

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

Motivation of employees in the organization

Karolína Husáková

Plzeň 2021

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivace pracovníků ve vybraném podniku“

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

V Plzni dne 05.05.2021

v.r. Karolína Husáková
podpis autora

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a ochotný přístup při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům podniku International Automotive Components Group s.r.o. za účast na dotazníkovém šetření a HR manažerovi za přínosné informace.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část	9
1.1 Vymezení základních pojmů	9
1.2 Motivace pracovního jednání	11
1.2.1 Typy pracovní motivace	12
1.2.2 Teorie pracovní motivace	19
1.3 Motivační program	24
1.4 Shrnutí teoretické části	26
2 Praktická část	27
2.1 International Automotive Components Group s.r.o.	27
2.1.1 Základní informace	27
2.1.2 Produktové portfolio	29
2.1.3 Vybrané finanční ukazatele	30
2.2 International Automotive Components Group s.r.o. Přeštice	34
2.2.1 Lidské zdroje	34
2.3 Motivační systém IAC Přeštice	38
2.3.1 Průběh motivačního systému ve společnosti	38
2.3.2 Stimulační prostředky ve společnosti	39
2.4 Dotazníkové šetření	44
2.4.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření	44
2.4.2 Respondenti	45
2.4.3 Výsledky dotazníkového šetření	45
2.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	62
2.5 Navrhovaná opatření	66
2.5.1 Hmotná odměna	66
2.5.2 Atmosféra pracovní skupiny	68
2.5.3 Pracovní podmínky a režim práce	71
Závěr	72
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	74
Seznam tabulek	78
Seznam obrázků	79

Seznam grafů	80
Seznam použitých zkratk a značek	81
Seznam příloh	82
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Získání a udržování motivace pracovníků je důležitou součástí personálních činností v podniku. V současné době převažuje na trhu práce nabídka kvalifikovaných pracovních míst nad poptávkou, proto se podniky snaží motivačním systémem zaujmout nové zaměstnance a udržet si stávající. Pokud jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, podávají žádoucí pracovní výkony, přispívají tím k plnění podnikových cílů a ve výsledku ovlivňují celkovou konkurenceschopnost daného podniku. Management podniku by se proto měl motivací svých zaměstnanců dostatečně zabývat, měl by mít vytvořen adekvátní motivační program. Investice podniku do nejrůznějších stimulačních prostředků se poté vrací v podobě udržení spokojených pracovníků a přilákání dalších zájemců o pracovní místa.

Tématika motivace pracovníků je velmi rozsáhlá. Existují různé přístupy a teorie pracovní motivace. Podstatné je k nim přistupovat dle podmínek konkrétního podniku.

Tato bakalářská práce je věnována tématu motivace pracovníků ve společnosti International Automotive Components Group s.r.o., se zaměřením na pobočku v Přešticích. Cílem práce je zhodnotit motivační systém pracovníků ve zmíněném podniku a navrhnout případná opatření, která by měla přispět ke zlepšení tohoto systému.

Bakalářská práce je členěna na dvě části – teoretickou a praktickou. První kapitola teoretické části se věnuje vymezení základních pojmů potřebných pro pochopení dané problematiky. Dále je představena oblast motivace pracovního jednání, její typy a přístupy k ní. Předposlední kapitola teoretické části se zabývá motivačním programem. Následuje shrnutí teoretické části. Tyto kapitoly jsou zpracovány na základě rešerší odborné literatury, které vycházejí jak z českých, tak ze zahraničních zdrojů. Pro komplexní uchopení daného tématu jsou využity monografické a internetové zdroje.

V úvodu praktické části je představen podnik International Automotive Components Group s.r.o., jeho vznik, vývoj a produktové portfolio. Ke zhodnocení současné finanční situace jsou dále vypočteny vybrané finanční ukazatele. Kapitoly jsou zpracovány s využitím interních dokumentů podniku. Jedná se především o výroční zprávy a účetní závěrky.

Bakalářská práce je zaměřena na závod v Přešticích Plant 2, kterému je věnována druhá kapitola praktické části. Zde jsou popsány lidské zdroje podniku a konkrétní motivační systém. Informace o současném motivačním systému podniku jsou získány prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Stěžejní částí této práce je dotazníkové šetření, na jehož základě budou předloženy návrhy vedoucí ke zlepšení stávajícího stavu motivačního systému. Výsledky dotazníkového šetření a mnou navržená opatření budou projednány s HR manažerem podniku a mohou do budoucna sloužit jako podnět k zavedení skutečných změn. Závěr bakalářské práce shrnuje nejdůležitější poznatky dotazníkového šetření a navržené změny motivačního systému podniku.

1 Teoretická část

1.1 Vymezení základních pojmů

V následující kapitole budou vymezeny základní pojmy.

Dle Armstronga a Taylora (2015) je **motivace** cílově orientované chování. Motivování ostatních představuje směřování lidí k činnostem, které vedou k dosažení vytyčeného cíle.

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“ (Tureckiová, 2004, s. 55).

Motiv představuje příčinu či důvod k určitému chování nebo jednání a tím silně ovlivňuje lidskou činnost (Bedrnová a kol., 2012).

Na psychiku člověka působí speciální, ale ne vždy zcela úmyslné síly – motivy. V některých případech si tyto síly jedinec vůbec neuvědomuje. Tyto hybné síly vedou činnost člověka požadovaným směrem. Probudí v jedinci aktivitu a tuto vytvořenou aktivitu se snaží udržet. Projevem působení výše popsaných sil jsou motivované činnosti či motivované jednání (Bedrnová a kol., 2012).

Vykonání motivované činnosti ovlivňují dva faktory, a to jednak očekávání trestu či odměny, jednak vnitřní napojení člověka na tuto činnost. Z toho autor usuzuje, že úkol tedy člověk splní na základě motivů nebo stimulů (Adair, 2004).

Na člověka působí velké množství motivů. Ty, které jsou orientovány stejným směrem, se navzájem doplňují a posilují. Avšak motivy, které působí protikladně, se mohou vzájemně oslabovat, a tím činnost, kterou motivují, narušovat. Taková situace se nazývá konflikt motivů (Bedrnová a kol., 2012).

Tureckiová (2004) označuje za motivy přání, ideály, zájmy a potřeby.

Bělohlávek (2005) dělí motivy na dvě základní složky:

- **Řídící:** udávají hlavní směr jednání, člověk se rozhoduje pro danou věc a snaží se najít způsob a postup, jak této věci dosáhnout.
- **Energizující:** dodávají sílu a energii k jednání.

Zdroje motivace

Provazník a Komárková (2004) označují jako zdroje motivace následující faktory:

- **potřeby,**
- **návyky,**
- **zájmy,**
- **hodnoty,**
- **ideály.**

Potřeba vzniká z nedostatku, ze kterého je vyvolávána snaha tento nedostatek odstranit. Obrázek č. 3 znázorňuje fáze uspokojení potřeb. Nejdříve vznikne nedostatek, tím je vyvolána potřeba. Následuje motivace zbavit se nedostatků pomocí činnosti, která je stěžejní k odstranění uvedeného nedostatku. Předpokladem celého procesu je nalezení cíle vedoucího k uspokojení dané potřeby (Bedrnová a kol., 2012).

Obrázek 1: Fáze uspokojení potřeb

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Činnost → Odstranění nedostatku

Zdroj: vlastní zpracování dle Bedrnové a kol., 2020

Pojmem **návyk** se označuje ustálená, opakovaná a automatická činnost. Projevem těchto činností je vnitřní tlak nebo pohnutka, která jedince nutí zachovat se v konkrétních situacích určitým způsobem (Jermář, Egerová, Dvořáková, & Dvořáková, 2014).

Návyky jsou charakteristické převážně tím, že díky nim není jedinec psychicky namáhán při běžných denních situacích a šetří čas, který by byl jinak věnován rozhodování (Nakonečný, 2004).

Specifická forma zaměření na určitou oblast činností se nazývá **zájem** a dle Bedrnové a kol. (2012) jej lze chápat jako zvláštní druh motivu. Činnosti, kterými se zájmy projevují, mají příznivý vliv na osobnost člověka a blahodárně působí na oblast motivace.

Zájmy jsou velmi různorodé. Život je jimi obohacován a díky nim jsou jedinci podněcováni k určitým aktivitám (Lednický, 2000).

Hodnota představuje cenu, kterou pro člověka určitá věc má. Pro každého jedince je hodnota subjektivní, protože u každého jedince i v každé situaci může být hodnota různá (Vízdal, 2008).

Ideál je model sloužící jedinci jako vzor při určitém jednání. Jedná se o představu něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného, co je pro člověka důležité. Ideálem je přesně ta skutečnost, o kterou člověk usiluje (Bedrnová a kol., 2012).

Ideál se nachází na úplném začátku motivace a je cílem, který si jedinec stanoví a snaží se ho dosáhnout (Palán, 2002).

Od pojmů motiv a motivace je ještě nutné odlišit pojmy stimul a stimulace.

S pojmem motiv je často chybně zaměňován pojem **stimul**. Ten ale na rozdíl od motivu působí na člověka vnějším způsobem. Dochází tím ke změnám jeho psychických procesů a jeho motivace (Kocianová, 2010).

Pojem **stimulace** představuje vnější působení na psychiku člověka, jehož výsledkem je určitá změna jeho činnosti především prostřednictvím motivace (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Stimulace může nabývat mnoha podob a forem, avšak společným znakem je, že se vždy jedná o působení na činnost či aktivitu jiného člověka aktivními vnějšími zásahy (Bedrnová a kol., 2012).

1.2 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání znamená vytvoření zájmu zaměstnanců aktivně se podílet a angažovat na činnostech vedoucích k plnění poslání a cílů organizace. (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Pracovní motivace posiluje u zaměstnanců pracovní nasazení, odpovědnost a také iniciativu. Výjimečně však existují i osoby, které k práci motivovat téměř nelze. Většinu pracovníků motivovat lze a v případě úspěchu se zvýší jejich výkonnost a produktivita. Najít způsob efektivní motivace zaměstnanců znamená odpovědět na dvě základní otázky:

- **Čím zaměstnance motivovat?**

- **Kdy a jakým způsobem motivační prostředky použít?** (Urban, 2017)

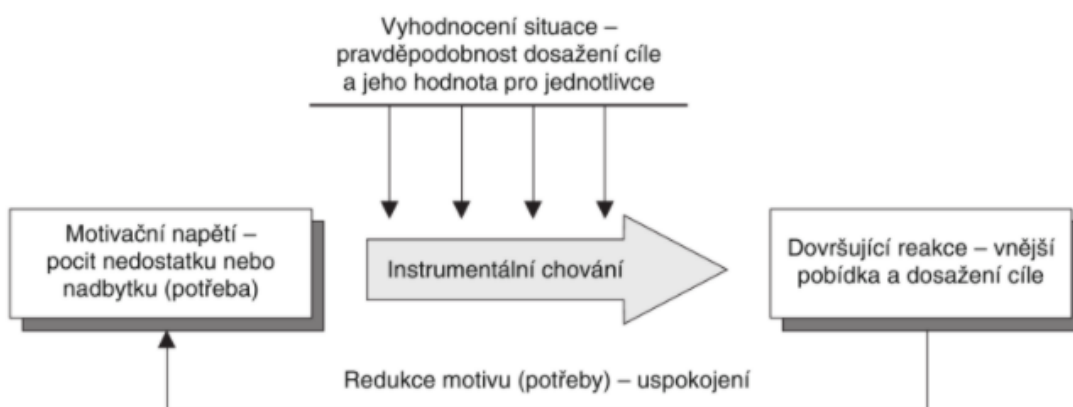
„Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 244).

Dle Tureckiové (2004) se motivační proces skládá ze čtyř fází, které se neustále opakují:

1. **Motivační napětí:** vzniká stavem nedostatku či nadbytku, který musí být odstraněn.
2. **Subjektivně účelné chování:** pokud je motiv dostatečně silný, snaží se jedinec obnovit původní rovnováhu.
3. **Dosažení cíle.**
4. **Uspokojení potřeby.**

Zmíněný motivační proces přehledně znázorňuje obrázek níže (Obrázek 2).

Obrázek 2: Motivační proces



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 56

1.2.1 Typy pracovní motivace

Urban (2017) rozlišuje vnitřní a vnější pracovní motivaci. K vnitřní motivaci patří faktory, které přímo souvisejí s prací. Jedná se o potřeby, které jsou uspokojeny během pracovního výkonu. Vnější faktory motivace jsou to, co zaměstnanci za vykonání práce dostávají.

Vnitřně motivovaní lidé dělají určité činnosti za účelem samotného uspokojení z vykonávání této aktivity. Oproti tomu u vnější motivace je používán určitý nástroj, který

má na jedince značný vliv. Hlavní rozdíl je tedy v tom, že uspokojení nepochází pouze z dané aktivity, ale z nějakého stimulačního prostředí (Gagné & Deci, 2005).

Vnitřní pracovní motivace

Zdrojem vnitřní pracovní motivace je práce, která přináší pracovníkovi radost a potěšení. Jedinec jeví o práci zájem a z jejího vykonání má příjemný pocit. Zda je zaměstnanec motivován právě tímto způsobem, je možné posoudit na základě toho, že často hovoří o úkolech, které se mu líbí nebo nelíbí. Je ochoten na úkolech, které ho baví, pracovat dobrovolně, bez ohledu na to, jak jsou tyto úkoly náročné a kolik mu zaberou času. Pokud jde o úkoly, které ho nebaví, není při nich podáván příliš dobrý výkon, pracovník se je snaží co nejdéle oddalovat a snaží se jim vyhnout (Stýblo, 2011).

Dle Urbana (2017) navazují významné vnitřní faktory motivace na Maslowovu hierarchii potřeb, která bude podrobněji vysvětlena v kapitole teorie pracovní motivace. Konkrétně navazuje na potřebu uznání a úcty a potřebu seberealizace. Řadí se sem především tyto faktory:

- samostatnost, se kterou je možno práci vykonávat,
- nové schopnosti, které jsou při jejím vykonávání získávány,
- viditelné důsledky, které jsou vidět po provedení práce,
- společenský význam či smysl.

Důvodem, proč motivuje samostatnost, je především to, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit vlastní činnost. Podporovat samostatnost samozřejmě neznamená, že je pracovníkům poskytnuta možnost řídit svou práci zcela samostatně. Může ale znamenat, že jsou na pracovníka postupně vybrané funkce a pravomoci převáděny či delegovány (Urban, 2017).

Účinným vnitřním motivačním faktorem jsou také nové schopnosti. Tato motivace vychází ze základních lidských potřeb zdokonalovat se ve své činnosti. Působí zejména tehdy, pokud si jedinec zvyšuje schopnosti, na kterých mu záleží, anebo které zvyšují jeho sebevědomí (Urban, 2017).

Pracovník potřebuje za svou odvedenou práci vidět konkrétní výsledky, které spolu se zvyšujícími se schopnostmi posilují jeho sebevědomí a sebedůvěru. Tento vnitřní motivační faktor bývá nejsilnější (Urban, 2017).

Poslední z hlavních faktorů vnitřní motivace je vykonávání práce, která má širší smysl nebo je společensky významná (Urban, 2017).

Bedrnová a kol. (2012) považují za nejvýznamnější vnitřní motivy práce níže zmíněné:

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Za nejkvalitnější je motivace považována tehdy, pokud vnitřně motivovaní pracovníci míří ke stanoveným cílům. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni zevnitř, je zapotřebí zapojit i motivaci vnější (Horváthová, Bláha, & Čopíková, 2016).

Vnější pracovní motivace

K faktorům vnější motivace patří to, co za svou práci zaměstnanci obdrží, za podmínek, že ji vykonávají správně a včas. Jedná se především o finanční odměnu, jako jsou prémie, mzda, bonusy apod., ale také zvýšení mzdy v budoucnu, nadějí na povýšení nebo pochvalu či uznání (Urban, 2017).

Dle Dvořákové a kol. (2012) patří mezi nejvýznamnější vnější motivy práce tyto potřeby:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálních kontaktů,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Pojem stimulace přitom zahrnuje soubor nástrojů, pomocí kterých lze ovlivňovat zaměstnance za účelem dosažení cílů podniku. Nejčastěji se jedná o růst kvality a produkce (Mayerová, Bureš, & Růžička, 1994).

Pro management firmy je klíčové, aby zaměstnanci byli produktivní a podávali dostatečný výkon. Výkonné zaměstnance je třeba motivovat prostřednictvím stimulačních prostředků.

V rámci následujícího textu budou charakterizovány nejdůležitější stimulační prostředky na základě členění dle Bedrnové a kol. (2012):

- **hmotná odměna,**
- **obsah práce,**
- **neformální hodnocení,**
- **atmosféra pracovní skupiny,**
- **pracovní podmínky a režim práce,**
- **identifikace s prací, profesí a organizací,**
- **externí stimulační faktory.**

Armstrong a Taylor (2015) rozdělují celkovou odměnu zaměstnance na dvě složky: transakční a relační. Konkrétní příklady těchto odměn znázorňuje následující tabulka (*Tabulka 1*).

Tabulka 1: Členění odměn dle Armstronga

Transakční odměny	Relační odměny
základní mzda	vzdělávání a rozvoj
zásluhové odměny	zkušenosti a zážitky z práce
zaměstnanecké výhody	

Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga, 2020

Transakční odměny zahrnují hmotnou odměnu, naproti tomu relační odměny se týkají nepeněžité odměny. Podstatné je, aby byly obě složky vnímány ve vzájemné souvislosti jako jeden celek (Armstrong & Taylor, 2015).

Hmotná odměna

„Uspokojení potřeb, kterého se pracovníkovi na základě jeho činnosti nebo za její vykonávání dostává, lze chápat jako jeho odměnu“ (Urban, 2017, s. 24).

Hmotnou odměnou přitom Koubek (2015) označuje všechny formy peněžní odměny.

Dle Štěpaníka (2010) má hmotná odměna následující kategorie:

- základní mzda,
- 13. a 14. plat,
- výkonové prémie,
- podíly na kolektivních prémiech,

- podíly na zisku,
- akcie,
- příplatky za vykonání práce v době volna,
- příplatky na pojištění zaměstnanců,
- zdravotní péče,
- nárok na využití služeb, které firma nabízí,
- poskytování různých služeb za zvýhodněnou cenu či zdarma,
- volná pracovní doba,
- vybavení pracoviště,
- zvýhodněné stravování,
- podpora účasti na sociálních a kulturních akcích.

Aby byla hmotná odměna skutečně účinným stimulačním prostředkem, je nutné dodržovat určitá pravidla. Při nedodržení těchto pravidel nemusí mít hmotná odměna žádoucí stimulační efekt, v horším případě může dojít dokonce k demotivaci zaměstnanců. Musí být dodržen přímý vztah mezi odměnou a výkonem a je nutné, aby odměna přicházela bezprostředně po pracovním výkonu (Provazník & Komárková, 2004).

Musí být dané jasné podmínky, za kterých se stanovuje výše odměny. S těmito podmínkami musí být všichni zaměstnanci seznámeni (Provazník & Komárková, 2004).

Poslední pravidlo se netýká pouze hmotné odměny, ale mělo by být na pracovišti dodržováno při jakémkoliv jednání. Jedná se o to, že musí být dodržen princip spravedlnosti při odměňování pracovníků (Provazník & Komárková, 2004).

Obsah práce

Provazník a Komárková (2004) zdůrazňují, že je důležité dosáhnout souladu mezi pracovní činností a preferencemi pracovníka. Motivaci jedince ovlivňují faktory jako míra kreativity a autonomie, prestiž profese, možnost seberozvoje, míra moci a podobně.

Bedrnová a kol. (2012) uvádějí tyto hlavní apely ovlivňující obsah práce:

- **Apel na tvořivé myšlení:** pracovník využívá svoji kreativitu a prosazuje vlastní nápady.

- **Apel na uplatnění koncepčního či systematického myšlení:** zaměstnanec přemýšlí systematicky a dle toho se projevuje jeho pracovní aktivita.
- **Apel na kontakt s dalšími zaměstnanci a péče o ně:** zaměstnanec pracuje v kolektivu dalších zaměstnanců.
- **Apel na uplatnění vlastní autonomie:** pracovník jedná samostatně a zodpovědně. Sám si stanovuje a prosazuje pracovní činnosti.
- **Apel na moc či prestiž:** zaměstnanec motivuje hrdost na vlastní schopnosti a touha po moci.
- **Apel jistoty a jasných perspektiv:** zaměstnanec pracuje v oboru, který má jasnou budoucnost.

Neformální hodnocení

Neformální hodnocení má bezprostřední povahu a většinou se odehrává na pracovišti každodenně. Oproti formálnímu hodnocení není neformální hodnocení dokumentováno, jedná se pouze o interakci mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Toto hodnocení je ovlivněno tím, v jaké se náladě se nadřízený aktuálně nachází, jaké má vztahy k podřízenému a jaké má právě pocity. To je také důvodem, proč formální hodnocení nebývá podnětem pro personální rozhodnutí (Koubek, 2015; Pilařová, 2008).

„Nikdo nebude ochoten pracovat dlouhodobě s vysokým pracovním nasazením, když to nikdo neocení“ (Khelerová, 2006, s. 112).

Atmosféra pracovní skupiny

Velké množství stimulačních účinků je založeno na sociálních vztazích, které jsou na pracovišti vytvořeny.

V rámci dobré pracovní atmosféry ve skupině zaměstnanců jsou sociální vztahy motivátorem. Pokud zaměstnanec dosáhne pozitivního výsledku, tento výsledek posiluje jeho sebevědomí. Stejně tak, pokud pracovník vykoná danou činnost nedostatečně, srovnání jeho výkonu s ostatními podporuje chtění zlepšit se a zlepšení výkonu jeho činnosti celá pracovní skupina ocení (Bedrnová a kol., 2012).

Pokud na pracovišti panuje špatná atmosféra, působí nepříznivě na zaměstnance a také na jejich pracovní výkon. Jakmile vykoná zaměstnanec danou činnost správně, v očích

ostatních se vnucuje nadřízenému, a tím vzniká na pracovišti soupeřivost a nepřátelství (Bedrnová a kol., 2012).

Dle Dědiny a Cejthamra (2005) týmová práce zvyšuje motivaci, produktivitu a kvalitu práce, podporuje inovace a oddanost zaměstnanců.

Pracovní podmínky a režim práce

Pod pojmem pracovní podmínky se skrývají všechny vnější faktory, které působí na zdravotní stav, psychickou i neurofyziologickou stránku zaměstnance kladně, ale i záporně (Provazník, Bedrnová, Franková, Komárková, & Pauknerová, 1997).

Dle Bedrnové a kol. (2012) tu nastávají dvě situace:

1. Lepší pracovní podmínky ovlivňují pozitivně pracovní výkon zaměstnanců vlivem menší únavy a větší spokojenosti.
2. Zlepšení pracovních podmínek vede ke zlepšení vztahu zaměstnanců k organizaci.

Nepříznivé pracovní podmínky člení Pauknerová (2012) na tři skupiny na základě důsledků, které v pracovnících zanechávají:

- **Nepříjemné pracovní podmínky** pouze mění postoj pracovníka a jeho vztah k podniku, ale nemají vliv na pracovní výkon.
- **Rušivé pracovní podmínky** ovlivňují negativně pracovní výkon.
- **Škodlivé pracovní podmínky** způsobují fyzické poškození organismu a v závažnějších případech mohou mít i trvalé následky.

Režim práce čili poměr mezi pracovní dobou a obecně nutnými přestávkami, se řadí také do stimulačních prostředků. Pracovní přestávky mají pozitivní vliv na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2012).

Identifikace s prací, profesí a organizací

Pokud zaměstnanec přijme cíle podniku za své vlastní, vzniká silný stimulační prostředek, který pozitivně působí na pracovní výkon zaměstnanců (Bedrnová a kol., 2012).

Také může dojít k identifikaci s prací a profesí. Identifikace s prací je založena na tom, že se člověk ztotožnil se svou prací a bere ji jako běžnou součást svého života.

Identifikace s profesí znamená, že se profese pracovníka podílí na jeho osobní charakteristice (Bedrnová a kol., 2012).

Pokud dojde k propojení těchto tří identifikací, zaměstnanec pracuje hospodárně a aktivně, je tvořivý a odpovědný. Výkony takového pracovníka jsou dlouhodobě vysoké. (Bedrnová a kol., 2012).

Externí stimulační faktory

Pracovníky ovlivňují dále také faktory mimo organizační rámec. **Celková image organizace** udává, jak je daný podnik vnímán, jakou má pověst a prestiž. Prestižní podnik stimuluje k práci přitom více než podnik se špatnou pověstí. Mezi externí faktory patří také **makroekonomická situace**. Během recese jsou zaměstnanci demotivováni a při expanzi naopak stimulováni. Ochotu pracovat ovlivňuje dále **politická situace a rodinné vztahy** (Bedrnová a kol., 2012).

1.2.2 Teorie pracovní motivace

„Teorie pracovní motivace představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 218).

Většina autorů člení teorie motivace na dvě základní skupiny:

- **teorie zaměřené na obsah,**
- **teorie zaměřené na proces.**

Armstrong a Taylor (2015) přidávají také třetí skupinu: **teorii instrumentality**, která zdůrazňuje důležitost finanční stimulace. V nejhrubším pojetí této teorie autoři uvádějí, že lidé pracují pouze pro peníze.

V následujících kapitolách budou v rámci tohoto členění popsány neznámější teorie motivace se zaměřením na motivaci na pracovišti.

Teorie zaměřené na obsah

Tyto teorie charakterizují motivaci jako podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb (Duchoň & Šafránková, 2008).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že cílem teorií zaměřených na obsah, je identifikování faktorů, které s motivací souvisejí. Významní autoři jako Maslow nebo Herzberg věří, že obsahem motivace jsou potřeby. Proto bývají tyto teorie jinak také nazývány jako teorie potřeb.

Maslowova teorie potřeb

Jedná se o jednu z neznámějších motivačních teorií. Vypracoval ji americký psycholog a univerzitní profesor Abraham Maslow v publikaci „Motivation and Personality“ v roce 1954 (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Autor zde definoval pět základních lidských potřeb, které dále dělí na: **nižší** a **vyšší**. Mezi nižší potřeby patří fyziologické potřeby a potřeby existenční jistoty a bezpečnosti, mezi vyšší patří sociální potřeby, potřeby uznání osobnosti a uspokojení z práce a poslední potřeby seberealizace (Vodáček & Vodáčková, 2013).

Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle Armstronga a Taylora, 2020

Vyšší potřeby jsou dle Maslowa vnímány jako méně namáhavé, ale zároveň jejich uspokojení vede k intenzivnějším vnitřním pocitům. Dle jeho teorie se důsledkem uspokojení nižších potřeb stávají dominantními potřeby vyšší, a pozornost je tedy věnována těmto vyšším potřebám. Proto jsou tyto potřeby nejčastěji zobrazovány ve tvaru pyramidy od nejnižších po nejvyšší jako na *Obrázku č. 3* (Armstrong & Taylor, 2015).

Následující tabulka (*Tabulka 2*) zobrazuje konkrétní potřeby zaměřené na pracovní prostředí.

Tabulka 2: Rozdělení potřeb dle Vodáčka a Vodáčkové

Fyziologické potřeby	Snesitelné pracovní podmínky, zajištění přiměřeného výdělku, hygienické podmínky pracoviště.
Potřeby existenční jistoty a bezpečnosti	Pracovní smlouva, zdravotní a důchodové pojištění.
Sociální potřeby	Mezilidské vztahy na pracovišti, začlenění se do kolektivu.
Potřeby uznání a uspokojení z práce	Postavení a prestiž, úcta pracovníka k sobě samému, ocenění pracovních výsledků, uznání pracovním kolektivem.
Potřeba seberealizace	Naplnění pocitu životního poslání, ztotožnění pracovních činností s osobním rozvojem, společenské uplatnění.

Zdroj: vlastní zpracování dle Vodáčka a Vodáčkové, 2020

Dle Urbana (2017) z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují zejména neuspokojené potřeby.

Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg definoval dvě skupiny, které mají vliv na pracovní spokojenost:

- **Motivátory:** faktory úzce související s vykonávanou prací, jejichž pozitivní působení přináší spokojenost, oproti tomu negativní působení přináší nespokojenost.
- **Frustrátory:** faktory, které souvisí s širšími podmínkami. Pokud pracovník tyto faktory nepostrádá, ani si nevšimne, že na něj pozitivně působí. Naopak, při absenci těchto faktorů, dochází k nespokojenosti (Blažek, 2014).

Do motivátorů řadí Blažek (2014) například zajímavost práce, odpovědnost, která s danou prací souvisí, možnost kariérního růstu nebo uznání. Do frustrátorů je řazena jistota pracovního místa, personální politika dané organizace nebo dobré mezilidské vztahy.

Tato teorie je kritizována především proto, že nerespektuje individuální motivační systém konkrétních podniků, protože na každého jednotlivého pracovníka působí jiné motivační faktory (Bedrnová a kol., 2012).

Teorie zaměřené na proces

Dle Duchoně a Šafránkové (2008) se tyto teorie týkají psychologických procesů ovlivňujících motivaci.

Vroomova teorie expektance

Tvůrcem teorie expektance, jinak zvané také jako teorie očekávání, je V.H. Vroom. Tato teorie je založena na předpokladu, že lidské jednání je ovlivněno zejména představami o budoucích situacích a očekáváníích. Pracovní činnost je brána jako cesta vedoucí k danému cíli (Jermář a kol., 2014).

Základními pojmy této teorie jsou:

- **Expektance:** očekávání, pravděpodobnost, že dané pracovní jednání povede k očekávanému výsledku (Bedrnová a kol., 2012),
- **Valence:** očekávané uspokojení, ke kterému motivované pracovní jednání vede (Bedrnová a kol., 2012),
- **Instrumentalita:** zahrnuje proces činnosti, pomocí které jsou dosahovány vytyčené cíle (Štikar, 2003).

Dle Nakonečného (1992) je hlavní myšlenkou této teorie to, že síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání a že výsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty. Expektační teorii lze vyjádřit pomocí rovnice, kde „M“ značí motivační sílu, „E“ znamená ocenění efektu a „O“ představuje očekávání (*Rovnice 1*).

Rovnice 1: Teorie expektance

$$M = E \times O$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Nakonečného, 2020

Vroom tvrdil, že pracovníci mají tendenci racionálně hodnotit různá chování při práci na základě zkušeností, a poté si zvolí takové chování, o kterém si myslí, že je dovede k nejlepším pracovním výsledkům (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

„Když člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Stejně tak, když nevěří, že by jeho úsilí mohlo vést k úspěšnému konci“ (Vodáček & Vodáčková, 2013, s. 133).

Tureckiová (2004) shrnuje tuto teorii tím, že čím lépe se pracovníkovi podaří dosahovat vytyčených cílů, o to usilovněji bude svou pracovní činnost vykonávat.

Adamsova teorie spravedlnosti

Tato teorie je založena na principu srovnávání s druhými. Jedinec srovnává svou námahu, vynaložené úsilí a své pracovní výsledky s úsilím a pracovními výsledky svých kolegů. Jakmile nastane nerovnováha mezi těmito proměnnými, má jedinec potřebu tuto nerovnováhu odstranit. Výsledkem této nerovnováhy je pocit nespravedlnosti, který má nepříznivý vliv na pracovní výkon, a může také ovlivňovat vztahy na pracovišti (Štikar, 2003).

Nerovnováha může být jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní nerovnováha spočívá v tom, že jedinec bude ohodnocen lépe než jeho kolega, který vynaložil menší úsilí. Výsledkem pozitivní nerovnováhy je pocit viny, nebo také pocit, že jedinec dostane odměnu, i když pracuje méně. Negativní nespravedlnost je pravý opak. Jedinec vložil více, ale jeho kolega více získal. Obě tyto uvedené nespravedlnosti působí demotivačně (Bělohávek, 1996).

1.3 Motivační program

Motivační program znázorňuje konkrétní podobu práce se zaměstnanci. Slouží k pozitivnímu ovlivňování motivace pracovníků. Je nástrojem ke kladnému působení na pracovní ochotu, výkonnost, spokojenost a stabilizaci zaměstnanců (Kocianová, 2010; Růžička, 1994).

Motivačním programem je soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž hlavním cílem je dosažení potřebné pracovní motivace (Provazník & Komárková, 2004).

Základem efektivního motivačního systému je zavedení konkrétních kritérií náročnosti, klasifikace pracovní výkonnosti a zavedení systému odměňování, který je propojený se strategií podniku (Martinovičová, Konečný, & Vavřina., 2014).

Jensen, McMullen, a Stark (2007) vyzdvihují fakt, že každá organizace je odlišná a v každé z nich jsou zaměstnání pracovníci s odlišnými potřebami, kulturou a osobností. Účinný motivační systém je na tuto skutečnost nucen brát zřetel a propojit potřeby zaměstnanců s cíli organizace. Před vytvořením efektivního motivačního programu by měly být provedeny výzkumy zaměřené na to, co zaměstnanci chtějí, co organizace nabízí a co si ještě může dovolit nabídnout.

Tvorba motivačního programu je velmi organizačně náročná a je při ní nutné zvážit řadu faktorů. Dvořáková a kol. (2012) popisují některé z nich:

Tabulka 3: Kroky při vytváření motivačního systému

1.	Zjištění současné situace základních motivačních faktorů.
2.	Zhodnocení motivačního prostředí v organizaci.
3.	Určení cílů motivačního programu.
4.	Zvolení zaměstnanců, jejich odměňování a péče.
5.	Dokumentace motivačního programu a jeho realizace.

Zdroj: vlastní zpracování dle Dvořákové a kol., 2020

Nejprve je zmapována současná situace a účinnost motivačních faktorů. Pro zjišťování se využívají například dotazníková šetření či osobní rozhovory. Během prvního kroku je často využívána pomoc psychologů či poradců vedení lidí. Na základě zmapování současné situace jsou stanoveny příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků a celkové vnitřní klima organizace. Pro sestavení vhodného motivačního programu musejí být dále stanoveny jeho cíle, konkrétní stavy a úrovně motivačních faktorů. Tvorba programu obsahuje výběr jednotlivých zaměstnanců, jejich odměňování a péči o ně, ale také rozmístování pracovníků a jejich vzdělávání. Posledním krokem při vytváření motivačního programu je jeho samotná dokumentace (Dvořáková a kol., 2012).

Je potřeba si uvědomit, že podniky se vyvíjejí a paralelně s tím musí být obnovován také jejich motivační systém (Bedrnová a kol., 2012).

1.4 Shrnutí teoretické části

Motivace pracovníků patří k významným personálním činnostem organizace. Management podniku usiluje o produktivní zaměstnance, kteří budou plnit individuální cíle a tím budou zajišťovat dosahování podnikových cílů. Aby byli pracovníci ochotni pracovat, musejí být dostatečně motivováni. Tohoto cíle je dosaženo prostřednictvím stimulačních prostředků, mezi které patří hmotná odměna, obsah práce, neformální hodnocení, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky, identifikace s prací a externí stimulační faktory.

Autoři člení pracovní motivaci na vnitřní a vnější, přitom zdrojem vnitřní pracovní motivace je samotná práce a vnější pracovní motivace se týká motivů, které s danou pracovní činností souvisejí.

Základem efektivně nastaveného motivačního systému organizace je vytvoření motivačního programu. Ten obsahuje konkrétní opatření a postupy pro dosažení potřebné motivace zaměstnanců. Součástí motivačního programu je výběr zaměstnanců, jejich rozmístění, vzdělávání a péče o ně. Lze tedy říct, že tento program propojuje motivaci s ostatními personálními činnostmi.

2 Praktická část

2.1 International Automotive Components Group s.r.o.

V následujících kapitolách bude nejprve představena společnost International Components Group s.r.o., její produktové portfolio a vybrané finanční ukazatele. Následně pak bude charakterizován podnik v Přešticích, na který je zaměřena tato bakalářská práce. Pro účely této práce bude podnik v Přešticích nazýván také „IAC Přeštice.“

2.1.1 Základní informace

Obrázek 4: Logo společnosti



Zdroj: iacgroup.com, 2020 a

International Automotive Components Group s.r.o. se sídlem v Přešticích je dceřinou společností lucemburské International Automotive Components Group Europe S.à.r.l. Mezinárodní skupina podniků IAC Group, mezi níž patří i lucemburský vlastník International Automotive Components Group s.r.o., spojuje přes 19 000 zaměstnanců po celém světě (or.justice.cz, 2020).

Tabulka 4: Základní informace o společnosti

Název společnosti	International Automotive Components Group s.r.o.
Sídlo	Hlávkova 1254, 334 01 Přeštice
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Identifikační číslo (IČO)	496 81 311
Spisová značka	C 6311 vedená u krajského soudu v Plzni
Datum vzniku a zápisu	14. července 1993
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	Iwona Niec Villaire
Jednatel	David John Prystash
Základní kapitál	258 693 000,-
Splaceno	100 %
Webové stránky společnosti	www.iacgroup.com
Mateřská společnost	International Automotive Components Group Europe, S.à.r.l.
Dceřiné společnosti	<p>IAC Group (Slovensko) s.r.o.</p> <p>IACG Europe Limited (Irsko)</p> <p>International Automotive Components Group BV (Nizozemsko)</p> <p>International Automotive Components Group SLU (Španělsko)</p> <p>Auria Solution Ltd (Velká Británie)</p> <p>International Automotive Components Polska Sp. Z.o.o. (Polsko)</p> <p>International Automotive Components Group Limited (Velká Británie)</p> <p>International Automotive Components Group S.R.L. (Rumunsko)</p> <p>IAC South Africa (Pty) Ltd. (Jihoafrická republika)</p> <p>International Automotive Components Group GmbH (Německo)</p> <p>IAC Austria Forschungs-ind Entwicklungs GmbH (Rakousko)</p>

Dceřiné společnosti	International Automotive Components Group Sweden AB (Švédsko) International Automotive Components Group BVBA (Belgie) International Automotive Components Group s.r.o. (Česká republika)
----------------------------	---

Zdroj: vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2020

International Automotive Components Group s.r.o. byla zřízena roku 1993 s původním názvem EMPETEK autodíly společnost s ručením omezeným, s podíly několika německých firem, přičemž společníkem s majoritním obchodním podílem byla ERPE-Ernst Pelz-Vetriebs-GmbH.

Vzhledem k nastalým finančním obtížím německé firmy ERPE-Ernst Pelz-Vetriebs-GmbH převzala firmu roku 1997 americká společnost Lear Corporation, která se specializuje na výbavu interiérů automobilů. Roku 2000 bylo změněno jméno společnosti z EMPETEK autodíly společnost s ručením omezením na Lear Corporation s.r.o. V následujících letech proběhla ve společnosti celá řada změn vlastnických vztahů. Společnost ovládala především americká Lear Corporation a další podniky skupiny Lear. Od roku 2006 vstoupily do společnosti podniky skupiny IAC Group, proto firma téhož roku dostala nový název, IACG s.r.o. Současný název International Automotive Components Group s.r.o. získala společnost roku 2009, ovšem k ustálení vlastnických vztahů, kdy se jediným společníkem firmy stala lucemburská International Automotive Components Group Europe, S.à.r.l., došlo až v listopadu 2020. Společnost International Automotive Components Group s.r.o. má sídlo na adrese Hlávkova 1254, 33 401 Přeštice (or.justice.cz, 2020).

2.1.2 Produktové portfolio

Hlavním předmětem podnikání firmy je výroba komponentů pro vnitřní vybavení vozidel. Zásadní roli produktového portfolia společnosti představují **stropní panely** do automobilů. Společnost se dále zabývá výrobou **dveřních výplní, přístrojových desek a tlumících prvků** automobilů Mercedes, Škoda, BMW, Audi a další (or.justice.cz, 2020).

Za celosvětovým úspěchem této firmy stojí odborníci v oboru inženýrství, kvalitní produkty a rychlost dodávek jednotlivých položek.

Ve všech podnicích skupiny IAC Group, a tedy i české IAC Přeštice, je využívána strategie nazývaná Zero Defects. Tato strategie stojí na myšlence, že kvalita není jen číslo, ale je součástí „DNA společnosti“. Jedná se o společná měřítka a pravidla, která slouží všem zaměstnancům zaměřit se na důležitost dokonalé kvality, která je zárukou udržitelných vztahů s odběrateli (iacgroup.com, 2020 b; iacgroup.com, 2020c).

Organizace nabízí inovativní mobilní interiéry, díky kterým se snaží o snížení dopadu na životní prostředí. Využívá udržitelné zdroje, recyklovatelné komponenty a přírodní materiály (iacgroup.com, 2020 b; iacgroup.com, 2020c).

2.1.3 Vybrané finanční ukazatele

V rámci této kapitoly bude prostřednictvím finančních ukazatelů zadluženosti, rentability a likvidity zhodnocena ekonomická situace společnosti.

Z účetních výkazů rozvahy, výkazu zisku a ztráty za roky 2017 až 2019 byly vybrány potřebné položky, které jsou znázorněny v následující tabulce. Na základě těchto hodnot budou dále určeny konkrétní finanční ukazatele. Data za rok 2019 jsou poslední údaje zveřejněné společností.

Tabulka 5: Potřebné položky VZZ a rozvahy v tisících Kč za roky 2017–2019

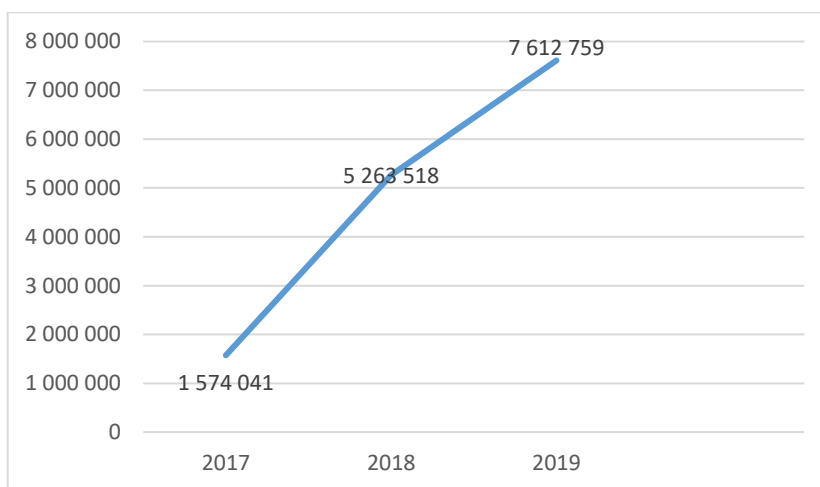
	2017	2018	2019
Aktiva celkem	2 569 789	3 404 660	3 331 454
Oběžná aktiva	883 960	1 403 884	1 323 639
Zásoby	145 614	199 449	324 946
Vlastní kapitál	652 018	700 293	781 777
Krátkodobé závazky	1 816 097	2 589 426	2 374 807
Dlouhodobé závazky	43 267	60 550	101 353
Závazky celkem	1 859 354	2 649 976	2 476 160
Peněžní prostředky	172 957	47 079	173 879
Cizí kapitál	1 897 438	2 672 038	2 508 503

Tržby za prodej výrobků a služeb	1 574 041	5 263 518	7 612 759
VH za účetní období	47 238	48 274	81 484

Zdroj: vlastní zpracování dle or.justice.cz, 2021

Z předchozích hodnot je patrné, že tržby za prodej výrobků vykazovaly v daném období stoupající trend. Oproti roku 2017 vzrostly tržby pro rok 2019 o více než 380 %. Tento nárůst byl způsoben především rozšiřováním výrobních kapacit v závodu v Přešticích v důsledku zvýšené poptávky zákazníka Mercedes Benz. Spolu s tržbami rostl také výsledek hospodaření. Ten mezi roky 2017 až 2019 stoupl o 73 %. Následující graf (*Graf 1*) znázorňuje rostoucí trend tržeb.

Graf 1: Rostoucí trend tržeb 2017-2019



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti nebo také ukazatel věřitelského rizika hodnotí poměr mezi celkovými závazky a celkovými aktivy společnosti. Se vzrůstající hodnotou tohoto ukazatele roste také riziko věřitelů. Je ovšem nutné hodnoty ukazatele posuzovat v souvislosti s rentabilitou podniku (Růčková, 2008).

Rovnice 2: Ukazatel celkové zadluženosti

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \times 100$$

Zdroj: vlastní zpracování dle Dluhošové, 2021

Tabulka 6: Ukazatel celkové zadluženosti podniku

	Výpočet	Hodnota
2017	$\frac{1\,897\,438}{2\,569\,789} \times 100$	73,84 %
2018	$\frac{2\,672\,038}{3\,404\,660} \times 100$	78,48 %
2019	$\frac{2\,508\,503}{3\,331\,454} \times 100$	75,30 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z předchozí tabulky lze usoudit, že společnost využívá k financování převážně cizí kapitál. Hodnoty celkové zadluženosti se ve sledovaném období přitom pohybují zhruba na stejné úrovni, v průměru okolo 75 %.

Ukazatele rentability

Pomocí ukazatelů rentability je posuzována výnosnost podniku. Hodnoty vypovídají, kolik Kč zisku odpovídá 1 Kč daného jmenovatele. Ve jmenovateli mohou přitom být aktiva, vlastní kapitál a tržby (Kislingerová, 2010).

Tabulka 7: Ukazatele rentability

	Vzorec	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv	$\frac{\text{zisk}}{\text{aktiva}}$	1,84 %	1,42 %	2,45 %
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	3 %	0,92 %	1,1 %
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{zisk}}{\text{vl. kapitál}}$	7,24 %	6,90 %	10,42 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z předchozí tabulky je patrné, že společnost má největší výnosnost z vlastního kapitálu, která činila v roce 2019 necelých 10,5 %. V roce 2018 byly hodnoty všech zmíněných ukazatelů nejnižší za sledované období. Důležité pro podnik je udržet si hodnoty ukazatelů nad nulou.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, jak je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Obecně jsou rozlišovány tři stupně likvidity – běžná, pohotová, okamžitá (Reznáková, Nývltová, Polák, & Šunka, 2010).

Tabulka 8: Ukazatele likvidity

	Vzorec	2017	2018	2019
Běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátk. závazky}}$	0,49	0,54	0,56
Pohotová likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátk. závazky}}$	0,41	0,47	0,42
Okamžitá likvidita	$\frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátk. závazky}}$	0,01	0,02	0,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

I přesto, že vypočtené hodnoty likvidity ve sledovaném období víceméně stoupaly, doporučené hodnoty pro tyto ukazatele se pohybují o něco výše. Znamená to tedy, že by podnik mohl mít problémy se splácením svých závazků.

Finanční situaci analyzované společnosti hodnotím vcelku pozitivně. Tržby a výsledek hospodaření v daném období vykazují rostoucí trend. Společnost by se ale měla v souvislosti s vysokou zadlužeností zabývat včasným splácením svých závazků.

2.2 International Automotive Components Group s.r.o. Přeštice

Mezinárodní skupina IAC Group provozuje podniky na čtyřech kontinentech. Český podnik International Automotive Components Group s.r.o. má dvě pobočky v Přešticích, označované jako Plant 1 a Plant 2. Plant 1 provozuje tři závody a specializuje se na výrobu střech automobilů. Plant 2 se závody v Přešticích a v Nýřanech se specializuje na výrobu dveřních panelů. Pro účely této bakalářské práce jsem se zaměřila na pobočku Přeštice Plant 2, nacházející se na adrese Průmyslová, 334 01 Přeštice. Všechny následující kapitoly se tedy budou týkat pouze tohoto závodu, jehož motivační systém je totožný se všemi závody podniku International Automotive Components Group s.r.o. (interní dokumenty podniku, 2021).

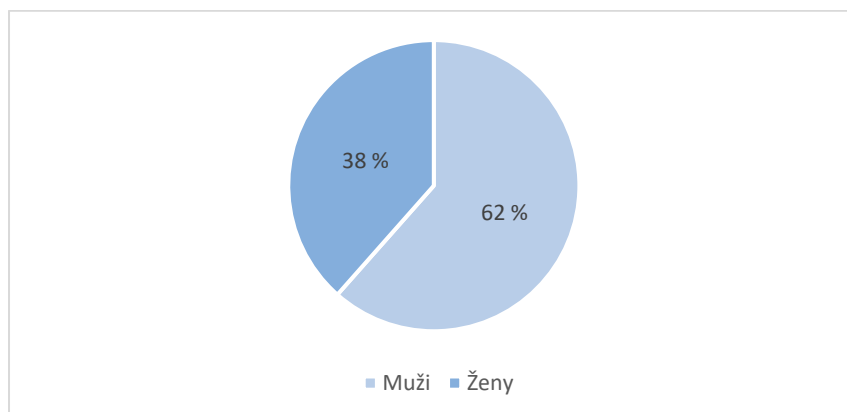
2.2.1 Lidské zdroje

Struktura zaměstnanců

V podniku pracuje v současné době 1213 zaměstnanců, 107 z nich je zaměstnáno prostřednictvím pracovní agentury. 1045 pracovníků vykonává práci na trvalý pracovní poměr, 168 zaměstnanců pracuje na dohodu o pracovní činnosti nebo dohodu o pracovním poměru. Tyto dohody jsou uzavírány především za účelem jednorázových prací nebo prací potřebných pouze pár hodin v týdnu. Jedná se převážně o úklid nebo stěhování výrobních linek (interní dokumenty podniku, 2021).

V podniku působí 643 mužů a 402 žen. Podíl zaměstnaných mužů převažuje nad ženami o zhruba o 23 %. Strukturu pohlaví znázorňuje následující graf (*Graf 2*).

Graf 2: Struktura pohlaví v podniku IAC Přeštice



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Podnik se potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců, konkrétní procento se rozhodlo vedení společnosti nezveřejnit. Právě nepříznivá fluktuace zaměstnanců mě vedla k výběru tohoto podniku a jeho motivačního systému, jehož efektivnost by mohla s fluktuací souviset (interní dokumenty podniku, 2021).

Podniková kultura

Společnost si zakládá na podnikové kultuře a snaží se o ni pečovat. Hlavní principy firemní kultury podniku jsou uvedeny v *Tabulce 9*.

Tabulka 9: Principy podnikové kultury

Zaměstnanci	Svých zaměstnanců si vážíme.
Zákazníci	Zakládáme si na přímé komunikaci se zákazníky, tím získáváme jejich důvěru.
Kvalita	Vyrábíme automobilové komponenty prvotřídní kvality.
Originalita	Stále inovujeme a vylepšujeme naše výrobky tak, aby byli zákazníci spokojeni.
Pracovní prostředí	Poskytujeme to nejlepší pracovní prostředí k podněcování nápadů a efektivnosti svých zaměstnanců.
Kolektiv	Zakládáme si na pracovním kolektivu a stmelování zaměstnanců.

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2021

Na principy uvedené v tabulce navazují podnikové hodnoty společnosti zmíněné níže:

A. Etika a dodržování předpisů

„Náš způsob podnikání je v souladu se všemi etickými zákony. Etické obchodní podmínky považujeme za jádro všech našich podnikových hodnot.“

B. Společenství

„Naši zaměstnanci jsou hrdí na to, že vybudovali celosvětovou organizaci a že jsou její součástí. Naše společnost tvoří po celém světě více než sedmdesát komunit, které pro pracovníky znamenají druhý domov.“

C. Udržitelnost

„Udržitelnost je pro nás na prvním místě ve všem, co děláme. Důsledkem našich inovativních řešení automobilových interiérů snižujeme dopad na životní prostředí za pomoci přírodních vláken, lehkých materiálů a co nejúčinnějších výrobních procesů.“

D. Inovace

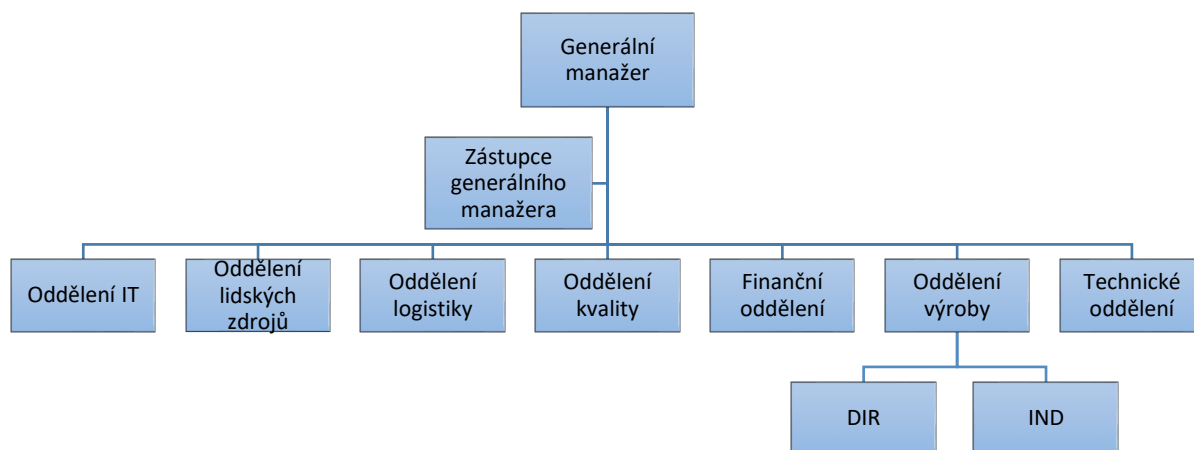
„Být zaměstnán v naší společnosti znamená být součástí vytváření budoucnosti mobility. Díky špičkovým technologiím jsme předním světovým vývojářem automobilových interiérů“ (iacgroup.com, 2020 a).

Organizační struktura

Organizační struktura podniku má liniový charakter. Ve vedení společnosti se nachází generální manažer, jehož přímým podřízeným je jeho zástupce. V podniku se nachází celkem sedm oddělení, v čele těchto oddělení stojí vedoucí manažer:

- **oddělení výroby** – zajišťuje chod výroby a rozděluje se na dvě části:
 1. DIR – výrobní dělníci,
 2. IND – skladníci, elektrikáři, údržbáři, uklízečky, nástrojaři, zámečníci, pomocné práce,
- **oddělení kvality** – zabývá se kontrolou kvality výrobků a jednáním se zákazníky,
- **oddělení financí** – zpracovává faktury a spravuje finanční rozpočet,
- **oddělení IT** – zajišťuje IT služby,
- **oddělení logistiky** – zajišťuje díly od externích podniků a přepravuje hotové výrobky k zákazníkovi,
- **oddělení engineeringu** – vyvíjí a zlepšuje výrobní proces,
- **oddělení lidských zdrojů** – stará se o lidské zdroje, spravuje mzdovou a personální problematiku (interní dokumenty podniku, 2021).

Obrázek 5: Organizační struktura podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů, 2021

2.3 Motivační systém IAC Přeštice

Motivační systém podniku vychází z motivačního systému mateřské společnosti podniku v Lucembursku a je upraven pro Českou republiku.

V současné době převažuje na trhu práce nabídka kvalifikovaných pracovních míst nad poptávkou, společnost se svým motivačním systémem snaží zaujmout uchazeče o zaměstnání a udržet si stávající pracovníky. Před dvěma lety bylo ve společnosti provedeno dotazníkové šetření za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s tehdejší motivačním systémem. Na základě výsledků tohoto šetření byla podle sdělení HR manažera provedena pouze drobná obměna motivačních prostředků. I přes provedené změny se společnost stále potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců, o čemž svědčí i skutečnost, že procento fluktuace podnik nezveřejnil. Výsledkem této bakalářské práce by proto mělo být vyhodnocení současného motivačního systému a navržení případných dalších změn v motivačním systému, které by měly vést ke zlepšení stávajícího stavu.

Informace uvedené v této kapitole byly získány na základě studie interních dokumentů podniku a polostrukturovaných rozhovorů s HR manažerem, které z důvodu protipandemických opatření probíhaly online přes webinářovou platformu Zoom.

2.3.1 Průběh motivačního systému ve společnosti

Motivační proces ve zmíněném podniku se skládá z těchto částí:

- A. stanovení cílů motivačního systému,**
- B. realizace motivačního systému,**
- C. vyhodnocení plnění cílů.**

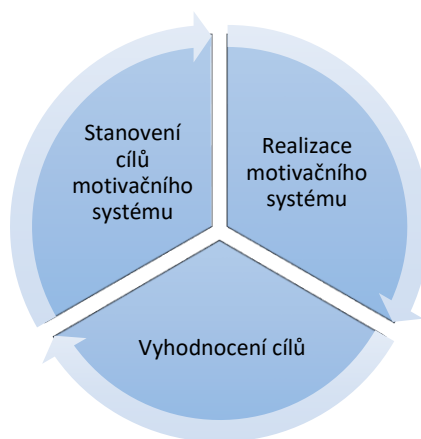
Cíle motivačního procesu stanovuje vedoucí pracovník oddělení lidských zdrojů, tyto cíle jsou dále konzultovány s vedením společnosti. V současné době se jedná například o udržení stávajícího počtu zaměstnanců a získání nových či o spokojenost pracovníků s motivačním systémem.

Realizace motivačního procesu probíhá prostřednictvím konkrétních stimulačních prostředků. Těmito prostředky se zabývá samostatná kapitola 2.3.2 Stimulační prostředky ve společnosti.

Pro **zhodnocení** splnění stanovených cílů je potřeba cíle pravidelně vyhodnocovat. Vyhodnocování probíhá především na základě dotazníkových šetření mezi zaměstnanci, a na základě hodnotících rozhovorů. Vyhodnocení cílů provádí vedoucí pracovník oddělení lidských zdrojů společně se svými podřízenými.

Případné nesplnění daných cílů slouží jako další podnět ke stanovení cílů nových, jedná se tedy o systematický proces (*Obrázek 6*).

Obrázek 6: Průběh motivačního systému ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

2.3.2 Stimulační prostředky ve společnosti

V rámci této kapitoly budou popsány konkrétní stimulační prostředky využívané společností IAC Přeštice.

Hmotná odměna

Níže jsou uvedeny formy hmotné odměny, které jsou součástí motivačního systému podniku, a které budou postupně detailněji popsány v následujícím textu:

Finanční

- základní mzda,
- motivační bonus,
- navýšení mzdy za odpracovanou dobu,
- stravenky,
- dotace na stravování,

- příspěvek na cestu do zaměstnání,
- poukázky na sport či kulturu,
- náborová odměna.

Zaměstnanci jsou seznámeni s výší svého finančního ohodnocení při podpisu pracovní smlouvy. K základnímu platu mají zaměstnanci možnost získat motivační bonus, jehož výše je závislá na kvalitě práce a docházce na pracoviště. O výši motivačního bonusu rozhoduje vedoucí konkrétního oddělení, maximální výše bonusu činí 10 %. Jednou ročně absolvuje každý zaměstnanec hodnotící rozhovor s vedoucím pracovníkem, tzv. Performance Appraisal, při kterém je hodnoceno splnění stanovených ročních cílů. Na základě splnění cílů může být zaměstnanci zvýšena základní mzda.

Mzda každého pracovníka je navýšena po šesti měsících od data nástupu. Další navýšení poté probíhá po 1, 2, 3, 5 a 7 odpracovaných letech. Pravidelně každý rok také vedení společnosti jedná s odbory o dalším navýšení, které činí 1-2 %. Tyto změny jsou se zaměstnanci podrobně komunikovány během každoročních pohovorů.

Po uplynutí zkušební doby mají všichni zaměstnanci nárok na **stravenky** ve výši 72 Kč na odpracovaný den. Ty mohou být uplatněny buď přímo v závodní jídelně, anebo v jiných stravovacích zařízeních. Stravování v závodní jídelně je také z části dotováno společností. V budoucnu plánuje firma přejít na paušální příspěvek na stravování ve výši 75 Kč za odpracovaný den.

Každý pracovník, který nemá trvalé bydliště v Přešticích, má nárok na **příspěvek na cestu** do zaměstnání. Tento příspěvek činí 2,75 Kč/km a je firmou poskytován na cestu do práce i z práce. Jelikož má většina zaměstnanců trvalé bydliště v Plzni, je tento příspěvek pracovníky hojně využíván.

Zaměstnanci mají nárok na **poukázky na sport či kulturu**. Tyto poukázky jsou poskytovány v částce 300 Kč čtvrtletně a jsou určeny především pro odpočinek a relaxaci. Část poukázek na sport či kulturu je pracovníkům převáděna na elektronické karty, kterými mohou platit ve vybraných zařízeních jako jsou sportovní centra, kina, hotely, lázně, lze je uplatit také ve vybraných lékárnách nebo zdravotnických potřebách.

Zaměstnanci mohou získat dále také **náborovou odměnu** ve výši 7 000 Kč. Na tento bonus získávají nárok, pokud doporučí společnosti uchazeče o zaměstnání, který uspěje

při pracovním pohovoru a nepřeruší pracovní poměr během zkušební doby. Také existence tohoto příspěvku napovídá o fluktuaci, se kterou se podnik vypořádává.

Nefinanční odměna

- dovolená nad zákonný rámec,
- notebook a telefon.

Všichni kmenoví zaměstnanci, jejichž pracovní náplň to vyžaduje, mají po schválení vedoucím zaměstnancem možnost využívat **firemní notebook a telefon**.

Společnost poskytuje zaměstnancům jeden týden **dovolené** nad rámec stanovený zákoníkem práce, celkem tedy pět týdnů. Tuto dovolenou si mohou pracovníci po dohodě se svým nadřízeným vybrat kdykoliv. Jak je v podnicích automobilového průmyslu obvyklé, během vánočních svátků je výroba omezena, a část dovolené si tedy zaměstnanci musí vybrat ke konci roku.

Obsah práce

Náplň práce určují vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Zaměstnanci pracují jak samostatně, tak v týmech.

Zaměstnance ovlivňují také **apely** popsané teoretické části. Jedná se především o apel jistoty a jasné perspektivy, automobilový průmysl je populární a má jistou budoucnost. Dále je využíván apel uplatnění vlastní autonomie. Pracovníkům je přiřazena práce jejich vedoucím, ale poté jedná samostatně a sami odpovídají za svoji práci.

Neformální hodnocení

Vedoucí pracovníci každodenně využívají různé formy neformálního hodnocení, jedná se například o **slovní hodnocení** bezprostředně po pracovním výkonu či **povzbuzování** před náročným úkolem.

Atmosféra pracovní skupiny

Na pracovišti panuje převážně **přátelská atmosféra**, vedení podniku se snaží předcházet konfliktům a případné vznikající konflikty řešit včas. Nadřízení každé pracovní skupiny disponují ročním rozpočtem, který může být využit na podporu stmelování dané pracovní skupiny.

Každý rok pořádá společnost tzv. **Family Day**. Všichni zaměstnanci mohou pozvat své rodinné příslušníky na komentovanou prohlídku firmy. Poté jsou pro všechny zúčastněné připravené venkovní atrakce, projížďky na koních a občerstvení.

Každoročně se také koná **vánoční večírek**.

Každé oddělení má dle potřeby své porady, kde se setkávají zaměstnanci navzájem a tyto porady tedy také přispívají k utužování kolektivu.

Důkazem toho, že mezi zaměstnanci panuje převážně přátelské prostředí je fakt, že se skupiny pracovníků scházejí i ve svém volném čase mimo pracovní dobu.

Pracovní podmínky a režim práce

Veškeré vybavení, které se v podniku nachází, je **nové a moderní**. Vnitřní prostory jsou vybavené klimatizací. Zaměstnanci mohou využívat **odpočinkových prostorů**, které jsou vybaveny kuchyňkou a automaty s nápoji a pochutinami. Všichni pracovníci mají zdarma přístup k perlivé či neperlivé vodě.

Před pandemií COVID-19 měli zaměstnanci možnost využívat flexibilní pracovní režimy pouze v omezeném množství. V případě, že zaměstnanec vykázal více odpracovaných hodin, mohl po domluvě jiný den pracovat méně, ovšem pouze v rámci jednoho měsíce. Před zavedením protipandemických opatření nebylo možné využívat home office. Nyní je **home office** hojně využíván těmi pracovníky, kterým jej jejich nadřízení povolili.

Zaměstnanci mají možnost účasti na **dobrovolných kurzech**, na které podnik zaměstnancům přispívá. Zaměření kurzů si mohou zaměstnanci sami vybrat podle toho, v čem se potřebují zdokonalit. V nabídce jsou jazykové kurzy, kurzy zaměřené na Excel nebo například kurz asertivní komunikace. Ten využívají především zaměstnanci, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky společnosti.

Všichni noví pracovníci se účastní **třídenního vstupního školení**, kde se seznamují s jednotlivými výrobními procesy a získávají celkový přehled o firmě.

Identifikace s prací, profesí a organizací

Spojení těchto tří identifikací v podstatě znamená **přijetí podnikové kultury**, která je detailně popsána v kapitole 2.2.1 Lidské zdroje.

Externí stimulační faktory

Vzhledem k tomu, že se jedná o celosvětovou společnost, má **prestíž** podniku na zaměstnance velký vliv. **Dobrá pověst** firmy a **doporučení stávajících zaměstnanců** je častým důvodem zájmu o zaměstnání v podniku IAC Přeštice.

2.4 Dotazníkové šetření

2.4.1 Cíl a obsah dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jaký postoj zaujímají technickohospodářští pracovníci k současnému motivačnímu systému podniku a zjistit, jaké jsou jejich osobní preference. Výsledky dotazníkového šetření mohou sloužit jako cenná zpětná vazba pro podnik.

Otázky dotazníku byly členěny dle stimulačních prostředků na šest částí. Na základě tohoto rozdělení budou navržena také opatření na zlepšení. Konkrétně se jedná o tyto části:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- neformální hodnocení,
- atmosféra pracovní skupiny,
- pracovní podmínky a režim práce,
- identifikace s prací, profesí a organizací,
- externí stimulační faktory.

Struktura dotazníku byla konzultována s HR manažerem podniku a poté schválena vedením firmy.

Dotazník se skládal z 10 otázek, které byly rozděleny do dvou částí. 3 otázky byly otevřené, 7 dalších bylo uzavřených. V úvodu dotazníku odpovídali respondenti na 4 otázky orientované na identifikaci dotazovaných.

Druhá část byla zaměřena na stimulační prostředky a nabízené zaměstnanecké benefity. Respondenti vybírali ze čtyřstupňové hodnotící škály svoji úroveň souhlasu či nesouhlasu s danými výroky (*Tabulka 10*) a také důležitost stimulačního prostředku (*Tabulka 11*).

Tabulka 10: Hodnotící škála úrovně souhlasu a míry důležitosti

Zcela souhlasím	1	Zcela důležité	1
Spíše souhlasím	2	Spíše důležité	2
Spíše nesouhlasím	3	Spíše nedůležité	3
Zcela nesouhlasím	4	Zcela nedůležité	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

V závěru dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit v rámci dvou otevřených otázek své návrhy a připomínky k současnému motivačnímu systému podniku IAC Přeštice.

Sběr dat dotazníkového šetření probíhal v období od 05. 04. 2021 do 12. 04. 2021 prostřednictvím internetového portálu *survio.cz* a jeho znění je uvedeno v přílohách (*Příloha A*).

2.4.2 Respondenti

Dotazníkové šetření bylo určeno 187 technickohospodářským pracovníkům podniku IAC Přeštice. Před rozšířením dotazníku byla provedena pilotáž s pracovníkem oddělení lidských zdrojů, aby se předešlo případným nedostatkům ve formě nejasností položených otázek a podobně. Pilotáž proběhla úspěšně a nebyly zjištěny žádné nedostatky.

Podnik se z důvodu pandemie COVID-19 snaží předejít jakýmkoli osobním kontaktům a většina zaměstnanců využívá home office. Proto byl dotazník vytvořen přes internetovou platformu *survio.cz*. Odkaz na něj zaslal HR manažer e-mailem vybraným pracovníkům, kterým byla zároveň sdělena týdenní lhůta pro vyplnění. Po jejím uplynutí byl přístup k dotazníku uzamčen.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 123 respondentů, což představuje návratnost 66 %. Vzhledem k tomu, že o dotazníkovém šetření byli vybraní zaměstnanci informováni pouze elektronicky, považují návratnost za poměrně úspěšnou.

2.4.3 Výsledky dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly budou představeny výsledky dotazníkového šetření. Výsledky jsou pro přehlednost interpretovány pomocí grafů a tabulek. Pohlaví respondentů je znázorněno výsečovým grafem. Ostatní odpovědi jsou vyobrazeny pomocí sloupcových

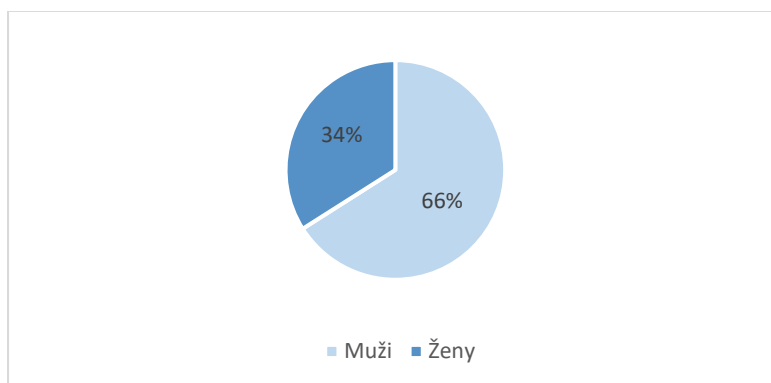
grafů. U otázky č. 7 a 8 volili respondenti svou míru souhlasu s danými tvrzeními, odpovědi na tyto otázky jsou proto znázorněny sloupcovými grafy. Závěrečné shrnutí dotazníkového šetření zobrazuje tabulka, která zahrnuje aritmetický průměr, modus, medián, směrodatnou odchylku a rozdíl mezi úrovní souhlasu a mírou důležitosti.

Charakteristika respondentů

Zjištění identifikačních údajů o respondentech se týkaly první čtyři otázky dotazníkového šetření.

1. Otázka: Pohlaví respondentů

Graf 3: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafického zpracování lze vyvodit, že skladbu respondentů tvoří z většiny muži. Celkově odpovědělo 34 % žen a 66 % mužů. Výsledek bylo možné očekávat, protože zhruba odpovídá podílu mužů a žen v podniku.

2. Otázka: Věk respondentů

Tabulka 11: Věk respondentů

Věk respondentů	Počet respondentů	Podíl
24 a méně let	15	12 %
25-40 let	63	51 %
41-50 let	36	30 %
51 a více let	9	7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Nejpočetnější věkovou skupinu respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 25-40 let, což představuje 51 % respondentů. Následují pracovníci ve věkovém rozmezí 41-50 let s podílem 30 %. Poslední skupinu, kterou tvoří zaměstnanci s podílem 12 %, jsou pracovníci ve věku 24 a méně roků věku. Pouze 7 % respondentů reprezentuje zaměstnance ve věku 51 a více let.

3. Otázka: Délka pracovního poměru v podniku

Tabulka 12: Délka pracovního poměru v podniku

Délka pracovního poměru	Počet respondentů	Podíl
Méně než 1 rok	15	12 %
1-3 roky	60	49 %
4-6 let	39	33 %
7-10 let	6	5 %
11 a více let	3	2 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Převážná část (49 %) respondentů působí v podniku pouze 1-3 roky. Následuje skupina působící v podniku 4-6 let, kterou tvoří 33 % dotazovaných. Nejméně respondentů zastupuje zaměstnance, kteří jsou zaměstnáni v podniku 11 a více let.

4. Otázka: Pracovní oddělení

Tabulka 13: Pracovní oddělení respondentů

Oddělení	Účast respondentů
Oddělení výroby	3 %
Oddělení kvality	35 %
Oddělení logistiky	39 %
Oddělení engineeringu	4 %
Oddělení lidských zdrojů	19 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ke zhodnocení objektivnosti respondentů a zjištění případných nedostatků na jednotlivých odděleních sloužila otázka č. 4.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce respondentů z oddělení logistiky a oddělení kvality. Za nimi následuje oddělení lidských zdrojů, oddělení engineeringu a výroby. Na dotazníkovém šetření se bohužel nepodíleli žádní respondenti z IT oddělení a finančního oddělení. Objektivnost výsledků může být proto zkreslena o odpovědi pracovníků uvedených dvou oddělení.

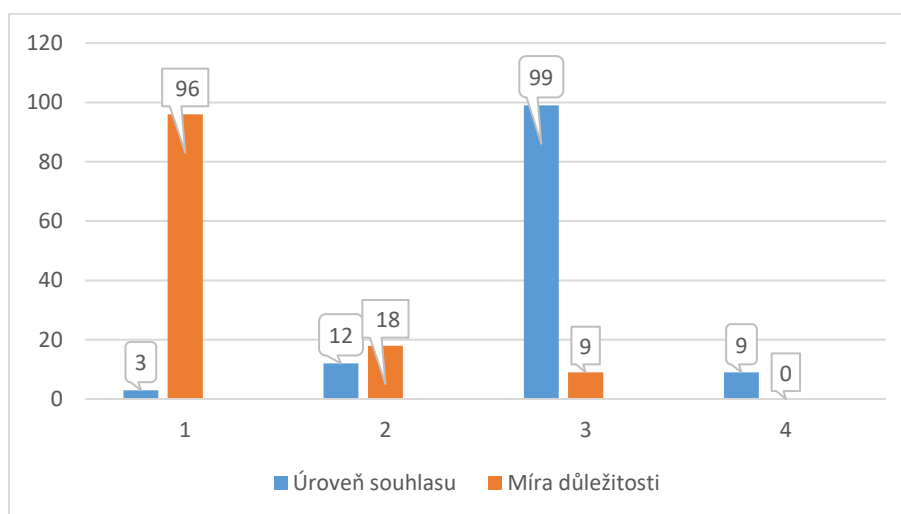
5. Otázka: Posouzení stimulačních prostředků

U následujících 20 tvrzení vybírali respondenti svou úroveň souhlasu či nesouhlasu ze čtyřstupňové škály (znázorněno modrou barvou). Současně u těchto výroků volili vnímání jejich důležitosti, a to opět ze čtyřstupňové hodnotící škály (znázorněno oranžovou barvou). Odpovědi zmíněných tvrzení budou tedy posuzovány na základě dvou kritérií. Jak bylo zmíněno v úvodu kapitoly, hodnocení „1“ představuje úplný souhlas respondentů s výrokem a zároveň nejvyšší důležitost výroku pro zaměstnance. Hodnocení „4“ znamená úplný nesouhlas respondentů s výrokem a jeho nejnižší důležitost pro dotazované.

Hmotná odměna

5.1 „V organizaci jsou přesně stanovena pravidla pro finanční odměny.“

Graf 4: Výsledky odpovědí 5.1

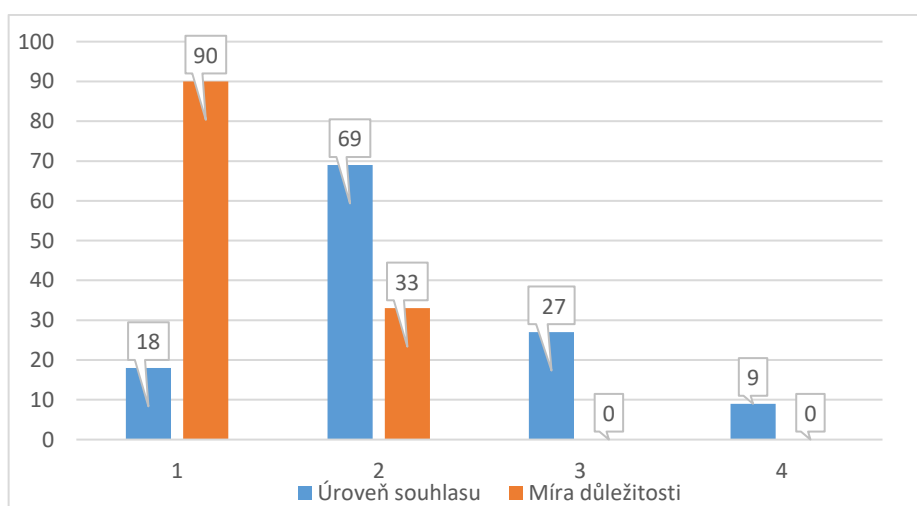


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

S tvrzením, že v organizaci jsou přesně stanovena pravidla pro finanční odměňování, spíše nebo zcela nesouhlasí převážná většina respondentů, což považují za alarmující. 93 % respondentů považuje přitom přesné stanovení pravidel za důležité. Problém spočívá patrně v tom, že každý vedoucí pracovník disponuje určitým rozpočtem, který rozděluje mezi své podřízené podle pracovních výkonů. Některým zaměstnancům se může zdát nespravedlivé, že kolega odměnu získal, zatímco on nikoli. Pro pracovníky je klíčové, aby byla přesně stanovena kritéria, jakým způsobem finanční odměnu získat. Nejasně stanovená kritéria odměňování mohou působit demotivačně.

5.2 „Mé finanční ohodnocení odpovídá mému pracovnímu nasazení.“

Graf 5: Výsledky odpovědí 5.2



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

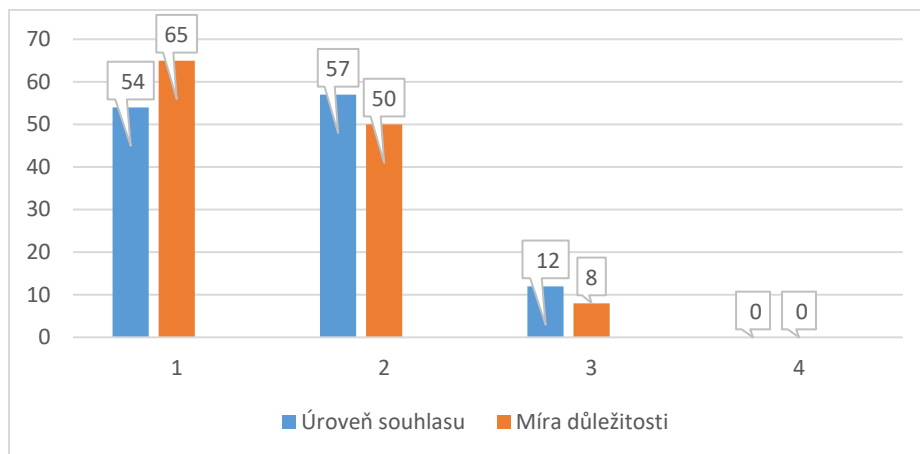
18 respondentů považuje své finanční ohodnocení za zcela odpovídající svému pracovnímu nasazení. 69 dalších s tímto výrokem spíše souhlasí. Ostatních 29 % respondentů se přiklonilo k negativním odpovědím. Znamená to tedy, že 29 % dotazovaných považuje finanční ohodnocení za nižší, než by odpovídalo jejich pracovnímu nasazení. Zároveň považují všichni dotazovaní toto tvrzení za důležité.

Finančnímu ohodnocení pracovníků věnují proto na základě odpovědí na otázky 5.1 a 5.2 jeden z návrhů na zlepšení.

Obsah práce

5.3 „Myslím si, že mám zajímavou a rozmanitou práci.“

Graf 6: Výsledky odpovědí 5.3

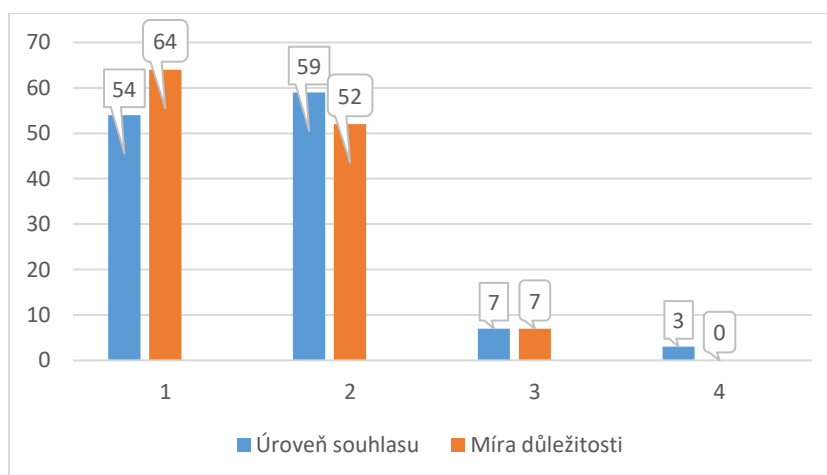


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U této otázky volili respondenti převážně kladné odpovědi. 54 respondentů zcela souhlasí s tím, že má zajímavou a rozmanitou práci a zároveň 65 respondentů toto tvrzení považuje za zcela důležité.

5.4 „Práce, kterou vykonávám, má smysl.“

Graf 7: Výsledky odpovědí 5.4

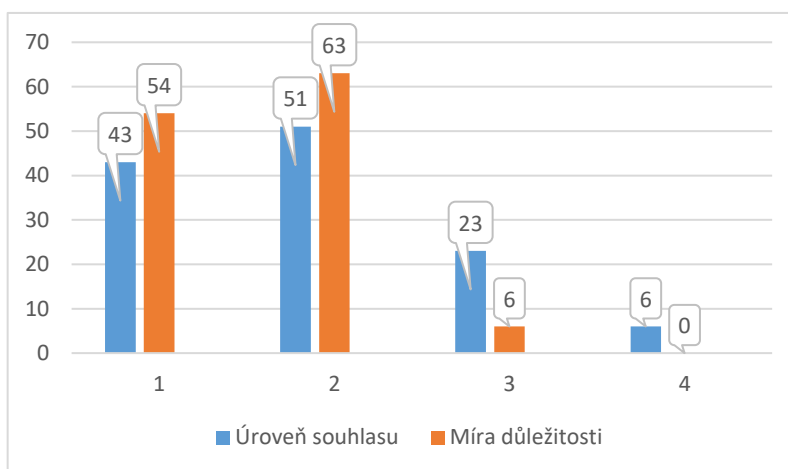


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Také u této otázky volili respondenti převážně kladné odpovědi. Dle většiny respondentů má práce, kterou vykonávají smysl, a zároveň tento fakt hodnotí jako důležitý.

5.5 „Vykonávám práci, která umožňuje prosazování vlastních nápadů a myšlenek.“

Graf 8: Výsledky odpovědí 5.5



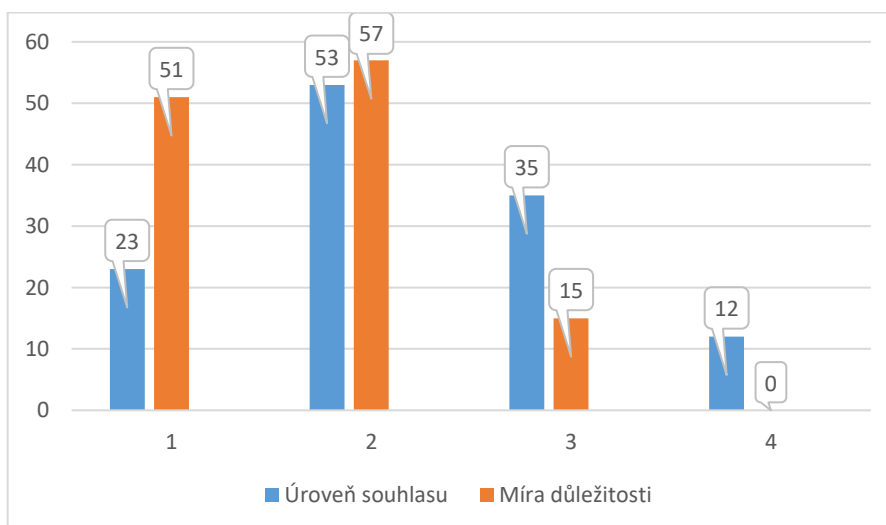
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Obdobně jako u předchozích dvou výroků odpověděla většina respondentů pozitivně. 6 respondentů ale zcela nesouhlasí s možností prosazování vlastních nápadů a myšlenek. I přesto, že tuto možnost zvolilo pouze 5 % dotazovaných, je žádoucí zjistit, o pracovníky jakých oddělení se jedná, a pokusit se ve spolupráci s jejich vedoucím o rozvoj sebeprosazování během pracovních činností.

Neformální hodnocení

5.6 „Pokud dobře odvedu práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen (a).“

Graf 9: Výsledky odpovědí 5.6

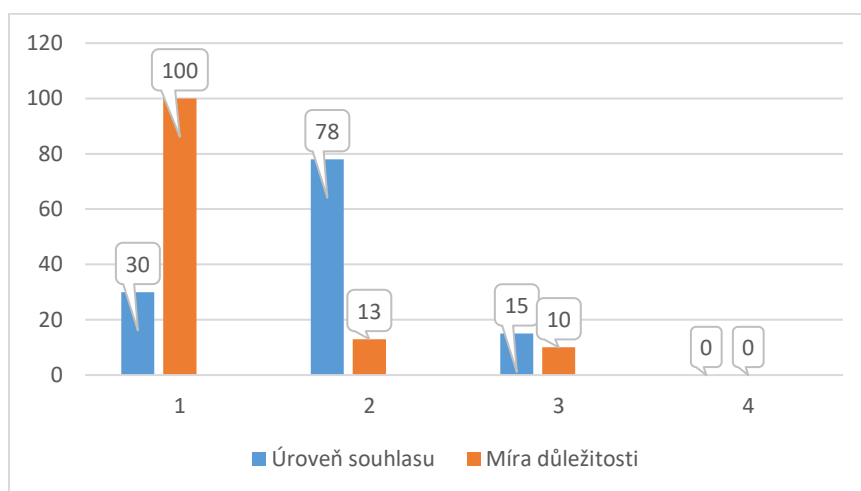


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Výsledky odpovědí šestého výroku byly různorodé. 51 respondentů považuje pochvalu od vedoucího pracovníka za zcela důležitou a dalších 57 dotazovaných ji považuje za spíše důležitou. Více než polovina respondentů se při vyjádření úrovně souhlasu přiklonila ke kladným odpovědím a zbylých 38 % k odpovědím záporným. Spatřuji zde proto prostor ke zlepšení.

5.7 „Nadřízený se mnou vždy jedná spravedlivě.“

Graf 10: Výsledky odpovědí 5.7



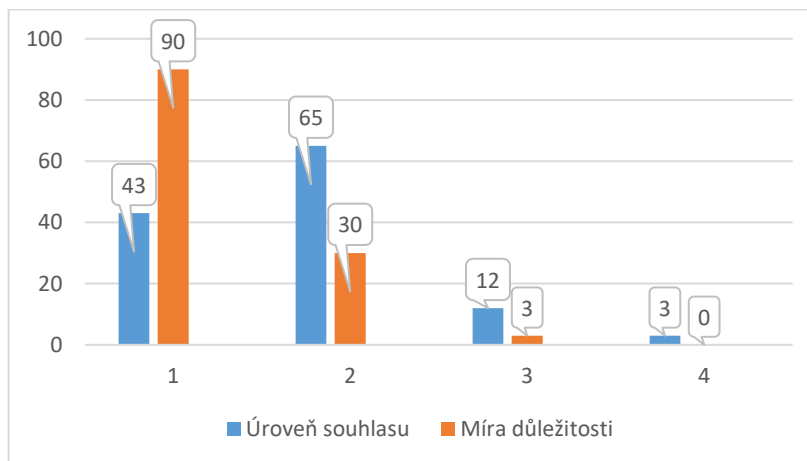
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina respondentů se shoduje, že spravedlivé jednání nadřízeného pracovníka považují za důležité. 88 % respondentů přitom zvolilo u úrovně souhlasu kladnou odpověď. 15 dotazovaných vybralo možnost „spíše nesouhlasím“, což může svědčit o chybě ze strany nadřízených. Tito dotazovaní pracují dle otázky č. 4 v odděleních kvality a výroby. Je proto podstatné, aby se vedoucí pracovníci těchto oddělení zaměřili na rovný přístup k podřízeným.

Atmosféra pracovní skupiny

5.8 „Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.“

Graf 11: Výsledky odpovědí 5.8

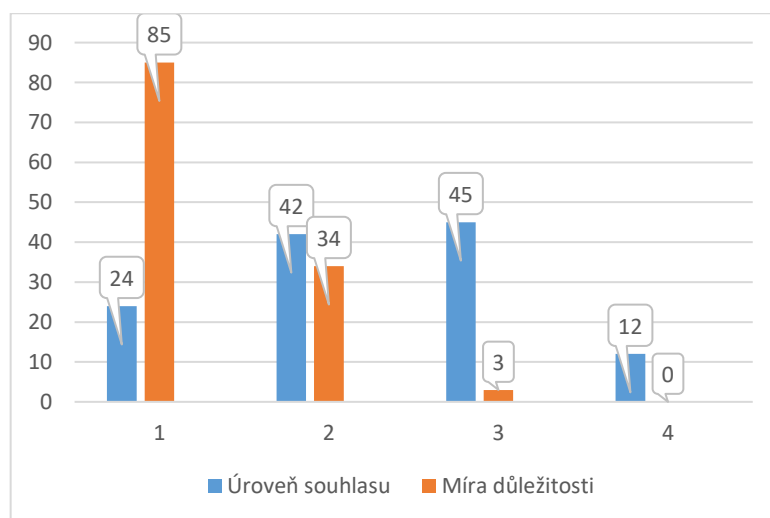


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Většina dotazovaných volila u tohoto výroku týkající se jak míry důležitosti, tak úrovně souhlasu, kladnou odpověď. 3 respondenti uvedli, že zcela nesouhlasí s daným tvrzením a dalších 12 s ním spíše nesouhlasí. Dle mého vyhodnocení mají na pracovníky příznivý vliv stmelovací akce v rámci jednotlivých oddělení, které jsou v kompetenci vedoucího každého oddělení. 98 % respondentů přitom přátelskou atmosféru na pracovišti považuje za důležitou. Zde proto spatřuji další možnost pro zlepšení motivace pracovníků podniku.

5.9 „O všech pracovních záležitostech komunikuji se svými kolegy přímo.“

Graf 12: Výsledky odpovědí 5.9



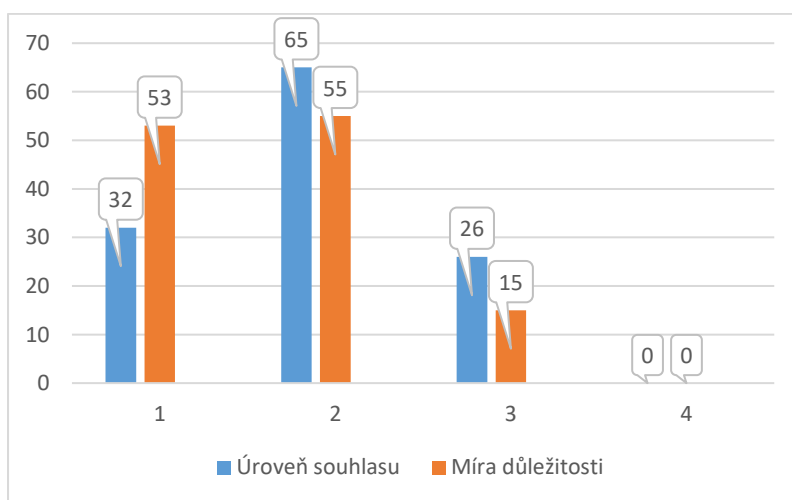
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu je patrné, že panuje vysoký rozdíl mezi hodnocením důležitosti a souhlasu. Respondenti se převážně shodují, že přímá komunikace s kolegy je důležitá. 57 respondentů přitom nekomunikuje s kolegy přímo. Zde spatřuji další mezeru v oblasti stimulačních prostředků podniku, kterou zohledním v navrhovaných opatřeních.

Pracovní podmínky a režim práce

5.10 „Mám možnost se v určité míře rozhodnout, jakým způsobem budu plnit přidělené úkoly.“

Graf 13: Výsledky odpovědí 5.10

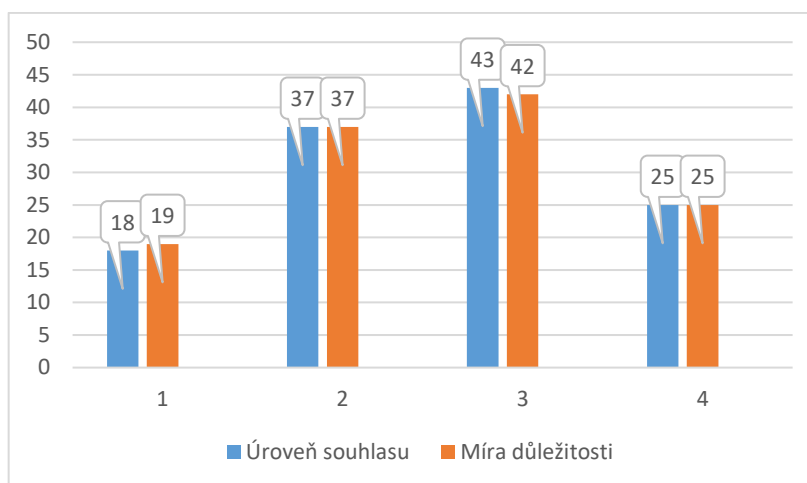


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

U tohoto tvrzení se vyskytovaly různorodé odpovědi. Žádný z dotazovaných ovšem nevybral možnost „4“, tj. úplný nesouhlas a minimální důležitost daného výroku. Lze tedy usoudit, že respondenti mají do určité míry možnost ovlivňovat způsob plnění svých pracovních úkolů.

5.11 „Mám možnost se v určité míře podílet na organizaci směn.“

Graf 14: Výsledky odpovědí 5.11

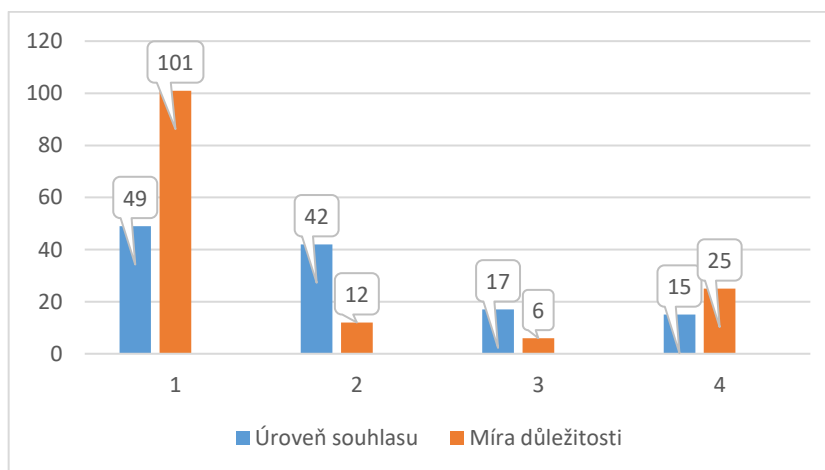


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Zmíněný výrok se přímo týká režimu práce. Graf poukazuje na odlišné názory respondentů, avšak rozdíly mezi úrovní souhlasu a mírou důležitosti zde byly minimální.

5.12 „Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu.“

Graf 15: Výsledky odpovědí 5.12



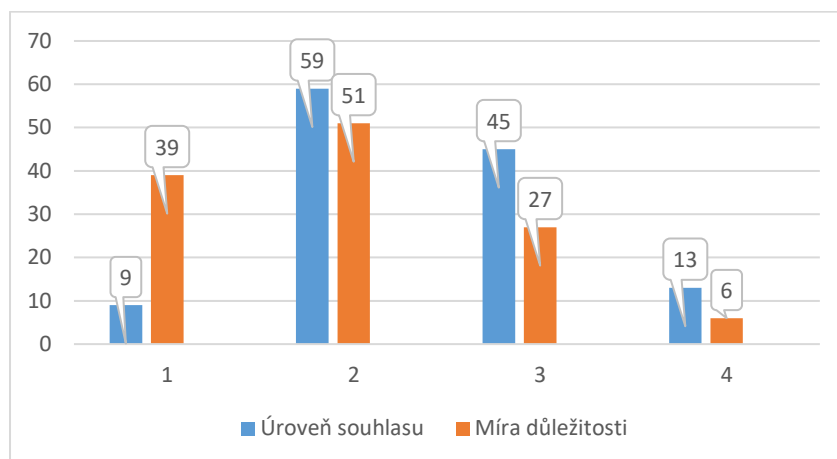
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Flexibilní pracovní dobu má dle respondentů možnost využívat 91 % dotazovaných. Převážná většina z nich přitom tento fakt považuje za zcela důležitý. Flexibilní pracovní dobu mohou zaměstnanci vzhledem k pandemii COVID-19 plně využívat. Avšak z hodnocení míry důležitosti plyne, že flexibilní pracovní doba by měla být

zaměstnancům umožněna bez ohledu na pandemickou situaci, která paradoxně umožňuje vyzkoušet plné zavedení flexibilní pracovní doby v praxi.

5.13 „Mám možnost kariérního růstu.“

Graf 16: Výsledky odpovědí 5.13

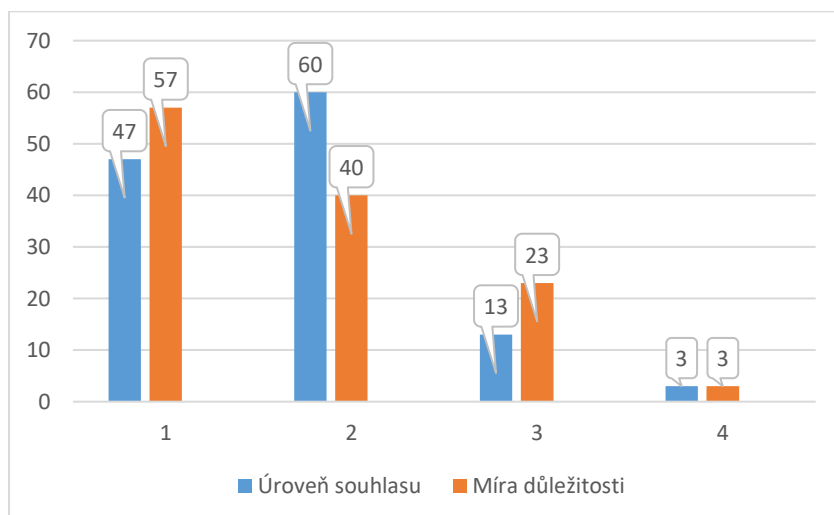


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Možnost kariérního růstu je pro 73 % respondentů důležitým faktorem. 47 % dotazovaných přitom tuto možnost spíše nemá, nebo zcela nemá. Podnik by se proto měl otázkou kariérního růstu zabývat.

5.14 „Mám možnost využívat různé vzdělávací kurzy.“

Graf 17: Výsledky odpovědí 5.14

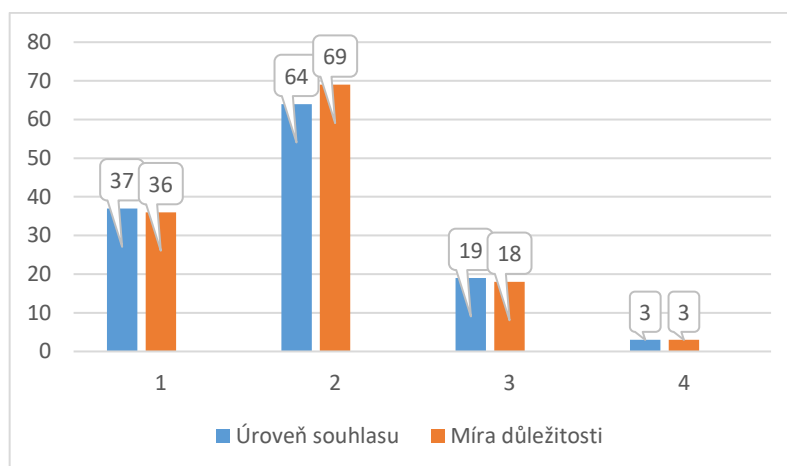


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Více než dvě třetiny respondentů hodnotí tvrzení jak v oblasti úrovně souhlasu, tak v oblasti míry důležitosti kladně. Podnik poskytuje svým zaměstnancům dostatečný prostor pro další vzdělávání.

5.15 „Vybavení prostor v kancelářích mi vyhovuje.“

Graf 18: Výsledky odpovědí 5.15



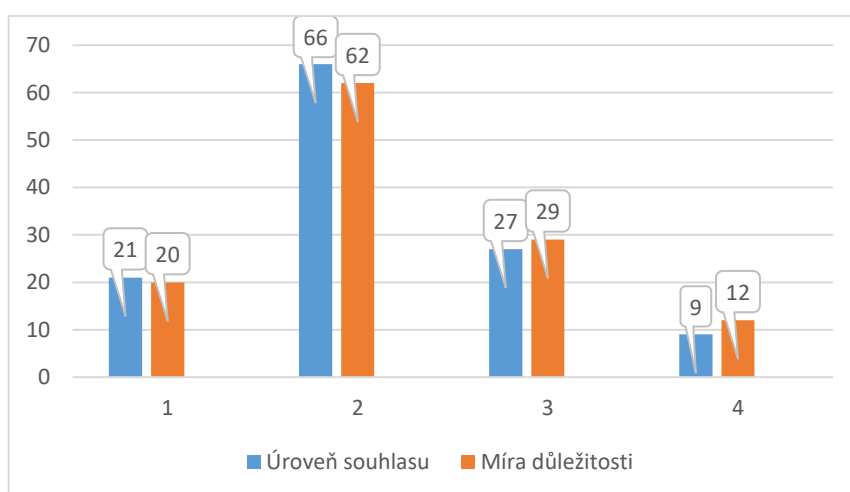
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z grafu vyplývá, že rozdíly mezi úrovní souhlasu a mírou důležitosti jsou minimální, a převážná většina zaměstnanců je se svým pracovním prostředím spokojena.

Identifikace s prací, profesí a organizací

5.16 „Podnik bych doporučil (a).“

Graf 19: Výsledky odpovědí 5.16



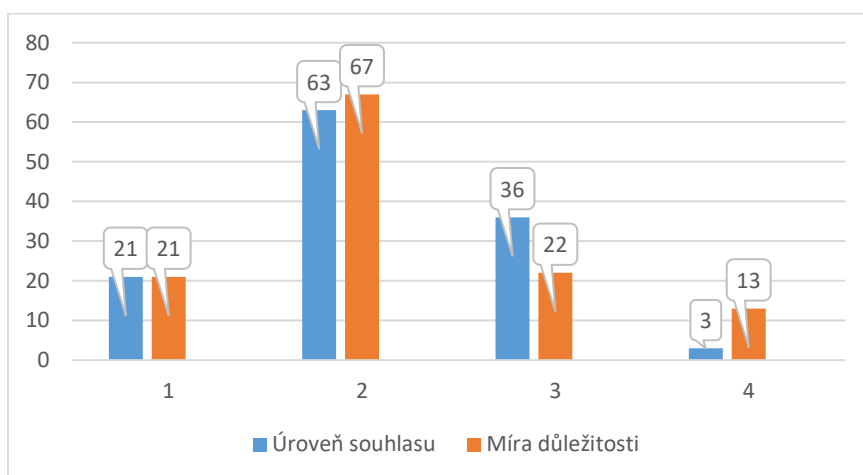
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

21 respondentů by podnik určitě doporučilo. 71 % respondentů volilo kladné odpovědi, což nasvědčuje o jejich spokojenosti s podnikem. Pouze 7 % dotazovaných by podnik rozhodně nedoporučilo.

Externí stimulační faktory

5.17 „Podnik považuji za prestižní.“

Graf 20: Výsledky odpovědí 5.17



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Převážná část respondentů vnímá podnik jako prestižní. Pouze 3 respondenti s tímto tvrzením zcela nesouhlasí. V této oblasti neshledávám problém k řešení.

6. Otázka: Zaměstnanecké benefity

V rámci této otázky rozhodovali respondenti o důležitosti benefitů, které jim podnik nabízí. Jedná se tedy o oblast hmotné odměny. Pro připomenutí znovu uvádím, že možnost „zcela důležité“ je ohodnocena jako „1“ a „zcela nedůležité“ jako „4“. Vyhodnocení nabízených benefitů znázorňuje následující tabulka (Tabulka 15).

Tabulka 14: Zaměstnanecké benefity

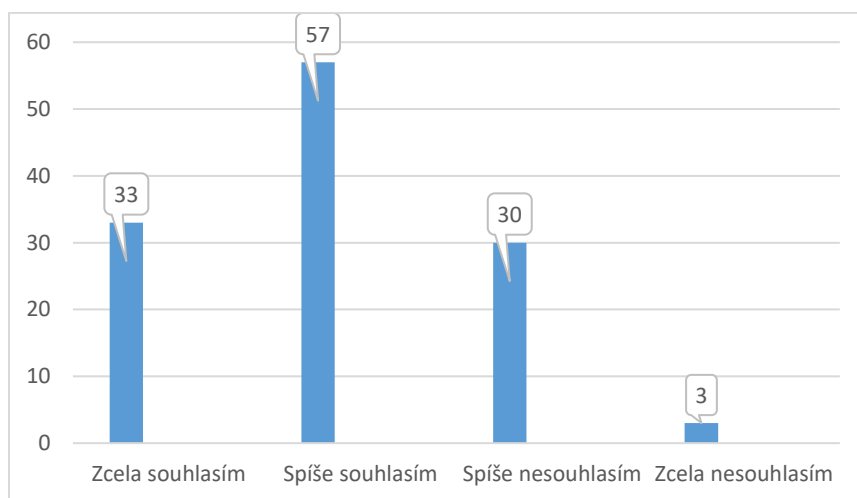
Benefit	Míra důležitosti		
	Aritmetický průměr	Modus	Medián
Finanční bonus k základní mzdě	1,61	1	1
Navyšování mzdy za odpracovanou dobu v podniku	1,44	1	1
Stravenky	2,05	1	2
Dotované stravování	2,27	2	2
Příspěvek na cestu do zaměstnání	1,49	1	1
Dovolená navíc	1,34	1	1
Poukázky na sport a kulturu	2,44	3	3
Notebook a telefon	1,8	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Ze zaměstnaneckých benefitů, které podnik nabízí, se zdá být pro respondenty s průměrem odpovědí 1,34 nejdůležitější týden dovolené nad zákonný rámec. Dále zaměstnanci považují za důležité navyšování mzdy za odpracovanou dobu v podniku a příspěvek na cestu do zaměstnání. Nejméně důležitým benefitem pro zaměstnance jsou čtvrtletní poukázky na sport a kulturu.

7. Otázka: „Výše zmíněné benefity ovlivňují můj pracovní výkon.“

Graf 21: Výsledky odpovědí otázky 7

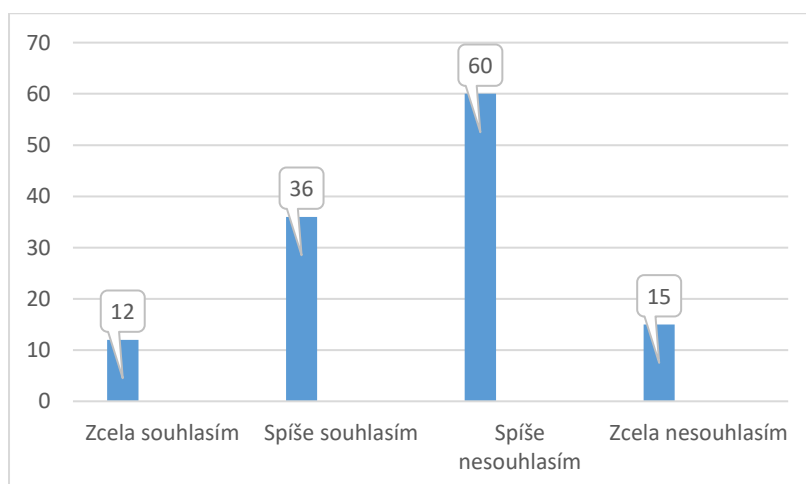


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Sedmá otázka sloužila k posouzení objektivnosti výše zmíněných benefitů. 3 respondenty nabízené benefity neovlivňují a dalších 30 spíše neovlivňují. Přes 73 % pozitivních odpovědí poukazuje na spokojenost pracovníků se stávajícími benefity.

8. Otázka: „Cítím se být dostatečně motivován (a).“

Graf 22: Výsledky odpovědí otázky 8



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z výsledku tvrzení vyplývá, že se respondenti spíše necítí být dostatečně motivováni, což může mít nepříznivý vliv na pracovní nasazení a výkony zaměstnanců a vést k fluktuaci, se kterou se podnik momentálně potýká.

9. Otázka: „Uved'te jiný benefit, který by Vás motivoval k práci.“

Tato otázka byla nepovinná a otevřená. Reagovalo na ni celkem 52 % respondentů, odpovědi byly pro přehlednost seskupeny v níže uvedené tabulce (*Tabulka 16*) podle skupin odpovědí, které se nejvíce opakovaly.

Nejčastěji se vyskytoval návrh na možnost práce z domova i po skončení pandemie COVID-19 a příspěvek na penzijní připojištění. Častými odpověďmi byly dále kratší pracovní doba, 13. plat anebo finanční příspěvek na dovolenou.

Tabulka 15: Návrh na benefit

Návrh	Podíl
Home office i po skončení pandemie COVID-19	32 %
Příspěvek na penzijní připojištění	30 %
Kratší pracovní doba	18 %
13. plat	5 %
Příspěvek na dovolenou	4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

10. Otázka: „Uved'te návrh nebo připomínku týkající se motivačního systému v podniku.“

V této otázce mohli respondenti vznést libovolnou připomínku, podnět či nápad na zlepšení motivačního systému podniku. Bylo získáno 26 % responzí, které se týkaly především těchto oblastí:

- nespokojenost se zrušením 13. platu v minulosti,
- možnost převodu odpracovaných hodin navíc do dalšího období,
- zlepšení komunikace mezi odděleními.

Nejčastější návrhy a připomínky jsou zohledněny v kapitole 2.5 Navrhovaná opatření.

2.4.4 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 123 respondentů z celkového množství 187 oslovených technickohospodářských pracovníků, což svědčí o kladném přístupu zaměstnanců k dění v podniku.

66 % respondentů byli muži, nejpočetnější skupinou dotazovaných pracovníků působících ve společnosti 1-3 roky a také 4-6 let. Odpovědi těchto respondentů by měly být proto dostatečné pro posouzení zavedeného motivačního systému podniku.

Do dotazníku byly zařazeny 3 otevřené otázky a 7 otázek uzavřených. V závěru dotazníku pak respondenti mohli volně vyjádřit své vlastní návrhy a připomínky k současnému motivačnímu systému podniku. V uzavřených otázkách ztotožňovali svoji úroveň souhlasu či nesouhlasu s danými výroky a také hodnotili míru důležitosti zmíněných stimulačních prostředků a zaměstnaneckých benefitů poskytovaných podnikem.

Odpovědi otázek č. 5, 7 a 8 jsou seskupeny následující souhrnné tabulky (*Tabulka 17*).

Tabulka 16: Shrnutí výsledků otázek 5 a 7

Oblast	Tvrzení	Úroveň souhlasu				Míra důležitosti				Rozdíl
		Aritm. průměr	Modus	Medián	Směrodat. odchylka	Aritm. průměr	Modus	Medián	Směrodat. odchylka	
Hmotná odměna	5.1. jasná pravidla	2,93	3	3	0,51	1,29	1	1	0,60	1,64
	5.2. hodnocení dle nasazení	2,20	2	2	0,78	1,27	1	1	0,44	0,93
Obsah práce	5.3. zajímavost a rozmanitost	1,66	2	2	0,65	1,55	1	1	0,63	0,11
	5.4. smysl práce	1,66	2	2	0,70	1,54	1	1	0,60	0,12
	5.5. prosazování nápadů	1,93	2	2	0,86	1,61	2	2	0,58	0,32
Neform. hodnocení	5.6. pochvala za dobrý výkon	2,29	2	2	0,88	1,71	2	2	0,67	0,58
	5.7. spravedlivé jednání	1,88	2	2	0,59	1,27	1	1	0,60	0,61
Atmosféra pracovní skupiny	5.8. přátelská atmosféra	1,80	2	2	0,71	1,29	1	1	0,51	0,51
	5.9. komunikace	2,37	2	2	0,91	1,34	1	1	0,52	1,03
Podmínky a režim práce	5.10. způsob plnění úkolů	1,95	2	2	0,69	1,69	1,5	2	0,68	0,26
	5.11. organizace směn	2,61	3	3	0,97	2,59	3	3	0,98	0,02
	5.12. flexibilní pracovní doba	1,98	1	2	1,02	1,29	1	1	0,71	0,69
	5.13. kariérní růst	2,49	2	2	0,78	2,00	2	2	0,86	0,49
	5.14. vzdělávací kurzy	1,78	2	2	0,73	1,80	1	2	0,84	-0,02
	5.15. vybavení kanceláří	1,90	2	2	0,74	1,85	2	2	0,65	0,05

Oblast	Tvrzení	Úroveň souhlasu				Míra důležitosti				Rozdíl
		Aritm. průměr	Modus	Medián	Směrodat. odchylka	Aritm. průměr	Modus	Medián	Směrodat. odchylka	
Identifikace	5.16 doporučení	2,20	2	2	0,81	2,27	2	2	0,86	-0,07
Externí faktory	5.17 prestiž	2,17	2	2	0,73	2,22	2	2	0,85	-0,05
Jiná	9 motivace	2,63	3	3	0,82	x	X	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z tabulky vyplývá, že respondenti hodnotili nejkladněji výroky týkající se obsahu práce. Smysluplná, zajímavá a rozmanitá práce by měla pracovníky motivovat k podávání dobrých pracovních výkonů. Naopak nejhůře hodnotili dotazovaní možnost podílet se na organizaci vlastních pracovních směn, která však pro ně není příliš důležitá.

Nejdůležitější je pro respondenty, aby byli hodnoceni dle svého pracovního nasazení, stejně jako spravedlivý přístup nadřízených.

Z tabulky lze vyčíst, že se vyskytují poměrně vysoké odchylky v odpovědích, konkrétně nejvyšší u výroku týkajícího se flexibilní pracovní doby, zřejmě z toho důvodu, že možnost práce z domova je individuální a podmíněná potřebou podniku.

Poslední sloupec tabulky znázorňuje rozdíl mezi úrovní souhlasu a mírou důležitosti, což považují za klíčové pro navrzení případných opatření ke zlepšení. Pro zjednodušení shrnuje následující tabulka (*Tabulka 18*) celkové aritmetické rozdíly za dané oblasti stimulačních prostředků. Tam, kde je pro respondenty konkrétní stimulační prostředek důležitý a zároveň jej v podniku postrádají, vzniká potenciál pro zlepšení.

Tabulka 17: Shrnutí dotazníkového šetření

Zkoumaná oblast	Průměr z rozdílů
Hmotná odměna	1,29
Obsah práce	0,18
Atmosféra pracovní skupiny	0,77
Pracovní podmínky a režim práce	0,25
Identifikace s prací, profesí a organizací	-0,05
Externí stimulační faktory	-0,07

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

První kritickou oblastí je hmotná odměna. Konkrétně se jedná o jasné stanovení pravidel pro získání finanční odměny nad rámec základního platu. Respondenti nepovažují nynější pravidla za dostatečně a jasně vymezená a zároveň je pro ně toto vymezení velmi důležité. Z odpovědí respondentů vyplývá názor, že většina není za vykonávanou práci odměňována dostatečně.

Druhou oblastí, na kterou budou zaměřeny návrhy na zlepšení, je atmosféra pracovní skupiny. Komunikace s kolegy není dle odpovědí respondentů vždy přímá. V rámci poslední otázky respondenti také několikrát zmínili nedostatečnou komunikaci oddělení výroby s ostatními odděleními.

Z odpovědí na otázku č. 6 vyplývá, že ze zavedených benefitů respondenti nejvíce oceňují dovolenou nad zákonný rámec, zatímco nejhůře vnímají poukázky na kulturu a sport. Do budoucna by dotazovaní nejvíce ocenili možnost práce z domova, a to i po skončení protipandemických opatření, a také získání příspěvku na penzijní připojištění.

Zjištěné nedostatky budou zohledněny v následující kapitole.

2.5 Navrhovaná opatření

V této kapitole budou představeny konkrétní návrhy na zlepšení motivačního systému podniku IAC Přeštice. Na základě výsledků dotazníkového šetření se návrhy budou týkat především oblastí hmotné odměny, atmosféry pracovní skupiny a režimu práce a pracovních podmínek. Všechny uvedené návrhy byly konzultovány s HR manažerem, který poskytl cennou zpětnou vazbu pro mé návrhy a připomínky.

2.5.1 Hmotná odměna

Nejkritičtěji hodnotili respondenti otázky týkající se oblasti hmotné odměny. Na tuto oblast byly zaměřeny dva výroky v otázce č. 5 a celá otázka č. 6. Navrhuji proto provést celkovou obměnu týkající se hmotného odměňování. Ta by představovala přehodnocení současných pravidel pro získání variabilní složky mzdy. Další změna by se týkala zavedení příspěvku na penzijní připojištění a zrušení poukázek na sport a kulturu. Protože jde o poměrně zásadní zásahy do motivačního systému podniku, musela by být opatření schválena vedoucím pracovníkem oddělení lidských zdrojů, oddělení financí a poté také ředitelem celého podniku.

Variabilní složka mzdy

Podle postojů naprosté většiny respondentů nejsou zcela přesně definována pravidla pro získání finanční odměny a téměř jedna třetina zaměstnanců nepovažuje své finanční hodnocení za odpovídající pracovnímu nasazení. Podle odpovědí v otevřených otázkách tři respondenti dokonce vůbec nevěděli, že mohou nějaký finanční bonus ke své mzdě získat. Dosud hodnotí nadřízený pracovník svého podřízeného subjektivně.

V současné době činí variabilní složka mzdy 10 % mzdy základní. Navrhuji těchto 10 % rozdělit na dvě části, přičemž by bylo zachováno osobní ohodnocení, které by bylo doplněno o výkonovou odměnu:

1) 60 % variabilní složky mzdy – odměna na základě dosažení stanovených ukazatelů KPI za dané oddělení

Každé oddělení by mělo v rámci vymezeného časového horizontu stanovit hodnoty ukazatelů KPI, kterých má být v daném období dosaženo. Pokud oddělení těchto hodnot dosáhne, obdrží každý pracovník oddělení předem domluvenou odměnu. Pokud je tento

ukazatel splněn jen zčásti, získá pracovník poměrnou část této odměny. Vyplácení odměny na základě dosažení cílů podniku zvyšuje výkonnost jednotlivých oddělení a ve výsledku i celého podniku.

2) 40 % variabilní složky mzdy – osobní hodnocení podřízeného vedoucím pracovníkem

Na základě individuálních výkonů pracovníků by bylo zaměstnancům poskytováno osobní ohodnocení, o kterém by rozhodoval jejich přímý nadřízený pracovník.

Zavedení tohoto opatření by pro firmu nepřinášelo žádné dodatečné náklady a mohlo by mít významný vliv na výkon jak jednotlivých pracovníků, tak jednotlivých oddělení i celé firmy. Jednalo by se pouze o přerozdělení a přenastavení pravidel variabilní složky mzdy.

Penzijní připojištění

Z odpovědí na otevřené otázky vyplynulo, že by zaměstnanci ocenili finanční příspěvek na penzijní připojištění. Podpora firmy v této oblasti může sloužit jako konkurenční nástroj vůči firmám, které příspěvek svým pracovníkům neposkytují. Tento příspěvek by se stal součástí benefitů a měl by na něj měsíčně nárok každý zaměstnanec po uplynutí zkušební doby. Navrhují poskytovat měsíční příspěvek ve výši 500,- Kč, který je u zaměstnavatelů obvyklý.

V tabulce 24 jsou vyčísleny náklady na 187 zaměstnanců, na které bylo zaměřeno dotazníkové šetření

Tabulka 18: Penzijní připojištění

Měsíční náklady	Roční náklady
93 500 Kč	1 122 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Je zřejmé, že by tento benefit znamenal pro podnik poměrně vysoké náklady, naproti tomu by mu však mohl napomoci nejen přilákat nové uchazeče o zaměstnání, ale také udržet zaměstnance stávající. Dle zákona č. 42/1994 Sb., *Zákon o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením* zákonů si podnik může z příspěvků na penzijní připojištění snížit daň z příjmů, a to až o 50 000 Kč na každého zaměstnance ročně, podnik by si tedy mohl celou výši příspěvků na penzijní připojištění odečíst ze základu daně z příjmů (zakonyprolidi.cz, 2021).

Poukázky na sport a kulturu

Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci o tento benefit příliš nemají zájem. Domnívám se proto, že by bylo efektivní tyto poukázky zrušit a uspořené náklady vložit do jiných navrhovaných opatření zmíněných v této kapitole.

2.5.2 Atmosféra pracovní skupiny

Kurz manažerů

Dle hodnocení respondentů nejednají zaměstnanci se svými kolegy vždy přímo, přitom přímé jednání považují za důležité. Navrhuji proto, aby vedoucí pracovníci oddělení absolvovali kurzy, kde se naučí, jak efektivně komunikovat mezi sebou a mezi svými podřízenými, jak podávat podřízeným pracovníkům zpětnou vazbu a jak jim být oporou. Tyto poznatky by následně mohli aplikovat mimo jiné v rámci ranních porad, které budou popsány níže.

Kurz by byl zajištěn firmou AKADEMIE Libchavy s.r.o. zabývající se vzděláváním a firemním rozvojem. Tato firma poskytuje celou řadu různých kurzů, v rámci této práce jsem pro vedoucí pracovníky oddělení zvolila sedmidenní kurz „Manažer koučem“. Setkání přitom probíhají vždy s odstupem 4-6 týdnů, aby si účastníci mohli nabyté vědomosti zažít a vyzkoušet v praxi. Jednodenní školení probíhá od 9:00 do 17:00 hodin. Minimální doba absolvování všech sedmi dní by tedy byla v horizontu 7 měsíců. Po absolvování kurzu obdrží každý účastník osvědčení o absolvování kurzu, přičemž AKADEMIE Libchavy zaručuje, že držitelé tohoto certifikátu budou schopni vést tým a jednotlivce koučovacím stylem vedení (akademiefirmy.cz, 2021).

Začátek těchto kurzů by záležel na vývoji epidemiologické situace v ČR.

Setkávání jsou zaměřena na následující oblasti:

- 1. den – „Kouč pozice“: manažerské styly, delegování, naslouchání, styly vedení.
- 2. den – „Síla otázek“: pokládání otevřených otázek.
- 3. den – „Podpora tvořivosti“: hledání nových příležitostí, řešení a vizi.
- 4. den – „Používání hlasu“: využití hlasu a neverbálních projevů.
- 5. den – „Vedení projektů“: styly vedení projektů, zainteresovanost podřízených.
- 6. den – „Vedení procesů“: principy přímé komunikace.

- 7. den – „Integrace manažera v kouči“: integrace poznatků ze všech dní, certifikace účastníků.

Každý den vede kurzy jiný lektor podle zaměření daného výukového dne. Cena jednoho dne činí 4 950,- Kč bez DPH a zahrnuje v sobě materiály i celodenní občerstvení pro každého účastníka. V podniku IAC Přeštice je celkem 7 vedoucích jednotlivých oddělení. Navrhují, aby vedení podniku rozhodlo nejprve o 3 vedoucích pracovnících, pro které je kurz nejvíce potřebný. V dlouhodobém časovém horizontu by bylo žádoucí, aby tento kurz absolvovali vedoucí všech oddělení. Kurzy by se konaly vždy v sobotu, účastníci by mohli využít sdílenou dopravu jedním autem a příspěvek na dopravu by činil 2,75 Kč/ km, vzdálenost Přeštice – Horní Libchavy činí 275 km. Celkové náklady za zmíněný kurz shrnuje následující tabulka (*Tabulka 20*).

Tabulka 19: Náklady za kurz vedoucích pracovníků pro 3 osoby

	Náklady
Náklady na jeden den pro 3 účastníky (bez DPH)	14 850 Kč
Náklady na dopravu (tam a zpět) na jeden den pro 3 účastníky	1 513 Kč
Celkové náklady na jeden den	16 363 Kč
Celkové náklady na 7denní kurz pro 3 účastníky	114 541 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

I přesto, že je cena tohoto kurzu poměrně vysoká, podniku IAC Přeštice by se tato investice jistě vyplatila a vrátila zpět v podobě certifikovaných vedoucích pracovníků. Přínosem kurzů pro vedoucí oddělení by bylo zefektivnění komunikace jak mezi sebou, tak s podřízenými jednotlivých oddělení. Toto opatření by nejdříve muselo projít schválením vedoucího pracovníka oddělení financí ve spolupráci s vedoucím oddělení lidských zdrojů a následně schválením ředitele pobočky (akademiefirmy.cz, 2021).

Ranní porada

Pro zlepšení komunikace v jednotlivých odděleních navrhuji zavést ranní porady jednotlivých oddělení. Pracovníci by tak byli informováni o aktuálních událostech, měli prostor pro přímé vyjádření zpětné vazby, a certifikovaní vedoucí pracovníci by tak mohli v praxi aplikovat osvojené poznatky navrženého kurzu pro manažery.

V současné době probíhají porady oddělení dle potřeby. Navrhuji proto zavést každé ráno v 9 hodin ranní poradu se všemi pracovníky oddělení. Dobu porady navrhuji omezit 30 minutami. Během tohoto setkání by se probíraly aktuální záležitosti, témata k řešení a případné problémy. Navrhuji, aby na začátku každé z těchto porad oslovil vedoucí pracovník jednoho ze svých podřízených s tím, aby pochválil některého ze svých kolegů a pochvalu zdůvodnil. Kolega, který chválil v předchozí poradě, by pak další den měl právo místo sebe vybrat dalšího pracovníka. Šlo by tedy o jakousi „pochvalovou štafetu“. Tento krok by tak mohl pozitivně ovlivnit oblast neformálního hodnocení, která v dotazníkovém šetření vykazovala určité mezery. Dále navrhuji první den v měsíci během těchto setkání vytyčit cíle oddělení, jejichž splnění je nutné k dosažení variabilní složky zmíněné v předchozí kapitole. Nadřízený pracovník by mohl svým podřízeným přidělovat případné úkoly, jejichž splnění by bylo žádoucí k dosažení osobního hodnocení. Tímto opatřením by podniku nevznikly žádné další náklady, a opatření by přitom mohlo přispět k lepší atmosféře a komunikaci uvnitř oddělení. Zavedení ranních porad je v kompetenci vedoucích pracovníků každého oddělení.

Příklad harmonogramu ranní porady oddělení výroby znázorňuje následující tabulka (*Tabulka 21*).

Tabulka 20: Příklad harmonogramu ranní porady výrobního oddělení

9:00 – 9:05	Zahájení porady + pochvaly
9:05 – 9:15	Aktuální problémy (reklamace, skluzy apod.)
9:15 – 9:20	Stanovení úkolů
9:20 – 9:25	Kontrola plnění měsíčních cílů
9:25 – 9:30	Připomínky, dotazy

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Online teambuilding

Dobré vztahy na pracovišti mohou kladně ovlivnit pracovní výkon zaměstnanců. 7 respondentů dotazníkového šetření u otevřených otázek uvedlo, že by uvítalo teambuildingovou aktivitu, v rámci které by se měly vztahy na pracovišti utužovat. Bohužel z důvodu protipandemických opatření momentálně žádné teambuildingové aktivity neprobíhají, ale za běžných podmínek mají vedoucí jednotlivých oddělení určitý rozpočet na stmelování kolektivu. Proto bych chtěla věnovat pozornost návrhu, který by

mohl být využit jako náhrada klasických teambuildingů, které mohou oživit práci z domova.

Online teambuildingy by se konaly jednou měsíčně na každém oddělení. Jelikož vedoucí jednotlivých oddělení mají již vymezený rozpočet na teambuildingové aktivity, který není v současné době vůbec čerpán, nepřinesl by tento návrh žádné náklady navíc, nebylo by potřebné ani schvalování dalšími vedoucími pracovníky. Přesná částka vymezená podnikem na teambuildingové aktivity nebyla pro účely této práce podnikem sdělena. Oproti klasickým teambuildingům by podnik ale jistě ušetřil. Navrhuji proto zřídit pravidelná online setkání ve formě únikové hry poskytované společností Z-Agency s.r.o. Zaměstnanci si mohou vybrat z různých témat her, jako jsou například „Případy Sherlocka Holmese“ či „Zombie Apokalypsa“. Jako při klasickém teambuildingu pracují účastníci hry v týmech (z-agency.cz, 2021).

Hra probíhá 1-2 hodiny, zúčastnit se jí může 6-1 000 osob a náklady na jednoho zúčastněného se pohybují okolo 100,- Kč na jednu hru (z-agency.cz, 2021).

Náklady na všech 187 technickohospodářských pracovníků obsahuje tabulka níže (Tabulka 22).

Tabulka 21: Náklady na online teambuilding

Měsíční náklady	Roční náklady
18 700 Kč	224 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

2.5.3 Pracovní podmínky a režim práce

I přesto, že oblast pracovních podmínek a režimu práce nebyla respondenty hodnocena příliš kriticky, navrhuji na základě jejich připomínek v otevřených otázkách zvážit do budoucna možnost práce z domova i po uvolnění protipandemických restrikcí. Toto opatření může firmě dlouhodobě ušetřit příspěvek na cestu do zaměstnání, či dotované stravování v závodní jídelně.

Závěr

Bakalářská práce byla věnována tématu motivace pracovníků ve společnosti International Automotive Components Group s.r.o. se sídlem v Přešticích. Cílem práce bylo zhodnotit motivační systém ve zmíněném podniku a navrhnout případná opatření, která by měla přispět ke zlepšení systému motivace.

Práce byla členěna na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy související s motivací, její typy a přístupy k ní. Současně byly představeny hlavní motivační prostředky, které mohou mít vliv na ochotu zapojení zaměstnanců do dění v podniku i jejich pracovní výkonnost.

V úvodu praktické části byla nejprve představena společnost International Automotive Components Group s.r.o., její historie, produktové portfolio a na základě vybraných finančních ukazatelů charakterizována finanční situace společnosti. Dále jsem se zaměřila na závod Plant 2 v Přešticích, kterému je věnována tato práce. Potřebné údaje byly získány z interních dokumentů podniku a webových stránek skupiny IAC Group.

Stěžejní kapitoly této práce byly kapitoly zaměřené na motivační systém analyzovaného podniku a dotazníkové šetření. Motivační systém byl charakterizován na základě informací získanými polostrukturovanými rozhovory s HR manažerem IAC Přeštice a studií interních dokumentů podniku.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit postoj technickohospodářských pracovníků k současnému motivačnímu systému podniku a zjistit jejich osobní preference. Výsledky dotazníkového šetření poukázaly na nedostatky především v oblastech hmotné odměny a atmosféry pracovní skupiny. Respondenti nepovažují současná pravidla týkající se hmotné odměny za jasně vymezená a zároveň se necítí být za vykonávanou práci adekvátně ohodnoceni. Dle odpovědí respondentů shledávám také problém v nedostatečné komunikaci mezi pracovníky.

V závěrečné kapitole byla na základě výsledků dotazníkového šetření navržena opatření, která mohou přispět ke zlepšení motivačního systému International Automotive Components Group s.r.o. Konkrétně se jedná především o rozdělení variabilní složky

mzdy na dvě části, zavedení komunikačních kurzů pro manažery jednotlivých oddělení a nastavení pravidelných setkání zaměstnanců ve formě ranních porad.

Výsledky dotazníku a navržená opatření byla projednána s HR manažerem a vedení podniku se jimi bude dále zabývat. Již v současné době uvažuje management o zavedení pravidelných porad.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Monografické zdroje

- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha, Česko: Alfa Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha, Česko: Grada.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Jarošová, E., Kašparová, E., Králová, T., Lorencová, H., ... Surynek, A. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha, Česko: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi*. Praha, Česko: Computer Press Books.
- Bělohlávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc, Česko: Rubico.
- Blažek, L. (2014). *Management*. Praha, Česko: Grada.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha, Česko: Grada.
- Dluhošová, D. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress.
- Duchoň, B., & Šafránková, J. (2008). *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha, Česko: C.H.Beck.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Hüttlová, E., ... Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha, Česko: Management Press.
- Jensen, D., McMullen, T., Stark, M. (2007). *The manager's guide to rewards: what you need to know to get the best for--and from--your employees*. New York, USA: NY Amacom.
- Jermář, M., Egerová, D., Dvořáková, V., & Dvořáková, J. (2014). *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. Plzeň, Česko: Západočeská univerzita v Plzni.
- Khelerová, V. (2006). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha, Česko: Grada.
- Kislingerová, E. (2010). *Manažerské finance*. Praha, Česko: C. H. Beck.
- Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Česko: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha, Česko: Management Press.

- Lednický, V. (2000). *Základy managementu*. Ostrava, Česko: Akademie Jana Amose Komenského.
- Martinovičová, D., Konečný, M., & Vavřina, J. (2014). *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha, Česko: Grada.
- Mayerová, M., Bureš, & Z., Růžička, J. (1994). *Psychologické aspekty personálního managementu*. Plzeň, Česko: Západočeská Univerzita v Plzni.
- Nakonečný, M. (2004). *Základy psychologie*. Praha, Česko: Academia.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha, Česko: Management Press.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje*. Praha, Česko: Academia.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha, Česko: Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha, Česko: Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha, Česko: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Provazník, V., Bedrnová, E., Franková, E., Komárková, R., & Pauknerová, D. (1997). *Psychologie pro ekonomy*. Praha, Česko: Grada.
- Reznáková, M., Nývltová, R., Polák, D., & Šunka, J. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha, Česko: Grada.
- Růčková, P. (2008). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha, Česko: Grada.
- Růžička, J. (1994). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Stýblo, J. (2011). *Management podniku světové třídy*. Praha, Česko: Professional Publishing.
- Štěpaník, J. (2010). *Nečastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha, Česko: Grada.
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha, Česko: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha, Česko: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha, Česko: Grada.
- Vízdal, F. (2008). *Základy psychologie*. Brno, Česko: Institut mezioborových studií.
- Vodáčková, O., & Vodáček, L. (2013). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha, Česko: Management Press.

Elektronické zdroje

AION CS, s.r.o. (2021). *Zákony pro lidi*. Dostupné 25.03.2021 z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-42>

AKADEMIE Libchavy s.r.o. (2021). *Koučink akademie*. Dostupné 02.05.2021 z <https://www.akademiefirmy.cz/manazerska-akademie>

IAC Group (2020a). *Iacgroup*. Dostupné 25.2.2021 z <https://www.iacgroup.com/careers/>

IAC Group (2020b). *Iacgroup*. Dostupné 20.3.2021 z <https://www.iacgroup.com/quality-and-safety/>

IAC Group (2020c). *Iacgroup*. Dostupné 20.3.2021 z <https://www.iacgroup.com/about-iac/iac-and-the-environment/>

International Automotive Components Group s.r.o. (2021). *Výroční zpráva společnosti International Components Group s.r.o. za rok 2019*. Dostupné 12.2.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62419145&subjektId=550999&spis=479103>

International Automotive Components Group s.r.o. (2021). *Výroční zpráva společnosti International Components Group s.r.o. za rok 2018*. Dostupné 12.2.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=57989471&subjektId=550999&spis=479103>

International Automotive Components Group s.r.o. (2021). *Výroční zpráva společnosti International Components Group s.r.o. za rok 2017*. Dostupné 12.2.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53570223&subjektId=550999&spis=479103>

Marylène Gagné, & Deci, E. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/4093832>

Ministerstvo spravedlnosti (2021). *Veřejný rejstřík a sbírka listin*. Dostupné 2.2.2021 z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=550999&typ=UPLNY>

Steers, R., Mowday, R., & Shapiro, D. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Dostupné z <http://www.jstor.org/stable/20159049>

Z-Agency s.r.o. (2021), *Z-Agency*. Dostupné 02.05.2021 z <https://www.z-agency.cz/cs/>

Ostatní zdroje

Interní dokumenty podniku IAC Group s.r.o.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění odměn dle Armstronga	15
Tabulka 2: Rozdělení potřeb dle Vodáčka a Vodáčkové	21
Tabulka 3: Kroky při vytváření motivačního systému	25
Tabulka 4: Základní informace o společnosti	28
Tabulka 5: Potřebné položky VZZ a rozvahy v tisících Kč za roky 2017–2019	30
Tabulka 6: Ukazatel celkové zadluženosti podniku	32
Tabulka 7: Ukazatele rentability	32
Tabulka 8: Ukazatele likvidity	33
Tabulka 9: Principy podnikové kultury	35
Tabulka 10: Hodnotící škála úrovně souhlasu a míry důležitosti	45
Tabulka 12: Věk respondentů	46
Tabulka 13: Délka pracovního poměru v podniku	47
Tabulka 14: Pracovní oddělení respondentů	47
Tabulka 15: Zaměstnanecké benefity	59
Tabulka 16: Návrh na benefit	61
Tabulka 17: Shrnutí výsledků otázek 5 a 7	63
Tabulka 18: Shrnutí dotazníkového šetření	65
Tabulka 19: Penzijní připojištění	67
Tabulka 20: Náklady za kurz vedoucích pracovníků pro 3 osoby	69
Tabulka 21: Příklad harmonogramu ranní porady výrobního oddělení	70
Tabulka 22: Náklady na online teambuilding	71

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze uspokojení potřeb	10
Obrázek 2: Motivační proces	12
Obrázek 3: Maslowova hierarchie potřeb	20
Obrázek 4: Logo společnosti	27
Obrázek 5: Organizační struktura podniku	37
Obrázek 6: Průběh motivačního systému ve společnosti.....	39

Seznam grafů

Graf 1: Rostoucí trend tržeb 2017-2019.....	31
Graf 2: Struktura pohlaví v podniku IAC Přeštice.....	34
Graf 3: Pohlaví respondentů.....	46
Graf 4: Výsledky odpovědí 5.1.....	48
Graf 5: Výsledky odpovědí 5.2.....	49
Graf 6: Výsledky odpovědí 5.3.....	50
Graf 7: Výsledky odpovědí 5.4.....	50
Graf 8: Výsledky odpovědí 5.5.....	51
Graf 9: Výsledky odpovědí 5.6.....	51
Graf 10: Výsledky odpovědí 5.7.....	52
Graf 11: Výsledky odpovědí 5.8.....	53
Graf 12: Výsledky odpovědí 5.9.....	53
Graf 13: Výsledky odpovědí 5.10.....	54
Graf 14: Výsledky odpovědí 5.11.....	55
Graf 15: Výsledky odpovědí 5.12.....	55
Graf 16: Výsledky odpovědí 5.13.....	56
Graf 17: Výsledky odpovědí 5.14.....	56
Graf 18: Výsledky odpovědí 5.15.....	57
Graf 19: Výsledky odpovědí 5.16.....	57
Graf 20: Výsledky odpovědí 5.17.....	58
Graf 21: Výsledky odpovědí otázky 7.....	60
Graf 22: Výsledky odpovědí otázky 8.....	60

Seznam použitých zkratk a značek

HR	lidské zdroje
IAC Přeštice.	International Automotive Components Group s.r.o.
IT	informační technologie
kol.	kolektiv
KPI	zkratka anglického „key performance indicators“, klíčové ukazatele výkonnosti
obr.	obrázek

Seznam příloh

Příloha A: dotazník

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Úvodní informace

Vážení zaměstnanci společnosti IAC Group s.r.o.,

jmenuji se Karolína Husáková a jsem studentkou Fakulty ekonomické Západočeské univerzity v Plzni. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který se týká motivačního systému společnosti IAC Group s.r.o. Prosím Vás o vyplnění všech otázek v dotazníku, aby bylo šetření co nejefektivnější. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit nejen pro účely mé bakalářské práce, ale i Vaším nadřazeným ke zhodnocení a případným vylepšení současného motivačního systému ve společnosti.

Prosím o vyplnění dotazníku co nejdříve.

Děkuji Vám za Vaši účast a spolupráci.

S pozdravem

Karolína Husáková

Otázky respondentům

- 1) Jsem...
 - a) Muž
 - b) Žena
- 2) Je mi...
 - a) 24 let a méně
 - b) 25–40 let
 - c) 41-50 let
 - d) 51 – více let
- 3) Ve společnosti pracuji...
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-3 roky
 - c) 4-6 let
 - d) 7-10 let
 - e) 11 let a více
- 4) Pracuji na oddělení _____

5) U každého z následujících výroku prosím zaškrtněte dle úrovně souhlasu a míry důležitosti podle klíče:

1 – zcela nesouhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – spíše nesouhlasím, 4 – zcela souhlasím.

1 – zcela důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité

Výrok	Úroveň souhlasu	Míra důležitosti
1. V organizaci jsou přesně stanovená pravidla pro finanční odměny.	1 2 3 4	1 2 3 4
2. Mé finanční ohodnocení odpovídá mému pracovnímu nasazení.	1 2 3 4	1 2 3 4
3. Myslím si, že mám zajímavou a rozmanitou práci.	1 2 3 4	1 2 3 4
4. Práce, kterou vykonávám, má smysl.	1 2 3 4	1 2 3 4
5. Vykonávám práci, která umožňuje prosazení vlastních nápadů a myšlenek.	1 2 3 4	1 2 3 4
6. Pokud dobře odvedu práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	1 2 3 4	1 2 3 4
7. Nadřízený se mnou vždy jedná spravedlivě.	1 2 3 4	1 2 3 4
8. Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.	1 2 3 4	1 2 3 4
9. O všech pracovních záležitostech komunikuji se svými kolegy přímo.	1 2 3 4	1 2 3 4
10. Mám možnost se v určité míře rozhodnout, jakým způsobem budu plnit přidělené úkoly.	1 2 3 4	1 2 3 4
11. Mám možnost se v určité míře podílet na organizaci směn.	1 2 3 4	1 2 3 4
12. Mám možnost využívat flexibilní pracovní dobu.	1 2 3 4	1 2 3 4
13. Mám možnost kariérního růstu.	1 2 3 4	1 2 3 4
14. Mám možnost využívat různé vzdělávací kurzy.	1 2 3 4	1 2 3 4
15. Vybavení prostor v kancelářích mi vyhovuje.	1 2 3 4	1 2 3 4
16. Podnik bych doporučil(a).	1 2 3 4	1 2 3 4
17. Podnik považuji za prestižní.	1 2 3 4	1 2 3 4

6) Cítím se být dostatečně motivován(a)

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

7) U každého z následujících benefitů prosím zaškrtněte číslo dle důležitosti: 1 – nejvíce důležitý, 4 – nejméně důležitý

Základní mzda	1	2	3	4
Finanční bonus k základní mzdě	1	2	3	4
Navýšení mzdy za odpracovanou dobu v podniku	1	2	3	4
Stravenky	1	2	3	4
Dotované stravování	1	2	3	4
Příspěvek na cestu do zaměstnání	1	2	3	4
Dovolená navíc	1	2	3	4
Poukázky na sport a kulturu	1	2	3	4
Notebook a telefon	1	2	3	4
Náborová odměna	1	2	3	4

8) Jiný benefit, který by mě motivoval k práci _____

9) Myslím si, že zmíněné benefity ovlivňují můj pracovní výkon.

- a) Zcela souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Zcela nesouhlasím

10) Mám připomínku nebo návrh, který se týká motivačního systému

(do tohoto pole můžete vložit vlastní podněty, připomínky a nápady k motivačnímu systému)

Abstrakt, klíčová slova

Husáková, K. (2021). *Motivace pracovníků ve vybraném podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: motiv, stimulace, stimul, motivace, motivační systém, pracovní motivace

Bakalářská práce zpracovává téma motivace pracovníků ve vybraném podniku. Cílem práce je zhodnotit motivační systém z pohledu zaměstnanců v podniku a navrhnout případná opatření, která by měla přispět ke zlepšení tohoto systému. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou na základě literární rešerše vymezeny základní pojmy související s motivací, zdroje motivace, typy a přístupy k ní. V praktické části je představen vybraný podnik a popsán aktuální motivační systém. Následuje dotazníkové šetření, jehož cílem je zjistit postoj technickohospodářských pracovníků k motivačnímu systému a zjistit jejich osobní preference. V poslední kapitole praktické části jsou na základě výsledků dotazníkového šetření navržena opatření, která mají přispět ke zlepšení motivačního systému, jedná se především o rozdělení variabilní složky mzdy, zavedení kurzů manažerů a ranních porad.

Abstract, key words

Husáková, K. (2021). *Motivation of employees in the organization* (Bachelor's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: motive, motivation, incentive, stimulation, motivation system, work motivation

Bachelor thesis analyzes the topic of employee's motivation in the selected organization. The aim is to analyze the motivational system in the organization from the perspective of the workers, and to recommend steps that can be adopted to increase employee motivation in this company. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical section defines the basic concept of motivation, as well as its resources, forms, and the approach by means of a literature review. In the practical part is described the selected organization and there is description of the current motivational system. The goal of questionnaire survey is to chart the motivational system from an employee's point of view and to identify eventual deficiencies in a motivational system. The last chapter of the practical part includes steps based on the results of the questionnaire survey, which would lead to the enhancement of the company's motivational system, such as the separation of variable remuneration, introduction workshops for managers and morning meetings.