

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

## **Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. jako jeden z motivačních faktorů**

### **Bakalářská práce**

**Michaela RÁČKOVÁ**

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatelka: **Michaela Ráčková**
- Studijní program: Ekonomika a management
- Obor: Podniková ekonomika a management obchodu
- Název tématu: **Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. jako jeden z motivačních faktorů**
- Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s., analyzovat pracovní prostředí jako motivační faktor, výsledky analýzy vyhodnotit a navrhnout možnosti pro zlepšení.
- Rámcový obsah:
1. Personální činnosti včetně motivace zaměstnanců a pracovní prostředí (obecně)
  2. Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s.
  3. Výzkumná šetření se zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. s cílem zjistit míru motivace/spokojenosti s pracovním prostředím
  4. Výsledky výzkumných šetření
  5. Zpráva pro personalisty ŠKODA AUTO a.s.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
2. KOHOUTEK, R. – ŠTĚPANÍK, J. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM s.r.o., 2000. 223 s.
3. KIM, S H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-96-4.
4. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.
6. HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. D. *The Motivation to Work* 2. vyd., New York 1967
7. VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, c1995. ISBN 0787900303

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

  
Ing. Jana Pechová, Ph.D.  
Vedoucí práce

L. S.

  
doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.  
Vedoucí katedry

  
Mgr. Petr Šulc  
Prorektor ŠAVŠ

  
Michala Račková  
Autorka práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10. 12. 2019

Tímto bych ráda poděkovala Monice Ráčkové za pomoc při distribuci výzkumného šetření a za konzultaci stylistické a gramatické stránky závěrečné práce. Dále děkuji oběma rodičům za podporu v době celého bakalářského studia.

## Obsah

Úvod .....	7
1 Personální činnosti včetně motivace zaměstnanců a pracovní prostředí .....	8
1.1 Personální činnosti .....	9
1.2 Motivace zaměstnanců .....	11
1.3 Pracovní prostředí .....	14
2 Analýza pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. ....	17
2.1 Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. ....	18
2.2 Pracovní vztahy ve ŠKODA AUTO a.s. ....	21
3 Výzkumná šetření se zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. s cílem zjistit míru motivace a spokojenosti s pracovním prostředím .....	23
3.1 Plán výzkumného šetření .....	23
3.2 Dotazníkové šetření .....	24
4 Výsledky výzkumného šetření .....	27
4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření .....	27
4.2 Závislosti odpovědí .....	34
5 Zpráva pro personalisty ve ŠKODA AUTO a.s. ....	35
Závěr .....	37
Seznam literatury .....	38
Seznam obrázků a tabulek .....	40

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

E oblast Technického vývoje ve ŠKODA AUTO a.s.

FBQ Führungskräfte-Basis-Qualifizierung, kvalifikace pro vedení lidí

G oblast Kvality ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

TC Technologické centrum

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá pracovním prostředím z hlediska motivace zaměstnanců, a to jak fyzickým prostředím, ve kterém se zaměstnanci nachází, tak také neuchopitelným prostředím tvořeným vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a vztahy s nadřízeným. Motivace zaměstnanců je jednou z personálních činností, kterou lze analyzovat a která byla analyzována ve firmě ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) v praktické části této práce. Firma ŠA se v době velice nízké nezaměstnanosti (1,9 % ve druhém čtvrtletí roku 2019) snaží udržet si své zaměstnance a motivovat je k co nejlepším pracovním výkonům, proto je toto téma aktuální (ČSÚ, 2019). Pracovní prostředí bylo vybráno pro bakalářskou práci jako jeden z motivačních faktorů.

Hlavním cílem práce je uchopit teoretické východisko tématu pracovního prostředí a motivace zaměstnanců a následně získané znalosti aplikovat do praktické části zaměřené na konkrétní podnik, ve které dojde k analýze stávající situace týkající se pracovního prostředí, poté k výzkumnému šetření se zaměstnanci ŠA a na základě výsledků z něho ke zprávě pro personalisty společnosti. Tato zpráva bude obsahovat možné návrhy pro zlepšení. Tento cíl koresponduje s členěním bakalářské práce, která obsahuje 5 kapitol.

Téma bakalářské práce vzniklo spojením mnou vybraného školního tématu týkajícího se problematiky motivace zaměstnanců a tématu zavádění relaxačních koutků a inovačních prostor, které jsem pomáhala řešit na své předchozí nepovinné praxi ve ŠA. Na intranetu firmy jsem poté narazila na článek o dokončení inovačních prostor, jež jsem naposledy viděla jen jako návrh na papíře, a proto mě napadlo tyto dvě témata spojit a využít je pro téma mojí bakalářské práce.



# 1 Personální činnosti včetně motivace zaměstnanců a pracovní prostředí

Celá tato kapitola se zabývá teoretickým východiskem témat: personální činnosti, motivace zaměstnanců a pracovní prostředí. První podkapitola je zaměřena jen na personální činnosti. Druhá pak na motivaci zaměstnanců, která se řadí právě mezi tyto činnosti a na kterou je kladen důraz i v této práci. Již před více než 75 lety popsal A. H. Maslow (1943) teorii týkající se lidské motivace. V této teorii rozdělil lidské potřeby do pěti skupin od těch nejzákladnějších lidských potřeb jako je příjem jídla a pití, vylučování nebo spánek, přes pocit jistoty a bezpečí, pocit lásky a sounáležitosti, dále pak potřebu uznání až po potřebu seberealizace. Hlavní myšlenka této teorie spočívá v tom, že vyšší kategorie potřeby může být uspokojována jen v případě, že je ta nižší uspokojena.



Zdroj: (Maslow, 1943)

## **Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb**

Tyto myšlenky lze vyjádřit i ve vztahu k motivaci v pracovním prostředí, což je obsahem třetí podkapitoly. Ačkoli Koubek (2015) uvádí, že pojetí hierarchie potřeb nemá praktické využití. Podle něj není teorie dostatečně pružná. Každý jedinec může mít totiž úplně jiné priority a je těžké přijmout, že potřeby se vyvíjejí přesně podle hierarchie. Teorie navíc nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem.

Ve třetí podkapitole je pracovní prostředí řešeno jak z pohledu reálného prostředí, tak z pohledu pracovních vztahů. Jde o vztahy na pracovišti mezi kolegy, vztah s nadřízeným, chování nadřízeného vůči zaměstnanci, způsob motivace ze strany nadřízeného, pokud vůbec k nějaké motivaci dochází, případně i vztah k podřízenému.

## 1.1 Personální činnosti

Personální činnosti jsou vykonávány personalisty, ale také liniiovými manažery (Armstrong, 2007). Podle Dvořákové (2012) však právě vedoucí zaměstnanci na personalisty nahlíží jako na pomocnou sílu při vyřizování jejich požadavků, podle nich nepřináší organizaci žádnou přidanou hodnotu. Od 90. let navíc mají navíc personalisté za úkol nepříjemné úkoly jako oznamování o propuštění a vytváření outplacementových programů pro přebytečné zaměstnance.

Synonymem pro personální činnosti jsou úkoly řízení lidských zdrojů (Koubek, 2005). Množství těchto činností se v různých literaturách liší, mezi ty hlavní ale patří podle Koubka následující.

**Vytváření a analýza pracovních míst**, při kterých musí personalisté definovat pracovní úkoly, pravomoc a odpovědnost, které jsou s těmito úkoly spojené. Musí také specifikovat pracovní místa a vytvářet popisy k těmto místům. V případě **personálního plánování** se poté jedná o plánování potřeb pracovníků v instituci, co se týče počtu a struktury a plánování personálního rozvoje pracovníků. Na starost mají dále **získávání, výběr a přijímání pracovníků**. Toto zahrnuje činnosti, jako jsou informování veřejnosti o volných pracovních pozicích, shromažďování materiálů požadovaných po potenciálních zaměstnancích (např. životopis, motivační dopis) a zkoumání těchto materiálů. V rámci výběru pracovníků mají pak na starost jejich předvýběr, organizaci testů a pohovorů a podílí se i na samotném výběru pracovníků. V případě, že je uchazeč vybrán, mají za úkol vyřešit s ním podmínky týkající se jeho zaměstnání, jako jsou mzda, pracovní doba, počet dnů dovolené, případně výhody, které zaměstnavatel nabízí. Dále musí nového zaměstnance seznámit s organizací firmy a uvést ho na jeho nové pracoviště. **Pracovníci a jejich výkony** musí být dále **hodnoceny**. Personalisté vytváří časový plán hodnocení, určují, co a jakou metodou bude hodnoceno, organizují hodnotící rozhovory, případně uchovávají dokumenty vzniklé při hodnocení pracovníků.

V případě neshod nebo problémů mají za úkol navrhnout řešení a kontrolovat, zda jsou řešení realizována.

Mezi méně příjemné činnosti personalistů a manažerů pak patří **ukončování pracovního poměru**. Kromě toho se pak k **uspořádání pracovních míst** váží úkoly jako třeba přeřazování na jiné nebo nižší pozice, povyšování nebo penzionování. Další činností patřící pod řízení lidských zdrojů je **odměňování** a poskytování zaměstnaneckých výhod, které do jisté míry ovlivňují pracovní výkon, popřípadě motivují zaměstnance. Personalisté mají také na starost **vzdělávání pracovníků**. Měli by identifikovat vzdělávací potřeby, plánovat vzdělávání pracovníků, určovat způsob, jakým budou hodnoceny výkony při vzdělávacích aktivitách, a určovat, do jaké míry bylo vzdělávání účinné.

**Pracovní vztahy** jsou další oblastí, kterou mají personalisté na starost. Jedná se o komunikaci mezi vedením společnosti a představiteli odborů, kteří se schází na jednáních organizovaných personalisty. Z těchto jednání musí personalisté tvořit a uchovávat zápisy, dále musí zpracovávat informace o tarifním vyjednávání, dohodách i zákonných požadavcích. Ohledně komunikace napříč organizací musí sledovat agendu stížností a disciplinárních jednání. BOZP, její kontrola, otázka pracovní doby a pracovního režimu, stravování zaměstnanců, tvorba kulturních aktivit nebo aktivit v rámci volného času zaměstnanců, to všechno musí personalisté obstarávat v rámci **péče o pracovníky**. Veškerá data o pracovních pozicích, o zaměstnancích a jejich práci, o mzdách a sociálních záležitostech musí být uchovávána v rámci **personálního informačního systému**. Personalisté pak řídí poskytování těchto informací kompetentním osobám nebo organizacím. Například hodnocení pracovníků mohou personalisté poskytnout vedoucím, dokumenty dokazující dodržování zákonných předpisů a norem pak státním orgánům jakou jsou úřad práce, orgány státní statistiky nebo správy.

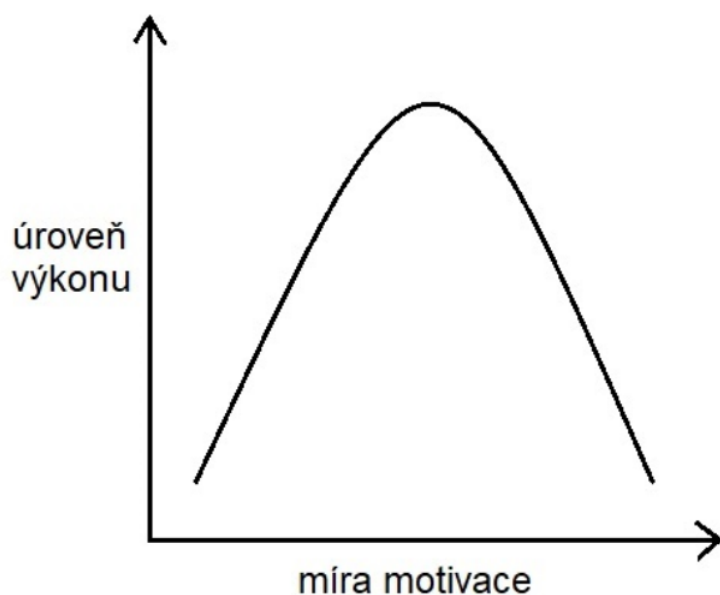
V posledních letech mají personalisté další úkoly. Například **průzkum na trhu práce**, při kterém se snaží nalézt potenciální pracovníky pro organizaci na základě různých analýz. Mezi ty patří analýza populačního vývoje, analýza poptávky a nabídky po pracovní síle nebo analýza konkurenčních nabídek. Dále mají na starost **zdravotní péči o zaměstnance**, pod kterou spadají pravidelné kontroly u lékařů, kurzy první pomoci nebo rehabilitace. Personalisté musí v dnešní době také vyhledávat, které **metody průzkumů a zpracovávání informací** jsou pro

společnost nejvhodnější a musí se orientovat v tom, které statistické a matematické metody jsou vhodné pro práci v jejich personálních systémech. V neposlední řadě musí znát **zákoník práce** a jiné **zákony týkající se zaměstnávání**. Více a více musí být kontrolováno, zda jsou dodržovány zákony, které zakazují jakoukoli diskriminaci na základě věku, pohlaví, rasy nebo náboženství při zaměstnávání nebo odměňování. Toto je kontrolováno nejen kvůli ochraně zaměstnanců, ale také kvůli ochraně organizace, aby se případně nedostala do problémů v důsledku nedodržení některého ze zákonů, předpisů nebo lidských práv a svobod.

## 1.2 Motivace zaměstnanců

O motivaci lidí vzniklo mnoho teorií a modelů, které se vzájemně doplňují, vylučují nebo kritizují. V této podkapitole jsou některé z teorií zmíněny a rozebrány právě z hlediska více autorů s různými pohledy na problematiku. Všechny společnosti se totiž starají o to, jak trvale dosáhnout toho, že jejich zaměstnanci budou podávat vysoké a stabilní výkony (Armstrong, 2007). Organizace tedy musí věnovat pozornost motivaci svých zaměstnanců pomocí stimulů, vhodného odměňování a vedení lidí. Není to však snadné, protože různí lidé mají různé potřeby, těchto potřeb chtějí dosáhnout různými cíli a ke splnění těchto cílů využívají různé postupy.

Vztah mezi mírou motivace a výkonem může být popsán pomocí tzv. Yerkes-Dodsonova zákona. Jinak je tento zákon nazýván také jako obrácená U-křivka. Osa x zde značí míru motivace a osa y výkonnost. Křivka mezi osami značí vztah mezi těmito proměnnými a má tvar obráceného U, proto také název obrácená „U křivka“. Se stoupající úrovní motivace při nezměněných ostatních podmínkách (např. při stejné úrovni schopností) úroveň výkonu roste, ale jen do doby tzv. aktivačního optima. Při překročení tohoto optima znamená paradoxně vysoká úroveň motivace útlum ve výkonnosti. Podle Bedrnové (2002) se optimální úroveň motivace liší také v závislosti na obtížnosti úkolů. Pro náročné úkoly je lepší o něco nižší úroveň motivace, zatímco pro lehké úkoly je zapotřebí vyšší míra motivace.



Zdroj: (Nakonečný, 1992, str. 119)

**Obr. 2 Yerkes-Dodsonův zákon**

Definice motivace jako taková byla srozumitelně popsána Armstrongem (2007), který říká, že motiv je důvodem pro to, abychom něco udělali. Motivace jsou pak faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Co se týče motivace ostatních lidí, usilujeme o to, aby tito lidé snažili dosáhnout určitého cíle. V případě vlastní motivace postupujeme tak, abychom se dostali tam, kam my chceme. Mohou být tedy rozlišeny dva typy pracovní motivace: motivace vnitřní a motivace vnější. Motivace vnitřní má původ přímo v jedinci, jedná se o faktory, které si jedinec sám vytvořil. Většinou to bývá pocit odpovědnosti a důležitosti, samostatnost, příležitost rozvíjet schopnosti a dovednosti a celkově zajímavá naplňující práce. Všechny tyto faktory se řadí k motivátorům. Motivace vnější je naopak tvořena podněty z okolí. V tomto případě jde o faktor ve formě odměny, ať už peněžní nebo nepeněžní. Je to například zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale ve formě trestu to také může být odepření platu nebo kritika. Tyto hygienické faktory mohou mít okamžitý zřetelný účinek, ale může se stát, že budou působit pouze krátkodobě. U pracovníků dochází k tomu, že nejsou nespokojeni. Naopak vnitřní faktory by měly mít dlouhodobý hlubší účinek a měli by vést ke spokojenosti (Herzberg, Mausner a Snyderman, 1967).

Tato Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie je však často kritizována kvůli metodě výzkumu, při které nedošlo ke změření vztahu mezi spokojeností a výkonem. Armstrong (2007) také uvádí, že výzkum byl proveden na příliš malém a specifickém vzorku respondentů (konkrétně na účetních a technících) a že povaha teorie vznikla na základě nevhodně zvolené metody dotazování, která byla na respondentech použita. Přesto je Herzbergova teorie i v dnešní době úspěšná, vypadá totiž, že je založena na principech reálného života než na teorii. Navíc teorie koresponduje s myšlenkami A. H. Maslowa. Oba vyzdvihují kladnou hodnotu vnitřních motivačních faktorů.

Jak Maslowova hierarchie potřeb, tak Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie jsou založeny na potřebách, jsou to teorie zaměřené na obsah. Naproti tomu Vroomova expektační teorie je zaměřená na proces. Řadí se mezi kognitivní teorie spolu s teorií cílů a teorií spravedlnosti (Armstrong, 2007). Tyto teorie jsou mnohem užitečnější při vedení lidí a při výběru metod motivování spojeného s odměňováním. Důvodem je to, že se nezabývají jen potřebami zaměstnanců, ale také tím, jak zaměstnanci pracovní prostředí vnímají a jak interpretují způsoby uspokojování jejich potřeb. Expektační teorie je teorií valence, instrumentality a expektace (Vroom, 1994). Valence znamená hodnotu, kterou má pro zaměstnance daná práce. Instrumentalita je mínění, že pokud zaměstnanec něco udělá, povede to k něčemu dalšímu. A nakonec expektace je očekávání, které zaměstnanec má. Jde o pravděpodobnost, že vykonaná práce povede k nějakému výsledku nebo cíli. Očekávání mohou být silná a slabá nebo dokonce nulová. V tomto případě silné očekávání charakterizuje jistotu, že pokud člověk něco udělá, dojde k nějaké reakci. V případě slabého očekávání jde o jistotu, že počin nepřinese žádnou reakci. Očekávání je založeno na tom, co pracovník do této chvíle prožil, ale může dojít také k úplně nové situaci, ve které si pracovník není vůbec jistý. Využitelným principem celé této teorie je fakt, že mezi výkonem a výsledkem existuje přímý vztah, který může zaměstnanec definovat. I zde je proto možné určit, že vnitřní motivace je pro zaměstnance silnější pohnutkou, protože se může spolehnout na své vlastní úsilí a ze svých zkušeností ví, co mu toto úsilí může přinést. Vnější motivace funguje v případě, že zaměstnanec je schopen si přímo spojit odměnu s vykonaným úsilím.

Všechny uvedené teorie se jistě dají v dnešní době interpretovat i do praxe. Jednoduchým příkladem Maslowovy hierarchie potřeb může být například fakt, že hladový člověk pracující v prostředí, ve kterém mu je zima a ve kterém nemá dostatek času ani na to, aby se napil, nebude podávat takové pracovní výkony jako člověk, který je najedený, napitý a okolní teplota mu vyhovuje, tedy se cítí v prostředí příjemně. V případě Herzbergovy teorie zase jistě platí, že zaměstnanec musí být nejprve ukonejšěn hygienickými faktory a až poté může být podněcován k lepším výkonům pomocí motivátorů. Toto lze uvést na příkladu zaměstnance, který je velice spokojen se svou vykonanou prací, za tuto práci mu však nebyla vyplacena mzda. Takový zaměstnanec jistě nebude spokojený jenom proto, že je spokojený se svou prací, když si z práce neodnese žádné peníze. Podle Vroomovy teorie může zase manažer motivovat zaměstnance tím, že jim ukáže hodnotu jednotlivých cílů, ukáže jim, jakou mají jednotlivé cíle návaznost, jak jsou propojené, a nakonec je adekvátně odmění. Je třeba také brát v potaz to, že samotná odměna nemusí motivovat k jednání. Pro zaměstnance nemusí totiž hlavní hodnotu mít odměna jako taková, ale fakt, že tuto odměnu získal (Kim, 2003).

### **1.3 Pracovní prostředí**

Tato podkapitola se zabývá pracovním prostředím a tím, jakým způsobem ovlivňuje prostředí pracovní výkon. Kromě reálného pracovního prostředí ovlivňují pracovní výkon také pracovní vztahy ve skupinách na pracovišti. Toto zkoumá sociální psychologie práce pomocí diagnostických metod. Předmětem těchto metod mohou být například postoje zaměstnance vůči pracovním úkolům, vztahy s kolegy, vlastní motivovanost zaměstnance, spokojenost s platem, nebo jestli je zaměstnanec schopný přizpůsobit se danému povolání (Kohoutek, Štěpáník, 2000). Inženýrská psychologie pak prozkoumává vliv pozitivních i negativních faktorů pracovního prostředí ve vztahu k zaměstnanci. Mezi tyto patří hluk na pracovišti, teplota okolního vzduchu, intenzita osvětlení a množství kyslíku. Všichni tyto činitele mohou způsobovat únavu, vyčerpání nebo přetížení zaměstnance.

I podle Kociánové (2010) působí na pracovní výkon a pohodu na pracovišti pracovní prostředí. Nevhodné pracovní prostředí může v dlouhodobém měřítku způsobit až zdravotní poškození zaměstnance. Pracovní prostředí utváří mnoho činitelů. Kromě již výše zmíněných činitelů pracovního prostředí to může být také prostorové řešení pracoviště. Zaměstnance ovlivňuje již přístup na pracoviště, dále výška pracovní

desky nebo zorné podmínky. Příkladem může být odvádění pozornosti od práce v případě, že zaměstnanec má hned za monitorem prostor, kde dochází k pohybu jiných osob, například chodbu. Tento zaměstnanec je pohybem za monitorem vyrušován přesto, že se snaží soustředit na práci.

Mezi pracovní vztahy patří vztah nadřízeného s podřízeným, vztahy mezi spolupracovníky a vztahy pracovních skupin ve společnosti. Tyto vztahy mají určitý poměr formálnosti a neformálnosti. Mezi kolegy převažuje jistá míra neformálnosti, zatímco ve vztahu nadřízený – podřízený převažuje formální vztah (Koubek, 2015). Vztahy na pracovišti ovlivňují, jak cíle celé organizace, tak cíle jednotlivých zaměstnanců. Pozitivní klima na pracovišti má zároveň pozitivní vliv na výkon. Vztahy na pracovišti zároveň ovlivňují další personální činnosti jako je plánování a vedení zaměstnanců, plnění cílů organizace, vedení seznamu stížností a řešení těchto stížností.

Pracovní vztah je nejprve založen na pracovní smlouvě, ve které se zaměstnanec zavazuje vynaložit své schopnosti a dovednosti ke splnění cílů své práce a zaměstnavatel se zavazuje vyplatit za to zaměstnanci plat nebo mzdu (Armstrong, 2007). Později se může vytvořit vztah psychologické smlouvy založený na přesvědčení, že zaměstnanec udělá maximum pro to, aby dosahoval zadaných cílů, a zaměstnavatel udělá vše pro to, aby zaměstnancovi poskytl co nejpříznivější pracovní prostředí pro splňování těchto cílů (Guzz a Noonan, 1994).

Při vytváření zdravých pracovních vztahů se uplatňují jisté principy (Koubek, 2015):

- Dodržování smluv a dohod, slušné chování a respektování práv a svobod jedince ze strany organizace i ze strany vedoucích pracovníků.
- Vedení zaměstnanců ke stejnému způsobu chování vůči kolegům, zákazníkům i vůči široké veřejnosti. V takovém případě totiž zaměstnanec reprezentuje společnost, ve které pracuje. Kvůli tomu často vznikají ve firmách etické kodexy, jejichž porušení může být také trestáno.
- Respektování odborových organizací a respektování faktu, že odbory jsou partnerem společnosti.
- Respektování zaměstnance jako rovnocenného partnera a umožnění mu účastnit se řízení firmy a rozhodování o ní.

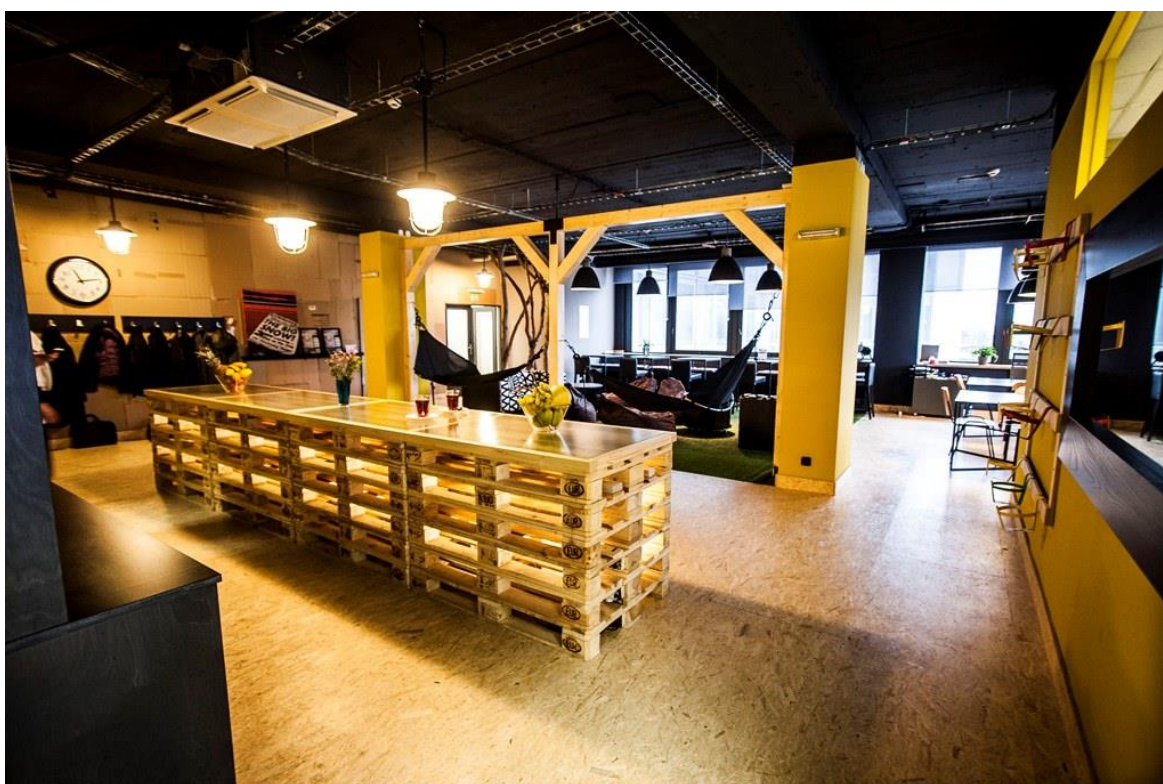


- Používání takových pracovních smluv, které jsou personalizovány na konkrétního zaměstnance.
- Jasná a předem uvedená politika hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Zlepšování ve vedení lidí a ve formování pracovních vztahů.
- Vzdělávání zaměstnanců za primárním účelem formování jejich osobnosti.
- Poskytování vhodných pracovních podmínek a důraz na BOZP.
- Dostatečná informovanost ze strany organizace směrem k zaměstnancům.
- Dostatečná péče o pracovníky z hlediska sociálního rozvoje či pomoci v nepříznivých životních situacích.
- Organizace kulturních a rekreačních aktivit za účelem zlepšení mezilidských vztahů.
- Postih projevů diskriminace či nelibosti vůči jedincům ze strany nadřízeného.

Skupinou, která může ovlivnit pracovní vztah, jsou personalisté (Armstrong, 2007). K ovlivňování dochází už při činnostech jako je získávání nebo výběr pracovníka a při začleňování pracovníka do organizace tím, že nového zaměstnance informují o firemní kultuře, o misích a vizích firmy. O tomto pak personalisté vydávají různé brožury a příručky, které slouží k tomu, aby bylo zaměstnanci vše připomenuto. Dále plánují personalisté vzdělávání a rozvoj pracovníků, čímž zaměstnancům pomáhají dosáhnout lepších výkonů. Vzděláváním manažerů pak přispívají k pochopení pracovních vztahů a k výběru vhodné metody řízení zaměstnanců. Personalisté také vytváří personální politiku (zaměstnávání, rozvoj, odměňování, vztahy mezi kolegy), kterou komunikují směrem k zaměstnancům. Zajišťují dodržování spravedlivého a uspokojivého systému odměn. Nakonec poskytují doporučení týkající se procesů, postupů a pracovních vztahů.

## 2 Analýza pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s.

Celá tato kapitola je věnována analýze pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. První podkapitola se věnuje pracovnímu prostředí, ve kterém se zaměstnanci pohybují, tedy tomu fyzickému, reálnému. V této oblasti začala své prostory rozvíjet i ŠA, možná po vzoru nejen velkých mezinárodních firem jako jsou například Google, Facebook nebo Apple, ale také po vzoru malých českých společností, jakou je například coworkingová společnost IN-SPIRO, která v roce 2014 zvítězila spolu s Googlem a Air-bank v soutěži CBRE Zasedačka roku (jobs.cz, 2015). IN-SPIRO nabízí pronájem jejich prostor na Praze 7.



Zdroj: (jobs.cz, 2015)

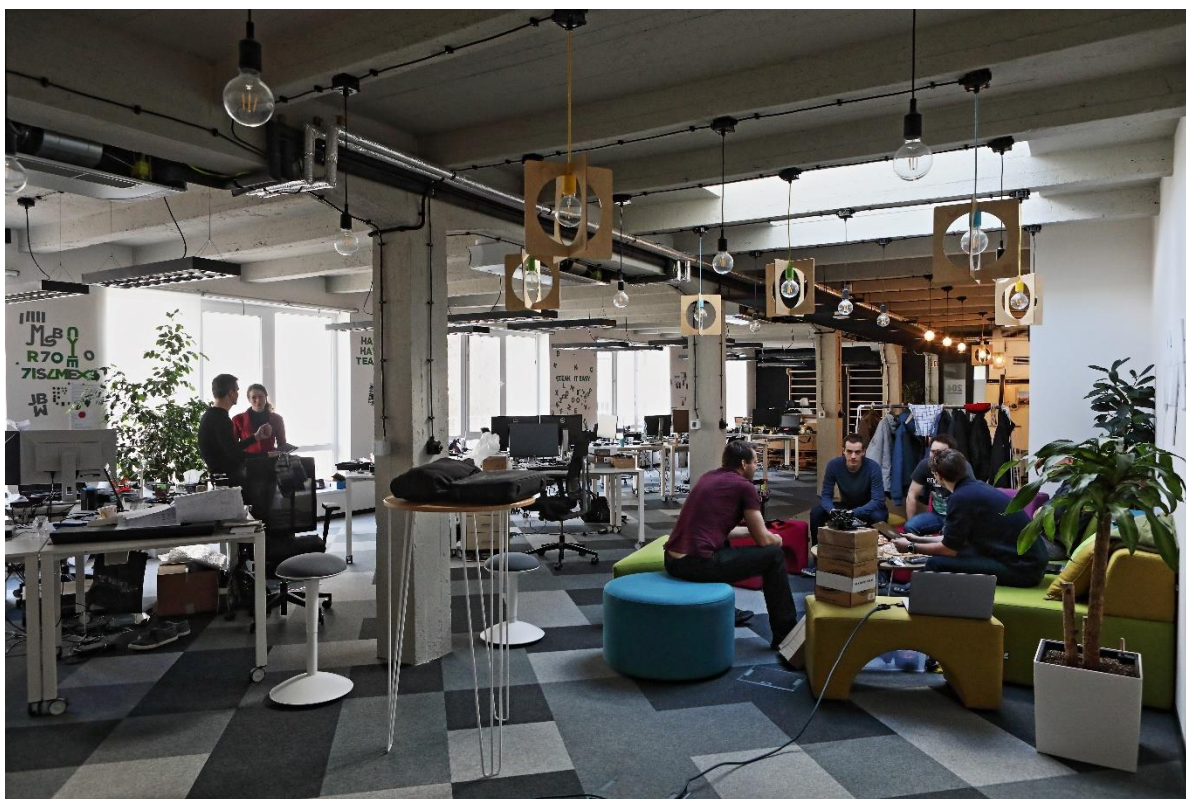
**Obr. 3 Prostory firmy IN-SPIRO, vítěze soutěže CBRE Zasedačka roku 2014**

Druhá podkapitola se pak bude věnovat neuchopitelnému pracovnímu prostředí: pracovním vztahům. V tomto případě je analýza aktuálního stavu o něco těžší, právě kvůli nemožnosti uchopení pracovních vztahů. Je však nezbytná pro následné sestavení výzkumného šetření ve třetí kapitole.

## 2.1 Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s.

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, pracovní prostředí ve ŠA se rozvíjí. Vznikají nové tzv. inovační prostory. Tyto prostory mají podporovat kreativitu zaměstnanců díky jejich inovativnímu prostředí a díky organizační struktuře (Redakce, 2019). Kromě toho dochází k předělávání prostor na chodbách, kuchyňkách i přímo v kancelářích. ŠA se snaží udělat prostory více moderní, více funkční a příjemnější.

Novým inovačním prostředím ve ŠKODA AUTO a.s. je například Inovační inkubátor vzniklý v blízkosti areálu Technického vývoje. Umístění mimo areál je úmyslné, jedním z deklarovaných pozitiv je totiž příjemná procházka, provětrání hlavy a nasátí čerstvého vzduchu. Inkubátor je však pouze pět minut pěšky od TC, zaměstnanec tedy nestráví jen cestou půl hodiny. Toto tvůrčí prostředí nabízí flexibilní uspořádání pracoviště a moderně vybavenou laboratoř v přízemí. Laboratoř nabízí zaměstnancům možnost zhmotnit jejich prvotní myšlenku a přenést ji z papíru do skutečnosti, a to díky 3D tiskárně, náradí, různým materiálům a dostatku prostoru. Inovační inkubátor nabízí také sdílení myšlenek s kolegy z jiných útvarů kompetentních k tématu.



Zdroj: (ŠKODA Mobil, 2019, str. 29)

**Obr. 4 Prostory Inovačního inkubátoru**

V rámci návštěvy Inovačního inkubátoru došlo ke krátkému dotazování jednoho ze zaměstnanců využívajícího trvale prostory Inovačního inkubátoru. V jedné z otázek byl zaměstnanec dotazován na to, co shledává jako přínos Inovačního inkubátoru. Jeho odpověď zněla: design a uspořádání podporující kreativitu a pozitivní myšlení, dále pak možnost setkávat se s lidmi z různých oborů. Tedy bylo potvrzeno to, co je psáno ve ŠKODA Mobilu.

Dalším příkladem nového prostředí jsou inovační prostory oblasti G. Tyto prostory reprezentují dvě místnosti. Tzv. Inno-spot je zasedací místností oblečenou do moderního hávu. Místnost slouží k pracovním jednáním a nabízí využití moderních technologií, jakými jsou bezdrátové připojení na obrazovku, Apple TV, vizualizér připojený přes e-link a magnetickou popisovatelnou tabuli. Stoly v místnosti jsou snadno přemístitelné, takže je možné je přizpůsobit typu jednání (Kettnerová, 2019).



Zdroj: (ŠKODA Mobil, 2019, str. 10)

***Obr. 5 Inno-spot, inovační zasedací místnost oblasti G***

Druhou částí inovačních prostor oblasti G je Creative zone, která je určena primárně pro odpočinek a inovační myšlení, čemuž odpovídá vybavení této zóny. Zaměstnanci zde mohou nalézt eliptický trenažér pro krátké protažení a boxovací

pytel v případě, že by potřebovali trochu upustit páru. Interaktivní stěna může být pak využita i ke krátké prezentaci, při které se zaměstnanec může uvelebit mezi polštáři nebo na sedacím pytli.



Zdroj: (ŠKODA Mobil, 2019, str. 10)

***Obr. 6 Creative zone, inovační prostředí oblasti G***

InnoCube je také novým inovačním prostředím umístěným v areálu ŠKODA AUTO Vysoké školy Na Karmeli. Toto prostředí má sloužit k přípravě na nové výzvy týkající se digitalizace. I zde mohou zaměstnanci nalézt více místností. Kromě speciálního zařízení a vybavení nabízí InnoCube také auditorium, které může posloužit k diskuzím. Tento prostor mohou využívat i studenti vysoké školy a rozvíjet zde digitální obchodní modely a zakládat start-upy.



Zdroj: (ŠKODA Storyboard, 2018)

***Obr. 7 InnoCube, inovační prostředí v areálu ŠKODA AUTO Vysoké školy***

V rámci Inovačního dne konaného 12. 9. 2019 byl účastníkům rozdán krátký dotazník týkající se právě inovačních prostor. Respondentů tohoto dotazníku bylo dvacet čtyři, otázek sedm. Všem dotazovaným se líbí, že nové inovační prostory napříč firmou vznikají. Téměř 70 % těchto respondentů už nějaké inovační prostory navštívilo. Respondenti byli dotazováni na vybavení inovačních prostor, které by uvítali. Nejčastěji uváděli nové technologie, pohodlné sezení, magnetické tabule, TV dotykovou obrazovku a projektor s interaktivní stěnou. Přes 80 % respondentů odpovědělo, že tráví rádi čas v příjemném inspirativním prostředí. Všichni respondenti si pak myslí, že by firma měla pokračovat s tvorbou těchto prostor. Podle nich prostory přináší pozitivní faktory jako jsou vyšší produktivita práce, snížení stresového napětí, vyšší spokojenost zaměstnanců a inspirace. Podle tohoto krátkého dotazníku lze říci, že ŠKODA AUTO a.s. kráčí správným směrem.

## **2.2 Pracovní vztahy ve ŠKODA AUTO a.s.**

Pracovní vztahy ve ŠA jsou determinovány jedinci. Je těžké tyto vztahy objektivně popsat, když je každý zaměstnanec vnímá subjektivně. Například zaměstnanec

z Inovačního inkubátoru uvedl v krátkém dotazníku, že zažil na pracovišti závažný problém. Správně ale také podotkl, že jde o nastavení každého z nás, jestli vnímá problém jako závažný nebo situaci na pracovišti jako opravdu napjatou. Podle něj jsou vypjaté situace přirozenou součástí procesu vývoje v automobilovém průmyslu. Nakonec také uvedl, že do větší míry dokázal vždy k problému najít řešení společně s druhou stranou účastníci se konfliktu.

ŠA se také snaží proškolit všechny zaměstnance, kterých by se mohlo týkat vedení lidí či vedení projektů, na příslušných kurzech. K řízení lidí musí nově mít zaměstnanci, kterých se to týká, úspěšně složenou tzv. licenci k vedení. K tomu, aby mohli složit tuto licenci, musí nejprve mít absolvované čtyři okruhy tzv. FBQ, na kterém jsou proškoleni, aby věděli, jak se zachovat v určitých situacích. Dále firma nabízí školení týkající se komunikace a vedení projektů. Škála těchto školení je obrovská a zaměstnanci se na ně mohou přihlašovat, přijde-li jim, že jsou školení pro ně adekvátní a mají to schváleno svým vedoucím. V některých případech dostávají zaměstnanci dokonce doporučení od svého vedoucího, aby se některého ze školení zúčastnili.

Pracovněprávní vztahy jsou upraveny také v kolektivní smlouvě, která je zaměstnancům volně přístupná na zaměstnaneckém portále. Zde se může zaměstnanec dočíst o pracovním poměru, o volbě a ztrátě pracovního místa, o ochraně před výpovědí a o podmínkách výpovědi a odstupu. Ve smlouvě je dále upraveno vše, co se týká zvyšování a prohlubování kvalifikace, rekvalifikace a zajištění dalších vzdělávacích aktivit. Zaměstnanec se zde může dozvědět o tom, že mu bude poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy například v případě vedení táborů pro děti a mládež. Tuto výhodu nabízí zaměstnavatel navíc nad rámec zákona.

ŠKODA AUTO a.s. se snaží podnikat různé kroky ke zlepšování pracovních vztahů. Mezi výše uvedenými jsou školení a kurzy pro zaměstnance týkající se komunikace a vedení lidí, dále úpravy uvedené v kolektivní smlouvě, která je schválena odborovou organizací. Nakonec se ale stejně jedná o samotné zaměstnance, jaké jsou povahy, jak jsou schopni vycházet se svými kolegy, jak umí řídit své podřízené nebo jak vnímají pokyny od svého nadřízeného, zda jsou nadřízeným motivováni.

### **3 Výzkumná šetření se zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. s cílem zjistit míru motivace a spokojenosti s pracovním prostředím**

Tato kapitola je zaměřena na samotné výzkumné šetření prováděné se zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. Formou tohoto výzkumného šetření je dotazníkové šetření. Cílem je zjistit, jak jsou zaměstnanci ve ŠA spokojeni s pracovním prostředím a do jaké míry je pracovní prostředí motivuje. Šetření se zabývá jak fyzickým pracovním prostředím, ve kterém se zaměstnanec pohybuje, tak zároveň vztahy na pracovišti, které ovlivňují pracovní nasazení a výkonnost.

#### **3.1 Plán výzkumného šetření**

Hypotézy dotazníkového šetření byly stanoveny dvě. První hypotéza zní: Zaměstnanci ve ŠKODA AUTO a.s. pracují raději v moderním prostředí a jsou tímto prostředím motivováni k lepším výkonům. Druhá hypotéza se váže na pracovní vztahy a zní: Zaměstnanci pracují lépe v prostředí, ve kterém nedochází k vypjatým situacím, ve kterém jsou drobné neshody řešeny dohodou a ve kterém jsou motivováni ze strany svého nadřízeného.

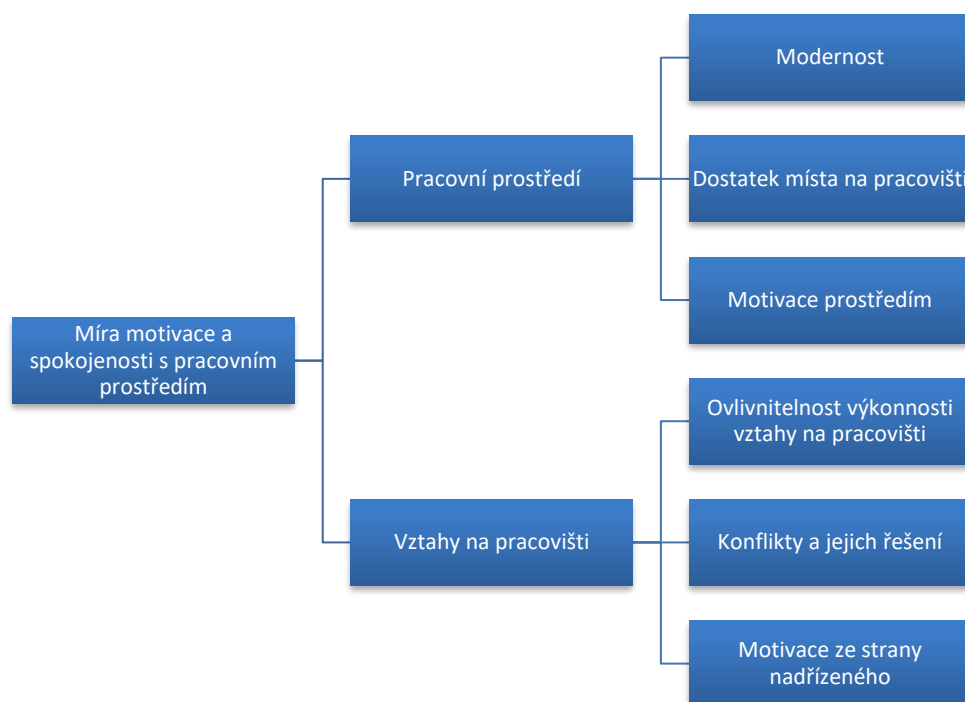
Informace o zaměstnancích, jejich motivaci a míře spokojenosti byly zjišťovány pomocí portálu Vyplňto.cz, který je při splnění podmínek (vyplnění určitého počtu dotazníků a zaregistrování) bezplatný, tedy náklady na distribuci a sběr dotazníkového šetření byly nulové.

Základním souborem tohoto šetření jsou zaměstnanci ŠA, dále pak stážisté této společnosti a stejně tak externí zaměstnanci, kteří využívají prostředí ve společnosti a přichází denně do styku se zaměstnanci ŠA jako se svými kolegy. Jednotkám základního souboru, konkrétně zaměstnancům ve ŠA a externím pracovníkům sedících přímo ve ŠKODA AUTO a.s. bylo dotazníkové šetření rozesláno e-mailem, ve kterém byl odkaz přímo na dotazníkové šetření. Stážistům ve ŠA bylo šetření zprostředkováno díky skupině na Facebooku.

Technikou výzkumného šetření bylo stanoveno dotazníkové šetření především kvůli počtu respondentů, který měl být co nejvyšší. Dotazníkové šetření bylo naprosto anonymní. Jediné informace o lidech, kteří dotazníkové šetření vyplnili, byly ty, na které bylo přímo dotazováno, konkrétně šlo o pohlaví a věkovou skupinu, do které respondent spadal.



Operacionalizace dotazníkové šetření je znázorněna v následujícím schématu.



**Obr. 8** Operacionalizace dotazníkového šetření

Před rozesláním dotazníkové šetření byla vhodnost a srozumitelnost otázek v něm testována na třech osobách, které toto šetření vyplnily na zkoušku. Tímto došlo k menší formě předvýzkumu, který měl za cíl zjednodušit otázky, aniž by ztrácely svůj obsah. Na základě předvýzkumu bylo prokázáno, že šetření je proveditelné, a tedy bylo rozesláno.

Získaná data byla zpracována do výstupu v podobě grafů, ke kterým byly přidány komentáře, viz kapitola 4. V kapitole 5 pak byla na základě získaných dat navržena možná zlepšení. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno po zpracování plánu výzkumného šetření tak, aby korespondovalo s hypotézami a s tím, co má být zjištěno. Data v dotazníkovém šetření byla sbírána 4 dny a následně došlo k jejich vyhodnocování.

### 3.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření začíná rozřazující otázkou. Jde o určení, zda respondent spadá do základního souboru, který je zkoumaný, tedy jestli je zaměstnancem nebo stážistou ve ŠKODA AUTO a.s. nebo jestli je externím zaměstnancem využívajícím prostory ve ŠA a přicházejícím denně do styku se zaměstnanci ŠA. Tato otázka byla

na začátek vložena z důvodu, kdyby se šetření dostalo do rukou někoho, kdo není vhodným respondentem pro tento výzkum.

Následovalo 5 otázek týkajících se pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. Ne všichni respondenti však zodpovídali všech 5 otázek, neboť je dotazník větvený, tedy pokud u jedné otázky byla respondentova odpověď „ne“, následující otázka byla automaticky přeskočena, protože pro něj nebyla relevantní. Tyto otázky postupně sledovaly vztah pracovního prostředí na motivaci zaměstnanců, modernost prostředí ve ŠA, dále pak inovační prostředí a to, co na těchto prostorech zaměstnanci oceňují. V poslední otázce týkající se pracovního prostředí byli poté zaměstnanci dotazováni na dostatek volného místa na jejich pracovišti.

Možné odpovědi na otázky týkající se motivace pracovním prostředím a moderností pracovního prostředí byly „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „určitě ne“. Z těchto možností si musel zaměstnanec vybrat vždy jen jednu odpověď. Následující otázka na inovační prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. byla rozřazující. Zaměstnanci byli dotazováni na to, jestli už někdy navštívili některé z inovačních prostor. Možné odpovědi na tuto otázku byly pouze „ano“ a „ne“. Mezi inovační prostředí ve ŠA se řadí například InnoCube v objektu ŠKODA AUTO Vysoké školy ve Vzdělávacím centru Na Karmeli nebo inovační prostory oblasti G v objektu U20 nedaleko 13. brány. Dalším inovačním prostředím určeným primárně pro zaměstnance v oblasti E je inovační inkubátor umístěný mimo areál ŠKODA AUTO a.s. jen pár set metrů od technologického centra. V případě, že dotazovaný odpověděl na tuto otázku „ano“, následovala polootevřená otázka týkající se toho, co na těchto prostorách zaměstnanec oceňuje. Na výběr bylo z odpovědí „vybavení“, „technologie“, „příjemné prostředí“ a „inspirace a kreativita“, navíc mohl respondent doplnit vlastní odpověď. Povinně museli respondenti zaškrtnout alespoň jednu z odpovědí, maximální počet odpovědí nebyl omezen. Poslední otázka týkající se pracovního prostředí byla na dostatek volného místa na pracovišti. Na výběr byly v tomto případě jen dvě odpovědi, „ano“ a „ne“.

Následovaly čtyři otázky zabývající se vztahy na pracovišti. Ta první se dotazovala na to, zda vztahy na pracovišti ovlivňují pracovní nasazení. Možné odpovědi byly jen „ano“ a „ne“. Další otázka už byla více osobní, týkala se toho, jestli zaměstnanec zažil někdy na pracovišti vypjatou situaci nebo jestli zažil konflikt se svým kolegou, nadřízeným nebo podřízeným. Odpovědi byly opět zcela jasné, ano či ne.

Následující otázka se týkala řešení těchto problémů na pracovišti, konkrétně toho, zda zaměstnanci preferují dohodu jakožto řešení. Odpovědi na tuto otázku byly stejné jako na otázku předešlou. Poslední otázka byla také trochu osobní, dotazovala se na to, zda jsou zaměstnanci motivováni ze strany nadřízeného. Možné odpovědi byly „rozhodně ano“, „převážně ano“, „převážně ne“ nebo „vůbec ne“. Přestože poslední dvě otázky byly více „na tělo“, dotazující se nemuseli ničeho bát, dotazníkové šetření bylo samozřejmě naprosto anonymní, což bylo jasně uvedeno již v úvodním slově k dotazníku. Pouze jeden z respondentů ukončil průzkum předčasně, když došlo na otázku týkající se vztahů na pracovišti. Toto bylo zjištěno na základě funkce, kterou platforma Vyplňto.cz nabízí, tedy přehled toho, u jakých otázek ztrácí dotazníkové šetření respondenty.

Poslední dvě otázky se týkaly už jen osobních údajů v podobě dotazu na pohlaví a dotazu na věkovou kategorii. Věkové kategorie byly rozděleny tak, aby obsáhly jakýkoli věk, přestože bylo zřejmé, že do skupiny méně než 18 let nebude zařazen nikdo, protože i stážisté ve ŠKODA AUTO a.s. musí být studenty vysokých škol, tedy jim musí být více než 18 let. Věková kategorie 18–25 let pak pravděpodobně zahrnuje především právě stážisty, i když tomu tak nemusí být ve stoprocentní míře. Následovaly ještě tři věkové kategorie v rozmezí 26–40 let, 41–55 a více než 56 let.

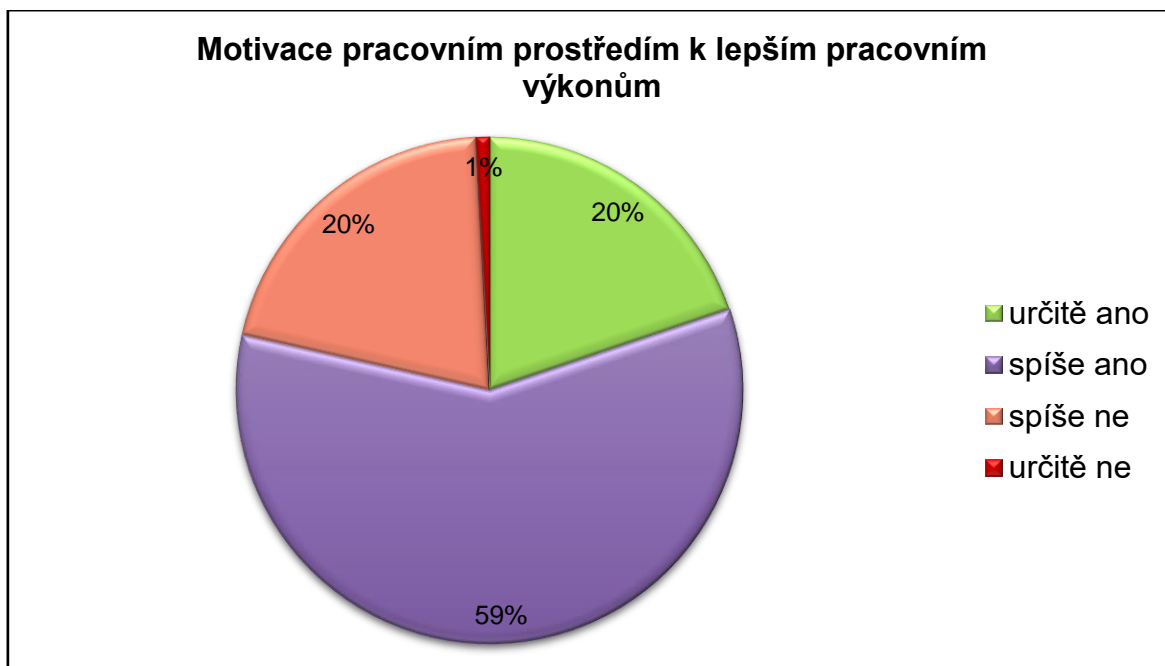
## 4 Výsledky výzkumného šetření

V této kapitole jsou zformovány výsledky výzkumného šetření nejčastěji do podoby grafů. Tyto grafy jsou vždy popsány. Dotazníkové šetření vyplnilo 127 respondentů, při čemž údaje byly sbírány čtyři dny. Celkový počet otázek v dotazníku bylo dvanáct, z těchto dvanácti otázek bylo v průměru zodpovězeno 10,65 otázek z důvodu větvení dotazníku. Větvení způsobilo automatické přeskočení otázky v případě, že otázka nebyla pro respondenta relevantní. Například v případě, že odpověď na otázku zněla „ne“, nebylo vhodné ptát se respondenta na doplňující otázku k danému tématu. Návratnost dotazníku byla necelých 91 %. Toto procento je dáno poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Znamená to tedy, že necelých 10 % lidí dotazník otevřelo, ale nevyplnilo a neodeslalo k vyhodnocení. Otázky byly respondentům kladeny po jedné a nebylo možno se vracet k přechozím otázkám. Průměrná doba vyplňování dotazníku respondenty byla necelé dvě minuty.

### 4.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření

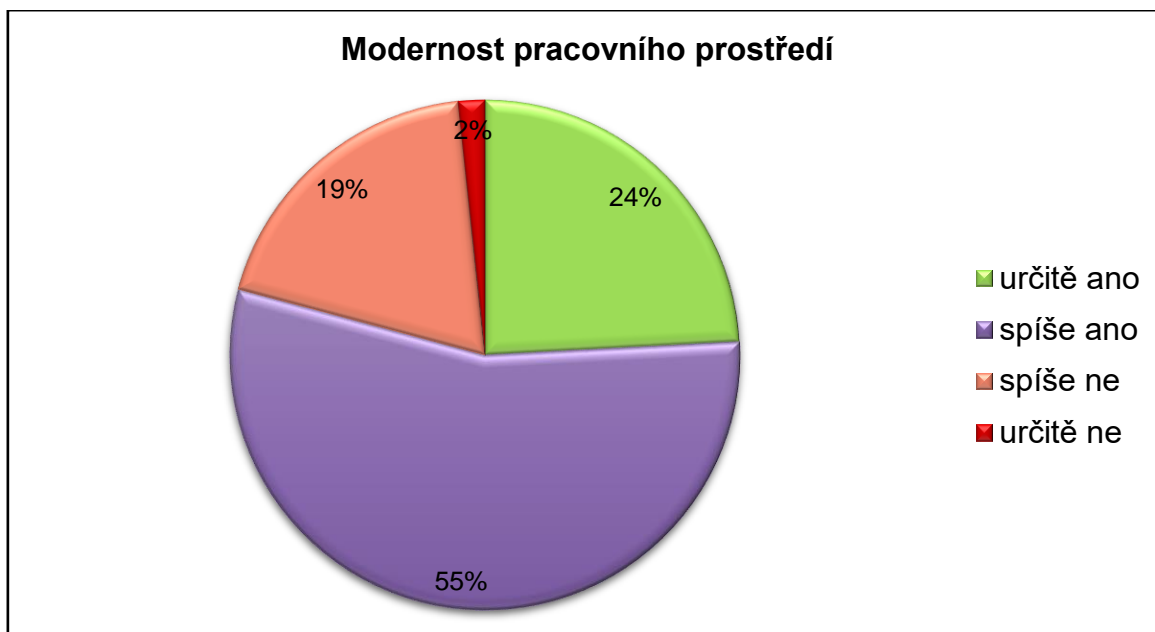
Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, dotazník vyplnilo 127 respondentů. Ukázalo se, že první otázka týkající se využívání prostor ve ŠKODA AUTO a.s., tedy otázka, zda je respondent zaměstnancem nebo stážistou firmy nebo zda pracuje pro externí firmu, ale využívá prostor ŠA a přichází denně do kontaktu s jejími zaměstnanci, byla zcela adekvátní. Přesto, že byl dotazník rozeslán jen vhodným respondentům, dostal se i k šesti lidem, kteří nesplňovali podmínku využívání prostor ve firmě. Dále bylo tedy pracováno se souborem 121 respondentů.

Druhá otázka týkající se respondentů na to, jestli je pracovní prostředí ve ŠA motivuje k lepším pracovním výkonům, dopadla z více než tří čtvrtin pozitivně. Přibližně 78,5 % respondentů na tuto otázku odpovědělo buďto „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“. Pouze jeden respondent uvedl, že rozhodně není prostředím motivován. Dvacet čtyři respondentů pracovní prostředí spíše nemotivuje k lepším pracovním výkonům. Těchto dvacet čtyři respondentů tvoří necelých 20 % dotazovaných využívajících prostory ŠA.



**Obr. 9** Motivace pracovním prostředím ve ŠA k lepším pracovním výkonům

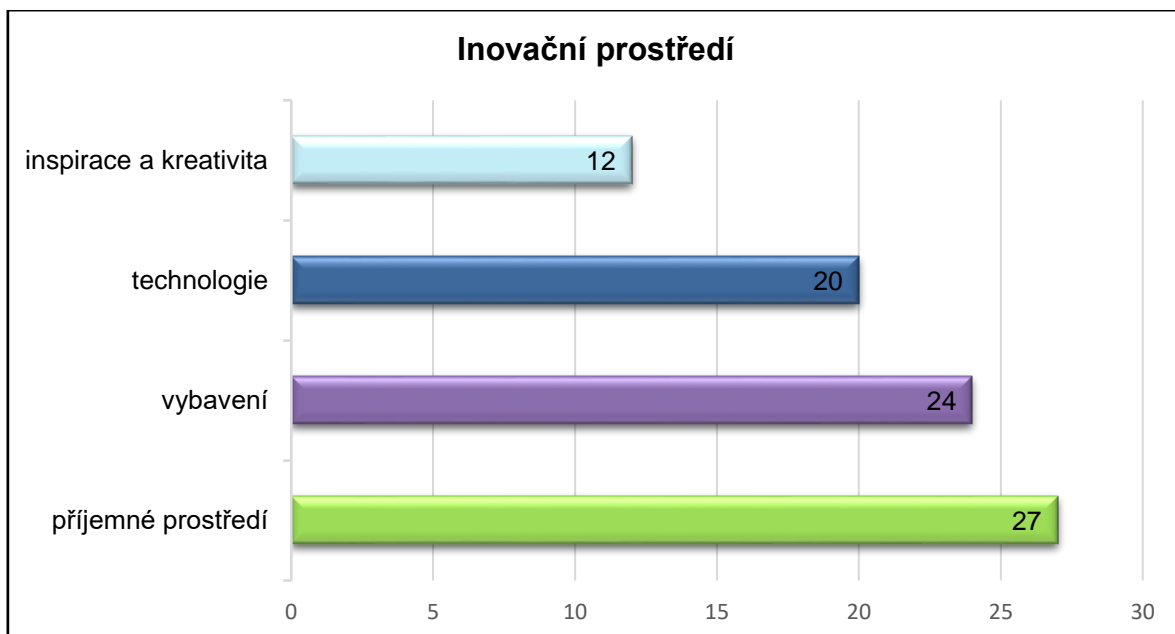
Téměř stejný poměr pozitivních a negativních odpovědí měla třetí otázka, která se respondentů dotazovala na to, jestli je prostředí ve ŠA podle nich dostatečně moderní. Devadesát pět respondentů odpovědělo „určitě ano“ nebo „spíše ano“, zbylých dvacet pět respondentů pak „spíše ne“ nebo „určitě ne“. Procentuálně se tedy odpovědi na otázku pohybují přibližně v poměru 79 % kladných odpovědí a 21 % záporných. Konkrétní množství respondentů u jednotlivých odpovědí bylo: dvacet devět respondentů u odpovědi „určitě ano“, šedesát šest „spíše ano“, dvacet tři „spíše ne“ a dva „určitě ne“. Oproti předchozí otázce nemůže zůstat bez povšimnutí, že celkový počet odpovědí se o jednu snížil. Znamená to tedy, že u této otázky jeden respondent opustil dotazník.



**Obr. 10 Modernost pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s.**

Právě u čtvrté otázky docházelo k větvení dotazníku. Otázka se dotazovala respondentů, zda už někdy navštívili některé inovační prostředí ve ŠA, jako je například InnoCube, inovační inkubátor nebo inovační prostory oblasti G. V tomto místě dotazníku došlo v případě odpovědi „ne“ k přeskočení následující otázky, která se týkala právě inovačních prostor. „Ne“ odpovědělo osmdesát respondentů, tedy přibližně dvě třetiny dotazovaných. Přibližně jedna třetina respondentů, konkrétně čtyřicet jedna, odpověděla zde „ano“.

Těchto čtyřicet jedna respondentů odpovídalo pak na otázku, co ocenili na inovačním prostředí. Zde museli zaškrtnout alespoň jednu odpověď, maximální počet odpovědí omezen nebyl. Otázka byla polootevřená, tudíž si respondenti mohli vybrat ze čtyř nabídnutých odpovědí (příjemné prostředí, vybavení, technologie, inspirace a kreativita) nebo přidat vlastní. Od nikoho nedošlo k přidání vlastní odpovědi, proto má graf jen čtyři původní sloupce. Nejvíce lidí (dvacet sedm) oceňuje příjemné prostředí. Na druhém místě skončilo vybavení, které oceňuje dvacet čtyři respondentů. Třetí místo získaly technologie, kterých si váží dvacet respondentů. Na inspiraci a kreativitu nakonec zbylo dvanáct odpovědí.



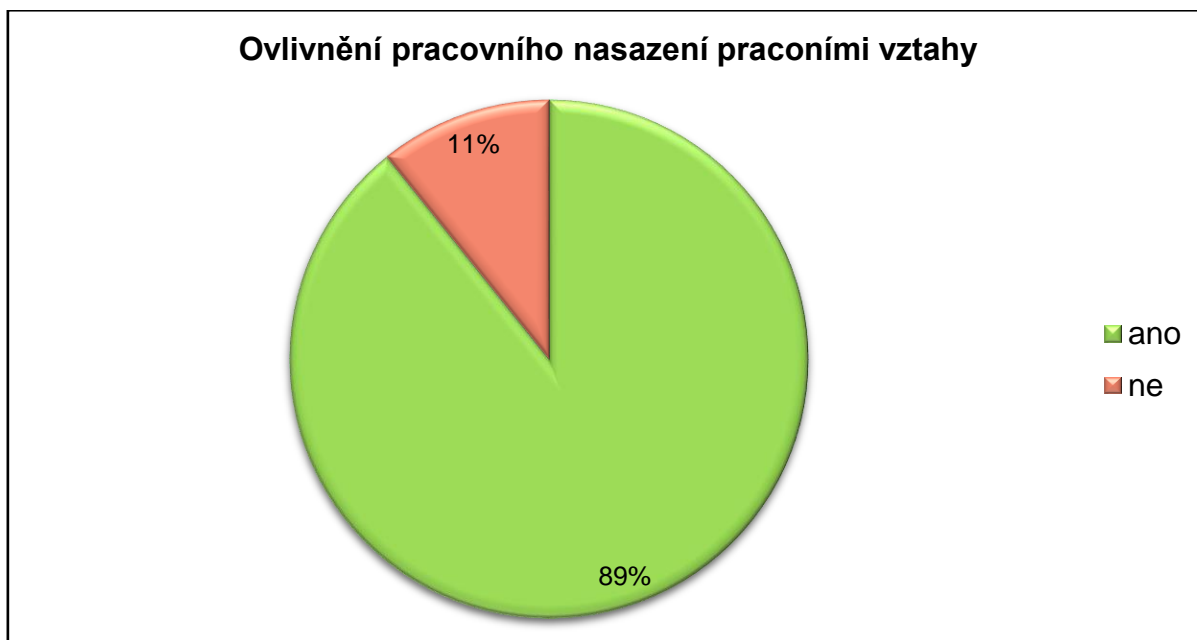
**Obr. 11 Co zaměstnanci oceňují na inovačním prostředí**

Další otázka byla velmi jednoduchá, chtěla od respondentů získat informaci, zda mají na pracovišti dostatek místa. Zde musí být ale zdůrazněno, že jde o subjektivní pocit zaměstnanců. Druhá věc je, kolik je dáno v normách firmy a kolik místa by člověk skutečně měl, kdyby došlo k přeměření. Zhruba jedna čtvrtina zaměstnanců zde uvedla, že nemá dostatek místa na pracovišti. Šlo o třicet jedna respondentů, zbylých devadesát uvedlo, že dostatek místa na pracovišti má.



**Obr. 12 Dostatek volného prostoru na pracovišti**

Sedmá otázka se týkala vztahů na pracovišti. Respondenti byli dotazováni na to, zda ovlivňují pracovní vztahy na pracovišti jejich pracovní nasazení. Větší míra respondentů zde uvedla, že je pracovní vztahy ovlivňují, jednalo se o sto osm respondentů. Pouze třináct respondentů pracovní vztahy neovlivňují. Procentuálně se jedná o poměr přibližně devadesát ku deseti.



**Obr. 13 Ovlivnění pracovního nasazení pracovními vztahy**

Osmá otázka byla více osobní, pro někoho možná trochu nepříjemná, respondenti byli však už na začátku ubezpečeni, že dotazník je anonymní. Respondent zde musel odpovědět na otázku, jestli někdy zažil na pracovišti vypjatou situaci nebo přímo konflikt. Osmdesát pět respondentů uvedlo, že ano, což je více než 70 %. Zbýlých třicet šest respondentů, kteří odpověděli „ne“ na tuto otázku, bylo ušetřeno následující otázky týkající se řešení těchto sporů.





**Obr. 14** Zažití vypjaté situace nebo konfliktu na pracovišti zaměstnanci

Následující devátou otázkou zodpovídalo jen osmdesát čtyři respondentů. To znamená, že jeden, který uvedl u předchozí odpovědi, že konfliktní situaci zažil, tuto otázku nezodpověděl. Množství „ano“ odpovědí zde bylo v obrovské převaze, tuto odpověď zaškrtno osmdesát dva respondentů. Pouze dva respondenti uvedli, že nepreferují dohodu jako řešení těchto sporů.

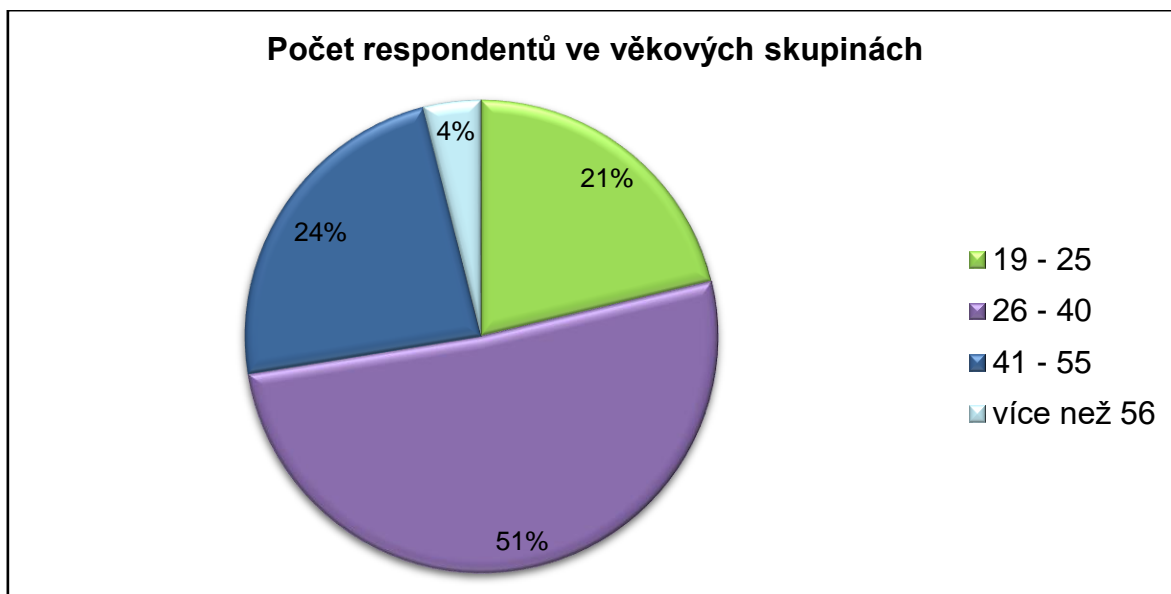
Poslední otázkou týkající se motivace a pracovního prostředí byla otázka, jestli se zaměstnanci cítí být motivováni ze strany svého nadřízeného. 80 % odpovědí bylo kladných. Nejvíce respondentů zaškrtno odpověď „převážně ano“. Bylo to padesát devět respondentů tvořících cirká 49 % ze všech odpovědí. Třicet osm lidí tvořících přes 31 % odpovědí uvedlo, že se rozhodně cítí být motivováni vedoucím. Zhruba 18 % zaměstnanců zodpovídajících tuto otázku převážně motivováno není ze strany svého nadřízeného. Zbylí dva respondenti tvořící necelá 2 % všech respondentů se vůbec necítí motivováni.



**Obr. 15 Motivace ze strany nadřízeného**

Zbylé dvě otázky už se týkaly jen pohlaví a věkové skupiny, do které respondent spadal. Dotazník vyplnilo osmdesát tři mužů a čtyřicet čtyři žen. Muži tedy tvořili zhruba dvě třetiny respondentů, ženy pak zbylou jednu třetinu.

Věkové kategorie byly rozděleny tak, aby kdokoli, kdo dotazník vyplňuje, se mohl zařadit do jedné ze skupin. Předpoklad, že k lidem do věku osmnácti let se šetření nedostane, byl potvrzen, nikdo v tomto věku dotazník nevyplňoval. Dvacet sedm lidí, kteří dotazník vyplnili, bylo ve věku od devatenácti do dvaceti pěti let. Do této skupiny spadají z větší míry stážisté ŠA. Respondentů ve věku od dvaceti šesti let do čtyřiceti bylo nejvíce, tvořili přes 50 % respondentů. Necelých 24 % tvořili zaměstnanci v rozmezí od čtyřiceti jedněch let do padesáti pěti. Více než padesát pět let bylo jen pěti respondentům.



**Obr. 16** Počet respondentů v jednotlivých věkových skupinách

## 4.2 Závislosti odpovědí

V rámci platformy Vyplňt.cz lze také zkoumat, jestli mezi jednotlivými odpověďmi neexistují nějaké závislosti. Je například zajímavé, že se nepotvrdil předpoklad, že o inovační prostory se více zajímají ženy případně mladí lidé ve věkové skupině od devatenácti do dvaceti pěti let. Třicet mužů z osmdesáti tří již navštívilo některé z inovačních prostor, procentuálně to odpovídá přibližně 36 % mužů, kteří vyplnili dotazník. Žen, které již navštívili inovační prostory, bylo jen 25 %. Inovační prostory navštívilo také téměř stejné procento mladých lidí ve věku do dvaceti pěti let.

Překvapivý je také údaj, že téměř 50 % lidí ve věku od devatenácti do dvaceti pěti zažilo již na pracovišti konflikt. Pozitivní zprávou však je, že až 60 % těchto mladých shledává prostory ve ŠKODA AUTO a.s. spíše moderní. Další pozitivní věcí je, že dvacet z dvaceti sedmi mladších dvaceti pěti let se cítí být motivováno vždy nebo alespoň převážně ze strany nadřízeného.

## 5 Zpráva pro personalisty ve ŠKODA AUTO a.s.

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí výsledků zjištěných při výzkumném šetření a na navržení možných zlepšení týkajících se pracovního prostředí a vztahů na pracovišti. Celkově z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit pozitivní závěry. U všech otázek zkoumajících motivaci a modernost pracovního prostředí vycházely odpovědi z větší míry kladně.

Zaměřit by se firma mohla více na prostředí, ve kterém se zaměstnanci nachází denně než na tvorbu nových inovačních prostor. Tím by se možná snížilo procento zaměstnanců, kteří spíše nejsou motivováni pracovním prostředím a procento lidí, kteří shledávají prostředí ve ŠA spíše nemoderním. Obě tyto skupiny tvoří přibližně 20 % respondentů. Konkrétně by se mohlo jednat o modernizování kanceláří, modernizaci chodeb do podoby koutků, kde se mohou zaměstnanci sejít a probrat zběžné informace, a modernizaci zasedacích místností, aby mohla být maximálně využita jejich plocha a vybavení místností. Neznamená to však zastavení tvorby inovačních prostředí, naopak. Inovační prostředí, ať už v jakékoli podobě, jsou zaměstnanci vnímána pozitivně. Nejvíce oceňují zaměstnanci možnost strávit čas v příjemném prostředí, což je taky důvodem návrhu, aby se příjemné prostředí vytvářelo v kancelářích, na chodbách a v zasedacích místnostech.

Zajímavé byly odpovědi na otázku, jestli mají zaměstnanci kolem sebe na pracovišti dostatek prostoru, kdy až čtvrtina zaměstnanců uvedla, že nemá. Je samozřejmě otázkou, do jaké míry jde o subjektivní názor zaměstnance a do jaké míry skutečně prostor na pracovišti nesplňuje interní normy. Zde existuje každopádně velký potenciál pro zlepšení. Společnost ŠA se bohužel potýká s nedostatkem pracovních míst. O to těžší je uspořádat kanceláře tak, aby se do nich vešlo co nejvíc zaměstnanců, ale aby zároveň každý měl dostatek prostoru kolem sebe. Může také docházet k situaci, že pracovník má na pracovišti kolem sebe dostatek místa, ale pokud chce pracoviště opustit, musí vždy prosit kolegu vedle sebe, aby se například přisunul blíže ke stolu, protože nemá dostatek místa pro odchod. To vede k tomu, že oba zaměstnanci jsou pak nespokojeni s množstvím pracovního místa v kanceláři.

Z dotazníku vyplynulo, že pracovní vztahy z velké míry ovlivňují pracovní výkon a že velké množství respondentů již někdy zažilo na pracovišti konflikt. Stejně tak ale

většina uvedla, že preferují dohodu jako formu řešení tohoto sporu. Pětina respondentů také uvedla, že buďto se převážně necítí být motivováni ze strany nadřízeného nebo se vůbec necítí být motivováni. Všechny tyto výsledky se týkají pracovních vztahů, které lze těžko korigovat v tak obrovském množství zaměstnanců a v tak široké organizační struktuře. Z tohoto pohledu se snaží firma udělat maximum pro to, aby byli zaměstnanci vhodně řízeni a motivováni, ať už formou školení nebo licencí potřebných k řízení lidí.

## Závěr

Obecným cílem bakalářské práce bylo uchopit téma pracovního prostředí a motivace zaměstnanců nejprve teoreticky a poté získané informace promítnout do analýzy aktuální situace v konkrétním podniku, dále navrhnout, vytvořit a zrealizovat výzkumné šetření. Výzkumné šetření poté vyhodnotit a navrhnout možnosti pro zlepšení. K tomuto všemu došlo na příkladu firmy ŠKODA AUTO a.s.

V rámci analýzy aktuálního stavu pracovního prostředí bylo zjištěno, že ŠA se vydává správným směrem při tvorbě inovačních prostor umístěných v různých částech jejího areálu. Na tyto prostory nahlíží zaměstnanci kladně a jsou schopni určit, které funkce těchto prostor oceňují nejvíce. V sestupném pořadí to je příjemné prostředí, vybavení, dále moderní technologie, a nakonec inspirace a kreativita. Na základě analýzy aktuální situace pak vzniklo dotazníkové šetření, ze kterého právě vyšli i informace o tom, co zaměstnanci oceňují na inovačních prostorech.

Možnost pro zlepšení je dle výsledků výzkumného šetření v prostoru na pracovišti, o kterém čtvrtina respondentů uvedla, že ho nemají dostatek. Z hlediska pracovních vztahů pak byly potvrzeny standardní předpoklady. Například, že zaměstnanci jsou ovlivňováni vztahy na pracovišti a že tyto vztahy mají vliv na jejich výkonnost. Nebo že na pracovišti dochází k vypjatým situacím a konfliktům, valná většina zaměstnanců preferuje řešení těchto situací dohodou. Posledním kladným aspektem, který vyšel z dotazníku, je fakt, že čtyři pětiny respondentů se v převážné míře cítí být motivováni ze strany svého nadřízeného.

Zájem o zlepšování pracovního prostředí a pracovních vztahů by neměl ze strany zaměstnavatele klesat, ba naopak. Z šetření je patrné, že kroky podniknuté společností a týkající se pracovního prostředí vedou k pozitivnímu vnímání ze strany zaměstnanců.

## Seznam literatury

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

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

Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2019 [cit. 2019-11-04]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

GUZZO, Richard A. a Katherine A. NOONAN. *Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract*. Human Resource Management. 1994, **33**(3), 447 - 462.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara Bloch SNYDERMAN. *The motivation to work*. 2. vydání. New York: Wiley, 1967. ISBN 978-1-56000-634-3.

KETTNEROVÁ, Lucie. Jde to i jinak. *ŠKODA Mobil*. Mladá Boleslav, 2019, **25**(4), 10.

KIM, Sang H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-078-3.

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

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUTARŇOVÁ, Jana. Nejhezčí kanceláře mají Google, IN-SPIRO a Air Bank. *Jobs.cz* [online]. Praha, 2015 [cit. 2019-11-10]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/nejhezci-kancelare-ma-google-in-spiro-a-air-bank/>

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. *Psychological Review*. 1943, **50**(4), 370-396.

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

Redakce. Tvůrčí zázemí Technického vývoje. *ŠKODA Mobil*. Mladá Boleslav, 2019, **25(3)**, 29.

VROOM, Victor Harold. *Work and motivation*. Dotisk. New York: Wiley, 1994. ISBN 0787900303.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	8
Obr. 2 Yerkes-Dodsonův zákon .....	12
Obr. 3 Prostory firmy IN-SPIRO, vítěze soutěže CBRE Zasedačka roku 2014 ....	17
Obr. 4 Prostory Inovačního inkubátoru.....	18
Obr. 5 Inno-spot, inovační zasedací místnost oblasti G .....	19
Obr. 6 Creative zone, inovační prostředí oblasti G.....	20
Obr. 7 InnoCube, inovační prostředí v areálu ŠKODA AUTO Vysoké školy .....	21
Obr. 8 Operacionalizace dotazníkového šetření.....	24
Obr. 9 Motivace pracovním prostředím ve ŠA k lepším pracovním výkonům .....	28
Obr. 10 Modernost pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s.....	29
Obr. 11 Co zaměstnanci oceňují na inovačním prostředí.....	30
Obr. 12 Dostatek volného prostoru na pracovišti.....	30
Obr. 13 Ovlivnění pracovního nasazení pracovními vztahy .....	31
Obr. 14 Zažití vypjaté situace nebo konfliktu na pracovišti zaměstnanci.....	32
Obr. 15 Motivace ze strany nadřízeného.....	33
Obr. 16 Počet respondentů v jednotlivých věkových skupinách.....	34

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Michaela Ráčková		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. jako jeden z motivačních faktorů		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KMM – Katedra marketingu a managementu	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2019
<b>POČET STRAN</b>	42		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	16		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce „Pracovní prostředí ve ŠKODA AUTO a.s. jako jeden z motivačních faktorů“ se zabývá analýzou pracovního prostředí a motivací zaměstnanců. Teoretická část se zabývá personálními činnostmi včetně motivace pracovníků. Motivace je zkoumána na základě existujících teorií. Pracovní prostředí ale také pracovní vztahy jsou analyzovány v teoretické části práce. Praktická část obsahuje analýzu pracovního prostředí ve ŠKODA AUTO a.s., dotazníkového šetření a poté vyhodnocení výzkumu. Návrhy na zlepšení jsou zpracovány v páté kapitole bakalářské práce. Cílem celé práce je analyzovat pracovní prostředí a zjistit, jestli jsou zaměstnanci motivováni pracovním prostředím a pracovními vztahy.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p><b>Motivace, pracovní prostředí, pracovní vztahy, personální činnosti, pracovní spokojenost, pracovní výkon</b></p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Michaela Ráčková</b>		
<b>FIELD</b>	<b>6208R087 Business Administration and Sales</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Working environment in ŠKODA AUTO a.s. as one of the motivating factors</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Ing. Jana Pechová, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KMM – Department of Marketing and Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2019</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>42</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>16</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>0</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis „Working environment in ŠKODA AUTO a.s. as one of the motivating factors“ deals with analysis of working environment and motivation of the employees. The theoretical part follows up the personal activities including motivation of workers. The motivation is observed in terms of existing theories. Working environment but also the work relationships are analysed in the theoretical part of thesis. The practical part contents analysis of the working environment in ŠKODA AUTO a.s. as well as a questionnaire research that is evaluated and then suggestions of improvement are devised in the fifth chapter of the bachelor thesis. The aim of this thesis is to analyse working environment and to find out, if the employees are motivated by this environment and by the work relationships.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p><b>Motivation, working environment, work relationships, personal activities, job satisfaction, work performance</b></p>		