

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Motivační strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s. a její přijetí zaměstnanci oddělení EOI.

Marek VÍT

Vedoucí práce: Mgr. Jakub Černý

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

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

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

V Mladé Boleslavi dne 3.12 2015

Zde bych rád poděkoval Mgr. Jakobovi Černému za odborné vedení práce a cenné připomínky. Především však za bleskové odezvy, bez kterých by nebylo možné práci odevzdat ve stanoveném termínu. Další poděkování patří mému vedoucímu Mgr. Martinovi Pekařovi, bez kterého by nebylo možné práci vypracovat v daném rozsahu.

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická východiska řešení	9
2.1	Motivace	9
2.2	Odměňování pracovníků	17
2.3	Shrnutí teoretické části	22
3	Případová studie ŠKODA AUTO a.s.	24
3.1	Představení společnosti	24
3.2	System odměňování	30
3.3	Dotazníkové šetření	36
4	Vlastní návrh řešení či aplikace	46
5	Závěr	48
6	Seznam literatury	49
7	Seznam obrázků a tabulek	51
	Seznam příloh	51

Seznam použitých zkratk a symbolů

a.s.	akciová společnost
AZNP	automobilové závody, národní podnik
č.	číslo
Dr.	doktor
E	oblast ekonomie
EO	informační systémy a organizace
EOA	IT administrativa procesů
EOI	IT služby
EOM	procesní a systémová integrace, prodej a marketing
EOS	IT Governance a řízení servisu
EOT	procesní a systémová integrace, Management zakázek a výroba
EOV	procesní a systémová integrace - vznik výrobku
ERG	Existence, Relatedness and Growth
H1	první hypotéza
H2	druhá hypotéza
H3	třetí hypotéza
H4	čtvrtá hypotéza
H5	pátá hypotéza
H6	šestá hypotéza
IT	informační technologie
Kč	korun českých
mld.	miliarda
Obr.	obrázek
OZP	osoba se zdravotním postižením
PC	personal computer
Prof.	profesor
S.A.	société anonyme - akciová společnost
Tab.	tabulka
ZTP/P	zvláště tělesně postižený s průvodcem

1 Úvod

V dnešním technologicky vyspělém světě se klade čím dál tím větší důraz na lidský potenciál. Zaměstnanci představují důležité aktivum, kterým se společnosti diversifikují a udržují konkurenceschopnými. Z toho důvodu firmy vynakládají nemalé prostředky na motivování svých zaměstnanců. Jen prostřednictvím motivovaných pracovníků může firma dosáhnout lepších výkonů a stanovených cílů.

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivování pracovníků na IT pozicích ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Důvodem zvolení tohoto tématu byla má nespokojenost s přístupem k zaměstnancům mým bývalým zaměstnavatelem. Osobně jsem se necítil dostatečně motivovaný a zajímalo mě, jestli mé pocity sdílí i ostatní zaměstnanci. Přestože jsem od té doby změnil zaměstnavatele, téma motivace mě nepřestalo zajímat. Oslovil jsem tedy svého současného nadřízeného s tím, že provedu průzkum v rámci mých nynějších kolegů. Tomu se nápad líbil, oslovil ostatní vedoucí a můj průzkum se rozrostl na celé IT oddělení společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Hlavním cílem práce je zjistit, jak pracovníci IT oddělení vnímají motivační faktory společnosti a v závislosti na získaných poznatcích navrhnout možná zlepšení. V průběhu výzkumu jsem úzce spolupracoval s vedením IT a po dohodě připravoval podklady k prezentaci průběžných výsledků. Díky zainteresovanosti managementu se výzkumná část rozšířila z oddělení IT služeb (EOI) na všechna IT oddělení.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí.

První část se věnuje teoretické charakteristice motivace zaměstnanců. Jsou zde vysvětleny základní pojmy a motivační teorie potřebné ke zpracování praktické části.

Druhá kapitola je rozdělena na dvě části. První část obsahuje charakteristiku společnosti a způsoby odměňování pracovníků. Druhá část popisuje metodu sběru informací prostřednictvím dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení.

Poslední část obsahuje návrhy na zlepšení motivačního systému v závislosti na výsledcích dotazníkového šetření a zkušenostech, které jsem nasbíral za dobu působení ve společnosti.

2 Teoretická východiska řešení

V teoretické části jsou popsány základní pojmy motivace, motivační strategie a způsoby odměňování.

2.1 Motivace

Pojem „motivace“ je odvozen od latinského slova *movere* (hýbati, pohybovati). Motivace je síla, která usměrňuje chování lidí. Ti jsou motivováni, pokud očekávají, že určitý způsob jednání povede k dosažení cíle a cenné odměně. Takové, která uspokojí jejich potřeby. (Armstrong, 2014)

2.1.1 Proces motivace

V lidské psychice účinkují vnitřní hybné síly, mnohdy neuvědomované, které činnost člověka usměrňují, v tomto směru ho dále aktivizují a tuto aktivitu poté udržují. Dohromady se tyto tři roviny projevují v podobě motivovaného jednání.

Tři dimenze motivace podle Bedrnové a kol (2007) jsou:

- Dimenze směru orientuje člověka určitým směrem nebo ho naopak od jiného směru odvrací. Tuto skutečnost je možné v rovině prožívání přiblížit obraty „potřebuji to a to“, „dosáhnu toho a toho“ nebo naopak „to či ono nechci“.
- Dimenze intenzity udává, s jakou pílí se člověk o dosažení svého cíle pokouší. Výrazy udávající míru intenzity mohou být například „moc bych chtěl“, „velmi toužím“ či „moc se nezajímám“.
- Dimenze stálosti stanovuje, jak dlouho je člověk schopen překonávat překážky, ať už vnitřní či vnější. Vysoká vytrvalost znamená, že jedinec je schopen setrvat v určitém směru a intenzitě, přestože se setkává s nejrůznějšími neúspěchy.

2.1.2 Motiv a stimul

Jedním ze základních prvků v problematice motivace je motiv. Motiv je vnitřní psychická síla (popud, pohnutka) a bývá chápán jako důvod lidského chování či jednání. Motiv je přímo vázán na cíl. Cílem motivu je dosáhnout psychického stavu

– nasycení. Při dosažení cíle a vnitřního pocitu uspokojení, motiv vyhasne. (Bedrnová a kol. 2007)

Na jednání člověka zpravidla působí celé množství motivů. Z toho důvodu může docházet k posílení lidského jednání, jestliže se jedná o motivy stejně orientované. V případě, že motivy směřují k různým cílům, vzájemně se oslabují a nastává konflikt motivů.

Pokud se motivace projevuje jako vnitřní hnací síla, stimulace na člověka působí zevnějšku. Stimulace je soubor vnějších podnětů či pobídek, které usměrňují jednání lidí a působí na jejich motivaci. Toto působení je většinou vykonáváno prostřednictvím jednoho člověka za účelem ovlivnit činnost druhého člověka. (Meyerová, Bureš, Růžička, 1995) Stimulem tedy rozumíme jakýkoliv podnět vyvolávající změny v motivaci člověka. Dělí se na impulsy a incentivy. V případě impulsů se jedná o podněty signalizující změnu v těle či mysli člověka. Lze sem zařadit například bolest zubů, která vyvolá motiv návštěvy zubaře. Incentivy jsou potom vnější podněty, vztahující se k impulsům, které aktivují určitý motiv. Incentivem se rozumí například pochvala za dobrý výkon. (Bedrnová a kol. 2007)

2.1.3 Zdroje motivace

Skutečnosti, které vytvářejí motivaci, jsou označovány jako zdroje motivace. Zdroje motivace se liší dle autorů a jsou velmi členité. Mezi ty základní však patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Bedrnová a kol, 2007)

- **Potřeba** je základním zdrojem motivace. V psychologii je potřeba definována jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho významného pro daný subjekt. Nemusí se však vždy jednat o nedostatek. I pocit přebytku může iniciovat potřebu odstranit jej. Nedostatek či přebytek se projevuje nepříjemným vnitřním napětím, které motivuje k jeho odstranění. Vytvářejí se tak touhy, snahy a cíle člověka, kterými se snaží zmiňovaný nedostatek (přebytek) snížit nebo úplně eliminovat a tím dosáhnout uspokojení potřeby. (Provazník, Komárková, 2004)
- V průběhu života každý člověk vykonává některé činnosti nebo dodržuje určitý životní režim. Ať už se jedná o rituály osobní hygieny, stravování, studijní či pracovní oblasti, základem jsou **návyky**. Návyk lze tedy definovat jako „opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka

v určité situaci.“ (Mayerová, Bureš, Růžička, 1995, str. 117) Člověk je poté jakoby nucen postupovat v podobných situacích již vyzkoušeným způsobem.

- Významnou měrou na motivaci člověka se také podílejí jeho **zájmy**. Zájem lze definovat jako dlouhodobější zaměření jedince na určitou oblast. Zájmy člověka popohánějí. Jsou spojeny se snahou o ovládnutí předmětu zájmu, po poznání. Předmět zájmu je velice různorodý. Jako příklad lze uvést zájem o sport, vědní obor či vaření.
- Člověk se v průběhu svého života setkává s různými skutečnostmi, které má tendenci hodnotit. Přisuzovat jim určitý význam, důležitost. Tento hodnotový systém poté ovlivňuje jeho jednání a prožívání. **Žebříček hodnot** se liší od jedince. To, co je velice důležité pro jednoho, může být nepodstatné pro druhého. Přesto existují obecně uznávané hodnoty. Mezi ně lze zařadit zdraví, rodinu, děti, práci, přátelství, vzdělání, lásku, svobodu a spoustu dalších. Člověk je tedy více motivován k těm činnostem, které jsou výše na jeho žebříčku hodnot.
- **Ideálem** se rozumí model, vzor, který slouží člověku jako vodítko jeho jednání. Jedná se o něco velice žádoucího, něco, co jedince motivuje dosáhnout daného cíle. Ideály se mohou týkat určitého typu osobního profilu, mohou se týkat života v oblasti pracovní či osobní nebo mít podobu životních cílů. Ideály jsou tvořeny převážně působením sociálních vlivů a utvářením osobnosti člověka, která je ovlivňována okolím, například rodinou. (Bedrnová a kol., 2007)

2.1.4 Pracovní motivace

Lidský faktor hraje ve společnosti významnou roli. Právě pracovníci jsou konkurenční výhodou firem, které již ve svých zaměstnancích nevidí snadno nahraditelné stroje, nýbrž lidi s potřebami a touhami. Ať už je poslání organizace jakékoliv, je důležité, aby se s ním zaměstnanci ztotožnili, přijali ho za své. Pracovní motivace znamená vzbudit u zaměstnanců zájem a chuť podílet se aktivně na činnostech organizace za účelem dosažení stanovených cílů.

Veber definoval pracovní motivaci jako „schopnost vedoucího vyvolat u podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy, a tak

vytvořit pocit uspokojení. Jde o vytvoření takového vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat.“ (Veber a kol., 2000, str. 63)

Důležitými faktory pracovní motivace jsou odměňování (blíže v kapitole Odměňování pracovníků), pracovní podmínky a práce samotná. Blažek (2011) pracovní podmínky rozděluje do dvou skupin:

- materiální,
- společenské.

Materiální podmínky obsahují v první řadě technické vybavení (počítač, mobilní telefon, služební automobil), vybavení pracoviště nezbytným zařízením, ale především klimatické podmínky spolu s estetickou ergonomií pracoviště.

Společenské podmínky zahrnují veškeré mezilidské vztahy na pracovišti. Jedná se hlavně o vztahy s kolegy v rámci celé organizace, ale i mimo ni. Například vztahy s dodavateli či zákazníky.

Práce, ve které se zaměstnanec cítí být užitečný, baví ho a morálně uspokojuje, má blahodárny vliv na jeho motivaci. Dalšími činiteli velmi pozitivně ovlivňující motivaci zaměstnanců jsou autonomie práce, kde pracovník nese odpovědnost za své výkony a kreativní práce, které poskytují člověku prostor se projevit a uplatnit své schopnosti. (Blažek, 2011)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny pracovní motivace (Bedrnová a kol, 2007):

- Motivace **intrinsická** souvisí s prací samotnou. Lidé pracují, aby uspokojili vlastní potřeby a touhy. Například potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu požitku z dobře vykonané práce. V případě vyšších pozic se může jednat o uspokojení touhy po moci.
- Motivace **extrinsická**, kdy k uspokojení dochází dosažením cílů ležících mimo oblast práce. Jedná se například o zvýšení platu, pochvalu či povýšení ale také kritiku nebo tresty.

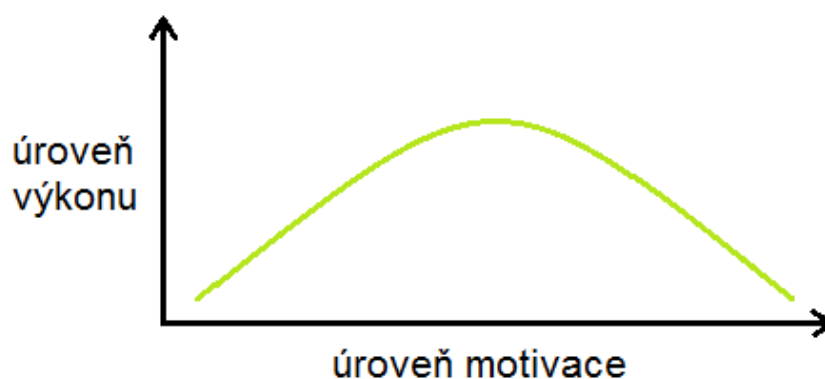
Motivace má značný vliv na výkonnost jedince. Výkonem se rozumí výsledek cílevědomé činnosti za určitých podmínek a v určitém čase. K výkonu je dále potřeba odpovídající odbornost (zkušenosti, schopnosti). Z toho vychází:

$$V = P \cdot M \quad (1)$$

Kde V vyjadřuje úroveň výkonu, P úroveň předpokladu (schopností) a M míru motivace (ochoty). (Mayerová, 1997 – *stress motivace a výkonnost*)

Ze vzorce (1) lze vyvodit, že čím větší motivace, tím větší výkon. Dle Nakonečného (2005) však toto tvrzení v plné míře neplatí. Přílišná motivace přináší značné vnitřní napětí, které působí negativně na lidskou psychiku a celkově snižuje výkon. Proto je ideální dosáhnout optimální motivace viz obr:3. Nicméně, ani optimální motivace nezaručí vysoký výkon, pokud nebude pracovník disponovat potřebnými schopnostmi.

Křivka optimální úrovně (viz Obr. 1)



Zdroj: Nakonečný, 2005, str 127

Obr. 1 Křivka motivace

2.1.5 Teorie motivace

Dle Armstronga (2007) nevlivnějšími teoriemi motivace jsou teorie instrumentality, teorie zaměřená na obsah a teorie zaměřená na proces.

Teorie instrumentality

Tato teorie uvádí, že nejlepšími nástroji pro formování lidského chování jsou odměna a trest. Předpokládá, že lidé budou motivováni k práci, pokud jejich výše odměny, popřípadě trestu, bude přímo záviset na jejich pracovním výkonu. Teorie má své kořeny v tzv. taylorismu (podle autora Fredericka W. Taylora) a uvádí následující myšlenky:

- Člověk je ve svém jednání pasivní, jeho chování se dá ovlivnit pouze peněžními stimuly.

- Lidé jsou od přírody neochotni pracovat, proto musí být kontrolováni a v případě potřeby trestáni.
- Člověk musí být neustále řízen, neboť má tendence se chovat iracionálně.

Ačkoliv se tento přístup může jevit jako zastaralý a v dnešní době nepoužitelný, je stále široce, někdy s úspěchem, aplikován.

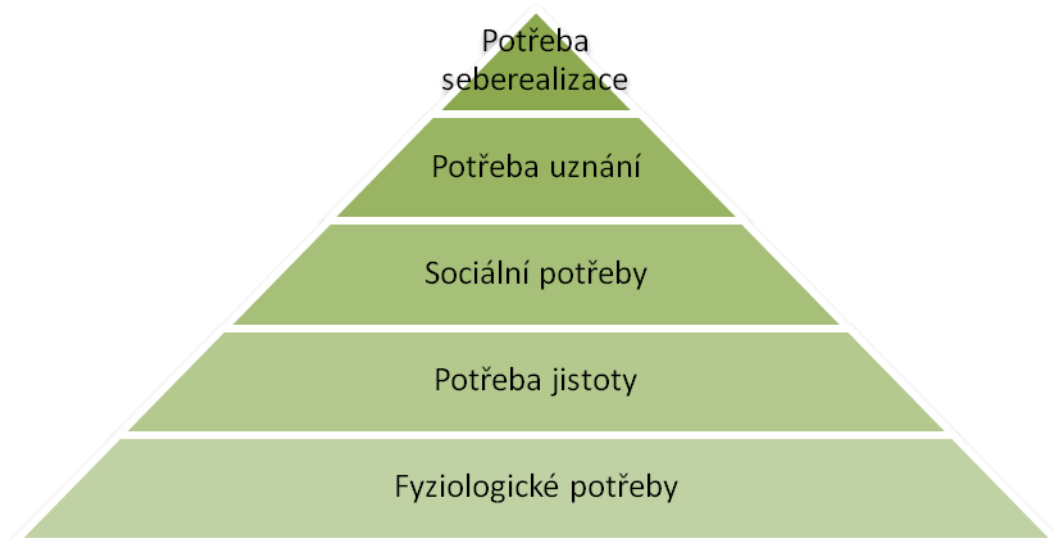
Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Výše v textu již bylo uvedeno, že základním zdrojem motivace je potřeba. Stručně pro rekapitulaci. Neuspokojená potřeba vyvolává uvnitř člověka nepříjemné napětí, aby se člověk opět cítil lépe, motivuje se k činům, které uspokojí potřebu a eliminují nepříjemný pocit. Z tohoto poznatku vychází i teorie potřeb. Ta dále uvádí, že různé potřeby mají pro jedince různou prioritu. To je dáno hlavně okolím, ve kterém jedinec vyrostl a které ho nadále obklopuje.

O původní teorii potřeb se zasloužil Abraham H. Maslow se svou koncepcí hierarchie potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb

Maslow ve své práci popsal pět hlavních kategorií potřeb (viz Obr. 2), které vyskládal do pyramidy. První čtyři patra tvoří nedostatkové potřeby, poslední páté patro pak potřeba bytí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 2 Pyramida potřeb

Pět potřeb dle Maslowa:

- **Fyziologické potřeby** tvoří základnu pyramidy. Dokud tyto potřeby nejsou uspokojeny, nemůže se člověk posunout na vyšší úroveň. Patří sem například potřeby jídla, vody, kyslíku apod.
- **Potřeba jistoty** nebo také bezpečí je potřeba jedince chránit se před okolním nebezpečím. To ovšem neznamená jen fyzické hrozby, ale tato potřeba také zahrnuje jistotu práce, stabilitu či ochranu před nemocemi.
- **Sociální potřeby** vycházejí ze společenské povahy člověka a jeho potřeby se družit. Patří sem například touha po přátelství, lásce, dobrých pracovních vztahů a celkového přijetí skupinou.
- **Potřeba uznání** zahrnuje lidskou potřebu uznání a respektu nejen sebe samým, ale i ostatními lidmi. Dále sem patří touha po úspěchu, reputaci či pozornosti.
- **Potřeba seberealize** pojednává o touze člověk po sebenaplnění. Stát se tím, čím skutečně je. I když jsou tyto potřeby naplněny, člověk často (pokud ne vždy) očekává, že se nová nespokojenost a neklid brzy dostaví, ledaže jedinec již dělá to, k čemu je vhodný. Muzikant musí dělat hudbu, malíř malovat, básník skládat, pokud má být sám se sebou spokojený. Zkrátka člověk musí být tím, čím může být. (Maslow, 1954)

Teorie pojednává o tom, že potřeby musí být uspokojovány jedna po druhé. Bez uspokojení potřeby z nejnižších pater se člověk nemůže posunout výše. To znamená, že pro člověka trpícím hladem je prioritou se nasytit a až poté může být motivovaný k uspokojení svých potřeb jistoty.

Nicméně, i tato teorie se setkává s kritikou a to hned z několika důvodů. Je jí vytýkáno, že nezohledňuje různorodost lidského charakteru – různí lidé mají různé priority. Dále existují lidé, většinou z řad umělců, kteří zanedbávají základní potřeby a soustředí se na věci, které je naplňují. V neposlední řadě pak jeho závěry nebyly ověřeny empirickým výzkumem. (Armstrong, 2007)

S Maslowovou hierarchií potřeb je často srovnávána Hertzbergova dvoufaktorová teorie.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzbergův dvoufaktorový model motivace byl založen na výzkumu příčin pracovní spokojenosti a nespokojenosti účetních a techniků. Ti byli dotázáni na jejich práci a důvody, proč se v ní cítí výjimečně dobře či výjimečně špatně.

Dle Herzberga existují dva faktory, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti:

- **Motivátory (satisfactory)** se vztahují na povahu práce a skládají se z potřeby být úspěšný, zajímavosti práce samotné, zodpovědnosti nebo možnosti povýšení. Pokud jsou tyto faktory pozitivního charakteru, znamená to, že pracovník je spokojený a pracovníě motivovaný. Jsou-li ovšem v nepříznivé podobě, neznamená to, že je pracovník nespokojen nýbrž ne-nespokojen. Tedy ve stavu mezi nespokojeností a spokojeností. Tento stav na motivaci nepůsobí.
- **Hygienické faktory** tvoří druhou skupinu, která charakterizuje pracovní prostředí včetně platu a pracovních podmínek. Jsou-li pracovní podmínky nepříznivého charakteru, vyvolávají nespokojenost, která působí negativně na pracovní motivaci. Na druhou stranu příznivé pracovní podmínky neevokují spokojenost, nýbrž vedou opět k ne-nespokojenosti.

Podobně jako Maslowova teorie i tato je kritizována. Dle Pauknerové nelze faktory rozdělit striktně do dvou skupin. Každého člověka motivuje něco jiného. Pracovník se slabším ekonomickým zázemím bude více motivovaný vidinou zvýšení platu za provedený výkon, než pracovník materiálně zajištěný. (Pauknerová a kol., 2006)

Není možné v rámci této práce obsáhnout všechny motivační teorie. Další nejznámější teorie, které doporučuji ke studiu, jsou:

- Adamsova teorie spravedlnosti.
- Alderferova teorie motivačních potřeb ERG.
- McClellandova teorie získaných potřeb.
- McGregorova teorie XY.
- Skinnerova teorie zesílení.
- Vroomova teorie očekávání.

2.2 Odměňování pracovníků

Odměňování je prostředek ke stimulaci pracovníků. V moderním řízení lidských zdrojů odměňování nepředstavuje pouze plat, mzdu nebo jiné odměny peněžního typu nabízené pracovníkovi za vykonanou práci. Moderní koncepce odměňování je mnohem rozsáhlejší. Vedle výše zmíněných peněžních odměn organizace poskytují také odměny nepeněžního charakteru tzv. zaměstnanecké výhody. Ty jsou nejčastěji poskytovány v závislosti na titulu pracovního vztahu a zahrnují ne zcela samozřejmé věci nebo okolnosti. Může se jednat o styl vybavení kanceláře (klimatizovaná kancelář), přidělení určitého stroje, zařazení na určité pracoviště apod. Dnes již standardně organizace poskytují svým zaměstnancům možnosti dalšího vzdělávání. Tyto odměny jsou více či méně hmatatelné. Organizace však stále více pozornosti věnují odměnám nehmotné povahy. Mezi ně můžeme zařadit spokojenost pracovníka s vykonanou prací, radost z práce samotné, dobrý pocit z účasti na úkolech a aktivitách společnosti, kariéry apod. Nazývají se vnitřními odměnami a vycházejí z osobnosti pracovníka. (Koubek, 2006)

2.2.1 Cíle odměňování

Organizace vypracovávají mzdové politiky za účelem dosažení určitého cíle. Kleibl a Dvořáková (2001) jmenují následující cíle:

- Jedním z cílů je **získat pracovníky**, kteří svou kvalifikací, znalostmi a dovednostmi splňují požadavky pracovních míst. Pracovníky, kteří svým pracovním nasazením a postojem přispějí k dosažení cílů firmy a vytvoří stabilizovaný kmenový stav zaměstnanců.
- Dalším cílem je **stimulovat pracovníky** k výkonu a kýženému pracovnímu chování.
- **Zajistit spravedlivé mzdové odlišení** uvnitř společnosti a v porovnání s vnějším trhem práce.
- Udržet takový objem celkových mzdových prostředků, který svou výší neohrožuje **konkurenceschopnost** firmy.

2.2.2 Mzdové formy

Dříve než budou definovány mzdové formy, je důležité vysvětlit rozdíl mezi mzdou a platem. Platem je označována odměna za práci konané v pracovním poměru u státních složek, příspěvkových organizací, územních samosprávných celků a

státních fondů. Mzdou se rozumí finanční odměna vyplácena zaměstnavatelem, který je podnikatelským subjektem.

Úkolem mzdových forem je ocenit pracovní výsledky zaměstnance spolu s jeho výkonem, pracovním chováním a schopnostmi.

Mzdové formy lze dělit dle různých hledisek:

Časová mzda a plat

Časová mzda a plat je nejpoužívanější mzdovou formou, která tvoří největší část celkové odměny zaměstnance. Může být hodinovou, týdenní nebo měsíční částkou, kterou pracovník obdrží za svou práci. Rozlišuje se dle povahy zaměstnání. Dělnické práce jsou často odměňovány hodinovou mzdou, nedělnické práce měsíčním platem.

Úkolová mzda

V případě úkolové mzdy se jedná o nejpoužívanější typ pobídkové formy. Nejčastěji používána pro odměňování dělnických prací. Pracovník je odměněn za každou odvedenou jednotku práce. Na počátku je stanovena sazba (odměna) za jednotku práce, která se násobí počtem odvedených jednotek práce. Výsledná částka je mzda náležící zaměstnanci. Při užití této metody je nutné zajistit kontrolovatelnost odvedené práce z hlediska množství a kvality. Pracovník také musí být schopen svůj výkon ovlivnit.

Podílová mzda

Podílová mzda je většinou uplatňována v obchodních činnostech či službách. Pracovník je odměňován v závislosti na prodaném množství. Zde rozlišujeme dvě varianty. První je tzv. přímá podílová mzda, kdy odměna pracovníka je zcela závislá na prodaném množství. V druhém případě má zaměstnanec základní plat a odměna za prodané zboží tvoří provizi. Výhodou této metody je přímá úměra mezi odměnou a výkonem. Nevýhodou jsou pak faktory, které zaměstnanec nemůže ovlivnit. Například změna trendu či preference zákazníků. Nový a lepší výrobek nabízený konkurencí nebo testy kvality zveřejněné v tisku.

Mzda za očekávaný výsledek práce

Mzda za očekávaný výsledek práce neboli penzumová mzda je součástí dohody mezi pracovníkem a organizací. Pracovník se organizaci zaváže odvádět dohodnutý soubor prací během určitého období v odpovídající kvalitě a množství. Za odvedený výkon mu náleží odměna, která je vyplácena v podobě hodinové či měsíční mzdy.

Mzda a plat za znalosti a dovednosti

Pracovník je odměňován podle toho, zda je schopen efektivně vykonávat úkoly na odlišných pracovních pozicích. Principem je analýza pracovní pozice. Určí se potřebné znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání práce na této pozici, které se uspořádají do matice lišící se různou úrovní. Výchozí mzda a plat odpovídá znalostem a dovednostem potřebných k vykonávání daného zaměstnání. Pracovník si může rozšiřovat znalosti a dovednosti a tím si nárokovat vyšší odměnu.

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy bývají vázány na individuální nebo kolektivní výkon a používají se ke zvýšení nedostatkové pobídkovosti platu.

Nyní budou uvedeny základní dodatkové mzdové formy.

Odměna za úsporu času

Touto formou jsou odměněni pracovníci, kteří dokončí práci v kratším časovém intervalu, než určuje norma. Většinou se používá pro dělníky.

Prémie

Prémie jsou široce užívanou pobídkovou formou a dělíme je do dvou skupin:

- Prémie závislé na výkonu, které se opakují v pravidelných intervalech.
- Jednorázové prémie v podobě mimořádné odměny či bonusu za mimořádné plnění pracovních úkolů.

Osobní ohodnocení

Individuální forma odměňování. Pracovníci jsou ohodnoceni při dlouhodobém dosahování stanovených výsledků. Výše odměny je dána procentem základního platu.

Odměňování zlepšovacích návrhů

Tato odměna je vyplácena pracovníkům, kteří svým zlepšovacím návrhem zajistili přírůstek zisku či pokles nákladů.

Zaměstnanecké akcie

Společnosti nabízejí svým pracovníkům akci ke koupi za určitou cenu. Zaměstnanci vlastníci akcie mívají větší zájem na výkonu organizace.

Příplatky

Příplatky se dělí na povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou dány právními normami a patří mezi ně např. příplatek za práci přesčas nebo ve svátek. Nepovinné příplatky jsou výsledkem kolektivního vyjednávání mezi organizací a odbory. Příkladem nepovinných příplatků jsou příplatky na oděv nebo příplatky na ubytování.

Ostatní výplaty

Jedná se o další formy výplat zvýhodňující pracovníka organizace. Patří sem 13. a 14. Platy, příspěvek na dovolenou, vánoční příspěvek nebo příspěvek k životnímu jubileu.

Nepeněžní odměňování

Jak již bylo popsáno výše, nepeněžní odměny mohou, ale nemusí být vyjádřitelné penězi.

Mezi nepeněžní odměny hmotného charakteru řadíme tzv. zaměstnanecké benefity, kterými jsou např. výpočetní technika, mobilní telefon nebo automobil.

Mezi nepeněžní nehmotné odměny patří např. pochvala, větší samostatnost či rozhodovací pravomoci nebo povýšení.

Nepeněžní odměny jsou také zahrnuty do měsíčního vyúčtování mezd, je z nich vypočítáno sociální a zdravotní pojištění a odvedena daň. (Cook, Hook, 2008)

2.2.3 Odměňování vysoce vzdělaných pracovníků

Armstrong definuje vysoce vzdělané pracovníky jako někoho „kdo zná více o své práci než kdokoliv jiný v organizaci.“(Armstrong, s 435, 2007) Za vysoce vzdělané pracovníky jsou dnes považováni lidé se značnou odborností. Jsou to např. vysokoškolští učitelé, účetní, IT specialisté, právníci, výzkumníci a pracovníci řízení lidských zdrojů.

Význam vysoce vzdělaných pracovníků ve společnostech hraje stále významnější roli. Z toho důvodu společnosti věnují pozornost utváření politiky odměňování, která by tyto odborníky přitahovala a motivovala.

Vysoce vzdělaní pracovníci mají jiný žebříček motivátorů než dělníci či manažeři. Autor uvádí čtyři hlavní motivátory:

- **Osobní růst**, kdy jedinec může plně realizovat svůj potenciál.
- **Autonomie zaměstnání**, kdy zaměstnanec může nezávisle pracovat na svých úkolech.
- **Úspěšné plnění úkolů** významných pro organizaci vyvolává v pracovníkovi pocit spokojenosti.
- **Peněžní odměny** jako symbol míry přispění zaměstnance k úspěšnosti organizace.

Lze tedy říci, že ti nejlepší pracovníci vyhledávají intelektuální podněty a příležitosti se vzdělávat. Největší odměnou jim není spousta peněz, nýbrž **uznání** jejich kolegů.

Armstrong dále uvádí, jak by společnosti měli přistupovat k odměňování vysoce vzdělaných pracovníků. Přístupy rozděluje do tří bodů: celková odměna, flexibilita v odměňování a odměňování podle schopností.

Politika celkové odměny

U tohoto přístupu se klade důraz nejen na peněžní odměny, ale především na nepeněžní odměny nehmotného charakteru. Jak již bylo zmíněno, vysoce motivovaní pracovníci dávají přednost odměnám typu uznání, povýšení, příležitosti k úspěchu, vzdělání či autonomie. Společnosti uvědomující si tyto skutečnosti vytvářejí pro své zaměstnance balíčky odměn, které zahrnují jak konkurenční mzdy, tak zaměstnanecké výhody a pracovní zkušenosti.

Flexibilita v odměňování

Organizace nastavují obecný systém odměňování. Jsou si vědomi toho, že odlišný systém odměňování pro vysoce vzdělané pracovníky by mohl vést k pobouření a závisti. Nicméně je stále důležité udržovat určité typy flexibility, aby bylo možné přizpůsobovat systém potřebám skupin a jednotlivcům vysoce vzdělaných pracovníků. Společnosti by měli uplatňovat zvláštní platové struktury, které mají přilákat a udržet určité typy pracovníků.

Odměňování podle schopností

Při uplatnění této metody jsou vysoce vzdělaní pracovníci odměňování podle schopností, kterými oplývají. Vyšší úroveň schopností, demonstrovaná při výkonu práce, znamená zvýšení základního platu. Avšak ne všechny společnosti přistupují na tento systém hned z několika důvodů. Vybudovat takový systém je velice pracné a složité. Měření schopností je komplikované a ne vždy proveditelné.

2.3 Shrnutí teoretické části

Motivace pramení uvnitř lidské psychiky, ve které se utvářejí hybné síly. Základním prvkem hybných sil je motiv. Motiv člověku utváří cestu, vede ho k cíli a ovlivňuje jeho chování. Po saturaci potřeb motiv vyhasíná. Dalším prvkem usměrňujícím lidské chování je stimul. Stimul, na rozdíl od motivu, působí na člověka z vnějšku a je většinou vykonáván prostřednictvím jiného člověka.

Motivace je tvořena skutečnostmi, které jsou označovány jako zdroje motivace. Mezi základní patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Nicméně, zdrojů motivace je mnohem více. Podstatou je si uvědomit, že zdroje motivace se liší od člověka. Tento poznatek hraje velkou roli v motivování zaměstnanců.

Za dobu zkoumání motivačních faktorů vzniklo několik teorií motivace. Ať už to byla teorie instrumentality a její metoda cukru a biče nebo teorie potřeb tvrdící, že neuspokojená potřeba motivuje člověka k činům, není možné, se těchto teorií striktně držet. Lidské charaktery jsou různorodé, každý člověk je motivován něčím jiným.

Zaměstnavatelé stimulují své zaměstnance pomocí odměn. Základní odměnou zůstává plat a další hmotné odměny. V posledních letech se zaměstnavatelé

zaměřují především na odměny nehmotného charakteru. Přestože výše platu zůstává ve většině případů hlavním kritériem při výběru zaměstnance, až zaměstnanecké výhody, tedy to, co může firma nabídnout nad rámec mzdy, rozhoduje o volbě zaměstnavatele. Mezi velice ceněné odměny nehmotného charakteru patří například vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, práce samotná nebo možnost kariérního postupu.

3 Případová studie ŠKODA AUTO a.s.

V první části případové studie je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a její způsoby odměňování. Následuje metodika sběru dat prostřednictvím dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.

3.1 Představení společnosti

ŠKODA AUTO a.s. se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější podniky České republiky. Na trhu automobilů působí více než sto let a zaměstnává více než 24200 osob. ŠKODA AUTO a.s. je akciovou společností, jejíž základní kapitál činí 16.708.850.000,- Kč.

Již více než dvacet let je značka ŠKODA součástí koncernu Volkswagen. Tato spolupráce vedla k výraznému rozšíření produktového portfolia společnosti ŠKODA AUTO a.s. a zvětšení objemu dodávek.

Hlavním předmětem podnikání společnosti ŠKODA AUTO a.s. je vývoj, výroba a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů, příslušenství a poskytování servisních služeb.

Držitelem veškerých akcií ŠKODA AUTO a.s. je společnost VOLKSWAGEN FINANCE LUXEMBURG S.A. sídlící v Luxemburgu ve Velkovévodství lucemburském. (Výroční zpráva 2014)

Společnost je řízena představenstvem, jehož předsedou je pan Bernhard Maier, který 1. listopadu 2015, po více než pěti letech působení, nahradil Prof. Dr. Winfrieda Vahlanda.

3.1.1 Historie

Počátky Škody Auto se datují od prosince roku 1895, kdy nadšení cyklisté Václav Klement a Václav Laurin založili továrnu na výrobu jízdních kol v Mladé Boleslavi a světlo světa spatřilo jízdní kolo Slavia. Roku 1899 začali montovat motory do rámu jízdních kol. Výsledným výrobkem byly tzv. motocyklety. Malé motocykly se těšily velké popularitě a získaly i několik závodních ocenění na mezinárodní scéně.

V roce 1905 vyjel z linky Laurin&Klement první automobil jménem Voiturette A. Stejně jako motocykly i automobily byly prodejním úspěchem. Společnosti zajistily stabilní postavení na stále se rozvíjejícím mezinárodním trhu automobilů a

dopomohly Království českému, stát se nejsilnější průmyslovou částí dunajské metropole. Rozšiřující se produkce vedla v roce 1907 k přeměně firmy na akciovou společnost. V průběhu první světové války se v Mladé Boleslavi vyráběla válečná technika.

V roce 1925 došlo ke spojení se strojírenským podnikem Škoda Plzeň a tedy i zániku značky Laurin&Klement. Důvodem byla především konkurenční schopnost a modernizace výroby, která kromě osobních automobilů obsahovala také nákladní vozidla, autobusy, letecké motory a zemědělské stroje. Po pěti letech se produkce automobilů osamostatnila od koncernu Škoda a stala se Akciovou společností pro automobilový průmysl. Počátkem 30. let se Škoda potýkala s problémy. Ty byly zažehnány dalším úspěšným modelem, Škodou Popular.

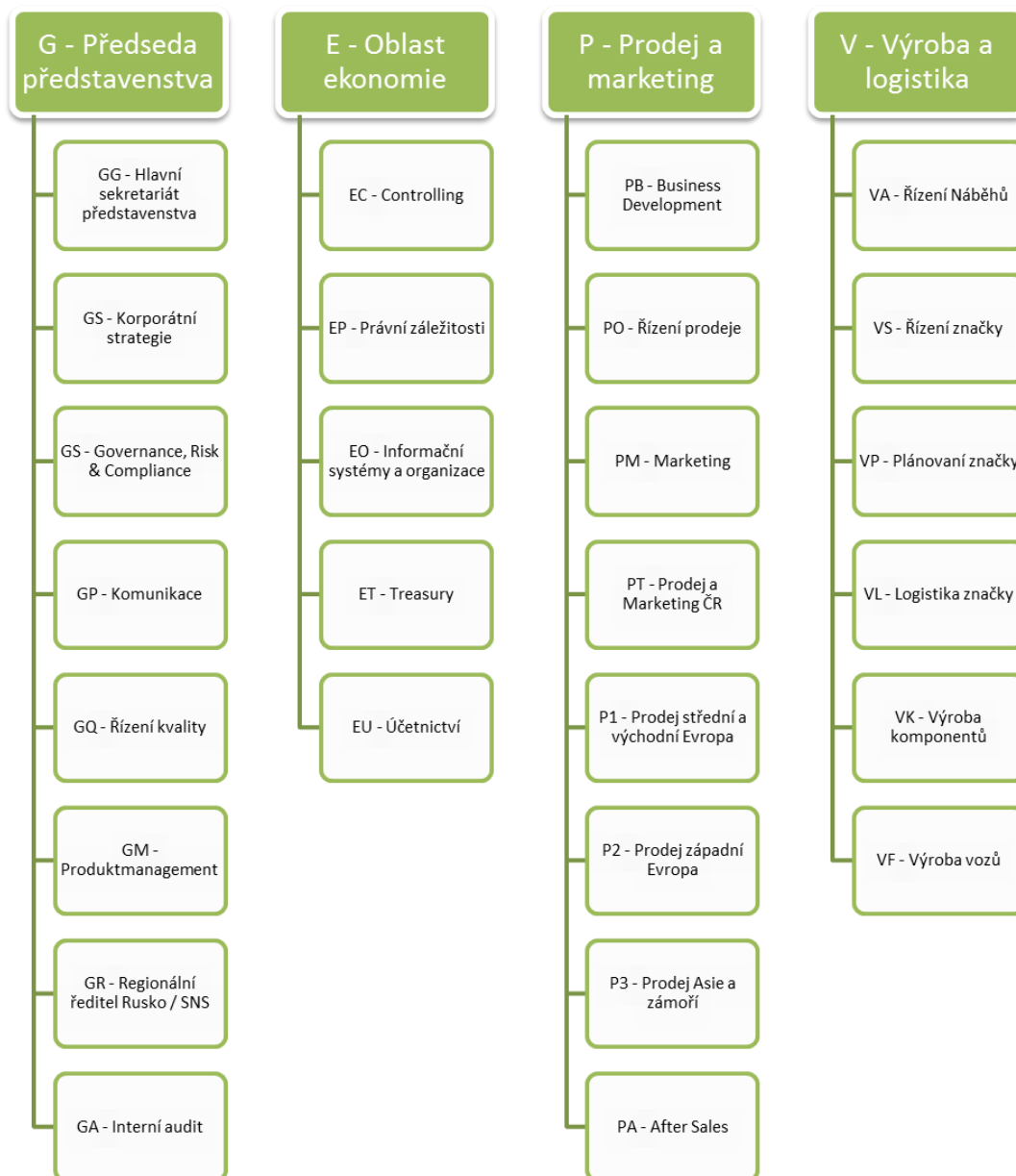
V roce 1939 přišla druhá světová válka. Československo bylo okupováno Němci a další vývoj pro Škodu nevypadal dobře. Výroba civilních aut byla značně limitována a většina výroby měla za úkol podpořit německé válečné tažení. Po válce proběhlo v Československu rozsáhlé znárodnění. Tehdy se podnik pod označením AZNP Škoda stal monopolem ve výrobě osobních vozidel.

České ekonomice se vedlo dobře do šedesátých let, poté začala pociťovat dopad technologicky vyspělejšího západu. Škoda nadále pokračovala ve výrobě nových a vylepšených vozů, avšak produkce rapidně vzrostla až s příchodem modelové řady Škoda Favorit v roce 1987.

S politickými změnami v roce 1989 přišly nové tržní podmínky. Vláda České republiky spolu s managementem Škody začali hledat silného zahraničního partnera ve snaze zajistit společnosti dlouhotrvající mezinárodní konkurenceschopnost. V prosinci roku 1990 se rozhodli spojit svou budoucnost s německým koncernem Volkswagenem. O rok později se Škoda stává čtvrtou značkou koncernu vedle Volkswagenu, Audi a Seatu. (Historie firmy, 2015)

3.1.2 Organizační struktura

Na obrázcích Obr. 3 a Obr. 4 je znázorněna organizační struktura.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3 Organizační struktura - 1. část

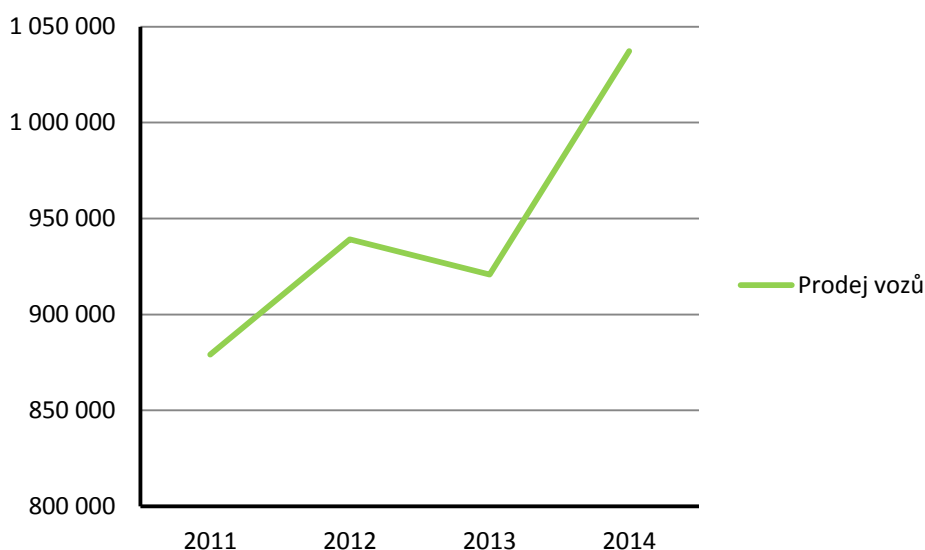


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 4 Organizační struktura - 2. část

3.1.3 Hospodaření společnosti

V roce 2014 překročila ŠKODA AUTO a.s. hranici milionu prodaných automobilů za kalendářní rok, kdy svým zákazníkům dodala 1 037 226 vozů. To znamená meziroční nárůst o 12,7 %. Za prvních devět měsíců roku 2015 dodala společnost 791 500 vozů. Tedy o 2,2 % více než za stejné období roku minulého. Graf na obrázku (Obr. 5) znázorňuje vývoj prodeje vozů za poslední čtyři roky.



Zdroj: Výroční zprávy ŠA 2011 - 2014

Obr. 5 Graf prodeje vozů 2011 - 2014

Přestože v roce 2013 došlo k meziročnímu poklesu dodaných vozů o 2 %, zaznamenala společnost nárůst tržeb, které dosáhly celkové částky 268,5 mld. Kč. To bylo způsobeno efektem kurzových přepočtů.

V roce 2014 se tržby zvýšily na 299,3 mld. Kč. Tržby za první tři čtvrtiny roku 2015 dosáhly 251,1 mld. Kč. To znamená nárůst o 5,7 % oproti stejnému období minulého roku.

Na obratu společnosti se v roce 2014 nejvíce podílel odbyt vozů, který činil 84,1 %. Nejprodávanějšími vozy byly ŠKODA Octavia, ŠKODA Rapid a ŠKODA Fabia. Tržby za dodávky komponentů do koncernu Volkswagen a ostatní služby představovaly 10,3 % z celkových tržeb. Zbýlými 5,6% se na celkových tržbách podílel obchod s originálními díly a příslušenstvím.

Hrubý zisk v roce 2014 zaznamenal výrazný nárůst o 30,2 % a činil 44,4 mld. Kč. Výrazně vzrostl i provozní výsledek, který měl hodnotu 21,6 mld. Kč. Tedy o

72,3 % víc než v roce 2013. Čistý zisk se zvýšil o 7 mld. Kč a dosáhl hodnoty 18,4 mld. Kč. (Výroční zpráva 2011-2014)

3.1.4 Vývoj na automobilovém trhu

Automobilový trh z globálního hlediska neustále roste. V roce 2014 se celosvětově prodalo 64 976 034 osobních vozů. Největší měrou se tomu zasloužily růsty na trzích v Číně, Severní Americe, Jižní Koree a většině zemí Blízkého východu.

Asijský trh expanduje. V roce 2014 se v Číně prodalo 19 700 569 osobních vozů, o 1 772 839 více, než v roce předešlém. Procentuálně to znamená nárůst o 9,9 %. Na Indickém trhu došlo v roce 2014 ke stabilizaci a nárůstu prodeje osobních vozů o 0,6 %. Dobře si také vedl Irán, kterému stouply prodej o celých 60 %. Naopak největší ztrátu zaznamenalo Thajsko, kde se prodalo o 252 344 osobních vozů méně, než v roce 2013.

Na americkém kontinentu se prodalo o 375 546 osobních automobilů méně. O to se zasloužily především státy Argentiny a Brazílie, kde v každé zemi došlo k poklesu prodeje o více než 250 tisíc vozů. Nejvíce osobních automobilů se prodalo ve Spojených Státech Amerických a to 7 687 341 kusů. Spojené Státy Americké jsou druhým největším automobilovým trhem po Číně.

Evropský trh zaznamenal poprvé od roku 2011 růst. Prodalo se zde 16 063 143 osobních automobilů, o 0,7 % více než v roce 2013. Nejvýrazněji rostoucím trhem byla Velká Británie (+9,3 %) s 2 476 435 prodanými vozy. Trh také významně rostl ve Španělsku (+18,4 %), Itálii (+4,3 %), Portugalsku (+34,8 %) a Řecku (+21,3 %). Nejsilnější, německý trh, rostl o 2,9 %. Naopak největší meziroční pokles zaznamenaly Ukrajina (-54,5 %) a Rusko (-13,7 %). (New PC registrations or sales, 2015)

Rok 2014 byl nejúspěšnějším rokem značky. Hlavní roli v růstové strategii hrál především asijský trh. Motorem byla Čína, kde se dodalo zákazníkům 281 412 automobilů z celkových 354 982 vozů. Evropský region zvýšil svůj podíl o 7,6 % oproti roku 2013. Velkou měrou se o to zasloužil růst (+9,6 %) na německém trhu. Naopak v Rusku byl zaznamenán pokles prodeje o 3,5 %. Podrobnější přehled největších trhů (viz Tab. 1). (Výroční zpráva 2014)

Tab. 1 Dodávky zákazníkům

	Dodávky zákazníkům (vozy)		Změna v %
	2014	2013	2014/2013
Celkem značka ŠKODA	1 037 226	920 750	12,7%
Čína	281 412	226 971	24,0%
Německo	149 538	136 415	9,6%
Rusko	84 437	87 456	-3,5%
Velká Británie	76 027	66 029	15,1%
Česká Republika	70 200	60 042	16,9%
Polsko	46 650	38 710	20,5%
Francie	21 054	20 400	3,2%
Rakousko	20 487	20 073	2,1%
Nizozemí	18 567	13 597	36,6%
Švýcarsko	17 820	16 984	4,9%
Belgie	17 807	15 482	15,0%
Španělsko	17 783	13 421	32,5%
Slovensko	16 402	14 827	10,6%
Indie	15 538	22 563	-31,1%
Izrael	15 118	14 387	5,1%

Zdroj: Výroční zpráva 2014

3.2 Systém odměňování

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou individuální a kolektivní vztahy upraveny kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva obsahuje sedm kapitol, ve kterých se vymezují pracovněprávní vztahy, pracovní doba, sociální politika, pravidla odměňování, ochrana životního prostředí, odbory a zaměstnavatel a ostatní všeobecná ustanovení. Pravidla odměňování jsou obsaženy v kapitole označené písmenem D. Ta se dále větví na dohodu o mzdách a na dohody o zaručeném a variabilním bonusu.

3.2.1 Kapitola D – Pravidla odměňování

Kapitola D se vztahuje na všechny tarifní zaměstnance. To znamená na zaměstnance, kteří jsou zařazeni v povoláních uvedených v podnikovém katalogu směrných příkladů společnosti.

Za vykonanou práci přísluší zaměstnancům mzda, která je tvořena tarifní mzdou a osobním ohodnocením.

Tarifní mzda

Tarifní mzda je dána měsíčním tarifem příslušné tarifní třídy. Tarifní třída je určena složitostí, namáhavostí a odpovědností vykonávané práce zaměstnancem s přihlédnutím k jeho dovednostem a vzdělání. Tarifní třída je sjednaná v pracovní smlouvě. Společnost ŠKODA AUTO a.s. uplatňuje 12 tarifních tříd a 2 tarifní mezistupně.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je zavedeno za účelem účinného diferencování výše mzdy jednotlivých zaměstnanců podle jejich schopností a dlouhodobě dosahovaného výkonu. Společnost rozlišuje čtyři kritéria, podle kterých jsou zaměstnanci hodnoceni:

- Kritérium I – Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce.
- Kritérium II – Spolupráce, chování předávání vědomostí (Know-how).
- Kritérium III – Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost.
- Kritérium IV – Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky.

Tab. 2 Kritéria osobního ohodnocení

Stupně hodnocení	Neodpovídá očekávání	Odpovídá očekávání v malém rozsahu resp. Jen někdy	Všeobecně odpovídá očekávání	Lehce překračuje očekávání	Zřetelně překračuje očekávání	Dalece překračuje očekávání
Kritéria hodnocení	Hodnocení výkonu v procentech z tarifu					
I. Kvalita, spolehlivost, jakost výsledku práce	0	1	2	3	4	5
II. Spolupráce, chování, předávání vědomostí (Know-how)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5

IV. pracovní kážeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

Zdroj: Kapitola D

Každé kritérium je ohodnoceno body od jedné do pěti. Výsledný součet bodů zároveň vyjadřuje procento osobního ohodnocení. Dané procento z tarifní třídy udává nominální hodnotu osobního ohodnocení.

Hodnocení je prováděno přímým nadřazeným, který hodnotí zaměstnance podle jeho pracovní náplně a funkce. Zaměstnanec nesmí být hodnocen podle charakterových vlastností, prvořadý je pracovní výkon. Při stanovení osobního ohodnocení hraje svou roli také rozpočtová částka, která je stanovena v D I/ - O mzdách pro příslušné období.

Zaměstnanci jsou hodnoceni čtvrtletně, kdy může dojít k navýšení nebo snížení osobního ohodnocení, které se až do dalšího hodnocení nemění. Nově příchozí zaměstnanci jsou hodnoceni až po uplynutí 3 měsíců a odpracování 21. směn. Výjimku tvoří zaměstnanci přecházející na stejnou pozici z pracovních agentur. Tito zaměstnanci jsou hodnoceni ode dne vzniku pracovního poměru. Nové hodnocení pracovního výkonu se provádí při opětovném zařazení zaměstnance do evidenčního stavu (návrat z mateřské dovolené) nebo v případě zařazení na jiné pracovní místo v rámci společnosti. Ani v jednom případě nesmí dojít k překročení rozpočtu.

Výsledné ohodnocení je poté schváleno personálním útvarem a předáno zaměstnanci jeho hodnotitelem. Svým podpisem zaměstnanec stvrzuje, že byl s ohodnocením seznámen a schvaluje jej.

Ke změně ohodnocení nedochází jen čtvrtletně. V případě, že zaměstnanci značně poklesl pracovní výkon, může hodnotitel v daném měsíci snížit ohodnocení až o 80 % z částky. Hodnotitel je povinen tento fakt sdělit zaměstnanci písemně.

Příplatky

Kapitola D dále upravuje následující příplatky:

- Za práci přes čas.
- Za práci v noci.
- Za práci ve svátek.
- Za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
- Příplatek za práci v nestandardních pracovních podmínkách.
- Za práci v sobotu a v neděli.
- Za práci v odpolední směně.
- Racionalizační příplatek.
- Příplatek za trh práce.
- Příplatek za práci v systémech směn.
- Příplatek za práci v taktu.

Výše příplatků je upravena dohodou D I/ - O mzdách.

3.2.2 Výpis benefitů

Škoda Auto a.s. nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

- Půjčky na bydlení zahrnující koupi domu nebo bytu, přestavbu, výstavbu popřípadě modernizaci.
- Dotované ubytování ve firemních bytech či ubytovnách.
- Zaměstnanci mohou čerpat pět týdnů dovolené, tedy týden nad zákonem stanovený rámec.
- Zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům je k dispozici celá řada rekreačních zařízení ve vlastnictví společnosti. Dále je zaměstnancům poskytovaný příspěvek na rekreace ze sociálního fondu. Tento příspěvek může být zaměstnanci čerpán 1x ročně.
- Oblastní podpora sportu a kultury pro zaměstnance a jejich rodiny.
- Zaměstnanci mají možnost zapůjčení firemních společenských prostor.
- Možnost prohlídky firemního Muzea za snížené vstupné.
- Prodej reklamních předmětů se zaměstnaneckou slevou

- Zaměstnanci mohou vybírat z šesti jazykových kurzů (angličtiny, němčiny, španělštiny, ruštiny, čínštiny a češtiny).
- Společnost disponuje vlastním vzdělávacím centrem Na Karmeli, kde sídlí útvar Rozvoje lidských zdrojů a ŠKODA AUTO Vysoká škola. Zaměstnanci mohou využít těchto služeb.
- V technické knihovně lze vypůjčit odbornou literaturu či použít internet.
- Zaměstnanci mohou využít výhodný tarif poskytovaný mobilním operátorem T-Mobile.
- Prodej výpočetní techniky od společností DELL, Fujitsu Siemens, Hewlett Packard a Microsoft.
- Stávající, ale i bývalý zaměstnanci, mají možnost nákupu nového vozu formou finančního leasingu.
- Zaměstnanecké slevy na prodej ojetých a nových vozů.
- Zaměstnanecké slevy na originální díly Škoda a příslušenství plus jejich montáž.
- Pro zaměstnance, kteří nemohou využít pravidelný spoj veřejné dopravy, organizuje společnost mimořádnou linkovou dopravu.
- Doprava v areálu závodu, která je rezervována pro zaměstnance dojíždějící do zaměstnání veřejnou dopravou z autobusového nádraží.
- Odměny při pracovních výročí, které jsou vypláceny zaměstnancům podle odpracovaných let.
- V případě narození dítěte rodičům, kteří pracují pro společnost minimálně tři měsíce, je každému z nich vyplácena částka 5000,- Kč.
- Zaměstnanci si mohou zapůjčit služební vůz na svatbu.
- Společnost dotuje stravování pro své zaměstnance poskytované cateringovou firmou EUREST.
- Přednostní nabídka pracovních míst pro stávající zaměstnance.
- Rozvojové programy pro podporu cílových skupin.
- Možnosti práce v zahraničí.
- Projektová práce.
- Pracovní oděv a obuv jsou poskytovány zaměstnanci 1x ročně.
- Úrazové pojištění.
- Možnost využití služeb lékařů na poliklinice Škoda.

- Rehabilitační programy
- Program pro odvykání kouření pomocí Elektromagnetické PC metody
- Očkování proti chřipce, zdravotní poradenská činnost.
- Příspěvek na penzijní spoření.
- Zaměstnancům, kteří odcházejí do starobního či předčasného důchodu, je vyplácena odměna.
- Společnost přispívá svým zaměstnancům na pobyt potomka v jeslích.
- Program seniority se stará o zaměstnance, kteří ve společnosti odpracovali více než třicet let nepřetržitě. V rámci programu jsou tyto zaměstnanci přesunuti na jinou pracovní pozici, pokud tu předešlou nemohou vykonávat ze zdravotních důvodů. Poskytnutí sociální výpomoci v případě výpovědi seniora ze zdravotních důvodů či reorganizace.
- V případě úmrtí zaměstnance je pozůstalé rodině vyplácena jednorázová částka.
- Zaměstnancům je poskytnuto pracovní volno s náhradou mzdy (při narození dítěte, OZP, ženám z noční práce, při úmrtí a účasti na pohřbu, při účasti na svatbě, při stěhování, seniorům, rodinným příslušníkům držitele průkazu ZTP/P a při péči o dítě do 12 let)
- Zaměstnanci odcházející do důchodu mohou odkoupit ojeté vozy. (Zaměstnanecké benefity, 2015)

3.2.3 Pracovní podmínky

Zaměstnanci jsou umístěni v kancelářích. Počet pracovníků v jedné kanceláři je 2 – 15 lidí. Každý zaměstnanec disponuje počítačem a dalším potřebným vybavením. Pracovní doba je od pondělí do pátku plus občasné práce o víkendech. Na některých odděleních zaměstnanci navíc drží pohotovost. Celkem musí odpracovat 37,5 hodiny týdně, přičemž pracovní doba je flexibilní. Zaměstnanci musí být přítomni na ve svých kancelářích od 9 do 14 hodin. Mimo tuto dobu je na nich, kdy odejdou a přijdou. Zaměstnanci mohou čerpat z pěti týdnů dovolené. Společnost svým pracovníkům dotuje stravování v závodních jídelnách, které poskytuje cateringová firma EUREST.

3.3 Dotazníkové šetření

IT ve ŠKODA AUTO a.s. spadá pod oblast ekonomie (E), konkrétněji pod Informační systémy a organizace (EO). Poté se dále dělí na devět organizačních jednotek, z nichž šest se zabývá IT technologiemi. Na těchto šest jednotek (EOI, EOA, EOM, EOT, EOY a EOS) jsem zaměřil svůj výzkum. V době sestavování dotazníku pracovalo v IT sektoru 315 lidí.

- **EOI** má na starost plánování, rozvoj a provoz IT služeb a informačních systémů nejen v rámci společnosti ŠKODA, ale i společnostem v rámci koncernu.
- **EOA** je zaměřeno na informační systémy a aplikace řídicích a podpůrných procesů v koncernových společnostech. Především se jedná o jejich vývoj, implementaci a podporu. Dále zajišťuje rozvoj a governance SAP technologií.
- **EOM** oddělení má za úkol tvorbu a realizaci systémové podpory procesů v poli prodeje a marketingu.
- V **EOT** se zaměřují na celosvětové řízení výroby vozů a komponent. Dále zde kalkulují, odvádějí a oceňují zakázky a řídí toky materiálu a jeho spotřebu.
- Oddělení **EOY** se zaměřuje na digitální tvorbu výrobků.
- Kolegové z **EOS** mají na starosti usměrňování IT aktivit takovým způsobem, aby IT služby byly v souladu s obchodními cíli firmy. Výsledkem je optimální využívání IT zdrojů, vyvážený poměr nákladů a přínosů při minimálním riziku.

3.3.1 Metodika

Při sestavování dotazníku jsem vycházel z několika skutečností. V první řadě je dotazník založen na poznacích obsažených v teoretické části. Motivace pracovníků vychází ze spokojenosti, přičemž na spokojenost má vliv několik faktorů. Z toho důvodu jsem dotazník rozdělil do pěti částí podle povahy otázek, kde se zaměřuji na obsah práce, pracovní podmínky, odměňování, vztahy na pracovišti a možnosti rozvoje. Dále jsem vycházel z teorie o vysoce vzdělaných pracovnících. Dle Armstronga tito pracovníci dávají přednost uznání kolegů či dobře vykonané práci před finanční odměnou. V neposlední řadě jsem podobu

dotazníku diskutoval s vedením IT. Na základě těchto skutečností jsem stanovil následující hypotézy:

- H1: Finanční odměna je pro zaměstnance nejdůležitější.
- H2: Zaměstnanci jsou spokojeni s podmínkami na pracovišti.
- H3: Odměna za práci zaměstnanců je odpovídající.
- H4: Vztahy na pracovištích jsou nekonfliktní.
- H5: Zaměstnanci jsou motivováni vedením.
- H6: Zaměstnanci ve věku do 40. let upřednostňují rozvoj manažerským směrem.
- H7: Zaměstnanci starší 50. let nemají zájem odborně růst.

Dotazník obsahoval 26 tvrzení, u kterých zaměstnanci vybrali jednu ze čtyř možností (platí zcela, spíše platí, spíše neplatí, vůbec neplatí) a jednu pořadovou otázku. Pořadová otázka obsahovala čtyři benefity, které společnost nenabízí a úkolem zaměstnanců bylo tyto benefity seřadit podle důležitosti, kterou k benefitům přikládají.

První sběr dotazníků byl proveden na setkání všech zaměstnanců EOI 27.10 2015. Setkání se tradičně konalo v jídelně Eurestu u třetí brány. Pro příchozí byly dotazníky přichystány na stolech spolu s psacími potřebami. Na konci sezení zaměstnanci vhodili vyplněné dotazníky do zapečetěných sběrných uren. Poté jsem dotazníky vyhodnotil a výsledky předal vedoucímu EOI, který je následující týden přednesl na poradě managementu.

Do ostatních oddělení byly dotazníky distribuovány prostřednictvím týmových koordinátorů a sekretariátů. Zaměstnanci poté vyplněné dotazníky vhazovali do zapečetěných uren, které pro ně byly připraveny na chodbách a sekretariátech. Výběr dotazníků z uren provedl můj vedoucí vždy na konci týdne. Data jsem zpracoval a průběžné výsledky opět poskytl vedoucímu EOI, který je prezentoval na schůzce vedení IT 10.11 2015.

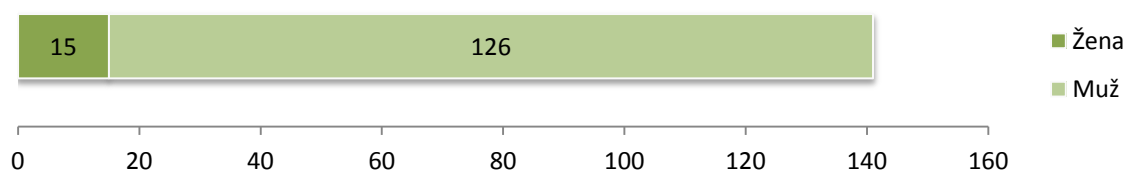
Poslední sběr dotazníků proběhl 19. listopadu. Celkové vyhodnocení následuje níže v praktické části. Vzor dotazníku je vložen jako příloha na konci této práce.

3.3.2 Vyhodnocení otázek

Z 315 možných dotazníků se mi jich vrátila více než polovina. Některé dotazníky však byly nepoužitelné z důvodu nekompletního či nesprávného vyplnění. Správně dotazník vyplnilo 141 dotazovaných.

Demografické otázky

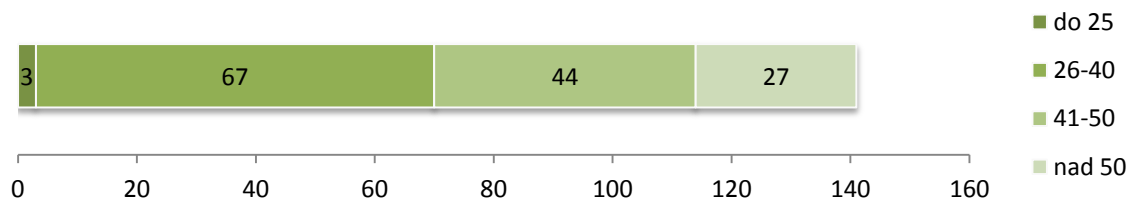
Z celkových 141. dotazovaných zaměstnanců bylo 126 mužského a 15 ženského pohlaví.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 6 Graf - pohlaví

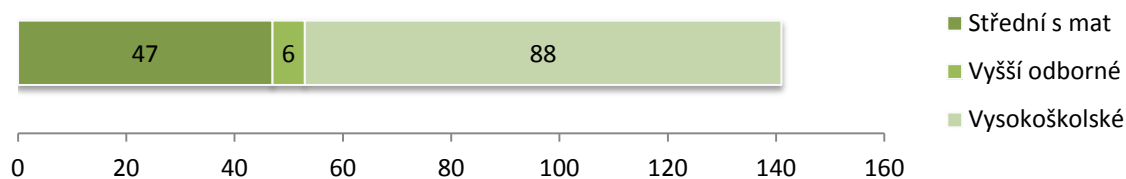
Zhruba polovina zaměstnanců je starší čtyřiceti let (50,3 %). Jen 2,13 % zaměstnanců je mladší 25. let.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 7 Graf - věk

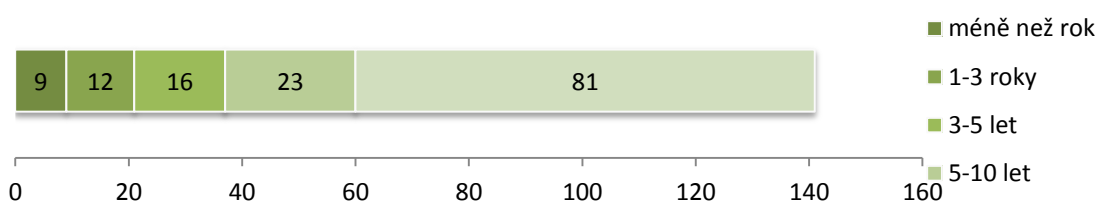
Nejnižší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou (33,3 %). Převažuje však vysokoškolské vzdělání (62,41%). Lze tedy tvrdit, že v IT pracují převážně vysoce vzdělaní pracovníci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Graf - vzdělání

Více než pět let zde pracuje 73,8 % zaměstnanců. Z toho 57,4 % více než deset let. Lze tedy soudit, že fluktuace v oblasti IT je nízká.



Zdroj: Vlastní zpracování

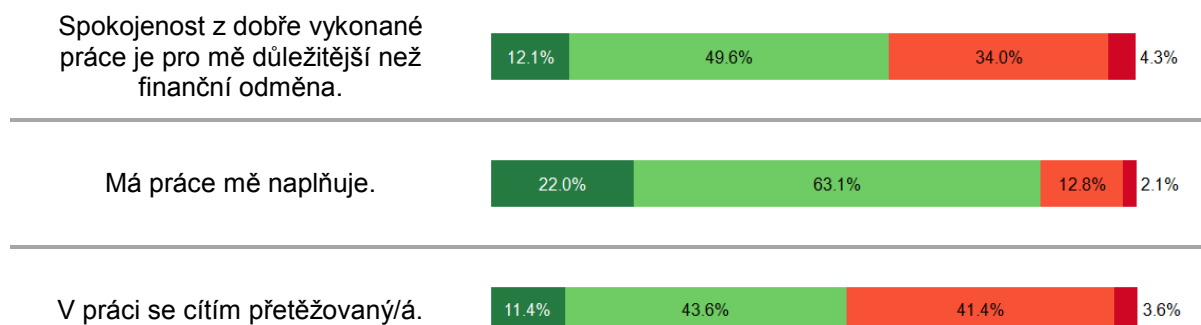
Obr. 9 Graf - délka úvazku

Obsah práce

Obsah práce má značný vliv na motivaci zaměstnanců. Pracovníci, které nenaplnuje jejich práce, mají tendenci fluktuovat. V tomto případě však 85 % zaměstnanců odpovědělo, že je práce naplňuje (viz Tab. 3). Demotivačně může působit i nesrozumitelnost úkolů a nedostatek informací. Ani toto není případ zaměstnanců IT oddělení. Více než třem čtvrtinám jsou úkoly zadávány jasně a s dostatkem informací. Na druhou stranu 22% nově příchozích zaměstnanců nejsou úkoly zadávány srozumitelně a celá třetina zaměstnanců pracujících ve společnosti méně než jeden rok nemá dostatek informací k výkonu své práce.

Tab. 3 Výsledek šetření - obsah práce

	Platí zcela	Spíše platí	Spíše neplatí	Vůbec neplatí
Pracovní úkoly mi jsou zadávány srozumitelně a jasně.	24.1%	67.4%	7.8%	0.7%
Mám dostatek informací k výkonu své práce.	20.7%	66.4%	12.1%	0.7%



Zdroj: Vlastní zpracování

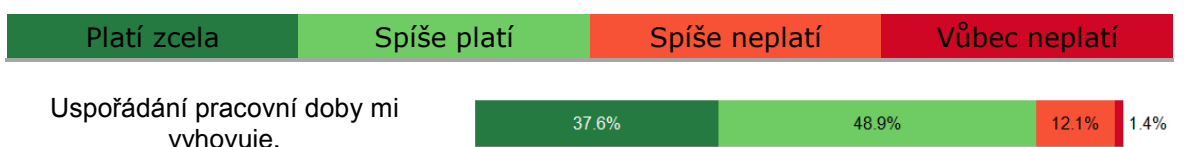
Dobrym využitím lidských zdrojů může společnost ušetřit značné náklady. Vedoucí pracovníky zajímá, zdali jejich podřízení jsou dostatečně vytíženi. Zaměstnanců, kteří se cítí být přetěžováni, je na IT pozicích 55 %. Jen pět pracovníků tento pocit vůbec nemá. Dvě třetiny zaměstnanců, kteří jsou zaměstnání méně než rok, se necítí pracovně přetížení, přestože uvedli, že mají málo informací k výkonu své práce.

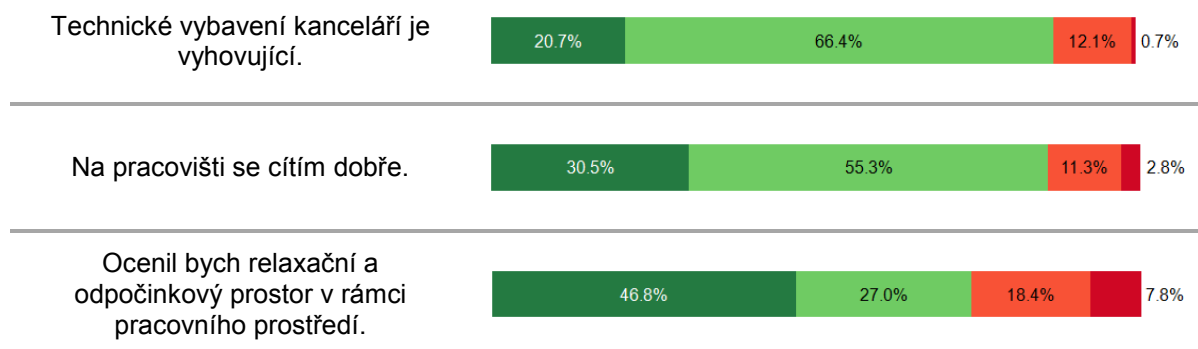
V teoretické části je uvedeno, že vysoce vzdělaní pracovníci, mimo jiné, preferují spokojenost z dobře vykonané práce před peněžní odměnou. V této části byla teorie potvrzena. Pro 61 % zaměstnanců je uspokojení plynoucí z povahy práce důležitější než finanční odměna. Nicméně se na tuto skutečnost zaměřím více v části o odměňování.

Pracovní podmínky

Pracovní prostředí má bezesporu významný vliv na výkony zaměstnanců. Zaměstnavatelé by se měli snažit o to, aby se jejich zaměstnanci cítili na pracovištích co možná nejpříjemněji. Z výsledků vyplynulo (viz Tab. 4), že 14 % zaměstnanců se na pracovišti necítí dobře. Jedním z důvodů může být nedávné stěhování části zaměstnanců IT do prostor Akumy. Prostory se nacházejí zhruba 3 kilometry od hlavního závodu, kde do té doby měli zaměstnanci své kanceláře. Přestože 87 % zaměstnanců považuje vybavení kancelářů za vyhovující, mnohým vznikly starosti v podobě dojíždění, doprovázené problémy s parkováním.

Tab. 4 Výsledek šetření - pracovní podmínky





Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci IT oddělení mají fixní pracovní dobu od 9. do 14. hodin. Potom již záleží na nich, kdy přijdou nebo odejdou. Důležitý je počet odpracovaných hodin na konci kalendářního měsíce. Vzniká tak prostor si den lépe naplánovat. Nastolený systém vyhovuje 86% zaměstnanců. Pouze dva zaměstnanci nejsou s touto metodou docházky vůbec spokojeni. Oba dva pracují pro společnost více než deset let. Volnější uspořádání pracovní doby nejvíce vyhovuje ženám. Pro všech patnáct dotazovaných žen je tento systém vyhovující.

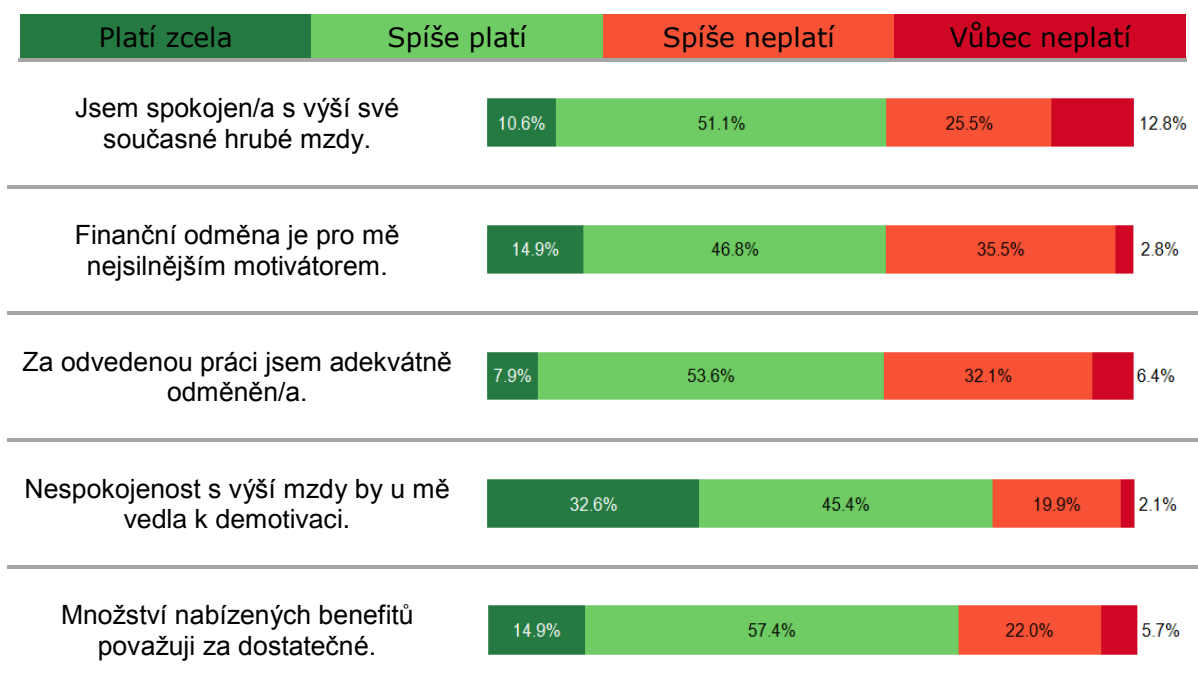
V nově vzniklém Lean Centru (budova tréninkového centra ŠKODA AUTO a.s. v hlavním závodu) byl navržen relaxační prostor, kde si mohou zaměstnanci odpočinout od kancelářských židlí a stolů. Každý den se sem mohou na několik minut odebrat se svými laptopy a pracovat zde. Podobné řešení v ostatních budovách by uvítalo více než 70 % zaměstnanců, z toho skoro polovina zcela určitě. Jedenáct pracovníků je zcela proti.

Celkově jsou zaměstnanci se svým pracovním prostředím spokojeni. Tato hypotéza je tedy potvrzena.

Odměňování

Z průzkumu vyplynulo (viz Tab. 5), že finanční odměna je pro 61 % zaměstnanců nejsilnějším motivátorem. Tyto výsledky si však protiřečí s výsledky, které se týkaly náplně práce, kde zaměstnanci uvedli, že uspokojení z dobře vykonané práce je důležitější než finanční odměna. Přesto většina z nich zde staví finanční odměnu na první místo. Z toho důvodu nelze hypotézu potvrdit, ale ani zamítnout.

Tab. 5 Výsledek šetření - Odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Stejný počet zaměstnanců (61 %) je spokojen se svou hrubou mzdou. Nejvíce nespokojení jsou zaměstnanci mladší 40. let. Více než polovina z nich (55 %) není spokojena se svou hrubou mzdou. Není překvapením, že věkově i služebně starší zaměstnanci jsou se svou mzdou spokojenější. V dotazníku to uvedlo 78 % z nich. Starší a zkušenější pracovníci dosahují na vyšší platové třídy.

Za adekvátně odměněné se opět považuje 61 % zaměstnanců, tedy stejné procento jako u předešlých dvou otázek. Při bližším průzkumu se ukazuje, že zaměstnanci nespokojeni se svou hrubou mzdou se cítí neadekvátně odměněni. Najdou se však i tací, kteří sice jsou spokojeni se svou mzdou, avšak odměna je dle jejich názoru neodpovídající. V každém případě je hypotéza H3 potvrzena.

Většina respondentů (78 %) by se v případě nespokojenosti s výší mzdy cítila demotivována. Z toho 85 % zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Množství nabízených benefitů považuje za dostatečné 72 % pracovníků. Pouze osm mužů nepovažuje nabídku benefitů za uspokojivou.

Patnáctá otázka obsahovala čtyři benefity (Home office, Cafeteria benefity, dovolenou navíc a občerstvovací automaty), které pracovníci řadili podle důležitosti. Nejčastěji zaměstnanci řadili na první místo dovolenou nad rámec 25. dnů. Celkem 74 dotazovaných, z toho 52 pracujících ve společnosti déle než

deset let. Jako druhý nejdůležitější benefit ji zvolilo 44 lidí. Pouze jeden člověk delší dovolenou zařadil na poslední místo.

Na druhém místě se umístila možnost práce z domova. Zaměstnanci vykonávají stejnou práci, ve stejné pracovní době, jen nemusejí dojíždět do kanceláře. Home office jako první volbu uvedlo 48 pracovníků, pro 52 z nich je druhým nejoblíbenějším benefitem. Nejoblíbenější je u mladších zaměstnanců. Více než 77 % uvedla práci z domu na prvních dvou místech. Naopak zaměstnanci ve věku nad 50 let zařadili Home office nejčastěji na čtvrté místo.

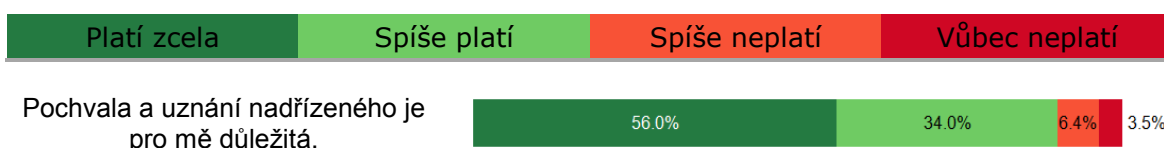
Pro mě trochu překvapivě se Cafeteria benefity umístily až na třetím místě. Pracovníci obdrží od zaměstnavatele body, které na portále Cafeterie vymění za jimi zvolené zboží či služby. Nabídka je velice bohatá. Zahrnuje různé slevové portály, lékárny, sportovní zařízení atd. Zde 77 lidí volilo Cafeterii až na třetím místě, jen pro dva zaměstnance byla Cafeteria nejdůležitější z nabídky.

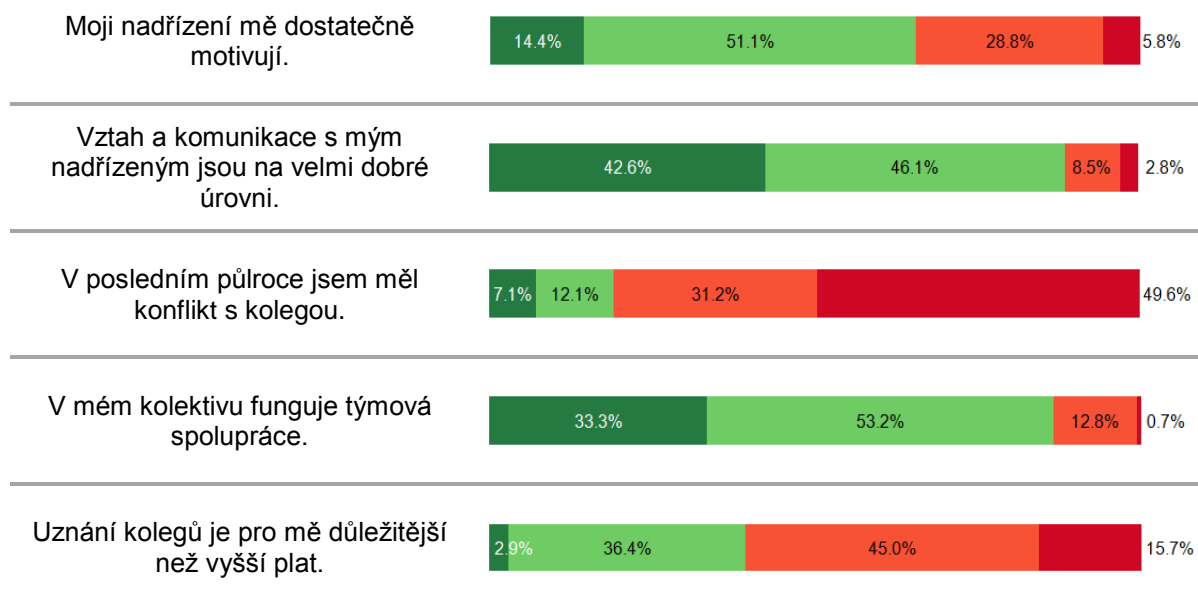
Ze zvolené čtveřice benefitů jsou občerstvovací automaty na pracovištích nejméně důležité. Přesně to tvrdí 86 pracovníků, kteří je uvedli na čtvrtém místě. Pouze čtyři zaměstnanci jim dali přednost před ostatními možnostmi.

Vztahy na pracovišti

Dalším aspektem motivace jsou vztahy na pracovišti. Zde jsou zahrnuty jak vztahy s kolegy, tak vztahy s nadřízenými či podřízenými. Důležitost vlivu nadřízeného potvrdilo 89 % dotázaných (viz Tab. 6), pro které je uznání jejich vedoucího významné. Pouze pěti pracovníkům nezáleží na uznání vedoucího. V otázce motivace vedoucím to už tak jednoznačné není. Jen zhruba 14 % pracovníků se cítí být vhodně motivováno vedoucím a 51 % spíše motivováno. Přesto je hypotéza H5 potvrzena. Velmi dobrou úroveň komunikace s nadřízenými potvrdilo 88 % dotázaných. Jedním z důvodů může být dlouholetá spolupráce a fakt, že zaměstnanci se stávají koordinátory skupin, ve kterých dříve pracovali.

Tab. 6 Výsledek šetření - vztahy na pracovišti





Zdroj: Vlastní zpracování

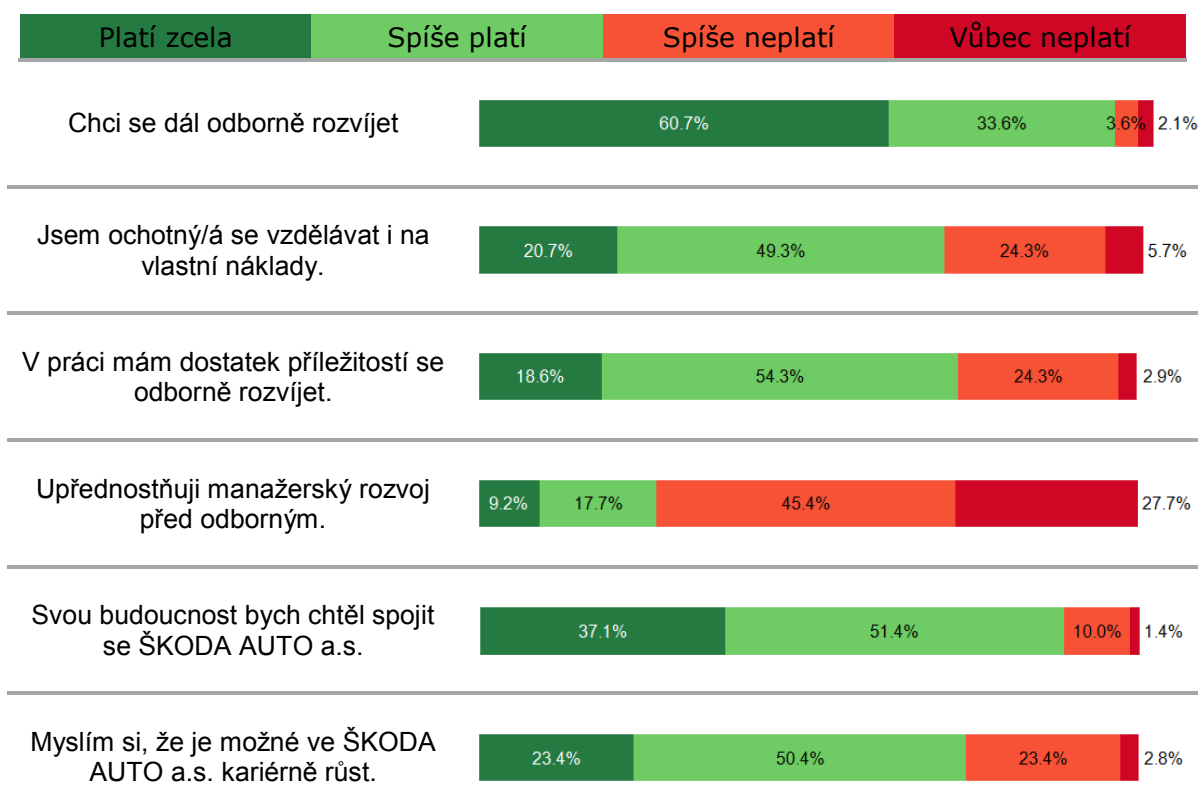
Vztahy mezi kolegy jsou nekonfliktní. Rozpor se svým kolegou nemělo 80 % respondentů, což potvrzuje hypotézu o nekonfliktnosti pracovního prostředí. Díky nízké fluktuaci na IT pozicích se v týmech utvářejí dobré vztahy i mimo kancelář. Kolegové mají více času se poznat. Jednotlivá oddělení pořádají společenské akce, kde dochází k utužování kolektivu a lepší týmové spolupráci. Ve více než 81% případů funguje týmová spolupráce. Pouze jeden respondent zcela nesouhlasí.

Poslední otázka opět vychází z teorie o vysoce vzdělaných pracovnících, pro které je uznání kolegů důležitější než vyšší plat. V tomto případě se teorie nepotvrdila, protože 60 % dotazovaných dává přednost výši platu.

Rozvoj

Kariérní růst a rozvoj zaměstnance představují silné stimulační prostředky. Možnosti růstu vyvolávají u pracovníků motivované chování. Ambiciózní zaměstnanci, kteří cítí, že nemají možnost kariérního posunu, mají tendenci měnit zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele je důležité zjistit, jak tyto možnosti vidí zaměstnanci. Mezi dotazovanými se 23 % domnívá (viz Tab. 7), že ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. lze dosáhnout kariérního růstu, spíše si to myslí 50 %. Na druhé straně si čtyři lidé myslí, že společnost tyto možnosti vůbec nenabízí. Všichni čtyři zde pracují déle než pět let.

Tab. 7 Výsledek šetření - rozvoj



Zdroj: Vlastní zpracování

Většina dotazovaných se chce dál odborně rozvíjet (60 %), dalších 33 % spíše souhlasí s dalším rozvojem. Z toho vyplývá, že hypotéza H7 není potvrzena. Pouze tři zaměstnanci se již nechtějí učit novým věcem, z toho dva pracují pro společnost více než deset let. O dvě třetiny méně zaměstnanců (20 %) zcela souhlasí s rozvojem na své náklady. Přesně 30 % zaměstnanců by v tomto případě žádné sebevzdělávání neabsolvovalo. Přibližně stejnému počtu zaměstnanců se nedostává příležitost se rozvíjet ze strany zaměstnavatel. Zcela opačně to vidí 18 % dotazovaných a 54% zaměstnancům se příležitosti spíše dostává.

Méně než 10 % zaměstnanců má manažerské ambice a zhruba 17 % by spíše upřednostňovalo kariérní dráhu vedoucího před expertem odvětví. Hypotéza H6 je vyvrácena, přestože největší manažerské ambice mají zaměstnanci do 40. let.

Svou budoucnost se ŠKODA AUTO a.s. nechtějí vůbec spojit jen dva zaměstnanci, čtrnáct by raději volilo jiného zaměstnavatele. Více než jedna třetina dotazovaných je ve společnosti spokojena a zhruba polovina zde spíše zůstane.

4 Vlastní návrh řešení či aplikace

Návrh vlastního řešení.

Společnost má v IT odděleních velice zkušené pracovníky, kteří pracují samostatně. Problém nastává v případě nově příchozích zaměstnanců, kteří nemají žádné zkušenosti s prostředím ve firmě. Navrhuji vyčlenění jednoho kolegy, který bude mít za úkol se v prvních týdnech věnovat novým zaměstnancům. Procházet s ním zadané úkoly a ujistit se, že všemu rozumí. Toto řešení může být pro zvoleného školitele nepříjemné, ale povede k rychlejšímu a kvalitnějšímu zaučení nováčka a růstu jeho motivace.

Majoritě zaměstnanců vyhovuje uspořádání pracovní doby. Nicméně i zde je možnost pro zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců, a sice aplikací systému, který zavedli kolegové ve Volkswagenu, kde pracovníci nemusejí zaznamenávat příchod na pracoviště, ale ani odchod z něho. Zaměstnanci by měli být odměňováni podle odvedené práce. Je značně demotivující, pokud pracovník dodělal svou práci dřív, ale přesto musí v práci počkat na danou hodinu.

Dalším návrhem jak zpestřit pracovní prostředí je vybudování relaxačních místností, kde si může pracovník na pár minut odpočinout od kancelářské židle a přijít na jiné myšlenky při rozhovoru s ostatními kolegy. Pokud to podmínky umožní, mohli by si pracovníci do těchto místností brát s sebou své laptopy a pár desítek minut pokračovat v práci odtud. Tento systém, stejně jako nemonitorovaná pracovní doba, apeluje na čestnost pracovníků, pro které bude projevená důvěra motivujícím prvkem.

Ve společnosti 25 % zaměstnanců nebylo spíše spokojeno a skoro 13 % nebylo vůbec spokojeno s výší své hrubé mzdy. To může být způsobeno tím, že na vyšší platové třídy dosahují až zaměstnanci, kteří již ve společnosti odpracovali několik let. V tomto případě navrhuji k jednotlivým zaměstnancům přistupovat individuálně. Vedoucí by měli více pracovat s pracovními výkony svých podřízených a v závislosti na snaze a odvedené práci navrhnout jejich mzdový posun. Podobnou roli by mělo splňovat osobní ohodnocení. Dle mého názoru se

však osobní ohodnocení stalo něčím samozřejmým a již nemá takovou vypovídající schopnost o výkonech a nasazení pracovníků.

Výčet benefitů, který společnost nabízí, je široký. Nicméně se domnívám, že sami zaměstnanci by měli mít možnost rozhodovat o tom, jaké benefity se budou nabízet. Zřejmě nejvhodnější varianta, jak tyto informace získat, je anketa na intranetu společnosti. Zaměstnanci by si zde jedním kliknutím zvolili jimi preferovaný benefit.

O tom, že ŠKODA AUTO a.s. nabízí možnosti rozvoje pro své zaměstnance, není pochyb. Otázkou však zůstává, zdali si jsou zaměstnanci těchto možností rozvoje vědomi. Informace jsou sice dostupné na intranetu, avšak jejich hledání může být zdlouhavé. Proto by vedoucí měli přistupovat ke svým zaměstnancům otevřeněji v otázkách dalšího rozvoje. Nejen poskytnout potřebné informace, ale společnými silami sestavit plán, jak těchto rozvojových cílů dosáhnout. Takové jednání je pro pracovníky motivující a manažeři se stanou respektovanějšími.

Nemyslím si, že pro firmu je ekonomicky reálné svým zaměstnancům poskytnout ještě jeden týden dovolené navíc. Zavedení home office však reálné je. Někteří zaměstnanci dojíždí až z 60 kilometrů vzdálených měst. Díky home office by ušetřili nemalou částku za pohonné hmoty, ale i čas strávený dojížděním. Dle mého názoru by home office neměl být nařízený všem. Zaměstnanec by měl sám zvolit, jestli tento benefit využije. V mém případě by práce z domu znamenala spíše přítěž. Do práce chodím, mimo jiné, za kolegy a kontakt s okolním světem je pro mě celkově důležitý.

5 Závěr

V mé bakalářské práci jsem se zaměřil na metody motivace zaměstnanců IT oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Hlavním cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají svou práci, zdali jsou motivováni svými nadřízenými, jestli jsou spokojeni s odměňováním, jaké vládnou vztahy na pracovišti a jak vnímají možnosti dalšího rozvoje. Na základě získaných informací jsem poté navrhl několik řešení, které dle mého názoru povedou k ještě větší motivaci a spokojenosti pracovníků.

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky motivace. Dále zde jsou popsány motivační teorie a způsoby odměňování. Závěr literární rešerše obsahuje shrnutí všech informací potřebných k vypracování praktické části.

V praktické části jsou shrnuty informace společnosti ŠKODA AUTO a.s., její historie a současné postavení. Dále jsou zde popsány metody odměňování zaměstnanců a nabídka benefitů. Nejdůležitější z praktické části je dotazníkové šetření, ve kterém jsem se zaměřil na celé IT oddělení společnosti. Je zde popsána metodika sběru dat a dosažené výsledky.

Poslední část bakalářské práce se zabývá možnostmi zlepšení stávající situace. Vycházím zde nejen z poznatků získaných dotazníkovým šetřením, ale také z vlastních zkušeností jakožto IT zaměstnanec ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Závěrem bych ještě rád podotkl, že jsem byl příjemně překvapen přístupem k mé práci managementem IT oddělení. Motivaci a názory svých pracovníků zde neberou na lehkou váhu, a přestože to znamenalo značné množství práce na víc jak pro mě, tak pro management, podařilo se nám průzkum rozšířit na celé IT oddělení. Bez takové úrovně angažovanosti bych jen stěží vypracoval mou bakalářskou práci v tomto rozsahu.

6 Seznam literatury

ARMSTRONG, Michalel, TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Limited, 2014.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004.

MAYEROVÁ, Marie, BUREŠ, Zbyněk, RŮŽIČKA, Jiří. *Psychologické Aspekty Personálního Managementu*. Plzeň: Západočeská Univerzita Fakulta Ekonomická, 1995.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2002.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007.

MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, Publishers, Inc., 1954.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

ARMSTRONG, Michael. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited, 2007.

Výroční zpráva 2014 [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2015. [cit. Říjen 2015] Dostupné z URL: <http://www.skoda->

[auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf](http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf)

Historie firmy [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2015. [cit. Srpen 2015] Dostupný z URL: <https://media.skoda-auto.com/cs/Pages/history-new.aspx>

Výroční zpráva 2013 [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2014. [cit. Říjen 2015] Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>

Výroční zpráva 2012 [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2013. [cit. Říjen 2015] Dostupné z URL: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>

Výroční zpráva 2011 [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2012. [cit. Říjen 2015] Dostupné z URL: <http://www.zivotniprilezitest.cz/SiteCollectionDocuments/vyrocnizpravy/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>

New PC registrations or sales [online]. OICA, 2015 [cit. Říjen 2015] Dostupné z URL: <http://www.oica.net/wp-content/uploads//pc-sales-2014-2.pdf>

Zaměstnanecké benefity [online]. ŠKODA AUTO a.s., 2015 [cit. Srpen 2015] Dostupné z URL: <http://www.zivotniprilezitest.cz/skoda-jako-zamestnavatel/zamestnanecke-benefity>

7 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Křivka motivace	13
Obr. 2 Pyramida potřeb	14
Obr. 3 Organizační struktura - 1. část	26
Obr. 4 Organizační struktura - 2. část	27
Obr. 5 Graf prodeje vozů 2011 - 2014.....	28
Obr. 6 Graf - pohlaví.....	38
Obr. 7 Graf - věk.....	38
Obr. 8 Graf - vzdělání	39
Obr. 9 Graf - délka úvazku	39

Seznam tabulek

Tab. 1 Dodávky zákazníkům	30
Tab. 2 Kritéria osobního ohodnocení	31
Tab. 3 Výsledek šetření - obsah práce.....	39
Tab. 4 Výsledek šetření - pracovní podmínky	40
Tab. 5 Výsledek šetření - Odměňování	42
Tab. 6 Výsledek šetření - vztahy na pracovišti	43
Tab. 7 Výsledek šetření - rozvoj.....	45

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	52
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

Vážený kolego, Vážená kolegyně,

jmenuji se Marek Vít a jsem studentem 4. ročníku ŠKODA AUTO Vysoké školy v Mladé Boleslavi.

Tímto bych Vás chtěl požádat o pomoc při sběru dat pro mou bakalářskou práci na téma Motivace zaměstnanců IT ve ŠKODA AUTO a.s.

Cílem dotazníku je zjistit Vaše názory a postoje na motivační faktory společnosti.

Dotazování budou zaměstnanci celého IT ŠKODA AUTO a.s. Průzkum je zcela **anonymní**. Vyplněná data budou vyhodnocena v rámci bakalářské práce. Výsledky průzkumu napomohou k lepšímu pochopení Vašich potřeb a jejich uspokojení.

U každé otázky prosím zaškrtněte pouze jednu odpověď. Vyplněné dotazníky vhodte do zapečetěných krabic.

Děkuji Vám za vyplnění.

Marek Vít

Obsah práce:

1. Pracovní úkoly mi jsou zadávány srozumitelně a jasně.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

2. Mám dostatek informací k výkonu své práce.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

3. Spokojenost z dobře vykonané práce je pro mě důležitější než finanční odměna.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

4. Má práce mě naplňuje.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

5. V práci se cítím přetěžovaný/á.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

Pracovní podmínky

6. Uspořádání pracovní doby mi vyhovuje.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

7. Technické vybavení kanceláří je vyhovující.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

8. Na pracovišti se cítím dobře.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

9. Ocenil bych relaxační a odpočinkový prostor v rámci pracovního prostředí.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

Odměňování:

10. Jsem spokojen/a s výší své současné hrubé mzdy.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

11. Finanční odměna je pro mne nejsilnějším motivátorem.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

12. Za odvedenou práci jsem adekvátně odměněn/a.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

13. Nespokojenost s výší mzdy by u mě vedla k demotivaci.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

14. Množství nabízených benefitů považuji za dostatečné.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

15. Očíslujte benefity podle důležitosti 1 (nejdůležitější) – 4.

... Home office

... Více než 5 týdnů dovolené

... Cafeteria benefity

... Občerstvovací automaty na pracovištích

Vztahy na pracovišti

16. Pochvala a uznání nadřízeného je pro mě důležitá.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

17. Moji nadřízení mě dostatečně motivují.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

18. Vztah a komunikace s mým nadřízeným jsou na velmi dobré úrovni.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

19. V posledním půlroce jsem měl konflikt s kolegou.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

20. V mém kolektivu funguje týmová spolupráce.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

21. Uznání kolegů je pro mě důležitější než vyšší plat.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

Rozvoj

22. Chci se dále odborně rozvíjet.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

23. Jsem ochotný/á se vzdělávat i na vlastní náklady.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

24. V práci mám dostatek příležitostí se odborně rozvíjet.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

25. Upřednostňuji manažerský rozvoj před odborným.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

26. Svou budoucnost bych chtěl spojit se ŠKODA AUTO a.s.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

27. Myslím si, že je možné ve ŠKODA AUTO a.s. kariérně růst.

Platí zcela Spíše platí Spíše neplatí Vůbec neplatí

Demografické otázky

Pohlaví:

Muž Žena

Věk:

do 25. let 26 – 40 let 41 -50 let nad 50 let

Vzdělání:

Střední Střední s maturitou Vyšší odborné Vysokoškolské

Pro ŠKODA AUTO a.s. pracuji:

méně než rok 1 – 3 roky 3 - 5 let 5 – 10 let více než 10 let

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Marek Vít		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Motivační strategie společnosti ŠKODA AUTO a.s. a její přijetí zaměstnanci oddělení EO1.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Jakub Černý		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2015
POČET STRAN	54		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku motivace ve v celém IT oddělení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je analýza motivačních faktorů společnosti, konkrétněji se zaměřující na obsah práce, pracovní podmínky, odměňování, vztahy na pracovišti a možnosti růstu. Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a návrh řešení. V první části jsou vysvětleny základní pojmy motivace, motivační teorie a metody odměňování. V praktické části je představena společnost ŠKODA AUTO a.s. a metoda výzkumu. Poslední část obsahuje návrhy možného zlepšení stávající situace. Ke zjištění potřebných informací práce využívá dotazníkové šetření a mé vlastní</p>		

	zkušenosti z pohledu zaměstnance společnosti. Z výsledku výzkumu vyplývá, že převážná část zaměstnanců se cítí ve společnosti být motivována a spokojena.
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, pracovní motivace, spokojenost, dotazníkové šetření, informační technologie
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne	

ANNOTATION

AUTHOR	Marek Vít		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Motivational strategy of company ŠKODA AUTO corp and its acceptance by employees of EOI department.		
SUPERVISOR	Mgr. Jakub Černý		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2015
NUMBER OF PAGES	54		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	This bachelor thesis aims at motivation matters in whole department of information technologies in company ŠKODA		

	<p>AUTO corp. The main purpose of the thesis is an analysis of company's motivational factors, particularly focusing on job contents, work environment, rewards, work relationships and improvement possibilities. The thesis is divided into theoretical, practical and solution suggestion part. In the first part are explained the main terms of motivation, motivational theories and rewards methods. In the practical part are introduced company ŠKODA AUTO corp and research methods. The last part contains suggestions of possible improvements of current situation. The thesis uses questionnaire in order to obtain necessary information and my own experience as an employee of the company. The research showed that majority of employees feels like being motivated and satisfied.</p>
<p>KEY WORDS</p>	<p>Motivation, work motivation, satisfaction, questionnaire survey, information technology</p>
<p>THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</p>	