

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Koncept motivačního programu v organizaci**

### **Bakalářská práce**

**Tomáš VAŠINA**

Vedoucí práce: Ing. Zdenka Makaloušová



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Tomáš Vašina**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Koncept motivačního programu v organizaci**

Cíl: Cílem bakalářské práce je tvorba konceptu efektivního motivačního programu, který může pomoci ke zvýšení míry pracovní spokojenosti zaměstnanců. Dále je cílem posouzení možností motivačního programu implementovaných do organizace a vyjádření důležitosti motivace za pomoci teoretických poznatků při zkoumání důležitosti motivačních faktorů.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Vymezení pojmů motivace a stimulace
3. Motivační program podniku
4. Charakteristika společnosti
5. Shrnutí stavu a návrh nového konceptu motivačního programu
6. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. 4. vyd. Praha: FRAGMENT, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. PECHOVÁ, J. *Personální management pro kombinovanou formu studia*. 1. vyd. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO VŠ o.p.s., 2013. ISBN 978-80-87042-55-7.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2017. 157 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 20. 5. 2022

**Tomáš Vašina**

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**Ing. Zdenka Makaloušová**

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

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

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 27. 5. 2022

**doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.**

Rektor ŠAVŠ

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

Děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Zdence Makaloušové za poskytnutí cenných rad, připomínek a odborného vedení, které přispěly k úspěšnému vytvoření této závěrečné práce.

## Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska práce .....	8
1.1 Vymezení pojmu motivace .....	8
1.2 Vymezení pojmu stimulace .....	9
1.3 Zdroje motivace.....	11
1.4 Vnitřní a vnější faktory motivace .....	14
1.5 Teorie pracovní motivace .....	15
1.6 Motivační program podniku .....	19
2 Praktická východiska práce .....	22
2.1 Charakteristika společnosti .....	22
2.2 Personalistika společnosti .....	23
2.3 Analýza současného stavu.....	26
2.4 Zadání dotazníkového šetření.....	28
3 Vlastní návrh řešení či aplikace .....	39
Závěr .....	44
Seznam literatury .....	46
Seznam obrázků a tabulek.....	48
Seznam příloh .....	49

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

L&K Laurin & Klement

OJ Organizační jednotka

TV Technický vývoj

MAG MitArbeiterGespräch (Hodnotící pohovor se zaměstnancem)

BP Bakalářská práce

## Úvod

První zmínky o motivaci pracovního jednání se datují již do období průmyslové revoluce, ale její význam začal být plně doceňován až ve druhé polovině 20. století. Z důvodů rozvoje tržního prostředí, postupného smazávání rozdílů v efektivitě využívání výrobní faktorů se začal zostřovat konkurenční boj mezi podniky a řídicí pracovníci ve snaze získat výhodu na trhu konečně docenili podstatný vliv pracovní motivace na výši a kvalitu výkonu pracovní síly. V dnešním moderním podniku je pracovní motivace uplatňována pomocí dlouhodobě stabilního motivačního programu, se schopností pružně reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí. Cílem motivačního programu není aby pracovník pouze zdárně vykonával zadanou práci a udržoval stálý výkon, ale aby v rámci maximální efektivity využití jeho pracovního potenciálu byl přidělen na pracoviště odpovídající jeho schopnostem a dovednostem a aby za minimálních nákladů dosahoval do budoucna trvale rostoucí přínos pro firmu.

Tématem této bakalářské práce je koncept motivačního programu v organizaci. Zvolená organizace je ŠKODA AUTO a.s., která má sice dlouhodobě detailně zpracován soubor motivačních programů, ale ne vždy i takto nastavený motivační systém zaručí spokojenost nejen podřízených, ale i vedoucích pracovníků. Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit motivaci zaměstnanců Technického vývoje ve ŠA a na základě výstupů analýzy poskytnout návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců.

Teorie témat motivace zaměstnanců, nástrojů pracovní motivace a pracovní stimulace jsou zpracovány v rámci teoretické části práce. Ta se blíže věnuje vymezení s touto oblastí souvisejících pojmů, tématu pracovní motivace, motivačním faktorům i nástrojům, a naproti tomu co je stimulace a její definice v pracovním prostředí. V této části práce jsou také představeny vybrané motivační teorie.

V rámci praktické části práce je charakterizován vybraný podnik, ve kterém byl proveden sběr dat a zahrnuje samotnou analýzu dat získanou prostřednictvím dotazníkového šetření. Závěrem jsou shrnuta vybraná doporučení pro podnik, která by mohla vést ke zlepšení aktuální situace vyplývající z provedené analýzy.



# 1 Teoretická východiska práce

## 1.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace pochází z latiny a lze přeložit do několika výrazů. Nejčastěji jako pohyb, pohybovati či hýbati (*movere*). Souvisí s tím samotný význam slova motivace založený na pohybu konkrétním směrem. Jedná se o vnitřní hybnou sílu, která dokáže povzbudit v určitém chování vedoucího k dosažení požadovaného cíle (Armstrong a Taylor, 2015).

Motivace je popisována jako vnitřní a vnější faktor nebo skupina faktorů vedoucí k aktivizaci osobnosti člověka. Motivace udává směr chování a jednání jako prostředek pro dosažení vytyčeného cíle. Je vyjádřením souhrnem emocí, jako jsou radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání. Tyto skutečnosti člověka podporují nebo utlumují v tom, aby něco vykonal či naopak (Jelínek a Jetmarová, 2017). To znamená, že člověk může být v dané chvíli ovlivněn celou řadou motivů, kde výsledné jednání člověka je zpravidla závislé na působení řady motivů z různých směrů, různé intenzity a délky ovlivnění (Kolibová a Malátek, 1996).

Podle Hospodářové (2008) jedince, z hlediska důležitosti, žene dopředu nutnost, tužba nebo emoce. To je to, co nás vede k určitému jednání.

Jakékoliv lidské jednání je motivovaným a pokud se odhalí motivy vedoucí člověka ke konkrétnímu chování a je zřejmý jeho přístup k situaci, lze na tomto základě pochopit i důvod takového jednání. Motivace je intrapsychický proces pocházející z vnitřní a vnější situace individua. Například stav hladovění je vyjádřen primárně jako endogenní (vnitřní) motivační zdroj. I vnější situace jedince může ve většině případů vyvolat motivující vnitřní stavy jakou jsou např. vnější, život ohrožující, podněty. V opačném případě se vnější podnět jako např. peníze, stává motivující za podmínek příslušného vnitřního „nastavení“, které vyjadřuje trvalé nebo aktuální potřeby člověka (Nakonečný, 2004).

Armstrong (2007) dále uvádí, že: „K motivaci, či také motivovanosti dochází, když lidé mají dobře definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“

V přístupu vedení zaměstnanců, pracovních týmů, ohodnocení výsledků, podnětí iniciativy a tvořivosti, udržení pracovní kázně a vytvoření podmínek pro efektivní

pracovní kolektiv je zdůrazňována důležitost motivačního programu (Mayerová, 1997). Dále dle Mayerové (1997) vzniká motivační program ze záměru dosažení jednotného celku zaměstnanců, optimalizace plnění zadaných úkolů dle možnosti využití pracovní kapacity organizace a optimalizace rozvoje a uspokojování jedince v rámci pracovního procesu.

## **1.2 Vymezení pojmu stimulace**

Samotná stimulace se může projevovat v různých formách. Nejčastěji se však jedná o působení prostřednictvím aktivní činnosti jedné osoby natolik, že dokáže vyvolat změnu v psychických procesech jiné osoby a způsobit změnu motivované činnosti. V důsledku působení stimulace se tak mění i motivace jedince (Bedrnová a kol., 2012). Ovšem vztah mezi motivací a stimulací není zdaleka tak přímý, jak by mohlo být na první pohled patrné. Tento vztah je zcela závislý na celé řadě charakteristických vlastností a vnitřních psychických procesech dané osobnosti. Do těch patří osobní postoje, životní zkušenosti, morální zásady či hodnoty a samozřejmě aktuální psychické rozpoložení. Od toho se také odvíjí to, zda stimulace ovlivní jedincovu motivaci. Stimulace účinkuje pouze za předpokladu, že je v souladu s osobnostní strukturou jedince a ten se dokáže s daným stimulem ztotožnit (Nakonečný, 2004).

Bližším porovnáním využitelnosti motivace a stimulace lze zjistit, že stimulace lze jednodušeji a poměrně snadněji aplikovat tam, kde je nutné vytvořit podnět k motivované činnosti. Ovšem na druhou stranu taková činnost nemusí mít dlouhého trvání. Lze tedy v rámci menšího podniku či menší skupiny pracovníků použít k plnění krátkodobějších cílů. I když byla zmíněna jednodušší aplikace stimulačních prostředků neznamená to, že má manažer jednodušší roli. Je nutné znát své podřízené a odhadnout vnitřní nastavení konkrétního člověka. Pokud tuto roli manažer zvládne a dokáže vhodně stimulaci uplatnit, lze očekávat, že podřízený za dalších příznivých podmínek dokáže pracovat efektivně bez dalších externích podnětů (Plamínek, 2015).

Nakonečný (2004) nabízí přehled vybraných stimulačních prostředků:

- pracovní náplň (pestrost, náročnost, smysluplnost apod.),
- pracovní prostředí,

- rozvržení pracovní doby,
- atmosféra na pracovišti (vztahy mezi kolegy a nadřízenými),
- ohodnocení zaměstnanců (morální, finanční),
- neformální hodnocení (zpětná vazba – pozitivní či negativní),
- zvyšování kvalifikace, kariérní postup.

Jedním z velmi důležitých manažerských stimulačních nástrojů je zpětná vazba. Ta by měla napomáhat zvyšovat výkonnost pracovníků, měla by pomoci efektivněji dosahovat cílů a tím i pozitivně motivovat zaměstnance (Latham, 2012). Kubeš a Šebestová (2008) uvádí, že s velkou pravděpodobností nebude komunikace týkající se zpětné vazby z obou stran na stejné úrovni. Oboustranná aktivní, efektivní a pravidelná komunikace by měla výrazně pomoci řešit různé situace včetně těch nepříjemných a tímto zajišťovat oboustrannou zpětnou vazbu. Tu lze definovat jako 360stupňovou, kde je z různých úhlů pohledu hodnocena konkrétní problematika nejen ze strany nadřízeného, ale i podřízeného či zaměstnanců jiných oddělení.

Zpětnou vazbu lze rozdělit na pozitivní a negativní. Takovou pozitivní zpětnou vazbou je pochvala, která je reakcí na určité kladné chování druhé osoby. Naopak negativní zpětná vazba je vyjádřena kritikou. Ta by ale měla pramenit z určité důvěry ve schopnost kritizované osoby poupravit a změnit své chování. Dle situace je doporučeno vyjádřit pozitivní kritiku, a to v případě nalezení pozitivního prvku v jednání druhé osoby takovým způsobem, že po kritickém pohledu na věc a v krátkém časovém úseku následuje změkčující prvek pochvaly (Nakonečný, 2004).

Kopřiva (2008) definuje zpětnou vazbu jako komunikační nástroj a alternativu k pochvalě, která je sice pozitivní vyjádření, ale má manipulativní tendenci a lze ji chápat jako nerovnoměrný či mocenský vztah jedné osoby vůči druhé. Tato nadřazenost lze vyjádřit nestandardním neverbálním projevem, zobecněním jedné skutečnosti na skutečnost trvalou, zveličením nebo také lacinými frázemi. Cíl je tedy formou pochvaly vést jednotlivce k určité závislosti a k upozadění vykonávané činnosti. Pokud je ale cílem rozvoj sebehodnocení, ztráty strachu z přijetí či poskytnutí ať už pochvaly nebo kritiky, pak je zpětná vazba tím pravým nástrojem.

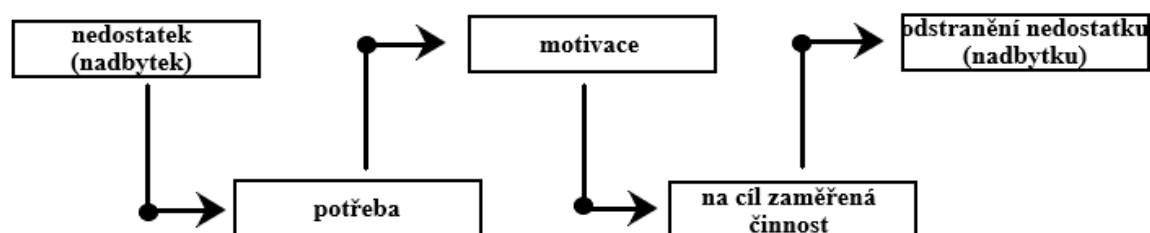
### 1.3 Zdroje motivace

Kde vzniká motivace, jaká je její intenzita a perzistence (trvání)? Odpověď na tuto otázku lze nalézt ve zdrojích motivace. Existuje celá řada zdrojů, mezi které se jako základní řadí: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty (Bedrnová a Nový, 2007).

#### 1.3.1 Potřeby

Dle Provazníka a Komárkové (2004) je potřeba nedostatek něčeho, co daný jedinec pro život potřebuje a je pro něj subjektivně důležité. Z obecného hlediska lze potřeby rozdělit do 2 základních skupin:

- základní, biologické neboli primární (např. potřeba dýchat, spát, udržovat teplotu, potřeba tekutin či jídla atd),
- sociální neboli sekundární (např. nutnost kontaktu s ostatními jedinci, potřeba lásky atd).



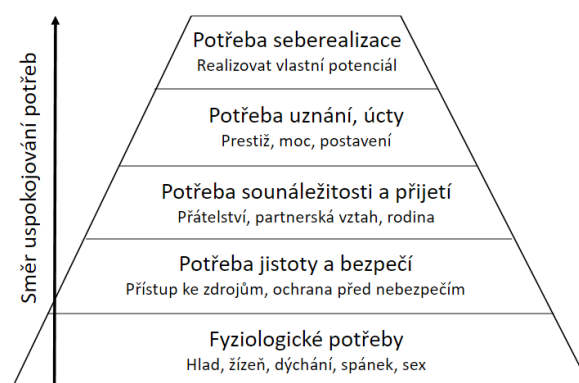
Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012)

**Obr. 1 Vznik motivace a uspokojení potřeb**

Jednou z nejznámějších teorií dalšího rozdělení potřeb je hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa. Jedná se o uspořádání potřeb dle jejich významnosti (Dvořáková, 2012). Pyramida potřeb obsahuje pět úrovní (Armstrong a Taylor, 2015):

1. Fyziologické potřeby – skupina základních potřeb (hlad, žízeň, dýchání, spánek, sex apod.). Pokud nejsou tyto potřeby v minimální míře uspokojeny, ostatní potřeby nemohou na jedince působit motivačně.

2. Potřeba jistoty a bezpečí – náleží zde potřeba nemít strach z nebezpečí, z nemoci nebo ze ztráty zaměstnání.
3. Potřeba společenská (láska, sounáležitost, přátelství).
4. Potřeba uznání a úcty – potřeba je uspokojována určitou prestiží, mocí a společenským postavením.
5. Potřeba seberealizace – touha po využití vlastního nejen pracovního potenciálu



Zdroj: (Amstrong a Taylor, 2015)

### **Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb**

V případě této teorie není ale vždy podmínkou, že je zachována hierarchie potřeb od základní kategorie až po tu nejvyšší. Jedinec, který již zcela uspokojil potřebu nižší kategorie, nemá touhu ani zájem uspokojit potřeby vyšší. Naopak jsou případy, kdy člověk zatím neuspokojil potřebu nižší kategorie, ale je silně motivován k uspokojení potřeb vyšší úrovně. Je nutné tedy brát v úvahu individuální přístup k motivaci (Urban, 2017).

### **1.3.2 Návyky**

Určité činnosti se zpravidla realizují častěji a pravidelněji a jsou vztaženy k situacím určitého druhu. Takováto činnost lze považovat za návyk. Návyky jsou tedy opakované, ustálené a automatizované způsoby jednání v určitých situacích (Bedrnová a Nový, 2007).

### 1.3.3 Zájmy

Dalšími hlavními zdroji motivace jsou zájmy, které lze definovat jako trvalejší, a přesto v průběhu života měnící se dle zaměření jedince. Bedrnová a Nový (2007, s.368) uvádí: „*Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.*“

Lze říci, že kolik je činností, ze kterých má jedinec potěšení, tolik je zájmů. Zájmy můžeme dělit na (Bedrnová a kol. 2012):

- umělecké,
- sportovní,
- přírodní,
- zájmy společenské čili sociální,
- a mnoho dalších.

### 1.3.4 Ideály

„*Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.*“ (Bedrnová a kol. 2012, s. 250). Individuální charakteristika člověka je postavena na základě vlivu sociálních faktorů, zejména vlivu rodiny, životní filozofie, morálních a právních norem atd. (Bedrnová a kol. 2012).

Ideály jsou také vzorové životní cíle, např. ideál životního partnera, způsob života atd. (Jelínek a Jetmarová, 2017).

### 1.3.5 Hodnoty

Každá individualita si během života utváří určitý hodnotový systém. Je to systém toho, co je považováno za důležité a žádoucí a čemu je přizpůsobováno jednání. Hodnoty tvoří hierarchii podle toho, jakou významnost člověk daným skutečnostem připisuje. Jsou propojeny s určitými a důležitými událostmi během života jedince. Nejčastěji je přikládán velký význam zdraví, rodině, dětem, lásce, vzdělání, pracovní kariéře, penězům, společenskému postavení, úspěchu, pravdě, upřímnosti atd. (Bedrnová a Nový, 2007).

## **1.4 Vnitřní a vnější faktory motivace**

Faktory motivace vychází z vnitřních nebo vnějších pohnutek a podnětů. Velmi často jsou zkombinovány. Vnější motivace záměrně ovlivňuje motivaci vnitřní (Kociánová, 2010).

### **1.4.1 Vnitřní faktory**

Tyto faktory jsou tvořeny interním impulzem neboli motivem, který je spouštěčem motivovaného chování a jednání, a které je udržováno do doby dosažení stanoveného cíle. Vychází tedy pouze z vlastních potřeb, touhy a zájmů jedince. Úsilí jedince označené jako sebemotivace lze definovat jako zdokonalování dovedností za účelem získání uznání od okolí či dosažení patřičného úspěchu. Je nutné si ovšem uvědomit, že působení více motivů ve stejný den může mít jak motivační charakter, tak i demotivační (Bedrnová a kol., 2007).

Vnitřní faktory jsou zahrnuty na čtvrtém a pátém stupni Maslowovy pyramidy potřeb. Motivace je určitý proces a jeho vnitřní faktory se dělí takto (Urban, 2017):

- samostatnost – vychází z lidské potřeby řídit svou činnost,
- nové schopnosti – potřeba vzdělávat se ve své činnosti,
- viditelné výsledky – nejsilnějším faktorem – lidé vidí výsledky,
- společenský význam – přínos vykonávaných činností.

Vnitřní motivace souvisí s potřebou pozitivního sebehodnocení a vychází z podstaty lidských potřeb získat uznání, být respektován spolupracovníky a mít určitou míru autonomie (Urban 2013).

### **1.4.2 Vnější faktory**

U jedince vzniká vnější motivace v okamžiku ovlivnění vnějšími neboli externími či cizími podněty nebo důvody. To, co z vnějšku působí na lidskou psychiku, je označováno jako stimulace (Bedrnová a kol., 2007).

Rozčlenění vnějších faktorů motivace (Urban, 2017):

- finanční odměna – mzda, prémie, bonus,
- zvýšená naděje – na povýšení, vyšší mzdu,
- pochvala, uznání, prestiž.

Do skupiny vnějších faktorů lze zařadit také tresty jako jsou (Armstrong, Taylor 2015):

- disciplinární řízení,
- vyjádření kritiky,
- odebrání nenárokové složky mzdy apod.

U zaměstnanců dávajícím přednost vnějším motivačním faktorům, je vhodnější vymezit očekávané výsledky a cíle a předem stanovit odměny, které za dosažení výsledků získají či posílí podíl výkonových odměn (Urban, 2013).

Účinnost vnějších motivátorů je velmi vysoká, ale s krátkým působením na jedince. Naopak vnitřní motivátory mají tendenci mít delší vliv, protože jsou způsobeny vnitřním motivem jedince (Armstrong, 2009).

## **1.5 Teorie pracovní motivace**

Pracovní motivace je součástí systému všeobecné motivace jedince z důvodů propojenosti pracovních motivů s jinými trvalejšími motivy. V těchto systémech lze nalézt v různých podnicích nebo organizacích podobnosti, a to v některých oblastech jako např. ve struktuře a možnostech kariérního růstu ve státní správě, v platovém zařazení atd. Rozdíly ovšem nastávají u obsahu odměn či benefitů. Některé společnosti nabízejí populární podnikové rekreace, jiné zase např. různé slevové poukázky. Pro efektivní ovlivňování motivace pracovníků, je nutné za pomoci stimulačních prostředků vycházet nejen z obecné motivační teorie, ale i ze znalosti motivačních podmínek v pracovní činnosti a z metodiky pracovní motivace (Nakonečný, 2004).

### **1.5.1 Motivační profil**

Od narození člověka se vytváří jedinečná charakteristika osobnosti. Společně s tím se tvoří i jeho motivační profil. Tento profil je ovlivňován temperamentem, úrovní schopností, vlastnostmi apod. Motivační profil je rozdělen do více úrovní. Více či méně se v každé úrovni blíží jedinec k jednomu z pólu (Provazník a Komárková, 2004).



Tyto úrovně lze rozdělit následovně (Provazník a Komárková, 2004):

1. Orientace na dosažení požadovaného úspěchu – orientace na vyhnutí se případného neúspěchu. Tato úroveň souvisí s intenzitou motivace k výkonu.
2. Orientace na úspěch – orientace na určitý obsah činností. Jedním pólem této úrovně je výrazná orientace na úspěch (společenské uznání, peníze atd.), kterého lze dosáhnout jakoukoliv činností, která je podružná a slouží jako prostředek k dosažení úspěchu.
3. Situační zaměření – perspektivní zaměření. Jedná se o zaměření osobnosti na adresované úkoly a cíle s ohledem na jejich trvání v čase.
4. Individuální orientace – skupinová orientace. Vyjadřuje vazbu člověka na sociální kontakty s druhými lidmi kolem sebe.
5. Osobní orientace – neosobní orientace. Jeden pól představuje jednání s ohledem k sobě samému, tedy na svůj vlastní užitek, ovšem ne vždy ekonomického charakteru. Druhá strana představuje potlačení sebe sama a výrazné zaměření na druhé osoby a jejich prospěch. Silná tendence něčemu či někomu se obětovat, žít pro něco.
6. Činorodost – pasivita. Vyjadřuje potřebu činnosti jedince, živost jeho reakcí, kvantita prováděných činností a zvládání problémů při jejich realizaci.
7. Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení. Rozdílnost v hodnotových orientacích.
8. Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem do podniku. Podmiňování pracovní výkonnosti, iniciativy a zájmu o podnikové dění.

Velmi významným předpokladem, jak efektivně řídit pracovníky je znalost jejich motivačního profilu. Lze totiž poté jednodušeji porozumět chování a konání jedince, lze ho lépe stimulovat, motivovat, ovlivňovat a směřovat k požadovanému souladu s organizací (Bedrnová a kol. 2012).

### **1.5.2 Motivace k práci**

Lidská činnost, do které spadá i ta pracovní, je činností motivovanou. Vyjadřuje přístup k práci, k zadaným úkolům, k ochotě pracovat a plnit úkoly (Bedrnová a Nový, 2007).

Urban (2017) tvrdí, že připravenost jedince pracovat je daná mírou ochoty vyměnit svůj volný čas za čas strávený v zaměstnání. Působením další různých faktorů se ale tato míra ochoty mění. Pro zachování této míry ochoty je velmi důležité použít vhodné a dostatečné oceňovací prostředky.

Motivace k práci je součástí motivačního profilu jedince. Tyto motivy působící na pracovní jednání se mohou projevovat různými způsoby a lze je členit na (Bedrnová a Nový, 2007):

- aktivní motivy – motivy přímo podněcující pracovní výkon (motiv úspěchu),
- podporující motivy – vhodné podmínky pro efektivní použití aktivních motivů (např. na podporu zlepšení pracovního výkonu vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti),
- potlačující motivy – motivy odvádějící od výkonu pracovních činností k jiným, nepracovním aktivitám (např. setkání s kolegy na kuřárně mimo vyhrazenou přestávku).

Toto členění lze považovat za situační vzhledem k různému významu u různé skupiny pracovníků pracujících za různých podmínek (Bedrnová a Nový, 2007).

### **1.5.3 Systémy odměňování**

Bláha (2013) konstatuje, že jednou z nejobtížněji říditelných oblastí nákladů společnosti bývá odměňování. Tato oblast může tvořit až 70 % celkových nákladů. Společnosti by tedy měly velmi pozorně vysledovat a následně vyhodnotit, zda jejich systém odměňování je efektivně nastaven. Systém odměňování lze hodnotit například dle následujících parametrů:

- dle fluktuace zaměstnanců,
- mzdy (platy),
- benefity jako procento provozních nákladů,
- faktor nákladů na zaměstnance atd.

Podle Koubka (2007) není mzda nebo plat jediná forma odměňování pracovníků, ale již existuje modernější pojetí než v minulosti. Tato nová podoba odměňování má spíše lidi povzbudit k většímu úsilí, má mnohem více co dočinění s osobním pocitem spokojenosti, druhem vykonávané práce, účastí na určitých důležitých pracovních

úkolech či aktivitách, reálných vyhlídkách kariérního růstu, formálního (pochvala) či neformálního uznání okolí nebo pro pocit užitečnosti a úspěšnosti. Tento druh odměn nazýváme vnitřní odměny. Přijetí tohoto druhu odměn ovšem souvisí s danou osobností pracovníka a jeho osobním nastavením. Naproti tomu odměňování tzv. hmatatelné, je kontrolováno a řízeno organizací je možné nazývat jako vnější odměny. Tyto vnější odměny mohou být např.:

- mzda (plat),
- mimořádné finanční prémie,
- pracovní prostředí,
- pracovní nástroje,
- vzdělávání apod.

Z výše uvedeného je zřejmé, že existují jak peněžní formy odměňování, tak i nepeněžní. Ty mohou být v některých případech vyjádřeny penězi ovšem některé z nich penězi vyjádřit vůbec nelze. Obě tyto formy odměn tvoří tzn. celkovou odměnu (Koubek, 2007).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že peníze jsou něco, po čem většina populace touží. Jiný názor má ovšem Herzberg se svojí dvou faktorovou teorií. Ta tvrdí, že nedostatek peněz způsobuje sice nespokojenost, ale jejich dostatek nezaručuje trvalou spokojenost. Je praxí potvrzeno, že pokud pracovník dostane přidáno, tak to způsobí spokojenost jak z pohledu pocitu uznání za pracovní výkony, tak i z pohledu ocenění práce od zaměstnavatele. Ovšem tento pocit spokojenosti je pouze krátkodobý. Závisí na konkrétním jedinci, který může být aktuálně se svou prací nespokojen a peníze nehrají hlavní roli. Je tedy nutné nastavit jiný systém odměn k jeho uspokojení. Finanční faktor ovšem nelze podceňovat ani v tomto případě, protože stále patří k základnímu motivačnímu faktoru, který umožňuje splnění vysněných životních cílů.

„Podněcují peněžní pobídky lidi? Odpověď zní ano, v případě lidí, které silně motivují peníze a kteří očekávají, že získají hodnotnou peněžní odměnu.“ (Armstrong, Taylor 2015, s. 230)

Na druhou stranu mohou peníze působit i opačně. Pokud systém odměňování není založen na teorii spravedlnosti může tímto pracovníky demotivovat. Je nutné zajistit,

aby každý byl ohodnocen adekvátně svému výkonu a zamezit tomu, aby zaměstnanec pobíral větší mzdu za mnohem menší vyvinuté úsilí. Teorie spravedlivosti je postavená na myšlence, že spravedlivé odměňování pracovníků vede k efektivnějším pracovním výkonům, a naopak to nespravedlivé demotivuje. Tato teorie je založená na lidské potřebě se srovnávat s druhými a vnímat, jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními (Armstrong a Taylor 2015).

## **1.6 Motivační program podniku**

Tímto programem se rozumí soubor skutečností, které mají stimulovat pracovníky a který má poslání zvýšit a udržet pracovní motivaci. To vše v souladu s podnikovými cíli. O stimulaci směrem k výkonu jde podnikům v první řadě, avšak stimulační prostředky lze využít i ke stimulaci k participaci na řízení, týmové práci, tvořivosti, pracovním výkonům apod. Motivační program obsahuje určité významné obecné poznatky o povaze pracovního jednání zaměstnanců (výkonnost, spokojenost, produktivita práce apod.), kde na základě těchto zjištění vyplývá zda se pracovníci identifikují se zadanou prací, samotným podnikem, jestli jsou výkonní a spokojení pokud (Bedrnová a Nový, 2007):

- je jejich práce smysluplná a není v rozporu s osobními hodnotami,
- je vykonávaná práce zajímavá a přiměřeně náročná,
- je perspektivní,
- je odpovídajícím způsobem ohodnocená,
- mají pocit dobrého vedení apod.

Součástí motivačního programu by měli pro zaměstnance být určité důležité podnikové skutečnosti. Motivační program by měl působit bez rozdílu na všechny zaměstnance a usilovat o komplexní a cílevědomé řešení. Podnikovými skutečnostmi jsou např. (Bedrnová a Nový, 2007):

- vymezení perspektivního ekonomického a společenského postavení podniku,
- konkrétní postupy nábory, rozmisťování a propouštění zaměstnanců,
- definice pracovních podmínek, postupů odměňování a hodnocení, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,

- připravenost podniku na případné změny v oblastech přípravy, uskutečnění a hodnocení závažných změn,
- zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance,
- vztahy na pracovišti atd.

Tvorba motivačního programu vyžaduje shromáždění potřebných informací a jejich analýzu. Jedná se o sociálně ekonomické ukazatele podniku, které jsou informační základnou motivačního programu. Tyto ukazatele jsou zejména informace o (Bedrnová a Nový, 2007):

- profesně kvalifikačních charakteristikách zaměstnance,
- pracovním prostředím, pracovních podmínkách,
- sociální a hygienické vybavenosti pracovišť,
- systému odměňování, hodnocení, ale i o postizích,
- způsobech řízení a vedení manažerů,
- personální práci v podniku a uplatňovaném systému personálního řízení,
- uplatňovaném systému sociální péče,
- skladbě zaměstnaneckého kolektivu,
- charakteristikách pracovní spokojenosti a motivace apod.

Samotná tvorba motivačního programu probíhá v několika etapách (Bedrnová a Nový, 2007):

- Analýza motivační struktury motivačního programu zaměstnanců a jejich pracovní spokojenosti. Identifikace kritických míst v oblasti pracovní motivace, které má motivační program řešit.
- Stanovení cílů motivačního programu. Určit oblasti, na které se má motivační program zejména zaměřit.
- Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a její srovnání s žádoucí úrovní. Vyhodnocení vzniklých rozdílů umožňuje zpřesnit problémy či úkoly, které je třeba v motivačním programu řešit.

- Definice aplikovatelných stimulačních prostředků ve vztahu k cílům motivačního programu. Určit charakteristiku jejich účinnosti vzhledem k motivaci pracovního jednání a vydělení skutečností, které příznivě ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců.
- Výběr konkrétních forem stimulace pracovního jednání a stanovení podmínek pro dané uplatnění. Tento krok může zahrnovat také přípravu alternativ realizačních postupů, které respektují odlišnosti ve sledovaném zaměstnaneckém kolektivu.
- Sestavení motivačního programu podniku v písemné podobě.
- Seznámení pracovníků podniku s přijatým motivačním programem. Tento krok je velice významný. Pouze samotné vědomí zaměstnanců, že se pro ně podnik snaží něco udělat a chce zvýšit jejich spokojenost, je pro pracovníky pozitivním stimulem a zprostředkovaně pak působí na jejich pracovní jednání.
- Kontrola průběhu motivačního programu a realizace případných úprav.

Standardizovaný motivační program, který by mohl být použit v jakékoliv firmě, neexistuje. Každý podnik je specifický, a tedy i jeho motivační program by měl být konkrétní a aplikovatelný v daném čase. Pokud je motivační program vytvořen na základě těchto specifických podmínek, dá se předpokládat, že přispěje k podpoře pracovní motivace, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců a tím i k celkové prosperitě firmy (Bedrnová a Nový, 2007).

## **2 Praktická východiska práce**

### **2.1 Charakteristika společnosti**

#### **2.1.1 Představení společnosti**

ŠKODA AUTO a.s. má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi, třída Václava Klementa 869. V Mladé Boleslavi není pouze sídlo společnosti, ale nachází se zde i největší výrobní závod, který pokrývá zhruba třetinu celého města. Další výrobní závody ŠA na území České republiky jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Specifikem závodu ve Vrchlabí je to, že nevyrábí automobily, ale specializují se na výrobu jak manuálních, tak automatických převodovek. To vše dělá ze ŠA jednoho z největších a nejvýznamnějších zaměstnavatelů v ČR. Z dlouhodobého hlediska patří ŠA k největší české firmě podle tržeb, je také největším českým exportérem a patří dle různých veřejných, ale i odborných anket k nejúspěšnějším a nejatraktivnějším zaměstnavatelům.

Nejen na českém trhu má automobilka své významné postavení. Také na mezinárodních trzích má svoji pevnou pozici, a i zde úspěšně vyrábí a prodává své modely. Vozy ŠKODA vznikají na Slovensku, v Indii a v Číně. V minulosti se vyráběli i v Rusku, Bosně a Hercegovině, Sarajevu, Alžírsku a Německu.

Modely značky ŠKODA byly vždy postaveny na kvalitním designu. Pokud se tento design dostane na určitou úroveň, je nutné, zvláště v automobilovém průmyslu, i nadále posouvat hranice. To platí i pro současné moderní pojetí vozů, kdy se tvoří nové designové strategie, které by měly vycházet z hodnot značky. Zvláště v případě takové tradiční značky jako je ŠKODA se klade velký důraz na okamžité a lehce rozpoznatelné tvary vozu od vozů konkurenčních.

#### **2.1.2 Hodnoty společnosti**

ŠA usiluje o vybudování takové značky, o kterou se každý zákazník může vždy opřít a dokáže se s ní ztotožnit díky pozitivnímu přístupu a péči. Hodnoty společnosti jsou postaveny na 3 pilířích. 1. pilíř – Lidský používá přístup *Human touch* jak v prodeji, tak i after-sales. 2. pilíř – Zjednodušující lze vyjádřit snahou usnadňovat a zpříjemňovat uživatelské zkušenosti. 3. pilíř – Překvapující zdůrazňuje důležitost reakce na změnu.

### 2.1.3 Mise společnosti

Přístupná moderní mobilita se vším, co zákazník potřebuje a nečekanými detaily, které miluje.

### 2.1.4 Poslání a vize

ŠA nechce svým zákazníkům slibovat nemožné, avšak zavazuje se jim se svými výrobky a službami pomáhat. Tato ambice neplatí pouze pro současnost, ale i pro budoucnost, a z pohledu udržitelnosti životního prostředí je nezbytné těmito prostředky pomáhat světu. Tímto lidským přístupem chce svým zákazníkům umožnit žít chytřeji a pomoci jim se soustředit na to, co je pro ně doopravdy podstatné. Hlavním cílem tohoto poslání je motto: „Pomůžeme světu žít chytřeji“. Tato vize je součástí nové NEXT LEVEL STRATEGY ŠKODA, která se má více soustředit na zákazníky a tím je postavit do centra pozornosti.



Zdroj: (ŠKODA AUTO a.s., 2022)

**Obr. 3 Hierarchie nové strategie NEXT LEVEL**

## 2.2 Personalistika společnosti

Personální řízení firmy patří k základním pilířům společnosti. V případě výrobní firmy, kdy s mírou automatizace klesá i podíl manuální práce, je snaha pro zaměstnance hledat nové příležitosti. Vzrůstá poptávka po pracovnících s odbornou kvalifikací v přírodních vědách, technologiích, strojírenství a matematice. Nedostatek těchto pracovních míst se projevuje nejen na místní úrovni a je tedy nutné tuto otázku řešit podporou vzdělávacího systému. V úvahu se také musí vzít to, že v průběhu následujících let pracovní trh ze 75 % zaplní první opravdu digitální generace. Personalistika značky ŠKODA nyní prochází obdobím, kdy se musí těmto novým výzvám přizpůsobit a vybudovat nový přístup k lidem.

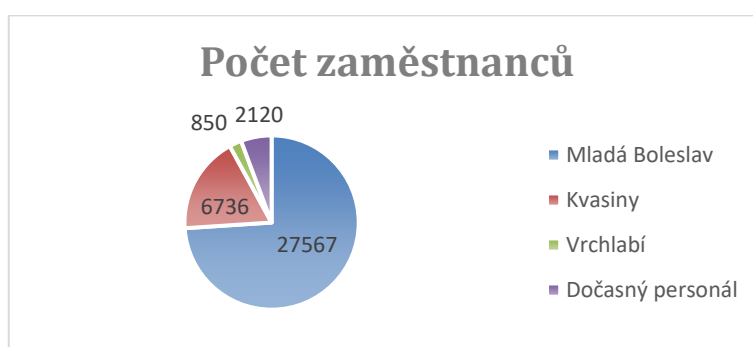


Personalistika tedy řeší výběr nových zaměstnanců, jejich hodnocení a následné zaškolení. Navazujícími činnostmi jsou určování výkonnostních, morálních a samozřejmě kvalifikačních požadavků, které musí daný zaměstnanec, pro konkrétní pozici, splňovat. V případě vzniku nového pracovního místa, lze na interních informačních stránkách nalézt informace o těchto volných pracovních pozicích. Kromě této možnosti pro interní zaměstnance, jsou také na oficiálních stránkách ŠA zveřejňována aktuální volná pracovní místa pro veřejnost. Ať už se jedná o uchazeče na volné pracovní místo z interního nebo externího prostředí, vždy se provádí výběrové řízení. Dalšími podstatnými činnostmi je péče o stávající zaměstnance. Jedná se o jednu z nejtěžších činností oblasti personálního řízení, které zahrnuje např.:

- aktualizace smluv,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- zajištění pravidelných interních a zákonem stanovených školení,
- zajištění aktuálnosti zveřejněných volných pracovních míst jak na podnikových stránkách, tak i na veřejných portálech atd.

Nedílnou součástí personální činnosti je i propouštění pracovníků, které se řídí závaznými pokyny uvedené v kolektivní smlouvě společnosti a jsou vždy konzultovány se sociálním partnerem odbory KOVO.

ŠA v současnosti zaměstnává téměř 36.000 kmenových zaměstnanců, kteří pracují ve třech výrobních závodech v České republice.



Zdroj: (Vlastní, 2022)

**Obr. 4 Počet zaměstnanců ve ŠA**

Struktura společnosti je rozdělená do sedmi organizační jednotek a každá z těchto OJ má svého člena představenstva. Jsou to tyto:

- vedení projektů, komunikace, audity a kvalita,
- finance a IT,
- prodej a marketing,
- výroba a logistika,
- technický vývoj,
- lidé a kultura,
- nákup.

Tato BP je zaměřená na oblast Technického vývoje. Důvodů je hned několik. Autor této práce je zaměstnán v TV a má tedy všeobecný přehled o dění v této OJ. Navíc má kontakty mezi ostatními zaměstnanci TV a je tedy jednodušší pro oslovené jedince zodpovědět otázky v rámci dotazníkového šetření. Další důvod je fakt, že pro mnohé zaměstnance TV je existující motivační program společnosti nepřehledný a mnoho z nich nezná, na co všechno v rámci motivačního programu má nárok.

TV ŠA zaměstnává téměř 2.500 kmenových zaměstnanců a zabývá se činnostmi jako jsou koordinace vývoje designu, celého vozu, karoserie, interiéru, podvozku a agregátů, elektřiky a elektroniky. Dále se věnuje řízení vývojových procesů vztahujících se k projektu a stanovení termínové a finanční realizace vývojových projektů.

V rámci Mladé Boleslavi lze TV nalézt v oblasti zvané Česana. Území Česany má velmi dlouhou historii spadající až do počátku 19 století, která ovšem nebyla spojena s výrobou vozů nýbrž s textilním průmyslem, jak již název napovídá. Tato tradice textilní výroby byla ukončená po 2. světové válce roku 1945 kdy byly původní objekty továren znárodněny a soustředilo se zde odvětví sériové výroby automobilů. V 50. letech minulého století se do této oblasti začal přesouvat TV ŠA a sériovou výrobu vozu postupně vytlačil do jiných prostor.

## 2.3 Analýza současného stavu

### 2.3.1 Současný motivační program podniku

Následující oddíly jsou věnovány programům a aktivitám personálního oddělení ŠA s akcentem na jejich motivační aspekty. Jedná se o tyto: hodnocení a odměňování, školení a vzdělávání, pracovní klima a pracovní benefity. Tyto oblasti jsou v podniku nejvíce sledované s ohledem na její důležitost v rámci pracovní motivace všech pracovníků celé organizace, a nejen zaměstnanců TV.

#### Hodnocení a odměňování

Každý zaměstnanec je v rámci takzvaného MAG pravidelně jednou za rok hodnocen. Hodnocení má svá jasně daná pravidla a probíhá na základě předem definovaných cílů pracovníka. I definice těchto cílů je součástí tohoto hodnotícího pohovoru a jsou zaznamenány do unifikovaného formuláře. Vedoucí pracovníci, kteří tyto hodnotící pohovory vedou, mají za tímto účelem vytvořen speciální školicí program, aby hodnocení probíhalo co nejefektivněji a řídicí pracovník byl schopen dát svému podřízenému co nejpřesnější zpětnou vazbu.

Finanční hodnocení zaměstnanců je formou pevně stanovené, měsíčně vyplácené peněžní částky neboli mzdy. Další pravidelnou složkou mzdy je takzvaný zaručený bonus, který je vyplácen všem kmenovým zaměstnancům bez rozdílu. Tento bonus je 1,3násobkem měsíční mzdy a je rozdělen na dvě části, kdy jedna část je vyplácena před letními prázdninami a druhá část před Vánoci. Další bonus je vyplácen na základě ročního hospodářského výsledku společnosti a není zaručena jeho výplata. Výše tohoto bonusu je součástí každoročního vyjednávání mezi vedením společnosti a sociálním partnerem odbory KOVO. Na základě hodnocení zaměstnance může vedoucí pracovník, který splnění cílů vyhodnocuje, vyplatit z fondu vedoucího mimořádnou prémii nebo zaměstnanci navýšit jeho měsíční mzdu (ve ŠA změnou mzdového tarifu). Další příplatky jsou řešeny individuálně, a to v těch případech, kdy jsou tyto příplatky stanovené zákonem (jako např. příplatek za práci přesčas, práce o víkendu apod.).

#### Školení a vzdělávání

Školení a vzdělávání v podniku má své pevné místo. Zaměstnavatel zajišťuje proškolení zaměstnanců dle požadavků vyvolaných potřebou prohlubování

kvalifikace. To znamená doplnění kvalifikace k výkonu práce, a to je i její obnovování a udržování. Pro oblast vzdělávání má ŠA k dispozici vzdělávací centrum ŠKODA AKADEMIE. Nedílnou součástí školení a vzdělávání je také absolvování zákonných školení, které jsou nyní řešeny online formou a každý zaměstnanec TV je na tuto formu školení upozorněn na informačním portálu. To velmi usnadňuje přehlednost provedených či neprovedených školení jak pro samotného uživatele, tak i pro zodpovědného pracovníka z personální oblasti. Firma ŠA tímto chce průběžně zvyšovat zaměstnancům jejich kvalifikaci, aby mohla držet krok s vývojem daného odvětví.

### Pracovní klima společnosti

Mnoho zaměstnavatelů si je vědomo, že pracovní klima, které je utvářeno uvnitř podniku, patří k nejdůležitějším faktorům úspěšnosti. Bohužel, v mnoha případech je velmi obtížné vytvoření pozitivního pracovního klimatu dosáhnout. V rámci TV se proto usiluje o vytvoření takového pracovního prostředí, aby splňovalo kritéria nejen z hlediska produktivity práce, ale i z hlediska osobního přístupu. To vyžaduje z pohledu vedoucích pracovníků zvýšené úsilí pro dodržování pracovních zásad, protože jedině tak lze dosáhnout, že i podřízení pracovníci budou takovému chování následovat. Jedná se především o dodržování zásad slušného chování, profesionálních pracovních vztahů a vzájemného respektu. Management společnosti se také zaměřuje na vytvoření a zachování kolektivní spolupráce mezi pracovníky a také důsledně dbá na vytváření pozitivního firemního obrazu u veřejnosti.

Pracovní podmínky lze v TV považovat za velmi dobré, avšak vybavení některých, zvláště v původních i když zrekonstruovaných prostorech, za pouze dostačující. Je to způsobeno tím, že mnoho kancelářských prostor je takzvaný open space a tyto prostory působí neuceleně až chaoticky. Na druhou stranu vedení firmy velmi dbá o zajištění potřebné čistoty pracovního prostředí.

### Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity neboli výhody lze všeobecně považovat za velmi pestré. Jak už bylo řečeno v některých případech není jednoduché se v těchto výhodách orientovat.

Zaměstnaneckých výhod je celá řada a řadí se k nim například:

- cafeteria benefits – platforma, prostřednictvím které mohou zaměstnanci využívat benefity z dostupné nabídky,
- výhody pro zaměstnance dle délky jejich nepřetržitého pracovního poměru – např. dodatečná finanční odměna, rekondiční pobyty apod.,
- sjednání zvýhodněného doplňkového penzijního spoření,
- různé formy zápůjček a úvěrů,
- ubytování nových zaměstnanců,
- výhodný operativní leasing pro zaměstnance,
- zvýhodněná nabídka mobilního operátora atd.

Za zaměstnaneckou výhodu lze považovat i každoroční setkání pracovníků na teambuildingu nebo na jiných společenských akcích.

## **2.4 Zadání dotazníkového šetření**

Návrh konceptu motivačního programu podniku je postaven na dotazníkovém šetření. Dotazník je zaměřen na zaměstnance TV ŠA. Vzhledem k již zmíněnému počtu kmenových zaměstnanců bylo osloveno 200 pracovníků. V zadání dotazníku byla zmíněna možnost jak anonymního vyplnění, tak i neanonymního. Záleželo na komfortu daného pracovníka. Zkoumanému vzorku byl předán dotazníkový formulář s informací, že termín na vypracování je stanoven na 14 dní a poté bude vyplněný dotazník vybrán. Po uplynulé době bylo vybráno 188 vyplněných dotazníků. 12 dotazníků zůstalo nevyplněných z osobních důvodů. Ve zkoumané skupině bylo osloveno 163 mužů a 37 žen přičemž 69 % tazatelů bylo vysokoškolského vzdělání a zbylých 31 % bylo středoškolského vzdělání. Dotazník primárně cílil na zjištění spokojenosti zaměstnanců na daném pracovním místě v daném oddělení, dále bylo cílem zjistit kvalitu vztahu mezi pracovníky navzájem a rovněž vztahu k přímému nadřízenému.

Obsah dotazníku byl rozdělen na tři části obsahující otázky zabývající se hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců, hodnocením úrovně důležitosti motivačních faktorů, a nakonec bylo uvedeno několik doplňujících otázek.

### 2.4.1 Hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců

V úvodní části dotazníku je zjišťována úroveň pracovní spokojenosti určeného vzorku zaměstnanců. Tato část je zaměřená na vztahy mezi pracovníky uvnitř podniku, na jejich obsah práce, výši mzdy, kvalitu informovanosti a nabídku školení.

První část obsahuje 7 otázek:

1. Jste spokojen/a s pracovní atmosférou jak ve vašem oddělení, tak i mezi ostatními?
2. Jste spokojen/a s perspektivou vašeho kariérního růstu?
3. Jste spokojen/a s obsahem své práce?
4. Jste spokojen/a se zájmem vašeho nadřízeného o vaši práci?
5. Jste spokojen/a s výší odměny za vaši práci?
6. Jste spokojen/a s kvalitou a množstvím informací které ke své práci potřebujete?
7. Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem zaměstnanců?

**Tab. 1** Hodnocení 1. části dotazníku

Otázka	Hodnocení v %			
	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Nespokojen/a
1	18	61	16	5
2	19	31	32	18
3	21	58	15	6
4	25	59	10	6
5	20	45	20	15
6	10	38	46	6
7	32	50	16	2

**Otázka č. 1** – Jste spokojen/a s pracovní atmosférou jak ve vašem oddělení, tak i mezi ostatními?

Důležitou součástí úspěchu firmy je kvalita pracovní atmosféry neboli pracovního klimatu uvnitř týmu, spolupracujících oddělení, ale i celé společnosti. V přátelské pracovní atmosféře je daleko snadnější, rychlejší, smysluplnější a úspěšnější plnění úkolů. Spolupráce mezi jednotlivými týmy odděleními je doprovázena vstřícností,

respektem a slušností. 79 % dotazovaných vyjádřilo svou spokojenost s aktuálním pracovním prostředím.

**Otázka č. 2** – Jste spokojen/a s perspektivou vašeho kariérního růstu?

Ne vždy lze na daném pracovním místě dosáhnout kariérního postupu. Možnosti kariérního růstu mohou být v mnoha případech zlepšeny rotací zaměstnanců na jiná pracovní místa, kde je s kariérním růstem počítáno. U dotazovaných osob v rámci TV je vzhledem k dosaženému vzdělání kariérní postup ve většině případů důležitým tématem. Je tedy důležité zohlednit i to, zda je tomu opravdu tak a zda konkrétní pracovník opravdu klade důraz na svoji kariéru či nikoliv. Toto je předmětem druhé části dotazníku. Z pohledu hodnocení vyplývá, že 50 % dotázaných je spokojeno s možností dalšího kariérního růstu a 50 % nikoliv.

**Otázka č. 3** – Jste spokojen/a s obsahem své práce?

Vzhledem k vysokému hodnocení spokojenosti respondentů s obsahem své pracovní náplně vyplývá, že zaměstnanci jsou si vědomí svého postavení a zaměření v podniku. Jsou si také vědomi, jaké úkoly by měli plnit a co se od nich očekává. Téměř 80 % oslovených je se svojí náplní práce spokojeno.

**Otázka č. 4** – Jste spokojen/a se zájmem vašeho nadřízeného o vaši práci?

Zájem nadřízeného na hodnocení kvality práce svých podřízených by měla být jednou z priorit vedoucího pracovníka. To také znamená, že pokud chce nadřízený být blíže danému problému, je nutné naslouchat svému okolí, a tedy i svým podřízeným. Dle vyjádření dotazovaných lze hodnotit, že volba vedoucích pracovníků byla ve většině případů správná a celých 84 % dotazovaných je v zásadě spokojeno s nadřízeným a jeho přístupem či zájmem.

**Otázka č. 5** – Jste spokojen/a s výší odměny za vaši práci?

Otázka výše mzdy je velmi citlivé téma a samozřejmě podle vnitřních pravidel společnosti je toto téma považováno za důvěrné. Výše této odměny je v případě ŠA stanovena dle pracovního zařazení a předem stanoveného mzdového tarifu. Dalšími parametry pro stanovení odměny je dosažené vzdělání, odborná kvalifikace, zkušenosti, znalosti, schopnosti atd. Z hodnocení vyplývá, že s výší své odměny je spokojeno téměř 65 % dotázaných.

**Otázka č. 6** – Jste spokojen/a s kvalitou a množstvím informací které ke své práci potřebujete?

Potřebný informační tok patří k největším slabinám v pracovním procesu, které se vyskytují ve zkoumané oblasti. Správné plnění pracovních úkolů velmi úzce souvisí s kvalitou informací poskytované pro úspěšné splnění cílů a spokojenost celého podniku. Celých 52 % pracovníků vyjádřilo svoji nespokojenost s nedostatkem pracovních informací, což může vést k nepřesnému plnění pracovních činností a dalším nedorozuměním.

**Otázka č. 7** – Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem zaměstnanců?

Systém vzdělávacího programu by měl být jeden ze stěžejních pilířů každé organizace. V případě TV je toto téma důležité z pohledu rychlosti růstu nových technologií, s důrazem na ekologii a zvýšených požadavků zákazníka na dodané výrobky. Důležitým bodem je samotná realizace vzdělávání, aby byli zaměstnanci tímto systémem motivováni účastnit se nabízeného školení. Hodnocení vzdělávacího systému bylo dotázanými shledáno jako velmi dobré, protože spokojenost s tímto systémem vyjádřilo 82 % účastníků. Jak již bylo zmíněno, úspěšnost samotného vzdělávacího systému závisí na kvalitně propracovaném a propagovaném školení, které probudí v zaměstnancích zájem zvyšovat svou kvalifikaci a zlepšovat znalosti.

#### **2.4.2 Hodnocení motivačních faktorů a jejich úrovně důležitosti**

Druhá část dotazníkového šetření je zaměřená na zjištění úrovně důležitosti jednotlivých motivačních faktorů. Mezi tyto faktory patří možnost kariérního růstu, kvalita pracovní atmosféry, důležitost pochvaly a uznání, možnost podílení se na rozhodování, výše odměny a možnostech dalšího vzdělávání.

Druhá část dotazníku obsahuje 6 otázek:

8. Je pro vás možnost kariérního růstu důležitá?
9. Jak důležitá je dobrá pracovní atmosféra?
10. Je pro vás důležitá pochvala a uznání?
11. Je pro vás důležité podílet se na rozhodování?
12. Je pro vás důležitá výše odměny?



### 13. Je podle vás školící systém firmy důležitý?

**Tab. 2 Hodnocení 2. části dotazníku**

Otázka	Hodnocení v %			
	Velmi důležité	Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
8	28	60	10	2
9	69	31	0	0
10	53	38	9	6
11	38	44	15	3
12	58	36	15	6
13	57	37	6	0

#### **Otázka č. 8** – Je pro vás možnost kariérního růstu důležitá?

Důležitost seberealizace a kariérního růstu je, jak vyplývá z výsledků daného hodnocení, vysoká. Téměř 90 % respondentů vyjádřilo důležitost v této oblasti. Jak je patrné z tohoto závěru, je tento motivační faktor jeden z rozhodujících ze všech ostatních oblastí.

#### **Otázka č. 9** – Jak důležitá je pro vás dobrá pracovní atmosféra?

Nenašel se žádný dotázaný, který by nepovažoval dobrou pracovní atmosféru za důležitou. Dobré pracovní klima je z tohoto pohledu mimořádně důležitý aspekt pracovního života každého pracovně činného člověka.

#### **Otázka č. 10** – Je pro vás důležitá pochvala a uznání?

Mimo odměn finančních existují jiné důležité motivační faktory jako jsou pochvala a uznání. Jak ukazuje hodnocení na grafu viz níže je tato forma motivace důležitá pro 86 % pracovníků.

#### **Otázka č. 11** – Je pro vás důležité podílet se na rozhodování?

Proces rozhodování bývá součástí pracovní náplně především vedoucích pracovníků, ale vzhledem ke komplexnosti a složitosti vývojových procesů v TV ŠA je nutné tuto kompetenci přenášet i na zaměstnance. V hojně míře je tato kompetence vnímána jako důvěra plynoucí od nadřízeného podřízenému a v rámci pracovního života může hrát důležitou roli. Více než 86 % dotázaných hodnotí tento bod jako důležitou součást pracovní náplně.

**Otázka č. 12** – Je pro vás důležitá výše odměny?

Finanční odměna je nezbytnou součástí hodnocení zaměstnance za pracovní výkony. V 18 % ovšem u dotázaných nehraje tak důležitou roli. I když výše odměny a její důležitost může být ovlivněna mnoha subjektivními faktory jako je například finanční tíseň nebo nepříliš veliký finanční přebytek, faktem zůstává, že 82 % respondentů považují výši odměny za důležitou.

**Otázka č. 13** – Je podle vás školicí systém firmy důležitý?

Vzhledem k technologické a procesní náročnosti která je kladena na zaměstnance TV je také nutné kontinuálně tyto pracovníky vzdělávat a zlepšovat jejich kompetenční profil. Z šetření vyplývá, že dotázaní jsou si tohoto vědomy a považují další školení a vzdělávání za velmi důležité.

### **2.4.3 Doplnující otázky a jejich hodnocení**

Poslední část dotazníků obsahuje 8 doplňujících otázek, které pomohou specifikovat předešlé výsledky.

8 doplňujících otázek:

14. Je podle vás týmová práce v organizaci funkční?
15. Dokáže váš nadřízený naslouchat a respektovat váš názor?
16. Jste účastníkem rozhodovacího procesu?
17. Můžete se bez obav a s důvěrou obrátit na vašeho nadřízeného?
18. Jste toho názoru, že vaše mzda odpovídá náročnosti vaší práce?
19. Dostačuje vaše mzda vašim sociálním potřebám?
20. Odpovídá vaše mzda vašemu vzdělání, schopnostem a znalostem?
21. Ocenili byste i jiné mimořádné odměny než finanční?

**Tab. 3 Hodnocení 3. části dotazníku**

Otázka	Hodnocení v %			
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
14	24	55	15	6
15	30	52	15	3
16	25	56	16	3
17	45	42	13	0
18	25	36	25	14
19	48	37	15	0
20	23	58	19	0
21	20	28	21	31

**Otázka č. 14** – Je podle vás týmová práce v organizaci funkční?

Spolupráce a vzájemná komunikace patří k důležitým pracovním činnostem, které je nutné kontinuálně uvnitř podniku udržovat. Ve většině organizací je nutná týmová práce, a proto by se měl vždy vytvořit takový tým, který dokáže vzájemně efektivně spolupracovat, bez zbytečných vztahových bariér, a aby bral na vědomí myšlenky a názory všech členů daného týmu. Jestli taková vnitřní spolupráce funguje uvnitř zkoumané organizace bylo zjišťováno ve vybrané skupině pracovníků, kdy celých 79 % dotazovaných sdělilo, že práce v týmech funguje.

**Otázka č. 15** – Dokáže váš nadřízený naslouchat a respektovat váš názor?

Ve snaze řešit nějaký problém či jinou neočekávanou situaci by mělo být samozřejmé zjistit co nejvíce možných názorů či nápadů, pro zvážení více možností a z toho plynoucí pomoc k řešení dané situace. Dle odpovědi dotázaných je zřejmé, že podřízení svým nadřízeným nemají problém sdělit svůj názor a ve většině případů je tento názor brán v potaz. Z hlediska moderního managementu je tento přístup správný a pracovník má pocit, že se účastní na budování dobrého jména podniku. Téměř 80 % zaměstnanců odpovědělo, že nadřízený vyslechne a respektuje jejich názor.

**Otázka č. 16** – Jste účastníkem rozhodovacího procesu?

Na rozhodovacím procesu se účastní většina dotázaných. Pouze 19 % účastníků dotazníkového šetření se vyjádřilo, že se buď účastní sporadicky anebo se neúčastní vůbec. Zapojení zaměstnance na rozhodovacích procesech je na vysoké úrovni a pracovník se tedy se svým úkolem dokáže lépe ztotožnit.

**Otázka č. 17** – Můžete se bez obav a s důvěrou obrátit na vašeho nadřízeného?

Vztahy mezi nadřízenými a podřízenými jsou složité, ale zároveň velmi důležité. Téměř 90 % dotazovaných má pocit, že s jejich vedoucím má takový vztah, aby za ním mohl přijít s jakýmkoliv námětem či dotazem a neobával se nějaké okamžité negativní odezvy.

**Otázka č. 18** – Jste toho názoru, že vaše mzda odpovídá náročnosti vaší práce?

Do hodnocení spadá mnoho specifických parametrů, které výši mzdy ovlivňují. Je tedy závislé jak na vzdělání, dovednostech, schopnostech, ale také na náročnosti svěřené činnosti. 61 % zaměstnanců si myslí, že jejich mzda odpovídá náročnosti jejich práce. Na druhou stranu 39 % dotázaných uvádí, že je jejich práce finančně podhodnocena.

**Otázka č. 19** – Dostačuje vaše mzda vašim sociálním potřebám?

Mzda zaměstnance by měla primárně sloužit k úhradě všech sociálních potřeb, ale měla by také pokrývat úhradu zájmových činností. Dle vyjádření zaměstnanců jsou sociální potřeby plně uhrazeny z přijímané mzdy, a to u 85 % hodnocených.

**Otázka č. 20** – Odpovídá vaše mzda vašemu vzdělání, schopnostem a znalostem?

81 % zaměstnanců je spokojeno s ohodnocením jejich schopností, znalostí a dosaženého vzdělání.

**Otázka č. 21** – Ocenili byste i jiné mimořádné odměny než finanční?

U zkoumané skupiny dotázaných bylo zjištěno, že 52 % zaměstnanců upřednostňuje pouze finanční odměnu za jejich práci, naopak zbytek skupiny by ocenil jiné formy odměn v nefinanční podobě.

#### 2.4.4 Souhrnné zjištění analýzy

Součástí souhrnné analýzy je identifikace předností a nedostatků současného stavu v TV. V následujících odstavcích jsou shrnuty ty nejdůležitější.

*Pracovní atmosféra* byla ze všech faktorů vyhodnocena jako nejdůležitější. Možná překvapivě nepatrně předčila důležitost výše mzdy nebo kariérního růstu. Hodnocení spokojenosti s touto oblastí byla jednou z nejlepších. Tato oblast tedy nepatří mezitím kritické, ale na druhou stranu, pokud spokojenost není úplná, pořád je co zlepšovat.

Možnost *kariérního růstu* je pro zaměstnance jedním z nejvíce důležitých faktorů a je tedy nutné nahlížet na stav spokojenosti a tento fakt vyhodnotit. Spokojenost s možností pracovního postupu je pouze u poloviny dotázaných. Z tohoto pohledu bude nutné vyvodit závěr a detailněji se na tuto oblast zaměřit.

Definice a znalost *náplně práce* zaměstnanců je velmi důležitý bod jak pro zaměstnance, tak i pro podnik. Obsah práce by měl být konkrétní a danému pracovníkovi, potažmo týmu, ve kterém pracovník pracuje, ho vést ke spokojenosti a z toho plynoucí efektivitě práce. Spokojenost s náplní své práce se v analýze potvrdila.

Hodnocení v oblasti spokojenosti s *vedoucími pracovníky* dopadlo pozitivně. Spokojenost se svým nadřízeným vyjádřila většina zaměstnanců a stejně pozitivně dopadlo i hodnocení důvěry v nadřízené, a to i co se týče naslouchání názorů podřízeného, které také dopadlo pozitivně. Z toho vyplývá, že vedoucí pracovníci dané skupiny dotázaných byli organizací zvoleni vhodně a o své podřízené se zajímají a naslouchají jejím potřebám.

Jedna z nejdůležitějších oblastí pro samotné zaměstnance je téma *odměn*. Je asi také naprosto jasné, že málokdo vysloví svoji spokojenost s obdrženou mzdou a přál by si dostávat víc peněz. Ačkoliv spokojenost s výší mzdy vyjádřila nadpoloviční většina dotázaných je nutné říci, že vysoké procento zaměstnanců se cítí finančně podhodnoceno. Z hlediska náročnosti práce si také hodně zaměstnanců myslí, že jejich odměna je nespravedlivá. Hodnocení výše mzdy s ohledem na dosažené vzdělání, schopnosti a znalosti bylo hodnoceno pozitivně a většina respondentů považuje odměnu za adekvátní. Toto téma je velice ožehavé, protože závisí na velmi subjektivním pohledu jedince. Ten může mít pocit,

že ve skutečnosti pracuje více a kvalitněji než jiní, a přitom se necítí dostatečně hodnocen. Realita ovšem může být jiná. Firma nabízí i jiné *mimořádné odměny* než finanční, avšak tato možnost není pro pracovníky příliš silně motivační a nadpoloviční většina z nich upřednostňuje finanční odměnu. Z tohoto vyplývá, že systém odměňování zaměstnanců by se měl zaměřit na znalosti jejich potřeb a postojů tak, aby došlo k co nejefektivnějšímu způsobu rozdělování odměn za vykonanou práci. Je nutné nastavit způsob odměny za vykonanou činnost tak, aby se stala důležitým motivačním prvkem pro konkrétní pracovníky a podnik s ním měl minimální náklady.

Oblast *toku informací* ve společnosti se stává kritickým místem z důvodu nedostatečné kvality a množství informací, které se k zaměstnancům dostává. Proto také informovanost v rámci organizace nebyla hodnocena příliš kladně. Pro zajištění výkonu co nejefektivnější práce potřebují zaměstnanci informace v požadované kvalitě, ve správném množství a v daném čase, jinak se ztrácí jejich hodnota. U pracovníků se může právě proto snižovat jejich pracovní výkon a objevovat zbytečný stres, protože nemají dostatek času na zpracování takovéto informace.

Oblast *vzdělávání a školicího systému* podniku se stala jednou s nejvyšší důležitostí a také se setkává s většinovou spokojeností. Z pohledu nastavení školicího programu, který je v podniku na vysoké úrovni, je právě tato spokojenost spojená. Nabídka vzdělání je velmi pestrá a taky pro zaměstnance i zajímavá. Ze samotného hodnocení vyplývá, že pracovníci mají k tomuto programu kladný přístup.

V problematice *týmová spolupráce* bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí tuto oblast v podstatě pozitivně. Dle dotázaných práce v týmech funguje a nevykazuje závažné problémy.

Důležitost pochvaly a uznání je zahrnuta do oblasti *zpětné vazby* a pro zaměstnance je to důležitý aspekt pracovního života. V podniku je zavedeno pravidelné hodnocení zaměstnance tzn. MAG, kterého je součástí zpětná vazba nadřazeného a dle výsledků lze hodnotit tuto aktivitu kladně.

Podílet se na *rozhodování* se ukázalo mezi nejvíce důležitými faktory. Mnoho pracovníků považuje účast na rozhodovacích procesech jako součást jejich pracovního zařazení, kdy dokážou uplatnit své schopnosti, znalosti a zkušenosti

k řešení problémů a přispět tak k přijetí nejlepšího rozhodnutí. Tato pracovní aktivita může dát pracovníkům pocit, že mají možnost ovlivnit směřování firmy a v případě implementace jejich řešení je zřejmé, že jsou jejich názory či podněty vyslyšeny.

#### **Klady současného motivačního programu:**

- systém odměn zahrnující např. vyplácení 13. platu, příspěvky na stravné, zvýhodněné mobilní tarify, cafeterii, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, poskytování zvýhodněných úvěrů jak na bydlení, tak i například na nový automobil atd,
- zavedený školicí program,
- zajištění adekvátního pracovního prostředí,
- srozumitelný popis pracovního místa,
- dobrá pracovní atmosféra,
- dobrá týmová práce,
- dobrá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným,
- výše mzdy která pokrývá náklady na sociální potřeby a která odpovídá vzdělání schopnostem a znalostem.

#### **Zápory současného motivačního programu:**

- nedostatečná a neefektivní informovanost uvnitř podniku,
- malá možnost kariérního postupu,
- nedostatečná výše mzdy vzhledem k náročnosti práce,
- nedostatek nefinanční mimořádných odměn.

### **3 Vlastní návrh řešení či aplikace**

Na základě zjištěné analýzy lze konstatovat, že nejkritičtější oblastí motivačního programu je nedostatečná informovanost. Je tedy velice důležité primárně odstranit tento problém a pracovat na nové koncepci předávání informací. Skutečnosti týkající se možnosti kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců budou pojeté jako druhá nejdůležitější oblast, které je také třeba řešit ve velmi krátké době. Další prioritou by měla být úprava odměňování na základě náročnosti práce, popřípadě tam kde je odpovědnost za vykonanou práci větší. Další nedostatky lze nalézt v systému mimořádných odměn, kde bude nutné přešetřit další možnosti podniku.

#### **3.1 Návrh rozvoje motivačního programu**

Na základě výsledků hodnocení jednotlivých otázek v dotazníku lze vyhodnotit, že s žádnou z dotazovaných oblastí, které byly předmětem dotazníkového šetření, nejsou respondenti zcela spokojeni. Je samozřejmé, že u různých otázek je rozptýl odpovědí velký, ale je nutné mít na zřeteli, že při formulaci doporučení je nutné vycházet z průměru. Je třeba také brát v potaz, že ačkoliv byl rozsah výzkumu implementován na téměř 10 % interních zaměstnanců TV, je to pouze zlomek celkového počtu zaměstnanců, a tedy výsledky kompletně nereprezentují skladbu celého zaměstnaneckého kolektivu OJ. Nutností je, aby si příslušní vedoucí udělali vlastní představu o preferencích svých podřízených, ale s tím rizikem, že všem požadavků či přáním nelze vyhovět.

Informační tok – všeobecné podnikové informace plynoucí k zaměstnanci by měly mít jasnou strukturu, což znamená rozřazení dle témat, měli by být zveřejňovány na pravidelné bázi a poté diskutovány v rámci jednotlivých týmů organizace, aby byly správně pochopeny. Informace by měly být dostupné jak na webových stránkách, tak i v tištěné podobě. Informace týkající se konkrétních pracovních témat tzn. projektové informace, je nutné konkrétně adresovat těm pracovníkům, kteří je využívají jako podklady pro svou práci, zajistit jejich aktuálnost a vytvořit systém upozornění pro dané pracovníky na případné změny.

Kariérní růst – s ohledem na důležitost této oblasti by se vedení mělo zaměřit na vytváření nových příležitostí nejen co se týká nabídky vzdělání, ale vytvářet či upravovat pracovní místa tak, aby měl zaměstnanec se zájmem se v organizační hierarchii posouvat výše, možnost na takovéto místo postoupit. A to nejen v rámci



celého podniku, ale především v tom daném oddělení, kde pracovník může uplatnit své dosavadní znalosti a zkušenosti.

Odměna – zásadní skutečnost s nespokojeností s výší mzdy s ohledem na náročnost práce je nejspíše v tom, že systém odměn nezohledňuje takzvanou pohyblivou složku, a proto nerozeznává individuální rozdíly ve výkonnosti zaměstnanců. Někteří pak výši mzdy mohou oprávněně vnímat jako nespravedlivou. Návrh se zaměřuje na možnost k původní fixní mzdě zavést systém odměňování s pohyblivou složkou, která by právě rozdílný pracovní výkon zohledňovala. Nastavení tohoto systému je samozřejmě složitá záležitost vzhledem k tomu, že vedoucí musí nastavit jasné kompetence a odpovědnosti k danému pracovnímu místu. Pokud by ale toto bylo zahrnuto, zaměstnanci by měli větší snahu plnit své úkoly a rovněž by byli se sebou spokojeni. Je třeba zabránit riziku stagnace a v konečném důsledku nekvality výsledku práce. Všechny tyto aspekty bude moci vedoucí společně s podřízeným komunikovat na pravidelném zaměstnaneckém pohovoru MAG.

Systém mimořádných odměn – podnik má velmi dobře zpracován benefitní program, ovšem ne všichni pracovníci se dokážou dobře orientovat v podnikovém informačním systému, kde jsou tyto benefity, či jinak řečeno nefinanční odměny, popsány. Nutností tedy je tyto veškeré nefinanční odměny komunikovat v rámci týmů či samotných oddělení. Týká se to jak aktuální nabídky nefinančních odměn, tak i jakýkoliv změn. Další navrhované nefinanční odměny mohou být například sickdays, možnost nákupu firemních předmětů s příspěvkem zaměstnavatele nebo pokrytí nákladů na roční permanentní jízdenku ve veřejné dopravě.

Možnost rozšiřování znalostí – zde by se měl podnik více zaměřit na informovanost o možných školení vzhledem k tomu, že školící program má velmi mnoho co nabídnout, ale je nutná velmi dobrá orientace v existující nabídce. Program vzdělávání by měla být také součástí individuální komunikace s nadřízeným a poté jeho vyhodnocení, zda je konkrétní školení efektivně využito nejen pro plnění pracovních povinností, ale také i pro rozvoj zaměstnance.

Náplň práce – nelze zde dávat nějaká obecná doporučení, protože tento faktor zahrnuje celou řadu aspektů, z nichž pro každého je podstatné něco jiného.

Pracovní atmosféra – i tato oblast nelze řešit individuálně. Pokud většině zaměstnanců dosavadní spolupráce vyhovuje, pak je velmi složité nalézt nějaké řešení pro nespokojenou menšinu.

Zpětná vazba – doporučením může být, aby hodnocení výkonu zaměstnanců, nezávisle na tom, jestli je kritické či pochvalné, se stalo větší samozřejmostí, protože z pohledu neformální zpětné vazby může být zaměstnanec pozitivně pracovně stimulován, a navíc mu okamžitě poskytne důležité informace o tom, co vykonal správně nebo čeho by se měl příště vyvarovat a tím přispět ke zkvalitnění pracovního výkonu.

Vedoucí pracovník – v podniku je samozřejmé zajišťovat pro vedoucí pracovníky odborná školení, která jsou zaměřená na řídicí a organizační práci. Bez tohoto vzdělání není vlastně ani možné vedoucí pozici zastávat. Je ale nutné to, co se na školení naučí, přesunout do praktické oblasti a s nabytými informacemi pracovat. Vedoucí pracovník by si měl vždy vymezit čas na své podřízené a neustále zlepšovat komunikaci. V poslední řadě vyžadovat od nich zpětnou vazbu na svoji osobu.

Rozhodování – během pravidelných pracovních porad je doporučeno, aby diskuse byla zavedena na určité aktuální problémy, které jsou třeba řešit. Pracovníci by měli mít možnost se k dané situaci jednotlivě vyjádřit a nadřízení by měli tyto návrhy či podněty brát v potaz v dalším rozhodovacím procesu. Vyjádřením svého názoru získá zaměstnanec pocit účasti na firemních aktivitách a možném další rozvoji společnosti.

### **3.2 Zhodnocení přínosu navrhovaných opatření**

Navrhovaná opatření byla součástí prezentace na personálním oddělení a budou sloužit podniku jako podklady po upravení motivačního programu.

Rovněž se předpokládá, že tyto návrhy přinesou určité kladné změny, a to:

- Zajištění lepší informovanosti nejen o plánech, činnostech podniku, ale také o řadě benefitních programů. Také by se měla zlepšit informovanost o projektových plánech a činnostech jednotlivých provázaných vývojových oddělení.

- Tvorbu nových pracovních příležitostí a pozic k zajištění kariérního rozvoje talentovaných pracovníků a úpravu hodnotícího procesu směřujícího k vedení lidí.
- Uspokojení zaměstnanců jak po stránce finanční, tak i nefinanční. Pohyblivá složka mzdy by měla zaměstnance motivovat a dát jim pocit spravedlivé odměny při vykonávání náročné práce.
- Ujistění správnosti vykonané práce, která by měla vést k větší spokojenosti zaměstnance nebo naopak dát najevo i kroky chybné, kterých se poté zaměstnanec může vyvarovat.
- Zlepšit rovnost zaměstnanců, pocit uznání a důležitosti v podniku.
- Důvěra ve vedení společnosti.

### 3.3 Předpoklady realizace

Důležitost během zpracování této práce byla kladena na pravdivé a přesné informace od zaměstnanců TV. Výsledky dotazníkového šetření pomohly k tomu, aby současný stav motivačního programu byl správně analyzován a následně zhodnocen. Úspěšnost tohoto výzkumu závisela na upřímnosti a kvalitě odpovědí během vyplňování dotazníků. Při sběru vyplněných dotazníků bylo osobně každému dotázanému poděkováno a o výsledcích budou informováni v elektronické podobě.

Ke zhodnocení předpokladu realizace navrhovaných opatření je nutné znát angažovanost společnosti k navrhovaným změnám. Jelikož v době dokončení práce nebyly známé detailní informace týkající se finančních prostředků, které by byla firma schopna do problematických oblastí alokovat, nelze přesně stanovit předpokládané realizační náklady.

Finanční spolupráce firmy bude nutná hned v několika bodech. Největší finanční náročnost se očekává v oblasti odměňování zaměstnanců, což se ale později firmě vrátí v podobě efektivnější a kvalitnější práce. Pohyblivá složka mzdy by měla být určité procento z tarifního platu a její vyplácení bude závislé na hodnocení zaměstnance vedoucím v daném měsíci. Stanovení výše pohyblivé složky bylo komunikováno s personální oblastí, ale vzhledem k dalšímu procesu schvalování, do kterého zasahují jak členové představenstva, tak i samotné odbory, je realizace tohoto bodu časově náročná.

Další finanční angažovanost firmy musí směřovat do oblasti informovanosti, vylepšení podnikových informačních stránek a zkvalitnění toku projektových dat. Všechny tyto oblasti již prochází úpravami, ale vzhledem k vysoké náročnosti, a to jak finanční, tak i ze strany spolupráce mezi odděleními, bude toto realizováno v dlouhodobém horizontu.

Další bod, kde jsou nutné finanční prostředky je rozšiřování nefinančních benefitů. Dle poskytnutých informací společnost se i nadále snaží nacházet další možnosti. Nyní nelze přesně stanovit, zda na základě navrhovaných opatření budou benefity zapracovány do benefitního programu.

Ostatní úpravy by neměly být finančně náročné, protože se v zásadě jedná o mezilidské vztahy a půjde zde především o vynaložený čas a námahu spojenou k odstranění veškerých nedostatků. Odstraňování nedostatků lze provést na základě pravidelných konzultací s podřízenými pracovníky, zlepšování zpětné vazby, zvyšování kompetencí pracovníků atd.

## Závěr

Motivace a tvorba motivačního programu je v současnosti aktuální a důležité téma pro všechny organizace. Konkurenční výhoda firmy dnes není jen v oblasti nízkých nákladů, solventnosti či využívání nejmodernějších technologií, ale spadá již do efektivního využití lidského potenciálu a schopností motivace pracovníků k lepším výkonům. Názory na oblasti odměňování a motivace se postupem času posouvaly ke komplexnějšímu pochopení této problematiky a v současnosti je již známo velmi mnoho faktorů, které nejen že pozitivně ovlivňují pracovní motivaci, ale také přispívají k lepším pracovním výkonům a celkové prosperitě firmy.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které se týkají motivace, jejího vývoje a také jsou zde uvedeny názory na motivaci pracovního jednání. Jsou zde zmíněny i nejznámější teorie věnované tomuto tématu. V praxi je ověřeno, že žádnou z nich nelze použít bez částečných úprav, pokud ji aplikujeme na danou situaci. Jejich základ ale poskytuje podnětné pohledy na různé aspekty pracovní motivace. Vedoucí pracovník z nich může vybírat ty nejzajímavější myšlenky a uplatnit je při snaze o co nejefektivnější řízení a motivaci zaměstnanců. Jakým způsobem pozitivně působit na pracovníka lze nalézt v množství námětů zabývajícím se použitím stimulačních prostředků. Možností, jak své podřízené stimulovat, existuje samozřejmě mnohem více, ale všem se v rámci této práce nelze věnovat. V reálném životě se pro jednotlivce může stát stimulem v podstatě cokoliv, z toho důvodu znalost individuálních potřeb a hodnotových orientací pracovníků je základem aplikace úspěšného stimulu a tím možné zvýšení motivace. Ani po absolvování dostatečně kvalitního vzdělávacího programu nemusí být řídicí pracovník schopen motivaci zaměstnanců ovlivnit, pokud tyto jednotlivce nebude dobře znát a individuálně k nim přistupovat. V rámci motivačního programu podniku jsou řešeny některé společné otázky, ale na této podnikové úrovni nelze zabíhat do podrobností a zabývat se motivačním profilem každého konkrétního zaměstnance. Proto je již na jednotlivých manažerech doplnit a zdokonalit tato obecná opatření.

Zhodnocení motivačního programu zvoleného podniku je cílem praktické části této práce. Záměrem empirického šetření dotazníkovou metodou je potvrdit nebo vyvrátit předpoklad, že zkoumané motivační faktory jsou pro zaměstnance důležité a dané skutečnosti se tady s přihlédnutím k individuálním preferencím dají v praxi

využít jako stimulační prostředky. Na základě výsledků výzkumu jsou formulovány návrhy pro zlepšení motivačního programu v jednotlivých oblastech. Bylo zjištěno, že zkoumané faktory jsou pro dotázané pracovníky významné, a proto je možné tyto faktory využít pro zvýšení spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Získané výsledky však nemají obecnou platnost, a tedy univerzálnost použití. Až ucelený pohled na danou problematiku pracovní motivace i s praktickou ukázkou motivačního programu, může být podporou při utváření a realizaci podnikového motivačního programu.

## Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

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

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztratte motivaci v době blahobytu*. Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1196-9.

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

KOLIBOVÁ, Helena a Vojtěch MALÁTEK. *Člověk a práce*. Ostrava: Slezská univerzita, 1997. ISBN 80-85879-56-5.

KOPŘIVA, Pavel. *Respektovat a být respektován*. 3. vyd. Kroměříž: Spirála, 2008. ISBN 978-80-904030-0-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.

LATHAM, Gary P. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2012. ISBN 978-1412990936.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, dotisk 2004. ISBN: 80-200-0592-7.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2022 [2022-11-29]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.



## **Seznam obrázků a tabulek**

### **Seznam obrázků**

Obr. 1 Vznik motivace a uspokojení potřeb .....	11
Obr. 2 Maslowova pyramida potřeb.....	12
Obr. 3 Hierarchie nové strategie NEXT LEVEL .....	23
Obr. 4 Počet zaměstnanců ve ŠA .....	24
Obr. 5 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s. ....	53

### **Seznam tabulek**

Tab. 1 Hodnocení 1. části dotazníku .....	29
Tab. 2 Hodnocení 2. části dotazníku .....	32
Tab. 3 Hodnocení 3. části dotazníku .....	34

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance Technického vývoje ve ŠKODA AUTO a.s.	50
Příloha 2 Historie podniku ŠKODA AUTO a.s. ....	52
Příloha 3 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.....	53

## Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance Technického vývoje ve ŠKODA AUTO a.s.

### DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci Technického vývoje ve ŠKODA AUTO, dovoluji si vás požádat o vyplnění dotazníku, který by měl sloužit jako podklad ke zpracování bakalářské práce zabývající se problematikou motivačního programu společnosti.

Je snahou získat co nejpřesnější údaje, a tak je zcela na vás, zda se na dotazník podepíšete či jej vyplníte anonymně.

Při vyplňování dotazníku označte, prosím, pouze jednu z odpovědí křížkem.

Hodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců	Velmi spokojen	Spokojen	Spiše spokojen	Nespokojen
Jste spokojen/a s pracovní atmosférou jak ve vašem oddělení, tak i mezi ostatními?				
Jste spokojen/a s perspektivou vašeho kariérního růstu?				
Jste spokojen/a s obsahem své práce?				
Jste spokojen/a se zájmem vašeho nadřízeného o vaši práci?				
Jste spokojen/a s výší odměny za vaši práci?				
Jste spokojen/a s kvalitou a množstvím informací které ke své práci potřebujete?				
Jste spokojen/a se vzdělávacím systémem zaměstnanců?				

Hodnocení motivačních faktorů a jejich úrovně důležitosti	Velmi důležité	Důležité	Spiše nedůležité	Nedůležité
Je pro vás možnost kariérního růstu důležitá?				
Jak důležitá je dobrá pracovní atmosféra?				
Je pro vás důležitá pochvala a uznání?				
Je pro vás důležité podílet se na rozhodování?				
Je pro vás důležitá výše odměny?				
Je podle vás školící systém firmy důležitý?				
Je pro vás možnost kariérního růstu důležitá?				

Doplňující otázky	ANO	Spíše ANO	Spíše NE	NE
Je podle vás týmová práce v organizaci funkční?				
Dokáže váš nadřízený naslouchat a respektovat váš názor?				
Jste účastníkem rozhodovacího procesu?				
Můžete se bez obav a s důvěrou obrátit na vašeho nadřízeného?				
Jste toho názoru, že vaše mzda odpovídá náročnosti vaší práce?				
Dostačuje vaše mzda vašim sociálním potřebám?				
Odpovídá vaše mzda vašemu vzdělání, schopnostem a znalostem?				

Děkuji vám za vyplnění dotazníku.

Vámi poskytnuté informace se stanou důležitou součástí podkladů pro vylepšení vzájemné komunikace a pracovních podmínek.

V případě dotazů či připomínek k dotazníku, mě prosím kontaktujte.

## **Příloha 2 Historie podniku ŠKODA AUTO a.s.**

Podnik byl založen Václavem Laurinem a Václavem Klementem v roce 1895. Původní název společnosti byl tedy Laurin & Klement. Spolupráce obou pánů začala výrobou jízdních kol, ale poté se přesunuli na výrobu motocyklů. V roce 1905 byl vyroben první automobil „Voiturette A“. Toto vozidlo nadchlo své zákazníky svojí cenou, praktičností i robustností a stalo se základem úspěšného rozvoje společnosti. Zakladatelé i v té době žili heslem „Pro naše zákazníky je dobré pouze to nejlepší“.

I vzhledem k rozsáhlému požáru v roce 1924, kdy továrna L&K byla částečně poničena, došlo ke sloučení společnosti se strojírenským gigantem ŠKODA z Plzně. To znamenalo konec jmen Laurin & Klement v názvu společnosti. Naštěstí ŠKODA Plzeň dostala svému závazku i nadále stavět kvalitní automobily.

Dalším zlomovým rokem pro automobilku byl rok 1987, kdy byl uveden model ŠKODA FAVORIT, první vůz značky s motorem vpředu a přední hnací nápravou. Společně s moderním designem začal novou éru společnosti. Design a kvalita tohoto vozu byly tenkrát základní kamenem pro budoucí mezinárodní spolupráci.

V březnu roku 1991 se stala ŠKODA součástí německého koncernu Volkswagen Group. V tomto období vzniká i nový název ŠKODA, akciová automobilová společnost. I díky tomuto novému partnerství se zanedlouho zrodil nový model ŠKODA FELICIA, který byl velmi úspěšný a posunul výrobu na novou úroveň. V roce 1996 byl představen nejúspěšnější model v novodobé historii ŠKODA AUTO, a to ŠKODA OCTAVIA. Od té doby nastala rychlá transformace společnosti a z automobilky se stává celosvětově uznávaná společnost.

ŠA v roce 2016 vstoupila i do rychle se rozvíjejícího segmentu SUV kde prvním modelem této nové strategie byla ŠKODA KODIAK. V následujícím roce vznikla i první studie elektrického vozu zvaná Vision E. Tento vůz byl schopen ujet na čistě elektrickou energii až 500 km a již splňoval požadavky úrovně 3 pro autonomní řízení. V roce 2019 započala éra eMobility, která zahrnuje nejen všechny elektrifikované modely, ale také tvoří propojený ekosystém. Tyto nové modely jsou založené na koncernové platformě MEB a mají znamenat budoucnost značky ŠA (ŠKODA AUTO Česká republika [online], 2022).

## Příloha 3 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.



Obr. 5 Organizační struktura ŠKODA AUTO a.s.

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Tomáš Vašina		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Koncept motivačního programu v organizaci		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Ing. Zdenka Makaloušová		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2022
<b>POČET STRAN</b>	55		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	4		
<b>POČET TABULEK</b>	3		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	3		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Práce je zaměřena na problematiku pracovní motivace a využití motivačních nástrojů pro tvorbu či úpravu motivačního programu. Zvoleným tématem je téma „Koncept motivačního programu v organizaci“. Tato práce analyzuje prostřednictvím dotazníkového šetření současnou úroveň motivace ve společnosti. Na základě zjištěných nedostatků navrhuje možná opatření v podobě motivačního programu, který by měl vést ke zlepšení výkonnosti a efektivnosti práce zaměstnanců.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<p><b>Motivace, pracovní motivace, motivační faktory, motivační program</b></p>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Tomáš Vašina		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Concept of motivation program in a organization		
<b>SUPERVISOR</b>	Ing. Zdenka Makaloušová		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2022
<b>NUMBER OF PAGES</b>	55		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	4		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	3		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	3		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on the issues of work motivation and using of motivation's tools for creation and modification of motivational program. The chosen topic is namely „Concept of motivation program in the organization“. This work analyses by means of questionnaire the present level of employees' motivation in the company. On the basis of the founded weaknesses it proposes possible suggestions in form of motivation program leading to improving performance and efficiency of efficiency of employees' work.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Motivation, work motivation, motivational factors, motivational program		