



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**MOTIVACE, ODMĚŇOVÁNÍ A SYSTÉM BENEFITŮ
VYBRANÉ SPOLEČNOSTI**

MOTIVATION, REMUNERATION AND BENEFIT SYSTEM OF SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Smejkalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Nikola Smejkalová**
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace, odměňování a systém benefitů vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je na základě výsledku výzkumu mezi zaměstnanci vybrané společnosti navrhnout lepší nastavení systému odměňování a benefitů.

Základní literární prameny:

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

ARMSTRONG, Michael, Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 97880-247-2890-2.

KOČIANOVÁ, Renata, Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠIKÝŘ, Martin, Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá průzkumem a analýzou spokojenosti zaměstnanců, motivačním a odměňovacím systémem vybrané společnosti. V teoretické části diplomové práce jsou na základě provedené literární rešerše představeny základní pojmy a faktory zabývající se motivací, spokojeností a odměňováním zaměstnanců. V praktické části je představen vybraný podnik a provedena analýza jeho současného stavu za pomoci dotazníkového šetření a rozhovorů. Na základě zjištěných skutečností jsou v poslední části práce stanoveny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace.

Klíčová slova

Motivace, systém odměňování, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje

Abstract

The diploma thesis deals with the survey and analysis of employee satisfaction, motivation and remuneration system of the selected company. In the theoretical part of the thesis, the basic terms and factors dealing with motivation, satisfaction and remuneration of employees are introduced on the basis of the literature review. In the practical part, the selected company is introduced and its current state is analyzed with the help of a questionnaire survey and interviews. Based on the established facts, proposals and recommendations leading to increased employee satisfaction and motivation are set in the last part of the thesis.

Keywords

Motivation, remuneration system, employee satisfaction, employee benefits, human resources

Bibliografická citace

SMEJKALOVÁ, Nikola. *Motivace, odměňování a systém benefitů vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/148462>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. května 2023

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat svému vedoucímu práce panu Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D., za jeho cenné rady, ochotu a odborné vedení při zpracování diplomové práce. Mé poděkování také patří zaměstnancům a vedoucím pracovníkům zemědělského družstva „Křižanovsko“ za jejich ochotu poskytnout mi data ke zpracování praktické části. Dále chci také poděkovat mé rodině a přátelům za podporu při tvorbě diplomové práce a v průběhu celého studia.

OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	METODOLOGIE VÝZKUMU	13
3	ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ	16
3.1	Řízení lidských zdrojů.....	16
3.2	Motivace.....	18
3.2.1	Typy motivace	18
3.2.2	Teorie motivace	19
3.2.3	Zdroje motivace	24
3.2.4	Demotivace	26
3.2.5	Pracovní motivace.....	26
3.3	Oddanost	28
3.3.1	Charakteristiky oddanosti	28
3.3.2	Faktory ovlivňující oddanost	28
3.3.3	Strategie oddanosti.....	29
3.4	Angažovanost.....	29
3.4.1	Co ovlivňuje angažovanost.....	30
3.5	Pracovní spokojenost	30
3.5.1	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců	31
3.5.2	Měření spokojenosti zaměstnanců	33
3.6	Odměňování zaměstnanců	35
3.6.1	Význam a důsledky odměňování	35
3.6.2	Faktory ovlivňující odměňování	36
3.6.3	Systém odměňování	36
3.6.4	Celková odměna	38
3.6.5	Mzdová struktura	39

3.6.6	Formy odměňování	41
3.6.7	Doplňková forma mzdy	44
3.7	Zaměstnanecké benefity	45
3.7.1	Význam zaměstnaneckých benefitů.....	45
3.7.2	Kategorie firemních benefitů	45
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	49
4.1	Představení společnosti	49
4.1.1	Předmět podnikání	50
4.1.2	Organizační struktura.....	51
4.1.3	Ekonomická situace ve společnosti	55
4.2	Zaměstnanci	56
4.2.1	Pracovní náplň zaměstnanců.....	59
4.2.2	Komunikace se zaměstnanci	60
4.3	Aktuálně nastavený systém motivace a odměňování zaměstnanců	60
4.3.1	Systém motivace	61
4.3.2	Systém odměňování	61
4.3.3	Zaměstnanecké benefity	64
4.4	Analýza dat a výsledky výzkumu	66
4.4.1	Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	66
4.4.2	Rozhovory.....	89
4.4.3	Shrnutí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů	92
4.4.4	Limity dotazníkového šetření	94
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	96
5.1	Zavedení vnitřního mzdového předpisu	96
5.2	Pravidelné hodnocení zaměstnanců	98
5.3	Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů	103

5.3.1	Zavedení příspěvku na penzijní připojištění	104
5.3.2	Sick day.....	109
5.4	Zvýšení mzdy	111
5.5	Shrnutí doporučených návrhů	115
5.5.1	Přínosy návrhů řešení.....	115
5.5.2	Celkové náklady navržených doporučení	116
6	ZÁVĚR	117
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	119
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	124
9	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	125
10	SEZNAM GRAFŮ	126
11	SEZNAM TABULEK	127
12	SEZNAM ROVNIC.....	129
13	SEZNAM PŘÍLOH.....	130

ÚVOD

V dnešní době představují lidské zdroje jednu z nepostradatelných věcí pro společnost, tvoří její součást a je tedy podstatné se o zaměstnance starat a brát v ohledu jejich potřeby a požadavky. Nikdy dříve nebyla vhodnější doba na to, aby se společnost intenzivněji zajímala více o své zaměstnance. Většina lidí si začíná uvědomovat, že velké množství času tráví v práci, proto je důležité vnímat potřeby zaměstnanců a snažit se zlepšovat pracovní podmínky a čas strávený v práci.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku z oblasti spokojenosti zaměstnanců s odměňováním a zaměstnaneckými benefity. Jednotlivé organizace mají nastavený svůj systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů, kdy tento systém může vycházet například z charakteru práce. Pro společnost je tedy spokojenost zaměstnanců jednou z klíčových oblastí, kdy není zásadní získat nové loajální zaměstnance, ale posléze je dostatečně motivovat, aby u společnosti setrvali. Společnosti si uvědomují důležitost této oblasti a mají vytvořené týmy, které se v podniku této oblasti věnují a průběžně provádějí průzkumy spokojenosti. Na spokojenost zaměstnanců působí různé faktory a každý jednatel má jinak nastaveny hodnoty, proto na ně musí společnost hledět individuálně.

Správně nastavený systém odměňování a benefitů tvoří součást strategie celé společnosti. Odměňování hraje důležitou roli v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců a neskládá se pouze z finanční složky, ale i z nefinančních složek odměňování jako je pochvala, povýšení či různé formy benefitů. Je nezbytné, aby byl systém odměňování správně a srozumitelně nastavený a pro všechny zaměstnance spravedlivý.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí, které na sebe navazují. První část práce se věnuje literární rešerši, kde jsou vysvětleny pojmy úzce související s vybranou problematikou. Především byly vymezeny základní pojmy, jako je motivace, odměňování a spokojenost zaměstnanců. V druhé části následuje analýza současného stavu ve vybraném podniku, kde jsou uvedeny jeho základní informace, a popsán současně nastavený systém. Vybranou společností je tedy zemědělské družstvo „Křižanovsko“. Jak je z názvu patrné, jeho právní formou je družstvo a jedná se o dobrovolné sdružení členů, kterými jsou vlastníci zemědělské půdy a ostatního majetku včetně členských podílů. Hlavním předmětem podnikání družstva je zemědělská prvovýroba, konkrétně rostlinná a živočišná zemědělská výroba.

Druhá kapitola se podrobněji věnovala problematice výzkumu a zvolenému přístupu ke sběru dat, realizaci a průběhu šetření. Značná část se zabývala analýzou a interpretací získaných dat z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky. Na závěr této kapitoly proběhlo testování stanovených hypotéz.

Poslední, tedy třetí část, byla věnována návrhům a doporučením vedoucích ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, ke zvýšení motivace a návrhu na úpravu stávajícího systému odměňování a benefitů. V samotném závěru byly vypsány limity výzkumu a celkové shrnutí.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a ke zlepšení systému odměňování a benefitů. Navrhnout takové změny, aby byly stávající zaměstnanci pro společnost maximálním přínosem a vzbudit zájem u nových potencionálních zaměstnanců.

METODOLOGIE VÝZKUMU

Hlavním cílem diplomové práce je na základě empirického výzkumu navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současného motivačního a odměňovacího systému a zaměstnaneckých benefitů ve společnosti Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ a zvýšit tak spokojenost zaměstnanců.

K dosažení hlavního cíle je nejprve zapotřebí splnit dílčí cíle, mezi které patří:

- Vymezení základních pojmů týkajících se problematiky motivace, odměňování a zaměstnaneckých benefitů,
- Představení vybrané společnosti a analýza současného stavu systému motivace, odměňování a benefitů,
- Tvorba dotazníkového šetření a stanovení hypotéz,
- Sběr dat a jejich následné vyhodnocení,
- Potvrzení či vyvrácení stanovených hypotéz,
- Na základě získaných dat navrhnout doporučení pro změnu současného motivačního a odměňovacího systému.

Výběr metody výzkumu

Pro zpracování diplomové práce byla zvolena výzkumná strategie průzkum. Ke sběru potřebných dat byla aplikována metoda standardizovaného dotazování, konkrétně bylo použito dotazníkové šetření. K doplnění informací byl zvolen polostrukturovaný dotazník s vedoucími pracovníky. Byl využit deduktivní kvantitativní přístup, jehož cílem je ověření stanovených hypotéz a je využíván k oslovení značného počtu respondentů.

Tvorba dotazníku

Dotazník je tvořen z 24 otázek, z nichž všechny otázky kromě jedné doplňující jsou uzavřené, a respondent vybírá odpovědi z možností u jednotlivých otázek. U většiny otázek je na výběr ze čtyř odpovědí. Jedná se tedy o čtyřbodovou škálu, která respondentovi neumožňuje neutrální postoj. Tato čtyřbodová škála byla vybrána záměrně, kdy hlavním důvodem je, aby se respondent nemohl vyhnout odpovědi, ale musel se přiklonit k některé z odpovědí, kdy u tohoto typu otázek byla možnost výběru pouze jedné odpovědi. Dále byly použity dvě otázky, u kterých měli respondenti za úkol zaškrtnout 3 odpovědi, a to na základě jejich preferencí. U jedné z otázek respondenti

hodnotili pomocí známek na bodové škále od 1 do 5. Z důvodu zkoumání systému motivace a odměňování zaměstnanců, kdy tyto témata mohou být pro zaměstnance choulostivá, byla při sběru dat zachována anonymita.

Sběr dat

Dotazníkové šetření probíhalo v termínu od 15. listopadu do 15. ledna. V tomto období bylo osloveno všech 57 stávajících zaměstnanců Zemědělského družstva „Křižanovsko“. Dotazník zaměstnanci dostali v tištěné podobě, a to z důvodu, že ne všichni zaměstnanci mají firemní email. Dotazníky byly poté ručně zpracovány a zapsány do programu MS Excel, ve kterém se s daty dále pracovalo. Důležitým aspektem průzkumu bylo zajistit anonymitu respondentů a ujistit je, že výsledky průzkumu budou sloužit pouze pro zpracování výzkumu a následnému doporučení pro podnik. Za pomoci vzorce byla zjištěna optimální velikost vzorku respondentů pro zajištění spolehlivosti dotazníku. Pro zajištění 95 % spolehlivosti dat je zapotřebí tento vzorec:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{57}{1 + 57(0,05)^2} = 49,891$$

Rovnice 1: Optimální velikost vzorku

Zdroj: Armstrong, 2007

kde:

n – minimální velikost výběrového souboru

N – velikost základního souboru

e – požadovaná úroveň přesnosti

Aby došlo k docílení spolehlivosti 95 %, je nutné, aby alespoň 50 respondentů z 57 vyplnilo dotazník. V daném termínu vyplnilo dotazník celkem 34 respondentů, návratnost je tedy 59,65 %. Všechny otázky byly správně pochopeny a vyplněny, nemusí být tedy žádná z nich vyřazena.

Zpracování zjištěných dat

Při zpracování zjištěných dat byl využit software MS Excel, ve kterém byly vytvořeny všechny potřebné grafy.

Interpretace výsledků

Výsledky jednotlivých otázek dotazníku jsou vizualizovány pomocí patřičných grafů či tabulek, které jsou doplněny průvodními komentáři.

Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných dat z dotazníkového šetření byly navrženy doporučení ke zlepšení současného systému. Hypotézy byly stanoveny na základě teoretického rámce a z otázek dotazníkového šetření.

1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POJMŮ

V následující části práce budou vysvětleny pojmy úzce související s problematikou diplomové práce. Především se jedná o řízení lidských zdrojů, motivaci, systém odměňování a spokojenost zaměstnanců.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Obecně si pod pojmem řízení lidských zdrojů můžeme představit základní činnosti, prováděné v jakékoliv společnosti zaměstnávající lidi a vedoucí k dosažení požadovaných výsledků. (Armstrong, 2007)

Definice pro pojem řízení lidských zdrojů nalezneme v literatuře mnoho. Například Armstrong (2007, s. 27) uvádí, že *„řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Palíšková (2021) se na téma řízení lidských zdrojů dívá komplexněji a dodává, že lidé jsou jedním z klíčových zdrojů pro organizaci právě proto, že jsou nositelé znalostí, dovedností a schopností, pomocí nichž se snaží napomoci k úspěchu a rozvoji podniku.

Z definic je patrné, že lidské zdroje se považují za jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení. Jsou nejcennějším a v tržních podmínkách bývají i zpravidla nejdražším zdrojem, který se podílí na prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. S jejich pomocí se propojují a uvádějí do pohybu zdroje materiální, finanční a informační. (Duda, 2008)

V každé organizaci nalezneme tzv. cyklus lidských zdrojů, který je tvořen čtyřmi typickými procesy nebo funkcemi a mezi které se řadí:

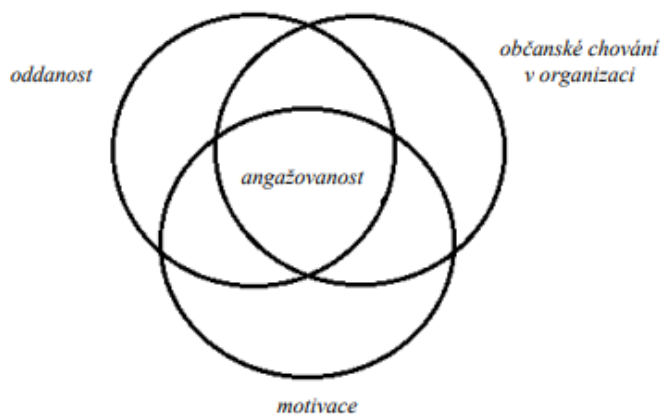
- **Výběr** – u kterého dochází ke spojování lidských zdrojů a pracovních míst,
- **Hodnocení** – pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- **Odměňování** – je řízený proces, který zaručuje, aby zaměstnanci byli oceněni za jejich přínos pro organizaci, a to jak ve finanční, tak nefinanční formě,
- **Rozvoj** – rozvíjení znalostí a zkušeností pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 28)

Věnovat pozornost lidským zdrojům a jejich řízení je důležitým faktorem pro úspěšné fungování společnosti, avšak Kociánová (2010) toto tvrzení doplňuje tím, že není zásadním krokem si způsobilé zaměstnance získat, ale následně si je udržet. Myšlenka vychází z předpokladu, že spokojení zaměstnanci budou chtít u společnosti spíše setrvat než zaměstnanci pociťující jakoukoliv nespokojenost.

Řízení lidských zdrojů se snaží prostřednictvím lidí dosáhnout požadovaných cílů celé společnosti. Dle Armstronga (2007) vede řízení lidských zdrojů v zásadě k tomu, dostat z nich to nejlepší, kdy se pod tímto pojmem mohou skrývat různé proměnné a mohou to být například jejich dovednosti, znalosti ale i pracovní výkony. Pouze spokojení a dobře motivovaní zaměstnanci mohou podávat maximální výkon. Aby k tomu mohla organizace dojít, je zapotřebí se nejprve zaměřit na identifikaci a porozumění faktorům, které ovlivňují chování zaměstnanců. Chování zaměstnanců při pracovním výkonu mohou ovlivnit především tyto faktory:

- Motivace,
- Oddanost,
- Angažovanost.

Angažovanost, motivace a oddanost jsou procesy, které jsou vzájemně propojeny, doplňují se a částečně překrývají. Je tedy zřejmé, že výše zmíněné faktory jsou důležité a ve vztahu zaměstnance a společnosti je na ně kladen velký důraz. Proto je nezbytné si je rozlišit.



Obrázek 1: Model angažovanosti

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 243

Z obrázku vyplývá, že všechny výše zmíněné procesy tvoří významný faktor ve vztahu společnosti a zaměstnance a jeho přístupu k výkonu práce. Nezbytnou činností pro

společnost je tyto procesy neustále zlepšovat a rozvíjet, neboť přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a podílejí se na dosažení cílů společnosti.

1.2 Motivace

Principem motivace je snaha vytvořit pozitivní přístup k něčemu, většinou k určitému výkonu či typu chování. Motivace v sobě obsahuje jak samotný proces, tak i jeho výsledek. Jedná se o proces, při kterém nabízíme člověku, od kterého něco vyžadujeme, uspokojení jeho vlastních potřeb. Aby tento proces fungoval, musíme znát zájmy druhých lidí, nestačí je však jen znát, musíme je i chápat a rozumět jim. (Plamínek, 2007)

O motivaci můžeme říci, že je součástí nejen našeho pracovního života, ale i osobního. V osobním životě nás mohou motivovat především naše koníčky, zájmy a blízcí lidé. V této diplomové práci se budeme však zabývat převážně pracovní motivací, která vede ke spokojenosti zaměstnanců, kdy výsledkem dobře motivovaných pracovníků je větší ochota vynaložit více úsilí, jež napomáhá dosáhnout cílů celé organizace a ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Žádná organizace nemůže fungovat bez motivovaných lidí, proto by každá organizace měla této oblasti věnovat dostatek času. Motivace pracovníků hraje v pracovním prostředí velkou roli, nejedná se tedy o jednoduchou záležitost a pro většinu organizací tato oblast tvoří jeden z nejdůležitějších cílů organizace. Pracovní motivace v podstatě vyjadřuje postoj jednotlivce k práci, ochotu a celkový zájem o práci. (Tureckiová, 2004)

1.2.1 Typy motivace

Motivaci můžeme dělit na dva druhy, a to na motivaci vnitřní (motivy, pohnutky) a vnější (incentivy, stimuly).

Vnitřní motivace – je odrazem motivační struktury osobnosti, která vychází z našich potřeb, a to jak primárních, tak i sekundárních, ale i získaných hodnot, zájmů, návyků či postojů. Dle Armstronga (2015) je pro vnitřní motivaci charakteristické, že vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivace je založena na potřebě vykonávat požadovanou práci, a přitom umožnit zaměstnancům svobodně se rozhodovat a provádět potřebné kroky k dosažení vytyčených cílů.

Vnější motivace – zahrnuje jak odměny, tak tresty a můžeme se s ní setkat ve formě finanční, hmotné i nehmotné. Vnější faktory motivace mohou být například v podobě odměny za vykonanou práci – finanční odměna (mzda, plat), kariérní růst, pochvala, uznání nebo prestiž daného pracovního místa. (Urban, 2017)

1.2.2 Teorie motivace

V literatuře se setkáme s mnoha teoriemi vysvětlující motivaci. Jedno z prvních poznání a porozumění motivace lidí vychází z teorie hédonismu neboli požitkářství. Základ této teorie je založen na principu snahy lidí vyhledat potěšení a vyhnout se utrpení. Počátkem 20. století byla teorie instrumentality objevena zastánci vědeckého řízení. Poté v polovině 20. století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V 60. a 70. letech 20. století byly objeveny teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2015, s. 19)

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z myšlenky, že lidi lze motivovat pouze v případě, pokud je na jejich výkon vázán systém odměn a trestu. Jednou z nejefektivnějších forem je uplatnění peněžních pobídek, které však dle odpůrců nemusí být v určitém případě efektivní. Základ této teorie tvoří propracovaný systém kontrol a jedním z problémů, se kterým se potýká, je nerespektování dalších lidských potřeb. (Armstrong, 2007)

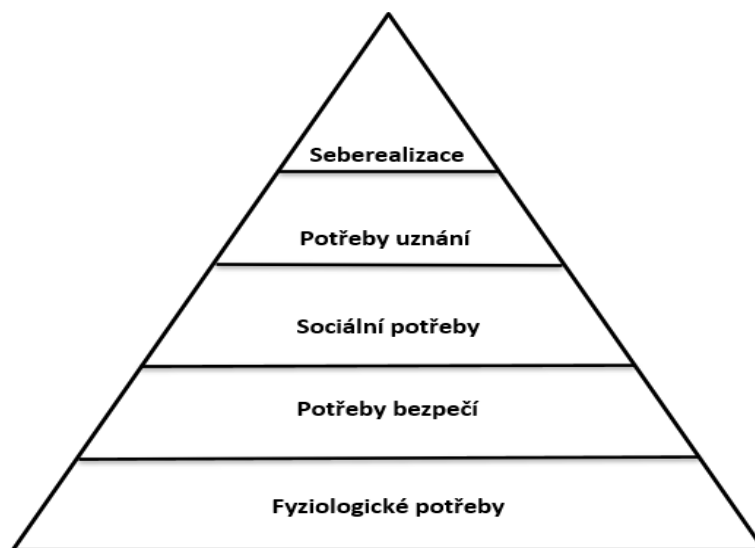
Teorie zaměřené na obsah

Nazývaná také jako teorie potřeb, spočívá v předpokladu nalézt všechny faktory, které souvisí s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McLelland, Herzberg nebo Deci a Ryan. Dle autorů tato teorie vychází z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby a neuspokojením těchto potřeb může vznikat napětí. (Armstrong, 2007)

Maslowova hierarchie potřeb

Za nejznámější teorii potřeb lze považovat teorii amerického psychologa Abrahama H. Maslowa. Tato teorie potřeb je rozdělena do pěti základních kategorií lidských potřeb, které jsou uspokojovány postupně. Úrovně potřeb jsou seřazeny v takovém pořadí, ve kterém se je bude jedinec snažit uspokojovat. Hospodářová (2008) dodává zásadní faktor, který říká, že nejprve jsou uspokojovány potřeby nižšího řádu a poté může dojít k potřebám vyššího řádu jako je například potřeba uznání. Nejdůležitější myšlenkou této

teorie je její hierarchické uspořádání, které bývá znázorněno pomocí tzv. pyramidy potřeb. (Forsyth, 2009)



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Tureckiové, 2004, s. 59

Pro jednotlivé skupiny si uvedeme příklady z podnikové reality vycházející z Maslowovi pyramidy potřeb. Dle Tureckiové (2004) jde například o tyto potřeby:

- **Fyziologické potřeby** – napomáhají zajišťovat plat nebo mzdu, kdy velkou roli zde hrají pracovní podmínky a prostředí,
- **Potřeba jistoty a bezpečí** – zajišťuje ochranu zdraví při výkonu práce a jistotu v ohledu stálosti zaměstnání,
- **Sociální potřeby** – vymezují vztahy na pracovišti,
- **Potřeby uznání** – mohou přinášet uspokojení z práce, pozitivní hodnocení pracovníka atd., nemusí být společná všem lidem a jedinci jí přikládají různé váhy,
- **Potřeba seberealizace** – je uspokojována pomocí možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Urban (2017) ve své knize uvádí, že uspokojování nižších potřeb v pracovním prostředí nemusí vždy vést k přesouvání pracovníků k potřebám vyšším. Je to dáno individuální motivací osob, kdy někteří pracovníci mají tendenci setrvávat u potřeb nižších i nadále. Může také docházet k uspokojení potřeb vyššího řádu i v případě, že potřeby nižšího řádu nejsou zcela uspokojeny.

McGregorova teorie XY

Teorie se zabývá odlišným přístupem vedení lidí ve společnosti, a to z pohledu jejich postoje k výkonu práce a individuálních predispozic. Dle Palíškové (2021) se tato teorie dělí na dva směry a to:

Teorie X – která říká, že lidé pracují neradi, práci se vyhýbají a nemají z ní potěšení. Charakteristické pro tyto lidi je, že nejsou ambiciózní a preferují sociální jistoty a pasivitu, proto musí být aplikován autoritativní a direktivní způsob řízení a uplatňuje se motivace v podobě odměn a trestů. Dochází také k pravidelné kontrole pracovního výkonu zaměstnanců.

Teorie Y – naopak tato teorie je založena na domněnce, že lidé chtějí pracovat. Je pro ně charakteristické, že jsou cílevědomí a angažovaní, mají rádi úspěch, přijímají zodpovědnost a pociťují uspokojení z dobře vykonané práce. U této teorie naopak převládá demokratický styl vedení, kdy jednotlivé pracovní činnosti jsou přímo delegovány jednotlivým zaměstnancům. (Forsyth, 2009)

Herzbergův dvoufaktorový model

Dále uvažujeme Herzbergovu dvoufaktorovou teorii motivace. Ta pracuje s myšlenkou, že zaměstnavatel musí nejprve nastavit příznivé pracovní podmínky, odstranit nespokojenost zaměstnance a posléze může začít motivovat zaměstnance pomocí vnějších faktorů. (Depoo&kol., 2021)

Herzberg definoval dvě skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost s vykonanou prací – jsou to motivátory a hygienické faktory. (Armstrong, 2015)

Motivátory plynou z vnitřní motivace a vychází z předpokladu, že zaměstnanci pracují s vyšším nasazením a přijímají odpovědnost.

Hygienické faktory nedisponují motivačním účinkem, avšak v nepříznivém stavu mohou demotivovat. Hygienické faktory nevychází z práce samotné, ale jsou úzce spjaty s pracovními podmínkami. Patří k nim tedy vztahy na pracovišti, základní mzda a zaměstnanecké benefity. (Kociánová, 2010)

Důležitým faktorem, na který poukazuje Herzbergerova teorie, je značná souvislost mezi motivátory a pracovní spokojeností. V případě optimálního stavu hygienické faktory

nepůsobí na pracovní spokojenost, v opačném případě mají značný vliv na spokojenost pracovníků. Platí zde tedy pravidlo, pokud je vše v pořádku, zaměstnanec si vliv těchto faktorů neuvědomuje, ale v případě nepořádku pociťuje zaměstnanec nespokojenost. (Kociánová, 2010)

McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) definoval alternativní klasifikaci potřeb, využívanou pro určování potřeb manažerů a jejich základem je uspokojování následujících potřeb:

- **Potřeba uplatnění** – potřeba inovovat, rozvíjet se a rozhodovat,
- **Potřeba sounáležitosti** – potřeba kooperativních vztahů na pracovišti a spolupráce,
- **Potřeba moci** – potřeba dosáhnout dominantnějšího významnějšího pracovního postavení. (Kociánová, 2010)

Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces je kladen důraz na psychické procesy a síly, které působí na motivaci stejným způsobem jako na základní potřeby. Zaměřují se na lidmi vnímané pracovní prostředí, a také jakým způsobem si lidé toto prostředí vysvětlují, proto bývají nazývány jako kognitivní (poznávací). (Armstrong, 2015) Na rozdíl od teorií zaměřených na obsah nepředvídají univerzálnost lidských potřeb, ale spíše se zaměřují na význam individuálního rozhodování.

Mezi tyto teorie patří teorie posilování, očekávání, cíle, teorie spravedlnosti, sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (Armstrong, 2015). Níže budou představeny pouze tři vybrané teorie a to:

Teorie očekávání – člověk je motivován k určitému cíli v případě, že vybraný cíl má pro něj hodnotu a pokud vnímá za reálné tohoto cíle dosáhnout. Pokud vybraný cíl nemá pro jedince žádnou hodnotu či není reálné jeho dosažení je i motivace nulová. Kociánová (2010) vychází z myšlenky, že když lidé budou vědět, co musí udělat, aby získali adekvátní odměnu, která bude stát za vynaložené úsilí, znamená to pro ně vysokou formu motivace.

Vroom v roce 1964 definoval teorii VIE (valence – hodnota, instrumentalita – přesvědčení, expektace – pravděpodobnost), kdy teorie očekávání tvořila její součást.

Pro pochopení této teorie je zapotřebí si definovat tyto 3 základní pojmy:

- **Valance** – individuálně vnímaná hodnota očekávaného výsledku,
- **Instrumentalita** – činnost, která vede k dosažení cíle,
- **Expektace** – pravděpodobnost splnění cíle.

Rovnice pro určení motivace:

$$M = f(V \times E)$$

Rovnice 2: Teorie očekávání

Zdroj: Pauknerová a kol., 2006, s. 178

Kde platí:

M = úroveň motivace

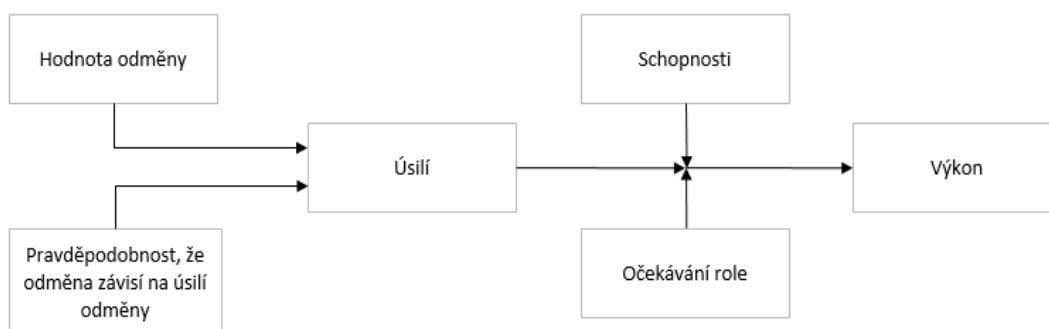
V = valence

E = expektace (Pauknerová a kol., 2006, s. 178)

Z teorie očekávání je patrné, že motivací pro pracovníka je, že:

- Ví, co má dělat,
 - Výsledkem jeho práce je odpovídající odměna,
 - Vyvíjené úsilí je přiměřené výsledku,
 - Odměna je pro zaměstnance významným faktorem a uspokojuje jeho potřeby.
- (Bělohávek, 2005)

Na teorii očekávání navázali Porter a Lawler (1968) a vytvořili model motivace znázorněný na obrázku níže.



Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera (1968)

Zdroj: Armstrong, 2015, s. 224

Dle tohoto modelu je úsilí, které je vkládáno do pracovního výkonu, určováno dvěma způsoby, a to hodnotou odměny a pravděpodobností, že odměna závisí na úsilí. Hodnota odměny a pravděpodobnost mají zcela pozitivní vztah na míře vynaloženého úsilí, ovšem samotné úsilí není dostačující, musí být splněna i podmínka efektivnosti, aby mohlo být dosaženo požadovaného výkonu. Dále nám zde vstupují další dvě proměnné, které jsou doplňkem úsilí a mají vliv na splnění úkolu a jsou to individuální schopnosti jednotlivce (intelligence, znalosti a dovednosti) a vnímání role (to co chce zaměstnanec dělat nebo co si myslí, že musí dělat).

Teorie cíle – Latham a Locke (1979) v teorii uvádí, že lepšího výkonu a motivace lze dosáhnout přesným definováním cíle, a to i cíle náročného, avšak přijatelného. Další podmínkou této teorie je existující odezva na výkon jednotlivce. (Kocianová, 2010) Specifické cíle informují jedince o úrovni výkonu, kterého má být dosaženo a zpětná vazba udává reálný pohled, jak vzhledem k stanovenému cíli pracoval. Armstrong (2007) se přiklání k myšlence, že teorie cíle je významným faktorem v procesu řízení pracovního výkonu.

Teorie spravedlnosti – Adams (1965) formuloval teorie motivace, která se zabývá vnímáním lidí, a to konkrétně, jak je s jedincem zacházeno v porovnání s ostatními. Vychází z myšlenky, že lidé budou více motivováni, pokud s nimi bude spravedlivě zacházeno a naopak demotivováni budou v případě, pokud přístup k nim nebude spravedlivý.

1.2.3 Zdroje motivace

Je zapotřebí mít na paměti, že každý člověk je jedinečný a odlišuje se svými potřebami a životními hodnotami, stejně tak i na každého zaměstnance působí různé zdroje motivace. Mladý člověk po škole bude potřebovat jiné zdroje motivace než jedinec pracující u společnosti třicet let, a proto je tak složité nastavit zdroje motivace pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu je zapotřebí k jejich motivaci přistupovat individuálně a brát v úvahu co lidé potřebují, co je zajímá a na co jsou zvyklí.

Za všeobecné zdroje motivace lze dle Duchaňové a Šafránkové (2008, s. 265) považovat potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Potřeby

Potřeby jsou považovány za jeden z nejdůležitějších zdrojů motivace. Potřeba je projevem „*nedostatku něčeho subjektivně důležitého*“, kdy v nás tento nedostatek vyvolává snahu ho odstranit, a to určitou činností, která v důsledku povede k pocitu uspokojení. Potřeby mohou být psychického, ale i biologického původu a můžeme je rozdělit na potřeby primární tedy biologické, které zajišťují fyzické přežití a patří sem například hlad. Druhou skupinou jsou potřeby sekundární (sociální, kulturní), do kterých se například řadí pocit lásky, zázemí a ocenění v práci. (Pauknerová a kol., 2012)

Návyky

Návyky jedinec získává v průběhu života učení, respektive opakováním některých činností, které mají pevnou vazbu s danou situací. Díky jejich pravidelnosti je můžeme definovat jako zafixovaný, zautomatizovaný a pravidelně opakovaný způsob chování vybraného jedince v dané situaci. (Balcar, 1983, s. 135) Za nejvýznamnější návyky se považují návyky hygienické a posléze různé pracovní návyky, avšak ty se mohou v průběhu nezaměstnanosti vytratit. U lidí se mohou objevit i záporné návyky či zlozvyky, mezi které se řadí například odkládání povinností. (Pauknerová a kol., 2012)

Zájmy

Bedrnová a kol. (2007, s. 368) považuje zájmy jedince za další druh motivace. Zájmy jsou specifikovány jako zaměření člověka na určitou oblast předmětu či jevů, ve kterých jedinec dosahuje dobrých výsledků, a které v jedinci vyvolávají pozitivní pocity. Nový a Surynek (2006) dodávají, že zájmy vychází z činnosti mimo organizaci a řadí se mezi ně například osobní koníčky a rodinný život.

Ideály

Za ideály jsou považovány vybrané vzory, které se lidé snaží napodobit, a kterými se mohou určitým způsobem inspirovat ve svém chování. Jinak řečeno, ideály mohou představovat určitý „návod“, jak dosáhnout potřebného cíle a odráží se v nich to, po čem jedinec touží a nedostává se mu toho. Konkrétně se může jednat o ideální vlastnost či reálnou osobu. (Pauknerová a kol., 2012)

Hodnoty

Hodnoty představují individuální záležitost, které jsou pro každého jednotlivce jedinečné. Každý jednatel si vytváří vlastní systém a pořadí hodnot, kdy stanovené hodnoty mají vliv na jeho chování. (Nový a Surynek, 2006) Hodnoty v sobě neodráží pouze objektivní názor, ale primárně i subjektivní pohled jednotlivce. Působí na ně různé vlivy a situace, kterými v dané chvíli jednatel prochází a patří mezi ně například aktuální životní situace, výše vzdělání, osobní krach a další. (Bedrnová a Nový, 2007)

1.2.4 Demotivace

Demotivace neboli demoralizace představuje přesný opak motivace, tudíž stav, ve kterém jedinec není dostatečně motivován podávat očekávané výkony a tím může vznikat negativní prostředí v kolektivu a po sléze i v celé organizaci.

Za nejčastější příčinu demotivace je považováno nerealistické očekávání zaměstnavatelů a neadekvátní požadavky kladené na zaměstnance. Další důvody mohou vzniknout z nevyhovující komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, která může vést až k následnému vzniku nesrovnalostí a nesplněných cílů. (Bělohlávek, 2005, s. 43-45).

1.2.5 Pracovní motivace

Teorie pracovní motivace je mnohem komplikovanější a komplexnější, než se může na první pohled zdát. Každý jednotlivý zaměstnanec má jiné potřeby, a proto si stanovuje individuální cíle a podniká odlišné kroky k jejich dosažení. Nemůžeme tedy říci, že jeden přístup k motivaci bude vyhovovat všem zaměstnancům. (Armstrong, 2007).

Dle Adaira (2009, s. 111-113) nalezneme osm principů vedoucích k motivaci a jsou to:

- být motivovaný,
- vybírat motivované lidi,
- zvolit individuální přístup k jednotlivcům,
- určovat náročné, avšak dosažitelné cíle,
- mít na paměti, že i pokrok je druh motivace,
- snaha vytvářet motivující a zdravé prostředí,
- dodržovat systém spravedlivých odměn,

- poskytovat uznání a ocenění za dobře vykonanou práci.

Jednotlivci se od sebe odlišují svými vlastními pocity a přesvědčeními a každý tedy potřebuje k dosažení úspěchu jiný stimulátor, a to je jeden z faktorů, který dělá motivaci méně efektivní. (Forsyth, 2009)

Pracovní motivaci můžeme dělit na intrinsickou a extrinsickou. Pokud bychom se bavili o extrinsické motivaci měli bychom na mysli motivaci, která nesouvisí přímo s prací. Intrinsická motivace je potom motivace, která je vedena a pochází přímo z pracovníka a jeho vztahu k práci.

Extrinsická motivace je vedena motivy, které nemají přímou vazbu se samotnou prací. K tomuto druhu motivace dochází v případě, že organizace poskytuje pracovníkům pracovní zdroje a snaží se je podporovat v dosahování cílů a pracovních úsilí. Jejich snahou je vytvořit dobrou atmosféru v kolektivu, zlepšovat pracovní podmínky, a to pomocí zkvalitňování pracovního prostředí, navyšování mzdy či jistoty zaměstnání.

Intrinsická motivace vychází přímo z jedince a z jeho vztahu k práci. Jedná se o motivaci, kdy jednotlivec pocítuje pozitivní počitky, které mu přináší samotná práce. Tento typ motivace uspokojuje vyšší potřeby pracovníka, jsou to potřeby seberozvoje, sebeúcty a úspěchu. K dosažení tohoto cíle napomáhají určité pracovní charakteristiky, obzvláště zpětná vazba. (Horváthová a kol., 2016)

Organizace, bez ohledu na jejich zaměření, se snaží vytvořit podmínky pro silný vztah mezi zaměstnanci a organizací. Jednotliví zaměstnanci mají své potřeby a reagují na různé motivátory, například někteří zaměstnanci jsou motivováni odměnami, zatímco ostatní se zaměřují na úspěch či bezpečnost. (Lee a Raschke, 2016)

Tureckiová (2004) uvádí ve své knize faktory, které ovlivňují pracovní motivaci. Patří mezi ně především:

- náplň práce,
- participace neboli zapojování pracovníků a možnost angažovanosti na cílech společnosti,
- nastavení pravomocí a odpovědnosti – efektivní komunikaci manažera se zaměstnanci a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě,
- nastolení vztahů, které podporují firemní kulturu,

- možnost osobního i profesního rozvoje a kariérního růstu,
- spravedlivý systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program podniku, programy retence pro klíčové zaměstnance,
- způsob chování manažera, který vytváří styl řízení nebo vedení lidí ve firmě.

1.3 Oddanost

Dle Armstronga (2015) je oddanost brána jako klíčové stanovisko v pojetí řízení lidských zdrojů, neboť pro organizaci může znamenat zlepšení pracovního výkonu, nové loajální zaměstnance, současně však i více sebeúcty, důstojnosti a zapojení jednotlivců. Snahou je vytvořit pracovní místa, která budou mít širší dosah než doposud, a která povedou ke zlepšení dosavadních činností, a nejen k jejich udržování.

Můžeme zaznamenat určitý rozdíl mezi oddaností a angažovaností a to ten, že oddanost se vztahuje více k organizaci. Oddanost je vnímaná spíše jako sounáležitost pracovníka k organizaci.

1.3.1 Charakteristiky oddanosti

Pro oddanost jsou charakteristické tyto tři rysy:

- silná touha být součástí organizace,
- vynaložení patřičného úsilí v její prosperitu,
- důvěřovat hodnotám a cílům organizace. (Horváthová a kol., 2016)

1.3.2 Faktory ovlivňující oddanost

Mezi faktory, které působí na oddanost, se řadí:

- **strategická úroveň** – může být ovlivněna konkurenční strategií, oddaností managementu k hodnotám a efektivností personálního oddělení při utváření strategií,
- **funkcionální úroveň** – vytváření pracovní síly je postaveno na stabilizaci zaměstnanců, investování do rozvoje a vzdělání a odměňování na základě zásluh se snahou podpořit spolupráci, účast a přínos,

- **úroveň pracoviště** – zapojování zaměstnanců do řešených problémů, podpora týmové práce, rozsáhle stanovené pracovní úkoly apod. (Armstrong, 2015)

1.3.3 Strategie oddanosti

K vytvoření vysoké oddanosti mohou přispět personalisté pomocí některých z uvedených kroků:

- dostatečná informovanost zaměstnanců o stanovených cílech, hodnotách a úspěších organizace, aby mohli být ztotožnění s organizací a být na ni pyšní,
- apelovat na to, že oddanost je dvousměrná záležitost, nelze od zaměstnanců očekávat jejich oddanost, když sám management neprokáže svoji oddanost zaměstnancům,
- přistupovat ke všem spravedlivě, dostát svému slovu a vytvářet příznivou atmosféru důvěry,
- vytvářet pozitivní psychologickou smlouvu – vytvářet podmínky k dohodě a spolupráci než rozdávat příkazy a provádět kontroly, podporovat zaměstnance ve vzdělání, rozvoji a kariéře,
- udržovat dobré vztahy a spolupráci s odbory, umožňovat zaměstnancům se vyjádřit k tématům, se kterými mají spojitost,
- apelovat na vytvoření jednotného postavení všech pracovníků,
- udržovat pocit jistoty zaměstnání, předcházet propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti,
- dosáhnout souladu mezi cíli společnosti a cíli zaměstnanců,
- využít patřičné nástroje ke zvyšování identifikace zaměstnanců s organizací za pomoci odměn odvozených od výkonu organizace (např. podíly na zisku) či zaměstnaneckých akcií, vytvářet taková pracovní místa, která by svojí náplní zvyšovala spokojenost zaměstnanců. (Armstrong, 2015, s. 238)

1.4 Angažovanost

Angažovanost, známá také jako pracovní angažovanost, se zaměřuje na lidi a jejich práci. Dochází k ní v případě, že lidé jsou ve své práci spokojeni, jejich práce je zaujme a dobře vykonaná práce jim přináší potěšení. (Armstrong, 2009)

1.4.1 Co ovlivňuje angažovanost

V literatuře nalezneme různé faktory, které angažovanost zaměstnanců ovlivňují, a především tvoří hnací sílu k jejímu zvýšení. Jedná se o tyto faktory:

- **Podmětnost práce** – jak je pro zaměstnance práce zajímavá, náročná a odpovědná, zda nabízí osobní rozvoj a zda vede k požadovanému úspěchu,
- **Autonomie práce** – umožňuje zaměstnancům plánovat, stanovovat vlastní postupy práce a přebírat zodpovědnost za dosažené výsledky,
- **Rozmanitost práce** – možnost využít různé schopnosti a vykonávat různé činnosti,
- **Zpětná vazba** – zaměstnanec získá jasnou informaci o úrovni jeho pracovního výkonu,
- **Přizpůsobování** – snaha o vytvoření souladu mezi jedincem a pracovním prostředím, který umožňuje jedinci se chovat takovým způsobem, který tvoří soulad s tím, jak se jedinec sám vnímá,
- **Příležitost k rozvoji** – příznivé podmínky k seberealizaci a rozvoji,
- **Odměny a uznání** – celkové zhodnocení času, který byl věnován k výkonu pracovní role. (Armstrong, 2015, s. 244)

1.5 Pracovní spokojenost

Z obecného hlediska lze spokojenost charakterizovat jako pozitivní pocit zaměstnance, který prožívá při výkonu své práce.

Kocianová (2010) uvádí, že pracovní spokojenost tvoří součást celkové životní spokojenosti a vysvětluje postoje a pocity, které mají zaměstnanci vůči své práci. Spokojenost zaměstnanců je ovlivňována řadou faktorů, které mohou působit jak pozitivně, tak i v určitých případech negativně. U každého jedince je tedy individuální, jak na něj tyto faktory působí.

Paais, M., & Pattiruhu (2020) se domnívají, že k dosažení úspěchu společnosti napomůžou především loajální zaměstnanci s vysokou pracovní spokojeností, kteří jsou dostatečným a vhodným způsobem motivováni. (Bayad, 2021) K myšlence, že pracovní spokojenost je vztah, kterého zaměstnanec dosáhne při uspokojování potřeb, se přiklání

i Armstrong a Taylor (2015) a dodává, že u zaměstnance, který je ve své práci spokojen, lze předpokládat, že i jeho postoj k práci lze vnímat jako pozitivní. Naopak u zaměstnance pociťujícího jakoukoliv nespokojenost, lze předpokládat, že se tento přístup odrazí i v jeho postoji k pracovním povinnostem.

Pracovní spokojenost tvoří jednu z klíčových oblastí managementu, a to z důvodu, že většina jednotlivců tráví značnou část svého života v práci, proto je zásadní zabývat se neustálým zlepšováním pracovní spokojenosti zaměstnanců. (Eyupoglu, Jabbarova a Saner, 2017) Většina vedoucích pracovníků má v podvědomí, že největším motivátorem, který rozhodne, zda zaměstnanec setrvá ve společnosti, je finanční odměna. Motivátory poskytnuté v podobě finanční odměny mají většinou formu bonusů, zvýšení základní složky mzdy či povýšení. Pro některé zaměstnance jsou tyto faktory důležitější než pro ostatní. (Armstrong, 2015)

Z průzkumu kandidátských preferencí, který proběhl v roce 2022 a uskutečnila ho personální agentura Grafton Recruitment, vyplývá, že čeští zaměstnanci jsou více spokojeni ve svém zaměstnání. Dosažené výsledky nesouvisí se zlepšením jejich situace, ale spíše s rostoucí nejistotou na trhu práce. Tři čtvrtiny zaměstnanců jsou ve své práci spokojeni a nevádí jim, že nemohou kariérně růst, nepociťují potřebu změny a nestěžují si na výši mzdy. (Pamprofi, 2022)

1.5.1 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

V praxi se můžeme setkat s velkým množstvím faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Dle Štikara (2003) lze tyto oblasti rozdělit na vnitřní a vnější. Kollarik (2002) však dodává, že kategorii vnitřních faktorů lze dále dělit na:

- subjektivní – osobní vlastnosti a zájmy, schopnosti a dovednosti získané z praxe,
- objektivní – věk, pohlaví pracovníka, vzdělání, rodinný stav, délka zaměstnání.

Naopak za vnější faktory se považují ty, které na zaměstnance působí z vnějšku. Do této kategorie spadá například finanční ohodnocení, pracovní a sociální prostředí, bezpečnost a jistota zaměstnání, zpětná vazba a styl vedení nadřízeného. (Štikar, 2003)

Branham (2004) uvádí motivátory, které ve většině případů přispívají ke spokojenosti v práci a jsou to:

- Úspěch,

- Uznání,
- Práce samotná,
- Zodpovědnost,
- Povýšení,
- Profesní růst.

Nepřítomnost těchto motivátorů může způsobit ztrátu uspokojení z práce. Kocianová (2010) dodává, že na pracovní spokojenost mají vliv také vhodné pracovní podmínky, mezi které především spadá:

- Finanční ohodnocení – mzda, plat a další,
- Organizační a personální politika,
- Styl vedení,
- Mezilidské vztahy a optimální spolupráce,
- Rozmanitost práce.

Naopak faktory zeslabující spokojenost v práci jsou dle Kocianové (2010) především tyto:

- Časový stres,
- Přílišná pracovní zátěž,
- Nesplnitelné pracovní nároky,
- Nedostatek času na osobní a rodinný život,
- Špatné vztahy na pracovišti,
- Psychosomatické důsledky.

Velká řada společností si začíná uvědomovat důležitost pracovní spokojenosti zaměstnanců, a to směrem k dosažení rozvoje a prosperity celkové společnosti. Neměl by být tedy podceňován jakýkoliv náznak nespokojenosti, neboť se to může projevit nejen na pracovním výkonu jednotlivce, ale může být ovlivněna celková osobní nespokojenost. Na zaměstnance mohou působit i faktory, které nemají své počátky ve společnosti a není snadné je tedy ovlivnit. Jedná se o osobní záležitosti, které působí na celkovou spokojenost člověka a mohou se tedy překlénout i do pracovního života. (Bedrnová a kol., 1998)

V roce 2020 proběhl na Slovensku průzkum zaměřený na „*Motivační faktory a pracovní spokojenost zaměstnanců v zemědělství v kontextu výkonnosti zemědělských podniků na*

Slovensku“, kdy z výsledků tohoto průzkumu bylo zjištěno, že faktory jako je věk, vzdělání a pracovní pozice významně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Konkrétně je z výsledků patrné, že se zvyšujícím věkem roste spokojenost zaměstnanců, a u zaměstnanců s dosaženým středním vzděláním roste spokojenost více než u ostatních. (Jankelová et al., 2020)

Další průzkum provedly Danish a Usman (2010), kdy cílem bylo zjistit, zda zaměstnanecké benefity spolu se mzdovými složkami odměňování působí na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Z výsledků výzkumu je patrné, že periodické navyšování odměn udržuje morálku na vysoké úrovni a zvyšuje pracovní motivaci. Naopak v oblasti uznání spolu s výkonem práce samotné došli k zjištění, že jejich vliv nemá významný dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců.

1.5.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Jedním z cílů každého podniku je udržet si spokojenost svých zaměstnanců. Aby mohlo být dosaženo tohoto cíle, musí být společnost schopna spokojenost zaměstnanců nějakým způsobem měřit, zaznamenávat a vyhodnocovat. Cílem je ze zjištěných výsledků měření navrhnout opatření vedoucí k vyšší spokojenosti.

Pro úspěšné měření a monitoring spokojenosti zaměstnanců je zapotřebí postupně realizovat následné kroky:

- Definovat, kdo je zaměstnanec společnosti a co konkrétně představuje pro organizaci pojem spokojenost zaměstnanců,
- Identifikovat znaky spokojenosti zaměstnanců,
- Navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti,
- Stanovit rozsah měření (vzorkování zaměstnanců),
- Vybrat metodu pro sběr dat,
- Vytvořit postupy pro vyhodnocení dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- Využít výsledky měření spokojenosti zaměstnanců jako základ pro zlepšování podnikových procesů. (Nenadál, 2008)

Pracovní spokojenost lze dle Armstronga (2007) zkoumat pomocí anket, kdy v praxi existují čtyři metody ke sběru dat. Mezi první varianty se nabízí využít dotazník nebo

rozhovor. Další možností je využít kombinaci prvních dvou pozorování tedy dotazníku a rozhovoru a poslední možností jsou diskuzní skupiny.

Dotazníky

Považují se za nejpoužívanější formu sběru dat. Mohou být aplikovány na všech zaměstnancích nebo pouze na určitém vzorku. Bývají ve formě standardizovaného dotazníku, nebo jsou vytvořeny speciálně pro konkrétní organizaci. (Armstrong, 2007)

Rozhovory

Další formou sběru dat jsou rozhovory, které jsou využívány v rámci kvalitativního výzkumu. Rozhovory mohou mít podobu strukturovaného a polostrukturovaného rozhovoru nebo lze jít více do hloubky, při nichž je možné zcela volně diskutovat o širokém okruhu záležitostí. Rozhovory mohou probíhat ve skupině či individuálně, kdy je větší pravděpodobnost, že dojde k odhalení problému, avšak na druhou stranu se jedná o časově náročný způsob. U skupinových rozhovorů se můžeme setkat s problémem, kdy jedinci nebudou chtít otevřeně hovořit o jejich potížích, tíživých situacích či pracovních nesrovnalostech. (Armstrong, 2007)

Kombinace rozhovoru a dotazníku

Jedná se o ideální způsob, který kombinuje obě výše zmíněné metody, protože doplňuje kvantitativní údaje získané pomocí dotazníku o možnost respondenta se vyjádřit k jednotlivým otázkám.

Tato metoda působí jako nejvhodnější způsob sběru dat, pomocí této metody lze získat údaje od velkého počtu respondentů. Nevýhodu můžeme vnímat ve vyšší nákladovosti pro podnik, a to jak z hlediska financí, tak času.

Diskuzní skupiny

Poslední metodou je diskuzní skupina, která je zaměřena na reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž podstatnými rysy je strukturovanost, informovanost, důvěrnost a konstruktivnost.

Dle Nenádala (2008) se výsledky měření spokojenosti zaměstnanců musí stát centrem neustálé kontroly řídicích pracovníků organizace. Neboť sebemenší negativní trend ve

vývoji indexu spokojenosti musí být chápán jako varování před možným ekonomickým problémem a následnou fluktuací zaměstnanců.

1.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování tvoří důležitou součást strategie podniku a je považováno za jednu z nejdůležitějších oblastí personální činnosti.

Pojmem odměňování v novodobém pojetí zahrnuje široký okruh oblastí, kdy kromě standartní oblasti jako je mzda a další dílčí formy odměn za vykonanou práci, zde můžeme zařadit i nefinanční benefity ve formě ocenění a uznání za dobře odvedenou práci, možnost povýšení a vzdělání.

Jednotlivé organizace se od sebe odlišují svojí činností, zdroji a podmínkami, díky kterým jsou specifické. Systém odměňování by měl tedy vycházet jak z potřeb organizace, tak i z potřeb zaměstnanců. Aby byl tento systém efektivní, je žádoucí, aby se na jeho vytváření podíleli i sami zaměstnanci. (Kociánová, 2010, s. 160) Jednou z klíčových otázek u odměňování zaměstnanců je i otázka přiměřeného, spravedlivého a motivačního systému odměňování ve společnosti. (Koubek, 2007)

Každá organizace má nastavený svůj systém odměňování, který může vycházet například z charakteru práce. Organizace má širokou škálu možností, jak může své zaměstnance odměňovat. Odměny mohou mít vazbu na poměr vykonané práce, specializaci a schopnosti jednotlivce či pracovní náplň. Další formu odměny mohou představovat různá ocenění či pochvaly a zaměstnanecké benefity poskytované zaměstnavatelem nezávisle na pracovním výkonu vybraného pracovníka, ale vychází pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na základě, kterého pracovník u organizace pracuje. (Koubek, 2007)

1.6.1 Význam a důsledky odměňování

U systému odměňování se setkáváme se škálou okolností, které působí jak na podnik samotný, tak i na jeho zaměstnance. U zaměstnanců jsou to faktory, které především ovlivňují postoj k práci, jejich chování a samotný pracovní výkon. U společnosti především působí na náklady a konkurenceschopnost a mohou vzniknout špatné ohlasy u potenciálních zaměstnanců. (St-Onge a Thériault, 2006)

Pro odměňování existují základní zásady, které by měly být dodržovány a jsou to:

- Spravedlivé odměňování zaměstnanců dle jejich hodnoty,
- Uplatňování politik a postupů, které podporují dosažení cílů celé organizace,
- Odměňovat na základě přínosů,
- Uznání a ocenění hodnoty každého, kdo pro organizaci znamená přínos,
- Pomoc při získávání nových kvalitních zaměstnanců a jejich následné setrvání ve společnosti,
- Motivovat zaměstnance, aby byli oddaní společnosti a angažovaní,
- Rozvoj kultury výkonu,
- Tvorba celkové odměny,
- Podpora zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong, 2015)

1.6.2 Faktory ovlivňující odměňování

U odměňování musíme brát v úvahu i určité faktory, které je ovlivňují a můžeme je rozdělit do dvou skupin, a to na faktory vnitřní a vnější.

U faktorů vnitřních bereme v úvahu:

- Požadavky kladené na pracovní pozici a postavení v hierarchii pracovních míst v organizaci,
- Úroveň vykonané práce, chování zaměstnance a celkovou úroveň výkonu.
- Pracovní podmínky konkrétního pracovního místa.

Organizace musí však při odměňování brát v úvahu i vnější faktory:

- Situace na trhu práce – zohlednit, zda je dostatek či nedostatek pracovních míst,
- Řídit se platnými zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání – do této oblasti spadá například minimální mzda, mzdové tarify, povinné příplatky apod. (Koubek, 2007)

1.6.3 Systém odměňování

Armstrong (2015) uvádí, že systém odměn se skládá z procesů a postupů odměňování, které jsou vzájemně propojeny a jejich cílem je zajistit prospěch jak na straně zaměstnance, tak i na straně společnosti. Systém odměn je úzce spojen se strategií

společnosti a je tvořen peněžními a nepeněžními složkami mzdy, kdy jejich vzájemná kombinace tvoří systém celkových odměn.

Systém odměňování je úzce spojen se strategií odměňování, která je tvořena za účelem dosažení tří hlavních cílů organizace a to výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlivého systému odměn. (Armstrong, 2015)

Strategie odměňování je vytvořena na základě strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Dvořáková (2007) se přiklání k myšlence, že na strategii odměňování působí různé faktory a dodává, že tvoří východisko pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd.

Systém celkových odměn je tedy tvořen kombinací peněžní a nepeněžní formy odměny.

Peněžní odměna – v praxi se setkáme s mnoha různými přístupy ke stanovení peněžní odměny. Jedním z krajních přístupů pro stanovení výše peněžní odměny je pevně stanovená výše mzdy. Zaměstnanci tedy obdrží každý měsíc fixní částku bez ohledu na to, jak odvedli svoji práci, kdy tato forma mzdy nemá pevnou vazbu s výkonem. Druhý krajní přístup usiluje o diferenciaci, společnost má vnitřním předpisem stanoveny jednotlivé pohyblivé složky mzdy, ke kterým patří odměny, prémie atd. U tohoto přístupu je důležité měření dosažených výkonů a jejich kontrola. Zaměstnavatel si tedy sám stanoví na základě strategie odměňování mzdové formy, které bude v organizaci aplikovat, musí však být dodržovány právní předpisy a zákony. (Charvát, 2006)

Nepeněžní odměna – dle Armstronga (2015) se za nepeněžní odměny považují takové odměny, které zahrnují uznání za odvedenou práci a dosažené ocenění. Zaměstnancům dávají příležitosti k rozvoji jejich dovedností a schopností, vytváří nová a motivující pracovní místa, umožňují kariérní růst a utváří pracovní prostředí vedoucí k rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Nepeněžní odměny mohou mít formu vnější, tedy pochvaly a uznání za odvedenou práci nebo vnitřní, které mají spojitost s významem práce a pocity zaměstnance, že stojí za to v práci setrvat.

Pochvala i trest tvoří součást určité formy odměňování, neboť zvyšují, popřípadě snižují možnost uspokojení různých potřeb zaměstnance. U pochvaly je zapotřebí mít na paměti, že veřejně udělená pochvala za dobře vykonanou práci má mnohem větší váhu než pochvala mezi čtyřma očima. Přesný opak však platí u kritiky, kdy pokárání je účinnější,

když je provedeno bez přítomnosti ostatních. Veřejné pokárání je spíše vnímáno za cílený trest, zvláště pak u kvalifikovanějších pracovníků. (Armstrong, 2015)

Nepeněžní forma odměny může pro podnik tvořit velmi efektivní nástroj motivace zaměstnanců. Pochvala či uznání zaměstnance za dobře odvedenou práci podnik nic nestojí, přesto v zaměstnanci dokáže vyvolat pozitivní pocit, že je pro organizaci schopným a nepostradatelným pracovníkem.

1.6.4 Celková odměna

Systém odměňování je tvořen složkou s peněžními a nepeněžními odměnami. Jejich vzájemná kombinace vytváří systém celkových odměn, který se uplatňuje s cílem zajistit spokojenost jak na straně zaměstnavatele, tak i zaměstnance. (Armstrong, 2015)

Odměňování se skládá z těchto složek:

- Základní peněžní odměna a dodatečné peněžní odměny (pevná a pohyblivá mzda, plat),
- Zaměstnanecké benefity,
- Ostatní nepeněžní odměny (uznání, pochvala, odpovědnost, osobní růst a rozvoj),
- V některých případech i z procesů řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2015)

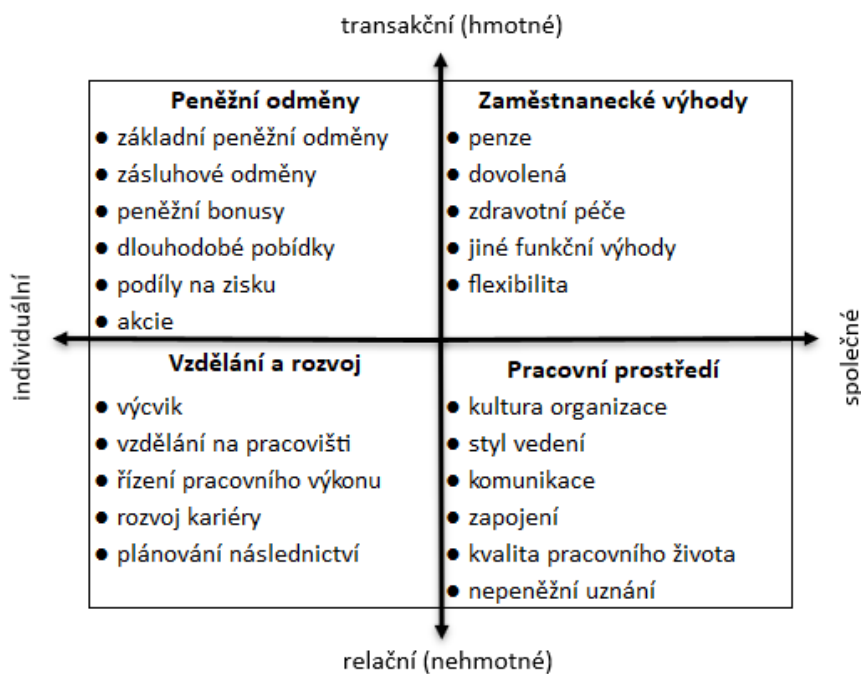
Celková odměna tedy představuje vše, co zaměstnanec získá za vykonanou práci od společnosti. Nemusí se tedy jednat pouze o peněžní prostředky, ale představuje komplexní přístup k zaměstnancům společnosti.

Celková odměna tvoří tzv. komplex odměn pro zaměstnance a tvoří ji zejména základní peněžní mzda, doplňková peněžní odměna, nepeněžní odměny a zaměstnanecké benefity, na které mají zaměstnanci nárok, a to nezávisle na pracovním výkonu, ale pouze ze statusu zaměstnance společnosti. Veškeré tyto formy tvoří efektivní a soudržný celek hodnotové nabídky pro zaměstnance, který poskytuje přesvědčivý důvod proč u společnosti setrvat.

Uznání zaměstnanců může probíhat v různých formách a v některých společnostech se z toho stala samostatná činnost. Společnosti zaměstnancům nabízí jako uznání za dobře odvedenou práci například ceny ve formě cestování, oděvů, různých kupónů či plaket. Branham (2004) dodává, že většina zaměstnanců se stále přiklání k nemateriální podobě

odměny, a to ve formě uznání a poděkování za dobře odvedenou práci. V průzkumu společnost Wichita se přiznalo 58 % dotazovaných, že od svých vedoucích slyší slovo „díky“ jen zřídka či vůbec.

Model celkové odměny od společnosti Towers Perrin je znázorněn na obrázku č 3.



Obrázek 4: Model celkové odměny

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong a Taylor, 2015

Znázorněný model je tvořen ze čtyř kvadrantů, kdy transakční neboli hmotné odměny tvoří dva horní kvadranty (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody), které jsou finanční povahy a jsou významným faktorem při získávání a stabilizování zaměstnanců. Za jejich nevýhodu je považováno snadné kopírování konkurencí. Dva spodní kvadranty (pracovní prostředí, vzdělávání a rozvoj) tvoří relační neboli nehmotné odměny, kdy hlavní výhodou je, že přispívají ke zvyšování hodnot transakčních odměn. Oproti transakčním hodnotám tyto hodnoty nelze tak snadno kopírovat konkurencí, z tohoto důvodu přinášejí výhody plynoucí z lidského kapitálu i samotné činnosti lidí. V modelu můžeme dále vidět i souvislosti mezi odměnami individuálními a společnými. (Armstrong, 2015)

1.6.5 Mzdová struktura

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce přísluší zaměstnanci za vykonanou práci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem. Tento zákon

definuje mzdu jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci*“ Kdy její výše se stanovuje podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce. Dále je přihlíženo i k pracovním podmínkám, výkonnosti a k dosaženému pracovnímu výsledku. Zákonem určena minimální mzda je nejnižší přijatelná výše odměny za vykonanou práci v pracovněprávním vztahu. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce)

Dle § 119 odst. 2 zákoníku práce se za naturální formu mzdy považují výrobky (nevztahuje se to však na tabákové výrobky, lihoviny nebo jiné výrobky obsahující návykové látky), výkony, práce a služby. Naturální mzda může být poskytnuta pouze za souhlasu zaměstnance a za předem stanovených podmínek. (Šikýř, 2012)

Mzdový systém představuje soubor podmínek určený pro stanovení výše mzdy za vykonanou práci. Mzdový systém by měl být dostatečně srozumitelný, jednoduchý a transparentní. Spravedlivě a efektivně nastavený mzdový systém vede k tomu, aby produktivita práce rostla rychlejším tempem než mzdy a aby výše stanovené mzdy účinně motivovala zaměstnance k vyšším výkonům. (Dvořáková, 2007)

Mzdových forem odměňování nalezneme celou řadu a můžeme je rozdělit do jednotlivých složek mezd. Mezi základní mzdové formy můžeme zařadit:

- časovou mzdu,
- úkolovou mzdu,
- podílovou mzdu,
- mzdu smíšenou,

Mzda základní je kombinována se mzdou doplňkovou, do které se řadí různé formy odměn, jsou to například:

- prémie,
- osobní ohodnocení,
- příplatky,
- podíly na zisku,
- naturální mzda. (Šikýř, 2016), (Vybíhal, 2022)

1.6.6 Formy odměňování

Jednotlivé mzdové formy se od sebe odlišují zásadami a různými postupy pro stanovení výše mzdy. Zaměstnavatel na základě podnikové strategie odměňování může využít svůj stanovený systém mzdových forem odměňování, musí však respektovat zásady odměňování, které jsou stanoveny zákoníkem práce. (Šikýř, 2016)

Časová mzda

Je považována za základní a univerzální formu mzdy a zpravidla se stanovuje v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky, která připadá zaměstnanci za skutečně odvedenou práci. Tato forma mzdy je jednou z nejpoužívanějších forem a bývá využívána při odměňování zaměstnanců v hlavních, řídicích i pomocných procesech. U této formy odměňování vidí plusy především management, neboť se jedná o nenáročnou, levnou a administrativně jednoduchou metodu. (Šikýř, 2012)

Časté využití této formy mzdy je dáno především díky snadnému výpočtu konečné výše finanční odměny, která se rovná součinu skutečně odpracované doby a hodinového tarifu, a také díky jednoduchosti měření vykonané práce. Výše odměny je tedy stanovena na základě časového intervalu vykonané práce, společnost tedy nemusí kvantifikovat výkon jednotlivých pracovníků. Nevýhodou je naopak potřeba vyšší kontroly jednotlivých činností zaměstnanců, mohlo by totiž docházet k nízké produktivitě práce. (Koubek, 2011, s. 170)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je jedním z nejvíce využívaných a nejjednodušších typů pobídkových forem odměňování. Nejčastěji se využívá pro profese, u který může zaměstnavatel snadno kvantifikovat výkon práce a kde může probíhat kontrola množství odvedené práce. Výpočet výše mzdy je závislý na pevně stanovené normě výkonu, kde se rozlišuje norma času a množství. Norma času stanovuje potřebný čas na produkci jednotky a norma množství stanovuje množství produkce za jednotku času. Výše mzdy je tedy závislá na skutečně odvedeném výkonu a odměny za jednotku produkce. U úkolové mzdy platí pravidlo, že čím vyšší množství produkce výkonu zaměstnanec vyprodukuje, tím vyšší má odměnu. Tento způsob odměňování motivuje zaměstnance zvyšovat produkci, avšak

z toho může plynout zhoršení kvality či nedodržování pracovních a technologických postupů. (Dvořáková, 2007), (Šikíř, 2014)

Podílová mzda

Podílová mzda je stanovena na základě podílu z určitého hodnotového celku vyjádřena v penězích. Hodnotový celek mohou být například tržby, obrat, výsledek hospodaření atd. (Vybíhal, 2022)

Její výše může být stanovena zcela nebo částečně na základě prodaného množství. Podílová mzda představuje pro zaměstnance motivační nástroj k zvýšení pracovního výkonu, kdy však nevýhodou této formy mzdy je, že mohou nastat situace, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. (Koubek, 2007)

Smišovaná mzda

Tvoří kombinaci předešlých mzdových forem a díky jejich kombinaci eliminuje nevýhody jednotlivých forem mzdy.

Další možností je možnost kombinace s jinou formou mzdy, kdy zpravidla bývá využívána kombinace časové a podílové mzdy. Zaměstnanec má tedy nárok na základní mzdu, ke které obdrží i stanovenou výši provize dle prodaného množství. (Tomší, 2008, s. 258)

Mzdy za očekávané výsledky práce

Mzda za očekávané výsledky práce patří mezi méně známé metody odměňování a její základ spočívá v odměnách za odhadnutý soubor prací splněných ve stanoveném množství, kvalitě a čase. Organizace předpokládá splnění stanoveného úkolu a v průběhu vyplácí zaměstnanci určitou pevnou částku a po uplynutí stanovené doby se provádí vyhodnocení dosažených výsledků pracovníka. Na vyhodnocení dosažených výsledků se stanovuje výše mzdy na další období. Předpokladem pro využívání této formy odměňování je přesně stanovit předpokládané výsledky, aby mohlo dojít k jejich přesnému naplánování, stanovení postupů práce, norem spotřeby a následné kontrole. (Koubek, 2007)

Mzda a platy za znalosti a dovednosti

Jednou z relativně nových forem odměňování je mzda a platy za znalosti a dovednosti. Výše mzdy vychází jednak z kvalifikace zaměstnance, tedy z jeho znalostí a dovedností, a dále z efektivnosti vykonaného pracovního výkonu. Zaměstnanec si může v průběhu setrvání u společnosti rozšiřovat a prohlubovat získané znalosti a dovednosti v rámci vybrané oblasti. Princip spočívá ve vytvoření jakéhosi nezbytného souboru znalostí a dovedností pro danou společnost, z kterého je poté vytvořena matice řady znalostí a dovedností odlišující se různou úrovní. Pro jednotlivé podskupiny zaměstnání je stanovena odpovídající výše mzdy či platu. Pro vytvoření takové matice mohou být využity tyto tři metody: Hierarchický model, Model bodových přístupů, Model stavebních bloků. (Koubek, 2007)

Výhoda plynoucí z této metody odměňování je, že zaměstnance motivuje prohlubovat jejich znalosti a rozšiřovat tak nejen jejich obzory, ale i vybraného podniku. Nevýhodou však mohou být vysoké náklady na vzdělání a rozvoj zaměstnanců.

Mzda a plat za přínos

Přínos je dán jednak dosaženými výsledky jednotlivce ale i schopnostmi, které uplatňuje při dosažení očekávaného výsledku. Odměna je tedy tvořena kombinací dosavadního výkonu a odměnou za budoucí úspěšnost pracovníka. Uplatňuje se tedy nejen výkon, ale i zlepšování výkonu jednotlivce, který vede k rozvoji schopností a vzdělání stávajících pracovníků a přispívá k získání nových potencionálních pracovníků. (Koubek, 2007)

Minimální mzda

Minimální mzda je v zákoníku práce definována jako „*nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu podle §3.*“ Vyplývá z toho tedy, že výše mzdy nebo platu nesmí být stanovena pod touto hranicí. Jednotlivé příplatky za práci ve svátek, o víkendů, nebo práci přesčas nejsou zahrnuty ve stanovené výši minimální mzdy. (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) Základní sazba minimální mzdy stanovena pro 40hodinovou týdenní pracovní dobu je od 01. 01. 2023 stanovena ve výši 17 300 Kč za měsíc nebo 96,40 Kč za hodinu. (MPSV, 2023)

1.6.7 Doplnková forma mzdy

Mezi doplňkové formy mzdy se řadí například prémie a osobní ohodnocení.

Prémie

Tvoří součást doplňkové formy mzdy, které doplňují základní formu mzdy, zpravidla časovou nebo úkolovou. Rozlišujeme dva druhy prémie, jsou to jednorázové a pravidelné. Jednorázové prémie může zaměstnanec získat v mimořádných situacích, jako je například odměna za určitý počet odpracovaných let, dále v případě nízkého procenta neschopnosti apod. Pravidelně vyplácené prémie mohou využít pouze společnosti, kde je možné pracovní výsledky kvantifikovat a měřit. Zaměstnanec je tedy může získat za produktivitu, kvalitu apod. (Šikýř, 2014)

Osobní ohodnocení

Stanovuje manažer na základě hodnocení zaměstnance, které by mělo motivovat zaměstnance k dosažení lepších pracovních výkonů. Stanovuje se procentem ze základního mzdového tarifu. (Šikýř, 2016)

Příplatky

Příplatky jsou upravovány zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Příplatky obdrží zaměstnanec za práci v mimořádných pracovních podmínkách a jejich výše je stanovena následovně:

Tabulka 1: Druhy příplatků

Zdroj: Vlastní zpracování dle zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Druh příplatku	Příplatek
práce přesčas	25 %
práce o víkendech	25 %
práce ve svátek	100 % nebo možnost náhradního volna
práce v noci	10 %
práce ve ztížených pracovních podmínkách	10 %

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost tyto příplatky zaměstnanci vyplácet na základě splnění stanovených podmínek a jejichž výše je v předpisech uváděna jako minimální hranice. Zaměstnavatel má povinnost tuto minimální hranici dodržet, avšak její horní

hranice není zákonem stanovena, může tedy zaměstnanci dle svých možností poskytnout sazbu vyšší. (Vybíhal, 2022)

1.7 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity jsou „*dodatečná peněžní plnění*“, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nezávisle na jejich pracovním výkonu, ale pouze z titulu zaměstnance dané společnosti. (Koubek, 2007)

1.7.1 Význam zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity zvýhodňují nad rámec mzdy zaměstnance, zvyšují jejich atraktivnost a vytváří dobrou pověst zaměstnavatele. V mnoha případech však nastává situace, kdy si zaměstnanci neuvědomují, že výhody poskytované nad rámec zákona jsou určitým nadstandardem. Pro jejich správné pochopení a ocenění je nezbytně důležitý informační tok a komunikace napříč společnostmi. Je důležité vědět, které zaměstnanecké benefity jsou pro zaměstnance zajímavé a odpovídají jejich potřebám, stejně tak je i důležité informovat zaměstnance o tom, na co mají z titulu zaměstnance nárok. (Kociánová, 2010)

Koubek (2001) dodává, že pokud společnost chce, aby zaměstnanecké benefity měly pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců, je zapotřebí věnovat pozornost tomu jaké výhody zaměstnanci vyžadují. Pro společnost je klíčové znát i skutečnou výši nákladů zaměstnaneckých benefitů. (Kociánová, 2010)

1.7.2 Kategorie firemních benefitů

Organizace poskytují svým zaměstnancům velkou řadu výhod, které se člení různými způsoby, například mohou být rozděleny do skupin dle Šikýře (2016) následovně:

- **Sociální povahy:** do této skupiny se řadí například půjčky, různé druhy pojištění, rekreace, sport, oblast kultury a další,
- **Výhody související s prací:** patří sem zejména oblast vzdělávání zaměstnanců, příspěvek na stravování, dopravu, ubytování atd.,
- **Benefity spojené s postavením v organizaci** – jsou vázány na určité pracovní postavení a spadá sem například: mobilní telefon, notebook, služební automobil,

příspěvek na reprezentaci, příspěvek na bydlení, vybavení kanceláře nad rámec apod.

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytnuty na základě sjednané kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, popřípadě stanoveny vnitřními předpisy společnosti. Dle Šikýře (2016, s. 135) rozlišujeme dva systémy poskytování zaměstnaneckých výhod a to:

- **Plošný systém** – zaměstnanci mohou využívat všechny zaměstnavatelem poskytované výhody,
- **Volitelný systém** – nazývaný jako tzv. systém cafeteria, kdy si pracovník vybírá benefity dle svých preferencí z předem sestaveného balíčku výhod. Může být využit částečně nebo zcela volitelný systém. V případě částečně volitelného systému zaměstnanec obdrží část plošně poskytovaných výhod (příspěvek na stravování, placené dny nemoci a další) a pro druhou část využívá volitelného systému. U zcela volitelného systému si zaměstnanec vybírá benefity z nabídky benefitů stanovené zaměstnavatelem a za předem vymezeného rozpočtu.

S další možností, jak členit zaměstnanecké benefity přišla D 'Ambrosová (2014), která dělí zaměstnanecké výhody na tradiční a nové trendy.

- **Tradiční plnění** – do této kategorie se řadí celá škála benefitů, jejichž snahou je vytvořit fungující a příznivé pracovní prostředí a spadá sem například vzdělávání zaměstnanců, příspěvky na kulturu a sport, pomoc zaměstnancům v jejich nepříznivých a tíživých životních situacích, zlepšení péče o zdraví a další,
- **Nové trendy** – lze je kombinovat s tradičními zaměstnaneckými benefity, kdy nové trendy se zaměřují na rozvoj zaměstnanců a podporu zdravého životního stylu. Spadají sem například příspěvky na jazykové kurzy, z oblasti zdraví mohou být poskytnuty různé vitamínové balíčky, speciální lékařské péče či placené zdravotní volno (určené na překonání nemoci bez návštěvy lékaře tzv. sick days). Další varianta benefitů se zaměřuje na pocit jistoty a bezpečí zaměstnanců, jsou to například příspěvky na penzijní připojištění. Mezi benefity, poskytnuté za vysoké pracovní nasazení patří příspěvek na sport, kulturu či cestování. K podpoře kolektivní práce napomáhají benefity ve formě společenské akce, určené pro zaměstnance i jejich rodinné příslušníky, společenské hry a další. (D 'Ambrosová, 2014)

U Armstronga (2007, s. 595) se setkáme s další možností klasifikace zaměstnaneckých benefitů, který uvádí hlavní typy zaměstnaneckých výhod následovně:

- **Penzijní systémy** – všeobecně jsou považovány za nejdůležitější výhodu,
- **Osobní jistoty** – výhody posilující osobní jistoty pracovníků a jeho rodinných příslušníků, spadá sem např. nemocenské, úrazové, životní a další pojištění,
- **Finanční výpomoci** – poskytnuté finanční prostředky zaměstnancům ve formě půjčky, výpomoci při stavbě domu či poskytování podnikových slev na zboží a služby,
- **Osobní potřeby** – snaha udržet vzájemný vztah mezi zaměstnancem a domácností, do této skupiny se řadí například dovolená určená na studium nebo využita na péči o děti, poskytnuté poradenství při odchodu do důchodu, volné vstupy do rekreačních zařízení a další,
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále jeden z oceňovaných benefitů mezi zaměstnanci, a to i přes jeho aktuální míru zdanění,
- **Jiné benefity** – zvyšující životní úroveň jednotlivce a řadí se mezi ně například příspěvek na stravování, na používání mobilního telefonu nebo na ošacení zaměstnanců,
- **Nehmotné výhody** – jsou charakteristické pro daný podnik a přispívají ke kvalitě pracovního života a snaží se vytvářet pro zaměstnance atraktivní místo při vykonávání jejich práce.

Je tedy pouze na společnosti, jakou formu benefitů pro zaměstnance zvolí. Při výběru by měla však brát v úvahu nejen preference zaměstnanců, ale i výši skutečných nákladů. V některých případech jsou tato plnění jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele daňově zvýhodněná. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů řeší, zda se jedná o daňově uznatelný náklad na straně zaměstnavatele a zároveň se zabývá, zda je na straně zaměstnanců dle § 6 tohoto zákona osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti. Z pohledu daňového zvýhodnění můžeme zaměstnanecké benefity rozdělit do čtyř skupin a to následovně:

- Skupina benefitů, které jsou daňovým nákladem u zaměstnavatele a pro zaměstnance je tento příjem osvobozený od daně z příjmů,

- Benefits, které jsou pro zaměstnavatele nedaňové, ale u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů,
- Benefits, které jsou pro zaměstnavatele daňovým nákladem, ale u zaměstnance podléhají dani z příjmů,
- Benefits, které jsou pro zaměstnavatele nedaňové, a u zaměstnance podléhají dani z příjmů.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce se bude zabývat analýzou současného stavu. Na úvod bude představeno zkoumané zemědělské družstvo, dále budou uvedeny informace o jeho zaměstnancích, bude popsán aktuálně využívaný systém odměňování a motivace. Následovat bude prováděný výzkum, který se skládá ze dvou částí. První část je zaměřena na kvantitativní výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Druhou část výzkumu tvoří kvalitativní část, která byla provedena formou polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky zemědělského družstva.

2.1 Představení společnosti

V rámci této kapitoly bude představena zkoumaná společnost, tedy zemědělské družstvo „Křižanovsko“. Konkrétně budou uvedeny základní informace, předmět podnikání a organizační struktura zemědělského družstva.

Obchodní firma: Zemědělské družstvo „Křižanovsko“

Právní forma: Družstvo

Datum vzniku a zápisu: 8. listopadu 1950

Sídlo: Křižanov, Dlouhá 448

IČO: 00144151

Předmět podnikání:

- Zemědělská výroba,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Výroba elektřiny,
- Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- Silniční a motorová doprava – nákladní (provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3, 5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí),
- Opravy silničních vozidel.

Základní členský vklad: 25 000,-

Základní kapitál: 5 000 000,- Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022)

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Celkový počet členů statutárního orgánu je 9 a tito členové jsou voleni vždy na období 5 let. Volby probíhají tak, že členové statutárního orgánu jsou voleni ze všech členů zemědělského družstva. Dalším orgánem je kontrolní komise, kterou tvoří celkem 3 členové.

Představenstvo je tvořeno následovně:

- Předseda představenstva,
- Místopředseda představenstva,
- Členové představenstva – 7 členů.

Vybranou společností je tedy zemědělské družstvo „Křižanovsko“. Jak je z názvu patrné, jeho právní formou je družstvo a jedná se o dobrovolné sdružení členů, kterými jsou vlastníci zemědělské půdy a ostatního majetku včetně členských podílů.

Členem zemědělského družstva se může stát každá právnická či fyzická osoba způsobilá k právnímu jednání, která uhradí členský vklad ve výši 25 000 Kč.

Právní poměry družstva upravují stanovy přijaté na členské schůzi, které musí být schváleny nadpoloviční většinou. Aktuálně se družstvo řídí stanovami schválenými členskou schůzí konanou dne 16. 07. 2014.

2.1.1 Předmět podnikání

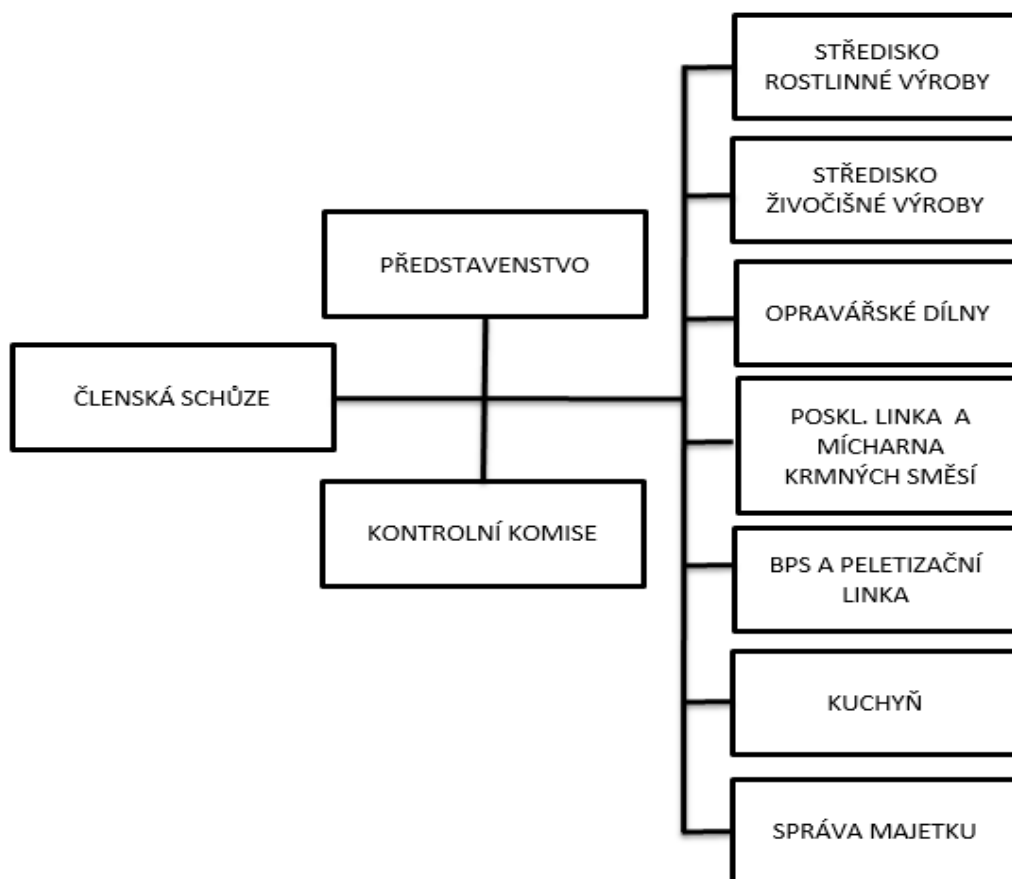
Hlavním předmětem podnikání družstva je zemědělská prvovýroba, konkrétně rostlinná a živočišná zemědělská výroba. Mezi další činnosti družstva patří provoz bioplynové stanice na výrobu elektrické energie a peletizační linka na výrobu agropelet. Dále se zemědělské družstvo zabývá opravou zemědělských strojů, výrobou a prodejem krmných směsí a granulových krmiv, pronájmem výrobních prostředků členům a jiným subjektům a silniční motorovou dopravou. Zemědělské družstvo také poskytuje ubytovací služby pro své zaměstnance a pracovníky ostatních firem.

Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ se skládá ze čtyř hospodářských středisek. Centrální středisko se nachází v Křižanově, další hospodářská střediska sídlí v okolních vesnicích, a to konkrétně v Kadolci, Dobré Vodě a Jívoví. V hlavním středisku nalezneme administrativní budovu, budovu dílen, kravín, prasečák, bioplynovou stanici a linku na

výrobu pelet. V ostatních střediscích se nachází většinou pouze jedna budova, která je využívána například jako stáj pro dobytek, popřípadě jako sklad zemědělských komodit.

2.1.2 Organizační struktura

Za hlavní orgány zemědělského družstva lze považovat Členskou schůzi, představenstvo a kontrolní komisi. Členská schůze je nejvyšším orgánem a bývá svolána jednou ročně, kdy se jí účastní všichni členové družstva a jejím úkolem je volba či odvolání předsedy a místopředsedy družstva, schvalování stanov, popřípadě určování jejich změn, volbou a odvoláním orgánů družstva a jejich zvolených náhradníků, schvalování účetní závěrky a následné rozhodnutí o rozdělení zisku či způsobu úhrady ztráty. Dále má členská schůze na starosti rozhodnutí o zvýšení či snížení základního kapitálu, o rozdělení, sloučení či zrušení družstva.



Obrázek 5: Organizační struktura Zemědělské družstvo „Křižanovsko“

Zdroj: Vlastní zpracování dle stanov společnosti

Statutární orgán tvoří představenstvo, které má volební období po dobu pěti let a tvoří ho celkem 9 členů, aktuálně je zvolen na pozici předsedy představenstva Ing. Filip Hudec

a na místě místopředsedy je pan Jiří Jurek. Pravidelně každý měsíc svolává předseda představenstva schůzi, jejichž cílem je zajistit plynulý chod družstva. Představenstvo se na svých jednáních zabývá aktuálními tématy, tak aby mohla společnost pružně reagovat na požadavky jednotlivých výrobních úseků, na změny předpisů, norem a legislativy, a projednává možnosti investic a dotační politiky.

Posledním orgánem je kontrolní komise, která dohlíží a provádí kontrolu veškeré činnosti družstva. Volební období je stanoveno taktéž na pět let. Celkem ji tvoří 3 členové, kdy v čele je předseda kontrolní komise, kdy na této pozici je aktuálně zvolena Hana Novotná. Dále je kontrolní komise tvořena místopředsedou a jedním členem. Předseda kontrolní komise má pravomoci k tomu se účastnit pravidelných schůzí představenstva. Kontrolní komise je svolávána pravidelně jednou za tři měsíce.

Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ je rozděleno na jednotlivá střediska, která jsou specifická svojí činností, přičemž všechna mají vzájemnou provázanost a je tedy důležité zajistit chod všech těchto středisek. Mezi jednotlivá střediska se řadí:

- rostlinná výroba,
- živočišná výroba,
- opravářské dílny,
- posklizňová linka obilovin a míchárna krmných směsí,
- bioplynová stanice a peletizační linka,
- kuchyň,
- správa majetku.

Rostlinná výroba

Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ hospodaří na celkové výměře 1596,65 ha zemědělské půdy, z toho 1310 ha tvoří orná půda a zbylých 287 ha připadá na trvale travní porosty. Na orné půdě jsou pěstovány plodiny s tržní produkcí a plodiny k zajištění krmivové základny skotu. Zemědělské družstvo se zaměřuje na pěstování obilovin, konkrétně pšenice ozimé, pšenice jarní, ječmene ozimého, ječmene jarního, ovse a žita. Dále se zaměřuje na produkci řepky ozimé, kukuřice, hořčice a ostatních víceletých pícnin. Na trvale travních porostech je využíván systém lučního hospodářství, který zajišťuje krmivo pro skot ve formě sena a senáží.

Do střediska rostlinné výroby jsou zařazeni pracovníci na pracovních pozicích traktorista, agronom a pomocní pracovníci v rostlinné výrobě.

Pracovník na pozici vedoucí rostlinné výroby má na starosti všechny pracovníky, kteří spadají pod středisko rostlinné výroby. Mezi činnosti, které musí vedoucí pracovník zajistit, patří rozdělování prací jednotlivým pracovníkům. Úzce spolupracuje s ostatními středisky, tedy zajišťuje, aby měli zaměstnanci připravené zemědělské stroje. S vedoucím živočišné výroby zajišťuje plodiny na krmení a na stlaní skotu. Především je k ruce jednotlivým pracovníkům a zajišťuje plynulý chod střediska. Společně s prací vedoucího zajišťuje i práci agronoma.

Agronomové jsou osoby, které jsou zodpovědné za veškeré činnosti související s rostlinnou výrobou. Jejich náplní práce zahrnuje včasné plánování osevních postupů, plánování prací na polích, a to od jejich přípravy, přes setí až po sklizeň, nákup a následná aplikace hnojiv a přípravků na ochranu rostlin, dále zajišťují prodej a skladování komodit. Agronomové úzce spolupracují i s živočišnou výrobou, kdy musí zajistit krmivovou základnu pro skot. Jejich práce je také spojena s administrativní činností, kdy zpracovávají statistiky ohledně ceny komodit, produkce, vedou evidenci hnojení a přípravků na ochranu rostlin a podávají žádosti na státní dotace určené pro zemědělce.

Skupina traktoristů má na starosti práce na polích, práce ve středisku a údržbu zemní komunikace. Do skupiny traktoristů se zařazují i pracovníci, kteří obsluhují ostatní vozový park, mezi který se řadí obilné kombajny, řezačka, postřikovač apod.

Pracovníci v rostlinné výrobě mají na starosti pomocné práce, může se jednat například o sběr kamení, sušení obilovin, separaci obilovin a další.

Živočišná výroba

Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ se v živočišné výrobě zaměřuje na chov českého strakatého skotu s produkcí mléka a na výkrm. Celkový počet je 1 465 dobytčích jednotek, z toho je 365 kusů krav s produkcí mléka, 37 kusů skotu na výkrm a 644 kusů prasat na výkrm. Chov skotu je rozdělen celkem do tří středisek, kdy dojnice s produkcí mléka a skupina telat do věku 3 měsíců jsou ustájeny v hlavním středisku. Výkrm býků, obě skupiny telat (skupina do 3 měsíců a skupina 3 až 6 měsíců) a jalovice se nachází v okolních střediscích tedy v Kadolci a Dobré Vodě. O skot se stará vyškolený personál a dodržuje veškeré hygienické podmínky. Družstvo splňuje ve všech svých stájích

podmínky welfare, a snaží se neustále zlepšovat životní podmínky pro chov skotu, a to například formou novější technologie.

Kolektiv v živočišné výrobě je složen ze zootechniků, kteří přejímají zodpovědnost za další pracovníky, jako jsou krmiváři, dojiči, stájníci a pracovníci mícháren krmných směsí. Náplní práce zootechniků je stanovit složení krmných dávek, stanovit umístění jednotlivých skupin krav, opatřit inseminaci a telení, zajistit dobré životní podmínky a léčbu skotu. Mají na starosti také prodej a nákup, a to nejen skotu a mléka, ale i komponentů do krmných směsí, léčiv apod. Zootechnici mají také určité administrativní povinnosti, mezi které patří evidence skotu, kde se eviduje nákup, prodej, narození, úmrtí, převod do jiné kategorie a přírůstky skotu. Dále musí vést evidenční deníky, kde se například evidují informace o užitkovosti, somatických buňkách dojnic, laktaci krav, poměry složení krmných směsí a další.

Opravářské dílny

Opravářské dílny mají na starosti opravy, údržbu a servis veškerého vozového parku družstva. V zimním období připravují stroje na sezónu. Během sezóny zajišťují náhlé poruchy a servis strojů. Nakupují náhradní díly na jednotlivé stroje, které se skladují ve skladu náhradního materiálu, tak aby se mohl porouchaný stroj co nejdříve opravit.

Mechanizátoři mají na starosti všechny zemědělské stroje, konkrétně traktory, kombajny, nákladní dopravu, těžkou mechanizaci, závěsná zařízení a osobní automobily určené k pracovním záležitostem. Dalším jejich úkolem je zajistit nákup pohonných hmot.

Správa majetku

Správní budova je rozdělena do tří poschodí, kdy v nejvyšším patře se nachází kanceláře administrativních pracovníků. V druhém patře se nachází ubytovací zařízení určené pro zaměstnance a pracovníky okolních společností, nejedná se o rekreační ubytování. V přízemí se nachází kuchyň s jídelnou, která převážně slouží pro občerstvení zaměstnanců zemědělského družstva, avšak probíhá zde i prodej a rozvoz obědů veřejnosti.

Administrativní práci vykonává tým, který tvoří hlavní účetní, mzdová účetní, pokladní, ekonom a správa pozemků. Jednotlivé pracovní pozice mají své pravomoci a přidělenou pracovní náplň. Mzdová účetní má na starosti mzdy a sklady, hlavní účetní se stará

o fakturaci a účtování. Pokladní má v kompetenci peníze na pokladně a provoz ubytovny. Ekonom obstarává dotace, pojištění a daňové přiznání. Dále je vedena evidence pozemků a výplata pachtovného.

Chod kuchyně zajišťují kuchařky, které mají na starosti vaření a výdej obědů. Obědy jsou vydávány zaměstnancům v jídelně správní budovy, ale probíhá i rozvoz obědů.

Bioplynová stanice a peletizační linka

Ve středisku zemědělského družstva se nachází také peletizační linka na výrobu agropelet a bioplynová stanice na výrobu elektrické energie. Agropelety jsou vyráběny ze slámy, sena a odpadů z rostlinné výroby a jsou využívány k vytápění vlastních prostorů zemědělského družstva a na prodej. Další výhodou zemědělského družstva je vlastní bioplynová stanice, kdy veškeré vstupní materiály jsou ze zemědělské produkce a vyprodukovaný bioplyn je využíván k výrobě elektrické energie a tepla.

Hlavním úkolem zaměstnanců obstarávajících činnost bioplynové stanice a peletizační linky je zajistit jejich plynulý chod. Zaměstnanci tedy naváží materiál, ze kterého se dále zajišťuje výroba agropelet a elektrické energie.

2.1.3 Ekonomická situace ve společnosti

V této části diplomové práce budou analyzovány některé z ukazatelů, které nám dají pohled na současný stav ve společnosti v oblasti hospodaření a ekonomického vývoje. V rámci této kapitoly bude zjišťován výsledek hospodaření dané společnosti, který nám přiblíží standardní chod společnosti. Tato skutečnost je pro nás důležitá, a to z hlediska rozhodování o dalším dění společnosti. V případě, že společnost bude chtít zavést nová opatření, musí brát v úvahu i to, jak si společnost vede a zda bude mít dostatek finančních prostředků na to tyto změny realizovat.

V následující tabulce č. 2 je uveden výsledek hospodaření zemědělského družstva „Křižanovsko“ za posledních 5 let. V tabulce jsou uvedeny náklady, výnosy a provozní výsledek hospodaření a výsledek hospodaření z běžné činnosti. Z tabulky můžeme vidět od roku 2020 rostoucí trend výsledku hospodaření za běžné účetní období. V posledním roce, tedy v roce 2022, je patrný významný nárůst, který byl dán příznivou situací ve společnosti, v tomto roce došlo k nárůstu tržeb o 32 972 tisíc Kč. Celkově byl u výsledku hospodaření z běžné činnosti zaznamenán nárůst o 18 263 tisíc Kč.

Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů za období 2018-2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022)

(v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady	57 305	57 578	58 638	58 136	72 458
Výnosy	75 847	71 020	74 774	78 889	111 861
Provozní výsledek hospodaření	9 289	13 945	12 861	13 684	36 883
Výsledek hospodaření za běžné účetní období	6 534	11 071	9 197	9 896	28 159

2.2 Zaměstnanci

Jak již bylo zmiňováno i v teoretické části práce, tak lidé a jejich vzájemné vztahy jsou nezbytnou součástí fungování celé společnosti.

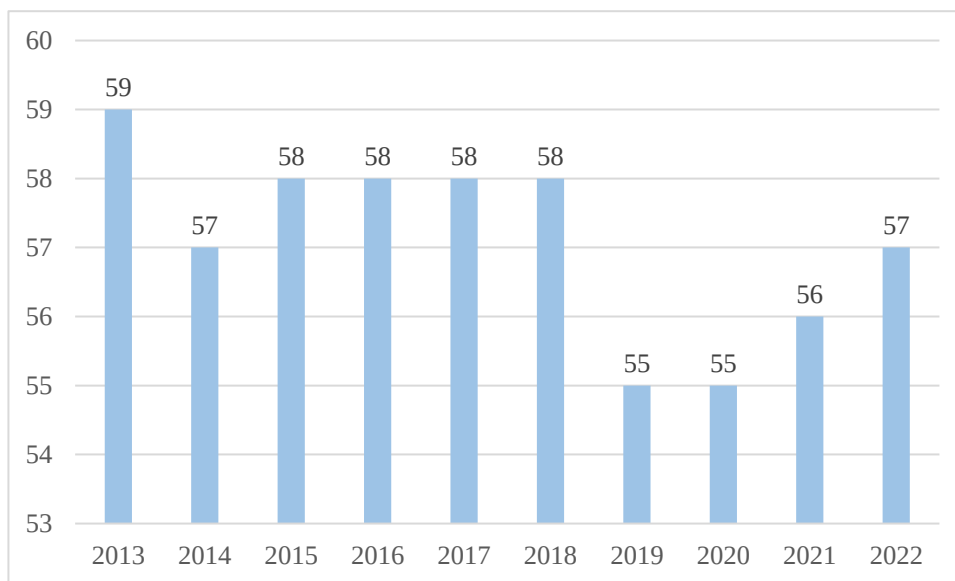
Zemědělské družstvo se snaží udržovat dobré vztahy na pracovišti a řídí se zákonem stanovenými pravidly a předpisy dle zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Ve společnosti se snaží ke všem zaměstnancům přistupovat rovnocenně bez ohledu na pracovní pozici zaměstnance. Budují důvěru mezi zaměstnanci a vedením společnosti a dávají pracovníkům prostor se otevřeně vyjádřit k jakémukoliv problému.

Pracovníci zemědělského družstva jsou především lidé z blízkého okolí a většina zaměstnanců se navzájem zná i z osobního života, kdy tato skutečnost může přinášet svá pozitiva. Zaměstnanci se také společně mimopracovně setkávají na akcích pořádaných zemědělským družstvem. Jsou to konkrétně dvě akce určené pro všechny zaměstnance.

S pracovníky jsou uzavírány především smlouvy na hlavní pracovní poměr, ale i dohody o provedení práce. Pracovní poměr je u nových zaměstnanců vždy uzavřen na dobu určitou, a to na dobu 1 roku a posléze po vzájemné domluvě na dobu neurčitou.

Následující graf č. 1 znázorňuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců za posledních 10 let. Z grafu je vidět, že v průběhu let nedocházelo k výrazným změnám a průměrný počet zaměstnanců se pohyboval okolo 58 zaměstnanců. Nejvyššího počtu zaměstnanců družstvo dosáhlo v roce 2013, kdy ve společnosti pracovalo 59 zaměstnanců. Od roku 2015 do roku 2018 můžeme vidět, že se počet zaměstnanců neměnil. Nejmenší počet

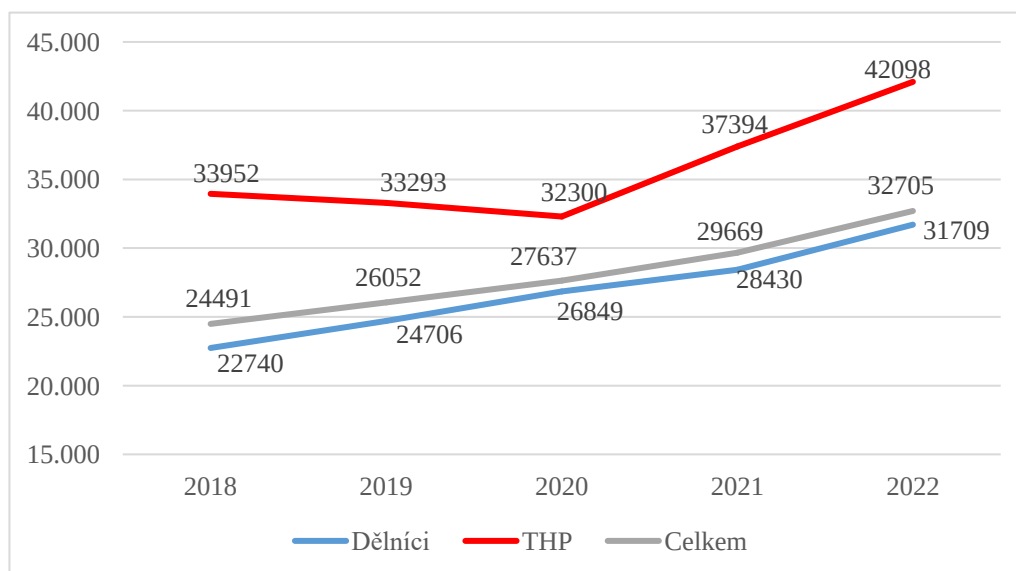
podnik zaznamenal v roce 2019 a 2020, kde bylo pouze 55 zaměstnanců. Od té doby si můžeme v posledních dvou letech povšimnout mírného nárůstu.



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 uvádí průměrné hrubé mzdy technickohospodářských pracovníků, dělníků a celkový průměr za sledované období od roku 2018 do roku 2022. Průměrná hrubá mzda ve sledovaném období u technickohospodářských pracovníků měla do roku 2020 klesající tendenci, avšak následně od tohoto roku roste. Průměrná mzda dělníků, kdy do této skupiny se řadí pracovníci rostlinné, živočišné výroby a ostatní pracovníci, má po celou dobu rostoucí tendenci. Průměrná výše mezd za sledované období vzrostla o 8 214 Kč.



Graf 2: Průměrné výše hrubé mzdy za období 2018–2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací společnosti

V následující tabulce č. 3 je znázorněn vývoj průměrných ročních mzdových nákladů a nákladů pojistného na sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance za posledních deset let. Data jsou uvedena, jak pro celou společnost, tak pro jednoho zaměstnance. Složka mzdové náklady se skládá z výše mzdy, odměn a příplatků. Z tabulky lze vidět rostoucí trend a nejvyšší meziroční nárůst je zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy došlo k ročnímu nárůstu o 28 000 Kč na jednoho zaměstnance. Naopak mezi rokem 2014 a 2015 došlo k nejnižšímu meziročnímu nárůstu, kdy se roční mzda na jednoho zaměstnance zvedla o 2 700 Kč.

Tabulka 3: Roční mzdové náklady v tis. Kč za období 2013–2022

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022)

Rok	Za celou společnost (v tis. Kč)		Na jednoho zaměstnance (v tis. Kč)	
	Mzdové náklady	Průměrné roční odvody na pojistném	Mzdové náklady	Průměrné roční odvody na pojistném
2013	13 464	4 419	228	75
2014	14 587	4 749	256	83
2015	14 686	4 818	253	83
2016	15 449	5 032	266	87
2017	16 108	5 223	278	90
2018	17 466	5 751	301	99
2019	18 054	5 931	328	108
2020	19 151	6 110	348	111
2021	20 520	6 680	366	119
2022	22 909	7 411	402	130

Porovnání výše mzdy se mzdou na trhu práce

Výše mzdy jednotlivých kategorií byla porovnána s výší mzdy v regionu. Výše mzdy byla zjišťována pro kraj Vysočina, konkrétně pro okres Žďár nad Sázavou a obor podnikání rostlinná a živočišná prvovýroba. Nabídky práce a výše mzdy byly zjišťovány z portálu Jobs.cz, platy.cz a z úřadu práce.

Porovnávána byla nejen výše mzdy, ale i náplň práce, kterou daná pracovní pozice obsahovala, aby mohlo dojít k porovnání jednotlivých kategorií s výší mzdy v zemědělském družstvu.

Nabídka práce pro pozici agronoma na plný úvazek se pohybovala v rozmezí od 27 000 do 56 900 Kč. Pracovní nabídky na pozici mechanizátora byly nabízeny v rozmezí 30 000 – 38 000 Kč. Platy traktoristů a kombajnistů na trhu práce dosahují v rozmezí od 19 000 do 42 400 Kč.

Byla také zjišťována mzda v živočišné výrobě, kdy na trhu práce byly nalezeny nabídky na pozici krmiče – ošetřovatele skotu, kde se hrubá měsíční mzda pohybovala v rozmezí od 19 400 do 38 800 Kč. Na pozici dojička krav byla nalezena nabídka práce ve výši 20 000 až 25 000 Kč. Všechny zmiňované výše mzdy byly uvedeny jako hrubá výše mzdy.

Při porovnání výše platu v kraji Vysočina bylo zjištěno, že Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ a jeho stanovená výše hrubé mzdy se pohybuje v rozmezí zjištěných mezd, u některých pozic se spíše jednalo o dolní hranici stanovené mzdy. Zemědělské družstvo má tedy stále prostor k navýšení hrubé mzdy, aby mělo stanovenou výši hrubé mzdy srovnatelnou s okolím.

2.2.1 Pracovní náplň zaměstnanců

Každý pracovník má v pracovní smlouvě vymezenou pracovní náplň a pracovní podmínky na konkrétní pracovní pozici. Větší požadavky na pracovní místo nalezneme u pracovníků na vyšších pracovních pozicích, jako jsou konkrétně vedoucí pracovníci, u kterých nalezneme i vyšší zodpovědnost a větší pravomoci, než tomu může být u pracovníků v zemědělské prvovýrobě.

Administrativní pracovníci a pomocní pracovníci v zemědělství mají stanovenou fixní pracovní dobu. Jejich pracovní doba není nijak ovlivněna potřebám provozu a je tedy stanovena od 6:00 – 14:30 hodin každý pracovní den v týdnu.

Pracovníci v živočišné výrobě pracují na směny, kdy je potřeba zajistit práci i o víkendech. Z toho důvodu se střídá krátký a dlouhý týden.

Pracovníci v rostlinné výrobě mají v zimním období fixně stanovenou pracovní dobu jako administrativní pracovníci, avšak v průběhu sezóny je jejich pracovní doba stanovena dle potřeb provozu.

2.2.2 Komunikace se zaměstnanci

V oblasti interní komunikace společnost nevyužívá žádného speciálního programu ke komunikaci se svými zaměstnanci. Komunikace tedy probíhá formou pravidelných rozkazů práce, nástěnek a komunikací s vedoucími jednotlivých oddělení.

V rostlinné výrobě probíhají pravidelné rozkazy formou osobního setkání, kdy se všichni pracovníci rostlinné výroby na začátku pracovní doby sejdou se svým vedoucím, který jim jednotlivě stanoví práci na daný den. Dále jsou zaměstnanci informováni pomocí nástěnek, kde všechna důležitá sdělení jsou předem vyvěšená.

Vedoucí pracovníci se účastní jednou za měsíc rady vedení, kde vedoucí jednotlivých středisek řeší aktuální problémy a potřeby jednotlivých středisek. Probíhá zde i domluva na jednotlivých pracích a požadavcích nejen pracovníků, ale i celé společnosti.

Jak již bylo zmíněno, jednou za měsíc se také schází představenstvo, kde jeho členové rozhodují o zajištění plynulého provozu podniku, budoucích investicích a dotační politice.

Společnost se také snaží v rámci komunikace s veřejností podílet na finanční podpoře vybraných spolků. Zemědělské družstvo například přispívá na SRPŠ, sbor dobrovolných hasičů v Křižanově apod.

2.3 Aktuálně nastavený systém motivace a odměňování zaměstnanců

V této kapitole budeme věnovat pozornost aktuálně nastavenému systému motivace a odměňování pracovníků zemědělského družstva. Zaměříme se nejen na mzdové ohodnocení a benefity pro zaměstnance, ale i na ostatní poskytované prostředky přispívající k motivaci zaměstnanců.

Pro zpracování analýzy současného stavu v podniku byla s vedením společnosti a mzdovou účetní vedena konzultace, kdy jejím cílem bylo zjistit aktuální systém odměňování, motivace a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Motivace pracovníků má velký vliv na jejich pracovní výkon, ale i na celkovou spokojenost zaměstnanců. Motivace v sobě zahrnuje jak finanční, tak nefinanční složku mzdy a může být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců individuálně nastavena. V současné

době má podnik nastavený systém odměňování společně s pohyblivými složkami mzdy, které jsou vázány na pracovní výkon jednotlivce.

2.3.1 Systém motivace

Z rozhovoru je patrné, že ve společnosti není aktuálně nastavený žádný jednotný systém pro motivaci zaměstnanců. Jako motivační nástroj může na zaměstnance působit pouze výše jejich mzdy, mimořádné prémie a benefity, které jsou zaměstnancům aktuálně nabízeny.

2.3.2 Systém odměňování

Zemědělské družstvo má na základě vnitřních předpisů společnosti nastaven svůj systém odměňování. Některé konkrétní detaily si společnost nepřeje zveřejňovat, avšak v následující kapitole je naznačen současný systém odměňování, pro lepší pochopení a další práci v rámci analýzy. Způsob odměňování se liší u jednotlivých skupin pracovníků, a to na základě jejich náročnosti práce, zodpovědnosti, práci ve stížených pracovních podmínkách apod. Pro jednotlivé pracovní kategorie je stanovena základní mzda a výše příplatků.

Základní mzda

Výplata mzdy se řídí podmínkami stanovenými ve vnitřním předpisu společnosti. Mzda je zaměstnancům vyplácená vždy nejpozději 17. den v měsíci, převodem na běžný bankovní účet. Výše mzdy je stanovena na základě odpracovaných hodin a výši hodinové sazby, výši odměn a příplatků. Mzdová účetní v den výplaty předá všem pracovníkům výplatní pásku, aby zaměstnanci viděli jednotlivé složky mzdy a mohli si vše zkontrolovat.

Základní mzda v rostlinné výrobě

Pracovníci v rostlinné výrobě jsou odměňováni na základě hodinové mzdy, kdy záleží, jaký druh práce vykonávají. Jednotlivé práce jsou ohodnoceny jinou mzdovou sazbou, kdy záleží na náročnosti a rizikovosti práce. Základní sazba je stanovena ve výši 140 Kč za jednu odpracovanou hodinu. Náročnější práce mají stanovenou mzdovou sazbu jinak, kdy se však vychází ze stanoveného mzdového základu a k tomu je přičteno procentuální navýšení.

Základní mzda v živočišné výrobě

Ve středisku živočišné výroby jsou dojičky, stájníci a krmiváři odměňováni na základě odpracovaných směn. Základ tedy tvoří opět hodinová mzda. Základní mzda v živočišné výrobě zpravidla tvoří 80 % jejich pravidelné měsíční mzdy. Zbýlých 20 % tvoří bonus, který je nastaven pouze pro živočišnou výrobu, a to jsou prémie za cenu litru mléka. V případě, že se zaměstnanci dobře starají o skot a mléko splňuje požadovanou kvalitu, dosahuje vysoké užitkovosti, somatické buňky v mléce, bílkoviny apod. tak je i cena za litr mléka vyšší. Pro výši prémie je tedy nastaven systém, kde je stanovena tabulka pro cenu mléka, na základě kterého zaměstnanci dostanou k základní mzdě výši prémie na hodinu. Výše tohoto bonusu je stanovena ve výši do 50 Kč. Mzda je tedy tvořena tak, že mají základní hodinovou mzdu a bonus za mléko, který je také stanoven na hodinu práce.

Mzda správního střediska

Do této skupiny se řadí administrativní pracovníci a vedoucí pracovníci. Obě tyto skupiny mají fixně stanovenou měsíční mzdu, kdy navíc k této mzdě dostávají fixně 10 % prémie. Jejich průměrná hrubá měsíční mzda činí 42 098 Kč.

Pracovníci ostatních středisek

Mezi ostatní střediska se řadí kuchařky, uklízečka, hlídač, pracovníci peletizační linky a pomocní pracovníci v zemědělství, kdy jednotlivá střediska mají nastavený svůj systém odměňování. Pracovníci střediska kuchyně a uklízečka mají také fixně nastavenou měsíční mzdu. Pracovníci peletizační linky mají stanovenou fixní mzdu ve výši 135 Kč, kdy jim také k základní mzdě náleží příplatky za prašnost apod.

Mzdové příplatky

Pracovníkům na jednotlivých pracovních pozicích jsou vypláceny příplatky různého charakteru. Jednotné příplatky jsou poskytovány za určitých podmínek a jsou to především tyto:

Příplatek za práci o víkendu – práce v zemědělství zahrnuje i práci o víkendu. Například pracovníci živočišné výroby pracují každý den v týdnu, jsou však rozděleni do směn tak, aby měli i své osobní volno. Pracovníci v rostlinné výrobě v sezóně, tedy v období žní, vykonávají svoji práci taktéž i o víkendu. Pracovník zodpovědný za údržbu pozemní komunikace v zimním období musí v případě potřeby pracovat i o víkendu.

Práce v noci – dle zákoníku práce vzniká nárok na příplatek v noci, je-li pracovní doba mezi 22:00 až 6:00 hodinou. Konkrétně by se zde daly zmínit stejné příklady jak u příplatku za práci o víkendu. Dále dostávají příplatky za práci v noci pracovníci výroby agropellet, kteří pracují na třísměnný provoz. Především na tyto příplatky dosahuje noční hlídač, který hlídá celý objekt v nočních hodinách.

Příplatek za práci ve svátek – na tento příspěvek mají nárok zaměstnanci v případě, že jejich směna připadá na den svátku. Opět se bude tento příspěvek týkat převážně pracovníků v živočišné výrobě.

Příplatek za stížené pracovní podmínky – zaměstnanec má nárok na příplatky za stížené pracovní podmínky v případě, že výkon jeho práce je spojen s mimořádnými obtížemi. Za stížené pracovní podmínky lze považovat například práce v hluku, zvýšená prašnost na pracovišti, práce ve výškách atd.

Prémie a odměny

Výše prémie a odměny je závislá pouze na zaměstnavateli, jedná se tedy o odměny, kdy jejich výše závisí na rozhodnutí vedení a nemusí být společná všem zaměstnancům. Prémie a odměny jsou vypláceny v rámci mzdy zaměstnance a mohou být měsíčního, ročního nebo mimořádného charakteru, přičemž záleží na jednotlivém druhu prémie či odměny.

Mimořádná prémie – u tohoto druhu prémie nemá podnik pevně stanovené a měřitelné kritérium hodnocení. Zaměstnanec může obdržet mimořádnou odměnu navíc k platu za úspěšné splnění mimořádného či významného pracovního úkolu. Výše mimořádné odměny není pevně stanovena a dle rozhovoru s předsedou představenstva je stanovena do výše 10 000 Kč.

Žňová prémie – zaměstnanci podílející se na sklizni plodin získávají tuto prémii za práci spojenou se sklizní úrody, jako poděkování za čas strávený na poli a za dobrou péči o plodiny. Výši žňové prémie stanovuje vedení společnosti a většinou se její rozmezí pohybuje mezi 5 000 a 10 000 Kč.

Vánoční odměny – jedná se o odměny, které dostanou zaměstnanci jednorázově, tedy jednou za rok před Vánocemi, jako poděkování za jejich odvedenou práci, loajalitu a za

podílením se na celkové prosperitě a rozvoji podniku. Výše těchto odměn bývá stanovena vedením společnosti a je stanovena opět do výše 10 000 Kč.

2.3.3 Zaměstnanecké benefity

Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ svým pracovníkům poskytuje i zaměstnanecké benefity, které jsou společné všem zaměstnancům a nejsou vázány na pracovní výkon. Můžeme říci, že zaměstnanecké benefity jsou zaměstnancům poskytovány jako takový nadstandard. Zemědělské družstvo svým zaměstnancům poskytuje konkrétně tyto benefity:

Příspěvek na stravování – Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ provozuje vlastní jídelnu, kde vaří obědy pro své zaměstnance a veřejnost. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve výši 59 Kč za každou odpracovanou směnu. Za odpracovanou směnu, se pro účely příspěvku na stravování považuje ta směna, ve které zaměstnanec odpracuje nejméně 3, 75 hodiny. V případě, že zaměstnanec nesplní tuto podmínku, nárok na příspěvek mu zaniká.

Cena oběda je stanovena ve výši 95 Kč. Rozpis úhrady ceny jednoho oběda pro zaměstnance:

- Příspěvek z provozních nákladů 52 Kč (maximálně do výše 55 %),
- Příspěvek ze sociálního fondu 7 Kč,
- Zaměstnanec si hradí 36 Kč z ceny oběda.

Zaměstnavatel tedy svým zaměstnancům přispívá celkovou částkou 59 Kč a zbytek si doplácí zaměstnanec sám, tedy konkrétně 36 Kč za jeden oběd.

Poskytnutí pracovního oděvu – Zaměstnavatel má povinnost svým zaměstnancům zajistit pracovní oděv, obuv a všechny ochranné pracovní pomůcky potřebné k výkonu jejich práce. Nový zaměstnanec získá při nástupu do práce celý pracovní komplet oblečení a obuv. Stávající zaměstnanci jednou ročně dostanou od zaměstnavatele nový pracovní oděv ve formě pracovních kalhot a trička. Jednou za dva roky zaměstnanci obdrží zimní bundu a pracovní obuv. Dále zaměstnanci dostanou od zaměstnavatele mycí, čistící a dezinfekční prostředky. Ochranné pracovní pomůcky mají pracovníci vždy připravené na určeném místě, aby je měli v případě výkonu pracovních činností vždy

dostupné. S místem, kde se ochranné pomůcky nachází, jsou všichni zaměstnanci seznámeni a jsou také proškoleni, jak s nimi zacházet.

Akce pro zaměstnance – Pro zaměstnance se pořádají v průběhu roku dvě akce. Jednou z akcí jsou dožínky, kdy po skončení žní se pořádá tzv. svátek sklizně. Další pořádanou akcí je vánoční večírek, který se pořádá před Vánocemi. Na obě tyto akce jsou zváni všichni zaměstnanci. Akce probíhají přímo ve středisku zemědělského družstva a je zde zajištěno občerstvení pro všechny zaměstnance.

Sleva na nákup zemědělských komodit – Zaměstnanci mají nárok na slevu na nákup vybraných zemědělských komodit, konkrétně se jedná o pšenici, ječmen, kukuřici a agropelety. Ceny komodit se mohou v průběhu roku měnit. Výši poskytnuté slevy a odebraného množství zaměstnancům stanovuje a schvaluje představenstvo.

Rekreace v družstevních maringotkách – Zemědělské družstvo vlastní dvě maringotky, kdy jako benefit svým zaměstnancům poskytuje možnost rekreace. Rekreační maringotky jsou umístěny ve vybraném kempu, vždy po dobu čtyř let, poté jsou převezeny na nové místo. Zaměstnanci mají tedy nárok, za poplatek 2 000 Kč strávit týden v družstevní maringotce. Zemědělské družstvo platí roční poplatek vybranému kempu za umístění maringotek, kdy poplatek zaměstnanec je použit na úhradu této částky. Zbytek této částky doplácí zaměstnavatel. Zaměstnavatel umožňuje zaměstnanci pronájem maringotky, ostatní náklady spojené s rekreací si platí sám zaměstnanec.

Zapůjčení vozidel a mechanizace – Zaměstnanci mají také nárok na zapůjčení vozidel a zemědělské mechanizace. Zapůjčení těžké mechanizace má svá stanovená pravidla, která musí být dodržena. Stroje si mohou půjčit pouze osoby, která mají oprávnění k řízení těchto strojů, po domluvě s vedoucím a s osobou zodpovědnou za vybraný stroj. Zaměstnanci je pak účtována částka, jak za zapůjčení stroje, tak za spotřebované palivo.

Poslední tři zmiňované benefity, konkrétně sleva na nákup zemědělských produktů, možnost rekreace v maringotkách a zapůjčení vozidel a mechanizace nevyužívají všichni zaměstnanci. Jedná se tedy o benefity, o které nemusí mít všichni zaměstnanci zájem. Například u možnosti rekreace v maringotkách je omezená doba, kdy mohou zaměstnanci tohoto benefitu využít. Sezóna pro rekreaci v maringotkách, začíná od půlky června a končí v půlce září. V průměru se tedy jedná o 12 týdnů. V případě, že by tohoto benefitu chtěli využít všichni zaměstnanci, není pro to dostatečná kapacita. Využít tohoto benefitu

může v průměru 24 zaměstnanců za rok. Naopak u benefitu slevy na zemědělské komodity a zapůjčení mechanizace se setkáváme s problémem, že někteří zaměstnanci nemají zájem ani možnost, jak tohoto benefitu využít.

Dovolená

Zaměstnanci mají dle zákoníku práce nárok na 4 týdny dovolené za jeden kalendářní rok. Od roku 2021 je výše dovolené uváděna v hodinách a její délka se odvozuje od týdenní pracovní doby. Týdenní pracovní doba je ve společnosti stanovena na 40 hodin týdně, v tom případě zaměstnanci náleží 160 hodin dovolené. V době, kdy zaměstnanec čerpá dovolenou, náleží mu náhrada mzdy vypočtena z průměrného výdělku za předchozí čtvrtletí.

2.4 Analýza dat a výsledky výzkumu

Následující část práce bude věnována samotné analýze dat získaných z dotazníkového šetření doplněna o polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky. První část byla věnována jednotlivým otázkám dotazníku, následně byla věnovaná pozornost jednotlivým odpovědím z rozhovorů s vedoucími pracovníky, dále byla zodpovězena výzkumná centrální otázka a v závěru byly potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy.

2.4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

První část této kapitoly se zabývá analýzou dat získaných z dotazníkového šetření. Jednotlivé otázky byly doprovodně okomentovány a doplněny grafem či tabulkou. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření se týkaly problematiky motivace, odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Poslední otázky byly zaměřeny na identifikaci údajů zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, motivace a zaměstnaneckými benefity

Otázka č. 1 zjišťuje, jak dlouho respondent pracuje ve vybrané společnosti. Z tabulky č. 4 můžeme vidět, že nejvíce respondentů odpovědělo, že ve společnosti pracují do 5 let, kdy tato skupina tvoří 35,29 %. Stejného počtu odpovědí nalezneme i u skupiny zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 21 let a více. Dále můžeme vidět, že 14,71 %

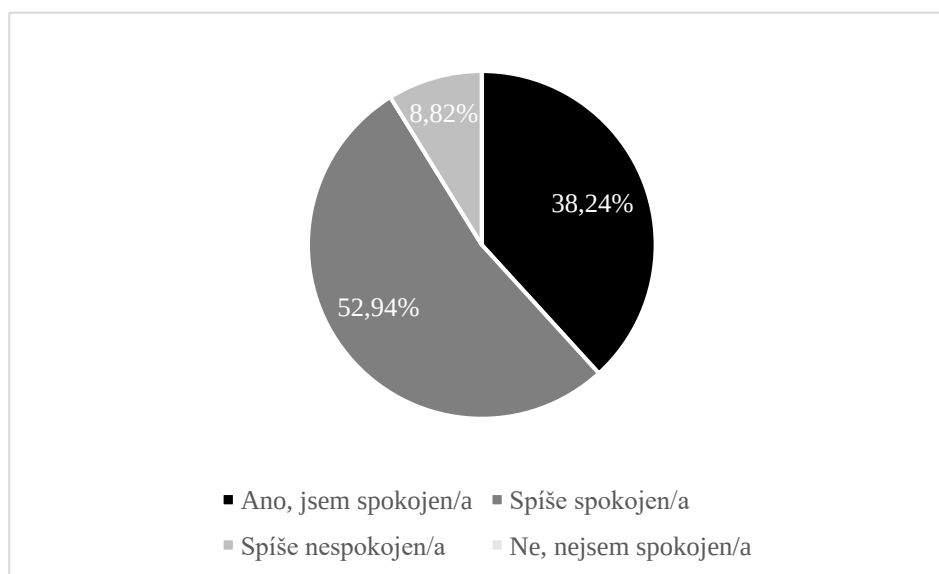
zaměstnanců u společnosti pracuje 11 až 15 let. Nejmenší skupinu tvoří zaměstnanci, kteří u společnosti pracují 16 až 20 let a je jich celkem 2,94 %.

Tabulka 4: Zařazení pracovníků dle doby zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

	Absolutní četnosti	Kumulativní četnosti	Relativní četnosti (v %)
do 5 let	12	12	35,29
5 - 10 let	4	16	11,76
11 - 15 let	5	21	14,71
16 - 20 let	1	22	2,94
21 a více let	12	34	35,29

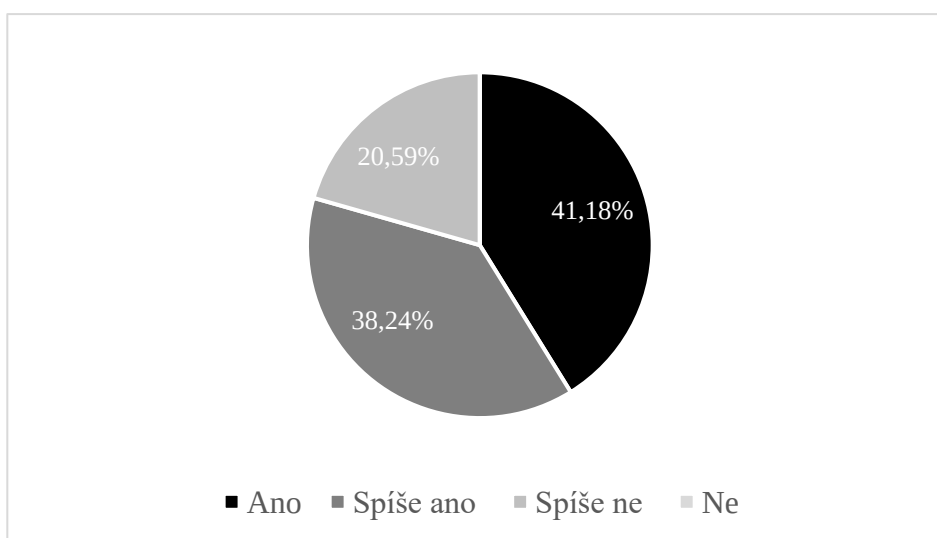
Otázka č. 2 se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci celkově ve společnosti spokojeni. Z výsledků můžeme vidět pozitivní ohlasy. Celkem 38,24 % respondentů uvedlo, že jsou ve společnosti spokojeni a celkem 52,94 % odpovědělo, že jsou spíše spokojeni. Naopak 8,82 % pociťuje spíše nespokojenost. Pro společnost jsou to pozitivní výsledky, avšak je zapotřebí se pokusit udělat patřičné kroky pro to, aby i respondenti, kteří nepociťují spokojenost, byli ve společnosti spokojeni. Pro společnost znamenají zaměstnanci klíčový faktor a společnost by se měla snažit uspokojovat potřeby svých zaměstnanců.



Graf 3: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

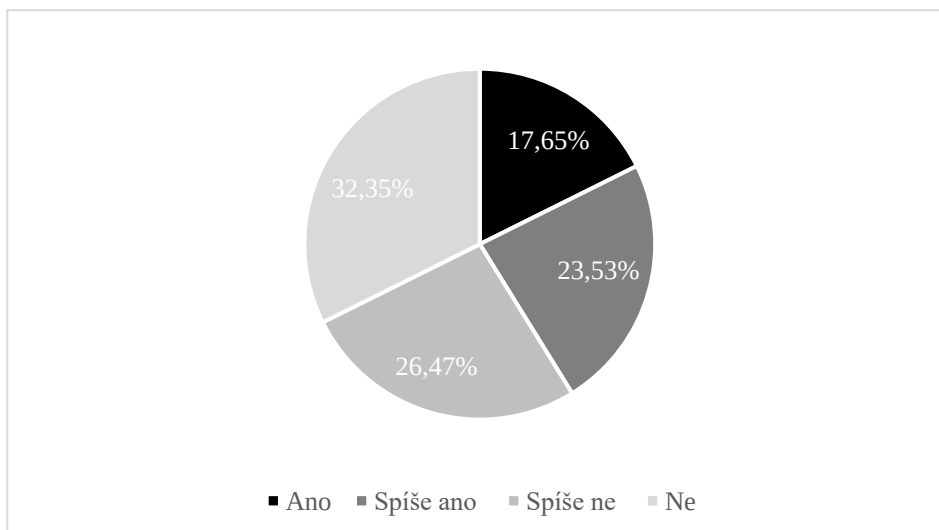
Otázka č. 3 získává odpovědi na otázku, zda mají zaměstnanci ke své práci dostatek zdrojů a informací. Z výsledků můžeme vidět, že celkem 41,18 % respondentů odpovědělo ano a 38,24 % odpovídalo spíše ano, z čehož vyplývá, že většina zaměstnanců má dostatek zdrojů a informací ke své práci. Pouze 20,59 % zaměstnanců se domnívá, že spíše nemají dostatek informací ke své práci. Ani jeden z respondentů neodpověděl ne, což je pro společnost příznivé.



Graf 4: Procentuální vyjádření informovanosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

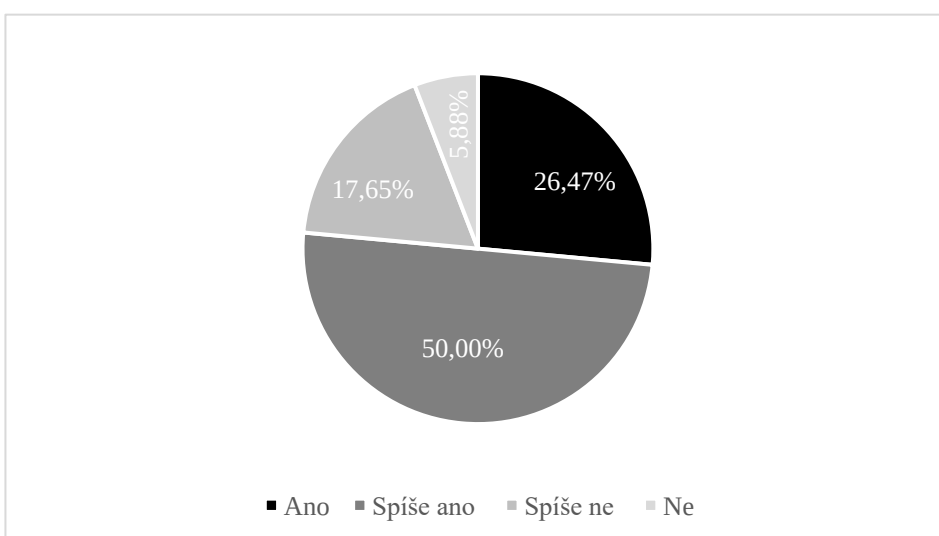
Otázka č. 4 zjišťovala, zda se cítí zaměstnanci ve své práci ve stresu či pod tlakem. Pro zaměstnavatele je velice důležité, aby její zaměstnanci byli spokojeni a cítili se celkově ve svém zaměstnání dobře. Práce ve stresu či pod tlakem může způsobit problémy nejen zaměstnanci, ale může působit negativně i na celý kolektiv. Z grafu č. 5 můžeme vidět, že celkem 41,18 % respondentů odpovědělo ano a spíše ano. Naopak 58,82 % odpovědělo, že se necítí nebo spíše necítí ve své práci ve stresu.



Graf 5: Procentuální vyjádření pocíťovaného stresu/tlaku

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem **otázky č. 5** bylo zjistit, zda se respondenti cítí ve své práci dostatečně motivováni. Otázka má pro společnost dobré výsledky, kdy ano odpovědělo celkem 26,47 % a spíše ano odpověděla přesně polovina respondentů, tedy 50 %. Celkem 17,65 % respondentů je názoru, že spíše nejsou a 5,88 % odpovědělo, že zcela nejsou při své práci dostatečně motivováni.



Graf 6: Procentuální vyjádření motivačního faktoru zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6 se zaměřuje na faktory, které zaměstnance nejvíce motivují k podávání lepších pracovních výkonů a zvyšují jejich spokojenost v práci. V tabulce byly uvedeny jednotlivé faktory, kdy zaměstnanci měli jednotlivé faktory ohodnotit na bodové stupnici, kde 1 je nejdůležitější faktor a naopak 5 nejméně důležitý. Výsledky jednotlivých odpovědí jsou zaznamenány v tabulce č. 5 a jsou seřazeny dle důležitosti od

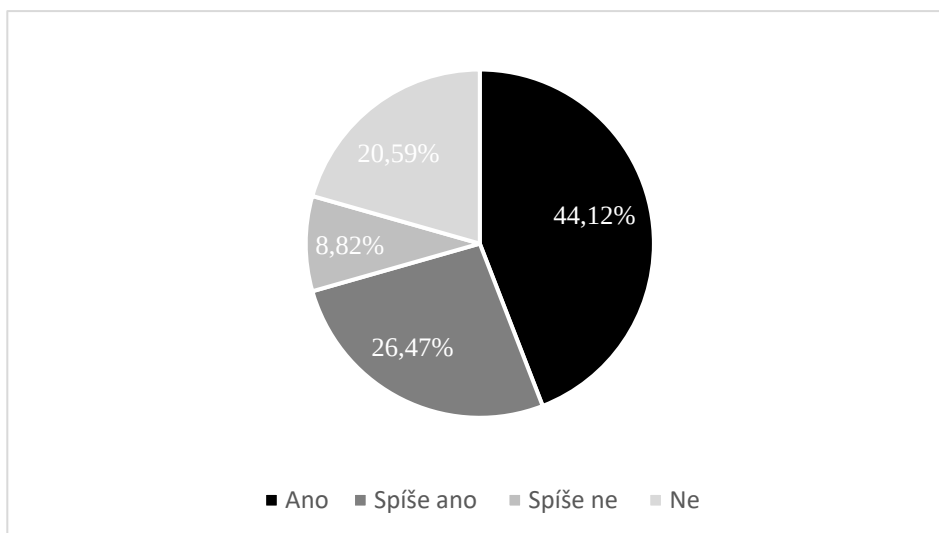
nejdůležitějšího po nejméně důležité. Za nejvíce důležitý faktor uváděli respondenti vztahy na pracovišti, na druhém místě byla jistota zaměstnání a jako třetí nejdůležitější faktor vnímají finanční ohodnocení. Naopak na poslední příčce je možnost vzdělání a rozšiřování znalostí.

Tabulka 5: Faktory působící na motivaci a spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	22	4	6	0	2
Jistota zaměstnání	20	9	5	0	0
Finanční odměna	18	8	5	2	1
Pracovní doba	16	9	6	2	1
Pracovní prostředí	12	9	10	3	0
Náplň práce	11	8	12	1	2
Pochvala od nadřízeného	8	7	8	5	6
Zaměstnanecké benefity	7	9	9	5	4
Vzdělání, rozšíření znalostí	6	5	14	3	6

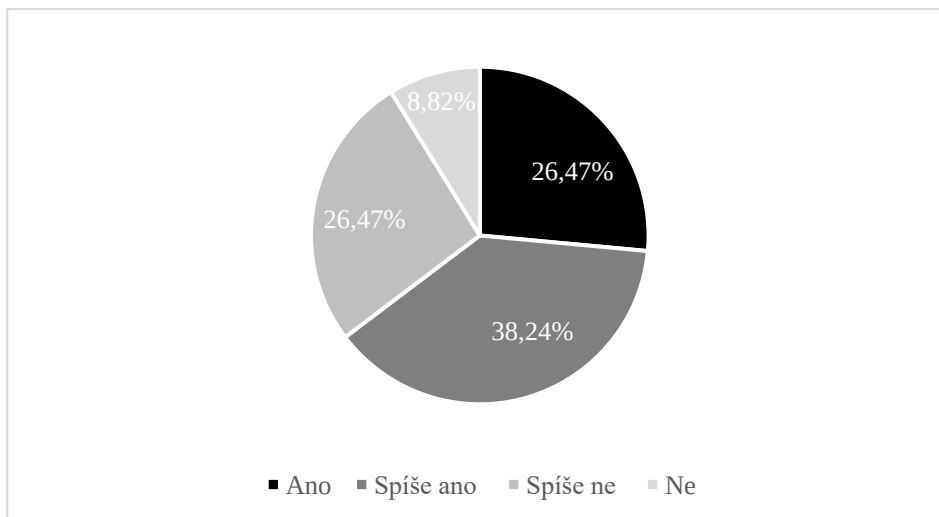
Motivace může mít různé podoby, například může být provedena formou pochvaly od vedoucího pracovníka, proto **otázka č. 7** zjišťovala, zda si zaměstnanci tuto skutečnost uvědomují a zda ji považují za určitou formu motivace. U této otázky můžeme vidět pozitivní ohlasy, kdy celkem 70,59 % respondentů vnímá obdrženou pochvalu jako zdroj motivace. Zbýlých 29,41 % respondentů nepovažuje obdrženou pochvalu za motivační.



Graf 7: Procentuální vyjádření vnímané pochvaly jako zdroj motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

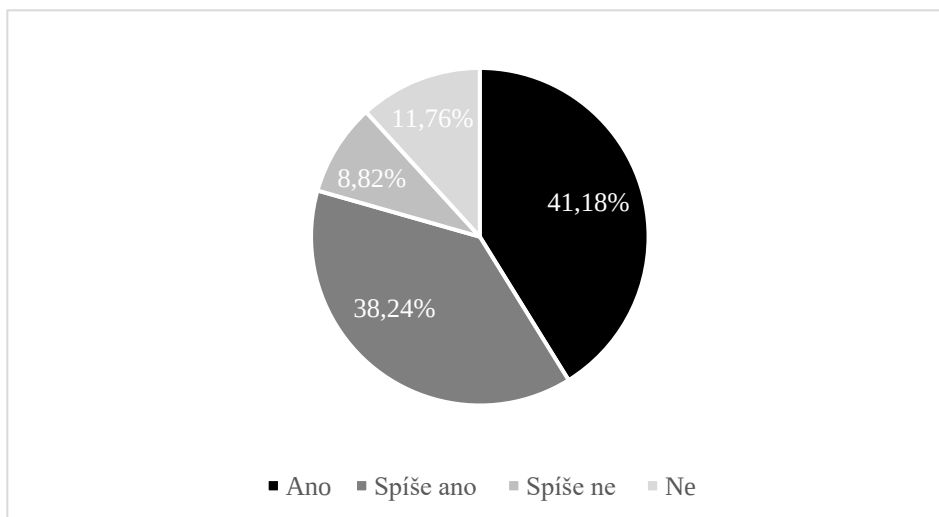
Otázka č. 8 se zabývá tím, zda se zaměstnanci domnívají, že jsou spravedlivě odměňováni za jejich výkon práce, zda vnímají nastavený systém odměňování pro všechny zaměstnance za spravedlivý. Z grafu č. 8 vyplývá, že 26,47 % zaměstnanců se domnívá, že jsou spravedlivě odměňováni a 38,24 % se domnívá, že spíše ano. Naopak 26,47 % respondentů pociťuje spíše nespokojenost a 8,82 % zaměstnanců se domnívá, že systém není spravedlivě nastaven.



Graf 8: Procentuální vyjádření spravedlnosti mzdového systému

Zdroj: Vlastní zpracování

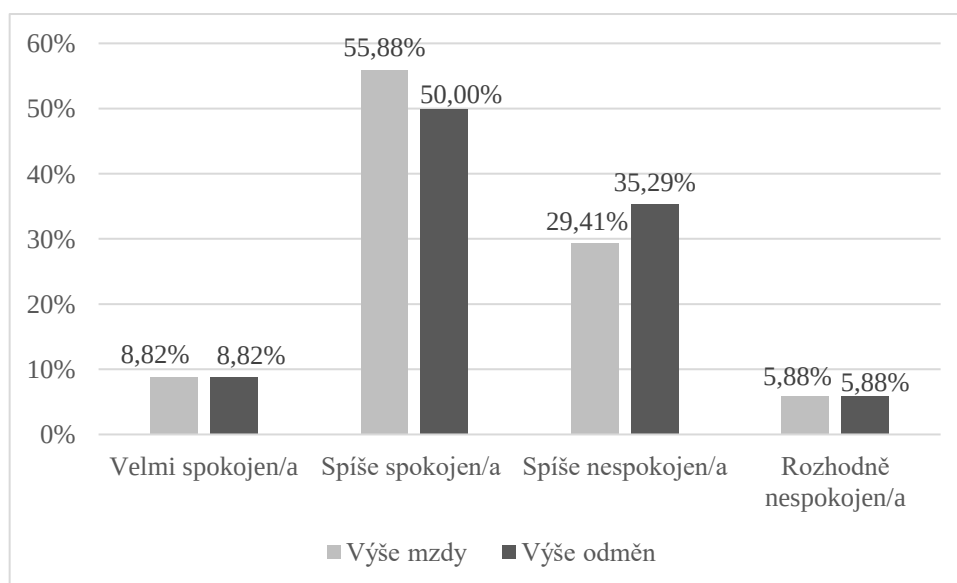
Otázka č. 9 sbírá odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s jednotlivými složkami, které tvoří mzdu. Z odpovědí je patrné, že většina tedy 41,18 % zaměstnanců je seznámena s jednotlivými složkami mzdy. Naopak 11,76 % zaměstnanců není dostatečně seznámeno se složením výše mzdy.



Graf 9: Procentuální znalost zaměstnanců jednotlivých složek odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10 se skládá ze dvou částí, kdy první část se zaměřuje na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší jejich mzdy a druhá část se ptá na spokojenost s výší odměn. U spokojenosti s výší mzdy a s výší odměn můžeme vidět podobné výsledky. Můžeme tedy vidět, že celkem 8,82 % zaměstnanců odpovědělo rozhodně spokojen, a to jak s výší mzdy, tak s výší odměn. Odpověď spíše spokojen u výše mzdy odpovědělo celkem 55,88 %, u výše odměn to bylo pouze 50 %. Zbýlých 29,41 % zaměstnanců je názoru, že jsou spíše nespokojeni a 5,88 % zaměstnanců pocituje nespokojenost s výší jejich mzdy. Celkem 35,29 % respondentů odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni a zbýlých 5,88 % jsou rozhodně nespokojeni s výší odměn.



Graf 10: Procentuální vyjádření spokojenosti s výší mzdy a s výší odměn

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 zkoumala, jak jsou respondenti spokojeni s jednotlivými nefinančními složkami odměňování. Konkrétně měli respondenti odpovídat u těchto složek odměňování: zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, dosažené uznání a vztahy na pracovišti.

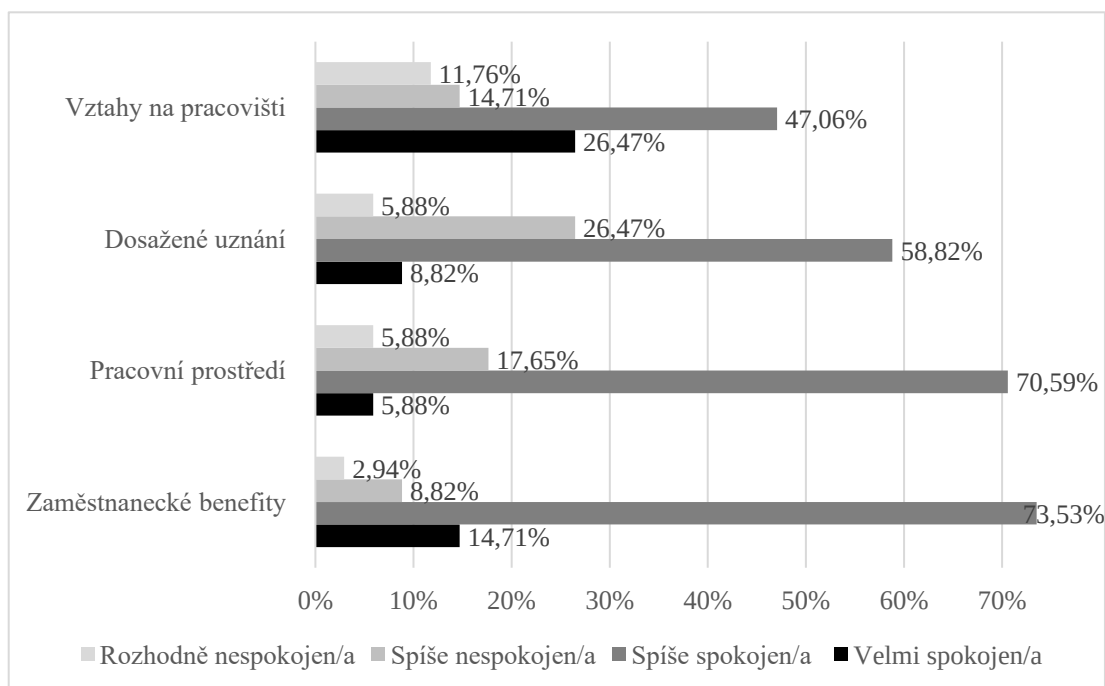
Zaměstnanecké benefity – první nefinanční složkou odměňování byly zaměstnanecké benefity jako takové, na konkrétní zaměstnanecké benefity se zaměřuje otázka č. 15. U 14,71 % zaměstnanců bylo zaznamenáno, že jsou spokojeni a u 73 %, že jsou spíše spokojeni.

Pracovní prostředí – další složkou nefinanční formy odměňování, ke které se respondenti vyjadřovali, je pracovní prostředí. U odpovědi velmi spokojen a rozhodně

nespokojen se vyskytuje totožný výsledek a to 5,88 % respondentů. Dále respondenti v této oblasti uvedli, že 70,59 % je spíše spokojeno a 17,65 % je spíše nespokojeno.

Dosažené uznání – dále byla v rámci nefinančních složek odměňování zjišťována spokojenost s dosaženým uznáním za odvedenou práci. Konkrétně si pod touto skupinou mohli respondenti představit dosažené pochvaly od kolegů a nadřízených. Zde bylo zaznamenáno celkem 8,82 % s odpovědí ano a 58,82 % spíše ano. I u této otázky jsme se setkali s negativními odpověďmi, kdy 32,35 % pracovníků není spokojeno s dosaženým uznáním za jejich odvedenou práci. Může se tedy jednat o subjektivní názor respondentů, avšak naopak, jak již bylo zmíněno někteří vedoucí pracovníci pochvalu či uznání nevyjadřují tak často.

Vztahy na pracovišti – dále byla v rámci nefinančních složek odměňování zjišťována spokojenost se vztahy na pracovišti. Zde výsledky ukazují pozitivní reakce respondentů, kdy 26,47 % respondentů se cítí velmi spokojeni a 47,06 % jsou spíše spokojeni. Najdou se i respondenti, kteří spíše nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti a jejich celkem 14,71 % a odpověď rozhodně nespokojeni, uvedlo 11,76 %.



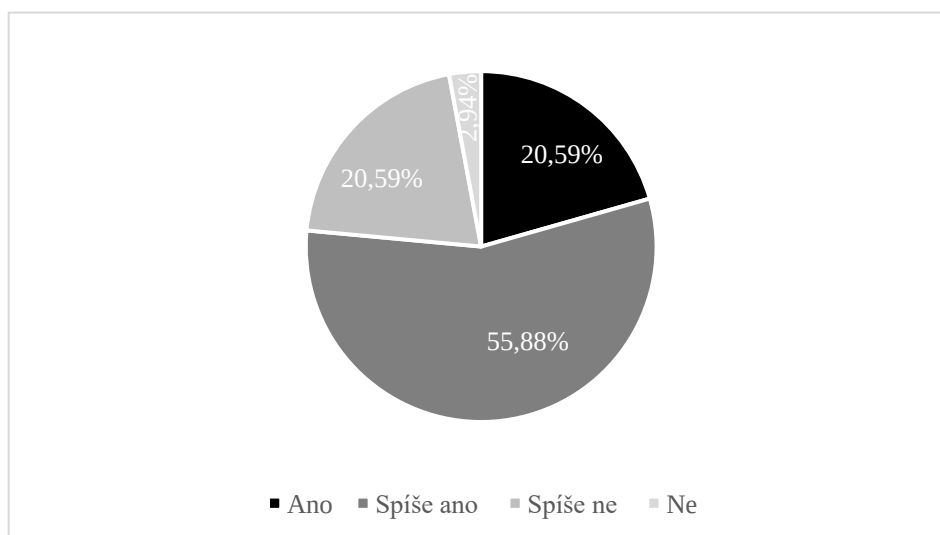
Graf 11: Procentuální vyjádření spokojenosti s nefinančními složkami odměňování

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12 se zabývá tím, zda jsou zaměstnanci spokojeni s celkovou odměnou, která jim náleží za odvedenou práci. Spokojenost s celkovou odměnou, tedy jak finanční, tak nefinanční složkou mzdy, je velmi důležitým faktorem a její důsledky se mohou projevit

na pracovních výkonech. Pro značnou část zaměstnanců může celková odměna tvořit i patřičný důvod pro setrvání ve společnosti.

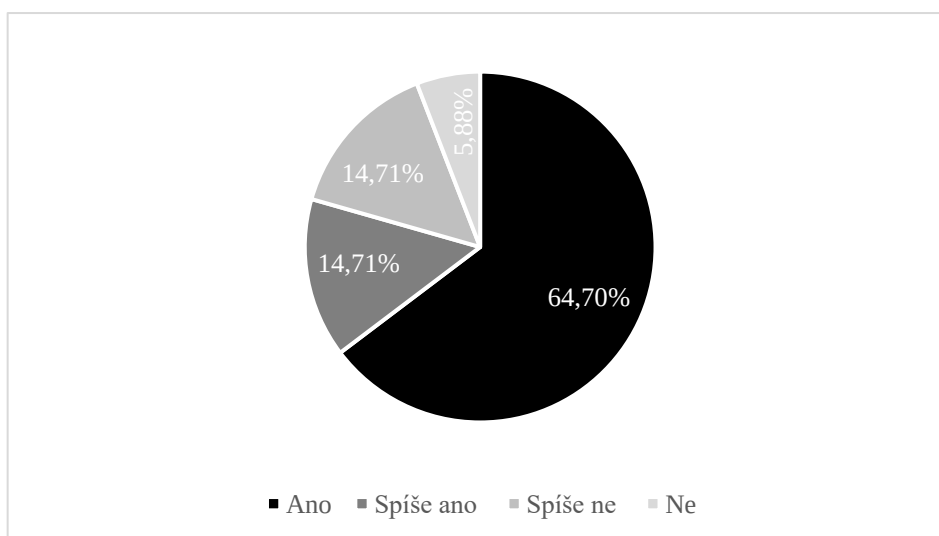
Z grafu č. 12 vyplývá, že jsou výsledky v rámci spokojenosti s celkovou odměnou pro společnost více než uspokojivé. Více jak 20,59 % respondentů odpovědělo, že jsou s ohodnocením plně spokojeni a dalších 55,88 % vybralo možnost spíše ano. V celkovém součtu se jedná o 76,59 % spokojenost.



Graf 12: Procentuální vyjádření spokojenosti s celkovou odměnou

Zdroj: Vlastní zpracování

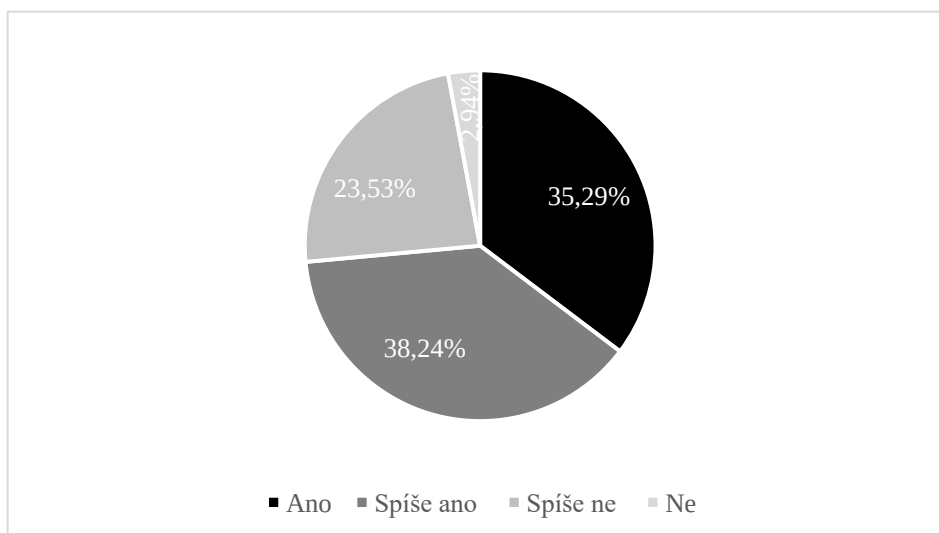
Otázka č. 13 se soustředí na to, zda jsou respondenti dostatečně seznámeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Zda tedy znají veškeré možnosti a podmínky čerpání. Z grafu č. 13 je patrné, že ano odpovědělo 64,71 % a 14,71 % odpovědělo spíše ano, kdy stejného počtu odpovědí bylo i u odpovědi spíše ne. Pouze 5,88 % zaměstnanců se domnívá, že nejsou dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých benefitů. Z výsledků je zřejmé, že většině zaměstnancům jsou známy všechny možnosti a podmínky čerpání.



Graf 13: Procentuální znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14 se zaměřuje na to, zda je nabídka zaměstnaneckých benefitů pro zaměstnance dostačující. Získaná data jsou zaznamenána v grafu č. 14 a tato otázka má velmi pozitivní ohlasy, kdy 73,53 % zaměstnanců odpovídá ano nebo spíše ano. Z čehož vyplývá, že pro většinu respondentů je aktuálně poskytovaná nabídka zaměstnaneckých benefitů dostačující. Zbýlých 26,47 % se domnívá, že jsou nespokojeni nebo spíše nespokojeni s aktuální nabídkou benefitů.



Graf 14: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 zjišťovala, jak jsou zaměstnanci spokojeni s jednotlivými benefity, které jim společnost poskytuje. Respondenti měli u jednotlivých benefitů uvést, zda jsou

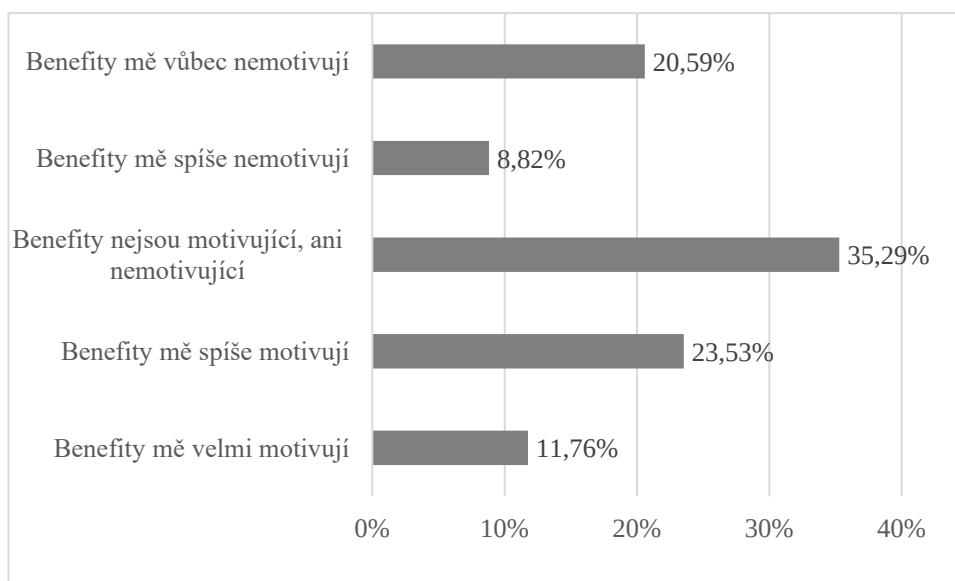
s daným benefitem spokojeni nebo nespokojeni. Pro vyhodnocení této otázky byla využita bodová škála, kde za odpověď ano byly 4 body, spíše ano 3 body, spíše ne 2 a odpověď ne byla hodnocena 1 bodem. Cílem této otázky bylo zjistit, které benefity jsou pro zaměstnance zajímavé a motivují je k výkonu práce. Na druhou stranu bylo snahou zjistit i to, s kterými benefity nejsou zaměstnanci spokojeni, aby společnost nenabízela zaměstnancům benefity, o které není zájem. Z tabulky č. 6 je patrné, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na stravování. Naopak nejméně ohlasů bylo u mimořádných prémie.

Tabulka 6: Důležitost zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

	Celkem	Umístění
Příspěvek na stravování	122	1
Firemní akce (dožínky, vánoční večírek)	108	5
Vánoční odměny	113	2
Mimořádné prémie (žňové prémie atd.)	95	8
Pracovní oděv	112	3
Zapůjčení vozidel a mechanizace	104	7
Sleva na zemědělské produkty	107	6
Rekreace v maringotkách	111	4

Otázka č. 16 se zaměřovala na to, aby zjistila, do jaké míry nabízené zaměstnanecké benefity motivují zaměstnance k podávání lepších pracovních výkonů. Celkem 35,29 % respondentů považuje zaměstnanecké benefity za motivující k podávání lepších pracovních výsledků. Na 8, 82 % zaměstnanců nepůsobí benefity jako značný motivátor a 20,59 % zaměstnanců nemotivují nabízené benefity vůbec.



Graf 15: Procentuální vyjádření působení zaměstnaneckých benefitů jako motivátor

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17 zjišťuje, zda existují nějaké benefity, které společnost nenabízí, a které by mohly přispět k větší spokojenosti zaměstnanců. Odpovědi na tuto otázku mohou společnosti poskytnout důležité informace o aktuálních požadavcích zaměstnanců. Následující tabulka č. 7 znázorňuje odpovědi respondentů, kde bylo zjištěno, že zaměstnanci nejvíce požadují příspěvek na penzijní připojištění. Druhý benefit, který zaměstnanci nejvíce postrádají je 13. plat. Mezi další dva žádané benefity patří sick days (dny zdravotního volna) a dovolená nad rámec zákona.

Tabulka 7: Důležitost zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

	Počet hlasů	Umístění
Příspěvek na penzijní připojištění	17	1
Příspěvek na sport, kulturu	2	9
Příspěvek na péči o zdraví	7	5
Příspěvek na dopravu	5	6
Potravinové balíčky vlastní produkce (například maso)	4	7
Nápojové automaty	1	10
Sick days (dny zdravotní volna)	12	3
13. plat	15	2
Dovolená nad rámec zákona	11	4
Individuálněji zaměřené benefity (cafeteria systém)	3	8

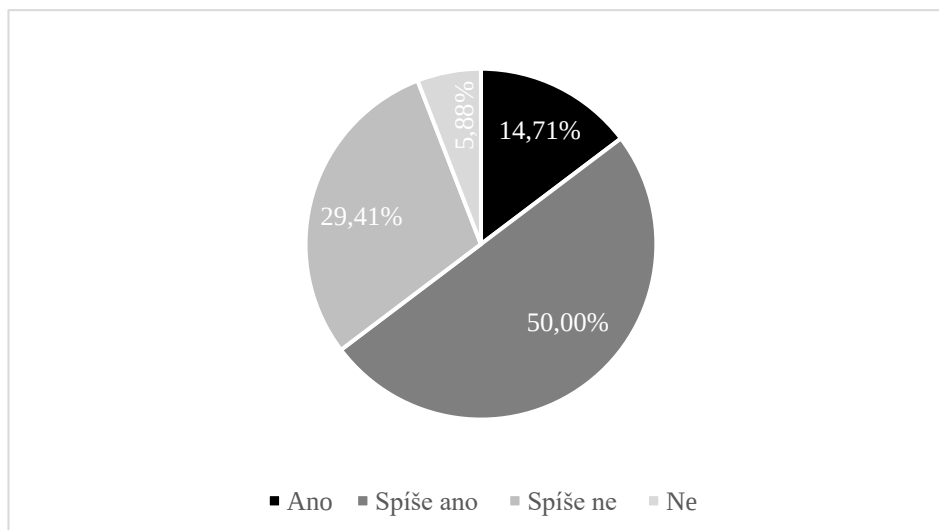
V návaznosti na skutečnost, že se jedná o spokojenost a motivaci zaměstnanců, byl mezi respondenty zjišťován i zásadní důvod pro setrvání pracovníků ve společnosti, kterým se zabývá **otázka č. 18**. Respondenti u této otázky vybírali z možností: finanční ohodnocení, poskytované benefity, dobrý přístup ze strany vedení, dobrý pracovní kolektiv, zajímavost práce, blízkost domova, jistota zaměstnání, nedostatek pracovních míst a tíživá finanční situace. Každý zaměstnanec mohl vybrat tři nejdůležitější důvody.

Tabulka 8: Důvod setrvání ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

	Počet odpovědí	Umístění
Finanční ohodnocení	9	3
Poskytované benefity	4	5
Dobrý přístup ze strany vedení	8	4
Dobrý pracovní kolektiv	13	2
Zajímavost práce	8	4
Blízkost domova	25	1
Jistota zaměstnání	13	2
Nedostatek pracovních nabídek	0	7
Tíživá finanční situace	1	6

V návaznosti na předchozí otázku bylo v **otázce č. 19** zjišťováno, zda by pracovníci tuto společnost doporučili svým známým. Spokojený zaměstnanec bude spíše doporučovat společnost známým než nespokojený zaměstnanec. Výsledky ukazují na skutečnost, že většina, konkrétně 64,71 % je pozitivního názoru a společnost by doporučila. Celá polovina respondentů je spíše pro ano a 14,71 % by zcela jistě společnost doporučila. Naopak 5, 88 % respondentů si je jistých, že by tuto společnost nikomu nedoporučila.



Graf 16: Procentuální vyjádření doporučení společnosti známým

Zdroj: Vlastní zpracování

Otevřená doplňková otázka

Otázka č. 20 dávala prostor zaměstnancům pro připomínky či vyjádření vlastního názoru k vybrané tématice. Zaměstnanci se mohli vyjádřit k jakékoliv oblasti, například k přístupu vedení, výši mzdy, benefitům, motivace apod. Mohli zde také vyjádřit svoji nespokojenost či naopak přijít s myšlenou, jak by mohli být zaměstnanci při práci více motivováni.

Možnost vyjádřit otevřeně svůj názor využilo pouze 9 z dotazovaných respondentů. Dva respondenti poukázali na špatný stav vozového parku a ocenili by zemědělské stroje v lepším stavu. Dále si respondenti stěžovali na výši jejich mzdy a někteří zároveň vyjádřili nespokojenost s přístupem vedení, kdy se domnívají, že není spravedlivý ke všem zaměstnancům. Jednou z odpovědí byla i nedostatečná nabídka zaměstnaneckých benefitů. Jeden z respondentů by ocenil dovolenou nad rámec zákona a větší příspěvky ze strany zaměstnavatele.

Identifikační otázky

Poslední část dotazníku se zaměřuje na otázky obecného charakteru, které nám pomohou vytvořit profil respondenta. Jednou z otázek v této kategorii byla otázka na věk respondentů, jejich pracovní zařazení či délku setrvání u společnosti. Data jsou zaznamenána do jednotlivých tabulek a jsou doplněna odpovídajícími komentáři.

Otázky č. 21 a 22 se zaměřují na rozdělení respondentů dle pohlaví a věkové kategorie. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že drtivá většina respondentů jsou muži, kteří tvoří

61,76 % ze všech dotazovaných. Tím se také potvrdil předpoklad většího množství mužů než žen v souvislosti s vybraným odvětvím. Z tabulky č. 9 je také patrné, že nejvíce zaměstnanců, tedy 29,41 % je mezi 46 a 55 lety. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci nad 56 let, kterých je 26,47 %. Naopak ve věkové skupině do 25 let se nachází pouze 5,88 % zaměstnanců. Můžeme si tedy povšimnout, že se v podniku nachází spíše starší generace.

Tabulka 9: Zařazení zaměstnanců do věkové skupiny

Zdroj: Vlastní zpracování

Věk	Žena	Muž	Relativní četnosti
do 25 let	1	1	5,88 %
26 - 35 let	1	6	20,59 %
36 - 45 let	3	3	17,65 %
46 - 55 let	3	7	29,41 %
56 a více let	5	4	26,47 %
Celkem	13	21	100,00 %

Předposlední **otázka č. 23** zjišťovala nejvýše dosažené vzdělání respondentů. Dle odpovědí je zřejmé, že nejpočetnější skupinou ve výši 61,76 % jsou pracovníci, jejichž nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s výučním listem. Dva respondenti vybrali možnost ukončené základní vzdělání a stejného počtu odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti vysokoškolského vzdělání. Zde je nutné také podotknout, že společnost neklade žádné požadavky na minimální dosažené vzdělání při náboru nových zaměstnanců.

Tabulka 10: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

	Absolutní četnosti	Kumulativní četnosti	Relativní četnosti (v %)
Základní	2	2	5,88 %
Středoškolské s výučním listem	21	23	61,76 %
Středoškolské s maturitou	9	32	26,47 %
Vysokoškolské	2	34	5,88 %

Otázka č. 24 se respondentů dotazuje na jejich zařazení do pracovní kategorie. Z výsledku je zřejmé, že 35,29 % zaměstnanců pracuje v rostlinné výrobě. Druhou nejpočetnější skupinou jsou ostatní provozy, která dosahuje 29,41 %. Do této pracovní

kategorie jsou zařazeny kuchařky, uklízečka, obsluha peletizační linky a hlídači. Nejméně pracovníků bylo ve skupině pracovníků v živočišné výrobě, která dosahuje 14,71 %.

Tabulka 11: Zařazení zaměstnanců do pracovní kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

	Absolutní četnosti	Kumulativní četnosti	Relativní četnosti v (%)
Pracovník v rostlinné výrobě	12	12	35,29
Pracovník v živočišné výrobě	5	17	14,71
Administrativní pracovník	7	24	20,59
Ostatní provozy	10	34	29,41

Zodpovězení centrální výzkumné otázky

Výsledky z dotazníkového šetření nám umožnily odpovědět na předem stanovenou centrální výzkumnou otázku, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti se současným systémem odměňování, benefitů a motivace.

Stanovená centrální výzkumná otázka zní takto: „*Do jaké míry jsou zaměstnanci vybrané společnosti spokojeni se systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity?*“ Aby mohlo dojít k jejímu zodpovězení je zapotřebí si nejprve stanovit, z jakých otázek bude vycházet.

Tabulka 12: Vybrané otázky vedoucí k zodpovězení centrální výzkumné otázky

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo	Otázka	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
8	Jste spokojen s výší své mzdy?	3	19	10	2	34
10	Je pro Vás nabídka zaměstnaneckých benefitů dostačující?	12	13	8	1	34
	Celkem odpovědí	15	32	18	3	68

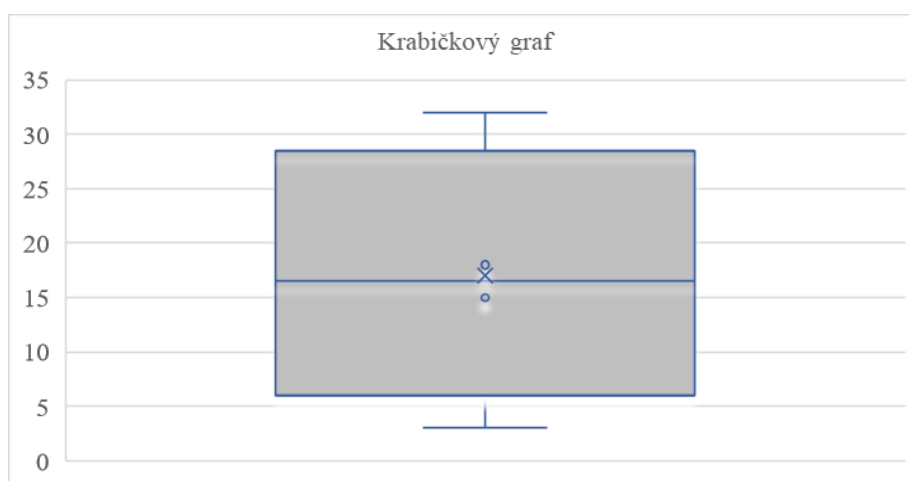
Z celkového počtu zaznamenaných odpovědí na škále ano, spíše ano, spíše ne a ne byly určeny základní statistické charakteristiky, které byly následně zaznamenány i do následujícího grafu.

Tabulka 13: Základní statistické charakteristiky

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměr	17
Medián	16,5
Modus	není, žádné z čísel se neopakuje
Směrodatná odchylka	10,32

Z grafu č. 17 je patrné, že horní část krabičkového grafu je větší, než část spodní z čehož plyne, že je ve společnosti více spokojených zaměstnanců než nespokojených.

**Graf 17: Krabičkový graf**

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro výpočet spokojenosti budeme brát v úvahu odpovědi ano a spíše ano, a naopak pro nespokojenost odpovědi ne a spíše ne, pak můžeme pro výpočet spokojenosti vycházet z tohoto výpočtu:

$$\frac{15 + 32}{68} = \frac{47}{68} = 0,69 = 69 \%$$

Stejně budeme postupovat i pro míru nespokojenosti:

$$\frac{18 + 3}{68} = \frac{21}{68} = 0,31 = 31 \%$$

Díky výsledkům z krabičkového grafu a výpočtům ze vzorců můžeme odpovědět na centrální výzkumnou otázku. Můžeme tedy říci, že míra spokojenosti zaměstnanců se systémem odměňování a zaměstnaneckými benefity vybrané společnosti je příznivá.

Testování stanovených hypotéz

Navržené hypotézy vychází z literární rešerše a praktické části práce a budou pomocí statistické analýzy vyhodnocovány a doplněny patřičnými komentáři. Potvrzení či vyvrácení zvolených hypotéz pomůže k zodpovězení výzkumné otázky. Výpočty budou aplikovány pomocí programu Microsoft Excel. Testování jednotlivých hypotéz je založeno na testu závislosti mezi dvěma kvantitativními znaky a síle jejich vzájemné závislosti, v případě, že se závislost prokáže. Jednotlivé kvantitativní znaky jsou u jednotlivých hypotéz upřesněny. Testování závislosti probíhá na 5 % hladině významnosti λ .

Pro diplomovou práci byly zvoleny tyto pracovní hypotézy:

Hypotéza H1 – Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů závisí na zařazení do věkové skupiny.

H₀: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů **není závislá** na jejich věkové kategorii.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů **je závislá** na jejich věkové kategorii.

Hypotéza H2 – Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou závisí na spokojenosti s výší mzdy.

H₀: Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou **není závislá** na spokojenosti s výší mzdy.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou **je závislá** na spokojenosti s výší mzdy.

Hypotéza H3 – Nabízené zaměstnanecké benefity mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců.

H₀: Nabízené zaměstnanecké benefity **nemají vliv** na pracovní výkon zaměstnanců.

H₁: Nabízené zaměstnanecké benefity **mají vliv** na pracovní výkon zaměstnanců.

K ověření této hypotézy je zapotřebí využít dvourozměrné statistické analýzy dat, kdy byly stanoveny dvě hypotézy, a to H₀ a H₁. Hypotéza H₀ značí, že vzájemně zkoumané jevy jsou na sobě nezávislé a hypotéza H₁ říká, že jevy jsou na sobě vzájemně závislé.

Vyhotovení stanovených hypotéz

V této části práce bylo provedeno testování stanovených hypotéz.

Hypotéza č. 1

Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů závisí na zařazení do věkové skupiny.

H₀: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů **není závislá** na jejich věkové kategorii.

H₁: Spokojenost zaměstnanců s nabídkou zaměstnaneckých benefitů **je závislá** na jejich věkové kategorii.

Prvním krokem bylo si stanovit otázky z dotazníkového šetření, které souvisí se stanovenými hypotézami. Jako první byla vybrána otázka č. 22, která se zabývá rozdělením respondentů do věkových kategorií. Jako druhá otázka byla zvolena otázka č. 10, která zjišťovala, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Získaná data byla zaznamenána do kontingenční tabulky č. 14.

Tabulka 14: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity podle zařazení do věkové kategorie

Zdroj: Vlastní zpracování

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
do 25 let	1	1	0	0	2
26 - 35 let	5	1	1	1	8
36 - 45 let	0	5	0	0	5
46 - 55 let	3	3	4	0	10
56 a více let	3	3	3	0	9
Celkem	12	13	8	1	34

Metodu pro testování hypotéz, jsem si zvolila Pearsův chí-kvadrát test, a to z důvodu, že tato metoda se využívá pro testování nezávislosti. Následně bude sestavena tabulka s očekávanými četnostmi, kdy jednotlivé četnosti byly vypočteny jako násobek celkové hodnoty sloupce a celkové hodnoty řádku. Získaný výsledek byl následně vydělen celkovým počtem respondentů, konkrétně 34.

Tabulka 15: Očekávané četnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

	Spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a	Celkem
do 25 let	0, 7059	0, 7647	0, 4706	0, 0588	2
26 - 35 let	2, 8235	3, 0588	1, 8824	0, 2353	8
36 - 45 let	1, 7647	1, 9118	1, 1765	0, 1471	5
46 - 55 let	3, 5294	3, 8235	2, 3529	0, 2941	10
56 a více let	3, 1765	3, 4412	2, 1176	0, 2647	9
Celkem	12	13	8	1	34

Následuje krok, ve kterém bude pomocí programu Microsoft Excel vypočtena p – hodnota. Pro výpočet bude využita funkce CHISQ.TEST. Tato hodnota nám pomůže stanovit, zda je mezi sledovanými znaky závislost či nikoliv. Vypočtená p – hodnota je rovna 0, 143452169 a α je 0, 05. Můžeme tedy říci, že platí:

$$p - \text{hodnota} < \alpha$$

$$0, 143452169 < 0, 05$$

Z čehož vyplývá, že na 95 % hladině významnosti přijímáme hodnotu H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že mezi mírou spokojenosti se zaměstnaneckými benefity a věkovou kategorií zaměstnanců není závislost.

Hypotéza č. 2

Hypotéza bude opět řešena pomocí dvourozměrné statistické analýzy dat a postup bude shodný jak u předešlé hypotézy. Postupovali jsme tak, že prvním krokem je stanovit si hypotézu H_0 a H_1 . Dva zkoumané jevy jsou konkrétně spokojenost s celkovou odměnou a druhým jevem je spokojenost s výší mzdy.

H_0 : Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou **není závislá** na spokojenosti s výší mzdy.

H_1 : Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou **je závislá** na spokojenosti s výší mzdy.

V dalším kroku bude vytvořena kontingenční tabulka, která bere v úvahu otázku č. 12, jejíž cílem bylo zjistit spokojenost s celkovou odměnou a otázka č. 10, která se zabývala spokojeností s výší mzdy.

Tabulka 16: Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou závisí na spokojenosti s výší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

	Ano, jsem	Ne, nejsem	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Rozhodně nespokojen/a	0	0	1	1	2
Spíše nespokojen/a	0	5	5	0	10
Spíše spokojen/a	4	14	1	0	19
Velmi spokojen/a	3	0	0	0	3
Celkem	7	19	7	1	34

Následně je zapotřebí sestavit tabulku s očekávanými četnostmi. Postup výpočtu je zcela totožný jako u předchozí hypotézy.

Tabulka 17: Očekávané četnosti – spokojenost s výší mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

	Ano, jsem	Ne, nejsem	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Rozhodně nespokojen/a	0, 41	1, 12	0, 41	0, 06	2
Spíše nespokojen/a	2, 06	5, 59	2, 06	0, 29	10
Spíše spokojen/a	3, 91	10, 62	3, 91	0, 56	19
Velmi spokojen/a	0, 62	1, 68	0, 62	0, 09	3
Celkem	7	19	7	1	34

Dále pomocí funkce CHISQ.TEST v programu Excel získáme p – hodnotu, která na hladině významnosti 5 % dosahuje čísla 0, 00000966633917.

Můžeme tedy říct, že zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní, která nám říká, že s výší omylu 5 % jsou zkoumané dva jevy na sobě závislé.

Spokojenost s celkovou odměnou se navzájem ovlivňuje se spokojeností s výší odměny.

Abychom mohli zjistit velikost této závislosti, musíme využít Cramérov koeficient kontingence, který spočívá v určení testového kritéria chí-kvadrátu neboli χ^2 test, a to pomocí vzorce:

$$\chi^2 = \sum_{t=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(A_{tj} - E_{tj})^2}{E_{tj}}$$

Kde:

A – je pozorovaná četnost,

E – je očekávaná četnost,

r – je počet řádků,

s – je počet sloupců.

Tabulka 18: Podklad pro výpočet testového kritéria

Zdroj: Vlastní zpracování

	Ano, jsem	Ne, nejsem	Spíše ano	Spíše ne	Celkem
Rozhodně nespokojen/a	0, 4118	1, 1176	0, 8403	15,0588	17,4286
Spíše nespokojen/a	2, 0588	0, 0619	4, 2017	0, 2941	6, 6165
Spíše spokojen/a	0, 0020	1, 0775	2, 1674	0, 5588	3, 8057
Velmi spokojen/a	9, 1891	1, 6765	0, 6176	0, 0882	11,5714
Celkem	11,6617	3, 9335	7, 8271	16,0000	39,4222

Výsledná hodnota testového kritéria χ^2 činí 39,42224 a pomocí následujícího vzorce zjistíme Cramérův koeficient:

$$V = \sqrt{\frac{X^2}{n * (m - 1)}} = \sqrt{\frac{39,42224}{34 * (4 - 1)}} = 0,62168$$

Kde:

χ^2 testové kritérium chí-kvadrát

n – počet respondentů

m – menší číslo z počtu sloupců a řádků (Kropáč, 2021)

Z výsledků Cramérova koeficientu vyplývá, že závislost jevu A a jevu B, kde jev A značí spokojenost s celkovou odměnou a jev B spokojenost s výší mzdy, je středně silná neboli průměrná. Byla tedy potvrzena původní hypotéza.

Hypotéza č. 3

Nabízené zaměstnanecké benefity mají vliv na pracovní výkon zaměstnanců

H₀: Nabízené zaměstnanecké benefity **nemají vliv** na pracovní výkon zaměstnanců

H₁: Nabízené zaměstnanecké benefity **mají vliv** na pracovní výkon zaměstnanců.

Hypotéza č. 3 zjišťuje závislost mezi zaměstnavatelem nabízenými benefity a výkonem odváděné práce. Hypotéza pracuje s dvěma proměnnými, konkrétně s aktuálně nabízenými zaměstnaneckými benefity a subjektivně vnímanou motivací ve formě poskytovaných benefitů.

V tabulce č. 19 jsou uvedena data potřebná k výpočtu a k získání potřebných dat byly využity otázky č. 14 a 16 z dotazníkového šetření. Otázka č. 14 se zaměřovala na to, zda

jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a druhá otázka č. 16 zjišťovala, do jaké míry motivují nabízené zaměstnanecké benefity zaměstnance k podávání vyšších výkonů.

Tabulka 19: Vliv zaměstnaneckých benefitů na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Nejsou motivující ani nemotivující	2	6	3	1	12
Nemotivují mě	3	3	1	0	7
Spíše mě nemotivují	2	0	1	0	3
Spíše motivují	4	3	1	0	8
Velmi mě motivují	1	1	2	0	4
Celkem	12	13	8	1	34

V tabulce č. 20 jsou zaznamenány očekávané četnosti, kdy postup výpočtu byl totožný s předchozí hypotézou.

Tabulka 20: Očekávané četnosti vliv zaměstnaneckých benefitů na pracovní výkon

Zdroj: Vlastní zpracování

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
nejsou motivující ani nemotivující	4, 2353	4, 5882	2, 8235	0, 3529	12
nemotivují mě	2, 4706	2, 6765	1, 6471	0, 2059	7
spíše mě nemotivují	1, 0588	1, 1471	0, 7059	0, 0882	3
spíše motivují	2, 8235	3, 0588	1, 8824	0, 2353	8
velmi mě motivují	1, 4118	1, 5294	0, 9412	0, 1176	4
Celkem	12	13	8	1	34

Následně byla vypočtena p – hodnota, která pomáhá k zjištění, zda jsou sledované znaky na sobě závislé či nikoliv. K výpočtu byla opět použita funkce CHISQ.TEST, kdy p – hodnota dosahovala hodnoty 0, 782949559.

Můžeme tedy říci, že platí:

$$p - \text{hodnota} <> \alpha$$

$$0, 755514414 <> 0, 05$$

Z čehož vyplývá, že na 95 % hladině významnosti přijímáme hodnotu H_0 a zamítáme H_1 . Přijímáme tedy, že nabízené zaměstnanecké benefity nemají vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Motivace k podávání lepších pracovních výsledků nemá přímou závislost

s nabídkou poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Jak již bylo řečeno, motivaci zaměstnanců jako jeden celek tvoří a ovlivňuje velká škála faktorů a zaměstnanecké benefity jsou pouze jednou z těchto částí.

2.4.2 Rozhovory

Výzkumná část je doplněna polostrukturovanými rozhovory s vedoucími pracovníky střediska rostlinné výroby a vedoucím pracovníkem živočišné výroby. Tyto dva zmíněné celky tvoří největší část hospodaření družstva a také jsou to dva nejpočetnější pracovní celky. Cílem rozhovorů bylo přiblížit současný stav systému motivace odměňování a benefitů ve společnosti.

Struktura rozhovoru byla tvořena devíti základními otázkami, u kterých však byla možnost se doptat na bližší informace.

Rozhovory proběhly v únoru v roce 2023 a panovala zde přátelská atmosféra. Průběh rozhovorů byl nahráván a následně převeden do písemného textu, aby mohla být uskutečněna analýza jednotlivých odpovědí. Před uskutečněním rozhovoru byli účastníci seznámeni, jak bude rozhovor probíhat a ujištění, že bude zachována anonymita a citlivá data nebudou nikde uvedena.

Analýza dat

Oba rozhovory byly převedeny do písemné podoby a následně vyhodnocovány metodou otevřeného kódování.

1. Jakým způsobem probíhá odměňování zaměstnanců na Vašem oddělení?

Na začátku rozhovoru byla položena otázka, která měla popsat, jakým způsobem probíhá odměňování zaměstnanců v jednotlivých střediscích. Základem odměňování je hodinová mzda, kdy navíc k tomuto základu mohou zaměstnanci získat prémie či bonusy. V rostlinné výrobě jsou práce rozděleny do různých kategorií a pro každou práci jsou tedy stanoveny jiné hodinové sazby, které jsou stanoveny na základě náročnosti a rizikovosti práce. Mezi benefity v rostlinné výrobě patří žňová prémie, vánoční prémie atd. Odměňování v živočišné výrobě je z 80 % tvořeno základní složkou a 20 % tvoří prémie, která má zaměstnance motivovat a je stanovena na základě ceny litru mléka. V případě, že mléko dosahuje dobré kvality je i cena mléka vyšší.

2. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojení s aktuálním systémem odměňování?

Druhá položená otázka se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s aktuálně nastaveným systémem odměňování. Z rozhovoru je patrné, že se v podniku můžeme setkat jak se spokojenými, tak nespokojenými zaměstnanci. Vedoucí rostlinné výroby se domnívá, že spokojenost má přímou vazbu s výkonem práce. Větší spokojenost pocítují pracovníci, kteří vkládají do výkonu práce vyšší úsilí, větší snahu a jsou ochotni pracovat přesčas, na základě čehož získávají i vyšší peněžní ohodnocení, které má kladný vliv na jejich spokojenost.

3. Domníváte se, že by změna aktuálního systému odměňování přinesla větší spokojenost zaměstnanců? / Pokud ano, jakou změnu byste navrhoval?

U této otázky bylo zjišťováno, zda jsou možné úpravy stávajícího systému odměňování a jaké konkrétní změny vedoucí pracovníci navrhují k zajištění větší spokojenosti svých zaměstnanců.

Vedoucí živočišné výroby si myslí, že zaměstnanci vždy uvítají navýšení mzdy. Vedoucí rostlinné výroby se k této myšlence také přiklání a dodává, že pro schopné pracovníky by to byla jistá výhoda. Zaměstnanci, kteří odvádí kvalitní práci a jsou ochotni pracovat přesčas, si zaslouží lepší pracovní ohodnocení. Dalším návrhem bylo zavést nějaké motivační složky, a to například ve středisku živočišné výroby vyšší užitkovost, kvalitativní složky v mléce apod.

4. Snažíte se nějakým způsobem motivovat své zaměstnance?

Další část otázek se zaměřuje na motivaci a na způsoby, jakými se snaží vedoucí pracovníci motivovat své zaměstnance. Mezi jejich odpověďmi bylo zmíněno slovní ohodnocení, a to v případech, kdy vedoucí pracovníci vidí, že se zaměstnanci snaží, odvádí kvalitně svoji práci a mají vstřícný a ochotný přístup. Vedoucí v živočišné výrobě svým zaměstnancům jako poděkování za jejich odvedenou práci věnuje dárkovou tašku s produkty, které mají původ ze živočišné výroby. Vedoucí obou středisek se také snaží přistupovat ke všem zaměstnancům rovnoměrně a hodnotit všechny zaměstnance spravedlivě.

5. Funguje z Vaší strany hodnocení zaměstnanců, rozdáváte i nějaké slovní odměny (pochvala, uznání za dobře odvedenou práci)?

Otázka číslo pět zjišťovala, zda funguje od vedoucích pracovníků slovní odměna, pochvala či uznání pracovníků za dobře odvedenou práci. Oba vedoucí pracovníci se shodli, že formální hodnocení zaměstnanců neprobíhá, avšak oba své podřízené chválí, a to v případě, že zaměstnanci odvádí dobře svoji práci, mají ochotný přístup a snahu udělat něco navíc. Zaměstnanci, kteří vyvíjí jakoukoliv snahu navíc, si vyslovenou pochvalu zaslouží.

6. Myslíte si, že jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni?

Oba vedoucí pracovníci se domnívají, že ano, avšak u některých pracovníků je problémem nízká snaha a neochota ze strany zaměstnanců. Vedoucí rostlinné výroby dodává, že vždy jsou i další a novější možnosti, jak přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců.

7. Co by dle vašeho názoru mohlo vést k vyšší motivaci zaměstnanců?

Další otázka navazovala na předchozí otázku a zjišťovala, co by mohlo vést ke zvýšení motivace zaměstnanců. Vedoucí živočišné výroby je toho názoru, že by zaměstnanci uvítali zlepšení pracovních podmínek na pracovišti a větší zájem o zaměstnance ze strany vedení. Také se zde opět setkáváme s názorem zvýšení finančního ohodnocení. V rozhovoru zazněla i skutečnost, že ve společnosti probíhalo pravidelné navyšování základní složky mzdy, kdy byla vždy navýšena hodinová sazba o určitou částku.

8. Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými benefity?

Otázka se zaměřovala na spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Vedoucí pracovníci jsou stejného názoru a to, že v posledních letech se podařilo v tomhle ohledu udělat velký krok a snaží se neustále dbát na potřeby zaměstnanců.

9. Je společnost ochotna zavést nové benefity i za předpokladu zvýšení nákladů?

Poslední otázka zjišťovala, zda je vedení společnosti ochotno zavést nové zaměstnanecké benefity, a to i za předpokladu, že by to vedlo ke zvýšení nákladů. Vedoucí se domnívají, že toto rozhodnutí není pouze na rozhodnutí vedení, ale o finančních možnostech daného

podniku. Kdy je zapotřebí brát podnik jako celek a koukat nejen na modernizaci technologie a vybavení, ale i na potřeby zaměstnanců, kteří tvoří základ celé společnosti. Společnost by měla vybrat takové benefity, které budou finančně výhodná jak pro společnost, tak pro zaměstnance a pomohou jim eliminovat aktuálně řešené problémy.

2.4.3 Shrnutí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů

V rámci této kapitoly bude provedeno shrnutí zjištěných výsledků z dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucími pracovníky ve vybraném podniku, tedy v zemědělském družstvu „Křižanovsko“

Z výsledků průzkumu mezi zaměstnanci vybrané společnosti byla vyhodnocena podstatná fakta, na která bude zapotřebí se v budoucnu zaměřit. Díky průzkumu byla zjištěna jak pozitiva, tak negativa fungování nastaveného systému, kdy hlavním důvodem zpracování tohoto průzkumu bylo zjistit nedostatky v oblasti motivace, odměňování a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů.

Otázky dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru vycházely z teoretického rámce diplomové práce. Dotazovaní respondenti se mohli otevřeně vyjádřit k aktuálně nastavenému systému odměňování, motivace a zaměstnaneckých benefitů. Jak již bylo zmíněno, tak zaměstnanci tvoří jednu z klíčových oblastí ve společnosti, je tedy nezbytné udržovat a zlepšovat spokojenost zaměstnanců. Dobře nastavený systém odměňování a zaměstnaneckých benefitů je důležitý pro získání nových zaměstnanců, ale i k udržení stávajících zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců pociťuje v této oblasti spokojenost. Společnost by však měla nadále této oblasti věnovat pozornost, sebemenší nespokojenost zaměstnanců může způsobit problémy jak společnosti, tak v pracovním kolektivu. Jednotlivci se od sebe odlišují svými potřebami i životními situacemi, což může mít vliv na jejich spokojenost.

Výsledky dotazníkového šetření poukazují na skutečnost, že celková míra spokojenosti zaměstnanců představovala 91,18 %, což znamená, že dotazovaní zaměstnanci jsou spíše spokojeni s prací ve vybrané společnosti. Dále byla zjišťována spokojenost s odměňováním, kde bylo dosaženo v průměru 64,71 % spokojenosti. Téměř shodného výsledku bylo zaznamenáno i u spokojenosti s výší odměn, kde byla 58,82 % spokojenost. Zaměstnancům byla také položena otázka na spokojenost s nefinančními složkami

odměňování, kde se respondenti mohli vyjádřit k jednotlivým složkám, jako jsou zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, dosažené uznání a vztahy na pracovišti. Největší spokojenost je zaznamenána u vztahů na pracovišti. V oblasti spokojenosti s finančními a nefinančními složkami odměňování nedopadla společnost dle názoru zaměstnanců vůbec špatně, avšak vždy jsou tu prostory ke zlepšování.

V oblasti motivace si však společnost nevedla tak dobře, jelikož většina respondentů přiklání svůj názor k odpovědi spíše ano, kdy tuto odpověď vybralo 50 % respondentů, avšak 23,53 % se spíše necítí nebo necítí dostatečně motivováno. K doplnění byly zjišťovány konkrétní faktory, které motivují zaměstnance k vyšším výkonům a vyšší spokojenosti s prací. Z odpovědí respondentů je patrné, že mezi nejvíce motivované faktory patří vztahy na pracovišti, jistota zaměstnání a velmi často se objevovala odpověď finanční odměna. Pozitivního výsledku můžeme vidět i u otázky, zda vnímají zaměstnanci obdrženu pochvalu jako zdroj motivace, kde 70,59 % respondentů vnímá obdrženu pochvalu jako jeden ze způsobů motivace.

V rámci hodnocení zaměstnaneckých benefitů bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s nabídkou a možnostmi čerpání zaměstnaneckých benefitů, zda jsou s touto nabídkou spokojeni a zda aktuálně nepostrádají benefit, který by je motivoval k podávání lepších pracovních výkonů. Z odpovědí respondentů můžeme vidět nízkou informovanost o nabídce zaměstnaneckých benefitů. V návaznosti na to mohli vyjádřit svůj názor se spokojeností s nabídkou poskytovaných benefitů, kdy značná část pocítuje spokojenost. Respondenti mohli vyjádřit svůj názor k jednotlivým poskytovaným benefitům, kdy nejvíce jsou spokojeni s příspěvkem na stravování, a naopak nejmenší užitek jim přináší zapůjčení vozidel a mimořádné prémie. Jedna z otázek byla i věnována možnosti zavést nové benefity, kdy respondenti preferují zavedení příspěvku na penzijní připojištění. V rozhovoru s vedoucími pracovníky byla položena i otázka, zda je společnost ochotna zavést nový benefit i za předpokladu zvýšení nákladů. Oba vedoucí pracovníci jsou názoru, že pokud bude společnost prosperovat a bude mít dostatečně velkou finanční rezervu, jsou ochotni poskytnout zaměstnancům nový, přínosnější a nejžádanější benefit.

V oblasti informovanosti zaměstnanců se setkáváme s horšími výsledky, kde bylo u respondentů zjišťováno, zda mají dostatek informací k výkonu své práce, zda jsou

informování o jednotlivých složkách mzdy a o nabídce a možnostech čerpání zaměstnaneckých benefitů. U všech těchto odpovědí zhruba jedna čtvrtina respondentů odpověděla, že spíše nejsou nebo nejsou dostatečně informováni. Tento problém může být způsoben nedostatečnou komunikací mezi vedením a zaměstnanci.

Dále bylo u zaměstnanců zjišťováno, jaký je jejich důvod setrvání ve společnosti, kde se většina přiklání k možnosti blízkost domova. Další byla velmi často zmiňována možnost dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání. Padl také dotaz na to, zda by respondenti společnost doporučili svým známým, kdy u této otázky můžeme vidět, že úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, nýbrž spokojení zaměstnanci spíše doporučí společnost svým známým. Respondenti se mohli otevřeně vyjádřit ke společnosti a říct svůj názor na aktuálně nastavený systém, v jaké oblasti pocítují spokojenost nebo naopak, v čem vnímají prostor k vylepšení.

Z výsledku rozhovoru mezi vedoucími pracovníky bych ráda poukázala na to, že vedení společnosti si uvědomuje důležitost lidských zdrojů, především v předmětu podnikání vybrané společnosti. Z obou rozhovorů je patrné, že ze strany vedení je vyvíjena snaha ke zlepšení pracovních podmínek a kladení důrazu na potřeby a požadavky zaměstnanců. Avšak se zde setkávají s problémem, že vyvíjená snaha není ve všech případech ze strany zaměstnanců opětována.

Zjištěné výsledky z výzkumu a nedostatky tvoří podklad pro návrhovou část práce. Navrhované změny by měli být předloženy vedení společnosti a ta by měla na základě vlastního uvážení usoudit, zda navrhovaná doporučení ve společnosti zavedou či nikoliv. Navrhované změny by měly být zaváděny postupně dle možností společnosti a s dostatečným časem.

2.4.4 Limity dotazníkového šetření

Za významný limit považuji nízkou návratnost dotazníkového šetření. Kdy k 95 % spolehlivosti bylo zapotřebí získat minimálně 50 dotazníků. Celková návratnost byla pouhých 59,65 %, kdy celkem odevzdalo dotazník 34 zaměstnanců. I přes tuto skutečnost se jedná o velké procento návratnosti, neboť z informací ze společnosti nejsou průzkumy mezi zaměstnanci příliš oblíbenou činností. Z důvodu, že nebyla stoprocentní návratnost

dotazníku, mohou být výsledky dotazníku zkresleny a potřeby nemusí odpovídat všem zaměstnancům. Jak již bylo několikrát zmiňováno, každý jedinec má jiné potřeby.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Poslední část diplomové práce se zaměřuje na návrhy a doporučení změn stávajícího systému motivace, odměňování a benefitů ve společnosti zemědělské družstvo „Křižanovsko“. Všechny doporučené návrhy vychází z praktické části diplomové práce a z výsledků dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky. U každého návrhu bylo vypracováno finanční zatížení a ekonomické vyčíslení předpokládaných nákladů. Pro všechna doporučení byla stanovena doba realizace daného doporučení. Vedení společnosti si na základě vlastních preferencí a aktuálního výsledku hospodaření bude moci vybrat, které z doporučených návrhů bude realizovat. Při zavádění nových opatření je zapotřebí brát v úvahu, že některá doporučení mohou být nákladově náročná, proto doporučuji zavést pouze taková opatření, která budou pro společnost finančně přijatelná, avšak povedou ke zlepšení stávajícího systému.

Z výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že značná část zaměstnanců pociťuje celkovou spokojenost. Hovoříme však o specifickém odvětví, ve kterém se dobří zaměstnanci hledají jen zřídka. Je tedy nezbytné podstoupit patřičné kroky k tomu, aby si společnost udržela své zaměstnance a do budoucna se jí podařilo nové, kvalitní zaměstnance se zájmem o zemědělství najít. Nejenže si chce společnost udržet stávající zaměstnance, ale chce jim v této těžké době pomoci a poděkovat jim za jejich práci formou zlepšení nastaveného systému odměn a benefitů ve společnosti.

Na základě vyhodnocení výsledků byly sestaveny nové návrhy v následujících oblastech:

- sestavení vnitřního mzdového předpisu,
- zavedení nových benefitů ve formě příspěvku na penzijní připojištění a sick days,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměny na základě hodnocení zaměstnanců,
- zvýšení základní složky mzdy.

3.1 Zavedení vnitřního mzdového předpisu

Z odpovědí zaměstnanců bylo zjištěno, že ve společnosti není zaveden žádný vnitřní předpis, ve kterém by byly uvedeny principy a informace o odměňování. Zhruba 25 % zaměstnanců uvedlo, že nemají dostatek informací v této oblasti a není jim tedy zcela

znám princip tvorby odměňování. Vnitřní mzdový předpis by sloužil především zaměstnancům k informovanosti v oblasti odměňování. Doporučením pro společnost je tedy sestavit mzdový předpis zabývající se problematikou odměňování. Struktura a obsah vnitřního mzdového předpisu není nijak právním předpisem upravována, je tedy zcela na společnosti, jakou formu si zvolí. Mzdový předpis by však měl být dostupný všem zaměstnancům a jeho forma by měla být zvolena tak, aby byl všem zaměstnancům srozumitelný a přehledný.

Vnitřní mzdový předpis by však měl mít tyto náležitosti:

- Název společnosti a IČO,
- Sídlo společnosti,
- Vymezení předmětu podnikání,
- Vymezení rozsahu působnosti předpisu, práv a povinností,
- Složky mzdy (základní mzda, odměny, příplatky),
- Společná ustanovení a vymezení mzdového předpisu,
- Podpisy všech odpovědných zaměstnanců.

Finanční zhodnocení zavedení vnitřního mzdového předpisu

Zavedení vnitřního mzdového předpisu má společnost ve své kompetenci. Jak již bylo řečeno, není nijak právním předpisem upravován a je tedy pouze na společnosti jakou formu zvolí. Pokud by se společnost rozhodla zavést vnitřní mzdový předpis, jeho sestavením by byla pověřena mzdová účetní, která má veškeré informace a podklady týkající se mzdového ohodnocení jednotlivých zaměstnanců. Pro zavedení vnitřního předpisu budeme tedy předpokládat jako náklad společnosti mzdové náklady pověřeného pracovníka, a to po celou dobu trvání vyhotovení vnitřního mzdového předpisu.

Tabulka 21: Náklady společnosti na sestavení vnitřního mzdového předpisu

Zdroj: Vlastní zpracování

	TPH
Hrubá mzda	42 098
Pojistné hrazené zaměstnancem	4 631
Pojistné hrazené zaměstnavatelem (34 %)	14 229
Čistá mzda	33 722
Hrubá hodinová měsíční mzda	251
Hodinová mzda s odvody hrazenými zaměstnavatelem	336
Náhrada mzdy za 8 hodin práce	2 686

Mzdová účetní je řazena do skupiny technickohospodářských pracovníků a její průměrná hrubá měsíční mzda činí 42 098 Kč. Ke stanovení nákladů společnosti budeme předpokládat, že vypracování mzdového předpisu zabere jeden pracovní den mzdové účetní, tedy 8 hodin práce. Hrubá hodinová mzda byla vypočtena na základě měsíční hrubé mzdy, která byla vydělena průměrnými hodinami za měsíc, které za rok 2022 činily 168 hodin za měsíc.

Mzdové účetní tedy náleží hrubá mzda ve výši 251 Kč za hodinu, k této částce budou přičteny odvody na sociální a zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel za zaměstnance. Mzdové náklady za 8 hodin práce mzdové účetní byly vypočteny ve výši 2 686 Kč, kdy tato částka tvoří náklady společnosti pro zavedení vnitřního mzdového předpisu.

Jak již bylo zmíněno, je pouze na společnosti, jakou formu vnitřního předpisu zvolí, zároveň nejsou na tuto změnu vázány další finanční prostředky a z tohoto důvodu může být navržená změna realizována kdykoliv dle časových možností mzdové účetní.

3.2 Pravidelné hodnocení zaměstnanců

Další nedostatek byl zaznamenán v oblasti poskytování zpětné vazby a hodnocení zaměstnanců na základě výkonu jejich práce. Z analýzy vyplývá, že ve společnosti není realizováno pravidelné hodnocení zaměstnanců, které je považováno za důležitou oblast jak ze strany zaměstnanců, tak zaměstnavatele. Výsledkem hodnocení by mohlo být jednak finanční ohodnocení na základě předem stanovených kritérií, ale i v případě

pozitivního hodnocení by mohlo dojít ke slovnímu hodnocení ve formě pochvaly či uznání za odvedený výkon zaměstnance.

Jako řešení se nabízí zavést pravidelné formální hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců by sloužilo jednak jako zpětná vazba pro zaměstnance, ale mohlo by také sloužit jako podklad pro udělení mimořádné finanční odměny. V současné době jsou mimořádně prémie vypláceny na základě uvážení vedoucího zaměstnance a jejich výše je stanovena jednak v závislosti na výkonu jednotlivce za sledované období, ale jejich výši ovlivňuje také výkonnost celkové společnosti. Výkonnost celé společnosti je hodnocena na základě sklizeného množství, produkci plodin apod., jejichž výše bývá ovlivněna i vnějšími faktory jako jsou klimatické podmínky, aktuální situace na trhu a tyto faktory nemohou zaměstnanci přímo ovlivnit. Nový systém pravidelného hodnocení by mohl napomoci v oblasti firemní kultury a v oblasti motivace zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců by mohlo probíhat 2krát ročně za vedení přímého nadřízeného na základě předem stanoveného formuláře. Vzor formuláře je navržen v příloze č. 4. Hodnocení zaměstnanců za první pololetí, tedy za měsíce leden až červen, by musely být vypracovány nejpozději do 15. července. Hodnocení za druhé pololetí za měsíce červen až prosinec by musely být hotové do 15. ledna následujícího roku.

Hodnotící formulář by v záhlaví obsahoval jméno a příjmení hodnoceného zaměstnance a jeho pracovní zařazení. Hlavní část by obsahovala hodnocení jednotlivých oblastí, tedy předem stanovených kritérií, která budou hodnocena pomocí čísel na stupnici, kde hodnocení 1 značí neuspokojivé a naopak 5 výborné. Mezi posuzovanými kritérii budou jen ta, která mohou zaměstnanci ovlivnit, zejména se bude jednat o dovednosti, schopnosti, kvalitu odvedené práce, spolehlivost, ochota a jednání s ostatními. Vybraní hodnotitelé, vedoucí pracovníci jednotlivých středisek, by si měli stanovit jednotný postup a určit vše, co mohou jednotlivá kritéria obsahovat, aby bylo nastaveno spravedlivé hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců by se skládalo ze dvou částí, v první části by vedoucí pracovníci písemně hodnotili své podřízené za pomoci hodnotícího formuláře. Následovala by část osobního pohovoru se zaměstnancem, kde by se i zaměstnanec mohl vyjádřit k provedení hodnocení. Vedoucí pracovník by provedl hodnocení dle předem stanovených kritérii a u každé kategorie může doplnit slovní ohodnocení zaměstnance.

Jednotlivá kritéria budou hodnocena pomocí stupnice, kde bude hodnocen na škále od nedostatečného až po výborné. Konkrétní návrh hodnotícího formuláře můžete vidět v příloze č 4.

Současně s hodnocením zaměstnanců může probíhat i sebehodnocení zaměstnanců, kdy stejný formulář dostanou i zaměstnanci a sami ohodnotí jednotlivá kritéria. Výsledky obou formulářů mohou v rámci rozhovoru probrat a zjistit jaký na to mají pohled obě strany.

Po ukončení hodnocení budou sečteny jednotlivé dosažené body a stanoví se průměrná známka. Po vyhodnocení formulářů jednotlivých pracovníků si vedení společnosti domluví s jednotlivými pracovníky pohovor, kde budou procházet jednotlivá kritéria a dosažené hodnocení, zaměstnanci se tedy budou moci vyjádřit k jednotlivým bodům. Zhodnotí se tedy celkový výkon zaměstnance, stanoví se nedostatky a možnosti zlepšení, ale naopak budou zmíněny dosažené úspěchy a zásluhy. V případě, že zaměstnanec bude dosahovat adekvátních výsledků, obdrží od zaměstnavatele pochvalu. Dosáhne-li zaměstnanec nízkého hodnocení, bude tedy jeho průměrná známka menší než 3, kdy budou opět probrány jednotlivá kritéria a hodnocení a stanoveny možné varianty řešení vyskytovaného problému. Úkolem bude stanovit, v čem a jak by se mohl zaměstnanec v dané oblasti zlepšit. V rámci pohovoru obdrží zaměstnanec poděkování za výkon práce a za dosažené pracovní úspěchy. Společnost může touto cestou zaměstnanci vyjádřit poděkování za jeho práci pro společnost.

U následujícího rozhovoru může být na počátku věnován čas nedostatkům z minulého hodnocení a zhodnocení, zda bylo dosaženo stanovených cílů, popřípadě kde byl problém a proč se zjištěný nedostatek nepodařilo vyřešit.

Před zavedením hodnocení zaměstnanců doporučuji vedoucím zaměstnancům účast na semináři, který je naučí, jak vést pohovory a získají dovednosti k hodnocení zaměstnanců. Seminář bude sloužit jako základ pro získání dovedností o přípravě, průběhu a vedení rozhovorů a měl by je vyvarovat před možnými chybami, ke kterým může v průběhu rozhovoru dojít.

Ve společnosti by hodnocení prováděli dva vedoucí pracovníci, konkrétně vedoucí pracovník v rostlinné výrobě, který současně vykonává funkci předsedy představenstva a současně zastupuje i vedoucího pracovníka všem ostatním úsekům. Druhým

hodnotitelem by byl vedoucí pracovník živočišné výroby. Jedná se o druhou nejrozšířenější oblast ve společnosti.

Nabídka kurzu hodnocení zaměstnanců:

Organizující společnost: Gradua-CEGOS, s.r.o.

Místo konání: Praha, možnost online semináře

Délka kurzu: 7 hodin

Cena kurzu: 4 900 Kč + 21 % DPH

Propojení systému hodnocení se systémem odměn

Nabízí se propojit nově zavedený systém hodnocení jednotlivých zaměstnanců se systémem finančního ohodnocení na základě dosaženého výsledku. Zaměstnanci by tedy z dosaženého hodnocení získali finanční odměnu, motivačním faktorem pro zaměstnance by bylo dosáhnout dobrého hodnocení. Kritériem hodnocení by pro zaměstnance byl nastavený systém hodnocení, jak již bylo řečeno jednalo by se o kritéria, které mohou zaměstnanci ovlivnit svým chováním a výkonem. Tento systém by měl být spravedlivě nastavený pro všechny zaměstnance. V případě, že by zaměstnanec nesplnil bodové ohodnocení, neměl by zaměstnanec nárok na tuto formu finančního ohodnocení.

Tabulka 22: Návrh na vyplácení odměn na základě systému hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování po konzultaci s vedením společnosti

Průměrná výše dosažených bodů	Výše odměny (v Kč)
1,0 - 2,0	2 000
2,1 - 3,0	4 000
3,1 - 4,0	6 000
4,1 - 5,0	8 000

Ekonomické zhodnocení na zavedení systému hodnocení zaměstnanců a jeho propojení s finančním ohodnocením zaměstnance

V případě, že by společnost chtěla zavést hodnocení zaměstnanců, musí předpokládat náklady vynaložené na tisk formulářů, cenu školení vedoucích pracovníků a náhradu mzdy za čas strávený pohovory vedoucích pracovníků a zaměstnanců, tyto náklady znázorňuje tabulka č 23.

Tabulka 23: Vynaložené náklady na zavedení systému hodnocení zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

	V prvním roce	V dalších letech
Tisk formulářů	456	456
Školení vedoucích pracovníků	11 858	0
Náhrada mzdy vedoucích pracovníků v době školení	4 701	0
Náhrada mzdy vedoucích pracovníků v době pohovoru	3 190	3 190
Náhrada mzdy zaměstnanců v době pohovoru	6 232	6 232
Celkem	26 484	9 897

Pro výpočet nákladů na tisk budeme uvažovat průměrný počet zaměstnanců 57, dále budeme předpokládat cenu 2 Kč za jeden vytisknutý list. Hodnotící formulář obsahově zabírá 2 stránky. V případě, že hodnocení bude probíhat 2krát ročně náklady na tisk činní 456 Kč za kalendářní rok. Náklady na školení budou kalkulovány pouze v prvním roce, v dalších letech už s těmito náklady nebudeme počítat, jedná se pouze o prvotní investici. Pro výpočet budeme předpokládat, že v průměru bude délka pohovoru s jedním zaměstnancem trvat 10 minut. U vedoucího pracovníka musíme brát v úvahu délku vyplnění hodnotícího formuláře, přičteme tedy k těm 10 minutám rozhovoru ještě 15 minut na vyplnění formuláře. Pro výpočet náhrady mzdy vycházíme z průměrné mzdy vedoucích pracovníků a průměrné mzdy ostatních zaměstnanců, kdy k hodinové mzdě byly přičteny i odvody za sociální a zdravotní pojištění.

Systém odměn vázaný na výsledky hodnocení zaměstnanců

V případě, že společnost zváží zavedení i systému odměn na základě výsledku hodnocení zaměstnanců, pro výpočet budeme brát v úvahu tři varianty, jednu optimistickou, průměrnou a pesimistickou variantu. Za předpokladu, že by společnost hodnotila výkon všech zaměstnanců jako vynikající, vynaložila by roční náklady ve výši 912 000 Kč. Pokud by se rozhodla ohodnotit všechny zaměstnance jako průměrné, roční náklady na odměny by činily 456 000 Kč. V nejhorším případě by společnost vynaložila náklady ve výši 228 000 Kč za rok. Ze strany zaměstnance se tato obdržená odměna stává součástí hrubé mzdy, a tudíž podléhá odvodům na sociálním a zdravotním pojištění i dani z příjmů.

Tabulka 24: Náklady na odměny zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

	Výše odměny
Odměny v případě nejvyššího možného ohodnocení	912 000
Odměny v případě průměrného ohodnocení	456 000
Odměny v případě nejnižšího možného ohodnocení	228 000
Průměrná hodnota	532 000

Z časového hlediska mohou být tyto navrhované změny zavedeny současně, popřípadě může být realizovaná pouze první část, tedy jen hodnocení zaměstnanců. Jelikož by hodnocení zaměstnanců probíhalo 2krát do roka, navrhovaná změna by mohla být realizována hned po ukončení kurzu vedoucích pracovníků. Společnost pořádá kurzy dvakrát do roka jeden termín na jaře většinou v měsíci duben a druhý termín na podzim. Z toho důvodu by hodnocení zaměstnanců mohlo být zavedeno až po ukončení kurzu.

3.3 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů

Aktuálně společnost svým zaměstnancům nabízí benefity, které jsou spojeny se zemědělskou tematikou, kdy tato forma benefitů nemusí být všemi zaměstnanci žádaná. Společnost by tedy mohla nabídku zaměstnaneckých benefitů rozšířit o nové benefity, které by mohly mít pozitivní dopad na zaměstnance a mohly by přispět k jejich motivaci. Pro společnost je mnohem flexibilnější v ohledu nákladů zavedení nových benefitů než zvýšení mzdy. Společnost může využít takové benefity, které jsou pro ni finančně přijatelné a takové benefity, které jsou osvobozeny od daně z příjmů a odvodů na sociální a zdravotní pojištění.

V průzkumu mezi zaměstnanci bylo zjišťováno, o jaký benefit by byl největší zájem. Mezi nejčastějšími odpověďmi byly zaznamenány tyto benefity: příspěvek na penzijní připojištění, 13. plat, sick days či dovolená nad rámec zákona. Zaměstnanci se nejvíce přiklání k benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění a druhou nejčastěji zmiňovanou odpovědí byl benefit ve formě 13. platu. Z důvodu, že zaměstnanci si nemusí uvědomovat, že zavedení všech těchto benefitů by mohlo být finančně velice nákladné, přikláním se k řešení vybrat pouze dva benefity, které by uspokojily potřeby zaměstnanců, ale zároveň by byly pro společnost nákladově přijatelné. Byly vybrány dva benefity, konkrétně příspěvek na penzijní připojištění a zavedení sick day a to z důvodu,

že byly mezi zaměstnanci nejžádanější, ale i z finančního hlediska se jedná o výhodné benefity, které přispívají k rozvoji společnosti a eliminují její nedostatky.

3.3.1 Zavedení příspěvku na penzijní připojištění

Benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění patří mezi zaměstnanci k nejoblíbenějším. Jedná se o velmi oblíbený a společnostmi často poskytovaný benefit, a to z důvodu, že tato forma benefitu je výhodná jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele.

Penzijní připojištění upravuje zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Dle znění tohoto zákona může být jeho účastníkem osoba starší 18 let s trvalým pobytem na území České republiky, která uzavřela smlouvu o penzijním připojištění s penzijním fondem. Kdy pod pojmem penzijní fond, se rozumí právnická osoba se sídlem na území České republiky, která splňuje veškeré podmínky založení a funguje dle předpisů stanových v zákoně o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Účast na penzijním připojištění je zcela dobrovolná. Zákon umožňuje společnostem přispívat svým zaměstnancům na jejich penzijní připojištění, jejichž výše není státem nijak regulována.

Příspěvek na penzijní připojištění je daňově uznatelný, musí být však dodrženy určitá pravidla. V případě zaměstnavatele musí být dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5. zákona o daních z příjmů jejich poskytování upraveno vnitřním předpisem společnosti nebo v kolektivní či pracovní smlouvě. Tyto benefity jsou tedy pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, a to bez limitu, avšak k příspěvku zaměstnavatele se neposkytuje státní příspěvek.

Výhodu mohou vnímat obě strany v tom, že do výše 50 000 Kč ročně nepodléhají tyto příspěvky platbám na sociální a zdravotní pojištění.

Pokud zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na jejich penzijní připojištění, jsou tyto příspěvky od daně z příjmů osvobozeny dle § 6 odst. 9 písm. p) zákona o daních z příjmů v celkovém úhrnu do maximální výše 50 000 Kč ročně.

Zaměstnavatel může svým pracovníkům přispívat na penzijní připojištění v libovolné výši u penzijní pojišťovny na území České republiky, kterou si sami vyberou. Nárok na příspěvek na penzijní připojištění by měli všichni zaměstnanci, kteří u společnosti pracují

alespoň jeden rok, a to z důvodu, že při nástupu do práce podepisují pracovní smlouvu na dobu jednoho roku. Případné ukončení příspěvku by bylo podmíněno ukončením pracovního poměru, a to z jakéhokoliv důvodu.

Zaměstnavatel však nemůže příspěvek na penzijní připojištění poskytnout ve finanční podobě přímo zaměstnanci. V tomto případě by nebyla splněna podmínka tohoto příspěvku a příspěvek zaměstnanci by byl v plné výši započten do hrubé mzdy a podléhal by dani z příjmu a odvodu na sociálním a zdravotním pojištění.

Benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění se dá využít namísto zvyšování mezd zaměstnanců. Při zvyšování mezd zaměstnanců dochází ke zvýšení nákladů společnosti i zaměstnance. V porovnání navýšení mezd s příspěvkem na penzijní příspěvek, kde dochází k využití daňových úlev, není navýšení mezd tak efektivní. Výsledky obou případů budou popsány na praktickém příkladu.

V následující části bylo provedeno na praktickém příkladu porovnání varianty poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění a navýšení mzdy. První tabulka znázorňuje výpočet pro porovnání zaměstnanců na pozici administrativní pracovníci. Pro výpočty jsme vycházeli ze skutečnosti, že hrubá měsíční mzda administrativního pracovníka činí 42 098 Kč. Dále bereme v úvahu, že zaměstnanec podepsal prohlášení k dani a uplatňuje tedy základní slevu na poplatníka ve výši 2 570 Kč.

V tabulce č. 25 můžeme vidět výpočet v případě doplňkového penzijního připojištění ve výši 1 500 Kč na jednoho zaměstnance, kdy tento příspěvek je osvobozeným příjmem od daně z příjmu ze závislé činnosti, a to z důvodu, že v úhrnu nepřesáhl částku 50 000 Kč za rok. Tento příspěvek nevstupuje do základu daně pro odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance a zároveň pro zaměstnavatele představuje daňový náklad, protože byla splněna podmínka dle e § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP.

Tabulka 25: Dopad zavedení příspěvku na penzijní připojištění u administrativních pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strany zaměstnance		Ze strany zaměstnavatele	
Hrubá mzda	42 098	Hrubá mzda	42 098
Základ daně	42 100		
Pojistné hrazené zaměstnancem	4 631		
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	14 229	Náklady na pojistné	14 229
Měsíční záloha na dani z příjmu	6 315		
Sleva na poplatníka	2 570		
Záloha na dani po slevě	3 745		
Čistá mzda	33 722		
Příspěvek na penzijní spoření	1 500	Příspěvek na penzijní spoření	1 500
Celkem	35 222	Osobní náklady celkem	57 827

V následující tabulce č. 26 bylo vypočteno navýšení hrubé mzdy administrativních pracovníků o částku 1 500 Kč. Následně byly porovnány varianty příspěvku na penzijní připojištění od zaměstnavatele ve výši 1 500 Kč na jednoho zaměstnance a zvýšení hrubé mzdy o 1 500 Kč.

Tabulka 26: Dopad zavedení zvýšení hrubé mzdy administrativních pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strany zaměstnance		Ze strany zaměstnavatele	
Hrubá mzda	43 598	Hrubá mzda	43 598
Základ daně	43 600		
Pojistné hrazené zaměstnancem	4796		
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	14 736	Náklady na pojistné	14 736
Měsíční záloha na dani z příjmu	6 540		
Sleva na poplatníka	2 570		
Záloha na dani po slevě	3 970		
Čistá mzda	34 832		
Příspěvek na penzijní spoření	0	Příspěvek na penzijní spoření	0
Celkem	34 832	Osobní náklady celkem	58 334

V porovnání obou variant, tedy navýšení hrubé mzdy ve výši 1 500 Kč a příspěvek na penzijní připojištění v té samé částce, vychází jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele příznivěji. V případě využití příspěvku ve výši 1 500 Kč na penzijní připojištění u administrativních zaměstnanců dojde k navýšení čisté mzdy o **390 Kč**.

Z tabulky je dále patrné, že i zaměstnavatel ušetří na osobních nákladech ve výši **507 Kč** na jednom zaměstnanci.

Výpočet proběhl také u kategorie dělníků, kdy následující tabulka č. 27 znázorňuje, jak by se navrhovaná změna projevila u nich. Při výpočtu jsme brali v úvahu, že hrubá měsíční mzda jednoho dělníka činí 32 705 Kč. Předpokládáme také, že i v tomto případě zaměstnanec podepsal prohlášení k dani a uplatňuje tedy základní slevu na poplatníka ve výši 2 570 Kč.

Tabulka 27: Dopad zavedení příspěvku na penzijní připojištění u dělnických profesí

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strany zaměstnance		Ze strany zaměstnavatele	
Hrubá mzda	32 705	Hrubá mzda	32 705
Základ daně	32 800		
Pojistné hrazené zaměstnancem	3 598		
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	11 054	Náklady na pojistné	11 054
Měsíční záloha na dani z příjmu	4 920		
Sleva na poplatníka	2 570		
Záloha na dani po slevě	2 350		
Čistá mzda	26 757		
Příspěvek na penzijní spoření	1 500	Příspěvek na penzijní spoření	1 500
Celkem	28 257	Osobní náklady celkem	45 259

Opět byl proveden výpočet pro doplňkového penzijního připojištění ve výši 1 500 Kč na jednoho zaměstnance. Zaměstnanci by tedy s příspěvkem na penzijní připojištění náležela čistá mzda ve výši 28 257 Kč. Náklady společnosti by se zvýšili o 1 500 Kč, avšak tato částka je u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.

Tabulka 28: Dopad zavedení zvýšení hrubé mzdy dělnických profesí

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze strany zaměstnance		Ze strany zaměstnavatele	
Hrubá mzda	34 205	Hrubá mzda	34 205
Základ daně	34 300		
Pojistné hrazené zaměstnancem	3 763		
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	11 561	Náklady na pojistné	11 561
Měsíční záloha na dani z příjmu	5 145		
Sleva na poplatníka	2 570		
Záloha na dani po slevě	2 575		
Čistá mzda	27 867		
Příspěvek na penzijní spoření	0	Příspěvek na penzijní spoření	0
Celkem	27 867	Osobní náklady celkem	45 766

Při porovnání variant příspěvku na penzijní připojištění a varianty zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku, opět vychází první varianta pro obě skupiny příznivěji. V případě zavedení příspěvku 1 500 Kč na penzijní připojištění u dělnických profesí dojde k navýšení čisté mzdy o **390 Kč**. V tabulce můžeme vidět, že i zaměstnavatel ušetří na osobních nákladech, a to ve výši **507 Kč** na jednom zaměstnanci.

Pokud by zaměstnavatel přispíval všem svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 1 500 Kč měsíčně, roční náklady společnosti by činily 1 026 000 Kč. Zaměstnavatel si může určit libovolnou výši příspěvku, je však patrné, že čím vyšší tato částka bude, tím vyšší bude i měsíční příjem zaměstnance. Při zavedení této formy benefitu pro zaměstnance by se měla zvýšit i motivace a spokojenost jednotlivých pracovníků. Ze strany zaměstnavatele vnímám za největší přínos skutečnosti, že příspěvek na penzijní připojištění je daňově uznatelným nákladem a snižuje tedy základ daně a celkovou výši daně. Výhodou je také, že tato částka nezvyšuje základ pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, který má zaměstnavatel povinnost odvádět za své zaměstnance. Zmiňované výhody jsou důvodem, proč je tento benefit velice oblíbený.

Benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění je měsíčního charakteru, zaměstnavatel by tedy pravidelně každý měsíc přispíval zaměstnancům na penzijní připojištění. Z tohoto důvodu může být tento benefit realizován kdykoliv během roku, záleží pouze na rozhodnutí společnosti a aktuální finanční situaci.

3.3.2 Sick day

Další benefit, který by mohla společnost zavést je benefit ve formě sick day, kdy celkem 12 respondentů uvedlo tuto možnost. Dalším důvodem k výběru tohoto benefitu bylo vysoké procento neschopenek u pracovníků, kdy jeden z vedoucích pracovníků v rozhovoru upozornil na skutečnost, že se společnost s tímto problémem potýká. Nově zavedený benefit ve formě sick days by jim mohl v této oblasti pomoci a procento neschopenek u zaměstnanců eliminovat.

Sick days mnohdy nazývaný také jako zdravotní volno, je benefitem pro zaměstnance, který ho může využít v případě nemoci, nevolnosti či jiných zdravotních potíží a nemusí si vybírat dovolenou, popřípadě hned odcházet na nemocenskou. Velké množství pracovníků si v případě krátkodobé nemoci či nevolnosti čerpá dovolenou nebo nadále chodí do práce, kde však hrozí situace, že může nakazit i ostatní zaměstnance. Den zdravotního volna může být tedy využit v situaci, když se zrovna zaměstnanec necítí dobře. V takovém případě může zůstat doma a nedochází ke krácení jeho dovolené. Velkou výhodou tohoto benefitu je, že na rozdíl od nemocenské dovolené zaměstnanec nemusí hned navštívit lékaře, aby mu mohl vystavit potvrzení o pracovní neschopnosti, pracovník tedy může využít dny zdravotního volna k zotavení.

V době, kdy zaměstnanec využívá dny zdravotního volna je mu vyplácena mzda jako za standardní pracovní den a není mu nijak krácena, jak k tomu dochází u nemocenské.

Zdravotní volno není nijak státem ani zákonem regulováno, veškeré podmínky jsou tedy pouze na zaměstnavateli, který si sám stanovuje jejich délku. Ve většině případů se tato délka stanovuje ve výši 3 – 5 dnů. Společností stanovená délka musí být uvedena ve vnitřních předpisech společnosti, kde se také uvádí podmínky jeho čerpání. Zaměstnavatel musí také stanovit, zda lze nevyužité dny zdravotního volna převádět do dalšího roku nebo zda nevyužité dny propadnou.

Tabulka č. 29 znázorňuje náklady, které by musel zaměstnavatel vynaložit v případě, že by zavedl 1, 3 či 5 dní zdravotního volna. Byly navrženy tři varianty řešení pro různou délku zdravotního volna, kdy náklady byly rozlišeny pro jednotlivé pracovní kategorie zaměstnanců. V posledním sloupci jsou tedy uvedené celkové náklady za všechny zaměstnance.

Data pro výpočet vycházely z počtu pracovníků a jejich rozdělení do pracovních kategorií a průměrného výdělku jednotlivých skupin. Za jeden pracovní den byla považována jedna pracovní směna o délce 8 hodin. V případě jednoho pracovního dne byla počítána náhrada mzdy za 8 hodin, v případě 3 dnů pak 24 hodin a u poslední varianty 5 pracovních dnů bylo počítáno s 40 hodinami. Na základě toho byla stanovena výše náhrady mzdy u jednotlivých variant. Dále je nutné započítat sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem, ve výši 34 %, z čehož 25 % činní sociální pojištění a 9 % zdravotní pojištění. Celkové náklady za jednotlivé varianty se tedy skládají z náhrady mzdy a z odvodů na sociální a zdravotní pojištění, které odvádí zaměstnavatel za své zaměstnance.

Tabulka 29: Náklady na zavedení sick days

Zdroj: Vlastní zpracování

	THP	Dělníci	Celkem
Počet zaměstnanců	10	47	57
Průměrná měsíční mzda 1 zaměstnance	42 098	32 705	31 709
Hrubá mzda na jeden den	2 005	1 557	1 510
Navýšení pojistného u zaměstnavatele (sociální a zdravotní pojištění)	682	530	513
Hrubá mzda na jeden den po navýšení	2 686	2 087	2 023
Roční náhrada mzdy za 1 den	20 047	73 197	86 067
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	6 816	24 887	29 263
Roční náklady na 1 den sick days	26 863	98 084	115 330
Roční náhrada mzdy za 3 dny	60 140	219 591	258 202
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	20 448	74 661	87 789
Roční náklady na 3 dny sick days	80 588	294 252	345 990
Roční náhrada mzdy za 5 dnů	100 233	365 985	430 336
Roční odvody soc. a zdrav. pojištění	34 079	124 435	146 314
Roční náklady na 5 dnů sick days	134 313	490 419	576 651

Technickohospodářských pracovníků je aktuálně 10 a jejich průměrná mzda za jeden pracovní den činí 2 005 Kč. Jestliže by společnost zavedla jeden den sick day za rok, činní náklady 26 863 Kč, u varianty tří dnů pak 80 588 Kč a u zavedení 5 dnů 134 313 Kč.

Pracovníků v kategorii dělníci je aktuálně zaměstnáno 47 pracovníků a jejich průměrný hrubý výdělek činí 1 557 Kč/ jeden pracovní den. V případě, že by společnost zavedla 1 den zdravotního volna, musela by vynaložit náklady ve výši 98 084 Kč, u varianty 3 dní 294 252 Kč a v případě 5 dnů 576 651 Kč.

Celkové náklady za všechny zaměstnance jsou vypočteny pro variantu jednoho dne sick day ve výši 115 330 Kč. Za předpokladu, že by zvolili střední variantu 3 dnů sick day náklady dosahují částky 345 990 Kč. Jako nejnákladnější varianta vychází při zavedení 5 dnů sick day, při nichž by musela společnost vynaložit náklady v celkové výši 576 651 Kč za rok. Je tedy pouze na společnosti, kterou z výše nabízených variant zvolí.

Před zavedením sick day je nezbytné nastavit ve vnitřním dokumentu společnosti veškeré podmínky čerpání (jednalo by se především o stanovení dnů sick day, tedy kolik dní může zaměstnanec za rok čerpat, zda mohou být dny zdravotního volna převedeny do dalšího roku a jaká náleží zaměstnanci výše mzdy ve dnech čerpání sick day). Zavedení nového benefitu musí schválit vedení společnosti. Mzdová účetní si bude muset nastavit nové mzdové složky a vytvořit systém na evidenci dnů zdravotního volna.

Za předpokladu, že by společnost chtěla zavést tento benefit již nyní, musela by brát v úvahu, že tento benefit je ročního charakteru a zaměstnanci by náleželo 1, 3 či 5 dnů sick day za rok. Kdyby společnost chtěla zavést tento benefit již nyní, muselo by vedení společnosti rozhodnout, zda v letošním roce budou brát v úvahu jen poměrnou část dnů nově zavedeného benefitu, nebo zda se rozhodnou zanechat jejich zvolenou roční délku.

3.4 Zvýšení mzdy

Výsledky dotazníku a rozhovorů s vedoucími pracovníky poukázaly, že jedním z největších motivátorů je finanční ohodnocení. Značná část zaměstnanců se domnívá, že systém odměňování není spravedlivý a nejsou spokojeni s výší mzdy. Jak již i v rozhovoru s vedoucími pracovníky zaznělo, jedná se o specifický obor podnikání, ve kterém je obecně níže nastavený systém mzdového ohodnocení. Zaměstnanci si však uvědomují, že v práci tráví velké množství času a chtěli by, aby tento čas byl adekvátně ohodnocen.

Mzda pracovníků v rostlinné výrobě a živočišné výrobě se skládá ze základní složky mzdy, příplatků a odměn. Mzda administrativních pracovníků je fixně stanovena.

Jednotlivá střediska pak mají nastavený systém příplatků dle svých specifikací, aby tedy bylo navýšení mzdy spravedlivé pro všechny, navrhuji upravit základní hodinovou mzdu.

Kdyby se společnost rozhodla zvýšit hodinovou mzdu, vycházeli bychom z průměrné měsíční mzdy jednotlivých skupin, a to z důvodů, že se jedná o zemědělskou prvovýrobu, ve které probíhá sezónnost a každý měsíc v roce je specifický. Aby mohlo být vypočteno, jak by se tato změna projevila v nákladech společnosti a jaký dopad by to mělo pro zaměstnance, bude z průměrné měsíční mzdy dělníků a administrativních pracovníků vypočtena průměrná hodinová mzda. Následně k této hrubé průměrné mzdě bude připočteno 10 Kč/ hodinu a bude vypočteno, jakou čistou mzdu by zaměstnanec při této změně získal a současně zjistíme nákladové vyčíslení kolik by tato změna stála společnost.

Tabulka č. 30 znázorňuje výpočet původní hrubé mzdy zvlášť pro kategorii dělníci a administrativní pracovníci. Výše průměrného měsíčního výdělku byla vydělena průměrnými měsíčními hodinami, které za rok 2022 činily 168 hodin za měsíc. Z výpočtu tedy můžeme vidět, že průměrná hrubá mzda zaměstnance na pozici dělník činila 195 Kč a administrativního pracovníka 251 Kč za hodinu. Zaměstnancům byla průměrně vyplácena čistá měsíční mzda ve výši 26 757 Kč a administrativním pracovníkům 33 722 Kč.

Tabulka 30: Výpočet základní složky mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

	Dělníci	TPH
Hrubá mzda	32 705	42 098
Základ daně	32 800	42 100
Pojistné hrazené zaměstnancem	3 598	4 631
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	11 054	14 229
Měsíční záloha na dani z příjmu	4 920	6 315
Sleva na poplatníka	2 570	2 570
Záloha na dani po slevě	2 350	3 745
Čistá mzda	26 757	33 722
Čistá hodinová měsíční mzda	159	201
Hrubá hodinová měsíční mzda	195	251

Tabulka č. 31 znázorňuje výpočty mzdového ohodnocení při zvýšení hrubé měsíční mzdy o 10 Kč na hodinu. Opět byly provedeny výpočty pro obě pracovní skupiny. Hrubá

měsíční mzda u pracovníků na pozici dělník by po změně činila 205 Kč/hodinu a u administrativních pracovníků 261 Kč/hodinu.

Tabulka 31: Výpočet zvýšení základní složky mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

	Dělníci	TPH
Hrubá mzda	34 440	43 848
Základ daně	34 500	43 900
Pojistné hrazené zaměstnancem	3 788	4 823
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	11 641	14 821
Měsíční záloha na dani z příjmu	5 175	6 858
Sleva na poplatníka	2 570	2 570
Záloha na dani po slevě	2 605	4 015
Čistá mzda	28 047	35 010
Hodinová měsíční mzda	167	208
Hrubá hodinová měsíční mzda	205	261

Navrhovanou změnu z pohledu zaměstnance znázorňuje tabulka č. 32, která uvádí rozdíl původních hodnot a hodnot po uskutečněné změně. Při zvýšení základní složky mzdy by se zaměstnancům na pozici dělníci zvýšila hrubá mzda o 1 735 Kč a čistá výše mzdy o 1 290 Kč měsíčně. U administrativních pracovníků by došlo ke zvýšení hrubé mzdy o 1 750 Kč a u čisté mzdy o 1 288 Kč měsíčně.

Tabulka 32: Rozdíl mezi původní výší mzdy a po zvýšení základní složky mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

	Dělníci	TPH
Hrubá mzda	1 735	1 750
Pojistné hrazené zaměstnancem	190	192
Pojistné hrazené zaměstnavatelem	587	592
Čistá mzda	1 290	1 288

Porovnání nákladovosti zavedení zvýšení mzdového základu o 10 Kč/hodinu hrubého znázorňuje tabulka č. 33. V tabulce jsou znázorněny výpočty pro jednoho zaměstnance a následně pro všechny zaměstnance. Data jsou také rozděleny dle měsíčního a ročního charakteru. Aby mohly být vyčísleny náklady společnosti, musíme brát v úvahu částku za výši hrubé mzdy a odvody na sociální a zdravotní pojištění, které odvádí za zaměstnance společnost. V případě, že se společnost rozhodne tuto změnu realizovat, musí předpokládat zvýšení nákladů. U dělnických profesí by došlo k navýšení měsíčních

nákladů o 109 134 Kč a u administrativních pracovníků o 23 420 Kč. Celkové měsíční náklady by byly navýšeny o 132 554 Kč. Když budeme brát v úvahu náklady za celý rok, dojde k navýšení nákladů u kategorie dělníků o 1 309 608 Kč a u administrativních pracovníků 281 040 Kč. Pokud se tedy zemědělské družstvo rozhodne realizovat tuto změnu, roční mzdové náklady se zvýší o 1 590 648 Kč za rok.

Navýšení mzdového ohodnocení může být z časového hlediska realizováno hned po odsouhlasení vedením společnosti. Je však za potřebí brát v úvahu jak roční výši celkových nákladů, ale i měsíční výši, a to z důvodů, jak již bylo zmiňováno, jedná se o zemědělskou prvovýrobu, kde dochází k sezónnosti práce a některé měsíce mohou být nákladově vyšší.

Tabulka 33: Nákladovost navýšení základní složky mzdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční náklady na jednoho zaměstnance			
	Dělníci	THP	Celkem
Hrubá mzda	1 735	1 750	3 485
Odvody na sociálním a zdravotním pojištění	587	592	1 179
Měsíčně na jednoho zaměstnance	2 322	2 342	4 664
Měsíční náklady na všechny zaměstnance			
	Dělníci	THP	Celkem
Hrubá mzda	81 545	17 500	99 045
Odvody na sociálním a zdravotním pojištění	27 589	5 920	33 509
Měsíčně za všechny zaměstnance	109 134	23 420	132 554
Roční náklady na jednoho zaměstnance			
	Dělníci	THP	Celkem
Hrubá mzda	20 820	21 000	41 820
Odvody na sociálním a zdravotním pojištění	7 044	7 104	14 148
Ročně za jednoho zaměstnance	27 864	28 104	55 968
Roční náklady na všechny zaměstnance			
	Dělníci	THP	Celkem
Hrubá mzda	978 540	210 000	1 188 540
Odvody na sociálním a zdravotním pojištění	331 068	71 040	402 108
Ročně za všechny zaměstnance	1 309 608	281 040	1 590 648

3.5 Shrnutí doporučených návrhů

Na závěr této kapitoly bylo sestaveno shrnutí celkových nákladů návrhů v oblasti motivace, odměňování a zaměstnaneckých benefitů společnosti. Většina z výše zmíněných návrhů rozvoje aktuálního systému je spojena s určitými finančními náklady. Pro společnost v aktuální situaci není reálné uskutečnit všechny tyto navrhované změny současně. Byla tedy u jednotlivých doporučení stanovena kritéria, která jsou s nimi spojena, následně byla vypočtena i nákladovost daného doporučení. Společnost by si dle vlastního uvážení měla rozhodnout, které z navržených doporučení bude aplikováno jako první. Při rozhodování je zapotřebí zvážit jednotlivé varianty a současnou finanční situaci společnosti.

3.5.1 Přínosy návrhů řešení

Navržená doporučení by se měla především pozitivně projevit v těchto oblastech:

- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
- Zvýšení motivace pracovníků k podání lepšího výkonu práce,
- Zvýšení spokojenosti se mzdovým ohodnocením,
- Daňová úspora u některých zmiňovaných doporučení,
- Zlepšení komunikace a informovanosti zaměstnanců,
- Zpětná vazba pro zaměstnance o jejich výkonu práce,
- Odvody na sociální a zdravotní pojištění jsou u některých doporučení osvobozeny,
- Snížení aktuálně řešených problémů ve společnosti,
- Jedna z navrhovaných změn není spojena s finančními náklady,
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců se projeví na vyšší produktivitě pracovníků.

Společnost nemůže očekávat, že navržená doporučení se projeví hned po jejich zavedení, naopak jejich důsledek nastane až po nějaké době fungování.

3.5.2 Celkové náklady navržených doporučení

Následující tabulka č. 34 shrnuje celkové náklady vyplývající z výše navržených doporučení. Pro výpočet jednotlivých nákladů byl brán v úvahu průměrný počet zaměstnanců, tedy konkrétně 57.

Tabulka 34: Náklady společnosti při zavedení navržených změn

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh	Doporučená změna	Náklad společnosti
1.	Vnitřní předpis	2 686
2.	Hodnocení zaměstnanců	26 484
3.	Odměny na základě hodnocení (varianta průměrného hodnocení)	456 000
4.	Příspěvek na penzijním připojištění	1 026 000
5.	Sick day (varianta 3 dnů pro všechny zaměstnance)	345 990
6.	Zvýšení hrubé mzdy	1 590 648
Celkem		3 447 808

V tabulce jsou uvedena jednotlivá doporučení a jejich finanční zhodnocení. U doporučení hodnocení zaměstnanců jsou náklady v prvním roce vyšší, a to z důvodů, že vedoucí zaměstnanci se budou muset účastnit kurzu, jak vést hodnotící a motivační pohovor. U některých z doporučení bylo navrženo více možností výběru, jako tomu bylo například u odměn na základě hodnocení zaměstnanců, kdy pro tuto tabulku byla zvolena varianta průměrné hodnoty odměn pro všechny zaměstnance. Více variant, ze kterých si může společnost vybírat, bylo také u varianty benefitu ve formě sick days, kde byly výpočty provedeny pro varianty 1, 3 a 5 dnů zdravotního volna. Pro tuto tabulku byla zvolena střední cesta, tedy náklady při zavedení 3 dnů sick days. Náklady u benefitu ve formě příspěvku na penzijní připojištění byly stanoveny ve výši 1 026 000 Kč, avšak jedná se o daňově uznatelné náklady, o které si bude moci společnost snížit základ daně.

4 ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala systémem odměňování, motivace a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů v konkrétní společnosti. Pro její zpracování byla vybrána společnost zemědělské družstvo „Křižanovsko“, která působí v zemědělství a její hlavní činností je zemědělská a živočišná prvovýroba.

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě teoretického rámce a provedené analýzy ve společnosti navrhnout změny v oblasti odměňování, motivace a zaměstnaneckých benefitů. Pro dosažení hlavního cíle byly vytyčeny jednotlivé dílčí cíle zvláště zpracování teoretického rámce, analýza současného systému ve zkoumaných oblastech, provedení průzkumu mezi zaměstnanci a rozhovor s vedoucími pracovníky včetně jeho vyhodnocení.

Diplomová práce byla rozdělena do tří částí. První oblast byla věnována teoretickému rámci problematiky z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců. Nejprve byly vymezeny základní pojmy, jako je řízení lidských zdrojů, následně byla pozornost věnována motivaci a různým formám odměňování zaměstnanců.

Na počátku druhé části práce byla provedena analýza současného stavu ve výše zmíněné společnosti. Nejprve byla představena vybraná společnost, byly uvedeny její základní informace, předmět podnikání a organizační struktura. Dále se práce zabývala současně nastaveným systémem motivace, odměňování a poskytnutých benefitů ve společnosti. Na závěr této části byly popsány jednotlivé otázky z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky.

V rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření obsahující celkem 24 otázek. Jednotlivé otázky dotazníkového šetření se zaměřovaly na vybranou problematiku a zjišťovaly názor jednotlivých respondentů. Dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a jeho vyplnění bylo dobrovolné. K doplnění byly vedeny s vedoucími pracovníky polostrukturované rozhovory. Na základě získaných dat proběhlo testování stanovených hypotéz.

Z teoretického rámce a analýzy současného stavu vybrané společnosti byly v třetí části diplomové práce zpracovány vlastní návrhy a doporučení týkající se změn systému

odměňování, motivace a poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Jednotlivá doporučení byla podrobně popsána a byly vypočteny náklady a stanoven čas na jejich realizaci. Na závěr byly uvedeny přínosy, které by realizované změny přinesly.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

ADAIR, John Eric. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Philadelphia: Kogan Page Limited, 2009. ISBN 978-0-7494-5482-.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN isbn978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN isbn978-80-247-5258-7.

BALCAR, Karel. Úvod do studia psychologie osobnosti. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1983, 231 s. ISBN 14-343-83

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. Praxe manažera (Computer Press). ISBN isbn80-251-0223-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN isbn80-85943-57-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.

DANISH, Rizwan Qaiser; USMAN, Ali. Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. International journal of business and management, 2010, 5.2: 159.

D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty 2014. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, c2014. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-869-7.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ. Motivace pracovního jednání: Edice učebních textů. 1. Vysoká škola

ekonomie a managementu: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2021. ISBN 978-80-88330-21-9.

DUDA, Jiří. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN isbn978-80-87071-89-2.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: Grada, 2009. Vedení lidí v praxi. ISBN isbn978-80-247-2128-6.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHARVÁT, Jaroslav. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatel: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN isbn80-247-1389-6.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. Sociálna psychológia práce. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 8022317314.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd., (přeprac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN isbn80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN isbn978-80-247-3823-9.

NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 8072611860.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. Sociologie pro ekonomy a manažery. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN isbn80-247-1705-0.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ a Marek STŘÍTESKÝ. Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. V Praze: C.H. Beck, 2021. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN isbn9788074007026.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN isbn80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. V Praze: Karolinum, 2003. ISBN 9788024604480.

ST-ONGE, Sylvie a Roland THÉRIAULT, 2006. Gestion de la rémunération: théorie et pratique. 2e éd. Montréal: G. Morin. ISBN 9782891059268.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN isbn978-80-7357-340-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

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

VYBÍHAL, Václav. *Mzdové účetnictví ...: praktický průvodce*. Praha: Grada, [1998]-. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-3592-9.

Internetové zdroje

ALI, Bayad Jamal; ANWAR, Govand. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management [online]. 2021. roč. 5, č. 2, s. 21–30.

ČESKÁ REPUBLIKA, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, Zákoník práce. In: Sbírka zákonů. částka 84, číslo 262. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

EYUPOGLU, Serife Z., Konul JABBAROVA a Tulen SANER, 2017. Job satisfaction: An evaluation using a fuzzy approach. Procedia Computer Science [online]. 120, 691-698 [cit. 2022-12-26]. ISSN 18770509. Dostupné z: doi:10.1016/j.procs.2017.11.297

JANKELOVÁ, Nadežda, Zuzana JONIAKOVÁ, Anita ROMANOVÁ a Katarína REMEŇOVÁ, 2020. Motivational factors and job satisfaction of employees in agriculture in the context of performance of agricultural companies in Slovakia. Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika) [online]. 66(9), 402-412 [cit. 2022-12-05]. ISSN 0139570X. Dostupné z: doi:10.17221/220/2020-AGRICECON

JOBS.CZ [online]. 2023 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>

LEE, Michael T.; RASCHKE, Robyn L. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge, 2016, 1.3: 162-169

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Minimální mzda od ledna 2023 zvýší [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023 [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

PAMPROFI, 2020. Nejistota na trhu práce generuje spokojenost zaměstnanců [online]. [cit. 2022-12-21]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/nejistota-na-trhu-prace->

generuje-spokojenost-zamestnancu-uniqueidgOkE4NvrWuMU
VXONoVEkW5edQ_CeTe9mbKTrAPMMA/?query=nespokojenost%20zam%ECstnan
ce&serp=1

Platy.cz [online]. 2023 [cit. 2023-04-15]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/>

Úřad práce - volná pracovní místa [online]. Úřad práce ČR, 2023 [cit. 2023-04-15].
Dostupné z: <http://www.uradprace.cz/volna-mista-v-cr>

Výpis z obchodního rejstříku. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Ministerstvo
spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=547246&typ=PLATNY>

Interní zdroje

Rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti Zemědělské družstvo „Křižanovsko“
Zemědělské družstvo „Křižanovsko“ *Interní dokumenty*, 2018,2019,2020,2021,2022

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
č.	číslo
ČR	Česká republika
ha	hektar
Kč	Koruna česká
např.	například
odst.	odstavec
poskl.	posklizňová
s.	strana
Sb.	sbírka zákonů
soc.	sociální
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SRPŠ	Sdružení rodičů a přátel školy
tis. Kč	tisíc korun českých
tj.	to je
zdrav.	zdravotní

7 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model angažovanosti	17
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb.....	20
Obrázek 3: Model motivace podle Portera a Lawlera (1968).....	23
Obrázek 4: Model celkové odměny	39
Obrázek 5: Organizační struktura Zemědělské družstvo „Křižanovsko“	51

8 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	57
Graf 2: Průměrné výše hrubé mzdy za období 2018–2022	57
Graf 3: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců.....	67
Graf 4: Procentuální vyjádření informovanosti zaměstnanců.....	68
Graf 5: Procentuální vyjádření pocíťovaného stresu/tlaku	69
Graf 6: Procentuální vyjádření motivačního faktoru zaměstnanců	69
Graf 7: Procentuální vyjádření vnímané pochvaly jako zdroj motivace	70
Graf 8: Procentuální vyjádření spravedlnosti mzdového systému.....	71
Graf 9: Procentuální znalost zaměstnanců jednotlivých složek odměňování.....	71
Graf 10: Procentuální vyjádření spokojenosti s výší mzdy a s výší odměn	72
Graf 11: Procentuální vyjádření spokojenosti s nefinančními složkami odměňování....	73
Graf 12: Procentuální vyjádření spokojenosti s celkovou odměnou	74
Graf 13: Procentuální znalost nabídky zaměstnaneckých benefitů	75
Graf 14: Procentuální vyjádření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity	75
Graf 15: Procentuální vyjádření působení zaměstnaneckých benefitů jako motivátor ..	77
Graf 16: Procentuální vyjádření doporučení společnosti známým	79
Graf 17: Krabičkový graf.....	82

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Druhy příplatků.....	44
Tabulka 2: Přehled nákladů a výnosů za období 2018-2022	56
Tabulka 3: Roční mzdové náklady v tis. Kč za období 2013–2022	58
Tabulka 4: Zařazení pracovníků dle doby zaměstnání	67
Tabulka 5: Faktory působící na motivaci a spokojenost zaměstnanců.....	70
Tabulka 6: Důležitost zaměstnaneckých benefitů	76
Tabulka 7: Důležitost zaměstnaneckých benefitů	77
Tabulka 8: Důvod setrvání ve společnosti.....	78
Tabulka 9: Zařazení zaměstnanců do věkové skupiny	80
Tabulka 10: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání	80
Tabulka 11: Zařazení zaměstnanců do pracovní kategorie.....	81
Tabulka 12: Vybrané otázky vedoucí k zodpovězení centrální výzkumné otázky.....	81
Tabulka 13: Základní statistické charakteristiky	82
Tabulka 14: Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity podle zařazení do věkové kategorie	84
Tabulka 15: Očekávané četnosti	85
Tabulka 16: Spokojenost zaměstnanců s celkovou odměnou závisí na spokojenosti s výší mzdy	86
Tabulka 17: Očekávané četnosti – spokojenost s výší mzdy.....	86
Tabulka 18: Podklad pro výpočet testového kritéria	87
Tabulka 19: Vliv zaměstnaneckých benefitů na pracovní výkon	88
Tabulka 20: Očekávané četnosti vliv zaměstnaneckých benefitů na pracovní výkon....	88
Tabulka 21: Náklady společnosti na sestavení vnitřního mzdového předpisu	98
Tabulka 22: Návrh na vyplácení odměn na základě systému hodnocení zaměstnanců	101
Tabulka 23: Vynaložené náklady na zavedení systému hodnocení zaměstnanců	102
Tabulka 24: Náklady na odměny zaměstnanců	103
Tabulka 25: Dopad zavedení příspěvku na penzijní připojištění u administrativních pracovníků	106
Tabulka 26: Dopad zavedení zvýšení hrubé mzdy administrativních pracovníků	106
Tabulka 27: Dopad zavedení příspěvku na penzijní připojištění u dělnických profesí	107

Tabulka 28: Dopad zavedení zvýšení hrubé mzdy dělnických profesí	108
Tabulka 29: Náklady na zavedení sick days	110
Tabulka 30: Výpočet základní složky mzdy	112
Tabulka 31: Výpočet zvýšení základní složky mzdy.....	113
Tabulka 32: Rozdíl mezi původní výší mzdy a po zvýšení základní složky mzdy	113
Tabulka 33: Nákladovost navýšení základní složky mzdy	114
Tabulka 34: Náklady společnosti při zavedení navržených změn	116

10 SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Optimální velikost vzorku	14
Rovnice 2: Teorie očekávání	23

11 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	I
Příloha 2: Rozhovor s vedoucími pracovníky.....	IX
Příloha 3: Návrh vnitřního mzdového předpisu.....	XIII
Příloha 4: Návrh hodnotícího formuláře	XVII