

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

**MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V DOBĚ
PANDEMIE V PERSPEKTIVĚ MANAŽERŮ A
PRACOVNÍKŮ**

Bakalářská práce

Tereza LÁZNIČKOVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tereza Lázníčková**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace pracovního jednání v době pandemie
v perspektivě manažerů a pracovníků**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání v době pandemie. Praktickým cílem práce je analýza zkušeností manažerů a zaměstnanců vybraného pracoviště s organizací a výkonem práce v době pandemie. Na tomto základě budou navržena opatření zaměřená na úpravu stávajících přístupů používaných v oblasti motivace pracovního jednání.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Motivace pracovního jednání.
3. Nové nároky na motivaci a vedení pracovníků v době pandemie.
4. Charakteristika vybraného pracoviště.
5. Empirický výzkum – analýza zkušeností manažerů a zaměstnanců vybraného pracoviště s organizací a výkonem práce v době pandemie.
6. Shrnutí výsledků výzkumu a opatření zaměřených na úpravu stávajících přístupů používaných v oblasti motivace pracovního jednání.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
2. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. GORDAN, A. – RAD, D. – STEFAN, L. Techniky motivačního zvýšení zaměstnanců v době pandemie. [online]. 2022. URL: https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GpqBCg7yh455WYqnxH3m_Cc0tVLQHsiusbFLD4vgxSZAog8IVxwzkdPonB_qEEvuvdfc2hixDoYkLWMQ_kv6mmZ_yC0LU
4. CELIK, B. K. – DOBRIN, C. – ISAC, N. Ovlivňuje práce z domova úroveň motivace zaměstnanců? . [online]. 2021. URL: https://content.ebscohost.com/cds/retrieve?content=AQICAHioQh6vaQ1f_660avHqehX5LEStxh3GpqBCg7yXVpsjd0rtzdM7HQHnw2N4Nq8cjFN47RL6Scqy33bP93X-WJDs0ZreE8r3UtTHwZZhIRcKu59PtPpxSXd7d2BE1Ep
5. NADLIFATIN, R. – PRASETYO, T. Y. – MONTENEGRO, L. D. Vliv organizačního nasazení na vnímanou efektivitu virtuálních setkání . [online]. 2022. URL: <https://content.iospress.com/download/work/wor210040?id=work/wor210040>.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

Tereza Lázničková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Bc. Barboře Austové a doc. PhDr. Karlu Pavlicovi Ph.D za jejich čas, odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Poděkování patří i Ing. Zuzaně Tůmové za podporu při zpracování dat pro praktickou část práce. Dále bych chtěla poděkovat celému vedení útvaru ŠKODA Academy za ochotu při sdělování zkušeností a poskytování cenných informací.

Obsah

Úvod.....	7
1 Motivace pracovního jednání.....	8
1.1 Charakteristika motivace a vymezení základních pojmů	9
1.2 Pracovní motivace.....	12
1.3 Teorie motivace pracovního jednání	16
1.4 Organizace jako funkční rámec pracovní motivace	20
2 Nové nároky na motivaci a vedení pracovníků v době pandemie.....	25
2.1 Studie 1: Vliv práce z domova na pracovní motivaci, efektivitu a výkon	25
2.2 Studie 2: Techniky posilující motivaci zaměstnanců během pandemie	30
3 Společnost ŠKODA AUTO a.s.....	33
3.1 Představení společnosti	33
3.2 Organizační struktura	35
3.3 Charakteristika vybraného pracoviště	36
4 Empirický výzkum	37
4.1 Analýza zkušeností manažerů a pracovníků konkrétního pracoviště s organizací a výkonem práce v době pandemie	37
4.2 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření pro úpravu stávajících přístupů 55	
Závěr	57
Seznam literatury	59
Seznam obrázků a tabulek.....	60
Seznam obrázků	60
Seznam příloh	61

Seznam použitých zkratk a symbolů

ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
SE	ŠKODA Academy
SE/1	Rozvoj kompetencí a manažerské programy
SE/2	Kariérní management
SE/4	Řízení akademie
SEA	Odborné vzdělávání
SEA/1	Nová média/Jazyková příprava
SEA/2	Technické vzdělávání a dceřiné společnosti
SEA/3	Odborné kurzy a internacionalizace
SEB	Střední odborné učiliště
HO	home office

Úvod

Tématem této závěrečné práce je motivace pracovního jednání v době pandemie Covid 19. Pro účely praktické části bylo vybráno konkrétní pracoviště ŠKODA Academy v rámci společnosti ŠKODA AUTO a.s. V rámci tohoto poznání byly stanoveny dva předměty zkoumání. Prvním předmětem jsou zkušenosti zaměstnanců s organizací a výkonem pracovních povinností během pandemie a jejich postoj k výkonu těchto povinností. Druhým předmětem je pohled přímého nadřízeného pracovníka a jeho úkony k optimalizaci pracovních podmínek během pandemie.

Cílem práce je zjistit, jak se změnila motivační aspekty zaměstnanců během pandemie Covid 19. Na základě tohoto poznání poté navrhnout opatření pro úpravu stávajících přístupů v oblasti motivace pracovního jednání soustředěné na dobu pandemie a krize na konkrétním pracovišti.

Motivací pro výběr tohoto tématu bylo nedostatečné zmapování a pochopení problematiky motivace pracovního jednání a řízení zaměstnanců v krizi. Dalším podnětem byla potřeba vylepšení motivačních technik a nástrojů na konkrétním pracovišti.

V první kapitole práce je pospána motivace jako taková i motivace pracovní. Jsou vysvětleny základní aspekty a charakteristiky a v neposlední řadě jsou vyčteny motivační teorie klasické i novější. Pro přiblížení tématu je druhá kapitola věnována nejnovějším poznatkům v oblasti motivace pracovního jednání v době pandemie. Vzhledem k absenci podkladů pro tuto problematiku jsou informace čerpány z nejnovějších studií. Ve třetí kapitole je představena firma ŠA a konkrétní pracoviště pro zpracování výzkumného šetření. Kapitola čtvrtá obsahuje praktickou část. Zabývá se analýzou zkušeností zaměstnanců a manažerů konkrétního pracoviště s organizací a výkonem práce během pandemie. V rámci této kapitoly jsou shrnuty výsledky výzkumu a navržena opatření pro optimalizaci stávajících přístupů pro případy nutnosti opět čelit krizím typu pandemie.

1 Motivace pracovního jednání

První kapitola této bakalářské práce je čistě teoretická. Její podstatou je seznámení s pojmem motivace. První podkapitola se zabývá její charakteristikou, definuje základní pojmy jako je motiv či stimul a vysvětluje jejich podstatu. Jasně vymezuje rozdíl mezi stimulací, motivací a poté frustrací a deprivací a jejími příčinami a projevy. Ve třetí části první podkapitoly jsou vyčteny základní zdroje motivace a je popsán celý proces motivace od vzniku jisté potřeby po její naplnění.

Druhá podkapitola se soustředí na motivaci pracovní. Na úvod je vysvětleno, co to práce znamená a na jakých obecných předpokladech stojí. První část druhé podkapitoly je zaměřena na vnitřní a vnější motivaci. Jsou zde vymezeny dva rozdílné pohledy na práci, na jejichž základě poté působí motivy buď intrinsické nebo extrinsické, tedy motivy vnitřní či vnější. Tyto specifické motivy jsou zde i vyjmenovány. Podkapitola dále navazuje specifickými motivy práce, se kterými se lidé na pracovišti setkávají. Třetí část této podkapitoly se poměrně podrobně věnuje motivačnímu profilu člověka. Vysvětluje smysl důležitosti pro znalost motivačních profilů především při potřebě ovlivňování jedinců žádoucím směrem. Pro představu jsou zde uvedeny i příklady konkrétních motivačních orientací – motivačních profilů – jako například orientace na dosažení úspěchu a vyhnutí se neúspěchu a její vztah s výkonovou motivací.

Ve třetí podkapitole jsou vyjmenovány motivační teorie. Tyto teorie jsou rozděleny na teorie tradiční, kam patří například známá pyramida potřeb, a poté teorie novější, jako je například teorie vytváření vzorů.

Čtvrtá podkapitola se přímo vztahuje k předmětu této bakalářské práce. Je zde vysvětlena problematika pracovní motivace v organizaci, větší podrobnosti jsou poté rozebrány v jednotlivých částech této podkapitoly. První část se věnuje motivačním aspektům v organizaci, které jsou shrnuty do několik konkrétních vzorců individuálního chování, nezbytných pro fungování a efektivnost organizace.

Jsou vyjmenovány konkrétní aspekty a podmínky, které podněcují toto motivované chování a v neposlední řadě je zdůrazněn vliv skupinové koheze jakožto determinanta pracovní výkonnosti, stability a fluktuace skupiny. Druhá polovina této podkapitoly se věnuje systému motivování skrze stimulační prostředky využívané v podniku.

1.1 Charakteristika motivace a vymezení základních pojmů

Český termín „*Motivace*“ vychází z latinského názvu „*Movere*“, neboli hýbat či pohybovat. Motivaci tedy můžeme chápat jakožto vnitřní hybnou sílu člověka, uvědomělou či neuvědomělou. Tato síla se poté navenek projevuje ve formě konkrétního motivovaného jednání a chování, které je orientováno k vymezenému cíli. „*Motiv* představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl“ (Bedrnová a kol., 2017, str.242).

1.1.1 Působení a zaměření motivů

Je známo, že na psychiku člověka v jeden okamžik působí hned několik motivů. Komplikované na tomto faktu je, že tyto motivy mohou mít rozdílný směr, intenzitu i perzistenci. V takovém případě dochází ke konfliktu motivů, a následně i k frustraci, které je podrobněji věnováno hned několik odstavců níže. Na povrch poté vyvstávají otázky jako „Kam budu svou činnost směřovat? Jaké úsilí mám vynaložit? Jaký čas tomu mám věnovat?“ Motivы s rozdílnými vlastnostmi proto přirozeně činnost člověka narušují a oslabují. Naopak motivы s těmi shodnými se vzájemně posilují a pravděpodobnost dosažení cíle se tak zvyšuje (Nakonečný, 1992).

Obecným smyslem působení motivu je dosažení cíle – uspokojení, dosažení žádoucího psychického stavu. Motiv proto působí přesně tak dlouho, dokud není tohoto stavu dosaženo. Z tohoto důvodu je potřeba mít jasně definované cíle v problematice motivace klíčová. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli“ (Armstrong, 1999, str.295). Tito lidé poté směřují veškerou svou fyzickou i psychickou činnost směrem k vytyčenému cíli a uspokojení své individuální potřeby. Motivы takto působící jsou známé jako motivы cílové nebo jinak terminální. Na druhou stranu motivы instrumentální jsou motivы, jejichž cílem není dosažení konkrétního stavu. Takový motiv může mít podobu zájmu člověka o konkrétní oblast nebo činnost, například umění či literaturu (Armstrong, 1999).

Dosažení cílů a naplnění motivů našeho jednání je doprovázeno pocitem uspokojení a blaženosti. Spolu s tím, má člověk přirozené tendence si vytvářet cíle nové, které jsou mnohokrát i vyšší. Ne vždy je cesta za uspokojením našich potřeb – motivů – takto hladká. Existuje řada okolností, které nám naše motivované jednání mohou překazit.

V psychologii se setkáváme se dvěma pojmy, kterými označujeme důsledky působení těchto nepříznivých okolností a vlivů. Pojmy *frustrace* a *deprivace*.

Frustraci jednak chápeme jako subjektivní vnitřní prožitek nebo stav, který je důsledkem frustrační situace, tak jako objektivně definovanou situaci, která se vyznačuje znemožňováním realizace motivované činnosti, a tak i uspokojení potřeby a dosažení cíle (Bedrnová a kol., 2017). Za stavu frustrace člověk pociťuje zklamání, neuspokojení a nenaplnění své potřeby a také vztek, někdy dokonce agresivitu. Reakce na frustraci se může projevit ve formě agrese, regrese nebo stereotype (Bedrnová a kol., 2017). Tyto reakce jsou vnímány pouze jako dočasný stav změny v psychice člověka a nemají zásadní vliv na vývoj jeho osobnosti. Specifickým druhem frustrace je konflikt motivů.

Z předešlého odstavce tedy vyplývá, že deprivace se od frustrace odlišuje hned několika znaky. V první řadě jde o významnost dané potřeby, přičemž k deprivaci dochází, když je jedinci znemožněno uspokojit jednu nebo více z potřeb základních. Druhým znakem deprivace je dlouhodobost neuspokojení těchto potřeb. V neposlední řadě, deprivace má v konečném důsledku významný negativní vliv na utváření a fungování osobnosti, a to zejména v období dětství a adolescence. V tomto klíčovém období může existence deprivace vyústit až v psychopatické chování (Bedrnová a kol., 2017).

1.1.2 Stimul a stimulace

Už tedy víme, že motivace je vnitřní hybná síla. Od pojmu „motivace“ je vhodné odlišit pojem „*stimulace*“ a „*stimul*“, ačkoliv někteří psychologové tyto pojmy striktně nerozlišují a mnohdy je používají jako synonyma (Bedrnová a kol., 2017). Tyto dva pojmy mají společnou charakteristiku v působení na psychiku člověka a ovlivňování jeho chování. Stimulace, na rozdíl od motivace, se vyznačuje aktivním vnějším působením, které je vědomé a záměrné, nejčastěji ze strany jiného člověka.

Stimul si psychologie vysvětluje jako jakýkoliv podnět vyvolávající změny v chování a jednání člověka, nehledě na to, zda jde o podnět vnitřní, či vnější. Podněty vnitřní neboli endogenní nazýváme impulsy. Takovýmto impulsem může být například bolest zubů, která poté vyvolá motiv návštěvy lékaře. Podněty vnější, exogenní, nazýváme incentivy. Incentiv může mít podobu nabídky pracovního postupu nebo pochvaly za nadprůměrné pracovní výsledky. Zaměstnanec má v tomto případě jasný motiv (Bedrnová a kol., 2017).

1.1.3 Zdroje motivace

Abychom mohli vhodně a efektivně působit na motivaci člověka a ovlivňovat ji, je nutné pochopit, jak a kde vzniká. Každé motivované jednání má nějaký zdroj. Zdroj motivace je skutečnost, která se podílí na vytváření takového jednání. Zdrojů motivace je celá řada, přičemž jako základní zdroj je chápána *potřeba*.

Potřeba vzniká z prožívaného a pociťovaného nedostatku či nadbytku něčeho, co je pro člověka jako individuum významné a potřebné. Po zaznamenání a prožití tohoto nedostatku pociťujeme nepříjemný stav napětí spolu s tendencemi k odstranění tohoto napětí. Tyto tendence proto přirozeně směřují člověka ke konkrétním činnostem k odstranění prvotního nedostatku (Bedrnová a kol., 2017). Tento proces můžeme znázornit na schématu viz *Obrázek 1*

```
graph LR; A[Nedostatek, → Nadbytek] --> B[→ Potřeba]; B --> C[→ Motivace]; C --> D[→ Na cíl zaměřená činnost]; D --> E[→ Odstranění nedostatku či nadbytku];
```

Obrázek 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: Upraveno (Bedrnová a kol., 2017)

K dalším zdrojům motivace patří *návyky*. Návyk je opakovaná, často i zautomatizovaná činnost člověka. Tato činnost se děje pravidelně v určitých situacích a za určitých okolností či podmínek. Když takovéto podmínky nastanou, člověk má automaticky tendence realizovat stereotypní chování – jedná podle návyku. Tento návyk se ozývá v podobě vnitřního tlaku – pohnutky či motivu, realizovat ono konkrétní chování. Člověk si může návyky vědomě utvářet. Podle Hyhlíka a Nakonečného (1977) bývá osobnost často zjednodušeně definována jako systém návyků či zvyků.

Zájmy jsou chápány jako jeden z dalších zdrojů motivace. Jedná se o zvláštní druh motivu, který má neomezený výčet. Podle Říčana (1975) existuje tolik zájmů, kolik je činností, které mohou člověka těšit. „Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977, str. 322). Podle Říčana (1975) je zájem spíše odvozená potřeba, která je uspokojována prováděním určité zájmové činnosti.

V neposlední řadě, jako zdroj motivace, vnímáme *hodnoty*. Hodnoty si člověk na cestě životem postupně utváří. Setkává se s různými skutečnostmi a přisuzuje jim subjektivní smysl – hodnotí je. Vytváří si tak svůj osobní hodnotový systém. Osobní z toho důvodu,

že zatímco jeden člověk konkrétní skutečnosti přisuzuje hodnotu vysokou, druhý člověk ji přisuzuje hodnotu nižší.

Ideály jsou posledním zdrojem motivace člověka. „Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje“ (Bedrnová a kol., 2017, str. 250).

1.2 Pracovní motivace

Práce obecně je záměrná, cílevědomá a systematická lidská činnost – činnost motivovaná (Bedrnová a kol., 2017). Tato motivovaná činnost vychází z několika obecných předpokladů. Prvním předpokladem je, že práce je součástí lidské podstaty, tudíž život bez práce je nemyslitelný. Díky práci máme možnost rozvíjet se a uspokojovat svou potřebu aktivní činnosti. Práce je také prostředkem zajišťujícím základní potřeby k životu a vybudování si společenského postavení.

Pracovní motivací se rozumí takové motivované jednání, které je spojené s výkonem dané pracovní činnosti. Jedná se o celkový postoj a přístup pracovníka k pracovní náplni, úkolům, okolnostem na pracovišti a jeho celkové ochotě a pracovnímu zájmu. Pracovně motivovaný člověk přijímá práci jako společensky závažnou skutečnost a orientuje se na její přiměřené zvládnutí (Šmejkalová, 2020). Takovýto postoj se nevyhnutelně odráží i na jeho výkonu.

1.2.1 Vnitřní a vnější motivace

V teorii pracovní motivace rozlišujeme vnitřní a vnější motivy práce. K práci se v této souvislosti kladou dva rozdílné postoje. První pohled je na práci jako na prostředek obživy a člověk se těší z výsledků této činnosti. Z druhého úhlu pohledu je samotná práce radost. Z toho pramení, že v problematice pracovní motivace uspokojujeme motivy, které leží mimo oblast samotné činnosti – motivace extrinsická, a motivy, které uspokojujeme prací samotnou – motivace intrinsická (Bedrnová a kol., 2017).

Mezi *intrinsické motivy práce* můžeme zařadit:

- *potřebu vykonávat aktivní činnost* a zbavovat se tak „přebytečné energie“. Podle Kagana a Berkuna (1954) odnětí činnosti silně frustruje.
- Dále je to *potřeba kontaktu s druhými lidmi*. Tento motiv se vnímá jako intrinsický v těch profesích, kde je obsahem pracovní činnosti zejména kontakt

s lidmi. Jsou to profese obchodní nebo řídicí. V ostatních případech se tento motiv vnímá jako extrinsický.

- *Potřeba dosahovat určitého výkonu* je dalším motivem, z kterého pramení pocit uspokojení zejména po dosažení výkonu úspěšného.
- *Touha po moci*, která se legálně nabízí zaměstnancům na vyšších řídicích pozicích.
- *Potřeba mít smysl života a seberealizovat se*. Uspokojení tohoto motivu nabízí práce, kde člověk vytváří něco, co dává smysl jemu samotnému, prospívá to společnosti, jsou plně využity jeho schopnosti a kvality a má zároveň prostor pro osobní růst.

Mezi *extrinsické motivy práce* pak patří:

- *Potřeba peněz*, a to zejména k zajištění základních životních potřeb.
- *Potřeba jistoty a zajištění*, která je spojena s potřebou peněz, ale vztahuje se více k budoucnosti člověka.
- *Potřeba vlastní důležitosti nebo také potřeba uplatnění*. Tento motiv je vázán na prestiž a důležitost vykonávané pracovní pozice.
- *Potřeba sociálních kontaktů*, přičemž tyto kontakty chápeme jako kontakty na pracovišti mezi kolegy, s nadřízenými a podřízenými.
- *Potřeba sounáležitosti a sexuality*. Je potvrzeno, že většina párů se poznalo právě na pracovišti. Potřeba interakce s jedinci opačného pohlaví je proto zásadním extrinsickým motivem.

Myers (1964) v tomto smyslu rozlišuje dva typy pracovníků. Ti, kteří jsou motivováni především pracovními úkoly a pracovní prostředí a okolnosti neberou v potaz, nazývá „motivation seekers“. Takovýto pracovníci jsou motivováni intrinsicky. Druhý typ pracovníků, který je motivován především vlastnostmi svého pracovního prostředí a k práci má negativní postoj, nazývá „maintenance seekers“. Tento typ pracovníků je tedy motivován extrinsicky. Toto rozdělení potvrzuje i Herzberg (1966) se svou dvou faktorovou teorií. Wiswede (1980) ve své práci uvádí, že motivace extrinsická je stabilnější forma aktivace, zatímco motivace intrinsická představuje v konečném důsledku lepší formu aktivace, a tudíž i nejvyšší stupeň motivace. Jedinec totiž odměňuje sám sebe. K tomu je však vyžadováno dosažení určitých standardů. Centers a Bugental (1966) zjistili, že motivace intrinsická se objevuje u příslušníků

„vyšších povolání“, tzn. výše kvalifikovaných pracovníků s vyšší prestiží jejich povolání a vyšším platem. Motivace extrinsická se přirozeně objevuje u pracovníků s nízkou kvalifikací nebo bez kvalifikace. U těch, kteří vykonávají práci nezajímavou a kterým jde zejména o finanční zisk a stabilitu a jsou mnohokrát ohroženi nezaměstnaností. Z uvedeného vyplývá, že motivace pracovního jednání je subjektivní faktor ovlivňující činnost člověka a v konečném důsledku i prosperitu podniku.

1.2.2 Specifické motivy práce

V problematice pracovní motivace uvažujeme s vlivem různých specifických motivů práce. Obecně rozlišujeme celkem *19 faktorů motivovanosti*, které se týkají lidí na pracovišti, vykonávané práce, otázky odměňování, možností a příležitostí, kvality života a v neposlední řadě podnikových praktik (Kociánová, 2010).

Mezi *19 faktorů motivovanosti* řadíme:

- *Vrcholové vedení*, a především styl vedení, kterým jsou členové v organizaci ze strany svých nadřízených vedeni, *přímý nadřízený*, se kterým je pracovník v přímém kontaktu. Dále *spolupracovníci* a vztahy s nimi a *důležitost lidí na pracovišti*.
- *vykonávané pracovní úkoly*, jejich smysl a důležitost, *pocit naplnění* z odvedené práce a zastávané pozice, *pravomoc*, poskytované *zdroje* a *procesy* na pracovišti
- *mzda* poskytovaná za odvedenou práci, nabízené *benefity* a *uznání* od okolí
- *školení* a vzdělávání, *rozvoj kariéry* a *poskytované příležitosti*
- *rovnováha soukromého a pracovního života* a celkově pracovní podmínky
- podnikové praktiky jako je *hodnocení pracovního výkonu*, *pověst společnosti*, *značky* a *mise podniku*

1.2.3 Motivační profil člověka

Motivační profil člověka je tvořen obsáhlým spektrem vnitřních hnacích sil a je unikátní a individuální. Všichni přitom mají společné dvě tendence. Někteří jedinci se orientují na úspěch, jiní se naopak snaží vyhnout neúspěchu. Motivační profil je jakousi jeho stabilní charakteristikou a utváří se a vyvíjí od nejútlejšího věku života. Vliv na něj mají zejména aktivity jedince, ale také další osobnostní struktury jako například schopnosti, temperament, emoce, charakter a postoje. Jeho poznáním získáváme

vhled do jeho „nitra“, do skladby a uspořádání jeho hodnot a forem fungování jeho motivace. Toto poznání je nezbytným předpokladem pro efektivní ovlivňování – stimulování – jedince žádoucím směrem (Bedrnová a kol.,2017, Nakonečný,1992).

Uvedené příklady mohou sloužit jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik konkrétních jedinců.

Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu. Tyto tendence, jak už bylo řečeno, jsou vlastní každému jedinci, ačkoliv u každého jedince v jiné míře. Někteří lidé proto mohou mít větší orientaci na dosažení úspěchu a jiní se spíše vyhýbají neúspěchu. S tímto jevem úzce souvisí *výkonová motivace*, která je relativně stálou tendencí člověka dosahovat co nejlepších výkonů. Jako měřítko kvality je zde prosté zhodnocení „podařilo se – nepodařilo se“ (Bedrnová a kol.,2017). Síla výkonové motivace je dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce:

$$\text{výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Lidé, motivovaní především výkonem, považují jako dosažení úspěchu dosažení cíle. Ze vzorce tedy znovu zjišťujeme, že vysoce výkonově motivovaní jedinci, bývají cílově orientovaní. S problematikou výkonové motivace souvisí i aspirace a aspirační úroveň, které je věnován odstavec na konci této stránky.

Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost, na její obsah. Tato dimenze se od té předchozí odlišuje tím, že zatímco na jedné straně stojí potřeba dosáhnout úspěchu, na té druhé se vyjímá orientace na určitou pracovní činnost. Úspěch je zde chápán jako společenské uznání, peníze a kariéra. U pracovní činnosti se člověk orientuje na její charakter, obsah a konkrétní úkoly.

Situační orientace – perspektivní orientace. Tuto dimenzi si lze vyložit následovně. Pokud je člověk orientován spíše situačně, zaměřuje se na aktuální situaci, stav a své prožitky. Pokud je naopak zaměřen perspektivně, zaměřuje se do budoucnosti a nenechává se strhnout silou aktuální situace a nerespektuje její podmínky. Někdy, dokonce, není schopen prožívat současnost.

Individuální orientace – skupinová orientace. Na jednom pólu stojí člověk zcela samostatný a nezávislý na sociálních kontaktech. Na pólu druhém jsou jedinci ztotožňující se s určitou skupinou, s jejich názory a postoji, cíli a normami. V krajních

případech dochází u individuálně orientovaných jedinců k egocentrismu a ke skupinově orientovaným k podřizování se jím uznávané skupině.

Osobní – neosobní orientace. Můžeme chápat, jako jedince, kteří vykonávají činnosti s ohledem na svůj prospěch a jedince, kteří kladou důraz a tendenci na pomáhání či prospívání někomu či něčemu.

Činorodost – pasivita. Tato dimenze nevyjadřuje nic jiného než základní lidskou potřebu – činnost. Činnost může mít však rozdílnou podobu. Zatímco na jedné straně jsou jedinci výrazně činorodí, na té druhé vyzařují jasnou pasivitu k činnosti. To platí zejména pak v otázce činnosti pracovní.

Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení. V tomto případě záleží na preferencích jedince. Jedinci orientovaní na ekonomický prospěch mají na vyšších hodnotových preferencích materiální či nemateriální hodnoty jako například peníze. Jedinci orientovaní na morální uspokojení přisuzují větší váhu etickým, morálním a ideovým hodnotám.

Aspirační úroveň představuje výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Jinak řečeno, odlišný charakter cílů, který si jedinec v životě stanovuje. V kontextu k výkonové motivaci ho lze chápat jako osobnostně příznačné vyústění konfliktu mezi tendencí dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu (Bedrnová a kol.,2017). Tento konflikt může vyústit buď ve volbu vyššího, obtížnějšího, cíle, ve volbu nižšího cíle se záměrem vyhnout se neúspěchu, nebo, v neposlední řadě, ve volbu středního cíle, který se jeví jako zvládnutelný. Aspirace tedy spoluurčuje charakter a druh cíle, který si jedinec stanovuje, jak do bližší, tak do vzdálenější budoucnosti (Nakonečný,1992).

1.3 Teorie motivace pracovního jednání

Složitost procesu motivace se snažila být zjednodušována a vysvětlována skrze různé motivační teorie. Tyto teorie nám poskytují podrobnější vysvětlení tohoto komplexního procesu z různých úhlů pohledů. Různí autoři se snažily najít jasný návod na to, co a jak motivuje lidi. Různorodost těchto teorií nám potvrdila, že neexistuje žádný snadný a rychlý návod na to, jak někoho motivovat.

V této kapitole je uveden stručný popis hlavních motivačních teorií od těch nejjednodušších až po ty složitější. Teorie jsou rozděleny na tradiční a novější. V přehledu je kladem důraz na pokrok ve zkoumání lidských motivátorů a na komplexnost a složitost procesu motivace (Bedrnová a kol.,2017).

1.3.1 Tradiční teorie motivace

Z tradičních přístupů jsou zmíněny teorie instrumentality, teorie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, teorie zaměřené na proces jako například Vroomova teorie očekávání, a v neposlední řadě teorie týkající se chování, kam patří Teorie X a Y nebo Skinnerova teorie pozitivního posilování.

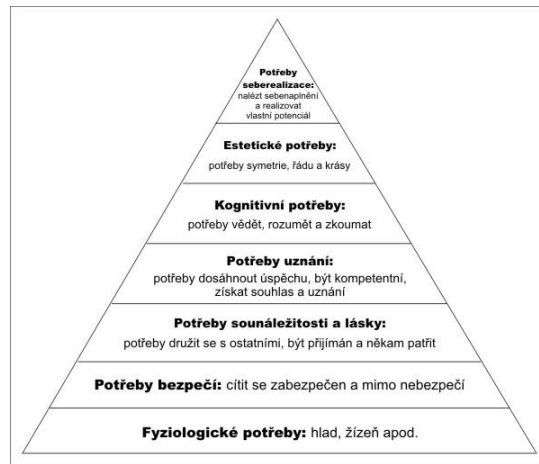
Teorie instrumentality

Základem této teorie je představa, že lidé pracují jen pro peníze. Instrumentalista poté reprezentuje zákon příčiny a účinku neboli, když člověk udělá věc *A*, povede to k věci *B*. Teorie instrumentality má své počátky v Taylorových metodách vědeckého řízení, které představil a aplikoval Frederick Winslow Taylor v první polovině dvacátého století. Jeho metody řízení jsou založeny na principu cukru a biče – odměn a trestů – které jsou přímo provázány s výkonem pracovníků, tzn., že pracovníci jsou odměňováni za své skutečné výkony. „Je možné přimět během, jakkoliv dlouhé pracovní doby, dělníky, aby pracovali pilněji, než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim nezajistíme značné a permanentní zvýšení platu“. (Bedrnová a kol.,2017, str 107). Tento přístup je založen výhradně na principu vnější kontroly, avšak je stále široce využíván.

Teorie potřeb

Teoriím potřeb se jinak říká teorie zaměřené na obsah. Tyto teorie vypracovali nezávisle na sobě Maslow, Alderfer a McClelland, každý s jiným výčtem těchto potřeb, avšak základem všech tří teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy (Bedrnová a kol.,2017). Člověk se přirozeně snaží o dosažení opětovné rovnováhy. K tomu je však zapotřebí rozpoznat cíl neboli to, co nám chybí, a poté vybrat určitý způsob chování, kterým tohoto cíle dosáhneme. Zjednodušeně řečeno, každé naše chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Nejznámější teorií zaměřenou na obsah, která bude popsána jako jediná pro uvedení příkladu, je Maslowova hierarchie potřeb z roku 1954 (viz *Obrázek 2*). Uvedený autor ve svém přístupu klasifikoval celkem 5 druhů potřeb. Tyto potřeby jsou společné pro všechny lidi a seřazené od nejzákladnějších potřeb po potřeby „vyšší“ Tvrdí, že pokud dojde k uspokojení základních potřeb, jako jsou potřeby fyziologické, vzniká tendence uspokojovat potřeby vyšší jako například potřebu lásky nebo potřebu uznání. Potřeba seberealizace, jakožto potřeba nejvyšší, podle jeho teorie nemůže být nikdy uspokojena. Příčinou je neustálé vracení se k nižším potřebám, které tu stále jsou a

budou a faktu, že člověk se psychologicky rozvíjí pohybem vzhůru celou hierarchií potřeb. Tato teorie je kritizována za svou nepřizpůsobivost. Různí lidé mají různé potřeby a také jim přiřkládají různou váhu.



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: (J. Vysekalová a kol., 2011)

Herzbergova dvou faktorová teorie

V roce 1957 vypracoval F. Herzberg model popisující dva faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci. Jeden druh faktorů jsou faktory hygienické neboli udržovací a druhý druh faktorů jsou faktory motivační. První skupina faktorů je spojena s pracovním prostředím a prevencí pracovní nespokojenosti. Zaměstnanci tyto podmínky berou jako automatické a nemají tudíž významně pozitivní vliv na jejich motivaci. Druhá skupina faktorů jsou faktory motivační, neboť skutečně slouží k motivování jedinců k vyššímu výkonu. Frederick Herzberg se k těmto dvěma skupinám faktorů dopracoval přes výzkum zdrojů pracovního uspokojení či nespokojení účetních a techniků. Z výzkumu se zjistilo, že pracovníci měli „špatné období“ zejména, když popisovali okolnosti a souvislosti práce jako podnikovou politiku a správu, kontrolu a vedení, a naopak o dobrých obdobích hovořili v souvislosti s podmínkami jako obsah práce, úspěch v pracovních úkolech, povýšení a odpovědnosti. Tato teorie je napadána zejména kvůli nezohlednění vztahu spokojenosti a výkonu a také závěrů učiněných na příliš malém a specifickém vzorku respondentů. Na druhou stranu je tato teorie úspěšná, neboť je srozumitelná a založená na praxi.

Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy nebo pohnutky, které ovlivňují lidskou motivaci. Jinak se jím říká teorie poznávací či kognitivní, neboť zpřístupňují možnost lépe vnímat a pochopit individuální vnímání pracovního prostředí (Bedrnová a kol.,2017). Tyto teorie jsou mnohem realističtější a pro manažery tak i přínosnější. Psychologickými procesy jsou: *očekávání, dosahování cílů, volba chování, pocity spravedlnosti*. Od těchto procesů se klasifikovaly teorie jako Vroomova teorie očekávání, Teorie cíle zformulovaná Lathanem a Lockem, Teorie reaktence od Brehmema, Teorie spravedlnosti od Adamse a v neposlední řadě Teorie vlastní účinnosti od Bandura.

Nejznámější teorií, patřící pod tuto skupinu, je Vroomova teorie očekávání formulovaná Victorem Vroomem v roce 1964. Podle jeho teorie, když člověk volí mezi dvěma možnostmi s nejistými výsledky, rozhoduje se samozřejmě podle jeho preferencí k výsledkům, ale také dle *přesvědčení – očekávání*, že po akci/výkonu přijde určitý výsledek/odměna. Toto čekávání lze odvodit od zkušeností. Tento model funguje v případě, že je mezi výkonem a odměnou jasná vazba a odměna je pro člověka dostatečně atraktivní

Teorie týkající se chování

Do teorií týkajících se chování bychom zařadili Teorii X a Y od Douglase McGregora z roku 1960 a Skinnerovu teorii pozitivního posilování z roku 1974. Autoři těchto teorií se shodují v myšlence, že lidské chování je ovlivněno pouze vnějšími faktory a odmítají roli vnitřních psychologických faktorů.

Skinner tvrdí, že veškeré chování je chováním naučeným, přičemž lidé se učí prostřednictvím interakce s vnějším okolím. Působení okolí na jedince buď posiluje či oslabuje určité chování jedince. Skinnerova teorie pozitivního posilování je tedy založena na myšlence, že člověk opakuje určité chování, přičemž ví, že následuje odměna.

Teorie X a Y dělí pracovníky do dvou skupin dle pohledu jejich nadřazeného. První skupina X má podle něj vrozenou nechuť k práci a bere ji pouze jako prostředek obživy. Potřebuje „mít nad sebou hůl“, nemá žádné ambice a nechce od práce nic navíc. Dle teorie Y nadřazený vidí pracovníky jako ctižádostivé a ambiciózní, které práce těší, chtějí uplatňovat své znalosti a chtějí se seberealizovat. Mají zároveň schopnost sebeřízení a sebekontroly. Z těchto dvou pohledů poté vychází dva rozdílné styly vedení přizpůsobené těmto dvěma odlišným skupinám zaměstnanců, dle jejich

motivačních potřeb. Obě tyto teorie podstupují kritice za jejich přílišné zjednodušování (Bedrnová a kol., 2017).

1.3.2 Novější teorie motivace

Z novějších teorií motivace jsou představeny teorie Společenskovední, teorie atribuce a teorie vytváření vzorů.

Společenskovední teorie

Robertson a Cooper zdůraznili podobnost této teorie s teorií očekávání, neboť mají společné znaky v očekávání jedince, co se hodnoty cíle a schopnosti jeho dosažení týče. Dále poté shledávají podobnost ve vlivu osobních i situačních faktorů. Nicméně, tato teorie vytvořená Bandurou v roce 1977 má charakteristiku některých znaků teorie týkající se chování. Zejména pak v posilování přesvědčení člověka na základě předchozích zkušeností.

Teorie atribuce

Tato teorie je založená na úhlu pohledu, jakým si vysvětlujeme svůj dosažený výkon. Dosažený úspěch či neúspěch můžeme přisuzovat čtyřem faktorům – schopnostem, úsilím, obtížnosti zadaného úkolu a štěstím (Bedrnová a kol.,2017). Kupříkladu, pokud víme, že náš úspěch stál za vynaloženým úsilím, tedy za faktorem, který jsme sami ovlivnili, a ne za nízkou obtížností zadaného úkolu nebo štěstím, naše motivace je vysoká. Na druhou stranu, pokud náš neúspěch stojí za obtížností úkolu nebo nedostatkem štěstí, naše motivace se vytrácí. Manažeři mohou využívat této teorie skrze ovlivňování představ pracovníků prostřednictvím šíření informací o uspořádání dané práce.

Vytváření vzorů

Jde v podstatě o motivaci vyvolanou chováním určitého vzoru ve skupině. Někdo, jehož chování a postoje jsou dobré a inspirativní se stane „modelovou rolí“ a druzí mají motivaci následovat jeho chování. Děje se tak zejména v kolektivu inspirativních lidí z řad vedení či kolegů (Bedrnová a kol.,2017).

1.4 Organizace jako funkční rámec pracovní motivace

Zkoumání pracovní motivace má smysl ve vztahu k určitému funkčnímu celku či systému, který nazýváme *organizace* (Nakonečný, 1992). Rosenstiel vymezuje organizaci jako sociální útvar složený z individuů, respektive skupin, který má specifické cíle, vykazuje určitou strukturu, která se vyznačuje dělbou práce a hierarchií

odpovědnosti a tvoří vzhledem ke svému okolí otevřený systém. V 50. letech 20. století vznikla nutnost blíže pochopit vztahy mezi pracujícími jedinci, skupinami a podnikem v rámci této sociální struktury. Konkrétněji, o sociální vztahy a jejich vliv na pracovní motivaci a výkon. V této souvislosti vznikla Psychologie organizace, která je dodnes úzce spjata s humanistickou psychologií. Psychologie práce a řízení v tomto smyslu chápe organizaci jako *sociální systém*, který studuje, popisuje a vysvětluje pracovní motivaci a jednání člověka (Nakonečný, 1992).

1.4.1 Motivační aspekty v psychologii organizace a vliv skupinové koheze

K tématu *motivačních aspektů v organizaci* přispěli Katz a Kahn v roce 1966, kteří ve vztahu k tomuto tématu formulovali *tři základní otázky* (Nakonečný, 1992):

- Jaké způsoby chování jsou nezbytné pro efektivní fungování organizace?
- Jaké motivační vzorce existují a mohou být využity v organizačních útvarech?
- Za jakých podmínek lze v organizacích použít určitý vzorec motivace, aby byly získány žádoucí behaviorální efekty?

Odpovědi na výše uvedené otázky autoři shrnuli do několika vzorců individuálního chování, nezbytných pro fungování a efektivnost organizace, jejichž motivátory jsou tyto *aspekty a jejich podmínky*:

- **Podřízení se příkazům.** Přičemž musí být splněny tyto podmínky: využití uznaných zdrojů autority, jasnost legálních norem, užití specifických sankcí a trestů, odstranění nekonformismů.
- **Používání odměn** s cílem podnícení žádoucího chování. Tyto odměny můžeme klasifikovat jednak jako *podpory, přídavky* kryjící vzrůst nákladů na výživu a jiné výhody. Dále ve formě individuálních odměn jako jsou *prémie a postup* díky individuálním zásluhám. V neposlední řadě jako identifikaci se členy organizace – *získání aproby svých nadřízených a dále také získání aproby skupiny*. Jestliže takovéto odměny mají působit, musí splňovat tři podmínky: musí být přijímány jako dostatečné, bezprostředně spojené s vyžadovanou úrovní vykonávaných úkolů a být spravedlivé.
- **Možnost projevit talent a schopnosti.** Přičemž podmínky pro umožnění tohoto motivačního aspektu jsou následující: komplexnost práce, odpovědnost a autonomie jedince, možnost práce alternativní.

- **Vyjádření hodnoty a seberealizace.** Cíle organizace jsou odrazem individuálních hodnot jedince a umožňují identifikaci s jeho „já“. Podmínky, které mají vliv na osvojování cílů jedincem, autoři klasifikují takto: stupeň rizikového charakteru organizačních cílů, cíle jako vyjádřením kulturních hodnot, vedoucí jako model, podílení se na rozhodnutí organizace a organizačních odměnách. Dodatečně se mezi tyto podmínky také řadí: účast na rozhodování o cílech skupiny, přínos k dosažení skupinových cílů, a účast na skupinových odměnách

V rámci psychologie organizace se setkáváme s pojmem *skupinová koheze*. Značná práce v organizaci má povahu práce skupinové, jež je ovládána normami, standardy a vnitřními sociálními vztahy. Termín *koheze* neboli soudržnost, vyjadřuje úroveň jednoty ve skupině, přičemž obecně znamená, že všichni táhnou za jeden provaz. Podle Cartwrighta a Zandera je kohezivita určována atraktivitou skupiny pro její členy. Obecně tak platí, že čím je skupina pro jedince atraktivnější, tím je vnitřně soudržnější a tím vyššího výkonu je dosahováno (Nakonečný, 1992). Vysoká kohezivita tedy ovlivňuje zejména:

- Pracovní výkonnost skupiny
- Stabilitu skupiny
- Fluktuaci a absentismus skupiny

Z výzkumů provedených ve druhé polovině minulého století bylo zjištěno, že koheze může být ještě navíc posilována *pozitivními podněty*. Skupinová koheze tedy nestačí ke zvýšení pracovního výkonu. „Skupiny s vysokou kohezivitou a *pozitivním postojem k podniku* podávají vysoký pracovní výkon a naopak, skupiny s vysokou kohezivitou, ale *negativním postojem k podniku* podávají nízký výkon“ (Nakonečný, 1992, str. 202). Podle Rensise Likerta platí, že skupiny s vysokou kohezivitou efektivně dosahují svých skupinových cílů, které se nevyhnutelně kryjí s cíli organizace, a tím je jejich produktivita vysoká. Pokud tyto skupiny cíle organizace odmítají a prosazují cíle vlastní, pak tyto jimi prosazené cíle mají na pracovní produktivitu opačný vliv. Je nutné zmínit, že tato skupinová koheze je ztěžována vnitřní soutěživostí ve skupině. Pro praxi nám tedy z těchto poznatků vyplývá, že řízení pracovního výkonu v rámci pracovní skupiny je tím méně potřeba, čím větší je kohezivita této skupiny, jelikož takováto skupina se snadněji drží cílů organizace a je také produktivnější (Nakonečný, 1992).

1.4.2 Systém motivování pracovního jednání v organizaci a role manažera

Od myšlenky, že prostředkem k motivování pracovníků je pouze mzda, se už dávno upustilo. Postupem času se změnil i pohled na to, co má být motivováno. Od kvantity a kvality pracovního výkonu, jakožto výstupu, který je od pracovníků vyžadován, se začala pozornost soustředit i na předměty motivace jako pracovní iniciativa, spontánní angažovanost v řešení aktuálních problémů a další (Bedrnová a kol.). Co všechno tedy může být použito jako prostředek k motivování pracovního jednání a jaké oblasti jeho pracovního jednání chceme ovlivňovat? Při ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců podniku využíváme stimulantů, aneb prostředků, které z vnějšího prostředí záměrně působí na motivaci člověka. Je známo, že efektivní stimulační účinky mají všechny úkony a aktivity managementu v podniku, které dávají zaměstnancům jasně najevo, že jsou pro podnik důležití. Je třeba zopakovat, že stimulace bude účinná v případě, že známe relativně stálou motivační strukturu jedince, a tím pádem se zvyšuje pravděpodobnost výběru vhodného stimulačního nástroje ve správný okamžik a ve správných podmínkách. Mezi motivací a stimulací tedy stojí člověk se svou individuální motivační strukturou, se svými zájmy, hodnotami, návyky, ideály, jeho aspirační úroveň a v neposlední řadě jeho aktuální psychický stav. Stimulem může být jakýkoliv předmět, věc, vše, čemu pracovník přisuzuje nějaký význam dle svých individuálních hodnotových kritérií. Následující *stimulační prostředky* jsou seřazeny dle psychologického významu v podniku (Bedrnová a kol., 2017):

- **Hmotná odměna**, ke které patří i její vztah k výkonu. Dále pravidlo, že odměna přichází bezprostředně po úkolu. Zaměstnanec ví, za co byl odměněn a předem mu byla sdělena pravidla odměňování.
- **Obsah práce**, přičemž každý pracovník může klást důraz na trochu jiný aspekt, a to například na samostatnost a autonomii, hrdost na vlastní schopnosti, na seberozvoj, apel společenský a mnoho dalších.
- **Neformální hodnocení**, které můžeme vnímat jako zpětnou vazbu, podávanou buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po ní. V ideálním případě vedoucí pracovník hodnotí všechny malé pokroky a k cíli směřující výsledky, neignoruje nedostatky, ale vybízí chuť pracovníka je cíleně odstranit.

- **Atmosféra pracovní skupiny**, kterou vedoucí pracovník ovlivňuje svým působením na jednotlivé členy. Klíčovým prostředkem je tu vztah důvěry mezi vedoucím s celou skupinou i jednotlivci uvnitř ní. Důvěra vzniká v případě, že vedoucí skupinu pojímá jako určitý celek, který respektuje a chová se stejně ke všem jejím členům.
- **Pracovní podmínky režim práce**, který má ve své podstatě dvojitý efekt, a to jednak zlepšení výkonu pracovníku v důsledku lepšího pracovního zázemí, a na druhou stranu i zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem.
- **Identifikace s prací a podnikem**, což bylo vysvětleno v souvislosti s pracovním výkonem a dosahování cílů organizace v předešlé podkapitole.
- **Externí stimulační faktory**, kam patří celková image a prestiž podniku navenek. Zde platí přímá úměra – čím prestižnější podnik, tím větší ochota a chťič stát se zaměstnancem takového podniku. Velkou roli zde hraje i ekonomický růst a stagnace v makroekonomickém prostředí.

Při ovlivňování pracovního výkonu se v posledních letech zaměřujeme převážně na kvalitu. Zde je nezbytně důležité, aby vedoucí pracovník vzal v potaz vazbu kvality práce a kvality osobnosti pracovníka. Tyto dva aspekty jsou provázané a navzájem se ovlivňují – hodnota člověka se odráží na jeho práci a kvalita práce se odráží na jeho subjektivním sebepojetí a sebehodnocení, dále na jeho sebedůvěře a růstu. Vedoucí zde působí jako podněcovatel k lepším výsledkům, kde nejúčinnějším nástrojem je pochvala. Stimulace k tvořivosti, jakožto největšího bohatství podniku, je další oblastí podněcování pracovníků. Děje se tak ku příkladu prostřednictvím vyslovení úkolu, který je potřeba splnit nebo problému, který hledá své řešení. Pozitivně hodnoceny by zde měly být i neúspěšné pokusy. Stimulace k seberozvoji je navázána na tvořivost pracovníků., která rozvíjí schopnosti člověka. Učení je nikdy nekončící proces, na který by podnik měl klást důraz a podporovat ho. Soutěživost ve skupině sice vede k lepším výsledkům, ale pouze z dočasného hlediska. V dlouhodobém měřítku se vedoucí snaží podněcovat spíše spolupráci ve skupině. „Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do problémů“ (Bedrnová a kol., 2017, str. 300). V neposlední radě, jak už bylo řečeno, kohezní skupina lépe následuje cíle organizace. Stimulovat odpovědnost za činy pracovníka můžeme zejména poskytováním zpětné vazby

2 Nové nároky na motivaci a vedení pracovníků v době pandemie

Součástí teoretických podkladů pro tuto bakalářskou práci jsou i dvě nynější zahraniční studie. První turecká studie s názvem „Vliv práce z domova na pracovní motivaci, efektivitu a výkon“ pochází z roku 2021. Tato studie, jak už z názvu vyplývá, zkoumala oblasti jako motivace a nové motivační aspekty v době pandemie, efektivita, a v neposlední řadě produktivita a hlavní faktory podmiňující míru produktivity. Navíc však poukazuje na některé vlivy a podmínky práce z domova a pandemické situace, které způsobily značné překážky a ovlivnily výše uvedené aspekty negativním způsobem.

Druhá studie „Techniky posilující motivaci zaměstnanců během pandemie“ původem z Rumunska, se nikoli soustředí na to, jak situace ovlivnila určité aspekty lidské práce, avšak přímo uvádí konkrétní příklady z praxe, jak si firmy poradily se stabilizováním negativních vlivů a poskytuje tak stručný návod. Cílem této studie je tedy rozšířit vzhled do problematiky motivace zaměstnanců pracujících ve zdraví škodlivém prostředí, zejména v době pandemie Covid-19. Konkrétní tipy jsou rozčleněny do tří oblastí či přístupů, jakýmiž lze optimalizovat motivaci zaměstnanců v těchto podmínkách. Jsou to oblasti optimalizace práce, optimalizace finanční a v neposlední řadě optimalizace na základě psychické podpory.

2.1 Studie 1: Vliv práce z domova na pracovní motivaci, efektivitu a výkon

Tato studie z roku 2021 zkoumá podmínky, které významně ovlivnily nejen úroveň motivace zaměstnanců, ale také další různé aspekty jejich pracovního života ve vztahu k změně formy práce. Studie byla provedena na vzorku dvě stě padesáti čtyř zaměstnanců různého věku, pohlaví, stupně dosaženého vzdělání i pracovní pozice v různých odvětvích po celém Turecku. Data byla shromážděna prostřednictvím dotazníkového šetření a vyhodnocena na základě popisných statistických metod pomocí náhodného výběru vzorku. Z výsledku je patrné, že převážná většina je spokojena s novým trendem a pokračuje v práci z domova i po konci pandemie. Zjistilo se, že zaměstnanci pracující z domova jsou více motivovaní díky jimi vnímaným benefitům jako je osobní čas, lepší work-life balanc, vyšší komfort a další. Je zajímavé, že v aspektech, které zaměstnance motivovaly při práci z domova, se zjistily značné rozdíly ve vnímání mezi pohlavími Tato studie dále zmiňuje i podmínky jako absenci

sociálního kontaktu, rušivé domácí prostředí, problémy se sebeorganizací a organizací času nebo technologické problémy, které jsou vnímány jako výzvy či překážky práce z domova.

Výzkum se soustředil na aspekty jako pracovní motivace, efektivita vypracovaných úkolů v nové formě práce, produktivita zaměstnanců, ale také poukázal na výzvy, které práce z domova přinesla. V následující kapitole je výčet hlavních podmínek, které ovlivnily tyto oblasti podle zaměstnanců v Turecku. Výsledky jsou procentuálně rozlišeny dle mužského a ženského pohlaví.

Percentage analysis of the interviewees

Table 1

Categories of Analyses	Unit of Context	Total	Female	Male
			%	%
Motivation	Desire to continue WFH	63,0%	64,4	60,6
	Level of motivation	67,0%	67,6	66
	Not to waste time on the way	28,4%	25,7	33
	Personal Time	51.2%	53,8	46,8
	Work Life Balance	12.2%	11,3	13,8
	Comfort	8,3%	9,4	6,4
Effectiveness	Success in Task-Related Outcome	67,4%	66,9	68,1
Challenges of WFH	Absence of social life	41,7%	37,5	48,9
	Distraction by family members	35,8%	37,5	32,9
	Self-organizing and time management problems	16,6%	19,4	11,7
Productivity	Productivity levels	22,8%	25	19,1
	Technological problems	29,9%	31,3	27,7
	Time management.	35,0%	36,9	31,9

Obrázek 3 Vliv práce z domova na pracovní motivaci, efektivitu a produktivitu

Zdroj: (Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey,2021)

2.1.1 Motivace

Prvním zkoumanou podmínkou vztahovanou k pracovní motivaci byla *chůť či vůle pracovníků pokračovat v práci z domova*. Mobilní práce je jedna z forem práce, která nám nebyla ani několik let zpět neznámá. Nicméně, potřeby této složité situace přetvořily tento fenomén na základní a nutný benefit, který každý zaměstnanec od svého zaměstnavatele vyžaduje. Mobilní práce se stala novu normou a jak vychází z výsledků výzkumu, celkem 80,3 % dotazovaných potvrdilo, že začaly zařazovat mobilní práci do své běžné rutiny i po pandemii. I když je nutné zmínit, že z tohoto vzorku pouze 63 % preferuje mobilní práci před prací v kanceláři s pracovním kolektivem, pracovníci obecně jsou s mobilní prací spokojeni. Pro vyrovnání výhod a nevýhod obou forem práce je zde možným řešením nastavit takzvaný duální systém, který už se v řadě firem v České republice dnes praktikuje. Je nutno podotknout, že v

zavádění mobilní práce se liší firma od firmy. Kupříkladu velké firmy se přirozeně lépe adaptují na nové změny. Co se týče genderových rozdílů, ženy jsou více nadšené pro pokračování v práci z domova než muži. Tento výsledek se přisuzuje faktu, že mobilní práce jim umožňuje větší flexibilitu, což se týče péče o domácnost a děti.

Co se týče *úrovně motivace*, lze potvrdit, že motivace pracovníků v režimu mobilní práce je poměrně vysoká. Je tomu tak díky různým vnímaným benefitům jako například více osobního času, lepší rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, komfort práce z domova a neplýtvání času při přepravě do a ze zaměstnání. Celkem 67 % dotazovaných zaměstnanců motivuje tato nová forma práce dokonce i přes ostatní těžkosti této situace. Když se znovu podíváme na procentuální rozdíly mezi oběma gendery, zde není patrná žádná nerovnost.

Většina dotazovaných, a to celkem 52 %, uvedlo, že *více osobního času* vnímá jako největší motivační aspekt této formy práce. Zejména zaměstnancům, kteří jsou přetěžovaní a takzvaně „v jednom kole“ tato situace umožnila vidat se se svými blízkými, rodinami, přáteli, měli více času na své koníčky a na sebe samotné. Jak je známo, v této situaci se většina jedinců snažila investovat přebytek volného času do sebevzdělávání. Nebylo tomu jinak i v případě dotazovaných zaměstnanců v tomto výzkumu. Fakt, že celkem 53,8 % z dotazovaných žen a 46,8 % z dotazovaných mužů vnímají více osobního času jako motivační nástroj, lze přisuzovat skutečnosti, že ženy mají větší obtížnosti s ušetřením času samy pro sebe.

Překvapivě, druhým největším motivátorem mobilní práce bylo *neplýtvání času cestováním z práce a do práce*, a to především kvůli obtížným dopravním situacím. Potvrdilo to celkem 28,4 % dotazovaných, z toho měli větší zastoupení muži.

Rovnováha pracovního a osobního života je jedním ze zdrojů motivace pro 12,2 % z dotazovaného vzorku. Je dokázáno, že mobilní práce nabízí zaměstnancům možnost, jak dosahovat lepší rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, neboť zaměstnanec netráví dlouhé hodiny v práci mimo kontakt se svou rodinou. V režimu práce z domova je však velice důležité striktně oddělit pracovní a nepracovní dobu. Mohou zde nastat komplikace v důsledku nejasného ohraničení pracovní doby. Ve vztahu k výsledkům, které přinesly odpovědi na předešlé otázky, je zajímavé zjistit, že zde rovnováhu pracovního a osobního života označilo za motivační více mužů než žen.

V neposlední řadě i *komfort práce z domova* je jedním z motivačních aspektů. Dle dotazovaných práce z domova snižuje stres a dělá práci příjemnější. Tato forma práce

je samozřejmě příjemnější i pro zaměstnavatele, kteří díky tomu ušetří mnohé výdaje jako příspěvky na dopravu a další. Když se podíváme na rozdíly mezi muži a ženami, ženy si volí komfort práce z domova jako motivační aspekt častěji (Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey, 2021).

2.1.2 Efektivita

Dalším ze sledovaných ukazatelů byla efektivita, a to konkrétněji *úspěch ve výstupech souvisejících se zadanými úkoly*. Celkem 64 % dotazovaných potvrdilo, že jejich výsledky v režimu mobilní práce jsou velice dobré. Je vhodné zmínit, že úroveň motivace zaměstnanců je jeden z faktorů, který značně přispívá k této hodnotě. Znovu se potvrdilo, že úroveň motivace jedince se přímo odráží na výsledcích jeho práce. Tento ukazatel je významný pro zavádění budoucích praxí mobilní práce (Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey, 2021).

2.1.3 Výzvy práce z domova

Jako největší negativum práce z domova je podle zaměstnanců pracujících v Turecku *absence sociálního kontaktu*. Celkem 41,7 % dotazovaných identifikovalo nedostatek sociálního kontaktu jako největší výzvu této doby. Je nutné zmínit, že tento aspekt má také značné negativní vlivy na lidské psychické i fyzické zdraví. Na druhou stranu, některé praktiky jako komunikace na dálku skrze sociální sítě, skupinové úkoly nebo i hraní her patří mezi praktiky, které v této době lidem pomohly udržovat sociální pracovní kontakty. Je tu opět značný rozdíl mezi oba gendery. Muži přikládají absenci sociálního kontaktu vyšší váhu, když přijde na výzvy práce z domova.

Druhou velkou výzvou nové formy práce je *rušivé domácí prostředí*, a to především vlivem vyrušování členy domácnosti. Celkem 35,8 % dotazovaných se na tomto faktu shodlo. Úspěšné přizpůsobení se mobilní práci vyžaduje dobrou přípravu domácího prostředí. Důvodem neschopnosti soustředit se v okolí členů domácnosti je zejména nedostatek oddělených místností k práci či studiu, nevhodné technologie a také neznalost pracovní disciplíny. Ženy mají v tomto smyslu větší obtíže soustředit se na mobilní práci, a to kvůli domácím povinnostem.

Poslední široce vnímanou překážkou zavedení mobilní práce je podle dotazovaných *sebeorganizace a organizace času*. Většinou se o tyto dva aspekty stará organizace.

Proto je také celkem 16,6 % respondentů vnímá jako výzvy práce z domova. Možným nástrojem pro lepší nastavení podmínek mobilní práce může být striktní oddělení pracovních a nepracovních hodin, určení pracovního dress codu nebo plánování úkolů předem. Ženy mají opět větší potíže se sebeorganizací a organizací času než muži opět vlivem domácích povinností (Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey, 2021).

2.1.4 Produktivita

Produktivita v režimu mobilní práce je jeden z potíží, se kterým tato studie přišla. Že se produktivita na mobilní práci spíše zvýšila uvedlo více respondentů než těch, kterým se snížila. Nicméně 60,2 % respondentů uvedlo, že i přes vysokou motivaci jejich produktivita zůstala stejná. Ženy byly ty, které v tomto případě spíše uváděly, že se jejich produktivita zvýšila. Obecně se ale nedá říci, že by režim mobilní práce výrazně snížil či zvýšil produktivitu.

Organizace času byla jedna z podmínek, které výrazně ovlivnily produktivitu dotazovaných. 35 % respondentů uvedlo, že by byli produktivnější, kdyby si uměli lépe zorganizovat čas. Zde je nutné říci, že organizace času je jedna z věcí, se kterou je nutné se vypořádat pro zvýšení motivace i produktivity zaměstnanců. Možným nástrojem by mohlo být přesné plánování každé minuty a hodiny se specifickým výstupem a smyslem. Ženy si opět myslí častěji než muži, že organizace času je významnou podmínkou, které ovlivňuje produktivitu.

Dle 29,9 % respondentů je technika dalším významným faktorem ovlivňujícím produktivitu. Je zřejmé, že člověk s adekvátním technologickým vybavením a schopností ho ovládat, bude nejen v režimu mobilní práce efektivnější. Zde napovrch vyvstává potřeba zaměstnavatelů zprostředkovat svým zaměstnancům podporu v této oblasti například skrze školení (Does Working from Home Influence Motivational Level of Employees? The Analysis of Gender Differences in Turkey, 2021).

2.2 Studie 2: Techniky posilující motivaci zaměstnanců během pandemie

Druhá publikace nynější doby, kterou jsem se rozhodla zařadit mezi podklady pro tuto bakalářskou práci, je Rumunský odborný článek interpretující aktuální techniky posilující motivaci zaměstnanců v době pandemie Covid-19. Jedná se o techniku takzvané systematické revize. Autoři se k výsledkům dopracovali skrze sumarizaci a posouzení příspěvků sdílených na internetu skrze nejrůznější blogy. Tuto publikaci sami autoři nazývají odborným článkem, nikoli studií, neboť se jedná o soubor závěrů vycházející ze všech dostupných informací a dat z podobných studií. O zpracování této publikace se zasloužila Univerzita Aurela Vlaicu v Rumunském městě Arad, Fakulta pedagogických věd, psychologie a sociálních věcí pod vedením několika tamějších akademiků. Cílem této studie je rozšířit vhléd do problematiky motivace zaměstnanců pracujících ve zdraví škodlivém prostředí, zejména v době pandemie Covid-19.

Vhodně motivovaní zaměstnanci stojí za každou úspěšnou firmou. Čím více se organizace dozví o svých zaměstnancích a jejich přáních, tím lépe je poté schopna motivovat jejich pracovní jednání a inspirovat je. Výsledky studie jsou motivačními aspekty zaměstnanců v době pandemie. Tyto aspekty jsou rozděleny do tří oblastí, na které by zaměstnavatelé měli soustředit svou pozornost při účinném motivování svých podřízených. Výsledky jsou interpretovány ve formě návodů k udržení pracovní motivace, které podniky zasažené pandemií mohou využívat dle svých potřeb. Tyto oblasti jsou: *optimalizace práce, psychologická podpora a finanční optimalizace*

2.2.1 Přístupy týkající se optimalizace práce

První oblastí, která si vyžádala svou pozornost za nelehké doby pandemie, je oblast optimalizace práce. *Mobilní práce*, jakožto jeden z motivačních aspektů, na sebe vážala spoustu pozitiv. Tento trend, který byl zpočátku zaveden jako bezpečnostní opatření, začal být později vnímán jako benefit, právě díky výhodám a ulehčením, které s sebou nesl. Za motivační zaměstnanci vnímali zvýšenou ochranu nevystavováním se kontaktu s kolegy na pracovišti nebo omezením cestování v hromadné dopravě za prací. Na druhou stranu toto opatření přineslo i další výhody jako menší výdaje za dopravu, ušetření času stráveného na cestě do nebo ze zaměstnání a v konečném důsledku více osobního času.

Druhým motivačním aspektem pro zaměstnance za doby pandemie bylo zavedení *flexibilní pracovní doby*. Po uzavření škol a školek narostl větší tlak a zodpovědnost na jejich rodiče. Někteří zaměstnavatelé vyslyšeli prosby svých zaměstnanců a zohlednili proto čas potřebný pro péči o členy domácnosti. Zavedením flexibilní pracovní doby bez nárokování na zpětné „napracování“ hodin se dokonale přizpůsobili situaci a opětovně povzbudili zaměstnance do pracovního zápalu.

Dalším nezbytným krokem bylo *zajištění optimálních pracovních podmínek* pro své zaměstnance i v případě, že pracují z jiného prostředí než z kanceláře. Podpora zaměstnanců skrze opatření firemního notebooku, monitoru, klávesnice a myši anebo také ergonomického nábytku byla vnímána silně pozitivně.

I přes nelehkou dobu pandemie, řada zaměstnavatelů udržovala své zaměstnance motivovanými skrze nejrůznější *školení*, a to také školení týkající se péče o své tělo. Zaměstnanci pozitivně reagovali na školení na témata jako například „jaké mít správné držení těla během práce“ nebo „jak zůstat zdravý“. Zaměstnavatelé se zabývali i aktivitami jako přetvoření hodin firemní jógy z „onsite“ do online prostředí (Employees Motivational Enhancement Techniques in Covid-19 Pandemic – An Internet Based Blog Posts Systematic Review, 2020).

2.2.2 Přístupy psychologické podpory

Jestli v době pandemie zaměstnanci strádali, tak především po psychické stránce. Zaměstnavatelé udržovali motivovanost, ale také podstatně snižovali úzkosti a tvořili přátelskou a bezpečnou atmosféru skrze *pravidelná online setkání*. Video konference v podobě neformálního setkání u kávy nebo pravidelného týdenního standupu mimo jiné sloužili i k zásobování zaměstnanců potřebnými informacemi o dění ve firmě i mimo ni. V druhé řadě, některé firmy poskytovali svým zaměstnancům jako jeden z nenárokových benefitů psychologickou linku, na které psycholog pomohl zaměstnanci se více otevřít, hovořit o svém strachu, najít opětovnou motivaci k práci, a to vše zcela anonymně.

Dalším prostředkem pro socializaci zaměstnanců se stali *firemní intranety*, kde zaměstnanci sdíleli své momentální zájmy nebo zážitky v okruhu svých online přátel, a to i těch v zahraničí.

Další nutnou položkou ke změně bylo firemní vzdělávání. I přes nepříznivou situaci, poskytnou *prostor pro rozvoj a vzdělávání* umožnilo zaměstnancům prohlubovat jejich znalosti a rozšiřovat obzory, a to i bez nutnosti osobního kontaktu s ostatními.

Zaměstnavatel si tímto opatřením tak zajistili stálost procesu nepřetržitého vzdělávání svých zaměstnanců.

Transparentnost vedení byla pro zaměstnance také velice důležitá. Po informacích o současném dění ve firmě a jejího budoucího vývoje byla velká poptávka. Ne každý zaměstnavatel tuto úlohu uměl správně uchopit. Některé firmy například organizovali pravidelné webináře nebo nahrávali podcasty, ve kterých vrcholové vedení otevřeně mluvilo aktuálním stavu a jeho důsledcích na firemní fungování. To vše samozřejmě s oprávněním pro zaměstnance otevřeně pokládat otázky. Tato opatření vyjadřovala v zaměstnancích dojem, že si jich zaměstnavatel váží a že dělá vše pro blaho svých zaměstnanců (Employees Motivational Enhancement Techniques in Covid-19 Pandemic – An Internet Based Blog Posts Systematic Review,2020)..

2.2.3 Přístupy finanční optimalizace

V neposlední řadě, další záležitost, kterou zaměstnanci v této době řešili, byly finance. Zatímco v některých firmách docházelo k upouštění od části podnikatelských aktivit, uzavírání celých divizí nebo hledání nových oblastí podnikání, jiní zaměstnavatelé se rozhodli motivovat své zaměstnance skrze *udržení jejich pracovních míst*. Na druhou stranu, toto opatření s sebou neslo protihodnotu jako zrušení bonusů, příplatků nebo jiných benefitů.

Jiné firmy, které nebyly schopné udržet všechny pracovní pozice, posílali své zaměstnance do *dočasné pracovní neschopnosti* (například na týden či měsíc) nebo v jiném případě jim krátili pracovní dobu z osmi hodin na šest.

Firmy, které si i přes pandemickou situaci udrželi dobrou finanční stabilitu, *pokračovali s poskytováním dodatečným bonusů* pro své zaměstnance. Tyto bonusy se však často z finančních měnily na hmotné v podobě voucherů s delší validitou. Finanční efekt na zaměstnance byl tak minimální.

Ve firmách, kde bylo na úkor udržení si postavení na trhu nevyhnutelné zredukovat pracovní místa, jsme se mohli setkat s takzvanými „*goodbye balíčky*“. Propuštění zaměstnanci tak dostali odměnu ve výši pěti až devíti výplat jako poděkování a vyjádření respektu a úcty. Tento nástroj jednak zajistili alespoň dočasnou finanční stabilitu propuštěných zaměstnanců, a na druhou stranu motivoval současné zaměstnance především pomocí zmírnění obav v případě jejich propuštění (Employees Motivational Enhancement Techniques in Covid-19 Pandemic – An Internet Based Blog Posts Systematic Review,2020).

3 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

Jelikož je praktická část této bakalářské práce zpracována ve firmě ŠKODA AUTO a.s., považuji za nezbytné si tuto společnost představit a uvést pár základních faktů. První podkapitola je věnována představení společnosti. Tato kapitola se dále dělí na dvě části, přičemž v části první jsou zaznamenány nejdůležitější historické milníky pro tuto značku a část druhá je orientovaná spíše do budoucnosti společnosti. Je zde vysvětlen koncept aktuální strategie, její základní elementy a strategické cíle. Ve druhé podkapitole je velice stručně popsána organizační struktura, její uspořádání a podstata.

Poslední podkapitola je poté věnována popisu konkrétního pracoviště, které jsem si vybrala pro účely zpracování dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů, jako výstupů praktické části práce. Pro účely lepšího zorientování se ve výsledcích dotazníkového šetření jsou zde pojmenovány a popsány konkrétní oddělení a pracoviště.

3.1 Představení společnosti

Akciová společnost ŠKODA AUTO je největším výrobcem automobilů v Česku a od roku 1991 je součástí koncernu Volkswagen Group. Sídlo společnosti se nachází v Mladé Boleslavi, kde je také vystavěn její největší závod. Co se týče České republiky, společnost vyrábí ve dvou dalších závodech – v Kvasinách a Vrchlabí. Z celosvětové perspektivy má ŠKODA výrobní závody na Slovensku, v Indii, Rusku a nově se plánuje závod ve Vietnamu. V aktuální době můžeme říci, že se jedná o největšího zaměstnavatele na území Česka s více jak pět a třiceti tisíci zaměstnanci. V roce 2021 se zařadila na první místo největších českých firem dle tržeb se skoro pět seti osmdesáti třemi miliardami korun. Automobilka nabízí jak malé vozy, vozy nižší i vyšší střední třídy, SUV i plně elektrické vozy. V současné době má značka v portfoliu celkem osm vozů, z toho jeden plně elektrický.

3.1.1 O značce ŠKODA AUTO

Svůj původ nachází už v roce 1895, kdy tehdy jako malý podnik na výrobu jízdních kol, byla společnost založena pod názvem Laurin & Klement. Původní název společnosti nesl jména zakladatelů, Václava Laurina a Václava Klementa. Společnost L & K se tak stala prvním výrobcem jízdních kol v Rakousko-Uhersku.

Společnost sklídila velký úspěch. V roce 1899 vyrobila svůj první model motocyklu Slavia a poté v roce 1905 dokonce první automobil Voiturette A, který se okamžitě stal prodejním favoritem. Další velký milník pro společnost představoval rok 1907, kdy automobilka změnila právní formu na akciovou společnost. Po první světové válce se společnost spojila se strojírenským koncernem Škoda, se sídlem v Plzni, a tak dochází k zániku značky L & K. Tehdejší podmínky a těžkopádnost řízení dohnali automobilku k rozhodnutí osamostatnit se od koncernu. V roce 1930 tedy vzniká samostatná Akciová společnost pro automobilový průmysl. Po značných problémech způsobených hospodářskou krizí byl v roce 1933 představen vůz Škoda 420, jakožto vzpruha pro celou automobilku. V roce 1936, nejen že Škoda obsadila první místo v prodeji, ale také se do Mladoboleslavského závodu vrátila zpět konstrukce osobních i nákladních automobilů. V tomto roce můžeme o společnosti mluvit jako o progresivní a moderní. Po válce byl podnik změněn na hlavní ředitelství národního podniku Automobilové závody, jako důsledek národního propojení podniků s příbuzným oborem. V roce 1958 se k podniku připojili závody ve Vrchlabí a Kvasinách a v roce 1960 došlo k výstavbě nového závodu v Mladé Boleslavi. Po sametové revoluci v roce 1991 se společnost ochotně stala čtvrtou značkou koncernu VW a spolu s tím došlo k přejmenování automobilky na Škoda, automobilová akciová společnost. Ač začátky v koncernu nebyly pro značku Škoda příliš příznivé, v roce 1994 oslavila značka svůj milióntý vyrobený vůz. V únoru roku 1995 byl položen základní kámen nového závodu v Mladé Boleslavi a rok poté se začal montovat nový osobní vůz Škoda Octavia. Od té doby také značka úspěšně prodává na trzích v celém světě. Na přelomu století automobilka založila vlastní vysokou školu a střední odborné učiliště. Velký zlom přichází také v roce 2015, kdy tehdejší předseda představenstva, Bernhard Maier přišel s informací, že VW Group pracuje na vývoji modulární platformy pro elektromobily. v roce 2017 byl představen elektrický prototyp Vision E, který v roce 2019 vystřídal Škoda Vision iV. V březnu roku 2018 byla uskutečněna největší investice v řádu dvou miliard eur na elektromobilitu a elektrifikaci značky do pěti let. Následně byl představen první čistě elektrický městský minivůz Škoda Citigo-e iV a v září roku 2020 je na prodej čistě elektrický vůz Škoda Enyaq iV.

3.1.2 Next Level ŠKODA

Samostatná kapitola je věnována novému programu Next Level ŠKODA, jakožto vztyčnému bodu nové strategie ŠKODA AUTO – NEW STRATEGY 2030. V této části je proto tento program představen, je vysvětlena jeho podstata a také vyčteny konkrétní cíle, které si ŠKODA AUTO v rámci této nové strategie vytyčila. Spolu se strategií Next Level společnost představila dílčí strategie jako je strategie podniková, funkční, firemní a strategie značky.

Program Next Level ŠKODA usiluje o to, aby byla společnost ŠKODA AUTO do roku 2030 ještě více mezinárodní, elektrifikovaná a digitální. Pilíře této strategie jsou: *Expand, Explore, Engage*. Tato strategie má za cíl provést společnost transformací v automobilovém průmyslu. Zároveň však klade důraz na svůj původ – silnou a hrdou českou značku, kterou utvářejí její zákazníci. V rámci této strategie ŠKODA AUTO usiluje o tyto cíle:

- Stát se jednou z pěti nejprodávanějších značek v Evropě
- Do roku 2030 podíl elektrických vozů 50 až 70 % v evropských prodejkách
- Navýšit celosvětový prodejní potenciál na 1,5 milionů vozů ročně
- Stát se vedoucí evropskou značkou v regionech Indie, Rusko a severní Afrika
- Docílit nejvyšší možné zákaznické spokojenosti
- Vytvořit benchmark pro efektivitu nákladů a snižování komplexity

3.2 Organizační struktura

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je součástí německého koncernu Volkswagen Group. Jako každá akciová společnost, i ŠKODA má svůj řídicí statutární orgán. Tímto orgánem je představenstvo ŠKODA AUTO, které je složeno ze šesti členů a jejich předsedy. Každý ze členů řídicího orgánu zastupuje jednu organizační jednotku a také udává základní směr jejího fungování. Dělení organizačních jednotek je odvozené od oblastí působnosti ve firmě, tedy oblasti Podnikové strategie, Financí a IT, Prodeje a Marketingu, Výroby a logistiky, Technického vývoje, Lidí a kultury a Nákupu. Z důvodu velikosti a komplexnosti společnosti se tato organizační struktura dále dělí a větví. Každá organizační jednotka má proto pod sebou několik dalších podjednotek a ty další a další.

3.3 Charakteristika vybraného pracoviště

V této části je popsáno pracoviště, na kterém byla zpracována praktická část bakalářské práce. Za tímto účelem byla vybrána organizační jednotka SE – ŠKODA Academy. Když se vrátíme k organizační struktuře společnosti, tato jednotka spadá pod oblast Lidé a kultura. Toto pracoviště nejen že je specifické svými funkčními vlastnostmi, ale rovněž se jedná o pracoviště, kde aktuálně působím na nepovinné stáži. ŠKODA Academy je zodpovědná za personální rozvoj zaměstnanců společnosti, odborné vzdělávání učňů a rozvoj talentů. Za tímto účelem se zaměstnanci akademie podílejí na tvorbě personálně-rozvojových konceptů a nástrojů s ohledem na strategii VW Group Academy. Standardní nabídka zahrnuje více jak 300 kurzů a vzdělávacích aktivit, vedle nichž jsou pro jednotlivé odborné útvary organizovány vzdělávací a rozvojové akce šité na míru. Mezi hlavní činnosti tady patří:

- Odborné vzdělávání a příprava žáků na SOUs
- Rozvoj technických kompetencí
- Rozvoj nad odborných kompetencí
- Diagnostické instrumenty jako assessment a development centrum
- Nová média a odborná příprava
- Jazykové kurzy
- Kurzy pro zvyšování a prohlubování kvalifikace

Organizační jednotka se dále dělí na odborné útvary. V rámci Akademie se nachází celkem tři odborné útvary, které se v některých případech ještě dále dělí, tudíž se zde nachází celkem devět konkrétních pracovišť. První pracoviště, které spadá přímo pod vedení celé akademie, se nazývá Project House (SE). Dále je zde útvar zodpovědný za kariérní management (SE/1), útvar rozvoje kompetencí a manažerských programů (SE/2) a řízení akademie (SE/4). Dalším odborným útvarem je Odborné vzdělávání (SEA), které se dělí na Nová Média a Jazykovou přípravu (SEA/1), Technické vzdělávání a dceřiné společnosti (SEA/2) a v neposlední řadě Odborné kurzy a internacionalizace (SEA/3). Útvar středního odborného učiliště (SEB) se rovněž dělí dle jednotlivých skupin předmětů.

4 Empirický výzkum

Spolu s finalizací zadání bakalářské práce byl stanoven její cíl, který odpovídá na otázku „Jak se změnila motivační aspekty zaměstnanců během pandemie“. Pro naplnění cíle práce byly definovány dva předměty zkoumání. Prvním předmětem byly zkušenosti zaměstnanců s organizací a výkonem pracovních povinností během pandemie a jejich postoje k výkonu těchto povinností. Druhým předmětem zkoumání byl pohled přímého nadřízeného pracovníka a jeho úkony k optimalizaci pracovních podmínek během pandemie. V rámci této kapitoly jsou shrnuty poznatky z dotazníkové šetření, hloubkových rozhovorů a interní dokumentace, ve které jsou popsány specifické přístupy k optimalizaci práce, které byly aplikovány v době pandemie.

4.1 Analýza zkušeností manažerů a pracovníků konkrétního pracoviště s organizací a výkonem práce v době pandemie

Pro detailnější zachycení a individualizaci poznatků jak zaměstnanců, tak manažerů, byly tyto dvě skupiny odděleny. Pro zaměstnance byl vytvořen dotazník celkem o šestnácti otázkách (viz Příloha 1). Prvních šest otázek bylo identifikačního typu, tzn. pohlaví, věk, oddělení, doba působení zaměstnance ve firmě, počet kolegů v pracovní skupině a v neposlední řadě využívaná forma práce během pandemie. Tyto informace byly zaznamenávány pro účely následného porovnávání extrémních hodnot mezi jednotlivými skupinami. Následujících deset otázek bylo směřovaných na poznatky a zkušenosti zaměstnanců během pandemie. Otázky na sebe logicky navazovaly a některé z nich byly podmíněné odpověďmi z otázek předešlých. Dotazník byl zpracován v online platformě *Survio*. Zaměstnanci byli osloveni přímo skrze emailovou korespondenci. Na vyplnění dotazníku měli celkem 15 dnů. Celkový vzorek respondentů činil 90 osob. Konkrétní hodnoty a procentuální rozložení je uvedeno v tabulkách, které nejsou součástí přílohy.

Druhou skupinou byli vedoucí manažeři jednotlivých oddělení napříč útvarem ŠKODA Academy. Pro tuto skupinu byl připraven strukturovaný rozhovor (viz Příloha 2). S vedoucími se praktikovaly online schůzky s průměrnou dobou trvání 25-30 minut. Pro větší efektivnost a s jejich souhlasem se celý rozhovor nahrával.

Připraveno bylo celkem čtrnáct otázek, přičemž prvních pět bylo rovněž identifikačního charakteru. Následně vedoucí popisovali jejich úkony pro podporu

svých podřízených v době pandemie, sdělili jejich zkušenosti s celou situací, uvedli příklady, jak pracovali sami se sebou a byli vyzváni ke zhodnocení celé situace. Vzhledem k povaze oblasti, kde byla praktická část zpracovávána, jsem se dotazovala i na konkrétní produkty, kterými vedoucí se svým týmem podřízených doplnili portfolio školení pro podporu zaměstnanců ŠA. Tyto produkty jsou popsány v poslední části této podkapitoly.

Celkem bylo provedeno 7 hloubkových rozhovorů v rozmezí třinácti dnů.

4.1.1 Výstupy dotazníkového šetření

Využívání mobilní práce

Otázka číslo 6 byla otázkou tzv. rozřazovací. Podle odpovědi na tuto otázku byly respondentům pokládány otázky následné. Zároveň byla klíčovou otázkou pro následné zhodnocení vlivu mobilní práce na vybrané aspekty pracovní motivace zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že osmdesát jedna dotazovaných respondentů v době pandemie využívalo možnosti práce z domova (viz *Obrázek 4*). Tento počet odpovídá podílu 90 %.

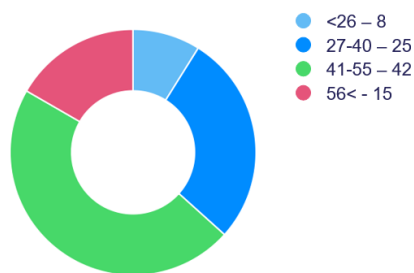


Obrázek 4 *Využívali jste v době pandemie možnosti mobilní práce?*

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Z uživatelů mobilní formy práce se jednalo o čtyřicet tři mužů (48 %) a čtyřicet sedm žen (52 %). Z detailnějšího šetření bylo dále zjištěno, že na tomto vzorku se nejvíce podíleli zaměstnanci ve věkové skupině 41-55 let (38), dále zaměstnanci spadající pod střední odborné učiliště (30) a zaměstnanci působící ve firmě déle jak 20 let (34). Tyto výsledky lze jednoznačně odůvodnit faktem, že respondenti s těmito charakteristikami byly z řad konkrétních skupin respondentů nejvíce zastoupeni, a to lze potvrdit i obrázky 6, 7 a 5.

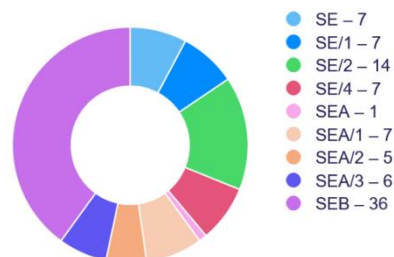
90x zodpovězeno 0x nezodpovězeno Výběr z možností



Obrázek 7 Kolik je Vám let?

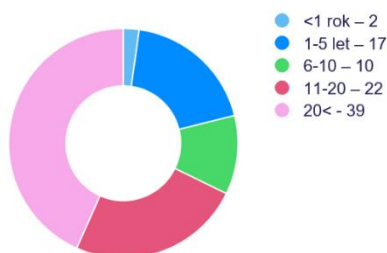
Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

90x zodpovězeno 0x nezodpovězeno Výběr z možností



Obrázek 5 Pro jaký útvar pracujete?

90x zodpovězeno 0x nezodpovězeno Výběr z možností



Obrázek 6 Jak dlouho pracujete pro společnost?

Z předešlého zjištění vyplývá, že pouze devět z devadesáti (10 %) zaměstnanců nevyužívalo v době pandemie mobilní práci. Nejvíce nepříznivců mobilní práce se vyskytovalo v pracovní skupině Řízení akademie (2). U této skupiny bylo zjištěno, že za tímto faktem stála nevhodnost zařazení mobilní práce kvůli povaze pracovní činnosti. Další nejnižší zastoupení mobilní práce bylo mezi zaměstnanci mladšími dvaceti šesti let (2). U této skupiny bylo nejčastěji důvodem překážka na straně nadřízeného.

Motivace pro zařazení mobilní práce

Důvodem pro zařazení mobilní práce byla pouze ve třiceti osmi (47 %) případech vlastní iniciativa (viz *Obrázek 8*). Téměř stejný počet uživatelů mobilní práce tuto formu využívali na doporučení zaměstnavatele (37). Nejméně iniciativní, co se využívání mobilní práce týče, byli zaměstnanci pracoviště Řízení akademie, kde pouze jeden z pěti zaměstnanců preferoval mobilní práci. Přesně tři (60 %) z nich tuto formu využívalo pouze z bezpečnostních důvodů. Podobně jsou na tom zaměstnanci pracoviště Technického vzdělávání a dceřiných společností, kteří využívali tento režim výhradně z bezpečnostních důvodů ve třech ze čtyř (75 %) případů. Pouze jeden ze třinácti zaměstnanců starších padesáti šesti let uvedl, že tuto formu práce zařadil kvůli svým osobním preferencím a dvanáct (86 %) ji zavedlo

na doporučení zaměstnavatele. Naopak největší úspěch mobilní práce sklídila u zaměstnanců mladších dvaceti šesti let, kde pět ze šesti zaměstnanců tuto formu chtěli využívat (83 %) a také zaměstnanců působících ve firmě od jednoho roku do pěti let s počtem dvanáct z patnácti (80 %). Pokud tedy pracovníci v této věkové kategorii tuto možnost měli, byla to jejich iniciativa.



Obrázek 8 Z jakého důvodu jste možnost mobilní práce využíval/a?
Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Výhody mobilní práce

Z obrázku číslo 9 je patrné, že se respondenti shodli na využívání nových technologií jako na největší výhodě práce z domova. Tento fakt potvrdilo osm z osmi zaměstnanců pracujících ve firmě mezi šesti a deseti lety, zaměstnanci útvaru Technického vzdělávání a dceřiných společností a Odborného vzdělávání a internacionalizace. Není velkým překvapením, že třicet jedna (84 %) mužů tuto skutečnost rovněž pokládá za největší výhodu. Překvapením je ale fakt, že jako výhodu považuje využívání nové technologie i dvanáct (85,7 %) zaměstnanců starších padesáti šesti let. Dále respondenti uvítali ušetření času a peněz díky nepřesouvání se do kanceláře a zpět (76,55 %). Hlavní výhodou se tato skutečnost stala pro zaměstnance oddělení Rozvoje kompetencí a manažerských programů a opět také pro zaměstnance pracující ve firmě mezi šesti a deseti lety. Není velké překvapení, že 37 (84 %) žen uvádí tento faktor jako největší výhodou spolu s flexibilitou práce (81 %). Výhodu flexibility uvítalo dokonce sedm ze sedmi respondentů z pracoviště Nových médií a Jazykové přípravy a také zaměstnanci mladší dvaceti šesti let. Zaměstnanci ve věkové kategorii <26 dále uvedli jako výhodu možnost sebeřízení nebo transparentnost pracovních činností a v neposlední řadě komfort práce z domova. Komu naopak mobilní práce nepřišla příliš komfortní byla skupina zaměstnanců pracoviště Řízení akademie. Pouze jeden z pěti uvedl, že výhodou práce v tomto režimu byl domácí komfort. Pouze čtyři z deseti zaměstnanců ve věkové kategorii 56< poté nejčastěji uváděli rovnováhu mezi osobním a

pracovním životem jako pro ně nejméně validní výhodu.



Obrázek 9 Co jste vnímal/a jako největší výhodu mobilní práce?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Překážky práce z domova

Z obrázku číslo 10 je patrné, že nedostatek sociálního kontaktu trápil nejvíce respondentů (61). I přes vnímání značných výhod práce z domova, tento fakt potvrdilo šest ze šesti zaměstnanců mladších dvacet šest let a dvanáct (85,7 %) zaměstnanců starších padesát šest let. Toto zjištění může potvrdit příčinu špatné rovnováhy mezi osobním a pracovním životem u této skupiny. Rušivé domácí prostředí ve výkonu pracovních povinností odrazovalo osmnáct (58 %) zaměstnanců středního odborného učiliště. Tento fakt také uvedla polovina zaměstnanců ve věkové skupině 41-55 let. Další zajímavostí je skutečnost, že v režimu mobilní práce byli rušivými domácími podmínkami více znepokojováni muži (23) nežli ženy (20). Největší problémy se sebeorganizací měli zaměstnanci pracoviště Odborného vzdělávání a internacionalizace a také zaměstnanci pracující ve firmě od jednoho roku do pěti let. Obě tyto skupiny uvedly problém se sebeorganizací a organizací času jako nejčastější (66,6 %). Technologické potíže byly uvedeny jako nejméně častá překážka ve výkonu práce v režimu HO. Avšak podíl respondentů, kteří tento problém zaznamenaly, je stále vcelku vysoký (28,4 %).



Obrázek 10 Ohodnoťte prosím následující překážky v režimu mobilní práce.

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Faktory podmiňující produktivitu a efektivitu v režimu mobilní práce

Existovalo více faktorů, které ať už negativně či pozitivně ovlivňovali pracovní činnost v režimu home office. Výčet těch nejhlavnějších je vyobrazen v obrázku číslo 11.

Respondenti se celkem shodli, že považují vybavení domácí kanceláře různými pracovními pomůckami a technikou, jako jednu z podmínek, na které nejvíce závisela jejich produktivita a efektivita práce. Z řad různých charakteristických skupin se zde však našli i výjimky. Například zaměstnanci pracoviště Odborné přípravy a internacionalizace uvedli v pěti ze šesti (83 %) případů, že největší vliv na jejich pracovní výkon měly rušivé elementy domácího prostředí. Dále bylo zjištěno, že devět z patnácti (60 %) zaměstnanců pracujících ve firmě od jednoho roku do pěti let potřebovalo k zajištění efektivní a produktivní činnosti důkladnou sebeorganizaci a time management. Další skupina, která toto potvrdila (43 %) byla skupina respondentů starších padesáti šesti let. Tento fakt, mimo jiné, mohl zapříčinit jejich špatnou rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. V neposlední řadě, pět z osmi (63 %) zaměstnanců pracujících ve firmě od šesti do deseti let označilo rušivé domácí elementy, sebeorganizaci a sdílení informací jako největší determinátory jejich kvality odvedené práce. Další faktor, který respondenti často zmiňovali, bylo právě sdílení informací napříč týmem a pracovní skupinou. Celkem tuto podmínku označila necelá polovina, přesněji tedy třicet sedm respondentů. Na tomto determinantu se jako na nejvlivnějším shodlo čtyři ze čtyř zaměstnanců pracovní skupiny Technického vzdělávání a dceřiných společností a čtyři z pěti (80 %) zaměstnanců skupiny Řízení akademie. Naopak pracovní skupina Nových médií a Jazykové přípravy označila dostupnost informací za nejméně podstatnou podmínku pro efektivní výkon a zajištění větší produktivity.



Obrázek 11 Ohodnořte vliv následujících podmínek v pandemii na Vaši produktivitu a efektivitu v režimu mobilní práce.

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Důvody pro nezařazení mobilní práce

Z obrázku číslo 12 je patrné, že nejčastějším důvodem, proč zaměstnanci ŠKODA Academy nevyužívali mobilní práci, byla překážka ze strany jejich nadřízeného. Tuto skutečnost uvedly čtyři z devíti zaměstnanců, kterým tato forma práce nebyla umožněna. Pokud pracovníci konkrétního pracoviště nevyužívali mobilní práci, téměř vždy byl důvod překážka na straně nadřízeného. Výjimkou je Střední odborné učiliště, kde dva z pěti (40 %) pracovníků bez možnosti mobilní práce uvedlo, že jejich pracovní náplň nelze vykonávat z režimu home office. Dále i zaměstnanci pracující ve firmě déle jak dvacet let uváděli často stejný důvod pro nezařazení HO.



Obrázek 12 Z jakého důvodu jste možnost mobilní práce nevyužíval/a?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Využívání mobilní práce – skutečný vs ideální stav

Subjektem zbylých otázek byli všichni respondenti. Následující dvě otázky byly soustředěné na současnou situaci, a to konkrétně na formy práce a rozložení práce, které nyní respondenti praktikují (Obrázek 13) a poté jak by to požadovali v ideálním případě (Obrázek 14). U první otázky sedmdesát jedna (78,9 %) respondentů

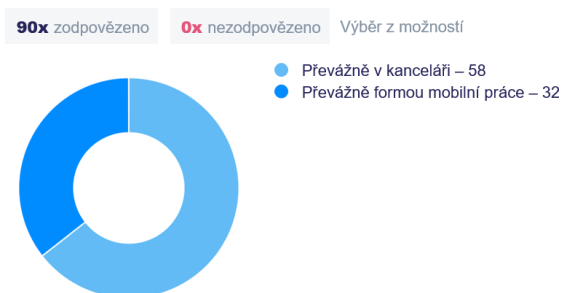
označilo variantu „převážně v kanceláři“, tzn. tři a více dnů v pracovním kolektivu a dva či méně dnů na mobilní práci.



Obrázek 13 Jakou formu práce nyní využíváte?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

V případě, kdy respondenti odpovídali na otázku, jaká varianta by jim osobně vyhovovala nejvíce, výše uvedenou možnost označilo pouze padesát osm (64,4 %) respondentů. Z toho tedy vyplývá, že někteří respondenti buď stále nemají svolení jejich nadřízeného mobilní formu využívat, nebo se jejich práce do tohoto režimu zkrátka převést nedá.



Obrázek 14 Jaká z těchto variant by Vám osobně vyhovovala nejvíce?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Na tomto výsledku však můžeme vidět, že se zaměstnanci do pracovního kolektivu vrátili rádi. Toto tvrzení nejvíce potvrdili zaměstnanci pracovní skupiny Řízení akademie a Středního odborného učiliště a také zaměstnanci starší padesáti šesti let nebo i ti zaměstnanci, kteří ve firmě pracují již déle jak dvacet let. Našli se zde však i výjimky, například v pracovní skupině Rozvoje kompetencí a manažerské programy, kde devět ze čtrnácti (65 %) zaměstnanců pracuje v opačném režimu tzn. převážně formou mobilní práce. To uvedli i zaměstnanci mladší dvaceti šesti let nebo i ti, kteří ve firmě pracují méně jak jeden rok. Co se preferencí zaměstnanců týče, žádná specifická skupina neuviedla, že by chtěla více práce v kolektivu, nežli praktikuje nyní. Posun byl zaznamenán spíše na opačnou stranu tzn. zaměstnanci by ve většině případů uvítali více home officu, než mají nyní k dispozici. V některých specifických

skupinách byl rozdíl současného stavu a ideálního stavu až 28 %. Celkově ale můžeme říci, že skupiny, ve kterých zaměstnanci nejčastěji praktikují rozložení „převážně v kanceláři“, by toto uspořádání preferovali i v ideálním stavu.

Zhodnocení motivace, efektivity a produktivity

Následující otázka se týkala subjektivního zhodnocení motivace, efektivity a produktivity práce po čas pandemie. Je velice zajímavé a pozitivní zjištění, že co se týče motivovanosti, produktivnosti a efektivnosti, respondenti z řad ŠKODA Academy přesáhli ve všech těchto třech ukazatelích 80 %, když sečteme podíl odpovědí „pozitivně“ a „spíše pozitivně“ (Obrázek 15).



Obrázek 15 Jak byste hodnotil/a níže uvedené v době pandemie?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Tzn., že pandemická situace ve výsledku nijak negativně neovlivnila tyto výkonnostní ukazatele. Nejlépe si s těmito aspekty dokázali poradit zaměstnanci, kteří pracují ve firmě mezi šestým až dvacátým rokem. Co se týče specifických pracovišť, nejvyšší úroveň motivace, efektivity a produktivity uváděli pracoviště Kariérního managementu, Rozvoj kompetencí a manažerské programy, Řízení akademie a potom také pracoviště Nových médií a jazykové přípravy. Všechna tato pracoviště měla průměrnou hodnotu ze všech tří ukazatelů kolem 90 %. Naopak nejhůře na tom bylo pracoviště Project House, zaměstnanci mladší dvacet šest let a pracující ve firmě méně jak jeden rok. Zjištění, že zaměstnanci mladší 26 let, byly po čas doby pandemie demotivovaní, neproduktivní a neefektivní si dovoluji přisuzovat faktu, že čtvrtina z nich neměla možnost práce z domova.

Naplnění pracovních potřeb po čas pandemie

V otázce číslo 15 byli respondenti tázáni na míru naplnění některých potřeb týkajících se práce a pracovního prostředí. Fakt, že zaměstnanci nebyli rušeni po čas jejich práce z domu, nyní potvrzuje i skutečnost, že celých sedmdesát osm (87 %) z nich mělo zajištěné optimální pracovní podmínky. Ve druhé řadě byli respondenti také

spokojeni s prostředky nabízenými k jejich dalšímu vzdělání a rozvoji. Tuto skutečnost uvedlo 77 respondentů (86 %). Naopak větší polovina uvedla, že jejich pracovní povinnosti nebyly prolínány neformálními setkáními. Tato skutečnost pravděpodobně vedla k tomu, že respondenty trápil nedostatek sociálního kontaktu. Druhou potřebou, která nebyla dokonale zajištěna, byla potřeba různých školení na aktuální témata jako ergonomie, duševní zdraví a psychohygiena (Obrázek 16).



Obrázek 16 Ohodnoťte prosím naplnění Vašich potřeb v následujících kategoriích.

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Nejvíce to uváděli zaměstnanci starší čtyřicet jedna let, zaměstnanci pracující ve firmě déle jak dvacet let a také zaměstnanci středního odborného učiliště.

Z tohoto zjištění vyplývá, že celkově starší zaměstnanci v tomto období více strádali. Kdybychom výsledky vztáhly na konkrétní pracoviště, zaměstnancům skupin Rozvoj kompetencí a manažerské programy a také Řízení akademie se dostalo naplnění jejich potřeb téměř na 100 % ve všech výše zmíněných ukazatelích.

Obavy během období pandemie Covid-19

Z výsledků dotazníku vyplývá, že padesát čtyři (60 %) respondentů trápila nejistota a nestálost celé situace. Dále třicet osm (34 %) se obávalo, že ztratí své kontakty v práci. Tuto variantu nejvíce uváděli respondenti mladší dvaceti šesti let. Zajímavým zjištěním byl také fakt, že třicet jedna (28 %) respondentů se obávalo varianty navrácení se do starých kolejí co se dostupných forem práce týče – tzn. znemožnění mobilní práce. Nejvíce na pracovištích Project House s počtem pět ze sedmi (79 %) a Kariérní management s počtem devět ze čtrnácti (64,3 %). Co naopak zaměstnance netrápilo byla ztráta sebedisciplíny. Tato skutečnost se odráží na faktu, že byly zaměstnanci poměrně výrazně motivovaní. Největší obavy ze ztráty motivace měli zaměstnanci pracující ve firmě od jednoho roku do pěti let. Tuto skutečnost uvedlo

pět ze sedmnácti zaměstnanců (29 %). Zde je třeba dodat, že zařazení do konkrétního oddělení mělo největší vliv na motivovanost zaměstnanců. Dále je nutné uvést, že polovina zaměstnanců Odborných kurzů a internacionalizace se obávala ztráty zaměstnání (viz *Obrázek 17*).



Obrázek 17 Co Vás během pandemie nejvíce znepokojovalo?

Zdroj: (Dotazník Survio, vlastní šetření)

Srovnání – vliv forem práce na konkrétní aspekty pracovní motivace

Jak už bylo řečeno na začátku této podkapitoly, respondenti napříč oblastí SE se dělili podle několika kritérií, přičemž jedno z nich byla forma využívané práce během pandemie. Následující tabulka poskytuje stručný přehled, jak zařazení HO ovlivnilo určité aspekty jako je motivace, efektivita a produktivita práce, uspokojení pracovních potřeb a nejčastější obavy plynoucí ze situace. Toto srovnání také umožňuje posoudit, jak se změnila míra využívání obou forem práce (mobilní práce a práce v pracovním kolektivu) u skupiny zaměstnanců s možností HO během pandemie a bez možnosti HO během pandemie.

porovnávané hodnoty	respondenti s HO během pandemie	respondenti bez HO během pandemie
využívaná forma práce během pandemie	81 převážně HO	0 převážně HO
využívaná forma práce nyní	19 převážně HO x 62 převážně kolektiv	0 převážně HO x 9 převážně kolektiv
využívaná forma práce - ideální stav	30 převážně HO x 51 převážně kolektiv	2 převážně HO x 7 převážně kolektiv
úroveň motivace	83 %; pozitivně-67, negativně-14	89 %; pozitivně-8, negativně-1
úroveň efektivity	87 %; pozitivně - 70, negativně-11	56 %; pozitivně 5, negativně -4
úroveň produktivity	82 %; pozitivně -67, negativně-14	78 %; pozitivně 7, negativně-2
zajištění potřeby: pracovní podmínky	70 ano, 11 ne	8 ano, 1 ne
zajištění potřeby: obstarání povinných školení	58 ano, 23 ne	9 ano, 0 ne
zajištění potřeby: pořádání neformálních setkání	46 ano, 35 ne	4 ano, 5 ne
zajištění potřeby: poskytování informací o dění ve firmě	67 ano, 13 ne	5 ano, 3 ne
zajištění potřeby: poskytování prostředků k dalšímu vzdělávání a rozvoji	69 ano, 12 ne	8 ano, 1 ne
obavy ze ztráty zaměstnání	9 ano, 72 ne	3 ano, 6 ne
obavy ze ztráty pracovních kontaktů	30 ano, 51 ne	1 ano, 8 ne
úroveň obav ze ztráty sebedisciplíny	4 ano, 77 ne	0 ano, 9 ne
obavy ze ztráty motivace	16 ano, 65 ne	0 ano, 9 ne
obavy z omezení možnosti vzdělávat se	6 ano, 75 ne	0 ano, 9 ne
obavy o navrácení se do starých kolejí	24 ano, 57 ne	1 ano, 8 ne
obavy z nejisté situace	48 ano, 33 ne	7 ano, 2 ne

Obrázek 18 Srovnání určitých aspektů mezi zaměstnanci využívajícími a nevyužívajícími HO během pandemie.

Zdroj: výsledky z dotazníku, vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky (obrázek 18) je zřetelné, že zaměstnanci pracující převážně v režimu HO během pandemie se nyní ze tří čtvrtin vrátili do režimu, kdy pracují převážně v pracovním kolektivu. Obě skupiny zaměstnanců by si však přáli využívat HO ve větší míře, než využívají nyní. Co se týče srovnání vlivu forem práce na konkrétní aspekty, z tabulky je patrné, že zaměstnanci nevyužívající mobilní práci byly ve svých pracovních činnostech výrazně méně efektivní než ti, kteří na mobilní práci setrvali, a to skoro o 30 %. Tento fakt bychom mohli přisuzovat menší znalosti digitálních technologií, které se hojně využívaly a také se staly i nemalým benefitem mezi zaměstnanci s HO. Dále je zřetelné, že zaměstnanci v režimu mobilní práce nebyli v takové míře uspokojeni, co se nabídky preventivních školení týče. Tento fakt je možno vyložit argumentem, že tito zaměstnanci kladli větší nároky na tato školení obsahující témata jako ergonomie, duševní hygiena nebo spolupráce na dálku. Skupina zaměstnanců v režimu HO se obávala o ztrátu pracovních kontaktů. Logicky je zde možné si tento fakt zdůvodnit sociálním odloučením, které, jak už bylo zjištěno, trápilo přes 75 % této skupiny. Zaměstnanci v režimu HO měli také větší potíže se sebedisciplinou a motivací. Zde bych se odkázala na potřebu sociálního kontaktu jako jeden z extrinsických motivů práce. Zajímavým zjištěním je, že zaměstnanci nevyužívající režim mobilní práce měli menší povědomí o dění ve firmě a také postrádali neformální kontakt s kolegy. Tato skupina měla také přirozeně obavy o ztrátu zaměstnání. Zaměstnanci v režimu mobilní práce se naopak obávali, že se nebudou moci dále vzdělávat. Z výpovědí od nadřízených pracovníků bylo zjištěno, že zaměstnanci pochybovali o své užitečnosti a měli obavy, že se stanou zbytnými. V neposlední řadě, zaměstnanci využívající režim HO se v konečném důsledku obávali, že se tento režim práce po konci pandemie znemožní.

4.1.2 Poznatky ze strukturovaných rozhovorů

Zavedení mobilní práce a její pravidla

Rozhovor byl veden se sedmi vedoucími. V první řadě byli vedoucí pracovníci dotazováni ohledně možnosti zavedení mobilní práce v jejich týmu po čas pandemické situace a také, zda byla určena nějaká pravidla. Z výsledků rozhovorů bylo zjištěno, že na všech odděleních napříč SE byla zavedena možnost mobilní práce, ať už se stoprocentním zastoupením či pro výjimečné případy. Centrální pravidla, kdy a jak často tuto formu využívat, jak se na mobilní práci chovat, jakým způsobem vykazovat práci, jak si přizpůsobit pracovní dobu a pracoviště a pro

vedoucí také jakým způsobem řídit a hodnotit výsledky, byla určena vedením SE. Někteří vedoucí si pravidla přizpůsobili dle potřeb jejich podřízených a některé podmínky specifikovali. Například pravidla čerpání HO, která platí i v dnešní době, a to pravidlo 2x3 nebo 3x2 dnů na mobilní práci a dnů v kanceláři. Zaměstnanci měli v tomto případě rozvrh své přítomnosti a nepřítomnosti z důvodu transparentnosti a také z bezpečnostních důvodů. Jinde byli vedoucí natolik důvěřiví, že poskytli svým podřízeným úplnou možnost autonomie. Zaměstnanci tak mohli přejít do režimu mobilní práce na 100 %. Takováto benevolentnost však vyžadovala jiná pravidla, a to například plán činností, který budou na HO plnit nebo dosažitelnost v určitém časovém rozmezí. Tuto variantu je však možné praktikovat pouze s týmem samostatně fungujících jedinců, kteří jsou schopni sebeřízení a samostatného fungování. Jinde kupodivu ani toto pravidlo nebylo vyžadováno. Bylo to především v týmech, jehož základ tvořily maminky s malými dětmi. Jediným pravidlem zde bylo vykázání činnosti. Na některých pracovních pozicích nebylo zavedení režimu mobilní práce možné kvůli povaze pracovní činnosti. Na takovýchto pracovištích byli tedy v režimu HO pouze ti zaměstnanci, jejichž charakter práce tomu odpovídal. V jednom z případů bylo zjištěno, že zaměstnanci byli do této nové formy práce nuceni. Měli obavy, že se kvůli jejich fyzické nepřítomnosti na pracovišti stanou zbytnými.

Podpora v proškolení na aktuální témata

Další otázka byla směřována na podporu podřízených v proškolení na důležitá témata tehdejší doby – work life balance, ergonomie, duševní hygiena a psychické zdraví, práce na dálku, využívání nových technologií atd. Z dotazování bylo zjištěno, že v některých skupinách se tato témata řešila více a někde méně. Celkově ale lze říci, že největším tématem bylo duševní zdraví. Vedoucí své podřízené podporovali v proškolení na toto téma, ať už z preventivních důvodů, tak v některých případech bylo za potřebí řešit i méně závažné psychické potíže. Jedno z pracovišť útvaru SE je specifické tím, že je zodpovědné za koncepci školení tzv. soft skills. Jeho zásluhou proto v době pandemie vzniklo spousta školení, tréninků, návodek a pravidel, jak pro řadové zaměstnance, tak pro vedoucí. Jednou z iniciativ, která prostoupila celou společností, byla kampaň #strongertogether. Tato kampaň měla za cíl zprostředkovat informace směrem k vedení v době krize a skládala se hned z několika produktů. Těmito konkrétními produkty se do detailu zabývá následující podkapitola.

Specifické návyky, nástroje a rituály vedoucích

Následující otázka se věnovala specifickým nástrojům a návykům, které si vedoucí vybudovali a uplatňovali v době pandemie, co se práce s jejich osobou týče. Tuto otázku vedoucí uchopili dvěma různými způsoby. Předmětem prvního způsobu bylo převážně přizpůsobení se situaci ve smyslu školení na témata mobilní práce, vedení na dálku a digitálních kompetencí. V tomto případě si vedoucí prošli všemi doporučenými školeními. V některých případech projevovali vlastní iniciativu a měli zájem se o tématu dozvědět více i mimo nabídku firmy. Sdílení informací a předávání rad a tipů mezi vedoucími zde nebylo výjimkou. Druhý typ odpovědí se týkal spíše duševní hygieny, vytváření si příjemných rituálů a návyků a také vlastních pravidel pro skloubení práce, rodiny a osobního života. Vedoucí situaci usnadňoval neformální kontakt s kolegy a podřízenými formou setkávání online, ale občasně i v kanceláři. Vedli se zde rozhovory o zájmech, ale také se sdíleli zkušenosti a obavy. Někteří vedoucí měli větší potíže s nastavením hranic mezi pracovním a osobním životem. Ve většině případů si vedoucí nastavovali pravidla pro mobilní práci jako například vstávat každý den ve stejný čas, převléci se, pracovat jen do určité hodiny ale také zpestření jako ranní jógu nebo procházku po práci. V jednom z případů zafungovalo dojíždění do kanceláře pro lepší rozlišení work life hranice. V jednom z extrémních případů byl vedoucí nucen odmítat meetingy kvůli časovému i psychickému vyčerpání. Existovalo zde pravidlo maximálního počtu meetingů za den nebo navíc pravidlo zkracování porad o deset minut z důvodu lepší koncentrace.

Udržování kontaktu

Další téma bylo udržování kontaktu s kolegy. Všichni vedoucí se shodli na tom, že je důležité kromě pracovních porad zavést i neformální setkávání formou neformální kávy či oběda nebo tzv. small talks. Na takovýchto setkáních tým diskutoval své osobní prožitky, zážitky z domova, jednotlivci sdělovali, co právě dělají a jak se cítí. Někteří vedoucí udržovali kontakt pouze online, jiní si pro tato setkání nastavili dny, kdy budou ve společné kanceláři v plném počtu. Většina vedoucích už před pandemií realizovala tzv. one-to-one meetingy neboli individuální setkání se svými podřízenými. Tato setkání se v této těžké době stala velkou nutností, neboť zaměstnanci potřebovali častější zpětnou vazbu ale také psychickou podporu. Obecně pro meetingy a porady v pandemické době platilo pravidlo kratších termínů

ve větší frekvenci. V jednom z případů platilo pro online porady i pravidlo zapnuté kamery.

Převedení školení do online prostředí

Další otázka byla relevantní pouze pro vedoucí, jejichž pracoviště se zabývají koncepcí různých školení. Na každém takovémto pracovišti se alespoň nutná část převedla do online formy. Některá školení, jako například normativní kurzy, ze zákonných důvodů do této formy být převedena nesměla. V takovémto případě se alespoň ošetřilo dodržování hygienických pravidel po dobu kurzu. Na některých pracovištích, díky povaze školení, bylo do online formy převedeno více a někde méně procent vzdělávacích aktivit. Ve spoustě případů se dokonce osvědčilo, že je online forma efektivnější než forma prezenční. Proto i v současné době SE ve svém portfoliu nabízí řadu školení online.

Produkty pro podporu zaměstnanců v době pandemie

Tato otázka plynule navazuje na otázku předešlou. Týká se konkrétních příkladů produktů, které na jmenovaných pracovištích za doby pandemie napříč SE vznikly. Této problematice jsme se již lehce dotkli pár odstavců výše a bude ji detailněji věnována další podkapitola.

Specifické motivační nástroje

Další téma je věnováno specifickým nástrojům pro podporu motivace a udržení tzv. well beingu a duševního zdraví podřízených. Podřízené v tomto případě motivoval kontakt, a to především neformální. Někteří vedoucí v tomto případě vsadili na kamarádství a lidský přístup. Některé pracovní skupiny byly natolik specifické, že byly motivované samotným zavedením mobilní práce. Tato forma jim totiž poskytla spoustu výhod, které v minulosti nebyly možné a také svobodu. Pracovali proto ve spoustě případů i kvalitněji než v pracovním kolektivu. K tomu se váže i velká dávka důvěry ze strany nadřízeného, která byla sama o sobě motivačním nástrojem pro podřízené. Na druhou stranu, jiné zaměstnance motivovalo sejít se párkrát do týdne v kanceláři s kolegy.

Prosby a potřeby zaměstnanců

Prosby a potřeby zaměstnanců byly různého charakteru. Někteří zaměstnanci vyžadovali technické dovybavení jejich domácích kanceláří, jinde tyto potřeby materiálního charakteru vystřídala potřeba kontaktu a psychické podpory. Jak už bylo řečeno několik odstavců výše, u zaměstnanců se hodně řešilo psychické zdraví. Báli

se kontaktu v kanceláři s ostatními kolegy, měli obavy z nejisté situace. Tam, kde byla určena pravidla pro rozložení dnů v kanceláři a dnů na mobilní práci, se zaměstnanci na vedoucí obraceli s prosbou o čerpání 100 % pracovní doby na HO. Zaměstnanci, stejně jako někteří vedoucí, měli problémy oddělit pracovní a osobní život. V některých případech tedy potřebovali individuální konzultace a koučink sebeřízení. Na oddělení středního odborného učiliště se také řešila otázka známkování žáků, udržení efektivního kontaktu a přizpůsobení výuky.

Zhodnocení výkonu zaměstnanců v době pandemie

U poslední otázky je nutno říci, že všichni vedoucí napříč oblastí se shodli na faktu, že zaměstnanci SE byli po dobu pandemie velice výkonní. Jelikož je SE zodpovědné za koncepce různých typů školení a rozvoje zaměstnanců, měla za pandemické doby více práce než všichni ostatní. Na zaměstnance byl proto vytvářen obrovský tlak, který se umocňoval zhoršenou situací a jejími podmínkami. Při uvážení těchto vlivů byli zaměstnanci vysoce motivovaní a ve většině případů pracovali dokonce více a lépe než v kanceláři. Jejich motivovanost a proaktivnost byla zapříčiněna především vysokou mírou schopnosti sebeřízení a také loajálnosti. Viděli ve své práci smysl a vidina určitého poslání je tzv. hnala kupředu. Vedoucí se shodli na tom, že jedinci v jejich týmu jsou jako osobnosti velice individuální a taktéž jsou individuální jejich potřeby, zájmy, pracovní tempo atd. Bylo proto nezbytné sledovat osobnostní charakteristiky a podle nich zadávat a sledovat pracovní úkoly. Byly zde i výjimky, kde vedoucí musel zaměstnanci odebrat možnost mobilní práce. Toto však nebylo pravidlem. Pro některé vedoucí bylo toto období pouze ověřením, že práce na dálku funguje a ve spoustě případů dokonce přispívá efektivitě a motivaci zaměstnanců.

4.1.3 Specifické přístupy k optimalizaci práce po nástupu pandemie

Tato část se zaměřuje na konkrétní nástroje a produkty, které byly ze strany Akademie zavedeny a uplatňovány pro podporu zaměstnanců v době pandemie. Vzhledem k povaze a činnosti tohoto pracoviště byly tyto nástroje uplatňovány nejen v konkrétní oblasti zkoumání, ale také v celé firmě.

Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, ŠKODA Academy je zodpovědná za personální rozvoj, odborné, technické a nad odborné vzdělávání zaměstnanců.

Jedno z konkrétní pracovišť je mimo jiné zodpovědné za koncepci soft skills tréninků, kam spadá komunikace, spolupráce, prevence stresu, zdraví a podpora firemní kultury. Pod zásluhou tohoto pracoviště, ve spolupráci s dalšími odbornými útvary

napříč celou ŠA, vzniklo v době pandemie spoustu školení, tréninků, návodek a pravidel. Tato školení se týkala nejen tématu mobilní práce, co je to, jak se této nové formě přizpůsobit a nastavit si pravidla, ale také citlivějším tématům jako je psychické zdraví a jak posilovat osobní odolnost. Dále byly také připraveny kurzy a návodky, jak v době krize efektivně řídit sebe, a u vedoucích zaměstnanců také svůj tým.

#strongertogether

Některé tyto iniciativy byly součástí kampaně #strongertogether, jejíž cílem bylo zprostředkování informací směrem k vedení v době krize, příprava scénářů na krizové období a na nový začátek, motivace k učení a podpora firemní kultury. Podstata spočívala ve vytvoření koncepcí, standardů a návodek, pomocí nich změnit myšlení vedoucích a poté toto myšlení a chování přenést na zaměstnance. Tato kampaň obsahovala interaktivní školení pro vedoucí „Úspěšné vedení v nejistých časech“, rychlý koučink „Vedení v nejistých časech“, e-mail s tipy a zajímavými odkazy a letáček k mobilní práci „Krise jako šance“ a v neposlední řadě krátké video pro zaměstnance „Zvládání stresu v době krize“.

Školení pro vedoucí „Úspěšné vedení v nejistých časech“ mělo za cíl je podpořit, zprostředkovat jim informace k sebeřízení a řízení týmu a také jim pomoci porozumět krizi jako šanci a připravit se na její překonání. Toto školení bylo na dobrovolné bázi a skládalo se z interaktivní diskuze a navazujícího individuálního poradenství. Další službou pro podporu vedoucích byl rychlý individuální koučink „Vedení v nejistých časech“. Tento koučink byl realizován metodou one-to-one ve vztahu vedoucí zaměstnanec x externí kouč. Tento koučink sloužil jako podpora vedoucích na aktuální téma dle jejich individuální potřeby. Letáček k mobilní práci „Krise jako šance“ poskytoval návod pro vedoucí, jak efektivně vést lidi na dálku a také inspiraci, jak si zařídit jejich domácí kancelář a jaká si nastavit pravidla pro efektivní zvládání této situace. V neposlední řadě byli vedoucí podpořeni e-mailem s tipy a zajímavými odkazy s cílem motivovat k samostudiu a podporovat firemní kulturu učení. Pro zaměstnance bylo v rámci této kampaně natočeno krátké video „Zvládání stresu v době krize“, kde bylo vysvětleno, jak pracovat s vnitřní energií a s obavami, jak se efektivně řídit během krize a také byly zodpovězeny nejčastější dotazy.

Kurzy mobilní práce

V mobilní formě práce nebyli podporováni pouze vedoucí, ale také jejich podřízení. Pro řadové zaměstnance byl na toto téma sestaven dvoudílný trénink „Efektivní

mobilní práce“. Tréninku přecházel krátký dotazník na zmapování míry využívání a zkušeností účastníků s mobilní prací ve ŠA. První část tréninku s názvem „Já a mobilní práce“ sloužila k vysvětlení důležitosti zařazení této formy práce, představení technik na zlepšení pozornosti a soustředění a uspořádání optimálního domácího pracoviště. Druhá část „Spolupráce na dálku“ představila možné překážky ve spolupráci z pohledu specialistů a vedoucích a také způsoby jejich odstranění, jak efektivně využívat online nástroje v interním prostředí a jak vést efektivní a smysluplné porady. Pro vedoucí pracovníky byl sestaven trénink „Leadrem na dálku“. Na tomto školení byli vedoucí seznámeni s možnými technikami vedení týmu na dálku, jak motivovat a zadávat úkoly, jak nastavit vzájemnou spolupráci a efektivní kontrolu a také jak posilovat důvěru a autonomii týmu. Součástí školení byla i ukázka IT nástrojů pro efektivní vedení týmu na dálku.

Prevence stresu, zdraví a emoční inteligence

Jak již bylo řečeno, prevence zdraví a duševní hygiena byla za doby pandemie téma číslo jedna. SE pro tuto příležitost připravila řadu školení, webinářů, videí, knih a dalších materiálů pro podporu zaměstnanců nejen v době pandemie. Jejich nabídka zahrnuje témata jako zvládání stresu, mindfulness, syndrom vyhoření, sebereflexe, spánková hygiena a stovky dalších. Mimo tyto tréninky vznikl i projekt „Na duši záleží“ zaměřený na podporu duševního zdraví a prevenci stresu ve ŠA. Tento program nabízí psychologické konzultace s expertem, články o duševních onemocněních a také akci „Týdny duševního zdraví“, jejíž podstatou je prodiskutování nejrůznějších aspektů duševního zdraví formou besed, diskuzí, workshopů a doprovodného programu.

Řízení v krizi

Pro členy krizové štábu ve ŠA byl představen pilot programu „Řízení v krizi“. Tento program měl za cíl prohloubit klíčové dovednosti, které potřebují manažeři při řešení krizových situací. Tento program byl reflektován na dobu pandemie C19 a měl tak identifikovat klíčové dovednosti krizového manažera v obtížných situacích.

Obsahoval témata jako krizová komunikace, krizové rozhodování a operativní krizové řízení. Program se skládal ze tří etap. První etapa byla realizována ve formě dvoudenního tréninku. Na tomto tréninku byly rozvíjeny kompetence jako krizová komunikace, rozhodovací kompetence, stanovování priorit, práce s pozorností a motivací lidí a v neposlední řadě příprava scénářů pro budoucí krize. Druhá etapa

umožňovala intenzivní zapojení všech zúčastněných. Sestávala ze simulovaných krizových situací, které vyžadovaly jejich vyřešení prostřednictvím týmové práce a následnou týmovou reflexi. V závěrečné etapě byl účastníkům poskytnut individuální koučink vycházející z jejich potřeb.

4.2 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh opatření pro úpravu stávajících přístupů

Následující podkapitola shrnuje nejdůležitější poznatky týkající se motivace pracovního jednání v době pandemie a poskytuje návrhy na úpravu opatření a přístupů do budoucna.

Vzhledem ke zjištění, že zaměstnance motivovalo využívání nových technologií kvůli vykonávání pracovních povinností mimo pracovní kolektiv, první návrh se týká rozšíření portfolia školení v tématu digitálních kompetencí a jeho průběžné doplňování a aktualizování. Vzhledem k míře využívání mobilní práce, která si znalost těchto technologií nekompromisně žádá, by bylo na místě zauvažovat nad zařazením těchto školení mezi školení povinná.

Další doporučení se týká doplnění a efektivnější komunikace školení soft skills. Tato doporučení vyvstávají ze zjištění, že celých 27 % zaměstnanců s touto nabídkou nebylo spokojeno. Vzhledem k faktu, že portfolio školení na tato témata je velice rozmanité, důraz je kladen spíše na doporučení týkající se lepší komunikace školení. Další doporučení, na které by měl být kladen největší důraz, je udržování intenzivnějšího kontaktu. Respondenti napříč oblastí SE označili nedostatek sociálního kontaktu jako jednu z největších překážek mobilní práce. Výpovědi vedoucích pracovníků toto tvrzení taktéž potvrdili. Většina vedoucích pracovníků si uvědomovala náročnost situace a zintenzivnila kontakt se svými podřízenými například formou pravidelných neformálních online káv a obědů, one-to-one setkání a v některých případech i setkání v kanceláři. Z výsledků dotazníkového šetření však vyšla potřeba online setkání a neformálního kontaktu jako druhá z nejméně uspokojených potřeb během pandemie. V rámci uspokojení této potřeby by možným řešením bylo například zapínání kamer na online setkáních, setkávání s celým týmem v kanceláři alespoň jedenkrát týdně nebo v případě, že to podmínky dovolí, uspořádání neformální firemní akce.

Skutečnost, že zaměstnance motivovala svěřená důvěra a možnost autonomie, potvrdily výsledky dotazníku i výpovědi vedoucích pracovníků. Tuto skutečnost

uvedlo jako výhodu více jak 60 % zaměstnanců. Z výpovědí vedoucích však vyplynulo, že tyto podmínky není možné poskytnout každému zaměstnanci. Vedoucí dále potvrdili, že někteří zaměstnanci měli problémy se sebeřízením a organizací času. Jako doporučení by bylo vhodné zařadit školení na témata jako time management, sebeřízení a další mezi školení povinná pro zaměstnance využívající režim HO.

S tématem větší důvěry a autonomie souvisí i téma větší flexibility. Flexibilitu jako jednu z výhod označilo 72 % respondentů. Vedoucí pracovníci taktéž vypověděli, že poskytnutí větší flexibility jako více dnů HO nebo flexibilnější pracovní dobu patřilo mezi jednu z nejčastějších proseb ze strany podřízených. Tato možnost lze uskutečnit pouze v případě, že tomu odpovídá náplň práce a dále také za předpokladu, že je zaměstnanec dostatečně sebe organizovaný a motivovaný. Možným nástrojem v případě zavedení této výhody je pravidelné vykazování činností ze strany zaměstnance a jejich důkladné sledování a řízení ze strany vedoucího, pravidelné stand-upy a poskytování individuální zpětné vazby.

Povaha odvedené práce ve velké míře závisela na dostupnosti informací a jejich šířením napříč pracovní skupinou. K dostupnosti informací patří i jejich transparentnost. V tomto případě by k dosažení maximální efektivity a produktivity bylo žádoucí vykazování plánu činností a sdílení informací nejen směrem k vedení, ale také ke svým spolupracovníkům.

Závěr

Cílem práce bylo zjistit, jak se změnilы motivační aspekty zaměstnanců během pandemie Covid 19. Na základě tohoto poznání poté navrhnout opatření zaměřená na motivaci pracovníků v kritických situacích analogických pandemii na konkrétním pracovišti.

Teorie v první řadě pojednávala o základních aspektech a charakteristikách motivace pracovního jednání a jejího řízení. S cílem poskytnout aktuální poznatky týkající se motivace pracovního jednání v krizových situacích byly součástí teorie nejnovější studie zabývající se touto problematikou.

Praktická část byla postavena na dotazníkovém šetření a strukturovaných rozhovorech. Metoda byla použita na základě pracovního zařazení respondentů na konkrétním pracovišti. Pro zaměstnance byl sestaven dotazník a vedoucím pracovníkům byl připraven strukturovaný rozhovor. Cílem tohoto šetření bylo analyzovat zkušenosti zaměstnanců a manažerů konkrétního pracoviště s organizací a výkonem práce během pandemie. Z výzkumného šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců pracoviště SE měla v době pandemie možnost využívat mobilní práci. Tato forma práce výrazně ovlivnila určité aspekty u zaměstnanců. Největší rozdíly lze pozorovat v efektivitě a produktivitě práce, kde zaměstnanci s možností HO na tom byly výrazně lépe. Naopak co se motivace týče, zaměstnanci zastávající práci v kanceláři byli motivovaní více. Velký vliv na motivaci a pracovní výkon zaměstnanců měla také pracovní skupina a konkrétní postupy a praktiky ze strany vedoucího pracovníka. Dále podmínky jako zajištění aktuálních školení týkajících se nové formy práce a náležitostí spojených s ní, kontaktu a setkávání s kolegy a dostupných informací.

Na základě výzkumných zjištění byla navržena následující opatření zaměřená na motivaci pracovníků v kritických situacích analogických pandemii:

- rozšíření portfolia školení v tématu digitálních kompetencí a jeho průběžné doplňování a aktualizování; zvážení možnosti zařazení těchto školení mezi školení povinná
- doplnění školení soft skills a jejich efektivnější komunikace

- udržování intenzivnějšího kontaktu například skrze zapínání kamer na online setkáních, setkávání s celým týmem v kanceláři alespoň jedenkrát týdně, pořádání neformálních firemních akcí (v případě, že to podmínky dovolí)

Speciální pro zaměstnance vyžadující více práce na HO:

- zařadit školení na témata jako time management, sebeřízení a další mezi školení povinná pro tyto zaměstnance
- pravidelné vykazování činností ze strany zaměstnance a jejich důkladné sledování a řízení ze strany vedoucího, pravidelné stand-upy a poskytování individuální zpětné vazby
- vykazování plánu činností a sdílení informací nejen směrem k vedení, ale také ke svým spolupracovníkům

Výsledky výzkumu byly předány vedení ŠA akademie, které plánuje věnovat se diskusi jejich využití na některé z lednových porad.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-239-0.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha 1: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vydání I. Praha 7: Gada Publishing spol., 1999. ISBN 9788071696148.

Články v odborných časopisech:

ISAC, Nicolete, Cosmin DOBRIN, Busra Karahan CELIK a Mazdak Hooshyar AZAR. Does working from home influence motivational level of employees? The analysis of gender differences in Turkey. EBSCO essentials: Váš zdroj důvěryhodného obsahu výzkumu [online]. 2021, 1-13 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: doi:10.24818/RMCI.2021.4.458

STEFAN, Lavinia-Ioana, Alina GORDAN a Dana RAD. EMPLOYEES MOTIVATIONAL ENHANCEMENT TECHNIQUES IN COVID-19 PANDEMIC: AN INTERNET BASED BLOG POSTS SYSTEMATIC REVIEW. EBSCO essentials: Váš zdroj důvěryhodného obsahu výzkumu [online]. Romania, 2020, 1-8 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: doi:0040727803036

Webové stránky:

ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA AUTO Česká Republika: oficiální webové stránky [online]. 2022 [cit. 2022-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA Space: interní stránky společnosti [online]. 2022 [cit. 2022-11-14]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/b2eportal/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti</i>	11
<i>Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb</i>	18
<i>Obrázek 3 Vliv práce z domova na pracovní motivaci, efektivitu a produktivitu</i>	26
<i>Obrázek 4 Využívali jste v době pandemie možnosti mobilní práce?</i>	38
<i>Obrázek 5 Pro jaký útvar pracujete?</i>	39
<i>Obrázek 6 Jak dlouho pracujete pro společnost?</i>	39
<i>Obrázek 7 Kolik je Vám let?</i>	39
<i>Obrázek 8 Z jakého důvodu jste možnost mobilní práce využíval/a?</i>	40
<i>Obrázek 9 Co jste vnímal/a jako největší výhodu mobilní práce?</i>	41
<i>Obrázek 10 Ohodnoťte prosím následující překážky v režimu mobilní práce.</i>	42
<i>Obrázek 11 Ohodnoťte vliv následujících podmínek v pandemii na Vaši produktivitu a efektivitu v režimu mobilní práce.</i>	43
<i>Obrázek 12 Z jakého důvodu jste možnost mobilní práce nevyužíval/a?</i>	43
<i>Obrázek 13 Jakou formu práce nyní využíváte?</i>	44
<i>Obrázek 14 Jaká z těchto variant by Vám osobně vyhovovala nejvíce?</i>	44
<i>Obrázek 15 Jak byste hodnotil/a níže uvedené v době pandemie?</i>	45
<i>Obrázek 16 Ohodnoťte prosím naplnění Vašich potřeb v následujících kategoriích.</i>	46
<i>Obrázek 17 Co Vás během pandemie nejvíce znepokojovalo?</i>	47
<i>Obrázek 18 Srovnání určitých aspektů mezi zaměstnanci využívajícími a nevyužívajícími HO během pandemie.</i>	47

Seznam příloh

<i>Příloha 1: Struktura dotazníku k bakalářské práci.....</i>	<i>62</i>
<i>Příloha 2 Struktura hloubkového rozhovoru k bakalářské práci.....</i>	<i>66</i>

Příloha 1: Struktura dotazníku k bakalářské práci

1. Jakého jste pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Jiné
2. Kolik je Vám let?
 - a) <26
 - b) 27-40
 - c) 41-55
 - d) 56<
3. Pro jaký útvar pracujete?
 - a) SE
 - b) SE/1
 - c) SE/2
 - d) SE/4
 - e) SEA/1
 - f) SEA/2
 - g) SEA/3
 - h) SEB
4. Jak dlouho pracujete pro společnost?
 - a) <1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10
 - d) 11-20
 - e) 20<
5. Kolik máte ve Vašem týmu kolegů?
6. Využíval/a jste v době pandemie možnosti mobilní práce?
 - a) Ano
 - b) Ne
7. Z jakého důvodu jste mobilní práce využívala?
 - a) Vyhovovala mi
 - b) Výhradně z bezpečnostních důvodů
 - c) Určil mi to zaměstnavatel
 - d) Jiné – uveďte prosím
8. Co jste vnímal/a jako největší výhodu mobilní práce?
 - a) Více osobního času
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne
 - b) Neplýtvání časem a penězi kvůli dopravě do a ze zaměstnání
 - v. Ano
 - vi. Spíše ano
 - vii. Spíše ne
 - viii. ne
 - c) Lepší rovnováha mezi osobním a pracovním životem
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne

- d) Komfort práce z domova
- | | |
|--------------|--------------|
| ix. Ano | xi. Spíše ne |
| x. Spíše ano | xii. ne |
- e) posílení důvěry se svým nadřízeným
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
- f) Větší flexibilita práce
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
- g) využívání nových digitálních technologií
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
- h) Nová pracovní témata
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
- i) vyšší transparentnost pracovních a osobních činností
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
9. Ohodnoťte prosím následující překážky v režimu mobilní práce.
- | | |
|-----------------------------|----------------------------|
| a) Nedostatek soc. kontaktu | b) Rušivé domácí prostředí |
| i. Ano | i. Ano |
| ii. Spíše ano | ii. Spíše ano |
| iii. Spíše ne | iii. Spíše ne |
| iv. Ne | iv. ne |
- c) Sebeorganizace/organizace času
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
- d) Technologické problémy
- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |
10. Ohodnoťte vliv následujících podmínek v pandemii na vaši produktivitu a efektivitu v režimu mobilní práce.
- a) Technika a vybavení

- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne
- b) Rušivé domácí prostředí
- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne
- c) Sebeorganizace a organizace času
- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne
- d) Omezená dostupnost informací od kolegů i nadřízených
- i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne

11. Z jakého důvodu jste mobilní práce nevyžívala?

- a) Nevyhovovala mi
- b) Nebylo mi umožněno
- c) Moje pracovní úkoly nelze vykonávat z režimu HO
- d) Jiné – uveďte prosím

12. Jakou formu práce nyní využíváte?

- a) Převážně v kanceláři – v pracovním kolektivu
- b) Převážně formou HO

13. Jaká z těchto variant by Vám osobně vyhovovala nejvíce?

- a) Převážně v kanceláři
- b) Převážně formou HO

14. Jak byste hodnotil/a níže uvedené v době pandemie

- a) Úroveň Vaší motivace
 - i. pozitivně
 - ii. spíše pozitivně
 - iii. spíše negativně
 - iv. negativně
- b) Efektivitu práce
 - i. pozitivně
 - ii. spíše pozitivně
 - iii. spíše negativně
 - iv. negativně
- c) Produktivitu práce
 - i. pozitivně
 - ii. spíše pozitivně
 - iii. spíše negativně
 - iv. negativně

15. Ohodnoťte prosím naplnění Vašich potřeb v následujících kategoriích.

- a) Zajištění optimálních pracovních podmínek
 - i. Ano
 - ii. Spíše ano
 - iii. Spíše ne
 - iv. ne

b) školení na aktuální témata (wl balanc, ergonomie, psychohygiena, kurzy mobilní práce, ...)

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

c) Neformální online setkání

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

d) Informace o aktuálním dění ve firmě

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

e) prostředky k dalšímu vzdělávání a rozvoji (rozvoj digitálních kompetencí, firemní kultura apod.)

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

16. Co Vás během pandemie nejvíce znepokojovalo?

a) Ztráta zaměstnání

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. ne

b) Ztráta prac. kontaktů

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. ne

c) Ztráta sebe-disciplíny

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. ne

d) Ztráta motivace

- i. Ano
- ii. Spíše ano
- iii. Spíše ne
- iv. ne

e) Omezení možnosti vzdělávat se

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

f) Strach o navrácení se do starých kolejí

- | | |
|---------------|---------------|
| i. Ano | iii. Spíše ne |
| ii. Spíše ano | iv. ne |

g) Pocit nejistoty

Příloha 2 Struktura strukturovaného rozhovoru k bakalářské práci

1. Jaké je Vaše celé jméno?
2. *Dobrovolné* - Kolik je Vám let? (rozmezí)
3. Pro jaký útvar pracujete?
4. Kolik let pracujete pro společnost?
5. Kolik máte přímých podřízených zaměstnanců?
6. Měli Vaši podřízení zaměstnanci v době pandemie možnost využívat mobilní práci? Byla z Vaší strany určena pravidla a pokud ano, jaká?
7. Podporoval/a jste zaměstnance v proškolení na aktuální témata, například ergonomie, duševní hygiena, odolnost proti stresu?
8. Jak jste v této složité situaci pracovali sami se sebou? Jaké nástroje a postupy se Vám osvědčily? (školení, přístup k práci, nové návyky)
9. Jak jste udržoval/a kontakt se svým týmem?
10. Podařilo se Vám převést vzdělávací a rozvojové aktivity pro zaměstnance ŠKODA AUTO do online formy? Uveďte prosím odhadem procenta.
11. Jakými konkrétními produkty/nástroji jste doplnili portfolio pro podporu zaměstnanců ŠKODA AUTO v době pandemie? Uveďte příklady za Váš útvar.
12. Používal/a jste nějaké specifické nástroje a prostředky k podpoře motivace Vašich podřízených?
13. S jakými prosbami se na Vás Vaši podřízení nejčastěji obraceli? Co je trápilo, o co projevovali zájem?
14. Jak byste hodnotil/a v době pandemie: Úroveň motivace Vašich podřízených, pracovní tempo, efektivitu práce, pracovní výkon, kvalitu vypracovaných úkolů

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tereza Lázníčková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace pracovního jednání v perspektivě manažerů a pracovníků v době pandemie		
VEDOUCÍ PRÁCE	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	68		
POČET OBRÁZKŮ	18		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se soustředí na motivační aspekty zaměstnanců během pandemie Covid 19. Cílem práce bylo zjistit, jaké aspekty motivovaly zaměstnance a také jaké techniky k jejich motivování byly použity ze strany vedoucích pracovníků. Na tomto základě poté navrhnout opatření pro úpravu stávajících přístupů používaných v oblasti motivace pracovního jednání v době pandemie. Praktická část byla provedena formou dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů. Z analýzy těchto informací bylo zjištěno, že úroveň motivace, produktivity a efektivitý zaměstnanců během pandemie byla nadstandardně vysoká. Zaměstnanci byli nejvíce motivováni možností využívat moderní digitální technologie, větší flexibilitou, ušetřeným časem, poskytnutou důvěrou a možností autonomie. Naopak nedostatek sociálního kontaktu a nízká dostupnost informací pro ně byla překážkou.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, pracovní motivace, vedoucí pracovník, zaměstnanec		

ANNOTATION

AUTHOR	Tereza Lázníčková		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivation of work behavior in the perspective of managers and workers during the pandemic		
SUPERVISOR	Doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	68		
NUMBER OF PICTURES	18		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The thesis focuses on motivational aspects of employees during the Covid 19 pandemic. The aim of the thesis was to find out what aspects motivated employees and also what techniques were used by managers to motivate them. On this basis, propose measures to modify the existing approaches used in the field of motivation of work behavior during the pandemic. The practical part was carried out in the form of questionnaire survey and in-depth interviews. From the analysis of these information was found out that the level of motivation, effectiveness and productivity of employees was on the incredible high level during the pandemic. Employees were motivated by the opportunity of using modern technologies, higher flexibility, saved time, given reliance and the opportunity of autonomy. Beyond this fact, the lack of social contact and low accessibility of information was frustrating.</p>		
KEY WORDS	Motivation, work motivation, manager, employee		