

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace zaměstnanců ve zvoleném podniku

Motivation of employees in a selected company

Tereza Veselá

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Tereza VESELÁ
Osobní číslo:	K17B0152P
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Podniková ekonomika a management
Téma práce:	Motivace zaměstnanců ve zvoleném podniku
Zadávací katedra:	Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický úvod k problematice motivování zaměstnanců v podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik, zaměřte se na jeho interní prostředí.
3. Analyzujte a zhodnoťte motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Formulujte případná doporučení pro danou oblast.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha: Grada Publishing a. s., 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka





Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace zaměstnanců ve zvoleném podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autorky

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. PaedDr. Daně Egerové, PhD. za poskytnutí cenných rad pro zpracování mé bakalářské práce a odborného vedení. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Václavovi Džisovi, řediteli společnosti AGRO Blatná, a.s.

Obsah

Úvod	9
1 Motivace.....	10
1.1 Důležité pojmy z oblasti motivace	11
1.2 Vrstvy motivace	12
1.3 Typy motivace.....	13
1.4 Zdroje motivace	14
1.5 Motivační profil	16
2 Teorie motivace	17
2.1 Teorie zaměřené na obsah.....	17
2.2 Teorie zaměřené na proces.....	20
3 Základní nástroje motivace.....	22
4 Odměňování pracovníků	26
4.1 Nástroje odměňování	26
4.2 Způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu.....	26
4.3 Mzdové formy	27
5 Hodnocení pracovníků	30
5.1 Význam hodnocení.....	30
5.2 Formy hodnocení	30
5.3 Metody hodnocení.....	31
6 Motivační program	32
7 Základní charakteristika podniku	33
7.1 Hlavní činnosti podnikání	33
7.2 Organizační struktura společnosti	35

8	Motivační systém společnosti	38
9	Dotazníkové šetření	41
9.1	Charakteristika respondentů	41
9.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	42
9.3	Závěry z dotazníkového šetření	49
10	Návrhy	53
10.1	Kurz pro vedoucí pracovníky.....	53
10.2	Relaxační místnost	55
10.3	Doprava do zaměstnání	56
	Závěr.....	59
	Seznam použitých zdrojů.....	60
	Seznam tabulek.....	63
	Seznam obrázků	64
	Seznam použitých zkratk.....	65
	Seznam příloh	66
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době je velmi důležité zabývat se tématem motivování zaměstnanců. Když jsou zaměstnanci motivováni a spokojeni, podávají vyšší pracovní výkon, který pak následně vede k vyšší prosperitě firmy. Právě proto by společnost měla klást velký důraz na vytvoření vhodného motivačního programu.

Bakalářská práce je zaměřena na motivaci zaměstnanců ve společnosti AGRO Blatná, a.s. Cílem práce je zhodnotit současný stav motivace ve společnosti a navrhnout případná opatření pro danou oblast. K naplnění tohoto cíle jsou vymezeny následující dílčí cíle:

- vymežit pojmy z oblasti motivace a pracovní motivace,
- popsat, jaké motivační faktory společnost využívá k motivování svých zaměstnanců,
- zjistit, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů společnosti a určit, které z těchto faktorů jsou pro ně důležité.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část obsahuje 6 kapitol. První kapitola se zaměřuje na vymezení pojmu motivace a další pojmy související s touto oblastí. Druhá kapitola se zaměřuje na teorie motivace. Ve třetí kapitole jsou popsány základní nástroje motivace. Odměňování pracovníků je popsáno ve čtvrté kapitole. Pátá kapitola se zabývá tématem hodnocení pracovníků. Šestá a zároveň poslední kapitola z teoretické části popisuje motivační program. Kapitoly jsou zpracovány na základě studia odborné literatury.

Sedmá kapitola je úvodní kapitola praktické části. Zahrnuje základní charakteristiku společnosti, hlavní činnosti podnikání a organizační strukturu společnosti. Ke zpracování této části jsou využity interní dokumenty společnosti. Osmá kapitola se zabývá popisem současného motivačního systému společnosti. K popisu je využit polostrukturovaný rozhovor s ředitelem společnosti. Rovněž jsou ale využity i interní materiály společnosti. Devátá kapitola je věnována dotazníkovému šetření, tj. výsledkům a závěrům z dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů a identifikovat, které faktory jsou pro ně důležité. Na základě zhodnocení motivačního systému jsou formulovány návrhy, které jsou obsahem poslední kapitoly.

1 Motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského slova, které vyjadřuje pohyb (movere). Motivace vyjadřuje sílu a směr našeho chování. Zahrnuje faktory, které nás ovlivňují, abychom se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že dané chování povede k dosažení cíle a získání odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a přání. Když jsou lidé dobře motivováni, snaží se vykonat něco navíc. (Armstrong a Taylor 2015)

Pokud lidi chceme motivovat, uvedeme je do pohybu ve směru, kterým chceme, aby kráčeli za účelem dosažení určitého výsledku. (Horváthová, Bláha a Čopíková 2016)

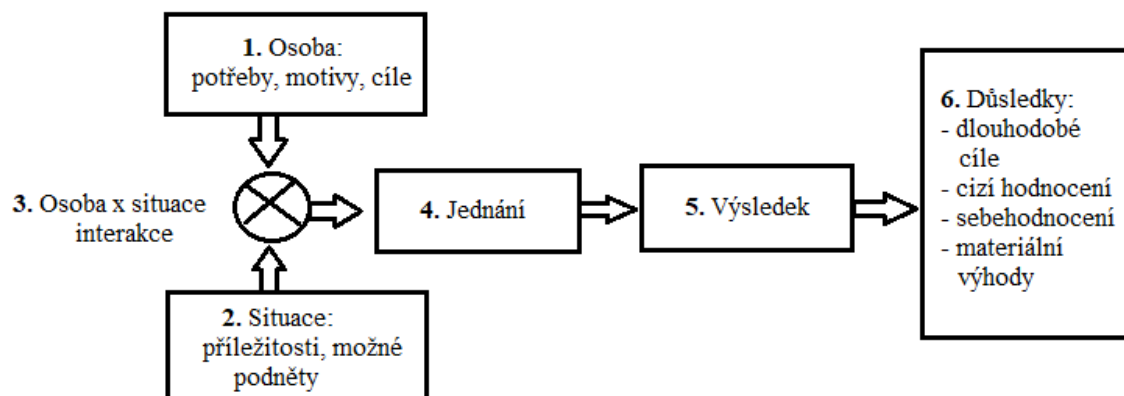
Motivace působí v dimenzích, a to:

- dimenze směru – motivace člověka orientuje, zaměřuje, naopak někdy i odvrací. Tuto dimenzi lze vyjádřit slovy „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím“ apod.,
- dimenze intenzity – projevuje se úsilím o dosažení cíle, vynaložením nějaké energie. Lze ji vyjádřit slovy „docela bych chtěl“, „velmi toužím“ apod.,
- dimenze stálosti – schopnost člověka překonat různé vnější i vnitřní překážky, které mohou bránit uskutečnění dané činnosti. (Bedrnová a kol. 2012)

Rámcový model motivačního jednání – motivace jako produkt osoby a situace

Motivace je výsledkem vzájemného působení mezi příčinou a cíli osoby na jedné straně a mezi požadavky, příležitostmi a popudy okolního prostředí na druhé straně. Komponenty průběhu jednání jsou spojené s podněty a očekáváním. (Steiger a Lippmann 2012)

Obr. 1: Rámcový model motivačního jednání



Zdroj: Steiger a Lippmann (2012), zpracováno autorkou

1.1 Důležité pojmy z oblasti motivace

Základní pojmy, související s motivací, jsou: motiv, stimulace a stimul.

Motiv

Motiv lze vysvětlit jako naplňování potřeb. Základními složkami jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování příjemných pocitů. Co považujeme za nepříjemné, to příště udělat nechceme, ale to, co je nám příjemné, příště uděláme znovu. (Plamínek 2005)

Motivy mají dvě základní složky:

- energizující – tyto motivy dodávají energii a sílu jednání lidí,
- řídicí – tyto motivy udávají směr jednání, člověk se rozhoduje pro danou věc, a ne pro jinou, hledá postup, jak by této věci mohl dosáhnout. (Bělohávek 2005)

Stimulace

Stimulace je vnější působení na psychiku daného člověka. Rozdíl mezi motivací a stimulací je takový, že stimulace je působení na psychiku zevnějšku, nejčastěji chováním jiných lidí. V managementu je vhodné pro ovlivnění motivace používat pojem motivování, který na rozdíl od stimulování využívá i vnitřní motivaci člověka. (Jermář a kol. 2014)

Stimulací k práci sleduje každý vedoucí pracovník dva cíle:

- podněcovat správný přístup zaměstnanců k pracovnímu výkonu,
 - další osobnostní rozvoj zaměstnanců a dotváření jejich schopností a vlastností.
- (Provazník a kol. 1997)

Stimul

Stimul je každý podnět, který způsobí specifické změny v motivaci člověka. Lze rozlišit tzv. impulsy a incentivy. Impulsy jsou vnitřní podněty, které naznačují danou změnu v těle a mysli člověka. Incentivy jsou podněty, které přichází z vnějšku, které mají vztah vrozeně nebo naučeně k impulsům. (Bedrnová a kol. 2012)

Impulsem může být např. bolest zubu, incentiv je např. finanční odměna, pochvala apod. (Pauknerová a kol. 2012)

1.2 Vrstvy motivace

Rozlišujeme 3 vrstvy motivace, první je motivační založení, druhá je motivační poloha a třetí je motivační naladění. (Plamínek 2005)

- Motivační založení

Je to neměnná charakteristika člověka. Motivační založení se během života mění jen velmi málo, avšak může být překryto nějakými vlivy, např. vnějšími podmínkami, ve kterých člověk žije. Dále může být ovlivněno rolemi, kterými je daný člověk ve svém životě (matka, otec, manažer). (Plamínek 2005)

- Motivační poloha

Motivační poloha je spojena s životními a pracovními podmínkami. Prostřednictvím změn zmíněných podmínek ji můžeme ovlivňovat. (Plamínek 2005)

- Motivační naladění

Jedná se o bezprostřední reakci na průběžně působící podněty. Člověk je nějakým způsobem dobře naladěn, např. když opouští úspěšné jednání. Poté obdrží telefonát od nepříjemného zákazníka a v tuto chvíli se jeho nálada změní. (Plamínek 2007)

1.3 Typy motivace

Obecně rozlišujeme dva typy motivace – vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace

Tato motivace se projevuje, když lidé pocítují, že práce, kterou vykonávají, je důležitá, zajímavá a že jim poskytuje volnost v rozhodování a možnost používat a dále rozvíjet své znalosti a dovednosti. Vnitřní motivaci lze chápat jako motivaci, která plyne z práce samotné. Tuto motivaci nepodněcují vnější podněty. (Armstrong a Taylor 2015)

Existují tři opatření ke zvýšení vnitřní motivace, která využívají manažeři:

- autonomie – umožnit pracovníkům, aby si stanovili plán a zaměřili se na dosahované výsledky než na cestu vykonávání práce,
- dokonalost – pomáhat jedinci, aby našel způsob k jejich zlepšování,
- účel – při zadávání úkolů je třeba pracovníkům vysvětlit nejen jak se co dělá, ale i proč se to dělá. (Armstrong a Taylor 2015)

Vnější motivace

Vnější motivace se týká postupů, které podnikáme, abychom motivovali pracovníky. Vnější motivátory mají výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. (Armstrong a Taylor 2015)

Postoje a motivy pracovníků lze ovlivnit využitím motivačních nástrojů, jako je např.:

- pochvala – používá se tam, kde pracovník splní všechny úkoly a my ho chceme dále motivovat,
- kritika – je to nástroj negativní motivace, dává najevo pracovníkovi, aby danou aktivitu již neprováděl nebo ji vykonal jiným stylem,
- zadání vhodných úkolů – použijeme tehdy, když chceme lidi motivovat ke zlepšení a zároveň pomoci rozvíjet jejich dovednosti vykonáním nových činností. (Bělohávek 2012)

Pochvala je velmi efektivním nástrojem motivace pracovníků. Pokud pochvala není využívána jako nástroj motivace kdykoliv je k tomu vhodná příležitost, přichází vedoucí pracovník o pracovní výkon svých podřízených. (Rychtaříková 2008)

Kritika poskytuje zpětnou vazbu, pracovník ví, co dělá špatně, musí vědět, v čem chybí, aby to mohl napravit, avšak vedoucí pracovník, který své pracovníky

zastrašuje, připravuje tým i pracovníka o motivaci a pracovní výkon. (Rychtaříková 2008)

1.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme takové skutečnosti, které danou motivaci vytvářejí. Mezi základní zdroje motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Bedrnová a kol. 2012)

Potřeby

Potřebu lze chápat jako nedostatek něčeho, pro jedince subjektivně významného. Potřeba se projevuje jako pociťovaný stav napětí, který vyvolá tendenci k odstranění tohoto napětí. Nedostatek vyvolá potřebu, poté následuje motivace, pak na cíl zaměřená činnost, poté dochází k odstranění nedostatku. (Jermář a kol. 2014)

Základní potřeby mohou být:

- potřeby fyziologické – uspokojuje je především mzda za práci,
- potřeby jistoty – o jejichž uspokojení rozhodují hlavně pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- potřeby sociální – k uspokojení je důležitá příjemná atmosféra na pracovišti,
- potřeby uznání – jsou-li uspokojeny, zvyšují sebevědomí,
- potřeby seberealizace – např. potřeba být kreativní. (Urban 2017)

Návyky

V průběhu života dělá člověk určité činnosti častěji, dokonce pravidelně. Díky pravidelnosti se právě tyto činnosti stávají stereotypy – návyky. (Bedrnová a kol. 2012)

Návyky jsou tedy činnosti, které děláme pravidelně. Návyk je opakovaný a zautomatizovaný způsob jednání člověka v dané situaci. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako motiv učinit něco konkrétního v dané situaci. (Jermář a kol. 2014)

Zájmy

Zájmy lze charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na danou oblast předmětů nebo jevů skutečnosti. Zájem je odvozená potřeba, která je uspokojena provedením určité činnosti. (Jermář a kol. 2014)

Zájem je tedy zvláštní forma zaměření jedince na danou oblast jevů, která ho v daném směru vyzývá, a to se stálostí. Jedná se např. o zájmy sportovní, jazykové, hudební, vědecké apod. (Bedrnová a kol. 2012)

Hodnoty

Hodnotou pro určitého člověka může být v podstatě cokoliv. Záleží nicméně na specifických podmínkách a na osobních zkušenostech konkrétního jedince. I přesto existují obecně platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, práce, děti, vzdělání, přátelství, peníze, upřímnost, láska, pravda, úspěch apod. (Bedrnová a kol. 2012)

Během života si vytváříme specifický hodnotový systém, který ovlivňuje naše jednání. Podstatný pojem je i hodnotová preference, která nám říká, jaké hodnoty mají pro člověka větší důležitost. (Jermář a kol. 2014)

K neznámějším členěním hodnot patří typologie hodnot psychologa Sprangera, který rozčlenil šest osobnostních typů podle zaměření:

- typ teoretický – tento typ je zaměřen na hledání pravdy, uvažování, kritiku, nejvyšší hodnotou je poznání,
- typ ekonomický – měří vše užitečností, praktičností, je zaměřen především na prospěch, hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- typ estetický – nejvyšší hodnotu vidí ve formě a harmonii, nejvyšší hodnotou je krása,
- typ sociální – charakterizuje jedince jako nesobeckého, pro kterého je láska tou nejsprávnější formou vztahů, nejvyšší hodnotou vůbec,
- typ politický – za nejvyšší hodnotu považuje moc,
- typ náboženský – nejvyšší hodnotu vidí v jednotě, je zaměřen k božským hodnotám. (Bedrnová a kol. 2012)

Podle Bedrnové by bylo vhodné tento model doplnit ještě o typ technický a sportovní. (Bedrnová a kol. 2012)

Ideály

Ideál lze chápat jako určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Mohou se týkat životních cílů, osobního života či pracovní oblasti. (Bedrnová a kol. 2012)

Ideály vznikají hlavně na základě působení sociálních faktorů vývoje a vytváření osobnosti jedince – rodiny a autorit. Uplatňují se zde např. procesy učení. (Jermář a kol. 2014)

1.5 Motivační profil

Motivační profil chápeme jako syntetickou, individuálně specifickou charakteristiku osobnosti člověka. Motivační profil se vytváří od dětství. Na jeho podobu má vliv úroveň schopností, charakterové vlastnosti či postoje. Motivační profil člověka se skládá z širokého spektra dimenzí různého obsahu. V každé dimenzi lze pozorovat silnější nebo slabší příklon člověka k jednomu nebo druhému pólu dimenze. (Jermář a kol. 2014)

Následující příklady dimenzí motivačního profilu mohou posloužit jako návod při poznávání charakteristik motivace konkrétního člověka:

- orientace na dosažení úspěchu x orientace na vyhnutí se neúspěchu,
- orientace na úspěch x orientace na vlastní aktivitu, na její obsah,
- situační orientace x perspektivní orientace,
- individuální orientace x skupinová orientace,
- osobní orientace x neosobní orientace
- činnost x pasivita,
- orientace na ekonomický prospěch x orientace na morální uspokojení,
- zaměření směrem k podniku x zaměření od podniku. (Bedrnová a kol. 2012)

Pokud poznáme motivační profil člověka, získáme tím „vhled“ do jeho povahy. Umožňuje nám hlubší porozumění projevům daného člověka, a i jeho chování a jednání. Motivační profil je základní předpoklad úspěšného ovlivňování motivace jedince. (Bedrnová a kol. 2012)

2 Teorie motivace

Zhruba v polovině 20. století se začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se začaly objevovat teorie zaměřené na proces. (Armstrong a Taylor 2015)

Existuje samozřejmě více teorií motivace, pro tuto bakalářskou práci jsou vybrány teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

2.1 Teorie zaměřené na obsah

Jsou zaměřené na identifikaci faktorů, které souvisí s motivací. Tyto teorie vychází z mínění, že obsahem motivace jsou potřeby a že neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolá nerovnováhu. Pokud chceme rovnováhu obnovit, vyžaduje to si stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit takové chování, které povede k dosažení cíle a uspokojení potřeby. (Armstrong a Taylor 2015)

Maslowova hierarchie potřeb

Jádro této teorie vychází z poznání, že hybnou silou chování člověka jsou jeho potřeby. Předpokládá, že pocit potřeby vede ke vzniku přání člověka dosáhnout určitého cíle. Vědomí cíle vzbuzuje napětí, které vyvolá aktivitu směřující k jeho dosažení. (Blažek 2014)

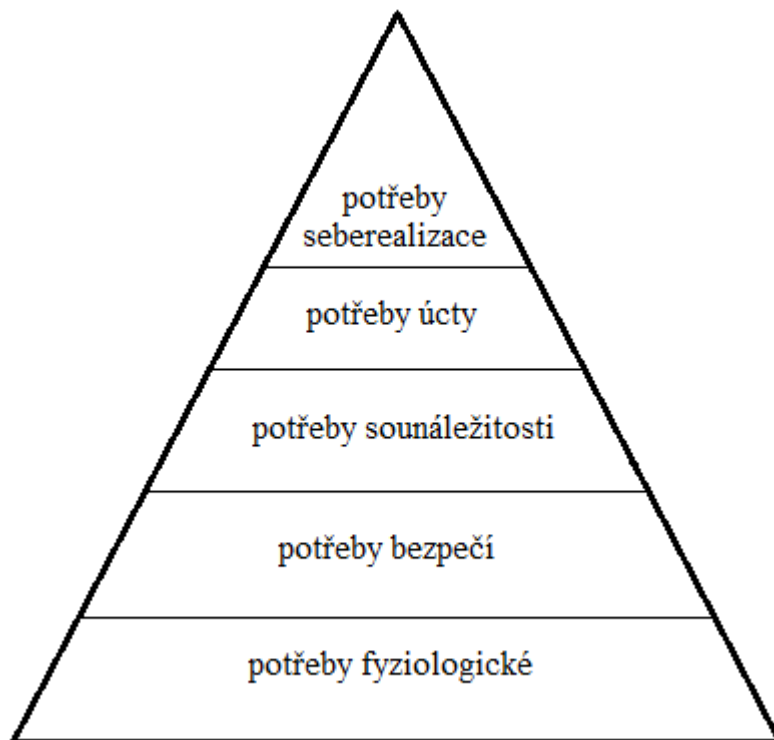
Lidské potřeby jsou díky této teorii rozčleněny do pěti skupin, a to:

- potřeby fyziologické – patří sem potřeba jídla, pití, tj. nejzákladnější potřeby člověka,
 - potřeby bezpečí – člověk má potřebu psychického a fyzického bezpečí,
 - potřeby sounáležitosti – lidé potřebují cítit společenství s jednotlivcem či skupinou,
 - potřeby úcty – člověk chce cítit, že je respektován a uznáván jinými lidmi,
 - potřeby seberealizace – člověk chce rozvíjet a vyjadřovat své dovednosti.
- (Arnold a kol. 2007)

První čtyři skupiny potřeb jsou potřebami deficitními, které lze uspokojit. Potřeby seberealizace jsou neuspokojitelné, protože s jejich uspokojováním intenzita narůstá. (Blažek 2014)

Fyziologické potřeby musí být uspokojeny, nemá-li jedinec strádat. Jsou relativně stabilní, jejich uspokojení nebývá ve vyspělých zemích spojeno s obtížemi. Potřeby bezpečí jsou chápány nejen jako bezpečnosti fyzické, ale hlavně ekonomické. Zajištění pocitu ekonomického bezpečí pracovníka a jeho rodiny má velmi významnou roli ve struktuře potřeb většiny pracovníků. Potřeby sounáležitosti se realizují v oblasti mezilidských vztahů. Nedostatky v této oblasti jsou považovány za důležitý faktor, který vyvolává frustraci, a proto je důležité věnovat jim pozornost v motivační praxi. Potřeby úcty jsou typické pro pracovníky, kteří mají vysoké pracovní ambice a schopnosti sebeprosazování. Potřeby seberealizace jsou na vrcholu potřeb pracovníka. (Dvořáková a kol. 2012)

Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Blažek (2014), zpracováno autorkou

Alderferova teorie ERG

Tato teorie je založena na existenci tří základních skupin potřeb:

- existence (existence needs) – patří sem hlad, žízeň, mzda, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky,

- sounáležitost (relatedness needs) – patří sem přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv,
- růst (growth needs) – lidé hledají možnosti, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím by se mohli stát. (Armstrong a Taylor 2015)

McClellandova teorie potřeb

McClelland měl myšlenku, že blahobyt národa v oblasti hospodářství je dán tím, jak intenzivně národ pracuje. To, jak usilovně národ pracuje je podle něj určeno úrovní výkonové motivace v národní asociaci. (Kolman a kol. 2012)

Tato teorie je rozdělena do tří potřeb:

- potřeba úspěchu – potřeba uspět v konkurenci,
- potřeba sounáležitosti – potřeba vřelých a přátelských vztahů s ostatními,
- potřeba moci – potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní jedince. (Armstrong a Taylor 2015)

Dvoufaktorová Herzbergova teorie

Herzberg rozděluje faktory motivace do dvou skupin s odlišným postavením a funkcí v procesu motivace. (Dvořáková a kol. 2012)

Tato teorie formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž faktory jedné skupiny mají vliv na pracovní spokojenost, faktory druhé skupiny mají vliv na pracovní nespokojenost. (Blažek 2014)

První skupina faktorů jsou faktory vnitřní (motivátory), druhá skupina faktorů jsou faktory vnější (hygienické). (Bedrnová a kol. 2012)

Motivátory

Souvisí s vykonávanou prací a jejím oceněním a mají vůči vykonané činnosti významný motivační účinek. (Blažek 2014)

Jestliže jsou tyto faktory v nežádoucím stavu, pak pracovník nemusí být nespokojený, ale také není dostatečně motivován k pracovnímu výkonu. (Jermář a kol. 2014)

Patří sem např. úspěch, uznání, obsah práce, zodpovědnost, povýšení a možnost růstu. (Forsyth 2009)

Hygienické faktory

Pokud hygienické faktory mají příznivou podobu, vede to pouze k tomu, že pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci k pracovnímu výkonu výraznější vliv nemají. Jsou-li ale tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolají pracovní nespokojenost. (Bedrnová a kol. 2012)

Patří sem např. míra kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními, osobní život a vliv práce na něj, pracovní pozice, pracovní jistota. (Forsyth 2009)

2.2 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Můžeme je označit jako kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají pracovní prostředí, ve kterém se nachází a způsoby, jakými toto prostředí chápou. (Armstrong a Taylor 2015)

Teorie očekávání

Vychází z předpokladu, že vysokou motivaci zajistí, když člověk bude vědět, co má udělat, aby si zasloužil svou odměnu, když očekává, že bude mít možnost odměnu získat a když očekává, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. (Armstrong a Taylor 2015)

Tuto teorii formuloval Vroom, který pracoval se třemi pojmy, valencí, instrumentalitou a očekáváním. Valence představuje to, nakolik si subjekt cení očekávaný výsledek. Instrumentalita znamená pravděpodobnost, že určité chování povede k výsledku. Očekávání představuje pravděpodobnost, že subjekt bude schopný provést požadovanou činnost. (Kolman a kol. 2012)

Teorie cíle

Vychází z mínění, že motivace a výkon se vylepší, budou-li jedincům stanoveny určité cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, i když mohou být náročné a bude-li jedincům poskytnuta zpětná vazba týkající se výkonu. (Armstrong a Taylor 2015)

Experimentem bylo dokázáno, že pokud má cíl vytvářet motivační napětí, je potřeba, aby splňoval 2 podmínky:

- musí být specifický (musí být dána kritéria měřitelnosti a cíl musí být realistický s ohledem k možnostem jedince),
- musí být vhodně náročný tak, aby byl cíl splnitelný a také dostatečně atraktivní. (Tureckiová 2004)

Teorie spravedlnosti

Tato teorie se zabývá tím, jak pracovníci vnímají to, jak se s nimi ve srovnání s ostatními pracovníky zachází. (Armstrong a Taylor 2015)

Pracovník se nevyhne tomu, aby srovnával vlastní vklad do práce (zkušenosti, schopnosti apod.) s vklady ostatních spolupracovníků. Člověk také často srovnává efekty, které mu práce přináší, s efekty ostatních (odměny, plat, pochvala apod.). Pocit nespravedlnosti má tedy veliký vliv na pracovní výkony. (Pauknerová a kol. 2012)

Teorie sociálního učení

Tato teorie kombinuje hlediska teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které předurčuje budoucí chování, ale také zdůrazňuje významnost vnitřních psychologických faktorů, hlavně očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. (Armstrong a Taylor 2015)

3 Základní nástroje motivace

Pro správnou motivaci zaměstnanců jsou důležité dva předpoklady. První souvisí s porozuměním či správnou volbou motivačních faktorů, které odpovídají podmínkám nebo možnostem organizace i potřebám zaměstnanců. Druhý souvisí se správným využitím těchto faktorů. Z vhodně využitých motivačních faktorů se stávají podstatné motivační nástroje společnosti. (Urban 2017)

Zaměstnavatelé předpokládají, že jejich pracovníci podají vyšší pracovní výkon, budou kvalitněji plnit své pracovní úkoly a že jejich jednání povede k naplnění cílů organizace. (Jermář a kol. 2014)

Jako motivační a stimulační prostředek se v praxi používá:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování zaměstnanců,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- externí stimulační faktory apod. (Jermář a kol. 2014)

Hmotná odměna

Hmotnou odměnou rozumíme mzdu (plat), ale i další odměny, jako je např. služební auto, slevy na firemní zboží, mobilní telefon, příspěvek na pojištění, příspěvky na oblečení, kulturu, dovolenou, vstupenky na akce, zaměstnanecké akcie. (Jermář a kol. 2014)

Plat patří k nejzákladnějším motivům práce. Pro člověka má plat zejména instrumentální hodnotu, protože mu umožňuje, aby si za něj něco směnil, např. výrobek či službu. Různé složky platu (základní plat, prémie, provize, bonusy apod.) souhrnně nazýváme jako monetární pobídky. (Blažek 2014)

Pro hmotné odměny platí to, že účinné budou zejména tehdy, pokud následují ihned poté, co pracovník daný úkol vykonal správně. I menší odměna, která přijde poté, co zaměstnanec jeho úkol dokončil, má na jeho motivaci větší vliv než vyšší odměna, která přišla po delší době. (Urban 2013)

Obsah práce

Obsahem práce na pracovním místě jsou dané pracovní úkoly. Obsah práce je možné přizpůsobovat potřebám pracovníka, a to díky rozšiřování a obohacování práce. Rozšiřování práce znamená spojení pracovních úkolů s podobnou mírou obtížnosti, pracovník plní úkoly podobného charakteru. Obohacování práce znamená spojení pracovních úkolů s různou mírou složitosti, pracovník plní úkoly různé povahy. (Šikýř 2016)

Podle toho, jakým směrem jsou pracovníci orientováni, jsou oslovováni nějakými aspekty více a jinými zase méně. (Jermář a kol. 2014)

Obsah práce ovlivňuje lidi ve velké míře. Spokojení s obsahem práce bývají pracovníci v takové profesi, která jim umožňuje prostor pro seberealizaci a sebeprosazení. Méně spokojeni s obsahem práce bývají pracovníci, kteří pracují v málo atraktivních, špinavých či velmi obtížných profesích. (Pauknerová a kol. 2012)

Mezi hlavní apely, jimiž stimulačně působí obsah práce, patří např. potřeba uplatňovat tvořivé či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu nebo potřeba pečovat o druhé lidi. Některé pracovníky motivuje naopak apel moci či hrdosti na vlastní schopnosti a znalosti, které mohou uplatnit v rámci náročné práce. Častým motivátorem k výkonu určité práce bývá také apel jistoty a jasné perspektivy, např. práce v oboru, který má ze současného pohledu pozitivní budoucnost. Pracovník může zažívat hrdost na svoji práci, která přináší oceňované hodnoty a pracovník se v ní může rozvíjet a učit se nové věci. (Bedrnová a kol. 2012)

Povzbuzování zaměstnanců

Obecně jde o zpětnou vazbu. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podána konkrétně, a to v průběhu činnosti nebo po jejím skončení. (Bedrnová a kol. 2012)

Pracovník cítí, že jeho pracovní výkon je pro organizaci užitečný. Dobrý manažer oceňuje u pracovníků pozitivní výsledky, ale upozorňuje vhodným způsobem také na chyby. (Jermář a kol. 2014)

Uznání výkonu je důležitou částí správné motivace. Uznání pracovního výkonu může být pomíjející a malé. Nejjednodušším způsobem je říct: „Dobrá práce.“ Může být ale také uznání velké a hmatatelné, např. platový nárůst, bonusy nebo povýšení. Tato uznání výkonu by měla být progresivní, aby měla co největší účinek. Mají být např.

udělena veřejně než v soukromí (na poradě), udělena v písemné či ústní formě, udělena viditelným způsobem (vyvěšení na nástěnku). (Forsyth 2009)

Atmosféra pracovní skupiny

V každé organizaci jsou skupiny lidí, které musí navzájem spolupracovat. Důležitá je týmová práce a komunikace mezi jednotlivými členy týmu. (Forsyth 2009)

Příklady, které mohou být využity pro vytvoření komunikace mezi skupinami ve společnosti:

- kantýny či jiná místa pro občerstvení,
- společenské kluby a podobná zařízení,
- Vánoce a jiné speciální příležitosti k oslavě,
- konzultantské skupiny. (Forsyth 2009)

Patří sem důvěra mezi členy pracovní skupiny a manažerem a také mezi členy skupiny navzájem. (Jermář a kol. 2014)

Významnost tohoto faktoru vyplývá z toho, že pracovní činnost má sama o sobě společenskou povahu, lidé ji nevykonávají sami, ale vždy se uplatní určitá forma spolupráce s ostatními lidmi. (Pauknerová a kol. 2012)

V rámci pracovní skupiny si pracovníci vzájemně srovnávají své pracovní výkony. Určitá míra soutěživosti mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem, který podněcuje motivaci pracovníků dosáhnout lepších pracovních výkonů. Může ale někdy přerůst do soupeření. (Bedrnová a kol. 2012)

Pracovní podmínky

I když je člověk schopen vykonávat svou práci v nepříznivých podmínkách, firmy by se tomuto měly vyhnout. Nepříjemné pracovní prostředí stupňuje pracovní zátěž. Pracovník musí vynakládat úsilí na překonání vlivů, které mu práci komplikují. Při jejich dlouhodobém působení je potřeba počítat s jeho zdravotním či morálním poškozením. Přizpůsobení na nepříznivé prostředí způsobuje u pracovníka nespokojenost, tím klesá pracovní výkon a pracovník má tendenci k fluktuaci. (Dvořáková a kol. 2012)

Na člověka během pracovního výkonu může působit mnoho věcí, jako je např. prostorové řešení a barevné řešení pracoviště, osvětlení, klimatické podmínky, hluk apod. (Dvořáková a kol. 2012)

Nespokojení pracovníci bývají většinou tam, kde výrobní proces vyžaduje fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k jedincům nepříznivé či škodlivé. (Pauknerová a kol. 2012)

Zájem podniku o dobré pracovní podmínky zlepšuje vztah mezi podnikem a pracovníky, protože péčí o pracovní podmínky dává managementu podniku jasné signály o tom, že si svých pracovníků váží a že jsou pro něj důležití a že mu na nich záleží. Nezájem na druhou stranu působí vždy distimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. (Bedrnová a kol. 2012)

Externí stimulační faktory

Na pracovní ochotu může mít vliv i to, jak je organizace vnímána společností, jakou má prestiž. Na pozitivní pověsti se podílí jak sama organizace, tak i faktory, které organizace sama neovlivní. Organizaci může také ovlivnit makroekonomická situace. Vliv má samozřejmě i politická situace. Do externích stimulačních faktorů patří i rodinné prostředí a rodinné vztahy. (Jermář a kol. 2014)

Čím prestižnější organizace, tím více stimuluje chuť pracovníků tam pracovat. Naopak negativní image se promítá jak do neochoty dát se v organizaci zaměstnat, tak do menší ochoty pro ni usilovně pracovat. (Bedrnová a kol. 2012)

4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří k nejpodstatnějším nástrojům jejich řízení. Úkolem je získat a udržet si kvalitní pracovníky a přispívat k růstu jejich výkonu. (Urban 2013)

Odměňování má dvojí úlohu:

- podněcovat pracovníky k výkonu a rozvoji, motivovat pracovníky k dosažení určitých cílů, vylepšit jejich výkon a rozšířit jejich dovednosti,
- oceňovat, odměňovat pracovníky za práci, poskytnout jim uznání za jejich úspěšné výkony. (Koubek 2004)

V prvním případě lze hovořit o pobídkách (pokud to uděláš, dostaneš toto), ve druhém o odměnách (jelikož si to udělal správně, dostaneš toto). (Koubek 2004)

4.1 Nástroje odměňování

Existuje mnoho nástrojů odměňování:

- odměny peněžní – mzda, plat, prémie, příplatky,
- odměny nepeněžní – podoba naturální mzdy,
- odměny nehmotné – zajímavá a přitažlivá práce, možnost seberealizace, kariéry apod. (Sakslová a Šimková 2013)

Odměňování často obsahuje i nabídku určitých jednorázových finančních příspěvků pro dané skupiny pracovníků či speciální cíle (náborové příspěvky). (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň 2013)

4.2 Způsoby odměňování v rámci řízení pracovního výkonu

Charakteristikou uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je následováno formou zásluhového odměňování, kde je odměna závislá na výkonu, schopnostech, přínosu a na výsledku práce. U odměňování podle výkonu je zvýšení mzdy/platu závislé na hodnocení pracovního výkonu. V případě odměňování podle schopností je odměňování závislé na posouzení stavu schopností, které pracovníci mají. Odměňování podle přínosu udává, že pracovníci mají být odměňováni jak za jejich výsledky, tak za jejich schopnosti. U odměňování za výsledky práce jde o odměny za dohodnutou práci, za dohodnutý výkon. (Koubek 2004)

4.3 Mzdové formy

Mzdové formy lze chápat jako určité zásady a postupy stanovení mzdy. Aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe, není tedy upravena právním předpisem. (Šikýř 2016)

Tyto zásady jsou plně v pravomoci podniku, mohou být vloženy např. ve vnitřním předpisu nebo mzdové části kolektivní smlouvy. (Dvořáková a kol. 2012)

Formy mezd lze rozdělit do dvou skupin, a to jako základní a doplňkové. (Zlámal a Horváth 2005)

Do základních forem patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda.

Do doplňkových forem patří např.:

- osobní hodnocení,
- prémie,
- provize,
- podíl na výsledcích hospodaření. (Dvořáková a kol. 2012)

Časová mzda

Časová mzda je základní mzdová forma, která se využívá při odměňování pracovníků v hlavních, pomocných a řídicích procesech. (Šikýř 2016)

U dělnických profesí je hodinový tarif, u nemanuálních profesí je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v daném měsíci. Hlavní výhodou časové mzdy je, že je jednoduchá a také administrativně levná. (Dvořáková a kol. 2012)

Úkolová mzda

Úkolová mzda je ve většině případech upřednostňována hlavně z důvodu motivace k vyšším výkonům. Její použití je vhodné v celé řadě dělnických profesí. (Zlámal a Horváth 2005)

Úkolová mzda je závislá na počtu provedeného výkonu vyjádřeného plněním norem v kusech nebo normohodinách. Je považována za vysoce pobídkovou mzdu, jelikož je

založena na přímém vztahu mezi skutečným pracovním výkonem a výdělkem. (Dvořáková a kol. 2012)

Vedle svého hlavního cíle zastává i další funkce. Jejím účelem je také podpořit spravedlnost odměňování, tj. přihlédnout k tomu, že pracovníci, kteří dělají stejnou práci, se odlišují svým pracovním výkonem. (Urban 2017)

Osobní hodnocení

Osobní hodnocení je realizováno za účelem motivovat pracovníka k pracovnímu výkonu a žádanému jednání. Může být určeno procentem z tarifní mzdy. (Dvořáková a kol. 2012)

Osobní hodnocení stanoví manažer na základě pravidelného hodnocení pracovníka. (Šikýř 2016)

Prémie

Prémie závisí na dosažení nebo překročení předem definovaných osobních cílů, které se vztahují k výkonovým ukazatelům nebo kvalitativním hodnotícím kritériím. (Urban 2013)

Prémie doplňuje časovou nebo úkolovou mzdu. Vyplácí se buď jednorázově, nebo pravidelně za nadstandartní výkon. (Šikýř 2016)

Mezi jednorázové prémie patří např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let nebo prémie za přítomnost. (Dvořáková a kol. 2012)

Mezi pravidelné prémie patří např. prémie za kvalitu a produktivitu. (Šikýř 2016)

Provize

Provize vyznačuje určitý podíl, který je vyjádřený nejčastěji procenty v závislosti na dosaženém výkonu, prodeji, počtu zakázek apod. Uplatňují se všude tam, kde se jedná o danou samostatnost pracovníka v profesi. (Zlámal a Horváth 2005)

Pracovníci, jejichž mzda je závislá pouze na provizi, často postrádají jistotu výdělku a jsou vystaveni pracovnímu stresu, což poté snižuje jejich spokojenost a zvyšuje tak fluktuaci. (Šikýř 2016)

Podíl na výsledcích hospodaření

Podíl na výsledcích hospodaření je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel ocení podíl jednotlivých pracovníků na dosažení očekávaných výsledků hospodaření společnosti. (Šikýř 2016)

Základna pro kalkulaci podílu na zisku by měla být známá předem, dané částky mohou být vypláceny pracovníkům hotově nebo uvolněny až po pár letech, což má za cíl dlouhodobější motivaci k úsporám a sečkání ve firmě. (Urban 2013)

S podílem na výsledcích hospodaření se lze setkat hlavně u velkých podniků, které to využívají např. k vytvoření image dobrého zaměstnavatele na pracovním trhu. (Dvořáková a kol. 2012)

5 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků může dobře posloužit jako prostředek komunikace mezi nadřízeným a podřízeným. Hodnocení je samostatný proces, který přímo nesouvisí s odměňováním pracovníků. (Hanzelková, Keřkovský a Kostroň 2013)

Pracovní hodnocení je důležitý nástroj ke zvyšování produktivity práce. I když je tato oblast vcelku dlouhodobě využívána v praxi, ani tak nemůžeme říct, že by byla využita naplno a správně, ačkoliv bez hodnocení si nelze představit kvalitní řízení lidí. (Wagnerová a kol. 2011)

5.1 Význam hodnocení

Hodnocení má význam pro podnik, vedoucího pracovníka i zaměstnance. Podnik používá hodnocení zaměstnanců např. ke zvýšení výkonnosti jedinců, využití a rozvoji potenciálu zaměstnanců apod. (Bělohávek 2005)

Hodnocení poskytuje mnoho informací a návrhů, ke kterým patří i návrhy pro oblast motivace. (Sakslová a Šimková 2013)

Z uskutečněného hodnocení poté plynou podklady pro oblast odměňování a kariérního postupu zaměstnance v organizaci. (Pauknerová a kol. 2012)

5.2 Formy hodnocení

Existují dvě základní formy hodnocení, a to jsou:

- formální hodnocení – je uskutečněno podle stanovených zásad, provádí se např. po ukončení zkušební doby,
- neformální hodnocení – nadřízený sleduje výkon a chování podřízených, poskytuje průběžnou zpětnou vazbu. (Sakslová a Šimková 2013)

Formální hodnocení by mělo splnit určitá kritéria, jako je např. to, že pracovníci by měli být o hodnocení informováni a měli by být seznámeni s jeho kritérii. Hodnocení by také mělo být opakováno v pravidelných intervalech. Neformální hodnocení probíhá v běžném pracovním styku a není zaznamenáno. (Zlámal a Horváth 2005)

5.3 Metody hodnocení

Mezi nejzákladnější metody hodnocení patří např.:

- dotazník – formulář, který obsahuje již dopředu připravené otázky,
- pohovor – nejčastější metoda, při osobním pohovoru dochází k přímému kontaktu, což poskytuje hovořit o problémech pracovníka,
- sebehodnocení – součástí pohovoru nebo dotazníku,
- hodnotitelská zpráva – hodnocení formou posudku, kde ten, kdo hodnotí, pojednává o charakteristice pracovníka,
- testy – odborné, psychologické, výkonnostní,
- sociometrie – metoda, při které dochází k prozkoumávání mezilidských vztahů v rámci skupiny. (Sakslová a Šimková 2013)

Nemá-li hodnotící pohovor postrádat svůj motivační význam, měl by splňovat určitá pravidla, a to např. to, že pracovník a vedoucí dochází na pohovor připraveni. Zajištění klidné místnosti je pro pohovor také velmi důležité. Také je dobré dát na začátku vědět, že hodnocení bude pozitivní, zamezíme tím nervozity ze strany zaměstnance. (Bělohlávek 2005)

6 Motivační program

Motivační program lze chápat jako ucelený soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který má za cíl ovlivnit pracovní výkon a zprostředkovat kladné postoje k podniku všech jeho pracovníků. (Jermář a kol. 2014)

V dané podobě motivační program tvoří soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího přístupu pracovníků podniku k práci, a to v aspektech, které jsou z hlediska organizace trvale významné. (Bedrnová a kol. 2012)

Při jeho tvorbě je nutné vycházet ze situace, strategie a cílů společnosti a určit si parametry stavu, ke kterému se motivačním programem chceme dostat. (Jermář a kol. 2014)

Průzkumy motivační struktury pracovníků uznávají obecné teorie pracovní motivace a jsou jedním z prvních kroků při tvorbě motivačního programu. (Dvořáková a kol. 2012)

Realizace motivačního programu

Pokud má být dosaženo efektivního fungování společnosti, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor. (Bedrnová a kol. 2012)

Postup při tvorbě motivačního programu ve společnosti:

- prozkoumat stav a působivost základních faktorů motivace k práci a faktorů pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti (dotazníky, rozhovory apod.),
- definice motivačního klimatu společnosti vychází ze zjištěného stavu a upřesňuje příčiny pracovní spokojenosti nebo nespokojenosti pracovníků a také definice celkového vnitřního klimatu v oblasti mezilidských vztahů,
- stanovit cíle motivačního programu, tj. určit stav a úroveň určitých stránek motivace k práci a postoje pracovníků,
- určit nástroje k zabezpečení cílů v oblasti motivace pracovníků, což jsou opatření a určité postupy, které mají za cíl zvyšovat výkonnost společnosti prostřednictvím zájmu pracovníků,
- zpracování motivačního programu jako celkového dokumentu, stanovení postupu zrealizování a odpovědnosti za realizaci. (Dvořáková a kol. 2012)

7 Základní charakteristika podniku

Společnost AGRO Blatná, a.s. vznikla roku 1992 ze společného zemědělského podniku ACHP Blatná. Základní jmění bylo vytvořeno podíly devíti zakládajících zemědělských družstev, členů současně zaniklého společného podniku ACHP Blatná. Nyní má společnost sídlo ve Lnářích. AGRO Blatná, a.s. je dlouhodobý partner společností zemědělské prvovýroby v jihozápadních Čechách. AGRO Blatná, a.s. je držitelem certifikátu ISCC – EU – udržitelnost biopaliv a GMP+ – obchodování a doprava krmiv. Základní kapitál společnosti je 23 400 000 Kč. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

Předmět podnikání:

- zednictví,
- opravy silničních vozidel,
- zemědělství se zaměřením rostlinná výroba, živočišná výroba,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů,
- distribuce pohonných hmot, včetně provozování veřejné čerpací stanice.
(Veřejný rejstřík a sbírka listin n.d.)

7.1 Hlavní činnosti podnikání

Hlavní činností ve výrobním a obchodním zaměření společnosti je nákup, skladování a prodej průmyslových hnojiv. Co se týče nákupu a prodeje hnojiv, tato společnost se řadí mezi významné prodejce v ČR. V roce 2018 dosáhl prodej průmyslových a vápenatých hnojiv úrovně 92 502 tun za 366 901 tis. Kč a představoval podíl 45 % z celkových tržeb za zboží a služby. Společnost má pro tuto činnost dvě střediska s kapacitou skladů pro tuhá průmyslová hnojiva 14 000 tun, pro kapalná průmyslová hnojiva 3 550 tun a pro vápenatá hnojiva 1 200 tun. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

Tab. 1: Prodej průmyslových hnojiv za rok 2017 a 2018

Průmyslová hnojiva	Rok 2017		Rok 2018	
	tuny	tis. Kč	tuny	tis. Kč
Tuhá	47 183	232 143	63 261	298 549
Kapalná	12 580	58 463	13 294	58 451
Vápenatá	15 885	9 192	15 947	9 901
Celkem	75 648	299 798	92 502	366 901

Zdroj: AGRO Blatná, a.s. (2018), zpracováno autorkou

Další důležitou součástí obchodní činnosti je obchodování s produkty rostlinné výroby. V roce 2018 bylo zobchodováno 33 506 tun obilí a řepky za 216 641 tis. Kč. Podíl tržeb za obilí a řepku dosáhl 27 % z celkových tržeb za zboží a služby. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

Tab. 2: Prodej rostlinných produktů za rok 2017 a 2018 (v tunách)

Komodita	2017	2018
Řepka	11 722	11 863
Pšenice	11 378	10 603
Ječmen	4 564	3 151
Triticale	218	496
Oves	3 971	3 160
Kukuřice	549	0
Žito	152	103
Řepkový šrot	3 332	3 016
Sojový šrot	376	1 114

Zdroj: AGRO Blatná, a.s. (2018), zpracováno autorkou

Významnou součástí obchodní činnosti je i obchod s pohonnými hmotami. Za rok 2018 dosáhl prodej motorové nafty a benzínů jak přímými dodávkami konečnému spotřebiteli, tak prodejem ve vlastní čerpací stanici 176 328 tis. Kč. Podíl obchodu pohonných hmot na celkových tržbách společnosti představuje 22 %. V oblasti pohonných hmot se společnost snaží být hlavními dodavateli pro zemědělské podniky

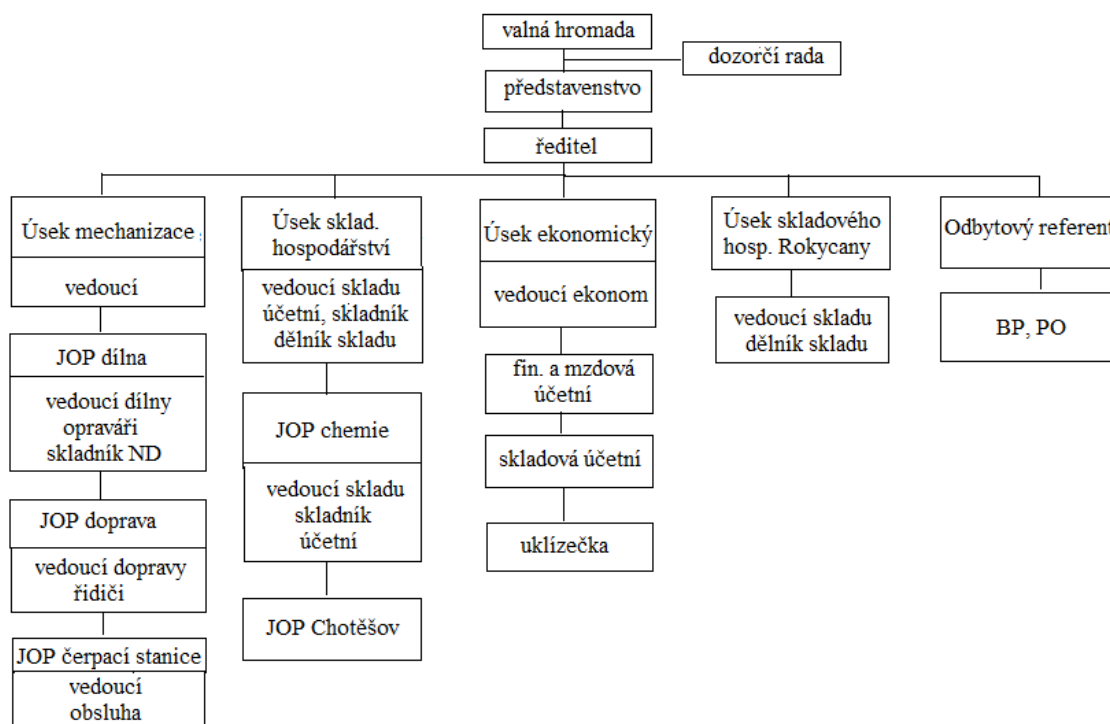
v jejich zájmovém regionu. Mimo zemědělství dodávají menším firmám, hlavně na Blatensku. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

V oblasti služeb dosáhly tržby výše 27 228 tis. Kč s podílem 3,4 % na celkových tržbách za zboží a služby a v oblasti prodeje agrochemických prostředků dosáhly tržby výše 20 506 tis. Kč s podílem 2,6 % na celkových tržbách za zboží a služby. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

7.2 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti AGRO Blatná, a.s. je ředitel Ing. Václav Džis. Ve společnosti je 38 zaměstnanců, z toho 11 technicko-hospodářských pracovníků a 22 dělníků. Ve společnosti je polovina zaměstnanců ve věku nad 50 let. Do 30 let věku je zde pouze 6 zaměstnanců. Z ohledu na pohlaví zde pracuje více mužů, jelikož nejvíce pracovních pozic jsou právě dělníci. Z hlediska vzdělání je zde 1 zaměstnanec se základním vzděláním, 18 s výučním listem, 14 s maturitou a 5 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Co se týká stability zaměstnanců, ředitel společnosti již 11 let nedostal od zaměstnance výpověď. Společnost se skládá ze 4 úseků a odbytového referenta. Do úseků patří úsek mechanizace, úsek skladového hospodářství, úsek ekonomický a úsek skladového hospodářství Rokycany. Organizační struktura je zobrazena na obrázku č. 3. (AGRO Blatná, a.s. 2020)

Obr. 3: Organizační struktura společnosti AGRO Blatná, a.s.



Zdroj: AGRO Blatná, a.s. (2020)

Společnost nemá personální oddělení jako takové, každý vedoucí pracovník daného úseku se stará o své podřízené, zajišťuje jim např. potřebná školení pro výkon práce, hodnotí jejich pracovní výkony, společně s ředitelem řeší nábor nových pracovníků do daných úseků a rozdává jim pracovní úkoly. Technicko-hospodářští pracovníci pak podléhají přímo řediteli společnosti, který vede sám přijímací pohovory na tyto pozice a zajišťuje jim také potřebná školení. O vyplácení mezd se stará finanční účetní, o pracovní smlouvy pak vedoucí ekonom. (AGRO Blatná, a.s. 2020)

Společnost AGRO Blatná, a.s. zřizuje fond kultury, tělovýchovy a péče o zdraví. Rozpočet fondu kulturních a sociálních potřeb je zachycen níže v tabulce č. 3. Příklad do fondu tvoří zůstatek finančních prostředků z předchozího roku. Z tohoto fondu se hradí příspěvky na vstupenky a poplatky na kulturní akce, na tělovýchovné a sportovní činnosti (fitness, zájezdy) a služby spojené s péčí o zdraví zaměstnanců, kam patří např. preventivní prohlídky u lékaře a masáže. Dále se z tohoto fondu hradí příspěvek na stravování. (AGRO Blatná, a.s. 2018)

Tab. 3: Rozpočet fondu kulturních a sociálních potřeb (v Kč)

Počáteční stav k 1. 1. 2018	528 579
Příděl ze zisku	130 000
Příspěvek na stravování	90 361
Zájezdy, rekreace	101 770
Ostatní čerpání, různé	45 072
Zůstatek k 31. 12. 2018	421 376

Zdroj: AGRO Blatná, a.s. (2018), zpracováno autorkou

I když společnost nemá problém s udržení stávajících zaměstnanců, je pro ni i tak důležité se motivací zaměstnanců zabývat. Společnost klade velký důraz právě na motivaci a spokojenost svých pracovníků. Motivační nástroje společnosti jsou popsány v následující kapitole.

8 Motivační systém společnosti

Tato kapitola byla zpracována na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti, jehož scénář se nachází v příloze A. Ke zpracování této kapitoly byly také využity interní materiály společnosti. V následujícím textu bude popsáno, jaké motivační nástroje společnost využívá a jakým způsobem.

Odměňování

Společnost uplatňuje vnitropodnikový předpis pro odměňování, který obsahuje dvě části. V první části je stanovena úkolová mzda, kterou se řídí manuální pracovníci. Dále je zde stanovena mzda podle platových tříd, do kterých spadají technicko-hospodářští pracovníci. Ve druhé části je prémiový řád, kde jsou stanoveny jednorázové průběžné, mimořádné a roční prémie. Jednorázové průběžné prémie se stanoví podle výkonu v hmotnostních jednotkách. Podmínka pro výplatu ročních a mimořádných prémie je příznivý vývoj zisku společnosti s předpokladem jeho dosažení ve výši stanoveném představenstvem. Prémie se stanoví procentní sazbou ze základní mzdy. Např. pokud je splněn roční zisk společnosti, dělníci mají nárok až na 20 % ze základní mzdy, technicko-hospodářští pracovníci až na 50 % ze základní mzdy. Společnost také umožňuje tzv. 13. plat, při němž každý zaměstnanec, který odpracuje celý roční mzdový fond, má nárok na 18 000 Kč.

Vzdělávání

Zaměstnancům jsou hrazená veškerá školení, která jsou potřebná k výkonu práce. Školení se uskutečňují jednou za rok, uplatňují se zde školení, která trvají většinou 2 až 3 dny. Společnost nabízí ale také školení, která nejsou potřebná k výkonu práce a slouží pouze pro osobní potřebu zaměstnance. V nabídce pro všechny pracovníky jsou jazykové kurzy anglického a německého jazyka, svářečské zkoušky a kurzy Microsoft Office.

Společnost nedávno také finančně pomohla zaměstnanci při dálkovém vysokoškolském studiu. Zaměstnanci uhradila přihlášku na školu a učebnice potřebné ke studiu. Tato možnost je v nabídce také pro všechny zaměstnance, zatím ji ale využil pouze jeden zaměstnanec.

Zaměstnanci mají možnost si i pro svou vlastní potřebu rozšířit své řídičské schopnosti. Tři zaměstnanci měli zájem o jeřábnické zkoušky a dva o zkoušky na motocykl.

Pracovní podmínky

Kanceláře jsou vybaveny klimatizací, každé patro je vybaveno kuchyňkou. Kanceláře jsou dostatečně prostorné s velkými pracovními stoly. Dělníci pracují v čistém prostředí a jsou jim poskytnuty veškeré ochranné pomůcky potřebné k jejich práci, jedná se např. o pracovní obuv, pro některé zaměstnance i obuv s ocelovou špičkou, pracovní oblečení a jiné.

Zaměstnanci mají možnost stravování na pracovišti. 1 km od Lnář je restaurace, odkud se rozvázejí obědy zaměstnancům. Mají výběr z jednoho jídla, zaměstnanec si zaplatí oběd ve výši 18 Kč, zbytek doplácí zaměstnavatel. Hodnota jednoho obědu je stanovena na 80 Kč. Pokud zaměstnanec nemá zájem o tuto formu stravování, je zde možnost stravenek. Mimo jiné, zaměstnanci pokaždé před Vánoci dostávají poukázku na potraviny v hodnotě 500 Kč do obchodního řetězce Coop.

Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci

Vztahy na pracovišti jsou zde velmi dobré. Je to kvůli tomu, že je zde úzký kolektiv lidí. Dobré vztahy jsou i díky tomu, že společnost pořádá mimopracovní aktivity. Před Vánoci vždy celá společnost uspořádá vánoční večírek právě v restauraci, odkud se dováží obědy. V létě se pořádá cyklo výlet.

Příspěvky

Firma nabízí příspěvek na rekreaci ve výši 2 000 Kč na zaměstnance/rok s tím, že lze takto shromažďovat finanční prostředky po dobu 3 let. Po uplynutí této doby nárok propadá. Dále pak na zájezdy a léčebné pobyty za podmínky:

- pracovní poměr zaměstnance trvá alespoň 2/3 běžného roku,
- příspěvek v daném roce může být vyplacen zálohově a v případě ukončení pracovního poměru v daném roce a nesplnění výše uvedeného požadavku, bude příspěvek zaměstnancem vrácen,
- neporušení pracovní povinnosti.

Dále firma nabízí příspěvek na penzijní připojištění. Příspěvek bude poskytován pro vymezenou skupinu pracovníků s ohledem na délku trvání jejich pracovního poměru.

Délka pracovního poměru:

- minimálně 3 roky – příspěvek v hodnotě 200 Kč,
- minimálně 5 let – příspěvek v hodnotě 250 Kč,
- minimálně 10 let – příspěvek v hodnotě 300 Kč,
- minimálně 15 let – příspěvek v hodnotě 450 Kč,
- minimálně 20 let – příspěvek v hodnotě 500 Kč.

Odměny při významných životních výročích a věcné dary

Při prvním odchodu do důchodu (starobní, invalidní) činí odměna 20 000 Kč. Odměna se vyplácí při délce trvání pracovního poměru v organizaci minimálně 10 let. Dále odměna při příležitosti 50 let věku činí odměna 5 000 Kč. Odměna se vyplácí ke dni, kdy připadlo životní jubileum.

Společnost také poskytuje dar ve výši 1 500 Kč za:

- příkladné plnění úkolů,
- při životních výročích nad 50 let věku (60, 70, 80 atd.),
- za 25 let doby zaměstnání ve společnosti.

Další motivační nástroje

Pracovníkům lze na základě písemné smlouvy poskytnout bezúročnou půjčku na:

- pořízení rodinného domu nebo bytu do osobního vlastnictví, na provedení stavebních úprav rodinného domu nebo bytu do výše 20 000 Kč se splatností do 2 let,
- nesplacený zůstatek návratné půjčky u předchozího zaměstnavatele.

Dále zaměstnanci mají možnost využívat služební telefon, který jim je uhrazen v plné výši společně s náklady na telefon. Mohou ho používat i pro své osobní použití, ale zde už nejsou náklady na telefon hrazeny.

Zaměstnanci mají také nárok na 1 týden dovolené navíc.

9 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů ve společnosti a určit, které z těchto faktorů jsou pro ně důležité. Dotazník byl vytvořen na základě poznatků z teoretické části, cíle práce a poznatků získaných z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a interních materiálů společnosti. Dotazník se nachází v příloze B.

Dotazník se zaměřoval na 7 oblastí, a to konkrétně na oblasti odměňování, jistota pracovního místa, obsah práce, vzdělávání a kariérní růst, pracovní podmínky, nadřizený pracovník a vztahy se spolupracovníky. Každá oblast obsahovala 3 výroky, celý dotazník obsahoval tedy 21 výroků. Dotazník se skládal ze dvou částí. První část se zaměřovala na míru souhlasu na hodnotící škále 1 – zcela nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – ani nesouhlasím/ani souhlasím, 4 – souhlasím, 5 – zcela souhlasím. Druhá část se zaměřovala na míru důležitosti na hodnotící škále 1 zcela nedůležité, 2 – nedůležité, 3 – ani nedůležité/ani důležité, 4 – důležité, 5 – zcela důležité.

Kromě výše uvedených oblastí dotazník obsahoval také oblast zaměřující se na benefity, kde se zjišťovalo, které benefity jsou pro zaměstnance důležité a které benefity by zaměstnanci ve společnosti uvítali. Tato oblast zahrnovala 3 otázky, u dvou otázek byla využita hodnotící škála nejvíce a nejméně důležitý. U třetí otázky měli zaměstnanci možnost vybrat si, jaké benefity by ve společnosti uvítali. U této otázky byl prostor i pro vlastní vyjádření.

Zbývající 4 otázky byly identifikační. První otázka se týkala pohlaví, druhá se týkala věku, třetí se vztahovala na délku pracovního poměru ve firmě a čtvrtá se zaměřovala na to, zda v nejbližší době (do 1 roku) uvažují o změně zaměstnavatele.

Dotazníkové šetření proběhlo v období od 20. 4. 2020 do 22. 4. 2020. Dotazník byl předán v papírové podobě 38 zaměstnancům, jak dělníkům, tak technicko-hospodářským pracovníkům.

9.1 Charakteristika respondentů

Dotazník vyplnilo 38 respondentů, z toho bylo 31 mužů a 7 žen. Věk respondentů zobrazuje tabulka č. 4. Polovina respondentů je ve věku nad 50, nejméně respondentů, tj. 2, jsou ve věkové kategorii do 30.

Tab. 4: Věková kategorie respondentů

Věk	Počet respondentů
Do 30	2
31-40	6
41-50	11
Nad 50	19

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Délka pracovního poměru je zanesena do tabulky č. 5. Nejvíce respondentů, tj. 21, ve společnosti pracuje 11 a více let. Ve společnosti není nikdo, kdo by ve společnosti pracoval do 1 roku.

Tab. 5: Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Počet respondentů
Do 1 roku	0
1-5 let	7
6-10 let	10
11 a více let	21

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Odpovědi na otázku, zda respondenti uvažují o změně zaměstnavatele v nejbližší době (do 1 roku), byly jednoznačné, všichni respondenti odpověděli ne.

9.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato subkapitola prezentuje výsledky dotazníkového šetření. Výsledky jsou prezentovány pro jednotlivé oblasti. Pro přehlednost jsou výsledky zaneseny do tabulek, které obsahují jednotlivé výroky, absolutní četnost pro hodnotící škálu, medián a aritmetický průměr jak pro míru souhlasu, tak pro míru důležitosti.

Odměňování

Z výsledků prezentovaných v tabulce č. 6 vyplývá, že oblast odměňování byla zaměstnanci hodnocena velmi dobře, většina zaměstnanců totiž souhlasila s jednotlivými výroky a současně jsou pro ně důležité. Největší míra souhlasu byla u výroku „*Výše odměn, které dostávám, je spravedlivá.*“ Tato položka je zároveň pro zaměstnance důležitá. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s výroky zcela nesouhlasil a že jsou jednotlivé položky zcela nedůležité.

Tab. 6: Odměňování

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnoticí škála						Míra souhlasu	Hodnoticí škála						Míra důležitosti
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Finanční ohodnocení je pro mě jedním z hlavních faktorů, proč ve firmě pracuji.	0	2	13	16	7	4	3,73	0	0	15	17	6	4	3,76
Vím, na základě jakých kritérií dostávám odměny.	0	4	13	14	7	4	3,63	0	2	12	16	8	4	3,79
Výše odměn, které dostávám, je spravedlivá.	0	2	11	15	10	4	3,87	0	0	11	19	8	4	3,92

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Jistota pracovního místa

Z tabulky č. 7 je zřejmé, že zaměstnanci nejvíce souhlasili s výrokem „*Naše firma mi poskytuje jistotu a stabilitu zaměstnání.*“ Tato položka je současně pro zaměstnance nejvíce důležitá. U výroku „*Pro úspěch naší firmy jsem ochotný/á udělat něco navíc*“ byly míry souhlasu nejednoznačné. Polovina zaměstnanců odpověděla, že ani nesouhlasí/ani souhlasí, druhá polovina zase odpověděla, že souhlasí. Z hlediska míry důležitosti byla většina odpovědí u této položky na hodnoticí škále ani nedůležité/ani důležité. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s výroky zcela nesouhlasil a že jsou jednotlivé položky zcela nedůležité.

Tab. 7: Jistota pracovního místa

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						Míra souhlasu	Hodnotící škála						Míra důležitosti
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1		2
Naše firma mi poskytuje jistotu a stabilitu zaměstnání.	0	0	10	16	12	4	4,05	0	2	6	17	15	4	4,24
Naše firma má dobrou pověst.	0	0	18	18	2	4	3,58	0	0	21	10	7	3	3,63
Pro úspěch naší firmy jsem ochotný/á udělat něco navíc.	0	0	19	19	0	3,5	3,5	0	1	20	11	6	3	3,58

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Obsah práce

Z výsledků, které zachycuje tabulka č. 8 vyplývá, že zaměstnanci nejvíce souhlasili s tím, že práce, kterou vykonávají, má smysl. Tato položka je pro ně zároveň nejvíce důležitá. Většina zaměstnanců také souhlasila s tím, že práce, kterou vykonávají, je uspokojuje. Tato položka je pro zaměstnance zároveň důležitá. Zaměstnanci u výroku „Mám možnost spolurozhodovat o tom, jak budu plnit své úkoly“ nejvíce odpovídali na hodnotící škále ani nesouhlasím/ani souhlasím. Z hlediska míry důležitosti většina zaměstnanců rovněž odpověděla, že je pro ně tato položka ani nedůležitá/ani důležitá. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s jednotlivými výroky zcela nesouhlasil a že jsou jednotlivé položky zcela nedůležité.

Tab. 8: Obsah práce

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						Míra souhlasu	Hodnotící škála						Míra důležitosti
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	1		2
Práce, kterou vykonávám, má smysl.	0	0	11	19	8	4	3,92	0	2	4	25	7	4	3,97
Práce, kterou vykonávám, mě uspokojuje.	0	0	11	20	7	4	3,89	0	1	5	27	5	4	3,94
Mám možnost spolurozhodovat o tom, jak budu plnit pracovní úkoly.	0	2	21	15	0	3	3,34	0	3	17	15	3	3	3,47

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Vzdělávání a kariérní růst

Výsledky z této oblasti jsou prezentovány v tabulce č. 9. Z tabulky vyplývá, že zaměstnanci nejvíce souhlasili s výrokem „Mám možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu.“ Tato položka je pro ně zároveň nejvíce důležitá. U výroku „Mám možnost rozvíjet své schopnosti a vědomosti (kurzy, školení)“ většina zaměstnanců odpověděla, že s tímto výrokem souhlasí a zároveň většina odpověděla, že je pro ně tato položka důležitá. Většina zaměstnanců nesouhlasila s výrokem, že mají možnost kariérního postupu, ale zároveň je pro většinu tato položka nedůležitá.

Tab. 9: Vzdělávání a kariérní růst

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						Míra souhlasu	Hodnotící škála						Míra důležitosti
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5			
Mám možnost rozvíjet své schopnosti a vědomosti (kurzy, školení).	0	0	7	25	6	4	3,97	0	0	6	25	7	4	4,02
V naší firmě mám možnost kariérního postupu.	1	24	11	2	0	2	2,37	3	17	16	2	0	2	2,45
Mám možnost zvolit si kurzy dle vlastního zájmu.	0	0	1	21	16	4	4,4	0	0	2	16	20	5	4,47

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Pracovní podmínky

Tabulka č. 10 prezentuje, že většina zaměstnanců souhlasila s tím, že je pracovní prostředí bezpečné. Tato položka je pro většinu zároveň důležitá. Více jak polovina zaměstnanců nesouhlasila s tím, že je pracovní prostředí moderně vybavené. Tuto položku ale většina považuje za důležitou. Většina zaměstnanců rovněž souhlasila s tím, že mají k výkonu své práce k dispozici potřebné pomůcky a vybavení. Tato položka je pro ně zároveň důležitá. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s jednotlivými výroky zcela nesouhlasil a že jsou tyto položky zcela nedůležité.

Tab. 10: Pracovní podmínky

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála							Míra souhlasu	Hodnotící škála					
	1	2	3	4	5		1		2	3	4	5		Míra důležitosti
Pracovní prostředí je bezpečné.	0	0	14	17	7	4	3,82	0	0	11	17	10	4	3,97
Pracovní prostředí je moderně vybavené.	0	25	11	2	0	2	2,4	0	1	16	17	4	4	3,63
K výkonu své práce mám k dispozici potřebné pomůcky a vybavení.	0	0	17	21	0	4	3,55	0	0	18	17	3	4	3,61

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Nadřizený pracovník

Z tabulky č. 11 vyplývá, že více jak polovina zaměstnanců souhlasila s tím, že je jejich nadřizený spravedlivý. Tato položka je pro většinu zároveň důležitá. U výroku „*Můj nadřizený dokáže ocenit moji práci*“ většina zaměstnanců nesouhlasila. Tuto položku ale většina zaměstnanců považuje za důležitou. Dále u výroku „*Můj nadřizený je otevřený mým nápadům*“ většina zaměstnanců uvedla neutrální odpověď, s tímto výrokem ani nesouhlasili/ani souhlasili. Tato položka je přitom pro většinu důležitá. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s výroky zcela nesouhlasil a že jsou jednotlivé položky zcela nedůležité.

Tab. 11: Nadřizený pracovník

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála							Míra souhlasu	Hodnotící škála					
	1	2	3	4	5		1		2	3	4	5		Míra důležitosti
Můj nadřizený je spravedlivý.	0	0	15	23	0	4	3,61	0	0	15	19	4	4	3,71
Můj nadřizený dokáže ocenit moji práci.	0	23	15	0	0	2	2,39	0	1	13	23	1	4	3,63
Můj nadřizený je otevřený mým nápadům.	0	10	15	13	0	3	3,08	0	0	10	22	6	4	3,89

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Vztahy se spolupracovníky

Tabulka č. 12 prezentuje, že tato oblast je zaměstnanci hodnocena velmi dobře, u výroku „*Na našem pracovišti jsou přátelské pracovní vztahy*“ většina zaměstnanců odpověděla, že s tímto výrokem zcela souhlasí. U tohoto výroku polovina zaměstnanců odpověděla, že je pro ně tato položka důležitá, druhá polovina odpověděla, že zcela důležitá. Většina zaměstnanců s výrokem „*Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme*“ souhlasila. Tato položka je pro zaměstnance zároveň důležitá. Více jak polovina zaměstnanců také souhlasila s tím, že při plnění úkolu se radí se svými spolupracovníky. Nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že by s výroky zcela nesouhlasil a že jsou jednotlivé položky zcela nedůležité.

Tab. 12: Vztahy se spolupracovníky

Výrok	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr	Absolutní četnost					Medián	Aritmetický průměr
	Hodnotící škála						Míra souhlasu	Hodnotící škála						Míra důležitosti
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
Na našem pracovišti jsou přátelské pracovní vztahy.	0	0	2	16	20	5	4,47	0	0	0	19	19	4,5	4,5
Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme.	0	0	5	18	15	4	4,26	0	0	4	19	15	4	4,29
Při plnění úkolů se radím se svými spolupracovníky.	0	0	8	21	9	4	4,03	0	0	11	13	14	4	4,08

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Finanční benefity

U této otázky měli zaměstnanci za úkol seřadit finanční benefity podle toho, jak je považují za důležité. Pořadí těchto finančních benefitů je zobrazeno v tabulce č. 13. Za nejdůležitější finanční benefit zaměstnanci považují příspěvek na stravování, poté pak příspěvek na rekreaci a příspěvek na penzijní připojištění. Za nejméně důležité považují úhradu přihlášky a učebnic pro studium na vysoké škole.

Tab. 13: Finanční benefity

Benefit	Pořadí
Příspěvek na stravování	1.
Příspěvek na rekreaci	2.
Příspěvek na penzijní připojištění	3.
Odměny při životních výročích	4.
Bezúročná půjčka	5.
Poukázka do obchodního řetězce Coop	6.
Úhrada přihlášky a učebnic pro studium na vysoké škole	7.

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Nefinanční benefity

V této otázce měli zaměstnanci seřadit podle důležitosti nefinanční benefity. Pořadí nefinančních benefitů je prezentováno v tabulce č. 14. Nejdůležitější benefit je pro zaměstnance kurz Microsoft Office. Jako druhé nejdůležitější skončily jazykové kurzy a jako třetí nejdůležitější svářečské zkoušky. Jako nejméně důležitý nefinanční benefit považují zaměstnanci služební telefon.

Tab. 14: Nefinanční benefity

Benefit	Pořadí
Kurzy Microsoft Office	1.
Jazykové kurzy	2.
Svářečské zkoušky	3.
Věcné dary	4.
Rozšíření řídičských schopností	5.
Služební telefon	6.

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

Jiné benefity

U této otázky měli zaměstnanci za úkol odpovědět, jaké další benefity by ve firmě uvítali. Měli na výběr ze 4 možností a také prostor pro vlastní vyjádření. Odpovědi na tuto otázku prezentuje tabulka č. 15. Více jak polovina zaměstnanců odpověděla, že by uvítali dopravu do zaměstnání. Dále pak 17 zaměstnanců uvedlo, že by uvítali relaxační místnost, 10 zaměstnanců by uvítalo pohodlnější židle. 9 zaměstnanců by uvítalo více firemních akcí a 7 zaměstnanců výběr ze dvou obědů. Žádný ze zaměstnanců neuvedl, že by uvítal cefateria systém. Nikdo také nezvolil možnost, že žádný benefit nepostrádá.

Tab. 15: Jiné benefity

Název	Počet respondentů
Doprava do zaměstnání	22
Relaxační místnost	17
Pohodlnější židle	10
Více firemních akcí	9
Výběr ze dvou obědů	7
Pružná pracovní doba	2
Cafeteria systém	0
Žádný benefit nepostrádám	0

Zdroj: vlastní výzkum, 2020

9.3 Závěry z dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů ve společnosti a určit, které z těchto faktorů jsou pro ně důležité.

Srovnání oblastí

Tabulka č. 16 prezentuje výsledky dotazníkového šetření z jednotlivých oblastí, které byly vypočítané pomocí aritmetického průměru. V tabulce je u každé oblasti zobrazen také početní rozdíl mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti. Hodnocení oblastí se pohybuje u míry souhlasu z hlediska naplňování společností v rozmezí 3-4 (ani nesouhlasím/ani souhlasím-souhlasím). Hodnocení oblastí u míry důležitosti se pohybuje také v rozmezí 3-4 (ani nedůležité/ani důležité-důležité). Pouze u oblasti

Vztahy se spolupracovníky se hodnocení z hlediska míry souhlasu pohybuje v rozmezí 4-5 (souhlasím-zcela souhlasím). Hodnocení této oblasti z hlediska míry důležitosti se pohybuje rovněž v rozmezí 4-5 (důležité-zcela důležité).

Tab. 16: Výsledky jednotlivých oblastí

Název oblasti	Aritmetický průměr		Rozdíl
	Míra souhlasu	Míra důležitosti	
Odměňování	3,74	3,82	-0,08
Jistota pracovního místa	3,71	3,82	-0,11
Obsah práce	3,72	3,79	-0,07
Vzdělávání a kariérní růst	3,58	3,65	-0,07
Pracovní podmínky	3,26	3,74	-0,48
Nadřizený pracovník	3,03	3,74	-0,71
Vztahy se spolupracovníky	4,25	4,29	-0,04

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Největší početní rozdíly mezi mírou souhlasu a mírou důležitosti byly zjištěny u oblastí Nadřizený pracovník a Pracovní podmínky. Znamená to, že zaměstnanci u některých výroků odpověděli, že společnost tyto položky dostatečně nenaplnuje, ale tyto položky jsou pro zaměstnance důležité.

Jednotlivé oblasti

Oblast Odměňování byla hodnocena velmi dobře, protože většina zaměstnanců souhlasila s naplňováním jednotlivých položek společností. Pro většinu zaměstnanců je důležité finanční ohodnocení. Je pro ně také důležité, že ví, na základě jakých kritérií dostávají odměny a že výše odměn, kterou dostávají, je spravedlivá.

Oblast Jistota pracovního místa byla hodnocena také velmi dobře, protože většina zaměstnanců rovněž souhlasila s naplňováním jednotlivých položek společností. Pro zaměstnance je nejvíce důležité, aby jim firma poskytla jistotu a stabilitu zaměstnání. Pro zaměstnance je také důležité, že firma má v současné době dobrou pověst a že mají příležitost udělat pro firmu něco navíc.

Oblast Obsah práce byla zaměstnanci hodnocena také pozitivně, jelikož většina zaměstnanců odpověděla, že souhlasí s tím, že společnost naplňuje jednotlivé položky.

Je pro ně důležité, aby práce, kterou vykonávají, měla smysl a uspokojovala je. Spolurozhodování o tom, jak budou plnit jejich pracovní úkoly, je pro ně ale méně důležité než ostatní položky.

Co se týká oblasti Vzdělávání a kariérního růstu, převážná většina zaměstnanců souhlasila s tím, že mají možnost rozvíjet své schopnosti a dovednosti za pomoci kurzů a školení. Tato možnost je pro zaměstnance důležitá. Zároveň mají také možnost zvolit si kurzy dle jejich vlastního zájmu. Většina zaměstnanců nesouhlasila s tím, že mají možnost kariérního postupu. Co se ale týká důležitosti, možnost kariérního postupu zaměstnanci nepovažují za příliš důležitou.

Oblast Pracovní podmínky nebyla hodnocena moc dobře, protože většina zaměstnanců nesouhlasila s tím, že je pracovní prostředí moderně zařízené. Tato položka je pro zaměstnance ale zároveň důležitá. Je tedy vhodné, aby se společnost na tuto položku více zaměřila. Zaměstnancům společnost ale poskytuje k výkonu práce potřebné pomůcky a vybavení, což je pro zaměstnance důležité. Zaměstnanci také souhlasili s tím, že je pracovní prostředí bezpečné a je to pro ně zároveň důležité

Oblast Nadřízený pracovník dosahovala nejnižších hodnot. Většina zaměstnanců souhlasila s tím, že je jejich nadřízený spravedlivý a je to pro ně zároveň důležité. Bohužel ale většina zaměstnanců nesouhlasila s tím, že jejich nadřízený dokáže ocenit jejich práci. Tuto položku zároveň považují za důležitou. Také mají pocit, že nadřízený není dostatečně otevřený jejich nápadům a tuto položku považují rovněž za důležitou. Z těchto zjištění vyplývá, že by se společnost měla na tuto oblast více zaměřit.

Oblast Vztahy se spolupracovníky je nejlépe hodnocenou oblastí. Více jak polovina zaměstnanců zcela souhlasila s tím, že jsou na pracovišti přátelské vztahy, což současně považují za důležité. Většina zaměstnanců souhlasila také s tím, že se se spolupracovníky navzájem podporují a že se při plnění úkolů rádi se svými spolupracovníky, což je pro ně také důležité.

Zhodnocení finančních benefitů

Z výsledků dotazníkového šetření u otázky, kde měli respondenti určit pořadí finančních benefitů vyplynulo, že respondenti považují za nejvíce důležitý příspěvek na stravování, dále pak příspěvek na rekreaci a příspěvek na penzijní připojištění. Nejméně důležitý finanční benefit je pro respondenty úhrada přihlášky a učebnic pro studium na vysoké škole.

Zhodnocení nefinančních benefitů

Z otázky, kde měli zaměstnanci seřadit nefinanční benefity podle důležitosti vyplynulo, že nejvíce důležitý nefinanční benefit je pro ně kurz Microsoft Office. Dále jsou pro ně důležité jazykové kurzy a svářečské zkoušky. Naopak nejméně důležitý nefinanční benefit je pro zaměstnance služební telefon.

Zhodnocení dalších benefitů

U této otázky měli zaměstnanci odpovědět, jaké další benefity by ve firmě uvítali. Nejvíce zaměstnanců by uvítalo dopravu do zaměstnání a relaxační místnost. Dále by uvítali pohodlnější židle, více firemních akcí a možnost výběru ze dvou obědů. Nikdo nezvolil možnost cafeteria systém a nikdo neodpověděl, že žádný benefit nepostrádá.

Na základě zjištění z dotazníkového šetření jsou v následující kapitole prezentovány návrhy pro danou oblast, které by mohla společnost uplatnit v oblasti motivování svých pracovníků.

10 Návrhy

V této kapitole jsou prezentovány návrhy, které by společnost mohla využít v oblasti motivování svých zaměstnanců. Návrhy se zaměřují na oblasti, kde zaměstnanci pociťovali nedostatečné naplnění ze strany společnosti a zaměstnanci je považují za důležité. Potřebné informace k jednotlivým návrhům byly získány z interních dokumentů firem, webových stránek a e-shopů.

10.1 Kurz pro vedoucí pracovníky

Tento návrh reaguje na zjištění, že zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucích pracovníků a že nejsou dostatečně otevření jejich nápadům. Společnosti by proto mohly být přínosem kurzy, které by absolvovali vedoucí pracovníci. Cílem těchto kurzů je, aby se vedoucí pracovníci naučili, jak správně a efektivně aplikovat zpětnou vazbu svým podřízeným a jak správně s nimi komunikovat a naslouchat jim. Pro tento návrh jsou zvoleny 3 firmy, které se zabývají školením vedoucích pracovníků. Tyto konkrétní firmy jsou vybrány proto, protože nabízí i kurzy pro společnost vytvořené přesně pro její potřebu a také nabízí možnost provést kurz přímo ve společnosti. Informace o kurzech byly získány z webových stránek jednotlivých firem.

Kurz 1

Tento kurz by zprostředkovala firma MBK Consulting. Díky tomuto kurzu by se vedoucí pracovníci naučili základní dovednosti vedoucího pracovníka, komunikaci s podřízenými, jak motivovat svůj tým a základy správné a efektivní zpětné vazby. Kurz by se konal v Praze v období od 24. 9. 2020 do 25. 9. 2020 nebo od 2. 7. 2020 do 3. 7. 2020 vždy v čase od 09:00 do 16:00 hodin. Délka kurzu by byla 2 dny. Cena kurzu na osobu by činila 5 867 Kč. Společnost AGRO Blatná, a.s. má celkem 9 vedoucích pracovníků, celkové náklady na tento kurz by společnost tedy vyšly na 52 803 Kč. Cena je včetně občerstvení a osvědčení. (MBK Consulting n.d.)

Kurz 2

Tento kurz by zprostředkovala firma ACZ. Kurz by zahrnoval správnou komunikaci s podřízenými pracovníky, získání autority i důvěry podřízených pracovníků, konstruktivní zpětnou vazbu (kritika, pochvala), komunikaci změn, efektivní zadávání úkolů a komunikační styly. Kurz by proběhl v Praze 18. 6. 2020 nebo 6. 8. 2020 vždy

v čase od 9:00 do 16:15 hodin. Délka kurzu by byla 8 vyučovacíh hodin. Cena kurzu na osobu by vyšla na 2 290 Kč. Celkové náklady by tedy činily za všechny vedoucí pracovníky 20 610 Kč. (ACZ n.d.)

Kurz 3

Tento kurz by zajistila firma EKS. Kurz by trval 2 dny a konal by se v Praze v období od 22. 10. 2020 do 23. 10. 2020. Program 1. dne by zahrnoval role a kompetence vedoucího v týmu, styly vedení a organizační kultura, úkolování versus delegování a zásady správné motivace. Program 2. dne kurzu by obsahoval základy zpětné vazby, vytýkácí a hodnotící pohovor, osobnostní typologie a komunikace v týmu a jak zvládat konflikty. Každý den kurzu by probíhal v čase od 10:00 do 16:30 hodin. Cena kurzu na osobu by činila 7 200 Kč. Celkové náklady na kurz by společnost vyšly na 64 800 Kč. (EKS 2018)

Cestovní náklady na kurz

Jelikož by se všechny kurzy konaly v Praze, je potřeba zjistit i cestovní náklady. Pokud by si společnost vybrala cestování vlakem ze Lnář do Prahy, cena jízdného/osobu by činila 211 Kč, cena za všechny vedoucí pracovníky by činila 1 899 Kč. Cena do Prahy a zpět by tedy celkem vyšla na 3 798 Kč. (IDOS n.d.)

Pokud by si společnost vybrala cestování autobusem, cena jízdného/osobu by činila 138 Kč, cena za všechny vedoucí pracovníky by činila 1 242 Kč. Cena do Prahy a zpět by tedy celkem vyšla na 2 484 Kč. (IDOS n.d.)

Další náklady by byly samozřejmě i na dopravu z vlakového/autobusového nádraží přímo na místo konání kurzu, pro dopravu by se mohla využít městská hromadná doprava města Prahy.

Místa konání kurzů od nádraží jsou ve vzdálenosti do 30 minut městskou hromadnou dopravou. (Mapy n.d.)

Vedoucím pracovníkům by stačilo koupit si jízdenku pouze na 30 minut, která stojí 24 Kč. Cena na jednoho vedoucího pracovníka na cestu z nádraží na kurz a zpět by činila 48 Kč. Celkové náklady na městskou hromadnou dopravu by na 9 vedoucích pracovníků vyšly na 432 Kč. (Dopravní podnik hlavního města Prahy n.d.)

10.2 Relaxační místnost

Tento návrh reaguje na zjištění, že zaměstnanci nesouhlasili s tím, že je pracovní prostředí moderně zařízeno a tuto položku zvolili jako benefit, který by ve firmě uvítali. Cílem tohoto návrhu je zprostředkovat zaměstnancům místo, kam si mohou zajít na chvíli odpočinout, popovídat si s kolegy, aniž by museli myslet na pracovní úkoly. V přízemí budovy podniku jsou momentálně dvě místnosti, které v současné době nejsou k ničemu využívány. Pokud by se z této jedné místnosti vytvořila relaxační místnost, bylo by to ideální z hlediska nákladů, protože by se nemusela vybudovat nová místnost a využila by se ta současná. Zaměstnanci by se zde scházeli v čase, když mají přestávku na oběd nebo např. když mají svou práci splněnou a čekají na další pracovní pokyny. Do relaxační místnosti by společnost mohla pořídit velkou pohodlnou pohovku a konferenční stůl. Jelikož je místnost dostatečně prostorná, nabízelo by se také pořídit stolní fotbal a stolní tenis. Objednání všech položek by měla na starost vedoucí ekonomka. Náklady na vybavení relaxační místnosti jsou prezentovány v tabulce č. 17. Ceny jednotlivých položek byly zjištěny z e-shopů, které se zabývají prodejem těchto položek.

Tab. 17: Náklady na vybavení relaxační místnosti (v Kč)

Položka	Náklady
Stolní fotbal	7 526
Stolní tenis	4 990
Pálky a míčky na stolní tenis	618
Pohovka	5 506
Konferenční stůl	2 269
Celkem	20 909

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

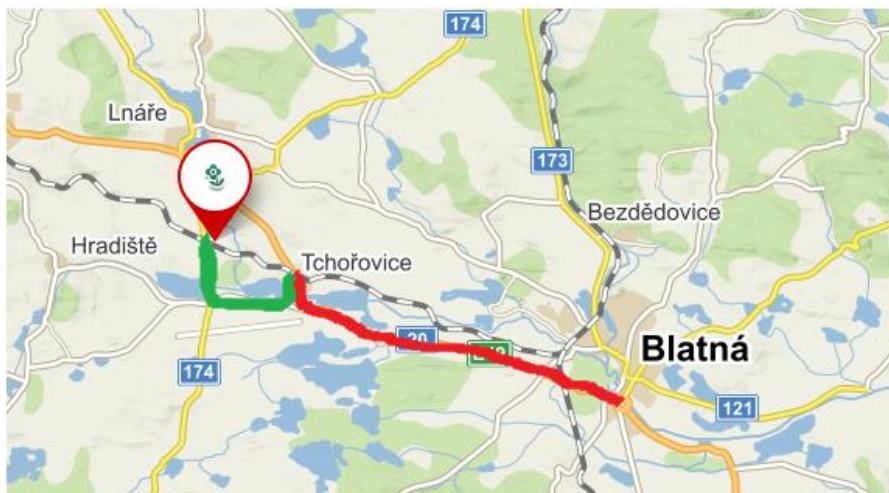
Jak z tabulky č. 17 vyplývá, celkové náklady na vybavení relaxační místnosti by společnost vyšly celkem na 20 909 Kč. V jednotlivých cenách je zahrnuta i doprava a

montáž. Náklady na jednotlivé položky jsou ale pouze orientační, tyto položky byly zvoleny z kategorie levného zboží z důvodu úspory finančních nákladů.

10.3 Doprava do zaměstnání

Tento návrh reaguje na zjištění, že více jak polovina zaměstnanců označila tuto položku jako benefit, který by ve firmě uvítali. Cílem tohoto návrhu je zajistit zaměstnancům společnosti AGRO Blatná, a.s. dopravu do zaměstnání. Společnost by proto mohla zavést autobusový svoz. Dopravu do zaměstnání by společnost hradila v plné výši. Jelikož všichni pracovníci bydlí v Blatné, Tchořovicích nebo Lnářích, autobusový svoz by začínal v Blatné, pokračoval by do obce Tchořovice a z Tchořovic by pokračoval až do Lnář, kde se společnost nachází. Nejkratší možná trasa je znázorněna na obrázku č. 4. Červeně je vyznačena trasa z Blatné do Tchořovic, zeleně trasa z Tchořovic do Lnář.

Obr. 4: Trasa pro autobusový svoz



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Mapy.cz, 2020

Celková vzdálenost z Blatné do Lnář je 9 km. (Mapy n.d.)

Autobusový svoz by se uskutečnil dvakrát denně, za den by se tedy najelo celkem 18 km. Dopravu do zaměstnání pomocí autobusového svozu by měla na starost firma, která se dopravou zabývá. Pro tento návrh byly zvoleny 3 firmy. Následující firmy byly zvoleny proto, protože mají sídlo v Blatné a Hajanech, což je, co se týká vzdálenosti, nejbližší do Lnář. Ceny/km podle počtu lidí byly získány z interních dokumentů jednotlivých firem. Pro celkové roční náklady bude počítáno s 250 pracovními dny za rok.

Firma Vohryzka Pavel

Dopravu by mohla zajistit firma Vohryzka Pavel. Tato firma nabízí autobusy pro autobusový svoz s různou kapacitou. Nabídka autobusů podle kapacity a cena/km je znázorněna v tabulce č. 18.

Tab. 18: Cena/km podle kapacity lidí – Vohryzka Pavel (v Kč)

Počet lidí	Cena/km
16	18
32	24
45	32
51	36
63	40

Zdroj: Vohryzka Pavel (2020), zpracováno autorkou

Pro potřeby společnosti by stačil svozový autobus o kapacitě 32 lidí, kde je cena/km 24 Kč. Denní náklady by činily 432 Kč. Celkové roční náklady na dopravu by společnost vyšly na 108 000 Kč.

Firma Josef Sýbek

Autobusový svoz by mohla také zprostředkovat firma Josef Sýbek. Tato firma nabízí autobusy pro autobusový svoz rovněž s různou kapacitou. Nabídka autobusů podle kapacity a cena/km je prezentována v tabulce č. 19.

Tab. 19: Cena/km podle kapacity lidí – Josef Sýbek (v Kč)

Počet lidí	Cena/km
14	20
28	26
40	34
51	36

Zdroj: Josef Sýbek (2020), zpracováno autorkou

Pro potřeby společnosti by stačil svozový autobus o kapacitě 28 lidí, kde je cena/km 26 Kč. Denní náklady na dopravu by činily 468 Kč. Celkové roční náklady by společnost vyšly na 117 000 Kč.

Firma Petr Chvátal

Autobusový svoz by mohla rovněž zprostředkovat dopravní firma Petr Chvátal. Nabídka autobusů podle kapacity a cena/km je prezentována v tabulce č. 20.

Tab. 20: Cena/km podle kapacity lidí – Petr Chvátal (v Kč)

Počet lidí	Cena/km
10	14
18	22
28	30
40	32

Zdroj: Petr Chvátal (2020), zpracováno autorkou

Pro potřeby společnosti by stačil autobusový svoz o kapacitě 28 lidí, kde cena/km činí 30 Kč. Denní náklady na dopravu by činily 540 Kč. Celkové roční náklady by společnost vyšly na 135 000 Kč.

Shrnutí nákladů na dopravu do zaměstnání

Pokud by si společnost AGRO Blatná, a.s. vybrala firmu Vohryzka Pavel, celkové roční náklady na dopravu by byly nejmenší ze všech tří firem, a to konkrétně 108 000 Kč.

Přínosy návrhů

Přínosem kurzů pro vedoucí pracovníky by bylo zefektivnění komunikace a správné aplikování zpětné vazby svým podřízeným pracovníkům. Zprostředkováním relaxační místnosti by zaměstnanci měli možnost navštěvovat místo, kam si mohou zajít na chvíli odpočinout, popovídat si s kolegy, aniž by museli myslet na pracovní úkoly. Dopravou do zaměstnání by společnost svým zaměstnancům usnadnila cestování do práce, jelikož by nemuseli jezdit svými vlastními auty.

Závěr

Tématem bakalářské práce byla motivace zaměstnanců ve společnosti AGRO Blatná, a.s. Cílem práce bylo zhodnotit současný stav motivace ve společnosti a navrhnout případná opatření pro danou oblast. K naplnění tohoto cíle byly vymezeny dílčí cíle. Byly definovány pojmy z oblasti motivace a pracovní motivace a popsány, jaké motivační faktory společnost využívá k motivování svých zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů společnosti a určeno, které z těchto faktorů jsou pro ně důležité.

Práce byla členěna na teoretickou a praktickou část. V teoretické části byly vymezeny pojmy, který byly nezbytné pro zpracování praktické části. Tyto pojmy byly vymezeny pomocí odborné literatury. Klíčovou částí praktické části byla kapitola, která se týkala popisu motivačního systému společnosti, která byla zpracována na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a interních dokumentů. Další důležitou částí byla část dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen na základě poznatků z teoretické části, cíle práce a poznatků získaných z polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a interních dokumentů. Hlavní zjištění z dotazníkového šetření bylo, že zaměstnanci nedostávají dostatečnou zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka a zároveň není otevřený jejich vlastním nápadům. Další zjištění bylo, že zaměstnanci si myslí, že pracovní prostředí není moderně zařízeno. Na základě těchto zjištění byly formulovány návrhy pro dané oblasti. Návrhy se zaměřovaly pouze na oblasti, kde zaměstnanci pociťovali nedostatečné naplnění ze strany společnosti a zaměstnanci je zároveň považují za důležité

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARNOLD, John a kol., 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer press. ISBN 978-80-251-1518-3.
- BEDRNOVÁ, Eva a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2005. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0505-9.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2012. *20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4323-3.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6
- HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav a KOSTROŇ, Lubomír, 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- JERMÁŘ, Milan a kol., 2014. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 2. upr. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0402-5.
- KOLMAN, Luděk a kol., 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-7201-892-5.
- KOUBEK, Josef., 2004. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-116-X.
- PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7
- PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1092-7.
- PROVAZNÍK, Vladimír a kol., 1997. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-434-7.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2

SAKSLOVÁ, Věra, ŠIMKOVÁ, Eva, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 4. akt. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

STEIGER, Thomas, LIPPMANN, Eric, 2012. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést 2*. Brno: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0006-3.

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

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

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

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-925-8

WAGNEROVÁ, Irena a kol., 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZLÁMAL, Jaroslav, HORVÁTH, Martin, 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 80-244-1085-0

Elektronické zdroje

ABUCO ICT, s.r.o., 2018. 16 hodin manažerských dovedností pro ředitele a vedoucí pracovníky. *EKS. Cesta ke spokojené práci*. [online]. EKS, z.s. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://ekskurzy.cz/cs/kurz/16-hodin-manazerskych-dovednosti-pro-reditele-vedouci-pracovniky>

ACZ, s.r.o., n.d. Efektivní komunikace pro vedoucí pracovníky. *ACZ Vzdělávací centrum*. [online]. ACZ, s.r.o. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: https://www.acz-kurzy.cz/profesi-kurzy/efektivni-komunikace-pro-vedouci-pracovniky?fbclid=IwAR2KNikWX_FfDKVbGmZMaRnPPo-svSp9l8BU7ZSytf5bmWiDAdZGcwgCMY0

IDOS, n.d. [online]. IDOS. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://idos.cz>

Kokishashop.cz, n.d. Profesionální stolní fotbálek Leeds. *AAA poker*. [online]. AAA poker. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.aaapoker.cz/professionalni-stolni-fotbalek-leeds-140-x-73-x-87-cm-hnedy-P7312/>

MBK Consulting, n.d. Manažerské dovednosti. *MBK Consulting*. [online]. MBK Consulting. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni/manazerske-dovednosti>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, n.d. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice. Katalog životních situací*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. n.d. [cit. 20.2.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=58381&typ=PLATNY>

Nejlevnější sport, n.d. Set na stolní tenis Joola Family Set. *Nejlevnější sport*. [online]. Nejlevnější sport. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: https://www.nejlevnejsisport.cz/stolni-tenis-joola-family-p-39581.html?utm_source=heureka.cz&utm_medium=referral&utm_campaign=heureka.cz&utm_term=124

Nejlevnější sport, n.d. Stůl na stolní tenis Sponeta S1-721-zelený. *Nejlevnější sport*. [online]. Nejlevnější sport. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: https://www.nejlevnejsisport.cz/stul-stolni-tenis-sponeta-s172i-zeleny-p-9754.html?utm_source=heureka.cz&utm_medium=referral&utm_campaign=heureka.cz&utm_term=58

PragueBest, n.d. Ceník jízdného. *Dopravní podnik hlavního města Prahy*. [online]. Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/jizdne/cenik-jizdneho#1-1>

Seznam.cz, a.s., n.d. *Mapy* [online]. Seznam.cz, a.s. Poslední změna 22.4.2020 [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: <https://mapy.cz>

Výhodný nábytek, n.d. Konferenční stůl Brisa H. *Výhodný nábytek*. [online]. Výhodný nábytek. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.vyhodnynabytek.cz/konferencni-stul-brisa-h>

Výhodný nábytek, n.d. Rozkládací rohová sedací souprava Rio, neo 15. *Výhodný nábytek*. [online]. Výhodný nábytek. n.d. [cit. 26.4.2020]. Dostupné z: <https://www.vyhodnynabytek.cz/rozkladaci-rohova-sedaci-souprava-rio-neo-15-barva-potahu>

Ostatní zdroje

AGRO Blatná, a.s., 2018. *Kolektivní smlouva podniku AGRO Blatná a.s.* Interní dokument podniku AGRO Blatná, a.s. se sídlem ve Lnářích.

AGRO Blatná, a.s., 2020. *Organizační struktura zaměstnanců*. Interní dokument podniku AGRO Blatná, a.s. se sídlem ve Lnářích.

AGRO Blatná, a.s., 2018. *Zpráva představenstva pro řádnou valnou hromadu v roce 2019*. Interní dokument podniku AGRO Blatná, a.s. se sídlem ve Lnářích.

DŽIS Václav, 2020. Interview s ředitelem podniku AGRO Blatná, a.s. Lnáře 25. 2.

Josef Sýbek, 2020. *Ceny pro autobusový svoz 2020*. Interní dokument firmy Josef Sýbek se sídlem v Blatné.

Petr Chvátal, 2020. *Přehled cen 2020*. Interní dokument firmy Petr Chvátal se sídlem v Blatné.

Vohryzka Pavel, 2020. *Ceník pro autobusový svoz 2020*. Interní dokument firmy Vohryzka Pavel se sídlem v Hajanech.

Seznam tabulek

Tab. 1: Prodej průmyslových hnojiv za rok 2017 a 2018	34
Tab. 2: Prodej rostlinných produktů za rok 2017 a 2018 (v tunách)	34
Tab. 3: Rozpočet fondu kulturních a sociálních potřeb (v Kč).....	37
Tab. 4: Věková kategorie respondentů	42
Tab. 5: Délka pracovního poměru	42
Tab. 6: Odměňování	43
Tab. 7: Jistota pracovního místa	44
Tab. 8: Obsah práce	44
Tab. 9: Vzdělávání a kariérní růst.....	45
Tab. 10: Pracovní podmínky.....	46
Tab. 11: Nadřizený pracovník	46
Tab. 12: Vztahy se spolupracovníky.....	47
Tab. 13: Finanční benefity	48
Tab. 14: Nefinanční benefity	48
Tab. 15: Jiné benefity.....	49
Tab. 16: Výsledky jednotlivých oblastí	50
Tab. 17: Náklady na vybavení relaxační místnosti (v Kč)	55
Tab. 18: Cena/km podle kapacity lidí – Vohryzka Pavel (v Kč).....	57
Tab. 19: Cena/km podle kapacity lidí – Josef Sýbek (v Kč)	57
Tab. 20: Cena/km podle kapacity lidí – Petr Chvátal (v Kč).....	58

Seznam obrázků

Obr. 1: Rámcový model motivačního jednání	11
Obr. 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	18
Obr. 3: Organizační struktura společnosti AGRO Blatná, a.s.....	36
Obr. 4: Trasa pro autobusový svoz.....	56

Seznam použitých zkratk

ACHP	Agrochemický podnik
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
GMP	Good Manufacturing Practices – správná výrobní praxe
ISCC	International Sustainability et Carbon Certification – certifikace biomasy a biopaliv
Kč	koruna česká
např.	například
tis.	tisíc
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaně

Seznam příloh

Příloha A: Scénář rozhovoru s ředitelem společnosti AGRO Blatná, a.s.

Příloha B: Dotazníkové šetření AGRO Blatná, a.s.

Příloha A: Scénář rozhovoru s ředitelem společnosti AGRO Blatná, a.s.

Dotazované oblasti:

Finanční motivace

- Mzda
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Odměny při významných životních výročích
- Bezúročná půjčka

Nefinanční motivace

- Vzdělávání
- Pracovní prostředí
- Vztahy na pracovišti
- Služební telefon
- Týden dovolené navíc

13.	Pracovní prostředí je bezpečné.												
14.	Pracovní prostředí je moderně vybavené.												
15.	K výkonu své práce mám k dispozici potřebné pomůcky a vybavení.												
16.	Můj nadřízený je spravedlivý.												
17.	Můj nadřízený dokáže ocenit moji práci.												
18.	Můj nadřízený je otevřený mým nápadům.												
19.	Na našem pracovišti jsou přátelské pracovní vztahy.												
20.	Se svými spolupracovníky se navzájem podporujeme.												
21.	Při plnění úkolů se radím se svými spolupracovníky.												

Další otázky:

1) Seřad'te, prosím, finanční benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. Hodnotící škála na základě **1 (nejvíce důležitý) až 7 (nejméně důležitý)**.

a)	Odměny při životních výročích	
b)	Bezúročná půjčka	
c)	Příspěvek na rekreaci	
d)	Příspěvek na stravování	
e)	Příspěvek na penzijní připojištění	
f)	Poukázka do obchodního řetězce Coop	
g)	Úhrada přihlášky a učebnic pro studium na vysoké škole	

2) Seřad'te, prosím, nefinanční benefity podle toho, jak jsou pro Vás důležité. Hodnotící škála na základě **1 (nejvíce důležitý) až 6 (nejméně důležitý)**.

a)	Jazykové kurzy	
b)	Rozšíření řídičských schopností	
c)	Svářečské zkoušky	
d)	Kurzy Microsoft Office	
e)	Věcné dary	
f)	Služební telefon	

3) Jaké další benefity byste ve firmě uvítal/a? Vyberte jednu nebo více možností.

- Doprava do zaměstnání
- Pružná pracovní doba
- Cafeteria systém
- Žádný benefit nepostrádám
- Jiné.....

4) Uveďte, prosím, Vaše pohlaví.

- Muž
- Žena

5) Uveďte, prosím, Váš věk.

- Do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- Nad 50 let

6) Uveďte, prosím, délku pracovního poměru.

- Do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11 a více let

7) Uved'te, prosím, zda uvažujete v nejbližší době (do 1 roku) o změně zaměstnavatele.

- Ano
- Ne

Abstrakt

Veselá, T. (2020). *Motivace zaměstnanců ve zvoleném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: motivace, pracovní motivace, motivační faktory, motivační struktura pracovníků

Tématem bakalářské práce je motivace zaměstnanců ve zvoleném podniku. Konkrétně se jedná o podnik AGRO Blatná, a.s. Cílem této práce je zhodnotit současný stav motivace ve společnosti a navrhnout případná opatření pro danou oblast. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje motivaci a pojmy související s touto oblastí, teorie motivace, nástroje motivace, odměňování a hodnocení pracovníků a motivační program. Praktická část obsahuje základní informace o společnosti, hlavní činnosti podnikání a organizační strukturu. V praktické části je také popsán její motivační systém. Dále praktická část obsahuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit, jak zaměstnanci hodnotí využívání motivačních faktorů a určit, které jsou pro ně důležité. Na základě těchto zjištění jsou prezentovány návrhy pro danou oblast.

Abstract

Veselá, T. (2020). *Motivation of employees in a selected company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: motivation, work motivation, motivational factors, motivational structure of employees

The topic of the bachelor thesis is the motivation of employees in the chosen company. Specifically, it is an agricultural company AGRO Blatná, a.s. The aim of this work is to evaluate the current state of motivation in society and to suggest potential arrangements for the area. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical parts deals with motivation and concepts related to this area, the theory of motivation, tools of motivation, company remuneration and evaluation of employees and the motivational program. The practical part also describes its motivational system. Furthermore, the practical part contains a questionnaire survey, which aims to find out how employees evaluate the use of motivational factors and determine which ones are important to them. The particular proposals for the area are presented by these findings.