

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Motivační program organizace

Bakalářská práce

Denis Kadlec

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Denis Kadlec**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Motivační program organizace**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci zaměstnanců organizací a o motivačním programu podniku. Praktickým cílem práce je analýza stávajícího přístupu k motivaci zaměstnanců ve společnosti AAH Czech s.r.o. a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu v tomto podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Teorie motivace pracovního jednání.
3. Motivační program organizace.
4. Charakteristika společnosti AAH Czech s.r.o. a jejího přístupu k motivaci pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza efektivity stávajícího přístupu k motivaci zaměstnanců ve společnosti AAH Czech s.r.o..
6. Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu ve společnosti AAH Czech s.r.o..

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. MICHAEL, A. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem.: Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
6. WHITMORE, J. *Koučování.: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru


Mgr. Petr Šulc
Profektor SAVŠ


Denis Kadlec
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne10.1.2021.....



Děkuji doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

1	Úvod	7
2	Motivace pracovního jednání	8
2.1	Motivace	8
2.2	Motivace vs. stimulace	9
2.2.1	Zdroje motivace a její formy	10
2.2.2	Motiv a stimul	12
2.2.3	Shrnutí rozdílů a vztahů mezi motivací a stimulací	13
2.3	Teorie pracovní motivace	14
2.3.1	Role manažera	15
2.4	Motivační program organizace	17
3	Představení společnosti AAH Czech s.r.o.	20
3.1	Motivační program podniku	21
4	Empirický výzkum	23
4.1	Polostrukturované rozhovory	23
4.2	Dotazníkové šetření	27
4.3	Výsledky výzkumu	28
4.4	Návrh opatření pro zlepšení motivačního programu	35
5	Závěr	38
6	Seznam literatury	40
7	Seznam obrázků	42
8	Seznam příloh	43

Seznam použitých zkratek a symbolů

1 Úvod

Lidské zdroje jsou tím nejdůležitějším a nejcennějším kapitálem, který organizace má. Je tedy nutné věnovat zaměstnancům odpovídající a kvalitní péči, a to nejen z hlediska vzdělávání, ale také z hlediska vzájemné komunikace, nevyjímaje správnou motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, k vyšší produktivitě práce a tím také k větší úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Správně nastavený motivační program v organizaci, který stimuluje motivaci v zaměstnancích a vytváří kvalitní zázemí pro vykonávání práce, je majoritní část úspěchu dnešních společností. I přes tento fakt se většině organizací nedaří daný motivační program z různých důvodů nastavit a úspěšně aplikovat v praxi. Následkem je jev doslovné demotivace zaměstnanců a nepochopení v profesní rovině mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Motivace by neměla být jenom finančního rázu, ale mělo by se jednat o ucelený soubor finančních i nefinančních nástrojů, které vytváří produktivní prostředí pro zaměstnance. Takto správně nastavené nástroje povedou k dosažení kýžených výsledků a spokojenosti jak na straně zaměstnance, tak zaměstnavatele. Ne vždy se však podaří tyto nástroje na některé zaměstnance správně aplikovat.

Z výše uvedených důvodů je cílem této práce poukázat na motivaci pracovníků a motivační systém organizace. Teoretická část se nejprve zaměřuje na definici pojmu motivace, která souvisí s pojmem stimulace. Dále bude v práci popsáno téma pracovní motivace a jejího vztahu k pracovnímu jednání. Aplikovatelnost tohoto vztahu bude ověřena výzkumem v praktické části. Cílem této práce, by mělo být především definování motivační faktorů a prostředků ve společnosti a jejího přístupu k motivaci zaměstnanců. Dále také ověření jejich aplikovatelnosti v praxi. Tento poznatek by měl sloužit jako hlavní část empirického výzkumu prováděného v konkrétní společnosti za účelem vytvoření návrhu určitých opatření, které se zaměří na vytvoření uceleného motivačního programu. Výsledkem by mělo být také zjištění stávající spokojenosti zaměstnanců a efektivity stávajícího přístupu konkrétní organizace k motivaci zaměstnanců.

2 Motivace pracovního jednání

Tato kapitola popisuje v teoretické rovině motivaci jako takovou a rozdíly mezi motivací a stimulací pracovníků. Dále také co motivaci v zaměstnancích vyvolává, jaké jsou její zdroje a typy. V neposlední řadě se zaměřuje na teorii pracovního jednání, jakou roli má manažer ve společnosti a na motivační program podniku, především jak by měl být v ideálním případě sestaven a aplikován do praxe.

2.1 Motivace

Motivace je osvědčeným nástrojem v oblasti personálního managementu či managementu řízení lidských zdrojů. Při vedení zaměstnanců je nápomocna tam, kde nepůsobí direktivní a autoritativní přístupy. Vhodná motivace akceptuje osobnost zaměstnance, jeho životní podmínky i aktuální situace a lze pomocí ní dosáhnout maximálních pracovních výkonů. Jsou různé motivační typy lidí, u nichž je odlišná motivace i odlišné jednání s nimi. Co platí na jednoho zaměstnance motivačně, to může být pro jiného spíše demotivující (Plamínek, Jiříčková, 2015)

Organizace potřebuje, aby zaměstnanci dělali to, co od nich očekává. Motivace včetně jejich vnitřních a vnějších vlivů má univerzálně platná pravidla, v určitých situacích dominují různé vlivy, mezi jednotlivými motivačními typy lidí fungují různé typy (Plamínek, Jiříčková, 2015).

Otázka motivace souvisí úzce s lidskou povahou, s charakterem, tedy s tím, proč lidé činí to, co činí, proč se chovají tak, jak se chovají. Člověkem a jeho chováním se zabývá obor psychologie, kdy identifikace motivů lidských činů je prvořadým úkolem a je chápána v rámci složitých smysluplných souvislostí lidských příběhů a psychologických příčin lidských činů (Nakonečný, 2014).

Motivace je založena na základních principech, má svou terminologii, jsou prováděny podrobné analýzy vývoje motivačních systémů a předmětem diskusí v rámci odborné i širší veřejnosti jsou další témata s motivací spojená či s motivací související. Důležitým prvkem v oblasti motivace je **fenomenologie chování**, která obsahuje pojmy, jako jsou agrese, sex, výkon, touha po moci, úzkost, altruistické chování, motivace různých druhů sociálního chování a mnoho dalších. Tyto fenomenologické přístupy směřují hlouběji ke kořenům lidské psychiky, jedná se o

prosociální chování, o sociální vazby, o motiv výkonu či motiv moci apod. (Nakonečný, 2014).

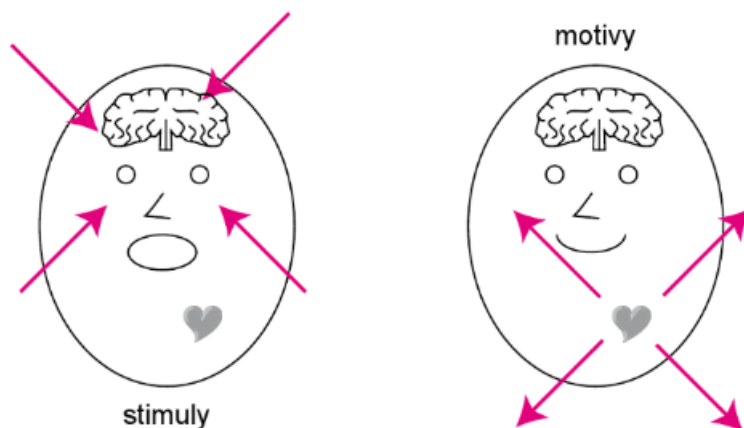
Je nutno rozlišovat pojmy motiv a motivace, motivující situace a chování, nevědomá motivace a další. Podstatou motivace je intrapsychická a emocionální stránka. Motivace má biologické a sociokulturní aspekty. Mezi klíčové koncepty a principy motivace patří potřeby, motivy. Z hlediska vývoje motivace je nutno zmínit pojem instinkty, volní akt, vůle, frustrace, konflikt či stres a další (Nakonečný, 2014).

2.2 Motivace vs. stimulace

„Smyslem motivace je vytvoření nenásilného přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje.“ (Plamínek, 2007, str.16)

Ve své knize Plamínek (2007) zmiňuje skutečnost, že lidé, kterým je zadána úloha v organizaci jí většinou řeší pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž obojí může působit společně. Pokud dokážeme v zaměstnanci vyvolat určitou činnost za pomoci vnějších faktorů jako je například pochvala nebo finanční odměna mluvíme, o stimulaci. Zároveň pokud působíme na již existující motivy, které má zaměstnanec v sobě zakódovány, například různé sociální motivy nebo schopnost zlepšovat své dovednosti a schopnosti, hovoříme o motivaci.

Je tedy zřejmé, že motivace hraje významnou roli v pracovní sféře, zejména co se týká zaměstnanců. Každá organizace by měla svoje pracovníky motivovat nejenom pomocí stimulů, které mohou představovat například peněžní odměnu, ale primárně také podle vnitřních pohnutek. Pokud zaměstnanec vykonává činnost, ve které vidí smysl, může dosáhnout uspokojivých výsledků i bez primárního cíle působit vnějšími stimuly.



Zdroj: Plamínek, 2007

Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací

Podle Bedrnové a Nového (2004), lze působnost motivace rozdělit do tří dimenzí:

- **Dimenze směru** - člověk zaměří svojí pozornost určitým směrem pokud je správně motivován, tím pádem jiné směry jeho pozornosti zanikají.
- **Dimenze intenzity** – na určitý směr daný člověk vynakládá buď více či méně energie, záleží vždy na intenzitě motivace.
- **Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence** – při vykonávání dané činnosti má člověk jakousi vnitřní sílu překonávat úskalí, která daná situace přináší. Tato dimenze poté vyjadřuje určitou schopnost systematicky plnit úkol s nezměněnou intenzitou.

2.2.1 Zdroje motivace a její formy

Mnoho manažerů či vedoucích pracovníků dělá motivační chyby. V praxi jsou často spojovány manažerské, psychologické a ekonomické přístupy k motivaci zaměstnanců. Je důležité vědět, jaké jsou přínosy zaměstnaneckých benefitů, jak delegovat pravomoci, jak zadávat úkoly, jak hodnotit výsledky práce zaměstnanců atd. Správně zaměřenou a účinnou motivací lze získat od spolupracovníků jen to nejlepší (Urban, Jiříčková, 2017).

Např. **benefitní programy** mohou být nákladné a neúčinné. Primárně odměňují zaměstnance vysoce angažované a produktivní. Navíc mohou benefitní programy snižovat motivaci zaměstnanců, orientují se spíše na individuální uznání nežli na celkový úspěch týmu, což je cílem. Přesto mnoho organizací tuto formu motivace

využívá jako nejlepší alternativu, ale když dojde za změny v organizační kultuře, pak metoda cukr a bič přestávají fungovat (Marciano, Jiříčná, 2013).

Co funguje, je **model respektu** dle Dr. Paula Marciana, který vytvořil akční plán založený na sedmi principech angažovanosti zaměstnanců prokázané a podložené desítkami let výzkumu i praxe. Dle nich je možné vyhodnotit danou situaci v organizaci, diagnostikovat potíže a vyřešit angažovanost na pracovišti, tzn. budovat kulturu organizace zapojením zaměstnanců na principech respektu (Marciano, Jiříčná, 2013).

Nikomu není příjemná kritika, avšak správně podaná **kritika** může být účinným nástrojem motivace. Je však nutné, aby byla přiměřená, aby hodnotila pracovní výkon a nikoli osobnost, konkrétní záležitost anebo obecné návyky. Výsledkem kritiky musí být konkrétní řešení anebo závěry. Kritika může člověka popostrčit dál, výš, ukázat mu cestu a navést jej správným směrem (Rychtaříková, 2008).

Kritika je jednou z příčin nízkého sebevědomí, je znakem nejistoty, méněcennosti či rezignace. Může být přínosná, motivující, může být určitým způsobem přístupu k chybám. Neměla by být vyděračská, neměla by zraňovat. Může se jednat o:

- kritiku měřitelných ukazatelů (úkolů)
- kritiku koncepcí, návrhů či počítačových programů
- kritiku znalostí
- kritiku měkkých dovedností apod. (Rychtaříková, 2008).

Efektivnějším řešením, než kritika v rámci motivace je **pochvala**, která má přímý vztah k pracovnímu výkonu. V dnešní společnosti kritizuje kdekdo cokoli či kohokoli, pochvala je již spíše vzácností, a přesto dokáže zázraky (Rychtaříková, 2008).

Motivaci lze rozdělit na vnitřní a vnější:

V případě vnitřní motivace hovoříme o faktorech, které má každá osoba zakódované v sobě. Tyto faktory určují její způsob chování a takzvané „vydání se po konkrétní životní cestě“. Patří sem především schopnost konat podle sebe a vyhledávat a efektivně využívat dovednosti a schopnosti, které vedou ke kariéernímu nebo osobnímu růstu.

V případě vnější motivace hovoříme o všech faktorech, které působí na danou osobu zvenčí. Tvoří jí především různé finanční odměny v podobě mzdy nebo platu, v opačném případě odebrání těchto odměn. S těmito faktory je úzce spojená také pochvala nebo kritika. Tyto vnější faktory sice mají signifikantní účinek na motivaci pracovníka, ale především v krátkodobém horizontu. Pro motivaci dlouhodobou je třeba dbát na zvýšenou stimulaci vnitřních faktorů. (Armstrong, 2007)

K základním zdrojům motivace patří:

Potřeby – pokud má osoba nedostatek něčeho, co je potřebné pro základní fungování osoby, hovoříme o potřebě. Tento nedostatek se osoba snaží odstranit pomocí různých činností. Potřeby jsou rozdělené na primární a sekundární. K primárním potřebám patří především biologické a fyziologické (potrava, tekutiny a dýchání). K sekundárním patří potřeby společenské, sociální a psychogenní.

Ideály – vzor jednání, který člověku slouží při jeho cestě za kariéřním postupem nebo osobnostním rozvojem. Osobní profil, který si daná osoba touto cestou vytváří, souvisí s ideály.

Hodnoty – preference dané věci před věcí jinou. Hodnoty si člověk vytváří celý život při rozhodovacích procesech. Pomyslné vrcholy toho, za čím jdeme (kladné hodnoty), a toho, čemu se vyhýbáme (záporné hodnoty).

Zájmy – zaměření osoby na daný předmět nebo oblast, které je trvalejšího charakteru. Tento zdroj motivace odráží naši potřebu, kterou uspokojíme provedením činnosti, která s touto činností souvisí.

Návyky – určují řetězec a způsob chování, který člověk uplatňuje v řešení určité situace. Návyky se mění v průběhu života při získávání životních a pracovních zkušeností.

2.2.2 Motiv a stimul

Motiv

Představuje jakýsi popud, pohnutku nebo vnitřní psychickou sílu. Většinou je zodpovědný za určitý řetězec chování, který člověk na základě motivu vykonává.

Významně ovlivňuje lidskou činnost v běžném životě. Ve většině případů nepůsobí na psychiku člověka pouze jeden, ale hned několik motivů.

Dle Plhákové (2004) se dají motivy dělit do čtyř okruhů:

- **Sebezáchovné motivy** – základní motivy každého člověka, takzvaný pud „přežití“, kdy hlavním cílem je zůstat při životě. Tyto pudy jsou zakódované v jedincích i celém živočišném druhu.
- **Stimulační motivy** – nejsou nezbytné pro přežití jako tomu je u sebezáchovných motivů, ale jejich uplatnění je nezbytné v organizacích a podnicích pro optimální psychické zdraví zaměstnanců.
- **Sociální motivy** – rozvíjejí se především v dětství, protože jsou podle psychologů zakódované v člověku od narození. Rozvíjejí se také pomocí kontaktu s ostatními lidmi.
- **Individuální psychické motivy** – motivy, které jsou nutné k udržení správné rovnováhy a psychiky daného člověka.

Stimul

Vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

2.2.3 Shrnutí rozdílů a vztahů mezi motivací a stimulací

V konečném důsledku je signifikantní rozdíl mezi působením na danou osobu prostřednictvím stimulů a motivů. Stimuly jsou nástrojem vnější motivace a představují především finanční odměny, pochvaly, tresty apod. Vhodné je přirovnání k metodě „cukru a biče“, kdy manažer v podniku může zaměstnance pomocí stimulů donutit k zvýšenému pracovnímu výkonu. Jak uvádí Dr. Marciano tato metoda přestává fungovat, pokud dojde ke změně v organizační kultuře společnosti. Pokud ale daný pracovník nemá dostatek motivů, které působí pozitivně a souvisí s motivací vnitřní, jako je schopnost konat podle sebe a zvyšování svých dovedností a schopností, nikdy nebude jeho pracovní výkon dostatečně efektivní. V ideálním pracovním prostředí by působení obou faktorů mělo být vybalancováno.

2.3 Teorie pracovní motivace

Pracovní motivaci nejvíce ovlivňují takzvané motivační faktory, které lze dělit do čtyř skupin – na vnitřní a vnější, a na hmotné a nehmotné. Jejich působení je jak negativní, tak pozitivní (Urban, 2017)

Faktory vnitřní a vnější, které úzce souvisí s teorií motivace jako takovou, můžeme jinak nazvat také jako intrinsické a extrinsické.

K nejdůležitějším intrinsickým motivům patří:

- Potřeba činnosti vůbec – potřeba vykonávat jakoukoliv činnost a vydat nadbytečnou energii.
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi – tato potřeba je uplatňována především u zaměstnanců v manažerských pozicích nebo u obchodníků, jejichž potřeba kontaktu s lidmi je vyšší.
- Potřeba výkonu – vyznačuje se podáním určitého výkonu, který přináší satisfakci u pracovníka a zvýšení sebevědomí.
- Touha po moci – při postupu v kariérním žebříčku a dosáhnutí vyšší pozice se tato pracovníkova touha částečně uspokojuje.
- Potřeba smyslu života a seberealizace – pokud pracovník vidí smysl v činnosti, kterou na dané pozici vykonává, popřípadě věří ve firemní vizi a může prokázat své osobní kvality, přináší mu daná činnost satisfakci a sebeuspokojení.

K nejdůležitějším extrinsickým motivům práce patří:

- Potřeba peněz.
- Potřeba jistoty – je spojována s potřebou finanční odměny, ale je pro pracovníka více spojena s budoucností v pracovním životě.
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti – spojována se statusem, který poskytuje daná pozice v organizaci nebo ve společnosti. Takzvaná potřeba „sebepotvrzení“.
- Potřeba sociálních kontaktů – běžný socializační proces, který vytváří vhodné prostředí pro pracovníka.

- Potřeba sounáležitosti – mnoho vztahu vzniklo na pracovišti, což potvrzuje tato potřeba se seznamovat s opačným pohlavím a navazovat s nimi kontakt. (Bedrnová, Nový, a kol. 1998)

„Pracovní motivací se rozumí jako vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci jako takové, nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace“. (Tureckiová, 2004, str.57)

Podle Armstronga (2007) vycházíme při uplatňování teorie pracovní motivace v praxi především z různých motivačních teorií, které ale nelze přímo úměrně spojovat s pracovní motivací zaměstnance. Rozdělují se do dvou skupin:

- **Teorie zaměřené na potřeby** – ke správné funkci motivace u pracovníka je nejprve třeba uspokojit potřeby. Pokud není potřeba uspokojena vytváří se stav nerovnováhy. Do této teorie patří především teorie X a Y profesora Douglase McGregora, Mclellandova motivační teorie, Maslowova teorie potřeb a Herzbergův dvoufaktorový model.
- **Teorie zaměřené na proces** – psychologické procesy ovlivňují motivaci pracovníka na pracovišti. S tím související i způsob, jak pracovník vnímá pracovní prostředí. Do této teorie patří především expektační teorie formulovaná Vroomem, Adamsova teorie spravedlnosti a teorie stanovování cílů Locka a Lathama.

2.3.1 Role manažera

Správná motivace zaměstnanců je jednou z klíčových rolí manažera. Správně motivovaný zaměstnanec je k organizaci loajální, má snahu na sobě pracovat, dále se vzdělávat, zvyšovat svou pracovní výkonnost a tím i úspěšnost a konkurenceschopnost organizace.

Manažer by měl mít určité komunikační dovednosti či schopnosti, kterým se dá naučit. Jedná se zejména o aktivní naslouchání, ale také např. o práci s hlasem, o empatii, o rychlé řešení problémů. Mělo by se jednat o člověka zdravě sebevědomého, který na sobě neustále pracuje, a to zejména na svých silných

stránkách neboli kladech, slabé stránky se snaží spíše potlačovat, a to jak u sebe samého, tak i u zaměstnanců (Rychtaříková, 2008).

Je faktem, že pokud je směřována k zaměstnanci jen kritika, pak se mu hůře pracuje, dochází u něj k nižšímu či horšímu pracovnímu výkonu. Často bývá kritika nespravedlivá a je vždy na zvážení manažera, zda je kritika zaměstnance oprávněná, zda nejde věc řešit jiným a efektivnějším způsobem (Rychtaříková, 2008).

Na hlubší sebepoznání osobnosti manažera se zaměřuje **psychoanalytické koučování** (např. analýza obranných mechanismů, interpretace, volné asociace, přenos a protipřenos, protiotázky, zrcadlení, rekonstrukce, konfrontace, analýza snů). Na práci má vliv nevědomá motivace, ale také pracovní i mimopracovní vztahy a s tím související celková životní spokojenost. Je nutné nastavit si správný přístup ke kolegům, pochopit jejich chování, které je často motivováno různými situacemi, stavy či pohnutkami apod. Manažer musí řešit různé problémy či krizové situace, konflikty, psychopatologii na pracovišti, agresi, psychopatologii, přičemž může využívat různé techniky, metody a přístupy (Cipro, 2015).

Manažer je profesionál, je vedoucím pracovníkem, lídrem, koučem a zároveň i psychologem, psychoterapeutem, konzultantem, lektorem. Důležitá je zejména při práci s lidmi psychohygiena, supervize, sebedůvěra, objektivita, odpovědnost, partnerství a další. Koučovat lze organizační role, řídicí styl, kariéru, rozvoj osobnosti, sebeřízení, podnikatelské myšlení anebo zvládání stresu a zátěže apod. Může se jednat o přístup manažerský či psychologický, individuální, o týmové, externí či interní koučování (Cipro, 2015).

Manažer by měl být člověk pevných morálních zásad, přátelský, ale zároveň s přirozenou autoritou, člověk spravedlivý, emočně stabilní, schopný řešit problémy a pracovat se stresem a v zátěžových situacích, měl by umět ovládat své emoce (Cipro, 2015).

Při manažerské profesi může být ohroženo duševní a psychické zdraví vzhledem k její náročnosti, mohou se objevit poruchy osobnosti, psychózy, emoční poruchy, syndrom vyhoření a další. Manažer se může zaměřit na růst osobnosti či na její nápravu, na krizovou intervenci apod. (Cipro, 2015).

2.4 Motivační program organizace

„V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech těch aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné.“ (Tureckiová, 2004, str. 282)

Udržování motivace zaměstnanců je zásadní pro zajištění jejich produktivity a odvádění nejlepšího pracovního výkonu. Školení, motivační a bonusové programy jsou skvělými způsoby, jak motivovat zaměstnance, aby vynaložili své největší úsilí. Obzvláště účinné jsou školící programy – konkrétně zvýšená pozornost na zájmy a vytváření programu, který je poučný.

Techniky motivace zaměstnanců vytvářejí základ, který udržuje pracovní sílu spokojenou a produktivní. Správná pracovní atmosféra vede k pozitivní motivaci zaměstnanců a zlepšuje morálku. Pracovníci, kteří jsou správně motivováni, mohou být takzvaný „role model“ pro nové zaměstnance, kteří přicházejí do organizace. Motivace zaměstnanců může mít mnoho podob, ale souvisí spíše s vytvořením kompletního motivačního zázemí, které by mělo obsahovat určité body:

Zpětná vazba – pravidelné poskytování zpětné vazby zaměstnancům o jejich výkonu souvisí se zlepšováním dovedností a motivace.

Pracovní podmínky – vytvoření pracoviště se skvělými pracovními podmínkami na sociální a psychologické úrovni. Pracovní podmínky by měly zahrnovat dobrou atmosféru na pracovišti, správně nastavenou pracovní dobu a další podpůrné faktory.

Silný management – je základním kamenem motivace zaměstnanců a jejich zapojení do pracovního procesu. Organizace by se měla snažit o rozvoj leaderů, kteří využívají své schopnosti ke zvyšování výkonu zaměstnanců.

Spravedlnost na pracovišti – při výskytu situací, které by ohrožovaly výkon zaměstnanců a jejich motivaci, by se k jejich řešení mělo přistupovat spravedlivě, zvláště když se jedná o profesní spory, či řešení finančních otázek pracovníků.

Odměňování – za odvedenou práci, která je kvalitní, by měli být zaměstnanci řádně a spravedlivě odměněni.

V praxi je při tvorbě motivačních programů v organizacích vycházeno z teoretických východisek a teorií, např.:

- **psychoanalýza**
- **behaviorismus**
- **teorie A. H. Maslowa**
- **teorie C. R. Rogerse**
- **evoluční teorie motivace**
- **kognitivní teorie motivace**
- **teorie determinující sebejá**
- **teorie volní regulace jednání** (Nakonečný, 2014).

Cílem každé organizace by mělo být omezení fluktuace zaměstnanců, a to bez zvyšování mezd, což k dlouhodobému udržení lidí nevede. Je nutno podporovat loajalitu zaměstnanců, aby svou pracovní pozici nebrali jen jako místo, kam chodí vydělávat peníze, ale jako součást svého života. Je nutné si dobré zaměstnance udržet, a to správným vedením a řízením lidí, odpovídajícím pracovním prostředím, dobrými vzájemnými pracovními vztahy a komunikací, dalším rozvojem a vzděláváním zaměstnanců apod. (Bednář, 2018).

Mezi motivační programy můžeme zařadit opatření k omezování fluktuace zaměstnanců, jako je např.:

- **hodnotící a motivační systém** (výroční benefit, plánovaný růst, oceňování nejlepších pracovníků), dále jsou to
- **opatření na podporu komunikace a spolupráce v organizaci** (oslava úspěchu, informování zaměstnanců, podpora vlastní iniciativy, zlepšování, různé mimopracovní aktivity, společné akce, spolupráce se školami, publicita organizace)
- **práce se zaměstnanci s rizikem odchodu** (zjišťování příčin, nabídka alternativ, zapojení kolegů)
- **podpora loajality týmu či kolektivu** (společné cíle, společná ocenění, podpora managementu, řízení autonomie týmu).

Motivační program může být zaměřen např. na osobnostní rozvoj, manažerský rozvoj, na HR poradenství, na emoční leadership, na komunikaci, na sílu sebedůvěry, na zvládání stresu, emocí apod. (Bednář, 2018).

Zatímco parametry blahobytu vzrůstají, z hlediska teorie optimálního prospívání v lidech pocit štěstí obecně klesá. Otázkou je, co je možné v našich současných životech považovat za úspěch, k čemu je možné motivovat a vést, inspirovat mladé lidi včetně sebe samotných. Je možné snížit dopady nadbytku neboli nemoci blahobytu, jako je např. sebevražda, narůstající počet lidí užívajících psychofarmaka, ztráta smyslu života, syndrom vyhoření a další (Jelínek, Jetmarová, 2017).

Jak se mění naše společnost, tak se mění i lidé, hodnoty, mění se vzdělávací systém a ostatní oblasti života společnosti, mění se také motivace. Jedním z parametrů spokojenosti jsou limity, aspekt volného času. Bez limitů je svoboda paralyzující. Současná generace je vyhořelá. Jednou z největších motivací je již výše uvedená pochvala. Mnoho lidí má strach z neúspěchu, proto je důležitá sebedůvěra, sebehodnocení, seberealizaci. Základem týmového úspěchu jsou vztahy, budování emoční vazby k činnosti (Jelínek, Jetmarová, 2017).

3 Představení společnosti AAH Czech s.r.o.

Firma AAH Czech s.r.o vznikla 15. června 2017 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Ústí nad Labem. Na společnost přešla část jmění rozdělované společnosti International Automotive Components Group s.r.o., a to podle projektu rozdělení odštěpením sloučením, který byl schválen oběma společnostmi.

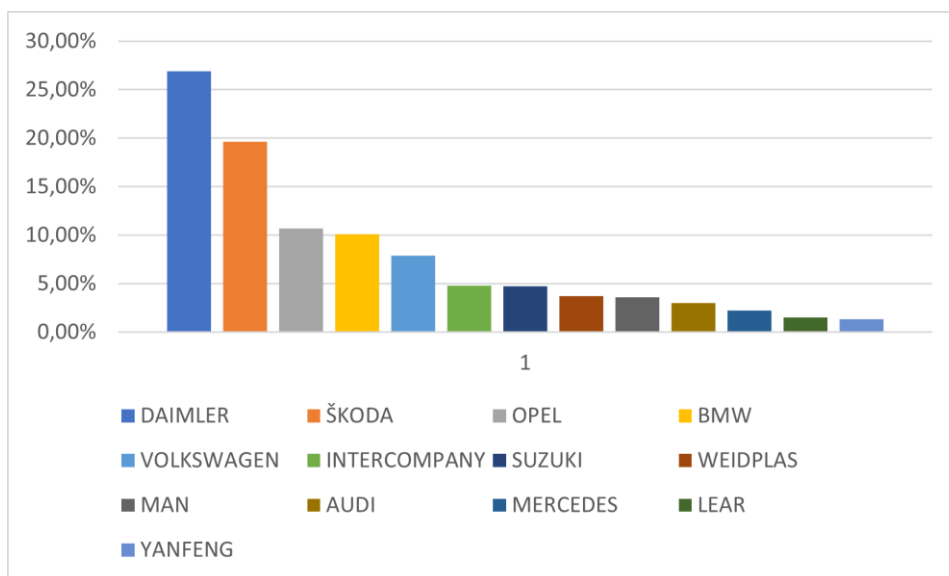
Důvodem odštěpení bylo rozhodnutí o vložení jedné divize firmy International Automotive Components Group do společné Joint Venture s firmou Shangai Shenda CO., Ltd, jejichž součástí byl v České republice závod v Nových Zákupcích. Firma AAH Czech s.r.o. je dnes součástí nadnárodní společnosti Auria Solutions Ltd., v němž vlastní 70% společnost Shangai Shenda a 30% společnost IAC Group.

Jednatelé společnosti jsou čtyři – Scott Allan Kehoe, Marc Flegler, Maurice Sessel a Brian Pour. Základní kapitál společnosti činí 1.000.000,- Kč, přičemž podíl je výši 100% a byl splacen jediným společníkem AURIA SOLUTIONS UK I LTD v plné výši. Firma nemá žádnou pobočku nebo jinou část obchodního závodu v zahraničí. (Výpis z obchodního rejstříku, 2019)

Předmět podnikání společnosti je podle zakladatelské listiny výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Hospodářský výsledek

V roce 2019 dosáhla společnost tržeb z prodeje výrobků a služeb v hodnotě 2 059 950,- tis. Kč a realizovala zisk ve výši 41 333,- tis. Kč. Hlavními zákazníky byli společnosti Daimler, Škoda, OPEL, BMW, VW, Suzuki a Weidplas. Většina tržeb byla realizována v zemích Evropské Unie (98,1 %).



Zdroj: Výroční zpráva 2019

Obrázek 2: Podíl zákazníků na celkových tržbách v %

Celkový počet zákazníků, kterým společnost dodávala byl 78. Společnost v roce 2019 značně investovala do strojního vybavení a zlepšení pracovních podmínek, a to celkem v hodnotě 46 230,- tis.Kč.

Produktové portfolio

Hlavním předmětem činnosti společnosti je výroba a prodej předmětů pro vnitřní vybavení vozidel. Hlavními výrobními procesy jsou lisování, výroba koberců, pění a výroba polotovarů pro další zpracování (vpichování, netkané textilie). Denně se v závodě vyrobí kolem 122 000 hotových výrobků a 77 000 polotovarů. Celková plocha závodu 131 tis. m². Z toho výrobní haly stojí na ploše 21 tis. m² a skladovací prostory na ploše 17 tis. m².

3.1 Motivační program podniku

Cíle podniku a struktura zaměstnanců

Společnost si stanovuje každoroční cíle podle jednotlivých oblastí, které ve firmě figurují. Například hlavním cílem útvaru kvality a logistiky je snižovat chybovost při kontrole kvality výrobků, které sjíždějí z pásu, a následně zvyšovat obrátku zásob, které se po firmě přepravují na expedici. Personální oddělení si stanovuje jako každoroční cíl snižování fluktuace potencionálních zaměstnanců a udržení stávajících, do kterých organizace investuje čas, peníze a značné úsilí.

Ve společnosti je zaměstnáno celkem 679 zaměstnanců z toho odhadem 99% pracuje na hlavní pracovní poměr. Společnost také outsourcuje externí zaměstnance na vykonávání rutiních činností, jako je skladování zásob, úklid jídelních prostor nebo haly závodu. Tito zaměstnanci pracují z majoritní části na zkrácený pracovní úvazek. V organizaci jsou různé pozice rozdělené na část výroby a kancelářských útvarů. Těchto útvarů je dohromady sedm, celkem v nich pracuje 82 zaměstnanců a zbytek je rozdělen ve výrobním oddělení.

Finanční odměna a benefity

Nedílnou součástí motivačního programu podniku je hmotná odměna. V organizaci se uplatňuje hodinová mzda, ve které jsou využívány různé platové tarify podle kvalifikace na danou pozici. Při správném plnění zadaných plánů a kvalitě odvedené práce jsou vypláceny výkonnostní prémie. Mimo finanční ohodnocení společnost poskytuje různé benefity. Patří mezi ně 5 dní volna extra k pracovnímu vztahu, příspěvek na penzijní pojištění, dárky při různých příležitostech jako jsou narozeniny, odměna finančního rázu při pracovním jubileu a cafeteria systém. Společnost dále nabízí možnost flexibilní pracovní doby a vzdělávání ve formě různých jazykových a odborných kurzů, nebo kurzů měkkých dovedností.

4 Empirický výzkum

4.1 Polostrukturované rozhovory

V rámci analytické části této práce bylo provedeno několik polostrukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci dané firmy, a to různých profesí či pracovních pozic. Zaměstnanci byli vybráni náhodně, na žádost od vedoucí HR oddělení. K provedení polostrukturovaného rozhovoru byly připraveny otázky, na které vybraní respondenti odpovídali. Odpovědi respondentů jsou předmětem diskuse, kdy byly zpracovány také rady či doporučení pro danou firmu v rámci motivačního programu.

Motivační program společnosti, která se zabývá výrobní a obchodní činností sestává ze systému hodnocení a odměňování, z finančního ohodnocení a z benefitů. Zaměstnanci pracují na základě motivace k výkonu, kdy jsou hodnoceni a odměňováni na základě výkonu, a to procentuálně, co se týče benefitů, pak je zaměstnancům hrazeno životní pojištění a případně jsou poskytovány další výhody v rámci motivace.

Otázky k rozhovoru:

- a) Jaký je váš věk?**
- b) Na jaké pracovní pozici pracujete?**
- c) Jak dlouho v této společnosti pracujete?**
- d) Myslíte si, že jste ze strany firmy správně motivován ke zvyšování svého pracovního výkonu?**
- e) Co je pro vás největší motivací?**
- f) Je něco, co byste v rámci motivačního programu firmy vylepšil, zlepšil, změnil?**
- g) Pokud ano, co by to bylo?**
- h) Myslíte si, že je tento motivační program dostačující?**

Další případné otázky budou formulovány v návaznosti na odpovědi respondenta, na vývoj rozhovoru.

Polostrukturovaného rozhovoru se zúčastnili 3 respondenti. Rozhovory, respektive odpovědi na otázky byly podkladem k diskusi a návržení doporučení

či rad z hlediska motivačního programu organizace. Rozhovory byly provedeny v tzv. zasedací místnosti organizace, kde byl na rozhovor klid, respondentům byla zajištěna anonymita a byli seznámeni s účelem rozhovoru, a to pro vypracování analytické části této práce na téma motivační program organizace.

Rozhovor č. 1: pan Jan

a) Jaký je váš věk?

Je mi 50 let.

b) Na jaké pracovní pozici pracujete?

Pracuji na pozici údržbáře, je to hodně kumulovaná pozice, ale také pomohu, kde je potřeba.

c) Jak dlouho v této firmě pracujete?

Přes 5 let, předák na jedné pozici je můj kamarád, vyučili jsme se spolu, a i když jsem tehdy váhal, protože jsem měl dobré zaměstnání, tak jsem se nechal přesvědčit, rozmyslel si to dobře i s manželkou doma, no a dnes nelituji, je to fajn.

d) Myslíte si, že jste ze strany firmy správně motivován ke zvyšování svého pracovního výkonu?

Tak je to kamarád, ale v práci jsme v práci, ledacos si vyříkáme, myslím, že plat mám slušný, platí mi životní pojištění, mám slušné odměny, daří-li se, tak nevím, co bych ještě mohl chtít, pracuje se tu dobře, je to už jak moje rodina, protože tu mnohdy trávím více času než doma...

e) Co je pro vás tedy největší motivací?

Je tu dobré pracovní prostředí, se vším můžeme za naším vedoucím přijít, popovídat si, máme prostor říct své připomínky, když není něco, jak má být, to je hrozně moc, kolektiv je tu bezvadný.

f) Je něco, co byste v rámci motivačního programu firmy vylepšil, zlepšil, změnil (podle toho, co jste uvedl)?

Asi ne, i když si myslím, že on vlastně žádný motivační program, jak vy říkáte, ani neexistuje, prostě nám šéf řekne, co a jak, kolik se vydělalo, co nám bude rozděleno, no a je to, odměny pak jsou.

g) Nic byste tedy nenašel, co byste vylepšil?

Hlavně, že je práce, je jí dost, i když jsou někdy problémy, ať už provozní, nebo se pohádáme, prostě si to vyříkáme a jede se dál. Opravdu nevím, co bych měl chtít více.

h) Takže vše je dle vás dostačující?

Ano.

Rozhovor č. 2: slečna Linda

a) Jaký je váš věk?

Je mi 25.

b) Na jaké pracovní pozici pracujete?

Nastoupila jsem tu jako administrativní pracovnice, později jsem se přemístila na pozici účetní.

c) Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Já jsem tu přes rok, takže moc dlouho ne, ale líbí se mi tu, je to kvalitní firma a jsou tu přímo lidé, je tu i sranda...

d) Myslíte si, že jste ze strany firmy správně motivováni ke zvyšování svého pracovního výkonu?

Tak já si nestěžuji, i když mám menší plat určitě než lidi v provozu, ale to je asi správné, oni dělají noční atd. Některým je placeno životní pojištění, mě ještě ne, nějak se na to asi zapomnělo, asi moje chyba, no ale ke každé výplatě mám i nějaké odměny, takže o.k., nestěžuji si.

e) Co je pro vás největší motivací?

Tak chci být přínosem, chci dělat svou práci dobře, chci si dobře vydělávat, chci být v práci v pohodě a spokojená, což tu jsem beze zbytku, takže motivace? No, asi dobrý plat, odměny, dobrý kolektiv, čisté prostředí, a voňavé.

f) Takže byste nic v rámci motivačního programu firmy nevylepšila, nezlepšil, nezměnila?

Já hodně pracuji s manželkou mého nadřízeného a s její dcerou, někdy se o tom všem bavíme, ale lidi jsou zatím spokojení, tak se to tu asi tak moc neřeší. Hlavní motivací jsou tu asi celkem dobré platy, takže finanční motivace.

g) Myslíte si, že je to takto tedy dostačující?

Asi ano, jinak by si lidi přece stěžovali, ale jim se vychází vstříc, i teď se snažíme lidi poslat na školení, které jim bude hrazeno, možná by bylo dobré nastavit nějaký motivační program vzhledem k výkonu, nebo dle odpracovaných hodin, atd., aby lidi věděli, že když se udělá obrat takový a takový, tak že z toho dostanou tolik a tolik, tak ale mají plat a k tomu odměny, ty jsou vždy jiné, takže moc plánovat nejde, je to spíše takové příjemné zpestření k platu. Tak asi to, jinak nevím...

Respondent č. 3: pan Josef

a) Jaký je váš věk?

28 let.

b) Na jaké pracovní pozici pracujete?

Pracuji tu jako řidič, někdy pomůžu také s údržbou strojů.

c) Jak dlouho v této společnosti pracujete?

No, bude to znít asi divně, v dnešní době, ale už deset let, já se vyučil a hned si mě tu stáhli, můj nadřízený je náš dobrý soused.

d) *Myslíte si, že jste ze strany firmy správně motivován ke zvyšování svého pracovního výkonu?*

Tak jak chcete motivovat řidiče, než tak, že bude mít dobré auto, a to já mám, že bude dobrý plat, a to já mám, no a doufám, že tu vydržím dlouho, baví mě to, i když se musí brzy vstávat, někdy je dost práce, zvláště o svátcích a tak, ale jsem tu všichni kámoši, takže příma.

e) *Co je pro vás největší motivací?*

Jsme tu jak rodina, kamarádi, můžeme si vše říct, i když jsou určitě i třenice, na všem se neshodneme, no ale to se hned řeší. Kromě dobrého platu asi to prostředí, kolektiv. Jinde by se mi jít už nechtělo, všechny tu znám, s mnohými se vidíme i po práci.

f) *Je tedy něco, co byste v rámci motivačního programu firmy vylepšil, zlepšil, změnil?*

Nemyslím si, ať je to tak, jak to je.

g) *A pokud přeci ano, co by to bylo, zkusíte to?*

Ne, nevím, jsem spokojený.

h) *Takže si myslíte, že motivace pracovníků je v pořádku?*

Nevím, jak to vidí ostatní, ale já myslím, že ano. Nemám, co bych vytknul, jinde jsou na tom hůře.

4.2 Dotazníkové šetření

Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu bylo zanalyzovat současnou úroveň motivace a spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti s nastaveným motivačním programem. Také prostřednictvím otázek a formou dotazníkového šetření zjistit možné návrhy od zaměstnanců, které by vedly ke zlepšení daného motivačního programu společnosti a zároveň také úrovně motivace zaměstnanců.

Metoda sběru výzkumných dat

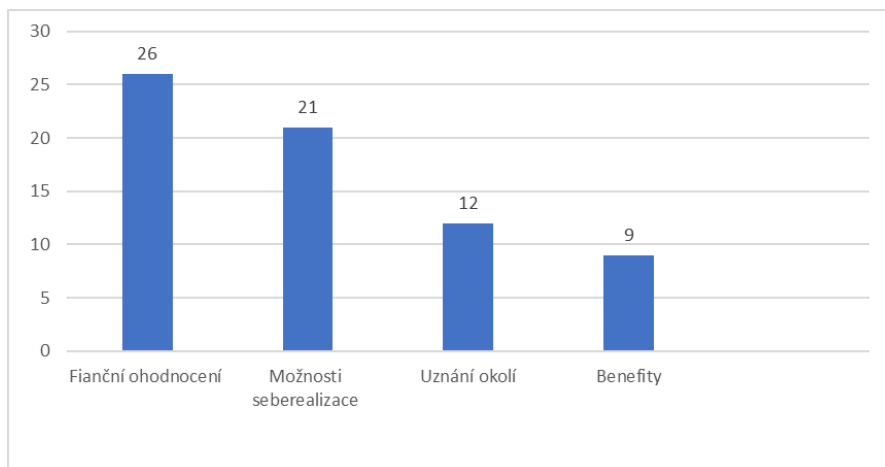
Sběr výzkumných dat probíhal prostřednictvím on-line dotazníku, který byl distribuován zaměstnancům na jednotlivá oddělení ve společnosti. Zprostředkování dotazníku zajišťovala vedoucí HR oddělení. Vzhledem k současnému stavu pandemie COVID-19, je provoz společnosti značně omezen a projevuje se sníženým stavem zaměstnanců ve všech oddělení. Dotazník obsahoval 13 uzavřených otázek. Prvních 9 otázek je spojeno s tématem motivačního programu podniku, poslední 3 otázky jsou demografické.

Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek se skládal ze zaměstnanců na jednotlivých oddělení. Z celkových 679 zaměstnanců bylo osloveno 45. Z celkových 45 oslovených respondentů, odpovědělo 45, což značí 100 % návratnost. Výzkumný vzorek se převážně skládá ze zaměstnanců, kteří pracují na personálním oddělení, obchodním oddělení, finančním oddělení a na oddělení kvality.

4.3 Výsledky výzkumu

1. Otázka: „Nejvíce mě v pracovním poměru motivuje“.

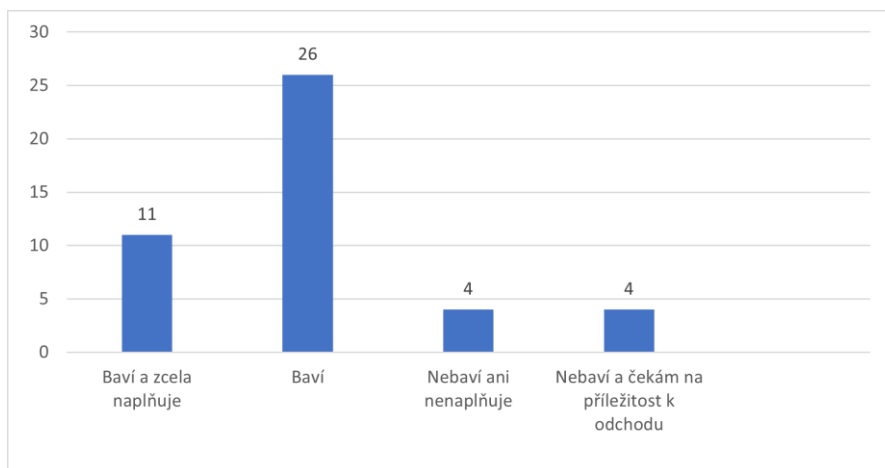


Obrázek 3: Znárodnění výsledků otázky č. 1

Hlavním cílem této otázky bylo zjištění možné změny motivačních faktorů, které pracovníky motivují v pracovním poměru. Majoritní část pracovníků považuje finanční ohodnocení za hlavní faktor, který je v pracovním poměru motivuje. Zajímavá je změna priorit v oblasti ostatních benefitů nezahrnující finanční

ohodnocení. Tuto možnost označilo pouze 9 pracovníků. Naproti tomu do popředí vystupuje možnost seberealizace v pracovním poměru, kterou označilo 21 pracovníků. 12 pracovníků také v pracovním poměru motivuje uznání okolí.

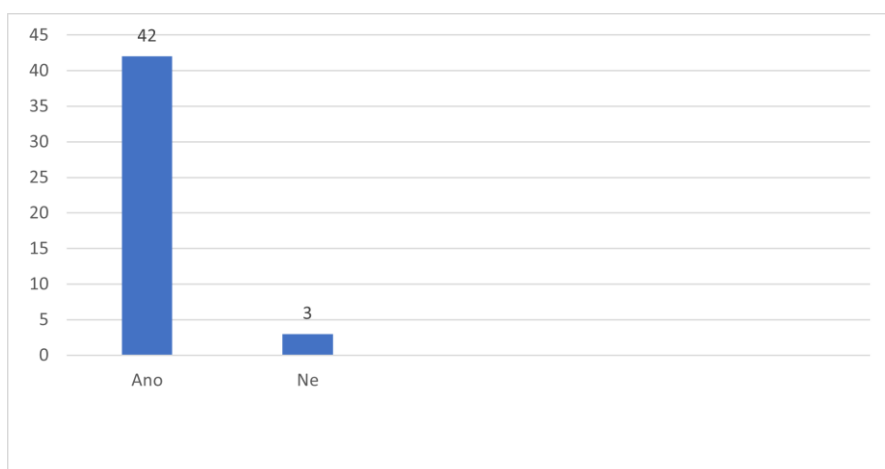
2. Otázka: „Moje práce mě“.



Obrázek 4: Znárodnění výsledků otázky č.2

Z grafu vyplývá, že 26 zaměstnanců práce, kterou vykonávají na dané pracovní pozici baví, což je majoritní část. 11 pracovníků dokonce práce baví a zcela naplňuje. Zbylé 4 pracovníky práce nebaví a nenaplňuje, nebo čekají na příležitost k odchodu. Je tedy zřejmé, že většina pracovníků je spokojená s náplní své práce a nemají důvod k opuštění svého aktuálního zaměstnání.

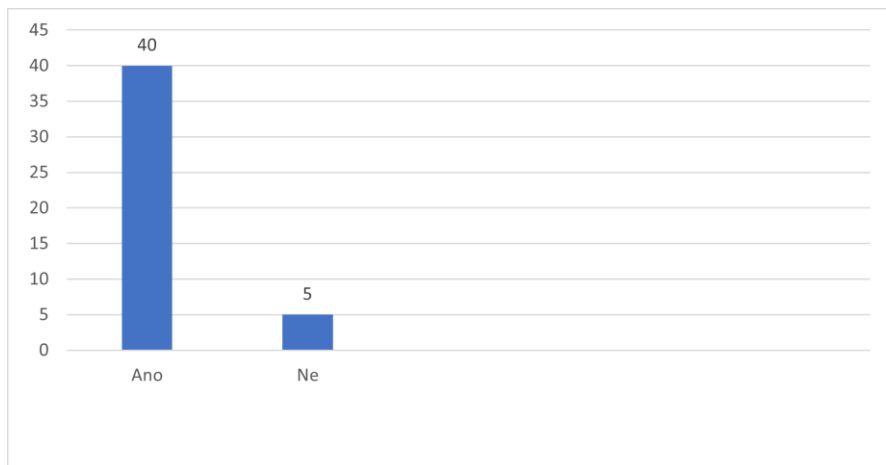
3. Otázka: „Jste ztotožněn/a se svojí pracovní pozicí a věříte tomu, co děláte?“.



Obrázek 5: Znárodnění výsledků otázky č.3

Výsledek této otázky potvrzuje odpovědi respondentů z otázky č. 2. 42 zaměstnancům, což je naprostá většina, přijde jejich pracovní náplň smysluplná, věří tomu, co dělají a jsou ztotožnění se svojí pracovní pozicí.

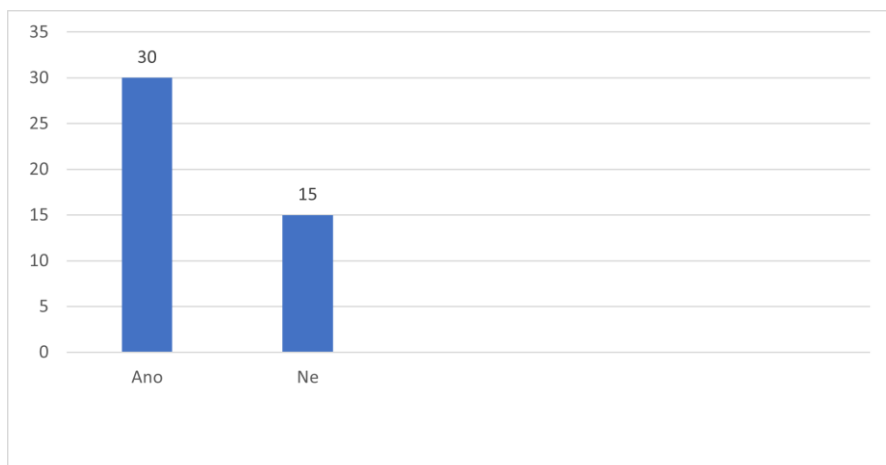
4. Otázka: „Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?“.



Obrázek 6: Znárodnění výsledků otázky č.4

Naprostou většinu zaměstnanců v této společnosti ovlivňuje motivace samotná, a to v jakékoliv možné podobě.

5. Otázka: „Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?“.

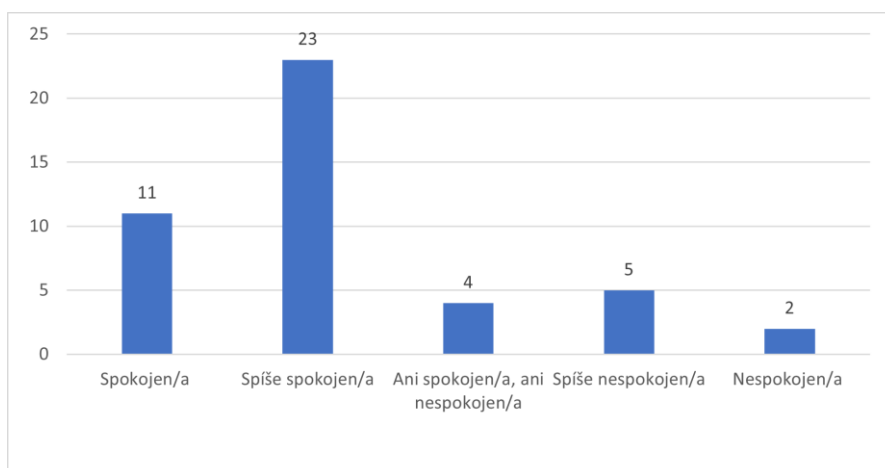


Obrázek 7: Znárodnění výsledků otázky č.5

Motivace od nadřízené osoby je velmi důležitá pro osobní rozvoj zaměstnanců a správné fungování motivačního programu. Na tuto otázku 30 respondentů

odpovědělo, že se cítí dostatečně motivovaní od svého nadřízeného. 15 zaměstnanců se však od nadřízeného motivování necítí, je zde proto prostor pro zlepšení.

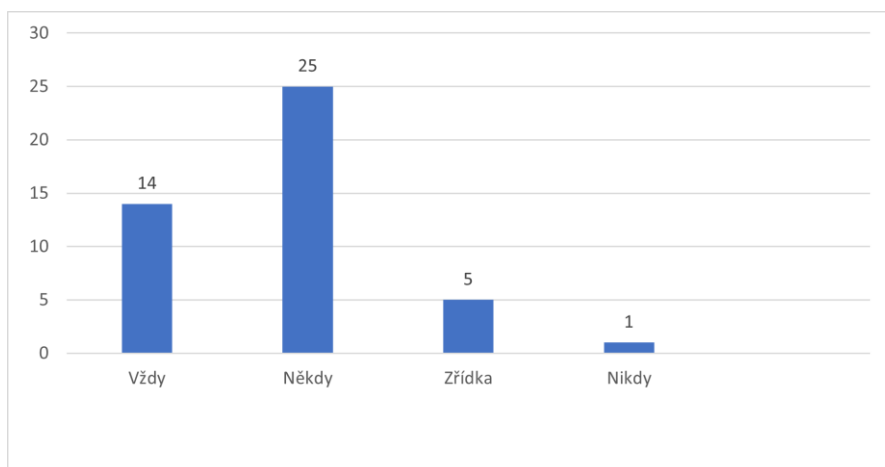
6. Otázka: „Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?“.



Obrázek 8: Znárodnění výsledků otázky č.6

Z odpovědí respondentů je patrné že většina zaměstnanců je spokojena se stylem řízení který je nastavený v organizaci. 4 pracovníci se vyjádřili neutrálně a 7 pracovníkům nastavený styl řízení nevyhovuje.

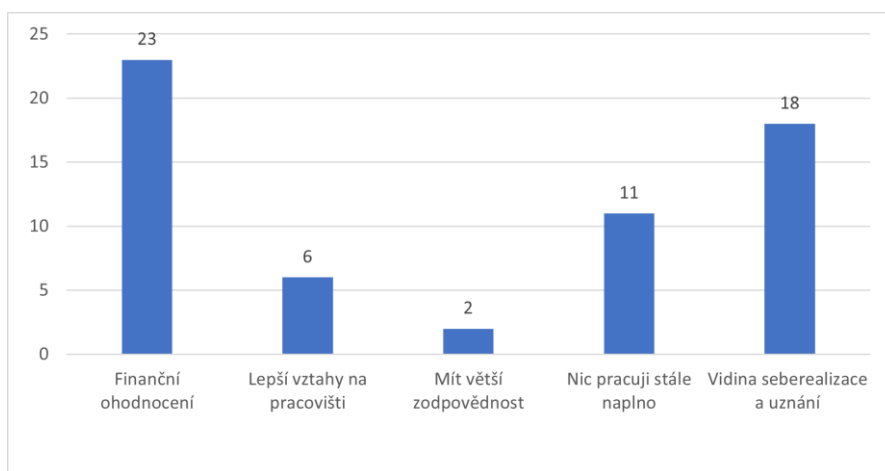
7. Otázka: „Zohledňuje nadřízený Váš názor při rozhodování?“.



Obrázek 9: Znárodnění výsledků otázky č.7

Neméně důležitou součástí správného fungování motivačního programu a společnosti jako celku jsou rozhodovací procesy. Zaměstnanci by mělo být umožněno zapojit se při rozhodování o věcech, ve kterých může mít kompetenci, nebo možnost projevit svůj názor a přispět tak k rozhodování. Podle 25 respondentů je jejich názor v organizaci zohledňován pouze někdy. Názor 14 zaměstnanců je zohledňován vždy a na názor 6 zaměstnanců se bere ohled pouze zřídka nebo nikdy.

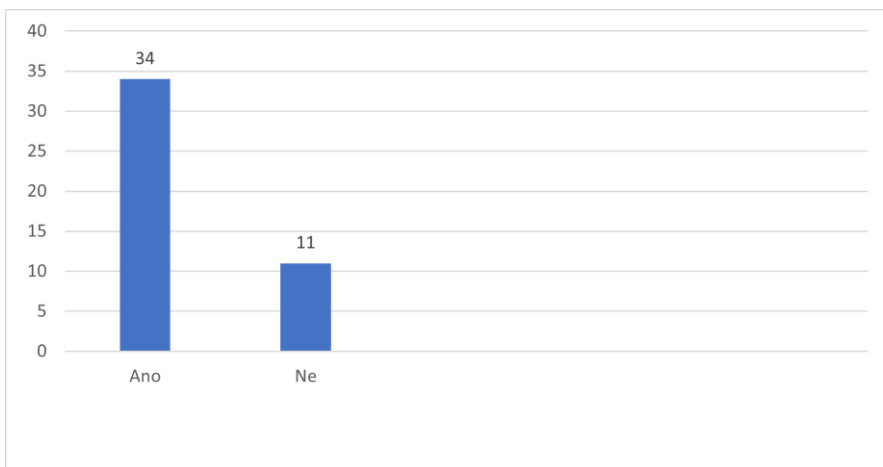
8. Otázka: „Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?“.



Obrázek 10: Znárodnění výsledků otázky č.8

Zásadní skutečnost při tvorbě motivačního programu je otázka benefitů, které kontinuálně zvyšují a zároveň udržují motivaci a spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Při návrhu na zlepšení daného motivačního programu je třeba zahrnout otázku, jaké motivační faktory a benefity zaměstnancům chybí a zároveň by je motivovaly k lepším výsledkům. Z této otázky vyplývá, že nejvíce respondentů by ocenilo lepší finanční ohodnocení, lepší vidinu seberealizace a uznání od vedoucích pracovníků. 11 pracovníkům žádný motivační faktor neschází a pracují neustále naplno ve stejném tempu. 6 pracovníků by ocenilo lepší kolektiv na pracovišti a 2 z nich také větší zodpovědnost.

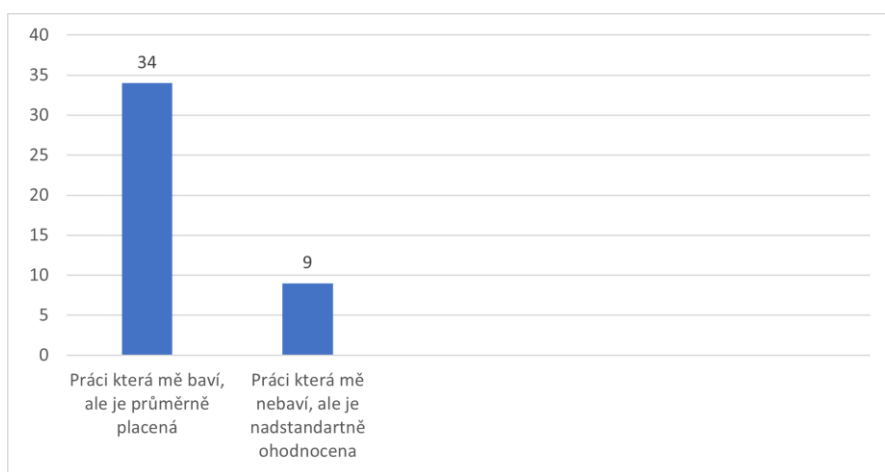
9. Otázka: Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?“.



Obrázek 11: Znárodnění výsledků otázky č.9

Většina zaměstnanců je spokojena s ohodnocením, které jim společnost za jejich odvedenou práci poskytuje.

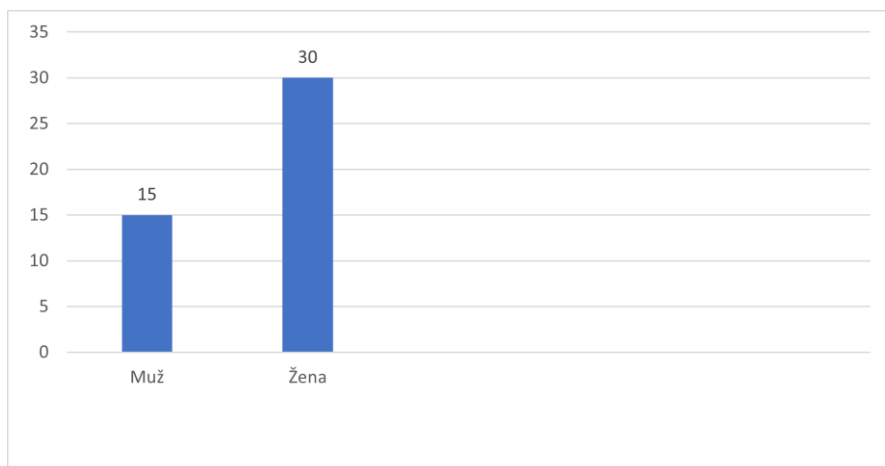
10. Otázka: „Čemu dáváte větší přednost?“.



Obrázek 12: Znárodnění výsledků otázky č.10

Z odpovědi respondentů na tuto otázku je patrné, že by 34 pracovníků, což je majoritní část, radši vykonávalo práci, která je vnitřně naplňuje a dává jim smysl, i když za ni budou průměrně placeni. 9 pracovníků by chtělo být nadstandardně ohodnoceno, ale vykonávalo by práci, která je nebaví a vnitřně nenaplňuje.

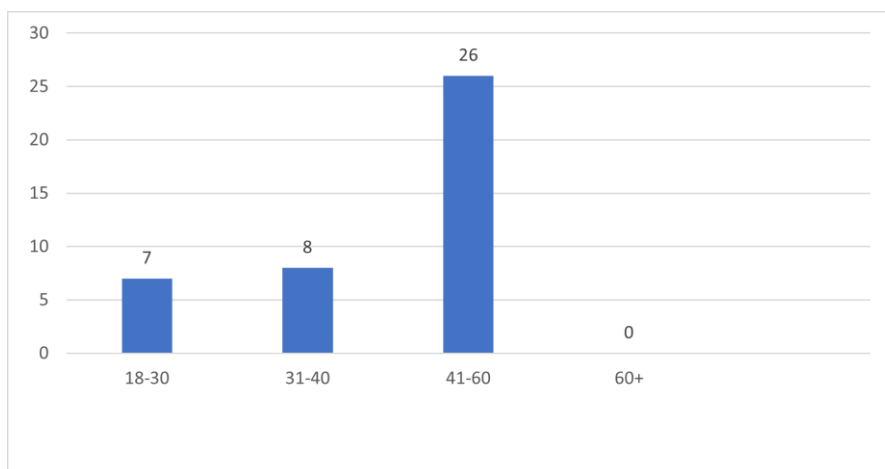
11. Otázka: „Vaše pohlaví?“.



Obrázek 13: Znárodnění výsledků otázky č.11

Z této otázky vyplývá že vzorek respondentů, který odpovídal na tento dotazník, je ze 67 % složen z ženského pohlaví a zbylých 33 % zastupují muži.

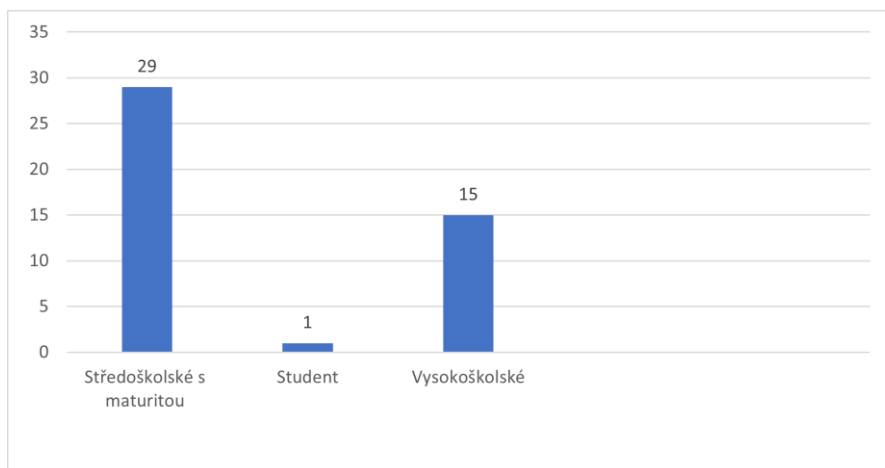
12. Otázka: „V jaké jste věkové kategorii?“.



Obrázek 14: Znárodnění výsledků otázky č.12

Největší zastoupení v této společnosti mají zaměstnanci ve věku 41-60 let. Ve věku od 31-40 let se nachází 8 pracovníků a ve věku 18-30 let je jich 7.

13. Otázka: „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“.



Obrázek 15: Znárodnění výsledků otázky č.13

Z výsledků této otázky vyplývá, že nejvíce zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. Student je v dotazovaném vzorku pouze 1. Poukazuje to na fakt, že společnost neposkytuje stáže pro studenty, pouze ve výjimečných případech. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 15 respondentů.

4.4 Návrh opatření pro zlepšení motivačního programu, diskuse

Jak vyplývá z provedených polostrukturovaných rozhovorů, zaměstnanci jsou ve společnosti s motivací spokojeni. Za motivaci lze považovat hrazené životní pojištění, to však ani jeden respondent za motivaci ze své strany nevedl. Motivací je spíše příjemné rodinné prostředí, ochota a přístup majitele firmy, tedy zaměstnavatele. Zaměstnanci v roli respondentů jsou ve společnosti spokojeni, co se týče finančního zázemí, a pracovního kolektivu, který přichází se zaměstnanci do styku. Pracovní prostředí je zároveň čisté a reprezentativní. Zaměstnanci v roli nadřízených berou ohledy na požadavky nebo podmínky jejich podřízených, s úmyslem je kladně vyhodnotit či vyřešit. Doporučením do budoucna by na základě odpovědí respondentů bylo přistupovat zodpovědněji k požadavkům na proplácení životního pojištění a propracovanější systém odměn ve formě % z obrátu společnosti.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že motivační program je nastavený v organizaci v podstatě dobře. Majoritní část zaměstnanců ve společnosti práce, kterou vykonává, baví, anebo ji dokonce zcela baví a naplňuje. Ve své pracovní náplni taktéž shledávají jakési poslání, které je žene dopředu a také přesvědčení, že práce, kterou ve společnosti vykonávají, má smysl. Zaměstnanci, kteří se

nacházejí v manažerských funkcích, svou práci odvádějí správně, protože dostatečně motivují své podřízené. S tím související styl řízení společnosti a jednotlivých útvarů je také nastaven podle zaměstnanců správně. Co se týče finančního ohodnocení, které potenciální zaměstnanci ze vzorku dotazníkového šetření shledávají jako hlavní zdroj motivace, větší část zaměstnanců s ním není spokojena, ale pokud se vezme v potaz celkové ohodnocení jejich odvedené práce ve společnosti, jsou spokojeni. K lepším výsledkům by je také motivoval větší prostor pro realizaci a uznání.

Na základě skutečností, které vyplývají z dotazníkového šetření ohledně motivačního programu organizace, lze doporučit určitá opatření pro zlepšení:

- Společnosti by měla zvážit, zda při dané výkonnosti a prosperitě, by bylo možné zaměstnancům zvýšit finanční ohodnocení. Popřípadě do jakých oddělení zasáhnout a co vylepšit pro to, aby zvýšení finančního ohodnocení byl možný. Tento krok se neobejde bez diskuse s pověřenými vedoucími pracovníky, kteří musí celý proces schválit a zjistit, jestli by nenarušil rozpočet a tržní stabilitu společnosti.
- Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že názor velké části zaměstnanců zohledňuje vedoucí pracovník pouze někdy nebo zřídka. Při rozhodování o jakékoliv činnosti, která má vliv na zaměstnancovo okolí, nebo přímo souvisí s výkonem jeho činnosti, by měl vedoucí pracovník názor zaměstnance zohledňovat při rozhodování. Zaměstnanci mohou přinést do řešené věci jistý vhled třetí osoby, kterého by manažer při rozhodování jen těžko dosáhl. Výsledek by byl přínosný jak pro stranu zaměstnance, který bude vnitřně uspokojen, protože měl možnost se seberealizovat, ale i pro společnost, která na základě daného rozhodnutí může profitovat.
- Přistupovat k pracovníkům více individuálně, zajímat se o jejich potřeby a provádět dotazníková šetření k potvrzení správného nastavení motivačního programu častěji.
- Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že ze vzorku respondentů byl pouze jediný student. Společnosti by měla přijímat na stáže větší počet studentů, kteří zde ve společnosti mohou získat cenné zkušenosti a znalosti, které jim pomohou v jejich kariérním postupu. Zároveň společnost může získat od

studentů cenné rady a zkušenosti, nebo určité nadšení pro daný obor, ve kterém společnost podniká. Výsledkem může být zvýšení produktivity a tržeb celé společnosti.

- Více zpřesnit systém odměn, aby zaměstnanci měli představu o tom, jak velké bonusy se jim vyplatí a na čem jejich variabilita závisí.

5 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat do hloubky téma motivace zaměstnanců v organizaci. Motivace je v zaměstnancích určité organizace stimulována pomocí správně nastaveného motivačního programu. Jeho nedílnou součástí jsou různé benefity, vztahy na pracovišti, osobní rozvoj a možnost seberealizace. Dalším cílem bylo ověřit tyto teoretické postupy v praxi, jestli se skutečně dají aplikovat.

V teoretické části je nejdříve popsána teorie motivace a jakým způsobem se odlišuje od stimulace, kterou většina organizací používá více. Dále také teorie pracovního chování, jejíž součástí jsou různé teorie zaměřené na proces a na potřeby a role manažera v podniku. Posledním tématem je teoretické pojetí motivačního programu podniku, a v jakém nejideálnějším pořadí by měl být sestaven, případně co by měl všechno obsahovat. Tento teoretický základ má sloužit jako podklad pro praktickou část.

V praktické části byla zvolena společnost AAH Czech s.r.o. Nejprve byla charakterizována organizace jako taková. Dále bylo uvedeno, jakou má společnost tržní kapitalizaci, a jací zákazníci mají největší podíl na jejích tržbách. Bylo také nastíněno produktové portfolio. Nejdůležitější částí praktika byl samotný motivační program podniku, do kterého bylo zařazeno, jaké si firma stanovuje cíle, a jakou má strukturu zaměstnanců. Nedílnou součástí je také systém odměňování a benefitů. Závěrečnou fází bylo dotazníkové šetření, které se uskutečňovalo za stížených podmínek kvůli současné pandemii koronaviru. Cílem bylo zjistit stávající motivaci zaměstnanců a jak hodnotí nastavený motivační program podniku, případně jejich celkovou spokojenost s řízením společnosti.

Jak je z poznatků teoretické části práce a z odpovědí respondentů v rámci provedených rozhovorů a dotazníkového šetření patrné, motivace je jedním ze základních prvků pracovní výkonnosti, loajálnosti a tím i úspěšnosti jak samotných zaměstnanců, tak i organizace jako celku, kdy významnou roli hraje motivace finanční a také pracovní prostředí a kolektiv zaměstnanců, jejich dobré vztahy.

Existují různé formy motivace, kdy management musí hledat tu správnou formu. Ne na každého působí stejná motivace, co je pro jednoho zaměstnance motivující, to

může být pro ostatní demotivující. Management by měl své zaměstnance dobře znát, aby byl schopen posoudit, který motivační program je pro danou organizaci nejvhodnější a který bude nejméně efektivní a úspěšný. Manažeři však musí zároveň pracovat sami na sobě, na svém rozvoji, na zdokonalování svých dovedností a schopností, aby tak lépe své spolupracovníky chápali, lépe jim rozuměli.

Na základě údajů získaných empirickým výzkumem byla navržena následující opatření zaměřené na zvýšení efektivity stávajícího motivačního programu společnosti AAH Czech s.r.o.:

- Možné zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců, po detailním rozhovoru s vedením společnosti, popřípadě zda by to bylo při dané prosperitě možné.
- Zohledňovat více názor zaměstnanců při rozhodování o jakýchkoli zásadních skutečnostech, které by se jich mohli týkat, a o kterých by mohli mít právo rozhodovat.
- Přistupovat k zaměstnancům více individuálně a zajímat se o jejich potřeby.
- Přijímání více studentů z řad vysokých i středních škol na pracovní stáže.
- Zlepšení systému odměn ve formě bonusů za odpracované hodiny.

6 Seznam literatury

Knihy a monografické publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024714078.

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

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání 2004. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719916.

PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1086-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 8024704056.

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

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5350-8.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 2017. ISBN 9788026211969.

MARCIANO, Paul L., Eva JIŘIČNÁ. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. 3., rozšířené vydání. Brno: Motiv Press, 2013. Manažer. ISBN 978-809-0413-399.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 978-807-3878-306.

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

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 3., přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

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

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

7 Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Rozdíl mezi motivací a stimulací</i>	10
<i>Obrázek 2: Podíl zákazníků na celkových tržbách v %</i>	21
<i>Obrázek 3: Znázornění výsledků otázky č.1</i>	28
<i>Obrázek 4: Znázornění výsledků otázky č.2</i>	29
<i>Obrázek 5: Znázornění výsledků otázky č.3</i>	29
<i>Obrázek 6: Znázornění výsledků otázky č.4</i>	30
<i>Obrázek 7: Znázornění výsledků otázky č.5</i>	30
<i>Obrázek 8: Znázornění výsledků otázky č.6</i>	31
<i>Obrázek 9: Znázornění výsledků otázky č.7</i>	31
<i>Obrázek 10: Znázornění výsledků otázky č.8</i>	32
<i>Obrázek 11: Znázornění výsledků otázky č.9</i>	33
<i>Obrázek 12: Znázornění výsledků otázky č.10</i>	33
<i>Obrázek 13: Znázornění výsledků otázky č.11</i>	34
<i>Obrázek 14: Znázornění výsledků otázky č.12</i>	34
<i>Obrázek 15: Znázornění výsledků otázky č.13</i>	35

8 Seznam příloh

Příloha 1

Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Denis Kadlec, a jsem studentem ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s, oboru řízení lidských zdrojů.

Věnujte prosím pár minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Informace z něho slouží jako základ pro můj empirický výzkum, ale především jako zdroj informací nutný k dokončení mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas.

1. Nejvíce mě v pracovním poměru motivuje
 - Finanční ohodnocení
 - Možnosti seberealizace
 - Uznání okolí
 - Benefity

2. Moje práce mě
 - Baví a zcela naplňuje
 - Baví
 - Nebaví ani nenaplňuje
 - Nebaví a čekám na příležitost k odchodu

3. Jste ztotožněn/a se svojí pracovní pozicí a věříte tomu, co děláte?
 - Ano
 - Ne

4. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?
 - Ano
 - Ne

5. Myslíte si, že jste od svého nadřízeného dostatečně motivován/a?
 - Ano
 - Ne

6. Jste spokojen/a se stylem řízení, který je nastaven v organizaci, ve které pracujete?
 - Spokojen/a

- Spíše spokojen/a
- Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

7. Zohledňuje nadřazený Váš názor při rozhodování?

- Vždy
- Někdy
- Zřídka
- Nikdy

8. Co by Vás motivovalo k lepším výsledkům?

- Finanční ohodnocení
- Lepší vztahy na pracovišti
- Mít větší zodpovědnost
- Nic pracuji stále naplno
- Vidina seberealizace a uznání

9. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

- Ano
- Ne

10. Čemu dáváte větší přednost?

- Práci, která mě baví, ale je průměrně placená
- Práci, která mě nebaví, ale je nadstandartně ohodnocena

11. Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

12. V jaké jste věkové kategorii?

- 18-30
- 31-40
- 41-60
- 60+

13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
- Student
- Vysokoškolské

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denis Kadlec		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivační program organizace		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Hlavní téma bakalářské práce je motivační program podniku. Práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Cílem této práce je obohatit mou osobu o poznatky z tématu motivace, dále teoretický rozbor motivace jako takové a jakým způsobem se aplikuje v pracovním chování zaměstnanců. Praktická část obsahuje stručný popis zvolené společnosti, jejího stávajícího motivačního programu a empirický výzkum v podobě dotazníkového šetření a polostrukturovaných dotazníků. Výsledek empirického výzkumu byl vyhodnocen a navrženo opatření, které by pomohlo motivační program podniku vylepšit a zdokonalit. Stanoveného cíle práce bylo dosaženo.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Bakalářská práce, motivace, motivační program podniku

ANNOTATION

AUTHOR	Denis Kadlec		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivational program of the organization		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	15		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>The main topic of the bachelor thesis is the motivational program of the company. The work is divided into theoretical and practical part. The aim of this work is to enrich my person with knowledge from the topic of motivation, as well as a theoretical analysis of motivation as such and how it is applied in the work behavior of employees. The practical part contains a brief description of the selected company, its current motivational program and empirical research in the form of a questionnaire survey and semi-structured questionnaires. The result of the empirical research was evaluated and a measure was proposed that would help to improve and perfect company's motivational program. The set goal of the work was achieved.</p>		

KEY WORDS	Bachelor thesis, motivation, motivational program of the company