

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

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

## **Motivační program podniku ŠKODA Auto a.s. Bakalářská práce**

**David Kalný**

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **David Kalný**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Motivační program podniku**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání a o konceptu motivačního programu podniku. Praktickým cílem práce je analýza stávajících přístupů k motivaci pracovníků na vybraném pracovišti společnosti ŠKODA AUTO a.s. a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Motivace pracovního jednání.
3. Motivační program organizace.
4. Charakteristika vybraného pracoviště společnosti ŠKODA AUTO a.s. a používaných přístupů k motivaci pracovníků.
5. Empirický výzkum – analýza stávajících přístupů k motivaci pracovníků na vybraném pracovišti.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na tvorbu uceleného motivačního programu na vybraném organizaci.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. – JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
4. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-0-7494-9827-6.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2022

**David Kalný**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 2022

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 19. 4. 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 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 22.11.2022



Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, PhDr. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování užitečných rad a cenných informačních podkladů a za velmi rychlé reakce a především jeho trpělivost. Dále děkuji své rodině za podporu během studia a v neposlední řadě svým kolegům z SB/4 za poskytnutí cenných zkušeností z nadnárodní firmy, především pak Ing. Michaele Navrátilové za odborné vedení práce za ŠA a Mgr. Zbyňkovi Prokopovi za vstřícné podmínky docházky během studia.



## Obsah

Úvod.....	6
1 Motivace pracovního jednání .....	7
1.1 Motivace a stimulace.....	7
1.2 Motivační teorie.....	9
2 Motivace a péče o pracovníky .....	15
2.1 Druhy motivací .....	15
2.2 Zpětná vazba a hodnocení pracovníků .....	16
2.3 Motivační program podniku.....	18
2.4 Benefity a nové trendy v této oblasti .....	21
3 Společnost ŠA a.s. a její přístup k motivaci pracovníků.....	24
3.1 Základní informace o firmě.....	24
3.2 Historie společnosti .....	25
3.3 Současná situace firmy .....	25
3.4 Přístup k motivaci zaměstnanců.....	26
3.5 Popis pracovního místa a náplně práce vybraného oddělení.....	26
4 Empirický výzkum .....	28
4.1 Vyhodnocení dotazníku .....	29
4.2 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh doporučení na zdokonalení motivačního programu .....	41
Závěr.....	43
Seznam literatury .....	45
Seznam obrázků a tabulek.....	47
Seznam příloh .....	48

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

a.s.	Akciová Společnost
BOZP	Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci
DPP	Dohoda o Provedení Práce
DPČ	Dohoda o Provedení Činnosti
GATT	General Agreement of Tariffs and Trade
GM	General Motors
HPP	Hlavní Pracovní Poměr
IKT	Informační a Komunikační Technologie
LaK	Laurin a Klement
MB	Mladá Boleslav
MD	Mateřská Dovolena
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
ŘLZ	Řízení Lidských Zdrojů
ŠA	Škoda Auto a.s.
VO	Výzkumné Očekávání
VW	Volkswagen Auto a.s.
WTO	World Trade Organization

## Úvod

Tématem této bakalářské práce bylo vybrán Motivační program podniku ŠKODA AUTO a.s. Auto práce se zabývá již přes 5 let problematikou motivace v menších skupinách do 20 osob při motivaci svých svěřenců v atletickém klubu. Nyní rozšířil své zkoumání i do pracovního prostředí.

Cílem práce je v teoretické rovině podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání a o konceptu motivačního programu podniku. V praktické rovině poté analýza stávajících přístupů k motivaci pracovníků na vybraném pracovišti společnosti ŠKODA AUTO a.s. a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu podniku.

Tato práce je rozdělena do dvou částí teoretická a praktická. V praktické části je popsána motivace pracovního jednání, vysvětlen rozdíl mezi motivací a stimulací, dále motivem a stimulem, jsou zde popsány známé vybrané motivační teorie, které nejvíce souvisí s motivací pracovního jednání a v závěru první části jsou přiblíženy druhy motivací, zpětná vazba a s ní související hodnocení pracovníků. Dále je zde pospána problematika Motivačních programů podniku a v závěru jsou představeny benefity a nové trendy v oblasti motivace. Tyto nové trendy jsou zaměřeny především na on – line fungování.

V druhé části práce je představena vybraná společnost ŠKODA AUTO a.s., historie, základní informace a současná situace této nadnárodní společnosti. Dále je zde představen přístup k motivaci zaměstnanců, který je v této společnosti na velmi vysoké úrovni. V závěru je popis vybraného pracovního místa a je zde vypracován výzkum na téma motivační program společnosti.

V teoretické rovině je cílem práce seznámit čtenáře s motivací pracovního jednání, připomenout vybrané motivační teorie a v závěru podat přehled o nových motivačních trendech. Cílem v praktické části je vypracovat posudek na motivační program vybrané společnosti, zanalyzovat možné nedostatky a následně navrhnout a předat zprávu vedoucím pracovníkům.

# 1 Motivace pracovního jednání

Úvodní kapitola se věnuje motivaci k pracovnímu jednání, především pak motivy podněcující jedince k práci. Dále pak představuje pozitivní i možnou negativní stimulaci těchto motivů. V závěru popisuje vybrané teorie pracovního jednání.

Podle Bedrnové a kol. (2015), patří motivace lidského chování k významným a zároveň k nejzajímavějším tématům psychologie. Díky odlišným přístupům k motivaci jednotlivých autorů mohou budoucí manažeři, nebo lídři navodit žádoucí vnitřní atmosféru téměř u každého svého podřízeného, či pracovního týmu.

Dále se v psychologii rozlišují dvě skupiny motivů k práci:

1. Motivace intrinsická, kam patří motivy související s prací samou, například potřeba činnosti, potřeba socializace, potřeba výkonu či touha pomoci
2. Druhá skupina je motivace extrinsická, kde se jedná o motivy přímo s prací nesouvisející, například potřeba peněz, potřeba jistoty, nebo potřeba sounáležitosti

Dle Růžičky s Drázkou motivaci pracovního jednání lze rozdělit do tří skupin.

1. Aktivní motivy – Přímou stimulují pracovní nasazení. Typickým příkladem je motiv úspěchu
2. Podporující motivy – Vytvářejí podporující prostředí pro působení aktivních motivů – například tvorba příjemného pracovního prostředí či kolektivu
3. Potlačující motivy – Odvádí zaměstnance od práce, díky těmto motivům nemůže pracovník využít plně svůj potenciál. Jedná se například o potřebu konverzace s kolegy na pracovišti, či pauzy na kouření. Můžeme je označit termínem prostoje.

## 1.1 Motivace a stimulace

Typická je pro motivaci skutečnost, že působí současně ve všech třech dimenzích.

Jedná se o dimenzi směru, intenzity a stálosti (Bedrnová a kol.2015).

## **Dimenze směru**

Zaměřuje motivaci člověka a jeho chování či činnost určitým směrem, případně činnost odvrací například od neetických či nemorálních činů. V komunikační rovině se vyskytují obraty typu „chtěl bych to a to“, nebo „nezajímá mě to a to.“

Například: „Chtěl bych dokončit vysokoškolské vzdělání,“ nebo „Nezajímá mě tenis a basketball.“

## **Dimenze intenzity**

Intenzita udává sílu motivace, se kterou se rozhodne pracovník začít vykonávat práci a dosáhnout cíle. Zde je důležité pro správný chod celého pracovního týmu, zadávat úkoly pracovníkům dostatečně kvalifikovaným. Pokud bude zaměstnanec překvalifikovaný a bude dostávat úkoly sahající pod jeho dovednosti, jeho produktivita i motivace klesne. Stejná situace nastane i pokud zaměstnanec nebude mít dostatečné zkušenosti. I jeho produktivita klesne díky působení stresu a tlaku. Důležitá je zde i tzv. valence neboli subjektivní pocit z práce jedince, který taktéž ve velké míře ovlivňuje intenzitu výkonu. O valenci bude práce pojednávat v kapitole 1.2.2 Vroomova teorie očekávání.

## **Dimenze stálosti**

Do této kategorie patří vytrvalost či perzistence, nebo schopnost vypořádat se s překážkami. Za vysokou vytrvalost považujeme výkon s nezměněnou intenzitou i v případě dlouhodobějšího období neúspěchu.

Jednoduše řečeno, dostaneme úkol, ke kterému si stanovíme postup k dokončení neboli dimenzi směru. Čím blíže bude pro nás úkol zajímavý, tím větší bude odhodlání ho dokončit neboli zde bude působit dimenze intenzity. Poslední dimenzi můžeme nazvat jako šikovnost jedince překonávat nástrahy či překážky v průběhu plnění úkolu. Zde mluvíme o dimenzi stálosti.

### **1.1.1 Motiv a stimul**

Motiv a stimul lze považovat jako základní pojmy v problematice motivace. Motiv je vnitřní pohnutka k činnosti, zatímco stimul je vnější působení k činnosti. Typickým příkladem motivu může být sebemotivace, která pochází z nitra daného jedince. Stimulem je například slíbená odměna (Bedrnová a kol. 2012).

## Motiv

Představuje vnitřní pohnutku, která přiměje jedince k činnosti či chování. Obvykle působení motivu trvá do té doby, dokud není dosaženo cíle, nebo uspokojení potřeby. Na jedince zpravidla působí více než jeden motiv, které mohou mít shodný směr a tím pádem se motivace k činnosti posiluje, nebo naopak mohou mít opačné směry a tím pádem mohou motivovanou činnost oslabit, nebo dokonce úplně znemožnit.

## Stimul

O stimulaci se jedná při vnějším působení na psychiku jiného jedince a tím ho pobídne k určité požadované činnosti. Není však uvedeno, že musí jít o vědomé či záměrné působení. Pro tuto práci, ale berme v potaz pojem stimulace jako záměrné a vědomé působení na psychiku jiného jedince.

Stimulací mohou být také impulsy, což jsou vnitřní stavy a pocity jedince, nebo incentivy, což jsou „*Hmotné či nehmotné pobídky, které vyvolávají, nebo zesilují motivaci, můžeme je také chápat jako nástroj motivace*“ (<https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/incentivy>). Incentivy působí na jedince z vnějšku.

Impulsem může být například bolest zubu. To nás motivuje se k objednání k zubaři. Incentivem může být například nabídka povýšení při vzorném plnění pracovních povinností.

## 1.2 Motivační teorie

V oblasti motivace existuje řada různých teorií. Pro tuto práci bylo zvoleno pět motivačních teorií, které nejlépe popisují jak motivaci způsobenou procesem, tak motivaci obsahem (Bedrnová a kol., 2012).

Teorie zaměřené na motivaci obsahem jsou takové, které podněcují jedince k činnosti pomocí nějaké potřeby. Nejlepším příkladem je Maslovova pyramida lidských potřeb, nebo Herzbergova dvou faktorová teorie.

Naopak teorie zaměřené na motivaci procesem se snaží objasnit co motivaci jedince podněcuje, případně jak se motivovaný stav prodlužuje, či proč a kdy končí. Do této kategorie patří například Vroomova teorie očekávání, nebo Adamsova teorie spravedlnosti (Armstrong, 2008).

### 1.2.1 Herzbergův dvou faktorový model

Tuto teorii vypracoval Frederick Herzberg a kolektiv v roce 1957, na základě studie spokojenosti a nespokojenosti s obsahem práce účetních techniků. Testovaní zaměstnanci byli požádáni, aby v rámci studie sdíleli pocity, jak se v práci cítí a jak dlouho jim tento pocit vydržel. Tyto pocitové okamžiky byli rozděleny do dvou skupin; Výjimečně dobře a Výjimečně špatně.

Zjistilo se, že popisy Výjimečně dobrých okamžiků nejvíce souviseli s obsahem práce, konkrétně s pochvalou od nadřízeného, kariérního růstu, zvýšení odpovědnosti, nebo autonomie. Naopak popisy Výjimečně špatných období obsahovali zmínky o mzdě či platu, firemní kontrole, nebo firemní politice.

Herzberg poté definoval testované pracovníky do dvou skupin. První skupina se týkala kvalifikace osobního a pracovního rozvoje a druhá skupina se týkala oblasti odměňování, pracovních podmínek, či slušných pracovních podmínek na pracovišti (Koubek, 2008).

Tyto skupiny tvoří, jak už název teorie napovídá, dva faktory Herzbergovi teorie. První se skládá tzv. satisfaktorů, což jsou motivátory, které vedou jedince ke zvýšení výkonu a úsilí. Druhá skupina se tvoří z dissatisfaktorů, známé také pod pojmem hygienické faktory, které v podstatě reprezentují okolní prostředí jedince a slouží jako prevence proti nespokojenosti, ale mají jen nepatrný vliv na zvýšení pracovního nasazení.

Dle Herzberga nemotivuje zaměstnance uspokojování potřeb druhé skupiny k lepšímu pracovnímu výkonu. Naplňováním potřeb této druhé skupiny můžeme pouze preventivně předcházet nespokojenosti. (Veber a kol., 2009)

### 1.2.2 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie je známá také pod názvem teorie exspektance. Vychází z kognitivních motivačních teorií. Představil ji Victor Vroom v roce 1964 a jako jediná ze zmíněných teorií má matematickou aplikaci pomocí vzorce (Bedrnová a kol, 2015).

$$M = E \times \Sigma(I \times V)$$

**Rovnice 1** Vroomova teorie očekávání, Zdroj: Bedrnová a kol, 2015

Neznáme ve vzorci jsou následující:

M – Motivace, nebo také její úroveň vychází jakékoliv reálné číslo. Pokud vyjde záporná hodnota jedná se o demotivaci a testovaný jedinec bude vykazovat zhoršení pozorované činnosti. Úroveň motivace je zde chápána jako očekávání jedince, že díky svým schopnostem, znalostem, případně pomocí dostupných nástrojů, dosáhne odměny, která pro něj bude zajímavá a že mu bude slíbená odměna skutečně udělena

V – Valence, ta odpovídá subjektivní hodnotě výsledku, kterou pro daného jedince bude mít výkon aktivity. Jinými slovy jedná se o pocit, jaký motivovaný jedinec bude mít ze svého jednání.

E – Exspektance – Očekávání jedince, že jeho jednání skutečně povede k dosažení odměny. Pokud není odměna dodržena, v budoucnu klesá důvěra v dosažení slíbené odměny a tím i úroveň motivace (Vodáčková, Vodáček 2009).

Vroomova teorie pracuje ještě z tzv. instrumentalistou, což je prostředek (například pracovní nástroj, nebo dovednost) a způsob (například zvolené cesta či možné řešení) (Kociánová, 2010).

### **1.2.3 McClellandova teorie tří potřeb**

David McClelland představil svou teorii ve 20. století. Definoval v ní tři hlavní druhy potřeb jedince. Potřeba sounáležitosti, potřeba moci a potřeba úspěchu, nebo výkonu. Dle McClellanda se každý jedinec rodí z jednou dominantní potřebou z těchto tří potřeb (Bělohlávek, 1996).

Jedinci zaměřeni na výkon nejlépe motivují náročné, ale splnitelné úkoly, které berou jako výzvu. Tito zaměstnanci potřebují rychlou a celistvou zpětnou vazbu. Není pro ně podstatné, jestli pracují v týmu, nebo sami. Pokud pracují sami očekávají jasně definované úkoly, s rychlou zpětnou vazbou, svojí práci dělají důkladně a očekávají za ni upřímnou pochvalu. Práce v týmu jim také nevádí, ovšem lépe se jim pracuje v týmu, kde mají všichni členi nastavenou potřebu na výkon.

Zaměstnanci orientovaní na potřebu sounáležitosti potřebují ke své práci dobré vztahy na pracovišti. Důležitější, než finanční motivace je pro ně pohoda a výborné



pracovní vztahy. Pro tyto zaměstnance je prioritní, aby nepracovali sami, ale v týmu. Ideální je pro ně práce, kdy přijdou do styku s lidmi.

Do poslední skupiny patří lidé s vrozenou potřebou moci. Pro ně je nejlepším způsobem motivace autonomie práce, podílení se na řízení organizace, či vedení ostatních. Spíše než souhlas a zavedené praxe hledají vlastní řešení.

Důležité je, aby personalista včas rozeznal, kdy se ještě jedná o potřebu společenské moci, která je pro organizaci pozitivní a kdy už jde o moc osobní, která slouží pouze k vlastní nadvládě nad ostatními lidmi ve společnosti a na danou organizaci působí negativně, a dokonce může narušit chod celé firmy.

#### **1.2.4 Maslovova pyramida lidských potřeb**

Mezi nejslavnější teorie zaměřené na obsah patří jednoznačně Maslovova pyramida lidských potřeb. Přišel s ní Abraham Maslow v roce 1954. Definoval pět hlavních oblastí lidských potřeb. Tyto oblasti jsou stejné pro každého jedince na světě. Od Fyziologických potřeb přes pocit sounáležitosti a lásky až po seberealizaci (Armstrong, 2007).

Přesná definice kategorií s popisem je následující:

- Fyziologické potřeby – Jsou to nejzákladnější potřeby, bez nich by člověk nemohl dále existovat. Patří sem například potřeba kyslíku, vody, jídla či rozmnožování. V případě, že je nějaká potřeba opomenuta, tělo se snaží připomenout a tuto nerovnováhu napravit. Například při pocitu dehydratace, máme sucho v krku a bolest hlavy. V případě nedostatku potravy nás bolí břicho a kručí žaludek, nebo v případě zimy má tělo potřebu se zahřát.
- Pociť Bezpečí a jistoty – Do druhého stupínku pyramidy patří například potřeba vyhýbání se strachu či nejistoty. Typickým příkladem může být například použití bezpečnostního pásu při jízdě v automobilu.
- Pociť Sounáležitosti a lásky – Uprostřed pyramidy se nachází Sounáležitost a láska. Je to potřeba, která nám umožňuje tvořit přátelské a partnerské vztahy, milovat a být milován či patřit do nějaké komunity. Pokud je tato potřeba uspokojená, chrání nás před samotou a depresemi.
- Pociť uznání a sebeúcty – Předposlední stupínek ukazuje potřebu uznání a sebeúcty. Jedná se jak o uznání okolím, které můžeme získat výjimečným a

ojedinělým počinem, tak o sebeúctě. Opravdové sebeúcty, ač se to nezdá, není úplně jednoduché dosáhnout. Někteří jedinci ji nikdy nedosáhnou, pro jiné je to celoživotní boj, proto je až téměř na vrcholu pyramidy.

- Pocit seberealizace – Na úplném vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace, kam patří například rozvoj talentu, nebo schopností. Ne každému se podaří dosáhnout pocitu seberealizace. Dle Maslowa existuje pouze 1 % lidí, kteří se dostanou až na vrchol pyramidy. K dosažení pocitu seberealizace dochází až ve středním či pokročilém věku.

Tato teorie bývá občas zpochybňována příklady, kdy u pozorovaného jedince není uspokojena například Fyziologická potřeba – nedostatek potravy, a přitom je schopen konat práci. Maslow i tento problém dokázal vyjasnit. I hladový člověk dokáže po omezený čas fungovat, důležité je uspokojení nižší potřeby v průběhu života. Bez toho se nemůže člověk posunout o stupínek výše. Je však možné, že se v průběhu cesty ocitneme v krátkém období v situaci, kdy jsme na vyšším stupni, ale nižší potřeba není naplněna. Například dostanu uznání od nadřízeného za dobře odvedenou práci, ale není naplněna potřeba Sounáležitosti a lásky, jelikož si zrovna procházím rozvodem.



**Obrázek 1** Maslovova Pyramida lidských potřeb  
zdroj: <https://www.m-nema.cz/wp-content/uploads/2019/05/mas-e1438863263546.png>

### 1.2.5 Adamsova teorie spravedlnosti

Motivační teorie spravedlnosti od pana Adamse, známá také pod pojmem teorie spravedlivé odměny. V jednoduchosti říká, že „Lidé budou lépe motivovaní, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a demotivovaní, jestliže nastane opak. (Armstrong 2008)

Lidé mají potřebu se porovnávat s ostatními, proto je pro ně důležité, aby za stejnou práci, dostali stejnou odměnu.

Do této problematiky například zapadá i rozdílné finanční ohodnocení mužů a žen za stejnou práci. Ideální situací pro společnost pro budování dobré značky zaměstnavatel je, aby na stejné pozici dostávali muž i žena stejné finanční ohodnocení (Armstrong, 2007).

## **2 Motivace a péče o pracovníky**

V druhé kapitole se práce věnuje motivaci směrem k zaměstnancům. Pojednává o kategoriích motivace, o maximalizaci pracovního nasazení a o hodnocení a péči o zaměstnance. V závěru se dostane k motivačním programům, benefitům a novým trendům v této oblasti.

Jak už bylo vysvětleno v kapitole 1.2 a následně v jednotlivých motivačních teoriích, každý správný manažer či vedoucí pracovního týmu by měl správně identifikovat motivační faktory svých podřízených a následně je stimulovat k podpoření maximálního možného výkonu. K motivaci může vedoucí použít jak pozitivní nástroje ve formě hmotných či nehmotných odměn, tak negativní prostředky ve formě zákazů, trestů či omezení.

Druhou složkou, kterou můžeme zvýšit motivaci zaměstnance je péče o ně. Do této kategorie patří například pracovní doba či pracovní režim, prostředí, rozvoj pracovníků či v poslední době hodně sledované téma péče o životní prostředí.

### **2.1 Druhy motivací**

Motivace může mít různé druhy a různé dopady. Dle dopadu na jedince rozlišujeme pozitivní a negativní motivaci. Dle fyzických vlastností rozeznáváme hmotnou a nehmotnou motivaci, které můžeme rozlišit ještě na finanční a nefinanční. Dle procesu můžeme motivaci rozdělit na vnitřní a vnější. (Bedrnová a kol. 2015)

#### **2.1.1 Pozitivní motivace**

Na jedince působí kladným dojmem. Navozuje v něm pocit positivity na rozdíl od negativní motivace. Pozitivní motivace používá hlavně odměny ať už finanční ve formě bonusových odměn či nefinanční ve formě pochvaly či povýšení (Urban 2017).

#### **2.1.2 Negativní motivace**

Negativní motivace působí na jedince formou tlaku či vytvoření nepříjemné situace, nebo strachu. Zaměstnance má motivovat k výkonu pod hrozbou například sankce či trestu. Typickým příkladem jsou například morální zásady – Chovám se nezákonně, například vykradu banku a přijde trest ve formě pobyt za mřížemi. Tyto sankce jsou účelné, aby dokázali nasměrovat jedince na správnou cestu. Druhým

typem negativní motivace může být například boj o život. Takto motivovaná osoba podá pod podmínkou strachu o svůj život daleko lepší výkon než osoba, které o život nejde (Urban, 2017) .

### **2.1.3 Hmotná motivace**

Do kategorie hmotné motivace patří především peníze. Podle pana Maslowa však nelze všechny potřeby uspokojit penězi. Nejlepším příkladem může být například potřeba učit se novým věcem, nebo posouvat se v kariérním žebříčku. (Urban, 2017)

### **2.1.4 Nehmotná motivace**

Do této kategorie spadá například morální stimuly. Nehmotná motivace nepřináší zaměstnanci finanční odměnu. Správný vedoucí by na ní však měl brát zřetel, jelikož i díky ní dokáže často motivovat své podřízené daleko lépe než všemi finančními benefity. Její výhoda je, že firmu nestojí dodatečné náklady. Stačí i obyčejná ústní pochvala, vyznamenání, či povýšení (Urban, 2017).

### **2.1.5 Vnitřní a vnější motivace**

Vnitřní motivace působí na jedince z nitra, většinou je to pohnutka, která nutí člověka k činnosti. Tyto pohnutky neboli faktory motivace si jedinec vytváří sám formou například stanovení si cílů, či životních etap, kterých by chtěl dosáhnout. Vnitřní motivace konkrétního jedince je vždy unikátní, jelikož každého motivuje něco jiného.

Vnější motivace působí na jedince z jeho okolí či působením druhých osob. Nejlepší příklad vnější motivace najdeme v pracovní organizaci, kdy nadřízený motivuje motivačními nástroji své podřízené.

Vnitřní a vnější motivace jsou vzájemně propojené a dohromady utváří styl chování jedince (Armstrong 2007).

## **2.2 Zpětná vazba a hodnocení pracovníků**

Kontrola, nebo zpětná vazba je důležitým nástrojem, kterým při správném provedení můžeme posílit motivaci jedince. Pro kontrolu platí, že by měla být profesionální, pravidelná a měla by z ní vzejít zpětná vazba srozumitelná pro kontrolovanou osobu. (Armstrong 2007)

## **2.2.1 Typy hodnocení**

Každá činnost by měla být ohodnocena zadavatelem, aby vykonavatel nenabídl pocit, že jeho práce je podřadná a tím pádem neztratil motivaci pracovního výkonu.

Hodnotit můžeme jak množství a kvalitu odvedené práce, tak zaměstnance a jeho působení na vnitřní i vnější prostředí společnosti. Mezi nejznámější metody hodnocení pracovníků patří hodnocení 360 a klasifikace pracovního výkonu (Urban, 2017).

### **Hodnocení 360°**

Metodiku hodnocení 360 představil Ward v roce 1995 s cílem shromáždění hodnotících informací o zaměstnanci, nebo pracovním kolektivu. Subjektem hodnocení byl pracovník, kterého hodnotil jeho přímý nadřízený, kolegové, vnitřní zákazníci a bezprostřední podřízení. Dále můžeme 360° hodnocení rozšířit o sebehodnocení, dodavatelé, nebo externí klienty.

Výhodou této metody je, že hodnocený jedinec získává široké povědomí o svém okolí. Pro vrcholové manažery, kteří neznají hodnoceného jedince je to kvalitní zpětná vazba o jeho pracovním výkonu.

Nevýhodou je že lidé nemusí vždy poskytovat upřímnou a pravdivou zpětnou vazbu. V extrémních případech mohou hodnocenému jedinci i zničit kariéru. Pro zaměstnance je to něco navíc, co nemusí mít zakomponováno ve svém popisu náplně práce a pokud hodnotí více kolegů, může docházet ke stereotypu, nebo ke stresu z důvodu nestihnutí dokončení rozdělané práce v čas.

Hodnocení formou 360° by mělo být anonymní například formou dotazníku (Armstrong, 2007).

### **Klasifikace pracovního výkonu**

Tato metoda je velmi jednoduchá a ve výsledku i rychlá. Hodnotící osoba, většinou přímý nadřízený, či personalista hodnotí různé aspekty odvedené práce. Většinou množství, kvalitu, čas, případně průměrný čas na jeden výrobek či výrobní cyklus. Každému z těchto parametrů přiřadí známku od 1–5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Poté aritmetickým průměrem vyjde výsledná známka (Veber 2009).

S podobnou metodou se můžeme setkat ve výrobních závodech s linkovou produkcí. Zde se pomocí vzorce OEE – Overall Equipment Effectiveness počítá celková efektivnost výrobního zařízení pomocí parametrů: kvality, dostupnosti a výkonu. Zde se však počítá celkový výkon výrobního zařízení, nikoliv jedince.

$$OEE = \frac{\text{Real. čas výr.}}{\text{Plán. čas výr.}} \times \frac{\text{Real. vyrob. ks.}}{\text{Plán. vyrob. ks.}} \times \frac{\text{Clk. množ. kval. vyrob. ks.}}{\text{Clk. množ. všech vyrob. ks.}} = [\%]$$

**Rovnice 2** OEE – Celková efektivita zařízení;

Zdroj:[https://automatizace.hw.cz/files/styles/full/public/story\\_automat/13130/vypocet\\_ukazatele\\_oee.png?itok=oZVmJiaX](https://automatizace.hw.cz/files/styles/full/public/story_automat/13130/vypocet_ukazatele_oee.png?itok=oZVmJiaX)

Kde Reálný čas výroby je skutečný čas, po který se vyrábělo. Je to maximálně využitelný čas výroby ponížený o výrobní ztráty, kam patří například poruchy stroje, odstavení z důvodu seřízení, či přenastavení na jiný výrobní program.

Reálné vyrobené množství je skutečné celkové množství výrobků, které se podařilo vyrobit za daný čas. Poslední parametr ukazuje zmetkovitost ve výrobě neboli Celkové množství vyrobených kusů ponížené o nekvalitní kusy (<https://automatizace.hw.cz/oee-celkova-efektivnost-zarizeni-a-vyroby.html>).

## 2.3 Motivační program podniku

V této kapitole se práce věnuje motivačním postupům v rámci pracovní kolektivu, nebo podniku. Poté pojednává o charakteristice motivačního programu a východiskách před jeho realizací a v závěru se zmiňuje o možných benefitech. Navazuje na ní kapitola 2.4 Benefity a nové trendy v této oblasti, kde práce představuje nové možnosti motivačních nástrojů a přístupů.

### 2.3.1 Charakteristika motivačního programu

Motivačním programem se rozumí systém pro práci se zaměstnanci v podniku. Konkrétně je to nástroj pro ovlivňování pozitivní motivace pracovníků různými benefity či výhodami. Vrcholový management, potažmo personální oddělení by se tedy mělo zajímat o každého jedince zvlášť aby firma dokázala postupovat směrem k dosažení maximální možné motivace pro všechny své zaměstnance.

Abychom se mohli posunout k sestavení benefitního motivačního programu, musíme prvně zajistit základní pracovní předpoklady pro zaměstnance. Ty můžeme rozdělit na zákonné a psychologické.

Zákonné lze nalézt v zákoníku práce, mezi nejznámější patří pracovní přestávky, rovnocenné zacházení, maximální pracovní doba, povinné ochranné pomůcky, či minimální mzda. (Bedrnová a kol. 2015)

Mezi psychologické, které Bedrnová a kol., (2015) nazývá jako „Obecné předpoklady pracovní ochoty a spokojenosti“ patří:

- Pro zaměstnance má stanovená práce smysl, nebo alespoň není v rozporu s jejich nastavenými osobními hodnotami. Zároveň platí, že má daná práce pro podnik smysl a užitečnou hodnotu.
- Žádný zaměstnanec by nechtěl práci, která pro něj není zajímavá, dostatečně náročná a která neposkytuje možnost kariérního růstu. Firma by tedy měla mít připravený kariérní žebříček, který by měla dodržovat. V opačném případě by to mohlo vést k demotivaci zaměstnance a v horším případě až k jeho odchodu.
- Zaměstnanci jsou spravedlivě ohodnoceni poměrově za kvalitu, kvantitu a náročnost své práce
- Každý zaměstnanec má nárok na informace, které by ho mohli přímo i nepřímo ovlivnit jeho práci, nebo jeho osobu.
- Příznivé sociální podmínky, mezi které patří například vzájemná tolerance, nebo respekt na pracovišti.

### **2.3.2 Postup přípravy pro tvorbu motivačního programu**

Cílem motivačního programu je nastavit pro celou organizaci takové podmínky pro všechny její zaměstnance, které v co největší míře podpoří motivaci co nejvíce pracovníků.

Prvním krokem k tvorbě motivačního programu je provedení výzkumu na určitém vzorci. V tomto případě jsou zaměstnanci oslovováni většinou anonymním dotazníkem, případně se může jednat o například hodnotící pohovor s personalistou či přímým nadřízeným.



Shromažďování informací by mělo být komplexním za všechny oblasti v celé organizaci. Měli by zohledňovat sociálně ekonomická kritéria (Bedrnová a kol. 2015)

Dle Bedrnové a kol. (2015) se jedná o tyto informace:

- Technické a technologické, případně organizační podmínky práce
- Sociálně demografické, profesně kvalifikační a specifické charakteristiky pracovníků organizace
- Informace o pracovním prostředí a podmínkách, včetně výbavy
- Informace o způsobu hodnocení, vedení a řízení pracovníků
- A v neposlední řadě shromažďování tzv. měkkých dat neboli údaje o pracovní spokojenosti či nespokojenosti.

Po nasbírání dat je rozčleníme do základních fází a kroků, které analyzujeme a následně vyhotovíme návrh motivačního programu. Ten následně schválíme, a nakonec s ním ve finální verzi seznámíme zaměstnance

Navržený postup je následující:

### **1. Analýza motivačního profilu zaměstnanců organizace**

Jedná se o základní krok, který odhaluje slabá místa motivace pracovního jednání zaměstnanců. Dochází zde k vyhodnocení zaměstnanecké spokojenosti, či nespokojenosti.

### **2. Stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů motivačního programu**

V tomto bodu je důležité určit směr motivační program na konkrétní cíle. Motivační program můžeme zacílit jak na běžnou motivaci k posílení výkonnosti, tak na motivaci zaměřenou na kvalitu práce či iniciativě při zlepšování. Pro příklad ve většině firem fungují zlepšovateľské návrhy za finanční odměnu.

### **3. Analýza současné výkonnosti pracovníků**

V této fázi se sbírají data o dosavadním výkonu zaměstnanců. Měl by zde být uvedený i předpokládaný nárůst výkonu a vyznačena slabá místa, v jaké situaci, nebo za jakých podmínek byl u zaměstnanců zaznamenán snížený výkon.

### **4. Definice možných stimulačních nástrojů**

V tomto kroku podnik definuje možné motivační prostředky k dosažení zlepšení pracovního výkonu. Tyto nástroje by měli být v souladu s bodem číslo 2. Na rozdíl od druhého bodu se zde pracuje s již konkrétními návrhy.

## **5. Výběr a sestavení vlastního motivačního programu**

V této předposlední fázi organizace vybere z navržených prostředků a sestaví motivační program. Ten je sestaven formou organizačního dokumentu. Následně je předán výkonnému orgánu společnosti ke schválení. V případě schválení je implementován pomocí vnitropodnikové směrnice do stanov společnosti. V případě odmítnutí je návrh vrácen zpět na přepracování.

## **6. Prezentace motivačního programu zaměstnancům podniku**

V tomto závěrečném kroku, který se nezdá až tak významný je důležitou skutečností seznámit zaměstnance s motivačním programem. Jde o to, aby každý zaměstnanec věděl, že firma nabízí různé benefity a že firmě na zaměstnanci záleží. Už jen tento aspekt je jakási forma benefitu (Bedrnová a kol., 2015).

Důležité je v časových intervalech motivační program vyhodnocovat a podle potřeby různě modifikovat z důvodu vývoje situace v mikro a makro prostředí

### **2.4 Benefity a nové trendy v této oblasti**

Tato kapitola pojednává o nových trendech v oblasti benefitů. Existuje jich celá řada, práce představí stručně vybrané z nich, které díky pandemickým opatřením způsobené nemocí Covid – 19 zažili největší rozmach i využití. Jedná se o E – learning, který začalo využívat jak celé školství, tak spousty profesí. Dále pak homeoffice, který využily hlavně kancelářské profese a v závěru se práce věnuje flexibilní pracovní době.

#### **E-learning**

Jedná se o vzdělávání pomocí počítačového systému či internetové sítě formou cvičení, rozšiřujících článků či videí z praxe za účelem rozšíření pracovní kvalifikace či k rozvoji jedinců. Důležité je si uvědomit, že každého jedince motivuje odlišná nabídka benefitů, a proto by firma měla nabízet co nejpestřejší škálu benefitů.

*„Cílem e-learningu je podle Pollarda a Hillaga je zabezpečit vzdělání právě včas, právě dostatečně, a právě pro vás (Armstrong, 2007 str.481).“*

Dle typů dělíme e-learning na

**Samostatný** – nebo také separovaný je takový systém, kdy není jedinec v kontaktu s instruktorem či jinou vzdělávající se osobou. Ke vzdělávání používá vzdělávací dokument či připravený softwarový program.

**Živý** – známý také jako live e-learning se vyznačuje systémem, který používá ke vzdělávání instruktora a příslušný program zároveň. Instruktor je v reálném čase k dispozici vzdělávající se osobě. Tato forma může probíhat buď prezenční formou, nebo distančně pomocí online medií.

**Kolaborativní** – neboli také skupinový je systém, který používá k učení výměnu zkušeností jiných lidí. Jedná se například o různá diskusní fóra, besedy, nebo chatovací místnosti (Armstrong, 2008).

### **Homeoffice**

Tato výhoda je hodně diskutovaným tématem posledních dvou let Covidového období, kdy všechna zaměstnání, u kterých to bylo možné se přenesla do virtuálního prostředí. Do distanční výuky se připojily i školy. Na zaměstnance tak přešel tlak a nejistota, kdy se ve většině případů museli téměř bez školení naučit používat počítačové sítě a podnikové systémy. Tlak rostl i na firmy, které se snažili urychleně zabezpečit svá data a zařízení pro práci z externích sítí a nabídnout svým zaměstnancům alespoň minimální pracovní standardy a dostatečné podmínky BOZP.

Výhodou tohoto benefitu pro firmu je možnost úspory nákladů na provoz kanceláří (pronájem, energie a topení, případně bezpečnost objektu). Výhodou pro zaměstnance je možnost domácího prostředí (ušetří čas na cestě do a ze zaměstnání).

Nevýhodou může být nestabilní internetové připojení, špatná kontrola pracovní morálky, nebo nedostatek sociálního kontaktu (Armstrong, 2008)

### **Flexibilní pracovní doba**

Mezi poslední ze zmiňovaných benefitů patří flexibilní pracovní doba. Zaměstnanec si může odpracovat pracovní fond do zásoby a mít tak den volna (například při osmi hodinové pracovní době si zaměstnanec rozloží jeden pracovní den, tedy osm hodin

do pracovního týdne a tím pádem mu vznikne den volna navíc. Bude si ale muset zvednout pracovní dobu na deset, či dvanáct hodin.

Druhým způsobem může být flexibilní začátek směny. Zaměstnanec tedy může do práce přijít dříve a mít volné odpoledne, či naopak mít volné dopoledne a do pracovního procesu se zapojí odpoledne.

Může také různě kombinovat mezi těmito možnostmi. Ušetřený čas může využít k návštěvě úřadů či doktorů bez nutnosti obětování dovolené. Vždy by ale měl tento benefit ošetřen pracovní smlouvou s podrobnostmi o využívání k předcházení konfliktů.

Nevýhodou tohoto bonusu je, možné narušení času na společných projektech. Když si představíme projekt X, na kterém spolupracuje oddělení A, které má pracovní dobu od 10:00 do 18:00 a oddělení B, které má pracovní dobu flexibilní a mohou si svých osm hodin odpracovat kdykoliv v rozmezí od 6:00 do 22:00 a vezmeme-li v potaz, že na oddělení pracují všichni od 8:00 aby měli volné odpoledne, tak poté našem projektovému týmu zbývá pouze osmdesát procent kapacity (Bedrnová a kol. 2015).



**Obrázek 2 Nejčastěji poskytované benefity u velkých zaměstnavatelů**  
<https://www.businessinfo.cz/clanky/petina-firem-chystala-vyssi-rozpocet-na-zamestnanecke-benefity-nejpouzivanejsi-jsou-stravenky/>

### 3 Společnost ŠA a.s. a její přístup k motivaci pracovníků

Tato kapitola pojednává o motivaci k výběru společnosti ŠKODA Auto a.s. V kapitolách níže je firma detailně představena z hlediska časového horizontu a v závěru se práce věnuje přístupem k motivaci zaměstnanců. V této kapitole je i představen motivační program společnosti ŠKODA Auto a.s.

#### 3.1 Základní informace o firmě

Firma ŠKODA Auto a.s se zabývá výrobou automobilů, jízdních kol, tramvají a trolejbusů a náhradních dílů. Dále se aktivně podílí na sponzoringu cyklistiky a ledního hokeje, kdy jako generální partner sponzoruje slavný cyklistický závod Tour de France a mistrovství v ledním hokeji IIHF (<https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>).

ŠKODA AUTO a.s. – Informace o právnické osobě	
Datum vzniku	1891
Datum zápisu	20. listopadu 1990
IČO	001 77 041
Obchodní firma	ŠKODA AUTO a.s.
Předmět podnikání	Výroba, oprava, prodej automobilů a náhradních dílů. <sup>2</sup>
Právní forma	Akciová společnost
Spisová značka	B 332 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo	tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav Doručovací číslo: 29360

Tabulka 1 ŠKODA Auto a.s. základní údaje

(<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=47718&typ=UPLNY>)

<sup>1</sup> Jako Laurin a Klement od 20. listopadu 1990 jako ŠKODA AUTO a.s.

<sup>2</sup> Kompletní seznamu předmětů podnikání v příloze 1

### **3.2 Historie společnosti**

Historie společnosti ŠKODA Auto a.s. sahá až do roku 1895, kdy své síly spojili dva boleslavští výrobci kol Václav Laurin a Václav Klement. Po velkém požáru v závodu LaK se v roce 1925 stala společnost součástí koncernu ŠKODA Auto a.s., spojením se strojnými závody Emila Škody v Plzni. Další změna přišla v roce 1981, kdy se firma ŠKODA Auto a.s. stala součástí koncernu Volkswagen AG. Tento krok ji dle mého názoru prospěl k udržení se mezi stále rostoucí konkurencí.

Díky spojení s koncerny se stal z malé firmy dnes již největší výrobce osobních automobilů v České republice. V roce 2016 představila první SUV modely a o rok později pak koncepci elektromobilů s označením ŠKODA Vision E. Prvních elektromobilů se zákazníci dočkali v roce 2019. Jednalo se o čistě elektrický automobil ŠKODA Citigoe a plug-in hybridní ŠKODA Superb. V dalších letech přibíhal ještě čistě elektrický model ŠKODA Enyaq IV, ŠKODA Octavia IV, která se vyrábí kromě spalovacích motorů i buď čistě elektrická, nebo s hybridním pohonem a nejnovějším kouskem značky je model ŠKODA Enyaq coupe IV. Nesmíme však opomínat spalovací motory, kde je nejnovějším modelem ŠKODA Fabia čtvrté generace představená v roce 2021. Z novinek určených pro mimoevropské regiony stojí za zmínku ŠKODA Slavia pro Indický trh, či ŠKODA Octavia Pro pro Čínský trh. (<https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>)

### **3.3 Současná situace firmy**

Práce byla psaná v roce 2022 a proto se následující kapitola věnuje právě zmíněnému roku. Bohužel tento rok nebyl pro ŠKODA Auto a.s. ani pro většinu ekonomik celého světa nijak pozitivní. Sešlo se hned několik negativních situací. Globální pandemie Covid 19, kterou následovala krize na trhu s polovodiči, následně eskalovala politická krize na Ukrajině, která zapříčinila stažení se firmy z Ruské federální republiky a snížení výroby elektrických kabelových svazků a pozitivní nebyl ani požár skladu dodavatele dílů výplní pátých dveří.

Ačkoliv se rok 2022 nevyjímá zrovna pozitivně, společnost ŠKODA Auto a.s. dokázala na trhu představit nový model ŠKODA Enyaq coupe IV RS, dokončit všechna nedodělaná vozidla z důvodu chybějících dílů či pozměnit logo.

Změn se dočkalo i vedení, kdy současného předsedu představenstva Thomase Schafera nahradil dosavadní člen představenstva VW za marketing Klaus Zelmer.

V listopadu se ŠA zaměřila na asijský trh, kdy podepsala dohodu o vývozu aut do Vietnamu. V první fázi budou do Vietnamu exportovány modely známe z Evropských trhů, poté nabídku doplní i modely Slavia a SUV Kushaq, známé především z Indického trhu. Automobilka si od trhu slibuje velký potencionální růst, možnost proniknout na Asijský trh a nové potencionální zákaznky elektromobilů. (<https://www.skoda-storyboard.com/cs/category/skoda-svet-cs/za-oponou-cs/>)

### **3.4 Přístup k motivaci zaměstnanců**

Společnost ŠKODA Auto a.s. má poměrně široce rozpracovanou koncepci přístupu k motivaci propracovaný program pro své zaměstnance. V této kapitole práce představí několik poskytovaných benefitů. Kompletní výpis se nachází v Příloze č. 2 Zaměstnanecké benefity ŠA a.s.

Nejvíce zajímavý je komplexní benefitní program Cafeteria, kde zaměstnanci mohou sbírat body a následně je vyměnit například za poukazy na sportovní či kulturní akce, nebo za ně mohou nakoupit u obchodním partnerům ŠA a.s. Body můžete zaměstnanec získat například za očkování proti chřipce (<https://www.skodamobil.cz/cz/2-2020/zamestnanecke-benefity>).

Kromě systému Cafeteria můžeme zbylé benefity roztrdit na finanční a nefinanční. Ve finančních stojí za zmínku například příspěvek na bydlení, či možnost využít zápůjčku k pořízení, či úpravě, nebo přestavbě bytu, nebo rodinného domu. Mimo jiné přispívá společnost ŠA a.s. na důchodové spoření.

V nefinančních benefitech je zajímavý benefit interní burza práce, kdy kmenoví zaměstnanci dostanou nabídku na pracovní místo vždy dříve, než se zveřejní na pracovních portálech. Za zmínku stojí i program celoživotního vzdělávání, kdy společnost nabízí různé workshopy, přednášky či jazykové kurzy (<https://www.skoda-kariera.cz/benefity>).

### **3.5 Popis pracovního místa a náplně práce vybraného oddělení**

Zaměstnanci v kancelářích sdílejí společné prostory s kolegy dle témat projektů. V jedné kanceláři se tedy nachází lidé se společným projektem. Pokud je na projekt vyčleněno málo lidí, mohou sedět v jedné kanceláři i dva projekty. Popisované oddělení disponuje prostory se 4 kancelářemi. Každý zaměstnanec si kvůli

bezpečnosti musí otevřít dveře svoji vstupní kartou. Po otevření dveří má přístup do prostor popisovaného oddělení a nepotřebuje již žádné klíče.

Popisované oddělení má na starosti digitální aplikace, komunikaci, firemní webový portál a personální správu zaměstnanců oblasti lidských zdrojů.

V 1. kanceláři sedí vlastník portálu a jeho tým pro podporu business a IT partnerů. Jeho úkolem je IT funkčnost a aktualizace webového portálu.

V 2. kanceláři se nachází tým pro správu personálních dat pro oddělení lidských zdrojů, včetně personálních aplikací. Tento tým je na popisovaném oddělení nejpočetnější, proto je tato kancelář největší.

Ve 3. kanceláři sedí přímý nadřízený, který zodpovídá za chod popisovaného oddělení.

V poslední kanceláři se nachází tým pro obsahovou správu a podporu uživatelů firemního portálu a tým pro podporu personálních aplikací na zadávání docházky.

Oddělení má větší počet zaměstnanců než pracovních míst, a proto je na oddělení zaveden režim mobilní práce a některých míst se týká hot desking, což je sdílené pracovní místo mezi více zaměstnanci.



## 4 Empirický výzkum

Cílem empirického výzkumu byla analýza stávajících přístupů k motivaci pracovníků na vybraném pracovišti.

Výzkum se uskutečnil v oblasti Řízení lidských zdrojů na vzorku pracovníků pracujících na kancelářských pozicích oblasti S, převážně na oddělení SB/4 a SE

Pro Empirický výzkum této práce byla vybrána metoda dotazníkového šetření, která je velice rychlá, rozšířená a ekonomicky nenáročná. Ve výzkumu bylo vybráno 57 respondentů ze ŠA. Dotazník jim byl rozeslán emailovou pozvánkou. Dotazník zodpovědělo 41 dotázaných, návratnost dotazníku je tedy 72 %. Do dotazníku nebyli pozváni zaměstnanci externích firem, jelikož na ně neplatí celý motivační program ŠA.

Výzkumné očekávání 1: Většina dotazovaných je se svou prací spokojeno

Výzkumné očekávání 2: Minimálně 85 % respondentů je spokojeno se vztahy na pracovišti

Výzkumné očekávání 3: Většina zaměstnanců je spokojena se svým přímým nadřízeným.

Výzkumné očekávání 4: Většina zaměstnanců, v analyzovaném oddělení ví, kde najde přehled benefitů, na které má nárok.

Výzkumné očekávání 5: Většina pracovníků považuje dokument s benefity za přehledný

Výzkumné očekávání 6: Většina dotázaných je spokojena s motivací pracovního jednání společnosti ŠA.

Pro tento dotazník byla stanovena hodnota většiny na 85 %.

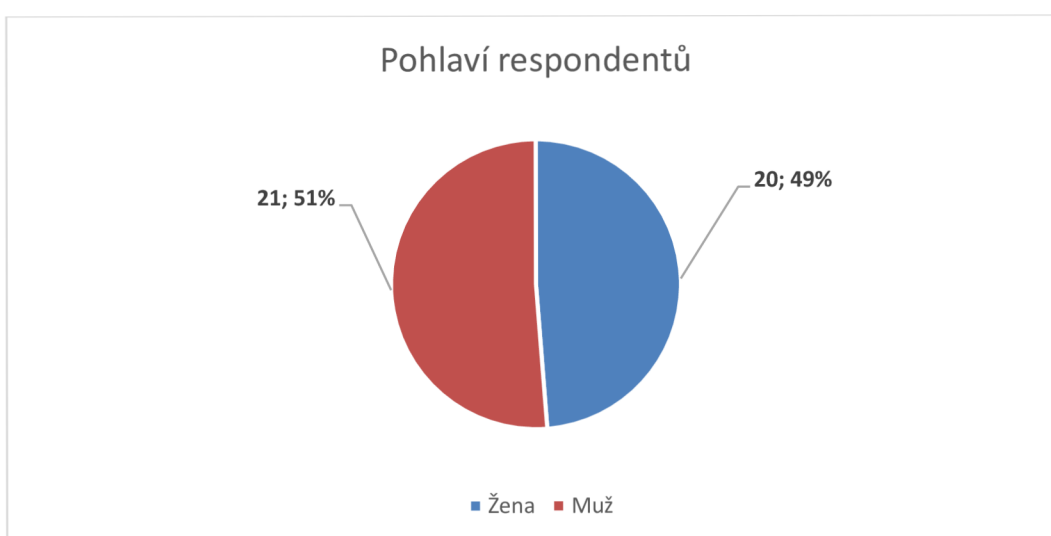
Dotazník byl vytvořen pro analýzu motivačního programu ŠA a.s. Vzejdou z něj tři možná doporučení pro zlepšení. Obsahuje otázky s možností pouze jedné odpovědi anebo otevřené otázky, kde respondent může vyjádřit svůj názor v rozsahu maximálně 500 znaků. Dotazník je anonymní a slouží pouze pro potřebu Bakalářské práce.

Po obecných otázkách na respondentů se první částí se zabývá ověřením snadné dohledatelnosti nabízených benefitů jak pro nové, tak zkušené zaměstnance. V druhé části se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců s motivačním programem a v závěru se dotazuje na celkovou spokojenost se zaměstnavatelem.<sup>3</sup>

#### 4.1 Vyhodnocení dotazníku

##### Otázka 1 - Pohlaví

Společnost ŠA se snaží o genderovou vyváženost, a proto můžeme vidět, že rozdíl v pohlavích dotazujících je nepatrný



Obrázek 3 Pohlaví

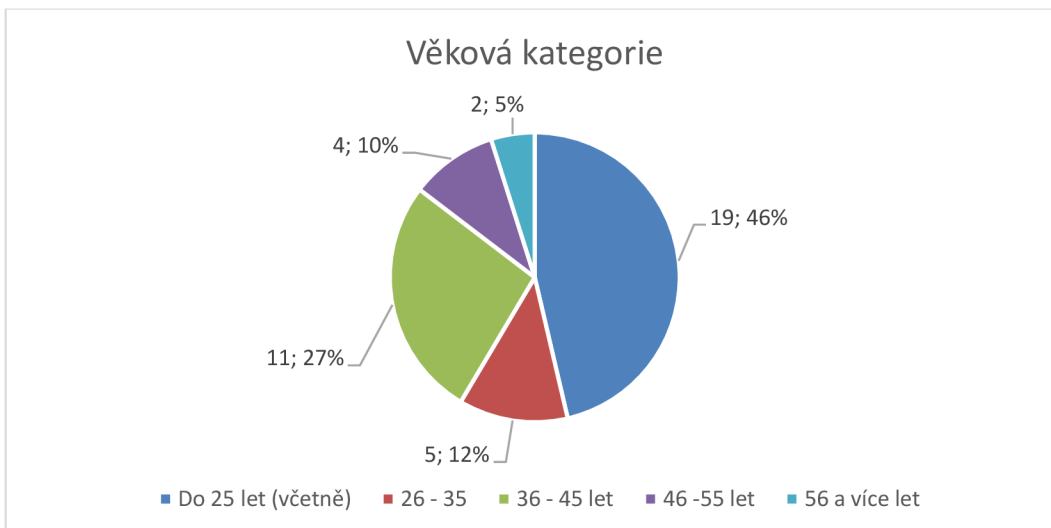
##### Otázka 2 - Věková kategorie

Z výsledku dotazníku vyplývá, že věková struktura respondentů je různorodá.

Téměř polovina dotazovaných osob je ve věku do 25 let, po 2 zaměstnancích je v kategorii 26–35 let a 46–55 let. Druhá nejpočetnější kategorie je v rozmezí 36–45 let, kam spadá 10 zaměstnanců

---

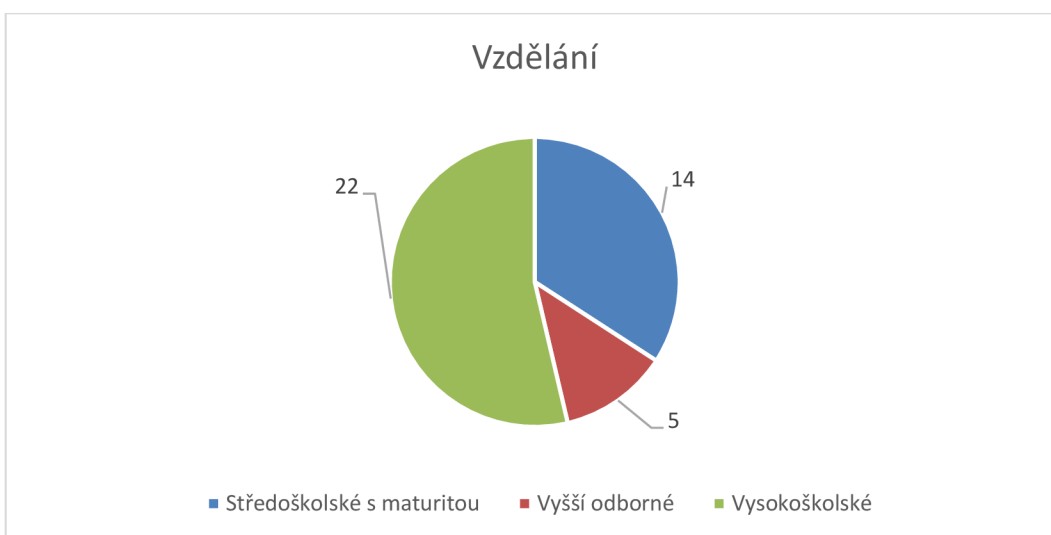
<sup>3</sup> Dotazník viz. příloha č. 2



**Obrázek 4 Věk**

### Otázka 3 Vzdělání

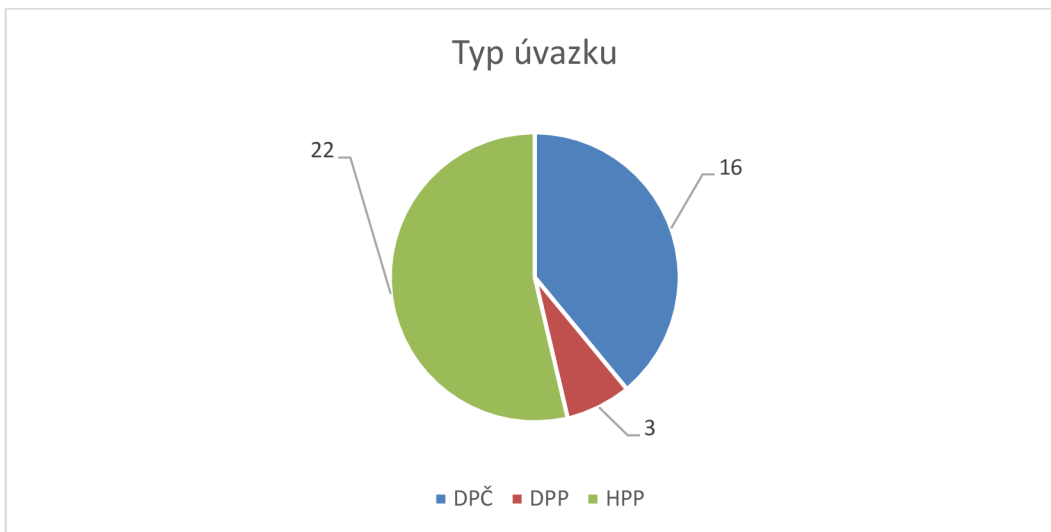
Společnost ŠA dbá na vzdělání svých zaměstnanců, a proto z výsledku vyplývá, že nejmenší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Nejvíce odpovídajících dosáhlo vysokoškolského vzdělání. ŠA nabízí jako jeden z významných benefitů celoživotní vzdělávání



**Obrázek 5 Vzdělání**

#### Otázka 4 Typ úvazku

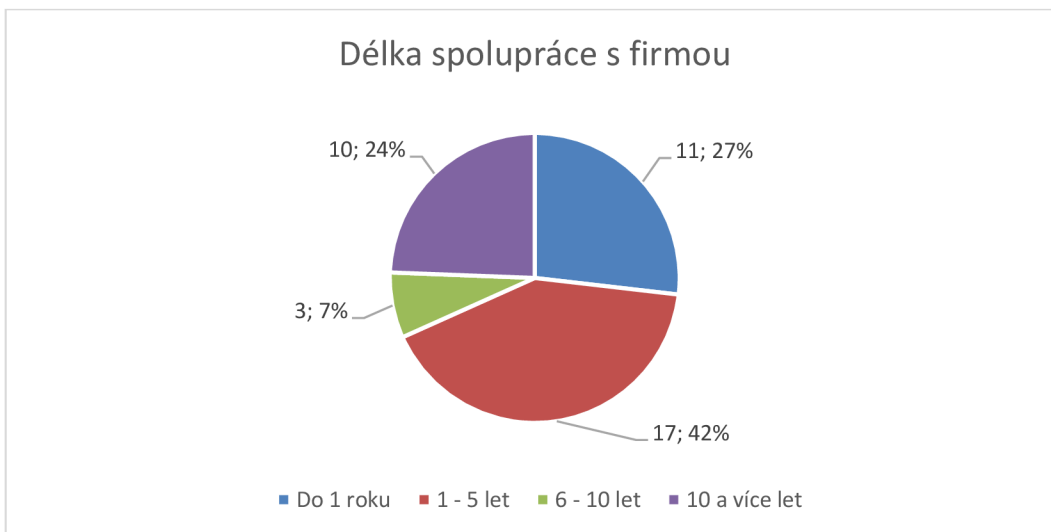
Zaměstnancům je nabízen převážně plný úvazek. Pro stážisty je zde možnost zkráceného úvazku dle typu stáže. S hlavním pracovním poměrem jsou spojeni kmenoví zaměstnanci a stážisté na povinné půl roční praxi.



Obrázek 6 Typ úvazku

#### Otázka 5 Délka spolupráce s firmou

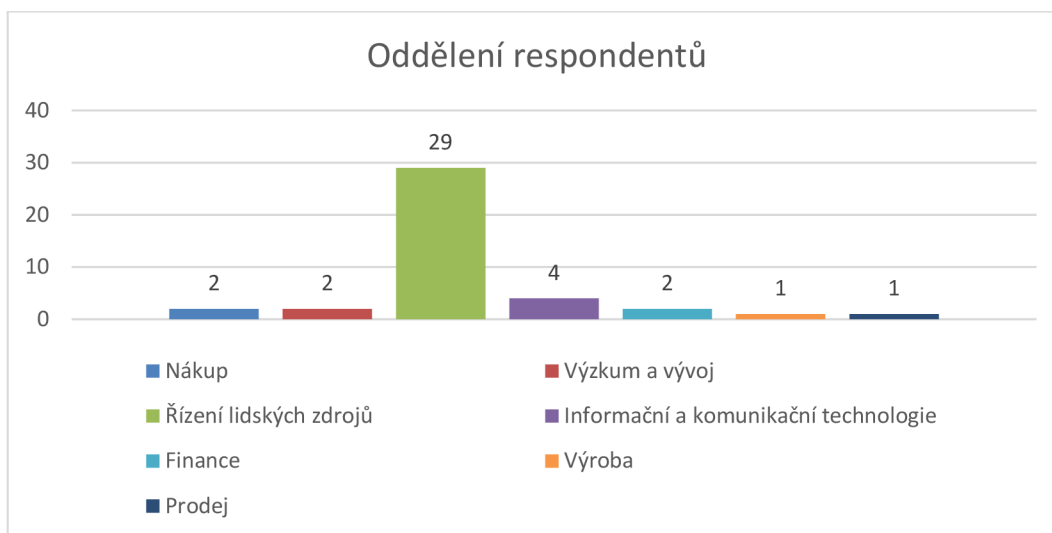
Jedná se o prosperující firmu. Nabírá nové uchazeče i v této nejisté době, ale zároveň se stará i o své dlouholeté zaměstnance a proto vidíme, že ve firmě není problém odpracovat 10 a více let.



Obrázek 7 Délka spolupráce s firmou

## Otázka 6 Oblast, ve které se nachází vaše oddělení

Dotazník byl rozeslán respondentům oddělení Lidských zdrojů, a proto není divu, že nejvíce respondentů pracuje právě tam. Další menší skupinky jsou úseky personalistů v odděleních zaměřených například na Nákup či výzkum a vývoj.

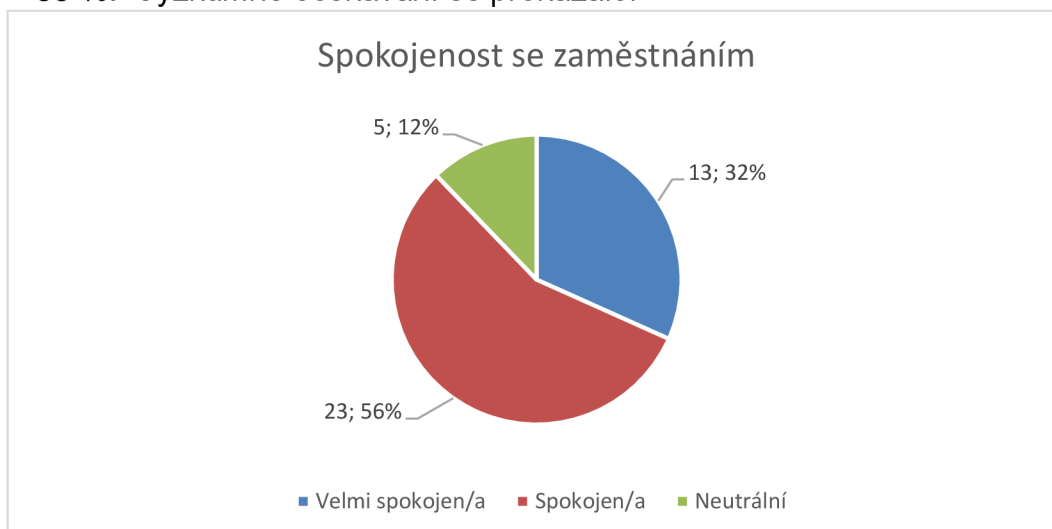


Obrázek 8 Oddělení respondentů

## Otázka 7 Spokojenost se zaměstnáním

Z grafu je patrné, že 23 zaměstnanců je se svou prací spokojena (56 %). 13 respondentů je dokonce velmi spokojeno (32 %), 5 dotazovaných se cítí neutrálně (12 %) a nespokojen není nikdo.

Výzkumné očekávání 1: Většina dotazovaných je se svou prací spokojena. Většina = 85 %. Výzkumné očekávání se prokázalo.



Obrázek 9 Spokojenost se zaměstnáním

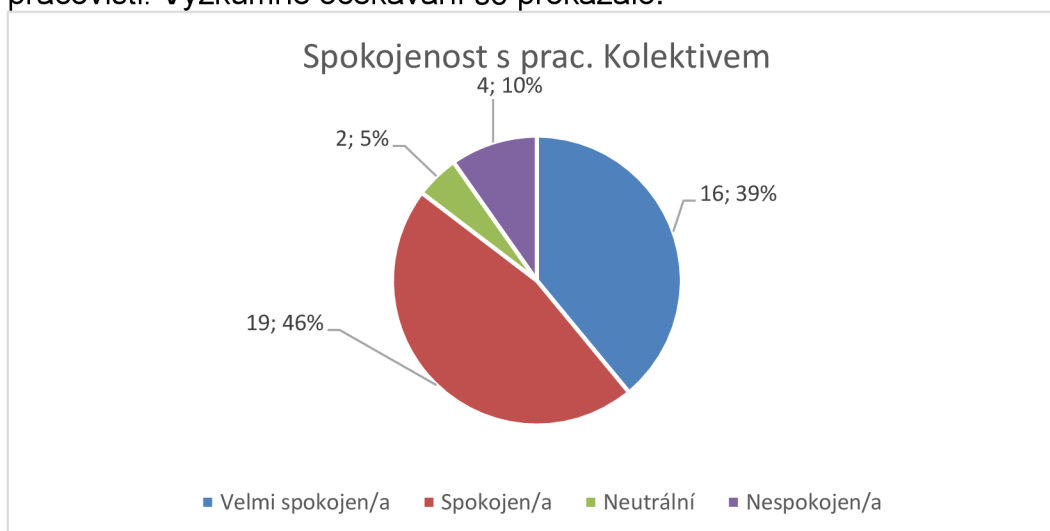
## Otázka 8 Jaké skutečnosti, popř. změny by přispěly ke zvýšení vaší pracovní spokojenosti?

Z otázky číslo 7 vyplývá, že nikdo není nespokojen se svou prací, a proto otázku číslo 8 nikdo nevyplnil.

## Otázka 9 Spokojenost s pracovním kolektivem

Z grafu vyplývá, že 19 respondentů je se svým prac. kolektivem spokojena (46 %), 16 dotazovaných je dokonce velmi spokojeno (39 %), neutrálně hodnotí 2 uživatelé (5 %) a nespokojeni jsou 4 zaměstnanci (10 %)

Výzkumné očekávání 2: Minimálně 85 % respondentů je spokojeno se vztahy na pracovišti. Výzkumné očekávání se prokázalo.



Obrázek 10 Spokojenost s pracovním kolektivem

## Otázka 10 Co byste rádi změnili v oblasti pracovních vztahů na Vašem oddělení?

Nespokojení jedinci popsali situace, které panují na jejich odděleních, kde pro zlepšení pracovních vztahů by defacto stačilo zavést permanentní Homeoffice, nebo spřátelení nových zaměstnanců například pomocí teambuildingové akce.

## Co byste rádi změnili v oblasti pracovních vztahů na Vašem oddělení?

Muselo by dojít k obměně týmu

Více vzájemné otevřenosti, tolerance, empatie a snahy nejprve porozumět druhým, před tím, než jim tlačím své řešení/názor. Nedělat si o druhých předsudky, nestereotypovat. Uvědomit si, že jsme všichni součástí jedné společnosti a táhneme za jeden společný provaz – všichni máme společný strategický cíl a vizi. Co nejvíce s ostatními mluvit, více se poznat – veškerá spolupráce potom bude snazší. Reciprocitou vzhůru k harmonickým vztahům. :)

Máme své chvíle, ale do práce nechodím ráda převážně kvůli kolegům a kolegyním

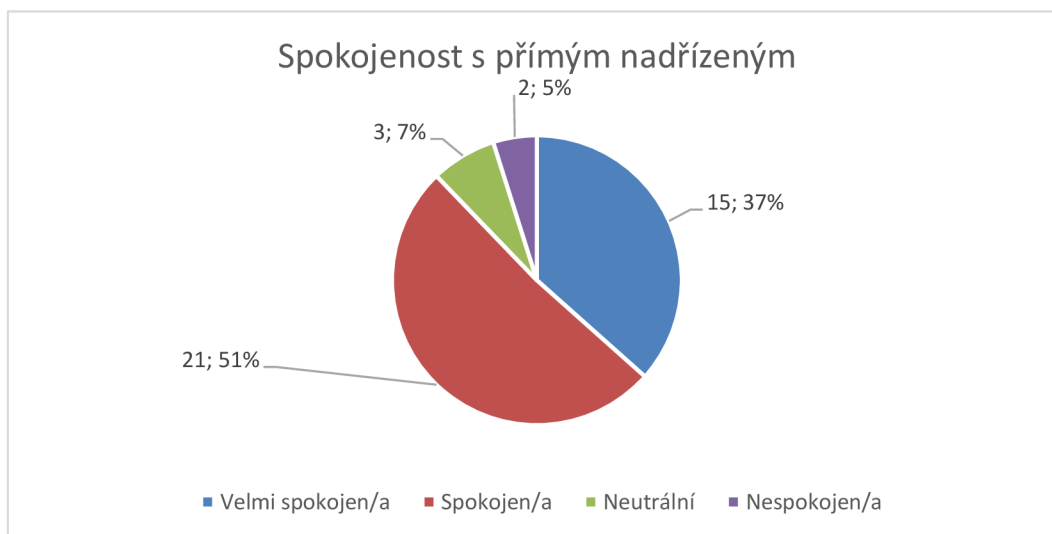
Bohužel po přechodu části oddělení na jiný projekt pod jiné OJ, k nám přišli noví lidi, kteří nejsou tak přátelští.

Tabulka 2 Co byste rádi změnili v oblasti pracovních vztahů na Vašem oddělení?

### Otázka 11 Spokojenost s přímým nadřízeným

Ve vybrané společnosti je se svým nadřízeným spokojena většina zaměstnanců. Spokojenost se svým šéfem vyjádřilo 36 dotázaných, což je 88 %. Nespokojenost vyjádřili pouze 2 zaměstnanci což je 5 %.

Výzkumné očekávání 3: Většina zaměstnanců je spokojena se svým přímým nadřízeným. Většina = 85 %, výzkumné očekávání je tedy naplněno.



Obrázek 11 Spokojenost s přímým nadřízeným

## Otázka 12 Jaké změny v přístupu a jednání přímého nadřízeného byste ocenili?

Nespokojení jsou pouze dva respondenti, oba si stěžují defacto na to samé, stačil by od nadřízeného aktivnější přístup.

### Jaké změny v přístupu a jednání přímého nadřízeného byste ocenili?

Větší respekt k týmu, aktivnější přístup

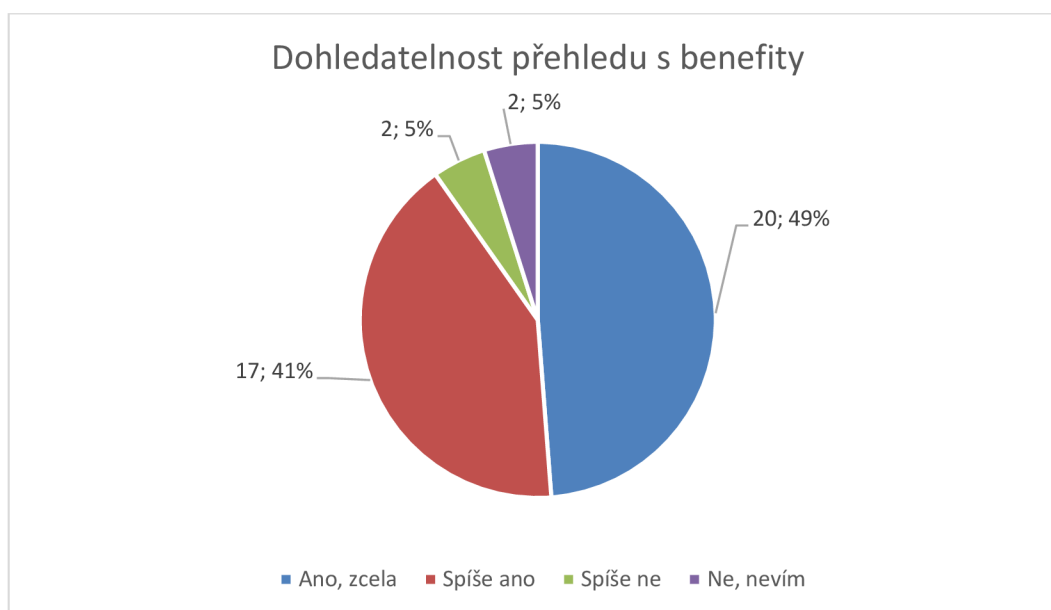
Vedoucí neumí udržet kázeň v týmu, vyslechne si názor, ale nic se dále neděje

Tabulka 3 Jaké změny v přístupu a jednání přímého nadřízeného byste ocenili?

## Otázka 13 Víte, kde lze najít přehled benefitů?

Z grafu vyplývá, že 37 (90 %) respondentů ví, kde přehled benefitů najít. Pomoc by potřebovali 2 zaměstnanci (5 %) a stejný zlomek dotázaných neví, kde přehled nalézt.

Výzkumné očekávání 4: Většina zaměstnanců, v analyzovaném oddělení ví, kde najde přehled benefitů, na které má nárok. Většina = 85 %, výzkumné očekávání prokázáno.



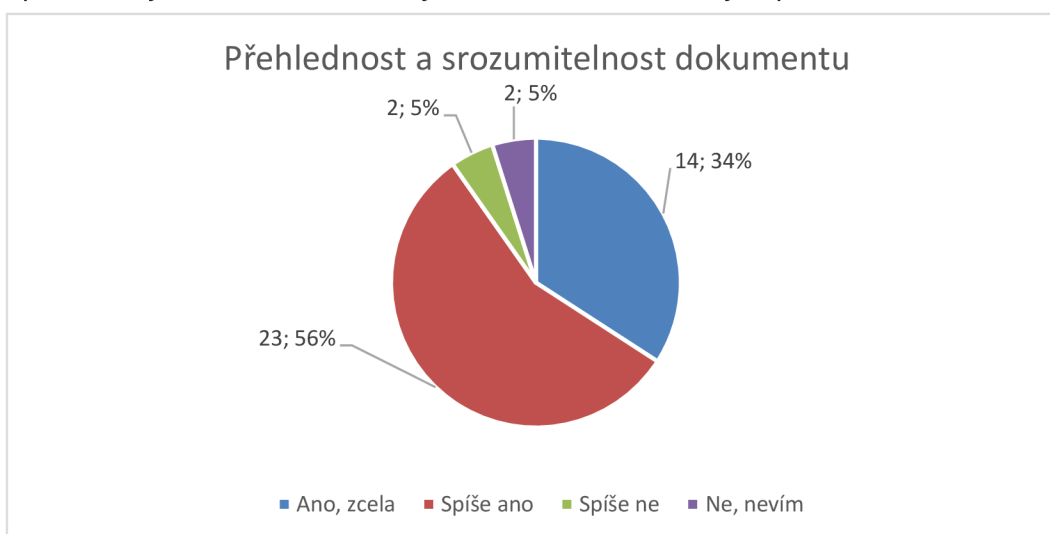
Obrázek 12 Víte, kde lze najít přehled benefitů?



### Otázka 14 Je pro Vás dokument s benefity přehledný a srozumitelný?

Z grafu vyplývá, že 37 (90 %) dotázaných považuje dokument s benefity za přehledný a srozumitelný, Zbylí 4 (10 %) respondenti ho považují za nepřehledný.

Výzkumné očekávání 5: Většina pracovníků považuje dokument s benefity za přehledný. Většina = 85 %, výzkumné očekávání bylo potvrzeno



Obrázek 13 Přehlednost a srozumitelnost dokumentu

### Otázka 15 Co byste navrhli ke zlepšení přehlednosti / srozumitelnosti?

#### Co by Co byste navrhli ke zlepšení přehlednosti / srozumitelnosti?

Není co vytknout

Nevím, jelikož jsem si ho nikdy nepřihlížel

---

Lepší přehlednost benefitů, na které mám nárok. Při přidání nového benefitu o

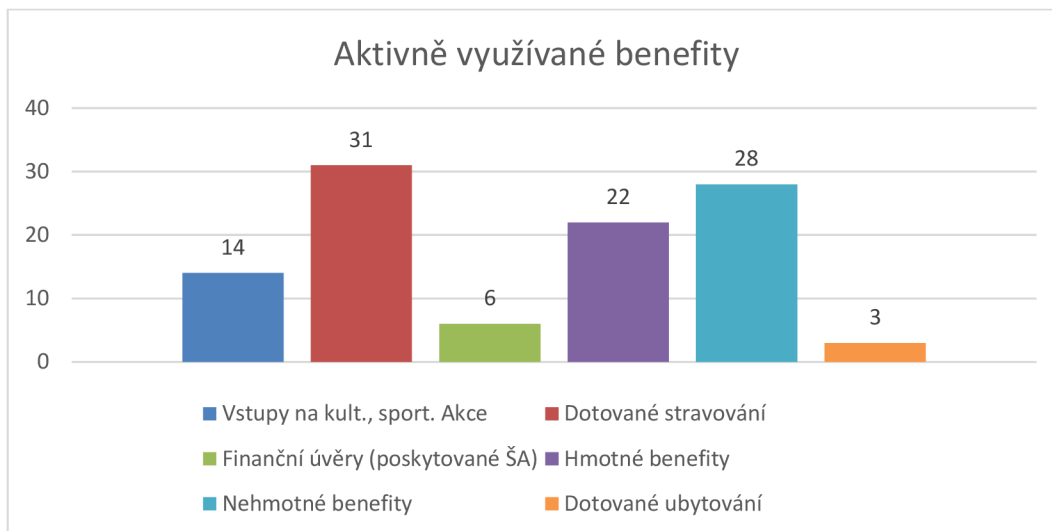
Občas bych potřebovala poradit, moc si s IT nerozumíme

Tabulka 4 Co byste navrhli ke zlepšení přehlednosti / srozumitelnosti?

### Otázka 16 Jaké benefity aktivně využíváte?

Z grafu vyplývá, že respondenti nejvíce využívají dotované stravování, konkrétně 31 (75 %). Druhou nejvyužívanější skupinou jsou nehmotné benefity, které využívá 28 (68 %) zaměstnanců. Je to převážně z důvodu, že tyto benefity mají k dispozici

všichni zaměstnanci bez ohledu na typ smlouvy. Naopak nejméně zaměstnanců využívá dotované ubytování. přesně 3 zaměstnanci (7 %). Je to převážně z důvodu nutnosti splnit všechny podmínky. Mezi ně patří například dojezdová vzdálenost delší než jednu hodinu.



**Obrázek 14 Aktivně využívané benefity**

### **Otázka 17 Jaký benefit, případně jaké benefity jsou pro Vás nejužitečnější?**

Nejvíce užitečné, nebo využívané benefity pro dotazované byly Homeoffice, služební vůz a Multisport karta. Naopak nejméně využívané jsou například nabízené semináře a workshopy.

<b>Jaký benefit, případně jaké benefity jsou pro Vás nejužitečnější?</b>
<b>Dotované stravování a finanční úvěry.</b>
<b>Home office</b>
<b>homeoffice</b>
<b>Peníze</b>
<b>uplatnění bodů/peněz pro ubytování a služby (pobytové poukazy, relaxační a wellness aktivity, workshopy a semináře pro zdraví...)</b>
<b>Služební telefon</b>
<b>homeoffice, ale nastaven dle světových ne škoda standardů</b>
<b>zápůjčka na bydlení, služební vůz</b>
<b>zápůjčka na bydlení, roční pronájem vozů</b>
<b>dotované stravování</b>
<b>homeoffice volno na děti do 12 let</b>
<b>Homeoffice, flexibilní prac. doba, stravování</b>
<b>Home office</b>
<b>MAL vozy na leasing</b>
<b>Sick day, 13. plat, Multisport karta</b>
<b>Home office, služební vůz</b>
<b>Stravování, výhody u T-Mobile, Homeoffice, příspěvek na penzijní</b>
<b>všechny označené</b>
<b>homeoffice</b>
<b>příspěvek na dopravu</b>
<b>Dotované stravování, Multisport karta</b>
<b>stravování</b>
<b>Dotované stravování + ubytování</b>

<b>Nevím nic nemám</b>
<b>Multisportka, PC či mobil</b>
<b>HO, stravování</b>
<b>Multisportka, homeoffice</b>

Tabulka 5 Aktivně využívané benefity

### **Otázka 18 Doporučil byste nový benefit, který by byl pro firmu prospěšný, ale myslíte si, že v nabídce chybí?**

Doporučení pro nové benefity jsou různorodé. Nejvíce se zmiňoval benefit Sick days a rozšíření benefitů pro úvazky na DPP, nebo DPČ. Zajímavý návrh byl i proplacení dojezdu zaměstnancům mimo MB.

<b>Doporučil byste nový benefit, který by byl pro firmu prospěšný, ale myslíte si, že v nabídce chybí?</b>
<b>Nenapadá mě žádný benefit, který by mohl nabídku obohatit</b>
<b>Poradenství</b>
<b>sick days</b>
<b>pobyty, pobyt v lázních (relaxace po práci)</b>
<b>Tržní finanční ohodnocení, větší pružnost, možnost pracovat ze zahraničí na HO</b>
<b>Multisportka i pro dohodáře</b>
<b>sick days možnost brát s sebou do kanceláře psa</b>
<b>Sick days</b>
<b>Vybavení pro home office zaměstnanců za dotované ceny. Něco už existuje, ale nabídka je tristní a slevy téměř žádné. Prostě shit.</b>
<b>Dovolená nad rámec</b>
<b>stravenky, namísto stravování v jídelně</b>

**Proplacení dojezdu zaměstnancům, co nebydlí v Mladé Boleslavi a nemají služební vůz**

**Jo, stážisti mají hovno**

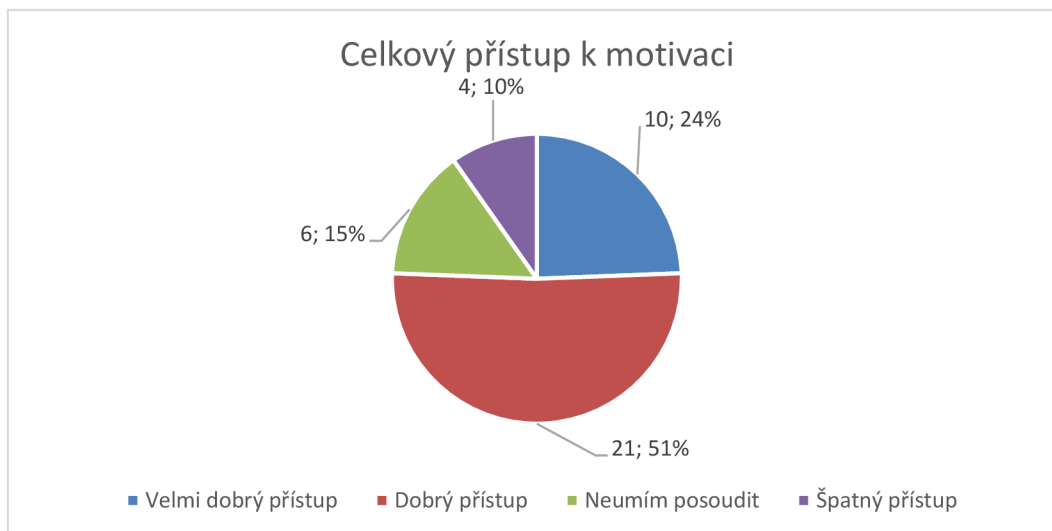
**Určitě bych ocenila možnost zahraničních nabídek v rámci koncernu, dále například možnost používat firemní zařízení pro soukromé účely (například nainstalovat do PC druhý profil, který zaměstnanec bude moci využívat pro své potřeby)**

Tabulka 6 Doporučení nového benefitu

### **Otázka 19 Jak byste celkově ohodnotil(a) přístupy k motivaci pracovního jednání ve společnosti ŠKODA Auto a.s.?**

V závěrečné otázce se výzkum zabýval celkovým hodnocením motivace pracovního jednání ve společnosti ŠA. Ze 41 respondentů jich je velmi spokojeno 10 (24 %), dalších 21 (51 %) je spokojeno. 6 (15 %) zaměstnanců neumí posoudit a 4 (10 %) zaměstnanci shledává motivační přístup za špatný.

Výzkumné očekávání 6: Většina dotázaných je spokojena s motivací pracovního jednání společnosti ŠA, většina = 85 %, toto výzkumné očekávání nebylo prokázáno, spokojeno je pouze 75 % dotázaných.



Obrázek 15 Celkový přístup k motivaci pracovního jednání ve společnosti ŠA

## 4.2 Shrnutí výsledků výzkumu a návrh doporučení na zdokonalení motivačního programu

Dotazníkové šetření vedlo k identifikaci následujících důležitých zjištění.

- Vyrovnanost v pohlaví dotazovaných. 21 mužů a 20 žen
- Nejpočetnější věková kategorie byla do 25 let, kde se nachází 19 (46 %) respondentů
- Nejnižší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou. Více jak polovina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, konkrétně 22 zaměstnanců, je 54 %
- V ŠA převažuje úvazek na HPP, který má 22 (54 %) respondentů.
- Více jak 13 (31 %) zaměstnanců vydrží ve firmě déle než 6 let
- Spokojenost se zaměstnáním vyjádřilo 36 (88 %) dotázaných
- Nespokojený se zaměstnáním nebyl žádný zaměstnanec
- Stejně vysoká je spokojenost s přímým nadřízeným, taktéž 36 (88 %) hodnotících.
- Nespokojenost s přímým nadřízeným vyjádřili pouze 2 zaměstnanci, což je 5 %. Zaměstnanci si stěžují na malý respekt a ignoraci názorů.
- Vysoké hodnocení má i spokojenost s pracovním kolektivem, pro kterou hodnotilo 35 (85 %) zaměstnanců.
- Nespokojenost projevíli pouze 4 (10 %) zaměstnanci, kteří si stěžovali převážně na chování svých kolegů v týmových vztazích
- 37 (90 %) zaměstnanců ví, kde naleznou přehled benefitů, na které mají nárok a stejné procento považuje dokument za přehledný.
- Nejvíce využívaný benefit je dotované stravování, které využívá 31 (76 %) respondentů a nehmotné benefity typu Homeoffice, flexibilní pracovní doba aj., které využívá 28 (68 %) respondentů.
- Nejméně využívané je dotované ubytování, které využívají pouze 3 (7 %) zaměstnanců.

- Nejužitečnějším benefitem pro zaměstnance je Homeoffice a dotované stravování
- S motivačním přístupem firmy ŠA je spokojeno 30 (75 %) zaměstnanců.

Na základě výše uvedených poznatků lze doporučit následující opatření na další rozvoj a zdokonalení motivačního programu organizace:

**Zavedení sick days** – Nejvíce doporučovaný návrh nového benefitu. Zavést například 5 dní sick days, což je placené volno, které zaměstnanec může čerpat bez nutnosti neschopenky.

**Možnost volby mezi dotovaným stravováním a stravenkami** – Ne každý chodí do závodní jídelny, ať už z osobního důvodu, nebo má v době obědové pauzy důležitý meeting. Proto by bylo vhodné mít možnost výběru mezi dotovaným stravováním, případně poměrné množství stravenek.

**Rozšíření Multisport karty i pro zaměstnance na DPP či DPČ** - Tento benefit by ocenili hlavně stážisti. Dříve byla možnost Active pass karty, obdobou Multisport karty, bohužel po jejím skončení se již přes rok hledá marně náhrada.

**Mít možnost anonymně se poradit s odborníkem na pracovní vztahy** – Tento nehmotný benefit by mohl pomoci ke zlepšení pracovních vztahů, případně vztahů s přímým nadřízeným.

**Zlepšení přístupnosti a přehlednosti benefitů, na které má zaměstnanec nárok.** – Tento dokument je dostupný na firemním portálu. Zlepšení by mohlo být například nějakou aplikací, kde by zaměstnanec po přihlášení viděl na jaké benefity může čerpat, na jaké má nárok a případně podmínky k dosažení nových benefitů.

## Závěr

Cílem této práce bylo rozebrat problematiku motivace pracovního jednání v nadnárodní společnosti a rozebrat motivační program organizace ŠA, jedné z největších firem v ČR.

V teoretické části se práce zabývala tématem motivace a motivace pracovního jednání. V práci bylo popsáno několik vybraných motivačních teorií a na závěr byli představeny nové trendy v oblasti motivačních benefitů.

V praktické části bylo přiblíženo jednoho z největších zaměstnavatelů v ČR, společnost ŠA a její motivační program. Ve výzkumu byl analyzován přístup k pracovní motivaci vybrané společnosti. Sběr dat proběhl pomocí dotazníku mezi pracovníky administrativy.

Společnost má dle respondentů velmi komplexně propracovaný benefitní program, o čemž vypovídá i vysoká spokojenost ve všech sledovaných odvětvích.

Bylo potvrzeno 5 ze 6 výzkumných očekávání.

- VO 1: Většina dotazovaných je se svou prací spokojeno. Spokojeno je 88 % respondentů, VO 1 se potvrdilo.
- VO 2: Minimálně 85 % respondentů je spokojeno se vztahy na pracovišti. Spokojeno je 85 % zaměstnanců, VO 2 se potvrdilo.
- VO 3: Většina zaměstnanců je spokojena se svým přímým nadřízeným. S přímým nadřízeným je spokojeno 88 % dotázaných, VO 3 se potvrdilo.
- VO 4: Většina zaměstnanců, v analyzovaném oddělení ví, kde najde přehled benefitů, na které má nárok. 90 % respondentů ví, kde najít dokument s benefity, VO 4 se potvrdilo.
- VO 5: Většina pracovníků považuje dokument s benefity za přehledný. Stejný počet, tedy 90 % zaměstnanců považuje dokument za přehledný, VO 5 se potvrdilo.
- VO 6: Většina dotázaných je spokojena s motivací pracovního jednání společnosti ŠA. Spokojeno je 75 % dotázaných, VO 6 se nepotvrdilo.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena následující opatření na zlepšení motivace pracovního chování:



- Zavedení sick days.
- Rozšíření Multisport karty i mezi zaměstnance na DPP či DPČ.
- Zlepšení přístupnosti a přehlednosti nabízených benefitů.
- Ke zlepšení vztahů na pracovišti by nejvíce prospěla například schránka důvěry, případně nějaká odborná anonymní pomoc zkušeného pracovníka.
- Možnost zvolit si mezi dotovaným stravováním a stravenkami

Víše zmíněné body by měli vést ke zlepšení celkové spokojenosti zaměstnanců ve všech zkoumaných oblastech.

Výsledky výzkumu včetně této práce byly předány vedoucím pracovníkům k jejich posouzení.

## Seznam literatury

### Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390.

BĚLOHLÁVEK, František. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 9788085839098.

KOCIANOVÁ, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

KOHOUTEK, Rudolf. Slovník cizích slov ABZ [online]. 2014 [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/incentivy>.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN ISBN978-80-7261-168-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali [online]. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010 [cit. 2022-09-07]. Poradce pro praxi. ISBN 978-802-4734-477.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti: obor v pohybu. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9

STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Personalistika. 2011. Praha: ASPI, 2011, 984 s. Meritum (ASPI), 4. ISBN ISBN978-80-7357-627-1.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN ISBN978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072612000

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

### **Články v odborných časopisech**

#### **Webové stránky:**

VOJÁČEK, Antonín. OEE = celková efektivnost zařízení a výroby: Co je OEE? Automatizace [online]. 19. května 2019 [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/oee-celkova-efektivnost-zarizeni-a-vyroby.html>.

MARŠÍKOVÁ, Kateřina. Motivace [online]. 2014, 9 [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: <https://elearning.tul.cz/mod/resource/view.php?id=226173>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslovova Pyramida lidských potřeb .....	13
Obrázek 2 Nejčastěji poskytované benefity u velkých zaměstnavatelů .....	23
Obrázek 3 Pohlaví .....	29
Obrázek 4 Věk .....	30
Obrázek 5 Vzdělání .....	30
Obrázek 6 Typ úvazku .....	31
Obrázek 7 Délka spolupráce s firmou .....	31
Obrázek 8 Oddělení respondentů .....	32
Obrázek 9 Spokojenost se zaměstnáním .....	32
Obrázek 10 Spokojenost s pracovním kolektivem .....	33
Obrázek 11 Spokojenost s přímým nadřízeným .....	34
Obrázek 12 Víte, kde lze najít přehled benefitů? .....	35
Obrázek 13 Přehlednost a srozumitelnost dokumentu .....	36
Obrázek 14 Aktivně využívané benefity .....	37
Obrázek 15 Celkový přístup k motivaci pracovního jednání ve společnosti ŠA....	40

### Seznam tabulek

Tabulka 1 ŠKODA Auto a.s. základní údaje .....	24
Tabulka 2 Co byste rádi změnili v oblasti pracovních vztahů na Vašem oddělení? .....	34
Tabulka 3 Jaké změny v přístupu a jednání přímého nadřízeného byste ocenili?	35
Tabulka 4 Co byste navrhli ke zlepšení přehlednosti / srozumitelnosti? .....	36
Tabulka 5 Aktivně využívané benefity .....	39
Tabulka 6 Doporučení nového benefitu .....	40

### Seznam rovnic

Rovnice 1 Vroomova teorie očekávání .....	10
Rovnice 2 OEE – Celková efektivita zařízení .....	18

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Seznam předmětů podnikání firmy ŠA a.s. ....	49
Příloha 2 Rozložení otázek v dotazníku .....	52

## Příloha 1 Seznam předmětů podnikání firmy ŠA a.s.

výroba silničních vozidel provozovaná průmyslovým způsobem

---

hostinská činnost

---

opravy motorových vozidel

---

výroba, montáž, generální opravy, rekonstrukce, revize a revizní zkoušky provozní způsobilosti vyhrazených zdvihacích zařízení

---

montáž, opravy, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí

---

vodoinstalatérství

---

topenářství

---

výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

---

zednictví

---

truhlářství

---

tesařství

---

výchova a vzdělávání ve Středním odborném učilišti strojírenském, Odborném učilišti, Střední odborné škole specialistů a manažerů, Vyšší odborné škole průmyslových obchodníků a provozování soukromé vysoké školy

---

výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

---

provozování nestátního zdravotnického zařízení

---

silniční motorová doprava osobní

---

výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako hořlavé, zdraví škodlivé, žíravé, dráždivé, senzibilizující

---

silniční motorová doprava nákladní

---

maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím

---

zprostředkování obchodu

---

maloobchod použitým zbožím

---

velkoobchod

---

maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny

---

specializovaný maloobchod

---

zprostředkování služeb

---

výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

---

poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

---

zpracování dat, služby databank, správa sítí

---

povrchové úpravy a svařování kovů

---

pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

---

pořádání dětských rekreačních a rekreačně – vzdělávacích akcí

---

činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců

---

činnost technických poradců v oblasti strojírenství, hutnictví a energetiky

---

činnost technických poradců v oblasti stavebnictví, prodeje a pronájmu nemovitého majetku

---

údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

---

výroba strojů a zařízení pro všeobecné účely

---

pronájem a půjčování věcí movitých

---

realitní činnost

---

ubytovací služby

---

výroba rozvaděčů nízkého napětí

---

pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě

---

kopírovací práce

---

opravy silničních vozidel

---

opravy ostatních dopravních prostředků

---

činnost účetních poradců, vedení účetnictví

---

opravy karoserií

---

výroba a opravy ostatních motorových dopravních prostředků

---

zámečnictví

---

kovoobráběčství

---

smaltářství

---

nástrojařství

---

galvanizérství

---

slévárenství

---

kovářství

---

výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob na plyny

---

montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení, plnění tlakových nádob plyny

---

nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení – velkoobchod

---

montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení

---

nákup, prodej a skladování paliv a maziv včetně jejich dovozu s výjimkou výhradního nákupu, prodeje a skladování paliv a maziv ve spotřebitelském balení do 50 kg na jeden kus balení

---

výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé, vysoce hořlavé, vysoce toxické, toxické, karcinogenní, mutagenní, toxické pro reprodukci, nebezpečné pro životní prostředí a prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

---

provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy

---

provozování kulturních a kulturně vzdělávacích zařízení

---

nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků stanovených Ministerstvem zdravotnictví, které mohou být prodávány prodejci stanovených zdravotnických prostředků

---

služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy



## Příloha 2 Rozložení otázek v dotazníku

### 1. Pohlaví

- Muž
- Žena

### 2. Věková kategorie

- Do 25 let (včetně)
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46–55 let
- 56 let a více

### 3. Vzdělání

- Základní
- Středoškolské
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Jiné

### 4. Typ úvazku

- DPČ (Stáž, rodič na MD, důchodce)
- DPP
- HPP

### 5. Délka spolupráce s firmou

- Do 1 roku
- 1–5 let
- 6–10 let
- Více jak 10 let

### 6. Oblast, ve které se nachází vaše oddělení

- Nákup
- Výzkum a vývoj
- ŘLZ
- IKT
- Finance
- Výroba
- Prodej
- Vnitřní záležitosti

### 7. Spokojenost se zaměstnáním

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrální
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

**8. Jaké skutečnosti, případně změny by přispěly ke zvýšení vaší pracovní spokojenosti?**

---

---

---

**9. Spokojenost s pracovním kolektivem na vašem oddělení?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> Nespokojen/a       |
| <input type="checkbox"/> Spokojen/a       | <input type="checkbox"/> Velmi nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Neutrální        |   |

**10. Co byste rádi změnili v oblasti pracovních vztahů na Vašem oddělení?**

---

---

---

**11. Spokojenost s přímým nadřízeným?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Velmi spokojen/a | <input type="checkbox"/> Nespokojen/a       |
| <input type="checkbox"/> Spokojen/a       | <input type="checkbox"/> Velmi nespokojen/a |
| <input type="checkbox"/> Neutrální        |   |

**12. Jaké změny v přístupu a jednání přímého nadřízeného byste ocenili?**

---

---

---

**13. Víte, kde najít přehled benefitů?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, zcela | <input type="checkbox"/> Ne, nevím |
| <input type="checkbox"/> Spíše ne   | <input type="checkbox"/> Spíše ano |

**14. Je pro Vás dokument s benefity přehledný a srozumitelný?**

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano, zcela | <input type="checkbox"/> Spíše ne  |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano  | <input type="checkbox"/> Ne, nevím |

**15. Co byste navrhli ke zlepšení přehlednosti / srozumitelnosti?**

---

---

---

**16. Jaké benefity aktivně využíváte?**

- Multisport kartu, nebo zvýhodněné vstupy do kulturních org.
- Dotované stravování
- Finanční úvěry (zápůjčka na bydlení, bezúčelový úvěr....)
- Hmotné benefity (Služební automobil, PC, mobil...)
- Nehmotné benefity (Homeoffice, flexibilní pracovní doba, hot-desking...)
- Dotované stravování
- Jiné, uveďte jaké

**17. Jaký benefit, případně jaké benefity jsou pro Vás nejužitečnější?**

---

---

---

**18. Doporučil byste nový benefit, který by byl pro firmu prospěšný, ale myslíte si, že v nabídce chybí?**

---

---

---

**19. Jak byste celkově ohodnotil(a) přístupy k motivaci pracovního jednání ve společnosti ŠKODA Auto a.s.?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Velmi dobrý přístup | <input type="checkbox"/> Špatný přístup       |
| <input type="checkbox"/> Dobrý přístup       | <input type="checkbox"/> Velmi špatný přístup |
| <input type="checkbox"/> Neumím posoudit     |   |

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	David Kalný		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Motivační program podniku ŠKODA Auto a.s		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	57		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	15		
<b>POČET TABULEK</b>	6		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce se zabývá otázkami motivace pracovního jednání a novými trendy v této oblasti u nadnárodní organizace. Cílem této práce bylo přiblížit a zanalyzovat motivaci pracovního jednání ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. pomocí dotazníkového šetření. Průzkum byl proveden elektronicky pomocí dotazníkového šetření. V něm bylo vyzváno k účasti 57 zaměstnanců, ze kterých odpovědělo 41. V závěru byl dotazník vyhodnocen a byla navržena opatření pro zlepšení motivace pracovního jednání, společně s návrhem doplnění benefitního programu.</p>		

<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Motivace, motivační program, benefity, pracovní jednání
----------------------	---

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	David Kalný		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Motivational program of the ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	57		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	15		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	6		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	2		
<b>SUMMARY</b>	<p>The work deals with the issues of motivation of behavior and new trends in this area at a large multinational organization. The aim of this work was to approach and analyze the motivation of work negotiations at ŠKODA AUTO a.s. using a questionnaire survey. The survey was conducted electronically using a questionnaire survey. In this questionnaire 57 employees were invited to participate, of which 41 responded. In the end, the questionnaire was evaluated and measures were proposed to improve motivation at work, together</p>		

	with a proposal to supplement the benefit program. Motivation, incentive program, benefits, work negotiations
<b>KEY WORDS</b>	Motivation, incentive program, benefits, work negotiations