

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Motivační systém podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Andrea ČÁBELOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.

Znojmo, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Motivační systém podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením paní Ing. Věry Plhoňové, Ph.D. a veškeré literární a odborné zdroje použité v této práci jsem uvedla v seznamu literatury.

Ve Znojmě dne 26. dubna 2016

.....

Andrea Čábelová

Poděkování

V první řadě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky v průběhu psaní této práce. Další poděkování patří podniku AGRO Jevišovice, a.s., především mzdové a personální účetní za vstřícnou spolupráci a poskytnutí veškerých informací.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Andrea ČÁBELOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Motivační systém podniku
Název (v angličtině)	The motivational system of a business

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat současný stav motivačního systému v konkrétním podniku a na základě zhodnocení spokojenosti zaměstnanců navrhnout změny sledované oblasti podnikových činností, které povedou k vyšší efektivitě motivačního systému.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Charakterizovat organizaci a představit aktuální motivační systém.
3. Sestavit dotazník a popis metodiky prováděného výzkumu.
4. Statisticky zpracovat empirická data a analyzovat výsledky.
5. Navrhnout změny vedoucí k zefektivnění činností ve sledované oblasti.

Metody: Literární rešerše, dotazníkové šetření, hloubkové rozhovory, analýza, syntéza, komparace, dedukce, vhodné matematicko-statistické metody.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.
3. FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2016



Čábelová Andrea

Andrea ČÁBELOVÁ
student

Věra Plhoňová

Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce

Martin Příbyl

Ing. Martin PŘIBYL, Ph.D.
garant studijního oboru

Hana Březinová

doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním systémem ve společnosti AGRO Jevišovice, a.s. Cílem je analyzovat současný motivační systém v daném podniku.

Praktická část vychází z šetření sledované společnosti a z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledkem zjištěných údajů je rozbor současného motivačního systému v podniku. Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření jsou stanovena doporučení, která povedou ke zlepšení sledované problematiky v dané společnosti.

Klíčová slova: vedení lidí, motivace, hodnocení, systém odměňování, benefity, pracovní výkon

Abstract

This bachelor thesis deals with the motivational system of the company AGRO Jevišovice, PLC. The aim of this thesis is to analyse the current motivational system in the given company.

The practical part is based on research done on the monitored company and questionnaires distributed among employees. The outcome of the collected data is an analysis of the present motivational system in this company. Based on the evaluation of the questionnaire survey, recommendations were made which will lead to an improved situation in the monitored matter in the selected company.

Key words: human resource management, motivation, evaluation, reward system, benefits, work performance

Obsah

1	ÚVOD.....	9
2	CÍL A METODIKA.....	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	Vedení pracovníků	11
3.1.1	Teorie vedení	12
3.1.2	Transakční x Transformační vedení	14
3.1.3	Styly vedení	15
3.2	Motivace.....	16
3.2.1	Vrstvy motivace.....	18
3.3	Pracovní motivace.....	18
3.3.1	Motivační teorie.....	19
3.3.2	Pracovní spokojenost a výkon	22
3.3.3	Uznání.....	24
3.4	Odměňování pracovníků	24
3.4.1	Zaměstnanecké výhody.....	26
3.5	Hodnocení pracovníků	28
3.5.1	Metody hodnocení práce.....	29
3.6	Techniky výzkumu.....	30
3.6.1	Dotazníkové šetření	30
3.6.2	Korelační analýza	30
3.7	Shrnutí	31
4	PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1	O společnosti.....	32
4.2	Předmět podnikání	32
4.2.1	Organizační struktura.....	33
4.3	Motivační systém společnosti AGRO Jevišovice, a.s.	35

4.3.1	Mzdové příplatky	35
4.3.2	Odměny a prémie	36
4.3.3	Služební mobily, notebooky, automobily	37
4.3.4	Školení pro zaměstnance	37
4.4	Výsledky dotazníkového šetření	39
4.5	Výsledky korelační analýzy	52
4.6	Navrhovaná opatření	55
5	ZÁVĚR	59
6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	61
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ.....	63
8	SEZNAM PŘÍLOH.....	65
9	PŘÍLOHY	66

1 ÚVOD

Když se řekne pojem motivace, každému z nás se v hlavě promítnou situace, které by se bez motivačních prvků neobešly. Motivace je součástí každého z nás, součástí našeho života. Abychom byli odhodláni něčeho dosáhnout a něco získat, musíme pocítit motiv – touhu. Ať už se jedná o motivaci vnitřní, která v člověku vzbuzuje pocity nějakého nedostatku, kdy má potřebu plnit si své cíle, nebo motivaci vnější, kde je právě potřebný určitý stimul k vykonání daného činu, obě směřují ke stejnému účelu. Tímto účelem je tedy touha, chtít jít zvoleným směrem, který nám v budoucnu přinese uspokojení z dosažených cílů.

Pokud dlouhodobě nedochází k uspokojování motivů, může docházet k frustraci, která může způsobit celkový diskomfort vlastního života každého jedince.

Od těchto skutečností se odvíjí i samotné motivování zaměstnanců. Obecně je známo, že motivovaný zaměstnanec je efektivní zaměstnanec a zaměstnavatel by proto neměl brát motivační systém společnosti na lehkou váhu. S moderní dobou se modernizují i přístupy k motivování zaměstnanců. Firma poskytuje svým pracovníkům nabídku různých benefitů či zaměstnaneckých výhod, možnosti vzdělání a osobního růst mnoho dalšího. I když žijeme v moderní hektické době, jsme stále jen lidé, a proto by se nemělo zapomínat ani na míru jistého uznání a pochval od vedoucího pracovníka.

Motivace představuje společně s participací zaměstnanců jednu z hlavních činností, jimiž se zabývá manažer, leader. Jsou to právě tyto činnosti, které ze zaměstnance dělají spoluodpovědného partnera, jenž své osobní zájmy klade na srovnatelnou úroveň se zájmy společnosti, v níž pracuje.

Teoretická část se zprvu zaměřuje na problematiku vedení lidí, dále pak z pohledu různých autorů vymezuje pojem motivace a pracovní motivace vycházející z motivačních teorií. Následně je věnována pozornost stimulačním prostředkům, zejména systému odměňování a zaměstnaneckým výhodám.

Praktická část aplikuje poznatky z teoretické části v praxi. Ústředním cílem je navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení produktivity a efektivity práce a možnosti jejich využití primárně v provozních úsecích. Práce je koncipována tak, aby v závěru bylo dosaženo všech předem definovaných cílů.

2 CÍL A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza a rozbor současného motivačního systému v podniku AGRO Jevišovice, a.s. na jehož základě budou navržena vhodná doporučení vedoucí k větší spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem.

Díličními cíli jsou:

1. Popsat motivační a vzdělávací systém společnosti.
2. Nalézt vzájemné souvislosti mezi jednotlivými zkoumanými složkami.

Pro zpracování této práce budou využity metody sběru dat a informací a technika dotazníkového šetření, jemuž se podrobili zaměstnanci dané společnosti a která bude východiskem pro zjištění informací týkající se motivace a vztahů na pracovišti, motivačních stimulů a celkové spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem. Získaná data z dotazníkového šetření budou statisticky zpracovány do grafů a tabulek a za pomoci korelační analýzy se určí vzájemná závislost a těsnost proměnných veličin. Dle zjištěných údajů bude stanoven návrh možných opatření, která povedou k eliminaci nedostatků v motivačním systému.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Vedení pracovníků

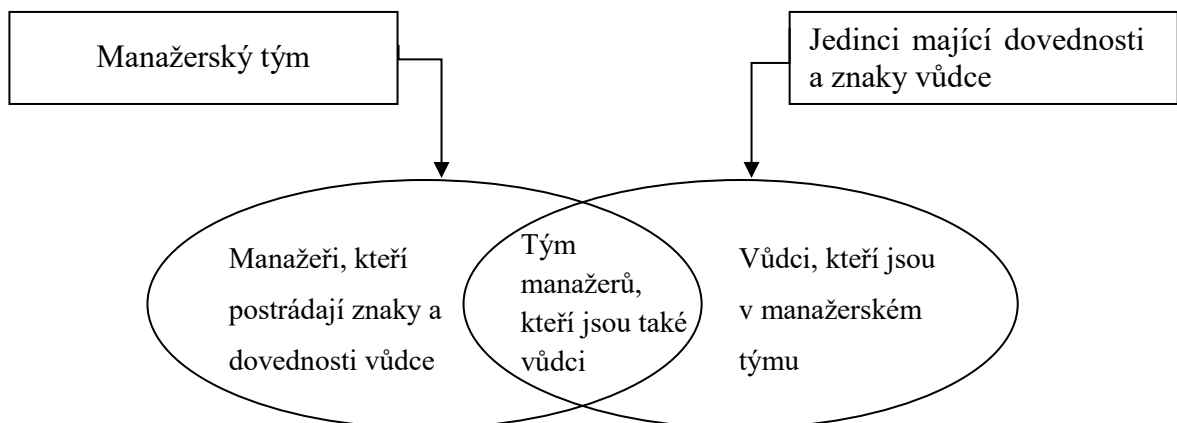
„Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 459). Člověk jako vůdce musí mít potřebné vlastnosti a schopnosti k tomu, aby dokázal své podřízené správně namotivovat a vést k vytyčenému cíli. Lze tedy říci, že „vedení je proces, jímž se jeden jedinec snaží ovlivnit druhé jedince“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 459).

Vedení X Řízení

Nutno poznamenat, že vedení není to samé jako řízení. Vedení je jednou ze součástí řízení, proto úspěšný manažer nemusí být zaručeně efektivním vůdcem a efektivní vůdce nemusí být vždy manažerem. „Vůdcové se nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 458–459).

Níže uvedený obrázek 1 zobrazuje názornou ukázkou toho, jak se mohou prolínat jednotlivá postavení v organizaci.

Obrázek 1: Nejlepší směs vedoucího a manažera



Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 459

John French a Bertram Raven definovali pět pilířů moci jako nástroj ovlivňování podřízených (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 459–460):

1. Donucovací moc – hlavním stimulantem je strach. Podřízený si uvědomuje, že za nesplnění zadaných požadavků či úkolů, mu od vedoucího hrozí trest.

2. Odměňovací moc – je opakem donucovací moci. Podřízeného, za splnění požadovaných úkolů, čeká odměna (peněžní či nepeněžní formy).
3. Zákonná moc = legitimita – více zákonné moci přebírá vždy ten, kdo má vyšší postavení v podnikové hierarchii.
4. Odborná moc – jedinec, který má odbornou moc převládá svými znalostmi, schopnostmi či dovednostmi nad ostatními jedinci. Tito lidé získávají uznání a respekt od podřízených, proto někdy zaujímají manažerskou funkci.
5. Přířknutá moc – vedoucí pracovník přiřkne moc jinému pracovníkovi, o kterém se domnívá, že má potřebné znalosti a schopnosti k vykonávání dané funkce.

3.1.1 Teorie vedení

Vedení lidí je problematika, kterou se výzkumníci zabývají již řadu let. „Mezi hlavní přístupy k této problematice patří přístupy založené na rysech vedoucího, přístupy založené na osobních kvalitách a způsobu chování a situační přístupy“ (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 494).

3.1.1.1 Teorie rysů

Jedna z prvních teorií, která se snažila definovat úspěšného vůdce, byla teorie rysů. Vycházela z předpokladu, že dobrý vůdce nelze vychovat, ale musí se takový narodit. Každý člověk má své specifické vlastnosti, schopnosti atd., kterými se odlišuje od druhých. Tyto osobité vlastnosti je možno nazvat jako rysy osobnosti. Byly tedy charakterizovány vybrané rysy, které měly „vystihovat“ úspěšného vedoucího (Bělohlávek, 2008, s. 14–15):

- Schopnosti – vedoucí by měl mít především dobré rozumové schopnosti.
- Znalosti a dovednosti – znalosti jsou učením získané dispozice, kterých lze nabýt během studia, a dovednosti jsou návyky, které si vedoucí osvojí z praktických zkušeností.
- Vlastnosti osobnosti – jsou takové vlastnosti, které vystihují chování vedoucího.
- Postoje – jsou vztahy vedoucího k ostatním lidem

Tato teorie však svým zpracováním neodpovídá všem typům vedoucím. Každý vedoucí je ojedinelou osobou, která dokáže vést lidi správným způsobem, proto je velmi obtížné stanovit soubor charakteristik, kam by se zařadili všichni vedoucí (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 468).

3.1.1.2 Michiganský výzkum

Mezi přístupy založené na osobních kvalitách a způsobu chování patří výzkum Rensise Likerta, který se společně se skupinou sociologů dotazoval přes tisíce zaměstnanců na jejich vedoucí pracovníky, a to v průmyslu, v nemocnicích a ve státní správě. Podrobné analýzy přiměly k rozdělení vedoucích pracovníků na dvě skupiny (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 470):

- Vedoucí orientovaný na práci – „detailněji určuje práci svých podřízených, pečlivě dozírá na to, aby byly přidělené úkoly plněny, používá všelijakých pobídek a stanovuje výrobní normy založené na takových postupech, jako jsou např. časové studie.“
- Vedoucí orientovaný na pracovníky – „zaměřuje pozornost na lidské aspekty problémů podřízených a na vytváření efektivních pracovních skupin s vysokými výkonnostními cíli. Takový vedoucí specifikuje cíle, sděluje je podřízeným a poskytuje jim při vykonávání práce velkou míru volnosti.“

Bylo prokázáno, že manažer, který uplatňuje styl vedení orientovaný na práci, je přísnější a důtklivější než manažer orientovaný na pracovníky, a že produktivita práce byla o mnoho přínosnější právě při uplatnění stylu vedení orientovaného na pracovníky. Z toho lze vyvodit, že druhý styl vedení je efektivnější a pro pracovníky přitažlivější (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 470).

3.1.1.3 Situationalistická teorie

Situace je dalším kritériem, podle které lze stanovit určitý způsob vedení. Prvním situačním aspektem je zralost pracovníků. Zralost pracovníků zahrnuje zralost pracovní, která představuje určité dovednosti a schopnosti ke splnění úkolu a zralost psychologickou, která přejímá odpovědnost za daný úkol. „Vedoucí má volit takový způsob vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.“

Byly sestaveny čtyři styly vedení v závislosti na zralosti pracovníků (Bělohlávek, 2008, s. 17–18):

- Příkazování – vedoucí příkazuje takovým pracovníkům, kteří jsou bezradní v řešení svého úkolu, vede je, dává pokyny a vyvíjí nad nimi neustálý dohled.

- Přesvědčování – fáze přesvědčování nastává v okamžiku, kdy je pracovník zaběhlý v provozu a nechce jen bezvýznamně přejímat pokyny vedoucího. Vedoucí proto řeší všechna svoje rozhodnutí s pracovníkem a přiměje ho k plnění úkolu.
- Participování – pracovníci mají dostatečné znalosti a dovednosti k tomu, aby čelili svým problémům a uměli je řešit samostatně. Mnoho důležitých rozhodnutí podnikají společně s vedoucím.
- Delegování – pracovník je jak odborně, tak psychologicky vzdělaný, svoje úkoly plní samostatně a vedoucí pouze dohlíží nebo poskytuje rady.

Vedoucí by měl se svými pracovníky postupně projít všemi čtyřmi fázemi vedení, aby se pracovníkům dostalo kvalitních znalostí, dovedností a schopností a v poslední fázi byli schopni samostatně plnit cíle organizace (Bělohlávek, 2008, s. 18).

3.1.2 Transakční x Transformační vedení

Transakční vedení je založeno na vzájemné výměně mezi vedoucím a pracovníkem, zejména jde o systém odměňování a udělování trestů (Bělohlávek, 2008, s. 18). Typickým příkladem je situační teorie nebo teorie založené na osobních kvalitách a způsobu chování (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 486).

1. Řízení výjimkou – vedoucí využívá výjimečných opatření ve chvílích, kdy se pracovník dopouští určitého pracovního přestupku či nedodrží požadované normy. V takovém případě čeká pracovníka jistý postih.

Například: „Opět jsi nedodržel termín odevzdání práce. Proč k tomu došlo? Odrazí se to na prémiech.“

2. Podmíněné odměny – motivují pracovníky k lepšímu výkonu pomocí odměn či výhod. Výhody mohou být jak peněžní, tak nepeněžní – povýšení nebo předmětné – služební auto.

Například: „Pokud budete podávat takové výsledky jako doposud, zvednu vám od nového roku třídu.“ (Bělohlávek, 2008, s. 18–19).

Transformační vedení. Vedoucí označováni jako transformační vyzařují přemírou charizmatu, kterým jsou schopni zaujmout, ovlivnit a stimulovat své podřízené, oproti vedoucím označovaným jako transakční. Dá se říci, že transformační vedení se svou charakteristikou vrací zpět ke kořenům vzniku první teorie vedení o rysech osobnosti,

založené na určitých vlastnostech, schopnostech a dalších podobných rysech (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 486–487).

Transformační vedení rozvíjí čtyři typy dovedností (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 486–487):

1. Vize – „vedoucí má vizi, kterou je schopen zřetelně zformulovat, může to být plán, cíl nebo různé priority.“
2. Komunikace – vedoucí umí dobře komunikovat a přesvědčit o svém nápadu.
3. Úcta – „vedoucí je schopen vybudovat si pověst slušného, spravedlivého, rozhodného a důsledného člověka“.
4. Seberozvoj – „vedoucí v zájmu dosažených úspěchů usiluje o plný rozvoj svých dovedností“.

3.1.3 Styly vedení

Obdobně jako u situationalistického vedení sestavil již zmíněný Likert čtyři styly vedení (Dvořáková a kol., 2007, s. 186–187):

- Direktivně autoritativní styl vedení – vedoucí je autokrat, podřízeným dává příkazy a nezajímá se o jejich názory, uděluje tresty a postihy, rozhodování spadá výhradně na vedoucího.
- Liberální autoritativní styl vedení – vedoucí komunikuje s podřízenými, důvěřuje jim, snaží se je motivovat, využívá odměn i trestů.
- Konzultativní styl vedení – vedoucí značně věří podřízeným, snaží se využívat jejich myšlenek, uděluje odměny nebo příležitostné tresty, důležitá rozhodování zůstávají na vedoucím.
- Participativně-skupinový – vedoucí důvěřuje podřízeným, komunikují spolu jako rovnocenní, získává a následně využívá jejich nápadů a názorů a poskytuje podřízeným ekonomické odměny.

Podle Likerta je využití posledního stylu vedení neúspěšnějším. Pracovníci jsou zapojeni do řízení, spolupodílí se na něm, a to má pozitivní vliv na motivaci (Dvořáková a kol., 2007, s. 187).

Na základě stylů vedení je možné rozlišit i **typy vedoucích** do následujících tří kategorií (d'Ambrosiová a kol., 2009, s. 51):

- Přesvědčující vedoucí – „dbá o to, aby každý úkol byl spolupracovníkům náležitě zdůvodněn a podložen reálnými argumenty a fakty.“
- Podněcující vedoucí – „získává své spolupracovníky jednak vlastním příkladem a osobním zaujetím, jedna působivou a interpretací zadávaných úkolů.“
- Seběprosažující vedoucí – „vkládá do svých příkazů především váhu formální autority a své vlastní, osobní nadřazenosti.“

Přesvědčující a podněcující typy vedoucích prokazují větší úspěch než vedoucí sebeprosažující, a když jsou první dva typy využívány společně, tvoří vedoucí velmi úspěšnou osobnost. Co se týče sebeprosažujícího vedoucího, ztrácí na účinnosti a není svými pracovníky náležitě uznáván.

3.2 Motivace

Původ slova motivace je odvozeno od slova motiv, které pochází z latinského movere a znamená pohybovat, hýbat. Motiv je tedy určitá vnitřní pohnutka nebo příčina chování, která určuje směr a intenzitu našeho chování. Stimulujícími faktory mohou být vnitřní impulzy, jako emoce, touha nebo potřeba, které díky interní hnací síle, vůli, vedou k dosažení osobních i organizačních cílů. Adair (2004, s. 14) považoval právě vůli za prvotní faktor, který člověka přinutí k činu. „Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.“ To znamená, že jedinec si utváří určitý postoj k jakékoli činnosti nebo aktivitě, kterou vykonává a je nějakým způsobem motivován. Tato aktivita může být jak pozitivní, která bude příznivě ovlivňovat postoj k danému objektu, tak negativní, což povede k jeho odtažitosti (Bedrnová a Nový, 1994, s. 183).

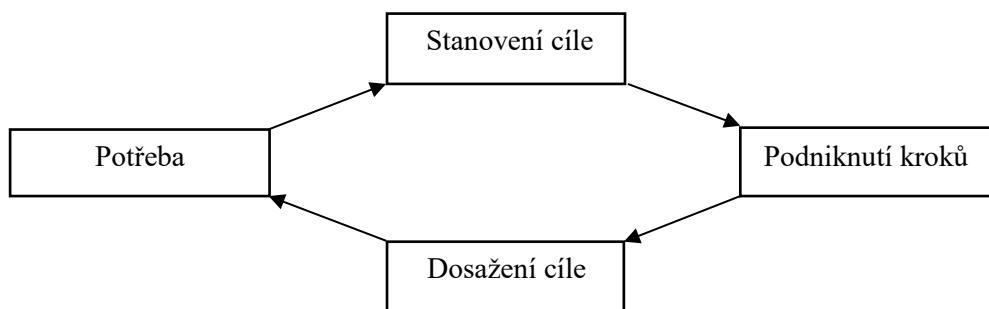
Plamínek (2008, s. 76–78) ve své knize uvádí, že pokud se spolehne na motivaci a od lidí budeme vyžadovat činnost, která bude v souladu s jejich vnitřními potřebami, bude proces motivace, i bez našeho zasažení, trvat tak dlouho, dokud budou motivy lidí v souladu s danou činností. Tento znak motivace však po nás vyžaduje specifické schopnosti, a to je potřeba umět správně odhadnout aktuální motivy lidí. Motiv lidského chování popsal Plamínek jako naplňování potřeb, kde je hlavním účelem potlačení nepříjemných pocitů, a naopak podnícení růstu pocitů příjemných, jelikož intuitivně člověk dělá s nadšením a vervou raději to, co mu je příjemné, a tomu, co mu příjemné není, se snaží vyhýbat nebo alespoň neopakovat. Obdobně tuto myšlenku formuloval Forsyth

(2009, s. 22): „Dobrá motivace pochází z toho, že minimalizujeme faktory, které způsobují nespokojenost, a naopak maximalizujeme ty, které tvoří pozitivní motivaci.“

Takzvané „zlaté pravidlo motivace“ říká, že lidé by neměli být přiřazováni k úkolům, ale úkoly by měly být přizpůsobeny lidem a jejich momentálním motivům (Plamínek, 2008, s. 80). Adair (2004, s. 110) zase říká, že pokud nebudeme inspirováni my sami, žádným způsobem neinspirujeme druhé. „Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní.“

Na obrázku 2 je znázorněn motivační proces. Tento model zobrazuje neuspokojenou potřebu člověka dosáhnout určitého přání, cíle. Člověk si ve stavu nedostatku stanoví cíle, které povedou k uspokojení jeho potřeby. Zvolí se určité cesty a způsoby chování, jež mají vést k naplnění stanovených cílů. Jestliže bylo dosaženo stanoveného cíle, je pravděpodobné, že tyto kroky se budou v budoucnu opakovat s potřebou obdobnou. Lidské potřeby jsou neomezené, když se uspokojí jedna potřeba, objeví se další a celý proces se opakuje (Armstrong 2009, s. 109–110).

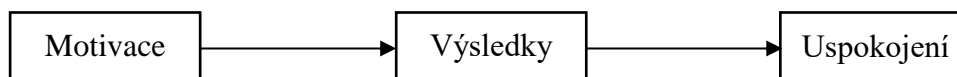
Obrázek 2: Model motivace



Zdroj: Armstrong (2009, s. 109)

Avšak motivace a uspokojení se od sebe značně liší. „Motivace se vztahuje ke snaze a úsilí o naplnění přání nebo dosažení cíle. Uspokojení znamená potěšení, respektive radost z naplněného přání.“ To znamená, že motivace slouží k dosažení výsledků a uspokojení nastává z dosaženého výsledku (Koontz a Weihrich, 1993 cit. dle Tomšík, 2005, s. 27).

Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a uspokojením



Zdroj: Koontz a Weihrich, 1993 cit. dle Tomšík, 2005, s. 27

3.2.1 Vrstvy motivace

Plamínek popsal tři vrstvy motivace, jako na sebe působící do jisté míry nezávislé složky, které jsou výslednicí aktuální motivace člověka (Plamínek, 2008, s. 82).

- Motivační založení – je dáno lidskou osobností. Je to taková vrstva, se kterou se dá pracovat jen za jisté podmínky, a tou je rozpoznání této vrstvy u zaměstnance a následné využití její vlastností.
- Motivační poloha – se vztahuje k pracovním a životním podmínkám člověka. Tato vrstva se přetváří a mění s působením vnějších okolností nebo neuspokojením některých ze základních potřeb člověka.
- Motivační naladění – je okamžitá reakce na vnější podněty, které ovlivňují momentální naladění člověka.

3.3 Pracovní motivace

„Úkolem pracovní motivace je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy.“ (Tomšík, 2005, s. 46). „Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (Plamínek, 2008, s. 80)

Pracovní motivace lze dosáhnout dvěma způsoby. Za prvé, když je člověk motivovaný sám sebou, jeho práce ho baví, uspokojuje a naplňuje jeho potřeby a cíle. Do druhého způsobu jsou řazeni lidé, kteří ke své motivaci potřebují určitý stimul a uznání za své výkony například formou odměňování, pochvalou nebo povýšením (Armstrong, 2007, s. 220).

Podle Herzberga existují dva typy motivace (Armstrong, 2007, s. 221):

- Vnitřní motivace – jedná se o faktory, které si lidé utváří sami a kterými jsou ovlivňováni vykonávat věci určitým způsobem. Patří sem odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavá práce a příležitost ke kariérenímu postupu.
- Vnější motivace – je záměrná stimulace lidí, aby byli motivovaní. Tvoří ji odměny jako zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale patří sem také tresty, jako například odepření platu nebo kritika.

„Některé věci se musí udělat a musí být vidět, že jsou dělány způsobem, který se zaměřuje na motivaci. Podřízení očekávají, že této věci bude věnována pozornost a pracovat pro někoho, kdo se stará o své lidi a snaží se brát jejich situaci v úvahu, je samo o sobě motivující.“ (Forsyth, 2009, s. 13)

3.3.1 Motivační teorie

3.3.1.1 Maslowova hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow vytvořil jako první motivační teorii známou pod názvem hierarchie potřeb nebo Maslowova pyramida (Kvasničková a Berka, 2010, s. 9). Snažil se sestavit hierarchii převažujících prvků v oblasti základních lidských potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory, které má člověk potřebu uspokojit. Uspokojená potřeba přestává motivovat a do popředí se dostává potřeba jiná. Identifikoval tedy pět souborů potřeb, které vnímal v jisté hierarchii často znázorňovaných v trojúhelníkovém nebo pyramidovém modelu (Adair, 2004, s. 29).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Wiki media

Potřeby jsou řazeny vzestupně a dle Forsythe (2009, s. 17) popsány následovně:

- Fyziologické potřeby – patří sem základní potřeby, jako je jídlo, pití, přístřeší, teplo, odpočinek. V pracovní oblasti jde o zajištění peněz k uspokojení těchto potřeb.
- Potřeba jistoty – od pracovní jistoty po zdraví s poskytnutím zdravotní péče od zaměstnavatele.

- Společenské potřeby – tyto potřeby jsou vázány na týmové práce. Lidé ve své práci začleňují a navazují většinu kontaktů v jejich životě.
- Potřeba uznání – úcta a uznání od společnosti.
- Potřeba seberealizace – možnost uplatnit svůj potenciál a své schopnosti vede k naplnění svých potřeb a sebevědomí.

Adair (2004, s. 30) vidí v Maslowově grafickém pojetí určité nedostatky, a to že v celkovém měřítku se vyšší potřeby jeví jako menší a naopak. „Naše kapacita pro jídlo je omezená, ale naše kapacita celkového růstu je ve srovnání s tím bez hranic.“

Na Maslowovu pyramidu se však vztahuje i další kritika, která je založena na faktu, že nebyla ověřena empirickým výzkumem. Takto pevně uspořádaná hierarchie nezohledňuje individuální priority lidí a sám Maslow vyslovil jisté pochybnosti (Armstrong, 2007 cit. dle Kocianová, 2010, s. 28). Tuto teorii se empiricky pokoušeli dokázat Lea, Tarpý a Webley a jejich výzkumy skutečně prokazují existenci dvou až třístupňového systému, který se poměrně shoduje s nižšími úrovněmi potřeb, jako jsou fyziologické potřeby a potřeby sociální (Kocianová, 2010, s. 28).

3.3.1.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie dvoufaktorového modelu popisuje odlišnost faktorů, které zvyšují spokojenost s prací a které vedou k nespokojenosti s prací. Herzberg ve svém modelu rozdělil tyto faktory do dvou skupin, a to na satisfaktory neboli motivátory a dissatisfaktory neboli hygienické faktory. Proto se tento model někdy nazývá motivačně-hygienická teorie (Armstrong, 2009, s. 112).

První skupinu, tedy motivátory tvoří z hlediska práce vnitřní faktory. Mezi ně řadíme úspěšné splnění cíle, uznání ze strany vedení, odpovědnost za práci a růst. Do druhé skupiny, a to hygienických faktorů, které jsou vnějšími faktory, se řadí zejména peněžní odměna za práci, podniková politika a správa, jistota, postavení a mezilidské vztahy. Tyto faktory mají především preventivní charakter a měly by minimalizovat pracovní nespokojenost, ale pocitu spokojenosti se jejich naplněním nedosáhne (Armstrong, 2009, s. 112).

Herzberg dále uvádí, že zvýšení peněžní odměny, díky ní člověk dosahuje pocitu spokojenosti, není motivátorem, jelikož účinek je pouze krátkodobý. Naproti tomu však nespravedlivé systémy odměňování mohou demotivovat. (Armstrong, 2009, s. 112)

Praktický příklad faktorů hygieny popsal ve své knize Fairweather (2009, s. 176). Vycházel z vlastních zkušeností z pracovního prostředí. Tenkrát odpovídal za tým prodejců po telefonu, kteří podali stížnost kvůli nespokojenosti se svými pracovními stoly, že se rozpadají a jsou nevyhovující. Podal proto návrh svému nadřízenému a objednaly se stoly nové. Po jejich příchodu a důkladné instalaci volal do kanceláře týmu, aby se přesvědčil, že je vše v pořádku. Jedna z asistentek odpověděla, že nové stoly jsou o moc lepší a celý tým má radost. O pár týdnů později, zašel Fairweather do kanceláře osobně, a když se zeptal jedné z členek týmu, co si myslí o nových stolech, odpověděla netečně, že jsou ucházející. Uvědomil si, že stoly byly přijaty jako samozřejmost a k lepší motivaci týmu nijak nepřispějí, naopak kdyby se stoly za nové nevyměnily, mohlo by vést k demotivaci pracovníků. Tento příklad poukazuje na fakt, že hygienické faktory nejsou motivátory, ale když budou nedostatečné, mohou demotivovat.

3.3.1.3 Vroomova expektační teorie

V roce 1964 přišel americký psycholog Victor H. Vroom na způsob, jak změřit lidskou motivaci (Adair, 2004, s. 24). Teorie je založena na předpokladu, že čím atraktivnější a poutavější bude pro zaměstnance cíl práce, tím větší bude jeho vynaložené úsilí a snaha ho úspěšně dosáhnout. Teorie očekávání je vyjádřena následující rovnicí cíle (Kvasničková a Berka, 2010, s. 13–14):

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + \dots V_k I_k)$$

\dot{U} = výsledné úsilí, E = expektace (očekávání) je subjektivní pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k určitému výsledku, V = valence, představuje subjektivní hodnotu výsledku, I = instrumentalista je přesvědčení, že pokud se bude jedinec chovat vymezeným způsobem, dosáhne cíle.

Vědomě patrně nejsme schopni provádět tento typ výpočtu, ale podvědomě je toho naše mysl schopna. Důležité u teorie očekávání je si uvědomit, že každý jedinec má odlišné vnímání a pohledy na stejnou věc, jelikož každý člověk je jiný a má jiné žebříčky hodnot. Můžeme říci, že každá bytost je svým způsobem jedinečná, proto ani při motivování druhých nemůžeme použít jednu motivační metodu pro všechny, ale musíme ji přizpůsobit na jednotlivce (Adair, 2004, s. 25–28).

3.3.1.4 McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor zformuloval koncepci založenou na lidském chování, kde faktory X a Y jsou dva proti sobě působící činitele (Forsyth, 2009, s. 16).

Teorie X představuje průměrného člověka, který nemá zájem o práci, cítí k ní nechuť a snaží se jí vyhýbat. Důsledkem toho je neustálá kontrola a vytváření nátlaku na jedince, aby do své práce vkládal alespoň přiměřené úsilí, kterým neohrozí celou organizaci. Takový lidé pracují, protože musí, nekladou si žádné nároky ani cíle, kterých by chtěli dosáhnout. Jsou motivováni např. finanční pobídkou. Oproti tomu, teorie Y zastupuje jedince, který do své práce vkládá fyzické i psychické úsilí, snaží se o plnění svých úkolů a naplnění cílů organizace, je zodpovědný, kreativní, vynalézavý a nebrání se řešení problémů. Tito lidé nevyžadují nad svojí prací důkladnou kontrolu nebo hrozbu trestu jako nástroj zvýšení pracovního úsilí (Adair, 2004, s. 45–46).

Obě dvě teorie vycházejí z praktických zkušeností. „Existují zaměstnání, která jsou nudná a obyčejná a zaměstnání, která jsou vyloženě zajímavá. Není proto žádným překvapením, že motivovat ty, kteří dělají to druhé, je snazší.“ Nemusí tomu však být pokaždé. Tomu nasvědčuje pokus, který byl proveden se dvěma skupinami pracovníků u pracovního pásu. Cílem bylo pouze splnit úkol rychleji než soupeř, bez jakékoli výhry či odměny. Výsledek prokázal, že produktivita prudce stoupla, a to díky „pouhému“ zájmu pracovníků. „Motivace tedy vytváří proces, který chce vytěžit to nejlepší z jakékoliv situace“ (Forsyth, 2009, s. 17).

3.3.2 Pracovní spokojenost a výkon

Ať už v osobním nebo pracovním životě, spokojenost člověka je individuální a vypovídá o jeho subjektivním přístupu k životu a vyrovnáním se s okolnostmi, které přijdou. Pro většinu lidí je práce součástí jejich života, a proto souvisí s jejich celkovou spokojeností. Na pracovní spokojenost člověka mohou mít vliv jak pozitivní tak negativní faktory. Pracovní spokojenost či nespokojenost je aktuální stav a reakce na pracovní situaci, výsledek specifického hodnocení práce a jejích podmínek a osobitý postoj k vnímání a prožívání skutečností (Kocianová, 2010, s. 34).

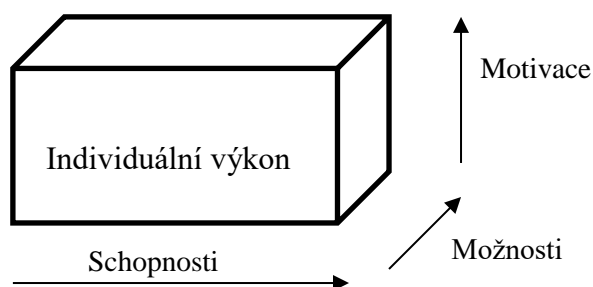
Otázkou, jaká motivace je vlastně potřebná k tomu, aby byl pracovník spokojený a podával co nejlepší výkon, se zabýval americký filosof Peter Drucker. Člověk může být spokojený s jeho prací, protože ho naplňuje. Může být spokojený, protože se v ní spokojený cítí. Na

druhou stranu může být člověk nespokojený, když pro něj práce postrádá smysl, nemá z ní potěšení, přál by se posunout dál a dělat velké věci. Této nespokojenosti by se dalo předejít tím, že společnost bude jevit o své zaměstnance značný zájem. Spokojenost pracovníků zatím nelze nějakým způsobem přesně změřit, nelze ani určit, jestli má spokojenost vliv na chování nebo výkon pracovníka. Přesto lze říci, že spokojenost jako motivace je sama o sobě nedostačujícím faktorem (Drucker, 2007 s. 261–262).

Vztah mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem může být vzájemný. „Spokojený pracovník nemusí být vysoce výkonným pracovníkem a vysoce výkonný pracovník nemusí být spokojeným pracovníkem“ (Armstrong, 2009, s. 117). Pracovní náplň by měla zahrnovat rozmanité činnosti, rozvíjet samostatnost pracovníků a poskytnout jim příležitost ovlivňovat svoji práci. Zpětná vazba jako odezva na výkon pracovníků přispívá k jejich motivaci (Kocianová, 2010, s. 34).

Následující model pracovního výkonu zohledňuje tři základní hlediska: úroveň pracovních schopností, úroveň pracovní motivace a kvalitu pracovních podmínek.

Obrázek 5: Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: Wiswede, 1980 cit. dle Nakonečný 1992, s. 110

Z modelu můžeme vyvodit tři závěry (Nakonečný, 1992, s. 110):

1. Situace, kdy je motivace vysoká, ale pracovní schopnosti jsou nedostačující. V tomto případě musí být schopnosti zaměstnance obohaceny např. o odborné školení.
2. Situace, kdy je výkon zaměstnance nízký, přesto že úroveň motivace a schopností je příznivá. Výrazným faktorem pro zlepšení výkonu může být zlepšení pracovních podmínek.
3. Situace, kdy je motivace na nízké úrovni, ale schopnosti jsou kladné. Zvýšení pracovního výkonu může zajistit právě zlepšené motivování.

Motivace, která je využívána za účelem zlepšení pracovního výkonu, musí být uplatněna na optimální úrovni, jelikož příliš vysoká resp. příliš nízká motivace vede ke snížení výkonu. Dobrý výkon rovná se optimální motivace (Nakonečný, 1992, s. 110).

3.3.3 Uznání

Stejně tak jako úspěch tvoří dobrý pocit a uspokojení z vlastních činností, uznání za dobře odvedený výkon se ještě pozitivněji odráží v myšlení a motivování zaměstnance. Uznání může mít jak krátký tak dlouhodobější účinek. Nejjednodušším vyjádřením uznání za dobře odvedenou práci, a zároveň povzbuzením, je říci: „Dobrá práce.“ – „Skvělé.“ – „Tak to má být.“ Uznání může mít i hmatatelnou podobu, například platový nárůst, povýšení nebo bonusy. Mezi další možnosti uznání za skvělou práci patří: vyhlášení zaměstnance měsíce, certifikáty, ceny, odznaky (vše, co bude viděno veřejně), neformální znaky (přímo jít a udělat gesto, jako předat kytici či jídlo) (Forsyth, 2009, s. 32).

U pochvaly je podstatné, aby byla udělena bezvýhradně. Pokud nadřízený chválí a zároveň kritizuje, uznání neplní svoji funkci a zaměstnanec si zapamatuje spíše kritiku než chválu. Tento způsob může zapříčinit demotivaci a s tím spojený pokles výkonů. To ale neznamená, že by kritika neměla být uplatňována, naopak, když je kritika na místě je nutno ji použít. Avšak oproti tomu, když se zaměstnanci něco povede, chválou by se nemělo šetřit. Tím nadřízený předejde negativním názorům zaměstnanců na svoji „věčnou nespokojenost“ a přinese pozitivní a motivující efekt (Keenanová, 1995, s. 33).

Zvýšení vlivu uznání

Pochvaly by se měly udělovat od nejjednodušších, aby byl v budoucnu vidět značný pokrok, a měly tak větší účinek. Například (Forsyth, 2009, s. 32–33):

- uděleny spíše veřejně než v soukromí (např. na poradě)
- uděleny někým z vedení v písemné či ústní formě
- uděleny viditelných způsobem (např. vyvěšením na nástěnku, internet)
- opakovány

3.4 Odměňování pracovníků

„Odměňování, označované také jako kompenzace nebo náhrada za práci, je důležitou personální činností, probíhající v každém podniku.“ Je to vysoce motivující nástroj

pracovníků, který ovlivňuje jejich budoucí výkon. Odměňování zahrnuje mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní nebo nepeněžní odměny, které organizace poskytne pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Každá organizace si stanoví systém odměňování podle svých potřeb a potřeb pracovníků (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměna je nejčastěji vyjádřena v peněžní podobě, může však mít i nepeněžní formu, jako je uznání od zaměstnavatele, povýšení, vzdělávání apod. Dále může odměna zahrnovat zaměstnanecké výhody neboli benefity, které uděluje zaměstnavatel nezávisle na výkonu pracovníka (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměny se mohou rozlišit na vnitřní a vnější (Koubek, 2007, s. 283):

- Vnitřní odměny – vycházejí z osobnosti pracovníka, jeho potřeb, zájmů nebo postoji. „Jsou nehmotné a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit a úkolů, z pocitů úspěšnosti a užitečnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení apod.“
- Vnější odměny – o jejich udělení rozhoduje organizace a zahrnují především hmatatelné odměny jako je povýšení, formální uznání, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, ale mohou zahrnovat i např. vybavení kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje nebo zařízení aj.

Tyto vnitřní a vnější odměny spolu úzce souvisí. Mnohdy, když je pracovník odměňován, má z toho vnitřní uspokojení a dobrý pocit. Vnitřní odměny mohou být z velké části ovlivňovány organizací, a to např. při udělení takové činnosti pracovníkovi, která bude v souladu s jeho potřebami a schopnostmi, vytvářením úkolů, které budou pro pracovníka zajímavé a budou pro něj tvořit smysluplnou práci. „Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, především když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout.“ Dalším důležitým faktorem jsou dobré pracovní vztahy na pracovišti, jednak mezi pracovníky navzájem a jednak mezi pracovníkem a vedoucím, vytváření kvalitního prostředí a způsobu řízení, spravedlivé hodnocení a odměňování aj. (Koubek, 2007, s. 284).

Organizace disponuje mnoha možnostmi, jak odměňovat své pracovníky. Především záleží „jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků.“ Každá organizace je svým způsobem ojedinelá, a proto i svůj systém

odměňování musí být navržen tak, aby odpovídal jak svým potřebám, tak potřebám jejich pracovníků (Koubek, 2007, s. 284–285).

3.4.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody představují významnou část v systému odměňování, jsou vyjádřeny v podobě finanční či nefinanční odměny a jsou poskytovány navíc k peněžní odměně (Armstrong, 2009, s. 382). „Zpravidla jsou pracovníkům poskytovány bez vazby výkonnosti, bývají rozlišovány podle postavení pracovního místa v organizaci nebo podle délky zaměstnání.“ (Kocianová, 2010, s. 163). Některé benefity musí být zabezpečeny ze zákona, například mateřská dovolená, jiné uděluje zaměstnavatel nad rámec svých povinností. Zaměstnanecké výhody se poskytují také pro osobní blahobyt zaměstnanců, podporují motivaci, a čím spokojenější pracovník bude, tím lepší bude i jeho výkon. Dalším důvodem může být udržení si kvalitních pracovníků a tím zajištění konkurenceschopnosti (Armstrong, 2009, s. 382).

Členění zaměstnaneckých výhod v Evropě:

1. Výhody sociálního povahy (důchody, životní pojištění, půjčky apod.)
2. Výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání atd.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (automobily, telefony, oděv, bydlení aj.)

Koubek ve své knize poukazuje na fakt, že organizace neposkytují zaměstnancům dostatečnou informovanost o zaměstnaneckých výhodách nebo zvolí nesprávný způsob informování a zaměstnanec se často pouze domnívá, jaké výhody se mu dostane. Tomu by se mělo předcházet a organizace by se měla ujistit, že pracovník je o všem dostatečně obeznámen (např. informovat pomocí vývěsných plakátů, podnikového rozhlasu, schůzí nebo informaci adresovat písemně apod.) (Koubek, 2007, s. 320).

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“ Soubor výhod je obvykle sestavován vedením nebo personálním útvarům a řadoví pracovníci se na něm nepodílejí. Což vede k závěru, že některé výhody nemusí plnit potřeby každého pracovníka, tudíž pak pro něj výhoda ztrácí hodnotu (Koubek, 2007, s. 320–321).

Proto vznikl tzv. kafetéria systém, který pracovníkům nabízí sestavit si soubor výhod dle vlastního výběru. Zpravidla se to děje tak, že určité výhody jsou nabízeny plošně a část výhod si pracovník zvolí z nabídky (Koubek, 2007, s. 321).

3.4.1.1 Typy zaměstnaneckých výhod

Kvasničková a Berka (2010, s. 33–34) rozlišili nejčastěji poskytované firemní benefity:

- Příspěvek na stravování – „neboli stravenky, patří mezi nejrozšířenější firemní benefity. Hodnota stravenky není omezena, záleží na možnostech firmy.“
- Podpora závodního stravování – „tzv. kantýna, zaměstnancům může šetřit čas i peníze.“
- Penzijní a životní pojištění – „mohou mít výhody někoho přesvědčit, že na dané nabídce je něco zajímavého a fungovat tak jako dlouhodobý motivační účinek.“
- Příspěvek na sport a zdraví – tento benefit je poskytován nepeněžní formou, může být například ve formě permanentky do posilovny, sportovních klubů apod. U zdravotního příspěvku to může být úhrada očkování proti chřipce. Tyto příspěvky mohou být poskytnuty i pro rodinné příslušníky zaměstnance.
- Finanční zvýhodněné půjčky – zaměstnanci může být prostřednictvím firmy poskytnuta výhodnější půjčka, než kdyby o ni žádal individuálně.
- Vzdělávací kurzy a školení – zlepšení kvalifikací pracovníka je výhodné jak pro něj, z hlediska jeho kariérního růstu, tak pro firmu z hlediska lepších pracovních výkonů.
- Úhrada výdajů, nákladů – sem patří náklady zaměstnance vynaložené na pracovní účely (např. platba za benzín, bezpečnostní opatření, příspěvek na ubytování na služební cestě atd.).
- Příspěvek na dovolenou a kulturu – možnost volby dovolené dle výběru zaměstnance (počet dnů, roční období atd.) může pozitivně ovlivnit jeho motivaci. Patří sem i víkendové pobyty s kolegy apod.
- Příplatky k nemocenské – „tento příspěvek je zaměstnanci poskytován spíše výjimečně, pokud zaměstnanec nebyl dlouhodobě nemocný, mu firma může doplatit rozdíl mezi jeho příjmem během nemocenské a běžnou mzdou.“
- Pohyblivá pracovní doba – „dnešní moderní doba umožňuje zaměstnancům vykonávat svoji práci z domova, kde si mohou lépe rozvrhnout pracovní dobu a pracovat tak efektivněji.“

- Vybavení zaměstnance – mobilní telefon, notebook, pager, firemní auto, to jsou věci, které zaměstnanec může dostat od firmy, aby zlepšoval svůj pracovní výkon, a zároveň může tyto věci používat i soukromě.

3.5 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení pracovníků neboli hodnocení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších personálních činností, bez níž nelze vykonávat řadu dalších personálních činností, jako je odměňování pracovníků, jejich rozmísťování a vzdělávání, utváření pracovních míst, personální plánování, výběr pracovníků či péče o pracovníky a v neposlední řadě vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci.“ Pokud je hodnocení pracovníku vykonáváno dobře, „lze říci, že jde o jeden z nejúčinnějších nástrojů motivování pracovníků a zlepšování pracovního výkonu v organizaci“ (Koubek, 2000, s. 280).

Hodnocení pracovníků se odvíjí od pracovního výkonu. Dříve se pracovní výkon vztahoval pouze k výsledkům práce, v některých organizacích tak může být i doposud. Moderní způsob hodnocení však kromě samotných výsledků práce zahrnuje i pracovní chování (podle požadovaných pracovních předpisů), sociální chování (chování na pracovišti, ke svým spolupracovníkům, s lidmi, se kterými přijde během pracovního výkonu do styku, ale patří sem i chování mimo práci) a v neposlední řadě odborné a osobnostní předpoklady. „Je to tedy výraz snahy pomoci pracovníkovi překonávat pracovní problémy, soustavně zlepšovat pracovní výkon, nelézt vyšší míru uspokojení z práce, usnadnit pracovní kariéru, a zároveň to je nástroj zvyšování spravedlnosti odměňování a spravedlnosti v zaměstnaneckých vztazích a nástroj zvyšování participace pracovníků na řízení organizace.“ (Koubek, 2000, s. 280).

Hodnocení práce probíhá ve třech krocích (Koubek, 2007, s. 293):

1. shromáždění informací o práci (pracovním místě),
2. výběr faktoru či faktorů, které budou použity k určení hodnoty různých prací v organizaci,
3. příprava a realizace plánu používajícího vybrané faktory k hodnocení relativní hodnoty (významu) různých prací v organizaci.

3.5.1 Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce lze rozdělit na **analytické a sumární** (neanalytické).

Při **sumární metodě** se práce hodnotí jako celek, nerozlišují se jednotlivé prvky práce a není vymezen jednotný postup hodnocení. Záleží pouze na subjektivním názoru hodnotitele, jakou váhu jednotlivým pracím přiloží (Dvořáková a kol., 2007, s. 328). Tato metoda je z hlediska své subjektivity „nevyhovující požadavkům předpisů odměňování prací stejné hodnoty, protože stejná hodnota vyjádřená tímto způsobem je hrubá a nepřesná.“ (Armstrong, 2007, s. 544–454). Nejčastěji používanou neanalytickou metodou je klasifikační (katalogová) metoda. Ta rozřídí faktory práce podle odpovědností, dovedností, povinností a dalších faktorů a zařadí je do předem sestavené modelové třídy, která tvoří jakýsi katalog. „Relativní hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě se pak stanovuje porovnáním popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd a zkoumaná práce je pak zařazena do odpovídající třídy“ (Koubek, 2007, s. 294).

Analytické metody jsou založeny na měření podle stanovených pravidel a na rozdíl od sumárních metod je zde absence subjektivity. „Každá práce je hodnocena odděleně a systematicky podle jednotlivých požadavků.“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 328). Jsou zde vymezeny faktory či prvky, které se objevují v práci a na základě analýzy těchto faktorů je sestaven faktorový plán/schéma. Ten určí, jak se budou dané faktory hodnotit a v jak velké míře byly v práci obsaženy. Ústředními typy analytických přístupů k hodnocení práce jsou bodovací metoda (metoda bodových stupňů) a analytické porovnávání.

- Bodovací metoda – je nejpoužívanějším typem analytického hodnocení. Spočítá v definování faktorů, jako jsou požadavky kladené na pracovníka nebo na jeho schopnosti a následné vyhodnocení pomocí numerické stupnice, „jsou každému faktoru přidělovány body podle míry, v jaké je tento faktor v hodnocené práci obsažen.“ Celkový součet bodů představuje hodnotu práce (Armstrong, 2007, s. 542–543).
- Analytické porovnávání – se podobně jako u předchozí metody zabývá analýzou definovaných faktorů. Tyto faktory představují pracovní role neboli pracovní místa, která budou hodnocena. Jednotlivá pracovní místa budou navzájem porovnávána s jinými pracovními místy a na základě srovnání se tak vytvoří pořadí pro každé pracovní místo zvlášť (Koubek, 2007, s. 297). Tato metoda je

náročnější, neboť „před samotným aplikováním musí být provedeno počáteční hodnocení na reprezentativním vzorku „modelových“ prací, které bude použito jako základ pro porovnávání s ostatními pracemi“ (Armstrong, 2007, s. 544).

3.6 Techniky výzkumu

Těžištěm pro zpracování praktické části byla především technika marketingového průzkumu v podobě dotazování. Získané výsledky z dotazníkového šetření byly statisticky zpracovány pomocí metody korelační analýzy, proto budou obě metody objasněny v následujícím textu.

3.6.1 Dotazníkové šetření

Nejvyužívanějším nástrojem písemného dotazování je tzv. dotazník, který slouží k získávání informací z populace. Dotazník musí být sestaven tak, aby zajistil jasné a přesné odpovědi, které budou vyhovovat potřebám výzkumu. Špatně položené otázky by totiž mohly mít negativní vliv na celkový výzkum (Foret, Stávková a Vaňová, 2006, s. 26).

Správně sestavený dotazník by měl splňovat požadavky tzv. účelově technické a požadavky psychologické. Účelově technické požadavky směřují primárně k hlavnímu účelu, kvůli kterému daný výzkum vůbec vzniká. Jde tedy o to, aby formulace otázek byla co nejpřesnější a pro respondenta srozumitelná. Z psychologického hlediska se pak jedná o vytvoření takového prostředí pro respondenta, které mu bude blízké a příjemné a bude ho vybízet k vyplnění dotazníku (Foret, Stávková a Vaňová, 2006, s. 26).

3.6.2 Korelační analýza

Metoda korelační analýzy slouží k vyjádření míry závislosti dvou náhodných spojitých proměnných. Jedná se o jejich vzájemné působení, kdy se hodnoty jedné veličiny vyskytují společně s hodnotami veličiny druhé (Statistika a výpočetní technika [online], 2016).

„Míra asociace dvou náhodných proměnných může sahát od *neexistence korelace* (všechny hodnoty proměnné Y se vyskytují stejně pravděpodobně s každou hodnotou proměnné X) až po *absolutní korelaci* (s danou hodnotou proměnné X, se vyskytuje právě jedna hodnota proměnné Y).“ Existuje mnoho koeficientů, které se využívají pro výpočet k určení těsnosti závislosti dvou korelovaných veličin. Nepoužívanější z nich je Pearsonův korelační koeficient, značený „*r*“, který nabývá hodnot od -1 do 1. „Čím větší je absolutní

hodnota r , tím těsnější je korelace mezi oběma proměnnými“ (Statistika a výpočetní technika [online], 2016).

Pokud koeficient nabývá kladných hodnot, jedná se o pozitivní korelaci, pokud záporných, jde o korelaci negativní. V případě, že je korelační koeficient nulový, pak závislost mezi veličinami neexistuje (Statistika a výpočetní technika [online], 2016).

3.7 Shrnutí

Motivační systém představuje komplexní proces, kterému by společnost měla věnovat značnou pozornost. V teoretické části jsem vymezila základní pojmy, pomocí kterých lze tuto problematiku lépe pochopit.

V úvodu práce jsem se věnovala vedení lidí v podniku. Vedení, kdysi předchůdce motivování, jsou v posledních letech silně propojeny. Lidé, v pozici vedoucích, musí umět správně namotivovat své podřízené, aby bylo dlouhodobě dosahováno podnikových cílů. Bylo vytvořeno mnoho teorií, které se snažily vymezit správného vůdce, avšak nelze přesně definovat jeden soubor charakteristik, který by vymezil ideálního vůdce, jelikož každá osobnost, byť jako vůdce, je ojedinělá a dokáže zaujmout svými specifickými rysy.

V další části práce je definována motivace jako taková, její vrstvy a motivy lidí. Každý ze zmíněných autorů chápe proces motivace trochu jinak, lze však říci, že motivy lidí, jsou tvořeny nějakou vnitřní pohnutkou, potřebou či vůlí, která je vede k vytyčenému cíli. Stejně jako u vedení i motivace má svoje teorie, k nejznámější patří Maslowova hierarchie potřeb, dále například Herzbergův dvoufaktorový model, zabývající se faktory zvyšující spokojenost či nespokojeností s prací. V souvislosti s pracovní motivací je pracovní spokojenost pro člověka velmi důležitá, neboť práce tvoří velkou část našeho života. Stejně tak důležitá je i pro podnik, kde spokojený pracovník může zlepšit svůj výkon, a tím chod celého podniku. Uznání je další způsob, jak pracovní spokojenost zvýšit.

V neposlední řadě jsem věnovala pozornost stimulačním prostředkům. V současné době nabízejí zaměstnanci svým pracovníkům různé odměny za vykonanou práci v podobě peněžní či nepeněžní formy, zaměstnaneckých výhod nebo benefitů. Spravedlivé odměňování a hodnocení pracovníků taktéž přispívá k jejich motivaci.

V závěru teoretické části jsou definovány techniky využití v praktické části bakalářské práce.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 O společnosti

Společnost AGRO Jevišovice, a.s. vznikla původně již jako Jednotné zemědělské družstvo ČSP Jevišovice v 70. letech minulého století, které působilo převážně v Jevišovicích a přilehlých obcích na zhruba 1500 hektarech. Během dalších let, konkrétně v roce 1994, se tato společnost transformovala na Agrodružstvo Jevišovice, kdy se tato společnost začala rozrůstat a rozšiřovat i do vzdálenějších katastrů jako například Slatina, Újezd, Běhařovice, Plaveč a kdy její výměra postupně vzrostla na cca 4500 hektarů. V té době se také začala rozšiřovat živočišná výroba, a to především chov prasat a brojlerů, a také výroba krmných směsí. V dalších letech docházelo k další expanzi, které vyústilo v roce 2005 na 9000 hektarů, 50 000 prasat, 600 dojnic a 1 000 000 brojlerů za rok. Docházelo k expanzi do zahraničí, a to do Ukrajiny a Rumunska. V této době se výměra orné půdy vyšplhala až k 15 000 hektarů. Takto společnost Agro Jevišovice fungovala do roku 2010, kdy se výměra vrátila na 9000 hektarů, došlo k podstatnému snížení stavu všech hospodářských zvířat a jako jeden z největších tuzemských podniků se transformoval na akciovou společnost. Od 10. 1. 2011 se stalo Agro Jevišovice členem koncernu AGROFERT Andreje Babiše.

4.2 Předmět podnikání

Hlavní činností společnosti je především rostlinná a živočišná výroba, dále zůstal zachován chov skotu, a také pokračuje výroba krmných směsí a extruze.

Živočišná výroba

Chov skotu je v podniku AGRO Jevišovice, a.s. nenahraditelnou, stále se rozvíjející a zdokonalující činností. Od roku 2010 do roku 2015 stoupl průměrný stav dojnic až o téměř 30 % na hodnotu 1042 kusů a v roce 2015 byl nově zahájen výkrm býků na farmě v Mikulovicích. Zvířata jsou chována celkem na pěti farmách: Jevišovice, Hevlín, Přešovice, Vevčice a od roku 2015 i v Mikulovicích.

Rostlinná výroba

Společnost AGRO Jevišovice, a.s. spolu s dceřinými společnostmi hospodaří na celkové výměře 7400 ha. Zaměřuje se na pěstování plodin pro komoditní prodej (80 %) ostatní

plocha slouží k zabezpečení krmivové základny pro skot. Zastoupení v osevním postupu je následující: řepka olejka do 20 %, ozimé obilniny 40 %, jarní obilniny 7 %, kukuřice 20 %, víceleté pícniny 13 %.

Mechanizace

Středisko mechanizace zabezpečuje komplexní práce technikou pro ostatní úseky Agro Jevišovice, dále také pro střediska sesterských společností v rámci AGF Holdingu, umístěných v regionu hospodaření Agro Jevišovice. Pod středisko mechanizace spadají také Dílny a servisní středisko.

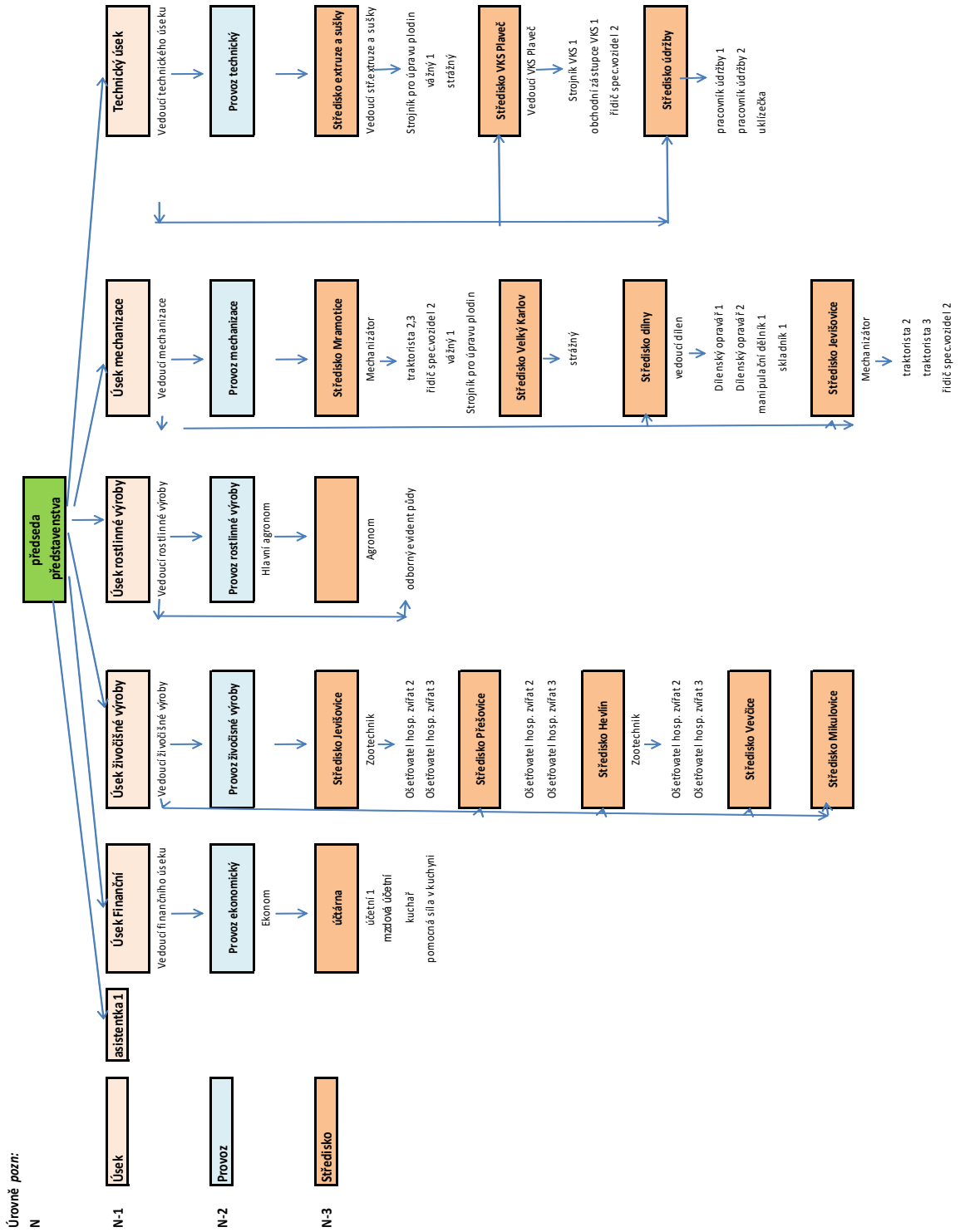
Od roku 2011 do 2015 bylo zrušeno cca 14 středisek a 24, včetně zaměstnanců, bylo převzato jinou společností. Za minulý rok byl nově otevřený provoz v Mikulovicích s chovem skotu a v Kosticích se otevřela maloprodejna s výrobnou krmných směsí.

4.2.1 Organizační struktura

AGRO Jevišovice, a.s. spadá pod společnost NAVOS, a.s., se sídlem v Kroměříži, která patří do Holdingu skupiny AGROFERT, a.s. Na prvním místě organizační struktury stojí valná hromada, po které následuje představenstvo společnosti, kterému podléhá ředitel. Tomu jsou podřízeny veškeré úseky Agro Jevišovice. Společnost je rozdělena na pět výrobních úseků, a to úsek živočišné výroby, úsek rostlinné výroby, úsek mechanizace, technický úsek a finanční úsek, do kterého spadá i asistent ředitele. Každý úsek je pod vedením vedoucího úseku. Úseky jsou dále rozděleny na jednotlivé provozy, které mají svého provozního vedoucího a své zaměstnance.

Organizační struktura podniku má hierarchickou podobu.

Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Agro Jevišovice, a.s.



Zdroj: Agro Jevišovice, a.s.

4.3 Motivační systém společnosti AGRO Jevišovice, a.s.

4.3.1 Mzdové příplatky

Příplatek a mzda za práci přesčas

Práce přesčas je práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu a její maximální rozsah se řídí příslušnými ustanoveními v ZP. Pokud nebylo předem dohodnuto náhradní volno za práci přesčas místo příplatku, činí příplatek za práci přesčas **v pracovních dnech a ve dnech pracovního klidu**, mimo svátky, 25 % průměrného výdělku daného kalendářním měsícem.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. V době čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. V případě, že zaměstnanec nebude chtít náhradní volno využít, bude mu poskytnut příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Za práci v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 20 % průměrného výdělku nebo je opět zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Příplatek za práci v noci

Za práci v noci se považuje práce konaná v noční době od 22:00 do 6:00 hodin a zaměstnanci přísluší za každou celou hodinu práce příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Tyto pracovní činnosti musí být zahrnuté ve vymezení ztíženého a zdraví škodlivého pracovního prostředí stanoveném vládním nařízením. V takovém případě činí příplatek 10 % průměrného výdělku.

Osobní příplatek – ohodnocení

Výše osobního ohodnocení a podmínky poskytnutí jsou uvedené na mzdovém výměru zaměstnance nebo se řídí samostatným vnitřním předpisem.

4.3.2 Odměny a prémie

Prémie a odměny za výsledky práce jsou pohyblivou složkou mzdy a mohou být poskytnuty všem zaměstnancům společnosti při vytvoření potřebných finančních zdrojů a při splnění předem stanovených kritérií a ukazatelů hodnocení výsledků práce s cílem motivovat zaměstnance k dosažení vyšší výkonnosti a kvality práce. Ředitel společnosti může v případě mimořádných skutečností, které nepříznivě způsobí neplnění stanovených ukazatelů, toto zohlednit a odměny mohou být vyplaceny.

Výše a podmínky poskytnutí zaměstnaneckých benefitů se řídí samostatným vnitřním předpisem – „Sociální fond pravidla tvorby a použití“.

Společnost AGRO Jevišovice, a.s. disponuje od 1. 1. 2016 těmito benefity:

Příspěvek zaměstnavatele na stravné

Příspěvek do zákona nákladové uznatelné výše 55 %, při hodnotě 60 Kč (33 Kč). Zaměstnavatel zabezpečí stravování zaměstnancům formou podání jednoho teplého jídla denně v jídelnách zaměstnavatele nebo formou jedné stravenky denně. Hodnota jedné stravenky je 60 Kč. Závodní stravování, resp. náhrada formou stravenek na stravování je umožněna i zaměstnancům, kteří vykonávají sezónní práce nebo jiné práce na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, a to vždy, pokud zaměstnanec odpracuje ve dni alespoň 3 hodiny.

Příspěvek na dětskou rekreaci

Zahrnuje soustředění, vzdělávací a jazykové pobyty a předškolní péči do 15 let věku dítěte zaměstnance. Příspěvek činí 1000 Kč za rok a je vyplacen na základě předložené faktury.

Životní výročí

Životní jubileum 50 let a 60 let věku je vyplaceno peněžní odměnou ve výši 2000 Kč. Při odchodu do důchodu (starobní nebo 3. st. ID) činí peněžní odměna ve výši 4000 Kč

Pracovní výročí

Pracovní výročí se týká každého zaměstnance, který je ve společnosti zaměstnán minimálně deset let a následovně je vypláceno každým pátým započatým rokem.

V takovém případě částka za desetileté výročí činí 1000 Kč, patnáctileté výročí 2000 Kč, dvacetileté 3000 Kč atd.

Společnost dále disponuje tzv. nestabilními benefity, které jsou nabízeny nárazově a mají omezenou délku trvání. K měsícům únor – březen – duben 2016 měli zaměstnanci možnost využít tyto benefity:

- Slevy na letenky od společnosti Letuška.cz
- Výhodná volání od společnosti O2
- Sleva na předplatné novin a časopisů od mediální skupiny MAFRA
- Výhodná životní a úrazová pojištění od pojišťovny Respect
- „Čerstvá vejce“ á 2 Kč
- Nabídky nových automobilů + leasing od společnosti Agrotec
- Výhodná cestování od cestovní kanceláře Čedok

4.3.3 Služební mobily, notebooky, automobily

Někteří zaměstnanci na vybraných pozicích potřebují k vykonávání své práce mobilní telefon, notebook nebo automobil. Tyto movité věci lze do určité míry považovat jako benefity, avšak hlavní účel pro jejich využívání je pracovní.

Dle organizační struktury zaměstnanci na úrovni N-1 úseku, označování jako top management, disponují mobilním telefonem, služebním autem i notebookem. Zaměstnancům na úrovni N-2 provozu přísluší mobilní telefon a notebook a úrovni N-3 středisku náleží mobilní telefon.

4.3.4 Školení pro zaměstnance

V rámci vzdělávání svých zaměstnanců pořádá společnost Agro Jevišovice školení, která jsou pro zaměstnance povinná s ohledem na jejich pracovní zařazení. Dále podnik odesílá své zaměstnance na odborná školení dle jejich zaměření a specializace. Následující tabulka zobrazuje přehled povinných školení.

Tabulka 1: Školení zaměstnanců Agro Jevišovice, a.s.

Název kurzu	Pracovní pozice	Cyklus
BOZP, PO, hygienické minimum – zaměstnanci	Všechny pracovní pozice	1x za rok
BOZP, PO, hygienické min. – vedoucí zaměstnanci	THP	1x za rok
Školení řidičů – základní	Řidiči bez PPZŘ	1x za rok
Školení řidičů – rozšířené	Řidiči s PPZŘ	1x za rok
Školení řidičů – referentská vozidla	Řidiči ref. vozidel	1x za rok
Svářečský průkaz – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za 2 roky
Vazačský a jeřábnický průkaz – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za rok
Strojnický průkaz – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za 2 roky
Vysokozdvíhový vozík – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za rok
Obsluha tlakových nádob – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za 3 roky
Obsluha plynových zařízení – školení	Zam-ci s oprávněním	1x za 3 roky
Topičský průkaz – obsluha 4. třídy školení	Zam-ci s oprávněním	1x za 5 let
Osvědčení o odb. způsobilosti k zacházení s přípravky na ochranu rostlin	Agronom	1x za 5 let
Osvědčení 1. stupně o odb. způsobilosti pro nakládání s přípr.na och. rostlin	Zam-ci úseku RV	1x za 5 let
Interní školení GMP+, HACCP	Vedoucí zaměstnanci	1x za rok
Interní školení GMP+, HACCP	Zam-ci, kterých se týká výroba krmiv	1x za rok
Školení systémů kvality, interních auditorů GMP+	Manažer kvality	1x za rok/dva

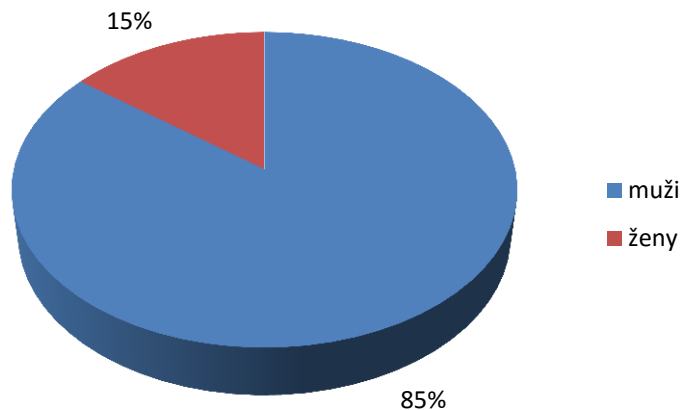
Zdroj: Společnost Agro Jevišovice, a.s.

Vysvětlivka: Zam-ci je zkratka pro slovo „zaměstnanci“

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 55 respondentů, ze všech úseků a pozic v hierarchii podniku, kteří představují zhruba polovinu zaměstnanců ve společnosti. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podnikovým motivačním systémem.

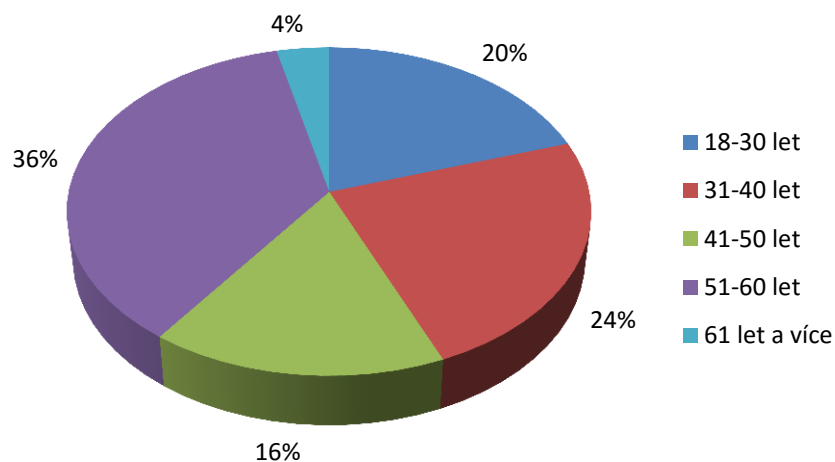
Graf 1: Pohlaví respondentů



Zdroj: Autor

Valnou většinu zastupují ve společnosti muži. Z 55 dotazovaných respondentů jich bylo přesně 47 a pouze 8 žen.

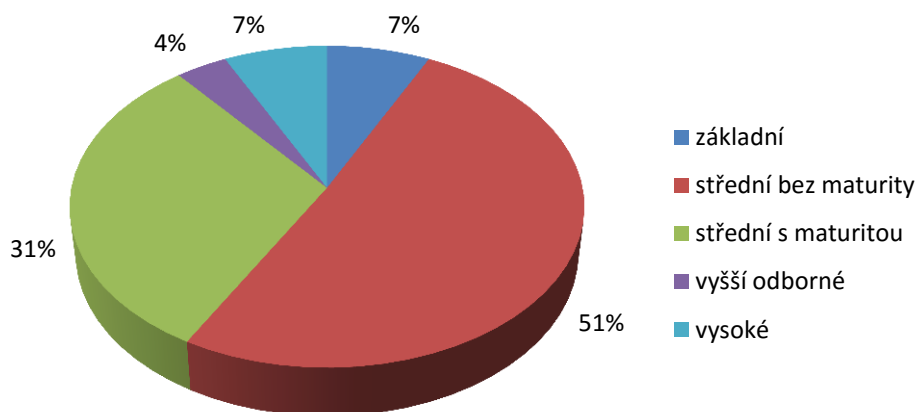
Graf 2: Věkové rozpětí respondentů



Zdroj: Autor

Ve společnosti pracuje nejvíce pracovníků ve věku 51–60 let, to odpovídá celkem 20 respondentům. Druhý nejčastěji zastoupený věk v počtu 13 respondentů je v rozmezí 31–40 let, následuje rozmezí 18–30 let, kde se nachází 11 respondentů. Předposlední kategorii, v počtu 9, tvoří respondenti ve věku 41–50 let a v poslední kategorii 61 let a více jsou zastoupeni pouze 2 respondenti.

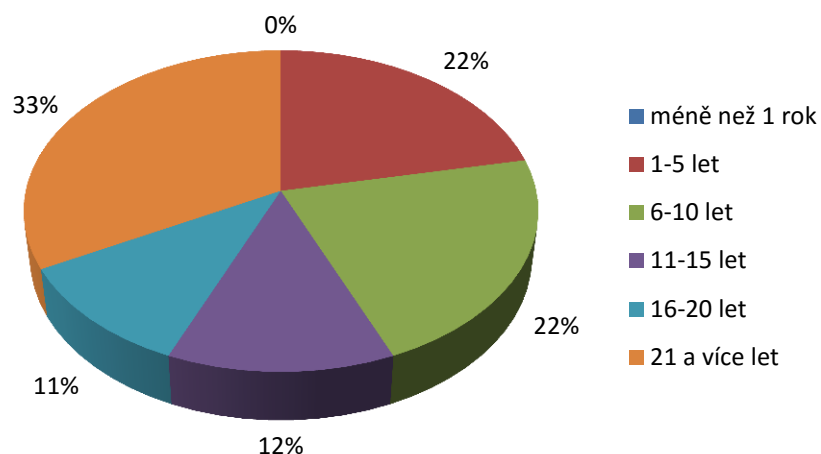
Graf 3: Dosavadní získané vzdělání respondentů



Zdroj: Autor

Více jak polovina respondentů (28), má dosažené střední vzdělání bez maturity. Následující pozici zaujalo 17 respondentů se střední školou s maturitou. Základní a vysoké vzdělání odpovídá se stejným procentuálním zastoupením 4 respondentům a 2 respondenti mají vzdělání vyšší odborné.

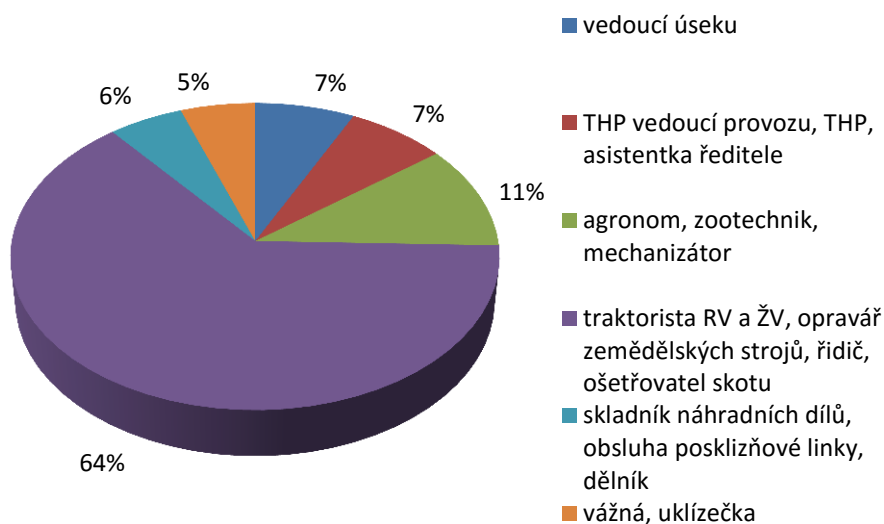
Graf 4: Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: Autor

S nulovým procentem odpracované doby méně než 1 rok není zastoupen žádný z dotazovaných respondentů. Naopak nejvíce pracovníků (18), pracuje ve společnosti více než 21 let. V kategorii 1–5 let a 6–10 let je zastoupeno 12 respondentů, v rozmezí 11–15 let pracuje 7 respondentů a o jednoho méně, tedy 6 respondentů, pracuje ve společnosti 16–20 let.

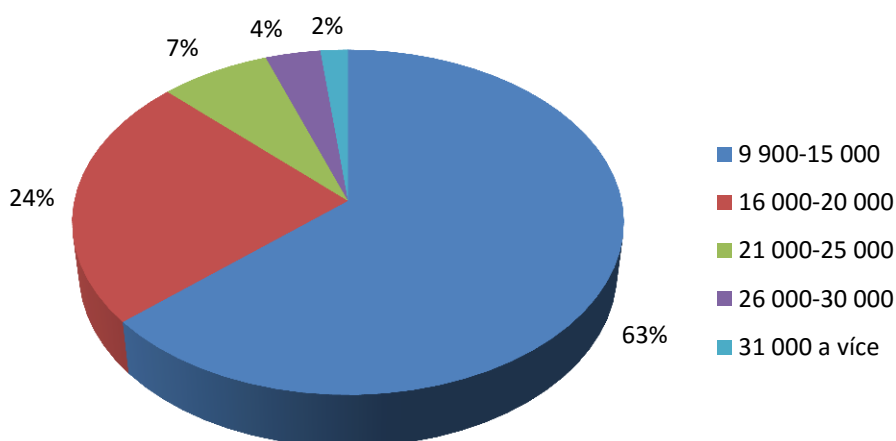
Graf 5: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Autor

Převažující většinu respondentů v počtu 35, tvoří pracovní pozice typu traktorista rostlinné výroby a živočišné výroby, opravář zemědělských strojů, řidič a ošetřovatel skotu. V počtu 6 zaměstnanců jsou zastoupeni pozice agronom, zootechnik a mechanizátor. Pozice vedoucí úseku a THP, THP vedoucí provozu a asistentka ředitele mají stejné procentuální zastoupení, a to 4 respondenty. Skladník náhradních dílů a obsluha posklizňové linky představují 2 respondenty stejně jako pozice uklízečka a vážná.

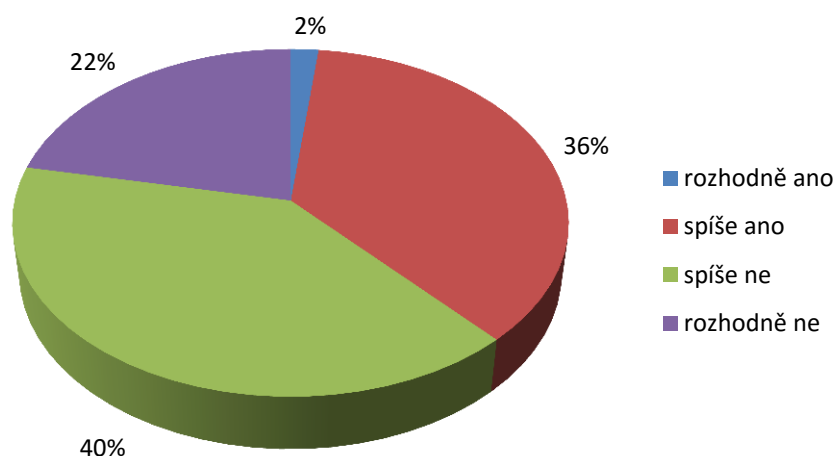
Graf 6: Měsíční příjem respondentů



Zdroj. Autor

Měsíční příjem zaměstnanců se ve společnosti nejvíce pohybuje v rozmezí od základní mzdy do patnácti tisíc Kč (uvedlo 63 %). Druhou příčku obsadil příjem v rozmezí 16000 – 20000 Kč, který uvedlo s 24 %, 13 respondentů. 4 respondenti jsou držiteli příjmu 21000 – 25000 Kč, 2 respondenti 26000 – 30000 Kč a jediný dotázaný dosahuje měsíčního příjmu 31000 a více Kč.

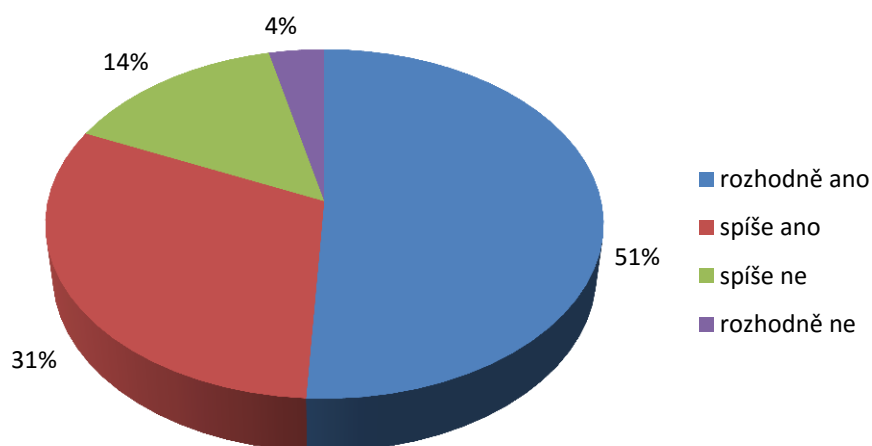
Graf 7: Mzda úměrná pracovnímu výkonu



Zdroj: Autor

38 % dotazovaných, představujících 21 pracovníků považuje svoji mzdu za úměrnou ke svému pracovnímu výkonu. Zbývá většina, tedy 62 % resp. 34 dotazovaných jsou opačného názoru, a to, že jejich mzda neodpovídá práci, kterou vykonávají.

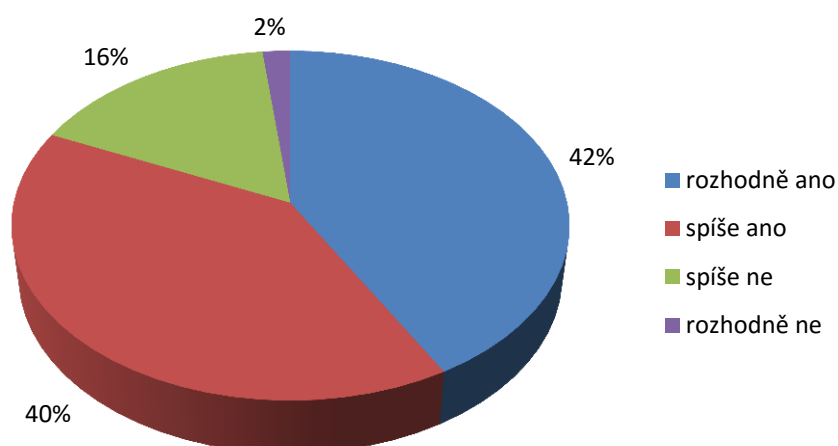
Graf 8: Práce o víkendu



Zdroj: Autor

O víkendech pracuje až 82 % respondentů, tj. 45 pracovníků, z nichž 28 odpovědělo rozhodně ano a 17 spíše ano. Spíše o víkendu nepracuje 8 respondentů a 2 rozhodně ne.

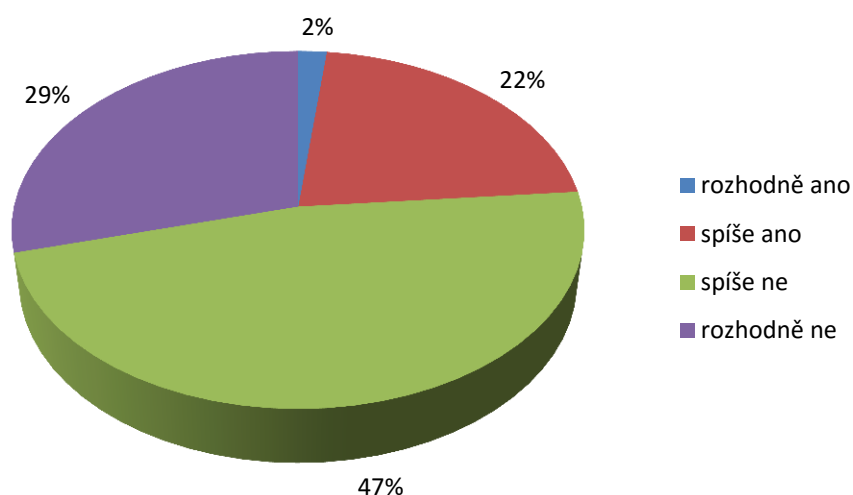
Graf 9: Stresová náročnost při vykonávání pracovní náplně



Zdroj: Autor

Svoji pracovní náplň považuje za stresově náročnou 82 % respondentů, to činí 45 pracovníků, z nichž polovina odpověděla rozhodně ano a druhá polovina spíše ano. Zbýlých 18 %, tedy 10 pracovníků spíše neshledává svoji práci za stresově náročnou, z toho 1 rozhodně ne.

Graf 10: Náležitě ocenění za pracovní výkon

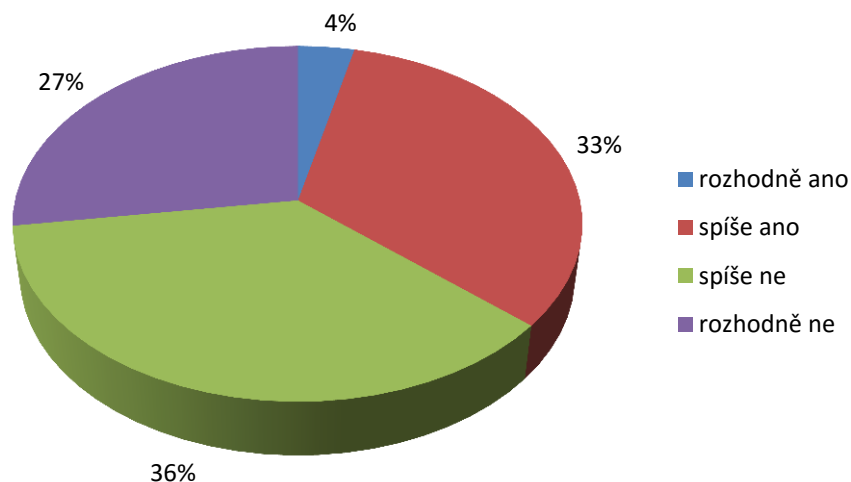


Zdroj: Autor

Jediný respondent odpověděl na otázku, zda je za svůj výkon náležitě oceněn rozhodně ano, 12 respondentů potom uvedlo odpověď, že spíše ano. Nespokojenost s ohodnocením

svého výkonu prokázalo 42 respondentů, z toho se 26 respondentů přiklonilo k variantě spíše ne a 16 k variantě rozhodně ne.

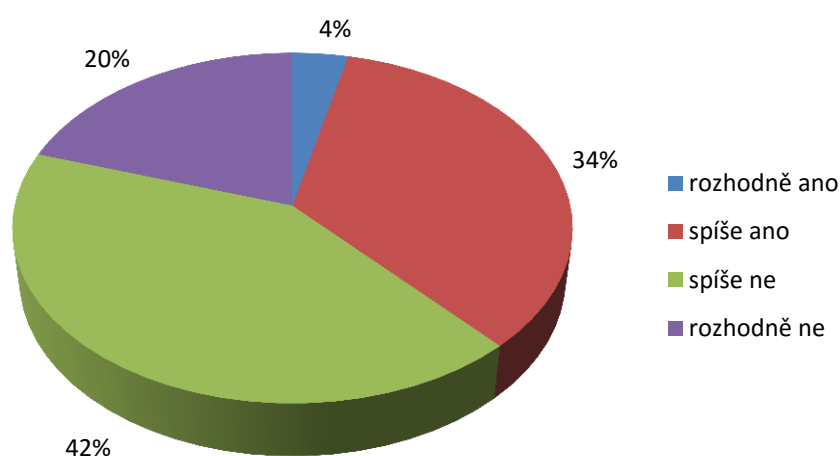
Graf 11: Uplatnění formálního a neformálního uznání na pracovišti



Zdroj: Autor

Více než polovina respondentů (35) odpovědělo, že se na pracovišti neuplatňují formy uznání, z toho 15 z nich uvedlo, že rozhodně ne. Opačného názoru bylo 20 respondentů, kteří odpovídali spíše ano.

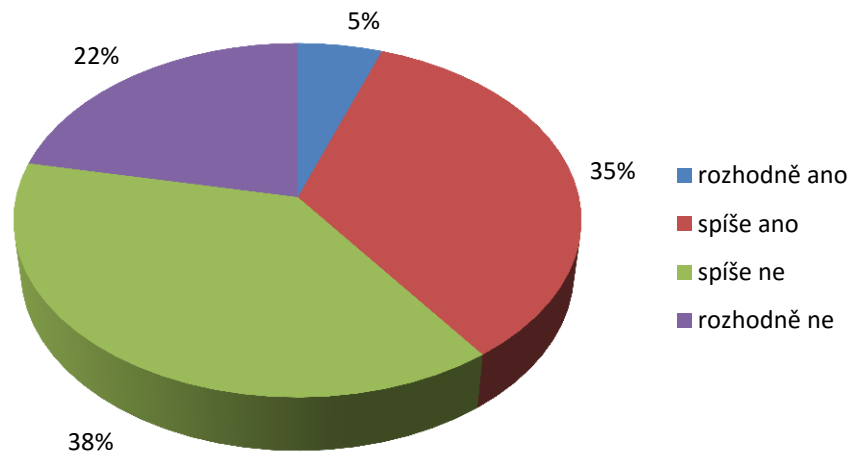
Graf 12: Odras pracovního výkonu na odměnách



Zdroj: Autor

34 respondentů uvedlo, že jejich pracovní výkon nijak nepřispívá k lepším odměnám, z toho 11 respondentů odpovědělo, že rozhodně ne. Menší počet respondentů se přiklonilo k variantě spíše ano, celkem 19 a 2 respondenti odpověděli, že rozhodně ano.

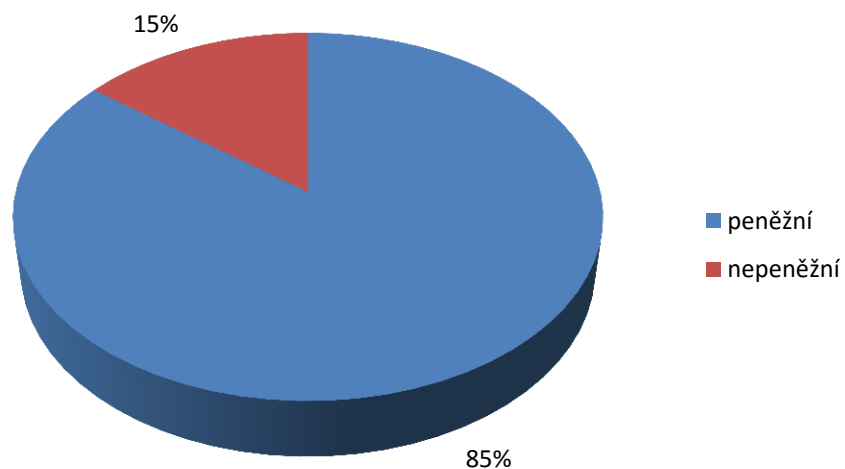
Graf 13: Spokojenost respondentů s benefity a zaměstnaneckými výhodami



Zdroj: Autor

Benefity a zaměstnanecké výhody neodpovídají potřebám více jak polovině (60 %) dotazovaných, což je 33 pracovníků, z toho 12 pracovníkům nevyhovují vůbec. 22 respondentům spíše vyhovují, ale pouze 3 odpověděli rozhodně ano.

Graf 14: Benefity



Zdroj: Autor

Polootevřená, resp. polouzavřená otázka „*Jaké benefity byste preferoval/a (uved'te konkrétní benefit)?*“ obsahovala dvě části. První část byla formou uzavřené otázky, kde respondenti vybírali ze dvou odpovědí, a to zda dávají přednost benefitům *peněžním* či *nepeněžním*. Značná většina respondentů (47) na výše zmíněnou uzavřenou otázku odpověděla, že upřednostňuje benefity peněžní před nepeněžními. Pouhých 8 dalo přednost benefitům nepeněžním.

Druhá část otázky byla opačnou formou, tedy otevřenou, kde měli respondenti možnost vyjádřit se vlastními slovy a uvést, jaký benefit by preferovali právě oni.

Následující tabulka uvádí některé konkrétní benefity, které by respondenti, zaměstnaní ve společnosti Agro Jevišovice, uvítali. Této možnosti využilo 25 dotazovaných. Tabulka čítá celkem 30 odpovědí, přičemž jeden respondent může být zastoupen u více odpovědí.

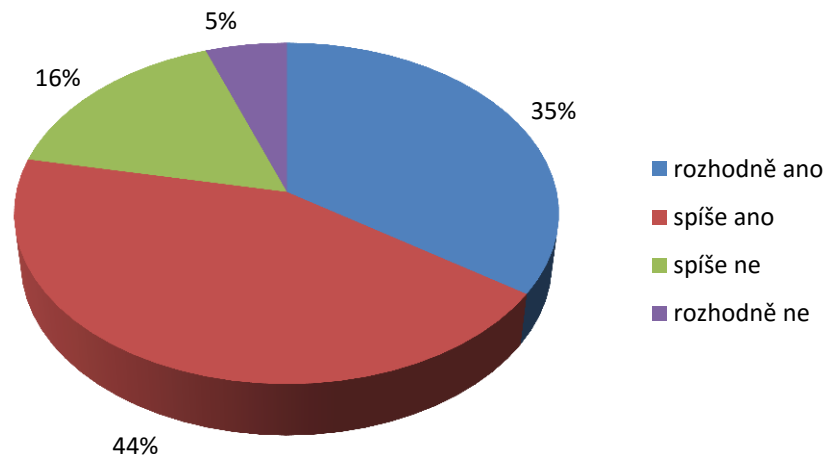
Tabulka 2: Požadované benefity

Benefity	Počet respondentů
Bonusy, příspěvky, prémie	12
Více volna	7
Příspěvek na penzijní připojištění	4
Náhrada cestovného při práci o víkendech a svátcích	2
Pružná pracovní doba	2
Vzdělávání	2
Mobilní telefon	1

Zdroj: Autor

Nejpočetněji zastoupenou skupinou byly bonusy, příspěvky či prémie, které by uvítalo 12 respondentů. Dalších 7 respondentů by požadovalo více volna, ať už z osobních či zdravotních důvodů či týden dovolené navíc. Příspěvek na penzijní připojištění jsem záměrně oddělila od ostatních příspěvků, jelikož to byl třetí nejvíce zastoupený konkrétní benefit, o který zaměstnanci jeví značný zájem. Dále pak náhrada cestovného při práci o víkendech a svátcích, pružná pracovní doba a vzdělávání bylo zmíněno dvakrát a jeden respondent by si přál mobilní telefon. Údaje v tabulce vykazují téměř stejný poměr peněžních i nepeněžních benefitů, a to z důvodu, že někteří respondenti v otevřené části otázky uváděli kombinaci právě obou benefitů, kdežto v uzavřené části dali přednost benefitům peněžním.

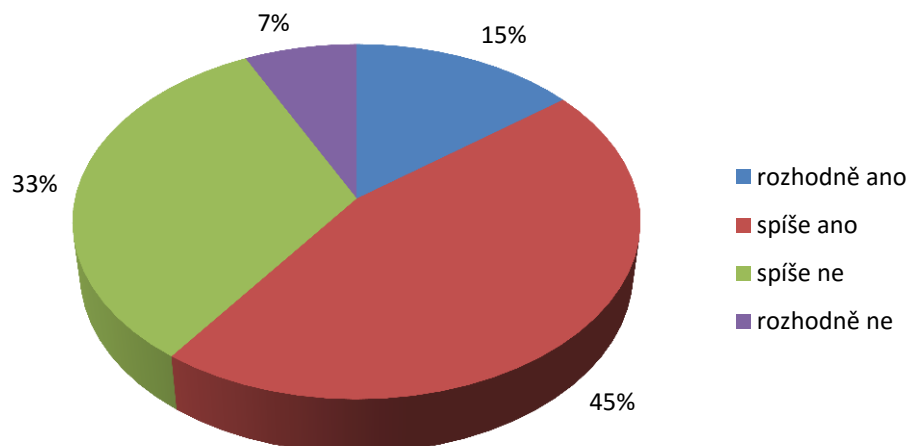
Graf 15: Přínos práce



Zdroj: Autor

Z grafu je viditelné, že práce, ve společnosti Agro Jevišovice, je přínosná až pro 79 % z dotazovaných. Celkem 43 respondentů uvedlo, že v práci získává nové znalosti a zkušenosti z toho 19 rozhodně ano a 24 spíše ano. Práci za nepřínosnou pak považuje 12 respondentů.

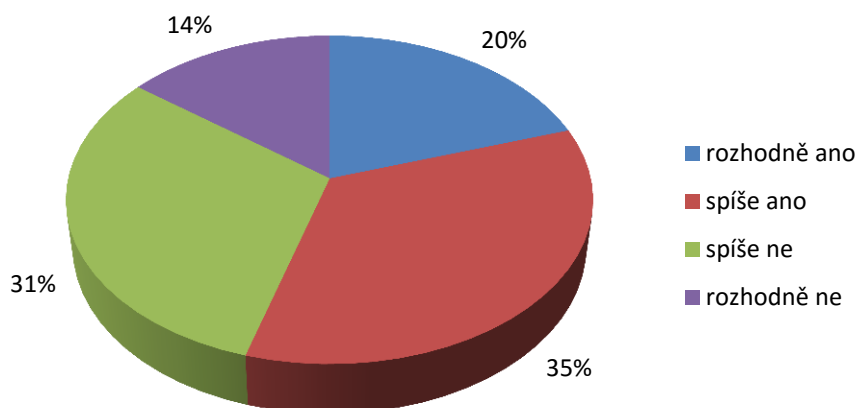
Graf 16: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců



Zdroj: Autor

Co se týče vzdělání a rozvoje zaměstnanců, je spokojeno 33 dotázaných, kde rozhodně ano uvedlo 8 respondentů a 25 spíše ano. Dle názoru 22 respondentů neposkytuje společnost příležitosti k rozvoji, z toho 4 jsou přesvědčeni, že rozhodně ne.

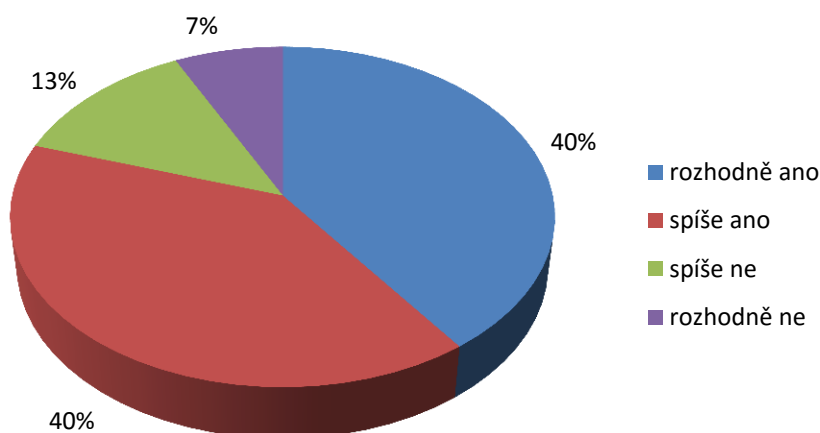
Graf 17: Motivace zaměstnanců



Zdroj: Autor

Zde lze říci, že poměry odpovědí jsou si relativně blízké. Bezmála polovina respondentů (25) neshledává svého nadřízeného za motivujícího, a to 17 dotázaných spíše ne a 8 rozhodně ne. O něco více respondentů (30) je opačného názoru, z nichž 11 je s motivací svého nadřízeného rozhodně spokojeno a 19 spíše ano.

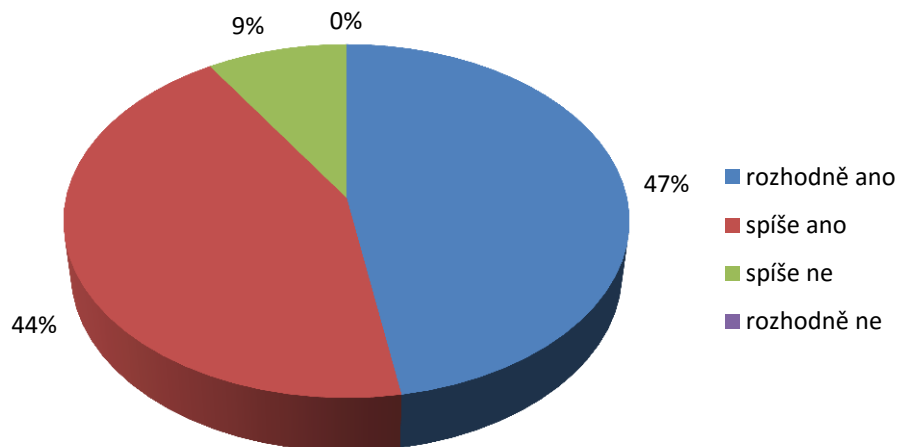
Graf 18: Vztah mezi zaměstnancem a vedoucím



Zdroj: Autor

Vztahy mezi zaměstnanci a nadřízenými, z pohledu zaměstnance, jsou velmi kladné. Se stejným procentuálním zastoupením 40 % má 22 respondentů velmi příznivé vztahy s nadřízenými a 22 spíše také. Méně kladné vztahy udává 7 dotazovaných a 4 respondenti je hodnotí negativně.

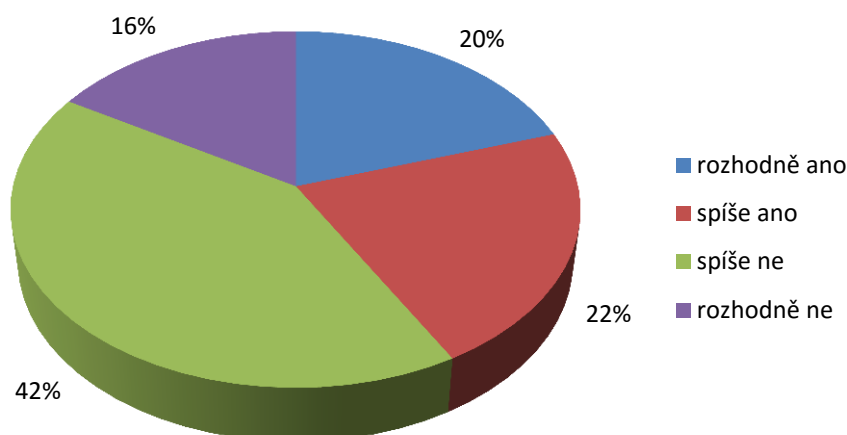
Graf 19: Vztahy na pracovišti



Zdroj: Autor

Z uvedeného grafu je zřejmé, že mezi spolupracovníky panují přátelské vztahy. Téměř polovina respondentů v počtu 26 je rozhodně spokojená a druhá polovina s 24 respondenty se přiklonila k variantě spíše ano. Zbýlých 5 respondentů spíše nemá na pracovišti přátelské vztahy, za to variantu rozhodně ne, neuvědl žádný z respondentů.

Graf 20: (Ne)spokojenost s dosavadním zaměstnáním



Zdroj: Autor

Obdobně jako u grafu 14: Benefity, měla i tato otázka dvě části. Na uzavřenou část, zda respondenti přemýšlí v současné době o změně svého zaměstnání, zareagovalo nepříznivě poměrně mnoho respondentů, kdy 11 z nich rozhodně uvažuje o změně zaměstnání a 12 spíše ano. Avšak 32 respondentů o odchodu ze společnosti neuvažuje.

Navazující otevřená otázka se týkala pouze těch respondentů, kteří uvažují o odchodu ze společnosti a zkoumala hlavní příčiny tohoto rozhodnutí. Na tuto otázku odpovědělo 19 respondentů z celkového počtu 23. Přestože tabulka čítá 24 odpovědí, jen opět z toho důvodu, že každý respondent měl možnost uvést více odpovědí.

Tabulka 3: Důvody odchodu respondentů ze společnosti

Důvody odchodu	Počet respondentů
Finanční ohodnocení	15
Hodně přesčasů	3
Absence motivace	2
Vzdálenost od místa bydliště	2
Ředitel	1
Špatné vztahy na pracovišti	1

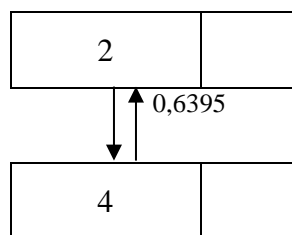
Zdroj: Autor

Nízká mzda, malé odměny, to všechno stojí za špatným finančním ohodnocením, které je klíčovým důvodem odchodu více jak poloviny dotazovaných. Druhé místo obsadily přesčasy, a to sice s výrazně menším zastoupením respondentů než tomu bylo u faktoru prvního, nicméně si myslím, že se nejedná o méně důležitý faktor. Když přihlédnu ke grafu 8: Práce o víkendu, který vykazuje, že až dvaosmdesát procent dotazovaných o víkendech pracuje, tudíž má málo osobního volna, které se s přesčasy pojí. Proto, dle mého názoru, nutno tento faktor řadit taktéž k prvotním příčinám odchodu ze zaměstnání. Na dalších příčkách se řadí neméně důležitá absence motivace a vzdálenost od místa bydliště. S jediným zástupcem se na předposlední příčce objevil „ředitel“, jako příčina k odchodu ze společnosti a v neposlední řadě byly uvedeny špatné vztahy na pracovišti.

4.5 Výsledky korelační analýzy

Výzkum se snažil odhalit vzájemnou souvislost odpovědí respondentů na jednotlivé otázky. K tomu byla využita metoda korelační analýzy. Toto zpracování poskytlo následující výsledky.

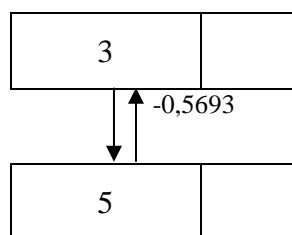
Obrázek 7: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 2 a 4



Zdroj: Autor

První významnější korelace byla zaznamenána u věku respondentů a délce trvání zaměstnání ve sledované společnosti. Míra korelace 0,6395 potvrzuje, že délka zaměstnání je přímousměrně závislá na věku respondenta. Tedy, čím starší zaměstnanec, tím déle obvykle ve společnosti pracuje.

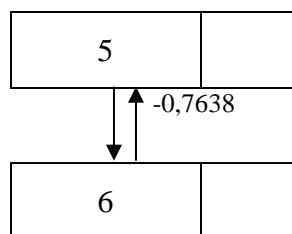
Obrázek 8: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 3 a 5



Zdroj: Autor

Záporná korelace se objevila u otázek č. 3 (dosavadní získané vzdělání) a č. 5 (pracovní pozice) a vykazuje nelineární závislost, která je důsledkem sestupného hodnocení pozic ve firmě. V reálu odpovídá skutečnosti, že čím vyšší má zaměstnanec dosažené vzdělání, tím vyšší pozici ve společnosti zastupuje.

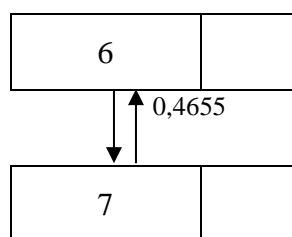
Obrázek 9: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 5 a 6



Zdroj: Autor

Tento vztah, popisuje závislost pracovní pozice a měsíčního příjmu s korelačním koeficientem $-0,7638$, vyjadřuje silnou nelineární závislost. Opět je to dáno důsledkem sestupného hodnocení pozic ve společnosti a znázorňuje fakt, že čím vyšší pracovní pozici zaměstnanec zaujímá, tím vyšší je jeho měsíční příjem.

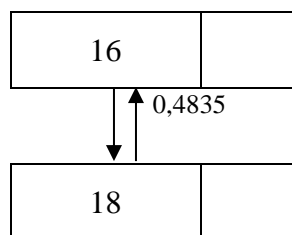
Obrázek 10: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 6 a 7



Zdroj: Autor

V další korelaci se setkávají otázky č. 6 (měsíční příjem) a 7 (mzda úměrná pracovnímu výkonu). Středně silný korelační koeficient udává, že asi polovina respondentů hodnotí svoji mzdu úměrnou svému pracovnímu výkonu.

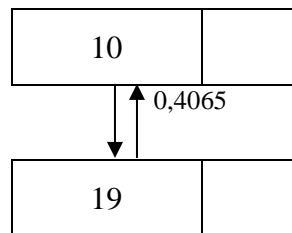
Obrázek 11: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 16 a 18



Zdroj: Autor

Otázka číslo 16 sledovala přínos práce (ve smyslu získávání nových pracovních zkušeností a znalostí) a 18 hodnocení motivace podřízených nadřízeným. Obdobně jako u předešlé korelace, i zde vyjadřuje koeficient středně silnou závislost, která potvrzuje, že zaměstnanci, kteří hodnotí svou práci jako přínosnou, pociťují pozitivně i motivační schopnosti svého nadřízeného.

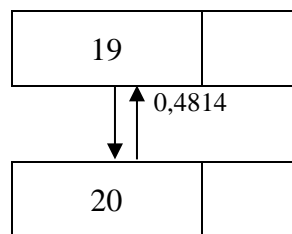
Obrázek 12: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 10 a 19



Zdroj: Autor

Otázky č. 10 se zabývala oceněním pracovního výkonu a 19 vztah mezi zaměstnanci a nadřízenými. Středně silná korelace těchto otázek poukazuje na to, že lidé, kteří pozitivně vnímají jejich pracovní vztah s nadřízeným, zároveň jsou i spokojeni s oceněním pracovního výkonu.

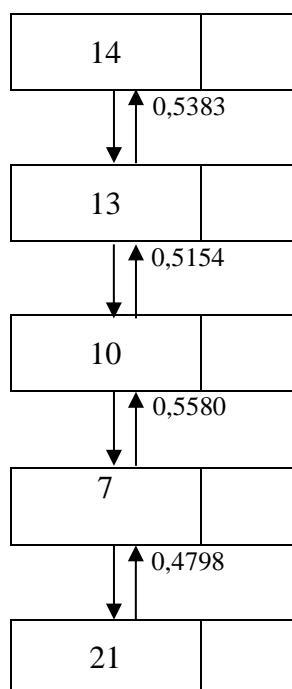
Obrázek 13: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 19 a 20



Zdroj: Autor

Vztah mezi zaměstnancem a nadřízeným koreluje s otázkou týkající se vztahů na pracovišti a uvádí, že respondenti, kteří mají přátelské vztahy na pracovišti, mají i pozitivní vztah se svými nadřízenými.

Obrázek 14: Dendrit vzájemné korelace otázky č. 21



Zdroj: Autor

Na otázku 21 ((ne)spokojenost s dosavadním zaměstnáním) navazují otázky 14 (spokojenost zaměstnanců s benefity a zaměstnaneckými výhodami), 13 (odraz pracovního výkonu na odměnách), 10 (náležité ocenění za pracovní výkon) a 7 (mzda úměrná pracovnímu výkonu), které vypovídají o tom, že respondenti s negativní výpovědí na výše zmíněné otázky jsou i celkově nespokojeni se současným zaměstnáním ve společnosti, tudíž přemýšlí o svém odchodu.

4.6 Navrhovaná opatření

Na základě analýzy motivačního systému ve společnosti Agro Jevišovice, a.s. a zjištěných údajů z dotazníkového šetření jsou navržena jistá doporučení, která přispějí ke zlepšení motivačního systému.

Navrhovaná opatření jsou především peněžního charakteru v podobě odměn či příspěvků. Důsledkem pro tyto návrhy byly skutečnosti, že většina respondentů je nespokojena s oceněním za svůj pracovní výkon. Dále to jsou nedostačující odměny či zaměstnanecké výhody, které nevyhovují více jak polovině dotazovaných.

Příspěvek na penzijní připojištění

Peněžním benefitům dává přednost až 80 % respondentů a uvítali by mezi nimi zejména bonusy, příspěvky či prémie. Několikrát byl zmíněn právě příspěvek na penzijní připojištění. Při jeho zavedení je pro zaměstnavatele přínosem, že při jeho plnění do výše 30 000,- Kč ročně příspěvek nepodléhá platbám jak sociálního a zdravotního pojištění, tak ani daním z příjmu. Zaměstnavatel si může zvolit sám, jakou částku bude zaměstnanci měsíčně přispívat, obvykle se však částka pohybuje okolo 500,- Kč.

Tabulka kalkuluje náklady na příspěvek penzijního připojištění a náklady na zvýšení hrubé mzdy zaměstnance o stejnou částku.

Tabulka 4: Kalkulace penzijního připojištění a navýšení hrubé mzdy

	Příspěvek na penzijní připojištění	Navýšení hrubé mzdy
Měsíční částka	500,-	500,-
Zdravotní pojištění	0,-	45,-
Sociální pojištění	0,-	125,-
Měsíční náklady na 1 zaměstnance	500,-	670,-
Roční náklady na 1 zaměstnance	6 000,-	8 040,-
Roční náklady na 125 zaměstnanců	750 000,-	1 005 000,-

Zdroj: Autor

Rozdíl ročních nákladů na 125 zaměstnanců představuje 255 000 Kč, musí se však brát v potaz, že ne všichni zaměstnanci budou chtít příspěvek na penzijní pojištění využívat, v tomto případě by byla částka zase o něco nižší.

Týden dovolené navíc

Z důvodu pracovní a stresové vyčerpání pracovníků, kde až 82 % dotazovaných uvedlo, že pracují o víkendech a stejné procento pracovníků považuje svoji práci za stresově náročnou, navrhuji doporučení o týden dovolené navíc. Zvýšení počtu dnů dovolené navíc je pro zaměstnance stále oblíbenějším benefitem, nicméně pro zaměstnavatele je to finančně náročnější náklad, kde mu přibude minimálně 5 pracovních dní, které musí zaměstnanci v plné výši proplatit, a přitom se zaměstnanec nebude podílet na zisku společnosti.

Příspěvek na dovolenou

Dále může zaměstnavatel oproti týdnu dovolené navíc, poskytnout zaměstnanci příspěvek na dovolenou v maximální výši 20 000 Kč. Tento příspěvek může být výhodný pro obě strany, jelikož zaměstnavatel z něj neplatí daň z příjmu a zaměstnanci je uhrazena celá dovolená. Musí však být dodrženo nepeněžní plnění tohoto příspěvku, a to takové, že zaměstnavatel nemůže dovolenou (hotel, letenku apod.) proplatit dříve, dokud mu nebude vystavena faktura od cestovní kanceláře.

Odměna za denní výkon

Přímý nadřazení zhodnotí denní výkon obsluhy strojů, který je stanovený na základě výpočtu teoretického výkonu a možného výkonu praxí.

Na úseku rostlinné výroby se jedná o denní výkon v hektarech, který je kontrolovatelný v LPIS dané společnosti. Na úseku živočišné výroby se jedná o dodržení všech časů dojení a krmení krav. Na úseku míchárenství je to množství vyrobených krmných směsí. U technického a účetního úseku je denní výkon závislý na splnění zadaných úkolů v konkrétních termínech a dlouhodobém dodržování všech termínů daných směrnicemi společnosti a obecně platnými danými legislativou.

U jednotlivých činností se výše odměny pohybuje v rozmezí 25 – 50 % denního výdělku, dle dosaženého výkonu. Vzhledem k nákladu na jednotku je tohle procento prakticky přijatelné, a to i s ohledem na výsledek hospodaření společnosti.

Odměna za kvalitu práce

Další opatření hodnocení kvality produkce je poměrně složitou záležitostí. Samotné provedení hodnocení je prakticky realizovatelné až po uplynutí delší doby, po splnění agrotechnických podmínek. Tato částka by měla být vyplacena zpětně a měla by se pohybovat v řádu 5 – 15 % denní mzdy. Vzhledem k hospodářským výsledkům společnosti je tato odměna akceptovatelná a přispívala by k zefektivnění výroby.

Uznání pracovního výkonu

Kromě peněžitých odměn si nemalou pozornost zaslouží i formy uznání. Uznání za pracovní výkon potvrdilo pouze 37 % dotazovaných, proto si myslím, že by tato forma motivace neměla být opomíjena a vedoucí pracovníci by ji měli věnovat náležitou

pozornost. Ať už je pochvala formální či neformální, mluvená či psaná, nikdy nemůže mít negativní následky. Vedoucí pracovník může chválou vzbudit jistý zájem o své podřízené, především posílit vztahy mezi sebou a prakticky ho to nic nestojí. Pochvaly by se měly opakovat v kratším časovém intervalu, aby na ně nebylo rychle zapomenuto, a také musí odpovídat skutečnému hodnocení pracovníků.

5 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývala motivačním systémem podniku AGRO Jevišovice, a.s. Hlavním cílem práce bylo zanalyzovat současný motivační systém v daném podniku. V návaznosti na výsledky analytické části, lze konstatovat, že hlavní cíl i dílčí cíle práce byly naplněny.

V praktické části byl popsán současný motivační systém daného podniku, včetně všech poskytovaných příspěvků, benefitů a vzdělávacího programu. Jak již bylo několikrát zmíněno, při průzkumu spokojenosti zaměstnanců s dosavadním motivačním systémem bylo využito metody dotazníkového šetření, které poskytlo výše zpracované výsledky.

Přesnější analýzu výsledků poskytla statistická metoda korelační analýzy, na jejímž základě bylo zjištěno vzájemné působení a těsnost jednotlivých otázek v dotazníku. Jednou z významnějších korelací, se středně silnými korelačními koeficienty, byl dendrit týkající se otázek spokojenosti s poskytovanými benefity, odměnami, mzdou či oceněním za pracovní výkon. Výpovědi na jednotlivé otázky pak korelovaly s otázkou zabývající se spokojeností s dosavadním zaměstnáním.

Zjištěné výsledky zaznamenaly převážně nespokojenost s oceňováním a odměňováním pracovníků a nepříliš vyhovující benefity. Další problémem se jeví práce o víkendu a její stresová náročnost, která dotýká přes 80 % dotazovaných. Vztahy na pracovišti, jak se spolupracovníky, tak s nadřízenými se ukázaly jako poměrně příznivé. U motivace ze strany nadřízených byly odpovědi vcelku vyrovnané, nicméně bezmála polovina dotazovaných je toho názoru, že je nadřízený nemotivuje k lepšímu výkonu.

Na základě zjištěných informací byla navržena opatření, která povedou ke zlepšení motivačního systému a k větší spokojenosti zaměstnanců. Co se týče odměňování a oceňování pracovníků, byl sestaven návrh na odměnu za denní výkon a za kvalitu odvedené práce, který by mohl pracovníky motivovat jak právě k lepšímu výkonu, tak i odvézt práci kvalitním způsobem. Do nabídky benefitů jsem zařadila příspěvek na penzijní připojištění, týden dovolené navíc či příspěvek na dovolenou. Nepostradatelnou součástí je pak uznání pracovníka.

Je všeobecně známé, že každý pracovník by uvítal jakékoli zvýšení mzdy či další benefity. Proto musí být brány v potaz ekonomické možnosti podniku, jeho specializace a zaměření

z nároků na vzdělání a odbornost ke každé činnosti. Dalším hlediskem k zohlednění je region, ve kterém se daný podnik nachází a velikost aglomerace.

Na druhou stranu je třeba uvést, že jakékoli navyšování odměn, které koresponduje s vyšší produktivitou a efektivitou práce a především jestliže se to kladně odrazí na hospodářském výsledku podniku, je možné toto provádět, je-li zisk z jednotky násobně vyšší než vynaložené prostředky za zvýšenou odměnu.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, J., 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

Agrodružstvo Jevišovice [online]. Jevišovice, c2012 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://www.agd-jevisevice.cz/>

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890.

BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ, 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Prospektrum. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, F., 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press. 113s. ISBN 978-80-251-2235-8.

d'AMBROSOVÁ H. a kol., 2009. *Abeceda personalistiky*. 3.vyd., Olomouc: ANAG, 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

DONELLY J., J. GINSON a J. IVANCEVICH, 1997. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P., 2007. *The practise of management*. Amsterdam: Elsevier. 345 s. ISBN 978-0-7506-8504-7.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FAIRWEATHER A., 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 88-0247-3002-8.

FORET M., J. STÁVKOVÁ a A. VAŇOVÁ, 2006. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo s.r.o. 116 s. ISBN 80-239-7755-5.

FORSYTH, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

KEENANOVÁ, K., 1995. *Průvodce manažera: Motivování*. 1. vyd. Brno: Ando Publishing. 58 s.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J., 2000. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. 400 s. ISBN 80-861-3125-4.

KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd., Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KVASNIČKOVÁ, I. a M. BERKA, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. 1. vyd. České Budějovice: Nová Forma. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.

Maslowova pyramida potřeb. *Wikimedia commons* [online]. c2014 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_barevn%C4%9B.jpg

NAKONEČNÝ, M., 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J., 2008. *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

Příspěvky [online]. Praha 4: Příspěvek na penzijní připojištění, c2016 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisti>

Statistika a výpočetní technika [online]. [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <http://cit.vfu.cz/statpotr/POTR/prednasky.htm>

Tigra [online]. Praha 10, c2013 [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <http://www.tigra.cz/cs/blog/detail/28/dovolena-z-ucetniho-pohledu>

TOMŠÍK, P., 2005. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Školení zaměstnanců Agro Jevišovice, a.s.	38
Tabulka 2: Požadované benefity	47
Tabulka 3: Důvody odchodu respondentů ze společnosti	51
Tabulka 4: Kalkulace penzijního připojištění a navýšení hrubé mzdy	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nejlepší směs vedoucího a manažera.....	11
Obrázek 2: Model motivace.....	17
Obrázek 3: Rozdíl mezi motivací a uspokojením.....	17
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obrázek 5: Model vztahu motivace a výkonu	23
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti Agro Jevišovice, a.s.	34
Obrázek 7: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 2 a 4.....	52
Obrázek 8: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 3 a 5.....	52
Obrázek 9: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 5 a 6.....	53
Obrázek 10: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 6 a 7.....	53
Obrázek 11: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 16 a 18.....	53
Obrázek 12: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 10 a 19.....	54
Obrázek 13: Dendrity vzájemné korelace otázek č. 19 a 20.....	54
Obrázek 14: Dendrit vzájemné korelace otázky č. 21	55

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	39
Graf 2: Věkové rozpětí respondentů	39
Graf 3: Dosavadní získané vzdělání respondentů.....	40
Graf 4: Počet odpracovaných let ve společnosti	41
Graf 5: Pracovní pozice respondentů.....	41
Graf 6: Měsíční příjem respondentů	42
Graf 7: Mzda úměrná pracovnímu výkonu	43

Graf 8: Práce o víkendu	43
Graf 9: Stresová náročnost při vykonávání pracovní náplně	44
Graf 10: Náležité ocenění za pracovní výkon.....	44
Graf 11: Uplatnění formálního a neformálního uznání na pracovišti.....	45
Graf 12: Odraz pracovního výkonu na odměnách	45
Graf 13: Spokojenost respondentů s benefity a zaměstnaneckými výhodami.....	46
Graf 14: Benefity	46
Graf 15: Přínos práce	48
Graf 16: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	48
Graf 17: Motivace zaměstnanců	49
Graf 18: Vztah mezi zaměstnancem a vedoucím.....	49
Graf 19: Vztahy na pracovišti.....	50
Graf 20: (Ne)spokojenost s dosavadním zaměstnáním.....	51

8 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Agro Jevišovice, a.s.

Příloha 2: Korelační analýza

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance společnosti Agro Jevišovice, a.s.

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Andrea Čábelová a jsem studentkou třetího ročníku Soukromé vysoké školy ekonomické ve Znojmě. V současné době píši bakalářskou práci na téma Motivační systém v podniku AGRO Jevišovice, a.s. a ráda bych Vás proto požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad do praktické části mé práce. Předem mnohokrát děkuji za Váš čas a přeji hezký den.

1. Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Váš věk:

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

3. Jaké je Vaše dosavadní získané vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysoké

4. Jak dlouho jste ve společnosti AGRO Jevišovice, a.s. zaměstnaný/á?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 15 let
- 16 – 20 let
- 21 a více let

5. Na jaké pozici pracujete?

Odpověď: _____

6. Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

- 9 900 – 15 000 Kč
- 16 000 – 20 000 Kč
- 21 000 – 25 000 Kč
- 26 000 – 30 000 Kč
- 31 000 a více Kč

7. Odpovídá Vaše mzda práci, kterou vykonáváte?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Pracujete o víkendu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Je Vaše pracovní náplň stresově náročná?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Jste za svůj výkon náležitě oceněni?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. V případě, že jste u předchozí otázky odpověděli “ANO“, napište, jak jste oceněni:

Odpověď: _____

12. Uplatňují se ve Vaši práci formy formálního či neformálního uznání (pochvaly)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Odráží se Váš pracovní výkon na Vašich odměnách?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Odpovídají benefity a zaměstnanecké výhody Vaším potřebám?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jaké benefity byste preferoval/a (uved'te konkrétní benefit)?

- Peněžní (prémie, příspěvky, bonusy aj.)
- Nepeněžní (vzdělávání, nadstandardní volna, pružná pracovní doba aj.)

Odpověď: _____

16. Získáváte ve své práci nové znalosti a zkušenosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Poskytuje Vám společnost příležitosti ke vzdělání a rozvoji?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Motivuje Vás Váš vedoucí k co nejlepšímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Je vztah mezi Vámi a Vaším vedoucím pozitivní?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Máte na pracovišti přátelské vztahy?

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Přemýšlíte v současnosti o změně svého zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Pokud jste u předchozí otázky odpověděli “ANO“, napište proč:

Odpověď: _____

