

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Spokojenost zaměstnanců ŠKODA AUTO a. s. - Stimmungsbarometer

Jiří VONDRÁČEK

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi, dne

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická východiska řešení	8
1.1 Lidské zdroje a jejich řízení	8
1.2 Pracovní spokojenost.....	11
1.3 Motivace.....	13
1.4 Motivační teorie.....	17
1.4.1 Instrumentality - Taylorismus.....	17
1.4.2 Teorie zaměřená na obsah - Hierarchie potřeb	17
1.4.3 Dvoufaktorový model - Statistické dissatisfactory.....	18
1.4.4 Teorie zaměřené na proces - Expektační teorie.....	19
1.4.5 Teorie zaměřené na proces - Teorie cíle.....	19
1.4.6 Teorie zaměřené na proces - Teorie spravedlnosti	19
2 Praktická část	21
2.1 Stimmungsbarometer.....	21
2.2 Vlastní výzkum	25
2.2.1 Porovnání odpovědí na jednotlivé otázky	26
2.2.2 Upřímnost v oficiálním průzkumu	32
2.2.3 Výsledky šetření	33
Závěr	34
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek.....	37

Úvod

Lidské zdroje jsou odjakživa jedním z nejdůležitějších aspektů pro správnou funkčnost organizací. Především v minulosti, kdy nebyla tak vysoká míra robotizace, nebo dokonce žádná, byl lidský faktor a kvalifikace jednotlivých pracovníků na prvním místě. Moderní doba přinesla spoustu technologií, které do jisté míry nahrazují manuální práci zaměstnanců. Na druhou stranu se vytvořila spousta pracovních míst určených pro udržování a správu těchto technologií, což znamená další jiné odborné znalosti. Z toho vyplývá, že bez lidského faktoru by organizace ani v dnešní modernizované době nemohly fungovat.

Kvalifikace zaměstnanců je bezesporu velmi podstatná pro správnou a plynulou funkci firem. Je však spousta dalších důležitých hledisek, které se u pracovníků hodnotí. Například práce v týmu, schopnost samostatného rozhodování a v neposlední řadě i spokojenost zaměstnanců. Existuje nespočet studií, kde se prokázala korelace mezi spokojeností zaměstnanců a jejich produktivitou. Jestliže se zaměstnanci cítí ve svém zaměstnání příjemně, pracují v čistém a bezpečném prostředí, dobře vychází s pracovním kolektivem, operují se správně nastavenými procesy, cítí se platní v organizaci a jsou adekvátně odměňováni za svou práci, je velký předpoklad, že budou organizaci věrní a budou odvádět výkony o dost vyšší, než by tomu bylo ve špatných pracovních podmínkách.

Ve většině větších firem se proto vytvářejí anonymní dotazníky, aby se zjistila skutečná míra spokojenosti zaměstnanců. Díky výsledkům jsou společnosti schopné zlepšovat pracovní prostředí a tím i produktivitu práce. Společnost ŠKODA AUTO, a. s. není výjimkou. K zjišťování spokojenosti zaměstnanců využívá každoroční akci jménem Stimmungsbarometer (volně přeloženo jako ukazatel nálady), na který se ve své bakalářské práci zaměřuji.

Ve společnosti ŠKODA AUTO, a. s. se pohybuji již sedmým rokem. Nejprve jsem do firmy nastoupil jako praktikant v rámci mé povinné praxe díky ŠKODĚ AUTO Vysoké škole, následně jsem ve firmě pracoval jako externí zaměstnanec, nyní již jako kmenový. Každý rok interní zaměstnanci a mí kolegové při vyplňování zmiňovaného dotazníku spokojenosti dlouho váhají, jestli mají být při svých

odpovědích naprosto upřímní, nebo svůj názor do jisté míry mírnit. I když je Stimmungsbarometer anonymní, stále se objevují obavy typu „co když se někdo dozví, že jsem to napsal já“. To mě přivedlo na myšlenku, jak by asi vypadaly výsledky tohoto dotazníku spokojenosti, kdyby se odstranily tyto, myslím si, že bezpředmětné, obavy.

Cílem bakalářské práce je zmapovat vývoj dotazníku Stimmungsbarometer a porovnat jeho výsledky za rok 2017 se skutečným stavem spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO, a. s.

V teoretické části se nejdříve zaměřuji na lidské zdroje a jejich řízení. Následuje kapitola o pracovní spokojenosti a metodách zjišťování míry spokojenosti v organizacích a na závěr popisují motivační faktory a teorie motivace.

V analytické části práce se nejprve zaměřuji na dotazník spokojenosti ve ŠKODA AUTO, a. s. Na základě dotazníku se stejnými otázkami, které jsou obsaženy ve Stimmungsbarometer, vyhodnocuji v druhé polovině analytické části skutečnou míru spokojenosti zaměstnanců a porovnávám ji s výsledky oficiálního průzkumu.

„Může být něco krásnějšího než dělat to, co máte rád a vědět, že to má význam?“
(Katharine Graham)

1. Teoretická východiska řešení

V teoretické části se zaměřuji nejprve na lidské zdroje a jejich řízení, na které navazuje přehled hlavních personálních činností. Dále se zabírám motivací, jakožto nástrojem pro zvýšení produktivity pracovníků a nakonec nabízím přehled hlavních teorií motivace.

1.1. Lidské zdroje a jejich řízení

V drtivé většině publikací spojené s lidskými zdroji je uvedena věta, že lidé jsou nejcennějším kapitálem firmy. Proto je cílem každého nadřízeného mít pod sebou tým zkušených, přátelských a pracovitých lidí, kteří vytvářejí příjemnou atmosféru na pracovištích a tím dosahují i lepších pracovních výsledků.

Na lidské zdroje a jejich přínos společnosti je třeba pohlížet ze dvou stránek. První z nich je zkoumání jejich schopností. Jakého v životě dosáhli vzdělání, jaké mají další znalosti a dovednosti, jaké zkušenosti z minulosti si s sebou přináší, jak jsou schopni pracovat v časové tísní nebo jak jsou komunikativní apod. Zkrátka aspekty, týkající se především pracovní odbornosti v daném segmentu.

Druhým aspektem je ochota. Jakým způsobem se pracovník ke své činnosti staví, jaký má vztah k úkolům, jak přenáší svoje nadšení pro práci na ostatní spolupracovníky nebo například jak je schopný s nimi vycházet i mimo pracovní čas, jak je sžitý s firemní kulturou, firemními cíly a postupy.

Pokud tedy máme v týmu člověka, který je sice velmi zkušený a svoji práci ovládá s bravurou, neznamená to vždy, že pro společnost bude maximálním přínosem. Bez toho, aby byl ochotný vyprodukovat své maximální nasazení, nebude mít kýžený přínos pro společnost. Naopak jsou lidé, kteří jsou velmi snaživí, avšak jejich dovednosti nedosahují takových výsledků z důvodu jejich neodbornosti. Jak je patrné, nehodnotnějšími pracovníky jsou tedy lidé, kteří splňují oba tyto aspekty. Tzn. schopnost a ochotu. Pracovníci, kteří nemají ani jeden tento aspekt, jsou ve společnostech nežádoucí.

Se vším se dá však pracovat. Existují vzdělávací programy, které souží pracovníkům se v té či oné činnosti zlepšovat. Dle RNDr. Jiřího Plamínka, CSc. jsou

klíčové 3 předpoklady k dobrému pracovnímu výkonu (Pechová, r. 2013, s. 7). Jsou jimi **vlastnosti lidí, postoje a schopnosti**.



Zdroj: (Plamínek, r. 2014)

Obr. 1 Lidské zdroje

Vlastnosti

Vlastnosti člověka jsou něčím unikátním. Něčím, co má každý člověk už geneticky vrozené. Je to dáno jak stavbou těla, tak vědomím. Tyto vlastnosti člověka se velmi obtížně formují, dalo by se dokonce říct, že je to skoro nemožné. Je tu však způsob, jak se s těmito vlastnostmi seznámit, tolerovat je a snažit se je pochopit, avšak pokoušet se je nějakým způsobem tvarovat je zbytečná ztráta času.

Co se týče fyziologických vlastností člověka, jsou nám předurčeny už geneticky. Jedná se o přímou funkčnost našeho těla, tzn. motorické funkce, funkce orgánů atd. Psychologické vlastnosti pak dědíme po svých předcích takzvanými „starobylými programy chování“ nebo výchovou. Jak již však bylo zmíněno, pokoušet se měnit vlastnosti člověka je takřka nemožné.

Schnopnosti

Mít schopnosti znamená vlastnit souhrn určitých dovedností a umu, zkušeností a vědění. Schopnosti získává člověk v průběhu času svého života. Nejsou tedy dědičné, jak je tomu u vlastností, ale naopak je každý jedinec může sám prohlubovat a měnit, což samozřejmě umožňuje být v zaměstnání více a více produktivní. Rozvíjet vědomosti může člověk buď z vlastního popudu, nebo působením jeho okolí. Tyto vnější vlivy mohou být například přátelé, rodina nebo charakter zaměstnání.

Schopnosti je možné rozdělit do dvou skupin. „Měkké“ a „tvrdé“. Tvrdé byly v minulosti považovány za hlavní pilíře lidských zdrojů. Jsou jimi například technické dovednosti, znalosti statistických výpočtů, znalost cizích jazyků, schopnost práce s informačními technologiemi, apod. Tyto schopnosti jsou také dobře „měřitelné“ v podobě dosaženého vzdělání, získání různých certifikátů či absolvování např. jazykových testů.

Od poloviny minulého století se však začíná klást důraz i na tzv. „měkké“ schopnosti zaměstnance. Těmi jsou například komunikativnost, schopnost práce ve skupině, schopnost motivovat lidi a dobře s nimi vycházet, schopnost vést a řídit. Tyto schopnosti už tak snadno „měřitelné“ nejsou a tak se dopředu hůře předpokládá, jaké „měkké“ schopnosti, např. potenciál, zaměstnanec má.

Postoje

Poslední položkou pro předpoklad k dobrému pracovnímu výkonu je postoj, jaký člověk k dané činnosti má. Postojem se rozumí to, jak moc se daný člověk snaží, jak je ochotný plnit své úkoly a v neposlední řadě i loajalita ke svým kolegům, týmu i společnosti. Postoj zaměstnance velmi souvisí s jeho motivací. Pokud je zaměstnanec dobře motivován, jeho loajálnost a ochota plnit své úkoly stoupá a je tak více produktivní. K motivaci však více v dalších kapitolách této bakalářské práce (Pechová, r. 2013, s. 8).

„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, r. 2002, s. 27).

Cílem řízení lidských zdrojů je ve své podstatě řídit zaměstnance tak, aby společnost dosáhla svých předem určených cílů. K tomu, aby byla schopná společnost těchto cílů dosáhnout, je nutné o své zaměstnance pečovat. To znamená především zabezpečit jejich vzdělávání a průpravu na pracovních pozicích, správně pracovníky motivovat a vytvářet jim příjemné podmínky. To vše přispívá k větší produktivitě zaměstnanců.

Zabezpečování a rozvoj zaměstnanců

K tomu, aby si firma kvalifikované a loajální pracovníky udržela, musí tyto pracovníky dobře motivovat a dopředu předvídat jejich budoucí požadavky a potřeby. Zaměstnanci tak vidí možnost se seberealizovat a prohlubovat své znalosti. S tím souvisí i rozvoj pracovníků. Pomocí kurzů a dalšího zvyšování kvalifikace se pak zaměstnanci cítí na své pozici užiteční a v domnění, že jejich práce má smysl, jsou schopni podávat lepší výkony.

Ocenění pracovníků

Jedná se o zvyšování motivace tím, že zaměstnanci jsou oceňováni a odměňováni za veškeré aktivity, které pro společnost vytvářejí. Jak již bylo zmíněno, vyšší motivace se rovná vyšším výkonům pracovníka.

Vztahy

Jednoduše řečeno je to vytváření takového prostředí, ve kterém se zaměstnanec cítí dobře. A to především v oblasti vztahů se svými týmovými pracovníky, se kterými zaměstnanci tráví většinu času. Špatné vztahy na pracovišti nezřídka působí značně demotivačně a konkrétně tento demotivační faktor bývá jedním z nejčastějších důvodů pro změnu zaměstnání. Prostředí však nevytvářejí pouze vztahy mezi týmovými kolegy. Je taktéž důležité, aby dobré vztahy panovaly napříč celou strukturou podniku. Tzn. vztahy mezi jednotlivými odděleními, vztahy s nadřízenými či podřízenými a následně např. i s vedením firmy. To vše může značně ovlivňovat motivaci jednotlivých pracovníků a tím pádem i produktivitu práce (Armstrong, r. 2002, s. 28).

1.2. Pracovní spokojenost

Jak již vyplývá z předchozího textu, pracovní spokojenost je klíčová pro správnou funkci podniku. Dotýká se motivace pracovníků, produktivity, stability pracovního personálu, atd. Z tohoto důvodu by měla být v každé organizaci prováděna kontrola míry spokojenosti, jako tomu je např. v automobilovém průmyslu v koncernu Volkswagen, kde se již řadu let provádí průzkum s názvem Stimmungsbarometer.

Díky výsledkům průzkumu jsou organizace schopné navrhnout a aplikovat opatření, které vedou k větší míře pracovní spokojenosti a tím i zlepšení dalších již zmíněných aspektů.

„Spokojenost člověka je individuální, je subjektivním prožíváním reality, významnou roli v ní sehrávají emoce, potřeby, postoje a hodnoty“ (Kociánova, 2010).

Pracovní spokojenost úzce souvisí s životní spokojeností. Osobní život člověka, jeho soužití s rodinou, přáteli, trávením volného času a vytvářením svých osobních hodnot se často odráží i v pracovní sféře. Každý jedinec má nějaké cíle, kterých chce dosáhnout a díky naplňování svých stanovených cílů spokojenost v obou rovinách stoupá. V průběhu života se křivka spokojenosti mění. A to jak v pozitivním, tak v negativním slova smyslu. Především je to způsobené schopností člověka řešit nastalé situace, které ho v životě potkají. Pokud se nedaří v práci, odnáší to osobní život, pokud se nedaří v osobním životě, dost často to poznamenává i život pracovní.

Jako základní charakteristiky pracovní spokojenosti bereme stálost pracovní spokojenosti a intenzitu pracovní spokojenosti. Stálost pracovní spokojenosti lze hodnotit v rozmezí maximální stálosti až do nestálosti. Co se týče intenzity pracovní spokojenosti, zde hodnotíme v rozmezí spokojený do nespokojený. Dále můžeme rozlišovat tzv. celkovou pracovní spokojenost a dílčí pracovní spokojenost. Celková pracovní spokojenost je tvořena jednotlivými faktory, které zaměstnance v pracovním prostředí ovlivňují. Může to být kupříkladu pracovní prostředí, vztahy na pracovišti s kolegy, nadřízenými i podřízenými, firemní kultura a vztah organizace k životnímu prostředí apod. Jednotlivá hodnocení těchto faktorů dávají celkovou spokojenost. Dílčí spokojenost jsou pak již vyjmenované jednotlivé faktory. I když je tedy celková spokojenost na vysoké úrovni, neznamená to, že jsou na dobré úrovni i například vztahy na pracovišti (Kollárik, r. 1986).

Existují 4 nejběžnější metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Nejběžnější jsou strukturované dotazníky. Velkou výhodou této metody je především rychlost a poměrně nízké náklady vynaložené na organizaci. Díky těmto přednostem není nutné vybírat pouze reprezentativní vzorek zaměstnanců. Naopak je i ve velkých mezinárodních organizacích možné zapojit všechny své pracovníky. Další metodou

pro zjištění spokojenosti mohou být rozhovory. Výhodou těchto rozhovorů je fakt, že nemusí být striktně strukturovány a je možné se tak více o probírané problematice dozvědět a následně řešit. Nevýhodou je ale velká časová i finanční náročnost a ve velkých podnicích nelze aplikovat na všechny zaměstnance. Třetí, a velice účinnou metodou pro zjištění spokojenosti zaměstnanců, je kombinace těchto již dvou zmíněných metod. Výsledky z obou těchto metod nejsou pouze kvantitativní, ale mají i vysokou kvalitu. Poslední hlavní metodou zjišťování spokojenosti jsou diskusní skupiny. Jedná se vždy o určitý reprezentativní vzorek zaměstnanců, který přednáší své názory na organizaci a jejich práci.

Nejčastějším typem metody ke zjišťování spokojenosti v organizacích jsou dotazníkové šetření. V analytické části práce je podrobně popsáno dotazníkové šetření Stimmungsbarometer, který je již několik let na programu koncernu Volkswagen. Dotazník je následně podpořen týmovými rozhovory a stanovováním opatření, které vedou k lepší spokojenosti všech zaměstnanců po celém světě (Armstrong, r. 2007, s. 299-230).

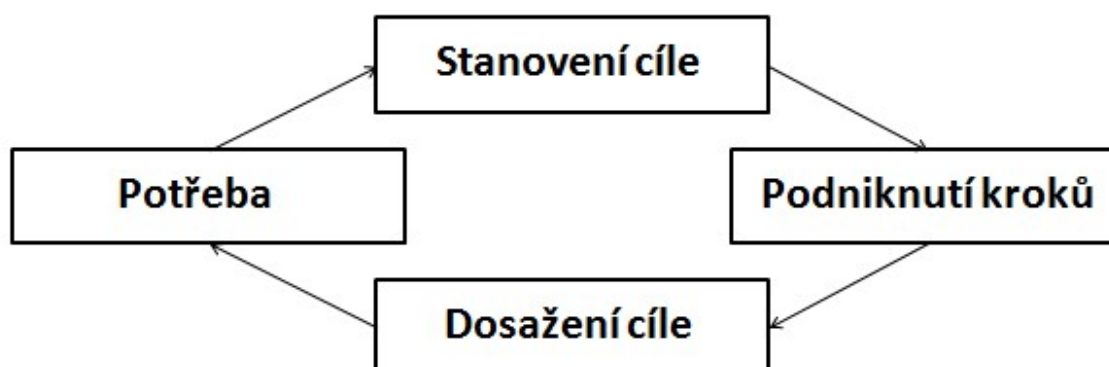
1.3. Motivace

„Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace“ (Jonas Ridderstråle).

Jak již bylo naznačováno v uplynulých odstavcích bakalářské práce, motivace a motivační faktory, které motivaci lidí ovlivňují, jsou z hlediska produktivity podniku nesmírně důležité. Zaměstnanci se skvělými znalostmi a zkušenostmi jsou pro podnik základním kamenem, avšak pokud nejsou vhodně motivováni, nepodávají dostatečný výkon.

A co je tedy motivace? Motivace je vnitřní pohnutka člověka proto, aby něco udělal. Dávat lidem motiv vlastně znamená ovlivňování jejich chování tak, aby bylo dosaženo kýženého cíle. Motivovaní lidé za splnění svých úkolů čekají odměnu, která uspokojí jejich potřeby.

Firmy vytváří příjemné pracovní prostředí, ve kterém díky stimulům a oceňování, možnostem dalšího vzdělávání a kariérního růstu, motivují své zaměstnance k lepšímu pracovnímu úsilí. Hlavním pilířem pro motivování lidí však zůstávají manažeři, kteří jsou díky svým dovednostem a umu schopni své podřízené pobídnout k těm nejlepším výkonům. Aby však manažer byl schopen správně své zaměstnance motivovat, musí nejdříve zjistit, jaké typy motivace existují a jak v praxi fungují (Armstrong, r. 2002, s. 159-160).



Zdroj: (Armstrong, r. 2002)

Obr. 2 Proces motivace

Na obrázku výše je popsán proces motivace. Jak je patrné, nejdříve se objevuje jakási potřeba. Potřeba něčeho dosáhnout, něco vlastnit či zhotovit. Zkrátka potřeba uspokojit nějakou vnitřní touhu sebe sama. K tomu, aby byla potřeba uspokojena, je nutné nejdříve stanovit cíle, díky kterým dojde právě k danému uspokojení. Následuje podniknutí kroků pro splnění definovaných cílů, tzn. úprava běžného chování tak, aby bylo dosaženo zmiňovaného cíle. Pokud jsou definované cíle splněny, je uspokojena i daná potřeba. (Armstrong, r. 2002, s. 160)

Jako jednoduchý příklad se dá uvést studium. Nejprve vzniká potřeba se vzdělávat kvůli budoucímu uplatnění ve společnosti a lepší šanci na kariérní postup. Následuje stanovení cílů, tzn. výběr školy a oboru. Podniknutí kroků lze brát jako samotné vzdělávání, absolvování zkoušek a psaní prací. Závěrem, čili dosažením cíle, je pak složení závěrečné zkoušky a předání diplomu o absolvování studia. Potřeba byla uspokojena a zpravidla se objevuje nová potřeba. V tomto případě například povýšení v zaměstnání.

Frederick Irving Herzberg, jeden z nejvýznamnějších amerických psychologů, zjistil, že k motivaci lze dojít dvěma různými směry. První z nich je ta, že se lidé motivují sami. Určují si vlastní cíle pro uspokojení svých vlastních potřeb a tužeb. Ve druhém případě jsou lidé motivováni z vnějšku. V pracovní rovině to znamená managementem společnosti, který je schopný ovlivňovat chování zaměstnanců díky nabídce odměň, povýšení nebo zaměstnaneckým benefitům. Tyto dva směry pojmenoval jako **vnitřní** a **vnější** motivaci.

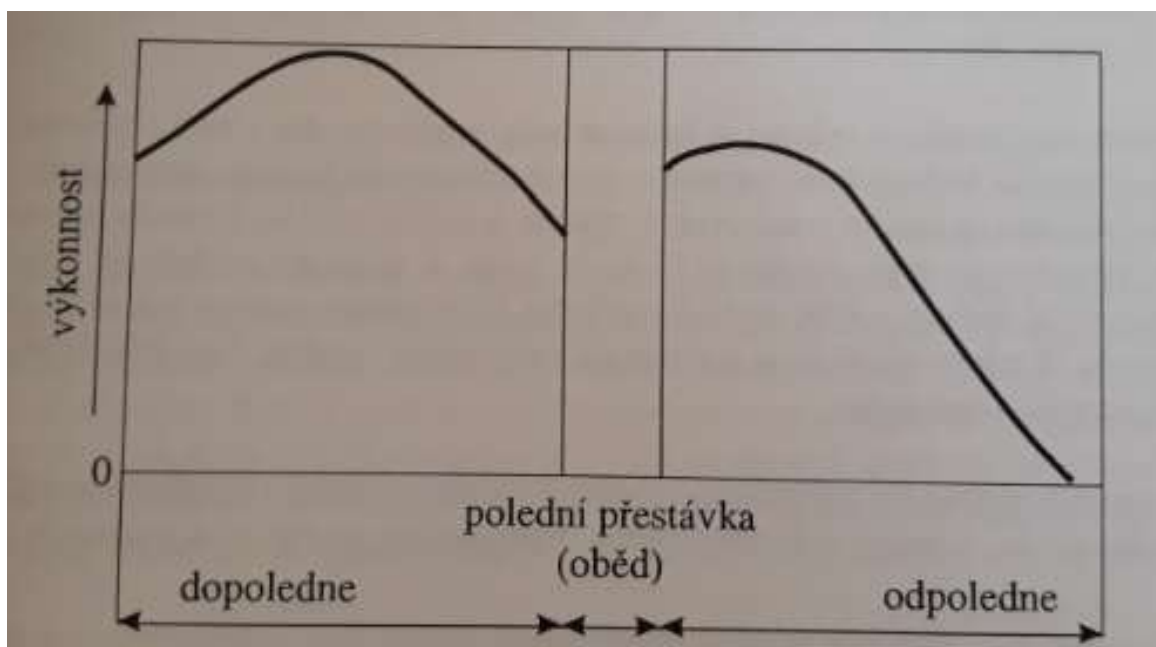
Vnitřní motivace je tedy vytvářena vlastními tužbami člověka. V pracovním prostředí, například to, že si člověk připadá důležitý na své pozici a je svými rozhodnutími schopen ovlivnit dosažení cílů společnosti, může uplatnit své znalosti a dovednosti a navíc je i prohlubovat, dále např. vyhlídka, že je ve firmě šance dalšího kariérního postupu.

Co se týče vnější motivace, bylo již zmíněno, že v pracovní rovině jsou za tento směr zodpovědní manažeři firem. Různými faktory, jako je zvyšování platu, pochvala nebo třeba příslib povýšení, může své podřízené pozitivně motivovat. Nemusí se však vždy jednat pouze o příjemné záležitosti. Manažer může motivovat i kritikou a tresty, které mohou být například snížení platových podmínek nebo disciplinární řízení.

Udává se, že vnější motivace může mít vysoký účinek, avšak spíše krátkodobějšího rázu. Vnitřní pohnutky jsou součástí člověka jako takového, a tak se předpokládá, že tento směr motivace bude delšího trvání a tím bude i účinnější (Armstrong, r. 2002, s. 161).

Jak je již zřejmé, motivace velmi výrazně ovlivňuje pracovní výkon. V krátkodobém hledisku je však produktivita ovlivněna i dalšími faktory. Ukazatelé pracovního výkonu z krátkodobého hlediska mohou být **přímé** a **nepřímé**. Mezi tyto přímé ukazatele můžeme řadit například kvantitu práce, která je provedena za určitý časový interval, nebo kvalitu, což ukazuje chybovost a jakost za určitý čas. Nepřímým ukazatelem pracovního výkonu může být stálost výkonnových standardů, psychická zatíženost jedince v průběhu času nebo jak často dochází k chybovému jednání, popř. nehod a úrazů.

Pokud je možné sledovat pracovní výkonnost v krátkodobém hledisku (tzn. během jednoho dne), je možné pozorovat úpadek výkonnosti v průběhu času stráveného pracovními činnostmi. Velmi dobře to vystihuje křivka denní pracovní výkonnosti (Mayerová, r. 1997, s. 95).



Zdroj: (Mayerová, r. 1997)

Obr. 3 Typická křivka denní pracovní výkonnosti

Jak je z grafu zřejmé, nejvyšší pracovní výkonnosti je člověk schopen dosáhnout v dopoledních hodinách. Počáteční nárůst výkonnosti je způsobený postupným „zahříváním“ organismu a přípravou na všechny své pracovní povinnosti. Pokud se jedná o činnost velmi psychicky náročnou, tato první fáze se v křivce nevyskytuje. Druhá fáze značí stav stálého výkonu. Pracovník je v této době nejvýkonnější a předložené úkoly a činnosti jsou zvládnuty bez velkých obtíží a námahy. Později se začíná projevovat únava a pracovník pomalu ztrácí svoji maximální výkonnost a soustředění. Je proto velmi vhodné přerušit polovinu pracovní doby přestávkou, po které začne být pracovník opět o něco více aktivní. Do své optimální výkonové fáze se však již nedostane. Poslední fází je pak celkový úbytek sil. Pokles výkonnostní křivky se může lišit podle toho, zda se jedná o práci fyzickou či duševní, avšak postupem času se budou jevit úkoly a činnosti s nimi spojené náročnější a

náročnější, až se stane řešení těchto situací velmi obtížné, ne-li nereálné (Mayerová, r. 1997, s. 96).

1.4. Motivační teorie

Motivace a motivační proces je popsán v řadě motivačních teorií, které se pokoušejí popsat ten nejlepší způsob, jak zvýšit produktivitu práce svých zaměstnanců. Jedna z prvních popsaných teorií je tzv. teorie „instrumentality“, založená na principech prací Fredericka Winslowa Taylora (1911). Tato teorie byla později diskreditována především psychology, avšak i v dnešních dobách se někteří manažeři o tuto teorii opírají především v systémech odměňování. Dalším průkopníkem v této oblasti byl bezesporu Abraham Harold Maslow a jeho Teorie potřeb (1957). Jeho názory byly v minulosti velmi kritizovány, avšak v dnešních dobách spousta odborníků věří, že jeho teorie jak právě ta správná. Čas přinášel a přináší další a další teorie, které popisují ten nejlepší způsob motivace zaměstnanců, z čehož vyplývá, že snadná cesta, jak správně motivovat lidi k těm nejlepším výsledkům, není. Jelikož se tedy jedná o opravdu rozsáhlé téma, v této bakalářské práci jsou uvedeny pouze velmi stručné informace o těch hlavních motivačních teoriích (Armstrong, r. 1999, s. 299).

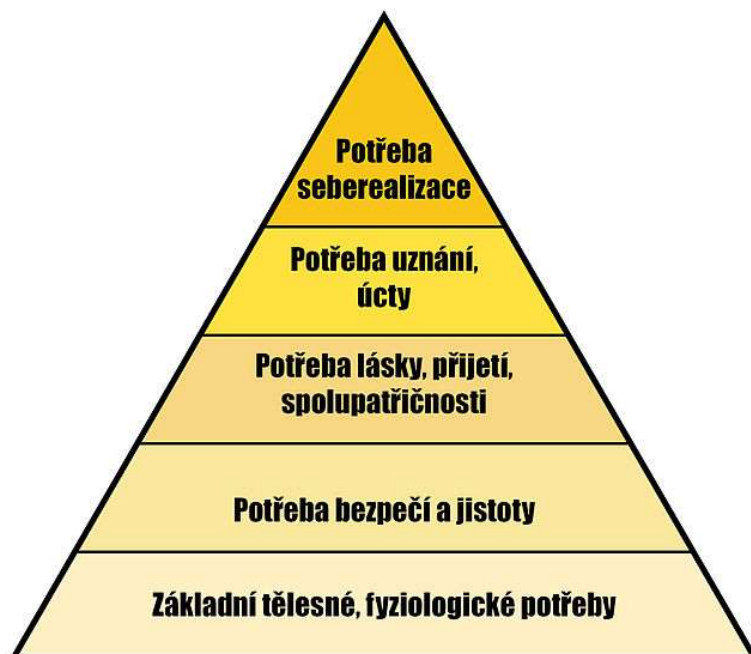
1.4.1. Instrumentality – Taylorismus

Jak již bylo zmíněno, zakladatelem této teorie byl Frederick Winslow Taylor na přelomu 19. a 20. století. Této teorii se také říká teorie cukru a biče a zakládá se na myšlence, že výkon je rozhodujícím faktorem pro udělení odměny. Jinak řečeno, pokud byl výkon pracovníka dobrý, bude odměněn. Pokud ne, bude naopak následovat trest. Například snížením platu. Byl to jeden z prvních pokusů motivovat lidi k lepším výkonům, avšak není vždy tak efektivní, jak by se na první pohled zdálo.

1.4.2. Teorie zaměřená na obsah – Hierarchie potřeb

Teorie Abrahama Harolda Maslowa se opírá o 5 stupňů lidských potřeb. Ty nejzákladnější jsou *fyzilogické* potřeby, následují pocity *jistoty a bezpečí*, dále pak *sociální* potřeby, *uznání* a nakonec samotná *seberealizace*. Teorie říká, že pokud nejsou splněny potřeby předchozího stupně, potřeby vyššího stupně se pro člověka stávají nerelevantními. Což znamená, že důsledek této teorie je zaměření se na

lidské potřeby. Člověk postupně uspokojováním svých potřeb stoupá po pomyslném žebříku pyramidy a stupně, které má již za sebou, již pro něj nejsou motivující (Armstrong, r. 2002, s. 167).



Zdroj: [online] Dostupné z
(https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_barevn%C4%9B.jpg)

Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb

1.4.3. Dvoufaktorový model – Statistické dissatisfactory

Autorem dvoufaktorového modelu je Frederick Herzberg. Dle této teorie existují dva faktory ovlivňující uspokojení z práce. První faktor hovoří o faktorech přímo spojených s prací, jako je úspěch, uznání, odpovědnost či kariérní postup, ten druhý hovoří o těch faktorech, které s prací přímo nesouvisí. Jsou jimi například mzda nebo pracovní podmínky. Tato teorie klade důraz na úspěch a kariérní postup. Pracovní místa s sebou nesou větší zodpovědnost a tím se práce jako taková obohacuje. Zaměřuje se nejen na vnější motivátory, ale především na ty vnitřní, které, jak je popsáno výše, jsou dlouhodobější a mají větší účinek. Klade se tedy důraz nejen na peněžitě odměňování, ale především i na to nepeněžitě (Armstrong, r. 2002, s. 168).



Zdroj: (Krňanská, 2016)

Obr. 5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

1.4.4. Teorie zaměřené na proces – Expektační teorie

Tomuto typu motivační teorie se věnovali především pánové Vroom, Porter a Lawler. Základem je, že motivace a výkon jsou ovlivněny vnímáním spojení úsilí a výkonu, výkonu a výsledku a užitné hodnoty výsledku dané osoby. Motivace tedy závisí na **možnosti**, že se úsilí projeví a tak bude následovat odměna. Je to tedy taková teorie, která má jasné vazby mezi úsilím a odměnou a která za dané úsilí stojí.

1.4.5. Teorie zaměřené na proces – Teorie cíle

Pánové Latham a Locke zase věří, že se produktivita a motivace zvýší, pokud lidé nemají přehnaně vysoké cíle a po jejich dokončení se jim poskytuje zpětná vazba. Základem je tedy komunikace.

1.4.6. Teorie zaměřené na proces – Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti od Johna S. Adamse hovoří o tom, že zaměstnanci jsou nejlépe motivováni tehdy, kdy je s nimi jednáno s úctou a spravedlivě. To se týká

především odměňování za splněnou práci a spravedlivé kariérní postupy (Armstrong, r. 2002, s. 168).

2. Analytická část

V první půlce praktické části představuji dotazník Stimmungsbarometer, který se v koncernu VW provádí pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Druhá polovina obsahuje vlastní výzkum.

2.1. Stimmungsbarometer

Jak již bylo zmíněno, Stimmungsbarometer je průzkum koncernu VW, který zjišťuje spokojenost svých zaměstnanců po celém světě. Probíhá každoročně a díky výsledkům průzkumu jsou následně vytvářeny opatření, aby spokojenost zaměstnanců rostla. Není tedy náhodou, že se ŠKODA AUTO v roce 2018 stala již potřetí absolutním vítězem studie TOP zaměstnavatel, z čehož je zřejmá atraktivita společnosti jako zaměstnavatele a současně spokojenost zaměstnanců.

Zdroj: [online] Dostupné z (<http://www.mb-net.cz/skoda-auto-vitezem-studie-top-zamestnavatele-2018/d-55992>)

V roce 2017 se průzkumu Stimmungsbarometer zúčastnilo přes 570 000 zaměstnanců koncernu VW v 48 zemích a 6 kontinentech. Největší zastoupení zaměstnanců, kteří absolvovali tento průzkum, bylo z Evropy (cca 416 tis.), z Asie (cca 98 tis.) a Jižní Ameriky (cca 25 tis.). Z celého světa tedy přišlo přes 16 000 zdokumentovaných opatření na zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Průzkum Stimmungsbarometer má 6 hlavních procesních kroků a pro správnou efektivitu tohoto průzkumu je nutné všechny tyto kroky absolvovat. Jsou to: *Příprava* → *Hlasování* → *Vyhodnocení* → *Komunikace a diskuze výsledků* → *Tvorba opatření* → *Revize*. Realizace a následná kontrola účinnosti opatření pak může přesáhnout i roční cyklus průzkumu.

Ve společnosti ŠKODA AUTO mohou hlasovat všichni aktivní pracovníci včetně trainees. Hlasování není povoleno zaměstnancům, kteří nastoupili ve stejném měsíci, kdy průzkum probíhá. Dále pak zaměstnanci na dohody konané mimo pracovní poměr, praktikanti, stážisté, učni, externí pracovníci a zaměstnanci, kteří jsou dlouhodobě nemocní.

Způsoby hlasování se liší podle toho, zda má zaměstnanec přístup k PC. Ti, kteří přístup k PC mají, mají možnost hlasovat přímo na Zaměstnaneckém portále, na který má každý tento zaměstnanec přístup. Dále přes odkaz, který každý pracovník obdržel na svoji e-mailovou adresu, nebo je možné hlasování z pohodlí svého domova na oficiálních webových stránkách www.stibam.de. Zaměstnanci, kteří přístup k PC nemají (především přímý personál ve výrobě) mají možnost vyjádřit svůj názor na určených hlasovacích místech po výrobních závodech ŠKODA AUTO, kde jim tzv. asistenti hlasování poradí s detaily. Pokud tuto možnost pracovníci nechtějí využít, mohou stejně jako první skupina zaměstnanců využít možnosti hlasování z prostředí domova.

Náplní práce asistentů hlasování je přímá asistence a pomoc zaměstnancům s vyplněním dotazníku. V první řadě asistent prověřuje, zda má pracovník „hlasující heslo“. Pokud se stane, že pracovník heslo z nějakého důvodu nemá, ověřuje jeho identitu a zodpovídá za správnost ověření. Nikdy však nesmí asistent vyplňovat dotazník. Tato část procesu vždy náleží samotnému pracovníkovi, aby se zachovala naprostá anonymita hlasování.

V oficiálním průzkumu se nachází 24 otázek, které jsou rozděleny do 5 kategorií. Jsou jimi:

- My a naše organizační struktura
- Spolupráce
- Má pracovní činnost
- Já ve společnosti ŠKODA AUTO a. s.
- Morální zásady a spolupráce v koncernu

Na všechny tyto otázky mají zaměstnanci možnost zvolit jednu z pěti odpovědí:



Pokud se zdá otázka respondentovi nejasná, je možné kurzorem myši ukázat na symbol informací, který je přítomný u každé z otázek. Díky této akci se objeví detailně rozepsaná otázka, aby nedošlo k nepochopení a tím pádem zkreslení výsledků. Pokud někdo z nějakého důvodu nechce odpovídat na všechny otázky, nemusí. Pro odeslání dotazníku stačí vyplnit i jen jednu odpověď. Kvůli nezkresleným informacím lze však hlasovat pouze jednou.

Po celou dobu hlasování je zaručena anonymita. Při zahájení hlasování sice zaměstnanci musí vyplňovat své přihlašovací/uživatelské jméno, avšak odpovědi a seznam přihlašovacích/uživatelských jmen je ukládáno do oddělených databází. Databáze jmen slouží pouze pro propojení určité osoby s organizační jednotkou a také jako opatření, aby někdo nehlasoval vícekrát. Ta je posléze mazána. Do druhé databáze jsou ukládány pouze odpovědi. To znamená, že po odeslání dotazníku již není možné spárovat jméno osoby s jeho odpověďmi. Přehledně je tento proces vyobrazen na obrázku níže.



Obr. 6 Přehled ukládání dat průzkumu *Stimmungsbarometer*

Dalším důležitým faktorem pro udržení anonymity je fakt, že pokud je v organizační jednotce méně než 5 zaměstnanců, výsledky se pro danou organizační jednotku

nezobrazují. Výsledky dané organizační jednotky jsou započítávány a vyhodnocovány až ve výsledcích nadřazené organizační jednotky. Díky těmto opatřením se za posledních 9 let, kdy je průzkum Stimmungsbarometer ve ŠKODA AUTO realizován, nikdy nevyskytl problém s anonymitou.

Zdroj: Interní materiály ŠKODA AUTO, a. s.

2.2. Vlastní výzkum

Zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. působící v mém okolí, kteří každoročně průzkum absolvují, si často stěžují, že je na ně vyvíjen poměrně velký tlak ze strany svých nadřízených kvůli výsledkům průzkumu. Na tyto nadřízené je zase vyvíjen tlak z vyšších míst a na ty zase z těch nejvyšších. V celku se dá říci, že na finální výsledky se klade velký důraz a je možné se setkat s lidmi, kteří se bojí vyjádřit svůj upřímný názor a raději svoje odpovědi v oficiálním průzkumu nadhodnocují. Toto tvrzení vede k myšlence, jaké by byly výsledky tohoto průzkumu, kdyby se na zaměstnance nevyvíjel tak velký tlak a tím pádem vyjádřili upřímně svůj názor. Cílem šetření je tedy zjistit skutečnou míru spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s.

Jelikož má ŠKODA AUTO a.s. cca 30 000 zaměstnanců, bylo by hodně obtížné stanovit reprezentativní vzorek. Proto místo všech zaměstnanců bylo namátkově vybráno jedno anonymní oddělení o přibližně 100 zaměstnancích. Na tomto počtu zaměstnanců lze o dost jednodušeji výzkum provést a zároveň tím, že se jedná o menší skupinu zaměstnanců s podobným zaměřením práce, jsou výsledky lépe porovnatelné s oficiálním průzkumem. Reprezentativní vzorek činí cca 33%.

Jak již bylo zmíněno, cílem je zjistit skutečný stav spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s. Nejjednodušším způsobem je tedy porovnat výsledky s oficiálním průzkumem a tím, že je Stimmungsbarometer tvořen dotazníkovou formou, je i vlastní výzkum vytvořený pomocí dotazníku. Vlastní dotazník je tvořen naprosto totožnými otázkami, jakož tomu je u oficiálního průzkumu. Navíc jsou přidány dvě doplňkové otázky týkající se shodnosti odpovědí ve vlastním dotazníku a v oficiálním dotazníku. Dotazníky byly doručovány osobně jednotlivým zaměstnancům, aby byl zabezpečen větší pocit důvěry, než jak by tomu bylo u dotazníků posílaných přes e-mail.

Díky těmto vlastním dotazníkům bylo možné porovnat odpovědi respondentů na jednotlivé otázky a tak určit, zda se od sebe výrazně výsledky průzkumů liší. Dále jde také poměrně snadno porovnat celkové výsledky daného oddělení. Díky doplňkovým otázkám 25 a 26 „Odpovídal jste stejně, jako tomu bylo u oficiálního průzkumu Stimmungsbarometr?“ a „Pokud jste na předchozí otázku odpověděl

„NE“, napište prosím alespoň jeden důvod, proč tomu tak je“ jsem schopný zjistit, kolik procent dotázaných je ve svých odpovědích v oficiálním výzkumu neupřímná a z jakých důvodů.

Předpokládám, že oficiální průzkum bude lehce nadhodnocený oproti vlastnímu výzkumu a tak se prokáže, že pokud lidé nejednají pod tlakem a mají velkou důvěru v anonymitu, jsou upřímnější a kritičtější. Dále předpokládám, že 90% dotázaných odpovídalo v neoficiálním průzkumu jinak, než tomu bylo v průzkumu oficiálním. Nakonec si myslím, že ti, kteří odpovídali jinak, činili tak z důvodu vysokého tlaku od svých nadřízených.

2.2.1. Porovnání odpovědí na jednotlivé otázky

Jak již bylo zmíněno výše, v oficiálním průzkumu se nachází 24 otázek, které jsou rozděleny do 5 kategorií. Na všechny tyto otázky mají zaměstnanci možnost zvolit jednu z pěti odpovědí:



První ukazatel v pořadí je vždy výsledek oficiálního výzkumu Stimmungsbarometer, druhý je výsledkem vlastního výzkumu. Údaje v procentech.

My a naše organizační struktura:

1) Na mém současném pracovišti máme k dispozici veškeré prostředky a informace, které jsou nezbytné k výkonu práce.



2) Potřebné odborné znalosti si u nás předáváme.



3) Je-li to pro výkon mé práce nutné, mohu dále rozšiřovat či prohlubovat svou kvalifikaci.



4) Na mém současném pracovišti děláme pro zlepšování pracovních postupů dostatek.



5) Na mém současném pracovišti děláme pro kvalitu dostatek.



6) Na mém současném pracovišti pružně reagujeme na změny / problémy.



7) Na mém současném pracovišti došlo během posledních 12 měsíců k trvale pozitivním změnám.



Spolupráce:

8) Pracovní cíle na mém současném pracovišti plníme za stálého dodržování pravidel a procesů.



9) Pracovní postupy a procesy jsou na mém současném pracovišti transparentní a jsou pravidelně kontrolovány.



10) Na mém současném pracovišti diskutujeme o rizicích a chybách a neskrýváme je.



11) Spolupráce s kolegy z ostatních pracovišť je dobrá.



12) Na mém současném pracovišti panuje atmosféra, v níž lze vyjádřit názor upřímně a otevřeně.



13) Způsob vedení mého přímého nadřízeného je příkladný a přesvědčivý.



Má pracovní činnost:

14) Moje současné pracovní činnosti / úkoly mě baví.



15) Za můj pracovní výkon se mi dostává odpovídajícího uznání.



16) Na mém současném pracovišti mohu vyjadřovat své názory / nápady k důležitým pracovním tématům.



17) Cítím, že jsem v takové fyzické i psychické kondici, abych mohl(a) dobře zvládat pracovní úkoly.



18) Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou dobře zvládnutelné.



19) Můj pracovní a soukromý život jsou ve vzájemném souladu.



Já ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.:

20) Společnost ŠKODA AUTO a.s. je pro mě nejatraktivnějším zaměstnavatelem.



21) Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. vidím zajímavé možnosti dalšího rozvoje.



22) Společnost ŠKODA AUTO a.s. je veřejností a našimi zákazníky vnímána pozitivně.



Morální zásady a spolupráce v koncernu:

23) Na mém současném pracovišti se každý může chovat podle morálních zásad.



24) Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. využíváme výhod spolupráce s ostatními koncernovými značkami/společnostmi.

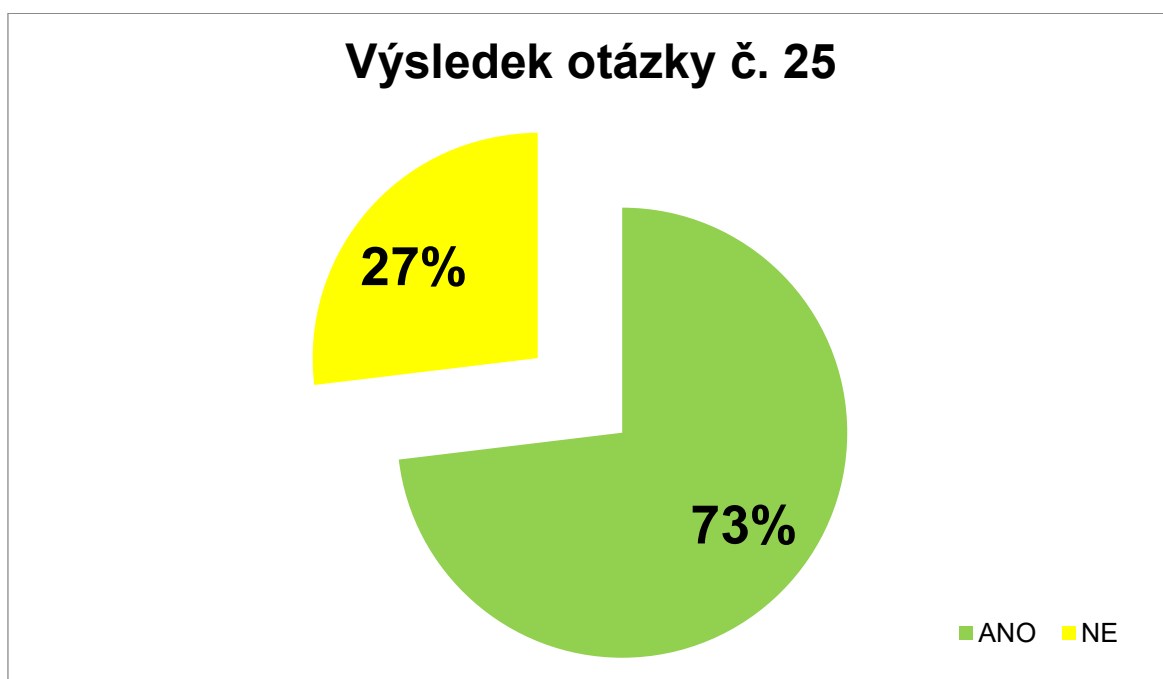


Celkový průměr odpovědí



2.2.2. Upřímnost v oficiálním průzkumu

Na zjištění míry upřímnosti v oficiálním průzkumu Stimmungsbarometer je ve vlastním dotazníku doplněna otázka č. 25 (Odpovídal jste stejně, jako tomu bylo u oficiálního průzkumu Stimmungsbarometr?). Na grafu níže je zřejmé, že shodně, jako tomu bylo v oficiálním průzkumu, odpovídalo 73% respondentů, kdežto 27% respondentů odpovídalo v průzkumu sloužícímu jako podklad pro tuto bakalářskou práci odlišně.



26. položka v průzkumu byla určena pouze pro ty, kteří zvolili v předchozí otázce (č. 25) možnost „NE“. V tomto případě 27% respondentů zdůvodňovalo, z jakého důvodu odpovídali jinak, než tomu bylo v oficiálním průzkumu. Některé dotazníky bohužel tuto kolonku vyplněnou neměly. Níže uvádím některé zmiňované důvody.

- „Nevěřím v anonymitu oficiálního průzkumu.“

- „Nic se nezmění. Pouze se bude více schůzovat.“
- „Osobní důvody“
- „Nechci přidělovat práci a starosti vedoucímu“
- „Raději nebudu odpovídat“

2.2.3. Výsledky šetření

První hypotézou vlastního šetření bylo, že oficiální průzkum bude lehce nadhodnocený oproti vlastnímu výzkumu. Porovnáním celkového průměru odpovědí nám ukazuje, že oficiální průzkum Stimmungsbarometer je opravdu lehce nadhodnocený. I u jednotlivých odpovědí je tento fakt zřejmý. Můžeme tedy potvrdit, že jednání pod nátlakem může odpovědi respondentů ovlivnit. Avšak je také vidět, že průměr odpovědí nijak rapidně neklesl, z čehož je zřejmé, že oficiální průzkum je velmi důvěryhodným ukazatelem spokojenosti zaměstnanců.

Dalším předpokládaným výsledkem byl fakt, že 90% respondentů bude odpovídat jinak, než v oficiálním průzkumu. Tato hypotéza se nepotvrdila, naopak byla zcela vyvrácena. 73% respondentů odpovědělo na můj výzkum stejně, jako tomu bylo v oficiálním průzkumu. To potvrzuje slova, že zaměstnanci jsou ve svých odpovědích ve Stimmungsbarometer z velké části upřímní a jak již bylo jednou zmíněno, výzkum Stimmungsbarometer je velmi důvěryhodným ukazatelem spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO.

Poslední hypotézou mého výzkumu bylo tvrzení, že důvodem pro neupřímnost v oficiálním průzkumu je tlak na zaměstnance vyvíjený svými nadřízenými. Většina dotazovaných, kteří odpovídali odlišně, bohužel nebyli sdílní ani v mém dotazníku. Často se objevovaly se důvody jako „raději nebudu odpovídat“. Z tohoto tvrzení lze usuzovat, že otázka byla pro respondenty tak nepříjemná, a i přes zaručení naprosté anonymity jejich osoby i oddělení měli vnitřní pocit nedůvěry. Ostatní udávali důvody spojené s nedůvěrou v anonymitu oficiálního průzkumu, zvýšením časového fondu z důvodu jednání o nápravných opatřeních nebo důvody spojené se sounáležitostí se svým vedoucím. Hypotézu tedy nemůžeme s jistotou potvrdit. Jisté ale je, že důvodů pro nevyplnění oficiálního průzkumu zcela upřímně není jen díky tlaku vedoucích, ale i dalších již zmíněných faktorech.

Závěr

Jak z bakalářské práce vyplývá, lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších pilířů úspěšných podniků. Jako i ostatní pilíře podniku stále prochází transformací. Zvyšují se požadavky na kvalifikaci zaměstnanců a jejich ostatní schopnosti. Aby však byly podniky v 21. století konkurenceschopné a úspěšné, nejsou vždy jen kvalifikovaní zaměstnanci výhodou. Zaměstnanci, kteří jsou vysoce kvalifikovaní, nemusí být zároveň produktivní. A naopak. Důležitým aspektem je tedy i správná motivace zaměstnanců a především pracovní spokojenost.

Je dokázána korelace mezi spokojeností pracovníků a jejich pracovní produktivitou. Pokud zaměstnanci pracují v příjemných podmínkách a nejsou ovlivňováni negativními vlivy, jsou schopni podat od dost větší výkon, než jak by tomu bylo v opačném případě. Pracovními podmínkami však není myšleno pouze náradí, stůl nebo budova, ve které zaměstnanec tráví velkou část svého života, ale také pracovní kolektiv, nadřízení i podřízení, dobrá spolupráce s jinými útvary či jinými podniky apod.

Vlastní výzkum jsem soustředil na zaměstnance ŠKODA AUTO a jejich pracovní spokojenost. Každoročně v celém koncernu Volkswagen probíhá akce se jménem Stimmungsbarometer, která zkoumá spokojenost svých zaměstnanců po celém světě a snaží se díky opatřením tuto spokojenost ještě zvýšit. Cílem bakalářské práce bylo ověřit hypotézu, že tento oficiální průzkum je nadhodnocen oproti realitě kvůli vysokému tlaku na výsledky. Šetření hypotézu potvrdilo, avšak ne v takovém měřítku, jak jsem původně myslel. Oficiální průzkum je sice lehce nadhodnocen, ale pouze v malé míře, a tak se prokázalo, že výsledky projektu Stimmungsbarometer jsou velmi kvalitními ukazateli spokojenosti.

Tato práce nemusí v budoucnu sloužit pouze personálním útvarům ŠKODA AUTO, které se přímo zaměřují na tvorbu a přípravu průzkumu Stimmungsbarometer. Může sloužit i jako doporučení dalším koncernovým značkám, a vlastně i ostatním podnikům nejen v Automotive, aby se zamysleli nad výsledky svých průzkumů spokojenosti a možná nekladli tak velký tlak na dobré výsledky. I když toto není případ koncernu Volkswagen, mohou se některé podniky dostat do fáze, kdy budou

kvůli tlaku na zaměstnance výsledky průzkumu tak zkreslené, že budou postrádat význam.

Lidé tráví v zaměstnání velkou část svého života a spokojenost v pracovním životě se často prolíná i do spokojenosti života soukromého. Na toto tvrzení by nikdo neměl ve svém bytí zapomínat. Při tvorbě této práce jsem si vzpomněl na slova jednoho sice neznámého, ale velmi moudrého muže, který mi kdysi pravil: „Práce je práce. Člověk pracovat musí. Nikdy však nesmí chodit do práce s nechutí.“

Seznam literatury

PECHOVÁ, Jana. Personální management: pro kombinovanou formu studia. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

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

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

MAYEROVÁ, Marie. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

Zkušenosti s koexistencí rozdílných motivačních systémů ve vybrané organizaci a návrh jednotného motivačního systému. Brno, 2016. Magisterská diplomová práce. MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLLÁRIK, Teodor. Spokojnosť v práci. Bratislava: Práca, 1986. 237 s

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Lidské zdroje	9
Obr. 2 Proces motivace	14
Obr. 3 Typická křivka denní pracovní výkonnosti	16
Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obr. 5 Herzbergova dvoufaktorová teorie	19
Obr. 6 Přehled ukládání dat průzkumu Stimmungsbarometer.....	23

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jiří Vondráček		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Spokojenost zaměstnanců Škoda Auto a.s. - Stimmungsbarometer		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
INSTITUT	IMM – Institut managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	39		
POČET OBRÁZKŮ	6		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS (ZAMĚŘENÍ TÉMA, CÍL, ZPŮSOB ŘEŠENÍ, ZÁVĚRY v rozmezí 10 až 15 řádků do anotačního listu se tato nápověda nevpisuje!!)	Téma bylo vybráno na základě pozorování chování zaměstnanců ŠKODA AUTO a jejich spokojenosti v různých odděleních. Cílem bakalářské práce je zmapovat obsah dotazníku Stimmungsbarometer a porovnat jeho výsledky za rok 2017 se skutečným stavem spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO, a. s. Během zpracovávání bakalářské práce nechávám vyplňovat dotazník spokojenosti zaměstnancům jednoho konkrétního oddělení. Dotazník obsahuje naprosto totožné otázky jako v průzkumu Stimmungsbarometer. Výsledky vlastního výzkumu porovnávám s oficiálním průzkumem ŠKODA AUTO a tím zjišťuji, jak jsou opravdu zaměstnanci se svým pracovním okolím spokojeni. Výsledky vlastního průzkumu jsou lehce zhoršené, avšak ne tak, jak bylo zprvu předpovídáno.		
KLÍČOVÁ SLOVA	Lidské zdroje a jejich řízení, Pracovní spokojenost, Motivace, Motivační teorie, Stimmungsbarometer		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jiří Vondráček		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Happiness of ŠKODA AUTO employees - Stimmungsbarometer		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
INSTITUTE	Institute of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	39		
NUMBER OF PICTURES	6		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>The topic was settled on watching behaviour and happiness of ŠKODA AUTO employees in various departments. The Bachelor thesis aim is description of research Stimmungsbarometer and comparing the results from year 2017 with real happiness of ŠKODA AUTO employees. During the creating of the thesis employees of one specific department fill in my own questionnaire. The questionnaire contains the same questions as in official research Stimmungsbarometer. Thanks to the fact, that results of my own research are compared with official results of Stimmungsbarometer, I can see how the employees are truly happy with their work surroundings. Results of my own research are slightly worse, but as much as I expected at the beginning.</p>		
KEY WORDS	Motivation , Motivation theories, Stimmungsbarometer, Human resources management, Work happiness		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			