

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

**Patricie Vachalová**



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Patricie Vachalová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

Název anglicky

**Motivational mechanism in company management system**

---

### Cíle práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající motivační mechanismus ve vybraném podnikatelském subjektu a navrhnout efektivnější řešení.

### Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí, z literární rešerše a praktické části. Literární rešerše zpracovává teoretická východiska pomocí odborné literatury. V praktické části je vyhodnocena stávající situace na základě dotazníkového šetření. Ze zjištěných dat jsou navrženy změny této problematiky.

## Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

## Klíčová slova

motivace, teorie motivace, management, manažer, řízení

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2022

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Motivační mechanismus v řízení podniku“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 1. 3. 2022

---

Patricie Vachalová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za cenné rady, připomínky a čas, který věnoval konzultacím a vedení. Zároveň bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti AB InBev, kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníkových šetření pro účely této práce. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi umožnili přístup k cenným informacím a materiálům. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině a všem přátelům za podporu, které se mi během studia dostávalo.

# Motivační mechanismus v řízení podniku

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivačním mechanismem v řízení podniku. Teoretická část práce charakterizuje základní pojmy, jako jsou motivace, proces motivace, teorie motivace, management nebo manažer na základě získaných dat z odborné literatury. Teoretické poznatky jsou dále aplikovány v praktické části bakalářské práce, která se zabývá motivačním mechanismem ve zkoumaném podniku AB InBev. Praktická část je nejprve zaměřena na charakteristiku zkoumaného podniku, historii, sortiment a organizační strukturu. Podkladem pro rozbor motivačního mechanismu v podniku je dotazníkové šetření. Získaná data jsou následně analyzována, zhodnocena a jsou doporučena opatření ke zlepšení stávajícího mechanismu.

**Klíčová slova:** motivace, teorie motivace, management, manažer, řízení

# **Motivational mechanism in company management system**

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the motivational mechanism in company management system. In the theoretical part of the thesis, the basic terms such as motivation, motivational process, motivational theories, management or manager are characterized based on data from the professional literature. The theoretical knowledge is further applied in the practical part of the work, which focuses on the motivation mechanism in the studied company AB InBev. The practical part first provides characteristics of the studied company, history, assortment and organizational structure. The basis for the analysis of the motivational mechanism in the company is a questionnaire survey. The data obtained is analyzed, evaluated and measures to improve the existing mechanism are recommended.

**Keywords:** motivation, motivational theory, management, manager, operation



# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika.....</b>	<b>12</b>
2.1	Cíl práce.....	12
2.2	Metodika .....	12
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1	Základní pojmy .....	13
3.2	Motivace .....	15
3.2.1	Zdroje motivace .....	15
3.2.2	Typy motivace .....	15
3.2.3	Teorie pracovní motivace .....	16
3.2.4	Vztah mezi motivací a výkonem .....	16
3.3	Teorie motivace .....	18
3.3.1	Teorie instrumentality .....	18
3.3.2	Teorie zaměřené na obsah .....	18
3.3.3	Teorie zaměřené na proces .....	21
3.4	Management .....	23
3.4.1	Organizace .....	24
3.5	Manažer .....	25
3.5.1	Role manažera a druhy řízení .....	25
3.6	Hodnocení pracovníků.....	26
<b>4</b>	<b>Vlastní práce.....</b>	<b>29</b>
4.1	Charakteristika zkoumaného objektu .....	29
4.2	Organizační struktura podniku .....	33
4.3	Dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců .....	34
4.3.1	Výsledky dotazníkového průzkumu .....	36
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>44</b>
5.1.1	Návrh změn v motivačním mechanismu zkoumaného podniku.....	46
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>47</b>

<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>49</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>52</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>53</b>
	Příloha A – Dotazníkové šetření (česká verze).....	54
	Příloha B – Dotazníkové šetření (anglická verze) .....	58

# 1 Úvod

Stále častějším tématem naší doby je motivace. Motivace hraje v řízení zaměstnanců nezastupitelnou roli. Je důležité si uvědomit, že není automatická a musí být podporována manažerem. Pro manažery je zásadní vědět o motivaci co nejvíce. Pokud bude organizace zacházet se svými zaměstnanci jako s nejcennějším aktivem, dosáhne daleko lepších výsledků a konkurenceschopnosti. Je proto důležité, aby organizace volila pobídky vhodně v souladu s cíli společnosti.

Motivace hraje v řízení zaměstnanců nezastupitelnou roli. Každé chování nebo jednání zaměstnanců je něčím motivováno. Pro zaměstnance není nejdůležitější pouze plat, do jisté míry může být, ale peníze nelze používat jako jediný a dlouhodobý nástroj ke zvýšení motivace. Sami zaměstnanci se snaží podávat požadovaný výkon. Motivace zaměstnance tedy úzce souvisí s úrovní výkonu, který podává. Je však velmi obtížné motivovat. Na motivaci mají vliv i další faktory, jako je jistota zaměstnání, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, popis práce, seberealizace a uznání. Někdy může být i forma pochvaly velmi účinná při motivaci.

Žádná teorie motivace však není univerzálně platná. Každý zaměstnanec má jiné potřeby, postoje a zájmy, s tím je třeba v procesu motivace počítat. Pracovní spokojenost může mít mnoho podob v závislosti na kontextu, ve kterém je vyjádřena, a na tom, kdo ji vyjadřuje. Manažer musí neustále sledovat hodnoty a v případě potřeby tomu přizpůsobovat motivační procesy. Je důležité dosahovat dlouhodobého výkonu v celém pracovním procesu, a nejen v konkrétní situaci.

V podnikání je důležité nastavit vhodné výkonové standardy, vybrat zaměstnance s vhodnými dovednostmi a neustále podporovat jejich motivaci. Neexistuje žádný manuál, jak řídit organizaci. Management je soubor dovedností, které by měl manažer osvojit a používat jako výchozí bod pro svou práci. Tyto znalosti musí umět vhodně aplikovat, kombinovat a tam, kde je to nutné, rozvíjet. Práce manažerů se skládá ze základních řídicích činností jako je rozhodování, plánování, realizace, kontrola, organizace, komunikace a práce s informacemi.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem této práce je zhodnotit současný motivační mechanismus ve vybrané společnosti, identifikovat případné nedostatky a vypracovat strategie k jeho zlepšení. K dosažení tohoto cíle je nutné analyzovat spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem a identifikovat motivační mechanismy společnosti.

Cílem teoretické části je definování odborných pojmů, které jsou pro problematiku motivace zaměstnanců a řízení lidských zdrojů zásadní.

Cílem praktické části je získat údaje o spokojenosti zaměstnanců s motivací v podniku, zpracovat data pomocí grafů a odhalit tak případné nedostatky. Na základě těchto podkladů navrhnout postup a řešení, které odstraní zjištěné nedostatky a povede k efektivnějšímu procesu motivace ve zvoleném subjektu.

### **2.2 Metodika**

Bakalářská práce se skládá z teoretické a praktické části. Nejprve je vypracována teoretická část, která na základě odborné literatury objasňuje základní problematiku motivačního procesu a související teorie zabývající se daným tématem.

Praktická část je rozdělena na dvě části. První část se zabývá charakteristikou studovaného subjektu z hlediska organizační struktury a předmětu podnikání. Údaje jsou získávány z interních a veřejných materiálů společnosti. V druhé části je pomocí dotazníkového šetření zjišťována současná situace motivace zaměstnanců.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Základní pojmy

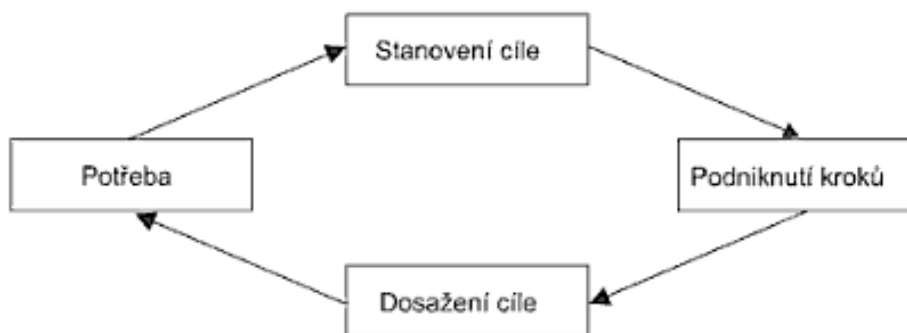
#### Motivace

„Motivace je výslednicí vnějších podnětů a vnitřních impulsů. Výsledné chování je spoluovlivňováno vůlí, a proto podněty nepůsobí bezprostředně na rozhodování a chování lidí, ale zprostředkovaně přes tzv. Střední proměnné (determinanty), k nimž patří potřeby, zájmy, postoje, role a skupina“ (Hron, 2000, s. 46).

Pod pojmem motivace se rozumí psychologický proces, kdy v psychice jedinců působí určité hybné síly neboli pohnutky, motivy. Tyto síly činnost jedince usměrňují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Podle modelu motivace nejdříve vznikne potřeba, tedy něco, co si jedinec přeje získat, či uskutečnit. K uspokojení dané potřeby je nejprve nutné si stanovit určité cíle. Při dosažení těchto cílů dojde k uspokojení. Následně je třeba podniknout patřičné kroky. Poté dochází ke splnění cílů, tedy i k uspokojení konkrétní potřeby. Je velmi vysoká pravděpodobnost, že si jedinec tento postup zapamatuje a zopakuje ho i při příštím uspokojování potřeb (Armstrong, 1999).

Obrázek 1: Model motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

Pracovní motivace lze popsat jako přístup pracovníka k práci samotné nebo plnění úkolů spojených s výkonem činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

K pracovní motivaci lze dojít dvěma různými způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že dělají práci, která je uspokojuje, tím uspokojuje i jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě jsou

lidé motivování svým managementem prostřednictvím slovních či písemných pochval, odměňováním nebo také povyšování (Armstrong, 2007).

## **Stimuly**

Stimuly lze vyjádřit jako podněty povzbuzující výkonnost jedince. Stimuly je možné porovnat s pobídkami nebo odměnami. Stimul se stane motivem v situaci, kdy je jedincem brán jako podnět k jednání. Chování jedinců je jimi ovlivněno. Manažeři by se měli zabývat stimulováním zaměstnanců, které vede k motivování za výsledkem lepšího výkonu pracovníka (Weihrich, Koontz, 1993).

## **Motiv**

Motivy jsou pohnutky a psychologické příčiny akcí a reakcí, jednání a činností člověka. Podněcují lidské chování a orientují se na určitý cíl. Jsou základní jednotkou motivace. Základní motivy se orientují na satisfakci základních potřeb. Potřeba se dostaví při nedostatku či nadbytku něčeho, co nás vede k akcím, jimiž tuto potřebu uspokojíme (Armstrong, 2009).

Motiv lze charakterizovat jako vnitřní impuls, který jedince podněcuje k jednání, určuje směr jednání, intenzitu a průběh činnosti, kterou vykonává. Motivy u lidí vyvolávají jejich aktivitu a orientaci k určitému cíli nebo od určitého cíle (Kocianová, 2007).

## **Motivy u pracovníků**

Významné množství vedoucích pracovníků se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda a plat jsou bezpochyby velmi podstatnou součástí pracovního výkonu, nejedná se však o jediný způsob motivace.

Různé typy motivátorů:

- Peníze – jsou významným stimulem pro řadu lidí. Ti zaměstnanci, pro které je tento motiv velmi významný, jsou odhodláni pro peníze udělat skoro vše. Tento typ zaměstnanců je prospěšný hlavně pro podnik, který má k dispozici dostatek financí.
- Osobní postavení – pro určitý druh lidí mohou být velmi žádané motivy potřeba vést lidi, rozhodovat a řídit. V jisté míře by měl být každý pracovník hrdý na své pracovní postavení.
- Pracovní výsledky, výkon – tento motiv je důležitý především z pohledu organizace. Tito lidé jsou soupeřiví a rádi jsou ti nejlepší. V situaci, kdy nejsou dostatečně

úspěšní, dělají vše pro to, aby se zlepšili. Jsou pokládáni za energii a hnací sílu organizace.

- Přátelství – rozhodující stimul pro nekonfliktní a citově založené pracovníky. Preferují přátelský kolektiv před penězi a pracovními výsledky.
- Jistota – pevné přesvědčení o stabilním zaměstnání a pravidelném příjmu.
- Odbornost – upřednostňují profesionální rozvoj. Jedinec usiluje o rozvíjení své odbornosti a nedokáže si představit, že by vykonával jinou práci.
- Samostatnost – tento typ pracovníků chce rozhodovat sám a bez zásahů vedoucího pracovníka.
- Tvořivost – kreativita a ustavičné vytváření něčeho nového v zaměstnání (Bělohlávek, 2005).

## **3.2 Motivace**

### **3.2.1 Zdroje motivace**

Při porozumění problematice motivace lidského chování nebo pracovního jednání, je předpokladem pro pochopení to, jak vlastně motivace vzniká. Jako zdroje motivace lze označit ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí.

K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Význam zdrojů motivace závisí na okolnostech. Záleží například na úrovni dosaženého vzdělání, životní úrovni člověka a životním prostředí. Jak daný jedinec společensky žije, jaké má životní zkušenosti, úspěchy i nezdary. Prostřednictvím zdrojů motivace a jejich poznávání dochází k hlubšímu pochopení chování a jednání člověka (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

### **3.2.2 Typy motivace**

Vnitřní motivace je tvořena faktory, které si lidé sami vytváří a ty zároveň ovlivňují jejich chování a směr. Protože motivace vzniká přímo v jedinci, má hlubší a dlouhodobější

účinek. Vnější motivace je to, co vykonáváme pro lidi, abychom je motivovali. Tuto motivaci tvoří různé druhy odměn, jako jsou například pochvaly či povýšení, ale také tresty v podobě kritiky nebo odepření platu. Vnější motivátory lze považovat jako spíše krátkodobé, které mají menší účinky (Armstrong, 2007).

### 3.2.3 Teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace je pohled na chování a jednání jedince, jenž je spojen s výkonem jeho práce. Popisuje přístup pracovníka k práci nebo plnění úkolů spojených s výkonem činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Lze ji popsat také jako schopnost vedoucího pracovníka vytvořit u podřízených zaměstnanců smysl pro osobní prospěch, který se shoduje se záměry vedení organizace, a současně v nich vyvolat pocit uspokojení (Veber a kol., 2000).

#### Nežádoucí motivace

Nazývána také jako demotivace či frustrace. Pracovníci jsou ovlivňováni mnoha faktory, které v nich často vyvolávají negativní pocity. Demotivace vzniká jako důsledek nesprávně zvolených nástrojů motivace nebo špatného řízení vedoucího pracovníka a jeho lhostejnosti vůči vnitřním a vnějším faktorům zaměstnanců (Veber a kol., 2000).

### 3.2.4 Vztah mezi motivací a výkonem

Výkon je funkcí a schopností motivace. Velká snaha po výkonu není účinná, pokud člověk postrádá jisté schopnosti pro provedení tohoto výkonu. Současně ani mimořádné schopnosti jedince nevedou k vysokému výkonu, pokud mu chybí pro tento výkon motivace. Vzorec pro výkon je vyjádřen následovně:

$$V = M \times S \times M_z,$$

kde platí:

M = motivace,

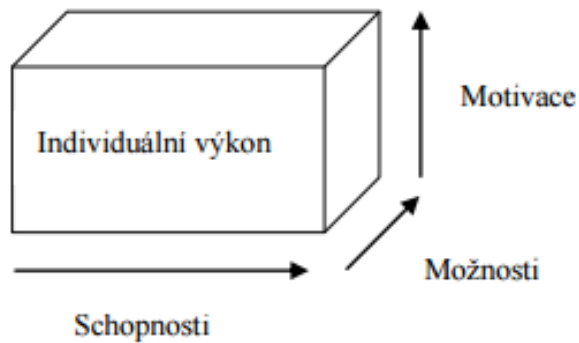
S = schopnosti,

$M_z$  = objektivní možnosti.

V následujícím modelu je znázorněn vztah mezi výkonem, motivací a pracovními podmínkami.



Obrázek 2: Model vztahu výkonu a motivace

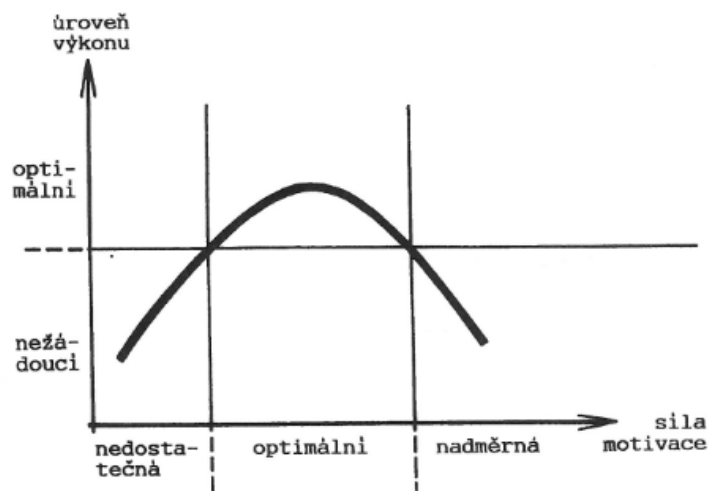


Zdroj: Nakonečný, 1992

Na základě tohoto modelu vyplývají logické závěry:

- Jestliže je nízká úroveň schopností a současně vysoká úroveň motivace, ke zlepšení výkonu povede spíše zdokonalování pracovních schopností například pomocí odborných školení.
- V případě, že je úroveň motivace nízká a úroveň schopností naopak vysoká, je zvýšení výkonu dosaženo motivováním.
- Je-li motivace i schopnost na dobré úrovni a výkon je přesto nízký, zlepšením pracovních podmínek můžeme dosáhnout zvýšení pracovního výkonu (Nakonečný, 1992).

Obrázek 3: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Bedrnová, Nový a kol., 1994, s. 84

### **3.3 Teorie motivace**

Teorie motivace zkoumá postup utváření motivací a proces motivování. Důkladně vysvětluje, proč se lidé v práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjí určité úsilí v konkrétním směru. Vystihuje, co mohou organizace udělat pro podpoření splnění cílů. Věnuje se také spokojenosti s prací a jejím vlivem na pracovní výkon (Armstrong, 2007).

#### **3.3.1 Teorie instrumentality**

Instrumentalita je mínění, že pokud něco uděláme, povede to k něčemu dalšímu. Tato teorie ve své nejhrubší podobě tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Tato teorie tvrdí, že je jedinec motivován k práci, pokud jsou odměny a tresty přímo úměrné jeho výkonu (Armstrong, 2007).

Základní myšlenky koncepce racionálně ekonomického chování člověka popisuje Veber a kol. (2009) následovně:

- jedinec je primárně motivován peněžními podněty, jednání má pasivní, ovlivnit ho mohou pouze ekonomické stimuly,
- zásadní jsou řídicí zásahy, které eliminují iracionální pocity jedince,
- kvůli nechuti k práci, která je základem lidské povahy, musí být lidé pod neustálou kontrolou a pohružkami vedeni (nuceni) k výkonu.

#### **3.3.2 Teorie zaměřené na obsah**

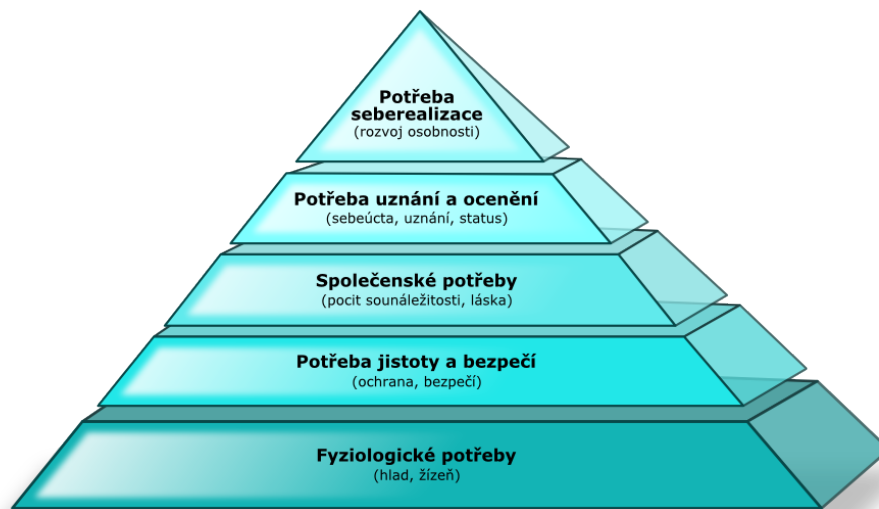
Teorie zaměřené na obsah jsou také známé jako teorie potřeb. Tyto teorie tvoří přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Tvrdí, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Pro znovu nastavení rovnováhy je zapotřebí rozpoznat cíl, kterého je třeba dosáhnout, aby byly potřeby jedince uspokojeny. Z toho vyplývá, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Potřeby jednotlivců jsou různé, a to zejména v souvislosti s prostředím, výchovou a životní situací. Teorie tvrdí, že motivace se ve své podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a zjišťuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Těmito teoriemi se zabýval především A. Maslow ve své hierarchii potřeb, F. Herzberg, který vytvořil dvoufaktorový model, D. McGregor, který koncipoval teorii X a Y a další (Armstrong, 2007).

## Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie vychází především ze skutečnosti, že lidské jednání ovlivňuje celá série potřeb, které je možné hierarchicky uspořádat. Rozhodující je pro člověka uspokojení fyziologických potřeb. V případě, že jsou tyto základní potřeby náležitě uspokojeny, přechází k potřebám vyšším. Na stejném principu fungují i další stupně. Nejvyšší postavení mezi potřebami má seberealizace, tedy uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka. Hierarchie potřeb je následující:

1. fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu,
2. jistoty a bezpečí – potřeba pocitu bezpečí, cítit se neohrožen, zdraví, jistota v zaměstnání,
3. sociální – potřeba lásky, vytváření přátelství, navazování kontaktů, vytváření skupin,
4. uznání – potřeba získání uznání od druhých, získání moci, sebeuspokojení,
5. seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvoje v rámci vlastních schopností, talentu a následné využití (Veber a kol., 2000).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Hálek, 2018

## Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg, který do jisté míry modifikoval Maslowovu teorii potřeb. Herzbergova teorie vychází ze zjištění, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů. První skupina takzvané satisfaktory jsou motivující faktory a přispívají k uspokojení jedince. Druhá skupina nemá pozitivní vliv na motivaci, váže se k vnějším podmínkám práce a označují se jako udržovací faktory

nebo také dissatisfactory. Motivátory mají vliv na pracovní spokojenost, a to buď pozitivní, nebo negativní (Kocianová, 2007).

*Motivující faktory (satisfactory):*

- dosažení cíle (úspěch),
- uznání,
- povýšení,
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter),
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost (samostatnost).

*Udržovací faktory (dissatisfactory):*

- podniková politika a správa,
- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- životní styl,
- pracovní podmínky,
- postavení.

Armstrong (2007) však ještě uvádí, že Herzbergovy závěry byly učiněny na základě malých a příliš specifických vzorků respondentů a neexistuje žádný důkaz o tom, že satisfactory opravdu zlepšují produktivitu. Navzdory kritice nese Herzbergova teorie stále úspěch, pro laika je snadno srozumitelná.

### **McGregorova teorie X a Y**

Teorie X a Y jsou založeny na způsobu řízení lidí, pracovní motivaci a charakteru člověka. Pokud pracovník vykonává práci, které se snaží vyhýbat a práce ho nebaví, musí být motivován zvenčí, tzn. jde o princip „cukru a biče“ (teorie X). Naopak pokud člověk vykonává rád svou práci a k práci nemusí být nucen jedná se o teorii Y (Hron, 2003).

Douglas McGregor uskutečnil pozorování v amerických firmách. Na základě pozorování dospěl k názoru, že dle teorie X jsou pracovníci pasivní, nečinní a postrádající jakoukoliv zodpovědnost.

Základním východiskem Teorie X jsou následující uvedené principy řízení:

- Režim odměn a trestů, jehož cílem je přinutit pracovníky k práci.
- Důkladná kontrola.
- Řízení na základě příkazů.

Teorie Y vychází z předpokladů, že se takto nechovají všichni lidé a mají i odlišné chování. Teorie Y je postavena na následujících principech řízení:

- Lidé pracují rádi, a proto je třeba vytvořit správné pracovní podmínky a metody tak, aby byla pracovníkům poskytnuta možnost dosáhnout svých cílů.
- Zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů.
- Prosazování základ demokratického řízení.

Výhoda těchto koncepcí spočívá ve zjištění, že práce může být zdrojem pocitu uspokojení a je vykonávána dobrovolně nebo může být zdrojem pocitu stresu a člověk se jí vyhýbá. S pomocí sebekontroly a sebeřízení je možné pracovníka přimět, aby bez pohrůžky trestu plnil úkoly a nesl za ně odpovědnost (Veber a kol., 2000).

### **Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG)**

Další rozšíření teorie potřeb A. Maslowa a dvoufaktorové teorie F. Herzberga je Alderferova teorie. Vytvořil a pojmenoval tři základní úrovně potřeb písmeny E, R a G. Za předpokladu, že potřeby nižší úrovně musí být uspokojeny dříve než potřeby úrovně vyšší. Jsou tolerovány různé obměny podmínek jak pro současné působení, tak pro působení s velkým i malým vzájemným posunem. Nastane-li případ, že potřeba z dané skupiny není dostatečně uspokojena, může vést k zesílení potřeby další.

Lidské potřeby se dělí do tří skupin:

- Zajištění existence – první skupina odpovídá písmenu E jako „Existence“.
- Zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí – druhé písmeno R jako „Relatedness“.
- Zajištění dalšího osobního, respektive profesního a kvalifikačního růstu – třetí písmeno G označující „Growth“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

### **3.3.3 Teorie zaměřené na proces**

U těchto teorií je kladen velký důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti. Teorie zaměřené na proces jsou také známy jako kognitivní (poznávací) teorie, a to z důvodu, že se zabývají

tím, jak lidé dokáží vnímat a interpretovat své pracovní prostředí. Tyto teorie poskytují realistické vodítka pro různé metody motivování lidí.

Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie),
- dosahování cílů (teorie cíle),
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (Armstrong, 2007).

### **Expektační teorie**

Hlavním cílem této teorie, jinak nazývané nazývané jako teorie očekávání, je účelné chování jedince, který přemýšlí nad důsledky své práce a přiklání se k takovému jednání, které mu přinese největší užitek. Tato teorie byla formulována V. H. Vroomem (1964, teorie valence) a dále rozvinuta Porterem a Lawrencem (1968) do modelu, v jehož závěru dochází k výskytu dvou faktorů, které vymezují lidské úsilí do vkládané práce:

- Odměna jedince do té míry, do jaké uspokojuje jeho potřeby jistoty, společenského uznání, samostatnosti a realizace.
- Pravděpodobnost, že výsledky závisí na úsilí jedince a jak je vnímá.

Z toho tedy vyplývá, že motivace je možná pouze tehdy, vznikne-li mezi výkonem a výsledkem jasně použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj vedoucí k uspokojení potřeb. Čím vyšší je pravděpodobnost, že je získání odměn závislé na úsilí, tím větší úsilí bude investováno. Samotné úsilí však nestačí, k dosažení žádoucího výkonu je zapotřebí vynaložit efektivní úsilí (Armstrong, 2007).

Expektační teorie motivace má i své formální vyjádření:

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

kde platí:

M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektace, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (Bedrnová, 2002).

### **Teorie cíle**

Tato teorie vymezena Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jim jsou vymezeny specifické cíle. Ty mají být náročné, ale pracovníkem přijatelné a důležitá je zde také zpětná vazba na výkon. Pracovník by se měl

podílet na stanovení svých cílů. Je to nástroj a s jeho pomocí lze získat souhlas pro určení vyšších cílů. K dosahování stále vyšších cílů a udržení motivace je velmi důležitá zpětná vazba (Armstrong, 2007).

### **Teorie spravedlnosti**

Tato teorie vychází z předpokladu sociálního srovnávání, jak lidé vnímají způsob, jakým je s nimi oproti ostatním lidem zacházeno. Spravedlivé zacházení znamená, když se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí nebo s jinou osobou, která se ve stejné situaci zachovala podobně. Setkáváme se zde s pocity a vnímáním a zároveň se týká porovnání.

John Stacey Adams teorii spravedlnosti zveřejnil v roce 1965. V teorii popsal, že když se bude se zaměstnanci jednat spravedlivě, budou lépe motivováni. Pokud však dojde k opaku, nastane demotivace pracovníků.

John Stacey Adams stanovil, že existují dvě formy spravedlnosti:

- Spravedlnost distributivní – zde se řeší pocity zaměstnanců, kteří jsou odměňováni dle svého přínosu a v porovnání s ostatními pracovníky.
- Spravedlnost procedurální – ta se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v oblastech jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (Armstrong, 2007).

## **3.4 Management**

Management lze vysvětlit třemi různými způsoby:

Management lze vyjádřit jako specifickou aktivitu, která význačně ovlivňuje prosperitu každé organizace. Management je interpretován jako souhrn názorů, zkušeností, přístupů, metod a doporučení, které jsou manažery organizace užívány k zvládnutí určitých činností, které jsou nezbytné k dosažení cílů organizace.

Management jako skupina řídicích pracovníků, kteří vedou firmu podle účelů vlastníků. Jedná se o označení funkce, ale i označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají. Pojem management označuje především řízení celé jednotky, ale i řízení určité ucelené podnikové činnosti.

Management jako vědní disciplína představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou zpravidla vypozerovaných z praxe, které se zpracovaly formou návodů pro jednání nebo jako principy. Zakládá se na teoriích a metod z různých oblastí vědních

disciplín, jako jsou matematika, ekonomie, psychologie, sociologie a statistika. Zjištěné poznatky jsou použity a rozvíjeny v rámci podmínek řízení (Veber a kol., 2002).

Přestože bývá management mnohdy používán jako ekvivalent řízení, řízení je výrazně širším pojmem. Řízení je uplatňováno v odlišných systémech, jako společenských, technických nebo biologických. Zatímco management je řízením v organizacích. Management je řazen mezi specifické formy řízení, konkrétně se zabývá řízením skupin, jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014).

### **3.4.1 Organizace**

Jedná se o cíleně vytvořené umělé instituce, jejichž podstata tkví v sjednocování lidských a ostatních zdrojů za účelem dosahování stanovených cílů. K umělým organizacím spadá i další široká skupina organizací, do kterých jedinci vstupují na základě pracovněprávních vztahů. Tyto organizace lze nazvat zaměstnanecké organizace. Řadí se mezi ně subjekty, jako jsou firmy, podniky a neziskové organizace (Blažek, 2014).

#### **Typy organizačních struktur**

Organizace lze členit do šesti různých typů:

- Organizace typu „linie a štáb“ – liniová úroveň se zakládá na funkci liniových manažerů, kteří se přímo účastní na primárních úkolech v organizaci. „Štáb“ poskytuje služby pro linii a tvoří jim podmínky pro výkon práce.
- Divizní typ organizací – organizace je složena z několika divizí. Každá má jinou funkci. Divize se zaměřuje na samostatný prodej, výrobu či distribuci. V ústředí jsou odborové útvary, ty vykonávají služby pro divize a také kontrolu nad určitým segmentem činností divizí, který odboru náleží.
- Decentralizované organizace – činnosti jsou decentralizovány na základní personál, jenž je soustředěn v ústředí organizace a zabývá se financemi, strategickým plánováním a právními záležitostmi.
- Maticové organizace – jsou založené na projektech. Projekty jsou vedeny ředitelem, manažerem a v některých případech vedoucím projektu. Členové projektových týmů nejsou stálí a jsou vybíráni z odborných skupin (Armstrong, 2007).



### 3.5 Manažer

Manažeři jsou rozhodující součástí v řízení podniku. Úroveň jejich kvality se odráží jak na celkovém ekonomickém stavu podniku, tak i na vedení, řízení a odměňování zaměstnanců. Rozšiřováním podniků se zvýšily i nároky na řídicí management. Schopnosti manažera k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti je možné posuzovat dvěma různými způsoby. Jedná se o hodnocení, jaké má manažer vrozené vlastnosti a dovednosti ve srovnání s tím, jak je připraven vykonávat určitou práci. Manažeři jsou v současné době členěni do tří úrovní kvůli růstu organizací a rozšiřování předmětu jejich činnosti:

- Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management) – z velké části je přebírána odpovědnost za vlastníky organizace, také řídí všechny činnosti a vytváří koncepcce. Jsou považováni za velmi důležité činitele, jejich práce se odráží na výsledcích organizace.
- Střední úroveň řízení (middle management) – velmi rozsáhlá skupina manažerů, téměř polovina jejich pracovní náplně zabírá získávání a předávání informací.
- Základní úroveň řízení (lower management) – nejnižší úroveň řízení, pouze o stupeň výš nad výkonnými pracovníky (Veber a kol., 2000).

Toto členění se v každé organizaci může lišit. V některých organizacích může být vrcholový manažer majitelem (Veber a kol., 2000).

#### 3.5.1 Role manažera a druhy řízení

Manažerská profese je takovou profesí, kdy její držitel musí vždy odpovídat za dosahování cílů jemu svěřené organizační jednotky, a to za pomoci využívání schopností a sil podřízených pracovníků a za tímto účelem stanovených zdrojů. Současně musí vymezovat cíle a ty následně zajistit. V praxi manažer vykonává níže uvedené manažerské funkce, které jsou základem manažerské práce (Cejthamr, Dědina, 2010):

- Plánování – v rámci této manažerské funkce jsou definovány cíle.
- Organizování – V rámci organizování jsou nařízené úkoly zúčastněným jedincům a dále jsou určeny pravomoci, odpovědnost, organizační struktura.
- Vedení – dochází k ovlivňování a vhodnému motivování pracovníků, dále pak k jejich usměrňování a následnému odměňování.
- Rozhodování – v rámci této manažerské funkce je základem znalost adekvátních rizik a užívání modelů rozhodování.

- Kontrola – Základem je rozpoznávání výkyvů, jejich příčin a v návaznosti na to identifikace odpovídajících způsobů napravení.

Mimo běžných povinností, úkolů a zodpovědností je nutné, aby byly manažerovi svěřeny určité kompetence a pravomoci, se kterými požadavky, které jsou z jeho strany kladeny na pracovníky, mohly být vymáhány. Pracovní náplň manažera je vzhledem k úrovni organizační struktury, na které tento manažer působí, uzpůsobena (Armstrong, 2007).

Manažeři užívají v rámci vedení podřízených pracovníků rozdílné styly, které je možné rozdělit na tři základní styly vedení lidí:

- Autoritativní styl – všechna rozhodnutí jsou vykonána bez zapojení podřízených zaměstnanců. Manažer se nesnaží o navazování vztahů se zaměstnanci, ani na budování vzájemné důvěry. Manažer striktně přiděluje úkoly.
- Benevolentní styl – manažer důvěřuje podřízeným zaměstnancům a v ní zapojuje zaměstnance do fronty rozhodování. K motivaci manažer využívá odměny i tresty.
- Konzultativní styl – manažer se snaží o oboustrannou komunikaci. V některých případech jsou nápady zaměstnanců jejich názory využity k rozhodování. Konečné rozhodnutí je ale provedeno na nejvyšší úrovni. Zaměstnanci jsou motivováni především odměnami.
- Participativní styl – styl vedení je založen na aktivní účasti zaměstnanců v rozhodovacích procesech. Manažer svým podřízeným důvěřuje a vytváří vlídné prostředí (Veber a kol., 2000).

### **3.6 Hodnocení pracovníků**

Jednou ze základních kompetencí vedoucího pracovníka je objektivní s právedlivé hodnocení zaměstnanců. Pilířem ke zdokonalování zaměstnanců je kvalitní systém hodnocení podřízených. To má za následek zajištění vyššího výkonu a vyšší kvality činnosti pracovníků. Současně je posuzováno, jak pracovník zvládá nároky pracovní pozice. Po zhodnocení jsou pracovníkům předány informace a podněty, jak svůj výkon zlepšit, či nikoli. Výsledky hodnocení jsou zásadní nejen pro následné odměňování, ale také pro rozmisťování a povyšování pracovníků. Správně vytvořený systém hodnocení pracovníků předává vedení organizace nezbytnou zpětnou vazbu od podřízených zaměstnanců (Veber a kol., 2000).

## **Odměňování pracovníků**

Odměňování v současnosti neznamená pouze mzdu, plat či jiné formy finanční odměny, které organizace uděluje pracovníkovi za vykonávanou práci. Pojetí odměňování v dnešní době je daleko širší pojem. Zahrnuje také povýšení, formální uznání, jako jsou například pochvaly a rovněž zaměstnanecké benefity, které bývají zpravidla nepeněžního charakteru. Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnancům nezávisle na jejich pracovních výkonech (Koubek, 2007).

### **Zásady pro účinné odměňování**

- Manažeři jsou povinni rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky. Pokud se tak nestane, pracovník má pocit, že nezáleží, jak moc pracuje, jelikož jeho mzda tak nebude ovlivněna. Výši odměny je také zapotřebí zaměstnanci interpretovat.
- Za předpokladu, že je zaměstnancům náležitě vysvětleno, jaké chování bude odměněno, pohyblivé složky mzdy/platu motivují k vyšší výkonnosti.
- Prostředkem stability zaměstnanců je pevná složka mzdy/platu, pohyblivou složku pracovníci vnímají jako nejistotu.
- Klíčové je posilovat zájem zaměstnanců na výsledcích celé firmy. Na druhé straně může dojít k rivalitě mezi jednotlivými útvary organizace, což má za následek negativní účinek na cíle firmy.
- Motivace se stupňuje za předpokladu, že systém odměn je určen na základě přehledných pravidel.
- Načasování odměny je nejlepší těsně po splnění úkolu, pokud je odměna odkládána, ztrácí svůj účinek.
- Odměna by měla odpovídat zásluze pracovníka. Při nadhodnocení vyvolává pocit viny, v případě podhodnocení vyvolává pocity hněvu.
- Mzdy by měly zůstat utajeny. Pracovník nemůže komplexně a objektivně zhodnotit výkonnost a podmínky svého spolupracovníka. Informace o mzdě mohou zapříčinit konflikty mezi pracovníky, či zhoršení atmosféry ve firmě. V případě zveřejnění mezd, měly by být stanoveny podle jasných kritérií (Bělohávek, 2003).

## **Dělení odměňování na finanční a nefinanční formy**

### *Finanční*

Jedná se o základní mzdu či plat, tvoří ji sazbou za odvedenou práci. Základní mzda může mít více podob. Může být vyplácena ročně, měsíčně, týdně či hodinově. Po dohodě s organizací může být upravena. Kromě základní mzdy jsou vypláceny i odměny dodatečné. Jedná se o odměny závislé na výkonu, schopnostech a dovednostech pracovníka. Dodatečné odměny mohou být součástí základní mzdy nebo mohou být následně připočítány. Některé organizace vyplácejí dodatečnou odměnu formou prémie.

Dodatečné odměny mají mnoho forem jako například mimořádné odměny, prémie, provize, odměna závislá na délce zaměstnání, odměny podle dovedností, schopností a příplatky. Do dodatečných odměn lze zahrnout také zaměstnanecké výhody, které zahrnují penze, nemocenské dávky a úhradu pojistného.

### *Nefinanční*

Tyto odměny mají nepeněžní formu. Tyto odměny se koncentrují na potřeby lidí a dodávají jim potřebnou motivaci jinak než penězi. Jedná se o jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí. Zahrnují uznání, pochvaly, odpovědnosti, vliv a osobní růst (Armstrong, 2007).

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika zkoumaného objektu**

Anheuser-Busch InBev zkráceně AB InBev je belgická nadnárodní nápojová a pivovarnická společnost se sídlem v belgické Lovani. Je to akciová společnost, která vznikla sloučením belgického InBevu a americké společnosti Anheuser Busch, která pocházela ze St. Louis ve státě Missouri. Společnost operuje na dalších více než 50 trzích. Sídla má například v Londýně, New Yorku, Sao Paulu, Mexico City, Torontu, Buenos Aires, Johannesburgu a dalších. Pobočka AB InBev v Praze byla založena v roce 2006. Pražský tým tvoří více než 700 zaměstnanců z různých koutů světa. Momentálně AB InBev uvádí, že je pražský tým tvořen 81 různými národnostmi.

#### **Všeobecné informace**

AB InBev lze jednou větou označit za jednoho z 5 největších světových lídrů v oblasti spotřebního zboží a „jedničky“ na trhu s pivem v naprosté většině zemí. AB InBev vlastní více než 200 světových značek piva a pivních nápojů. AB InBev je nadnárodní korporace působící v 6 geografických oblastech s jednotlivými provozovny rozmístěnými prakticky všude na světě. Koordinace jednotlivých činností po celém světě je velmi náročná a také nákladná, ale vzhledem k postavení této společnosti ve světovém žebříčku tržeb a zisků zvládá dobře organizovat jednotlivé operace.

#### **Historie a působnost firmy**

Úplný současný název společnosti je Anheuser-Busch Inbev. Tento název vznikl po sloučení dvou společností Anheuser-Busch a Inbev v roce 2008, proto se obvykle používá název AB Inbev. Společnost byla založena v Severní Americe, ve městě St. Louis, Eberhard Anheuser, který se postupně stal většinovým akcionářem s malou částí akcií menšího pivovaru pod názvem Bayerische Brauerei a v roce 1860 byl pivovar přejmenován na E. Anheuser & Co. Pivovar byl v provozu od roku 1852, slouží výhradně městu St. Louis a okolí. O necelý rok později se dcera Eberharda Anheusera provdala za zaměstnance pivovaru, který tehdy podnikal v zásobování.

Postupem času se také Adolphus Busch ukázal jako myšlenkový vůdce, když zavedl inovace a revoluční změny ve výrobě piva, které z malého pivovaru udělaly přední pivní společnost. V roce 1870 byl Busch prvním Američanem, který použil proces pasterizace

piva. Tento okamžik znamenal vstup společnosti do celého světa, protože pasterizace umožnila přepravu piva na větší vzdálenosti. Tím se ale nezastavil. Asi o 10 let později Adolphus vynalezl systém umělého chlazení a následně chladírenské vagóny, protože v té době byla železnice tím nejvhodnějším dopravním prostředkem pro velké množství piva.

V roce 1879 byla společnost přejmenována na Busch Brewing Association.

Řízení podniku se předávalo z generace na generaci a postupem času se stalo inovativním. Firmě inovace pomohly překonat těžké časy, jako když nastala prohibice alkoholu ve Spojených státech, tak zaměřovala na výrobu nealkoholických nápojů a zmrzliny. Problémy přinesla i hospodářská krize ve 30. letech, kdy vynález plechovky jako levného a skladného materiálu pro skladování a přepravu piva přinesl firmě prudký nárůst zisků, místo aby ji přivedl do bankrotu. Schopnost rychle reagovat na změny a přizpůsobovat se nově vznikajícím situacím ve světě, které ovlivnily obchod s pivem, se osvědčila zejména během druhé světové války, kdy byly prostředky původně určené k přepravě piva využívány k přepravě vojenské techniky.

Po překonání období zdrženlivosti a částečné recese zažil podnik období rozkvětu, zejména po nákupu dalších pivovarů v 50. letech. Pod vedením tehdejšího majitele, který byl zároveň jedním z dědiců Augusta A. Busche mladšího, vzniklo sdružení až 9 pivovarů. Pod jeho vedením se tržby zvýšily o 3 miliony na 34 milionů barelů.

Anheuser-Busch se stal lídrem v pivovarnictví, tedy ve výrobě a prodeji piva. Postupem času byly do společnosti přikupovány zahraniční pivovary, čímž došlo k dlouhodobému horizontálnímu i vertikálnímu růstu společnosti, který pokračuje dodnes. Růst urychlila i fúze s dalším významným výrobcem piva na světových trzích Inbev, která v roce 2008 vedla ke vzniku největší pivní společnosti na světě – Anheuser-Busch Inbev.

Jak již bylo zmíněno, AB Inbev je globálně působící společností. Vlastní dvě ze tří nejprodávanějších piv na světě v roce 2021, Budweiser a Stella Artois, a své produkty distribuuje po celém světě. Po sloučení společností Anheuser-Busch a Inbev se sídlem společnosti se stalo město Leuven v Belgii.

Rozsah AB Inbev lze rozdělit do dvou typů. Prvním typem je celostátní působnost. Společnost působí v zemích, kde přímo vlastní pivovary nebo sklady, ze kterých přímo zásobuje své zákazníky. Druhým typem je exportní přístup, který se uplatňuje v zemích, kde pivovary nevlastní AB Inbev. Pivo z jiných podnikových pivovarů se do těchto zemí dováží jako exportní produkt. Stejný přístup platí pro vzájemný obchod mezi pivovary, které v rámci společnosti vyrábějí různé značky piva (AB InBev, 2021a).

## **Desatero společnosti**

AB Inbev uvádí, že hnací silou firemní kultury je desatero pravidel. V základu je přesvědčení, že společnost je každý, ale také klade důraz na neformální vztahy, upřímnost, transparentní jednání a věcnost. Stanovuje si náročné cíle a nikdy se plně nespokojí s dosaženými výsledky.

1. Sníme svůj velký sen, a to vybudovat ziskovou rostoucí společnost.
2. Naše největší síla je v lidech. Naši skvělí lidé rostou podle výše svého talentu a podle toho jsou také odměňováni. Skvělí lidé doručují skvělé výsledky a jsou schopni transformovat společnost.
3. Přijímáme, školíme a ponecháváme si výhradně zaměstnance, kteří jsou lepší než my sami. Kvalitní a různorodé týmy jsou vizitkou naší společnosti.
4. Naše společnost jsme my. Její úspěch je proto osobní záležitostí každého z nás a naše chování by mělo být vždy příkladem ostatním.
5. Nikdy nejsme zcela spokojeni s dosaženými výsledky. Snažíme se vždy o změnu k lepšímu. Riskujeme s rozvahou a učíme se z chyb.
6. Koncový zákazník je náš pán. Vše, co děláme, děláme v souladu s ním, protože to nám zajistí dlouhodobý růst.
7. Zakládáme si na partnerství s našimi zákazníky, protože Ti jsou bránou k našim koncovým konzumentům.
8. Věříme, že zdravý rozum a jednoduchost jsou klíčem k úspěchu. Pracujeme efektivně a vždy s důrazem na zákazníka.
9. Zakládáme si na přísném řízení nákladů, abychom tak uvolnili prostředky na podporu co nejvyššího udržitelného růstu.
10. Svou práci nikdy neodbýváme. Čestné jednání, tvrdá práce, kvalita a odpovědnost jsou základem budování naší společnosti a jejího dobrého jména (AB InBev, 2021b).

## **Téma diverzity ve společnosti**

AB Inbev se snaží být inkluzivním pracovištěm s rovnými příležitostmi. Firma hraje důležitou roli v prosazování rozmanitosti a začleňování. Cílem společnosti je, aby se každý cítil pohodlně, sebejistě a respektován. AB InBev uvádí, že diverzita a začlenění musí být součástí toho, jak přemýšlíme, jak se chováme a jednáme. Každý ve společnosti má

odpovědnost za to, že bude prosazovat spravedlivé pracoviště a vykoření diskriminaci jakéhokoli druhu (AB InBev, 2021c).

### **Zaměstnanecké výhody**

Ab InBev nabízí celou řadu zaměstnaneckých výhod. Mezi ně patří individuální bonus v případě splnění svých individuálních cílů, pracovní příležitosti po celém světě, rozvoj prostřednictvím formálního i neformálního školení a dále:

- vouchery na firemní pivo,
- multisport karta,
- benefity café program (zaměstnanec si může za své body vybrat z různých služeb či produktů – zážitky, doprava, kurzy, různé další),
- stravenková karta,
- dovolená + 5 dní dovolené navíc,
- koučování pracovního života,
- příspěvek na penzijní/zdravotní pojištění (E-mailová korespondence s Transport Planning Leading Expertem, 2021).

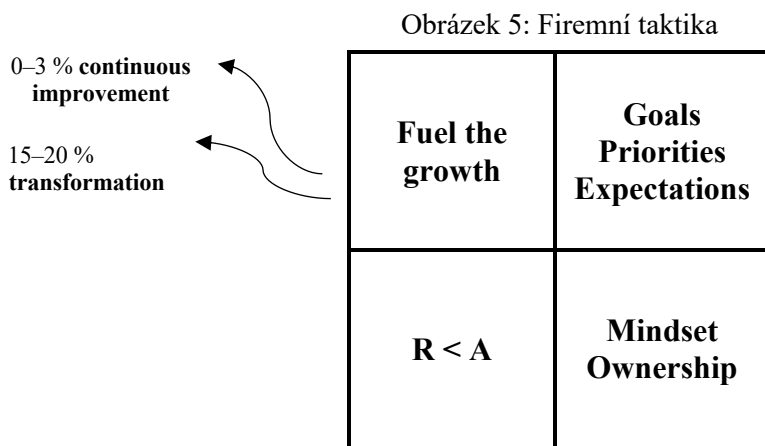
### **Engagement survey (průzkum angažovanosti)**

V organizaci AB InBev je kladen velký důraz na zpětnou vazbu zaměstnanců a je pravidelně rozeslán dotazník neboli průzkum angažovanosti. Otázky jsou zaměřeny na zaměstnance organizace. Průzkum zapojení zaměstnanců zjišťuje míru, do jaké se zaměstnanci cítí ve společnosti zapojováni. Sledování angažovanosti je pro společnost důležité při určování, zda jsou zaměstnanci šťastní a jak dlouho ve společnosti zůstanou. Průzkumy a analýzy zapojení zaměstnanců jsou zásadní pro vytváření pracovní kultury, která pozitivně ovlivňuje náladu a morálku zaměstnanců a zároveň zvyšuje produktivitu pracovní síly. Angažovaní zaměstnanci jsou motivováni k tvrdé práci, protože jim na jejich práci záleží a snaží se pomoci své organizaci dosáhnout jejích cílů. Angažovaní zaměstnanci dobře rozumí své roli, a jak to souvisí s celkovými cíli společnosti. Bývají více zaměřeni za zákazníka.

Firemní taktika organizace AB InBev je  $R < A$ , kde R označuje resources (zdroje), A accountability (odpovědnost). V praxi to znamená, že ve firmě je přesně tolik zaměstnanců, aby každý zaměstnanec mohl nést určitou odpovědnost, a to má za následek hnací síly osobního růstu zaměstnanců. To vede jak k proměně zaměstnanců, ale



i k nepřetržitému zlepšování zaměstnanců (E-mailová korespondence s Transport Planning Leading Expertem, 2021).



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.2 Organizační struktura podniku

AB Inbev je globální společností, působí v šesti geografických zónách, přičemž každá zóna funguje jako samostatný subjekt, který samostatně řídí logistiku, výrobu a finance a každá oblast podnikové struktury, jako jsou finance nebo lidské zdroje, má svého vlastního výkonného ředitele. Zóny jsou rozděleny: Severní Amerika, Severní Latinská Amerika, Jižní Latinská Amerika, Evropa, Asie a Tichomoří a Mexiko. V rámci podniku jsou jednotlivé provozní jednotky propojeny a pivo vyráběné v rámci podniku, kupř. v Americe se pod stejnou značkou prodává i v Evropě.

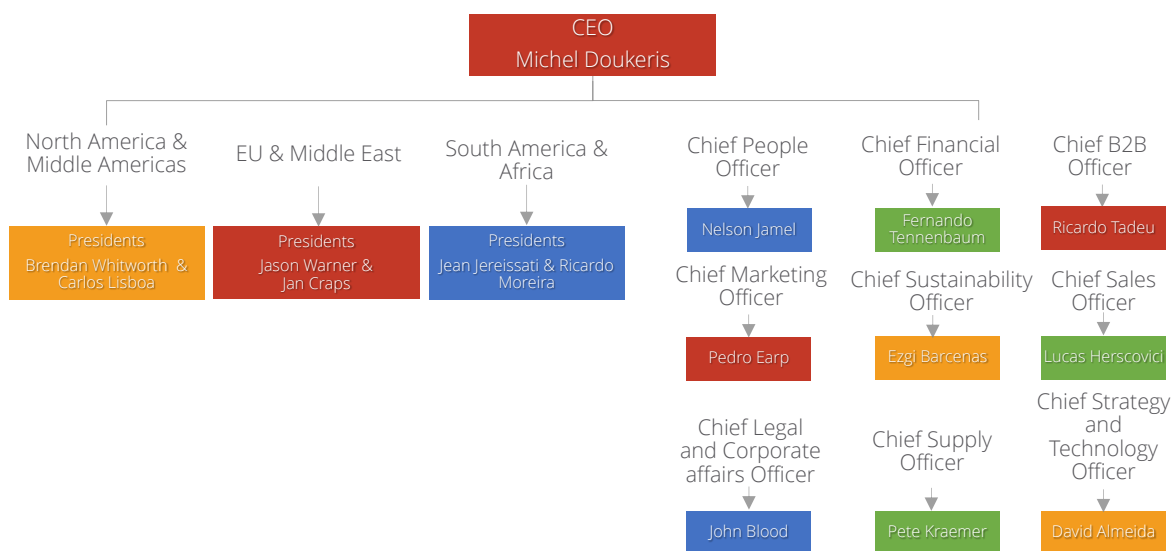
Aby celková politika a kultura společnosti byla jednotná a cíle jednotlivých jednotek směřovaly stejným směrem, jsou jednotlivé činnosti společnosti také sdruženy do jednotek, přičemž každá oblast činnosti má svého jednatele. Jednotlivé útvary jsou rozděleny do 8 skupin takto: Právní a korporátní záležitosti, Finance a technologie, Lidské zdroje, Veřejné zakázky, Distribuce, Zásobování, Marketing a Strategické plánování. Navzdory rozdílům v kulturních standardech nebo politických a právních předpisech v rámci geografických zón si společnost udržuje geocentrickou firemní kulturu, která je homogenní, ale přizpůsobuje se kulturním a právním odlišnostem každé země, takže se fakticky přizpůsobuje prostředí, ve kterém působí. Nejdůležitější hodnoty a cíle jsou zachovány.

Nejvyšší vedení společnosti v čele s generálním ředitelem Michele Doukerisem stanovuje dlouhodobé cíle společnosti spolu s dílčími cíli. Velká pozornost je věnována

standardizaci procesů a softwaru v rámci jednotlivých organizačních jednotek, zejména z důvodů zvýšení efektivity, rychlosti a zjednodušení jednotlivých procesů.

Aktivita jednotlivých centrál ze zemí evropské zóny jsou centralizovány v pražské pobočce AB InBev. Zaměření pražské kanceláře je tedy na exportní a interní logistické operace, finanční toky, reklamace, správu dat a zákaznický servis bez přímého kontaktu (AB InBev, 2021d).

Obrázek 6: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců

Dotazník pro zaměstnance obsahuje otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců, vztahů s jejich nadřízenými a kolegy a podmínek v práci. Dotazník bude zaslán náhodně vybraným zaměstnancům z oddělení logistiky.

Cílem průzkumu je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s motivačními prvky, jak jsou spokojeni s úrovní svého platu, jak hodnotí vztahy s nadřízenými a jaké jsou nejdůležitější motivátory. Odpovědi z dotazníku poskytnou důležité informace pro znázornění současné situace a poslouží jako podklad pro vypracování návrhů na zlepšení motivačního mechanismu ve společnosti. Dotazník bude položen v angličtině, protože zaměstnanci pocházejí z různých částí světa.

#### Dotazníkové šetření

Předem byl vypracován dotazník skládající se ze 14 otázek s možností jedné volby. Bylo nutné zvolit takový počet otázek, aby byl respondent ochotný dotazník vyplnit

a nebyl zahlcený nadměrným množstvím otázek. Cílem bylo zařadit otázky tak, aby bylo možné získat informace podstatné pro dosažení cíle této práce. V úvodní části dotazníku byl představen smysl a účel tohoto dotazníku. Součástí této úvodní části byla dále také stručná instrukce a poděkování respondentovi za spolupráci. Respondenti byli ještě před samotným vyplněním ujištěni, že dotazník je zcela důvěrný a anonymní a že výsledky budou využity pouze pro účely výzkumu této práce.

Po získání potřebného počtu odpovědí následovalo zpracování získaných dat a jejich následná interpretace. Jednotlivé otázky budou tedy podrobně rozebrány a bude poukázáno na důležité informace, které byly na základě šetření získány. Poté bude následovat shrnutí zjištěných výsledků. Získaná data umožní zjištění stávající úrovně spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti. Na základě těchto zjištění bude možné zformulovat odpovídající návrhy a doporučení.

### **Výzkumný vzorek**

Cílovou skupinou v rámci dotazníkového šetření byli zaměstnanci ve zvolené společnosti AB InBev z oddělení logistiky, tedy na jedno z nejdůležitějších oddělení pražské pobočky. Oddělení logistiky bylo vybráno záměrně, na zaměstnance v tomto oddělení je oproti jiným oddělením vyvíjen větší tlak. V tomto oddělení je přibližně 70 zaměstnanců.

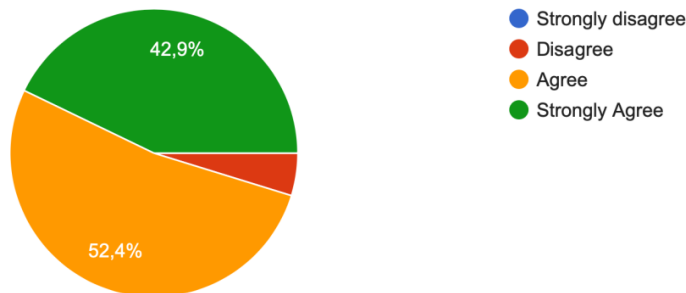
### 4.3.1 Výsledky dotazníkového průzkumu

#### 1) Vedení v této organizaci mě podporuje

Graf 1: Podpora ze strany vedení

1) The management of this organisation is supportive of me

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

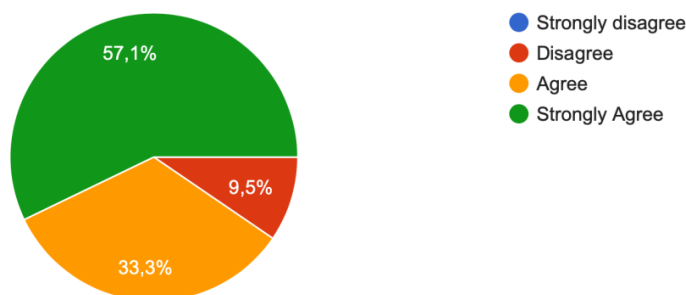
Z grafu je patrné, že velká většina respondentů, celkem 20, se cítí podporována vedením firmy. 9 respondentů rozhodně souhlasí, 11 souhlasí a pouze jeden odpověděl, že nesouhlasí. Celkově je tento výsledek velmi pozitivní.

#### 2) Od mého nadřízeného se mi dostává správného množství podpory a vedení

Graf 2: Podpora a vedení ze strany nadřízeného

2) I receive the right amount of support and guidance from my direct supervisor

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

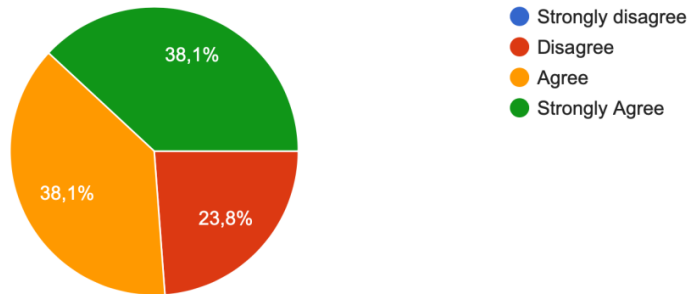
V otázce, zda se zaměstnancům od nařízeného dostává správného množství podpory a vedení odpovědělo celkem 19 respondentů kladně, pouze dva s tímto tvrzením nesouhlasí.

### 3) Mám k dispozici všechna potřebná školení k výkonu své práce

Graf 3: Školení k výkonu práce

3) I am provided with all trainings necessary to perform my job

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

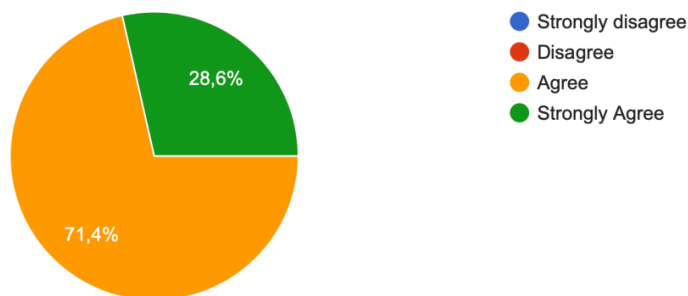
Většina zaměstnanců (16 dotazovaných, z toho 8 rozhodně souhlasí a 8 souhlasí) má k dispozici potřebná školení k výkonu své práce. 5 respondentů s tímto výrokem nesouhlasí.

### 4) Vedení provádí změny na základě mých návrhů

Graf 4: Změny na základě návrhů zaměstnanců

4) The management makes changes based on my suggestions and improvements

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

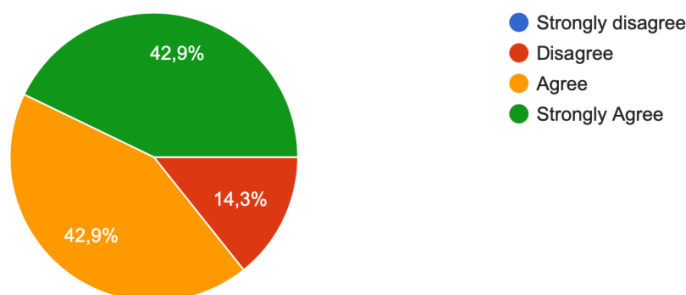
Výše uvedený graf dokazuje, že nápady zaměstnanců jsou pro vedení důležité a na jejich základě změny provádí. Všichni respondenti na tuto otázku odpověděli kladně (15 souhlasí a zbylých 6 rozhodně souhlasí).

## 5) Jsem náležitě ohodnocen, když dobře odvádím své běžné pracovní povinnosti

Graf 5: Náležité ohodnocení za dobře odvedené pracovní povinnosti

5) I am appropriately recognized when I perform well at my regular work duties

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

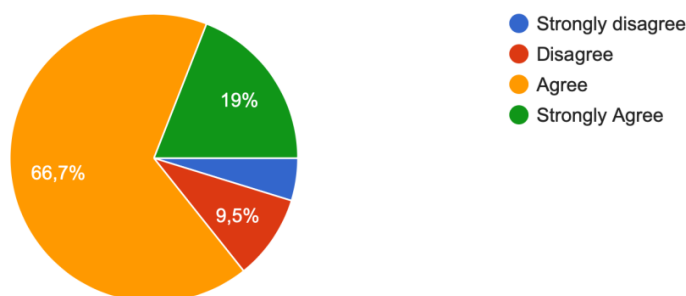
Celkem 18 respondentů na toto tvrzení odpovědělo, že souhlasí. 9 rozhodně souhlasí a dalších 9 souhlasí, to se dá považovat za velmi kladný výsledek. 3 respondenti odpověděli, že nesouhlasí.

## 6) Jsem spokojený se svými šancemi na povýšení

Graf 6: Spokojenost s možnostmi na povýšení

6) I am satisfied with my chances for promotion

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

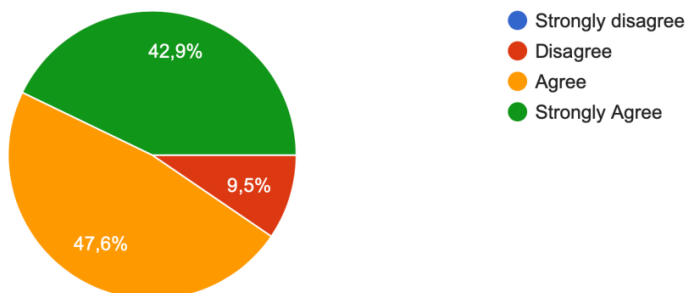
Z grafu vyplývá, že 18 zaměstnanců je spokojeno se svými šancemi na povýšení (4 rozhodně souhlasí, 14 souhlasí. 2 zaměstnanci s tímto výrokem nesouhlasí a 1 rozhodně nesouhlasí.

## 7) Mám dostatek příležitostí k rozvoji svých odborných dovedností

Graf 7: Dostatek příležitostí k rozvoji odborných dovedností

7) I have adequate opportunities to develop my professional skills

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

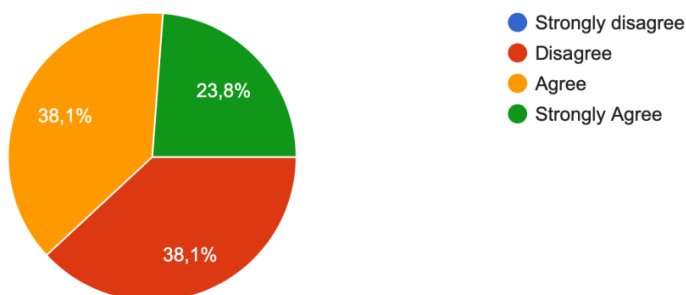
Dále jsem se ptala také na to, zda zaměstnanci mají dostatek příležitostí k rozvoji svých odborných dovedností. Odpovědi na tuto otázku jsou patrné z výše uvedeného grafu. Naprostá většina (9 respondentů rozhodně souhlasí, 10 respondentů souhlasí) uvádí svou spokojenost s rozvojem svých odborných znalostí. V případě 3 zaměstnanců pak je naopak možné hovořit o určité nespokojenosti. Naprostá většina však spokojená je, což pokládám za důležitý a pozitivní výsledek.

## 8) Očekávané množství práce, které mám za týden dokončit je přiměřené

Graf 8: Přiměřenost množství týdenní práce

8) The amount of work I am expected to finish each week is reasonable

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

Další zajímavou otázkou pak bylo, zda je očekávané množství práce, kterou mají zaměstnanci za týden dokončit je přiměřené. Více než třetina respondentů, konkrétně 8, uvedla, že nesouhlasí. 13 respondentů uvedlo (8 souhlasí, 5 rozhodně souhlasí), že zadané

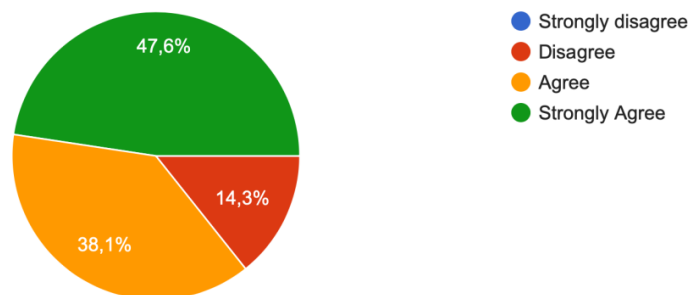
množství práce je přiměřené. Je zřejmé, že každá pracovní činnost je do jisté míry náročná, nicméně pochopitelně by nemělo docházet k tomu, že pracovník bude nadměru přepracovaný a ve stresu. Dle mého názoru je v tomto ohledu vhodné hledat určité způsoby k tomu, aby se pracovníci cítili méně vystresovaní a měli možnost odpočinku a regenerace.

### 9) Mé oddělení poskytuje veškeré vybavení, zásoby a zdroje k plnění mých povinností

Graf 9: Dostatek vybavení, zásob a zdrojů k plnění pracovních povinností

9) My department provides all the equipment, supplies, and resources necessary for me to perform my duties

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

Navazující otázkou pak bylo, zda oddělení zaměstnancům poskytuje veškeré vybavení, zásoby a zdroje k plnění pracovních povinností. Jak je patrné, většina zaměstnancům s tímto výrokem souhlasí (10 rozhodně souhlasí, 8 souhlasí). Pouze tři respondenti uvedli, že nesouhlasí.

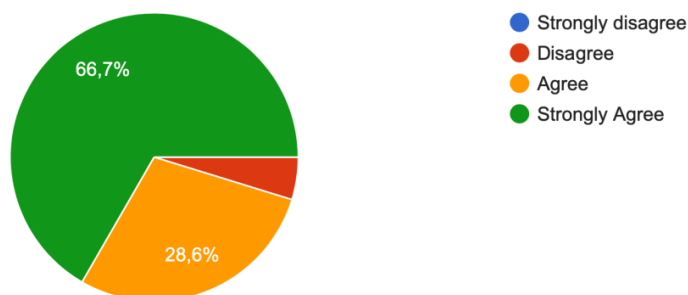


## 10) S mými kolegy se mi dobře spolupracuje

Graf 10: Dobrá spolupráce s kolegy

10) My coworkers and I work well together

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

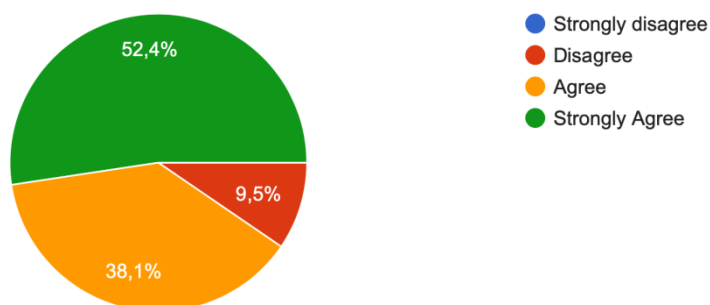
Výsledky odpovědí na tuto otázku hodnotím velmi kladně. 20 dotázaných uvedlo, že souhlasí (14 rozhodně souhlasí, 6 souhlasí) a pouze 1 pracovník uvedl, že nesouhlasí. Důležitým faktorem pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců je také spokojenost s pracovním kolektivem. Je pochopitelně důležité, aby mezi sebou lidé v pracovním prostředí vycházeli, často spolu dokonce musí poměrně úzce spolupracovat a spoléhat se jeden na druhého.

## 11) Mohu snadno komunikovat se členy ze všech úrovní této organizace

Graf 11: Snadná komunikace se členy ze všech úrovní organizace

11) I feel I can easily communicate with members from all levels of this organisation

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

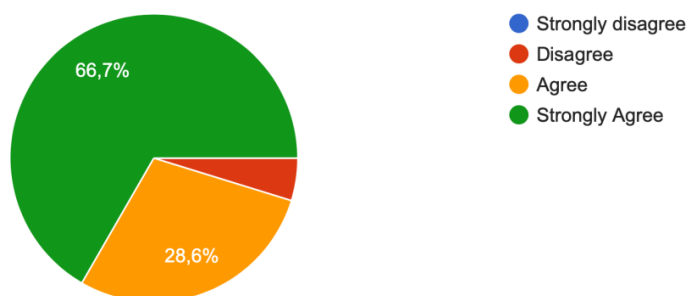
Naprostá většina zaměstnanců cítí, že je možné snadno komunikovat se členy ze všech úrovní organizace. Celkem 19 respondentů tuto otázku zodpověděli kladně

(11 rozhodně souhlasí, 8 souhlasí). 2 respondenti uvedli, že nesouhlasí. V nadnárodní organizaci jako je tato, je dle mého názoru velmi důležité, že se zaměstnanci cítí, že jsou součástí korporace.

## 12) Práce z domova mi vyhovuje

Graf 12: Práce z domova

12) Working from home is convenient for me  
21 odpovědí



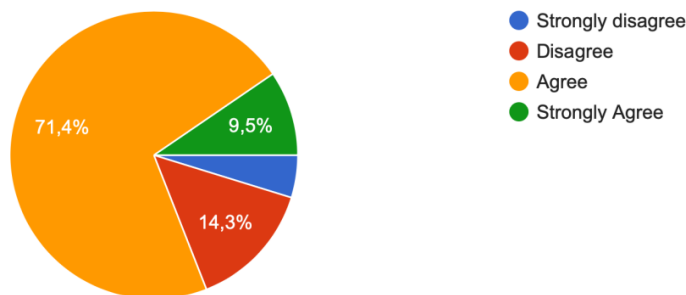
Zdroj: vlastní průzkum

Dále jsem se respondentů ptala také na to, zda jim vyhovuje práce z domova. Jak je z grafu zřejmé, naprosté většině práce z domova vyhovuje (14 rozhodně souhlasí, 6 souhlasí). Pouze 1 zaměstnanec uvedl, že nesouhlasí. Dle mého názoru je hlavním důvodem spokojenosti zaměstnanců ušetření času dopravou do zaměstnání a eliminace rizika nákazy nemoci Covid-19.

## 13) Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením

Graf 13: Spokojenost s platovým ohodnocením

13) I am satisfied with the salary evaluation  
21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

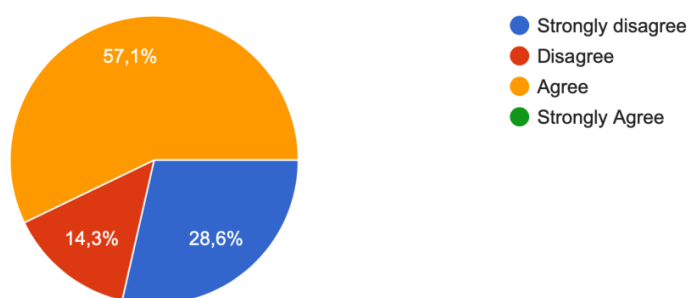
Nedílnou součástí motivace a spokojenosti zaměstnanců je pochopitelně jejich platové ohodnocení. U některých zaměstnanců to může být stěžejním faktorem, který na jejich motivaci působí. 17 zaměstnanců odpovědělo, že jsou s platovým ohodnocením spokojeni (15 souhlasí, 2 rozhodně souhlasí). Dále pak 3 zaměstnanci nesouhlasí a 1 rozhodně nesouhlasí. Z uvedeného pak tedy odvozují, že zaměstnanci jsou na svých pozicích s finančním ohodnocením spokojeni, díky čemuž jsou tedy velmi pravděpodobně také motivováni k dosahování odpovídajících pracovních výsledků, pokud jde o faktor odměny.

#### 14) Přesčas jsou adekvátně ohodnoceny

Graf 14: Ohodnocení přesčasů

14) Working overtime is accordingly evaluated

21 odpovědí



Zdroj: vlastní průzkum

Jak již bylo výše uvedeno, adekvátní ohodnocení může být pro zaměstnance stěžejním faktorem. Práce přesčas není v pracovním poměru nic neobvyklého, avšak jak z grafu vyplývá, 9 respondentů nesouhlasí, že jsou adekvátně ohodnoceni za přesčasy (6 rozhodně nesouhlasí, 3 nesouhlasí). 12 respondentů s tímto tvrzením souhlasí. V tomto bodě je zjevné, že by organizace vzít v potaz nespokojenost zaměstnanců s ohodnocením vykonaných přesčasů a zaměřit se na zlepšení. Zaměstnanec, který pracuje nad rámec své pracovní doby, by měl být náležitě ohodnocen, to by byl jasný motivující faktor k tomu, aby svou práci dokončil řádně.

## 5 Zhodnocení výsledků

Z výsledků dotazníkového šetření pro zaměstnance ve společnosti AB InBev vyplývá, že je většina respondentů ve firmě spokojená. Možnosti rozhodně souhlasím a souhlasím zvolilo dohromady 85 % dotazovaných a možnost nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím byla zvolena 15 % respondentů. To je velice pozitivní zjištění, protože úspěch firmy stojí hlavně na jejich zaměstnancích. Zaměstnanci vyjádřili převážnou spokojenost s tokem informací ve firmě i komunikací. Ve firmě panuje velmi uvolněná atmosféra, kdy se na sebe jednotliví kolegové mohou spolehnout a jeden druhého si váží. Ani oblast odměňování nezaznamenala výrazně negativních odezev. Z průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se svým nadřízeným pracovníkem. Pociťují důvěru a vedení dokáže kvalitně ohodnotit jejich vykonanou práci.

Několik vážnějších nedostatků bylo zaznamenáno v oblasti množství zadané práce a proplácení přesčasů. Značná část zaměstnanců se cítí dost často přepracovaných a vystresovaných. V této problematice je důležitá informovanost manažerů. Mezi základní dovednosti manažera patří právě včasná informovanost. Z tohoto hlediska je nutné, aby manažer přesně věděl, co zaměstnanec od práce čeká. V korporaci je možnost uzavřít takzvaný work-life agreement. Jedná se o dotazník, který rozesílá vedoucí týmu členům daného týmu. Zaměstnanec má možnost vyplnit preferované metody komunikace, vztah s liniovým manažerem (zde zaměstnanec uvádí, jaké má požadavky na schůzky s manažerem, jak často atd.), dále uvádí osobní závazky, vnitřní motivátory, v neposlední řadě uvádí, na jaké platformě jsou k dispozici v případě mimořádné okolnosti a co pro ně znamená odměna a uznání. Díky tomuto dotazníku bude manažer zasvěcený do života zaměstnanců, jaké mají osobní závazky, jak je může motivovat či co od něho jako od jejich vedoucího požadují. Jsou zaměstnanci, kterým přesčasy nevadí. Naopak jsou zaměstnanci, kteří mají po práci osobní závazky. Dle mého by měl každý zaměstnanec uzavřít work-life agreement. Předěšlo by se tak nedorozuměním a vedoucí pracovník by byl včas informovaný a mohl by zadávat úkoly podle pracovních schopností a možností zaměstnanců.

V ohledu odpočinku a relaxace se ale firma snaží zaměstnancům vyjít vstříc již zavedeným velice oblíbeného takzvaného cafeteria systémů, kdy mají pracovníci možnost za přidělené body zakupovat různé produkty u partnerů a využívat je také například za účelem různých sportovních aktivit nebo i wellness aktivit. Díky tomuto systému mají

pracovníci možnost odpočinku a relaxace ve svém volném čase. Nástrahou ve velké korporaci jako je AB InBev může být syndrom vyhoření, který není v těchto velkých firmách ojedinělý. Mezi běžné příčiny syndromu vyhoření jsou právě pracovní požadavky, které jsou naprosto přetěžující. Syndrom vyhoření na pracovišti neovlivňuje pouze celkový výkon zaměstnance. Je také známo, že ovlivňuje celkový výkon celého týmu i pracovní prostředí. Účinky syndromu vyhoření mohou být například snížená produktivita, snížená spokojenost s prací, snížený závazek k organizaci, zvýšené osobní konflikty s kolegy a narušené pracovní úkoly spolupracovníků. Syndrom vyhoření se v moderní době stále více rozšiřuje. Řešením tohoto komplexního problému by mohlo být vybavování manažerů nástroji pro porozumění pracovní zátěži zaměstnanců. Zaměstnanci pracují napříč různými týmy a koordinují je různí vedoucí. Ve většině případů nemusí mít příslušní manažeři přehled o tom, na čem zaměstnanci přímo pracují. Důležité je zajištění přístupu manažerům ke správným nástrojům i přístupům k pomoci v daném kontextu. Dalším řešením dle mého názoru může být flexibilní a vzdálená práce. V tomto ohledu už organizace nastavila režim, kdy zaměstnanci dochází 1–2x týdně do práce, zbytek týdne pracují vzdáleně. Domnívám se, že řešením by se v tomto ohledu také mohlo stát zavedení emoční podpory v podobě online trenérů v oblasti psychického zdraví. Mým doporučením je přerozdělení zdrojů a investovat více do oblasti online coachingu psychického zdraví.

Za velmi alarmující výsledek pak pokládám zjištění, že více než třetina zaměstnanců uvádí, že nejsou adekvátně ohodnoceni za práci přesčas. Zaměstnanec, který pracuje nad rámec své pracovní doby, by měl být řádně ohodnocen. Dle mého názoru měla organizace vzít v potaz značnou nespokojenost zaměstnanců. Řešením této problematiky by mohla být rychlejší reakce korporace na inflaci. Pokud dojde ke zvýšení inflace, měla by automaticky zvyšovat i finanční ohodnocení zaměstnanců. Při růstu inflace rostou ceny a životní náklady. Je zapotřebí inflaci zohlednit při odměňování zaměstnanců. Pracovníci by byli motivováni a dosahovali by odpovídajících pracovních výsledků. V opačném případě hrozí, že zaměstnanec přejde ke konkurenci, která přesčas adekvátně proplácí. Je třeba vzít zřetel na to, že zaměstnanci jsou různých národností. Ohodnocení přesčasů pro české zaměstnance může být tedy vyhovující, ale pro cizince, kteří jsou většinou zvyklí na jinou životní úroveň, může být nedostačující.

Jak už bylo výše uvedeno, zaměstnanci převážnou část pracovní doby vykonávají distančně, tedy z domova. Dle mého názoru by bylo na místě posílit IT podporu, která by v případě vzniklých problémů mohla rychle reagovat a pracovníci by tak nemuseli

přerušovat svou práci. V souvislosti s tím by organizace měla vzít v potaz kurzy na digitalizaci. Dále bych doporučila kurz na téma home office. Absolventi kurzu home office se naučí, jak efektivně využít čas určený k práci, eliminovat prostoje a jak se motivovat.

Do budoucna po skončení pandemie bych korporaci doporučila takzvaný hybridní model práce. Zaměstnanci v současné době chtějí mít možnost práce z domova i z kanceláře. Ideálním řešením je, aby zaměstnanci pracovali v průměru dva dny týdně z domova. Toto rozložení je ideální pro zachování produktivity a snížení stresu z dojíždění. Ve chvíli, kdy zaměstnanci omezí nutné cesty přímo do místa pracoviště, se sníží nejen množství produkovaných emisí v dopravě, ale firmy zároveň ušetří na energiích i vodě spotřebovávané na toaletách a kuchyňkách. Je důležité důvěřovat svým zaměstnancům. Hybridní model by poskytnul důvěru a možnost flexibility pracovníků.

### **5.1.1 Návrh změn v motivačním mechanismu zkoumaného podniku**

- Uzavření work-life agreementu všemi zaměstnanci.
- Přerozdělení zdrojů a investování více do oblasti online coachingu psychického zdraví.
- Rychlejší reakce korporace na inflaci.
- Zavedení kurzů na téma home office a digitalizace.
- Zavedení hybridního modelu práce i po skončení pandemie.

## 6 Závěr

Motivační mechanismus je velmi důležitou součástí každého podnikání. Motivace se později odráží v pracovním výkonu zaměstnanců a jejich postoji k práci. To následně ovlivňuje cíle a efektivitu celé organizace. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit současný motivační mechanismus ve společnosti, kterou lze ve většině zemí označit za jednoho z největších světových lídrů na pивním trhu. AB InBev vlastní více než 200 světových značek piva a pivních nápojů. Společnost působí v 6 geografických pásmech a její jednotlivá pracoviště jsou rozmístěna prakticky po celém světě. Tato bakalářská práce se zaměřila na pražskou pobočku korporace AB InBev. Po vyhodnocení motivačního mechanismu bylo cílem analyzovat výsledky a navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení motivace zaměstnanců společnosti.

V teoretické části práce byla analyzována sekundární data získaná z odborné literatury, která sloužila k vysvětlení základní problematiky motivačního procesu a souvisejících teorií, které se touto problematikou zabývají.

V praktické části byl charakterizován vybraný podnik AB InBev, na základě získaných dat z interních a veřejných materiálů. Aby bylo možné zanalyzovat motivační mechanismus v tomto podniku a navrhnout co nejpřesnější doporučení, byl podnik charakterizován i z pohledu historie, sortimentu a jeho organizační struktury. Podkladem pro rozbor motivačního systému bylo dotazníkové šetření náhodně vybraných zaměstnanců z oddělení logistiky, které je nejdůležitějším pilířem české pobočky a také je na toto oddělení vyvíjen největší tlak z hlediska množství zadávané práce. Dotazník byl zaměřený na pohled zaměstnanců na vztahy na pracovišti, na jejich spokojenost a na působení motivačních faktorů.

Dle zjištění panuje v organizaci AB InBev velmi uvolněná atmosféra, kolegové se na sebe mohou spolehnout a respektovat se. Funguje týmová práce, na které je založen chod celé firmy. Společnost se snaží předcházet nespokojenosti zaměstnanců tím, že jednou ročně rozesílá obdobný dotazník ke zjištění aktuální motivace zaměstnanců.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů je se současnou situací motivace ve firmě spokojena a nevnímá žádné zásadní nedostatky. Přesto byly identifikovány určité problémové oblasti v oblasti motivace, které by se společnost měla snažit odstranit. Za účelem zlepšení stávajícího motivačního mechanismu byly formulovány určité návrhy na zlepšení a doporučení. Zejména ve velkých společnostech,

jako je AB InBev, je takzvaný syndrom vyhoření častým problémem. Jednou z nejčastějších příčin syndromu vyhoření jsou právě pracovní požadavky, které jsou přetěžující. Pro zvýšení spokojenosti a motivace doporučuji především zajištění přístupu manažerům ke správným nástrojům, aby měli přehled o tom, na čem zaměstnanci přímo pracují. Dalším řešením by mohlo být zavedení emoční podpory v podobě online trenérů psychického zdraví. Druhou problematickou oblastí bylo hodnocení přesčasů. Je důležité zmínit, že zaměstnanci jsou různých národností a hodnocení, které je vhodné pro české zaměstnance, může být nedostatečné pro cizince, kteří jsou obvykle zvyklí na jinou životní úroveň. Společnost by se měla snažit tento problém odstranit. Měla by zvážit rychlejší reakci na inflaci, aby se automaticky zvyšovaly finanční odměny zaměstnanců s rostoucí inflací. Zaměstnanec, který pracuje nad rámec pracovní doby, by měl být adekvátně ohodnocen, což by bylo jasnou motivací pro řádné dokončení jeho práce.

Cílem mnou navrženého zlepšení motivačního mechanismu je v konečném důsledku zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Spokojený a motivovaný zaměstnanec podává kvalitnější pracovní výkon. Je důležité neustále nalézat a zdokonalovat motivační faktory, aby společnost mohla dosahovat požadovaných cílů. Úspěch firmy závisí především na jejích zaměstnancích.



## 7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku: vysokoškolská učebnice pro studující Vysoké školy ekonomické v Praze i studující ekonomických fakult jiných vysokých škol*. Praha: Prospektrum. ISBN 80-7175-010-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-8594-357-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Desatero manažera: [to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer]*. Praha: Computer Press. Rozvoj osobnosti (Computer Press). ISBN 80-7226-873-2.

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

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

HRON, Jan, 2000. *Teorie řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0695-5.

HRON, Jan, 2003. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0695-5.

KOČIANOVÁ, Renata, 2007. *Personální činnosti*. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3.

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

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0301-2.

VEBER, Jaromír a kol., 2002. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-8560-545-7.

### **Internetové zdroje**

HÁLEK, Vítězslav, 2018. *Pyramida lidských potřeb Abrahama Maslowa* [online]. [cit. 2022-01-31]. Dostupné z: <https://prezentace.halek.info/MRKTG-C09/05/08>

AB InBev, 2021a. *Historie* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/heritage/>

AB InBev, 2021b. *10 principů* [online]. [cit. 2022-01-22]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/our-purpose/our-principles/>

AB InBev, 2021c. *Diverzita* [online]. [cit. 2022-01-25]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/diversity-inclusion/>

AB InBev, 2021d. *Lidé* [online]. [cit. 2022-01-29]. Dostupné z: <https://www.ab-inbev.com/who-we-are/people/>

### **Ostatní zdroje**

E-mailová korespondence s Transport Planning Leading Expertem, 2021.

## 8 Seznam obrázků a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1: Model motivace.....	13
Obrázek 2: Model vztahu výkonu a motivace .....	17
Obrázek 3: Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu.....	17
Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb .....	19
Obrázek 5: Firemní taktika .....	33
Obrázek 6: Organizační struktura podniku .....	34

### Seznam grafů

Graf 1: Podpora ze strany vedení.....	36
Graf 2: Podpora a vedení ze strany nadřízeného.....	36
Graf 3: Školení k výkonu práce .....	37
Graf 4: Změny na základě návrhů zaměstnanců .....	37
Graf 5: Náležité ohodnocení za dobře odvedené pracovní povinnosti .....	38
Graf 6: Spokojenost s možnostmi na povýšení.....	38
Graf 7: Dostatek příležitostí k rozvoji odborných dovedností.....	39
Graf 8: Přiměřenost množství týdenní práce.....	39
Graf 9: Dostatek vybavení, zásob a zdrojů k plnění pracovních povinností.....	40
Graf 10: Dobrá spolupráce s kolegy .....	41
Graf 11: Snadná komunikace se členy ze všech úrovní organizace .....	41
Graf 12: Práce z domova.....	42
Graf 13: Spokojenost s platovým ohodnocením .....	42
Graf 14: Ohodnocení přesčasů.....	43

## **9 Přílohy**

Příloha A – Dotazníkové šetření (česká verze).....	54
Příloha B – Dotazníkové šetření (anglická verze) .....	58

## **Příloha A – Dotazníkové šetření (česká verze)**

### **Motivační mechanismus v systému řízení podniku**

Vážení účastníci,

zvu vás k účasti na tomto výzkumu vyplněním následujícího průzkumu. Cílem tohoto výzkumu je prozkoumat motivační mechanismus v systému řízení společnosti. Vyplnění následujícího dotazníku zabere přibližně 5 až 10 minut. Děkuji vám za čas, který jste mi věnovali při tomto výzkumu. Shromážděné údaje zůstanou důvěrné a budou použity výhradně pro akademické účely.

S pozdravem

Patricie Vachalová

Studentka posledního ročníku bakalářského programu Veřejná správa a regionální rozvoj

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

1) Vedení v této organizaci mě podporuje

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

2) Od mého přímého nadřízeného se mi dostává správného množství podpory a vedení

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

3) Mám k dispozici všechna potřebná školení k výkonu své práce

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

4) Vedení provádí změny na základě mých návrhů a vylepšení

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

5) Jsem náležitě ohodnocen, když dobře odvádím své běžné pracovní povinnosti

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

6) Jsem spokojený se svými šancemi na povýšení

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

7) Mám dostatek příležitostí k rozvoji svých odborných dovedností

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

8) Očekávané množství práce, které mám za týden dokončit je přiměřené

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

9) Mé oddělení poskytuje veškeré vybavení, zásoby a zdroje potřebné k plnění mých povinností

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

10) S mými kolegy se mi dobře spolupracuje

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

11) Mohu snadno komunikovat se členy ze všech úrovní této organizace

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím



12) Práce z domova mi vyhovuje

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

13) Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

14) Přesčasy jsou adekvátně ohodnoceny

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- rozhodně souhlasím
- souhlasím

## **Příloha B – Dotazníkové šetření (anglická verze)**

### **Motivational mechanism in company management system**

Dear participants,

I am inviting you to participate in this research by completing the following survey. The aim of this research is to investigate the motivational mechanism in company management system. The following questionnaire will require approximately 5 to 10 minutes to complete. Thank you for taking your time in assisting me with this research. The data collected will remain confidential and used solely for academic purposes.

Sincerely

Patricie Vachalová

Final Year Student from Bachelor of Public Administration and Regional Development program

Faculty of Economics and Management

Czech University of Life Sciences Prague

1) The management of this organization is supportive of me

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

2) I receive the right amount of support and guidance from my direct supervisor

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

3) I am provided with all trainings necessary to perform my job

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

4) The management makes changes based on my suggestions and improvements

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

5) I am appropriately recognized when I perform well at my regular work duties

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

6) I am satisfied with my chances for promotion

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

7) I have adequate opportunities to develop my professional skills

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

8) The amount of work I am expected to finish each week is reasonable

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

9) My department provides all the equipment, supplies, and resources necessary for me to perform my duties.

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

10) My coworkers and I work well together

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

11) I feel I can easily communicate with members from all levels of this organization

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

12) Working from home suits me

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

13) I am satisfied with the salary evaluation

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree

14) Working overtime is accordingly evaluated

- strongly disagree
- disagree
- agree
- strongly agree