

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

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

Problematika motivace zaměstnanců v době pandemie COVID-19

Bakalářská práce

Ondřej Tóth

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Ondřej Tóth**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Problematika motivace zaměstnanců v době pandemie COVID-19**

Cíl: Cílem bakalářské práce je na základě výzkumných šetření vyhodnotit proces motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. v době pandemie COVID-19.

Rámcový obsah:

1. Teoretická východiska pro problematiku motivace
2. Význam motivace pro praxi
3. Specifika problematiky motivace v době pandemie COVID-19
4. Proces motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.
5. Výzkumné šetření formou interview s cílem zhodnotit proces motivace v době pandemie COVID-19
6. Návrhy a doporučení procesu motivace pro další krizové situace

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
2. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
3. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
4. ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
5. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
6. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
7. MATOUŠKOVÁ, I. *Psychologie práce, organizace a řízení pro prezenční a kombinovanou formu studia*. 1. vyd. ŠAVŠ o.p.s., 2020. 105 s. ISBN 978-80-7654-005-7.
8. TAYLOR, S. – ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6.
9. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Ondřej Tóth

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2021

Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 10. 5. 2021

doc. Ing. Jana Příkrylová, Ph.D.

Garantka studijního oboru

Elektronicky schváleno dne 11. 5. 2021

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) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a Michalovi Čížkovi, MBA za konzultace a pomoc s výběrem respondentů. Dále bych chtěl poděkovat své rodině a blízkým za jejich podporu.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska motivace	8
1.1 Motivace.....	8
1.2 Motivační teorie.....	11
1.3 Pracovní motivace.....	16
2 Pandemie COVID-19	19
2.1 COVID-19.....	19
2.2 Opatření zavedená v České republice	19
2.3 Opatření zavedená ve společnosti ŠA	21
3 O společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	22
3.1 Představení společnosti	22
3.2 Odměňování zaměstnanců	22
3.3 Benefity	24
4 Analýza ovlivnění motivace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	27
4.1 Metodika výzkumu.....	27
4.2 Interpretace a analýza dat.....	28
4.3 Výsledky a doporučení	33
Závěr	37
Seznam literatury	38
Seznam obrázků a tabulek.....	41
Seznam příloh	42

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

Úvod

Motivace je důležitým prvkem každého jedince. Vyvolává v nás pozitivní přístup k určitému cíli a snahu tohoto cíle dosáhnout. V pracovním prostředí můžeme pozitivním působením na motivaci jedince ovlivňovat pracovní výkon a spokojenost, čímž je možné dosáhnout lepších výsledků. Na druhou stranu, pokud zaměstnanec není spokojený a dostatečně motivovaný práci vykonávat, jeho výkon může být nižší anebo dokonce způsobit, že pracovník změní zaměstnání.

Pandemie onemocnění COVID-19 zasáhla společnost razantním způsobem a ovlivnila mnoho aspektů lidských životů. Jedním z nich je zajisté i motivace pro vykonávání zaměstnání.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat pomocí polostrukturovaných rozhovorů ovlivnění motivace zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA) zejména vlivem vládních restrikcí a s tím spojených různých nařízeních a změn v rámci organizace. Dalším cílem je na základě této analýzy nabídnout návrhy a doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců ve ŠA a vymezit doporučení pro další krizové situace.

Autor si toto téma vybral, protože absolvoval praxi ve ŠA v době, kdy tato krize probíhala a mohl si projít procesy a opatřeními, které byly nastaveny.

V teoretické části jsou rozebrána teoretická východiska pro problematiku motivace, její význam pro výkon zaměstnání a také je zmapována situace ohledně pandemie COVID-19 ve světě, v ČR a ve společnosti ŠA.

V praktické části je pozornost věnována společnosti ŠA. Probrány byly významné milníky společnosti a systém odměňování a benefitů, který společnost nabízí. Následuje rozbor jednotlivých rozhovorů v přehledné tabulce, ze kterého vzešla jednotlivá doporučení a návrhy.

1 Teoretická východiska motivace

V této kapitole je pozornost zaměřena na teoretický rámec motivace. Je zde podrobněji charakterizována motivace, její typy, působení, vlivy a proces. Dále jsou zde rozlišeny základní pojmy související s motivací. Podstatnou částí je představení vybraných teorií motivace sloužících k bližšímu pochopení motivovaného jednání. V poslední části je pozornost věnována pracovní motivaci.

1.1 Motivace

Smyslem motivace je dle Plamínka (2007, str. 9): „nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“.

Je to jakýsi vnitřní motor, který žene naše úsilí k určitému cíli. Stejně jako motivace v soukromém životě, je důležitá i v tom pracovním. Správnou motivací je možné dosáhnout symbiózy zaměstnavatele a zaměstnance. Nastavením vhodných metod, pomocí kterých bude možné motivaci ovlivňovat pozitivním způsobem, může být dosaženo lepších pracovních výsledků, souznění s misemi a cíli firmy a také spokojenějšího vztahu zaměstnance k práci.

Bedrnová a Nový (2007, str. 363) uvádí: „významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích“:

- **směr** – rozhoduje o volbě mezi podmínkami;
- **intenzita** – určuje úsilí, které je vynaloženo k dosažení určitých cílů;
- **stálost** – je charakterizována schopností odolávat nepříznivým vlivům na intenzitu motivace daného chování.

K pojmu motivace je vhodné odlišit pojem **motiv**. Zatímco motivace se skládá ze všech podnětů vedoucích k určitému jednání, motiv by se dal definovat jako jednotlivé důvody, které motivaci k tomuto jednání buď posilují anebo zeslabují.

Potřeby lidí jsou různé a každý člověk přikládá určitým cílům jinou důležitost. To nemění nic na tom, že každý má nějaké potřeby od těch fyziologických, jako například mít přístup k potravě, vodě apod., až po potřeby uznání, sociálních kontaktů a dalších. Dle Armstronga (2009, str. 112) je různá důležitost plnění určitých potřeb každé osoby způsobena sociálním pozadím: „závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a dosavadním životě, ale i na jeho současné

situaci“. Blažek (2014, str. 162) dodává: „do motivace člověka se promítají trvalé osobnostní charakteristiky, vnější prostředí i okamžité vnitřní vyladění“. Každý tedy máme různé potřeby, které nás různou silou motivují k činnostem vedoucím k jejich uspokojení. Proto je důležité přistupovat i při motivování zaměstnanců k jejich individuálním potřebám.

Proces motivace na obrázku 1 ukazuje, že lidé pocítují potřeby pro jejichž uspokojení si stanovují cíle, kterých se snaží dosáhnout podniknutím nutných kroků.



Zdroj: (Armstrong, 2009)

Obr. 1 Model motivace

1.1.1 Typy motivace

Ovlivňování motivované činnosti přichází primárně ze dvou stran. Stálejším a efektivnějším způsobem je **vnitřní motivace**, která se zpravidla označuje jako nehmotná. Ačkoliv je finanční stránka zaměstnání pro motivaci obvykle zásadní, neméně podstatnou je vnitřní motivace. Velmi důležitým aspektem práce pro mnohé zaměstnance je, aby dávala smysl, dostalo se jim uznání od okolí, mohli uplatnit a nabýt zkušenosti apod. K tomu manažerům slouží mnoho nástrojů. Zaměstnáváním pracovníků vhodnými úkoly, při kterých si mohou zlepšit své schopnosti, projevit samostatnost, seberealizaci, mít možnost vlastního rozhodování apod., je možné dosáhnout kvalitnějšího a spokojenějšího přístupu ke své profesi (Urban, 2013).

Vnější motivace slouží obvykle ve chvíli, kdy je potřeba co nejrychleji motivovat. Účinek tohoto druhu motivace může mít okamžitý a zároveň silný efekt, avšak narozdíl od vnitřní motivace působí v mnohem kratším časovém intervalu. Typicky

se sem řadí všechny faktory působící z vnějšku. V pracovním prostředí se jedná zejména o různé finanční benefity v podobě zvýšení platu, bonusů, firemního vozidla ale i například pochvala od vedoucího oddělení. Kritikou určitého chování či dokonce odebráním benefitů můžeme docílit stejného výsledku, i když nepříliš příjemnou cestou (Armstrong, Taylor, 2015).

1.1.2 Zdroje motivace

Důležitým předpokladem k pochopení této problematiky je znalost hlavních determinantů ovlivňujících lidskou motivaci, jimiž jsou:

- **Potřeby**

Potřeba je podvědomé nutkání či napětí vedoucí k určitému jednání, které tuto potřebu uspokojí, pakliže je znám způsob, kterým odstranění tohoto napětí lze dosáhnout. Potřeby se dají dělit na **primární** a **sekundární**. Primárními jsou veškeré potřeby spojené s přežitím jako je přísun vzduchu, potravy apod. Lásky, pocit sounáležitosti, uznání apod. jsou sekundární potřeby, které by se daly charakterizovat jako potřeby mezilidské interakce (Bedrnová, Nový, 2007).

Výrost, Slaměník a Sollárová (2019) dodávají, že potřebami mohou být i závislosti jakožto „uspokojovatelé“ určitého životního standardu.

- **Návyky**

Návyky vycházejí z určitých naučených vzorců chování a představují opakující se specifickou chování ve stejných či podobných situacích.

- **Zájmy**

Narozdíl od potřeb, jsou zájmy více vědomé. Lidé směřují svou pozornost k určitým podnětům za účelem jejich bližšího poznání (Nakonečný, 1996).

- **Hodnoty**

Hodnoty jsou vnitřně nastavené postoje k určitým věcem, lidem, situacím apod. Vytvářejí se v průběhu života a jsou dány jak výchovou, tak osobním přesvědčením formovaným životními zkušenostmi.

- **Ideály**

Posledním ze zdrojů motivace jsou ideály. Ty jedinec subjektivně považuje za dokonalý žádoucí stav, ke kterému cítí motivaci dospět.

1.1.3 Frustrace a deprivace

Frustrace je vnitřní stav člověka, kdy vnímá určité překážky, které mu neumožňují dosáhnout vytyčených cílů. Může se jednat například o zpožděné zaplacení mzdy, kdy jedinec čeká na svou výplatu, dále snížení jeho mzdy nebo neumožnění sociálních kontaktů v rámci organizace. Každý člověk má jinou míru **frustrační tolerance**, která determinuje sílu frustrace jedince. Člověk, který pracuje v jedné firmě celý svůj život, může pociťovat silnější frustraci v případě, kdy přijde o práci. Na druhou stranu člověk, který střídá zaměstnání každý rok, je s touto nejistotou více v kontaktu, a tudíž může být vůči této frustraci odolnější. Důsledkem frustrace může být pocit bezmoci, vzteku, celkové pasivity apod.

Deprivací se rozumí dlouhodobější trvání překážek a s tím spojeným neuspokojováním potřeb. Důležitým znakem deprivace je vliv na osobnost člověka. Například dlouhodobějším neumožněním sociálních kontaktů, se může osoba stát méně společenskou. To se víceméně dá pozorovat na dnešní době, kdy omezování kontaktů může vést ke zhoršení schopností společenského života.

Kondáš (1980) rozlišuje čtyři základní skupiny deprivací, které vznikají dlouhodobým neuspokojováním lidských potřeb:

- smyslová,
- citová,
- sociální,
- základních biologických potřeb.

Smyslová deprivace se vyznačuje nedostatečným množstvím smyslových podnětů. Může se jednat například o nedostatek světla či různých podnětů, které zaměstnávají lidskou mysl. Citová deprivace je způsobena nedostatkem potřebné citové zpětné vazby, která má velký vliv v dospívání. Sociální deprivace vzniká při nedostatku mezilidských kontaktů. Může vzniknout ztrátou zaměstnání nebo například přerušením kontaktů s blízkými apod. Deprivace základních biologických potřeb je způsobena dlouhodobým hladověním, nedostatkem spánku apod.

1.2 Motivační teorie

K lepšímu pochopení motivace v manažerské praxi slouží teorie významných autorů. Během 20. století se formovalo mnoho směrů těchto teorií. Od Taylorova **vědeckého řízení**, kdy byly považovány peníze za hlavní hnací sílu lidského

výkonu, k **teoriím obsahu**, kde hlavní roli v procesu motivace hraje uspokojování potřeb, až po posun k nejvýznamnějším, **procesním teoriím**, které se soustředí na individualitu jedince a jeho vztah k prostředí (Armstrong a Taylor, 2015).

V této podkapitole budou postupně představeny nejvýznamnější teorie.

1.2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie byla představena v roce 1911 Frederickem W. Taylorem a opírá se o myšlenku, že pracovní motivaci je nutné regulovat odměnami a tresty, které přichází s pracovním výkonem. Tento způsob motivace však opomíjí skutečnost, že lidé mají i jiné potřeby. Zajištění těchto odměn a trestů nejčastěji v peněžní podobě však naráží na skutečnost, že kontrola pracovního výkonu může být ovlivněna bližším vztahem mezi kontrolujícím a kontrolovaným (Armstrong a Taylor, 2015).

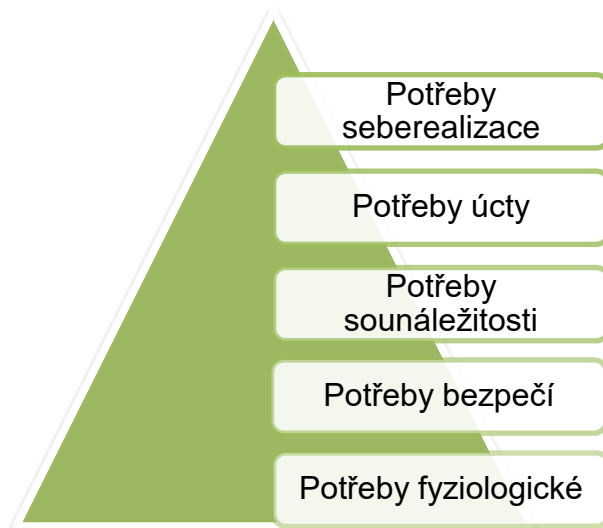
1.2.2 Teorie potřeb

Hlavní charakteristikou teorií potřeb či obsahu je vymezení faktorů, které motivaci ovlivňují. Specifikují potřeby, které lidé mají a usměrňují jejich chování k dosažení jejich uspokojení (Dědina, Cejthamr, 2005).

Armstrong a Taylor (2015) mezi nejzásadnější z nich řadí následující:

- **Maslowova hierarchie potřeb**

Maslowova hierarchie potřeb byla představena již v roce 1954 a dodnes je velmi populární. Maslow v této teorii rozdělil lidské potřeby na pět pater pomyslné pyramidy na základě předpokladu, že důvodem lidského chování je pocitování potřeby dosáhnout určitého cíle. Ke vzniku potřeb vyššího patra je zapotřebí určitá míra uspokojení potřeb nižšího patra. To ovšem neznamená, že v případě, kdy máme hlad, neexistuje současně potřeba bezpečí a naopak. Člověk uspokojuje všechny své potřeby, avšak v případě, že nižší jsou již uspokojeny, přesouvá se motivace do vyšších pater a nižší jsou upozaděny (Blažek, 2014).



Zdroj: (Blažek, 2014)

Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb

Z obrázku 2 je patrné, že nejdůležitějšími potřebami, jsou ty **fyziologické**. Patří sem potřeby jako spánek, zažehnání hladu, žízně apod. Urban (2017) uvádí, že v pracovním prostředí se jedná zejména o zajištění dostatečného peněžního příjmu, který bude dostačující pro uspokojení těchto potřeb. Následují **potřeby bezpečí**, kam se řadí zejména jistota práce či zajištění vhodných podmínek pro výkon práce. Zajištění adekvátních světelných podmínek, teploty, bezpečnostních pomůcek apod. **Potřeby sounáležitosti** představují lidskou snahu o navazování kontaktů. Potřeby milovat a být milován, vytvářet přátelské vztahy, budovat důvěru a pocit sounáležitosti, jak v osobním, tak v pracovním životě, mohou představovat silné motivátory. Předposlední patro představuje **potřeby úcty**. Pakliže jsou zajištěny potřeby jako být milován, přátelství, zajištěné bydlení, stálý a dostatečný příjem, mohou vznikat potřeby uznání, touhy po respektu, úspěchu a moci. Nejvyšším patrem Maslowovy hierarchie potřeb je **potřeba seberealizace**. Vykonávat činnosti, které pracovníkovi dávají smysl a uplatňovat při nich své nápady, znalosti a jiné, nevede však nikdy k uspokojení těchto potřeb. Blažek (2014, str. 164) dodává: „s jejich uspokojováním jejich intenzita narůstá“.

- **Alderferova teorie ERG**

Oproti Maslowovi se Alderferova teorie zaměřuje pouze na tři základní oblasti potřeb, a to na **existenční, vztahové a růstové**. Stejně jako v Maslowově hierarchii

podmiňuje vznik vyšších potřeb, uspokojením existenčních potřeb. Předpokládá, že pokud jsou uspokojeny existenční potřeby, mohou vznikat vztahové a růstové (Blažek, 2014).

Armstrong a Taylor (2015) řadí mezi existenční potřeby fyziologické potřeby jako je například hlad či potřeba spánku. Z pracovního hlediska zmiňují význam odměn. Do vztahových potřeb náleží veškeré prvky, související se sociálním prostředím a v růstových je potřeba uspokojení osobnostního potenciálu.

- **McClellandova teorie potřeb**

Uplatnění nachází při zjišťování potřeb lidí na manažerských pozicích. Tato teorie vymezuje tři základní skupiny potřeb, které vedoucí pracovníky motivují. Bylo zjištěno, že mají **potřebu úspěchu**, která se vyznačuje nutností vytyčovat si splnitelné a reálné cíle a tím naplnit svou představu úspěchu. Druhou skupinou je **potřeba sounáležitosti**, kde pro pracovníka jsou důležité harmonické vztahy na pracovišti, pocit souznění a s tím spojená efektivní spolupráce. Definiující je pro manažery **potřeba moci**, kterou žene snaha o rozhodování a dominantní postavení ve společnosti (Blažek, 2014).

- **Herzbergerův dvoufaktorový model**

Základem této teorie je vztah mezi dvěmi základními veličinami ovlivňujícími motivaci a spokojenost. Předpokládá, že na nespokojenost zaměstnanců mají vliv **hygienické faktory**. Pakliže jsou pracovní podmínky, mzda, vztahy s kolegy a jiné v souladu s pracovníkovými představami, výsledkem je, že pracovník není nespokojen. V případě, že tyto faktory nejsou v souladu, poté je pracovník nespokojen (Šikýř, 2016).

Blažek (2014) dodává, že zvýšením mzdy je možné dosáhnout krátkodobé motivace a tím působit jako motivační faktor, avšak v delším časovém rámci přestane mít na motivaci vliv a při snížení mzdy vede k ovlivnění nespokojenosti.

Druhou veličinou v tomto modelu jsou takzvané vnitřní motivátory či **motivační faktory**, které ovlivňují jak spokojenost, tak motivaci. Zde se jedná zejména o smysluplnou náplň práce, pocit úspěchu či uznání. Jsou-li tyto faktory v nedostatečné míře naplněny, dochází k pracovní nespokojenosti a nedostatečné motivaci (Bedrnová, Nový, 2007).

1.2.3 Procesní teorie

Teorie v této kategorii sklízají větší úspěch než teorie potřeb, neboť mohou účinněji pomoci při ovlivňování motivace lidí. Zkoumanými prvky těchto teorií je vztah lidí k práci, jak si jí interpretují a chápou (Armstrong, 2009).

Za nejvýznamnější z nich Armstrong považuje teorii očekávání, teorii cíle a teorii spravedlnosti.

- **Teorie očekávání**

Vroomova teorie pracuje se vztahem mezi **valencí** a **expektancí** a jejím působením na sílu motivace. Valence je osobně vnímaná hodnota cíle neboli míra výhodnosti dosažení daného cíle. Expektance v tomto vztahu funguje jako subjektivně hodnocená pravděpodobnost dosažení určitého výsledku. Práce je zde považována za nástroj plnění funkce uspokojování významných hodnot pro člověka (Bedrnová, Nový, 2007).

- **Teorie cíle**

Podstatou Lathamovy a Lockovy teorie je význam cíle pro motivaci a výkon lidí. Důležité je, aby jednotliví zaměstnanci byli součástí stanovování cílu a mohli tak ovlivnit náročnost cílů a tím jejich dosažitelnost. Dále je zásadní při jejich plnění dostávat zpětnou vazbu na svůj výkon, být s cíli ztotožněn a plně jim rozumět (Armstrong, Taylor, 2014).

- **Teorie spravedlnosti**

Předpokladem této teorie je, že lidé vkládají do své práce určité úsilí, jejímž výstupem je určitá forma odměny v podobě mzdy, pochvaly apod. V případě, že se v okolí objeví nespravedlivý poměr mezi těmito vstupy a výstupy, bývá motivace ovlivněna. Jednou z možností je pocíťování nespravedlnosti s negativním vlivem na motivaci, kdy například za menší pracovní úsilí dostávají kolegové stejné, nebo větší odměny. V tomto případě motivace slábne a vlivem toho i pracovní výkon. Druhou variantou je nespravedlnost s pozitivním efektem, kdy jedinec za své úsilí dostává stejně, nebo více než ostatní při stejném nebo větším úsilí a následně vlivem vlastního svědomí začne pocíťovat motivaci pracovat více (Jarošová, Pauknerová, Lorencová, 2016).

Blažek (2014) dodává, že využití této teorie je vhodné pouze u jednodušších pracovních činností. U komplexnějších pracovních pozic je nemožné objektivně měřit spravedlnost vzhledem ke znalostem, sociálnímu postavení aj.

1.3 Pracovní motivace

Pracovní motivací se rozumí ochota člověka vykonávat určitou činnost, plnit stanovené úkoly a jeho celkový přístup k práci. Úkolem manažera je zajišťovat takové podmínky pro své podřízené, aby byli vhodně motivováni k práci, byli s ní co nejvíce spokojeni a díky tomu efektivně pracovali. K tomu slouží manažerům dostupné nástroje, pomocí kterých tohoto cíle mohou dosáhnout.

Nakonečný (1992) vymezuje dvě základní kategorie motivů, které člověka k práci vedou:

- intrinsická,
- extrinsická.

V případě **extrinsické motivace** se jedná o motivy, které nevycházejí z práce samotné. Jsou jimi například potřeba jistoty, vlastní důležitosti, mezilidských vztahů a peněz. **Intrinsická motivace** na druhé straně znázorňuje motivy, které přímo souvisí s výkonem práce. Těmito motivy mohou být například potřeba pracovat, potřeba kontaktu s lidmi, zejména však je-li to obsahem pracovní náplně, potřeba dosahovat výsledků z vykonané práce, potřeba řízení lidí a rozhodování nebo pracovat na smysluplných úkolech, které prokazují a rozvíjí schopnosti pracovníka (Bedrnová, Nový, 2007).

1.3.1 Výkon pracovníků

V zájmu každého zaměstnavatele je efektivní práce svých zaměstnanců. K tomu je zapotřebí zajistit zaměstnancům takové **podmínky**, které budou pozitivně ovlivňovat jejich **motivaci** a rozvíjet **schopnosti** a tím zvyšovat jejich **výkon** a výkon společnosti jako takové. Mezi tyto podmínky patří například náplň práce, bezpečnost práce či možnost kariérního postupu (Šikýř, 2016).

Vyjádřit vazbu motivace, schopností a podmínek na výkonu lze následovně: **PV = f(M x S x P)**. Tento vztah tedy značí, že pracovní výkon je ovlivněn již zmíněnými třemi veličinami současně. V případě, že by některá z těchto veličin byla na nízké

úrovni, znamenalo by to, že i výsledný výkon zaměstnance by byl nízký (Tureckiová, 2007).

Příkladem může být pracovník, který je motivovaný i velice schopný, pakliže nebude mít k dispozici nástroje potřebné ke splnění určitého cíle, jeho pracovní výkon může být zásadně ovlivněn.

1.3.2 Spokojenost zaměstnanců

Výkladů pracovní spokojenosti existuje mnoho. Pauknerová (2012, str. 633) tento pojem přibližuje následovně: „Z pohledu pracovníka může být pracovní spokojenost spojena se seberealizací, radostí z práce, ale na druhé straně i s určitým sebeuspokojením a následnou pasivitou“.

Tato pasivita se projevuje nízkým zájmem o dosahování vyšších cílů. Druhou možnost lze brát tedy jako nežádoucí stav bránící optimálnímu výkonu (Bedrnová, Nový, 2007).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že ačkoliv se dříve mělo za to, že spokojenost ovlivňuje výkon, v rámci analýz se došlo k závěru, že je to právě naopak.

Za zmínku stojí, že Herzbergerova dvoufaktorová teorie rozlišuje dvě skupiny faktorů mající vliv na spokojenost či nespokojenost, a to na hygienické, které mají vliv pouze na nespokojenost a na motivační, při jejichž pozitivním působení může dojít ke spokojenosti (viz předchozí podkapitola).

1.3.3 Motivační nástroje

Motivační nástroje slouží vedoucím pracovníkům k efektivnímu ovlivňování motivace svých podřízených pozitivním způsobem a měly by vést k maximalizaci pracovního výkonu.

Motivační nástroje je možné rozdělit podle vztahu k určité části práce, a to v souvislosti s jejím oceněním, jejími podmínkami a samotnou prací (Blažek, 2014). Nejčastější a široce přijímanou formou **ocenění** za práci jsou **peníze** v podobě mzdy, prémie, příplatků apod. Jsou prostředkem, který může uspokojit potřeby fyziologické, bezpečí a jiné subjektivně vnímané potřeby.

Kromě této hmotné odměny se dá práce ocenit i cestou **morálního ocenění**. Ty se dělí buď na oficiální, které jsou charakterizovány vyšší formálností anebo neoficiální (Blažek, 2014). Morálním oceněním může být například vyhlášení zaměstnance měsíce či pochvala od vedoucího.

Zajišťovat takové **pracovní podmínky**, které povedou k lepší motivaci, jsou dalším úkolem manažera. Ty se dají dělit na již dříve zmiňované **materiální a společenské**.

Do materiálních je možné řadit různé vybavení pracovních prostor či vybavení pracovníka jako například různé pracovní nástroje, telefon, počítač apod. Společenské jsou vymezovány jako veškeré mezilidské vztahy ve firmě. Při odhlédnutí od podmínek pro práci jako takové, se ještě nabízí aspekt zaměstnaneckých benefitů. Sem se řadí veškeré služby, které mohou ovlivňovat pracovní výkon jako například nabídka profesních kurzů, finančních služeb či benefitů sloužících k uplatnění ve volném čase a jiné. Nevhodně zvoleným odměnám pro potřeby zaměstnanců se dá předejít systémem kafeterie. Ten spočívá v tom, že zaměstnanci si sami volí, které výhody využijí do výše limitu. Práce jako taková by měla obsahovat ty atributy, které ji dělají zajímavou, prospěšnou, umožňující osobní růst apod. Tedy všechny aspekty, které dělají práci motivující (Blažek, 2014).

2 Pandemie COVID-19

V této kapitole je čtenář seznámen s onemocněním COVID-19, opatřeními, která která byla zavedena v České republice během první a druhé vlny a dále opatřeními zavedenými ve společnosti ŠA.

2.1 COVID-19

Původcem onemocnění COVID-19 je koronavirus SARS-CoV-2, který byl objeven v Čínském Wuchanu na přelomu roku 2019 a 2020. Od té doby se začal díky své vysoké nakažlivosti šířit do celého světa. Převážně nemoc doprovází příznaky spojené s nachlazením, chřipkou či zápallem plic. U rizikových skupin obyvatel však může docházet i k závažnějšímu průběhu. Nemoc se přenáší kapénkami, které se šíří nejčastěji při kašlání, mluvení apod (CDC, 2021).

Mezi základní způsoby prevence šíření koronaviru patří (WHO, 2021):

- nošení ochrany úst,
- udržování odstupu od ostatních alespoň 1 metr,
- mytí rukou,
- větrání v místnostech a vyhýbání se místům s vysokou koncentrací lidí,
- očkování.

Na světě se nakazilo k 7. listopadu 2021 více než 250 milionů lidí a více než 5 milionů lidí zemřelo v souvislosti s onemocněním COVID-19 (Worldometers, 2021).

2.2 Opatření zavedená v České republice

První případy COVID-19 v České republice se objevily začátkem března 2020, kdy byli hospitalizováni první pacienti s podezřením na onemocnění právě touto nemocí, což bylo následně potvrzeno. Pro všechny byla tato situace nečekaná, nikdo na ni nebyl připraven a účinnost opatření, která byla následně zavedena, byla zkoušena v průběhu pandemie. V České republice se tato opatření postupně upravovala v návaznosti na počtu infikovaných a situaci v českých nemocnicích. Pandemie se podle eskalace množství infikovaných v české populaci dá dělit do jednotlivých vln, které vlivem opatření, mutací viru, sezónnosti apod. přicházely.

2.2.1 První vlna

V průběhu března byla zavedena opatření, která měla šíření viru zastavit. Byl vyhlášen nouzový stav a kontroly na hranicích. Mateřské školy tou dobou zůstaly v provozu, avšak ostatní školy byly uzavřeny, a tak se museli učitelé a žáci přizpůsobit domácí výuce.

Vláda také nařídila omezení pohybu osob na nezbytné minimum, a to zejména za účely cest do práce, na nákup základních potřeb či nezbytných návštěv blízkých osob. Zaměstnavatelům bylo nařízeno v co největší míře rozšířit práci z domova, pokud to bylo možné. Dále byl zakázán prodej ubytovacích služeb, kromě ubytoven a zakázáno také bylo provozování venkovních a vnitřních sportovišť, včetně posiloven, solárií, masážních salonů apod (Vláda ČR, 2020).

V rámci těchto restrikcí byly také značně omezeny veškeré kulturní a sportovní akce. Během dubna a května se vlivem snižování počtu nakažených začala uvolňovat některá opatření a nouzový stav trval do 17. května 2020.

2.2.2 Druhá vlna

S rozvolňováním, které přišlo na jaře, se lidé začali vracet k normálnímu životu, avšak během letních měsíců se situace opět zhoršovala a s příchodem podzimu bylo zřejmé, že budou muset přijít opětovná omezení. 5. října vláda znovu vyhlásila nouzový stav a s ním omezení volného pohybu. V průběhu podzimu byly znovu zavírány obchody a služby, kromě lékáren, drogerií, obchodů s potravinami, výdejních okének restaurací a jiných nezbytných služeb. Opět bylo zakázáno pořádat hromadné akce, zavřeny byly sportoviště, salony a prezenční výuka na školách byla opět zrušena. V únoru byly v rámci usnesení vlády zavřeny i mateřské školy. Vlivem velkého počtu hospitalizovaných došlo také k omezování neakutní péče a plánovaných operací. Nechybělo ani nařízení opětovného nošení respirátorů na většině míst (Vláda ČR, 2021).

Koncem roku 2020 dorazily do České republiky první vakcíny určené pro zdravotníky. V lednu se již mohly očkovat osoby starší osmdesáti let a každým dalším měsícem se vakcíny zpřístupňovaly mladším věkovým kategoriím. Se zlepšující se situací na jaře skončil 11. dubna 2021 nouzový stav v České republice. V této době se také začíná s postupným očkováním ve snaze získat kolektivní imunitu.

2.3 Opatření zavedená ve společnosti ŠA

COVID-19 se nevyhl ani společnosti ŠA a již 19. března 2020 byly potvrzeny tři případy nákazy pracovníků. ŠA se po dohodě s odbory a koncernem rozhodla uzavřít své české závody minimálně na dva týdny, přičemž zaměstnanci dostali 70 procent svého průměrného výdělku do 5. dubna a poté 75 procent. Kvůli sílící nákaze otevřela až 27. dubna, tedy po 39 dnech a s tím přijala více než 80 opatření, které shrnula pod názvy „Bezpečná výroba“ a „Bezpečná kancelář“. Například nutností pro vstup do areálu ŠA bylo nošení roušek (od 1.3.2021 je nahradily respirátory), které zaměstnancům periodicky poskytovala. Dále v rámci interních opatření byla nařízena častá dezinfekce prostor, použití mobilní práce, pokud to bylo možné, dodržování odstupu, omezování kontaktů, namátkové měření teplot a další. ŠA také nabízela zdarma testy na přítomnost protilátek. Od října je pro zaměstnance k dispozici testování a v zájmu ochrany zaměstnanců je prováděno pravidelné antigenní testování nejdéle po sedmi dnech (ŠKODA Storyboard, 2020).

V roce 2021 přišlo očkování proti covidu a s ním od 3. března možnost online předregistrace k očkování, kterou využilo více než 14 000 zaměstnanců. Následovala kampaň s názvem PROčkovanosť, která přišla v červenci. Součástí této kampaně bylo srozumitelně prezentovat výsledky studií, přínos vakcín a odpovídat na nejčastější dotazy. Zaměstnanci, jež se nechali očkovat, získali v rámci kampaně 300 bodů do firemní kafeterie, které mohli využít na různé benefity. O měsíc později ŠA tento bonus změnila na možnost 2 dnů volna a 2 000 bodů do systému kafeterie (ŠKODA Storyboard, 2021).

Neočkovaní se mohou v budoucnu potýkat s problémy, neboť ŠA od srpna vyžaduje pro cesty do zahraničí očkování a v případě, že by nebyli očkováni, hrozí přesun na jinou pracovní pozici, která nevyžaduje cestování v rámci zaměstnání. Takových omezení může přibývat.

3 O společnosti ŠKODA AUTO a.s.

V této kapitole je představena společnost ŠA a její historie s důrazem na důležité milníky. Dále je rozebrán odměňovací systém této společnosti, včetně významných benefitů, které nabízí.

3.1 Představení společnosti

Kořeny společnosti ŠA sahají do roku 1895, kdy se Václav Laurin a Václav Klement rozhodli, že budou vyrábět jízdní kola. S úspěchem přišel nápad na jejich motorizaci a vznikly tak jejich velmi žádané motocykly. O pár let později sestrojili svůj první automobil s názvem Voiturette A, který započal úspěšnou sérii modelů automobilů. Spojením společnosti Laurina a Klementa s plzeňskými závody ŠKODA zanikla jména těchto zakladatelů v názvu firmy v roce 1925. Pod značkou ŠKODA pokračovala výroba automobilů se záplem pro kvalitní a spolehlivé vozy. Roku 1991 došlo ke spolupráci ŠKODA a Volkswagen, ze které vzešlo mnoho ikonických vozů jako například Felicia, Octavia, Superb apod. V současné době nabízí ŠA 8 modelů vozů pro český trh a vyrábí ve třech hlavních závodech v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, přičemž výroba probíhá také v zemích jako je Indie, Rusko nebo Čína (ŠKODA AUTO, 2021).

Zhoršující se situace kolem globálního oteplování přivedlo automobilový průmysl na vývoj bezemisních vozů. ŠA proto nabízí částečně elektrifikované vozy Octavia a Superb a od roku 2020 i plně elektrifikovaný Enyaq iV.

ŠA v roce 2020 zaměstnávala přes 37 000 zaměstnanců, dodala již po sedmé v řadě přes 1 milion aut a je aktivní na více než 100 trzích. Přes nepříznivost pandemie dokázala vytvořit čistý zisk 15,2 miliardy korun, což byl pokles oproti předchozímu roku o 16,5 miliardy korun (Výroční zpráva ŠA, 2021).

3.2 Odměňování zaměstnanců

Zaměstnanci ŠA jsou odměňováni tarifní mzdou, motivační odměnou a různými příplatky. **Tarifní mzda** je smluvně stanovována na základě složitosti a odpovědnosti nesené za výkon práce a dalších faktorů jako je úroveň vzdělání, praxe apod. Tarifní tabulka obsahuje 12 tarifních stupňů a 9 mezistupňů, které slouží k motivaci zaměstnanců. Od 1. dubna 2021 se zvyšuje tarifní složka mzdy o 2 000 korun oproti roku 2020 ve všech skupinách (viz Tab. 1 a Tab. 2).

Tab. 1 Tarifní tabulka platná od 1.4. 2020 do 31.3.2021

Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč	Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč
J1		26 159		E0	38 298
J		27 148	E		39 867
	I0	28 202		D0	41 620
I		29 254	D		43 373
	H0	30 374		C0	45 359
H		31 494	C		47 344
	G0	32 733		B0	49 602
G		33 972	B		51 859
	F0	35 350		A0	54 433
F		36 729	A		57 017
			A1		61 431

Zdroj: (Kolektivní smlouva ŠA, 2021)

Tab. 2 Tarifní tabulka platná od 1.4. 2021 do 31.3.2022

Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč	Tarifní skupina	Mezistupeň	Kč
J1		28 159		E0	40 298
J		29 148	E		41 867
	I0	30 202		D0	43 620
I		31 254	D		45 373
	H0	32 374		C0	47 359
H		33 494	C		49 344
	G0	34 733		B0	51 602
G		35 972	B		53 859
	F0	37 350		A0	56 433
F		38 729	A		59 017
			A1		63 431

Zdroj: (Kolektivní smlouva ŠA, 2021)

Osobní ohodnocení vypracovává přímý nadřízený ve stanovených termínech, s účinností do dalšího hodnocení, na základě pětistupňové tabulky obsahující 4 hodnocená kritéria viz Tab. 3. Součet těchto bodů z hodnocených kategorií je procentem z tarifu, které je k němu připočteno až v následující výplatě. Během následujících měsíců, do kterých náleží vyplacení osobního hodnocení, může být toto ohodnocení sníženo až o 80 % v případě, že by výkon zaměstnance v těchto měsících značně poklesl. Do mzdy zaměstnance se promítají také **příplatky** jako

například za práci přesčas, v noci, ve svátek, ztížených pracovních podmínkách apod. Součástí odměňování jsou také další odměny a zejména **podnikový bonus**, který se dělí na variabilní v závislosti na hospodářském výsledku a na zaručený, který je pevně daný a vyjednáván v rámci kolektivní dohody (Kolektivní smlouva ŠA, 2021).

V porovnání s rokem 2020, kdy zaměstnanci obdrželi bonus v hodnotě 80 000 korun, je bonus v roce 2021 poloviční, skládající se z variabilní složky v hodnotě 34 000 korun a jednorázové v hodnotě 6 000 korun. (Aktuálně.cz, 2021)

Tab. 3 Osobní 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 (Knowhow)	0	1	2	3	4	5
III. Flexibilita nasazení, iniciativa, samostatnost	0	1	2	3	4	5
IV. Pracovní kázeň, využívání pracovní doby, efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky	0	1	2	3	4	5

Zdroj: (Kolektivní smlouva ŠA, 2021)

3.3 Benefity

ŠA nabízí v rámci své sociální politiky bohatou paletu benefitů sloužících, jak k získání nových pracovníků, tak k udržení současných zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Mezi nejvýznamnější benefity, které ŠA nabízí se řadí:

- **Stravování**

ŠA nabízí svým zaměstnancům kvalitní a zdravé závodní stravování ve spolupráci se společností Aramark, které je z velké části dotované společností ŠA.

- **Výhodný pronájem nebo nákup vozu**

Za výhodných podmínek si mohou pracovníci pronajmout či koupit vůz značky ŠKODA.

- **Dovolená**

V rámci placeného volna mají zaměstnanci nárok na pět týdnů dovolené, tedy o jeden více, než je zákonem daná minimální doba (Od roku 2021 se zákonná dovolená uvádí v hodinách – 160 hodin). V létě je zpravidla nařízeno hromadné čerpání dovolené v rámci celozávodní odstávky. ŠA také nabízí další možnosti volna s náhradou mzdy na svatby, pohřby nebo pro osamělé rodiče pečující o dítě do 12 let. Tuto možnost mají také osoby se zdravotním postižením nebo lidé, kteří o ně pečují.

- **Možnost vzdělávání a kariérního růstu**

ŠA umožňuje zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců prostřednictvím hrazených školení, profesních, jazykových a dovednostních kurzů nebo přemístěním zaměstnance do jiného oddělení v rámci koncernu.

- **Zápůjčky**

Zaměstnanci mají také možnost využít bezúročnou zápůjčku při splnění podmínek až 550 000 korun na koupi bytu, stavbu domu, přístavbu či splacení družstevního podílu. Dále 300 000 korun na přístavbu nebo modernizaci bytu či domu v osobním vlastnictví a také odkoupení užívaného domu nebo bytu. Půjčit si bezúročně mohou zaměstnanci i na nákup nového či ojetého vozu ŠKODA částku 350 000 korun, avšak předpokladem je zaplacení 30 % hodnoty vozu z vlastních zdrojů. Zaměstnanec může využívat pouze jednu zápůjčku současně a po jejím splacení požádat o další.

- **Další odměny a příspěvky**

Zaměstnanci mají, kromě mzdy, nárok také například na odměny při pracovním výročí, odchodu do důchodu nebo například při darování krve či kostní dřeně. Dále

mají nárok na jednorázový příspěvek při narození dítěte v hodnotě 10 000 korun či hrazení 30 % nákladů na jesle až do výše 700 korun měsíčně.

- **Slevy na software, hardware, výhodný paušál**

ŠA poskytuje v rámci svých partnerství slevy na nákup softwaru, kancelářského vybavení, notebooků apod. Nechybí ani výhodný tarif se smluveným mobilním operátorem využitelný pro celou rodinu.

- **Penzijní spoření**

Zaměstnavatel svým tarifním zaměstnancům zajišťuje doplňkové penzijní spoření ve výši 1 400 korun měsíčně.

- **Pružná pracovní doba**

Pokud to charakter práce dovoluje, je zaměstnancům umožněna flexibilní pracovní doba s pevnou pracovní dobou od 9:00 do 14:00. To však není možné u zaměstnanců, jejichž práce to neumožňuje například z důvodu třísměnného provozu v závodě.

- **Cafeteria**

Zaměstnanci mohou za svůj zodpovědný přístup ke zdraví dostávat body, které mohou využít v rámci široké sítě partnerů na produkty a služby z oblasti zdraví a sportu.

- **Další benefity**

V neposlední řadě nabízí služby závodních lékařů na své poliklinice, služby vlastní zaměstnanecké pojišťovny s různými dalšími výhodami, příspěvky na rekreaci nebo vstup do ŠKODA muzea.

4 Analýza ovlivnění motivace ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Kapitola se zaměřuje na praktickou část bakalářské práce. Obsahuje metodiku výzkumu, interpretaci a analýzu kvalitativního výzkumu a následná doporučení a návrhy z něho vyplývající.

4.1 Metodika výzkumu

Před zpracováním praktické části, byla autorem nastudována literatura související s motivací zaměstnanců. Dále autor zmapoval situaci ohledně epidemie onemocnění COVID-19 v České republice a společnosti ŠA. Pro lepší představu se autor seznámil se společností ŠA, jejím systémem odměňování a benefity, které nabízí. Na základě těchto poznatků byly připraveny otázky pro praktickou část bakalářské práce, kterou byla kvalitativní metoda v podobě polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory byly naplánovány v rozmezí dvou týdnů a po konzultaci s vedoucím z praxe bylo vytipováno 8 technicko-hospodářských zaměstnanců společnosti ŠA z oblasti prodeje. Pro rozhovor byli zvoleni 4 mladší zaměstnanci s kratší pracovní zkušeností ve společnosti ŠA a 4 zaměstnanci nad 30 let, jejichž praktická zkušenost ve ŠA je významně delší a jedná se o vedoucí pracovníky. Tento výběr byl záměrně zvolen tak, aby se dala potvrdit, či vyvrátit rozdílnost mezi postoji obou skupin. Zaměstnanci byli kontaktováni telefonicky a byli seznámeni s obsahem a dalšími náležitostmi rozhovoru. S přispěním známosti konzultanta se zmíněnými zaměstnanci, se autor neseťkal s odmítnutím. Rozhovory probíhaly prostřednictvím aplikace Microsoft Teams, kterou pro komunikaci ve společnosti používají. V některých případech byla použita telefonická komunikace. Se souhlasem respondentů byly rozhovory nahrávány na diktafon a následně převedeny do písemné formy. V příloze č.1 je k dispozici náhled autorizovaného rozhovoru s respondentkou č.6. Ostatní rozhovory jsou k dispozici u vedoucí bakalářské práce. Všem respondentům byly pokládány stejné otázky se stejným zjišťovacím účelem. V případě, že otázky nebyly správně pochopeny, byly otázky dovysvětleny nebo položeny jinak. Hlavními cíly kladených otázek bylo zjistit motivační a demotivační faktory, které ovlivňují pracovní motivaci respondentů, vnímání práce doma a názory související s opatřeními.

4.2 Interpretace a analýza dat

Pro analýzu zjištěných informací a lepší interpretaci dat byla sestavena přehledná tabulka s poznámkami k jednotlivým uchazečům a jejich odpovědím. Respondenti jsou rozlišeni čísly. Tabulka musela být z důvodu své velikosti rozdělena (viz Tab. 4 a Tab. 5). Tabulka 4 obsahuje respondenty s čísly 1 až 4. Respondenti s čísly 5 až 8 se nachází v tabulce 5.

Tab. 4 Shrnutí rozhovorů část 1

	Respondent č.1		Respondent č.2		Respondent č.3		Respondent č.4	
	Věk	Do 30 let	Věk	Do 30 let	Věk	Do 30 let	Věk	Do 30 let
	Doba práce ve ŠA	3,5	Doba práce ve ŠA	2,5	Doba práce ve ŠA	3	Doba práce ve ŠA	5
	Pozice	Nemanažerská	Pozice	Nemanažerská	Pozice	Nemanažerská	Pozice	Nemanažerská
Vnímání ŠA a vliv pandemie	Největší firma, šel do ŠA kvůli automotive a studoval na ŠAVŠ. Vadila mu reakce vedoucích ohledně práce doma – kdy mohou pracovat a kdy ne		Lukrativní společnost, možnost kariérního růstu, možnost vyzkoušet si mnoho věcí. Ocenil schopnost reakce ŠA na pandemii		Studoval na ŠAVŠ, jeden z největších zaměstnavatelů v ČR. Možnost zahraničních zkušeností. Nejjednodušší a nejjednodušší volba. Pandemie pohled na ŠA nezměnila		Jediná zahraniční firma v okolí Boleslavi, zaměstnavatel roku, stabilní firma s dobrým jménem, možnost naučit se spoustu věcí, možnost zkoušet a měnit věci. Rozdílný názor vedoucích na HO. Dobrá připravenost ŠA	
Motivační faktory	Smysl práce, možnost vymýšlet, zapojit se, kolektiv, spolupráce se zahraničím		Peníze, kariérní růst, dobrý pocit ze zprostředkovávání prodeje aut.		Kontakt se zahraničím, Táhnutí za jeden provaz, dosažení nejlepších výsledků		Výsledky, důvěra zaměstnavatele, kompetence, vyslyšení názorů, finanční ohodnocení	
Demotivační faktory	Přístup některých zaměstnanců k práci a procesům		Změna nařízení ze dne na den: v době krize se hodně měnila		Korporátní kultura, delší doba toku informací, změna zadání a s tím spojená ztráta času		Byrokracie, změna zadání a ztráta času	
Návrh na zvýšení motivace	Home office jako běžná součást práce		Je spokojený		Uvolněnější atmosféra, odpočinková místnost na odbourání stresu		Odbourání byrokracie: digitalizace a zjednodušení procesů Home office: efektivnější práce Místo na odpočinek	
Vnímání zavření ŠA na jaře 2020	Neutrální pocity, vnímá finanční dopady a dopady na společnost		Byl to pro něj šok. Vnímá, že to bude náročné z pohledu financí pro firmu		Ambiciózní plány se změnily. Dokázali rychle reagovat na změny		Řešily se dopady na ŠA, bylo to náročné	
Home office: pozitivní a negativní	Pozitivní: klid na práci, ušetří za dojíždění Negativní: komunikační šum, ale nebylo těžší porozumět úkolům, absence sociálního kontaktu		Pozitivní: ušetřil peníze, nemusí vstávat tak brzo, klid na práci, efektivita, balanc mezi soukromým a profesním životem Negativní: nerespektování pracovní doby, nemá pohodlí na práci, horší dostupnost kolegů v případě potřeby komunikace.		Pozitivní: balanc mezi soukromým a profesním životem, práce doma je volnější, nemusí sedět u počítače, když má práci hotovou Negativní: komunikační šum		Pozitivní: ušetření času za dojíždění, flexibilita práce, klid na práci, balanc mezi soukromým a profesním životem Negativní: časově náročnější komunikace, absence sociálního kontaktu	
HO jako součást benefitů a návrh rozložení	Souhlasí, alespoň na 1 den v týdnu		Člověk ho potřebuje, možnost si vyřídit osobní záležitosti, rozložení by mělo být variabilní		Ano, vyřešilo by se parkování, sdílel by pracovní místa, záleží na povaze oddělení, ale 2-3 v týdnu HO ideální		Souhlasí: plošně, pravidelně, rozdělení do skupin například po týdnech	
Vybavení pro práci doma	Dalo se to zvládnout, pracoval na laptopu		Ano		Ze začátku problém se vzdáleným přístupem, jinak nic nechybí		Ano i ne, neměla vybavení jako v kanceláři, ale přizpůsobila se	
Práce přesčas, energie, stravování na home office	Neřešil, vnímá, že společnost prochází krizí		Energie neřešil, musel řešit stravování: dražší, časově náročnější. Neplacené přesčasy mu vadily		Neřešil		Energie ne, přesčasy časem začaly vadit	
Stres a nároky na home office	Nepociťoval větší stres ani nároky		Nepociťoval		Ne		Stres ano: absence sociálních kontaktů s kolegy	
Bezpečí v ŠA a COVID-19	Ano, opatření vyhovují		Ano, pravidla se dodržují a lidé jsou rozumní		Ano, ŠA se stará dobře o zdraví zaměstnanců: respirátory, samotesty...		Ano	
Věděl o předregistraci?	Ano, přes email		Ano		Ano		Ano	

Názor na bonus do kafeerie	Na někoho mohou působit	Souhlasí s ním. S bonusem je spokojený. Nemyslí si, že by neočkované mohli bonus ovlivnit. Je třeba začít s omezeními. Navrhuje pro ně častější testování a na vlastní náklady	Určité skupiny to může přesvědčit. Lepší komunikace očkovaní by mohla přispět k větší proočkovanosti	Nechce soudit. Lepší než lidi nutit do očkovaní. Měli by lidi lépe informovat o očkovaní
Názor na změnu pozice v případě, že není očkovaný a nemůže cestovat	U některých pozic to chápe. Nechápe, že by někdo mohl být propuštěn	Přesun na podobnou pozici ano, ale nesouhlasí s propuštěním	V očkovaní by měla být větší svoboda. Zakázat služební cesty neočkovaným může společnosti ŠA uškodit	Zaměstnavatel nemá právo se zajímat o zdravotní stav. Neměla by být jiná pravidla než ve vládě

Tab. 5 Shrnutí rozhovorů část 2

	Respondent č.5		Respondent č.6		Respondent č.7		Respondent č.8	
	Věk	Nad 30 let	Věk	Nad 30 let	Věk	Nad 30 let	Věk	Nad 30 let
	Doba práce ve ŠA	20	Doba práce ve ŠA	16	Doba práce ve ŠA	5	Doba práce ve ŠA	25
Pozice	Manažerská	Pozice	Manažerská	Pozice	Manažerská	Pozice	Manažerská	
Vnímání ŠA a vliv pandemie	Bydlí blízko, studentská praxe před zaměstnáním, velký zaměstnavatel, obrovská stabilita, sociální systém pro zaměstnance, atraktivní zaměstnavatel, covid mu potvrdil, že je ŠA stabilní a dokáže si poradit s covidem		Studovala na ŠAVŠ, praxe a následně nastoupila.		Bydlí blízko, jeden z nejatraktivnějších zaměstnavatelů. Pandemie ovlivnila negativně pohled na ŠA – přístup k očkovaní – nucení lidí, nepřipravenost a neflexibilita, pozitivem je, že je konečně HO		Nejdůležitější česká firma, páteř českého průmyslu, možnost kariéřního růstu, stabilita apod. ŠA byla schopna se semknout a dostávat se z krizové situace, nemyslí si, že ŠA udělala něco špatně	
Motivační faktory	Zdroj příjmů, sociální kontakty, kolektiv,		Různorodá a kreativní práce		Sociální kontakt, různorodost prostředí, důvěra a přenechání zodpovědnosti na něm		Užitečnost práce, osobní uspokojení, uplatnění znalostí, pomáhání týmu	
Demotivační faktory	Neefektivita a lenost lidí		Byrokracie		Byrokracie		Byrokracie, lidé, kteří nechtějí pracovat	
Návrh na zvýšení motivace	Odměňování: větší vliv osobního ohodnocení, aby se odlišili různě pracovití lidé		Sick days		Není nic, co by mu chybělo		Větší pomoc ženám s malými dětmi. Home office	
Vnímání zavření ŠA na jaře 2020	Akceptoval to, nejistota, snaha se s tím poprat		-		Přijal to, HO byl nezvyk		Zavřeli, protože museli, mrzelo je to.	
Home office: pozitivní a negativní	Pozitivní: dá se to zvládnout, Negativní: má rodinu: chyběl klid, neustálá nutnost být připraven – menší hranice mezi prací a volnem, musel řešit jídlo, špatné pracovní prostředí, menší efektivita práce		Pozitivní: může to být i efektivnější Negativní: méně produktivní komunikace, náročnější, meetingy jeden za druhým, bez pauz HO by neměl být plošný		Pozitivní: balanc mezi soukromým a profesním životem, Negativní: absence sociálního kontaktu, přítomnost dětí, horší komunikace		Pozitivní: balanc mezi soukromým a profesním životem, možnost organizace práce, ideální forma práce v krizové době, je to benefit. Negativní: nutnost důvěry vedoucího, složitější komunikace, absence sociálních kontaktů, uspořádání doma s dalšími členy	
HO jako součást benefitů a návrh rozložení	Odpůrce home office, pokud to není nutné		Souhlasí, ale nevidí HO jako práci pro každého kvůli tomu, že doma nevykonají práci, kterou mají		Zavedl by HO. Klidně polovina pracovní doby a stejná pravidla pro všechny		Zavedl by ho, 1-2 dny doma v týdnu, když někdo něco potřebuje zařídit	
Vybavení pro práci doma	Dělal na laptopu, děti mu sebraly monitor, chyběla mu tiskárna		Koupila si sama vybavení, měla stejné podmínky jako v kanceláři		Chybělo mu technické vybavení jak doma, tak v kanceláři – vadilo mu, že si to musí nosit domů a zpět		Ze začátku problém se stabilitou sítě	
Práce přesčas, energie, stravování na home office	Musel řešit stravu, pracoval přesčas i normálně a má to ve smlouvě – to neřešil. Ušetřil za cestu do práce – energie neřešil		Energie neřešila, ušetřil za dojíždění, stravování jí vadilo – musela vařit i dětem – málo času		Měli HO na střídačku, tolik mu to nevadilo, energie neřešil		Energie neřešil, stravování bylo problémové z časových důvodů	
Stres a nároky na home office	Ano – bylo těžké oddělit osobní a profesní život. Náročnější to bylo obecně		Ano, ale pokud by byly děti ve škole, tak ne, nebylo to náročnější		Neměl pravidelný režim, pracoval více		Nebyl	
Bezpečí v ŠA a COVID-19	Ano, cítí se bezpečně		Ano		Ano, opatření jsou ale přehnaná		Ano	
Věděl o předregistraci?	Věděl, časově to vycházelo ale lépe očkovat se přes stát		Ano		Ano		Ano	

Názor na bonus do kafeťerie	Neví, ale zpětně hodnotí den volna těsně po očkování kladně, kdo se nechce očkovat, tak by se nedal ani za více peněz	Nejlepší možná forma motivace k očkování	Velmi laciné, manipulativní Nechce očkování, když věří svému zdraví	Super opatření, stát by měl dávat například důchodcům taky bonus za očkování
Názor na změnu pozice v případě, že není očkován a nemůže cestovat	Neočkovat se je nezodpovědné vůči společnosti, vzhledem k číslům je třeba je začít nutit	Represivní opatření nejsou správná, měla by být smlouva, že za nákazu nenese ŠA odpovědnost	Vnímá velmi negativně, je to v rozporu s tím, co ŠA hlásá – integrita, diverzita, je to pro něj zklamání	Pokud to země, kam cestuje, vyžaduje, pak je třeba se přizpůsobit

V tabulce 4 se nachází polovina dotazovaných, jejichž věk a zkušenosti ve společnosti jsou maximálně 5 let. Vzhledem k délce své praxe zatím nemají profesní zkušenosti s vedením lidí. V tabulce 5 figurují zaměstnanci s manažerskou praxí a pracovní zkušeností ve ŠA kolem 20 let s výjimkou respondenta č.7, který v ŠA pracuje 5 let.

Většina respondentů vnímá společnost ŠA pozitivně a zmiňovali hodnoty jako stabilita, atraktivita či dobré jméno společnosti. Vyzdvihli také možnost kariérního růstu a kontaktu se zahraničím. Co se týče ovlivnění jejich pohledu na ŠA pandemií, tak oceňovali připravenost. Na druhou stranu se objevily negativní ohlasy na nejednotný pohled vedoucích na práci doma. Respondent č.7 uvedl, že jeho vnímání společnosti ŠA výrazně negativně ovlivnil postup ohledně očkování. V rozhovoru uvádí: „Hodně mě zklamal postup ŠA ohledně očkování. Ražení jedné linie, že toto je to nejlepší, to nás zachrání. A taková nepřipravenost a neflexibilita v tom, že takhle velkou firmu může jedno respirační onemocnění ochromit“.

Mezi **motivační faktory** respondenti řadili zejména kolektiv, sociální kontakt, uplatnění znalostí, smysluplnost a různorodost práce. Tři respondenti také vyzdvihli pozitivní vliv peněz na jejich motivaci. Většina respondentů se shodla, že je obecně **demotivuje** byrokracie. V rámci pandemie uváděli demotivační faktor v podobě změn nařízení, které prý byly v této době běžné. Respondent č.4 to komentoval následovně: „Pak samozřejmě když něco děláš a na poslední chvíli se to změní a tvoje práce přijde vniveč. Což se během pandemie stalo několikrát“.

Respondenti měli v rámci jedné otázky možnost **navrhnout opatření**, které ŠA nemá a které by vedlo ke zvýšení motivace zaměstnanců. Dva respondenti uvedli, že jim nic nechybí. Ve třech případech navrhuje zavedení místa pro odpočinek, kde by mohli lépe odbourávat stres. Zmiňován byl také home office jako běžná součást práce, odbourání byrokracie, větší význam osobního ohodnocení, sick days a větší pomoc ženám s malými dětmi (těmto návrhům je věnována větší pozornost v následující podkapitole).

Respondenti měli také možnost popsat své **pocity ze zavření ŠA** na jaře roku 2020 vlivem pandemie, kdy došlo k zastavení výroby a respondenti pracovali na home office v omezené míře. První skupina respondentů z tabulky 4 zmínila náročnost situace a finanční dopady, které pandemie bude mít na společnost. Druhá skupina z tabulky 5 vesměs akceptovala situaci a přizpůsobila se.

Následně se přešlo k otázkám týkajícím se **práce doma**. Dotazovaní měli na úvod říct, jaká vidí **pozitiva** a **negativa** na práci doma. 5 z 8 respondentů vyzdvihlo, že jim home office pomáhá s rovnováhou mezi osobním a profesním životem. Respondent č.2 to vysvětluje následovně: „Už jen to, že si můžeš odskočit na úřad a zase jít pracovat. Když jsi na home office, můžeš si práci rozvrstvit. Samozřejmě jsou nějaké deadlines a musíš být dostupný, ale můžeš si během práce odskočit a pak si to odpracovat a můžeš si rozvrstvit celý den“. Skupina z tabulky 4 uvedla jako pozitivum klid na práci a vyšší efektivitu. Skupina z tabulky 5 naopak uvedla, že na práci klid neměla. V souvislosti s tím zmiňovali negativa jako přítomnost dětí, menší produktivitu nebo složité rozmístění členů domácnosti. Mladší zaměstnanci také uváděli jako výhodu, že ušetří čas a peníze za dojíždění. Mezi zásadní negativa práce doma uváděli respondenti složitější komunikaci, absenci sociálních kontaktů, nerespektování pracovní doby a nutnost řešit stravování. Respondent č.5 popisuje tuto situaci následovně: „Když máte doma celou rodinu a každý musí mít jeden počítač, tak někde být zalezlý a tím, že jsem měl hodně schůzek od rána do večera, tak jsem potřeboval mít klid, aby mě ti ostatní nerušili a já je. A prostě to uspořádání doma nemáme takové, abych ten klid na práci měl. Takové maličkosti jako pocit, že člověk musí pracovat. Co kdyby mi někdo volal? Musel jsem mít telefon v kapse. O jídlo se člověk musel starat. Tady si dojde člověk do Aramarku a má vyřízeno a po obědě může normálně pracovat. Asi takový nejhorší mentální pocit toho, že já pracoval v místnosti, kde člověk normálně spí a kde má nabírat síly“. Co se týče vybavení pro práci doma, tak většině výrazně nic nechybělo. Ze začátku pociťovali nestabilitu sítě, která mohla mít vliv na jejich frustraci a stres, to se ovšem časem zlepšilo. Respondentovi č.7 vadilo, že vybavení musel přenášet z kanceláře domů. Tazatele také zajímalo, jak respondenti vnímali **neplacenou práci přesčas**, **nemožnost závodního stravování** a **zvýšení nákladů na energie** při home office. Zvýšení nákladů na energie nevadilo ani jednomu z dotazovaných. Respondent č.5 uvedl: „Pokud jde o energie, tak jsem si tuto otázku taky kladl, ale velice rychle jsem ji zavrhl, protože každý den jsem ušetřil za cestu do práce, takže tolik energie jsem

rozhodně nespotřeboval“. Nemožnost závodního stravování řešili 4 z 8 respondentů. Stravování pro ně bylo časově náročnější z důvodu přípravy jídla a také finančně v případě, kdy si jídlo museli objednávat z restaurací. Neplacené přesčasy na home office vadily dvěma mladším respondentům. Respondent č.4 uvádí: „Necítila jsem se komfortně, protože se to bralo jako samozřejmost, že meeting je od 5 a nikoho to nezajímalo. Že pracuji od sedmi“. Na otázku, zda pro ně byla práce doma více **stresující** a **náročnější**, odpovídali různě. Respondent č.4 odpověděl: „Ze začátku jsem s tím (stresem) opravdu bojovala, protože jsem byla zvyklá mít s těmi kolegy nějakou interakci“. Respondent č.8 uvedl: „Každou krizí a nejistotou vzniká nějaká frustrace, ale to je prostě výzva a my jsme tu od toho, abychom se s tím poprali. Jsem tu od toho abych všem kolem sebe pomohl se z té frustrace dostat. Jinak bych tu nemusel být“. Otázka ohledně opatření zavedených ve ŠA a jejich vliv na subjektivní **vnímání bezpečí**, byla ve všech případech zodpovězena kladně. Cílem rozhovoru bylo mimo jiné zjistit, zda by uvítali **home office** jako běžnou součást systému benefitů společnosti ŠA. V mladší skupině z tabulky 4 se všichni shodli, že home office by měl být umožněn. Respondent č.3 rozvádí tuto myšlenku následovně: „Myslím si, že pro většinu lidí by to bylo bráno jako benefit. S tím, že v naší budově je více lidí, tak například parkování, které je zajištěné, je nedostačující. Kdyby se ten home office dokázal naplánovat, tak si myslím, že i v tomhle ohledu by to bylo lepší. Obecně by se i ušetřilo za kancelářské vybavení, protože bychom si mohli sdílet i pracovní místa. Takhle to funguje už i v jiných firmách, kde nemáte přidělené místo a berete, co je volné“. Mezi respondenty z tabulky 5 také kvitovali přijetí home office s výjimkou respondenta č.5, který práci doma bere jako nutnost v případě krize.

Poslední část rozhovoru byla zaměřena na **očkování**. Cílem bylo zjistit názor respondentů na **bonus do kafeterie**, který ŠA zavedla a názor na téma **změny pozice** či případně **propuštění** v případě, že by zaměstnanec nebyl očkovaný a součástí náplně práce by bylo cestování. Všichni respondenti uvedli, že o bonusu do kafeterie za očkování věděli. Jejich názory byly různé. Respondent č.8 uvádí: „Já myslím, že se dělá, co se dá. V té výrobě je to složitější, protože lidé věří pitomostem. Ti lidé ty informace nemají nebo je pro ně složitější si je získat nebo se v nich vyznat a mnohdy tito pracovní lidé věří pitomostem, bohužel. Ale to naše firma v hlavách těch lidí nezmění. A pokud, tak nějakými bonusy. To naše firma udělala dobře. Pokud se naočkujete, dostanete 2 000 do kafeterie a den volna, když se

necháte naočkovat. To bylo super opatření. Velice jsem to kvitoval. A stát by to měl dělat taky. Dát těm seniorům třeba tisícovku k důchodu“. Respondent č.5 na druhou stranu uvedl: „ten, kdo se nechal očkovat, se nechal očkovat a kdo nechce, toho by ani 5 tisíc do kafeterie nebo 3 dny volna nemotivovaly“.

Poslední otázka se týkala názoru na **přeložení zaměstnance** na jinou pozici nebo propuštění v případě, kdy by neočkovaný zaměstnanec měl v náplni práce cestování a nemohl **cestovat** právě kvůli tomu, že není očkovaný. Někteří respondenti uvádí, že by neměli být takoví zaměstnanci propuštěni, ale připouštějí, že přeložení pracovníka na podobnou pozici je v tomto případě opodstatněné. Respondent č.2 odpověděl: „pokud jeho práce vyžaduje cestování, pak jiná možnost není. Chápu, že ty lidi přesunou na jiné místo, kde to očkování není nutné. Ale ne, že si pohorší“. Respondent č.3 na druhou stranu uvedl: „To mi přijde moc. Myslím si, že by v tom očkování měla být určitá svoboda a motivovat lidi tím, že nebudou moci do hospody nebo na služební cestu, to si nemyslím že je správné a může to lidi ještě víc naštvat. Myslím si, že to té společnosti může uškodit“. Respondent č.6 v souvislosti s tím navrhuje: „Myslím si, že by měla být nějaká smlouva, že pokud má jedinec nějaké důvody jako například, že se už covidem nakazil, měl mírný průběh, má protilátky a cítí se fit a necítí se být ohrožen, tak pokud by podepsal firmě smlouvu, že rád bude plnit své povinnosti v zahraničí a v případě, že se nakazí v zahraničí, to nebude dávat za vinu firmě, nevidím tedy žádný důvod, proč by zaměstnanec nemohl vycestovat na služební cestu“.

4.3 Výsledky a doporučení

Respondenti mají pozitivní pohled na společnost ŠA a pandemii jejich pohled na ni většinou zásadně neovlivnil. V jednom případě se respondentovi nelíbil přístup ŠA k očkování. Co se týče motivačních faktorů, tak pro respondenty jsou důležité zejména vrchní tři patra Maslowovy pyramidy potřeb. Většina respondentů se shodla, že je v práci demotivuje byrokracie, která brzdí komunikaci aj. Zastavení výroby na jaře 2020 vzbuzovalo v zaměstnancích obavy z finančních dopadů na společnost a na druhou stranu akceptaci situace a snahu se s tím vypořádat. Většina respondentů se shodla, že home office měl pozitivní vliv na jejich rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem. Pro respondenty bez dětí, je práce na home office efektivnější a méně stresující. Pro respondenty s dětmi byla práce náročnější z důvodu uspořádání členů domácnosti a vzájemného rušení. Tento problém však

mizí v okamžiku, kdy děti navštěvují školy. Zvýšení nákladů na energie při práci doma žádný z respondentů neřešil. Většinu respondentů na home office vybavení nechybělo a přizpůsobili se situaci. Jako hlavní negativa práce doma vidí respondenti složitější komunikaci, absenci sociálních kontaktů, nerespektování pracovní doby a nutnost řešit stravování. Jídlo si museli buď sami uvařit, což bylo časově náročné anebo si objednávat jídlo z restaurace, které bylo dražší než jídlo ze závodní jídelny. Většina zaměstnanců se shodla na tom, že home office by měl být součástí práce i mimo pandemii. Bonus do kafeterie za očkování byl dobře komunikován a všichni respondenti o něm věděli. Názory na něj však byly rozdílné. Někteří s ním byli spokojeni a přijde jim jako efektivní nástroj motivace. Jiní ho však označili za manipulaci nebo jako zbytečnost, která neočkované lidi nepřesvědčí k očkování. Co se týče přeložení neočkovaných zaměstnanců, tak i tam se objevovaly rozdílné názory.

Nedá se říct, že by příslušnost k určené skupině měla vliv na názory respondentů. V čem se skupiny jednoznačně rozcházejí, byla práce na home office, kde první skupina z tabulky 4 odpověděla, že práce doma pro ně byla efektivnější a klidnější. Druhá skupina naopak zejména kvůli přítomnosti dětí označila práci doma za více stresující a náročnější.

Návrhů na zvýšení pracovní motivace vzešlo z rozhovorů hned několik. Většina respondentů by uvítala **home office** i mimo pandemii. Tím, že budou mít ve svém životě větší rovnováhu mezi prací a osobním životem, určitou flexibilitu a možnost organizace vlastní práce, může dojít ke zvýšení motivace a spokojenosti a tím pádem i výkonnosti zaměstnanců. Pokud vedoucí bude spokojen s tím, jak pracovník plní zadané úkoly, tak není důvod zaměstnancům tuto možnost nedat. Tento benefit by mohl také kladně působit na uchazeče o zaměstnání ve ŠA. Zajímavá se zdá i myšlenka, kterou sdílel respondent č.3 a sice, že by se mohlo díky dobré organizaci home office a sdílením pracovních míst ušetřit za kancelářské vybavení a důsledkem by mohlo být i lepší využití parkovacích ploch před kancelářemi.

Většina respondentů se také shodla, že je v práci brzdí **byrokracie**. Pod tím se dá představit mnoho. Od zdlouhavého vyřizování žádostí po neefektivní procesy, které ve společnosti jsou. Zbavit se tohoto problému nejspíš není tak jednoduché jako

zavedení práce z domova. Jako řešení se dle respondenta č.4 jeví digitalizace a zjednodušení procesů ve společnosti.

Místo na odpočinek při práci bylo dalším zmíněným benefitem, který dotazovaným chybí. Uvítali by místo, kde by si mohli odpočinout při práci a lépe odbourávat stres. Respondent č.3 navrhuje: „benefity typu například místnosti s herní konzolí, by mohly pomoci lépe odbourávat stres, se kterým se setkáváme poměrně často. Takže na hodinu se někde zavřít a přetavit to v něco jiného, si myslím, že by nebylo vůbec špatné“. Zřídit takové místo v již vzniklých kancelářských prostorech nejspíš není jednoduchou záležitostí. Jako schůdnější varianta se jeví pořádání týmových akcí například jednou týdně v době, kdy je často méně práce a využít tuto chvíli ke schůzce a konverzaci o všedních tématech například u kávy. Zaměstnanci by tak mohli přejít na jiné myšlenky a ulevit si od stresu. Zároveň to může utužovat kolektiv a zlepšovat týmovou atmosféru, což může vést k lepšímu výkonu a větší spokojenosti pracovníků.

Respondent č.5 by uvítal větší vliv **osobního ohodnocení** pro přesnější rozlišení jinak efektivně pracujících zaměstnanců. U komplexnějších pracovních pozic je složitější dosáhnout spravedlnosti v odměňování. Toto je zmíněno již v teoretické části práce, avšak společnost by tento návrh mohla více prozkoumat a zvážit přehodnocení systému odměňování s větším důrazem na osobní ohodnocení. Tato skutečnost totiž může u výkonnějších zaměstnanců vést k demotivaci a nižší spokojenosti.

Respondent č.6 je pro zavedení benefitu **sick days**. „Nemusíte odůvodňovat svou nepřítomnost. Máte jeden den volna, který můžete využít v rámci svých potřeb“, vysvětluje. Tento benefit ŠA stále nenabízí a v jiných firmách je již standardem. Možnost vybrat si den volna bez udání důvodu v případě, kdy se zaměstnanec necítí dobře, by zaměstnanci jistě uvítali.

Zamyslet by se společnost mohla i nad větší podporou ženám s malými dětmi. Respondent č.8 uvedl: „Spíš bych byl radši, kdyby se ženám ve firmě s malými dětmi více pomáhalo. Ty si myslím, že jsou handicapované. Firma by jim měla více pomáhat. Ta vůle tady je a doufám, že budou následovat činy“. ŠA nabízí příspěvky na jesle, při narození dítěte apod. Pro zjištění dalších potřeb matek by bylo dobré zpracovat dotazník pro matky malých dětí a zjistit blíže, co by uvítaly a následně tyto návrhy zvážit.

Co se týče přímo pandemie a jiných krizových situací, tak zde není mnoho poznámek ke zlepšení. Respondenti uvedli, že si potvrdili stabilitu a schopnost ŠA zvládnout krizovou situaci jako je pandemie. Někomu vadil přístup vedoucích k home office, kdy nejednali v souladu s nařízeními ŠA. Tomu by se mohlo do budoucna předejít lepší komunikací směrem k nadřízeným. Respondent č.7 zmiňoval nefungující dodavatelsko-odběratelské vztahy. Tato problematika je značně široká a pro lepší porozumění problému by bylo třeba provést hlubší analýzu daného problému.

Respondenti negativně vnímali představu, že by mohli být neočkovaní lidé propuštěni. Toto je třeba zvážit při dalších rozhodnutích. Za zmínku stojí také to, že někteří zaměstnanci si myslí, že by ŠA neměla mít přísnější opatření než ta, která jsou nařízena vládou. V případě, že by měla společnost ŠA stejná nařízení jako vláda, může svá rozhodnutí odůvodnit vládním nařízením. Na některé zaměstnance mohou přísnější opatření působit negativně.

Respondent č.6 navrhuje, aby existovala možnost pro neočkované zaměstnance cestovat v případě, kdy podepíše smlouvu, že za případnou nákazu nenese ŠA odpovědnost. Zde je otázka, zda je to právně průchozí. V kladném případě je tato možnost spolupráce rozhodně vhodná ke zvážení.

Tyto doporučení a návrhy je třeba zanalyzovat interně v rámci společnosti ŠA. Jedná se zejména o poznámky jednotlivých respondentů ke krizové situaci, která v naší společnosti nastala a nemusí zastávat celospolečenský názor. Tyto podněty by však měly být podrobeny dalšímu výzkumu a rozsáhlejší diskusi.

Závěr

Pro každou společnost by mělo být důležité udržovat motivaci a spokojenost svých zaměstnanců na optimální hladině. K tomu jí slouží různé nástroje v podobě mzdy, benefitů a dalších. Společnost by měla pečovat o své dobré jméno a pomáhat zaměstnancům uspokojovat své potřeby. Díky tomu si může zajistit stabilní strukturu zaměstnanců, lákat nové zaměstnance a rozvíjet ty stávající.

Pandemie COVID-19 byla a stále je velkou zkouškou lidské motivace, vůle, trpělivosti a dalších lidských vlastností. Společnost ŠA zaváděla v návaznosti na krizovou situaci opatření, která se mnohdy nesečkala s kladnými ohlasy.

Tématem této bakalářské práce je analýza problematiky motivace v době pandemie COVID-19, která byla provedena pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci společnosti ŠA z oblasti prodeje. Na základě této analýzy byly popsány a zjištěny názory na společnost ŠA, práci doma či opatření ohledně očkování. Dále byly získány návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců, které byly podrobněji probrány v závěru praktické části. Většina respondentů se shodla, že home office by měl být běžnou součástí práce. Respondenti by také uvítali digitalizaci procesů a toku informací ve společnosti. Zmíněno bylo mj. místo na odpočinek, zvýšení významu osobního ohodnocení v systému odměňování nebo například sick days.

V souvislosti s pandemií bylo zjištěno, že respondenti vnímají společnost ŠA jako stabilní a schopnou krizovou situaci zvládnout. Některým respondentům vadil nejednotný přístup vedoucích k práci doma, nejednotný přístup k opatřením společnosti a vlády a také skutečnost, že nemohou cestovat zaměstnanci, kteří nejsou očkovaní. Někteří vnímali peněžní benefit za očkování kladně, jiní zase považovali tuto odměnu za manipulaci.

Návrhy, doporučení a poznámky zmíněné v této bakalářské práci by mohly být předmětem pro širší debatu ve společnosti ŠA a bylo by vhodné zavedení některých opatření zvážit.

Seznam literatury

Aktuálně.cz. *Bonusy 80 tisíc jsou minulostí. Ve Škodě Auto musí letos lidem stačit jen polovina* [online]. Aktuálně.cz, 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/skoda-auto-i-pres-pokles-zisku-rozda-pracovnikum-bonus-40-00/r~2f053cf68af311ebb9860cc47ab5f122/>

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th Edition. Philadelphia, PA: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6965-8.

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.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CDC. *Basics of COVID-19* [online]. CDC, 2021 [cit. 2021-11-07]. Dostupné z: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/your-health/about-covid-19/basics-covid-19.html>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ a Hana LORENCOVÁ. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.

Kolektivní smlouva ŠA. Škoda Space [online]. Mladá Boleslav, 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz/b2eportal/group/general-information/kolektivni-smlouva>

KONDÁŠ, Ondřej. *Klinická psychologie*. 2. dopl. vyd. Martin: Osveta, 1980.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

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

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-1991-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠKODA Storyboard. *Tiskové zprávy* [online]. ŠKODA AUTO, 2020-2021 [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/>

ŠKODA AUTO. *Historie* [online]. ŠKODA AUTO, 2021 [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

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.

Vláda ČR: Aktuálně, 2020-2021 [online]. [cit. 2021-11-08]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/scripts/detail.php?pgid=56>

Výroční zpráva ŠA [online]. Mladá Boleslav, 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: https://cdn.skoda-storyboard.com/2021/03/210324-10-00_Vyrocní_zprava_2020.pdf

VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada, 2019. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.

WHO. *Advice for the public* [online]. WHO, 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

Worldometers. *Coronavirus Worldwide Graphs* [online]. Worldometers, 2021 [cit. 2021-11-09]. Dostupné z: <https://www.worldometers.info/coronavirus/worldwide-graphs/#total-cases>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Model motivace	9
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb.....	13

Seznam tabulek

Tab. 1 Tarifní tabulka platná od 1.4. 2020 do 31.3.2021	23
Tab. 2 Tarifní tabulka platná od 1.4. 2021 do 31.3.2022	23
Tab. 3 Osobní ohodnocení	24
Tab. 4 Shrnutí rozhovorů část 1	28
Tab. 5 Shrnutí rozhovorů část 2	29

Seznam příloh

Příloha 1 Přepis rozhovoru s respondentem č.6.....	43
--	----

Příloha 1 Přepis rozhovoru s respondentem č.6

Jak dlouho pracujete ve ŠA?

Od roku 2005.

Proč jste se rozhodla pro práci ve ŠA?

Protože jsem předtím chodila na ŠKODA AUTO Vysokou školu a při škole absolvovala odbornou praxi v několika různých oblastech Škoda Auto a.s., čímž jsem si mohla udělat obrázek o firmě a volba zaměstnavatele byla už jen logickou volbou. Řada mých spolužáků nastoupila do firmy spolu se mnou. Kvituji, že díky stejnému zaměstnavateli se naše vazby a kontakty nepřerušily, a i dnes po letech je milé narazit na spolužáka, na některém z pracovních termínů.

Co Vás v práci motivuje?

Mám práci, která není rutinní. Stále přicházejí nové projekty, takže to vidím jako pozitivní, že nestagnuji díky těm různorodým projektům. Baví mě na tom, že ta náplň práce je kreativní a pestrá.

Je něco, co Vás na Vaší práci demotivuje?

Nemyslím si, že by bylo něco konkrétního na mé pracovní pozici, co by mi vadilo. Spíš naši společnost vnímám jako velký kolos a těch byrokratických úkonů je stále mnoho. Domnívám se, že je to způsobeno tím, že jsme navázání na koncern a jsou zde pravidla a předpisy, které musíme striktně přejímat.

Je něco v práci, co by se mohlo zlepšit, abyste se cítila motivovanější, spokojenější? Například nějaký benefit?

Já jsem takový ten člověk, který je spokojený. Samozřejmě, když mi dáte peníze navíc, tak to bude fajn. Možná bych uvítala sick days. Nemusíte odůvodňovat svou nepřítomnost. Máte jeden den volna, který můžete využít v rámci svých potřeb.

Na jaře minulého roku byla ŠA uzavřena. Jak jste to vnímala?

Ze začátku jsme částečně pracovali, poté jsme byli na překážce, což jsem ve výsledku uvítala, neb jsem matka, volný čas jsem věnovala péči o děti a školní online výuce.

Vzpomínáte si, jak jste měli nastavený home office?

My jsme dlouhou dobu jeli v režimu, že ta situace je nebezpečná a dávali nám možnost být na tom home office co nejvíc, poté režim 50 na 50, následně byla potřeba, abychom se vrátili již do práce, tedy home office po dobu jednoho dne a zbytek v práci. Teď, jak se situace zhoršuje, byl nám doporučen opět home office.

Jednotlivé skupiny v rámci mého útvaru si home office praktikují různě, avšak snahou o zajištění bezpečnosti zaměstnanců je, abychom se v práci nepotkávali a eliminovali možné riziko nákazy. Kdo má kancelář sám pro sebe, tak ji může využívat plně, ale jinak je doporučeno být na home office. Někde to mají, že jsou i dva v kanceláři, ale jelikož se musí nosit roušky, tak je to spíše na domluvě.

Jaká vidíte pozitiva a negativa na práci doma?

Mám na home office striktní názor. Z mého pohledu home office není pro každého zaměstnance, protože si myslím, že by neměl být plošný. Dobře, teď je krizová situace, nechceme se nakazit, tedy plošný home office je cestou. Obecně se ale domnívám, že člověk, který nepracuje v práci na 100 %, mám pochybnosti o jeho výkonu, tak se domnívám, že ten člověk není schopen se sám řídit doma. Nemohu si ohlídat, jestli je opravdu korektní a z mého pohledu těch 7,5 hodin práce odvedl. Proto si myslím, že home office není pro lidi, co se neumí sami řídit. Nemají sebereflexi, že opravdu odvedou tu práci, tak já bych možnost home office prostě nedávala každému zaměstnanci.

Jak se vám dařilo skloubit práci a děti na distanční výuce?

My si nastavili, že děti mají každý vlastní pokoj, kde byly na počítači a samy se k výuce připojovaly. Já byla v jiném pokoji a tam jsem v podstatě dodržovala striktně, že mají zákaz za mnou chodit a ptát se v době, kdy pracuji. Musela jsem si nastavit režim. Musela jsem si zachovat ten status, že teď pracuji a nejsem tady. Nastavili jsme si pravidla a nebyl v tom problém. V podstatě jsem fungovala stejně, jako kdybych byla v práci.

Měla jste doma vybavení, které jste potřebovala?

Ze začátku jsem pracovala jen na notebooku, ale to jsem vyhodnotila jako nešťastné. Proto jsem si pořídila ergonomickou myš a velký monitor za své peníze, aby se mi doma dobře pracovalo a vytvořila si v podstatě stejné podmínky jako v kanceláři.

Ve ŠA se řešilo zvýšení nákladů na energie, neplacení přesčasů a nemožnost závodního stravování na home office. Jak to vnímáte?

Co se týče energií, tak to jsem neřešila, poněvadž se domnívám, že člověk zase ušetří za dopravu do zaměstnání. Co se týče obědů, jejich příprava je čas navíc. Tím, že člověk má v práci tu kantýnu, tak si udělá tu půl hodinu na oběd. Doma jsem to však vnímala sebedestruktivně. Tím, že děti byly doma, tak byly dny, že jsem se nedostala z domu. Ráno jsem udělala snídani, připravila děti na výuku, šla jsem

pracovat třeba 4 hodiny v kuse a pak si člověk ani neuvědomí, že nejí. Pak rychlá pauza na oběd, a opět práce. Večer jsem vařila večeře, plus na další den a už nezbyl čas jít ani ven. Toto období home office a home school je pro ženu náročné. Řekla bych, že muži ten problém, že by museli ještě takhle řešit stravování, nemají, od toho mají manželky. Myslím si, že je to větší zátěž pro ženu, když má doma děti v péči. Jinak se domnívám, že pro někoho může být ten home office lepší, za standardní situace, kdy jsou děti ve školách. Když už najedete na ten režim home office, pak dokonce můžete být produktivnější. Ale to je ale hodně subjektivní.

Jak byste popsala komunikaci s kolegy během home office?

Člověk by si asi zvykl, ale jelikož jsem kontaktní člověk, mám radši face to face meetingy. Když si v některých případech potřebujete něco namalovat, leckdy jsou ty meetingy produktivnější, když se vidíte v té zasedačce a vidíte přímé reakce vašich kolegů. Tím, že se nevidíte, tak často vedete monolog a nemáte tu zpětnou okamžitou vazbu a musíte kolegy vyvolat, to zdržuje. Co jsem byla překvapená, tak já jsem absolvovala dva kurzy online a měli to moc hezky zpracované, že to bylo velmi interaktivní a fungovalo to.

Uvítala byste home office jako součást práce i mimo pandemii?

Ano. Navíc si myslím, že už se to posunulo, že už to nabízeno bude. I náš vedoucí na to změnil názor. Ze začátku, před pandemií, byl striktně proti home office a nerad to podepisoval. Tou pandemií byl vlastně donucen a zpětně říká, že s tím má dobrou zkušenost, že vidí, že ti lidé odváděli dobrou práci, jako když byli v kanceláři. Naopak si myslím, že se lidé semknuli. Jediným nešvarem na tom home office je, že dřív se lidé museli přesouvat na různé meetingy, takže si člověk i naplánoval čas na ten přejezd, čímž měl drobnou pauzu. Dneska vám každý pálí jeden meeting za druhým, končíte jeden a hned začínáte další. Nemáte tam prostor si ani dojít na záchod. Lidi vám koukají do kalendáře a vidí, že tam máte volno, tak to tam dají. Už tam chybí ta slušnost, že by tam nechali pauzu. Je to náročnější na koncentraci. Myslím si, že ten home office je více vyčerpávající.

Změnili se nároky na Vás během pandemie?

Myslím si, že to bude asi stejný. Děláme spíše dlouhodobější věci. Operativnější kolegové měli více těch úkolů.

Pocítila jste změnu Vaší pracovní motivace během pandemie?

Člověk se musel více „vybičovat“. Já mám takové to osobní nastavení, že potřebuji odvést minimálně těch 8 hodin firmě, abych měla dobrý pocit, že dostanu zapláceno.

Takže to je spíš o tom osobním nastavení člověka. Tím, že jsem měla ještě doma děti, tak to bylo možná trochu ubíječjící a žádný kontakt de facto. V podstatě jsme žili v takovém inkubátoru členů rodiny.

Dalo by se tedy říct, že to bylo pro Vás stresující?

Pokud se zaměřím na tu covid dobu, tak ano. Pokud se budu dívat pouze jenom na ten home office, kdy děti máte ve škole, tak to stresující není. Je to stejné a je jedno, jestli sedím v práci, nebo doma.

Cítíte se v práci bezpečně?

Tím, že mám v podstatě kancelář pro sebe, tak ano.

Ve ŠA nabízeli předregistraci k očkování a bonus za očkování. Věděla jste o něm?

Ano, bylo to komunikováno.

Myslíte si, že je to účinná forma, jak někoho motivovat?

Já si myslím, že to byla nejlepší možná forma, kterou se firma snaží najít, protože to je celý od začátku špatně komunikovaný, ta opatření od vlády. Myslím si, že tu očkovací kampaň naše vláda nedělala dobře. Tím pádem se ty firmy snažily přijít s něčím, co by lidi motivovalo, když to vláda neudělala adekvátně.

Řeší se, že neočkovaní mohou být přesouváni, či propuštěni, pokud jejich práce vyžadovala cestování. Co si o tom myslíte?

To mi přijde jako porušování ústavy, lidských práv apod. Z mého pohledu je i špatně, že firma říká, že když nejsi očkovaný, tak nemůžeš cestovat. Myslím si, že by měla být nějaká smlouva, že pokud má jedinec nějaké důvody jako například, že se už covidem nakazil, měl mírný průběh, má protilátky a cítí se fit a necítí se být ohrožen, tak pokud by podepsal firmě smlouvu, že rád bude plnit své povinnosti v zahraničí a v případě, že se nakazí v zahraničí, to nebude dávat za vinu firmě, nevidím tedy žádný důvod, proč by zaměstnanec nemohl vycestovat na služební cestu. Firma se v tuhle chvíli bojí, že když toho neočkovaného člověka vyšle do zahraničí a nakazí se, tak by mohl požadovat nějaké odškodnění. A to si myslím, že by šlo vyřešit právě tou smlouvou. Myslím si, že pokud ten zaměstnanec se nechce očkovat, tak firma nemá právo mu to vnucovat, ale chápu tu firmu, že by si to ošetřila nějakým jednorázovým kontraktem.

Je něco, čím by ŠA mohla ještě více motivovat k očkování? Například těmi zákazky?

Nemyslím si, že zákazy jsou vhodnou cestou. Spíš změna těch podmínek. Někteří lidé už jsou stejně rozhodnuti a řešit to nějakými represivními opatřeními, si nemyslím, že je správné.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej Tóth		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Problematika motivace zaměstnanců v době pandemie COVID-19		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM – Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem bakalářské práce je problematika motivace zaměstnanců v době pandemie COVID-19. Teoretická část je zaměřena na poznatky ohledně motivace, pracovní motivace a také je zde zmapována situace ohledně pandemie COVID-19. V praktické části je popsána společnost ŠKODA-AUTO a.s. a systém odměňování a benefitů. Na základě těchto informací byly uskutečněny polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti ŠKODA-AUTO a.s. Cílem těchto rozhovorů bylo analyzovat proces motivace zaměstnanců v této společnosti a poskytnout návrhy a doporučení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Pandemie, COVID-19, motivace, pracovní motivace, ŠKODA AUTO a.s., home office		

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej Tóth		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	The issue of employee motivation during the COVID-19 pandemic		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM – Department of Marketing and Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES			
	49		
NUMBER OF PICTURES			
	2		
NUMBER OF TABLES			
	5		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY			
	<p>The topic of the bachelor's thesis is the issue of employee motivation during the COVID-19 pandemic. The theoretical part is focused on knowledge about motivation, work motivation and also maps the situation regarding the COVID-19 pandemic. The practical part describes the company ŠKODA-AUTO a.s. and a system of remuneration and benefits. Based on this information, semi-structured interviews were conducted with ŠKODA-AUTO a.s. The aim of these interviews was to analyze the process of motivating employees in this company and to provide suggestions and recommendations.</p>		
KEY WORDS			
	<p>Pandemic, COVID-19, motivation, work motivation, ŠKODA AUTO a.s., home office</p>		