

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh na  
zlepšení efektivity motivačního systému podniku**

**Bc. Matěj Dostál**

**© 2024 ČZU v Praze**

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Matěj Dostál

Podnikání a administrativa

Název práce

**Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh ke zvýšení efektivity motivačního systému podniku**

Název anglicky

**Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise and the Proposition to Step-up of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivitu současného motivačního systému daného podniku a zjistit efektivitu jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu. Na základě zjištěných dat vypracovat doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity motivačního systému.

### Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny do dvou částí. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivity jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivity motivačního systému jako celku.

Druhá část práce je založena na zjištění pořadí důležitosti stimulů, spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet efektivity stimulů a celého motivačního systému.

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80

**Klíčová slova**

Motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivita, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála.

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael; TAYLOR, Stephen; ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2023/24 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra managementu a marketingu

---

Elektronicky schváleno dne 21. 6. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2024

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh na zlepšení efektivity motivačního systému podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.3.2024

---



## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za jeho cenné rady, doporučení a odborné vedení v průběhu celého zpracování této diplomové práce. Dále bych poděkoval vedení společnosti ALA, a.s. Řepníky za poskytnuté vnitropodnikové informace a všem zaměstnancům za vstřícný přístup při dotazníkovém šetření.

# **Analýza efektivity motivačního systému podniku a návrh na zlepšení efektivity motivačního systému podniku**

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu motivačního systému středního zemědělského podniku ALA, a.s. Řepníky. Teoretická část práce charakterizuje základní pojmy z motivační problematiky zaměstnanců, jako jsou např. motivace, stimuly či motivační systém. Pozornost je věnována i jednotlivým specifickým zemědělství a byla vypracována na základě odborné literatury. Praktická část je zaměřena na zjištění aktuálních podmínek a principů, které podnik pro motivování zaměstnanců využívá. Následně je dotazníkovým šetřením zkoumáno, jak jsou zaměstnanci s motivačním systémem spokojeni a na kolik je tento systém efektivní, což je i hlavním cílem této diplomové práce. Celková spokojenost i efektivita jsou rozděleny na jednotlivé stimuly, aby z výsledků mohlo být sestaveno doporučení pro podnik. Návrhu na zlepšení se věnuje poslední kapitola práce. Zde jsou určeny tři okruhy pro zvýšení efektivity motivačního systému.

**Klíčová slova:** Motivace, stimuly, benefity, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivita, motivační systém, koeficienty významu pořadí, hodnotící škála

# **Analysis of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise and the Proposition to Step-up of the Efficiency of the Motivation System of the Enterprise**

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on the analysis of the motivation system of the medium-sized agricultural enterprise ALA, a.s. Řepníky. The theoretical part of the thesis characterizes the basic concepts of employee motivational issues, such as motivation, incentives, or motivational system. Attention is also paid to the individual specifics of agriculture and has been developed based on specialized literature. The practical part is aimed at finding out the actual conditions and principles used by the enterprise for motivating employees. Subsequently, a questionnaire survey is used to investigate how satisfied employees are with the motivation system and how effective it is, which is the main objective of this thesis. The overall satisfaction and effectiveness are broken down into individual incentives so that a recommendation for the company can be made from the results. Suggestions for improvement are addressed in the last chapter of the thesis. Here, three areas are identified to improve the effectiveness of the incentive system.

**Keywords:** motivation, incentives, benefits, remuneration of employees, survey, satisfaction, effectiveness, motivation system, coefficients of importance ranking, rating scale

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Motivace .....	13
3.1.1 Motiv a stimul .....	14
3.1.2 Motivační proces.....	15
3.1.3 Typy motivace .....	16
3.1.4 Zdroje motivace .....	18
3.2 Teorie motivace.....	20
3.2.1 Teorie instrumentality .....	20
3.2.2 Teorie zaměřené na obsah .....	21
3.2.3 Teorie zaměřené na proces .....	25
3.3 Pracovní motivace.....	27
3.4 Motivační systém .....	29
3.4.1 Tvorba motivačního systému podniku .....	30
3.4.2 Odměňování a nejčastější stimuly.....	32
3.4.3 Nevhodné motivační prostředky .....	35
3.5 Motivace zaměstnanců v zemědělství .....	37
<b>4 Metodika praktické části.....</b>	<b>39</b>
<b>5 Vlastní práce .....</b>	<b>43</b>
5.1 Představení podniku ALA, a.s. Řepníky .....	43
5.1.1 Organizační struktura podniku.....	44
5.1.2 Stávající motivační systém .....	45
5.2 Dotazníkové šetření .....	48
5.2.1 Analýza identifikačních otázek.....	49
5.2.2 Hierarchie důležitosti stimulů.....	53
5.2.3 Stanovení vah důležitosti a KVP .....	55
5.2.4 Hodnocení spokojenosti se stimuly.....	57
5.2.5 Efektivita stimulů.....	67
5.2.6 Celková spokojenost s motivačním systémem .....	68
5.2.7 Celková efektivita motivačního systému .....	69
5.2.8 Zhodnocení SS a ES dle věkových skupin.....	70
<b>6 Výsledky a doporučení.....</b>	<b>74</b>

6.1	Zhodnocení výsledků .....	74
6.2	Doporučení .....	77
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>84</b>
<b>9</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>87</b>
9.1	Seznam obrázků .....	87
9.2	Seznam tabulek .....	87
9.3	Seznam grafů .....	88
9.4	Seznam použitých zkratk .....	88

# 1 Úvod

V dnešním, velmi konkurenčním, prostředí firem se stále hledají nové možnosti, jak optimalizovat výkonnost strojů, pracovníků nebo společnosti jako celku. U hmotných věcí se to děje pomocí nových zdokonalení a inovací, které produktivitu dané práce značně zvyšují. U lidského faktoru jsou nové metody či inovace také velmi nápomocné, nicméně pokud pracovník činnost vykonávat nechce, nebo pouze na určitou část, ztrácí tyto inovace význam.

Základním nástrojem pro zvyšování efektivity práce lidí a lidského kapitálu je jejich motivace. Pod pojmem motivace je možné si představit mnoho situací nebo věcí, které představují motivaci pro každého konkrétního člověka. Nejčastěji je motivace charakterizována jako podnět, který vede a napomáhá jedinci ke splnění dané činnosti nebo k určitému jednání. Častými a běžnými stimuly mohou být vyšší mzda, služební auto, nebo i motivace nehmotné, např. pochvala od nadřízeného.

Jak již bylo zmíněno, motivace se zásadně liší pro každého jedince, nicméně ji můžeme dělit na základní skupiny, které se objevují u každého, ale s jinou efektivitou. Tyto skupiny by následně měly být zpracované ve firemním motivačním systému, který na základě svých možností a znalostí pracovníků podporuje a optimalizuje jejich činnosti a jednání, které se projeví ve zvýšené produktivitě práce, ale i větší spokojenosti pracovníků a celkově zdravějším chodu společnosti.

Otázkou motivace, jejich stimulů a motivačního systému zemědělského podniku se zabývá tato diplomová práce. Teoretickým východiskem je literární rešerše, která charakterizuje pojmy jako motivace, motivační systém, a přibližuje různé pojetí motivace pomocí motivačních teorií. Je zde i přehled nejčastějších a nejběžnějších odměn pro zaměstnance, které se využívají jako forma motivace, a zároveň i nevhodných motivačních stimulů pro různá odvětví.

Vlastní práce je zaměřena na střední zemědělský podnik ALA, a.s. Řepníky. Nejprve je charakterizován současný motivační systém a pomocí dotazníku zjištěna spokojenost a efektivita jednotlivých stimulů. Vyhodnocením výsledků dotazníkového šetření a jejich

analýzou se práce snaží odhalit jeho nedostatky a zároveň místa, kde je nastaven správně. Analýza je prováděna pro různé stupně řízení, aby bylo poukázáno na jednotlivé rozdíly ve spokojenosti, a především důležitosti s jednotlivými stimuly mezi zaměstnanci. Výsledky analýzy by měly pomoci při optimalizaci motivačního systému podniku a tvorbě návrhu na jeho zlepšení a upravení.

Nastavení ideálního motivačního systému, tak aby vyhovoval každému, je utopické, nicméně vhodnou optimalizací se lze tomuto stavu přiblížit a uspokojit většinu zaměstnanců při adekvátních nákladech vydaných na motivaci. Klíčovým faktorem pro správné nastavení motivačního systému je tak poznání zaměstnanců podniku a jejich preferencí. Toho je možné dosáhnout např. dotazníkovým šetřením, jak je provedeno v této diplomové práci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem práce je zjistit efektivitu současného motivačního systému středního zemědělského podniku ALA, a.s. Řepníky a určit efektivitu jednotlivých vybraných stimulů, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu, případně jeho udržení.

Na základě zjištěných dat vypracovat doporučení, která povedou ke zvýšení efektivity motivačního systému.

Hlavní cíl lze tak rozdělit do několika cílů dílčích:

- Charakterizovat motivační stimuly podniku
- Určit jejich pořadí důležitosti, spokojenosti s nimi a jejich efektivitu
- Vytvořit návrh na zlepšení motivačního systému podniku

### **2.2 Metodika**

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první části jsou charakterizovány základní pojmy a termíny, které jsou základem pro zpracování části praktické. Teoretický základ je získán pomocí studia odborné literatury či článků z oblasti motivace, řízení lidského kapitálu a jejich kombinace.

Jednotlivá témata jsou následně využita ve zpracování druhé části práce, kde jsou aplikována na zemědělský podnik. Metodice zisku, zpracování a vyhodnocení dat do dotazníku je věnována samostatná kapitola mezi teoretickou a praktickou částí. Zde je uveden celý metodický postup pro zjištění jednotlivých stimulů, výpočtu jejich efektivity a zhodnocení motivačního systému jako celku. Použity jsou dotazníkové metody a metody indukce a dedukce.



## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Motivace

Pojem motivace lze charakterizovat mnoha definicemi a má velké množství vysvětlení. Motivace je proces, který ovlivňuje, ať pozitivně nebo negativně, nejenom cíl činnosti, ale i činnost samotnou. Motivace tedy hraje důležitou roli nejenom v úspěchu či neúspěchu celé činnosti, ale zásadně ovlivňuje i rychlost a kvalitu, které je dosaženo při jejím vykonávání.

Motivaci lze chápat jako proces jedince, který zahrnuje jeho ochotu a angažovanost ve vykonávání činnosti za dosažení určitého cíle. Cíl může být konkrétní jedincův, případně součást většího cíle, např. firemního. Samotná motivace ovlivňuje jeho chování a výkonnost v činnostech směřujících k danému cíli (Tureckiová, 2007).

I přes pokračující mechanizaci a automatizaci téměř všech lidských činností je základním prvkem všech společností stále člověk, tedy lidský faktor nebo lidská pracovní síla. Právě na lidský prvek je motivace využívána. Pro každého jedince představuje motivace něco jiného a každého motivují různé faktory, stimuly. Aby bylo dosaženo maximální produktivity práce, je nutné tyto stimuly správně nastavit, optimalizovat, případně změnit. Tak jako se vyvíjí celá společnost, mění se i potřeby zaměstnanců, a tím pádem i jejich požadavky k nadřízeným a zaměstnavatelům. Celá změna se pak projevuje v motivačních stimulech, které by měly reagovat na jednotlivé potřeby zaměstnanců. Nastavení vhodných motivačních podmínek, které by splňovaly daná kritéria a vhodně motivovaly pracovníky k vykonávání činnosti, která odpovídá očekáváním vedení, je jedním z hlavních cílů každé firmy (Armstrong, 2015).

Otázkou motivace se zabývají teorie motivace, případně teorie řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga (2015) jsou tyto teorie založeny právě na motivaci a oddanosti, kterou se vedoucí pracovníci snaží v zaměstnancích podnítit, a získat tak od nich kvalitnější práci. Za nejrozšířenější teorie řízení lidského kapitálu lze považovat teorii lidského kapitálu, AMO nebo kontingenční teorii.

Motivaci můžeme dělit na vnitřní a vnější. Častějším příkladem ve firemním prostředí je motivace vnější. Ta využívá stimuly, motivační prostředky, které odpovídají potřebám

a touhám zaměstnanců, a ti následně zvyšují produktivitu práce, aby jich dosáhli. Běžnými příklady vnější motivace jsou finanční odměny nebo výkonnostní benefity (viz kapitola 3.1.3). Vnitřní motivace vychází z názorů, přesvědčení a hodnot daného člověka. Za příklady vnitřní motivace lze uvést touhu učit se novým věcem, vykonávat smysluplnou práci nebo být oblíbený v kolektivu (Bedrnová, Nový, 2007).

Motivace je komplexním procesem, který působí ve více směrech, tzv. liniích či dimenzích. Jednotlivé linie určují vlastnosti, které se u člověka projevují v chování spojovaném případně čistě vyvolaném motivací. Dimenze směru, která jedinci určuje směr jeho činnosti a chování. Tento směr je jako celá motivace vedený ke konkrétnímu cíli. Zároveň jsou charakterizovány směry, od kterých je pozornost odváděna. Dimenze intenzity představuje sílu a intenzitu, se kterou je činnost vykonávána. Druhá dimenze je úzce spojena s třetí dimenzí, stálostí. Ta udává, jak moc je daný člověk namotivovaný, tedy míru motivovanosti. Čím více je člověk motivován, tím spíše pokračuje v činnosti i přes dočasné neúspěchy a i déle. Zároveň klesá jeho produktivita v čase pomaleji (Bedrnová, Nový, 2007).

### **3.1.1 Motiv a stimul**

Základními pojmy úzce spojovanými s motivací jsou motiv a stimul. Oba zásadně ovlivňují motivaci, a tím pádem i celý motivační proces nebo dokonce motivační systémy podniku.

Motiv je charakterizován jako vnitřní síla, pohnutka, která ovlivňuje chování a jednání člověka v souvislosti s cílem (Bělohlávek, 2008). Právě cíl je hlavním rozdílem v definici motivu a stimulu. Motiv je zaměřen na konkrétní cíl, respektive jeho dosažení. Motivace se pak utváří na základě potřeby a touhy tento cíl naplnit. Poté co dojde např. k dokončení práce, což byl jedincův cíl, dojde k uspokojení této touhy a dosažení psychologického stavu, který se nazývá nasycení. Zdrojem motivu jsou především vnitřní hodnoty a nastavení, ale ovlivňují ho také externí zdroje, které odpovídají přesvědčení jedince. V jednom čase na člověka působí více motivů. Jednotlivé motivy se pak mohou podporovat, či zeslabovat. Tento jev působení více motivů se nazývá, že jsou motivy smíšené (Bedrnová, Nový, 2007).

Stimulem se pak rozumí konkrétní podnět, prostředek, který v člověku vyvolá změnu a způsobí nové, odlišné chování či jednání. Bedrnová s Novým (2007) uvádějí, že stimuly

jsou prostředky, kterými disponuje firma a využívá je k podnícení činnosti u zaměstnanců. Nejčastějšími stimuly, které se využívají ve firemním prostředí, jsou (viz kapitola 3.4.2):

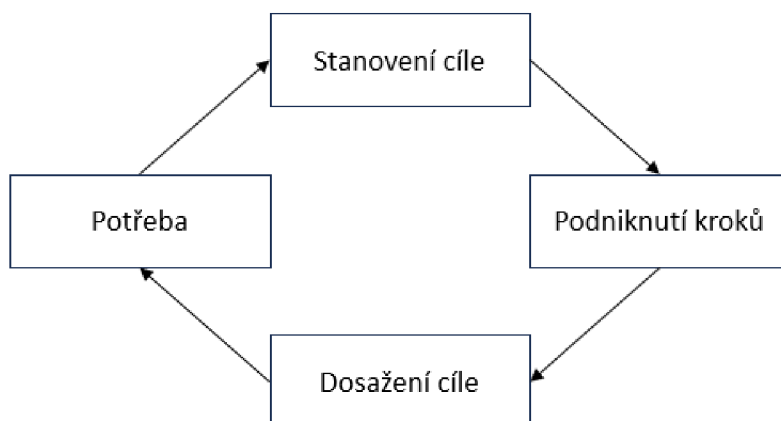
- Výše mzdy, finanční odměny za práci
- Hmotné benefity a odměny
- Společenské vnímání dané profese
- Postavení pracovníka ve firemním prostředí a jeho zařazení
- Pochvala a uznání od kolegů a řídicích pracovníků (Blažek, 2014)

Působení stimulů na jedince se označuje procesem stimulace. Tento proces představuje to, jak dané stimuly jedince ovlivňují a působí na něj. Aby byla stimulace úspěšná, musí dojít ke změně chování či jednání v důsledku tohoto působení. Můžeme tedy konstatovat, že úspěšná stimulace pozitivně ovlivní chování člověka, a tím pádem zásadně ovlivňuje i jeho motivaci (Bělohlávek, 2008).

### **3.1.2 Motivační proces**

Motivace u daného jedince neprobíhá lineárně a neobsahuje pouze ji samotnou. Celkový průběh vzniku a působení motivace je označován jako motivační proces. Podle různých autorů obsahuje motivační proces jiný počet kroků neboli akcí, které vedou k cíli. Cílem motivačního procesu je vždy uspokojení dané potřeby a tím pádem ukončení celého cyklu procesu (Blažek, 2014).

Motivační proces začíná u zjištění jedincovy potřeby. Jedná se např. o zjištění potřeby vyšší mzdy. Následuje krok, kde se vytyčí jednotlivé cíle a zkonkretizují se potřeby. Zároveň je proveden prvotní plán činnosti, která povede k naplnění stanovené potřeby. Zde by se jednalo o určení konkrétní částky, o kterou je nutné mzdu navýšit, např. 5000 Kč a naplánování, jak bude cíle dosaženo. Dalším krokem je činnost samotná a posledním je poté už samotné dosažení cíle neboli uspokojení potřeby a pocit jejího naplnění (Armstrong, 2009).



*Obrázek 1 - Motivační proces, zdroj: Armstrong (2009)*

### 3.1.3 Typy motivace

Motivaci lze dělit dle dvou základních teorií. První a rozšířenější je dělení na motivaci vnitřní a vnější, druhou je pak dělení na hmotnou a nehmotnou. Obě možnosti se navzájem doplňují a propojují a spojením pak dochází ke konkrétnějšímu a správnějšímu charakterizování dané motivace či stimulu (Urban, 2017).

Jak již bylo zmíněno, základními dvěma skupinami jsou motivace vnitřní a vnější. Motivace **vnitřní**, podle svého názvu, vychází z vně člověka. Tuto motivaci si jedinec vytvoří sám. Nejčastěji k tomu dochází na základě propojení jeho hodnot, přesvědčení a nastavení s činností vykonávanou v práci. Dle Kociánové (2010) k tomuto propojení dojde, pokud zaměstnanec vidí v práci smysl, určitou míru náročnosti, možnost zdokonalení, případně potencionální kariérní růst. Všechny faktory ovlivňující vnitřní motivaci tak vychází ze správného nastavení firemní kultury a pracovního prostředí. Pokud je zaměstnanec vnitřně motivován, znamená to, že vykonává činnost s větší produktivitou, autonomně nebo samostatně, často iniciuje další kroky, a především má velkou pracovní spokojenost. Správně vnitřně motivovaní lidé jsou v práci šťastnější a vytváří okolo sebe pozitivní pracovní okolí (Armstrong, 2009).

Oproti tomu motivace **vnější** vychází z externích stimulů, nejčastěji pocházejících od zaměstnavatele. Proces vnější motivace je možné charakterizovat jako cílevědomé

a konkrétní ovlivňování jedincovy vnitřní motivace za pomoci vnějších stimulů a prostředků. Vnější motivace je základním prostředkem vedení, kterým se snaží zaměstnance motivovat a dosáhnout u nich větší produktivity a kvality práce. Vnější motivaci můžeme dále dělit na pozitivní a negativní. Pozitivní představuje kladný stimul, který zaměstnanec chce a kvůli kterému se u něj zvýší motivace pro danou činnost. Negativní je poté trest, nechtěný následek, a aby se člověk tomuto trestu vyhnul, pak je více motivován. Častými příklady vnější motivace jsou mzda (zvýšení i snížení), pochvala, pokárání, případně zisk různých benefitů (Armstrong, 2009) (Kociánová, 2010).

V organizačních teoriích je rozlišován od vnitřní motivace pojem stimulace. Ten byl již popsán v předchozí kapitole této práce. Stimulace je pouze prvotní vnuknutí myšlenky na chťič daného stimulu u jedince. Proto je u něj charakteristická jeho krátkodobost, kdy stimulace zaniká již po vzniku touhy. Můžeme tedy konstatovat, že stimulace je prvním spouštěčem vnější motivace, a po jejím zániku, respektive vzniku touhy u člověka, se dále nazývá jako vnější motivace (Plamínek, 2010).

Dalším dělením jsou skupiny motivace hmotné a nehmotné. **Nehmotná** motivace je nejčastěji představována pomocí pochval, uznání nebo postavení v kolektivu. Tento typ motivace je značně podhodnocen a ve firemní praxi málo využíván. Při skutečnosti, že nehmotná motivace je beznákladová a pro mnoho zaměstnanců velmi účinná, je její nevyužívání velkou ztrátou pro společnosti (Urban, 2017).

Motivace **hmotná** je základním a nejčastěji využívaným prostředkem téměř všech managementů a řídicích pracovníků. Je na místě ale zmínit, že hmotné prostředky a stimuly jsou také neúčinnější u většiny pracovníků, a tak je jejich značné využívání správné. Mezi těmito stimuly je jednoznačně nejrozšířenější mzda, nebo finanční odměna za práci, respektive její zvyšování a upravování. Dále sem patří hmotné benefity, bonusy nebo např. naturálie v zemědělských provozech (Urban, 2017).

### 3.1.4 Zdroje motivace

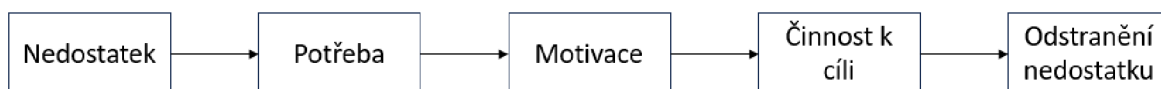
Motivace vzniká z určitých zdrojů. Ty se mohou různit člověk od člověka, nicméně autoři odborné literatury tohoto tématu uvádějí pět základních skupin. Vznik dané, konkrétní, motivace je pak často ovlivněn více než jedním z nich a následně na něj působí i další faktory procesu motivace. Pěti základními skupinami jsou:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály (Bedrnová, Nový, 2007)

#### Potřeby

Bedrnová s Novým (2007) definují potřeby následovně: „*Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pocívaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění tohoto příslušného nedostatku.*“

Potřeby se dělí na primární a sekundární. Do **primárních** řadíme biologické a fyziologické. Jedná se například o potřebu spánku, potravy, vody nebo vzduchu. Naplňují základní lidské potřeby pro přežití a touha po jejich uspokojení při nedostatku je velmi vysoká a jsou tedy značnými motivátory. **Sekundární** potřeby představují především lidské, sociální nebo společenské potřeby. Do této skupiny řadíme např. potřebu seberealizace, uznání, lásky nebo životního partnera. Sekundární potřeby už nejsou považovány za základní a pro život nezbytné, nicméně zásadně ovlivňují bytí člověka a jeho psychický stav, který se promítá i do pracovního prostředí (Kolman, 2012).



Obrázek 2 - Schéma naplnění potřeby, zdroj: Kolman (2012)

## **Návyky**

Návyky jsou opakované lidské chování, které se postupem času automatizuje a vytváří se touha toto chování opakovat při daných situacích, případně při vystavení danému stimulu. Charakteristickým znakem návyku je stereotypní chování a velká opakovatelnost. S průběhem času a množstvím opakování konkrétní činnosti se návyk stává silnější a tím pádem i motivace vykonání činnosti s ním spojené. Návyky se vyskytují prakticky v každé lidské činnosti a jejich vznik je způsoben vnějšími faktory, např. výchovou, nebo rozhodnutím jedince, jak se v konkrétní situaci bude chovat (Bedrnová, Nový, 2007).

## **Zájmy**

Zájem je oblast lidské činnosti, ke které má jedinec vztah a naplňuje ho. Základním předpokladem zájmu je dlouhodobost neboli skutečnost, že se člověk dané oblasti věnuje po určitý čas. Je spojen s činnostmi v dané oblasti a touhou se v ní rozvíjet a zdokonalovat, případně ji opakovaně vykonávat. Běžnými příklady zájmů jsou sport, vzdělávání se nebo hudba. Každý člověk má více zájmů a v čase se střídá jejich aktuální atraktivita pro daného jedince, který upřednostňuje aktivity před jinými. Zájem o činnost se může také dočasně ztratit, případně kompletně vymizet (Plamínek, 2010).

## **Hodnoty**

Hodnoty představují přesvědčení jedince a jeho postoj vůči situacím, lidem nebo hmotným věcem. Každý člověk má vlastní pořadí hodnot, které jsou pro něj důležité a odpovídají jeho vnitřnímu nastavení a přesvědčení. Tento soubor hodnot jedince se označuje jako hodnotový žebříček a liší se člověk od člověka. Hodnoty vznikají, případně nabírají na důležitosti s osobnostním poznáním, případně sociálním vlivem. Celý hodnotový žebříček tedy prochází stálou obměnou a v životě člověka se mění. Hodnota tedy vyjadřuje subjektivní pohled na konkrétní situaci. Nejčastějšími uváděnými hodnotami jsou hodnoty zdraví, rodiny, kariéry, přátelství nebo svobody (Bedrnová, Nový, 2007).

## **Ideály**

Ideály jsou subjektivní cíl člověka, který pro něj má pozitivní význam. Motivace u ideálu pak vzniká v případě, že daný člověk chce svého cíle dosáhnout. Ideály jsou často spojeny s pocitem naplnění touhy a splnění snu. Ideál vzniká na základě imaginace určitého konečného stavu, případně je jedinci předán přes sociální interakci. Ideály se liší mezi lidmi a zároveň

se vyvíjí s konkrétním člověkem v čase. Ideály se mohou týkat všech sfér lidské činnosti, takže např. pracovní, rodinné či společenské (Bedrnová, Nový, 2007).

## **3.2 Teorie motivace**

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pohledy na motivaci, její průběh nebo ovlivňující faktory se značně liší. Tyto rozdíly najdeme i u autorů, kteří se touto problematikou zabývají. Proto neexistuje pouze jedna teorie motivace, která by obecně platila a byla přijímána odbornou veřejností. Teorie motivace se obecně dělí do tří základních skupin:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

Z nejednotnosti názorů na tuto problematiku lze odvodit, že motivace a pojmy s ní spojené jsou velmi složitý proces, který se zásadně liší nejenom podle pohledu autorů, ale především člověk od člověka, a tedy tak, jak na ně motivace působí a její proces u nich probíhá. Ideálním stavem je pak pohled na motivace ze všech pohledů, teoretických směrů. Takto je možné se na ni podívat jako na celek a správně s ní pracovat. Všechny jednotlivé teorie lze uplatnit v praxi samostatně. Experimentováním s prvky dané teorie a zaměřováním s prvky jiných teorií, lze nalézt nejlepší vhodnou cestu, jak motivovat konkrétního zaměstnance, případně jak nastavit motivační systém pro podnik (Armstrong, 2009).

### **3.2.1 Teorie instrumentality**

Teorie instrumentality vychází z vědeckých poznatků a přesvědčení Fredericka Winslowa Taylora z počátku 20. stol. Tento systém byl založen pouze na výkonnosti člověka a snahy zvýšit jeho produktivitu práce za každou cenu. Nalezneme zde podobné prvky z velmi jednoduchých teorií, např. cukru a biče, kdy se motivace staví na velmi kladných odměnách při splnění, a na trestu při selhání (Armstrong, 2009).

Taylor věřil, že motivace pracovníků vychází pouze z touhy dokončit jeden stanovený úkol, dostat za něj odměnu a následně začít vykonávat další. Tento proces si lze představit u dělnických profesí, např. v sériových výrobcích, pro které byl tento systém navržen



a poprvé použit. Na této myšlence je pak založena i celá teorie instrumentality. Základem je probudit touhu v zaměstnanci dokončit daný úkol, který mu byl stanoven. Toho je dosaženo příslibem odměny, především finanční. Může se jednat o stanovenou mzdu, případně různé výkonnostní benefity. Aby byl pracovník dostatečně motivován, musí se stanovit adekvátní výše odměny. Pracovník chce následně naplnit svoji touhu po příslibené odměně a zvýší tak produktivitu práce, případně udrží stávající, aby bylo cíle dosaženo (Gregar, 2007).

Tento systém, respektive aplikace teorie instrumentality, je hojně využívána i v dnešním pracovním prostředí. Jedná se především o dělnické, manuální profese. Teorie instrumentality má i svá značná negativa. Je kritizována z důvodu absence zájmu o daného pracovníka, kdy je jeho spokojenost v práci, osobnostní růst nebo pracovní prostředí považováno za nedůležité. Dalším negativem jsou stále se zvyšující náklady. Ty jsou zapříčiněny tím, že pracovníci budou v čase očekávat za svůj výkon stále vyšší odměny, z důvodu rychlosti či zvýšené kvality práce. Posledním negativem je pak stálá nutnost kontroly od nadřízených. Každá vykonaná činnost musí projít jejich kontrolou, a tím pádem je zde absence jakékoliv autonomie a vlastního rozhodování pracovníka (Armstrong, 2009).

### **3.2.2 Teorie zaměřené na obsah**

Tato teorie je také nazývána jako teorie potřeb. Vychází z předpokladu, že člověk má ve svém životě obecné potřeby a vzniká zde touha po jejich naplnění, která způsobí motivovanost člověka. Jednotlivé potřeby mají různou důležitost a liší se nejenom mezi lidmi, ale i u konkrétního jedince v čase (Armstrong, 2015).

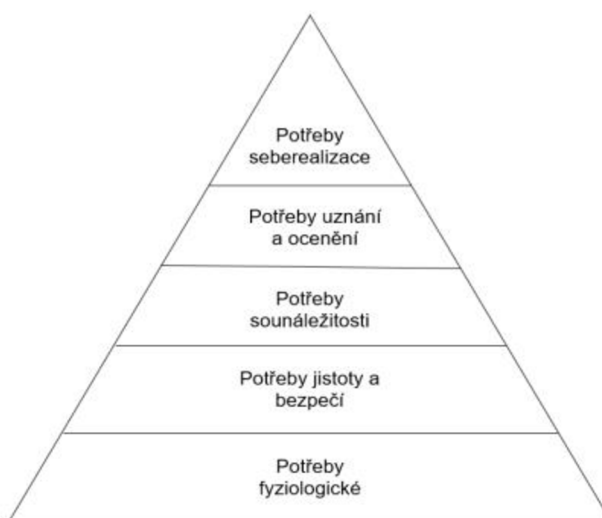
Teorie potřeb se dále dělí podle autorů, kteří tuto problematiku podrobněji rozpracovali. Průkopníkem je Abraham Maslow s jeho pyramidou potřeb, na kterou navázali Frederick Herzberg nebo Carl Alderfer (Gregar, 2007).

#### **Maslowova hierarchie potřeb (pyramida)**

Maslow vytvořil v 40. letech 20. století dodnes nejznámější, nejpoužívanější a nejrozšířenější teorii motivace. Vyzoroval, že lidé mají společné skupiny potřeb. Tyto potřeby charakterizoval v pěti stupních, kategoriích, podle jejich důležitosti a směru naplňování (Armstrong, 2015).

Hierarchie je zobrazována jako pyramida a tento název se pro ni běžně používá. Na spod pyramidy jsou základní potřeby a směrem vzhůru roste jejich náročnost na splnění, ale zároveň klesá jejich nutnost naplnění. Při splnění jednoho patra pyramidy je následně motivace začít naplňovat další, které se nachází nad ním. Touto logikou pak dojde k naplnění celé pyramidy (Bělohlávek, 2008).

Jednotlivé stupně se nazývají podle konkrétních potřeb, které následně představují celé skupiny. Spodní a nejvíce důležité potřeby jsou fyziologické. Zde nalezneme potřeby potravy, vody nebo vzduchu, tedy základní věci pro život. Řadíme sem i potřebu se rozmnožovat. Potřeba bezpečí představuje prvky jako ochrana života, přístřeší a celkově snahu o přežití a udržení života v budoucnosti a snahu eliminovat co nejvíce nebezpečí a rizik. Prostřední skupinou je potřeba sounáležitosti. Ta charakterizuje snahu patřit do skupiny, zapadnout do ní, být jejím členem a cítit se součástí většího celku. Tato kategorie představuje také lásku či touhu najít životního partnera. Čtvrtou skupinou je potřeba uznání, ocenění a úcty. Sem patří snaha být ve skupině, kam spadám, uznávaný za svou činnost, hodnotu. Zároveň zde nalezneme i potřebu sebeúcty neboli kladného hodnocení sebe sama. Poslední potřebou je pak sebeaktualizace, seberealizace či osobního rozvoje. Ta poukazuje na touhu se stále rozvíjet, zlepšovat a učit nové věci (Bělohlávek, 2008).



*Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb, zdroj: Blažek, 2014*

Dle Blažka (2014) lze tuto teorii převzít do pracovního prostředí i přesto, že k tomu nebyla původně určena. Říká, že fyziologické potřeby představují mzdu, finanční ohodnocení a benefity. Zdůvodňuje to tím, že právě mzda je prostředek, který umožní zaměstnanci uspokojení základních fyziologických potřeb. Bezpečí charakterizuje bezpečnost práce na pracovišti, stálost pracovního místa či celkovou stálost podniku. Třetím patrem, potřebou sounáležitosti, jsou pracovní vztahy. Řadíme sem vztahy s kolegy, podřízenými i nadřízenými a celkové vnímání společenské firemní kultury. Potřeba uznání je pak stejná jako v originální Maslowově pyramidě, tedy touhu být v kolektivu důležitý, uznávaný. Opět zde platí, že snahou je být uznáván od kolegů i nadřízených. Seberealizace je poté naplněna možnostmi osobnostního rozvoje, učením se novým věcem, schopností rozhodovat a podílet se na řízení společnosti nebo možnostmi kariérního růstu (Blažek, 2014) (Tureckiová, 2007).



*Obrázek 4 - Maslowova pyramida v pracovním prostředí, zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiové, 2007*

### **Dvoufaktorová teorie**

Autorem dvoufaktorové teorie je Frederick Herzberg, který na základě psychologických pozorování určil dvě základní skupiny faktorů, které ovlivňují motivaci zaměstnance v práci. Této teorii je tak někdy přezdíváno jako Herzbergův dvoufaktorový model. Tato teorie je tak už konkrétně zaměřena na pracovní prostředí, oproti např. Maslowově pyramidě potřeb, která charakterizuje primárně obecné potřeby člověka v životě (Blažek, 2014).

Jak již bylo zmíněno, Herzberg vytvořil dvě základní kategorie faktorů působících na motivaci zaměstnance. První z nich jsou **motivátory**, případně satisfaktory. Tato skupina,

podle Herzberga, má zásadní a přímý vliv na motivaci. Jsou to faktory, které pozitivně ovlivňují spokojenost s prací. Spadají sem např. úspěch v práci, uznání, kariéerní a firemní růst nebo odpovědnost a samostatnost ve vykonávané činnosti. Tyto faktory mají dle autora pouze pozitivní vliv při jejich přítomnosti, pokud chybí, nijak celkovou motivaci nesníží, pouze nenaroste o jejich přínos (Armstrong, 2015).

Druhou kategorií jsou **hygienické faktory**, tzv. dissatisfactory. Ty slouží v pracovním prostředí jako preventivní faktory pro úbytek motivace. Představují tedy opak motivátorů. Dissatisfactory svoji přítomností nijak celkovou motivaci nezvyšují, nicméně jejich absence celkovou motivaci značně snižuje. Řadíme sem např. pracovní podmínky, vztahy na pracovišti, plat nebo mzdu a firemní zásady (Armstrong, 2015).

Jednotlivé kategorie nemají přesně definovanou hranici interpretování neboli že zde existuje tenká hranice mezi oběma skupinami. Blažek (2014) tvrdí, že se obě skupiny mohou prolínat a jednotlivé faktory se v čase mezi skupinami mohou přesunout. Uvádí to na příkladu zavedení nového benefitu, který zpočátku slouží jako motivátor. Zaměstnanci si vytvoří touhu po jeho dosažení a jejich motivace tak vzroste. Nicméně po uspokojení touhy dojde k oslabení motivace, a benefit se stane pouze dissatisfaktorem. Pracovníci už tedy nezvyšují motivaci pro jeho dosažení, nicméně jeho odstranění z motivačního systému, nebo jeho nedostupnost by okamžitě vedla k snížení spjatosti a motivace (Blažek, 2014).

### **Alderferova teorie motivace (ERD)**

Tato teorie je také nazývána jako teorie tří potřeb. Byla přímou reakcí na Maslowovu pyramidu potřeb, a proto nebyla primárně zaměřena na pracovní prostředí. Nicméně tak jako pyramidu, lze i ERD teorii na toto prostředí převést (Blažek, 2014).

Již z názvu je zřejmé, že Alderfer určil tři základní skupiny lidských potřeb. Následná touha po jejich uspokojení vytváří motivaci, která pohání jedince. První potřebou je **existence**. Zde nalezneme první dvě patra Maslowovy hierarchie, tedy fyziologické potřeby, jako potravu, vodu nebo vzduch a dále potřebu bezpečí a přežití. Druhá skupina se označuje jako potřeba **sociálních vztahů**. Zde nalezneme potřeby spojené s láskou, přátelstvím, touhu spadat do skupiny a být v ní uznáván. Poslední, třetí kategorií, je potřeba **růstu a osobního rozvoje**.

Ta charakterizuje snahu učit se novým věcem, růst osobnostně i profesně nebo dosáhnout úspěchu a nabýt sebeúcty (Blažek, 2014).

Obsahově se zásadně od pyramidy potřeb neliší. Hlavním rozdílem je, že ERD teorie nespécifikuje posloupnost, hierarchii v naplňování jednotlivých potřeb. Štikar (2003) uvádí, že v jednom okamžiku ovlivňují jedince faktory ze všech kategorií, případně pater Maslowovy pyramidy, a proto nelze předpokládat, že bude docházet k postupnému naplňování potřeb. Zároveň zdůrazňuje důležitost osobních hodnot a osobnosti každého člověka. Tyto faktory pak zásadně ovlivňují subjektivní pořadí, váhu důležitosti jednotlivých faktorů, a proto každý člověk naplňuje uvedené potřeby v různém pořadí (Štikar, 2003).

### **3.2.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces, často nazývané jako kognitivní, jsou motivační teorie, které se snaží charakterizovat lidské vnímání práce, pracovního prostředí a pracovní sociální kultury. Základem je tedy interpretace těchto skutečností daného jedince. Jsou zde vyhodnocovány názory a zkušenosti jednotlivých pracovníků. Oproti teoriím zaměřeným na obsah jsou ty na proces více praktické a využívají reálné poznatky. Pro vedoucí a řídicí zaměstnance jsou více využitelné, protože odráží realitu jejich podniku. Mezi základní kognitivní teorie řadíme Teorii očekávání, Teorii spravedlnosti případně Teorii vytyčování cílů (Armstrong, 2015).

#### **Teorie očekávání (expektační)**

Teorie očekávání, po autorovi označována jako Vroomova expektační teorie, charakterizuje motivaci jako proces ovlivňovaný třemi základními faktory. Vroom uvádí, že člověk se snaží předpovídat budoucnost a své okolí. Pokud si jedinec vytyčí konkrétní cíl a věří že vykonání činnosti povede k jeho dosažení, vytvoří se dostatečná motivace pro plnění. Tři faktory ovlivňující motivaci jsou: očekávání, instrumentalita a valence (Armstrong, 2015).

**Očekávání** představuje skutečnost, že jedinec pevně věří ve vztah mezi svým výkonem (kvalitním a odpovídajícím) a vytyčeným cílem, kterého chce dosáhnout. Jinými slovy má dostatečnou sebedůvěru, že má všechny schopnosti a kvality k dané činnosti, která mu cíl přinese. Pod pojem **valence** autor zařadil atraktivitu cíle, subjektivní vnímání důležitosti a jak je daný cíl pro jedince přitažlivý a chtěný. Je to silné vnitřní přesvědčení o přitažlivosti

cíle, který zásadně napomáhá vzniku motivace pro jeho dosažení. **Instrumentalita** pak charakterizuje jistotu zaměstnance, že chování a činnost k cíli opravdu povedou. Např. že přesčas a větší nasazení v práci přinesou větší mzdu. Instrumentalita je často ukotvena ve vnitřních motivačních pravidlech, proto je důležité je respektovat, jinak může dojít ke ztrátě chuti zaměstnanců se snažit nad rámec svých povinností (Armstrong, 2015).

Vroom sestavil následující rovnici, která vztah mezi uvedenými třemi faktory představuje:

$$M = V * E$$

Rovnice tedy vysvětluje, že celková síla motivace je rovna vztahu mezi očekáváním zaměstnance a atraktivitou cíle (Blažek, 2014).

Blažek (2014) upozorňuje i na možnost reverzace tohoto procesu při nastavování vnitřních motivačních pravidel. Vedoucí pracovníci si podle něj mohou všimnout a ověřit u zaměstnanců míru jejich motivace ve vztahu k předem stanovené odměně. Pokud je zjištěn opakující se nárůst motivace u konkrétní odměny (stimulu), je možné konstatovat, že daná odměna je silně motivační pro pracovníky a bylo by vhodné ji zařadit do motivačního systému podniku, případně zvýšit frekvenci jejího využití.

### **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie vychází z autorova (John S. Adams) přesvědčení, že lidé se mezi sebou neustále porovnávají a posuzují. Základním měřítkem je ale to, jak je spravedlivé chování řídicích pracovníků k jednotlivým podřízeným. Pracovníci tak porovnávají výši odměn za stejnou práci, ať hmotných či nehmotných, nebo celkové chování vedoucího. Jestliže dojde k subjektivnímu vnímání nespravedlnosti, negativně to ovlivní motivaci jedince. Teorie spravedlnosti se tedy zajímá primárně o faktory spokojenosti v práci a stavu sociální kultury společnosti (Armstrong, 2015).

Základem pro zdravé pracovní prostředí je tedy spravedlivé odměňování pracovníků, ideálně podle předem stanoveného motivačního systému. Nicméně Kociánová (2010) uvádí, že v každém podniku dochází k určité míře nespokojenosti a nespravedlnosti. Říká, že velkou část finanční odměny představuje osobní ohodnocení, případně různé benefity. Uvádí příklad dvou pracovníků, kteří vykonávají stejnou činnost, ale jeden pravidelně chodí k nadřízenému s požadavkem zvýšení mzdy, případně zisku dodatečného benefitu. Pokud je

mu vyhověno, např. z důvodu možnosti odchodu k jinému zaměstnavateli, vzniká rozdíl v odměňování mezi zmíněnými dvěma pracovníky, a tím pádem k možnému vytvoření napětí z důvodu subjektivní nespravedlnosti.

McGrath (2013) popisuje Adamsovu teorii na následujícím schématu:



Obrázek 5 - Schéma Adamsovi teorie spravedlnosti, zdroj: McGrath (2013)

### 3.3 Pracovní motivace

Pracovní motivací lze nazvat lidské chování, které vzniklo a probíhá v souvislosti s lidskou prací a činnostmi pro zaměstnavatele. Počátkem aktivity člověka je právě vznik motivace, která se vytvoří na základě podnětu, stimulu. V pracovním prostředí se tyto stimuly dělí na dvě základní skupiny. První jsou přímé stimuly. Ty jsou provedeny čistě pro zvýšení motivovanosti zaměstnance a řadíme sem např. nabídku na zvýšení mzdy při dodržení úkolu, firemní benefity apod. Druhá skupina nese název nepřímé stimuly. Zde nalezneme nastavení pracovního prostředí, smysl práce nebo firemní společenskou kulturu. Obě skupiny se navzájem prolínají a pouze kombinací je dosaženo ideálního stavu v motivovanosti zaměstnance (Bedrnová, Nový, 2007).

Podle Provozníka (2004) lze pracovní motivaci charakterizovat jako stálou a opakující se tendenci člověka dosahovat co nejlepších pracovních výkonů. Autor zároveň uvádí, že pracovní motivace je i přes společné znaky značně osobnostní a pro jedince specifická věc. Říká, že pracovní motivace vznikne ze dvou zdrojů. Prvním z nich je potřeba úspěchu. Tedy snaha a zvýšení výkonu pro dosažení vytyčeného cíle, který povede k odměně a tím pádem

relativnímu úspěchu pro pracovníka. Druhým zdrojem je snaha vyhnout se neúspěchu. Provasník určil, že oba tyto zdroje jsou důležité a celková motivace vzniká jejich poměrem.

V pracovní motivaci můžeme charakterizovat dva primární zdroje potřeb, tedy zdroje motivace. **Endogenní** (vnitřní) přímo souvisejí s výkonem práce. Příkladem mohou být potřeba činnosti, potřeba kontaktu s ostatními a sounáležitost s nimi, případně potřeba seberealizace. **Exogenní** (vnější) naopak představují potřeby, které lze naplnit i jinak než v práci, nicméně v dnešním světě jsou s ní velmi úzce spojeny. Do této skupiny řadíme potřebu peněz nebo snahu o zabezpečení a ochranu. Všechny tyto motivy lze zajistit na základě odměny za práci, nejčastěji za pomoci peněz, a proto zde platí nepřímá vazba (Jarošová a kol., 2012).

Pro pracovní motivaci je možné charakterizovat její příznačné stimuly. Tyto prvky můžeme najít primárně ve vztahu k zaměstnání. Základním stimulem je samotná činnost, tedy náplň práce. Člověk má snahu si najít takové zaměstnání, které bude odpovídat jeho představám a očekáváním. Pokud jsou splněna jeho základní kritéria, je dostatečně motivován pro danou činnost. Jestliže má jedinec předpoklady pro správné vykonávání práce, odráží se to v kvalitě jeho výkonu, který zpětně utváří motivaci pro jeho udržení a navyšování. Problém nastává, pokud člověk vykonává pro něj neatraktivní práci. Zde je pak tento stimul nefunkční, motivace nízká a je velmi pravděpodobné, že dojde k změně zaměstnání (Nakonečný, 1992).

Mzda a plat jsou druhým výrazným stimulem pracovní motivace. Patří do skupiny exogenních motivů, a v některých profesích, převážně manuálních, jsou největším motivátorem zaměstnanců. Dalšími specifickými stimuly pro pracovní prostředí jsou styl řízení vedoucího pracovníka nebo sociální faktory. Do této skupiny můžeme řadit intrafiremní sociální faktory, jako např. postavení ve firemní hierarchii, uznání kolegů a také obecné sociální vnímání dané profese. Pro některé jedince může být motivující fakt, že jeho profese je společensky vysoce kladně vnímána a považuje se jí (Nakonečný, 1992).



### 3.4 Motivační systém

Podnikový motivační systém je soubor pravidel, systémů a nástrojů přispívajících ke zvyšování motivace zaměstnanců. Měl by obsahovat všechna základní kritéria pro zisk odměn a na druhé straně sankce pro neplnění. Důležitými faktory jsou jeho jasnost a stálost. Pokud by docházelo k častým změnám, případně nedodržování, mohl by přinést pravý opak, tedy ztrátu motivace zaměstnanců, z důvodu nedůvěry v něj. Hlavním cílem by měla být maximální motivovanost pracovníků a jejich loajlnost společnosti, při minimalizaci nákladů na odměňování (Locke, Latham, 2002).

Zahrnuje jednotlivé motivační stimuly, které jsou používány ke stimulaci zaměstnanců. Tyto stimuly musí být v souladu s vnitřními pravidly, hodnotami a celkovým nastavením celé společnosti (Pilařová, 2008). Pokud by podněty odporovaly např. vizi firmy, došlo by i k nejasnému vnímání ze strany zaměstnanců. Např. pokud by společnost podporující ekologii odměňovala zaměstnance firemními auty s velkou spotřebou a ekologickou zátěží, tak by tento stimul nebyl efektivní. Toto přesvědčení je založeno na faktu, že lidé si vybírají zaměstnavatele i na základě firemní image, hodnot a vizí, a proto nemohou být stimuly v zásadním rozporu (Koubek, 2015).

Motivační systém by měl zahrnout celý podnik, respektive zohlednit všechny jeho zaměstnance. Zde je největší problém v jeho vytvoření. Každý člověk má odlišné potřeby a očekávání od zaměstnavatele. Nicméně tyto potřeby je možné shrnout do základních skupin, které jednotlivé stimuly sumarizují. Další nutností v odlišení potřeb pracovníků je určení rozdílů mezi stupni řízení neboli podle obsahu práce. Očekávání na odměnu budou jiná od výkonného pracovníka, vedoucího nebo ředitele společnosti. Tyto odlišnosti jsou nejenom ve výši daného stimulu, ale i v jejich pořadí a důležitosti. Např. pro výkonného pracovníka ve výrobním závodě bude hlavním motivátorem mzda. Pro ředitele celého závodu to pak může být např. možnost rozhodovat a podílet se na směřování a chodu firmy, i přestože má násobně vyšší mzdu než výkonný pracovník (Šikýř, 2012).

Dle Tureckiové (2004) by správně nastavený motivační systém měl splňovat tři základní funkce. První je usnadnění pochopení vizí a cílů podniku, umožnění přijmout tyto cíle a zvýšit tak angažovanost a nasazení zaměstnanců. Dále by měl pozitivně zvyšovat motivaci

pracovníků a přispět tím tak ke kvalitnější a často rychleji odvedené práci. Poslední funkcí je zvýšení celkové spokojenosti zaměstnance ve firmě a zvýšení loajálnosti. Autorka uvádí, že s rostoucím počtem odpracovaných let u jednoho zaměstnavatele, roste jeho angažovanost a zároveň klesá nutnost jeho častého řízení a kontrolování.

Motivační systém může mít více podob. Nejčastěji je to vnitropodnikový dokument, přístupný vedoucím pracovníkům, kteří dle něj postupují v řízení motivace jejich podřízených. Ve velkých, výrobních závodech, kde jsou pracovníci sdruženi do odborových organizací, je motivační systém často veřejně dostupný všem, a jsou zde jasně určena pravidla pro odměňování. Zde ale platí specifická pravidla, protože vedoucí pracovníci nemají možnost odměňování jednotlivých zaměstnanců, ale platy a odměny jsou určovány kolektivně (Pilařová, 2008).

### **3.4.1 Tvorba motivačního systému podniku**

Motivační systém je, jak již bylo zmíněno, klíčovým dokumentem ve firemním prostředí a primárním zdrojem informací o motivaci a odměnách. Pokud se ve firmě změní vedení, je nutná změna a přepracování motivačního systému, případně tento dokument má vzniknout v nové, dosud neexistující společnosti, je dobré přípravě věnovat dostatek času a systém nastavit od začátku správně. Autoři odborné literatury se liší svými názory v problematice přípravy a vzniku, nicméně se shodují v klíčových aspektech (Kociánová, 2010).

Prvním krokem tvorby je analýza potřeb, tužeb a motivátorů zaměstnanců. Tento proces se nazývá jako zjišťování motivačního profilu. Motivační profil můžeme charakterizovat jako předobraz osobnosti člověka. Ten se vyvíjí od dětství a odráží základní hodnoty a přesvědčení jedince. Pokud chce podnik správně motivovat zaměstnance, je nutná znalost těchto profilů, a tím pádem znalost jejich motivátorů a stimulů (Tureckiová, 2004). Zjišťování a sběr dat může probíhat více metodami. Nejčastější je pozorování, experiment a vycházení z minulých poznatků vedoucího pracovníka, případně tvůrce motivačního systému. Experiment představuje vyzkoušení jednotlivých stimulů ve firemní praxi. Např. přinese zvýšení mzdy pracovníků konkrétního týmu navýšení jejich produktivity? Zjištění z experimentu lze pak implementovat do tvorby systému. Další možností je dotazníkové šetření. Mezi zaměstnance jsou rozeslány dotazníky, kde oni sami určují své motivy a stimuly. Tato metoda může reálně odrážet nastavení zaměstnanců, nicméně může být

zkreslující. Někteří zaměstnanci nemusí dotazník vyplnit, případně je vyplněn ledabyly a nereálně (Pilařová, 2008).

Dále musí být určeny cíle, kterých by pracovníci měli dosáhnout při plnění, a tedy zisku odměn. Cíle by měly být krátkodobé i dlouhodobé a odrážet vizi a směřování podniku. Jednotlivé cíle musí být splnitelné a reálné, nicméně i dostatečně náročné, aby zaměstnanci byli motivováni k podání lepšího výkonu. Základem tohoto kroku je poznání aktuální produktivity a její analyzování. Aby mohla být určena požadovaná výkonnostní úroveň, je nutné znát tu aktuální, podle které se budoucí nastaví. Tohoto zjištění je dosaženo na základě analýzy výstupů od jednotlivých pracovních týmů, případně konkrétních pracovníků. (Gagné, Deci, 2005) (Locke, Latham, 2002)

Třetí krok je klíčový pro nasazení motivačního systému do praxe. Je to charakteristika stimulů, které budou využity, a nastavení podmínek pro jejich dosažení. Mezi běžně využívanými stimuly najdeme finanční odměny, kariérní růst, pracovní prostředí nebo firemní benefity (viz kapitola 3.4.2). Dále je nutné sestavit podmínky a postup pro dosažení jednotlivých stimulů. Zároveň určení pravidel a hranic pro vedoucí pracovníky, tj. jak a v jakém množství mohou tyto stimuly využívat. Celý proces je možné uvést na příkladu: Zaměstnanec vykonává svoji práci kvalitně a rychle, splňuje veškerá kritéria pro získání odměny. Vedoucí pracovník na základě vlastní zkušenosti, případně rozhovoru s ním, určí nejvhodnější stimul neboli zaměstnancovu odměnu, která následně vede k udržení, případně navýšení produktivity zaměstnance dál v čase. Odměna je vydána pouze v takovém množství, které stanovuje motivační systém, aby bylo možné s ní flexibilně pracovat (Kociánová, 2010).

V následujícím kroku je motivační systém převeden a ucelen do formy dokumentu, ať veřejného či neveřejného, a je s ním seznámen celý podnik. Transparentnost, jasnost a relativní stálost je zásadním předpokladem pro fungování motivačního podniku. Posledním krokem je pravidelná kontrola systému, vyhodnocování úspěšnosti motivování a případné provádění změn (Locke, Latham, 2002).

### 3.4.2 Odměňování a nejčastější stimuly

V celém motivačním procesu je mnoho faktorů ovlivňujících celkovou motivovanost zaměstnance, nicméně stimuly a odměny zastávají zásadní roli. Všechny tyto prostředky označujeme jako stimulanty, tj. stimulující prostředky. Ty mají za úkol, jak již bylo zmíněno, motivovat pracovníka, zvýšit jeho produktivitu a podpořit ho v práci. Individuálních stimulačních prostředků je velmi mnoho, ale je možné seskupit je do základních kategorií (Tureckiová, 2004). Bedrnová a Nový (2007) určili základní kategorie následovně:

- Hmotná odměna ve formě peněz
- Hmotná odměna nepeněžního charakteru
- Činnost zaměstnance (náplň práce)
- Pracovní prostředí a podmínky
- Pochvala a uznání
- Pracovní sociální skupina
- Externí stimulační nástroje

#### **Hmotná (peněžní) odměna**

Peněžní odměna je v odborné literatuře označována jako nejdůležitější. Autoři se odvolávají na zaměstnancovu potřebu peněz k zajištění všech základních, životních potřeb. I proto se v Maslowově pracovní pyramidě nachází mzda ve spodním patře. Druhým argumentem je fakt, že pro většinu zaměstnanců je mzda klíčový a nejvíce vlivný faktor při výběru povolání a následně i motivaci. Je společensky vyžadováno mít co největší příjem, a ten zajišťuje z velké části mzda. Tureckiová (2004) ale uvádí, že motivátor peněz slouží pouze do určité úrovně, kterou nazývá jako úroveň nasycení. Říká, že od úrovně nasycení nebude zvyšování finanční odměny působit kladně na motivaci, protože zaměstnanec nebude mít potřebu tuto hranici navyšovat (Šikýř, 2012).

Speciální formou odměny je plat. Ten představuje mzdu ve státním prostředí, tedy ve státních institucích a státem řízených podnicích. Aby došlo ke správnému rozdělování veřejných peněz, jsou platy určeny tabulkově a jsou veřejné. V tomto sektoru je tedy nemožné dojednat si výši platu, např. při nástupu do zaměstnání. Jedinou pohyblivou složkou je osobní ohodnocení (Koubek, 2015).

Osobní ohodnocení můžeme charakterizovat jako určitou formu benefitu nebo vyjádření spokojenosti zaměstnavatele s výkonem daného zaměstnance. Tato složka celkové finanční odměny se nachází jak u platu, tak u mzdy. Představuje peníze navíc ke stálé, dohodnuté odměně. V některých profesích, např. obchodní zástupce, může dokonce převyšovat stálou část, protože pracovník je ohodnocen až na základě předvedeného výkonu. Do této skupiny můžeme přiřadit i další finanční odměny, benefity. Ty jsou určeny a vypláceny nejčastěji za určité období (čtvrtletní, roční) a na základě úspěchu, respektive zisku firmy a často nazývané jako prémie. Dalšími finančními benefity jsou příspěvky na sport, děti, životní a penzijní pojištění, případně stravování (Macháček, 2013).

### **Činnost zaměstnance (náplň práce)**

Tento stimul ovlivňuje především zaměstnancovu spokojenost v práci nežli zvýšení produktivity práce. I přesto je velmi důležitý a má vliv na každého pracovníka. Pokud se zaměstnanec ztotožní se svou prací, nachází v ní smysl, je pak pozitivně ovlivněna celková motivace. Základem je přesně stanovený obsah a kritéria práce, kterou má vykonávat. Zároveň se hledá optimální hranice mezi dostatečným množstvím přidělené práce a přehlcením. Oba extrémy jsou nevhodné a budou snižovat jak produktivitu, tak spokojenost zaměstnance. Do této skupiny je možné řadit veškeré zaměstnancovy potřeby a tužby související s obsahem práce. Jsou to potřeba samostatnosti, podílení se na řízení nebo na směřování firmy. Pokud jsou tyto potřeby narušeny nebo nenaplněny, opět to negativně ovlivní motivaci (Pauknerová, 2012).

### **Pracovní prostředí a podmínky**

Tato kategorie charakterizuje, jak zaměstnanec reaguje a je spokojen s pracovním prostředím a podmínkami pro vykonávání práce. Prostředí člověka zásadně ovlivňuje jeho spokojenost v daném okamžiku, ale také v dlouhodobém horizontu. Pokud je pracovník spokojen s okolím, líbí se mu a sympatizuje s ním, je pozitivně ovlivněna motivace. Do této skupiny řadíme materiální i nemateriální vybavení a okolí pracovního místa. V kanceláři to bude např. počítačové vybavení, dostatečné osvětlení a cirkulace vzduchu nebo osobní prostor a místo. Při manuální práci venku je možné uvést minimalizaci hluku ze strojů, prašnost nebo místo pro odpočinek při přestávce (Šikýř, 2012).

Všechny tyto faktory mají dopad i na zvýšení produktivity. Pauknerová (2012) říká, že vliv prostředí na kognitivní funkce jedince jsou značné. Tedy, že prostředí velmi ovlivňuje to, jak velkou produktivitu práce a snahu pracovník vyvine.

### **Pracovní sociální skupina (kolektiv)**

Sociální vztahy a vazby jsou zásadním a potřebným faktorem v životě člověka. V pracovním prostředí, kde jedinec tráví značnou část času, je spokojenost s kolektivem nezbytná. Zároveň důležitost pracovních vztahů je vedoucími pracovníky často opomíjena a podceňována (Urban, 2017).

I přestože vedoucí pracovník nemůže přímo nařídit dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti, má několik možností, jak je podpořit. Jedná se především o příkladné chování v řešení konfliktů, porovnávání se a řešení dočasných neúspěchů. Špatné pracovní prostředí vede k neochotě zaměstnanců si pomoci, nezdravé rivalitě a soutěžení a tvorbě proti sobě jdoucích skupin (Kolman, 2012).

### **Pochvala a uznání**

Potřebu a snahu o uznání a vytvoření si statusu důležitosti v sociální skupině charakterizoval už Maslow ve své pyramidě. V pracovním prostředí musíme oddělit pochvalu od pozitivní zpětné vazby. Pozitivní zpětná vazba je neformální hodnocení probíhající činnosti od nadřízeného (Kolman, 2012). Ten svým hodnocením motivuje pracovníka k pokračování v činnosti a dokončení stanoveného úkolu. Zpětná vazba slouží nejenom jako motivátor, ale také jako kontrola aktuálního stavu plnění. Pochvala a uznání je poté veřejné poděkování a ohodnocení zaměstnance po dokončení práce nebo naplnění stanoveného cíle. Pochvaly jsou často doprovázeny finančním ohodnocením, a oba stimuly se navzájem podporují. Načasování, respektive opakování veřejné pochvaly je složitý proces. Vedoucí musí správně stanovit hranici mezi moc častým chválením, a naopak opomíjením pochval. Zároveň je nutné nastavená pravidla dodržovat u všech zaměstnanců, aby nedošlo k opomíjení dobře vykonané práce některých jedinců, kteří např. svoje výsledky méně prezentují (Adair, 2004).

### 3.4.3 Nevhodné motivační prostředky

Motivační prostředek, stimul působí na každého člověka odlišně. Lze konstatovat, že pro jednoho může být daný stimul velmi účinný a vhodný a pro druhého naopak nevhodný a může mít demotivující efekt. Proto nelze jednoznačně určit nevhodné stimuly, nicméně můžeme charakterizovat obecné skupiny, které nevhodnými často jsou (Urban, 2017).

První skupina je velmi obecná a spojuje situace, kdy vedoucí pracovník využívá pouze jeden stimul. Je možné se setkat s využíváním pouze finančních prostředků, jako prémie nebo benefitů. Pro mnoho lidí je a může být faktor peněz velmi důležitý. Jak bylo uvedeno, Tureckiová (2004) říká, že zvyšování mzdy a finanční odměna má svou úroveň nasycení, od které se tento stimul stává méně účinným. Problém dosažení peněžního nasycení a tím pádem poklesu motivace se vyskytuje u vyšších, řídicích pozic, kde samotná finanční odměna je dostatečná, a jedinec hledá motivátory jinde. Další, často ojedinělou, odměnou je pochvala. Pokud je pochvala nadužívána a není doprovázena i hmotným prvkem, brzo se ztrácí její účinnost v čase (Pilařová, 2008).

Urban (2017) uvádí, že častou chybou v motivování zaměstnanců je vyhlásování a určování nejlepšího zaměstnance. Tento fenomén má základy v americké ekonomice pod pojmem ‚Employee of the month/year‘. Nevýhodou tohoto systému je ocenění pouze jednoho zaměstnance, a navíc za dlouhý časový úsek. Např. pokud se jinému pracovníkovi nepodaří první část období, ztratí motivaci vykonávat lepší výkon do zbytku tohoto období. Tento princip jde proti obecné zásadě, že každý zaměstnanec má být odměněn, pokud jeho práce odpovídá požadavkům. Rozdílný případ bude, pokud si zaměstnanci vytvoří porovnání, respektive soutěž, mezi sebou. Zde nebude zásah od nadřízeného a ani vyplacena žádná oficiální, firemní odměna. Tuto situaci lze uvést na příkladu: Dva prodejní týmy v jedné společnosti si vytvoří soutěž mezi sebou. Tým s menším objemem prodejů na konci týdne zaplatí druhému večeři v restauraci. V tomto případě dochází ke zdravému soutěžení, vytvořeném přímo zaměstnanci a bez zásahu vedení.

V některých oborech a zaměstnáních je porovnání a soutěžení nevhodné celkově. Pokud daná činnost vyžaduje preciznost a nelze přímo porovnávat výsledky mezi jednotlivými zaměstnanci, je lepší tento motivátor nevyužívat. Např. komparace chirurgů v nemocnici

podle rychlosti nebo kvality provedených operací rozhodně není vhodná. V některých případech je možné zařadit alespoň porovnání s vlastním výkonem nebo požadavky (Urban, 2017).

Dalším neúčinným stimulem je vytváření speciálních týmů. Zde je potřeba odlišit od běžného vytváření pracovních týmů, které je v pořádku a přináší mnoho výhod, např. lepší kooperaci mezi jednotlivými zaměstnanci. V tomto případě se jedná o tvorbu týmu, který zařazuje pracovníky na základě subjektivního posouzení jejich schopností od vedoucího. Řídící pracovník si s velkou pravděpodobností vybere pouze jemu podobné lidi, se kterými sympatizuje. Tím může dojít k poklesu motivace zaměstnanců, kteří nebyli vybráni. Tým samotný může mít navíc problémy s fungováním, protože zde není zastoupeno více povahově různých lidí s různými schopnostmi (Urban, 2017).

Speciální kategorií nevhodných stimulačních prostředků je kritika na pracovišti. Určitá míra kritiky je v životě jedince potřebná a vyžadovaná (Pauknerová, 2012). Jelínek (2019) dokonce uvádí, že kritika je největším stimulem pro člověka, aby měl snahu se zlepšit a zdokonalit ve vykonávané činnosti. Základem je stanovení správné míry kritiky, aby byla dostatečně motivující a zároveň nebyla přílišná. Ideálním typem kritiky je kritická zpětná vazba. Tu můžeme charakterizovat následovně: Kritická zpětná vazba je proces hodnocení výkonu zaměstnance za využití pochvaly a kritiky. Měla by tedy probíhat tak, že nejprve dojde k vyzdvihnutí dobrých částí a pochvaly za ně, na kterou naváže upozornění na chyby a nedostatky výkonu. Následně by měl proběhnout rozhovor či dialog na téma jednotlivých chyb, zjistit jejich příčinu a pokusit se najít řešení a budoucí postup v činnosti. Pokud je zaměstnanec od nařízeného pouze zkritizován, často veřejně, bez jakékoliv jiné zpětné vazby, dochází k značnému poklesu motivace, případně vzniku frustrace a konfliktu (Pauknerová, 2012).



### 3.5 Motivace zaměstnanců v zemědělství

Zemědělství je jedním z nejstarších oborů lidské činnosti, je nazýváno jako prvovýrobou a s jeho fungováním se váže mnoho specifik. Zemědělství je značně závislé na půdě a její kvalitě, sezonnosti, dlouhém produkčním cyklu, podnebí, ale také na počasí. Všechny zvláštnosti tohoto oboru se následně projevují i v zaměstnanecké struktuře a tím pádem na motivování zaměstnanců.

Právě lidský kapitál a pracovní síla jsou zásadním problémem aktuálního zemědělství. Dle Českého statistického úřadu pracuje v zemědělství k 1.1.2022 95 372 osob (AK ČR, 2022). V posledních dvaceti letech klesl počet pracovníků o polovinu. V aktuálním průzkumu Agrární komory chybí pracovní síla až 60 % podniků, sezonní pracovní síla (např. žně, sběr chmele) chybí více než 85 % (ČSÚ, 2023). Ačkoliv ze zemědělských škol vychází stejné množství absolventů, do praxe jich přejde jenom zlomek. Nejčastějšími důvody pro změnu oboru, tedy nenastoupení do zemědělství, jsou dlouhá pracovní doba, nízké mzdy a společenské vnímání profese. Z pohledu motivace zaměstnanců lze konstatovat, že část problému nedostatku pracovníků je způsobena nedostatečnými stimuly od podniků, tak aby nalákaly nové a udržely stálé pracovníky.

Podniky by se tedy měly snažit upravit motivační podmínky pro zaměstnance, aby zemědělství, respektive jejich konkrétní podnik, byl pro ně atraktivním pracovním místem. Klíčovým bodem je nárůst mezd a finančních odměn. Tento důvod je nejčastější příčinou odchodu. Pokud by se mzdy zvýšily o 10-15 %, zbrzdil by se dramatický úbytek zaměstnanců (AK ČR, 2022). Nicméně značná část zemědělských podniků se potýká s nedostatkem volných finančních prostředků na zvyšování odměn. Druhý důvod, tedy dlouhá pracovní doba a její značná flexibilita je skutečnost, kterou nelze jednoduše vyřešit. Práce v zemědělství z velké části závisí na aktuálních podmínkách podnebí a počasí. Pokud jsou podmínky příhodné, probíhá činnost do nočních hodin, o víkendech či svátcích. Nejúčinnějším řešením se jeví budoucí autonomizace a robotizace spojená s nástupem precizního zemědělství. Autonomní stroje by vyřešily problém s nedostatkem pracovní síly (Beneš, 2018).

Jak již bylo zmíněno, zemědělství je specifický obor. Můžeme zde najít i zvláštní typy odměn, motivátorů. Typickou odměnou pro pracovníky zemědělského podniku je vyplácení naturálií. Tento benefit zahrnuje zemědělské komodity, nejčastěji brambory a obiloviny, které podnik vypěstuje a jejich část dá, v rámci odměny, zaměstnancům. Dalšími benefity jsou slevy na pravidelné nákupy produkce podniku, např. mléko či maso. V některých firmách lze tankovat naftu, kterou firma nakupuje do strojů ve velkém množství (ZS ČR, 2023).

## 4 Metodika praktické části

Praktická část práce zahrnuje charakteristiku podniku a popis řídicí struktury. Dále jsou určeny aktuálně využívané motivační prostředky a stimuly, tedy podnikový motivační systém. V druhé polovině je realizováno dotazníkové šetření.

Dotazník je sestaven dle metodiky pana Ing. Arnošta Traxlera, CSc. Je sestaven za účelem zjištění a výpočtu efektivitu motivačních stimulů a motivačního systému jako celku. Dotazování probíhalo pomocí školní webové aplikace dotaznik.czu.cz a jeho vyplňování elektronickou formou. Následné zpracování dat v aplikaci MS Excel.

Metodika zpracování se sestává z osmi základních kroků. Nejprve je určena hierarchie motivačních stimulů neboli pořadí jejich důležitosti. Dále se stanoví váhy důležitosti a koeficient vah pořadí ( $KVP_i$ ). Respondenti následně v dotaznících určí spokojenost s jednotlivými stimuly ( $SS_i$ ) a tím je možné vypočítat efektivitu daných stimulů ( $ES_i$ ). V další fázi je vypočítaná spokojenost s celkovou spokojeností (CSMS) a následně i celková efektivita motivačního systému (CEMS). Posledním krokem je interpretace výsledků.

### Pořadí důležitosti motivačních stimulů

Jak již bylo zmíněno, prvním krokem v zjišťování efektivitu a spokojenosti s motivačními stimuly je určení pořadí důležitosti těchto stimulů. Pro potřeby této diplomové práce bylo určeno 10 nejdůležitějších motivačních stimulů. Respondent v dotazníku zhodnotí u každého stimulu jeho důležitost a následně mu přidělí pořadí. V případě deseti nejpodstatnějších stimulů má nejdůležitější stimul 1. a nejméně důležitý 10. Určení celkového pořadí proběhne součtem jednotlivých odpovědí u každého stimulu. Stimul s nejmenším součtem pak vyjde jako celkově nejdůležitější, ten s nejvyšším naopak nejméně důležitý.

### Stanovení váhy důležitosti

Pro stanovení váhy je pracováno s pořadím, které respondent určil. Pomocí bodovací metody jsou daným stimulům přiřazeny body od 1-10, kdy nejdůležitější stimul obdrží 10 bodů. Váha jednoho bodu ( $V1B$ ) je vypočtena následujícím vzorcem (1):

$$V1B = 1/n$$

V příkladu této diplomové práce je hodnota jednoho bodu 0,1 (V1B=1/10)

### **Koeficient vah pořadí (KVP)**

Na stanovení váhy důležitosti navazuje další krok, kterým je přiřazení koeficientu váhy pořadí (KVP). Jednotlivé stimuly nemají stejnou váhu neboli vliv na motivaci respondenta. Dotazovaný tak stanoví pořadí vlivu jednotlivých stimulů. Nejvyšší vliv má stimul, který se umístil na prvním místě v dotazníku, nejnižší ten poslední. První stimul obdrží bodové hodnocení 1. Další stimuly mají bodové hodnocení vypočtené na základě váhy důležitosti jednoho bodu (V1B) a pořadí důležitosti z dotazníku.

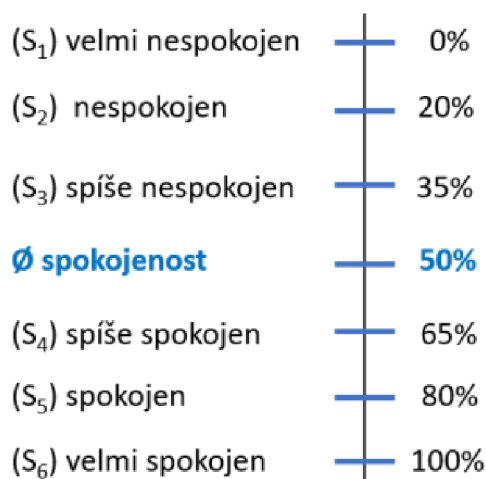
*Tabulka 1 - Výpočet a přehled koeficientu vah*

Pořadí důležitosti	Váha (body)	V1B	Koeficient váhy pořadí (KVP <sub>i</sub> )
1. místo	10	0,1	<b>1,00</b>
2. místo	9	0,1	<b>0,9</b>
3. místo	8	0,1	<b>0,8</b>
4. místo	7	0,1	<b>0,7</b>
5. místo	6	0,1	<b>0,6</b>
6. místo	5	0,1	<b>0,5</b>
7. místo	4	0,1	<b>0,4</b>
8. místo	3	0,1	<b>0,3</b>
9. místo	2	0,1	<b>0,2</b>
10. místo	1	0,1	<b>0,1</b>

Zdroj: vlastní zpracování, dle metodiky Ing. Traxlera, CSc. (2023)

### **Zjištění spokojenosti respondentů s daným stimulem (SS<sub>i</sub>)**

V dalším bodě metodického postupu je zjištěno, jak je respondent spokojený s deseti uvažovanými stimuly. Dotazovaný určí u jednotlivých stimulů spokojenost dle následující škály:



**Obrázek 6 - Hodnotící škála spokojenosti, zdroj: metodika Ing. Traxlera CSc. (2023)**

Po vyplnění dotazníků od respondentů jsou následně vynásobeny počty výběrů u daného stimulu se stupněm spokojenosti, dle škály výše. Tyto hodnoty jsou sečteny a pro každý stimul reprezentují celkovou hodnotu spokojenosti s ním (SV<sub>i</sub>). Navazujícím krokem je vypočtení maximální absolutní spokojenosti s jedním stimulem (SSmax<sub>i</sub>). Tato situace by nastala, pokud by všichni respondenti opověděli, že jsou velmi spokojení (100 %). Hodnota ze škály (100 %) se vynásobí s počtem respondentů a tím je získána hodnota SSmax<sub>i</sub>. Celkovou spokojenost s daným stimulem SS<sub>i</sub> poté zjistíme následujícím vzorcem (2):

$$SS_i = \sum SV_i \div SSmax_i$$

Tento výpočet je proveden pro všechny stimuly a je získáno procentuální vyjádření spokojenosti s daným stimulem v podniku.

### **Zjištění efektivity stimulu (ES<sub>i</sub>)**

Efektivita daného stimulu je závislá nejenom na celkové spokojenosti, ale i na tom, jak si respondenti stimulu váží a jak je pro ně důležitý. Proto je spokojenost se stimulem SS<sub>i</sub> vynásobena s koeficientem váhy pořadí pro daný stimul KVP<sub>i</sub>. Výpočet je opět proveden pro všech deset stimulů. Konečná efektivita je zaokrouhlena na celá čísla a schematicky vypadá výpočet následovně (3):

$$ES_i = SS_i \times KVP_i$$

### **Výpočet celkové spokojenosti s motivačním systémem (CSMS)**

Celková spokojenost je vypočtena jako součet jednotlivých hodnot spokojeností, který je vydělen maximální možnou spokojeností, tzn., že všechny stimuly by dosáhly maximální hodnoty, v našem případě 1000 (10 stimulů\*100). Obecný vzorec pro výpočet vypadá takto (4):

$$CSMS = \sum SS \div (n \times 100), \text{ kde } n \text{ představuje počet stimulů}$$

### **Výpočet celkové efektivity motivačního systému (CEMS)**

Celková efektivita systému je vypočtena jako součet skutečných efektivit jednotlivých stimulů, kde již bylo uplatněno  $KVP_i$ , který je v poměru s maximální možnou efektivitou ( $ES_{max}$ ). Maximální možná efektivita má hodnotu 550 a představuje součet maximálních hodnot efektivity jednotlivých stimulů ( $ES_{max}=100+90+80+70+60+50+40+30+20+10$ ). Vzorec pro výpočet CEMS je tedy možné vyjádřit následovně (5):

$$CEMS = \sum ES \div ES_{max}$$

## 5 Vlastní práce

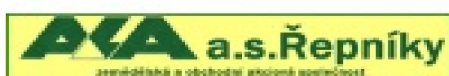
### 5.1 Představení podniku ALA, a.s. Řepníky

- Název: ALA, a.s. Řepníky
- Právní forma: akciová společnost
- Datum vzniku: 31. 12. 1992
- Sídlo: Řepníky 126, 538 65 Řepníky
- IČO: 474 685 13
- Základní kapitál: 23 milionů korun
- Předmět podnikání: zemědělská prvovýroba, zednictví, truhlářství, nákladní autodoprava, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona

Zemědělská společnost ALA, a.s. Řepníky je tradiční česká zemědělská firma, která se specializuje na prvovýrobu brambor a mléka. Vznikla k 31. 12. 1992 jako nástupnická firma Zemědělského družstva Řepníky, dle tehdejších transformačních zákonů. Společnost se rozšiřovala a dnes hospodaří na více než 1100 hektarech půdy v okolí vesnic Řepníky, Pěšice, Popovec a Domoradice a zaměstnává 36 stálých zaměstnanců a přibližně 10 sezonních.

ALA je společnost s tradičním zemědělstvím, kde je provozována rostlinná i živočišná produkce, tedy smíšená výroba. Rostlinná produkce je specializována na produkci brambor. Pěstovány jsou především konzumní brambory několika odrůd a společnost je jedním z nejvýznamnějších producentů této komodity v Pardubickém kraji. Prodej probíhá přímo ‚ze dvora‘ spotřebiteli nebo ve velkém množství pomocí kamionové dopravy. Brambory této společnosti se, díky kvalitě, využívají v mnoha odvětvích, např. na výrobu Bohemia chips. Brambory jsou pěstovány na více jak 140 hektarech. Dalšími pěstovanými plodinami jsou řepka ozimá, pšenice ozimá, ječmen jarní, kukuřice, řepa cukrovka, kmín, slunečnice, topinambur a pícniny na orné půdě, jako vojtěška a ostatní traviny. Živočišná výroba je orientována na produkci mléka. Společnost chová průměrně 230 ks dojnic a celkově s jalovicemi, telaty a býky více než 700 ks dobytka.

Firma pravidelně investuje do své infrastruktury. Jsou využívány moderní zemědělské stroje značek John Deere, Case IH, Claas a další. V oblasti mechanizace je plánováno rozšíření precizního zemědělství do jednotlivých strojů. V posledních letech proběhly v areálu společnosti značné investice do budov. Byla opravena kancelářská budova a v roce 2022 byl postaven moderní sklad brambor s automatickou regulací teplot a vzduchu – ‚bramborárna‘. V roce 2023 začaly práce na stavbě nového, moderního kravína pro 280 dojnic s robotizovanou dojrnou za 78 milionů korun.



*Obrázek 7 - Logo ALA, a.s. Řepníky, zdroj: alarepniky.cz*

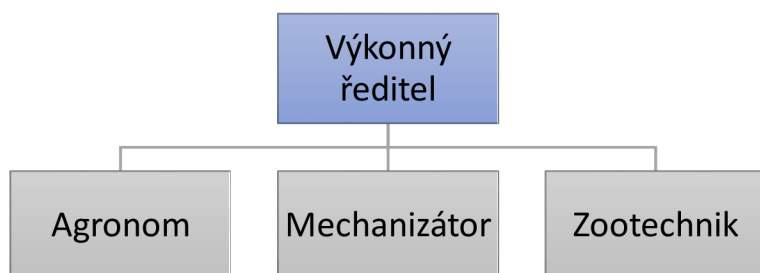
### **5.1.1 Organizační struktura podniku**

ALA, a.s. Řepníky je akciovou společností. Do organizační struktury tedy významně promlouvají rozhodující a kontrolní orgány, které s touto organizační jednotkou souvisejí. V podniku se uplatňuje dualistický systém. Nejvyšším orgánem je valná hromada, konaná jednou ročně. Aktivním orgánem je představenstvo, které je kontrolováno dozorčí radou.

Řídící struktura podniku není, vzhledem k velikosti společnosti, příliš komplikovaná a rozvětvená. Orgány společnosti je volen výkonný ředitel, který je zodpovědný za chod a denní fungování firmy. Výkonný ředitel je přímým vedoucím účetního oddělení a nadřízeným tří vedoucích pracovníků. Každý vedoucí pracovník je zodpovědný za určitou část provozu. Hlavní činností agronoma je starost o rostlinnou výrobu a organizování a vedení lidí potřebných pro tuto činnost. Velmi úzce spolupracuje s mechanizátorem, který přerozděluje techniku na jednotlivé práce a zajišťuje k nim obsluhu. Posledním vedoucím je zootechnik, který zajišťuje chod živočišné výroby a vede pracovníky v této oblasti provozu. Jednotliví výkonní pracovníci jsou přiděleni do rostlinné nebo živočišné výroby, kde probíhá jejich většinová činnost. V podniku se nachází i dvě poměrně vyčleněné jednotky. Krmiči,



kteří mají každodenní repetitivní činnost, se sice zodpovídají zootechnikovi, ale vzhledem k různé pracovní době s ním pouze konzultují krmné dávky. Druhou jednotkou je správce skladu, odpovídající se agronomovi. Ten řídí skladovací prostory a rozhoduje o možnostech skladu výroby.



*Obrázek 8 - Schéma řídicí struktury, zdroj: vlastní zpracování (2023)*

### **5.1.2 Stávající motivační systém**

Další nutnou částí v představení ALA, a.s. Řepníky je charakteristika stávajícího motivačního systému. Podnik pro své zaměstnance poskytuje a využívá několik benefitů a stimulů. Vývoj stávajícího motivačního systému prochází neustálým vývojem a pravidelně je upravován. Nejčastěji se jedná o úpravy v peněžním odměňování, popsané níže, a zkoušení nových stimulů.

#### **Mzda a finanční odměny**

Mzdový systém se liší podle skupin pracovníků. Štábní a řídicí pracovníci jsou odměňováni pravidelnou měsíční mzdou s osobním ohodnocením. Osobní ohodnocení je závislé na hospodářském výsledku, aktivní činnosti a plnění práce, které jsou ohodnoceny vedoucím pracovníkem.

U výkonných pracovníků se základ mzdy skládá z hodinové sazby. Specifikem společnosti jsou denní prémie, které tvoří velkou část konečné mzdy výkonného pracovníka. Denní prémie je stanovována vedoucími pracovníky (agronom, zootechnik, mechanizátor) podle odvedené denní práce daného pracovníka. Denní prémie se pohybuje v intervalu od 20 % - 80 % k denní mzdě získané počtem odpracovaných hodin a hodinovou sazbou. Spodní hranice je za běžné práce v podniku, horní hranice je uplatňována při náročných sezonních pracích, kdy tráví zaměstnanec v práci většinu času, např. žně nebo sklizeň brambor.

V živočišné výrobě jsou navíc vypláceny prémie dle stavu a výkonnosti chovu. Pracovníci získávají odměny za otelení krávy nebo stabilní či zvýšenou dojivost mléka. Tento systém je možné provozovat kvůli nízkému počtu zaměstnanců vůči celkovému množství vedoucích pracovníků, kteří poté mají časové možnosti jednotlivé zaměstnance odměňovat denně. Navíc většina prací probíhá ve skupinách zaměstnanců a následné odměňování je tedy ulehčeno.

Dalším finančním benefitem je 13. plat. Ten je vyplácen na základě hospodářského výsledku a následného posouzení výkonným ředitelem a představenstvem. V posledních letech byl tento benefit pravidelně vyplácen.

Do finančních odměn a náhrad spadají také příplatky a náhrady za přesčasy a práci o svátcích a víkendech. V podniku většina zaměstnanců, především v rostlinné výrobě, dosáhne na roční, zákonem stanovený, limit 416 hodin přesčasů za rok. Je to způsobeno specifikami tohoto odvětví, kdy je např. při žních nutné pracovat dlouhé časové úseky. Tyto náhrady jsou vypláceny dle zákonem stanovených limitů.

Využívaným stimulem jsou také vánoční poukazy a pasy. Ty jsou vypláceny na konci roku, v období Vánoc, a představují peněžní poukázky do obchodů. Hodnoty těchto poukazů se pohybují v řádech stovek a nižších tisíců korun.

### **Příspěvky na penzijní a životní připojištění**

Společnost nabízí všem zaměstnancům možnost penzijního připojištění ve výši 2 % ze mzdy, ale maximálně 1000 Kč za měsíc. Další příspěvek je na životní pojištění. Ten je vyplácen zaměstnancům, kteří pracují v podniku déle než jeden rok, a jeho výše činí také 1000 Kč za měsíc.

### **Naturálie**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, specifickou odměnou v tomto odvětví jsou naturálie, tedy vyplacení odměny v hmotné produkci podniku. ALA, a.s. poskytuje zaměstnancům 400 kg brambor a 600 kg obilí. U jednotlivých komodit je navíc možné zvolit si odrůdu a druh. Objemy jednotlivých naturálií pokryjí roční spotřebu dvou rodin, ale i přesto jsou to v celkovém vypěstovaném objemu zlomky produkce.

### **Stravování**

Podnik nabízí všem svým zaměstnancům možnost závodního stravování v areálu společnosti. Jedná se o obědy, které jsou dováženy externí firmou a následně i vydávány. Podle zákonného maxima ALA, a.s. přispívá všem zaměstnancům 55 % z celkové ceny pokrmu. Cena jednoho oběda se pohybuje okolo 100 Kč, zaměstnanec tedy doplácí přibližně 45 korun. V prodloužených směnách, především v polních pracích, je zaměstnancům poskytována svačina zadarmo. Společnost hradí veškerý pitný režim, kdy je k dispozici automat na vodu a minerální vody.

### **Dovolená**

Společnost nabízí standartní minimum 4 týdnů dovolené. Zemědělským svazem a odbory pracovníků v zemědělství je v rámci kolektivní smlouvy stanoven jeden týden dovolené navíc. Tento týden je ale možné zaměstnanci proplatit, pokud by byl vyžadován v práci. Každému zaměstnanci tak náleží 5 týdnů dovolené.

### **Mobilní tarif**

Zaměstnanci na daných pozicích mají nárok na proplacení mobilního tarifu. Jedná se o vedoucí pracovníky, podnikového elektrikáře, skladníka a v sezoně pracovníky na poli.

### **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

ALA, a.s. nabízí svým zaměstnancům možnost kurzů a jejich dalšího vzdělávání. U některých pozic (např. agronom, zootechnik nebo účetní) jsou tyto kurzy vyžadovány v rámci pravidelné rekvalifikace. Výkonní pracovníci mají k dispozici kurzy na motorové pily, vysokozdvihy a veškeré zemědělské stroje a zařízení. Speciální skupinou je práce s postřiky a polní chemií. Tam je licence také nutná a je poskytnuta především pracovníkům, kteří s chemikáliemi pracují pravidelně.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v areálu zemědělské společnosti ALA, a.s. Řepníky v listopadu a prosinci roku 2023. Jednotlivé dotazování bylo provedeno více způsoby. Většinu pracovníků byl dotazník na platformě ČZU – LimeSurvey rozeslán emailem, případně přes mobilní aplikace. Část zaměstnanců ale nevlastní chytrý telefon nebo počítač s přístupem k internetu, proto tato skupina vyplnila dotazník na firemních zařízeních v kanceláři a zařízeních autora práce. Dotazník byl vyplněn všemi 36 stálými zaměstnanci společnosti a bylo tedy dosaženo 100% účasti na tomto šetření. Sezonní pracovníci a brigádníci nebyli k dotazování osloveni. Zároveň byly všechny odpovědi vyplněny zcela a úplně.

Dotazník, respektive otázky v něm, byl rozdělen na čtyři základní skupiny. První byla zaměřena na identifikační otázky, jako např. pohlaví, dosažené vzdělání nebo stupeň řízení. Druhá a třetí část představovaly seřazení jednotlivých stimulů dle důležitosti a následně dle vlivu na setrvání zaměstnance v podniku. V posledním kroku pak respondenti vyjádřili svoji spokojenost s danými stimuly pomocí Likertovy škály – od velmi nespokojen do velmi spokojen. Zkoumané stimuly v této práci byly následující:

1. Výše odměny za práci (mzda, stálé osobní ohodnocení)
2. Poskytované benefity (hmotné i nehmotné)
3. Osobnost vedoucího
4. Seberealizace
5. Kariérní postup
6. Spoluúčast na rozhodování
7. Vize, strategie podniku
8. Morální ocenění vedoucím
9. Sociální ocenění pracovní skupinou
10. Pracovní prostředí
11. Pracovní doba

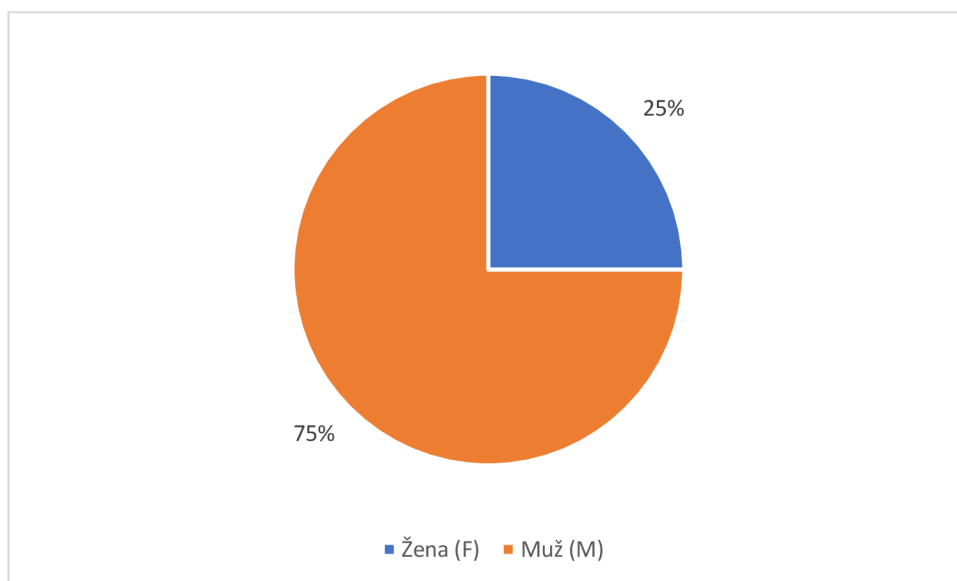
### 5.2.1 Analýza identifikačních otázek

Respondenti odpovídali v první části dotazníku na skupinu identifikačních otázek. U dotazovaných bylo zjišťováno pohlaví, věk, dosažené vzdělání a tři profesní otázky – na jakém stupni řízení se pracovník v podniku nachází, zaměření podniku a velikost podniku.

#### Pohlaví

Graf č. 1. zobrazuje rozložení pracovníků dle pohlaví. Vzhledem k 100% účasti zaměstnanců na zkoumání odpovídá počet žen a mužů informacím získaným od vedení společnosti. V ALA, a.s. Řepníky pracuje 9 žen a 27 mužů. V podniku působí ženy především v oblasti účetnictví, mezd a v živočišné výrobě. Ani jedna žena nefiguruje v řídicí funkci a v rostlinné výrobě. Dle zprávy Ministerstva zemědělství na webu eAgri z května 2023 pracuje v zemědělství přibližně o 2/3 více mužů než žen (eAgri, 2023). Výsledek šetření odpovídá skutečnosti, že v zemědělství působí více mužů než žen.

*Graf 1 - Pohlaví*

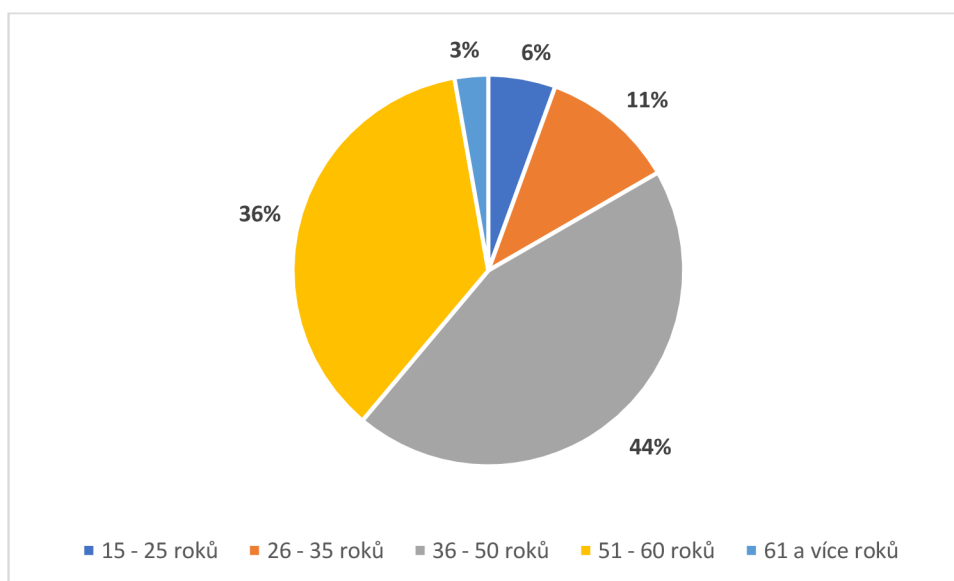


Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Věkové skupiny

Další identifikační otázka byla zaměřena na věk a určení věkové skladby v podniku. V zemědělství, a především v zemědělské prvovýrobě je průměrný věk pracovníků oproti ostatním oborům vysoký. Zemědělské podniky se dlouhodobě potýkají s nedostatkem mladých lidí, kteří by do tohoto oboru šli pracovat či podnikat. Web Ministerstva zemědělství eAgri toto zdůvodňuje nízkou atraktivitou oboru, nedostatečnou propagací či dlouhými přesčasy v sezonách (eAgri). Tuto skutečnost lze potvrdit i na příkladu ALA, a.s. a dotazníkovém šetření této práce. Nejpočetnější věkovou skupinou je 36-50 roků, následovaná skupinou 51-60 roků. Celkový počet zaměstnanců z těchto dvou skupin je 29 (80,5 %). Důležité je zmínit, že v nejpočetnější skupině 36-50 roků, se většina respondentů blíží k horní hranici 50 let. Pouze 6 zaměstnanců v podniku má věk 35 nebo nižší, a to opět ukazuje na značnou nerovnováhu mezi věkovými skupinami.

**Graf 2 - Věkové skupiny**



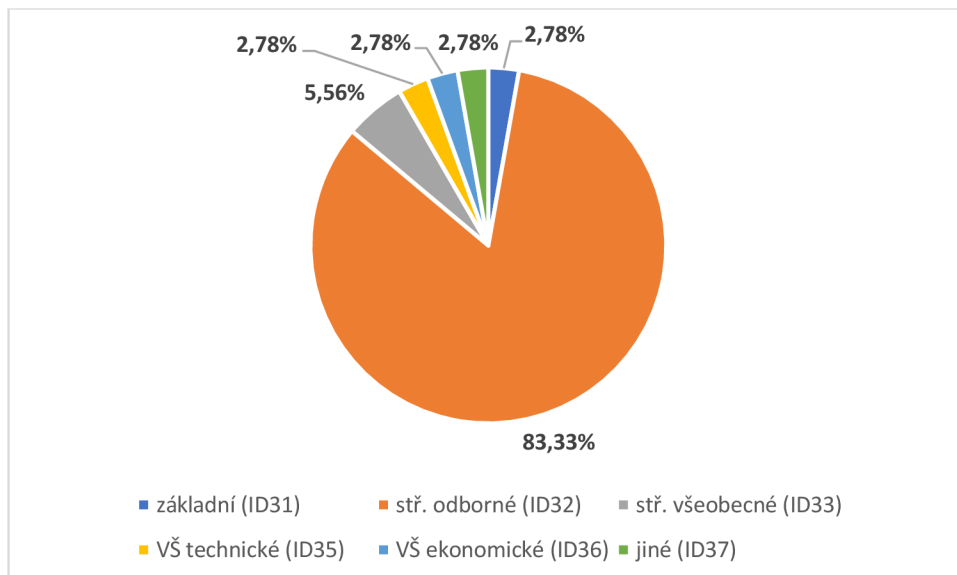
Zdroj: vlastní zpracování, 2024

## Dosažené vzdělání

Třetí identifikační otázka byla zaměřena na vzdělání zaměstnanců. Respondenti vybírali mezi základním, středním odborným a všeobecným a vysokoškolským různého zaměření. Naprostá většina dotazovaných uvedla jako nejvyšší dosaženou úroveň vzdělání střední odborné. Pro práci v zemědělské prvovýrobě, např. traktorista nebo pracovník v živočišné výrobě, je tento typ vzdělání dostačující a reprezentují ho středoškolské profesní obory

s výučním listem případně maturitou. Pouze základního vzdělání dosáhl jeden dotazovaný a dva respondenti uvedli střední všeobecné. Vysokoškolsky vzdělaní jsou v ALA, a.s. tři pracovníci a u všech se jedná o pracovníky v řídicí funkci.

**Graf 3 - Dosažené vzdělání**

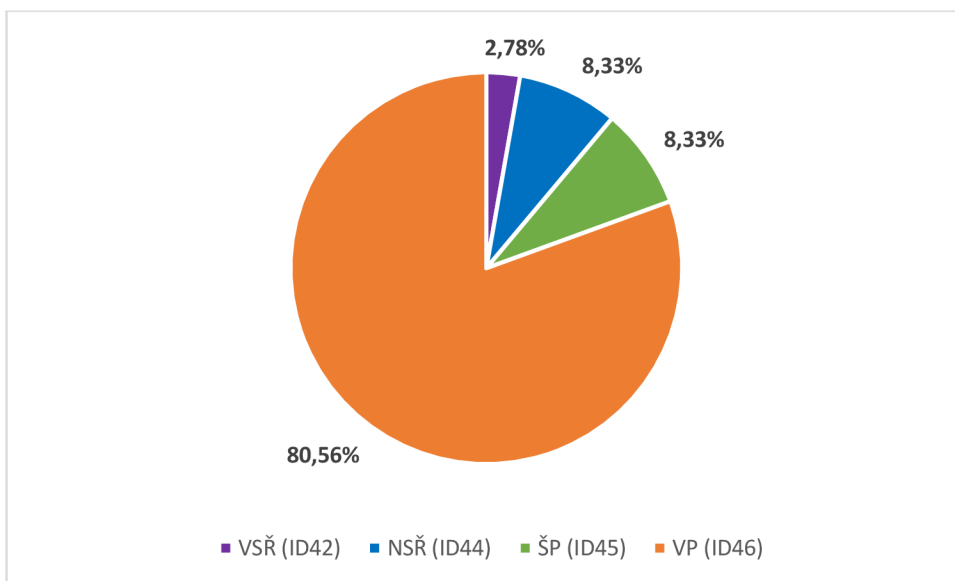


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### Stupeň řízení

První z profesně zaměřených otázek zjišťovala, na jakém stupni řízení se respondent v podniku nachází. V prostředí dotazníku bylo na výběr z následujících možností: Člen představenstva (ČP), Vyšší stupeň řízení (VSR), Střední stupeň řízení (SSR), Nižší stupeň řízení (NSR), Štábní pracovník (ŠP) a Výkonný pracovník (VP). Dle očekávání jsou nejpočetnější skupinou výkonní pracovníci (29 dotazovaných), kteří reprezentují traktoristy, opraváře, pracovníky v živočišné výrobě (dojiče, krmiče) nebo skladníky. Tři odpovědi byly zvoleny u štábních pracovníků (účetní) a u nižšího stupně řízení. Nižší stupeň řízení zahrnuje agronoma, mechanizátora a zvěrotechnika, kteří vedou jednotlivé skupiny výkonných pracovníků. Jeden respondent odpověděl vyšší stupeň řízení – výkonný ředitel společnosti.

**Graf 4 - Stupeň řízení**

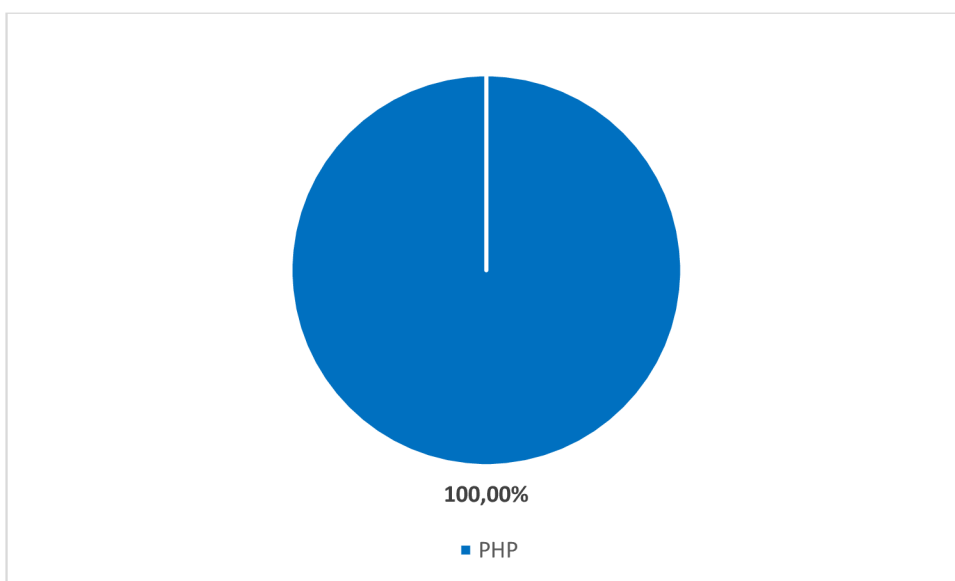


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **Zaměření podniku**

Graf č. 5 zachycuje další profesní otázku – zaměření podniku. Vzhledem k povaze podniku ALA, a.s., tedy podniku zemědělské prvovýroby se jedná, a správně mělo být zaškrtnuto, PHP – podnik s čistě hmotnou produkcí. Všichni dotazovaní tuto možnost zvolili a lze konstatovat, že pracovníkům je charakteristika a zaměření podniku jasné.

**Graf 5 - Zaměření podniku**



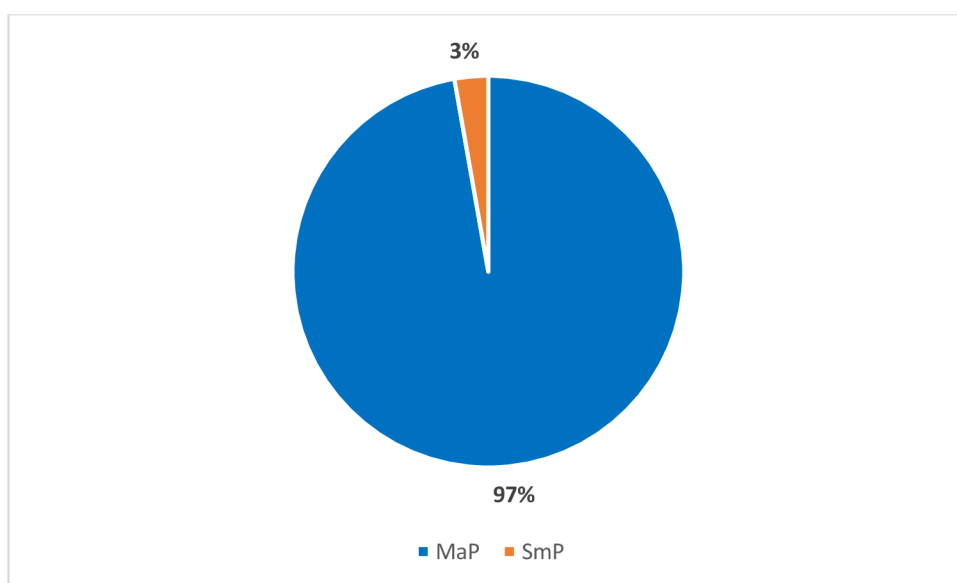
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024



## Velikost podniku

Poslední identifikační otázka a třetí profesně-podnikově orientovaná se zabývala velikostí podniku. Respondenti volili mezi možnostmi Malý podnik (1-50 zaměstnanců), Střední podnik (51-300 zaměstnanců), Středně velký podnik (301-1400 zaměstnanců) a Velký podnik (více než 1400 zaměstnanců). Většina dotazovaných odpověděla správně – Malý podnik. Pouze jeden respondent uvedl, že pracuje ve středním podniku. Obecně lze konstatovat, že pracovníci jsou dobře seznámeni s velikostí podniku.

**Graf 6 - Velikost podniku**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### 5.2.2 Hierarchie důležitosti stimulů

Prvním krokem v procesu zjištění efektivity a spokojenosti se stimuly, respektive celým motivačním systémem je dle metodiky, uvedené v kapitole 4, stanovení hierarchie důležitosti stimulů.

Respondenti odpovídali v prostředí dotazníku na dvě otázky. První byla zaměřena na určení pořadí stimulů dle důležitosti, které pozitivně ovlivňují pracovní výkon a vedou k jeho navýšení (HSV). Druhá otázka obsahovala stejné stimuly, ale pořadí se určovalo dle vlivu na setrvání zaměstnance v podniku (HSS). Výpočet byl proveden pomocí skalárního součinu, kde pořadí (1.,2.,3...) představuje první hodnotu a celkový počet voleb u stimulu

a daného pořadí druhou. Stimul s nejnižší hodnotou po výpočtu je pak nejdůležitější v rámci celého podniku. Pořadí dalších stimulů je určeno analogicky s prvním. V prostředí dotazníkové aplikace měli dotazovaní na výběr z 11 stimulů popsaných výše. Byla zde i otevřená otázka, pokud by zaměstnanci považovali za důležitý i jiný stimul mimo nabídku. Pro další výpočty v práci pak byl poslední stimul s otevřenou otázkou vyloučen. Dva respondenti uvedli u seřazení důležitosti stimulů pro setrvání v podniku jiný faktor. U obou odpovědí se jednalo o skutečnost, že se ALA, a.s. nachází v místě bydliště obou pracovníků – ‚práce v místě bydliště‘ a ‚firma ve vesnici‘. Pokud respondenti tento stimul uvedli, lze přepokládat jeho značnou důležitost a pokud by pracovník změnil bydliště, mohlo by dojít k jeho odchodu ze zaměstnání.

Tabulka č. 2 obsahuje vypočtené pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení pracovního výkonu. Jednoznačně nejdůležitější stimul je první – Výše odměny za práci. Tento stimul získal oproti druhému v pořadí o více než polovinu méně bodů, což opět podtrhuje jeho důležitost. Na druhém místě se umístil stimul Pracovní doba a třetí Poskytované benefity. Jedenáctý byl Kariérní postup, který tak v dalších výpočtech nebyl uvažován. Nedostatečnou důležitost lze charakterizovat minimální šancí na kariérní postup v podniku zemědělské prvovýroby.

**Tabulka 2 - Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení výkonu (HSV)**

<b>Stimuly / Pořadí</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Pořadí</b>
<i>Výše odměny za práci (HSV 1)</i>	25	9	2	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>49</b>	<b>1.</b>
<i>Poskytované benefity (HSV 2)</i>	1	11	5	11	4	2	1	1	0	0	0	<b>129</b>	<b>3.</b>
<i>Osobnost vedoucího (HSV 3)</i>	2	7	12	5	7	1	0	0	1	0	1	<b>133</b>	<b>4.</b>
<i>Seberealizace (HSV 4)</i>	3	1	1	1	4	15	4	3	2	1	1	<b>213</b>	<b>6.</b>
<i>Kariérní postup (HSV 5)</i>	0	0	0	0	0	1	1	0	4	9	21	<b>370</b>	<b>11.</b>
<i>Spolupráce na rozhodování (HSV 6)</i>	0	0	0	1	2	2	1	4	21	2	3	<b>307</b>	<b>9.</b>
<i>Vize, strategie podniku (HSV 7)</i>	0	0	0	0	0	1	0	2	3	21	9	<b>358</b>	<b>10.</b>
<i>Morální ocenění vedoucím (HSV 8)</i>	1	0	0	1	1	5	22	5	0	1	0	<b>244</b>	<b>7.</b>
<i>Sociální ocenění (HSV 9)</i>	0	0	1	1	0	3	5	19	5	1	1	<b>278</b>	<b>8.</b>
<i>Pracovní prostředí (HSV 10)</i>	1	0	3	10	13	6	2	1	0	0	0	<b>173</b>	<b>5.</b>
<i>Pracovní doba (HSV 11)</i>	3	8	12	6	5	0	0	1	0	1	0	<b>122</b>	<b>2.</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pořadí důležitosti pro setrvání v podniku bylo druhým krokem v této části dotazníku při vyplňování respondenty. V tabulce č. 3 je toto pořadí po výpočtu uvedeno. Mezi celkovým pořadím HSS a HSV nejsou žádné rozdíly. Lze tedy konstatovat, že uvedené stimuly jsou pro zaměstnance stejně důležité pro zvýšení výkonu, tak i pro setrvání v podniku. Drobné rozdíly jsou v hodnotách u jednotlivých stimulů. Např. nejdůležitější faktor Výše odměny za práci získal ještě o dva body méně než u HSV, a nabral tedy lehce na důležitosti. Pro další výpočty byl opět vyřazen Kariérní postup.

**Tabulka 3 - Pořadí důležitosti pro setrvání v podniku (HSS)**

Stimuly / Pořadí	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Hodnota	Pořadí
Výše odměny za práci (HSS 1)	27	7	2	0	0	0	0	0	0	0	0	47	1.
Poskytované benefity (HSS 2)	0	13	5	11	4	1	1	1	0	0	0	126	3.
Osobnost vedoucího (HSS 3)	2	6	15	2	8	1	0	0	1	0	1	133	4.
Seberealizace (HSS 4)	3	1	1	1	1	20	1	6	0	1	1	213	6.
Kariérní postup (HSS 5)	0	0	0	0	0	0	3	0	3	12	18	366	11.
Spoluúčast na rozhodování (HSS 6)	0	0	0	1	2	1	3	3	21	4	1	305	9.
Vize, strategie podniku (HSS 7)	0	0	0	0	0	2	1	2	4	14	13	354	10.
Morální ocenění vedoucím (HSS 8)	0	0	0	1	1	5	20	5	2	2	0	257	7.
Sociální ocenění (HSS 9)	0	0	1	0	1	3	4	18	5	2	2	285	8.
Pracovní prostředí (HSS 10)	1	0	2	14	14	2	3	0	0	0	0	166	5.
Pracovní doba (HSS 11)	3	9	10	6	5	1	0	1	0	1	0	124	2.

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

### 5.2.3 Stanovení vah důležitosti a KVP

Dalším metodickým krokem ve zpracování dat z dotazníkového šetření je stanovení váhy důležitosti a výpočet KVP neboli koeficientu vah pořadí. Tyto výpočty jsou využity v dalším postupu v práci při výpočtech spokojenosti a efektivity stimulů.

U stanovení vah důležitosti jsou body přiděleny na základě pořadí získaných od respondentů při stanovování HSV a HSV výše. Vzhledem k získanému identickému pořadí lze pokračovat ve výpočtech s jednou tabulkou a není nutné rozdělovat pořadí pro zvyšující výkon a pořadí pro setrvání v podniku. Vítěznému stimulu (Výše odměny za práci) byla přidělena hodnota 10, druhému 9 a stejným způsobem až k 10. stimulu (Vize a strategie podniku), kterému byla přidělena hodnota 1. Poslední, jedenáctý stimul byl z dalších

výpočtů vyřazen. Druhou částí byl výpočet váhy jednoho bodu (V1B) pomocí následujícího vzorce:

$$V1B = 1/n$$

Při deseti stimulech, se kterými bylo pracováno, je hodnota jednoho bodu (V1B) rovna 0,1.

$$V1B = 1 \div 10$$

$$V1B = 0,1$$

Koeficient vah pořadí (KVP) byl pak dopočítán jako součin přidělené hodnoty u stimulu a váhy jednoho bodu (V1B) a je zobrazen v tabulce č.4.

**Tabulka 4 - Koeficient vah pořadí (KVP)**

Pořadí	Stimuly	Přidělená hodnota	V1B	KVP
1.	<i>Výše odměny za práci</i>	10	0,1	1
2.	<i>Pracovní doba</i>	9	0,1	0,9
3.	<i>Poskytované benefity</i>	8	0,1	0,8
4.	<i>Osobnost vedoucího</i>	7	0,1	0,7
5.	<i>Pracovní prostředí</i>	6	0,1	0,6
6.	<i>Seberealizace</i>	5	0,1	0,5
7.	<i>Morální ocenění vedoucím</i>	4	0,1	0,4
8.	<i>Sociální ocenění</i>	3	0,1	0,3
9.	<i>Spoluúčast na rozhodování</i>	2	0,1	0,2
10.	<i>Vize, strategie podniku</i>	1	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

#### 5.2.4 Hodnocení spokojenosti se stimuly

Po stanovení důležitosti stimulů určovali respondenti ve finální části dotazníku spokojenost s jednotlivými stimuly na pracovišti. Zahrnuto bylo všech původních jedenáct stimulů a dotazovaní volili na šestistupňové škále (od velmi nespokojen až po velmi spokojen, viz níže). Metodicky pak byla vypočtena hodnota  $SS_{MAX}$ , která se v této práci rovná 3600 a bylo s ní pracováno dle podrobné metodiky v kapitole 4.

- Velmi nespokojen (0 %)
- Nespokojen (20 %)
- Spíše nespokojen (35 %)
- Spíše spokojen (65 %)
- Spokojen (80 %)
- Velmi spokojen (100 %)

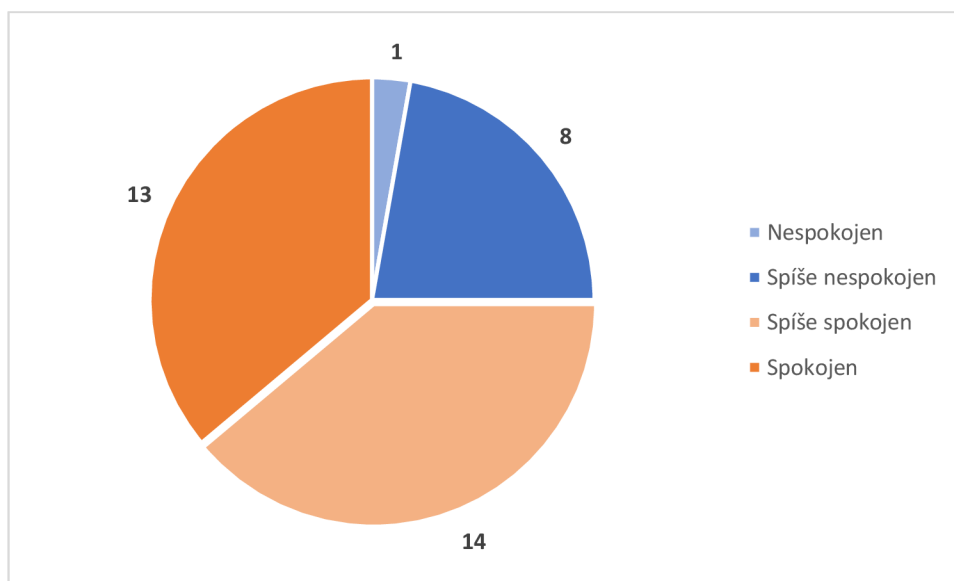
$$SS_{MAX} = 36 (\text{počet respondentů}) \times 100 (\text{maximální spokojenost}) = 3600$$

#### **SS<sub>1</sub> – Odměna za pracovní výkon (Příjem)**

Dle určení důležitosti stimulů byla výše odměny za práci nejdůležitější pro zvýšení výkonu i setrvání v podniku. Pracovníci podniku jsou celkově s nejdůležitějším stimulem spokojeni. Celkem 27, tedy  $\frac{3}{4}$ , z nich odpovědělo kladně – spíše spokojen 14 respondentů (39 %) a spokojen 13 (36 %). Osm zaměstnanců odpovědělo, že se svým příjmem je spíše nespokojeno a jeden nespokojen. V dotazníku se neobjevila žádná z krajních odpovědí, která by představovala maximální spokojenost či nespokojenost. Celková spokojenost s tímto stimulem je po metodickém výpočtu 0,625, tedy 62,5 %. Lze konstatovat, že větší část respondentů je se svým příjmem spokojena, nicméně zde existuje prostor pro zlepšení spokojenosti.

$$SS_{příjem} = 2250 \div 3600 = 0,625 = 62,5 \%$$

**Graf 7 – SS<sub>1</sub> – Odměna za pracovní výkon**



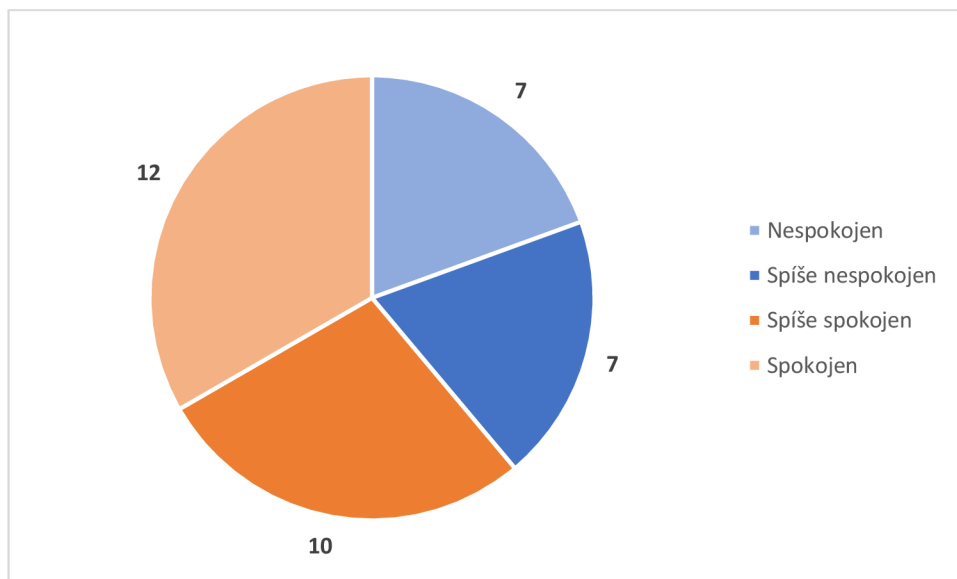
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>2</sub> – Pracovní doba**

Stimul Pracovní doba byl určen jako druhý nejdůležitější. Co se spokojenosti týče, určili respondenti jí výslednou hodnotu na 0,541, tedy 54,1 %. Celkově 22 zaměstnanců je s pracovní dobou spokojeno, 14 pak nikoliv. Obdobně jako u příjmu se zde nevyskytují hraniční hodnoty absolutní spokojenosti a nespokojenosti. Nejčastější odpovědí byla ‚Spokojen‘ (33 %) následovaná ‚Spíše spokojen‘ (28 %). Negativní spokojenost byla vyjádřena ‚Spíše nespokojen‘ a ‚Nespokojen‘ shodně po sedmi odpovědích (po 19 %). Pracovní doba je v zemědělství, oproti jiným oborům, značně specifická. V rostlinné výrobě je řízena dle sezonnosti, kdy v určitých obdobích (např. žně, sadba a sklizeň brambor nebo sklizeň silážní kukuřice) jsou pracovníci značně časově a pracovní vytížení. V jiných obdobích, především v zimě, se pak dodržuje standartní osmihodinová směna. Živočišná výroba se přizpůsobuje potřebě hospodářských zvířat, kdy např. krmení či dojení probíhá každý den bez ohledu na svátky, víkendy apod. Celkovou spokojenost 54,1 % lze považovat za dobrý výsledek, vzhledem k přesčasům v sezoně či nutnosti práce každý den v živočišné výrobě.

$$SS_2 = 1995 \div 3600 = 0,541 = 54,1 \%$$

**Graf 8 – SS<sub>2</sub> – Pracovní doba**



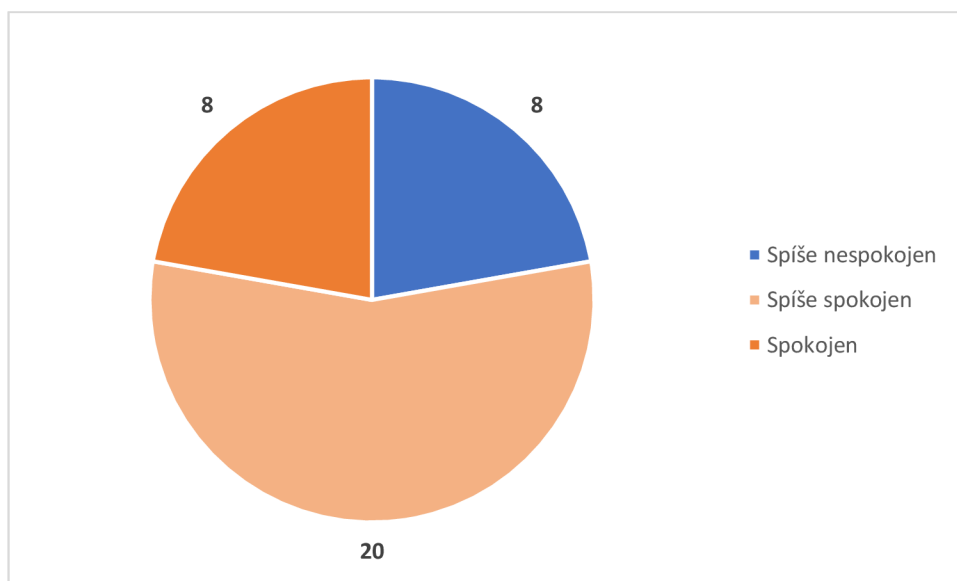
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>3</sub> – Poskytované benefity**

Třetím nejdůležitějším stimulem byly učeny poskytované benefity. V podniku ALA, a.s. jsou zaměstnanci s poskytovanými benefity většinou spíše spokojeni, kdy hned 20 respondentů (56 %) zvolilo tuto možnost. Osm dalších pracovníků (22 %) je spokojeno a celkově tak kladně vnímá benefity 78 % dotazovaných. Celková spokojenost s poskytovanými benefity je 61,7 %. Ani v případě tohoto stimulu se mezi odpověďmi nevyskytují extrémní hodnoty v podobě maximální spokojenosti a nespokojenosti. Oproti stimulům, popsáným výše, je zde i absence ‚Nespokojen‘, což opět ukazuje na dobré vnímání benefitů zaměstnanci. Lze konstatovat, že benefity, které jsou společností poskytovány, jsou nastaveny správným směrem, je s nimi většinová spokojenost a jsou zaměstnancům dobře komunikovány. Jak již bylo na začátku praktické části zmíněno, poskytuje firma několik benefitů, jako např. peněžní odměny, připojištění, závodní stravování nebo, pro zemědělství specifické, naturálie.

$$SS_3 = 2220 \div 3600 = 0,617 = 61,7 \%$$

**Graf 9 – SS<sub>3</sub> – Benefits**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

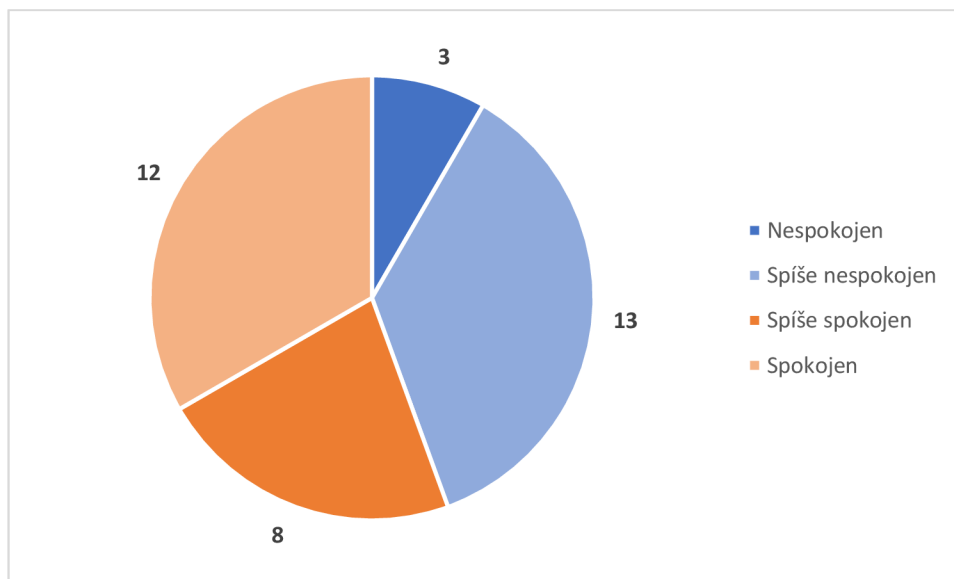
#### **SS<sub>4</sub> – Osobnost vedoucího pracovníka**

Vnímání a osobnost vedoucího pracovníka je dalším důležitým stimulem, který respondenti určili. Výsledky spokojenosti tohoto stimulu jsou poměrně nejednoznačné a celková hodnota se blíží průměrné (50 %). Spíše spokojených respondentů je 8 (22 %) a spokojeno se svým nadřízeným je 12 (33 %) pracovníků. Spíše nespokojeno je s vedoucím pracovníkem 13 (36 %) a nejmenší skupinou jsou pak ti, kteří jsou nespokojeni (9 %). Jak již bylo zmíněno, celková spokojenost s tímto stimulem je 55,4 %, což značí lehce nadprůměrnou. Vnímání nadřízeného je z velké části subjektivní záležitost. Skupině zaměstnanců může vedoucí vyhovovat, např. svým přístupem, nasazením nebo hodnocením podřízených, další skupině nikoliv. Tímto lze vysvětlit průměrnou spokojenost a dvě oddělené, početné skupiny u negativních a pozitivních odpovědí. Dalším faktorem, který může ovlivnit výsledek, je pracovní skupina (rostlinná, živočišná výroba, kancelář), ve které respondent pracuje, a má tedy rozdílného přímého vedoucího.

$$SS_4 = 1995 \div 3600 = 0,554 = 55,4 \%$$



**Graf 10 – SS<sub>4</sub> – Vedoucí pracovník**



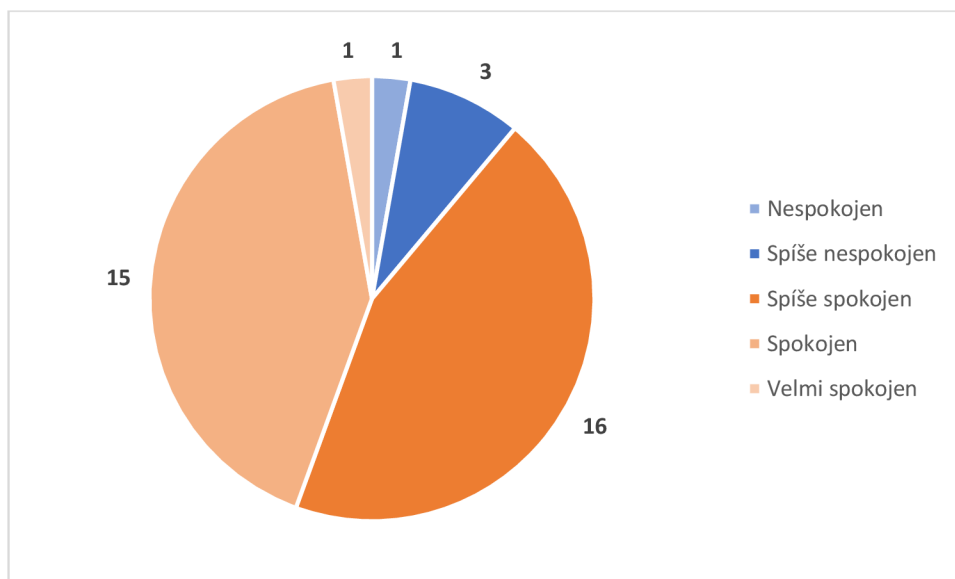
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>5</sub> – Pracovní prostředí**

Na grafu č. 11 je zachycena spokojenost se stimulem pracovního prostředí. Pátý nejvíce hodnocený stimul, dle důležitosti, dosáhl celkové hodnoty spokojenost 69,4 % a z prvních pěti nejdůležitějších stimulů je hodnocen nejlépe. Pouze 4 (12 %) respondenti vyjádřili nějakou formu nespokojenosti – jeden (3 %) nespokojen a tři (9 %) spíše nespokojeni. 32 (88 %) zaměstnanců je pak s pracovním prostředím spokojeno – 16 (44 %) spíše spokojeno, 15 (41 %) spokojeno a jeden (3 %) pracovník je s pracovním prostředím velmi spokojen. Společnost ALA, a.s. Řepníky se o zlepšování pracovního prostředí značně snaží. V posledních letech proběhly velké investice do zázemí pracovníků (šatny, kuchyňka) a především do pracovní infrastruktury v areálu. Opraveny byly dílny, prostředí třídiček brambor a ve výstavbě je nový kravín. V zemědělství spadá do pracovního prostředí i mechanizace neboli kvalita a pohodlí strojů, se kterými zaměstnanci pracují. Podnik pravidelně obměňuje starší stroje za nové, které jsou lépe odhlučněné, bezprašné a v letních měsících dobře klimatizované. Snaha je i o konfiguraci stroje nejenom podle potřeb podniku, ale i pracovníka, kterému bude nový stroj přiřazen. Celkově bylo pracovní prostředí podniku hodnoceno kladně a práce s tímto stimulem je nastavena funkčně.

$$SS_5 = 2475 \div 3600 = 0,694 = 69,4 \%$$

**Graf 11 – SS<sub>5</sub> – Prostředí v práci**



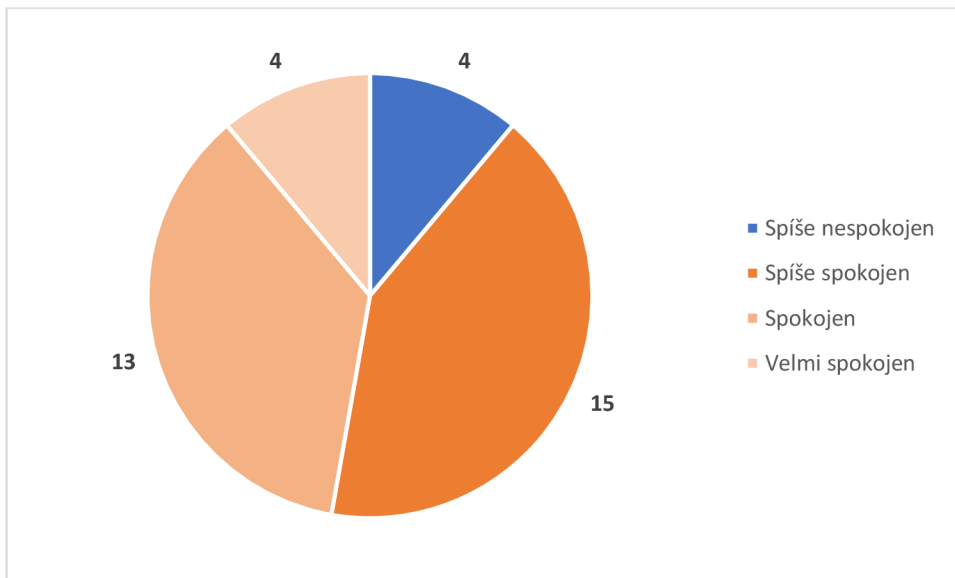
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>6</sub> – Seberealizace**

Stimul seberealizace představoval v dotazníku dosahování pracovního potenciálu, skutečnost, že pracovník si vykonávané činnosti i užívá a celkově ho práce v oboru zajímá a naplňuje. Dle výsledků jsou zaměstnanci s tímto stimulem většinou spokojeni. Dvě největší skupiny tvoří spíše spokojen s 15 odpověďmi (42 %) a 13 respondentů (36 %) určilo, že jsou spokojeni. Čtyři (11 %) další zaměstnanci jsou se seberealizací velmi spokojeni a tedy celkově 32 (89 %) pracovníků podniku hodnotí tento stimul kladně. Pouze 4 (11 %) odpovědi byly negativní – spíše nespokojen. Celková spokojenost dosahuje hodnoty téměř 71 %. Stimul seberealizace je velmi subjektivní a každý člověk reaguje na dané pracovní místo rozdílně a naplňují ho různé aktivity a činnosti. Jak již bylo zmíněno, zemědělství je specifický obor, a i mezi zaměstnanci bývá pravidlo, že v oboru pracují většinou lidé se vztahem k zemědělství. Tuto skutečnost lze vyvodit i z výsledků tohoto šetření, vzhledem k vysoké hodnotě spokojenosti.

$$SS_6 = 2555 \div 3600 = 0,709 = 70,9 \%$$

**Graf 12 – SS<sub>6</sub> – Seberealizace**



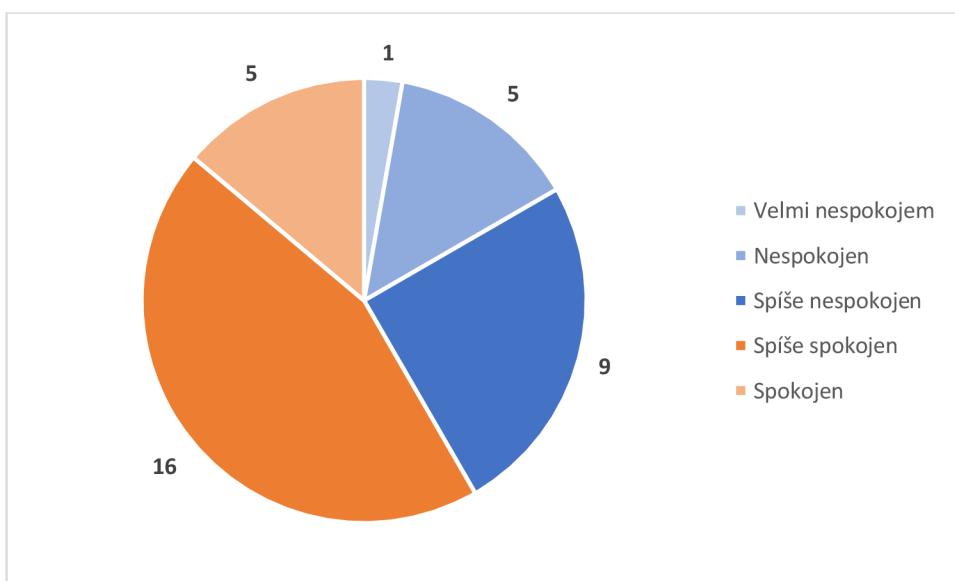
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

**SS<sub>7</sub> – Morální ocenění vedoucím**

Z dotazovaných odpovědělo 21 (58 %), že jsou spokojeni (14 %) nebo spíše spokojeni (44 %) s morálním oceněním od vedoucího pracovníka. Tento stimul v sobě zahrnuje pochvalu od vedoucího v soukromí i veřejně před spoluzaměstnanci. 15 respondentů (42 %) se vyjádřilo, že s oceněním od vedoucího pracovníka nejsou spokojeni.

$$SS_7 = 1855 \div 3600 = 0,515 = 51,5 \%$$

**Graf 13 – SS<sub>7</sub> – Morální ocenění**



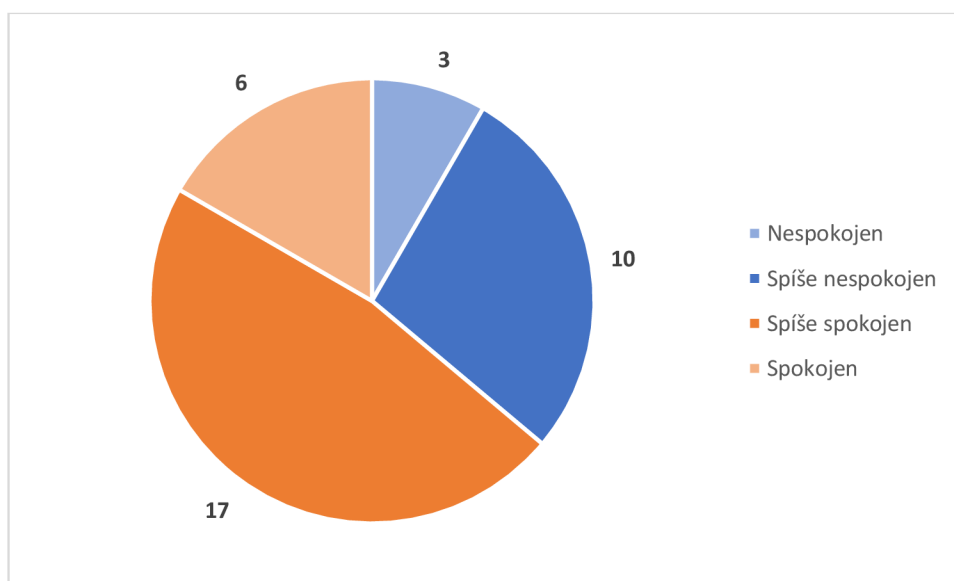
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### SS<sub>8</sub> – Sociální ocenění pracovní skupinou

Sociální skupina a vztahy na pracovišti jsou, dle teorie, jedním z nejdůležitějších faktorů pro výkon a spokojenost pracovníků. V ALA, a.s. tento stimul obsadil až osmé místo důležitosti a zahrnuje především ocenění od ostatních kolegů v případě úspěchu a jejich podporu. Určitou formu spokojenosti vyjádřilo 23 zaměstnanců podniku (64 %). Spíše spokojených se sociálním oceněním je 17 pracovníků (47 %) a 6 z nich (17 %) je pak spokojených. Negativně se pak ke stimulu postavilo 13 pracovníků (36 %) – 10 spíše nespokojených (28 %) a tři nespokojení (8 %). Celková spokojenost byla vypočtena na hodnotu 55,4 %, tedy lehce nadprůměrnou.

$$SS_8 = 1995 \div 3600 = 0,554 = 55,4 \%$$

Graf 14 – SS<sub>8</sub> – Sociální ocenění



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

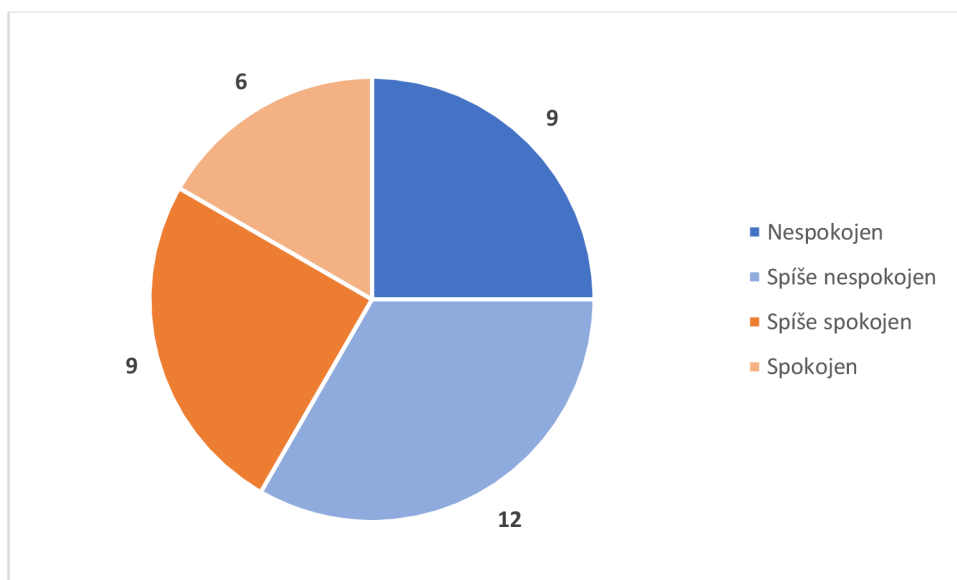
### SS<sub>9</sub> – Spoluúčast na rozhodování

Devátou příčkou důležitosti stimulů obsadila Spoluúčast na rozhodování. Většina pracovníků se u tohoto stimulu vyjádřila negativně, a to 21 z nich (58 %). Dvanáct respondentů odpovědělo spíše nespokojen (33 %) a devět pak nespokojen (25 %). Pozitivně se ke stimulu vyjádřilo 15 pracovníků (42 %) – šest z nich je spokojeno (17 %) a devět je spíše spokojeno (25 %). Celková spokojenost se spoluúčastí na rozhodování je 46,2 %, tedy lehce podprůměrná. Nastavení spoluúčasti na rozhodování je pro většinu vedoucích pracovníků

náročný úkol, především se jedná o správné nastavení interní komunikace a dostatečné vyslyšení jednotlivých názorů výkonných pracovníků. Zemědělství je ve spoluúčasti opět velmi specifické, vzhledem k nutnosti respektování přírodních podmínek a dodržování např. osevních plánů nebo technologických postupů. Vedoucí pracovníci mohou zvýšit pocit spoluúčasti v mimosezonních pracích nebo více vyslyšet názory podřízených při dlouhodobých, strategických rozhodnutích.

$$SS_9 = 1665 \div 3600 = 0,462 = 46,2 \%$$

**Graf 15 - SS – Spoluúčast na rozhodování**



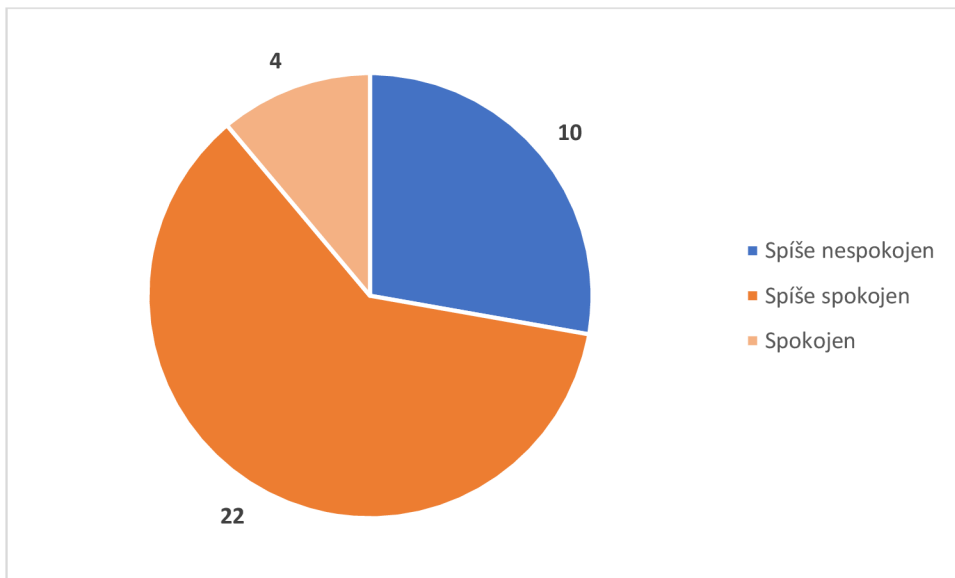
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>10</sub> – Vize, strategie podniku**

Podniková strategie, zobrazená na grafu č. 16, byla zaměstnanci vyhodnocena jako desátý nejdůležitější stimul. Celková spokojenost s ní byla vypočtena na 58,3 %. 26 zaměstnanců (72 %) vyjádřilo spokojenost se strategií a vizí podniku. 22 respondentů (61 %) uvedlo, že jsou spíše spokojeni a čtyři (11 %), že jsou spokojeni. Spíše nespokojených zaměstnanců s vizí je pak v podniku 10 (28 %). Lze tedy konstatovat, že většina pracovníků souhlasí se strategií a vizí společnosti, kam dále směřovat v budoucnu.

$$SS_{10} = 2100 \div 3600 = 0,583 = 58,3 \%$$

**Graf 16 – SS<sub>10</sub> – Vize a strategie podniku**



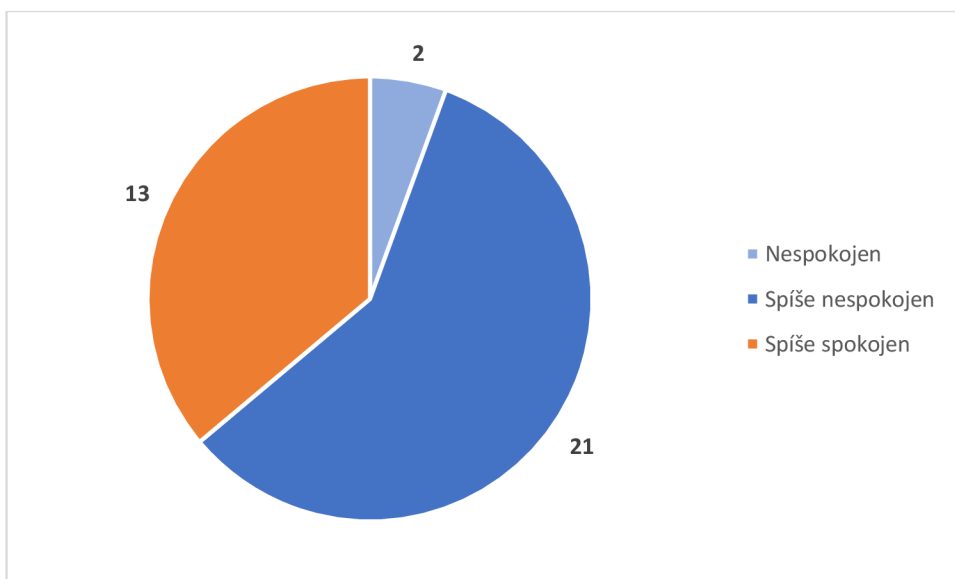
Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### **SS<sub>11</sub> – Kariérní postup**

Posledním stimulem, který obsadil jedenácté místo dle důležitosti, byl kariérní postup. Tento stimul nebyl v dalších výpočtech uvažován, ale respondenti určovali v dotazníku i spokojenost s ním. I ve spokojenosti byl nejhůře hodnocen – nespokojenost vyjádřilo 23 zaměstnanců (64 %).

$$SS_{11} = 1620 \div 3600 = 0,45 = 45 \%$$

**Graf 17 – SS<sub>11</sub> – Kariérní postup**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### 5.2.5 Efektivita stimulů

Efektivita stimulu ( $ES_i$ ) byla vypočtena dle metodického postupu, popsaného v kapitole č. 4. Efektivita je vypočtena ze spokojenosti s daným stimulem a koeficientu vah pořadí (KVP), který tak promítne i důležitost stimulu, stanovenou samotnými respondenty. Výpočet byl proveden v jedné společné tabulce HSV a HSS, protože pořadí důležitosti stimulů bylo stejné a stejně tak koeficient vah pořadí.

V tabulce č.5 lze vidět výpočet jednotlivých efektivit stimulů, které představují účinnosti daných stimulů na motivaci zaměstnanců. Výše odměny obdržela, vzhledem k vysokému KVP, nejvyšší hodnotu a je tedy i nejefektivnějším motivátorem zaměstnanců. Pořadí se proměnilo na druhém a třetím místě, kde převážila vyšší spokojenost s poskytovanými benefity nad pracovní dobou. Lze konstatovat, že na motivování zaměstnanců mají nejvyšší účinnost především finanční odměny a bonusy, tedy peníze. Dle efektivit po finančních odměnách následují pracovní doba a pracovní prostředí. Na konci žebříčku se nachází vize a strategie podniku s hodnotou účinnosti pouze 5,83 % a spoluúčast na rozhodování s 9,24 %. Tyto stimuly jsou velmi málo účinné a podnik by jim neměl věnovat zvýšenou pozornost.

**Tabulka 5 - Efektivita jednotlivých stimulů**

Pořadí	Stimuly	SS (%)	KVP	ES (%)
1.	Výše odměny za práci	62,5	1	62,5
2.	Pracovní doba	54,1	0,9	48,69
3.	Poskytované benefity	61,7	0,8	49,36
4.	Osobnost vedoucího	55,4	0,7	38,39
5.	Pracovní prostředí	69,4	0,6	41,64
6.	Seberealizace	70,9	0,5	35,45
7.	Morální ocenění vedoucím	51,5	0,4	20,6
8.	Sociální ocenění	55,4	0,3	16,62
9.	Spoluúčast na rozhodování	46,2	0,2	9,24
10.	Vize, strategie podniku	58,3	0,1	5,83

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

### 5.2.6 Celková spokojenost s motivačním systémem

Z dílčích spokojeností se stimuly byla v předposledním metodickém kroku vypočtena celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS). Procentuální vyjádření tohoto ukazatele charakterizuje spokojenost všech zaměstnanců podniku se systémem jako celkem. Hodnota představuje výsledky z určení pořadí důležitosti, a to jak pro zvýšení výkonu (HSV) tak i pro setrvání v podniku (HSS). Výpočet byl proveden dle následujících metodických kroků.

Nejprve byly sečteny všechny jednotlivé spokojenosti se stimuly.

$$\begin{aligned}\sum SS &= SS_1 + SS_2 + SS_3 + \dots + SS_{10} \\ \sum SS &= 585,4\end{aligned}$$

A následně byla tato hodnota dosazena do vzorce, určeného metodikou v kapitole č. 4.

$$\begin{aligned}CSMS &= \sum SS \div (n \times 100), \text{ kde } n = \text{počet stimulů} \\ CSMS &= 585,4 \div (10 \times 100) \\ CSMS &= 0,5854 = 58,54 \%\end{aligned}$$

Celková spokojenost s motivačním systémem podniku ALA, a.s. Řepníky, který má vliv na zvýšení výkonu zaměstnanců i na jejich setrvání ve společnosti, činí 58,54 %, tedy mírně nadprůměrnou. Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se stimuly seberealizace, pracovního prostředí a výše odměny za práci. Naopak nespokojeni jsou se spoluúčastí na rozhodování nebo morálním oceněním od vedoucího. Celkově lze hodnotit spokojenost s motivačním systémem kladně, ale je zde prostor pro zlepšení jeho fungování. Podrobně jsou návrhy na zlepšení popsány v následující kapitole.



### 5.2.7 Celková efektivita motivačního systému

Posledním metodickým krokem byl výpočet celkové efektivity motivačního systému, tedy procentuální vyjádření toho, jak je systém účinný v motivaci zaměstnanců. Výpočet byl proveden dle systému vzorců uvedených níže. Nejprve byla určena hodnota maximální možné efektivity,  $ES_{MAX}$ . Následný součet jednotlivých efektivit stimulů dělený hodnotou  $ES_{MAX}$  určil celkovou efektivitu motivačního systému.

$$ES_{MAX} = 100 + 90 + 80 + 70 + 60 + 50 + 40 + 30 + 20 + 10 = 550$$

$$CEMS = \sum ES \div ES_{max}$$

$$CEMS = 328,32 \div 550$$

$$CEMS = 0,5969 = 59,69 \%$$

Celková efektivita motivačního systému dosáhla na hodnotu 59,69 %. Stejně jako u celkové spokojenosti je nadprůměrná. Lze konstatovat, že využívané stimuly jsou účinné a motivují zaměstnance z necelých 60 %.

Tabulka č. 6 shrnuje jednotlivé spokojenosti a efektivitu u stimulů a celkového motivačního systému. Z následujících dat byly vypracovány doporučení podniku na efektivnější využití těchto stimulů, popsané v kapitole 6.

**Tabulka 6 - Spokojenost a efektivita MS**

Pořadí	Stimuly	SS (%)	ES (%)
1.	Výše odměny za práci	62,5	62,5
2.	Pracovní doba	54,1	48,69
3.	Poskytované benefity	61,7	49,36
4.	Osobnost vedoucího	55,4	38,39
5.	Pracovní prostředí	69,4	41,64
6.	Seberealizace	70,9	35,45
7.	Morální ocenění vedoucím	51,5	20,6
8.	Sociální ocenění	55,4	16,62
9.	Spoluičast na rozhodování	46,2	9,24
10.	Vize, strategie podniku	58,3	5,83
Celková spokojenost s motivačním systémem		58,54 %	
Celková efektivita motivačního systému		59,69 %	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

## 5.2.8 Zhodnocení SS a ES dle věkových skupin

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení spokojenosti a efektivity jednotlivých stimulů dle věkových skupin. Toto rozdělení bylo vybráno vzhledem k nedostatku pracovních sil v zemědělství, především mladých. Výsledky tohoto filtrovaného šetření mohou vedoucím pracovníkům přiblížit, jak využívat dané stimuly u různě starých pracovníků. Věkové skupiny, do kterých se respondenti zařadili při dotazníkovém šetření, byly následující:

**Tabulka 7 - Zastoupení věkových skupin**

<i>Věková skupina</i>	<i>Počet výběrů</i>	<i>Zastoupení skupiny v podniku</i>
<i>15–25 roků</i>	<i>2</i>	<i>6 %</i>
<i>26–35 roků</i>	<i>4</i>	<i>12 %</i>
<i>36–50 roků</i>	<i>16</i>	<i>43 %</i>
<i>51–60 roků</i>	<i>13</i>	<i>36 %</i>
<i>61 a více roků</i>	<i>1</i>	<i>3 %</i>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Vzhledem k nízkým počtům výběrů v nejmladší a nejstarší věkové skupině byly tyto skupiny sloučeny s nejbližšími. První skupina (15-25 roků) se skupinou 26-35 let a skupina poslední (61 a více) se skupinou 51-60. Vznikly tedy dvě nové skupiny a společně s prostřední s nimi bylo pracováno dále. Upravená data, tedy počet výběrů s procentuálním vyjádřením, jsou zobrazena v tabulce č. 8 níže.

**Tabulka 8 - Upravené zastoupení věkových skupin v podniku**

<i>Věková skupina</i>	<i>Počet výběrů</i>	<i>Zastoupení skupiny v podniku</i>
<i>15-35 roků</i>	<i>6</i>	<i>18 %</i>
<i>36-50 roků</i>	<i>16</i>	<i>43 %</i>
<i>51 a více roků</i>	<i>14</i>	<i>39 %</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Při zpracování upravených dat, dle věkových skupin, byla využita stejná metodika jako v celé práci a která je uvedena v kapitole č. 4. Nejprve byla stanovena hierarchie důležitosti stimulů pro zvýšení výkonu (HSV) a pro setrvání v podniku (HSS), viz kapitola 5.2.2. Zde lze pozorovat první rozdíly mezi skupinami. Nejmladší skupina pracovníků (15-35 roků) určila pořadí důležitosti jinak než zbylé dvě skupiny, a to u HSV i HSS. V následujících

tabulkách č. 9, č. 10 a č. 11 jsou tyto rozdíly v pořadí zachyceny. U daných stimulů byla vypočtena i dílčí spokojenost a efektivita stimulů.

Tabulka č. 9 vyjadřuje pořadí stimulů, spokojenost a jejich efektivitu pro skupiny 36-50 roků a 51 a více roků. Výsledky těchto skupin jsou shodné s těmi, které byly vypočteny a získány pro celý podnik ALA, a.s. Řepníky. Vysoký celkový počet respondentů v tomto věkovém rozpětí tedy zásadně ovlivnil výsledky celého průzkumu. Pro pracovníky starší 36 let jsou nejdůležitějšími stimuly – finanční odměna za práci, pracovní doba a poskytované benefity. Nejméně potom vize, strategie podniku, spoluúčast na rozhodování a z výčtu stimulů byl vyřazen, na jedenáctém místě, kariérní postup. Tyto skupiny nerozlišují důležitost stimulů pro zvýšení výkonu a setrvání v podniku. Spokojenosti s danými stimuly a tím pádem i jednotlivé efektivity se od celkových výsledků mírně liší. Hodnota spokojenosti klesla u stimulů výše odměny za práci nebo seberealizace, naopak u pracovní doby či poskytovaných benefitů vzrostla.

**Tabulka 9 - SS a ES pro pracovníky 36 let a více**

<i>Pořadí</i>	<i>Stimuly</i>	<i>SS (%)</i>	<i>ES (%)</i>
1.	<i>Výše odměny za práci</i>	61,9	61,9
2.	<i>Pracovní doba</i>	58,6	52,74
3.	<i>Poskytované benefity</i>	63,2	50,56
4.	<i>Osobnost vedoucího</i>	55,4	38,78
5.	<i>Pracovní prostředí</i>	69,8	41,88
6.	<i>Seberealizace</i>	68,3	36,15
7.	<i>Morální ocenění vedoucím</i>	53,1	21,24
8.	<i>Sociální ocenění</i>	55,4	16,62
9.	<i>Spoluúčast na rozhodování</i>	47,2	9,44
10.	<i>Vize, strategie podniku</i>	55,3	5,53

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, zástupci nově vytvořené skupiny 15-35 roků odpověděli na pořadí stimulů rozdílně než ostatní zaměstnanci společnosti. Různé bylo pořadí u HSV i HSS. Výsledky byly zpracovány do tabulek č. 10 a č. 11. První tabulka zobrazuje pořadí stimulů s dílčími spokojenostmi a efektivitami stimulů pro zvýšení výkonu. První rozdíly byly zaznamenány v samotném pořadí stimulů. Pro mladší pracovníky je také

nejdůležitější výše odměny za práci, ale jako druhý stimul řadí seberealizaci, následovanou poskytovanými benefity a pracovní dobou. Osobnost vedoucího je pro ně důležitá až jako šestý stimul v pořadí. Na konci žebříčku je pořadí téměř totožné s pořadím určeným staršími pracovníky. Skupina zaměstnanců ve věku 15-35 let je oproti zbytku podniku více spokojená se mzdou, seberealizací či vizí a strategií podniku. Méně spokojena je naopak s poskytovanými benefity nebo pracovní dobou. Nejefektivnějším stimulem pro tuto věkovou skupinu, který by napomohl zvýšit jejich pracovní výkon, se stala seberealizace.

**Tabulka 10 - SS a ES pro skupinu 15-35 let (HSV)**

<i>Pořadí</i>	<i>Stimuly</i>	<i>SS (%)</i>	<i>ES (%)</i>
1.	<i>Výše odměny za práci</i>	65,1	65,1
2.	<i>Seberealizace</i>	75,3	67,77
3.	<i>Poskytované benefity</i>	56,6	45,28
4.	<i>Pracovní doba</i>	52,8	36,96
5.	<i>Pracovní prostředí</i>	68,7	41,22
6.	<i>Osobnost vedoucího</i>	55,3	27,65
7.	<i>Sociální ocenění</i>	55,4	22,16
8.	<i>Morální ocenění vedoucím</i>	49,9	14,97
9.	<i>Spoluúčast na rozhodování</i>	45,8	9,16
10.	<i>Vize, strategie podniku</i>	60,0	6,0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Dalším rozdílem bylo odlišné stanovení pořadí stimulů ovlivňující zaměstnancovo setrvání v podniku. Starší skupiny se shodly na pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení výkonu a setrvání v podniku, ale tato skupina nikoliv. První tři stimuly – odměna za práci, seberealizace a poskytované benefity zůstaly ve stejném pořadí. Čtvrté místo obsadilo pracovní prostředí. Lze konstatovat, že pro mladší pracovníky je tedy prostředí důležitější pro setrvání v podniku než pro starší. Ostatní stimuly zůstaly opět na stejném místě žebříčku. Poslední, desátý stimul se proměnil a z výsledků byla tak vyřazena vize a strategie podniku, která byla nahrazena kariérním postupem. Pro mladší pracovníky je tak vidina kariérního postupu superiorní oproti vizí v jejich dlouhodobém působení v podniku. Nicméně spokojenost a efektivita tohoto stimulu jsou nízké a pro motivování pracovníků neefektivní.

**Tabulka 11 - SS a ES pro skupinu 15-35 roků (HSS)**

<b>Pořadí</b>	<b>Stimuly</b>	<b>SS (%)</b>	<b>ES (%)</b>
1.	<i>Výše odměny za práci</i>	65,1	65,1
2.	<i>Seberealizace</i>	75,3	67,77
3.	<i>Poskytované benefity</i>	56,6	45,28
4.	<i>Pracovní prostředí</i>	68,7	48,09
5.	<i>Pracovní doba</i>	52,8	31,68
6.	<i>Osobnost vedoucího</i>	55,3	27,65
7.	<i>Sociální ocenění</i>	55,4	22,16
8.	<i>Morální ocenění vedoucím</i>	49,9	14,97
9.	<i>Spoluúčast na rozhodování</i>	45,8	9,16
10.	<i>Kariérní postup</i>	32,3	3,23

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

## 6 Výsledky a doporučení

### 6.1 Zhodnocení výsledků

Dotazníkové šetření na zjištění spokojenosti a efektivity motivačního systému v podniku ALA, a.s. Řepníky probíhalo na podzim roku 2023 především kontaktní formou a v online prostředí dotazníkové aplikace. Jako nejdůležitější stimuly určili zaměstnanci odměnu za práci (mzdu), pracovní dobu a poskytované benefity. Nejméně důležité pak pro zaměstnance jsou vize, strategie podniku anebo kariérní postup, který byl z výpočtu vyřazen. Pro pracovníky jsou jednotlivé benefity stejně důležité pro setrvání v podniku, jako pro zvýšení pracovního výkonu.

Dalším krokem v dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali, bylo určení spokojenosti s danými stimuly. Největší spokojenost panuje se seberealizací a pracovním prostředím, kde dosahuje až 70 %. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci se spoluúčastí na rozhodování a morálním oceněním od vedoucích pracovníků. Nadprůměrné spokojenosti dosahují i stimuly, které byly určeny jako nejdůležitější. Výše odměny za práci má celkovou spokojenost na úrovni 62,5 % a třetí stimul poskytované benefity dosáhl 61,7 %. Naopak druhý nejdůležitější stimul – pracovní doba získal lehce nadprůměrnou hodnotu spokojenosti 54,1 %. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.4., pracovní doba v zemědělství je značně flexibilní a jednotlivé práce se musí přizpůsobit aktuální sezoně a počasí. Vysoká spokojenost se stimulem seberealizace značí, že v podniku pracují především lidé, kteří mají k zemědělství vztah, práce je baví a dosahují zde svého potenciálu. U pracovního prostředí pak vysoká hodnota ukazuje na správně investované prostředky do modernizace strojů a infrastruktury podniku.

Následoval výpočet efektivit jednotlivých stimulů. Koeficienty vah pořadí, které byly určeny respondenty, se vynásobily s danou spokojeností a tím byla získána konkrétní efektivita. Tato hodnota charakterizuje účinnost působení stimulu na motivaci pracovníka, tedy z kolika procent je vynaložené úsilí, případně prostředky účinné a ovlivní motivaci. Jak již bylo zmíněno, efektivita vychází z koeficientu vah pořadí, a proto nejúčinnějšími stimuly byly vypočteny – výše odměny za práci (62,5 %), poskytované benefity (49,36 %) a pracovní doba (48,69 %).

Z dílčích spokojeností a efektivit byly v konečném kroku určeny spokojenosti celkové – celková spokojenost s motivačním systémem (CSMS) a celková efektivita motivačního systému (CEMS). Obě hodnoty lze ohodnotit jako mírně nadprůměrné a celkově motivační systém jako správně nastavený s prostorem na zlepšení.

**Tabulka 12 - Shrnutí stimúlů, CSMS a CEMS**

Pořadí	Stimuly	SS (%)	ES (%)
1.	<i>Výše odměny za práci</i>	62,5	62,5
2.	<i>Pracovní doba</i>	54,1	48,69
3.	<i>Poskytované benefity</i>	61,7	49,36
4.	<i>Osobnost vedoucího</i>	55,4	38,39
5.	<i>Pracovní prostředí</i>	69,4	41,64
6.	<i>Seberealizace</i>	70,9	35,45
7.	<i>Morální ocenění vedoucím</i>	51,5	20,6
8.	<i>Sociální ocenění</i>	55,4	16,62
9.	<i>Spoluúčast na rozhodování</i>	46,2	9,24
10.	<i>Vize, strategie podniku</i>	58,3	5,83
Celková spokojenost s motivačním systémem		58,54 %	
Celková efektivita motivačního systému		59,69 %	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Obdobné zhodnocení proběhlo pro jednotlivé věkové skupiny zaměstnanců v podniku. Toto vyhodnocení se uskutečnilo na základě požadavků vedení společnosti, aby mohlo lépe a specificky nastavit motivační systém pro mladší zaměstnance, kterých má nedostatek. Trend nedostatku mladých pracovníků je v zemědělství značný. Z výsledků identifikační části práce byli nejprve zaměstnanci rozděleni do třech skupin. Tři skupiny byly zvoleny namísto pěti v dotazníku z důvodu nízkého počtu respondentů v některých z nich a byly určeny následující:

- 15-35 let
- 36-50 let
- 51 a starší

Rozdíly mezi věkovými skupinami se projevily v pořadí důležitosti stimúlů pro zvýšení výkonu, pořadí pro setrvání v podniku i jednotlivých spokojenostech a tím pádem i efektivit stimúlů. Mezi tři nejdůležitější stimuly pro HSV i HSS zařadili mladší respondenti

seberealizaci, tedy to, jak je práce baví a naplňuje. První místo obsadila opět výše odměny za práci, a lze konstatovat, že mzda a finanční odměna jsou nejdůležitějším stimulem pro pracovníky všech věkových kategorií. Na druhém místě byla, již zmíněná, seberealizace. Z tohoto výsledku lze vyvodit skutečnost, že mladší lidé více dbají o samotnou činnost, kterou vykonávají, chtějí, aby je práce naplňovala, uspokojovala a naplňovali zde svůj potenciál. Oproti tomu dvě starší věkové skupiny umístily seberealizaci na šesté místo, až za benefity, prostředí či osobnost vedoucího. Zároveň je i spokojenost s tímto stimulem vyšší u skupiny 15-35 let. Mladší zaměstnanci tohoto podniku jsou s prací spokojeni a mají k činnosti a oboru zemědělství vztah. Na třetím místě skončily poskytované benefity a na čtvrtém pracovní doba (HSV) a pracovní prostředí (HSS).

U nejmladší věkové skupiny se proměnily stimuly na posledním desátém místě. U pořadí pro zvýšení výkonu (HSV) toto místo obsadila vize a strategie podniku a pořadí pro setrvání (HSS) uzavíral kariérní postup. I přes změnu lze říci, že oba stimuly nejsou příliš pro zaměstnance důležité ani efektivní.

Respondenti mohli v dotazníkovém prostředí vyplnit a uvést i jiné stimuly, které jsou pro ně důležité a ovlivňují jejich motivaci. Byly zaznamenány dvě odpovědi, kde zaměstnanec uvedl, že pro jeho setrvání v podniku je nejdůležitějším faktorem práce v místě bydliště. Vzhledem k nízkému počtu, a především absenci možnosti podniku, jak tímto stimulem dané nebo všechny zaměstnance ovlivnit a stimulovat, nebylo s možností „jiné“ ve výpočtech pracováno.

Jak již bylo zmíněno, součástí dotazníků byla identifikační část. Respondenti nejprve uváděli svoje pohlaví. V podniku aktuálně pracuje 36 stálých zaměstnanců a z toho je 9 žen a 29 mužů. Pro zemědělství je tato skutečnost běžná a v zemědělských podnicích jsou zaměstnání především muži. Ženy se nachází v podniku ALA, a.s. Řepníky v kanceláři, jako účetní, a v živočišné výrobě. Další identifikační otázkou bylo rozdělení do věkových skupin. I zde výsledky kopírují trend v tomto odvětví – průměrný věk pracovníků roste a je zde nedostatek mladých lidí. Ve společnosti se nachází, z celkového počtu 36 zaměstnanců, pouze 6 mladších 35 let (18 %). Nejuváděnější dosažený stupeň vzdělání byl střední odborné. Vysokoškolsky vzdělaní jsou v podniku tři pracovníci a všichni zastávají řídicí funkce. Řídicí funkce, respektive stupeň řízení, byly předmětem poslední identifikační otázky



zaměřené na pracovníka. Vzhledem k organizační struktuře podniku se zde nachází jeden vyšší stupeň řízení (provozní ředitel), tři nižší stupně (agronom, mechanizátor, zootechnik), tři štábní pracovníci (účetní) a zbytek představují výkonní pracovníci.

Po zjištění výsledků spokojenosti a efektivitu motivačního systému a dílčích stimulů, ho lze charakterizovat jako nadprůměrný s poměrně velkým prostorem na zlepšení. Podniku bylo doporučeno zaměřit se na nejdůležitější stimuly, které ovlivňují motivaci zaměstnanců, ale zároveň zkvalitňovat i níže postavené stimuly. Typickým stimulem, na který by se podnik měl zaměřit, je stimul z předních příček důležitosti, se kterým ale zaměstnanci nejsou spokojeni a je neefektivní. Konkrétní doporučení pro podnik jsou popsána níže, v kapitole 6.2.

## **6.2 Doporučení**

V této kapitole jsou podrobně charakterizována doporučení pro podnik, které by mohla přispět k optimalizaci motivačního systému a zvýšit tak jeho efektivitu a spokojenost s ním. Vytvoření dokonalého motivačního systému je utopické, nicméně jeho zkoumáním, přehodnocováním a změnami ho lze neustále zlepšovat.

### **Zaměření se na stimul odměny za práci**

Stimul odměny za práci, který v sobě zahrnuje mzdu, osobní ohodnocení či roční finanční bonusy se, dle předpokladů, umístil na prvních místech ve všech žebříčcích důležitosti, které byly zpracovány v této práci. Průměrná spokojenost s ním dosáhla hodnoty 62,5 %, tedy lehce nadprůměrnou, ale se značným prostorem na zlepšení. Vzhledem k vysoké důležitosti by měla každá pozitivní změna mzdy být maximálně účinná.

ALA, a.s. Řepníky má systém finančního ohodnocení zpracovaný a zaměřený na jednotlivé pracovní skupiny. Štábní pracovníci jsou ohodnoceni fixní mzdou s osobním ohodnocením, určeným provozním ředitelem společnosti. Ředitel stanovuje osobní ohodnocení i nižším řídicím pracovníkům, kteří mají kromě základní mzdy i motivační složku na konci roku, závislou na hospodářských výsledcích společnosti. Výkonní pracovníci mají hodinovou sazbu, ze které se následně vypočítává jejich konečná mzda.

Značnou část konečné mzdy ovlivňují denní prémie, které jsou specifikem tohoto zemědělského družstva.

První doporučení autora se vztahuje právě k úpravě denních prémie. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.2., denní prémie jsou pohyblivou složkou mzdy výkonných pracovníků a jsou určovány denně přímým vedoucím. Příplatky se nachází v intervalu 20 % - 80 % k hrubé hodinové mzdě. Konkrétní příplatek je přidělen na základě práce, kterou pracovník v daný den vykonává. V tabulce č. 13 jsou zpracovány jednotlivé práce v podniku, na které jsou procentuální příplatky využívány. Největší rozdíly lze pozorovat mezi pracemi pro živočišnou a rostlinnou výrobu. V živočišné výrobě jsou činnosti repetitivní a jednotlivé činnosti zaměstnanců se mezi dny příliš neliší. Těchto prací se proto doporučení netýkalo a návrhy pro rostlinnou výrobu jsou popsány níže.

Pro pracovníky v rostlinné výrobě byly vypracována následující doporučení. Bylo navrženo zvýšení procentuálních příplatků k hrubým mzdám zaměstnanců při některých činnostech. Jedná se konkrétně o lehké polní práce, např. příprava půdy před setím, válcování, sečení luk nebo obracení píce, kde byl doporučovaný příplatek zvýšen o 10 % na hodnotu 50 %. Tyto činnosti nejsou náročné na obsluhu stroje a vykonávány jsou především v normální pracovní době, vzhledem k jejich rychlosti. Není zde proto nutné výraznější navýšení. To bylo doporučeno u těžkých polních prací a u činností s chemickými přípravky. Zde byl doporučovaný příplatek navýšen o 20 % na hodnotu 70 %, respektive 80 % u chemických zásahů. Těžké polní práce, např. orba nebo setí, již vyžadují větší zkušenosti obsluhy, především s nastavením stroje. U secího stroje je to průběžná konzultace s agronomem o velikosti výsevu pro konkrétní místa pozemku, na základě dat z precizního zemědělství. Práce s chemickými prostředky vyžaduje speciální osvědčení, určenou ochranu a obezřetnost, vzhledem k povaze látek. Do této skupiny je zařazeno i hnojení a přihnojování, např. chlévskou mrvou nebo kejdou. Tyto práce opět vyžadují značnou zkušenost obsluhy daného stroje, protože se činnost vykonává již v zasetém porostu. Poslední skupinou je sklizeň veškeré zemědělské produkce. Společnost ALA, a.s. Řepníky je specializovaná na produkci brambor, která představuje v podniku nejnáročnější část roku. Veškerá sklizeň probíhá často ve spěchu a s nutností sklídit plodiny včas. Proto i zde bylo doporučeno navýšení příplatku o 20 % až na hodnotu 100 % k hrubé mzdě. U těchto prací je předpokladem častá a dlouhá přítomnost zaměstnanců, kteří určili spokojenost s pracovní

dobou pouze 54,1 %. Zvýšení příplatků v těchto obdobích může přispět k větší ochotě zaměstnanců pracovat déle a tím pádem i zvýšit spokojenost s tímto stimulem.

**Tabulka 13 - Aktuální a doporučené příplatky pro činnosti VP**

<i>Název činnosti</i>	<i>Aktuální příplatek</i>	<i>Doporučený příplatek</i>
Opravy, činnosti v areálu, lesnické práce mimo sezonu	20 %	20 %
Dojení a práce se zvířaty v kravíně (např. nahánění)	30 %	30 %
Lehké polní práce (příprava půdy, sečení luk)	40 %	50 %
Těžké polní práce (orba, setí)	50 %	70 %
Chemické zásahy (postřik, přihnojování)	60 %	80 %
Sklizeň (žně, sklizeň brambor nebo silážní kukuřice)	80 %	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Zvýšení procentuálních příplatků k daným pracím by přineslo i zvýšení mzdových nákladů pro pracovníky. Zde je nutné opět uvažovat specifikum zemědělské prvovýroby, především rostlinné, které se tato doporučení týkají. Jednotlivé práce neprobíhají kontinuálně celý rok, ale nárazově během sezony. Proto se konkrétní zvýšení příplatku bude připočítávat pouze určitou část roku. Na následujícím výpočtu je zobrazeno navýšení příplatků při žních. Podnik sklízí o žních kombajny přibližně 700 Ha ze své obhospodařované výměry. Vzhledem k nové a výkonné technice žně obsáhnou průměrně čtyři pracovníci – dva kombajnéri a dva odvozci. Průměrná hrubá hodinová mzda v podniku je, dle informací vedení, 180 Kč/hodina. Výrobce kombajnů, využívaných v podniku, uvádí, že dané typy stroje sklídí až 35 Ha za den (Agrall). Nicméně ze zkušenosti autora je tato hodnota nižší a za průměrnou 12hodinovou směnu je jeden kombajn schopný sklidit 25 Ha. Při práci dvou strojů je pak tato hodnota 50 Ha/ den. Přestože se tento počet může lišit v závislosti na počasí apod., tak průměrný počet dní sklizně obilnin a řepky je 14.

$$\text{Počet dnů žní} = 700 \text{ (Ha)} \div 50 \text{ (Ha / den)} = 14$$

Následně bylo vypočteno navýšení hrubých mezd. Nejprve se starými hodnotami příplatků, poté s novými, doporučenými.

$$\text{Hrubá mzda jednoho pracovníka} = 180 \times 12 = 2160 \text{ Kč / den}$$

$$\text{Hrubá mzda čtyři pracovníci} = 2160 \times 4 = 8640 \text{ / den}$$

$$\text{Hrubá mzda starý příplatek} = 8640 \times 1,8 = 15\,552/\text{den}$$

$$\text{Hrubá mzda nový příplatek} = 8640 \times 2 = 17\,280/\text{den}$$

Rozdíl 20 %, který představuje doporučené navýšení příplatku, se v absolutní hodnotě pro čtyři pracovníky rovná 1728 Kč na den. Při průměrné délce trvání žní 14 dnů, je pak rozdíl následující.

$$\text{Rozdíl mezi příplatky} = 1728 \times 14 = 24\,192 \text{ Kč}$$

Celkové navýšení hrubých mezd by se pro podnik za období žní rovnalo necelým 25 tisícům korun. Tato hodnota představuje v podniku poměrně malou částku, nicméně pro zaměstnance, kterému bude připočteno 20 % ke mzdě za daný den, může tato hodnota přispět ke spokojenosti se mzdou a zvýšit jeho výkon nebo kvalitu odvedené práce.

### **Náhradní volno**

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, pracovní doba v zemědělství je velmi specifická. Je závislá na počasí, sezoně, stavu porostů či hospodářských zvířatech. V tomto oboru vzniká zaměstnancům mnoho hodin přesčasů, které jsou jim nahrazovány a kompenzovány příplatky, tak jak stanovuje zákon. V ostatních částech roku, kdy se neprovádí klasické práce, jsou zaměstnanci přiřazeni na práce v areálu, opravárenství či v lese.

Spokojenost s pracovní dobou byla určena na 54,1 %, tedy lehce nadprůměrnou. V rámci pokusu o její zvýšení, bylo doporučeno autorem práce zavedení možnosti náhradního volna. Zaměstnanec by si mohl vybrat, jestli mu budou přesčasové hodiny, získané v sezoně, nahrazeny příplatkem, případně si je vybere v rámci náhradního volna mimo sezonu. Zaměstnancům by to umožňovalo větší míru rozhodování, což by mohlo přispět ke zlepšení spokojenosti s pracovní dobou a lepším přijetím dlouhých přesčasů. Vybírání náhradního volna by podniku ulehčilo rozdělování práce v obdobích, kdy není potřeba přítomnost mnoha pracovníků v podniku.

### **Získání mladých pracovníků**

Nedostatek mladých pracovníků je problém nejenom podniku ALA, a.s. Řepníky, ale zemědělství jako celého oboru. Vedení společnosti se vzhledem k zvyšujícímu průměrnému věku zaměstnanců snaží o získání mladých lidí, kteří by mohli v budoucnu zastoupit a nahradit ty současné. V kapitole 5.2.8. byly jednotlivé rozdíly mezi věkovými skupinami zjištěny

a charakterizovány. Pro mladé lidi je nejdůležitější mzda, následovaná seberealizací a benefity. S danými stimuly jsou ale zástupci této věkové skupiny spokojeni.

Autor práce navrhuje pro získání mladých zaměstnanců zvyšovat povědomí o podniku ve školách, kde se vyučují zemědělské obory. V okolí podniku se jedná především o Střední školu technickou ve Vysokém Mýtě a Střední školu zahradnickou a technickou v Litomyšli, kde se vyučují zemědělské obory. Vedení společnosti by se mohlo aktivně účastnit kariérních a profesních akcí, které tyto školy pořádají, a zvýšit tím tak povědomí o firmě mezi mladými lidmi. Zde by mohly být nabízeny stáže nebo praxe v podniku, při kterých by budoucí absolventi těchto škol mohli být připraveni na kariéru v zemědělství a se zkušeností se rozhodnout pro ALA, a.s. Řepníky. Těmto studentům by pak mohly být nabízeny brigády v sezonách, např. při sklizni brambor nebo žních. S vybranými studenty je pak možné udržovat kontakt během studia a informovat je o budoucích volných místech v podniku. Společnosti by se tak ušetřil čas s hledáním a výběrem nového kandidáta přes internetové inzerční stránky. Dalším benefitem by pak byla zkušenost s daným mladým pracovníkem díky předchozím praxím a brigádám v podniku.

## 7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo posouzení efektivity a spokojenosti s motivačním systémem zemědělského podniku ALA, a.s. Řepníky a navrnutí možností na jeho zlepšení. Součástí hlavního cíle byla charakteristika současného stavu motivačního systému a určení dílčích spokojeností a efektivit stimulů.

Součástí práce je teoretická část, kde byly charakterizovány základní pojmy a východiska z oblasti motivace, motivačního systému nebo teorií motivace. Součástí této části je i kapitola věnovaná specifickým motivacím pracovníků v zemědělství. Odlišnosti tohoto oboru jsou v celé práci zmiňovány a je s nimi pracováno.

Vlastní část práce, praktická, se nejprve věnovala charakteristice zkoumaného podniku ALA, a.s. Řepníky. Byla představena společnost, organizační struktura, a především stávající motivační systém podniku. Následovala samotná praktická část, která se skládala z dotazníkového šetření v podniku a následného zpracování a rozboru výsledků. Dotazník i zpracování vycházelo z metodiky Ing. Traxlera, CSc. Dotazníkového šetření se účastnilo všech 36 zaměstnanců společnosti a bylo tak dosaženo 100 % účasti. Nejprve byly zkoumány identifikační otázky, po kterých byly stanoveny jednotlivé spokojenosti a efektivity stimulů. Z dílčích výsledků pak byla vypočtena souhrnná efektivita a spokojenost s motivačním systémem. Nejefektivnější stimuly byly, dle důležitosti stanovené respondenty – odměna za práci (mzda), pracovní doba a poskytované benefity. Nejspokojenější jsou pak zaměstnanci se stimulem seberealizace. Celková efektivita motivačního systému byla stanovena na hodnotě 59,69 %, tedy mírně nadprůměrná.

Celý metodický rozbor byl proveden i po rozdělení respondentů do věkových skupin. Podnik se potýká s nedostatkem mladých lidí, a proto byly určeny rozdíly v požadavcích na jednotlivé skupiny.

Poslední částí práce i hlavního cíle práce bylo stanovení doporučení pro zlepšení motivačního systému. Podniku bylo doporučeno zaměřit se na stimuly z první poloviny žebříčku důležitosti. Konkrétní doporučení vzniklo pro navýšení příplatků denních prémie, které jsou velkým specifickým této společnosti. Zde byla provedena i názorná kalkulace, jak

by se toto navýšení promítlo do nákladů společnosti během období žní. Další doporučení se zaměřovalo na zavedení náhradního volna, místo proplácení přesčasů. Posledním návrhem pak byl soubor opatření, jak zvýšit povědomí o společnosti mezi mladými lidmi, především studenty zemědělských oborů, a následně je získat jako zaměstnance do podniku.

## 8 Seznam použitých zdrojů

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

ARNOLD, J., ROBERTSON, I. T., & COOPER, C. L. *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. London: Pitman, 1991. ISBN 978-0-273-65544-2

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4734-477.

KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-892-5.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-601-2.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

MCGRATH, James a Bob BATES. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-382-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.



BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

NAKONEČNÝ, Milan, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Motivace*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

GAGNÉ, Marylène a Edward L. DECI. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* [online]. 2005, **26**(4), 331-362 [cit. 2023-09-12]. ISSN 08943796. Dostupné z: doi:10.1002/job.322

LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist* [online]. 2002, **57**(9), 705-717 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0003-066X. Dostupné z: doi:10.1037//0003-066X.57.9.705

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Téma (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7478-000-4.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-868-5100-1.

JELÍNEK, Marian. *Vnitřní svět vítězů: čím se nejlepší liší od průměrných*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0826-8.

BENEŠ, Petr. Co přináší čtvrtá průmyslová revoluce. *Mechanizace zemědělství*. 2018(5). ISSN 0373-6776.

## Online zdroje

*AK ČR: Třem čtvrtinám zemědělských podniků chybí pracovníci* [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/pruzkum-ak-cr-trem-ctvrtinam-zemedelskych-podniku-chybi-pracovnici/>

*ČSÚ - Pracovní síly v zemědělství* - [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/2127-04-za\\_rok\\_2022\\_\\_pracovni\\_sily\\_v\\_zemedelstvi\\_\\_](https://www.czso.cz/csu/czso/2127-04-za_rok_2022__pracovni_sily_v_zemedelstvi__)

*ZS ČR - Zemědělství a práce* [online]. [cit. 2023-09-17]. Dostupné z: <https://www.zscr.cz/onas/aktivity-svazu/zemedelstvi-zije-139>

*ALA, a.s. Řepníky* [online]. [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://www.alarepnyky.cz/>

*EAGRI. Zpráva MZe květen 2023* [online]. [cit. 2024-01-28]. Dostupné z: [https://eagri.cz/public/web/file/724916/Zpravy\\_z\\_MZe\\_05\\_2023.pdf](https://eagri.cz/public/web/file/724916/Zpravy_z_MZe_05_2023.pdf)

*Nová měřítko výkonu i účinnosti. Agrall* [online]. [cit. 2024-02-16]. Dostupné z: <https://www.agrall.cz/cs/nova-meritka-ve-vykonu-i-ucinnosti>

## 9 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

### 9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Motivační proces, zdroj: Armstrong (2009).....	16
Obrázek 2 - Schéma naplnění potřeby, zdroj: Kolman (2012) .....	18
Obrázek 3 - Maslowova pyramida potřeb, zdroj: Blažek, 2014 .....	22
Obrázek 4 - Maslowova pyramida v pracovním prostředí, zdroj: vlastní zpracování dle Tureckiové, 2007.....	23
Obrázek 5 - Schéma Adamsovi teorie spravedlnosti, zdroj: McGrath (2013) .....	27
Obrázek 6 - Hodnotící škála spokojenosti, zdroj: metodika Ing. Traxlera CSc. (2023) .....	41
Obrázek 7 - Logo ALA, a.s. Řepníky, zdroj: alarepniky.cz.....	44
Obrázek 8 - Schéma řídicí struktury, zdroj: vlastní zpracování (2023).....	45

### 9.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výpočet a přehled koeficientu vah.....	40
Tabulka 2 - Pořadí důležitosti stimulů pro zvýšení výkonu (HSV) .....	54
Tabulka 3 - Pořadí důležitosti pro setrvání v podniku (HSS).....	55
Tabulka 4 - Koeficient vah pořadí (KVP) .....	56
Tabulka 5 - Efektivita jednotlivých stimulů.....	67
Tabulka 6 - Spokojenost a efektivita MS.....	69
Tabulka 7 - Zastoupení věkových skupin .....	70
Tabulka 8 - Upravené zastoupení věkových skupin v podniku .....	70
Tabulka 9 - SS a ES pro pracovníky 36 let a více.....	71
Tabulka 10 - SS a ES pro skupinu 15-35 let (HSV).....	72
Tabulka 11 - SS a ES pro skupinu 15-35 let (HSS) .....	73
Tabulka 12 - Shrnutí stimulů, CSMS a CEMS .....	75
Tabulka 13 - Aktuální a doporučované příplatky pro činnosti VP .....	79

### 9.3 Seznam grafů

Graf 1 - Pohlaví .....	49
Graf 2 - Věkové skupiny.....	50
Graf 3 - Dosažené vzdělání.....	51
Graf 4 - Stupeň řízení.....	52
Graf 5 - Zaměření podniku .....	52
Graf 6 - Velikost podniku.....	53
Graf 7 – SS <sub>1</sub> – Odměna za pracovní výkon .....	58
Graf 8 – SS <sub>2</sub> – Pracovní doba .....	59
Graf 9 – SS <sub>3</sub> – Benefity .....	60
Graf 10 – SS <sub>4</sub> – Vedoucí pracovník.....	61
Graf 11 – SS <sub>5</sub> – Prostředí v práci .....	62
Graf 12 – SS <sub>6</sub> – Seberealizace.....	63
Graf 13 – SS <sub>7</sub> – Morální ocenění.....	63
Graf 14 – SS <sub>8</sub> – Sociální ocenění .....	64
Graf 15 - SS – Spoluúčast na rozhodování .....	65
Graf 16 – SS <sub>10</sub> – Vize a strategie podniku.....	66
Graf 17 – SS <sub>11</sub> – Kariéerní postup .....	66

### 9.4 Seznam použitých zkratk

HSV – žebříček pořadí stimulů pro zvýšení výkonu pracovníka  
HSS – žebříček pořadí stimulů pro setrvání pracovníka v podniku  
CSMS – celková spokojenost s motivačním systémem  
CEMS – celková efektivita motivačního systému  
ES – efektivita stimulu  
SS – spokojenost se stimulem  
KVP – koeficient pořadí