



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

MOTIVATION AND REMUNERATION OF THE EMPLOYEES IN THE SELECTED COMPANY

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Přivratská

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2020

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Martina Přivratská</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2019/20

Ředitel ústavu 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 a odměňování pracovníků ve 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 provedené analýzy předložit návrhy na zlepšení stávajícího systému motivace a odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti.

### **Základní literární prameny:**

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

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

LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge [online]. 2016, 1(3), 162-169.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

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

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-2710-227-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na analýzu systému motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti Zemědělsko obchodní družstvo Zálší. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. V praktické části je představena společnost a pomocí průzkumu mezi zaměstnanci zanalyzován současný způsob motivace a odměňování. Na základě zjištěných výsledků jsou v závěru práce zpracovány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on motivation and remuneration of employees in the company Zemědělsko obchodní družstvo Zálší. The theoretical parts explain the basic concepts related to the issue. In the practical part of the thesis the company is introduced and through employee survey analyzed the current way of motivation and remuneration. Based on results, at the end of the thesis there will be presented proposals and recommendations that could help to an improvement in the current situation and to increasing employee satisfaction.

## **Klíčová slova**

motivace, spokojenost zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, lidské zdroje

## **Key words**

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

### **Bibliografická citace**

PŘÍVRATSKÁ, Martina. *Motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125002>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 10. května 2020

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za cenné rady a ochotný přístup při vedení této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Zemědělsko obchodní družstvo Zálší za vstřícný přístup a spolupráci při zpracování praktické části diplomové práce.

# Obsah

ÚVOD .....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	12
1.2 Motivace.....	13
1.2.1 Motiv, stimul.....	14
1.2.2 Pracovní motivace.....	14
1.2.3 Typy motivace .....	15
1.2.4 Zdroje motivace .....	16
1.2.5 Proces motivace .....	17
1.2.6 Teorie motivace .....	19
1.2.7 Motivační typy lidí.....	21
1.3 Spokojenost zaměstnanců .....	22
1.4 Odměňování pracovníků .....	24
1.4.1 Systém odměňování.....	24
1.4.2 Celková odměna .....	26
1.4.3 Faktory odměňování .....	27
1.4.4 Pojetí mzdy .....	29
1.4.5 Mzdové formy.....	30
1.4.6 Zaměstnanecké benefity .....	31
1.4.7 Vliv poskytované mzdy a benefitů na spokojenost v zaměstnání v České republice.....	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	36
2.1 Představení společnosti .....	36

2.2	Předmět činnosti.....	37
2.2.1	Rostlinná výroba .....	37
2.2.2	Živočišná výroba.....	38
2.2.3	Nezemědělská výroba .....	38
2.2.4	Organizační struktura družstva .....	39
2.3	Zaměstnanci společnosti .....	42
2.4	Současný stav motivace a odměňování.....	43
2.4.1	Mzda pracovníků .....	44
2.4.2	Odměna za pracovní pohotovost.....	44
2.4.3	Mzdové příplatky .....	45
2.4.4	Benefity.....	45
2.4.5	Poskytování pracovních oděvů a obuvi .....	47
2.4.6	Školení a vzdělání zaměstnanců .....	48
2.5	Výzkum ve společnosti .....	48
2.5.1	Dotazníkové šetření .....	48
2.5.2	Vyhodnocení dotazníkové šetření.....	49
2.5.3	Rozhovory s pracovníky .....	76
2.5.4	Vyhodnocení rozhovorů .....	77
2.6	Shrnutí průzkumu.....	78
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	81
3.1	Zvýšení motivace od nadřízeného.....	81
3.1.1	Zlepšení komunikace ve společnosti .....	82
3.1.2	Uznání, pochvala .....	82
3.1.1	Školení pro vedoucí pracovníky .....	83
3.2	Hodnocení zaměstnanců.....	84

3.1	Odměna za věrnost .....	85
3.2	Rozšíření zaměstnaneckých výhod .....	86
3.2.1	Dny zdravotního volna tzv. Sick days .....	86
3.2.2	Zavedení Edenred Benefit Card.....	88
3.3	Získání nových pracovníků .....	90
3.3.1	Náborový příspěvek.....	90
3.3.2	Odměna za doporučení .....	91
3.3.3	Spolupráce se středními školami .....	91
	ZÁVĚR .....	93
	POUŽITÁ LITERATURA .....	95
	SEZNAM ZKRATEK .....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM TABULEK .....	101
	SEZNAM GRAFŮ .....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

## ÚVOD

Zaměstnanci jsou považováni za nejcennější zdroj každé organizace. Spokojenost pracovníků je pro úspěch společnosti klíčová, neboť motivovaný zaměstnanec značnou měrou přispívá ke konkurenceschopnosti podniku. Společnost by měla klást důraz na správnou motivaci pracovníků, neboť správně motivovaný pracovník zpravidla odvádí vyšší pracovní výkon, zvyšuje se i jeho produktivita, a tím přispívá k dosažení cílů společnosti.

Motivace pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů každého vedoucího pracovníka, je důležité, aby vedoucí pracovník zjišťoval potřeby a zájmy pracovníků a dokázal rozpoznat, co kterého jedince motivuje. Správně vytvořený motivační systém přispívá k vyšší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Bohužel je téměř nemožné vytvořit motivační systém, který by vyhovoval všem pracovníkům, neboť na každého jedince působí jiný motivátor. K motivaci pracovníků se používají peněžní a nepeněžní prostředky. Pro pracovníky je však v drtivé většině případů nejdůležitějším motivačním prvkem právě mzda. Odměňování zaměstnanců je tedy velmi významnou částí motivačního systému. Systém odměňování pracovníků v podniku by měl být nastaven tak, aby byl spravedlivý, motivující a srozumitelný pro pracovníky. Je důležité, aby odměňovací systém byl zaměstnanci akceptován a byli s ním spokojeni.

Diplomová práce se zabývá motivačním systémem a systémem odměňování ve vybrané společnosti. Pro zpracování práce byl zvolen podnik Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, které provozuje svou činnost v Pardubické kraji, konkrétně v okrese Ústí nad Orlicí. Družstvo vzniklo postupným sloučením sedmnácti původních družstev. Hlavní činností družstva je rostlinná a živočišná výroba. Družstvo má také vlastní bioplynovou stanici, kde vyrábí energii na vytápění svých budov i na prodej. Kromě klasické zemědělské výroby družstvo provozuje i nezemědělskou činnost. V jedné z divizí se vyrábějí okna pro dopravní prostředky. Druhá nezemědělská divize se zabývá lisováním termosetů.

První část práce se bude věnovat teoretickým poznatkům v oblasti motivace a odměňování pracovníků. V analytické části bude nejprve krátce představena společnost, dále popsán současný systém motivace a odměňování pracovníků. Následně bude vyhodnoceno provedené dotazníkové šetření a rozhovory. Na závěr budou navržena doporučení, která by pomohla k odstranění zjištěných nedostatků, zlepšení současného stavu a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

## **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

Hlavním cílem diplomové práce je navržení změn systému motivace a odměňování ve společnosti Zemědělsko obchodní družstvo Zálší na základě teoretických poznatků a informací získaných z analýzy současného stavu ve společnosti.

Mezi dílčí cíle vedoucí ke splnění hlavního cíle lze zařadit:

- zpracování teoretických východisek dané problematiky,
- analýza současného systému motivace a odměňování zaměstnanců ve společnosti
- provedení výzkumu formou dotazníkového šetření a rozhovorů,
- vyhodnocení výsledků výzkumu a zjištění problematických oblastí

Tato diplomová práce se skládá ze tří částí. První část se bude věnovat teoretickým poznatkům z odborné literatury. Obsahem teoretické části budou definice a základní pojmy, které souvisí s uvedenou problematikou. Zpracování teoretických poznatků je nutné pro porozumění danému tématu a bude sloužit jako podklad pro následnou analýzu.

Po vysvětlení základních pojmů následuje praktická část. V analytické části bude nejprve představena vybraná společnost, její historie, základní informace apod. Následovat bude analýza současného systému motivace a odměňování ve společnosti. Pro zpracování analytické části je nezbytné provedení výzkumu. Výzkum bude realizován pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti a polostrukturovaných rozhovorů s vybranými pracovníky. V dotazníku budou použity převážně uzavřené otázky. Dotazníky budou zaměstnancům v papírově formě rozdávat vedoucí jednotlivých středisek. Po vyhodnocení dotazníkového šetření budou provedeny rozhovory, které poslouží k prohloubení znalostí potřebných k vytvoření návrhů. Získané výsledky budou zpracovány pomocí programu Microsoft Office Excel, znázorněny prostřednictvím grafů a tabulek a doplněny komentáři. Na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů budou určeny problematické oblasti, které poslouží jako podklad k návrhové části

V poslední části budou představeny vlastní návrhy řešení, které navazují na výsledky analytické části. Součástí navrhovaných změn bude i určení postupů, jak těchto změn dosáhnout, a to včetně jejich finanční zhodnocení. Tyto návrhy by měli vést ke zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola je zaměřena teoretická východiska práce, která jsou zpracována na základě odborné literatury. Jsou zde uvedeny pojmy věnující se motivaci, odměňování pracovníků, včetně zaměstnaneckých benefitů. Tyto poznatky slouží jako podklad pro zpracování analytické části práce.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Termín lidské zdroje zahrnuje všechny zaměstnance v organizaci, od nejvyšších manažerů po dělníky. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a určují jejich využívání. Lidské zdroje tvoří pro podnik nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který organizace používá k dosažení stanovaných cílů. Lidské zdroje určují i prosperitu a konkurenceschopnost organizace a tvoří jádro a nejdůležitější oblast celého podnikového řízení (Duda, 2008, s. 8).

Lidské zdroje jsou považovány za nejvíce zásadní faktor ovlivňující výkon organizace, její organizační kulturu nebo inovační procesy. Jsou více nebo méně spojené se vším, co je v organizaci. Lidské zdroje tvoří prvek každého systému a významně jej ovlivňují nejen svými schopnostmi a dovednostmi, ale také prostřednictvím svých postojů a emocí (Sokolová, 2016)

Jednou z podmínek úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnoty a význam lidských zdrojů a to, že představují největší bohatství podniku a jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik uspěje nebo nikoliv. Řízení lidských zdrojů je formulováno jako řízení činností, zajišťujících spokojenost, motivaci, odhodlání a vysoký výkon pracovní síly v organizaci. (Lee, 2016)

Armstrong a Taylor (2015, s. 45,47) řízení lidských zdrojů definují jako strategický, komplexní a promyšlený přístup k řízení a rozvíjení lidí, pracujících ve společnosti, kteří se podílí na dosahování cílů organizace.

Podle Dudy (2008, s. 8) je primárním úkolem kolem řízení lidských zdrojů sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a jeho výkon pořád zlepšoval. Tohoto úkolu je dosahováno konkrétními personálními činnostmi, mezi které patří např. vytváření a rozbor pracovních míst, plánování potřeby lidských zdrojů, získávání a výběr pracovníků, přijímání a adaptace pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení, rozmisťování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, odměňování pracovníků, vytváření pracovních podmínek.

Sekundárním úkolem řízení lidských zdrojů je rozvoj lidských zdrojů, zvyšování kvality pracovního života, spokojenost pracovníků, spoluúčast pracovníků na vedení organizace, dobré pracovní vztahy, vytváření dobré image zaměstnavatele. (Duda, 2008, s. 8)

V literatuře lze nalézt různé pojetí personálních činností. Podle Šikýře je hlavním úkolem obstarat organizaci schopné a motivované pracovníky, díky nimž organizace splní své strategické cíle. Ke splnění tohoto úkolu firmy využívají jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, mezi něž patří plánování lidských zdrojů, vytváření a rozbor pracovních pozic, řízení pracovního výkonu, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče o zaměstnance. (Šikýř, 2014, s. 10)

## **1.2 Motivace**

V odborné literatuře neexistuje jednotná definice motivace, neboť každý autor ji vnímá a popisuje jinak.

Kociánová (2010, s. 22) popisuje motivaci jako soubor faktorů znázorňujících hnací síly činnosti člověka řídící jeho chování.

Motivace zaměstnanců je definována jako psychologický proces, který povzbuzuje a udržuje činnost člověka ve vztahu k práci, úkolu nebo projektu. Motivace zaměstnanců významně ovlivňuje spokojenost s prací a ochotu uplatňovat své znalosti a dovednosti ve prospěch zaměstnavatele (Váchal, 2013, s. 307).

Motivace je proces vysvětlující intenzitu, směr a vytrvalost jednotlivce k dosažení cíle. Mezi lidské potřeby nepatří jen materiální potřeby, důležité jsou také potřeby psychologické, mentální, intelektuální a duchovní (Syafii, 2015, s. 2)

Smyslem motivace podle Plamínka (2015, s. 16) je vytvoření pozitivního přístupu k určitému výkonu nebo typu chování, a to nenásilnou formou.

Kvasničková a Berka (2010) vysvětlují motivaci jako psychický stav, který v jedinci vyvolává jednání, chování nebo činnost, která se ubírá určitým směrem. Pojmem motivace tedy označujeme veškeré vnitřní i vnější podněty, které nás směřují k určitému jednání nebo činnosti k dosažení cíle. Motivace pracovníků je naprosto zásadní, neboť zvyšuje jejich kreativitu, efektivitu a také produktivitu práce. Má rovněž pozitivní dopad na pracovní výkon a samotnou výkonnost.

Motivace působí ve třech dimenzích zároveň. První je **dimenze směru**, která orientuje motivaci jedince a jeho činnost určitým směrem, a naopak ho odvádí od ostatních možných směrů. **Dimenze intenzity** tvrdí, že činnost jedince je závislá na síle (intenzitě) jeho motivace. Na základě toho se jedinec rozhoduje, kolik vynaloží energie pro dosažení cíle. Poslední **dimenzí je stálost**, ta je určenou mírou schopností člověka překonávat různé překážky, které se mohou vyskytnout při uskutečňování činnosti (Bedrnová, 2002, s. 241-242).

### 1.2.1 Motiv, stimul

V oblasti problematiky motivace je důležité odlišit význam pojmů motiv a stimul, stimulace. Tyto pojmy bývají velmi často zaměňovány.

Termín motivace je odvozen od latinského *movere*, což znamená hýbat se, pohybovat. Motiv je tedy to, co nás uvede do pohybu. Upozorňuje na to, že něco v nás pracuje a pohání nás vpřed, ať už je to potřeba, touhu nebo emoce. Zásadní je, že nás podněcuje k určitému jednání (Hospodářová, 2008, s. 100).

Stimulace, na rozdíl od motivace, působí na psychiku člověka zvenčí. Důsledkem jejího působení dochází k určitým změnám činnosti člověka prostřednictvím změny psychických procesů a změny v jeho motivaci. Stimulaci vnímáme jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti jiného jedince. Z toho vyplývá, že stimul je jakýkoliv podnět, který způsobí určité změny v motivaci člověka (Bedrnová, 2002, s. 243).

### 1.2.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace neboli motivace k pracovní činnosti je vyjádření postoje zaměstnance k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z vnitřních pohnutek (motivů). V souvislosti s pracovní motivací se obvykle uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už jeho postoj k práci jako takové, k práci v určité firmě nebo typu organizace (Tureckiová, 2004, s. 57).

Zámečník (2014, s. 2) popisuje pracovní motivaci jako soubor vnitřních a vnějších sil, které iniciují pracovní chování, a určují jeho formu, směr, intenzitu a trvání. Je velice důležité, aby organizace vytvořila vhodný motivační program, neboť nesprávný a špatně použitelný motivační program má nepříznivý vliv na zaměstnance a nemotivuje je k snaze o maximální výkon.

U pracovní motivace jsou zkoumány především motivy, které vedou k volbě konkrétního typu pracovní činnosti, a to jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány. Tyto motivy se rozlišují na intrinsické a extrinsické.

**Intrinsické motivy** přímo souvisejí s prací. Patří mezi ně:

- potřeba samostatné činnosti – zbavení se nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s jinými lidmi,
- potřeba výkonu – uspokojení z úspěšného výkonu,
- touha po moci – získání vyšší pozice v organizační hierarchii,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

**Extrinsické motivy** leží mimo vlastní práce. Mezi nejznámější řadíme:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba pocitu sounáležitosti. (Kocianová, 2010, s. 26-27)

### 1.2.3 Typy motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, kterými mohou být pochvala, odměňování či povýšení. Existují dva druhy motivace, vnější a vnitřní (Armstrong, 2007, s. 221).

Při **vnitřní motivaci** zaměstnanci motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají náplň práce, která uspokojuje jejich potřeby (Šlapák, 2015, s. 62-64). Projevuje se tehdy, když lidé mají pocit, že je jejich práce zajímavá, důležitá a že jim poskytuje určitou míru autonomie, když mají možnosti využívat a rozvíjet své znalosti a schopnosti. Faktory vnitřní motivace jsou ty, které si zaměstnanci vytvářejí sami a které na ně působí, aby se chovali jistým způsobem, nebo se vydali určitým směrem. Vnitřní motivaci nevyvolávají vnější pobídky. (Armstrong, 2015, s. 218)

**Vnější motivaci** lze charakterizovat jako všechny činnosti, které vedení firmy dělá proto, aby pracovníky motivovalo. Urban (2013, s. 16) uvádí, že vnější motivace je to, co pracovník dostane od zaměstnavatele za to, že svou práci odvede správně a včas. K vnější motivaci jsou využívány jak odměny, které mohou být ve formě pochvaly, povýšení, zvýšení odpovědnosti nebo zvýšení mzdy, tak tresty. Mezi tresty patří například kritika, disciplinární řízení či odebrání nenárokové složky mzdy (Armstrong, 2015, s. 219).

Vnější motivátory může mít okamžitý výrazný účinek na pracovníka, ale obvykle nepůsobí dlouhodobě. Funguje pouze v případě neustálého dodávání nových podnětů. Naopak vnitřní motivátory mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí pracovníka a nejsou mu vnucovány zvnějšku. (Šlapák, 2015, s. 62)

#### **1.2.4 Zdroje motivace**

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 244) řadí mezi základní zdroje motivace: „potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.“

**Potřeby** jsou základním zdrojem motivace. Jedná se o ne vždy zcela uvědomované prožívané nedostatky něčeho, co je pro konkrétního jedince důležité. Potřeba se projevuje jako pociťovaný stav napětí, který vyvolává snahu k jeho odstranění, což vede k nalezení činnosti odstraňující nedostatek a tím k uspokojení potřeby (Bedrnová, 2002, s. 244).

Členíme potřeby primární a sekundární. Mezi potřeby primární jsou zahrnuty především potřeby biologické, fyziologické, tedy potřeby související s funkcemi a s činností lidského těla. Tedy například potřeba dýchání, tekutin, potravy nebo spánku. Sekundárními potřebami jsou ty potřeby, které jsou spojeny s člověkem jako tvorem společenským a kulturním. Patří k nim potřeba sounáležitosti, lásky nebo seberealizace (Bedrnová, 2002, s. 244).

**Návyk** je definován jako opakovaný, zafixovaný a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci (Pauknerová, 2012, s. 96). Návyky jedinec nejčastěji získává učením, lépe řečeno opakováním určitých činností, nebo si je jedinec může i sám vědomě vytvořit. Jedná se tedy o určitý vzorec chování, který se projeví u určité, z minulosti známe činnosti. Je snazší si osvojit takové návyky, které korespondují s našimi osobnostními charakteristikami. Existují i společensky nežádoucí návyky, ty jsou

označovány jako zlozvyky, a jedná se například o alkoholismu, závislost na drogách či lhaní (Bedrnová, 2002, s. 246).

**Zájem** je zvláštní druh motivu. Lze ho charakterizovat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast, která mu přináší uspokojení. Zájmy pomáhají k obohacení a rozvoji jedince. Předmět zájmů je velmi rozmanitý, může být spjat téměř s jakýmkoli druhem činnosti. Lze rozlišovat například zájmy sportovní, kulturní, sběratelské, výtvarné, technické apod. Zájmy souvisí s touhou po poznání a ovládnutím činnosti, která souvisí s vybraným zájmem. Lidé se odchyľují v předmětu svých zájmů, šíři zájmů, hloubce a stálosti zájmové orientace (Pauknerová, 2012, s. 95).

**Ideály** chápeme jako určité vzory nebo představy, které jedinec touží napodobit. Slouží lidem jako návod pro jejich chování či jednání. Ideály jedince zrcadlí to, čeho si jedinec zvláště váží, čeho se mu nedostává nebo čeho by chtěl dosáhnout. Mohou mít mnoho podob, například životní cíle, ideální vlastnosti, představy jistého životního stylu apod. a mohou se týkat osobní i pracovní oblasti. Ideály vznikají pod silným společenským vlivem (Pauknerová, 2012, s. 96).

**Hodnoty** přisuzují určitou důležitost nebo význam novým skutečnostem, jevům nebo věcem, se kterými se setkává. Hodnoty neurčují pouze objektivní význam věci, nýbrž určují i subjektivní smysl a význam pro konkrétního jedince. Hodnoty jsou zcela individuální a jiné pro každého jedince. Ovlivňuje je úroveň vzdělání, životní zkušenosti, úspěchy či nezdary. Hodnotu pro jedince může mít vše, co má pro něj význam, čeho si váží nebo co je pro něj žádoucí. Hodnoty mají výrazný vliv na chování jedince. Každý jedinec si na základě určených jednotlivých hodnot, které jsou pro člověka důležité a kterým přisuzuje největší váhu, vytváří svůj systém hodnot, který je zdrojem motivace jeho činnosti (Bedrnová, 2002, s. 248-249).

### **1.2.5 Proces motivace**

*„Motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali.“* (Armstrong, 2015, s. 109)

Motivace není vrozenou vlastností lidí, jak se mnozí domnívají, ale výsledkem určitého procesu. U motivace je možné sledovat výrazné výkyvy, ty jsou způsobeny působením různých faktorů ovlivňujících motivaci jedince. Tyto faktory nepůsobí izolovaně, naopak

jsou vzájemně propojeny. Do procesu motivace samozřejmě vstupuje i faktor času. Stávající stav či situace mohou mít vliv na budoucí motivaci (Niermeyer, 2005, s. 21).

Motivační proces zobrazuje určitou souvislost mezi potřebami, touhami a zájmy pracovníka na jedné straně a dosažení sílu, plnění zadaných úkolů, kompetenci a odpovědnosti na straně druhé (Váchal, 2013, s. 307-308).

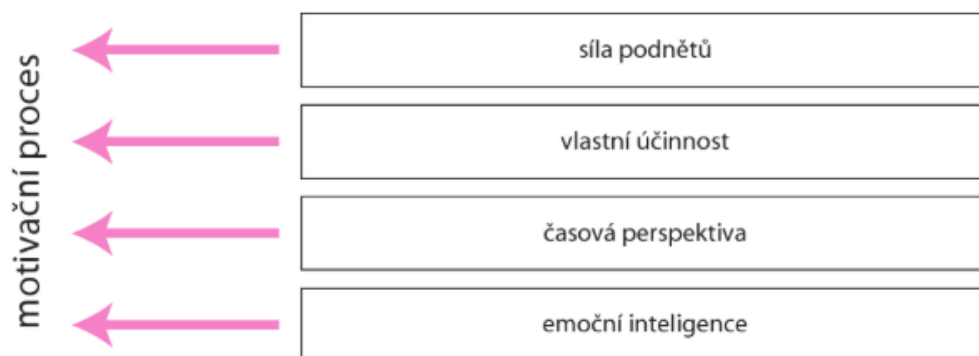
Na následujícím obrázku je proces schematicky zobrazen. Tento model zjednodušeně popisuje, jak dochází k motivaci osob. Motivační proces je cyklický. Na jeho počátku je vždy nějaká neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí. Tato potřeba v jedinci vyvolá přání něčeho dosáhnout nebo něco získat, jednoduše potřebu uspokojit. Podle toho si pak stanoví cíle, které mají pomoci k upokojení potřeb a určí kroky pomocí nichž bude cílů dosaženo. V případě, že je cíle dosaženo a potřeba je uspokojena, je pravděpodobné, že stejné nebo podobně chování bude opakovat i v případě, že se objeví podobná potřeba. Jestliže stanovené kroky nevedou k uspokojení cíle, je nepravděpodobné, že se tyto kroky budou opakovat (Armstrong, 2009, s. 109-110).



**Obrázek 1: Proces motivace**  
(Armstrong, 2009, s. 109)

Proces motivace je ovlivňován následujícími faktory:

- síla podnětu působících v procesu – jedná se o vnitřní pohnutky, které sílí a slábnou vzhledem k vnitřnímu napětí nebo uvolnění,
- vlastní účinnost – jde o odlišně zformované vnitřní přesvědčení, schopnost prožívat svůj život podle vlastní úvahy a přesvědčení,
- psychologická časová perspektiva – určuje jaký je význam osobních cílů pro daného jednotlivce, podle toho, v jaké životní fázi se nachází, jaké má vzdělání nebo zkušenosti,
- naše emoci – v procesu fungují jako vnitřní rádce (Niermeyer, 2005, s. 22).



**Obrázek 2: Faktory působící na motivační proces**

(Niermeyer, 2005, s. 22)

Výše uvedené faktory jsou prvky komplexní struktury, tvořené silou vůle, disponibilními kompetencemi a vhodnými podmínkami. Až propojení všech činitelů do celkové struktury rozhoduje o úspěchu či neúspěchu (Niermeyer, 2005, s. 22).

### 1.2.6 Teorie motivace

Současný výzkum motivace zaměstnanců je však více interdisciplinární a zahrnuje oblasti, jako je neurověda, biologie a psychologie. Zdá se, že současný výzkum má za cíl spojit a revoluci tradičních motivačních teorií do komplexnější teorie, která zahrnuje tradiční perspektivy managementu, lidských zdrojů, organizačního chování s novými perspektivami v neurovědě, biologii a psychologii. (Lee, 2016)

#### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Autor v této teorii rozlišuje dvě skupiny faktorů, které jsou pro pracovníka zdrojem spokojenosti a motivace. Jsou to hygienické faktory a motivační faktory.

**Hygienické faktory** jsou vnější faktory, jejichž absence u zaměstnanců zapříčiní znatelnou nespokojenost a negativně ovlivní i motivaci. Tyto faktory berou pracovníci jako samozřejmost, proto jejich příznivá povaha nevede ke spokojenosti, pouze zapříčiňuje, že lidé nejsou nespokojeni a na jejich motivaci působí neutrálně. Příkladem těchto faktorů je pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání či spravedlivá odměna (Šikýř, 2014, s. 133).

**Motivační faktory** jsou vnitřní faktory a jsou opakem hygienických. Nepřítomnost těchto faktorů nevyvolává u zaměstnanců nespokojenost, jen způsobuje, že pracovníci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, a tedy neutrálně působí i na motivaci. Příznivá

povaha těchto faktorů naopak vede k nárůstu motivace a ke spokojenosti. Do této skupiny faktorů patří například obsah práce a její významnost, úroveň odpovědnosti, odborný rozvoj, profesní postup, uznání apod. (Šikýř, 2014, s. 133).

To znamená, že v praxi se zaměstnavatel musí nejprve snažit o dosažení příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, prostředí, BOZP), aby pracovníci nebyli nespokojeni a až poté usilovat o zvyšování motivace pracovníků k lepším výkonům (Šikýř, 2014, s. 133-134).

### **Teorie X a Y**

Autorem této teorie je Douglas McGregor. V teorii autor rozdělil lidské chování do dvou zcela odlišných směrů, jedná se o teorii X a teorii Y.

Teorie X vychází z předpokladu, že lidé neradi pracují, práce je nezajímá a pokud to je možné, tak se jí vyhýbají. Z toho důvodu jim musí za práci být nabídnuta odměna nebo pohroženo trestem. Pracovníci nemají vysoké ambice, vyhýbají se odpovědnosti. Lidé vyžadují jistoty a je nutné je řídit a kontrolovat (Srpová, 2010, s. 126).

Naopak teorie Y je založena na opačném základě. Předpokládá, že lidé chtějí pracovat, chtějí být úspěšní. Cítí uspokojení ze zodpovědnosti a snaží se najít způsob, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti (Forsyth, 2009, s. 17).

### **Expektační teorie**

Expektační teorie neboli teorie očekávání se řadí mezi teorie zaměřené na proces. Autorem této teorie je Victor H. Vroom a vychází z předpokladu, že když lidé budou vědět, co mají dělat, budou více motivováni.

Teorie očekávání je založena na přesvědčení, že úsilí zaměstnanců povede k výkonu a tento výkon následně povede k odměnám. Odměny mohou být kladné nebo záporné. Čím pozitivnější je odměna, tím je zaměstnanec vysoce motivován (Lee, 2016).

Vroom ve své teorii definoval 3 podstatné faktory:

- valenci – hodnotu
- instrumentalitu – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jinému
- expectanci – pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku (Kocianová, 2010, s. 32).

Pracovník, tedy musí věřit v cíl samotný, být přesvědčen, že cíle lze dosáhnout a po jeho splnění bude následovat očekávaná odměna. Expektační teorie říká, že motivace pracovníka je přímo úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a míře pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle. Pokud tedy bude pro zaměstnance cíl nevýznamný, jeho motivace bude velmi nízká (Kocianová, 2010, s. 32).

### **Teorie cíle**

Latham a Locke ve své teorii tvrdí, že specifické, obtížné, ale splnitelné cíle trvale vedou k lepšímu výkonu a motivaci než cíle snadné nebo žádné (Lee, 2016). Podstatná je účast jedinců při zadávání cíle, neboť je jejich souhlas je jedním z předpokladů pro naplnění vymezeného cíle. Tento přístup povede k větší angažovanosti pracovníka na dosažení stanoveného cíle. Dalším předpokladem účinnosti této teorie je poskytnutí zpětné vazby ukazující pokrok směrem k cíli, a to, jak konkrétní jedinec vzhledem k cíli pracoval. (Kocianová, 2010, s. 32)

### **1.2.7 Motivační typy lidí**

Plamínek (2015, s. 46) ve své publikaci stanovil čtyři motivační typy lidí, z nichž každý reaguje na jiné stimuly. Těmito motivačními typy jsou:

- objevovatelé,
- usměrňovatelé,
- slad'ovatelé,
- zpřesňovatelé.

**Objevovatelé** „jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost.“ Se zálibou přijímají výzvy a zdolávají různé překážky. Překonávání překážek vnímají jako soutěž sami se sebou. Jakmile vyřeší nějaký problém, už pro sebe hledají novou výzvu. Z toho důvodu může tento styl života vést k fyzickému vyčerpání. Pro objevovatele je typická samostatnost, nezávislost, netrpělivost a touha po získávání informací. Tento typ si velice váží své svobody, proto nemají rád přílišnou kontrolu. Objevovatelé se hodí pro kreativní práci, která ovšem nemá týmovou povahu, neboť nejsou příliš obratní ve společenských vztazích. Při komunikaci často využívají výraznou řeč těla. (Plamínek, 2015, s. 46-47)

**Usměřňovatelé** „jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu.“ Nebojí se věnovat riskantním aktivitám. Usměřňovatelé láká možnost ovlivňovat jiné lidi. Usilují o neomezené možnosti a co největší volnosti pro sebe. Tento typ lidí bývá rád středem pozornosti, a nebojí se pro to také leccos udělat. Usměřňovatelé mají předpoklady stát se vůdci velkých skupin. mají výborné přesvědčovací schopnosti a dobře své názory. Pro usměřňovatele je typická soutěživost, která se projevuje i v mezilidských vztazích. Nejméně si rozumí s objevovateli, proto mají sklony k tomu je zesměšňovat. (Plamínek, 2015, s. 48-49)

**Slad'ovatelé** jsou zaměřeni na stabilitu a efektivitu. U tohoto typu lidí se prakticky vše točí kolem lidí (jejich pocitů, vztahů a spokojenosti). Charakteristickým rysem slad'ovatelů je vstřícnost a vysoce vyvinutá empatie, díky tomu dokáží velmi dobře pochopit druhé. Rádi komunikují, diskuse s nimi bývá celkově příjemná, rádi se ptají, vyslechnou odpověď a bez problému respektují jiný názor. Slad'ovatelé jsou považováni za oporu sociální struktury. Usilují o to, aby prostředí kolem nich bylo příjemné, lidské a chápající. Tento typ vytváří mezilidskou komunikační síť. Očekávají, že se jejich vstřícné skutky jim budou vráceny v případě nepříjemností. Když se tak nestane bývají zklamání. (Plamínek, 2015, s. 50-51)

U **Zpřesňovatelů** se projevuje kombinace užitečnosti a stability. Mezi jejich charakterové vlastnosti patří spolehlivost, pečlivost. Bývají přísní především na sebe, ale i na okolí. Preferují dobrou organizaci práce a mají rádi pořádek ve svých věcech a na svém pracovišti. Upřednostňují, když dostanou srozumitelná zadání, která pak pečlivě plní. Pravidla a normy jsou pro ně podstatné. Jsou velmi loajální, svého nadřízeného respektují bez ohledu na to, jaký vztah k němu mají. Při komunikaci působí chladně, cílem komunikace je pro ně získání či ověření dat. Zpřesňovatelé velmi úspěšně skrývají své emoce, a díky tomu jsou často označovány za podivíny. (Plamínek, 2015, s. 52)

### **1.3 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost s prací se týká pocitů a postojů jedince ve vztahu ke své práci. Příznivé a pozitivní postoje k práci navozují spokojenost s prací. Naopak nepříznivé a negativní postoje k práci značí nespokojenost s prací (Armstrong, 2015, s. 228)

Mnohé koncepce pracovní spokojenosti vycházejí z předpokladu, že spokojení zaměstnanci podávají vyšší výkony než ti nespokojení. Ovšem souvislost mezi

výkonností a pracovní spokojeností nemusí být vždy přímo úměrná (Kociánová, 2010, s. 37). S tímto souhlasí i Štikar (2003, s. 118), který uvádí, že spokojený zaměstnanec nemusí být nezbytně vysoce výkonným, a opačně výkonný zaměstnanec nemusí být spokojený. Z toho vyplývá, že spokojenost pracovníků může pozitivně ovlivnit výkon pracovníka, současně však vysoký výkon může vyvolat spokojenost zaměstnance.

Štikar (2003, s. 111) upozorňuje na dvojí odlišnost pracovní spokojenosti:

- **spokojenost v práci** - obsahově širší význam, vztahuje se k pracovnímu prostředí a zahrnuje i osobnostní rysy pracovníka vztahující se k pracovním podmínkám.

- **spokojenost s prací** – významově užší pojetí, souvisí s výkonem konkrétní činnosti, s jejím obsahem a nároky na plnění.

Celková úroveň spokojenosti zaměstnanců je ovlivňována řadou faktorů. První významnou skupinou ovlivňující pracovní spokojenost jsou vnější faktory. Vnější faktory nejsou závislé na pracovníkovi. Můžeme mezi ně zařadit především finanční ohodnocení, dále samotnou činnost, pracovní postup, pracovní skupinu a pracovní podmínky (hluk, prašnost osvětlení apod.). Druhou skupinou faktorů, které působí na pracovní spokojenost, jsou faktory vnitřní. Do této skupiny spadají osobnostní faktory – pohlavní, věk, rodinný stav, vzdělání, schopnosti, praxí získané zkušenosti nebo intelekt. (Štikar, 2003, s. 116-117)

Kociánová (2010, s. 36) ve své knize uvádí, že pracovní spokojenost zvyšuje především: jasná organizační struktura, splnitelné cíle práce, různorodost práce, větší autonomie, ocenění práce, dobré vztahy bezpečnost apod. Pracovní spokojenost naopak snižuje například vysoký poměr nepředvídatelných vlivů na práci, časový stres, pracovní zátěž, nesplnitelné pracovní nároky, špatné vztahy, nedostatek času na osobní život apod.

Podle Urbana (2017, s. 76) má největší vliv na ztrátu motivace a pokles spokojenosti pracovníků chování jejich nadřízených. Jde zpravidla o takové jednání, kdy jsou pracovníci nespravedlivě hodnoceni (nebo mají pocit, že hodnocení není spravedlivé) nebo jejich nadřízení nevěří v jejich schopnosti. Ve výsledku není důležité, zda hodnocení je skutečně nespravedlivé, nebo zda je za nespravedlivé pouze považováno, neboť vliv na pracovní morálku je v obou případech stejný.

## 1.4 Odměňování pracovníků

Odměňování je považováno za nejdůležitější ale také nejsložitější prostředek řízení pracovníků. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance a účinně stimulovat zaměstnance ke zvyšování jejich výkonů a produktivity. Dalším účelem odměňování je spravedlivě ohodnotit skutečný výkon pracovníků. Tím se rozumí diferenciací mezd, která by měla odpovídat náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst i individuálních výsledků jednotlivých pracovníků (Urban, 2017, s. 115-116).

Odměňování je náhradou za vykonanou práci, uskutečňuje se v podobě platu, mzdy nebo formou jiné peněžní nebo nepeněžní odměny. Tyto formy odměn dále ovlivňují kvalitu a množství budoucí práce (Kocianová, 2010, s. 160).

Odměňování pracovníků za práci v pracovněprávních vztazích je v České republice upraveno zákonem 262/2006 Sb, zákoník práce ve znění pozdějších předpisů. Další ustanovení v oblasti odměňování pracovníků jsou upřesněna nařízeními vlády (např. Nařízení o minimální mzdě, nařízení o vymezení ztíženého pracovního prostředí, o nejnižších úrovních zaručené mzdy apod.) (Šikýř, 2016, s. 128).

### 1.4.1 Systém odměňování

Systém odměňování zahrnuje zásady, procesy a postupy organizace pro odměňování zaměstnanců v souladu s jejich přínosem, schopnostmi a vynalézavostí (Armstrong, 2009, s. 23).

Systém odměňování je tvořen těmito složkami:

- **Strategie odměňování** – stanovuje dlouhodobé cíle organizace v oblasti vytváření a realizace politiky, procesů a postupů odměňování, které současně respektují celkové cíle organizace.
- **Politika odměňování** – funguje jako návod, při rozhodování a stanovování nezbytných kroků k plnění podnikatelských cílů.
- **Praxe odměňování** – tvoří ji mzdové struktury, metody a programy, na jejichž základě podnik určuje strategii a politiku odměňování svých zaměstnanců.
- **Procesy odměňování** – způsoby uskutečňování politiky odměňování v praxi.

- **Postupy odměňování** – používány k udržení systému odměňování a zajištění jeho účinného a pružného fungování (Armstrong, 2009, s. 23).

Kvalitní systém odměňování by měl splňovat tři základní cíle. Měl by být pro pracovníky atraktivní, tedy srovnatelný s odměnami nabízenými pracovníkům u konkurenčních společností, dále by měl být spravedlivý, zaměstnanec musí cítit, že je odměňován podle zásluh, a že není znevýhodněn vůči ostatním zaměstnancům. Systém musí být pro všechny pracovníky pochopitelný, musí tedy být stavět na známých mechanismech (Bláha, 2013, s. 109)

Systém odměňování by měl dále plnit následující požadavky:

- přilákat potřebný počet vhodných uchazečů – odměna musí být přitažlivá,
- stabilizovat žádoucí pracovníky a zabránit tak fluktuaci zaměstnanců,
- odměňovat zaměstnance na základě dosažených výsledků, úsilí, loajality, zkušeností a schopností,
- být racionální,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- pozitivně působit na motivaci pracovníků, směřovat je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- dodržovat právní normy,
- sloužit jako podnět pro zvyšování kvalifikace a schopností zaměstnanců,
- zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, především s ohledem na ostatní náklady a příjmy zaměstnavatele (Duda, 2008, s. 96)

Systém odměňování značně ovlivňuje schopnost organizace získat, udržet a motivovat vysoce kvalifikované potenciální zaměstnance a v důsledku toho dosáhnout vysoké úrovně výkonu (Güngör, 2011).

Zaměstnavatel si musí uvědomit, že systém odměn bude mít zásadní dopad na výkon jednotlivců i členů týmu a na úroveň zapojení na pracovišti. Je proto zásadní zavést účinný systém odměňování založený na potřebách dané organizace. Systém odměňování by měl být navržen tak, aby motivoval zaměstnance k vyšší výkonnosti, produktivitě a angažovanosti. Kromě toho by systém odměn měl respektovat strategii, cíle a kulturu organizace (Hoole, 2016).

Moderní systémy odměňování pracovníků obsahují jak peněžní formy odměňování (mzda, plat..), tak i nepeněžních formy odměňování (pochvala, lepší pracovní prostředí, zaměstnanecké výhody, apod.). Podle Armstronga (2015, s. 423) jsou hlavními složkami odměňování peněžní a nepeněžní odměny, jejich kombinace následně tvoří celkovou odměnu.

### 1.4.2 Celková odměna

Z koncepce celkové odměny vyplývá, že odměňování pracovníků je něčím víc než zasypávání penězi. K vytvoření efektivní koncepce celkové odměny je nutné zkombinovat její složky tak, aby zájmy organizace a očekávání pracovníků byly v souladu. Koncepce celkové odměny podle Armstronga (2015, s. 423) formuluje přístup k řízení odměňování, který vyzdvihuje, že je nutné zvážit, jak ocenit pracovníky za odvedenou práci a dosažené výsledky.

Celková odměna je tvořena dvěma složkami, a to peněžními odměnami a nepeněžními odměnami. V literatuře se můžeme setkat i s jiným pojmenováním těchto složek, například Bláha (2013, s. 110) člení složky celkové odměny na hmotné a nehmotné.

**Tabulka 1: Složky celkové odměny**

<b>Celková odměna</b>	
<b>Hmotné odměňování</b>	<b>Nehmotné odměňování</b>
<p>Nárokové složky odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ základní mzda a plat</li> <li>▪ povinné příplatky</li> </ul> <p>Nenárokové složky odměny</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ přímé – variabilní, zásluhové odměňování</li> <li>▪ nepřímé – zaměstnanecké výhody (benefity)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ pochvala</li> <li>▪ větší zodpovědnost</li> <li>▪ kariérní postup</li> <li>▪ uznání</li> <li>▪ větší samostatnost</li> <li>▪ možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce</li> <li>▪ svoboda a autonomie</li> </ul>

Zdroj: (Bláha, 2013, s. 110)

První složkou celkové odměny jsou **peněžní (hmotné) odměny**. Do toho druhu odměňování je možné zařadit základní mzdu nebo plat. Mzda a plat nemajíc dostatečný pobídkový účinek, proto tato pevná složka bývá rozšiřována o další peněžní odměny (mzdové formy), které jsou závislé například na vykonané práci, dovednostech a schopnostech zaměstnance nebo délce jeho fungování ve společnosti (Kocianová, 2010, s. 163).

**Nepeněžní (nehmotné) odměny** jsou druhou složkou celkové odměny. Nepeněžitá odměna není orientována na peněžní ohodnocení zaměstnance, ale na jejich potřeby. Nefinanční odměny hrají důležitou roli při uspokojování a motivaci zaměstnanců. Mezi tyto formy zahrnujeme například uznání od zaměstnavatele, kariérní postup, pochvalu, možnosti vzdělávání, pověření významným nebo podnětným úkolem, přidělení určitého zařízení nebo vybavení či získání vyššího stupně zodpovědnosti (Armstrong, 2015, s. 423-425).

Zá výhody pojetí celkové odměny je pokládán větší vliv na motivaci a oddanost pracovníků z důvodů spojování různých typů odměn, dále zlepšení zaměstnaneckých vztahů, díky optimálnímu využití transakčních i relačních odměn. Další předností je zvýšení flexibility v uspokojování individuálních potřeb, relační odměny mohou pracovníky silněji připoutat k organizaci. Koncepce celkové odměny může dopomoci i ke zlepšení schopnosti řízení talentů. To vede k tomu, že si organizace dovede získat talentované a nadějně pracovníky a zároveň si je dokáže udržet (Armstrong, 2009, s. 44)

### 1.4.3 Faktory odměňování

Při tvorbě mzdového systému musí podnik kromě hodnocení práce a dodržování právních předpisů uvažovat i jiné podmínky, které jsou označovány jako mzdovorné faktory. Rozlišujeme vnitřní a vnější mzdovorné faktory.

**Vnitřní mzdovorné faktory** se týkají přímo činností podniků a jeho pracovníků, jsou ovlivnitelné organizací. Řadíme mezi ně:

- požadavky a úkoly pracovního místa, které vyplývají z popisu pracovního místa
- pracovní chování zaměstnance, výsledky práce, úroveň výkonu

- pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě nebo podniku jako celku, které mohou negativně ovlivnit zdraví, bezpečnost pracovníka, zvyšovat jeho únavu či vyvolávat nadměrný stres (Koubek, 2007, s. 164).

Podnik musí zohledňovat i **vnější mzdovorné faktory**, které mají vliv na podobu a velikost odměny. Vnější faktory nejsou ovlivnitelné, organizace je musí respektovat a snažit se jim přizpůsobit. Lze mezi ně zařadit:

- aktuální situace na trhu práce (zejména nedostatek nebo přebytek uchazečů s vhodnou kvalifikací, úroveň a způsob odměňování pracovníků u konkurence, v odvětví či státě)
- legislativa (tedy platné zákony a předpisy, především zákon č. 262/2006 Sb., dále výsledky společného jednání v oblasti odměňování – jedná se o minimální mzdu, povinné příplatky apod. )
- vliv odborů v nadpodnikové sféře
- stávající výše životních nákladů (Srpová, 2010, s. 278)

Výše uvedené faktory spolu s dalšími okolnostmi tvoří determinanty odměňování pracovníků ve firmě. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- *„relativní hodnota práce na pracovním místě pro firmu,*
- *relativní hodnota (vzácnost) pracovníka (jeho schopností),*
- *situace na trhu práce,*
- *úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce,*
- *životní náklady v regionu a zemi,*
- *životní způsob lidí v regionu a zemi,*
- *objem prostředků, které může firma na odměňování vynaložit,*
- *používaná technika a technologie v organizaci,*
- *produktivita práce v organizaci*
- *síla odborů v kolektivním vyjednávání,*
- *existující právní normy týkající se odměňování.“* (Kocianová, 2010, s. 167)

Zaměstnancům se podle §109 odst. 4, zákoníku práce poskytuje mzda podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Výše uvedená kritéria jsou jediná přípustná kritéria diferenciacce mezd pracovníků, vymezená zákoníkem práce, podle nichž se odměňují, příslušné mzdovorné faktory vycházejí z běžné praxe:

- hodnota práce
- mimořádné pracovní podmínky
- nadstandardní pracovní výkon. (Šikýř, 2016, s. 162)

#### 1.4.4 Pojetí mzdy

Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (tzv. naturální mzda), které náleží zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda je zaměstnancům vyplácena v soukromém sektoru, tedy firmou nebo podnikatelem. Mzda a plat jsou poskytovány zaměstnanci podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti práce, podle obtížnosti podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných výsledků. (Šikýř, 2016, s. 128)

Plat je podle Zákona 262/2006 Sb. peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo
- f) regionální rada regionu soudržnosti, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

Vedle pojmů mzda a plat je vhodné uvést i pojem **odměna z dohody**, ta náleží pracovníkovi za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2014, s. 118).

Mzda nebo plat náležící zaměstnanci nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je dle § 111 Zákoníku práce definována „jako nejnižší přípustná výše odměny za

práci v základním pracovněprávním vztahu podle § 3. Do mzdy a platu se pro tento účel nezahrnuje mzda ani plat za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí a za práci v sobotu a v neděli“.

Mzda se sjednává ve smlouvě (pracovní, kolektivní), případně je stanovena vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem, a to vždy před výkonem práce, za kterou mzda přísluší (Šikýř, 2016, s. 129).

### 1.4.5 Mzdové formy

Mzdové formy označují metody a postupy používané při tvorbě mzdy. Jejich účelem je „mzdově ocenit výsledky práce, pracovní jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky“ (Dvořáková, 2012, s. 333).

Pro poskytování mzdových forem neexistuje žádný právní předpis. Stanovení mzdových forem je tedy zcela v pravomoci zaměstnavatele, je ovšem nutné dodržovat zásady odměňování stanovené Zákoníkem práce či jiným právním předpisem.

Můžeme je rozlišit na:

- základní – samostatné formy (časová, úkolová mzda),
- doplňkové – nesamostatné formy (osobní ohodnocení, prémie, odměny, účast na výsledcích) (Šikýř, 2016, s. 130).

**Časová mzda** je nejpoužívanější mzdovou formou, neboť jí lze uplatnit u kteréhokoli druhu práce. Nejčastěji se uplatňuje hodinová nebo měsíční mzda. Mzda se tedy rovná součinu hodinového mzdového tarifu a počtu odpracovaných hodin. Zaměstnanci odměňovanému měsíčním tarifem náleží mzda za odpracování celého měsíce. V případě, že pracovník z důvodu dovolené, či pracovní neschopnosti neodpracuje celý měsíc, dostává poměrnou část mzdy. Časová mzda je srozumitelná a administrativně nenáročná. Časová mzda ovšem příliš nestimuluje, proto je obvykle doplňována jinou formou peněžité odměny. (Šikýř, 2016, s. 130) (Dvořáková, 2012, s. 336)

**Úkolová mzda** je nejjednodušší a nejčastěji používaným typem pobídkové formy, využívá se zejména u dělnických profesí. Tato forma mzdy je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného v kusech či normohodinách. Předpokladem k jejímu zavedení jsou předem stanovení objektivní výkonové normy, pracovní a technologický

postup. Úkolová mzda motivuje k vyššímu výkonu, ovšem hrozí zde riziko zhoršení kvality či nedodržení technologických postupů. (Dvořáková, 2012, s. 335)

### **Doplňkové formy mzdy:**

**Prémie** jsou široce využívaným doplňkem k časové nebo úkolové mzdě. Rozlišujeme dva druhy premii, jednorázové a pravidelné (Dvořáková, 2012, s. 335). Jednorázové jsou zaměstnanci přiznány např. za nadprůměrný výkon, za iniciativu, za nulovou pracovní neschopnost nebo za věrnost, v závislosti na odpracovaných letech ve společnosti. Pravidelně opakující se prémie jsou vázány na množství a kvalitu odvedené práce, nebo využívání zdrojů (Koubek, 2007, s. 315).

**Osobní ohodnocení** je nenárokovou složkou mzdy. Stanovuje ho přímý nadřazený v závislosti na náročnosti, kvalitě práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků. Při zhoršení kvality práce může být pracovníkovi odebráno. Jeho velikost je zpravidla stanovována procentním podílem z mzdového tarifu (Koubek, 2007, s. 316).

**Provize** je jednoduchou a značně pobídkovou doplňkovou formou mzdy. Provizí jsou odměňováni pracovníci v obchodě a ve službách, kde mzda z částí nebo zcela závisí na prodaném množství nebo poskytnutých službách. Obvykle je stanovena procentem z obratu, tržeb, zisku nebo pevnou sazbou za jednotku prodeje (Šikýř, 2016, s. 131).

**Podílem na výsledcích hospodaření** zaměstnavatel oceňuje účast jednotlivých pracovníků na dosažení předpokládaných výsledků hospodaření firmy. Jeho poskytováním se zesiluje vazba zaměstnanců na firmu a zvyšuje zájem pracovníků na společném výkonu firmy (Šikýř, 2016, s. 132) (Koubek, 2007, s. 316).

### **1.4.6 Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké výhody jsou dodatečná plnění peněžní či nepeněžní povahy, která zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Poskytování benefitů nesouvisí s odvedeným pracovním výkonem a nestimulují ke krátkodobému výkonu, jejich poskytování je součástí péče o zaměstnance (Šikýř, 2016, s. 135). Ve firmách bývají zaměstnanecké výhody předmětem kolektivního vyjednávání a jsou zakotveny v kolektivních smlouvách nebo ve vnitřních předpisech (Pelc, 2011, s. 12).

Poskytování zaměstnaneckých výhod může mít pozitivní dopad na motivaci, spokojenost a loajalitu pracovníků. Benefity dále přispívají ke zvýšení atraktivnosti zaměstnání a k

upevnění vztahu mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, ke zlepšení image společnosti. Aby tohoto cíle bylo dosaženo je nutné, aby se zaměstnavatel zajímal, které výhody zaměstnanci upřednostňují. Správně zvolený systém zaměstnaneckých benefitů může společnosti pomoci zvýšit konkurenceschopnost na trhu práce, udržet si stávající pracovníky, ale také získat nové kvalifikované zaměstnance. Pro pracovníky, kteří zvažují více pracovních nabídek s podobnou výší mzdy, je nabídka zaměstnaneckých benefitů podstatným rozhodujícím kritériem (Macháček, 2010, s. 1) (Urban, 2017, s. 145).

Zaměstnanecké benefity jsou účinným nástrojem personální práce. Pro firmy představují úsporu mzdových nákladů, protože jsou daňově zvýhodněné, některé z nich jsou zcela od daně osvobozeny. Zaměstnanecké benefity mají u pracovníka vyvolávat pocit sounáležitosti s firmou a snahu odvést pro ni, co nejlepší výkon (Pelc, 2011, s. 16)

Zaměstnanecké benefity je možné třídit podle několika hledisek. Z **věcného hlediska** členíme výhody na:

- zdravotní benefity (např. dovolená nad rámec zákona, poskytnutí vitamínů a léčivých přípravků a očkování, příspěvek na rehabilitační péči, pobyty v lázních nebo poskytnutí zdravotní obuvi),
- důchodové benefity (např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění),
- benefity poskytované přímo na pracovišti (např. občerstvení a nealkoholické nápoje na pracovišti, stravenky, závodní stravování),
- benefity pro volný čas – výhody sportovního či kulturního charakteru (např. vstupy do sportovních zařízení, zvýhodněné vstupenky na kulturní akce)
- benefity orientované osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání pracovníků (např. rozličné jazykové a vzdělávací kurzy),
- platové a finanční benefity (např. 13. a 14. platy, příspěvek na dovolenou),
- benefity směřující k vybavení zaměstnance (např. pracovní pomůcky, které slouží i pro osobní potřebu – osobní automobil, notebook, telefon nebo příspěvek na dopravu do zaměstnání) (Macháček, 2010, s. 1).

Pelc ve své publikace výčet doplňuje o benefity zaměřené na **sociální aspekty života** zaměstnanců. Mezi ně patří například zaměstnanecké půjčky v období obtížných či složitějších životních situacích (Pelc, 2011, s. 17).

Benefity se dále člení **podle způsobu** poskytování na:

- **plošné (fixní)** - u této formy mají zaměstnanci možnost využívat veškeré výhody poskytované zaměstnavatelem. Nevýhodou toho způsobu poskytování je, že zaměstnavatel vloží prostředky do určitých výhod, ale pracovníci o ně nemusí mít zájem.
- **flexibilní (cafeteria systém)** - tento systém umožňuje zaměstnancům zvolit si výhody dle svých potřeb do předem určeného finančního limitu. Tato forma poskytování je ovšem administrativně náročnější.
- **kombinace obou způsobů** – tento způsob umožňuje ušetření nákladů na administrativu spojenou s cafeteria u benefitů, které pracovníci upřednostňují (Šikýř, 2016, s. 135)

Z **hlediska charakteru** výdajů zaměstnavatele benefity lze dále třídit na:

- finanční – zaměstnavatel na poskytnuté benefity vyplácí finanční prostředky,
- nefinanční – výhody jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele (Pelc, 2011, s. 18).

Benefity můžeme z **hlediska formy příjmu na straně zaměstnance** rozlišovat na:

- peněžní – pracovníci obdrží příslušnou finanční částku. Tato forma benefitů je používána nejčastěji. (např. příspěvek na dopravu, sport, kulturu či rekreaci ve formě peněžního příplatku apod.)
- nepeněžní – bezplatné či zvýhodněné služby poskytované zaměstnancům (např. pružná pracovní doba, práce z domova, dovolená nad rámec zákona apod.) (Pelc, 2011, s. 18-19).

Poskytování zaměstnanecké výhod již dlouho nejsou výsadou jen velkých organizací. Dnes jsou už v omezené míře poskytovány i malými firmami, neboť poptávka zaměstnanců po benefitech stále roste (Macháček, 2010, s. 2)

Z výsledků průzkumu provedené personální agenturou Grafton Recruitment, kterého se účastnilo 1 458 respondentů ze všech krajů České republiky, vyplynulo 10 nejžádanějších benefitů v roce 2018:

- 13./14. plat
- bonusy a prémie
- flexibilní pracovní doba
- placená dovolená nad rámec zákona
- individuální rozvržení pracovní doby
- home office
- služební auto i pro soukromé účely
- stravenky
- zdravotní volno, tzv. Sick days (Grafton Recruitment, 2018).

V České republice je velice nízká nezaměstnanost, proto firmy mezi sebou bojují o kvalifikované pracovníky. Proto se společnosti snaží v boji používat zaměstnanecké benefity. I přes snahu zaměstnavatele poskytovat pracovníkům dostatek atraktivních benefitů je často naráženo na jejich nespokojenost. Důvodem je, že existují výrazné rozdíly mezi preferencemi zaměstnanců a tím, co společnosti poskytují. Mezi nejčastěji poskytované benefity patří stravenky, které se v preferencích umístili až na 8. místě, dále pět týdnů dovolené, občerstvení a nápoje na pracovišti, vánoční večírek nebo poskytování mobilního telefonu.

Z výsledku výzkumu je patrné, že zaměstnanci českých firem stojí v první řadě o peníze, tedy o 13. plat a bonusy a prémie. Až poté přichází na řadu flexibilní pracovní doba. U amerických pracovníků jsou preference v zaměstnaneckých benefitech jiné. Tímto výzkumem se zabývala v roce 2018 například společnost Robert Half, která vyzpovídala více než 1500 zaměstnanců. Z výsledků vyplynulo, že nejžádanějšími benefity jsou flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní týden, práce z domova, nadstandardní služby na pracovišti (školka, posilovna), placené dobrovolnictví a společenské akce a teambuildingy. Z toho vyplývá, že pro Američany je důležitá svoboda a volno, benefity ve formě prémie nebo 13. platu se v žebříčku umístila až na zadních místech (ZonkyTimes.cz, 2020).

### **1.4.7 Vliv poskytované mzdy a benefitů na spokojenost v zaměstnání v České republice**

V několika posledních letech bylo ve světě provedena řada výzkumu zabývajících, se tím jak poskytovaná mzda a benefity ovlivňují spokojenost pracovníků. Ovšem v Evropských zemích se výzkumy na toto téma provádějí zřídka. Z publikovaných výzkumu vyplynulo, že Česká republika patří mezi státy s nejnižší pracovní spokojeností (Sokolová, 2016).

V roce 2016 byl proveden výzkum, který se zabýval, jakým způsobem mzda, plat a zaměstnanecké výhody ovlivňují spokojenost pracovníků v České republice. Sběr dat prostřednictvím dotazníků proběhl dvakrát, v roce 2013 a 2015. Respondenti byli především z kraje Vysočina, z Královéhradeckého kraje a z Pardubického kraje. V Pardubickém kraji sídlí i zkoumaná společnost (Sokolová, 2016).

Samotný výzkum se byl složen ze čtyř částí. Nejprve byli respondenti dotazováni na jejich věk, pohlaví, vzdělání. Dále se výzkum soustředil na společnost např. vlastnictví organizace, velikost a pracovní pozice v organizaci. Třetí část obsahovala 24 otázek, které respondent hodnotil škálou 0 až 3. Poslední část zahrnovala 36 tvrzení, které se zabývali devíti kategoriemi a byli hodnoceny na škále od 1 do 6 (Sokolová, 2016).

Bylo zjištěno, že mzda, plat a poskytované benefity významně ovlivňují spokojenost pracovníků. Výsledky ukazují, že úroveň celkové pracovní spokojenosti je nadprůměrná. Ovšem u platu, mzdy a poskytovaných benefitů je hodnocení podprůměrné. Tyto faktory tedy pracovní uspokojení snižují. Naopak další faktory, jako řízení, spolupracovníci, komunikace nebo povaha práce uspokojení z práce zvyšují. Pro zvýšení spokojenosti je tedy vhodné zvýšit úroveň mezd a platů (Sokolová, 2016).

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola bude rozdělena do tří částí. V úvodu bude představena vybraná společnost. Další část se bude věnovat popisu současného stavu systému motivace a odměňování pracovníků. Stěžejní částí této kapitoly bude provedení výzkumu ve společnosti, který bude realizován pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů.

### 2.1 Představení společnosti

**Obchodní jméno:** Zemědělsko obchodní družstvo Zálší

**Datum vzniku a zápisu:** 10. června 1982

**Právní forma:** Družstvo

**Identifikační číslo:** 001 31 725

**Sídlo:** č.p. 58, 565 01 Zálší

**Základní kapitál:** 23 400 000 Kč

**Předmětem podnikání společnosti je:**

- Zemědělská a lesní výroba,
- Truhlářství, podlahářství
- Zámečnictví, nástrojářství
- Obráběčství
- Opravy dopravních prostředků a pracovních strojů
- Hostinská činnost
- Klempířství a oprava karoserií
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, daňové evidence
- Mlékárenství
- Řeznictví a uzenářství
- Výroba elektřiny a tepelné energie
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin (Ministerstvo spravedlnosti, © 2012-2015)

Společnost Zemědělsko obchodní družstvo Zálší provozuje zemědělskou a nezemědělskou činnost v Pardubickém kraji. Sídlo společnosti je v obci Dvořisko, další střediska jsou rozmístěna v dalších obcích v okrese Ústí nad Orlicí. Zemědělsko obchodní družstvo Zálší je členem Zemědělského svazu České republiky.

Družstvo bylo ustanoveno podle zákona č. 122/75 Sb., usnesením ustavující členské schůze ze dne 17. prosince 1981. Zemědělské družstvo vzniklo postupným sloučením 17 původních družstev. Po právní stránce je družstvem vlastníků a sdružuje majetek cca 750 členů. Z uvedeného počtu členů cca 150 pracuje v ZOD, 430 jsou starobní důchodci, 170 jsou ostatní členové. V době transformace základní členský vklad činil 30 tisíc Kč, z toho 10 tisíc Kč bylo přiděleno do nedělitelného fondu. V současné době při přijetí nového člena základní vklad činí 50 a více tisíc Kč. Suma základních členských vkladů v roce 2018 byla 13 190 tis. Kč, další členské vklady 78 989 tis. Kč (Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2018).



Obrázek 3: Logo ZOD Zálší

(Zdroj: <http://www.zalsi.cz>)

## 2.2 Předmět činnosti

Rozhodujícím předmětem činnosti družstva je zemědělská výroba a výroba oken pro autobusy a tramvaje DVO Loučky. Zemědělská výroba se dělí na výrobu rostlinou a živočišnou.

### 2.2.1 Rostlinná výroba

Rostlinná výroba je zaměřena na výrobu píce pro živočišnou výrobu a dále na výrobu tržních plodin. Družstvo hospodaří zhruba na 4336 ha zemědělské půdy. Z celkové výměry, orná půda tvoří kolem 3800 ha. Zbylých 516 ha jsou trvalé travní porosty, které jsou využívány jako pastviny pro dobytek. Hlavními pěstovanými plodinami jsou obiloviny, řepka, mák, cukrová řepa, krmné plodiny pro skot včetně kukuřice.

V roce 2012 byla do provozu uvedena bioplynová stanice, ta je umístěna v provozu Tisová. Stanice je kvalitní a technologicky moderní. Součástí je využití odpadního tepla

pro vytápění dílen, garáží, administrativní budovy, skladu obilovin, seníku apod. (Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020)

### **2.2.2 Živočišná výroba**

ZOD Zálší před několika lety ukončilo výrobu jatečné drůbeže a zastavilo výkrmy prasat a chov prasnic. V současné době je tedy živočišná výroba odkázána pouze na skot. Mléko je vyráběno na třech farmách Jehnědí, České Heřmanice a Oucmanice. Kromě mléka je skot je chován také pro prodej masa. Je organizován i prodej živých zvířat, např. jalovic, a to nejen po České republice, ale i do zahraničí. Ve všech stájích jsou dojnice ustájeny na volno, tyto stáje splňují podmínky welfare. (Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020)

### **2.2.3 Nezemědělská výroba**

Pro družstvo je velmi významná i výroba nezemědělská. Ta je rozdělena do dvou samostatných divizí.

#### **Divize výroby oken**

Po transformaci družstvo rozvinulo divizi výroby okenních systému pro dopravní prostředky. Vyrábějí se zde okna pro autobusy, tramvaje, trolejbusy, lokomotivy, karavany, kabinky stavebních strojů a speciální nákladní vozy. Úsek je provozován samostatně uvnitř ZOD v provozovně Loučky. Zaměstnává cca 55 zaměstnanců, včetně techniků. Středisko se snaží o udržení a zvyšování kvality ve veškerých procesech výroby. Divize má k dispozici vlastní oddělení vývoje. DVO má certifikován systém managementu podle EN ISO 9001:2015. Certifikován je také proces svařování, a to dle ČSN EN ISO 3824-2:2006 a dle ČSN EN 15085-2:2008 v certifikační úrovni CL2. Divize patří mezi nejvýznamnější výrobce těchto produktů ve Střední Evropě. Okenní systémy dodávají i jednomu největších výrobců autobusů v Evropě, společnosti IVECO Bus, okna jsou mimo jiné také použita v tramvajích Škoda a autobusech značky SOR Okna jsou designována a konstruována tak, aby byly použitelné ve většině dopravních prostředků. (Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020)

#### **Divize lisovny termosetů**

Druhou divizí nezemědělské výroby je lisovna termosetů, která je provozována v Českých Heřmanicích. Provoz je od roku 2007 držitelem certifikátu kvality dle ISO 9001:2000. Vyrábí se zde široká škála nejrůznějších termosetových polotovarů a

finálních výrobků pro strojírenství, elektrotechnický a elektronický průmysl, textilní a sklářský průmysl a některé další. V provozu je zaměstnáno 30 pracovníků včetně vedoucího. (Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020)

#### **2.2.4 Organizační struktura družstva**

Nejvyšším orgánem družstva je členská schůze, která se schází minimálně jednou ročně. Členská schůze volí 1x za 5 let v tajných volbách předsedu družstva, představenstvo a kontrolní komisi.

Statutárním orgánem družstva je jedenáctičlenné představenstvo, které je voleno na 5 let. Za družstvo je oprávněn jednat a podepisovat předseda družstva a nebo místopředseda. Kontrolní činnost družstva zastává kontrolní komise, která má jednoho předsedu kontrolní komise a 16 členů.

Předseda družstva, který je zároveň i předsedou představenstva, řídí členskou schůzi, zabezpečuje potřebné věci k projednání a schválení, vede jednání představenstva a zajišťuje plnění jeho rozhodnutí. Předseda řídí provoz družstva a podléhají mu ekonomický ředitel, štábní útvar a vedoucí divizí.

Ekonomický ředitel, který je zároveň místopředsedou družstva, zastupuje předsedu v jeho nepřítomnosti a řídí ekonomický úsek, účetní služby, má zodpovědnost za daňové a ostatní povinnosti a jedná s bankami.

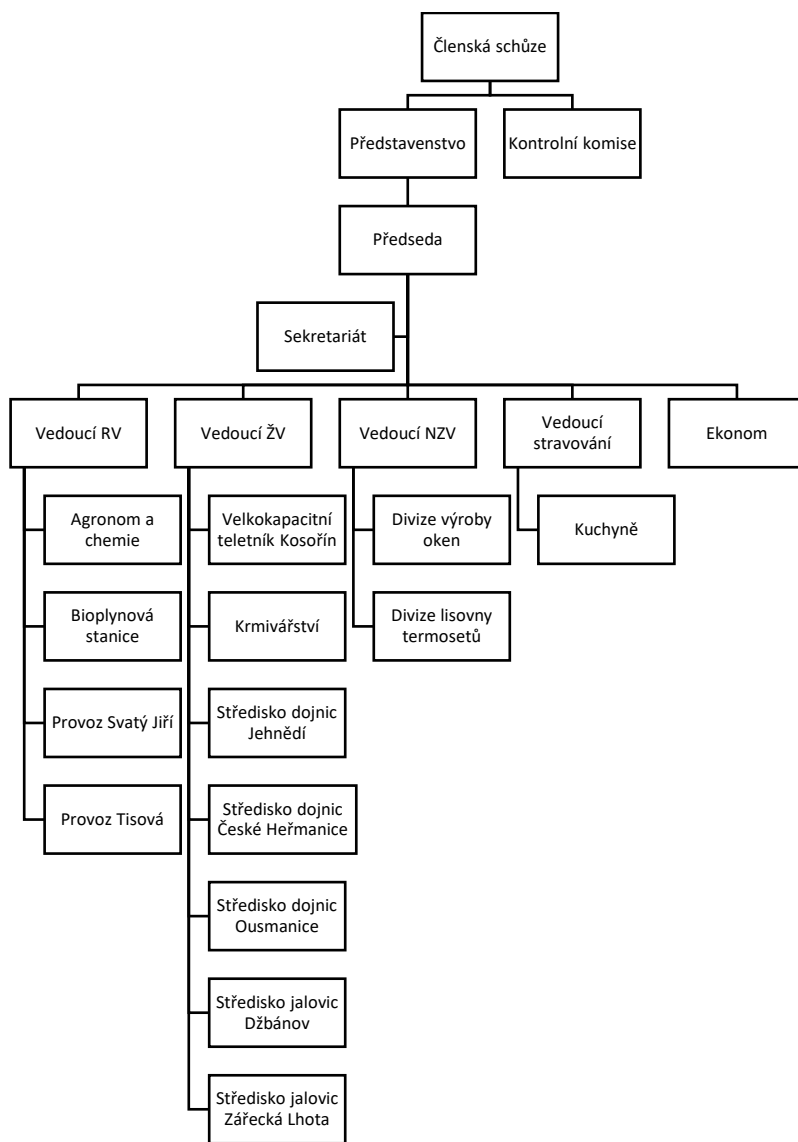
Štábní útvar realizuje samostatné činnosti pro celé ZOD. V čele štábního útvaru je referent řízení prodeje a nákupu, který zodpovídá za činnost celého štábu. Sekretariát řeší a eviduje majetky členů a oprávněných osob, je též podřízen předsedovi.

Vedoucímu rostlinné výroby podléhají provoz Svatý Jiří, provoz Tisová a hlavní agronom. V provozech Svatý Jiří a Tisová probíhají veškeré práce RV (pěstitelské, sklizňové, skladovací práce), dále opravárenství pracující pro celé družstvo. Samostatným provozem, který je však podřízen vedoucímu RV je bioplynová stanice, kterou obsluhují 2 pracovníci.

Vedoucímu živočišné výroby jsou podřízena střediska dojníc v Jehnědí, Českých Heřmanicích a Oucmanicích, dále velkokapacitní teletník v Kosoříně, krmivářství a střediska jalovic v Zárecké Lhotě a Džbánově. Úkolem ŽV je dovážení krmiv na stáje, vyvážení hnojiv na polní sklady a prodej živočišných mléčných a masných produktů.

Divize nezemědělské výroby je členěna do dvou provozů, první z nich je výroba oken v Loučkách, druhá pak lisovna termosetů v Českých Heřmanicích. V čele obou těchto divizí je vedoucí nezemědělské výroby. V obou divizích jsou fungující mistři výroby, kteří řídí provoz přímo na místě.

Úsek stravování je podřízen vedoucímu stravování, který má na starost provoz kuchyně, řízení rozvozu obědů v oblasti ZOD, sklady potravin nebo prodej stravenek. Družstvo vaří obědy nejen pro vlastní zaměstnance, ale pro členy a důchodce z okolních obcí či firmy z okolí

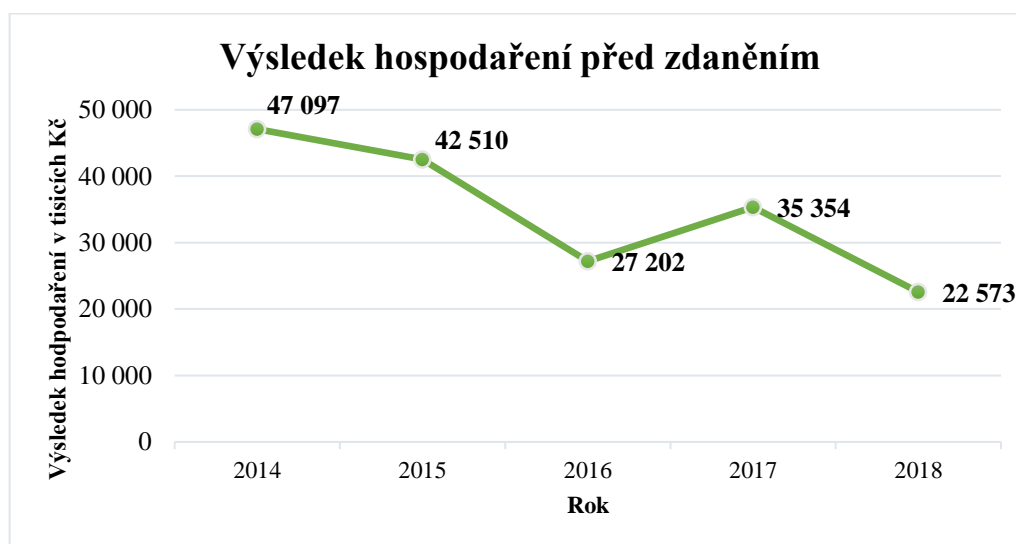


**Obrázek 4: Organizační struktura ZOD Zálší**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Velmi důležitým ukazatelem pro družstvo je výsledek hospodaření, jeho vývoj v letech 2014 – 2018 je znázorněn v grafu č. 1. Výsledek hospodaření v prvních třech letech postupně klesal, nejprve se snížil o 10,72 % a poté o dokonce o 56,27 %. Další rok výsledek hospodaření vzrostl o 46 %. V roce 2018 však došlo opět k poklesu, a to o 36,15 %. Výsledek hospodaření v roce 2018 byl nejnižší ze všech sledovaných let.

Zisk u zemědělských společností je ovlivněn řadou faktorů, především klimatickými podmínkami, změnami výkupních cen a změnami cen vstupů. K vyššímu výsledku hospodaření v roce 2017 dopomohlo především zlepšení ve zpeněžování živočišné produkce např. výkupních cen mléka i zvýšením cen rostlinné výroby. Naopak pokles v roce 2018 byl způsoben především snížením rychlý růstem cen vstupů i rostoucí pachtovné a nájemné za pronajaté pozemky.



**Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 2 zobrazuje výnosy ve střediscích v letech 2015 – 2018. Největší podíl na celkových výnosech měla ve třech sledovaných letech divize výroby oken, pouze v roce 2017 nejvyšší podíl výnosů vyprodukovala živočišná výroba. Výnosy střediska živočišné výroby od roku 2016 postupně rostly, nejprve o 22,78 % a poté už pouze o 1,15 %. U rostlinné výroby výnosy v letech kolísaly, nejnižších výnosů bylo dosaženo v roce 2017, nejvyšších v roce 2015, toto kolísání je způsobeno především vlivem klimatických změn. Výnosy lisovny během sledovaných let postupně rostly a svého maxima v roce

2018. Výnosy stravování se v průběhu let příliš neměnily. I u bioplynové stanice výnosy od roku 2017 stoupaly až na 6 632 tis. Kč.

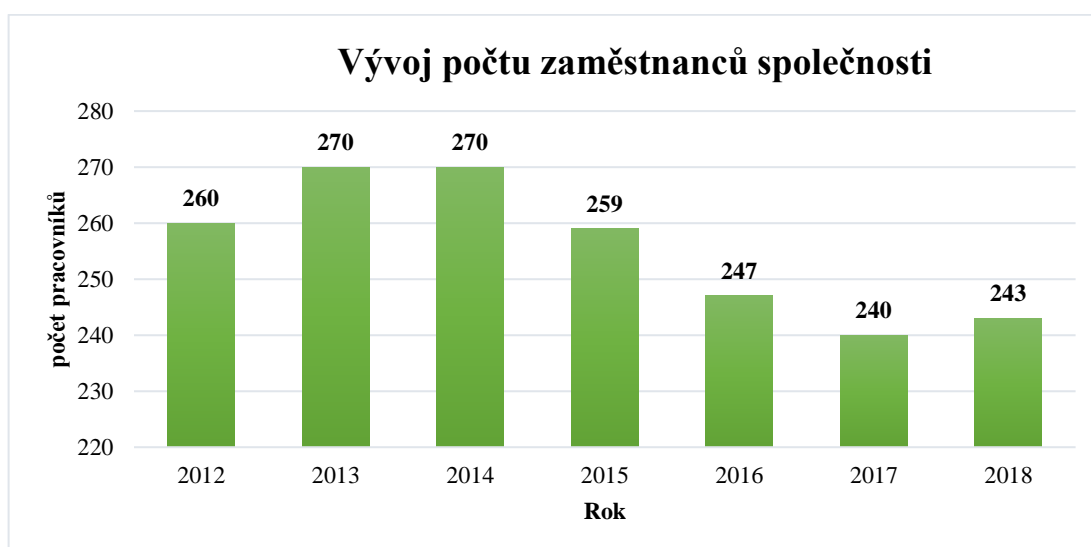
**Tabulka 2: Výnosy jednotlivých středisek**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Rostlinná výroba</b>	94 074	75 128	70 960	90 682
<b>Živočišná výroba</b>	116 898	112 494	138 126	140 248
<b>Bioplynová stanice</b>	6 123	5 602	5 991	6 632
<b>Divize výroby oken</b>	135 429	116 658	116 390	145 164
<b>Divize lisovny termosetů</b>	7 768	9 184	12 328	13 322
<b>Stravování</b>	7 315	7 113	7 027	7 122

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 2.3 Zaměstnanci společnosti

Počet pracovníků společnosti se v průběhu let měnil jeho vývoj od roku 2012 do roku 2018 je znázorněn na grafu č. 2. Ve sledovaných letech se počet pohyboval mezi 240 – 270 pracovníky. Z grafu vyplývá, že od roku 2014, kdy společnost evidovala 270 zaměstnanců, počet postupně klesal až do roku 2017, kdy ve společnosti pracovalo 240 pracovníků, došlo tedy k poklesu o 10 %. Společnost k 31. 12. 2018 zaměstnává 243 pracovníků, z toho 7 řídicích pracovníků a 236 ostatních pracovníků, došlo tedy k meziročnímu vzrůstu o 1,25 %.



**Graf 2: Vývoj počtu pracovníků v období 2012-2018**

(Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrky ZOD Zálší 2018)

V níže uvedené tabulce uveden počet pracovníků i rozdělení na řídicí a ostatní pracovníky, počet řídicích pracovníků se neměnil v roce 2017 se zvýšil pouze o jednoho pracovníka, ani počty ostatních pracovníků se ve sledovaném období příliš neměnily.

Dále je zde uvedena výše průměrné odměny, zde můžeme sledovat, že průměrná Odměna řídicích pracovníků kolísala, nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2017, kdy činila 53 307 Kč měsíčně, v roce 2018 odměna vzrostla o 27,33 % na 67 876 Kč. U ostatních pracovníků průměrná odměna postupně rostla, nejdříve o 5,17 %, v roce 2017 už o 11,39 % a v posledním sledovaném roce o 6,57 %, kdy průměrná odměna činila 27 215 Kč.

V tabulce je uvedena i suma vyplacených odměn za rok a výše nákladů na sociální pojištění a zdravotní pojištění.

**Tabulka 3: Počet pracovníků společnosti a průměrná odměna**

<b>Rok</b>	<b>Počet pracovníků</b>		<b>průměrná odměna (Kč)</b>	<b>odměny (tis. Kč)</b>	<b>Náklady na SP a ZP (tis. Kč)</b>
<b>2018</b>	<b>Celkem</b>	<b>243</b>	<b>28 386</b>	<b>82 775</b>	<b>28 446</b>
	řídicí pracovníci	7	67 876	5 702	2 063
	ostatní pracovníci	236	27 215	77 073	26 383
<b>2017</b>	<b>Celkem</b>	<b>240</b>	<b>25 741</b>	<b>76 297</b>	<b>26 174</b>
	řídicí pracovníci	7	53 307	4 898	1 737
	ostatní pracovníci	233	25 536	71 399	24 437
<b>2016</b>	<b>Celkem</b>	<b>247</b>	<b>23 977</b>	<b>71 070</b>	<b>24 420</b>
	řídicí pracovníci	6	66 349	4 777	1 693
	ostatní pracovníci	241	22 923	66 293	22 727
<b>2015</b>	<b>Celkem</b>	<b>259</b>	<b>22 841</b>	<b>70 990</b>	<b>24 403</b>
	řídicí pracovníci	6	66 889	4 816	1 707
	ostatní pracovníci	253	21 796	66 174	22 696

(Zdroj: vlastní zpracování dle Účetní závěrky ZOD Zálší 2018)

## **2.4 Současný stav motivace a odměňování**

Motivace má významný vliv na výkonnost pracovníků, jejich spokojenost i loajalitu. Ve společnosti v současné době na motivaci zaměstnanců může působit pouze základní mzda, především však výše osobního ohodnocení. Družstvo svým pracovníkům dále poskytuje různé zaměstnanecké benefity, které mohou mít také motivační charakter. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, tedy všem zaměstnancům.

Ve společnosti ZOD Zálší v současné době není zaveden systém formálního hodnocení zaměstnanců. Hodnocení jejich pracovního výkonu je prováděna pouze na základě splnění norem, případně je promítnuto ve výši osobního ohodnocení.

Způsob odměňování zaměstnanců je stanoven ve vnitřním předpisu ve společnosti a řídí se všemi ustanoveními zákoníku práce. Pracovní smlouvy se zaměstnanci jsou dle zákona uzavírány písemně a obsahují všechny potřebné náležitosti. U nově přijímaných zaměstnanců je stanovena tříměsíční zkušební doba.

### **2.4.1 Mzda pracovníků**

Za vykonanou práci náleží pracovníkovi mzda, ta je vypočtena různými způsoby v závislosti na pracovní pozici zaměstnance. Mzda je pracovníkům vyplácena na účet vždy nejpozději 15. den v měsíci, mzda je tedy vyplácena pozadu. Obvykle bývá mzda vyplácena zaměstnanci na účet, jen ve výjimečných případech je možné mzdu vyplatit v hotovosti.

Mzda všech pracovníků družstva je složena ze základní měsíční mzdy a z pohyblivé složky ve formě osobního ohodnocení. Výši této pohyblivé složky mzdy určuje přímý nadřízený pracovníka. O výši osobního ohodnocení rozhoduje individuální výkon pracovníka a také ekonomické možnosti. Nadřízený může prémie krátit v případě nízké výkonnosti, neplnění úkolů pro danou pozici, ale také mohou být kráceny o dny, kdy je zaměstnanec v pracovní neschopnosti apod.

### **2.4.2 Odměna za pracovní pohotovost**

Vybraní pracovníci jsou povinni držet pracovní pohotovost, za tu mu samozřejmě náleží odměna ve výši 10 % průměrného výdělku.

Pokud zaměstnanec během pracovní pohotovosti skutečně práci vykonává, náleží mu mzda včetně všech příplatků. Pracovní pohotovost je obvykle mimo řádnou týdenní pracovní dobu, proto má pracovník během této doby nárok na příplatek za přesčas. V případě, že v rámci pracovní pohotovosti zaměstnanec pracuje o víkendu nebo v noci má nárok i na tyto příplatky.

### 2.4.3 Mzdové příplatky

V současné době je pracovníkům vypláceno hned několik příplatků. Jejich vyplacení závisí na charakteru pracovního místa a na dalších podmínkách.

- **Příplatek za práci ve svátek**

Za práci ve svátek má zaměstnanec nárok na náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. V případě, že si zaměstnanec nemůže vybrat náhradní volno, náleží mu příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku k dosažené mzdě.

- **Příplatek za práci přesčas a o víkendech**

Společnost dodržuje všechny platné právní ustanovení týkající se práce přesčas. Práce přesčas může být buď nařízena nebo se koná po dohodě s přímým nadřízeným. Za práci přesčas přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku nebo se s nadřízeným domluví na čerpání náhradního volna v rozsahu odpracovaných hodin.

V případě, že má zaměstnanec nařízenou či předem domluvenou práci v sobotu nebo v neděli, náleží mu dosažená mzda zvýšená o příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

- **Příplatek za práci v noci**

Za práci v noci přísluší pracovníkům příplatek 20 % průměrného výdělku zaměstnance na každou hodinu práce. Nárok na tento příplatek vzniká v době práce od 22:00 hod do 6:00 hod.

### 2.4.4 Benefity

Společnost mimo mzdy a prémie nabízí celou řadu zaměstnaneckých benefitů, které jsou poskytovány všem zaměstnancům družstva.

#### **Dovolená nad rámec zákona**

Zákonem stanovená dovolená činí 4 týdny. Zemědělsko obchodní družstvo Zálší poskytuje svým zaměstnancům týden dovolené navíc nad rámec zákona. Zaměstnanci družstva si tedy mohou každoročně vybrat 25 dní dovolené. Za toto období náleží zaměstnanci náhrada mzdy. V divizi výroby oken bývá v období letních prázdnin dvoutýdenní celozávodní dovolená.

### **Závodní stravování**

Zaměstnanci mohou také využít závodního stravování. Obědy jsou zaměstnancům dováženy ze závodní kuchyně přímo na jednotlivá pracoviště, která jsou vybavena výdejnou a jídelnou. V období sezonních prací na polích jsou vybraným zaměstnancům doručovány i svačiny, pokud jdou zaměstnanci v tomto období do práce i o víkendu jsou jim uvařeny i obědy.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci příspěvek ve výši 50 %, cena pro pracovníka je tedy 30 Kč. Pro nečleny a jiné firmy je cena oběda 60 Kč, pro členy a starobní důchodce, kteří v minulosti v družstvu pracovali je cena také 30 Kč.

### **Bezúročná půjčka**

Dalším poskytovaným benefitem je bezúročná půjčka pro zaměstnance. Bezúročné půjčky jsou poskytovány ve výši maximálně 30 000 Kč na zaměstnance. Splatnost půjčky je maximálně 5 let. Jednotlivé splátky jsou zaměstnanci sráženy ze mzdy.

### **Nealkoholické nápoje na pracovišti**

Zaměstnavatel má povinnost zajistit všem pracovníkům dostatečné množství pitné či užitkové vody. V některých provozech jsou zaměstnancům poskytovány barely s vodou, kterou může neomezeně konzumovat. Na ostatních pracovištích je pitný režim zajišťován pomocí balené vody v PET lahvích, kromě vody jsou pracovníkům poskytovány i jiné nealkoholické nápoje. Ochranné nápoje jsou zaměstnancům poskytovány podle zákona.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zemědělsko obchodní družstvo Zálší všem zaměstnancům, po absolvování tříměsíční zkušební doby, nabízí příspěvek na penzijní připojištění. Výše tohoto příspěvku, je pro všechny zaměstnance stejná, a to 500 Kč měsíčně. Tento benefit je mezi zaměstnanci hojně využíván.

### **13. plat**

Zaměstnancům je každoročně vyplácen 13. plat. Tento benefit není zaměstnancům vyplácen v celku. Představenstvo družstva každý rok určuje pravidla pro vyplácení 13. platu. Nejčastěji bývá rozdělen do dvou nebo čtyř výplat.

### **Novomanželský příspěvek**

Družstvo dále nabízí příspěvek pro pracovníky, kteří během práce pro společnost vstoupí do manželství. Tento příspěvek se poskytuje ve výši 5 000 Kč.

### **Očkování proti chřipce**

Společnost si uvědomuje, že pokud propukne chřipková epidemie projeví se to vysokou absencí a sníženou produktivitou, proto každý zaměstnanec družstva může využít bezplatného očkování proti chřipce. Tento benefit se bohužel mezi pracovníky netěší velké oblibě.

### **Finanční dar k životnímu jubileu**

Jedním z benefitů v sociální oblasti je poskytnutí finančního daru při životním jubileu. Výše finančního příspěvku je odvozena od dosaženého věku.

### **Příspěvek na dopravu**

Dalším zajímavým zaměstnaneckým benefitem je příspěvek na dopravu. Na příspěvek mají nárok zaměstnanci, kteří do práce dojíždějí. Výše tohoto příspěvku je závislá na počtu kilometrů.

### **Finanční příspěvek na dětské tábory**

Zaměstnanci mohou požádat o příspěvek na letní tábor pro děti. Příspěvek je poskytován dětem zaměstnanců do věku ukončení povinné školní docházky. Výše příspěvku je 700 Kč na každé dítě v periodicitě 1x za rok. Pro získání příspěvku je nutné doložit doklad o zaplacení.

## **2.4.5 Poskytování pracovních oděvů, obuvi a drogistického zboží**

Ve společnosti jsou dodržovány zásady BOZP, proto jsou zaměstnanci povinni při výkonu práce nosit pracovní oděvy a obuv. Všichni zaměstnanci družstva si mohou jednou ročně objednat pracovní oděvy a obuv v hodnotě 2 500 Kč. U některých pracovních pozic, kde na zaměstnance působí škodlivé vlivy a může být ohroženo jejich zdraví, je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovníkům i osobní ochranné pracovní prostředky jako jsou rukavice, ochranné brýle, čisticí prostředky a jiné. Družstvo dále poskytuje každý rok všem pracovníkům poukaz na nákup drogistického zboží ve výši 1 000 Kč. Tento poukaz může pracovník využít pouze v určené drogerii.

## **2.4.6 Školení a vzdělání zaměstnanců**

Společnost svým zaměstnancům nenabízí pravidelné školení nad rámec jejich pracovních schopností. Školení jsou pracovníkům hrazena tehdy, když jsou nutné pro výkon pracovní pozice nebo v případě, kdy školení přikazuje legislativa.

## **2.5 Výzkum ve společnosti**

Realizovaný výzkum má za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni se zavedeným systémem spokojenosti a odměňování. Aby společnost mohla realizovat změny v této oblasti, je nutné zjistit názory a postoje pracovníků na současný systém motivace a odměňování a identifikovat hlavní motivační faktory.

Výzkum ve společnosti Zemědělsko obchodní družstvo Zálší bude proveden dvěma způsoby. Nejprve bude realizován kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Po provedení analýzy informací získaných z dotazníkového šetření bude proveden kvalitativní výzkum pomocí rozhovorů s vybranými pracovníky, které pomůžou k lepšímu pochopení a rozšíří výsledky kvalitativního výzkumu.

### **2.5.1 Dotazníkové šetření**

Stěžejním bodem výzkumu bylo dotazníkové šetření. Tato výzkumná strategie byla zvolena především z důvodu poměrně vysokého počtu zaměstnanců společnosti, kteří jsou navíc rozprostřeni v několika divizích.

Vyplnění dotazníků bylo anonymní a dobrovolné. Jelikož většina pracovníků družstva nemá k dispozici pracovní počítač, bylo rozhodnuto, že dotazníky budou zaměstnancům rozdávány v tištěné formě. Po vytvoření dotazníku jsem požádala dva pracovníky o zkušební vyplnění, abych ověřila, zda jsou všechny otázky srozumitelné a vyplnění dotazníku není příliš časově náročné.

Po úpravě dotazníků mohl začít sběr dat. Po domluvě s předsedou družstva bylo rozhodnuto, že vytištěné dotazníky budou předány vedoucím jednotlivých divizí, kteří je dále rozdají zaměstnancům.

Samotnému dotazníku předchází průvodní dopis, kde je uvedeno oslovení respondentů, představení autora, účel výzkumu a prosba o vyplnění. Dotazník je polostrukturovaný a obsahuje celkem 25 uzavřených i otevřených otázek. V rámci uzavřených otázek mohli

účastníci zvolit jednu nebo více odpovědí. V jedné otázce měli respondenti seřadit důvody, proč je pro ně práce ve společnosti důležitá. V dotazníku byli obsaženy i dvě otázky, kde respondenti mohli klasifikovat spokojenost či důležitost na 4 - 5 stupňové škále, tyto odpovědi jsou následně vyhodnoceny prostřednictvím váženého průměru. Dotazník obsahoval i jednu otevřenou otázku, kde mohli zaměstnanci vyjádřit, jaké nové benefity by uvítali. Nejprve jsou respondentům položeny otázky ke zjištění základních charakteristik. Další otázky již mají výzkumný charakter, týkají se motivace, odměňování, zaměstnaneckým benefitů a jejich hodnocení. Přesné znění dotazníku je uveden v příloze č. I diplomové práce.

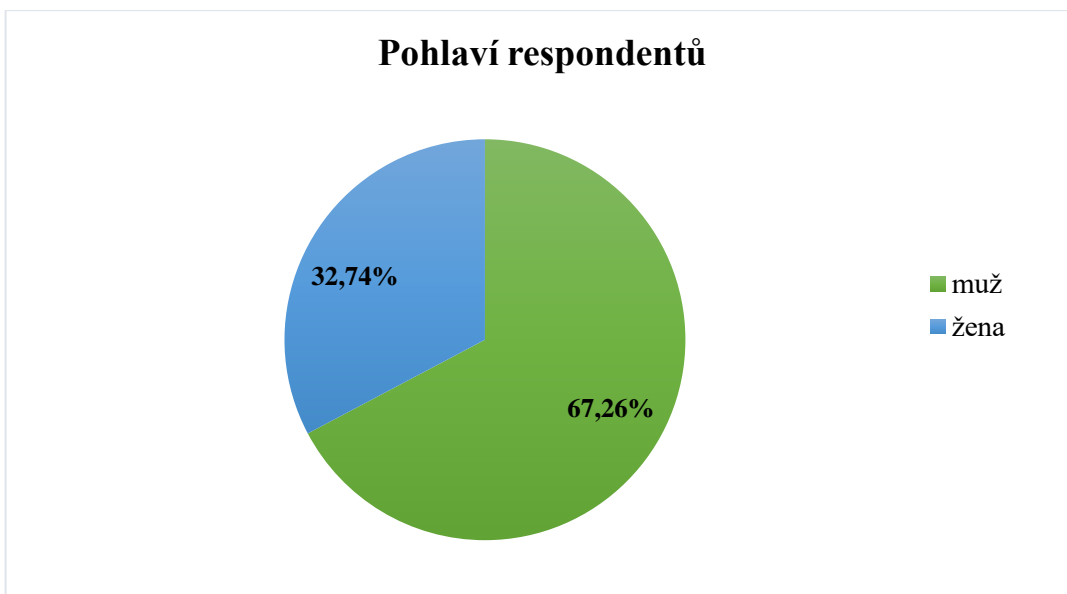
Pro účel výzkumu bylo distribuováno 200 dotazníků. Navráceno bylo celkem 113 dotazníků, návratnost byla tedy 56,5 %. Sběr dat mezi zaměstnanci družstva probíhal celkem 24 dní, a to v termínu od 27. ledna do 19. února 2020.

### **2.5.2 Vyhodnocení dotazníkové šetření**

V této kapitole budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Vyhodnocení jednotlivých otázek bude provedeno slovně a graficky formou grafu či tabulky. V některých otázkách budou odpovědi rozděleny podle jednotlivých úseků firmy.

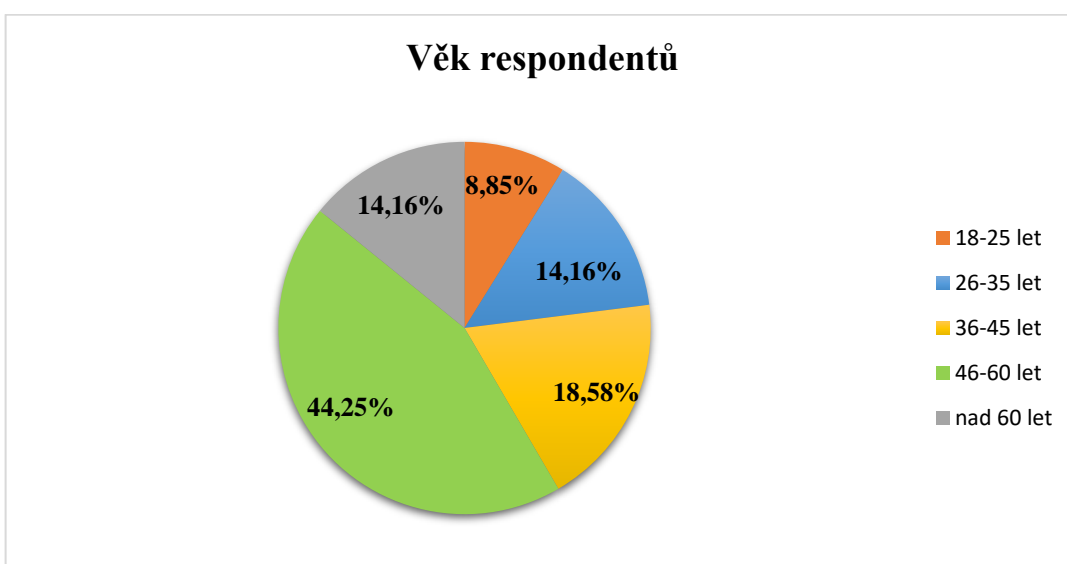
Prvních 5 otázek dotazníku bylo identifikačních, zabývalo se samotnými respondenty, jejich pohlavím, věkem, dosaženým vzděláním, délkou zaměstnání ve společnosti a pracovním zařazením.

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že se dotazníku zúčastnilo více mužů. Konkrétně bylo mezi respondenty 76 mužů, což představuje 67 % všech respondentů a 37 žen, což je v procentuálním vyjádření 33 %.



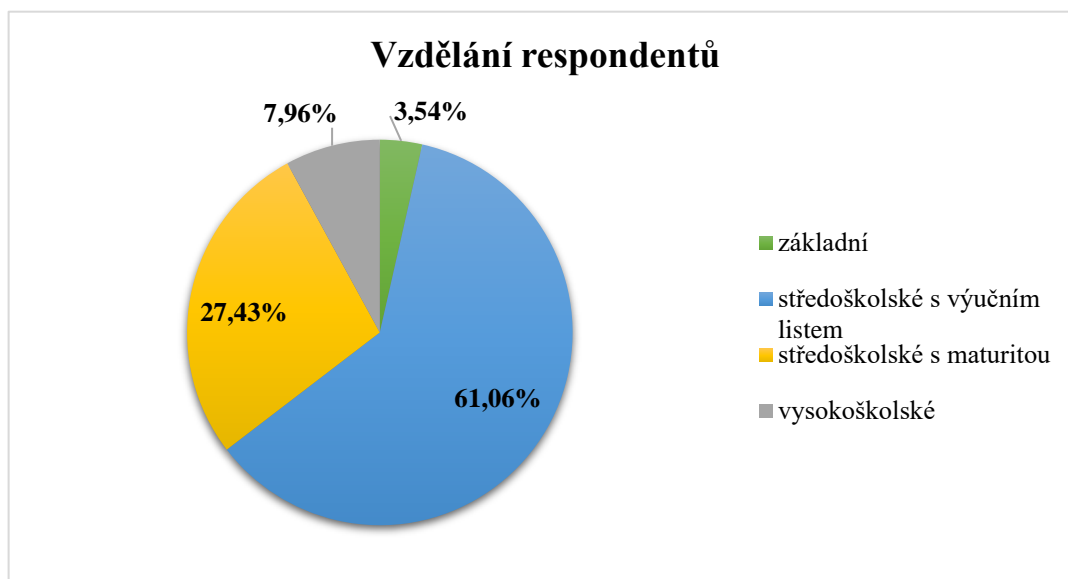
**Graf 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka se zabývala věkem respondentů. Zde mohli účastníci vybírat z pěti kategorií. Nejvyšší zastoupení v podniku mají respondenti ve věkovém rozmezí 46–60 let, a to konkrétně 44 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 36–45 let. Věková kategorie 26–35 let je zastoupena 14 %, což odpovídá 16 pracovníkům. Stejně je na tom skupina respondentů ve věku nad 60 let, která zahrnuje také 16 osob (14 %). Nejméně početnou skupinou je věková kategorie 18–25 let, tuto kategorii zvolilo pouze 9 % dotázaných, což odpovídá 10 pracovníkům.



**Graf 4: Rozdělení respondentů dle věku**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Třetí identifikační otázka směřovala ke vzdělání dotazovaných. ZOD Zálší si nevede statistiky dle dosaženého vzdělání zaměstnanců, neboť pro družstvo není vzdělání jejich pracovníků podstatné. Společnost upřednostňuje spíše praktické schopnosti a znalosti zaměstnanců, jejich přístup a svědomitost. Největší procentní zastoupení mají respondenti s výučním listem (61 %). Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, kterých je 27,43 %. Mezi respondenty bylo 8 % vysokoškolsky vzdělaných, a pouze 4 účastníci (3,54%) uvedli základní vzdělání.

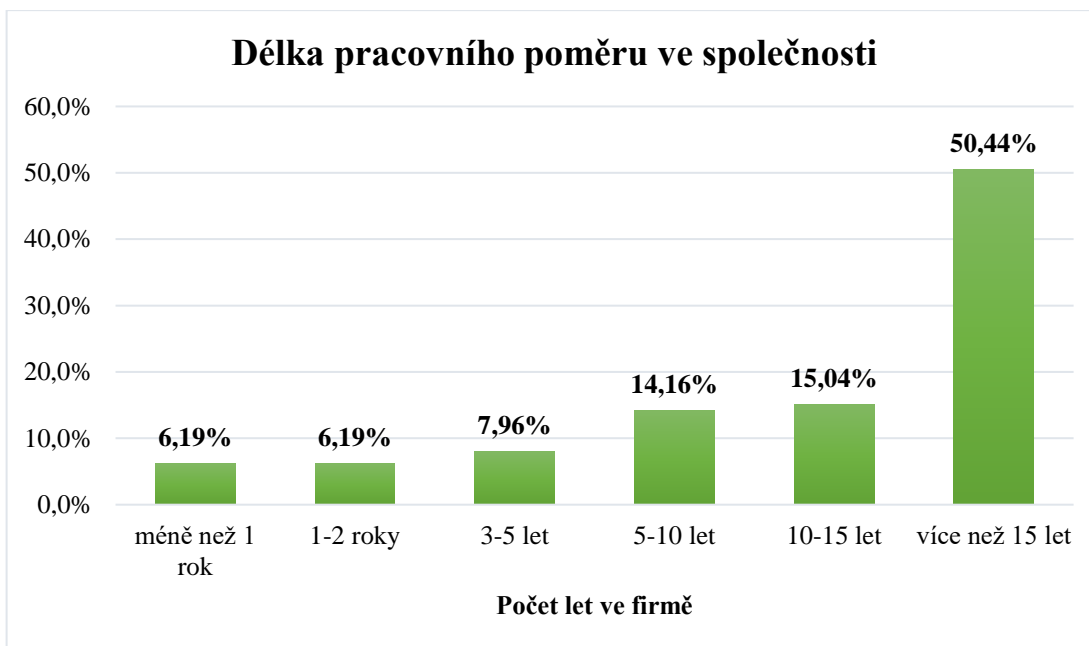


**Graf 5: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka zjišťovala, jak dlouhou dobu zaměstnanci ve společnosti pracují. Na níže uvedeném grafu je znázorněna struktura účastníků výzkumu podle počtu odpracovaných let v ZOD Zálší. Dotazníkové šetření ukázalo, že 57 respondentů, což představuje 50,4 %, v družstvu pracuje více než 15 let. Po dobu 10-15 let ve společnosti pracuje 17 zaměstnanců, tedy 15 % z celkového počtu respondentů. Dalších 14,2 % dotázaných pracovníků je v podniku zaměstnáno 5-10 let. Mezi 3-5 lety v organizaci pracuje 9 respondentů což představuje 8 %. Nejméně zastoupenými skupinami jsou zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok a 1-2, kterých je mezi respondenty shodně, a to 6,2 %.

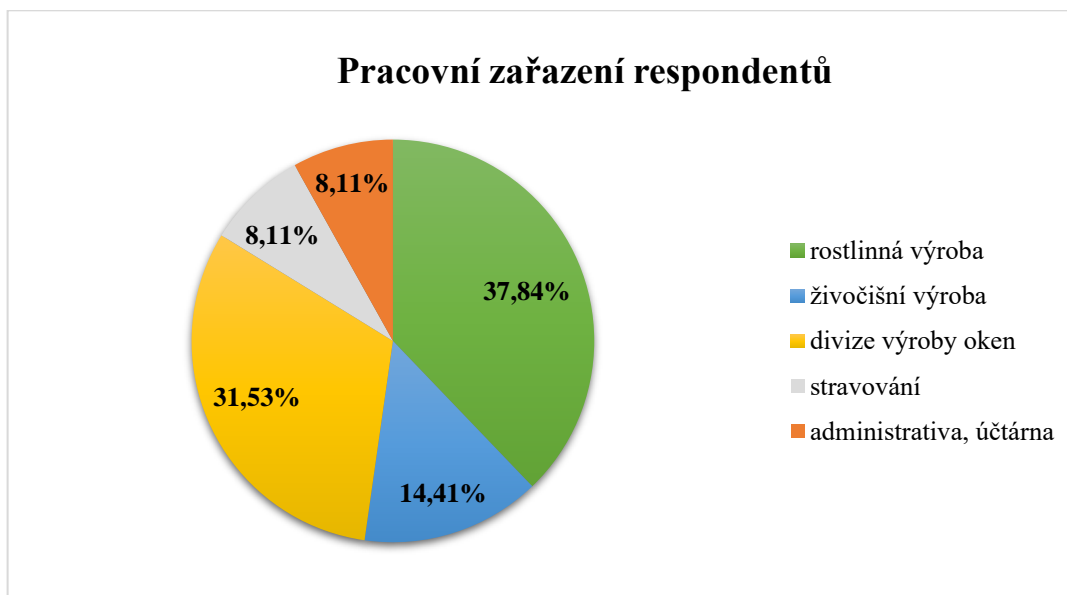
Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že fluktuace ve společnosti je nízká a pracovníci jsou vůči družstvu loajální. Právě zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují dlouho dobu, jsou pro družstvo velkým přínosem, neboť již mají spoustu zkušeností a svou práci dokonale ovládají, společnost by se tedy měla snažit si tyto pracovníci udržet.



**Graf 6: Rozdělení respondentů dle délky praxe ve firmě**

(Zdroj: vlastní zpracování)

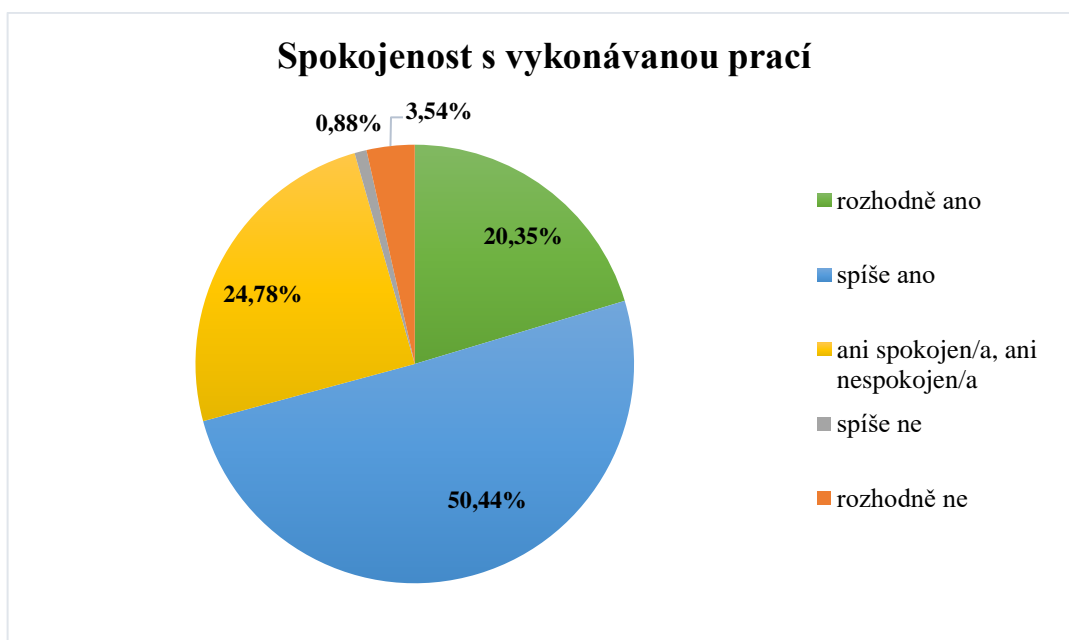
Poslední identifikační otázka zjišťovala, v jakém oddělení respondenti pracují. Nejpočetnější skupinou jsou pracovníci rostlinné výroby, kteří tvoří 38 % všech respondentů. Mezi dotazovanými bylo 35 pracovníků z divize výroby oken, což odpovídá 35 % z celkového počtu, a 16 pracovníků z živočišné výroby, tedy 14,41 %. Úseky administrativa a stravování jsou shodně zastoupeny 8,11 %, znázorňující 9 pracovníků.



**Graf 7: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázky dotazníkového šetření již mají výzkumný charakter. První z nich se dotazovala respondentů, zda jsou spokojeni s vykonávanou prací. Z grafu vyplývá, že více než 70 % dotázaných je spokojena s prací, kterou vykonává. Nejčastěji volenou odpovědí bylo „spíše ano“, a to konkrétně v 50,44 % případech, druhou nejfrekventovanější odpovědí pak bylo „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“, tuto možnost si zvolilo 24,78 % respondentů. Odpověď „rozhodně ano“ zvolilo 20,35 % pracovníků. Nejméně zastoupenými možnostmi jsou „spíše ne“ a „rozhodně ne“, ty zvolilo pouze 4 % respondentů.



**Graf 8: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací**

(Zdroj: vlastní zpracování)

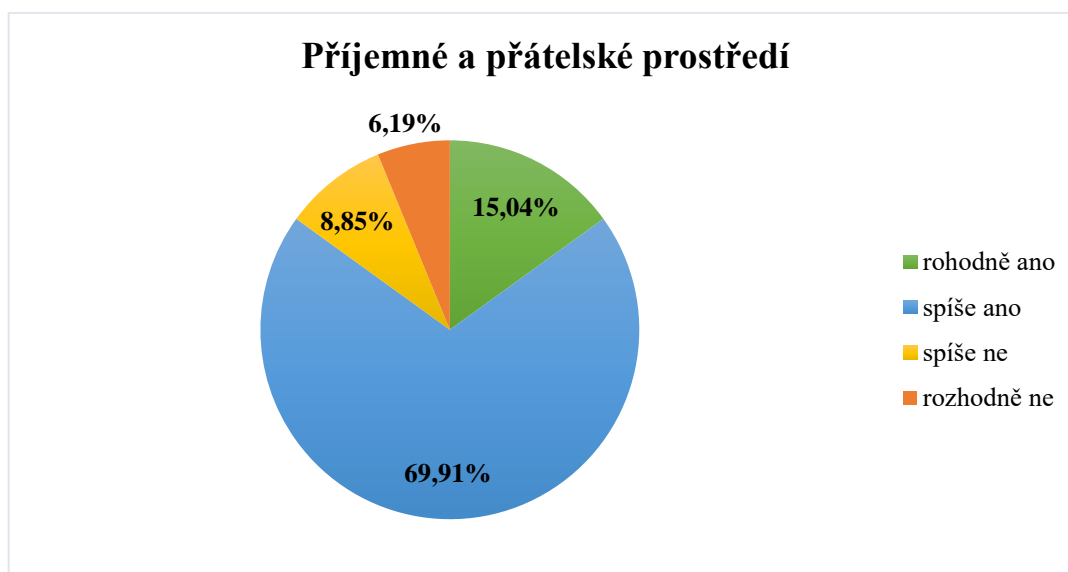
V tabulce níže jsou ilustrovány výsledky v jednotlivých divizích. Vidíme, že u jednotlivých skupin jsou výsledky totožné, převažuje odpověď „spíše ano“, dále následuje možnost „ani spokojen/a, ani nespokojen/a“ a poté odpověď „rozhodně ano“. Nejmenší počet hlasů dostali odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“.

**Tabulka 4: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací dle jednotlivých úseků**

	<b>rozhodně ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>ani spokojen/a, ani nespokojen/a</b>	<b>spíše ne</b>	<b>rozhodně ne</b>
Rostlinná výroba	11 (25,00 %)	20 (45,45 %)	13 (29,55 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)
Živočišná výroba	4 (25,00 %)	10 (62,50 %)	1 (6,25 %)	1 (6,25 %)	0 (0,00 %)
Divize výroby oken	4 (11,43 %)	19 (54,29 %)	8 (54,29 %)	0 (0,00 %)	4 (11,43 %)
Administrativa + účtárna	0 (0,00 %)	3 (33,33 %)	6 (66,67 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)
Stravování	4 (44,44 %)	5 (55,56 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)	0 (0,00 %)
<b>Celkem</b>	<b>23</b> <b>(20,35 %)</b>	<b>57</b> <b>(50,44 %)</b>	<b>28</b> <b>(24,78 %)</b>	<b>1</b> <b>(0,88 %)</b>	<b>4</b> <b>(3,54 %)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka zněla: „Zhodnotila byste pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?“. Celkem 15 % účastníků hodnotí pracovní prostředí jako zcela příjemné a přátelské, k tomuto názoru se přiklání i dalších 70 % pracovníků. Naopak 6,19 % respondentů je přesvědčeno, že pracovní prostředí není příjemné a přátelské. Zbylí účastníci (8,85 %) zhodnotili, že prostředí spíše není příjemné a přátelské.



**Graf 9: Hodnocení pracovního prostředí**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jestliže se na otázku podíváme detailněji vidíme, že v jednotlivých úsecích jsou výsledky téměř totožné a výrazně převažuje odpověď „spíše ano“. Výjimku tvoří středisko DVO,

kde je 34,28 % pracovníků, kteří prostředí nehodnotí jako příjemné a přátelské. Další negativní odpovědi se objevili u pracovníků rostlinné výroby.

**Tabulka 5: Příjemné a přátelské prostředí**

	<b>rozhodně ano</b>	<b>spíše ano</b>	<b>spíše ne</b>	<b>rozhodně ne</b>
Rostlinná výroba	8 (18,18%)	31 (70,45%)	4 (9,09%)	1 (2,27%)
Živočišná výroba	5 (31,25%)	11 (68,75%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Divize výroby oken	1 (2,86%)	22 (62,86%)	6 (17,14%)	6 (17,14%)
Administrativa a účetna	0 (0,00%)	9 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Stravování	3 (33,33%)	6 (66,57%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>Celkem</b>	<b>17</b> <b>(15,04%)</b>	<b>79</b> <b>(69,91%)</b>	<b>10</b> <b>(8,85%)</b>	<b>7</b> <b>(6,19%)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V další výzkumné otázce bylo vybráno 6 důvodů, proč je pro respondenty práce ve společnosti důležitá. Tyto důvody měli účastníci seřadit dle svých priorit. Výsledky byly ilustrovány v tabulce č. 4, kde jsou uvedena pořadí u všech respondentů i v jednotlivých střediscích. Je zřejmé, že mezi skupinami jsou pouze malé rozdíly v pořadí důležitosti.

Při pohledu na tabulku je jasně patrné, že své zaměstnání berou prioritně jako zdroj příjmů, neboť tento důvod se umístil téměř ve všech odděleních na prvním místě. Výjimkou je pouze středisko stravování, kde jako nejdůležitější důvod zaměstnanci zvolili jistotu zaměstnání.

Jistota zaměstnání se nejčastěji objevovala na druhém místě žebříčku důležitosti, pouze pracovníci ŽV ji zařadili až na třetí místo. Pro velký počet pracovníků je podstatná také náplň práce, to ovšem neplatí u pracovníků divize výroby oken, u kterých je náplň práce až na předposledním místě.

Z tabulky lze dále vyčíst, že na pracovním kolektivu respondentům příliš nezáleží, neboť se tento důvod umísťoval v druhé polovině tabulky. Na kolektivu záleží více jen pracovníkům DVO.

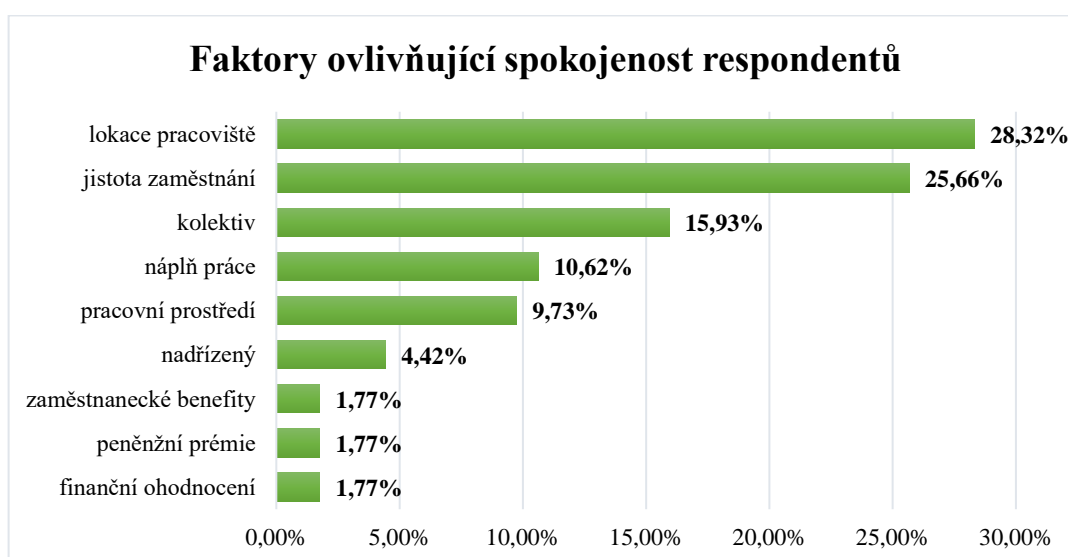
Na konci tabulky se nejčastěji objevoval přístup k zaměstnanci, lze tedy konstatovat, že na pro pracovníky není prioritou. Pouze ve středisku stravování je přístup k zaměstnanci na čtvrtém místě, před pracovním kolektivem a pracovními podmínkami.

**Tabulka 6: Pořadí důležitosti důvodů**

Pořadí	všichni respondenti	Rostlinná výroba	Živočišná výroba	Divize výroby oken	Administrativa a účtárna	Stravování
1.	zdroj příjmů	zdroj příjmů	zdroj příjmů	zdroj příjmů	zdroj příjmů	jistota zaměstnání
2.	jistota zaměstnání	jistota zaměstnání	náplň práce	jistota zaměstnání	jistota zaměstnání	zdroj příjmů
3.	náplň práce	náplň práce	jistota zaměstnání	pracovní podmínky	náplň práce	náplň práce
4.	pracovní kolektiv	pracovní kolektiv	pracovní kolektiv	pracovní kolektiv	pracovní kolektiv	přístup k zaměstnanci
5.	pracovní podmínky	přístup k zaměstnanci	přístup k zaměstnanci	náplň práce	pracovní podmínky	pracovní kolektiv
6.	přístup k zaměstnanci	pracovní podmínky	pracovní podmínky	přístup k zaměstnanci	přístup k zaměstnanci	pracovní podmínky

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následovala otázka, ve které měli účastníci výzkumu uvést, co se jim na práci nejvíce líbí. Dotázaní zde měli označit jeden hlavní důvod. Respondentům se nejvíce líbí lokace pracoviště. Druhou nejčastější odpovědí je jistota zaměstnání, s níž je spokojeno 29 pracovníků. Osmnáct respondentů označilo pracovní kolektiv, 12 náplň práce. Dalším 11 dotázaným se je nejvíce spokojeno s prostředím, ve kterém pracují. Pouze 5 pracovníků jako faktor ovlivňující jejich spokojenost uvedlo nadřízeného. Zaměstnanecké benefity, peněžní prémie a finanční ohodnocení označili shodně vždy 2 pracovníci.

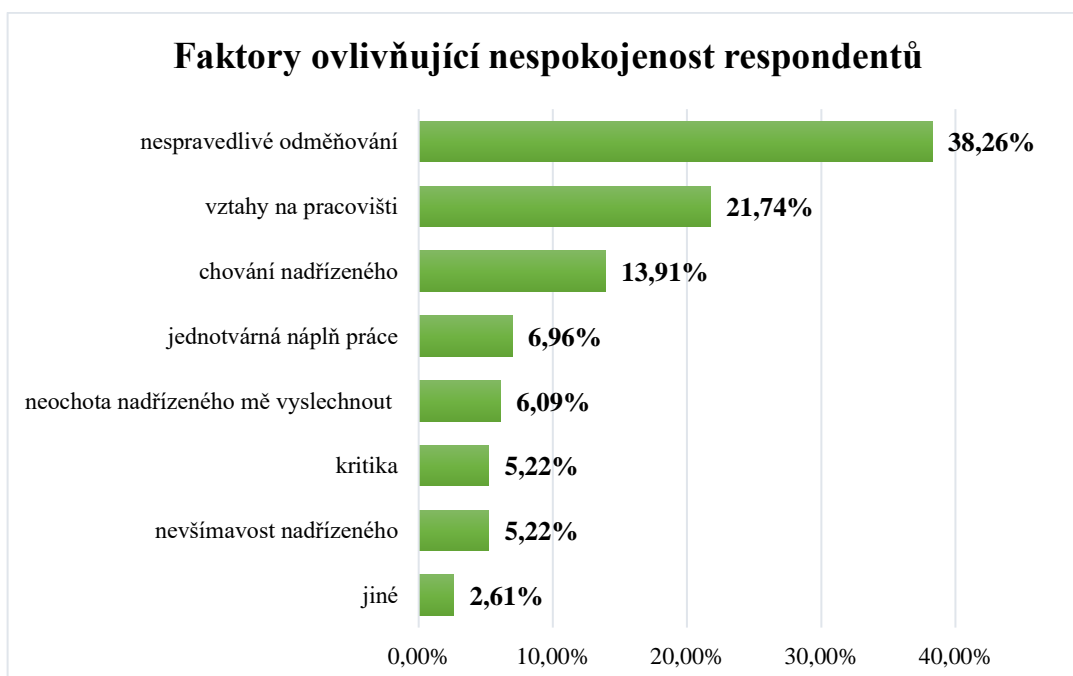


**Graf 10: Faktory ovlivňující spokojenost respondentů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

U této otázky nebyly mezi jednotlivými skupinami pracovníků podstatné rozdíly. U téměř všech středisek se pracovníků nejvíce líbí lokace pracoviště a jistota zaměstnání. U administrativy, kromě jistoty zaměstnání, nejlépe dopadlo i pracovní prostředí. Pracovníkům stravování se líbí především pracovní kolektiv a náplň práce.

Otázka číslo 10 měla, na rozdíl od předchozí otázky zjistit, co respondentům naopak na práci nejvíce vadí. I zde měli dotázaní označit jednu z nabízených odpovědí. Poslední nabízenou možností byla odpověď „jiné“, kde mohl pracovník uvést důvod, který není obsažen v nabízených možnostech. Dotázaným nejvíce vadí nespravedlivé odměňování, a to konkrétně 38,26 % pracovníkům. Jako druhý nejčastější důvod pracovníci uváděli vztahy na pracovišti (21,74 %), ovšem v předchozí otázce tento faktor označován jako jeden z hlavních faktorů ovlivňující spokojenost, tento výsledek je způsoben tím, že každá skupina má jiný pracovní kolektiv. Chování nadřízeného vadí 16 dotázaným, což odpovídá 13,91 %. Dalších osm pracovníků (7,08 %) jako důvod označilo jednotvárnou náplň práce. Neochota nadřízeného vyslechnout nápady a připomínky vadí 6,19 % účastníkům, nevlídnost nadřízeného 5,31 % pracovníkům. Stejný počet respondentů jako důvod uvedlo kritiku. Pouze (2,61 %) respondentů využilo možnost „jiné“, kde dotyční uvedli, že jim vadí špatná komunikace a chování zahraničních pracovníků.



**Graf 11: Oblast nespokojenosti respondentů**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č.5 zobrazuje výsledky respondentů v jednotlivých úsecích.

**Tabulka 7: Oblast nespokojenosti respondentů dle jednotlivých úseků**

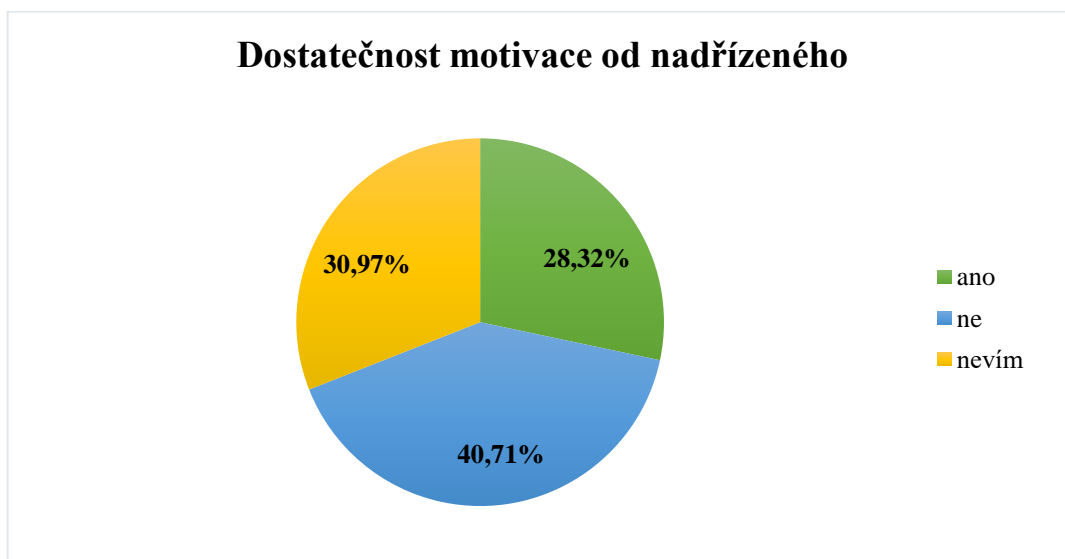
	<b>RV</b>	<b>ŽV</b>	<b>DVO</b>	<b>Administrativa a účtárna</b>	<b>Stravování</b>
nespravedlivé odměňování	16 (36,36%)	6 (37,50%)	11 (31,34%)	9 (100,00%)	2 (22,22%)
neochota nadřízeného mě vyslechnout	4 (9,09%)	1 (6,25%)	2 (5,71%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
nevšímavost nadřízeného	1 (2,27%)	2 (12,50%)	3 (8,57%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
chování nadřízeného	9 (20,45%)	0 (0,00%)	7 (20,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
jednotvárná náplň práce	3 (6,82%)	3 (18,75%)	1 (2,86%)	0 (0,00%)	1 (11,11%)
kritika	0 (0,00%)	3 (18,75%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (33,33%)
vztahy na pracovišti	10 (22,73%)	1 (6,25%)	11 (31,34%)	0 (0,00%)	3 (33,33%)
jiné	1 (2,27%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při pohledu na jednotlivé úseky lze konstatovat, že pracovníkům rostlinné výroby nejvíce vadí nespravedlivé odměňování, vztahy na pracovišti a chování nadřízeného. V živočišné výrobě je problémem kromě nespravedlivého odměňování i jednotvárná práce a kritika. Dotázaní z divize výroby oken nejčastěji uváděli vztahy na pracovišti a nespravedlivé odměňování. U oddělení administrativy jsou výsledky jednoznačné, všem dotázaným nejvíce vadí nespravedlivé odměňování. Pracovníci úseku stravování mají problém s kritikou a vztahy na pracovišti.

Účastníkům výzkumu dále byla položena otázka, zda se cítí být dostatečně motivováni od svého nadřízeného. Výsledky ukázali, že pouze zhruba 28,32 % dotázaných pracovníků se cítí být motivováno. Nedostatečnou motivaci ze strany zaměstnavatele pociťuje 46 pracovníků, kteří se šetření zúčastnili, tedy 40,71 %. Zbýlých 31 % respondentů nebylo schopno na otázku odpovědět, zvolili proto možnost „nevím“. Při pohledu na jednotlivé úseky vidíme, že téměř všichni dotázaní z úseku stravování vnímají

motivace pozitivně, podobně je to ti u pracovníků živočišné výroby, kde pouze dva respondenti se necítí být dostatečně motivováni.



**Graf 12: Dostatečnost motivace od nadřízeného**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejhůře dopadly výsledky u pracovníků divize výroby oken, kde motivaci ze strany nadřízeného negativně hodnotí 24 pracovníků a pozitivně pouze 1 pracovník. I u pracovníků administrativy a účtárny převažují negativní odpovědi, zbytek respondentů označil odpověď „nevím“. Odpovědi pracovníků rostlinné výroby byli poměrně rozporuplné 25 % z nich se ne necítí být dostatečně motivováno, naopak 36,36 % ano.

**Tabulka 8: Dostatečnost motivace od nadřízeného v jednotlivých úsecích**

	<b>ano</b>	<b>ne</b>	<b>nevím</b>
Rostlinná výroba	11 (25,00%)	16 (36,36%)	17 (38,64%)
Živočišná výroba	12 (75,00%)	2 (12,50%)	2 (12,50%)
Divize výroby oken	1 (2,86%)	24 (68,57%)	10 (28,57%)
Administrativa a účtárna	0 (0,00%)	4 (44,44%)	5 (55,56%)
Stravování	8 (88,89%)	0 (0,00%)	1 (11,11%)
<b>Celkem</b>	<b>32</b> <b>(28,32%)</b>	<b>46</b> <b>(40,71%)</b>	<b>35</b> <b>(30,97%)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V další otázce dotazníkového šetření měli respondenti ohodnotit vybrané motivační faktory podle důležitosti. Hodnotilo se pomocí škály 1 až 5, kdy č. 1 znamenalo nejdůležitější motivátor a č. 5 naopak nejméně důležitý. V grafu č. 13 jsou znázorněny výsledky v průměrných hodnotách, i zde jsou odpovědi rozděleny dle jednotlivých úseků. Nejdůležitějšími faktory pro všechny respondenty jsou finanční odměny, což je očekávaný výsledek, dále je to jistota zaměstnání. Nejméně důležitou roli pro zaměstnance hraje možnost seberealizace a uznání a pochvala od nadřízeného

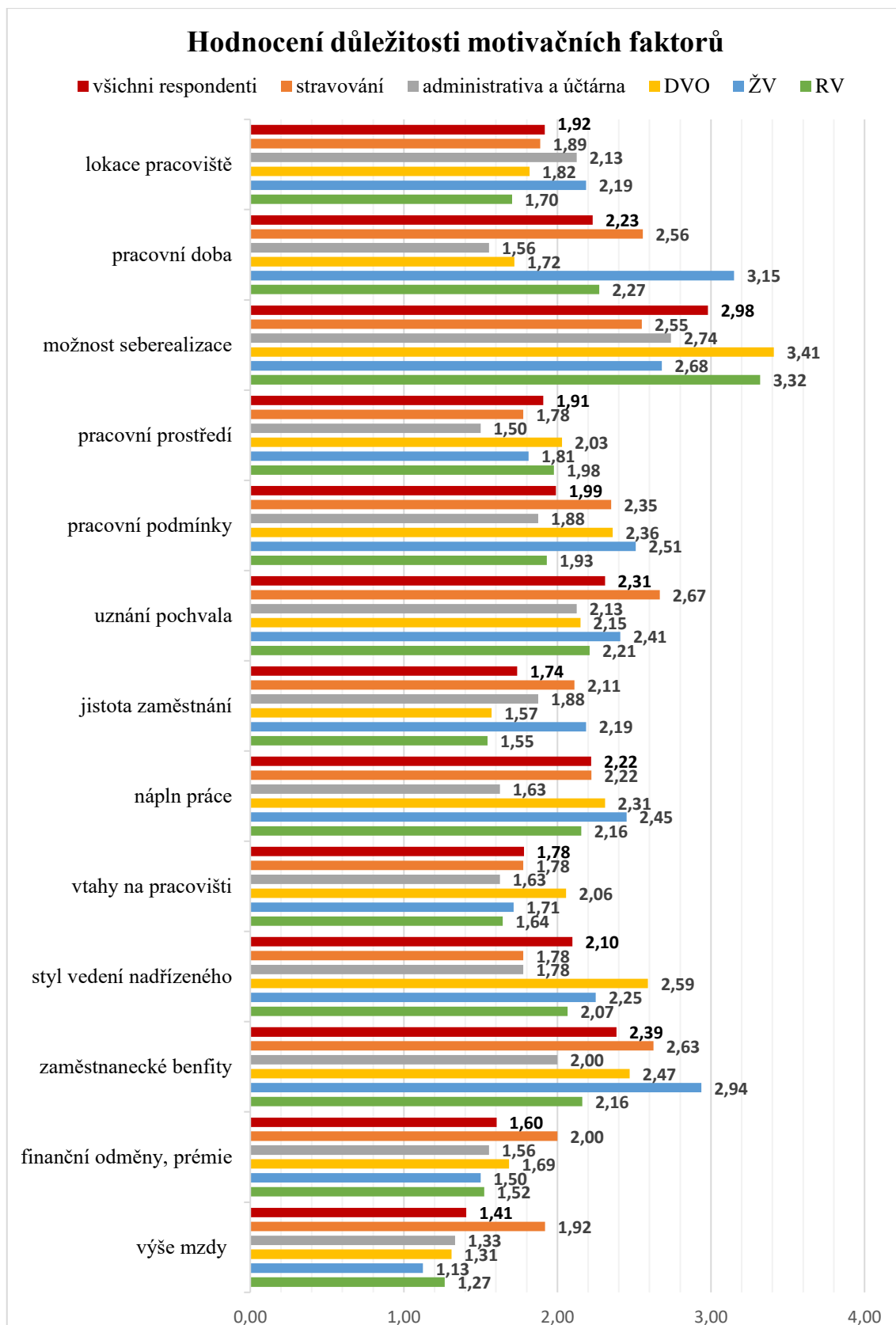
Pracovníci rostlinné výroby přikládají největší důležitost výši mzdy, dalším finančním odměnám a jistotě zaměstnání. Nejméně důležitými faktory pro tyto pracovníky je možnost seberealizace, nebo pracovní doba.

I v živočišné výrobě pracovníci považují za nejdůležitější finanční odměny, dále vztahy na pracovišti či pracovní prostředí, naopak nepřisuzují velkou důležitost pracovní době, možnosti seberozvoje nebo zaměstnaneckým benefitům.

Dotázaní z DVO též přisuzují největší důležitost finančním odměnám a jistotě zaměstnání. Možnost seberealizace a pracovní podmínky pro tyto respondenty nejsou příliš důležité.

V úseku administrativy a účtárny je pro respondenty kromě finančních odměn důležité prostředí, pracovní doba a náplň práce. Tito pracovníci nehledí na možnost seberealizace, lokací pracoviště či uznání a pochvalu.

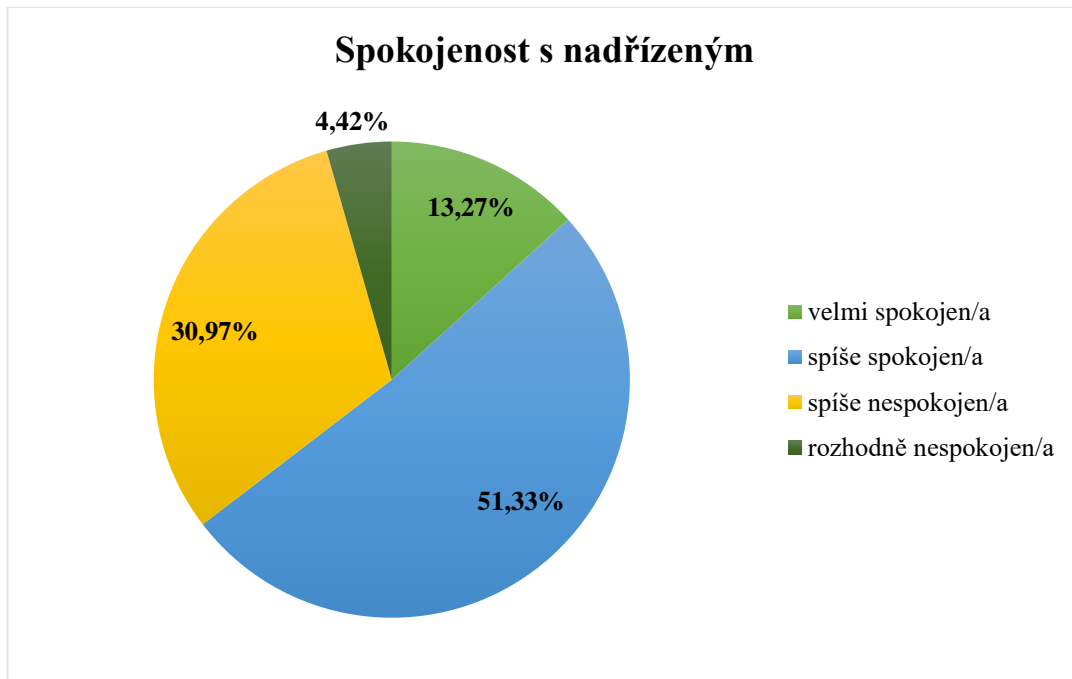
Na rozdíl od dalších středisek, je pro pracovníky stravování není nejdůležitějším faktorem výše odměny, nýbrž vztahy na pracovišti a pracovní prostředí a za nedůležité považují uznání a pochvalu od nadřízeného.



**Graf 13: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů**

(Zdroj: vlastní zpracování)

V otázce číslo 13 měli respondenti zhodnotit, jak jsou spokojeni se svým nadřízeným. Bylo zjištěno, že se svým vedoucím je velmi spokojeno 13,27 %, polovina dotázaných je spíše spokojena. Spíše nespokojeno se svým nadřízeným je 30,97 % respondentů, 4,42 % je rozhodně nespokojeno.



**Graf 14: Spokojenost s nadřízeným**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

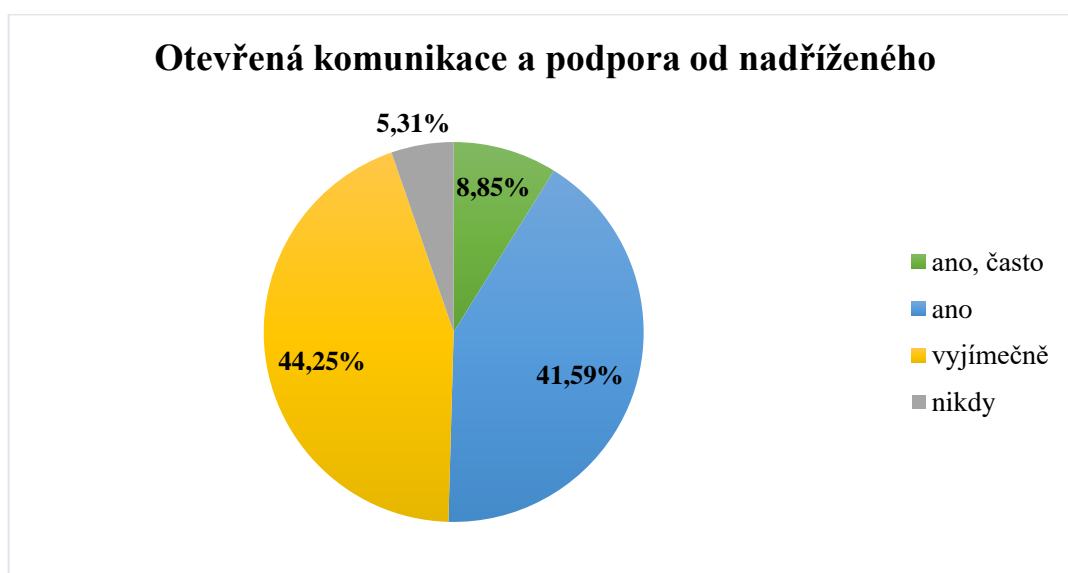
Tabulka znázorňující situaci v jednotlivých střediscích ukazuje, že v rostlinné výrobě převládají spokojení pracovníci, kterých je 66,01 %, zatímco pracovníků nespokojených s nadřízeným je 34,09 %. Odpovědi pracovníků živočišné výroby jsou velmi pozitivní, negativně svého vedoucího ohodnotil pouze 1 respondent. U pracovníků úseku stravování se nevyskytla žádná negativní odpověď, obdobně dopadl výsledek i u administrativy a účtárny, kde všichni respondenti zvolili možnost „spíše spokojen/a“. Podstatně horší statistika je v divizi výroby oken, zde výrazně převažují negativní odpovědi, se svým nadřízeným je zde nespokojeno nebo spíše nespokojeno téměř 75 % dotázaných.

**Tabulka 9: Spokojenost s nadřizným v jednotlivých úsecích**

	<b>velmi spokojen/a</b>	<b>spíše spokojen/a</b>	<b>spíše nespokojen/a</b>	<b>rozhodně nespokojen/a</b>
Rostlinná výroba	3 (6,82%)	26 (59,09%)	14 (31,82%)	1 (2,27%)
Živočišná výroba	7 (43,75%)	8 (50,00%)	0 (0,00%)	1 (6,25%)
Divize výroby oken	1 (2,86%)	8 (22,86%)	21 (60,00%)	5 (14,29%)
Administrativa a účtárna	0 (0,00%)	9 (100,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Stravování	2 (22,22%)	7 (77,78%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
<b>Celkem</b>	<b>13 (11,50%)</b>	<b>58 (51,33%)</b>	<b>35 (30,97%)</b>	<b>7 (6,19%)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka měla za úkol zjistit, zda se zaměstnanci jejich nadřizení komunikují otevřeně, zda je chválí, vyslechnou si jejich připomínky, hodnotí jejich pracovní výkony apod. Na výběr byly čtyři možnosti „ano, často“, „ano“, „výjimečně“ a „nikdy“. Účastníci se u této otázky příliš neshodovali, 8,85 % respondentů zvolilo „ano, často“, 41,59 % pak odpověď „ano“. Nejvíce pracovníků uvedlo, že nadřizení s nimi komunikují a vyjadřují jim podporu pouze výjimečně, a to konkrétně 44,25 %. Možnost „nikdy“ označilo 8,85 % účastníků výzkumu.



**Graf 15: Otevřená komunikace a podpora od nadřizného**

(Zdroj: vlastní zpracování)

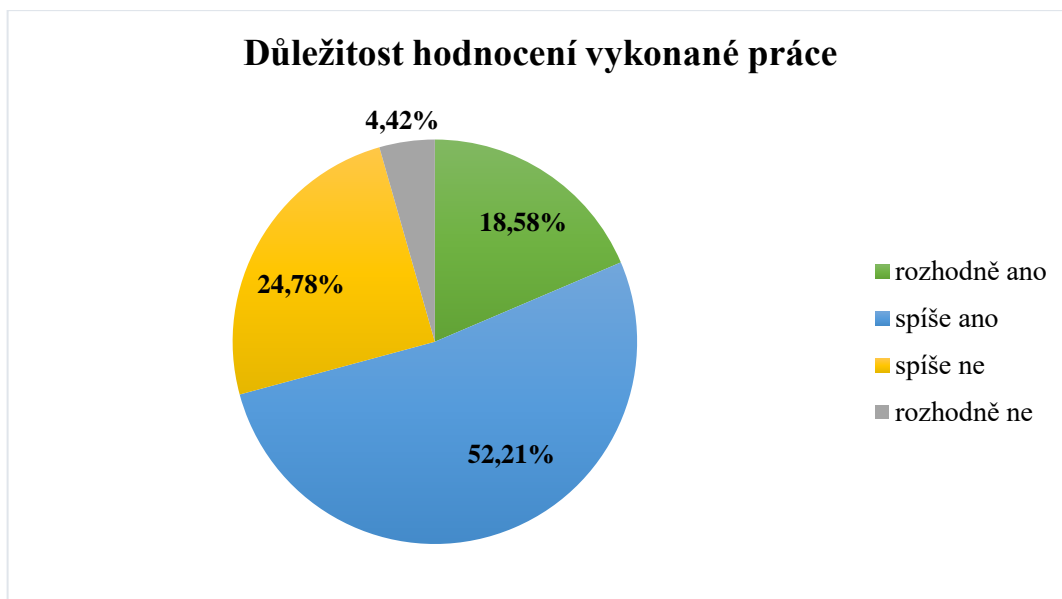
I u této otázky byli absolutní i relativní četnosti odpovědí zaznamenány v tabulce podle úseků. V rostlinné výrobě převládají pozitivní odpovědi. Zaměstnanců, kteří uvedli, že jim jejich nadřízení vyjadřují podporu je celkově 57 %, dalších 38 % uvedlo možnost výjimečně, pouhých 4,55 % odpovědělo, že jim jejich vedoucí nikdy nevyjadřuje podporu. I pracovníci živočišné výroby jsou s podporou od nadřízených spokojeni, přesně 52 % označilo odpověď „ano“ a 4,55 % možnost „ano, často“. Nejhuře dopadli výsledky v divizi výroby oken, kde 65,71 % pracovníků uvedlo, že jim jejich nadřízení vyjadřují podporu pouze výjimečně. Opačného názoru je 22 % pracovníků této divize, ti odpověděli kladně. V úseku stravování se názory zaměstnanců rozcházejí, 55,56 % uvedlo „ano“ a naopak 44,44 % „výjimečně“.

**Tabulka 10: Otevřená komunikace a podpora od nadřízeného dle jednotlivých úseků**

	<b>ano, často</b>	<b>ano</b>	<b>výjimečně</b>	<b>nikdy</b>
Rostlinná výroba	2 (4,55%)	23 (52,27%)	17 (38,64%)	2 (4,55%)
Živočišná výroba	4 (25,00%)	7 (43,75%)	5 (31,25%)	0 (0,00%)
Divize výroby oken	1 (2,86%)	7 (20,00%)	23 (65,71%)	4 (11,43%)
Administrativa a účetárna	3 (33,33%)	5 (55,56%)	1 (11,11%)	0 (0,00%)
Stravování	0 (0,00%)	5 (55,56%)	4 (44,44%)	0 (0,00%)
<b>Celkem</b>	<b>10</b> <b>(8,85%)</b>	<b>47</b> <b>(41,59%)</b>	<b>50</b> <b>(44,25%)</b>	<b>6</b> <b>(5,31%)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve většině středisek neprobíhá žádné formální hodnocení zaměstnanců a jejich vykonané práce, proto další otázka týkala tohoto tématu. Respondenti byli tázání, zda je pro ně důležité dostávat zpětnou vazbu (hodnocení) za vykonanou práci. Je zřetelné, že pracovníci si zpětnou vazbu žádají, neboť 52,21 % z nich odpovědělo „spíše ano“ a dalších 18,58 % „rozhodně ano“. Hodnocení za vykonanou práci naopak není důležité pro 29,10 % pracovníků. Přesněji, možnost „spíše ne“ uvedlo 24,78 % pracovníků a zbylých 4,42 % zvolilo „rozhodně ne“.



**Graf 16: Důležitost hodnocení vykonané práce**

(Zdroj: vlastní zpracování)

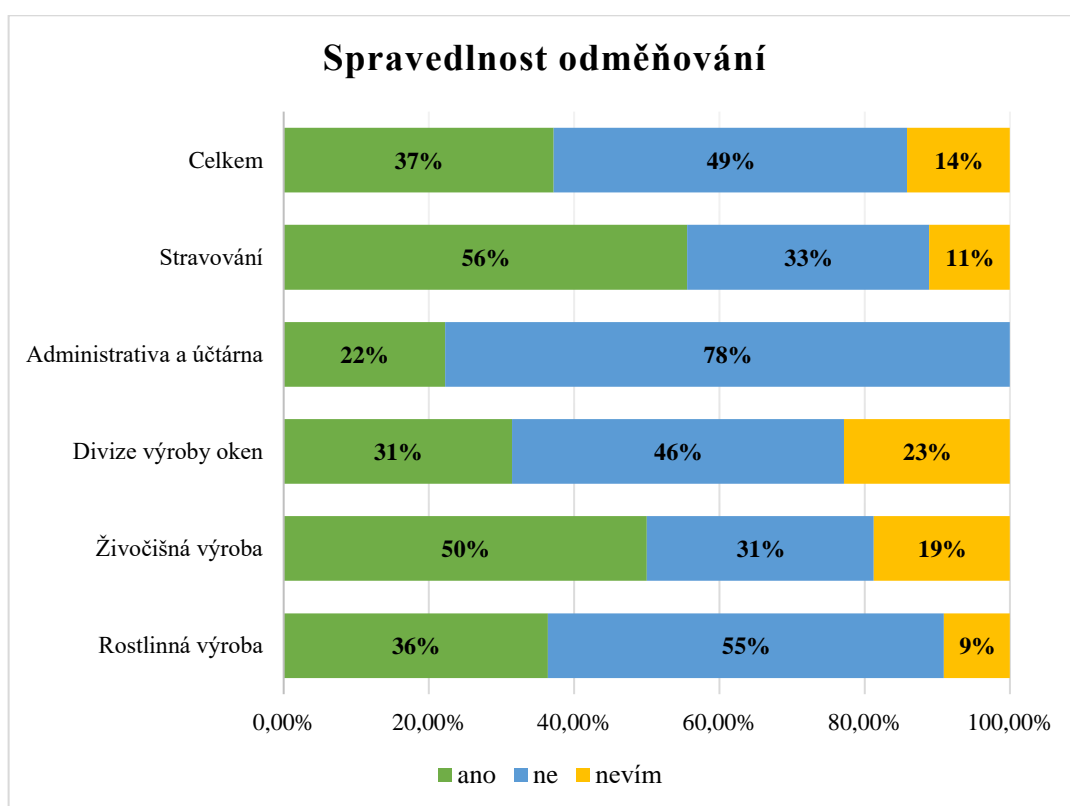
Ani u tohoto dotazu nechybí tabulka s rozdělení odpovědí zaměstnanců podle pracovišť. Poměrně velký počet negativních odpovědí byl ve středisku živočišné výroby, kde v součtu 43,75 % pracovníků uvedlo, že pro ně není důležité dostávat za vykonanou práci hodnocení. I 31,83 % dotázaných z rostlinné výroby uvedlo odpověď „rozhodně ne“ nebo „spíše ne“. Naopak ve středisku divize výroby oken a administrativě výrazně převažovali zaměstnanci, kteří požadují zpětnou vazbu na vykonanou práci.

**Tabulka 11: Důležitost zpětné vazby pro zaměstnance v jednotlivých úsecích**

	rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne
Rostlinná výroba	8 (18,18%)	22 (50,00%)	13 (29,55%)	1 (2,27%)
Živočišná výroba	2 (12,50%)	7 (43,75%)	5 (31,25%)	2 (12,50%)
Divize výroby oken	7 (20,00%)	20 (57,14%)	6 (17,14%)	2 (5,71%)
Administrativa a účtárna	2 (22,22%)	6 (66,67%)	1 (11,11%)	0 (0,00%)
Stravování	2 (22,22%)	4 (44,44%)	3 (33,33%)	0 (0,00%)
Celkem	21 (18,58%)	59 (52,21%)	28 (24,78%)	5 (4,42%)

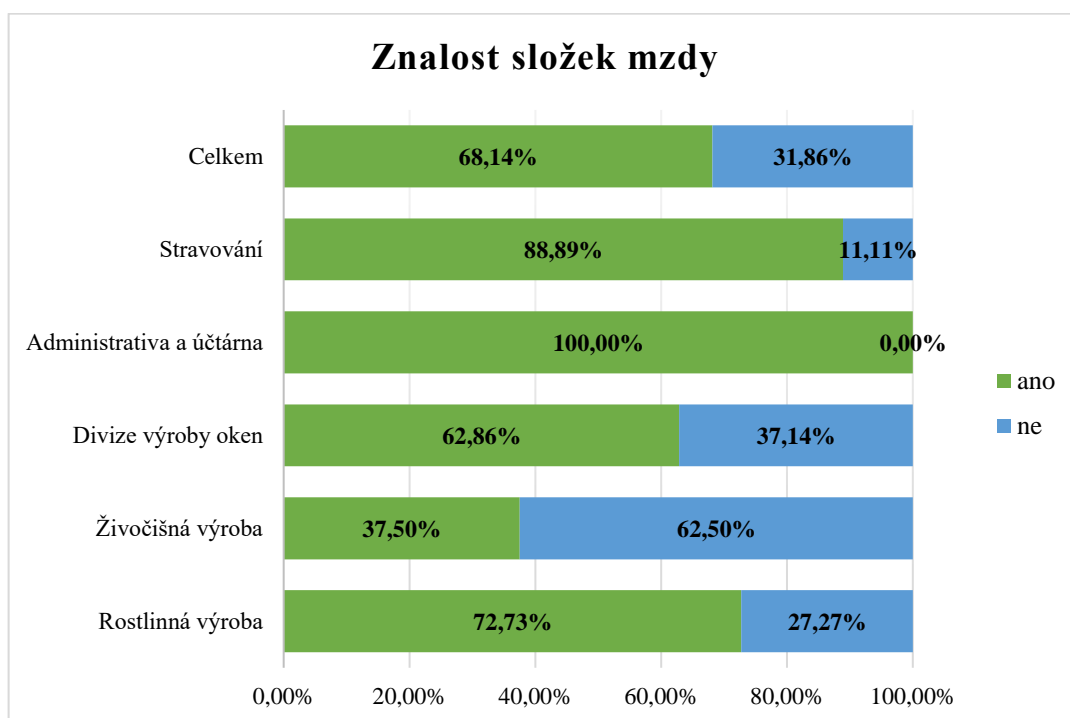
(Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17 zjišťovala, zda se pracovníci cítí být spravedlivě odměňováni vzhledem ke své práci. V grafu jsou zaznamenány relativní četnosti nejen všech respondentů, ale i odděleně podle pracovišť. Z grafického znázornění jasně vyplývá, že téměř polovina dotázaných pracovníků má pocit, že za práci, kterou vykonávají nejsou spravedlivě odměňováni. Naopak 37 % pracovníků se cítí být odměňováno spravedlivě. Zbýlých 14 % dotázaných využilo možnosti „nevím“. Největší nespokojenost byla zjištěna u pracovníků administrativy a účtárny, kde negativně odpovědělo 78 % z nich. Podobná situace je i v rostlinné výrobě, kde více než 50 % pracovníků nevnímá odměňování své práce spravedlivě. U střediska stravování a živočišné výroby je situace opačná, převažují zde pracovníci, kteří se cítí být odměňováni spravedlivě.



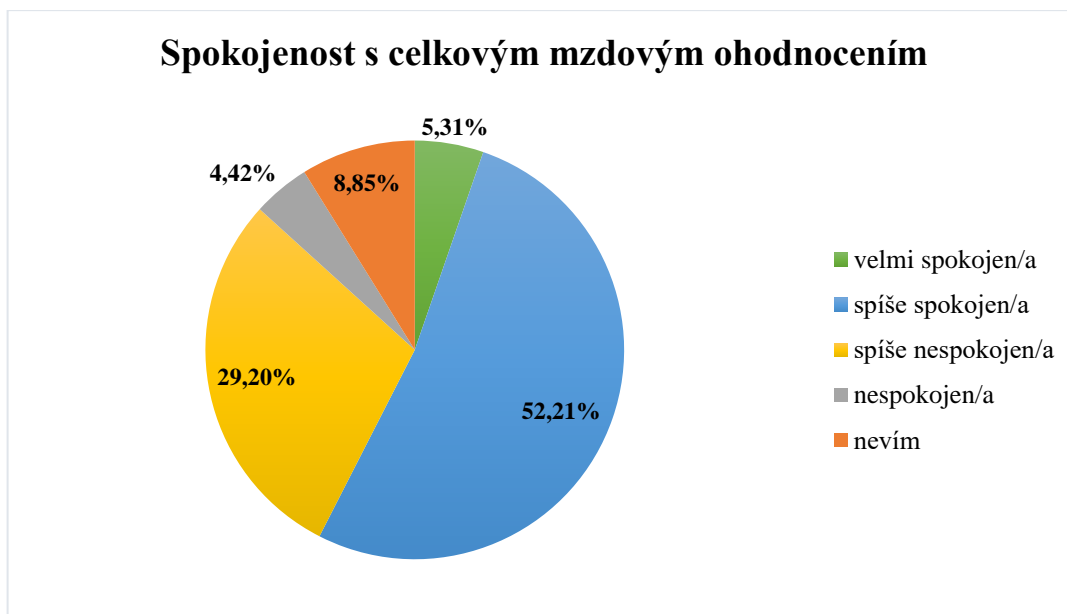
**Graf 17: Spravedlnost odměňování**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Další otázka dotazníkového šetření zkoumala, zda jsou respondenti seznámeni se všemi složkami, ze kterých je složena jejich mzda. Možné odpovědi byly pouze ano a ne. Více než 68 % respondentů si je vědomo, z jakých složek je odměna složena. Zbýlých 32 % strukturu své mzdy nezná. Při pohledu na jednotlivé úseky vidíme, že převažují pracovníci, jež znají strukturu své mzdy. Jedinou výjimkou je středisko živočišné výroby, kde je situace opačná, 62 % dotázaných z tohoto oddělení přiznalo neznalost složek své mzdy.



**Graf 18: Znalost složek mzdy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Spokojenost s výší mzdy je v každé společnosti velmi diskutovatelnou otázkou, proto ani v tomto dotazníkovém šetření nemohla chybět. Finanční ohodnocení je většinou hlavní motivací v zaměstnání a leckdy také rozhodujícím důvodem k setrvání v současném zaměstnání. Výsledky této otázky ukázali, že v družstvu převažují spokojení pracovníci, konkrétně 5,31 % všech respondentů je „velmi spokojeno“, 52,21 % je „spíše spokojeno“. S celkovým mzdovým ohodnocením je naopak nespokojeno 4,42 % oslovených pracovníků, 29,20 % je „spíše nespokojeno“. Negativních odpovědí je tedy v celkovém součtu téměř 34 %. Grafické znázornění výsledků této otázky je uvedeno v grafu níže.



**Graf 19: Spokojenost s celkovým mzdovým ohodnocením**

(Zdroj: vlastní zpracování)

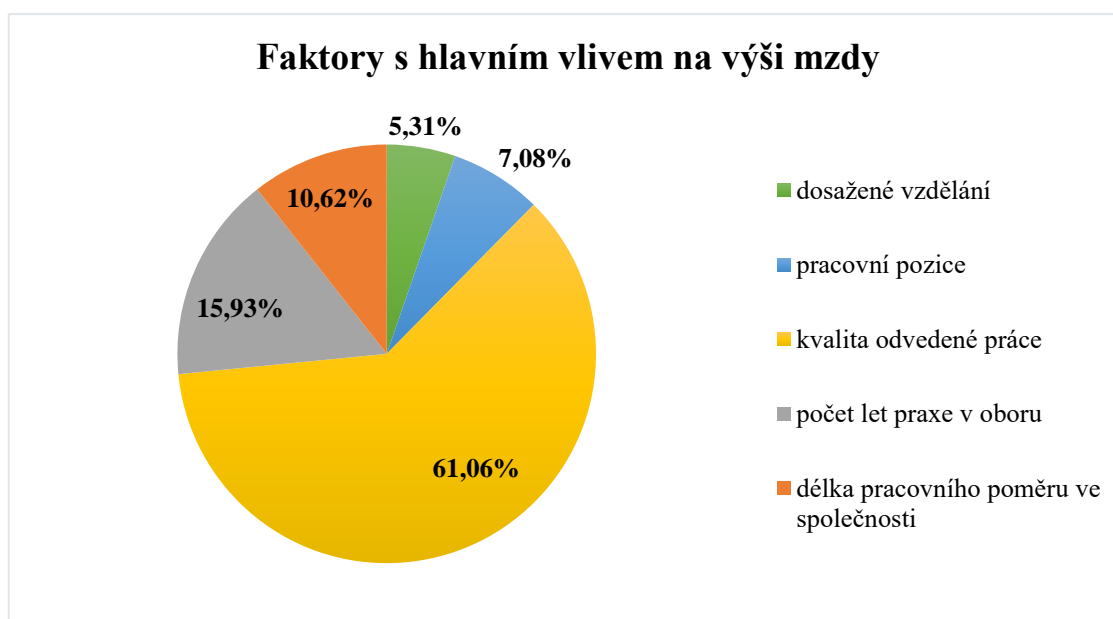
Spokojenost se mzdou v jednotlivých úsecích je zobrazena v tabulce níže. Více než dvě třetiny dotázaných z administrativy a účtárny uvedlo, že se svou mzdou nejsou spokojeni. Odpovědi pracovníků divize výroby oken byli poměrně rozporuplné, 48 % z nich je se mzdou spíše spokojeno, 37 % z nich je naopak nespokojeno. Nejlépe výsledky dopadly u pracovníků živočišné výroby a stravování, kde výrazně převažovali pozitivní odpovědi.

**Tabulka 12: Spokojenost s celkovým mzdovým ohodnocením dle jednotlivých úseků**

	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a	nevím
Rostlinná výroba	1 (2,27%)	26 (59,09%)	14 (31,82%)	2 (4,55%)	1 (2,27%)
Živočišná výroba	3 (18,75%)	9 (56,25%)	2 (12,50%)	0 (0,00%)	2 (12,50%)
Divize výroby oken	0 (0,00%)	17 (48,57%)	10 (28,57%)	3 (8,75%)	5 (14,29%)
Administrativa a účtárna	0 (0,00%)	3 (33,33%)	6 (66,66%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
Stravování	2 (22,22%)	4 (44,44%)	1 (11,11%)	0 (0,00%)	2 (22,22%)
Celkem	6 (5,31%)	59 (52,21%)	33 (29,20%)	5 (4,42%)	10 (8,85%)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Následující otázka měla za úkol zjistit, jaký faktor by podle respondentů měl mít hlavní vliv na výši mzdy. Dotázaní v této otázce měli na výběr z pěti možností. Výsledky ukázali, že více než 60 % účastníků zastává názor, že rozhodující vliv na výši mzdy by měla mít kvalita odvedené práce. Necelých 16 % dotázaných si myslí, že výši mzdy by mělo ovlivňovat především počet let práce v daném oboru. Desetina respondentů jako hlavní činitel označilo délku pracovního poměru ve společnosti. Dalších 7,08 % účastníků považuje za nedůležitější faktor jejich pracovní pozici. Nejméně preferovaným faktorem ovlivňujícím výši odměny je dosažené vzdělání, které označilo pouze 5,31 % respondentů.



**Graf 20: Faktory s hlavním vlivem na výši mzdy**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce č. 13 jsou výsledky rozděleny podle středisek, lze konstatovat, že mezi nimi nejsou podstatné rozdíly. U všech úseků převažuje názor, že hlavní vliv na výši mzdy by měla mít kvalita odvedené práce. V rostlinné výrobě je druhou nejčtetnější odpovědí délka praxe v oboru, třetí poté dosažené vzdělání. V živočišné výrobě se na druhém místě umístil faktor délka pracovního poměru v družstvu. Pracovníci divize výroby oken kromě kvality odvedené práce preferují i délku pracovního poměru, pracovní pozici a délku praxe v oboru.

**Tabulka 13: Faktory s hlavním vlivem na výši mzdy v jednotlivých úsecích**

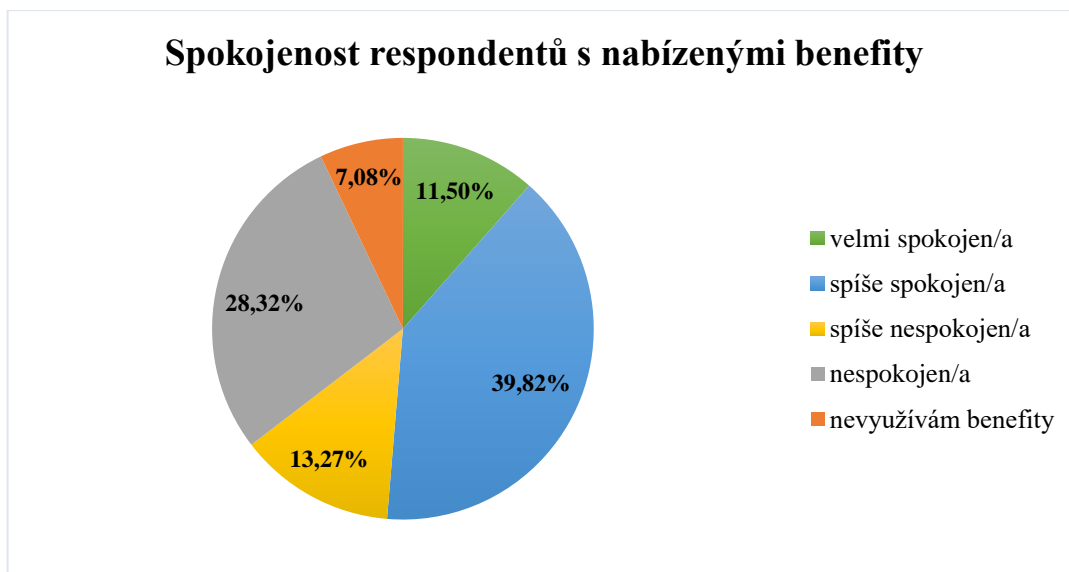
	<b>RV</b>	<b>ŽV</b>	<b>DVO</b>	<b>Administrativa a účtárna</b>	<b>Stravování</b>
dosažené vzdělání	5 (11,36%)	0 (0,00%)	1 (2,86%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
pracovní pozice	0 (0,00%)	2 (12,50%)	6 (17,14%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)
kvalita odvedené práce	26 (59,09%)	8 (50,00%)	19 (54,29%)	9 (100,00 %)	7 (77,78%)
počet let praxe v oboru	12 (27,27%)	2 (12,50%)	2 (5,71%)	0 (0,00%)	2 (22,22%)
délka pracovního poměru ve společnosti	1 (2,27%)	4 (25,00%)	7 (20,00%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další tři otázky dotazníkového šetření se týkaly zaměstnaneckých benefitů, které jsou společnostmi v posledních letech velmi častěji využívány. Ani ZOD Zálší není výjimkou a nabízí svým pracovníkům širokou nabídku benefitů.

První z těchto otázek se dotazovala na celkovou spokojenost respondentů s nabídkou benefitů. U tohoto dotazu mohli respondenti zvolit jednu z pěti nabízených odpovědí. Odpovědi byly poměrně vyrovnané, nicméně lehce převažují pracovníci spokojeni se současnými benefity. Celkem 51,32 % respondentů je s nabídkou benefitů ve společnosti spokojeno, konkrétně 11,5 % zvolilo odpověď „velmi spokojen/a“ a 39,82% možnost „spíše spokojeno“. Zaměstnanců, kteří nejsou s nabídkou benefitů ve společnosti spokojeni, je v součtu 38 %, přesněji 13,27 % z nich je spíše nespokojeno a 28,32 % nespokojeno. Možnost „nevyžívám benefity“ byla stanovena z důvodu, že i když jsou výhody zaměstnancům nabízeny, nemusí je využívat. Tuto odpověď si zvolilo 9 % účastníků.

### Spokojenost respondentů s nabízenými benefity



**Graf 21: Spokojenost respondentů s nabízenými benefity**

(Zdroj: vlastní zpracování)

Při detailnějším pohledu, lze spatřit, že 54,55 % respondentů z rostlinné výroby není s nabídkou benefitů spokojeno, i ve středisku administrativy a účtárny převažují nespokojení pracovníci (77,77%). Opačná situace je u živočišné výroby, kde je s benefity spokojeno 81,25 %, zbylých 18,75 % zvolilo odpověď „nevím“. V divizi výroby oken se názory na nabízené benefity liší, 57,14 % pracovníků je s nimi spokojeno a naopak 36 % spokojeno není.

**Tabulka 14: Spokojenost respondentů v jednotlivých úsecích**

	velmi spokojen/a	spíše spokojen/a	spíše nespokojen/a	nespokojen/a	nevyžívám benefity
Rostlinná výroba	5 (11,36%)	14 (31,82%)	3 (6,82%)	21 (47,73%)	1 (2,27%)
Živočišná výroba	0 (0,00%)	13 (81,25%)	0 (0,00%)	0 (0,00%)	3 (18,75%)
Divize výroby oken	6 (17,14%)	14 (40,00%)	5 (14,29%)	7 (20,00%)	3 (8,57%)
Administrativa a účtárna	0 (0,00%)	2 (22,22%)	3 (33,33%)	4 (44,44%)	0 (0,00%)
Stravování	2 (22,22%)	2 (22,22%)	4 (44,44%)	0 (0,00%)	1 (11,11%)
<b>Celkem</b>	<b>13</b> <b>(11,50%)</b>	<b>45</b> <b>(39,82%)</b>	<b>15</b> <b>(13,27%)</b>	<b>32</b> <b>(28,32%)</b>	<b>8</b> <b>(7,08%)</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti zaměstnaneckých výhod měli dále účastníci výzkumu ohodnotit jednotlivé benefity na škále od 1 do 4, podle toho, jak jsou pro ně důležité. Hodnocení 1 znamenalo nejvíce důležité a 4 naopak nedůležité. Níže jsou graficky znázorněny výsledky v průměrných hodnotách, a to jak pro všechny respondenty, tak odděleně pro střediska. Při pohledu na graf, je možné konstatovat, že v hodnocení atraktivity jednotlivých benefitů nejsou velké rozdíly.

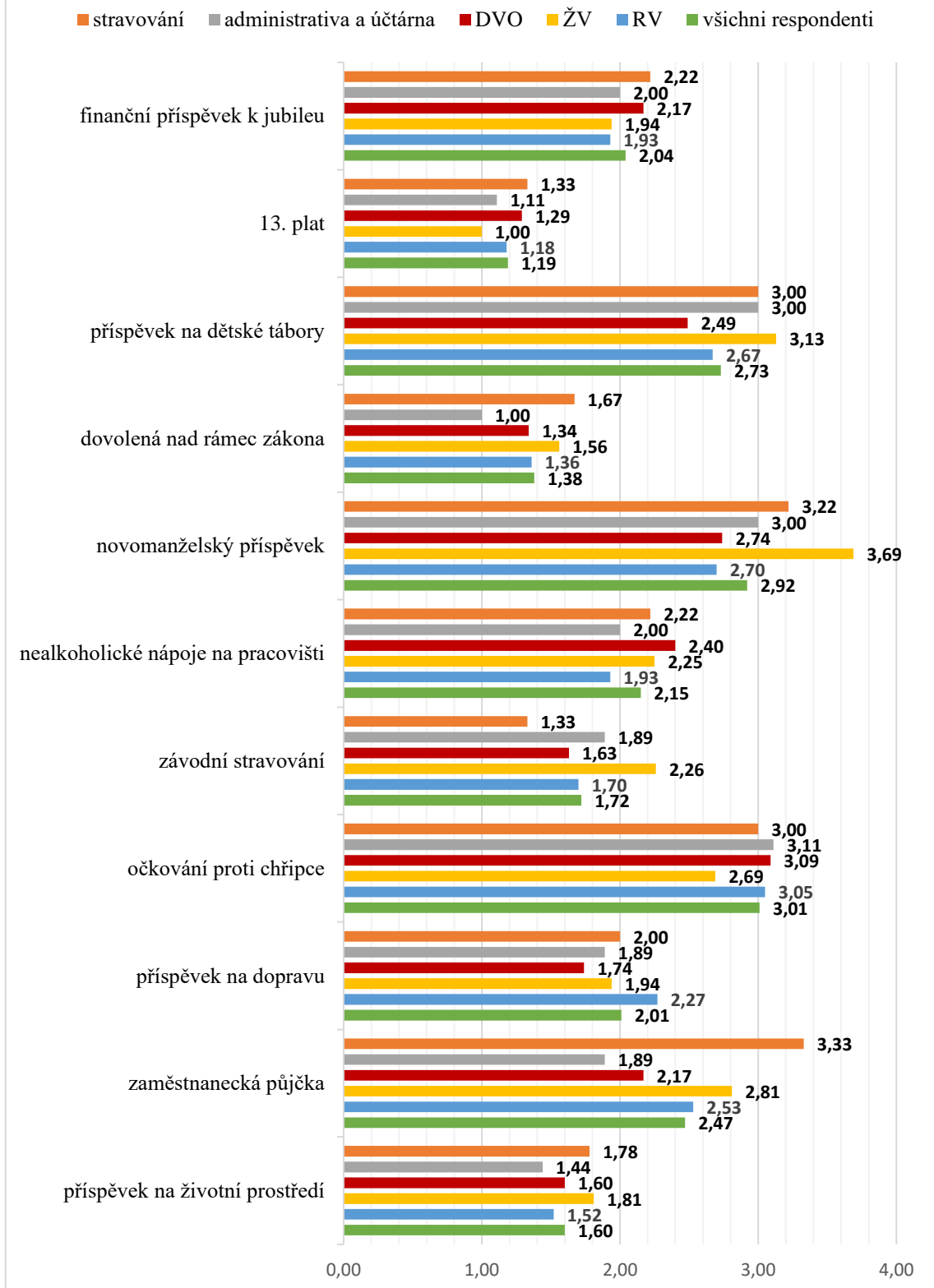
Výsledky ukázali, že nejatraktivnějším zaměstnaneckým benefitem je 13. plat, který dosáhl nejlepšího hodnocení téměř u všech skupin respondentů. Týden dovolené navíc zaujímá druhou pozici v hodnocení důležitosti. Tento benefit získal u pracovníků administrativy hodnocení 1,00. Velmi dobrých hodnot dosáhl i příspěvek na penzijní připojištění, ten v průměru hodnocení 1,60.

Čtvrtou pozici v hodnocení důležitosti benefitů získalo závodní stravování s průměrnou hodnotou 1,72, u pracovníků živočišné výroby je hodnocení tohoto benefitu ještě horší, a to o 0,54.

Na opačné straně, nejhůře dopadl výsledek u očkování proti chřipce, které dosáhlo průměrného výsledku 3,01. Tento benefit není mezi pracovníky příliš využívaný, proto dosáhl takového hodnocení.

Ani novomanželský příspěvek nedopadl příliš dobře, hodnocení od všech respondentů bylo v průměru 2,92, u pracovníků živočišné výroby dokonce 3,69. Důvodem je to, že tuto výhodu může využít jen malé procento zaměstnanců.

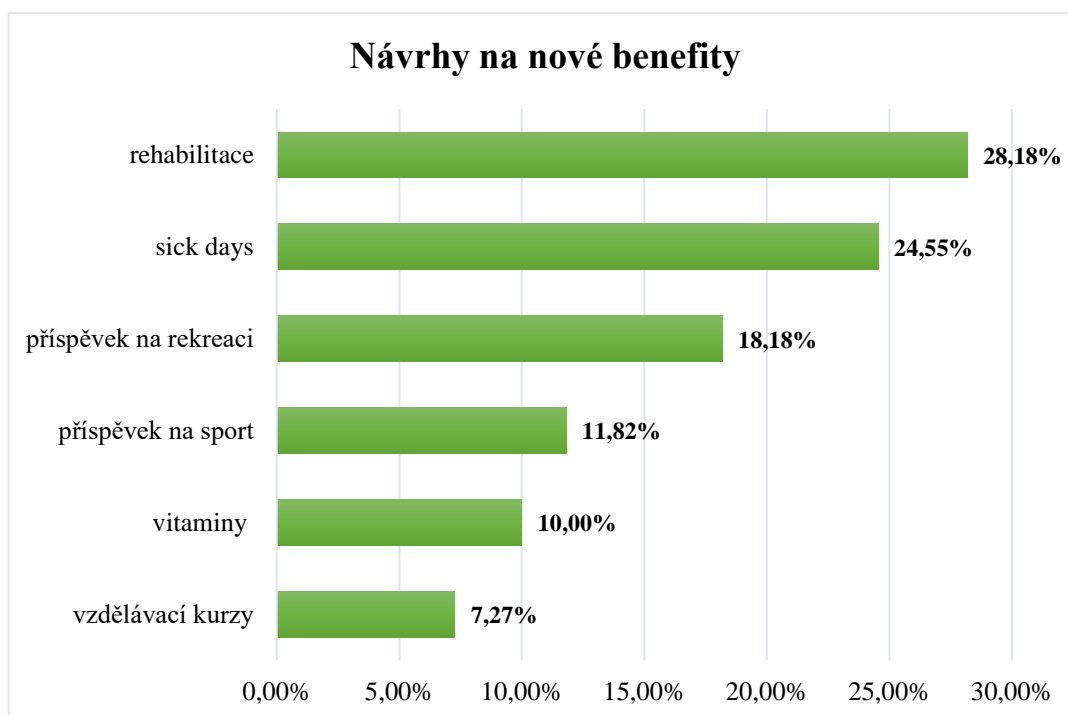
## Důležitost jednotlivých benefitů



Graf 22: Důležitost jednotlivých benefitů

(Zdroj: vlastní zpracování)

Poslední otázka týkající se zaměstnaneckých benefitů byla otevřená, respondenti zde měli prostor vyjádřit svůj názor a napsat, které nové benefity by ve společnosti uvítali. Nejčastěji zmiňované benefity jsou znázorněny v grafu níže.



**Graf 23: Návrhy na nové benefity**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Největší zájem zaměstnanci projeví o příspěvek na rehabilitaci, který by uvítalo 31 dotázaným, což odpovídá 28,18 %. Dle mého názoru, tento benefit uváděli především zaměstnanci vykonávající těžkou práci, kterým by rehabilitace pomohla ke zlepšení zdravotního stavu.

I druhý nejčastěji zmiňovaný návrh se týká zdraví, konkrétně šlo o dny zdravotního volna tzv. sick days. Tento benefit je mezi zaměstnanci velmi oblíbený, neboť v těchto dnech mohou zaměstnanci čerpat volno ze zdravotních důvodů, a to, aniž by museli dokládat potvrzení od lékaře o pracovní neschopnosti. Tento benefit by uvítalo 24,55 % respondentů, i přesto, že zaměstnavatel nabízí týden dovolené nad rámec zákona.

Zaměstnanci také projeví poměrně velký zájem o příspěvek na rekreaci, který by si přálo 18,18 % účastníků výzkumu, což odpovídá 20 respondentům. Z obsazení prvních příček je zřejmé, že respondenti by uvítali především benefity v oblasti zdraví či odpočinku.

Dalších 12 % oslovených zaměstnanců by mělo zájem o příspěvek na sportovní aktivity (permanentky do bazénu, fitness center apod.).

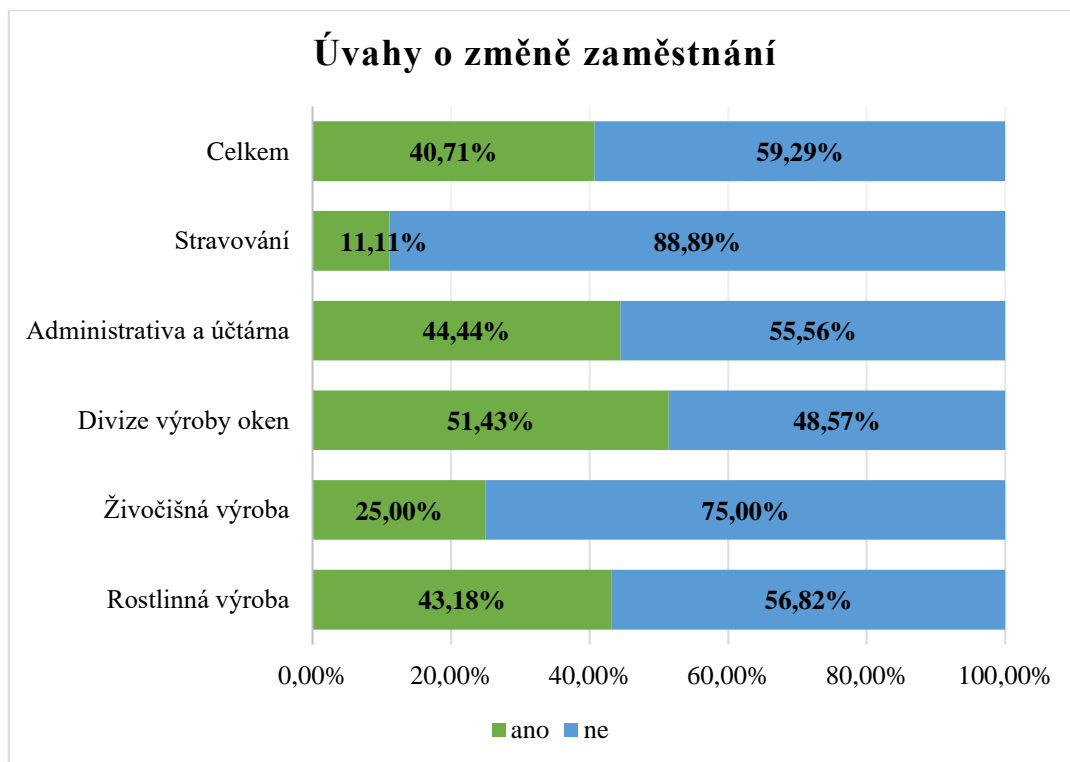
Jedenáct respondentů (10 %) by si přálo rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o doplňky stravy ve formě vitamínů. O různé vzdělávací kurzy (jazykové, v oblasti zemědělské techniky) by mělo zájem pouze 7 % účastníků výzkumu.

V dotaznících se objevovali i další požadované benefity, jež byly zastoupeny vždy pouze jedním respondentem. Objevovali se tyto návrhy:

- teambuilding
- stravenky místo závodního stravování
- 6 týdnů dovolené
- občerstvení na pracovišti
- příspěvek na bydlení.

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala, zda respondenti v poslední době uvažovali o změně zaměstnání. Jestliže pracovník zvolil odpověď „ano“ mohli uvést důvod.

Celkem 40,71 % všech respondentů v poslední době přemýšlelo o změně zaměstnání. Nejlépe dopadl výsledek v úseku stravování, kde o odchodu přemýšlí pouze 11,11 % pracovníků a v živočišné výrobě 25 % pracovníků. V divizi výroby oken je situace opačná, odchod zvažuje 51,43 % pracovníků, podobná situace je i v administrativě, tam o změně přemýšlí necelá polovina respondentů.



**Graf 24: Úvahy o změně zaměstnání**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nejčtenějším důvodem pro zvažování změny byla atraktivnější pracovní nabídka, přesněji pro 19 zaměstnanců, 17 pracovníků přemýšlelo o změně kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení. Mezi důvody se také 8x objevil špatný pracovní kolektiv, 7x náplň práce, a 6 respondentů jako důvod uvedlo pracovní podmínky.

### 2.5.3 Rozhovory s pracovníky

Druhá část výzkumu ve společnosti byla provedena pomocí polostrukturovaného rozhovoru s pracovníky společnosti. Tyto rozhovory byly provedeny v návaznosti na provedeném dotazníkovém šetření za účelem rozšíření výsledků a získání dalších informací. Základní kostru rozhovoru tvořilo šest otázek, u každé z nich však bylo možné se účastníků dotázat na další informace. Rozhovor mi poskytli tři pracovníci, dva z nich pracují v divizi výroby oken a třetí je pracovník rostlinné výroby. Struktura a průběh jednotlivých rozhovorů je uveden v příloze práce.

## 2.5.4 Vyhodnocení rozhovorů

V této podkapitole budou vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky.

V první otázce měli respondenti ohodnotit pracovní prostředí. Pracovníci DVO se shodují, že jim vadí nedostatek místa. Tento problém již družstvo řeší, byla zakoupena nová hala, kam se přesune část výroby. Pracovník DVO zmínil další problém: „*nářadí bych řekl, že je občas i nevyhovující*“. Pracovník z rostlinné výroby je naopak spokojen, líbí se mu moderní zemědělská technika.

Dále měli respondenti popsat atmosféru na pracovišti. Všichni účastníci popisovali odděleně vztah s kolegy a vztah s nadřízeným. Pracovníci z DVO popisují vztah s nejbližšími pracovníky kladně, ovšem s vztahy ostatními pracovníky divize hodnotí spíše negativně: „*Vztahy na pracovišti jsou s některými kolegy špatné*“. Toto potvrzuje i další pracovník DVO, který uvedl: „*kolektiv, je spíš špatný, lidi si tady dělají naschvály*“. Pracovník rostlinné výroby uvedl, že někdy mají s kolegy na některé věci odlišné názory, a to především kvůli věkovému rozdílu. Vztahy s vedením společnosti popisují respondenti spíše pozitivně. Pouze jeden pracovník uvedl, že se svým přímým nadřízeným si občas příliš nerozumí.

Rozhovor pokračoval otázkami týkajícími se náplně práce. Pracovníci nejprve popsali, co je náplní jejich práce. Oba pracovníci ze střediska výroby oken uvedli, že jejich práce je fyzicky náročná, především na ruce a záda. Pracovník z RV zmínil: „*Náročnost práce je závislá na ročním období a počasí*“. Dále byli respondenti dotázáni, zda jsou spokojeni s náplní práce. V odpovědích dotázaní uvedli následující: „*prací jsem spokojena, hlavně proto, že je různorodá a líbí se mi i pracovní doba*“ nebo „*líbí se mi práce s moderní zemědělskou technikou*“, objevila se i negativní reakce „*spokojen nejsem, protože je to pořád jedno a to samé*“.

V další otázce měli dotázaní říct, co je v práci nejvíce motivuje. Mezi odpověďmi se objevovalo: „*Motivuje mě to, že dělám skoro každý den trochu jinou práci*“, „*jednosměnný provoz*“ nebo „*Rozhodně se mi taky líbí, že to mám do práce blízko*“. Následovala otázka zaměřená na spokojenost se mzdou. Výsledky dopadly poměrně dobře, pracovníci uvedlo, že se mzdou jsem spíše spokojeni, ale je tu prostor pro zlepšení.

Rozhovor se následně stočil k tématu zaměstnaneckých benefitů. Nejprve pracovníci uváděli, které výhody nabízené společností využívají. Negativním zjištěním je, že všichni pracovníci uvedli, že nevědí o všech výhodách, které mohou využít. Dále pracovníci uváděli, jaké benefity v nabídce postrádají: „*Určitě bych uvítala sick days*“, „*Libilo by se mi, kdyby společnost přispívala na rehabilitace nebo třeba na permanentku do bazénu*“, „*chybí mi například příspěvek na sport*“.

Poslední otázka rozhovoru zjišťovala, zda by pracovník doporučil společnost jako zaměstnavatele někomu známému. Na tuto otázku odpovídali účastníci spíše negativně, objevovali se odpovědi typu společnost by doporučili svému známému spíše jen v případě, kdy by dlouhodobě nemohl najít žádnou práci. Jedna z reakcí zněla: „*No je tam ano i ne. Doporučil bych to někomu, kdo už práci hledá dlouho dobu a už potřebuje peníze.*“

## **2.6 Shrnutí průzkumu**

První část šetření se věnuje základním charakteristikám respondentů. Dotazníkové šetření se zúčastnilo 113 respondentů, z toho 76 mužů a 37 žen. Věk těchto pracovníků je nejčastěji v mezi 46 – 60 lety, tato věková kategorie je zastoupena 50 zaměstnanci, druhou největší skupinu tvoří respondenti ve věku 36 – 45 let. Naopak mladých zaměstnanců je pomálu, dotazníkové šetření se zúčastnilo pouze 10 respondentů ve věku 18-25 let. Nejvyšší dosažené vzdělání dotázaných je nejčastěji středoškolské s výučním listem, které uvedlo 61,06 %, středoškolské vzdělání s maturitou uvedlo 27,43 %. Více než polovina dotázaných pracovníků ve společnosti pracuje déle než 15 let, druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující ve společnosti 10 – 15 let, kterých je 15 %. Naopak nejméně zastoupenými kategoriemi jsou 1 – 2 roky a méně než 1 rok. Z těchto výsledků lze dojít k závěru, že družstvo nemá problém s fluktuací a pracovníci jsou vůči společnosti loajální.

Z celkových 113 pracovníků bylo 44 z rostlinné výroby, 35 z divize výroby oken, dalších 16 z živočišné výroby, stravování a administrativa s účtárnou jsou zastoupeny 9 respondenty.

S vykonávanou prací je spokojeno 70,79 % respondentů, naopak 4,39 % pracovníků spokojeno není. Nejvíce nespokojených je ze střediska výroby oken. V další otázce měli dotázaní odpovědět, zda pracovní prostředí hodnotí jako příjemné a přátelské. Výsledky

této otázky byly velmi pozitivní, s prostředím je spokojeno 84,95 % pracovníků. Většina respondentů práci vnímá prioritně jako zdroj příjmů, na druhém místě u respondentů je jistota zaměstnání. Velmi důležitým důvodem, proč je pro respondenty práce důležitá je náplň práce. Pracovníkům naopak nezáleží na pracovních podmínkách a přístupu k zaměstnanci. Respondenti dále měli uvést, co jim na práci vadí. Nejvíce respondenty demotivuje nespravedlivé odměňování, dále vztahy na pracovišti a chování nadřízeného. V oblasti motivace nejsou výsledky příliš pozitivní, neboť dostatečně motivováno se cítí pouze 28,32 %. Nejvíce pracovníků, kteří nejsou spokojeni s motivací od nadřízeného, je v divizi výroby oken, a to 68 %, v rostlinné výrobě je nespokojeno téměř 37 % pracovníků. Pokud pracovníci nejsou dostatečně motivováni, tak nepracují s takovým úsilím. V živočišné výrobě a ve středisku naopak stravování převažují spokojení pracovníci. Motivační faktory jsou jednou z nejdůležitějších oblastí pro výkon pracovníků. Výsledky dopadly dle očekávání, největší vliv na motivaci pracovníků má výše mzda a finanční prémie a odměny. Dalším důležitým motivátorem je jistota zaměstnání. Pro pracovníky administrativy je velmi podstatným motivátorem pracovní prostředí. Pracovníci DVO přikládají důležitost také pracovní době, která ostatní střediska příliš nezajímá. Nejmenší vliv na motivaci respondentů má možnost seberealizace, která dostala nejhorší hodnocení.

Respondenti měli dále vyjádřit spokojenost se svým nadřízeným, 64 % respondentů je se svým nadřízeným spokojeno. V divizi výroby oken převažují nespokojení pracovníci, kterých je 74,29 %. I v rostlinné výrobě je 34 % nespokojených zaměstnanců. Nejlépe hodnocení nadřízeného dopadlo u pracovníků stravování a živočišné výroby. Výsledky průzkumu dále ukázali, že respondenti mají zájem o hodnocení svého pracovního výkonu. Pro celkem 70,79 % pracovníků je důležité dostávat zpětnou vazbu za odvedený výkon. Zbylým 29,10 % nezáleží na tom, aby dostávali hodnocení a věděli, v jakých oblastech je možné se zlepšit.

Další část dotazníkového šetření se týkala odměňování zaměstnanců. Téměř polovina dotázaných pracovníků se necítí být spravedlivě odměňováno vzhledem k vykonávané práci. Nejvíce nespokojených je ve středisku administrativy a účtárny, kde je nespravedlnosti pociťuje 78 % pracovníků a ve středisku RV, kde je to 55 % pracovníků. Další otázka se dotazovala, zda jsou dotázaní seznámeni se všemi složkami, které tvoří

jejich mzdu. 68,14 % ví, jakým způsobem je sestavována jejich mzda. Pouze v ŽV je více než 60 % respondentů, kteří neví, z čeho se jejich odměna skládá.

Z dotazníků dále vyplynulo, že 33,62 % respondentů není spokojeno se svou celkovou mzdou. Pouze 13 % dotázaných není se svou mzdou spokojeno, nejvíce nespokojených bylo z rostlinné výroby a ze střediska administrativy. Podle většiny pracovníků by největší vliv na výši mzdy měla mít kvalita odvedené práce, shodli se na tom pracovníci všech středisek. Druhým nejčastěji zmiňovaným faktorem je počet let praxe v oboru. 12 pracovníků jako nejdůležitější faktor ovlivňující výši mzdy označilo délku práce ve společnosti.

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřuje na zaměstnanecké benefity. S nabídkou benefitů je spokojeno nebo spíše spokojeno celkem 51,32 % dotázaných, na druhé straně 40,59 % nespokojeno není. Nespokojeni jsou hlavně pracovníci rostlinné výroby a administrativy. Dále se hodnotila důležitost benefitů, nejdůležitějším benefitem pro respondenty je 13. plat, na druhém místě se umístila dovolená nad rámec zákona. Velmi dobré hodnocení získalo také závodní stravování. Pracovníky naopak nezaujalo očkování proti chřipce, dobře nedopadl ani novomanželský příspěvek a příspěvek na dětské tábory, důvodem tohoto hodnocení je především, že tyto benefity mohou využít někteří zaměstnanci.

V poslední otázce týkající se benefitů mohli pracovníci vyjádřit, které výhody by uvítali. Nejčastěji pracovníci uváděli rehabilitaci, to lze odůvodnit tím, že někteří pracovníci dělají velmi náročnou práci a rehabilitace by jim pomohla zlepšit jejich zdravotní stav. Pracovníci by dále chtěli zdravotní volno tzv. sick days, které uvedlo 27 pracovníků. Dále se objevoval například příspěvek na rekreaci, příspěvek na sport, vitamíny, nebo vzdělávací kurzy.

Poslední otázka dotazníků se respondentů dotazovala, zda v poslední době uvažovali o změně zaměstnání a odchodu firmy. O změně uvažovalo 40,71 % pracovníků, hlavním důvodem pro změnu byla atraktivnější pracovní nabídka, dále se objevovalo nedostatečné finanční ohodnocení, špatný pracovní kolektiv či náplň práce.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

V poslední části diplomové práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by společnost mohla využít ke zlepšení systému odměňování a zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků. Uvedené návrhy vycházejí především z provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů, které odhalili problematické oblasti a nedostatky. U návrhů nechybí ani finanční vyčíslení nákladů spojených s jejich realizací. Jednotlivé návrhy budou podrobněji popsány v následujících podkapitolách, návrhy se týkají zlepšení komunikace se zaměstnanci, zavedení nových benefitů. Na závěr jsou uvedeny návrhy, které by mohli do družstva přilákat nové pracovníky.

#### **3.1 Zvýšení motivace od nadřízeného**

Výsledky výzkumu ukázali, že v oblasti motivace zaměstnanců existuje značný prostor pro zlepšení. Téměř 41 % zaměstnanců uvedlo, že se necítí být dostatečně motivováno od svého nadřízeného. Společnost by se na tuto oblast měla zaměřit, protože když zaměstnancům motivace chybí, nedosahují takových výkonů, kterých by dosahovat mohli.

Součástí dotazníkového šetření byla i otázka, která zkoumala, jaké faktory pracovníky nejvíce motivují. Nejčastější odpovědí byla výše mzdy a finanční prémie. Plošné zvýšení mezd je pro podnik velmi nákladným opatřením a finance jsou bohužel limitovány a v současné době tak nemůže být provedeno. Zvýšení mzdy má navíc je krátkodobý efekt na motivaci pracovníků, protože toto zvýšení po určité době začnou brát jako samozřejmost. Společnost by se tedy měla zaměřit i na jiné formy motivace pracovníků než ty finanční.

Z dotazníkového šetření a rozhovorů vyplynulo, že někteří pracovníci nevědí o podmínkách poskytování finančních prémie a zaměstnaneckých benefitech. Je tedy pravděpodobné, že pokud o nich nemají zaměstnanci nemají informace, nemohou splnit svůj účel, tedy motivovat pracovníky. Nestací o podmínkách poskytování peněžních odměn a nabídce zaměstnaneckých benefitů informovat jen nové pracovníky, ale je potřeba je zpracovat takovým způsobem, aby k nim měl přístup každý pracovník, a to kdykoli bude chtít. Samozřejmě by bylo možné je informovat slovně, ale může zde dojít k určitým nedorozuměním, navíc je může pracovník brzy zapomenout. Proto bych

doporučila, aby tyto informace byly přehledně zpracovány a byly umístěny na pracoviště, například na nástěnku nebo jiném pro zaměstnance přístupném místě.

### **3.1.1 Zlepšení komunikace ve společnosti**

Komunikace má podstatný vliv na motivaci zaměstnance. Vhodně zvolenou komunikací lze pracovníky úspěšně motivovat a tím dosáhnout vytýčených cílů. Taktéž může nesprávně vedená komunikace být příčinou demotivace. Nejčastější chybou v komunikaci je nedostatečnost informací nebo jejich nesprávná interpretace. Z výzkumu vyplynulo, že i v této oblasti má společnost jisté rezervy. Na otázku, zda se zaměstnanci jejich nadřízením komunikují otevřeně, zda je chválí, vyslechnou si jejich připomínky, hodnotí jejich pracovní výkony, odpověděla téměř polovina respondentů negativně.

Ke zlepšení této situace doporučují, aby se vedoucí pracovníci snažili více zjišťovat názory svých podřízených, dostatečně je informovali o dění v družstvu, konzultovali s nimi aktuální problémy a úkoly, případně se je i snažili zapojit do některých rozhodnutí. Díky to mu se pracovníci budou cítit důležitě a budou mít pocit, že jsou důležitou součástí týmu.

### **3.1.2 Uznání, pochvala**

Vyjádření uznání zaměstnanci za dobře vykonanou práci je velmi silným motivačním nástrojem, přesto je ve společnosti často opomíjen. Pochvala v zaměstnanci vyvolá pozitivní pocit, radost z úspěchu a odvedené práce, dále podporuje úsilí chváleného zaměstnance k lepšímu výkonu, posiluje jeho sebedůvěru a zvyšuje jeho spokojenost. Dobře odvedená práce není samozřejmostí a každý pracovník rád slyší, že si jeho výkonu všimne i někdo jiný a řádně ocení jeho snahu. Dlouhodobé přehlížení snahy a dobrých výkonů pracovníka může vést k tomu, že pracovník ztratí chuť udržovat kvalitní výkon a poleví ve svém pracovním nasazení. Pochvala za dobře odvedenou práci nebo po za mimořádný výkon by se měla stát nezbytnou součástí pracovního procesu, měla by být vyjadřována pravidelně. Zaměstnanci poté získají pocit, že je o ně zájem, že si vedení váží jejich práce a že jsou důležitou součástí pracovního kolektivu. Vedoucí pracovníci by neměli zapomínat ani na udělování běžných denních pochval. Při udělování pochval je důležité přesně určit, za co daná pochvala je. Velkou výhodou je, že tento motivační nástroj společnost nestojí žádné finanční prostředky a jeho efekt je oproti finančním motivátorům dlouhodobý.

### 3.1.1 Školení pro vedoucí pracovníky

Ke zlepšení v této oblasti je potřeba, aby se vedoucí pracovníci naučili správně a efektivně komunikovat se svými podřízenými, uměly v nich vzbudit motivaci. Jednou z možností, jak tento nedostatek odbourat je absolvování kurzu či školení.

Nabídka kurzů v této oblasti je poměrně široká, kurzy jsou zaměřeny na téma motivace, hodnocení a zpětnou vazbu, komunikaci apod. Kurzy mohou být jednodenní, vícedenní nebo dokonce i online. Příklady kurzů jsou uvedeny v níže uvedené tabulce, včetně jejich obsahu, ceny a doby trvání. Ceny těchto kurzů se pohybují v poměrně širokém, závisí například rozsahu nebo na době trvání kurzu.

Tabulka 15: Nabídka kurzů pro vedoucí pracovníky

Název kurzu	Popis	Cena	Délka trvání
<b>Vedení, komunikace a motivace lidí</b>	Cílem kurzu je osvojit si prvky efektivní komunikace, rozvíjet schopnost vést podřízené ke kvalitním výsledkům, naučí se účinně motivovat a vést podřízené. Kurz by měl naučit efektivní a nekonfliktní postupy při vedení lidí a naučit využít manažerských nástrojů v praxi (TSM, spol. s r.o., 2020).	2 245 Kč	1 den (8 hodin)
<b>Pracovní motivace, zpětná vazba a hodnotící pohovor</b>	Na kurzu se účastníci naučí techniky zpětné vazby k zaměstnancům, jak skrze zpětnou vazbu motivovat a pomáhat jim s osobním rozvojem. Kurz klade důraz na využití poznatků v praxi a jeho součástí je několik modelových situací (ICTPro, © 2011-2019)	7 200 Kč	2 dny (14 hodin)
<b>Manažerská komunikace, motivace a hodnocení pracovníků</b>	Cílem kurzu uvědomit si vliv každodenní komunikace na atmosféru na pracovišti a motivaci pracovníky. Účastníkům pomůže seznámit se se zákonitostmi lidské motivace. Součástí je i trénink rozhovorů na zjišťování motivace a podávání zpětné vazby a hodnocení (Studio W, 2020).	10 600 Kč	2 dny (16 hodin)
<b>Motivace a vedení</b>	Kurz je virtuální. Klíčovým tématem jsou způsoby, jakými lze motivovat ostatní (MotivP, 2018).	5 400 Kč	50 minut

(Zdroj: vlastní zpracování)

Doporučila bych, aby se kurzu zúčastnili mistři výroby či vedoucím v jednotlivých provozech či středisek, a to z důvodu, že tito pracovníci řídí ve firmě většinou nejpočetnější

skupinu pracovníků, kteří přímo ovlivňují kvalitu výroby. Tito mistři a „teamleadeři“ s pracovníky komunikují každý den, proto je nutné, aby uměl se svými podřízenými správně komunikovat, motivovat je a vést, tak aby byla zajištěna produktivita ve výrobě a výroba probíhala bezproblémově a také kvalitně.

Společnosti bych doporučila hned první uvedený kurz s názvem Vedení, komunikace a motivace lidí, který je přímo určen pro mistry výroby a pracovníky středního managementu. Tento kurz je zaměřen především na osvojení efektivní komunikace s podřízenými. Účastníci se dále naučí účinně motivovat a vést své podřízené, mezi tématy kurzu jsou i techniky poskytnutí zpětné vazby.

Pokud by se společnost rozhodla pro tento kurz a zúčastnilo by se ho 10 vedoucích pracovníků tak by náklady činili 22 450 Kč, do této ceny ovšem není zahrnuta doprava, neboť většina těchto kurzů probíhá ve větších městech.

### **3.2 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je velmi důležité, neboť se jedná o základní způsob komunikace mezi nadřízeným a podřízeným o vykonané práci. Zaměstnanci zpětnou vazbu postrádají, což potvrzuje dotazníkové šetření, kde 71 % pracovníků uvedlo, že je pro ně důležité dostávat zpětnou vazbu za vykonanou práci. V současné době ve firmě probíhá pouze neformální hodnocení, a to většinou pouze tehdy, když se vyskytne nějaký problém. Velká část pracovníků žádnou zpětnou vazbu nedostává a jsou hodnoceny pouze na základě splněných norem.

Proto bych doporučila zavést pravidelné hodnocení zaměstnanců. Hodnocení všech zaměstnanců by mělo probíhat každé pololetí. Hodnotící pohovor by se měl vždy konat individuálně mezi čtyřma očima, pracovník se díky tomu nebude cítit poníženo a nebál se vyjádřit svůj názor nadřízenému. Tento pohovor by měl mít kromě hodnocení i motivační charakter. Hodnocení může vedoucímu pracovníkovi poskytnout podklady pro odměňování.

Vedoucí pracovník by si měl domluvit schůzku a vyhradit si dostatek času na jednání. Toto hodnocení by mělo být uskutečňováno formou dialogu, ve kterém zazní názory obou stran. Nadřízený by při hodnotícím pohovoru měl pracovníkovi sdělit, jak je spokojen s výsledky jeho pracovní činnosti, pracovním nasazením nebo chováním na pracovišti.

V rozhovoru by se mělo zaznít, co se pracovníkovi povedlo nebo naopak nepovedlo. Nadřízený by s pracovním měl probrat oblasti, ve kterých by se pracovník mohl zlepšit a co od něj v budoucnu očekává. Hodnotitel by se měl také pokusit zjistit, co by zvýšilo spokojenost daného zaměstnance.

Zaměstnanec by na druhé straně měl nadřízenému sdělit, jak je spokojen s náplní práce, s vytížením během pracovní doby a s odměňováním. Pracovník by mohl také sdělit s čím je ve společnosti nespokojen nebo uvést připomínky k nadřízenému.

Náklady spojené se zavedením tohoto návrhu, spočívají především v nákladech obětované příležitosti, ve formě mzdy jednotlivých pracovníků za čas strávený nad hodnocením. Přesné vyčíslení nákladů není možné, neboť každý vedoucí pracovník stráví nad formálním hodnocením jiný čas.

### **3.1 Odměna za věrnost**

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velká část zaměstnanců pracuje ve společnosti deset a více let. Tito zaměstnanci by za svou loajalitu vůči společnosti a vynaložené pracovní úsilí měli být odměněni. Navržené odměny by byly zaměstnancům vypláceny od dosažení desetiletého pracovního výročí a následně každých 5 odpracovaných let ve firmě. Výše této jednorázové odměny se stanoví podle opracovaných let v družstvu.

Jediným předpokladem pro získání věrností odměny je skutečně odpracovaná doba v družstvu při nepřerušném zaměstnaneckém poměru. Do těchto let se započítává i doba, kdy pracovník čerpá mateřskou nebo rodičovskou dovolenou, za předpokladu, že nedošlo k přerušení pracovního poměru.

V níže uvedené tabulce je uveden návrh výše odměn za odpracované roky, v případě že by se společnost rozhodla tuto odměnu poskytnout v peněžní formě, tedy ke mzdě. V tabulce č. 16 jsou vyčísleny i náklady zaměstnavatele na tento příspěvek i čistý příjem zaměstnance.

Tabulka 16: Návrh odměn za věrnost

Počet let ve společnosti	Výše odměny	Náklad zaměstnavatele	Příjem zaměstnance
10 let	5 000 Kč	6 700 Kč	3 445 Kč
15 let	8 000 Kč	10 720 Kč	5 512 Kč
20 let	10 000 Kč	13 400 Kč	6 890 Kč
25 let	12 000 Kč	16 080 Kč	8 268 Kč
30 let	15 000 Kč	20 100 Kč	10 335 Kč
35 let	18 000 Kč	24 120 Kč	12 402 Kč
40 let	20 000 Kč	26 800 Kč	13 780 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

### 3.2 Rozšíření zaměstnaneckých výhod

V této části budou zpracovány návrhy týkající se oblasti zaměstnaneckých výhod. Konkrétně zavedení dnů zdravotního volna a zavedení benefičních karet.

#### 3.2.1 Dny zdravotního volna tzv. Sick days

Podstatou „sick days“ je poskytnutí dnů volna zaměstnanci, který se necítí dobře, například je nachlazen nebo trpí nevolností. Nemocný zaměstnanec může tyto dny využít k vyléčení, a to bez doložení lékařského potvrzení či pracovní neschopnosti. Někteří pracovníci při nachlazení či jiné krátkodobé nemoci čerpají dovolenou nebo dokonce chodí nadále do práce, kde se jejich stav může zhoršit a následná doba léčby se výrazně prodlouží, tito pracovníci navíc nákazou ohrožují i své kolegy. Zavedením sick days lze těmto situacím zabránit.

Tento benefit neupravuje žádný právní předpis ani zákon, proto jsou podmínky pro stanovení „sick days“ zcela v kompetenci zaměstnavatele. Zaměstnavatel si tedy sám nastaví počet dní zdravotního volna i výši peněžité náhrady. Dny zdravotního volna jsou nad rámec řádné dovolené, při čerpání tohoto volna tedy nedochází k jejímu krácení.

Zavedení dnů zdravotního volna pro společnost znamená poměrně vysoké náklady, neboť zaměstnanec platí i když jsou doma. Na druhou stranu se díky tomuto benefitu omezí

čerpání pracovní neschopnosti, zkrátí se i doba nepřítomnosti pracovníka. Dále by tento benefit mohl pomoci ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a atraktivity zaměstnavatele.

Sick days se v poslední době u zaměstnanců těší velké oblibě a čím dál více zaměstnavatelů tento benefit zavádí. Tento fakt potvrdil i průzkum mezi pracovníky družstva. Navrhují tedy plošné zavedení 3 dnů zdravotního volna za rok. Výjimkou budou pouze pracovníci ve zkušební době, kterým právo na čerpání dnů zdravotního volna vznikne až po jejím skončení. Pracovníci budou moci tyto dny čerpat jednotlivě nebo všechny najednou, v případě, že pracovník dny zdravotního volna v kalendářním roce nevyčerpá, nebude možné zbylé dny převést do dalšího roku. O čerpání tohoto volna musí pracovník obeznamit svého nadřízeného. Dny zdravotního volna by byly hrazeny formou náhrady mzdy.

**Tabulka 17: Kalkulace nákladů na zavedení sick days**

	<b>řídící pracovníci</b>	<b>ostatní pracovníci</b>
Průměrná měsíční hrubá mzda v roce 2018	67 876 Kč	27 215 Kč
Počet zaměstnanců	7	236
Průměrný počet pracovních dnů v měsíci v roce 2018	21	
Náklad na 1 sick day na 1 zaměstnance	4 331,14 Kč	1 736,58 Kč
Náklad na 3 sick day na 1 zaměstnance	12 996,42 Kč	5 209,74 Kč
Celkové náklady na 3 sick days pro všechny zaměstnance	90 953,94 Kč	1 229 498,64 Kč
	<b>1 320 452,58 Kč</b>	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve výše uvedené tabulce je znázorněn výpočet nákladů na tento benefit, za předpokladu zavedení 3 dnů zdravotního volna za rok. Výpočet je proveden zvlášť pro řídící pracovníky a ostatní pracovníky. Průměrná hrubá mzda v roce 2018 byla získána z přílohy k účetní závěrce. V roce 2018 bylo průměrně 21 pracovních dní v měsíci, proto se v kalkulaci počítá s tímto počtem dní. Vydělením průměrné mzdy počtem dní v měsíci byla zjištěna průměrná mzda za den. Tato částka byla následně vynásobena koeficientem 1,34, což představuje navýšení o zákonné sociální a zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem. Získána suma odpovídá nákladů na jeden den zdravotního volna pro jednoho zaměstnance. Tato částka byla dále vynásobena počtem navrhovaných dnů a následně celkovým počtem pracovníků. Celkové roční náklady společnosti na zavedení 3 sick days pro všech 243 pracovníků činí 1 320 453 Kč.

### 3.2.2 Zavedení Edenred Benefit Card

Zemědělsko obchodní družstvo Zálší nabízí svým zaměstnancům poměrně širokou škálu benefitů. Z dotazníkového šetření ovšem vyplynulo, že 41 % pracovníků není s nabídkou benefitů spokojeno, ať už s počtem benefitů či jejich skladbou. V průzkumu dále zaměstnanci hodnotili stávající benefity podle jejich důležitosti a mohli i vyjádřit svůj názor na to, jaké benefity by uvítali. Mezi návrhy se často objevovala rehabilitace, příspěvek na sport a rekreaci, masáže, vitamíny atd. Na základě těchto informací lze konstatovat, že zaměstnanci by si přáli zachování některých stávajících benefitů a zároveň zavedení nových výhod, které by jim nabízeli určitou flexibilitu.

Pro řešení této situace bych společnosti doporučila zavedení benefitní karty od společnosti Edenred CZ s.r.o. Edenred Benefits Card funguje na principu bezkontaktní platební karty, ze které se odečítají „přednabitě“ příspěvky na benefity. Zaměstnanec může prostředky z karty čerpat postupně nebo jednorázově. Karta samozřejmě splňuje nároky na naprostou bezpečnost transakcí (Edenred CZ, 2018).

Tato benefitní karta poskytne zaměstnancům možnost vybírat z široké nabídky benefitů z oblasti sportu, zdraví, relaxace, cestování, vzdělávání a kultury. Zaměstnanci by ji mohli tedy využít k nákupu permanentek na sport, léků, masáží, zájezdů, vstupenek do divadla apod. Spoustu benefitů z těchto oblastí pracovníci v průzkumu uváděli jako žádané. Díky tomuto řešení dojde k rozšíření počtu i skladby poskytovaných benefitů, a každý pracovník si tak určitě najde benefit, který mu bude nejvíce vyhovovat. Benefitní kartu lze použít u partnerských provozoven, které jsou hojně rozmístěny po celé České republice. V okrese Ústí nad Orlicí se nachází více než 500 provozoven, ve kterých lze tuto kartu využít (Edenred CZ, 2018).

Benefitní karta od Edenred je k dispozici ve dvou variantách, jako personalizovaná nebo nepersonalizovaná. Personalizovaná karta je napsána na konkrétního uživatele, lze ji opakovaně dobíjet a její platnost je 3 roky. Naproti tomu nepersonalizovaná karta má platnost 1 rok, nelze ji opakovaně dobíjet a není vázána na konkrétního uživatele. Na benefitní kartu lze také dotisknout logo společnosti. Jednou z dalších výhod pro zaměstnavatele je nízká administrativní náročnost.

Edenred Benefit Card lze nabít na libovolnou částku. Družstvo by se tak mohlo rozhodnout jakou částkou budou svým zaměstnancům přispívat. Navrhují společnosti,

aby zavedla nepersonalizovanou benefitní kartu od společnosti Edenred, kterou by každému zaměstnanci nabíla částkou 2 500 Kč na rok. Největší výhodou benefitních karet je, že nepodléhají odvodům zdravotního a sociálního pojištění, zaměstnavatel je povinen odvést pouze daň z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Celkové náklady potřebné pro zavedení tohoto řešení by činili 729 925 Kč.

**Tabulka 18: Kalkulace nákladů na zavedení benefitních karet**

Přednabitá částka	Počet zaměstnanců	Daň z příjmu PO (19 %)	Celkové náklady zaměstnavatele
2 500 Kč	243	115 425 Kč	722 925 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Toto řešení je výhodné i pro zaměstnance, neboť ani na jejich straně se nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění. Navíc jsou do 20 000 Kč osvobozeny od daně z příjmů. V níže uvedené tabulce je znázorněn rozdíl nákladů zaměstnavatele při poskytnutí příspěvku na benefity do mzdy a při poskytnutí benefitních karet. Při poskytnutí benefitní karty s nabitou částkou 2500 Kč všem zaměstnancům by úspora nákladů proti poskytnutí peněžního příspěvku ke mzdě činila 91 125 Kč.

**Tabulka 19: Rozdíl nákladů při poskytnutí příspěvku ke mzdě a při použití benefitní karty**

Výše odměny	Náklad zaměstnavatele		Rozdíl v nákladech
	Příspěvek ke mzdě	Benefitní karta	
1 000 Kč	1 340 Kč	1 190 Kč	150 Kč
1 500 Kč	2 010 Kč	1 785 Kč	225 Kč
2 000 Kč	2 680 Kč	2 380 Kč	300 Kč
2 500 Kč	3 350 Kč	2 975 Kč	375 Kč
3 000 Kč	4 020 Kč	3 570 Kč	450 Kč
3 500 Kč	4 690 Kč	4 165 Kč	525 Kč
4 000 Kč	5 360 Kč	4 760 Kč	600 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

Další možností je upravovat výši nabité částky na benefitní kartu podle toho, jak dlouho zaměstnanec pro družstvo pracuje. Pracovník, který ve společnosti pracuje méně než 1 rok by měl kartu nabitou pouze na 700 Kč. Benefitní karta pro zaměstnance pracující ve společnosti 1 – 5 let by byla nabitá částkou 1 500 Kč a zaměstnanci pracující v družstvu více než 5 let by mohli kartu využívat do částky 3 000 Kč.

Zavedení této formy benefitů rozhodně přispěje k větší spokojenosti zaměstnanců, dále by mohlo posílit loajalitu pracovníků ke společnosti a možná i přitáhnout nové pracovníky, neboť různorodost v benefitech je na pracovním trhu velmi žádaná.

Pokud se používání benefitní karty ve společnosti osvědčí bylo by možné tuto kartu používat například jako dar zaměstnanci k životnímu jubileu namísto peněžního příspěvku.

Společnost by se také mohla zamyslet nad zrušením některých benefitů, o které zaměstnanci nejeví zájem na příklad očkování proti chřipce nebo novomanželský příspěvek.

### **3.3 Získání nových pracovníků**

Tato podkapitola je věnována návrhům, které by družstvu mohli pomoci získat nové pracovníky.

#### **3.3.1 Náborový příspěvek**

Dalším návrhem je zavedení náborového příspěvku. Tento příspěvek by mohl pomoci v případě, kdy jsou ve společnosti volná místa, na která se nedaří najít zájemce. Tato situace ve společnosti vzniká především u méně atraktivních pracovních pozic, jako například ošetřovatel skotu. Tento příspěvek by měl potencionálního zájemce motivovat a probudit v něm zájem o práci v družstvu.

Navrhují zavedení náborového příspěvku ve výši 10 000 Kč. Podmínky pro vyplácení náborového příspěvku by byly následující. Nárok na první polovinu příspěvku, tedy 5 000 Kč, by zaměstnanci vznikl po skončení tříměsíční zkušební doby. Druhou polovinu příspěvku by zaměstnanec obdržel po roce od nástupu do zaměstnání.

Vyplacený náborový příspěvek je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem. Zaměstnavatel je povinen z poskytnutého finančního náborového příspěvku odvést sociální a zdravotní pojištění (34 %). Výdaj zaměstnavatele na jednu část náborového příspěvku je 6 700 Kč, celkový náklad na celý příspěvek je tedy 13 400 Kč.

Na straně zaměstnance tento příspěvek podléhá odvodům zdravotního (4,5 %) i sociálního pojištění (6,5 %) a samozřejmě je snížen o daň z příjmů (15 %). Z první části příspěvku obdrží pracovník 3 445 Kč, celkem tedy zaměstnanec dostane 6 800 Kč.

**Tabulka 20: Vyčíslení náborového příspěvku**

	<b>výdaj zaměstnavatele</b>	<b>příjem zaměstnance</b>
1. část náborového příspěvku	6 700 Kč	3 445 Kč
2. část náborového příspěvku	6 700 Kč	3 445 Kč
<b>Celkem</b>	<b>13 400 Kč</b>	<b>6 890 Kč</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

### **3.3.2 Odměna za doporučení**

Další možností, jak získat nové pracovníky, je poskytnutí motivačního příspěvku pro stávající zaměstnance, pokud firmě doporučí vhodného kandidáta na volnou pozici, například svého známého či příbuzného. Tento nástroj by mohl společnosti ušetřit peníze a čas potřebný při hledání nových zaměstnanců a motivovat stávající pracovníky, aby se podíleli na budování týmu.

V případě, že se společnost rozhodne doporučeného uchazeče zaměstnat, má stávající zaměstnanec nárok na odměnu za doporučení ve výši 4 000 Kč. Aby byla tato odměna zaměstnanci vyplacena, musí doporučený zaměstnanec pro firmu pracovat déle než tři měsíce, tedy absolvovat zkušební dobu a pokračovat dále jako zaměstnanec. Odměna bude zaměstnanci vyplacena spolu se mzdou v následujícím měsíci po uplynutí zkušební doby doporučeného pracovníka.

I tento příspěvek podléhá standardním odvodům. Celkový náklad zaměstnavatele by v tomto případě byl 5 360 Kč. Čistý příjem zaměstnance by po odvodech činil 2 756 Kč.

### **3.3.3 Spolupráce se středními školami**

Věková struktura zaměstnanců v zemědělství je v současné době velkým problémem, neboť je zde velký nedostatek mladých lidí. V budoucnu by zde mohl být problém s generační obměnou. V zemědělských podnicích výrazně převažují starší zaměstnanci, je to způsobeno především, tím, že zemědělství není pro mladé lidi atraktivní. S tímto problémem se potýká i ZOD Zálší, kde více než polovina pracovníků je starší 45 let. K řešení tohoto problému by mohla pomoci spolupráce se středními nebo i vysokými školami a jejich studenty. Jednalo by se to zejména oborů souvisejících se zemědělstvím nebo některých technických oborů. Spolupráce by mohla být zahájena například s Odborným učilištěm v Chroustovicích, kde se vyučuje obor Chovatel zvířat, dále se

Střední zemědělskou a veterinární školou v Lanškrouně nebo se Střední školou zahradnickou a technickou v Litomyšli. Další příležitost ke spolupráci je Integrovaná střední škola technická ve Vysokém Mýtě, kde je vyučován obor Opravář zemědělských strojů.

Se školami by byla uzavřena smlouva o spolupráce, ve které by se obě strany domluvili na přesných podmínkách spolupráce. Po uzavření smluvního vztahu se školou by družstvo určitému počtu studentů umožnilo vykonávat odbornou praxi ve společnosti. Kromě vykonávání odborné praxe, by studenti mohli pracovat v družstvu i brigádě, například v období letních prázdnin a dále by získávali potřebnou praxi.

Vybraným studentů, kteří absolvovali praxi ve společnosti a osvědčili se, by po ukončení vzdělání byla nabídnuta pracovní smlouva. Družstvo by si tak zajistilo mladé pracovníky s potřebným vzděláním a studenti by měli jisté pracovní místo.

Spolupráce se školami přináší podniku i další výhody. Jednou z nich je to, že společnost pozná studenty přímo při praxi na pracovišti a může s nimi navázat kontakt, případně je motivovat k nástupu do podniku po absolvování. Největší výhodou pro firmu je, že si může absolventa „vychovat“ a připravit k obrazu svému. Studenti, kteří projdou praxí ve firmě již také budou seznámeni s jejími hodnotami a jejich adaptace tak bude jednodušší.

Dalším přínosem pro společnost je daňové zvýhodnění. Pokud společnost poskytne studentům na svých pracovištích odbornou praxi může si snížit svůj základ daně z příjmů o zvláštní odčitatelné položky. První z nich je odčitatelná položka na kompenzaci výdajů spojených s poskytnutím praxe. Společnost zajišťující odbornou praxi studentům má podle § 34h ZoDP možnost si odečíst od svého základů daně částku 200 Kč za každou hodinu praxe studenta. Druhou možností je odečtení odčitatelné položky na pořízení majetku, tento odpočet může firmu využít v případě, že pořizuje dlouhodobý majetek pro zajištění odborné praxe. Tento majetek ovšem musí splňovat určité podmínky. Výše odčitatelné položky je limitována maximální částkou 5 000 Kč na hodinu praxe studenta.

Vyčíslení nákladů na zavedení tohoto návrhu je obtížné. Do nákladů je nutné započítat odměny studentům za vykonanou práci při odborné praxi. Výše těchto odměn bude závislá na počtu studentů a počtu hodin odborné praxe. Dalším nákladem společnosti bude mzda pracovníka, který bude zajišťovat spolupráci se školami, případně i mimořádné odměny pracovníků, kteří se studentům budou věnovat při vykonávání odborné praxe.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala motivací a odměňováním pracovníků ve vybrané společnosti. Pro zpracování práce byla vybrána společnost Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, které provozuje svou činnost už od roku 1981. Hlavním cílem práce bylo předložení návrhů vhodných změn, které povedou ke zlepšení současného systému motivace a odměňování pracovníků ve vybrané společnosti.

V práci byly nejprve zpracovány teoretická východiska z odborné literatury. Byly objasněny základní pojmy související s motivací a odměňováním pracovníků.

Práce pokračovala představením společnosti ZOD Zálší, byl zde popsán předmět podnikání či organizační struktura družstva. Poté byl popsán aktuální stav motivace a odměňování pracovníků v družstvu. Stěžejní součástí této kapitoly bylo vyhodnocení výsledků provedeného výzkumu ve společnosti, který proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky. Cílem výzkumu bylo odhalit nedostatky v současném systému motivace a odměňování a zjistit názory zaměstnanců. Výsledky výzkumu byly rozděleny podle jednotlivých středisek, aby byly odhaleny rozdíly v postojích a názorech mezi pracovníky.

V závěru práce byly představeny návrhy a doporučení, které by mohly pomoci odstranit zjištěné nedostatky. Zmíněná doporučení vycházejí především ze získaných informací z analýzy stavu ve společnosti a provedeného výzkumu. U návrhů jsou stanoveny náklady potřebné na jejich zavedení.

Jedním z problémů, který vzešel z výzkumu mezi pracovníky je jejich nedostatečná motivace. Pro zlepšení této oblasti bylo navrženo, aby byly zpracovány a zveřejněny informace o poskytování peněžních prémie a nabídce benefitů. Byly zde zařazena i opatření se zabývají problematikou komunikace, mezi vedením a zaměstnanci družstva. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené často chválit za dobře odvedenou práci, pravidelně je informovat o dění ve společnosti a zjišťovat jejich názory. Pro mistry výroby, by bylo přínosné absolvování školení, kde by se naučili, jak s podřízenými komunikovat a jak je motivovat.

Dále byl uveden návrh související s hodnocením zaměstnanců. Ve společnosti v současné době neprobíhá žádné formální hodnocení pracovníků, ovšem pracovníci zpětnou vazbu

postrádají. Bylo doporučeno zavedení pravidelných hodnotících pohovorů, které by probíhali formou rozhovoru mezi nadřízeným a podřízeným. Společnosti bylo dále doporučeno, aby odměňovalo pracovníky za jejich loajalitu. Za odpracované roky by zaměstnanci byl vyplacen finanční příspěvek.

Jako další problémovou oblastí se ukázal benefitní systém. Společnost nabízí pracovníkům poměrně širokou škálu zaměstnaneckých výhod. Ovšem s jejich skladbou nejsou zaměstnanci příliš spokojeni, družstvo by družstvo mělo zvážit změnu. Jedním z doporučení bylo zavést benefitní karty od společnosti Edenred, které by pracovníci mohli využít na sport, kulturu, zdravotní péči a podobně. Zaměstnanci také projevili zájem o benefit ve formě zdravotního volna.

Poslední část doporučení by družstvu měla pomoci získat nové pracovníky. V této oblasti bylo navrženo zavedení náborového příspěvku a příspěvku na doporučení. Posledním doporučením bylo zahájení spolupráce se středními školami. Toto opatření by družstvu zajistilo mladé pracovníky, kterých je v družstvu nedostatek.

Uvedená doporučení by měla vést ke zvýšení spokojenosti a motivace stávajících pracovníků, a také ke zvýšení atraktivity družstva jako zaměstnavatele.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-40-73.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-2471-40-73.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-2660-37-40.
- DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN isbn978-80-87071-89-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Edenred CZ, 2018. *Edenred Benefits Card* [online]. [cit. 2020-04-10].
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- Grafton Recruitment, 2018. *TOP 3 benefity českých zaměstnanců: peníze, dovolená nad rámec zákona a flexibilita* [online]. [cit. 2020-01-07].
- GÜNGÖR, Pınar, 2011. The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **24**(1), 1510-1520 [cit. 2020-01-06]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.09.029. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015576>

- HOOLE, Crystal a Gabi HOTZ, 2016. The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology* [online]. **42**(1) [cit. 2020-01-06]. DOI: 10.4102/sajip.v42i1.1317. ISSN 2071-0763. Dostupné z: <http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1317>
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- ICTPro: Kurzy* [online], © 2011-2019. [cit. 2020-04-13].
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA, 2010. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma. ISBN 978-80-87313-73-2.
- LEE, Michael T. a Robyn L. RASCHKE, 2016. Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge* [online]. **1**(3), 162-169 [cit. 2019-10-29]. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S2444569X16000068>
- MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- Ministerstvo spravedlnosti, © 2012-2015. *Výpis z obchodního rejstříku: Zemědělsko obchodní družstvo Zálší* [online]. [cit. 2020-02-20].
- MotivP: Katalog online vzdělávání* [online], 2018. [cit. 2020-04-12].
- NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-802-4712-23-9.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

- PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- SOKOLOVÁ, Marcela, Hana MOHELSKÁ a Václav ZUBR, 2016. Pay and offer of benefits as significant determinants of job satisfaction – a case study in the Czech Republic . *E+M Ekonomie a Management* [online]. **19**(1), 108-120 [cit. 2020-01-05]. DOI: 10.15240/tul/001/2016-1-008. ISSN 12123609. Dostupné z: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/13609/EM\\_1\\_2016\\_8.pdf?sequence=1](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/13609/EM_1_2016_8.pdf?sequence=1)
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-2473-33-95.
- STUDIO W. *Otevřené kurzy* [online], 2020. [cit. 2020-04-12].
- SYAFII, Lukman Imam, Armanu THOYIB, Umar NIMRAN a DJUMAHIR, 2015. The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **211**, 1142-1147 [cit. 2020-01-05]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.11.152. ISSN 18770428. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877042815054920>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5.

- TSM, spol. s r.o. *Nabídka kurzů*. [online], 2020. [cit. 2020-04-11].
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 97-880-2470-40-50.
- URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-2710-227-3.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- ZÁMEČNÍK, Roman, 2014. The Measurement of Employee Motivation by Using Multi-factor Statistical Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* [online]. **109**, 851-857 [cit. 2020-01-06]. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.553. ISSN 18770428. Dostupné z: [https://www.sciencedirect-com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877042813051926](https://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S1877042813051926)
- Zemědělsko obchodní družstvo Zálší. *Příloha k účetní závěrce 2018*, 2018. Zálší.
- Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020. *DVO Zálší* [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <http://www.zalsi.cz/dvo/>
- Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020. *Lisovna termosetů* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.zalsi.cz/lisovna/>
- Zemědělsko obchodní družstvo Zálší, 2020. *Zemědělská výroba* [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.zalsi.cz/zemedelska/>
- ZonkyTimes.cz, 2020. *Nežádanější a nejsilnější benefity zaměstnanců; jaké to jsou?* [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://www.zonky.cz/zonkytimes/nejzadanejsi-a-nejsilenejsi-benefity-zamestnancu-jake-to-jsou/>

## SEZNAM ZKRATEK

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

č. – číslo

DVO – divize výroby oken

Kč – Korun českých

mil. – milion

např. - například

RV – rostlinná výroba

tzn. – to znamená

tzv. – takzvaně

ZOD – Zemědělsko obchodí družstvo

ŽV – živočišná výroba

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace .....	18
Obrázek 2: Faktory působící na motivační proces.....	19
Obrázek 3: Logo ZOD Zálší .....	37
Obrázek 4: Organizační struktura ZOD Zálší.....	40

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Složky celkové odměny .....	26
Tabulka 2: Výnosy jednotlivých středisek.....	42
Tabulka 3: Počet pracovníků společnosti a průměrná odměna.....	43
Tabulka 4: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací dle jednotlivých úseků.....	54
Tabulka 5: Příjemné a přátelské prostředí .....	55
Tabulka 6: Pořadí důležitosti důvodů .....	56
Tabulka 7: Oblast nespokojenosti respondentů dle jednotlivých úseků .....	58
Tabulka 8: Dostatečnost motivace od nadřízeného v jednotlivých úsecích .....	59
Tabulka 9: Spokojenost s nadřízeným v jednotlivých úsecích .....	63
Tabulka 10: Otevřená komunikace a podpora od nadřízeného dle jednotlivých úseků	64
Tabulka 11: Důležitost zpětné vazby pro zaměstnance v jednotlivých úsecích.....	65
Tabulka 12: Spokojenost s celkovým mzdovým ohodnocením dle jednotlivých úseků	68
Tabulka 13: Faktory s hlavním vlivem na výši mzdy v jednotlivých úsecích.....	70
Tabulka 14: Spokojenost respondentů v jednotlivých úsecích.....	71
Tabulka 15: Nabídka kurzů pro vedoucí pracovníky.....	83
Tabulka 16: Návrh odměn za věrnost .....	86
Tabulka 17: Kalkulace nákladů na zavedení sick days.....	87
Tabulka 18: Kalkulace nákladů na zavedení benefičních karet .....	89
Tabulka 19: Rozdíl nákladů při poskytnutí příspěvku ke mzdě a při použití benefiční karty .....	89
Tabulka 20: Vyčíslení náborového příspěvku .....	91

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj výsledku hospodaření .....	41
Graf 2: Vývoj počtu pracovníků v období 2012-2018.....	42
Graf 3: Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	50
Graf 4: Rozdělení respondentů dle věku.....	50
Graf 5: Rozdělení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání .....	51
Graf 6: Rozdělení respondentů dle délky praxe ve firmě .....	52
Graf 7: Rozdělení respondentů dle pracovního zařazení .....	52
Graf 8: Spokojenost respondentů s vykonávanou prací.....	53
Graf 9: Hodnocení pracovního prostředí .....	54
Graf 10: Faktory ovlivňující spokojenost respondentů.....	56
Graf 11: Oblast nespokojenosti respondentů .....	57
Graf 12: Dostatečnost motivace od nadřízeného .....	59
Graf 13: Hodnocení důležitosti motivačních faktorů .....	61
Graf 14: Spokojenost s nadřízeným.....	62
Graf 15: Otevřená komunikace a podpora od nadřízeného .....	63
Graf 16: Důležitost hodnocení vykonané práce.....	65
Graf 17: Spravedlnost odměňování .....	66
Graf 18: Znalost složek mzdy.....	67
Graf 19: Spokojenost s celkovým mzdovým ohodnocením .....	68
Graf 20: Faktory s hlavním vlivem na výši mzdy .....	69
Graf 21: Spokojenost respondentů s nabízenými benefity .....	71
Graf 22: Důležitost jednotlivých benefitů .....	73
Graf 23: Návrhy na nové benefity .....	74
Graf 24: Úvahy o změně zaměstnání.....	76

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník.....	I
Příloha II: Rozhovory s pracovníky.....	V

## **Příloha I: Dotazník**

Vážený pane, vážená paní

jsem studentkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, obracím se na Vás s žádostí o spolupráci na diplomové práci s tématem „**Motivace a odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku.**“

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro diplomovou práci. Váš názor je velmi cenným zdrojem dat, proto Vás chci poprosit o co nejpravdivěji vyplněné informace. Dotazník je zcela anonymní, bude sloužit pouze pro účely diplomové práce. Dotazník by Vám neměl zabrat více než 10 minut.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a čas.

Martina Přívratská

### **1) Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž                      b) žena

### **2) Kolik Vám je let?**

- a) 18-25 let      b) 26 - 35 let      c) 36-45 let      d) 45-60 let      e) nad 60 let

### **3) Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) méně než 1 rok              b) 1-2 roky              c) 3-5 let              d) 5-10 let  
e) 10-15 let                      f) více jak 15 let

### **4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní                              b) středoškolské s výučním listem  
c) středoškolské s maturitou      d) vysokoškolské

### **5) V jakém úseku firmy pracujete?**

- a) rostlinná výroba      b) živočišná výroba      c) divize výroby oken  
d) divize lisovny termosetů      e) bioplynová stanice      f) stravování  
e) administrativa

### **6) Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?**

- a) rozhodně ano              b) spíše ano              c) ani spokojen/a, ani nespokojen/a  
d) spíše nespokojen/a      e) rozhodně nespokojen/a

### **7) Zhodnotil/a byste pracovní prostředí ve společnosti jako příjemné a přátelské?**

- a) rozhodně ano              b) spíše ano              c) spíše ne              d) rozhodně ne

**8) Proč je pro vás práce ve společnosti důležitá? Seřad'te jednotlivé důvody 1 – 6.**

- zdroj příjmů
- jistota zaměstnání
- náplň práce
- pracovní podmínky
- pracovní kolektiv
- přístup k zaměstnanci

**9) Co se Vám na práci nejvíce líbí?**

- a) nadřízený
- b) kolektiv
- c) pracovní prostředí
- d) lokace pracoviště
- e) jistota zaměstnání
- f) náplň práce
- g) finanční ohodnocení
- h) peněžní prémie
- i) zaměstnanecké benefity

**10) Co Vás v práci naopak nejvíce demotivuje? Uveďte jeden hlavní důvod.**

- a) nespravedlivé odměňování
- b) neochota nadřízeného vyslechnout moje připomínky nebo nápady
- c) nevšímavost nadřízeného - nevidí dobře odvedou práci apod.
- d) chování nadřízeného
- e) jednotvárná náplň práce
- f) kritika
- g) vztahy na pracovišti

**11) Cítíte se být dostatečně motivován/a ze strany svého nadřízeného?**

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

**12) Ohodnot'te následující faktory, podle toho, jak jsou důležité pro Vaší motivaci a spokojenost?**

( 1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležitý )

	1	2	3	4	5
výše mzdy					
finanční odměny, prémie, os. ohodnocení					
zaměstnanecké benefity					
styl vedení nadřízeného					
vztahy na pracovišti					

náplň práce					
jistota zaměstnání					
uznání, pochvala od nadřízeného					
pracovní podmínky					
pracovní prostředí					
možnost seberealizace					
pracovní doba					
lokace pracoviště					

**13) Jste spokojen s Vaším nadřízeným?**

- a) velmi spokojen/a      b) spíše spokojen/a  
c) spíše nespokojen/a      d) rozhodně nespokojen/a

**14) Komunikují s Vámi nadřízení otevřeně a jsou Vám podporou (chválí Vás, hodnotí Vaše pracovní úkoly, vyslechnou Vaše připomínky apod.)?**

- a) ano, často      b) ano      c) výjimečně      d) nikdy

**15) Je pro Vás důležité dostávat zpětnou vazbu (hodnocení) za vykonanou práci?**

- a) rozhodně ano      b) spíše ano  
c) spíše ne      d) rozhodně ne

**16) Cítíte se být spravedlivě odměňován/a vzhledem k povaze Vaší práce?**

- a) ano      b) ne      c) nevím

**17) Jste seznámen/a se všemi složkami, které tvoří Vaši mzdu?**

- a) ano      b) ne

**18) Jak jste spokojen/a s celkovým mzdovým ohodnocením Vaší práce? (mzda, prémie..)**

- a) velmi spokojen/a      b) spíše spokojen/a      c) spíše nespokojen/a  
d) rozhodně nespokojen/a      e) nevím

**19) Jaký faktor by podle Vašeho názoru měl být hlavní vliv na výši mzdy?**

- a) dosažené vzdělání      b) pracovní pozice      c) kvalita odvedené práce  
d) počet let praxe v oboru      e) délka pracovního poměru

**20) Jste spokojen/a s nabídkou zaměstnaneckých benefitů ve společnosti?**

- a) velmi spokojen/a                      b) spíše spokojen/a                      c) spíše nespokojen/a  
d) rozhodně nespokojen/a              e) nevyžívám benefity

**21) Jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité? Prosím, ohodnoťte je:** (1 = velmi důležité, 2 = spíše důležité, 3 = spíše nedůležité, 4 = nedůležité)

	1	2	3	4
příspěvek na penzijní připojištění				
zaměstnanecká půjčka				
příspěvek na dopravu				
očkování proti chřipce				
závodní stravování				
nealkoholické nápoje na pracovišti				
novomanželský příspěvek				
dovolená nad rámec zákona				
finanční příspěvek na dětské tábory				
13. plat				
finanční příspěvek k jubileu				

**22) Jaké další benefity byste uvítal/a?** Např. zdravotní volno tzv. sick-days, příspěvek na sport a rekreaci, vitaminy, rehabilitace, vzdělávací kurzy apod.

.....

**23) Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání?**

- a) ano, z důvodu:
- 1) atraktivnější pracovní nabídka
  - 2) neshody s nadřízeným
  - 3) nedostatečné finanční ohodnocení
  - 4) špatný pracovní kolektiv
  - 5) pracovní podmínky
  - 6) náplň práce
  - 7) nejistota zaměstnání
  - 8) jiné:.....
- b) ne, neuvažoval/a.

## **Příloha II: Rozhovory s pracovníky**

### **PRACOVNICE 1 – Divize výroby oken**

#### **Jste spokojena s pracovním prostředím?**

*„Pracovní prostředí by mohlo být lepší, je zde opravdu málo místa, takže se pořád musejí převážet palety, aby měl každý dost místa.“*

#### **Jaká je atmosféra na pracovišti?**

*„Vztahy na pracovišti jsou s některými kolegy špatné, a to i právě kvůli tomu nedostatku místa. A s nadřízeným se celkem dohodneme na všem, co je potřeba“*

#### **Jaká je Vaše pracovní náplň?**

*„Moje náplň práce se každý týden liší. Jeden týden pracuji na obrobě a další týden na leštění. Jsem ráda, že se to takhle mění, protože ta práce je celkem náročná, hlavně na ruce a záda.“*

#### **Jste spokojena s náplní práce?**

*„S prací jsem spokojena, hlavně proto, že je různorodá a také mi vyhovuje pracovní doba.“*

#### **Co vás v práci nejvíce motivuje?**

*„To, že dělám skoro každý den trochu jinou práci, a tak to pro mě není takový stereotyp. Rozhodně se mi líbí, že pracujeme na jednosměnný provoz a taky to, že to do práce nemám daleko.“*

#### **Jste spokojena s výší Vaší mzdy?**

*„Se mzdou jsem celkem spokojená. Tím, že mám úkolovou mzdu, tak vím přesně kolik toho musím udělat abych byla spokojená.“*

#### **Jak by podle Vás mělo vypadat hodnocení pracovního výkonu?**

*„U nás na pracovišti žádné hodnocení neprobíhá. Podle mě bychom se měli každé čtvrtletí s vedoucím sejit a probrat výkony. Aby obě strany věděli, jestli jsou naše výkony dostačující nebo jestli by šli nějak zlepšit.“*

### **Využíváte benefity nabízené společností?**

*„Ano využívám, například penzijní připojištění, využila jsem i zaměstnaneckou půjčku, když byli děti menší využívala jsem i příspěvek na tábory, největším přínosem je pro mě, ale týden dovolené navíc. O některých benefitech jsem ani nevěděla, že je nabízí.“*

### **Postrádáte v nabídce nějaké benefity?**

*„Určitě bych uvítala sick days, protože někdy stačí být pár dní doma a nemusí se hned jít na neschopenku nebo si vybírat dovolenou. A ještě by se mi líbil příspěvek na rehabilitaci nebo masáže, protože dělám náročnou práci, kde jsou hodně namáhány záda.“*

### **Doporučila byste společnost jako zaměstnavatele někomu známému?**

*„O tom jsem nikdy nepřemýšlela, ale asi ano, kdyby někdo sháněl třeba už dlouhou dobu. Je tady jednosměnný provoz, práce je různorodá, je tady jistota práce a mzdy.“*

## **PRACOVNÍK 2 – Divize výroby oken**

### **Jste spokojen s pracovním prostředím?**

*„No je tady všude opravdu málo prostoru, náradí bych řekl, že je občas i nevyhovující, ale nejhorší je fakt to místo, člověk se musí pořád někde proplétat a něco uhýbat.“*

### **Jaká je atmosféra na pracovišti?**

*„Přímo u nás na pracovišti, v té naší skupince, jsme všichni mladý ve stejném věku a vztahy mezi námi jsou v pohodě, dokážeme si vyhovět a pomoci. Ale jinak ten ostatní kolektiv, je spíš špatný, lidi si tady dělají naschvály. Rozhodně jsou tady lidi se, kterými moc dobře nevyhází a moc jim nevěřím. No a s mou nadřízenou, to je někdy dobrý, někdy špatný, ale je tady i další mistr, a s tím si dobře rozumím a vycházíme spolu v pohodě.“*

### **Jaká je Vaše pracovní náplň?**

*„Mojí pracovní náplní je lepení oken, hlavně k řidičům.“*

### **Jste s pracovní náplní spokojen?**

*„No spíš nejsem, protože je to pořád jedno a to samé. Chtěl bych taky zkusit něco jiného, co by měl třeba i víc bavilo. Protože to, co teď dělám mě prostě moc nebaví.“*

### **Co Vás v práci nejvíce motivuje?**

*„Nejvíce mě motivuje asi ten kolektiv, ta parta kluků, co tady jsme. Rozhodně se mi taky líbí, že to mám do práce blízko, že nemusím někam daleko dojíždět a vyhovuje mi i tam pracovní doba, ráno jdu na šestou do práce a o půl třetí jsem už doma.“*

### **Jste spokojen s výši Vaší mzdy?**

*„Se mzdou jsem spokojen tak na půl, mohlo by to být lepší, ale samozřejmě i horší.“*

### **Jak by podle Vás mělo vypadat hodnocení pracovního výkonu?**

*„Hodnocení pracovního výkonu u nás žádné neprobíhá, jenom občas svolají nějakou schůzi na halu, když vedení něco potřebuje nebo když je nějaký problém. Mě osobně by se třeba líbilo, kdyby se každý měsíc vyhlášoval zaměstnanec měsíce. A ten, kdo by vyhrál by třeba dostal nějakou finanční odměnu do výplaty nebo třeba poukaz na masáž nebo do*

*restaurace. Taky bych uvítal možnost se jednou za čas sejt s nadřizeny a probrat určité věci, třeba i mu říct nějaké nápady a tak.“*

**Využíváte benefity nabízené společnostmi?**

*„Využívám samozřejmě týden dovolené navíc, pak obědy a samozřejmě se mi taky líbí třináctý plat. A vlastně ani nevím, jaký všechny benefity tam jsou, jaký můžu využívat. Třeba, že tam je třeba očkování proti chřipce, jsem se dozvěděl až z toho dotazníku.“*

**Postrádáte v nabídce nějaké benefity?**

*„Chybí mi například příspěvek na sport. Dál by se mi líbili sick days třeba tři dny, aby když mi třeba není dobře, tak nemusel hned k doktorovi pro neschopenku nebo si vybírat dovolenou.“*

**Doporučil byste firmu jako zaměstnavatele někomu známému?**

*„No je tam ano i ne. Doporučil bych to někomu, kdo už práci hledá dlouho dobu a už potřebuje peníze. Ale jinak bych to asi spíš nedoporučoval, protože ty vztahy mezi lidmi jsou tady fakt špatný, až na výjimky, lidi spolu špatně vycházej dělají si naschvály.“*

## **PRACOVNÍK 3 – Rostlinná výroba**

### **Jste spokojen s pracovním prostředím?**

*„Pracovní prostředí je celkem uspokojivé, hodně času pracuji venku, ale zemědělská technika je moderní.“*

### **Jaká je atmosféra na pracovišti?**

*„Jsem už starší a pracuji v kolektivu mladých lidí, takže občas mám na věci jiný názor, ale snažím se zapojit mezi mladé. Se svým nadřízeným se snažím vycházet, jsem v družstvu jen krátkou dobu a vedoucí mi vychází vstříc.“*

### **Jaká je Vaše pracovní náplň?**

*„Pracuji jako řidič zemědělských strojů, moje náplň práce se často mění, obsluhuji různé stroje.“*

### **Jaká je její náročnost?**

*„Náročnost práce je závislá na ročním období a počasí, hlavně v jarních a letních měsících je práce náročnější a často se pracuje až do večera.“*

### **Jste s pracovní náplní spokojen?**

*„Spráci jsem spokojen a naplňujeme, líbí se mi práce s moderní zemědělskou technikou.“*

### **Co Vás v práci nejvíce motivuje?**

*„V práci mě nejvíce motivuje její náplň, to že je hodně různorodá a líbí se mi, že to mám do práce blízko.“*

### **Jste spokojen s výši Vaší mzdy?**

*„Výši mzdy je celkem uspokojivá, v jarních nebo letních měsících je mzda vyšší, ale odvíjí se to od odpracovaných hodin. Mzda by se podle mě měla odvíjet hlavně od kvality odvedené práce, protože někteří pracovníci zneužívají toho, že mají hodinovou mzdu.“*

### **Jak by podle Vás mělo vypadat hodnocení pracovního výkonu?**

*„Hodnocení by podle mě mělo probíhat jako rozhovor mezi čtyřma očima s vedoucím, alespoň jednou za půl roku, kde bychom si mohli říct, co se nám líbí a nelíbí, co je možné zlepšit a tak.“*

**Využíváte benefity nabízené společností?**

*„Využívám závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění a zajímavý je i příspěvek na dopravu. Nejsem si jistý, že vím o všech výhodách, co jsou v nabídce.“*

**Postrádáte v nabídce nějaké benefity?**

*„Líbilo by se mi, kdyby společnost přispívala na rehabilitace nebo třeba na permanentku do bazénu. A ještě bych ocenil sick days, aby si člověk nemusel čerpat dovolenou, když je nachlazený nebo mu není dobře. V bývalém zaměstnání jsme tento benefit měli, a byl velmi oblíbený.“*

**Doporučil byste firmu jako zaměstnavatele někomu známému?**

*„Spíš ne, jedině někomu, kdo už práci hledá dlouho dobu.“*