

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Motivační faktory studentů odborných učilišť

Bakalářská práce

Ondřej Pech

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

- Zpracovatel: **Ondřej Pech**
- Studijní program: Ekonomika a management
- Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů
- Název tématu: **Motivační faktory studentů odborných učilišť**
- Cíl: Cílem bakalářské práce je identifikovat motivační faktory studentů Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO pro jejich budoucí práci ve ŠKODA AUTO a.s.
- Rámcový obsah:
1. Základní terminologie
 2. Motivační faktory studentů pro budoucí povolání
 3. Střední odborné učiliště ŠKODA AUTO
 4. Výzkumné šetření s cílem zjistit motivační faktory studentů pro jejich budoucí práci ve ŠKODA AUTO a.s.
 5. Výsledky výzkumného šetření a závěrečná zpráva pro vedení Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

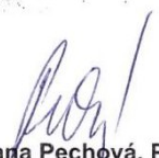
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů./Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
4. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BLÁHA, J. – ČOPIKOVÁ, A. – HORVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
7. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
8. PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých.: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Ondřej Pech
Autor práce

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne 10.7.2020



Upřímně děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad ke psaní bakalářské práce. Dále bych také rád poděkoval za její podporu a cennou zpětnou vazbu v průběhu celého procesu tvorby práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická část práce.....	8
1.1 Motivace, motiv	8
1.2 Motivační proces	9
1.3 Typy motivace	11
1.4 Teorie motivace.....	11
2 Motivace práce	16
2.1 Pracovní motivace – motivace k pracovní činnosti.....	16
2.2 Pracovní spokojenost	17
2.3 Stimulace	17
2.4 Motivační program organizace	21
2.5 Zaměstnanecké benefity – jako motivační prvek.....	22
3 Mezigenerační rozdělení.....	23
3.1 Generace X a Y.....	23
3.2 Generace Z	24
4 Empirická část práce.....	25
4.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.	25
4.2 Zaměstnanecká politika.....	26
4.3 Vzdělání a rozvoj.....	27
4.4 Metodika spolupráce ŠKODA AUTO a.s. a odborného učiliště jako motivační prostředek k úspěšnému setrvání absolventů ve firmě.....	29
4.5 Motivační nástroje a zaměstnanecké benefity ve ŠKODA AUTO a.s.	30
5 Metodika sběru dat	32
5.1 Sběr dat a jejich vyhodnocení	32
5.2 Závěrečná zpráva pro ŠKODA AUTO a.s.	43
Závěr	45
Seznam literatury	47
Seznam obrázků a tabulek.....	49
Seznam příloh	50

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO a.s.

SOUs Střední odborné učiliště strojírenské

VW Volkswagen Group

Úvod

Pro bakalářskou práci bylo vybráno téma motivace studentů odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s. pro budoucí setrvání ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Toto téma je zajímavé proto, že každá společnost je nucena velmi pohotově reagovat na situace ohledně nábory a následného udržení kmenových zaměstnanců. S ohledem na současnou situaci na trhu práce, kde dochází k velkému konkurenčnímu boji, hraje motivace a stimulace nejvýznamnější roli v rámci strategií pro udržení a případné zvyšování efektivity práce v daném podniku. V současné době je lidský kapitál jedním z nejdůležitějších faktorů, protože zaměstnanci jsou nositeli know-how dané firmy a úkolem společnosti je tento kapitál si udržet.

Cílem teoretické části práce je seznámení s potřebou důležitosti efektivní motivace. Tato motivace má za úkol zvýšení každodenního pracovního výkonu a udržení stávajících zaměstnanců ve firemním prostředí. Práce dále představí motivační teorie, motivační programy a motivační faktory, které se vztahují na mladou generaci Z.

Empirická část má za cíl představení spolupráce nadnárodní společnosti se vzdělávacím centrem. Pro tuto práci byla vybrána firma ŠKODA AUTO a.s. a její střední odborné učiliště ŠKODA AUTO a.s.

V empirické části je hlavním cílem identifikovat klíčové motivační faktory a jejich způsob vnímání z pohledu samotných studentů učiliště ŠKODA AUTO a.s. Pro zjištění těchto faktorů byla zvolena metoda dotazníkového šetření, která si klade za cíl prozkoumání motivačních faktorů z řad samotných studentů středního odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s.

V závěru práce bylo realizováno porovnání teoretické a praktické části. Ze zjištěných výsledků bylo navrženo řešení, pro zlepšení v oblasti motivace a stimulace budoucích zaměstnanců z řad studentů učiliště.

1 Teoretická část práce.

1.1 Motivace, motiv

Motivace

Pojem motivace pochází odvozením původního latinského slova „movere“ neboli pohybovat, hýbat. Motivace je obecným označením pro dosažení veškerých vnitřních podnětů, které vedou, či pohání k dané činnosti a mají za následek určitý typ jednání v dané situaci. (Bedrnová 2002)

Dle Armstronga (2007) v dnešní složité ekonomické situaci, kdy organizace ve snaze nalézt a poté se snaží následně docílit udržení vysoké úrovně lidského kapitálu v organizaci, se věnují zvýšené pozornosti různým typům odměn a stimulů. Ty jim poté umožňují případný náskok před konkurencí. Cílený proces motivace, má za účel vytváření a následné rozvinutí motivačních procesů a pracovního prostředí dané organizace. Výsledný účinek pomáhá dosažení odpovídajících výsledků daných zaměstnanců.

Motivaci můžeme rovněž definovat dle Mayerové, Růžičky (2000), jako každé cílevědomé jednání, které daná osoba vykoná. Motivaci, tvoří tzv. vnitřní síly, které mají za cíl řídit prožívání a případné jednání. Motivace spojuje a připravuje veškerou psychickou a fyzickou aktivitu směrem k cíli, který si vytyčí daný jedinec.

Motiv

Podle Bedrnové (2002) „*Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.*“

S motivem je rovněž úzce spjat pojem cíl. Cíl motivů je totiž dosažení určitých konečných psychických cílů. Díky těmto cílům dojde k saturaci potřeby, neboli nasycení. To má za výsledek pocit naplnění, vnitřního uspokojení. Působení trvá

motivů je do doby, kdy dojde k jeho saturaci a jedinec nedosáhne uspokojení. (Bedrnová 2002)

Motiv je tedy určitá vnitřní potřeba nebo touha, která může mít formu buď vědomou, polovědomou, či dokonce plně nevědomou. Touha působí na naši vůli a nutí nás jednat určitým způsobem a tím dosáhnout saturace dané potřeby. (Adaira, 2004),

1.2 Motivační proces

V počátcích motivačních procesů se vždy vyskytuje tzv. neuspokojená potřeba. Tato potřeba má za následek způsobení pocitů frustrace, napětí, které vedou ke stresu. Aby došlo k odbourání těchto reakcí organismu, nastupuje proces konání, který umožňuje danou potřebu uspokojit. Díky již zmíněnému uspokojení dosahujeme cíle svých tužeb a zbavujeme se případného napětí. Poté dochází k zpětnému návratu do rovnováhy. Tento proces je tím plně završen a dochází k saturaci potřeby. Člověk je ovšem tvor, který žije v prostředí neustálých změn a neklidu. Toto má za následek neustále vytváření nových potřeb, které je třeba uspokojit. Motivační procesy mají za výsledek neustálý posun lidské rasy. (Martínková, 2017)

Armstrong ve své knize využívá tzv. modely procesu motivace souvisejícího s potřebami. Pomocí tohoto modelu (obrázek 1.) Armstrong poukazuje na to, že motivace je zahájena zjištěním potřeb, které dosud nebyly uspokojeny. Tyto potřeby vytvářejí tzv. přání něco získat, či něčeho dosáhnout. V dalším kroku, dochází již ke stanovení cílů, zvolení cesty a vytyčení způsobu chování. Tyto kroky mají za úkol dosáhnout stanovených cílů. Záleží zde na tom, zdali je potřeba úspěšně saturována. V případě, že došlo k neúspěšnému dosažení cíle, je zde menší pravděpodobnost budoucího zachování stejných kroků. (Armstrong, 2007)

Obrázek 1: proces motivace



Zdroj: převzato Armstrong (2007)

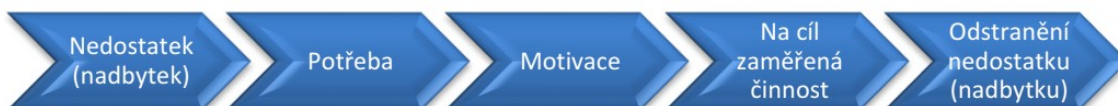
1.2.1 Potřeba

Nakonečný ve své knize uvádí lidskou potřebu jako něco, co se jeví určitým nedostatkem. V psychologii je potřeba rovněž označována jako motivační stav. Tento stav nedostatků narušuje homeostázu a ekvilibrium. Pojem homeostázy se pojí s fyziologickými potřebami. Načemž pojem ekvilibrium má spojitost s psychologickými potřebami daného člověka. (Nakonečný, 2003)

Dle Bedrnové je v psychologii potřebou chápáno něco, co je člověkem prožíváno, ale nemusí jít vždy o uvědomělý nedostatek něčeho subjektivě důležitého. Podle Bedrnové je často pojem potřeby zaměňován s pudy či motivy.

Potřeby se řadí do základních zdrojů motivace. Pomocí potřeb označujeme tzv. vnitřní stavy. Tyto stavy se hojně vyskytují nejenom v lidkém pokolení, ale rovněž u nižších živočichů. Bedrnová popisuje potřebu jako „*Nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí.*“ Potřeba tedy vede k činnostem, které mají za úkol splnění a odstranění nedokonalostí. Až poté, může dojít k saturaci potřeby. Vztah mezi potřebami, motivací a činností je znázorněn na obrázku 2. (Bedrnová, 2002)

Obrázek 2: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností



Zdroj: převzato Bedrnová, 2002

1.3 Typy motivace

Dle Armstronga jde pracovní motivace dosáhnout dvěma způsoby. První možností lidé motivují sami sebe. Díky tomu hledají, nalézají a vykonávají práci, která jim přináší uspokojení, či od ní očekávají splnění svých cílů. Druhou možností mohou být zaměstnanci motivováni managementem dané firmy pomocí odměňování, pochvaly nebo povýšení.

- Vnitřní motivace – Armstrong popisuje fakt, že lidé si vytvářejí vlastní faktory, které je v zásadě ovlivňují. Mezi tyto faktory můžeme zařadit odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a mají nad něčím kontrolu), autonomie (volnost), možnost rozvíjet vlastní dovednosti, postup v hierarchii.
- Vnější motivace – to co manažeři dělají pro lidi, aby je dokázali motivovat. Řadí se sem např. zvyšování platů, pochvaly či povýšení, ale rovněž také sankce, jako jsou různé druhy trestů (kritika, snížení finanční odměny). (Armstrong 2007, Bedrnová, 2002)

1.4 Teorie motivace

Armstrong ve své knize uvádí, že motivační teorie se zaměřují na zkoumání procesů, které mají na starosti utváření procesu motivací. Během 19. – 20. století vzniklo mnoho teorií zaměřených na lidskou motivaci, které se zaměřují a vysvětlují principy lidské chování v konkrétním směru či situaci. Tyto teorie jsou rovněž zaměřeny na povzbuzení usílí pracovníků v pracovním poměru a jejich následné uspokojení potřeb.

Dle Armstronga se motivační teorie rozdělují do tří kategorií:

- 1) Teorie instrumentality – tato teorie je založená na metodě cukru a biče, což znamená odměnu či trest. Tento nástroj slouží pro nasměrování lidí tak, jak si daná společnost vyžaduje.
- 2) Teorie zaměřená na obsah, rovněž také teorie potřeb – tato teorie spočívá v zaměření se na obsah motivace. Hlavním účelem je zde podniknutí kroků,

kteře mají za vřsledek uspokoření potřeb. Během tohoto procesu dochází k identifikaci potřeb daného jedince, kteře mají za následek ovlivnění chování. Mezi nejznámější teorie patří Maslowova teorie a Herzbergova teorie.

- 3) Teorie zaměřená na proces – tato teorie se zaměřuje na psychologické procesy, kteře ovlivňují motivaci a očekávání.

(Armstrong, 2007)

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií motivace lidského jednání. Autorem teorie je psycholog A. Maslow. Teorie se zakládá na existenci pěti kategorií potřeb, kteře jsou společné pro všechny lidi a jsou řazeny postupně od nejnižších řádů, až k těm nejvyšším. Řazení kategorií je postupné, počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí. Poté následují sociální potřeby, potřeby uznání a v poslední řadě nejvyšší stupeň potřeb tvoří seberealizace. (Dvořáková 2012)

„Maslow řekl, že člověk je živočich s přáními“ což znamená, že pouze neuspokojená potřeba může vést a motivovat k určitému chování. K procesu rozvoje dochází tehdy, pokud lidé stoupají po žebříčku hierarchických potřeb. V případě neuspokojení potřeb nižšího řádu nelze přestoupit k saturaci potřeb řádu vyššího. Člověk je jedinec, u kterého málokdy dojde v dlouhodobém hledisku k naprosté spokojenosti. Pokud dojde k uspokoření dané potřeby, v zápětí se objevuje potřeba nová (Armstrong 2007, Plamínek 2010),

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: převzato Plamínek, 2010



1. stupeň - tzv. fyziologické potřeby, které musí být uspokojeny. Řadí se sem například: (hlad, žízeň, spánek atd.). Ve vyspělých zemích jde o stabilní potřeby.
2. stupeň - potřeby bezpečnosti. Tyto potřeby jsou chápány jako ekonomická stabilita, která hraje důležitou roli v procesu ekonomického zajištění zaměstnance a jeho rodiny. Tato potřeba rovněž zastává pocit zamezení náhlé ztráty zaměstnání a hraje velkou roli u většiny zaměstnanců.
3. stupeň - sociální potřeby – u těchto potřeb dochází k realizaci především díky vztahu s okolím (kolegové, společnost). Tento stupeň zastává funkci mezilidských vztahů na pracovišti – akceptace člověka jako příslušníka v určité komunitě.
4. stupeň – potřeby jistoty a bezpečí – v tomto stupni potřeby je kladen důraz na uznání, status či prestiž. V rámci tohoto stupně dochází k uspokojení s dvou zdrojů: sebeúctou (sebehodnocení), úctou jiných (hodnocení je poskytováno okolím).
5. stupeň – potřeba seberealizace – jedná se o nejvyšší stupeň, který spočívá v možnosti formovat a ovlivňovat sám sebe, včetně svého okolí.

1.4.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergova teorie neodmyslitelně patří k nejznámějším teoriím motivace práce. Frederick Herzberg vytvořil dvoufaktorový model, kde v první skupině popsal tzv. faktory hygieny (dissatisfactory), které nemají kladný vliv na motivaci a mohou mít potenciál vést k nespokojenosti. Do druhé skupiny, kterou Herzberg popsal, zařadil tzv. motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory), které přispívají k uspokojení z vykonávané práce.

Výzkum proběhl na vzorku přibližně 200 zaměstnanců, kde bylo zkoumáno, kdy se v práci cítili dobře a kdy se cítili zle. Z tohoto výzkumu vyplynulo, že faktory, které vedly k uspokojení z práce, se odlišovaly od faktorů vedoucích k nespokojenosti z práce. (Dvořáková 2007, Armstrong 2007)

Dle Koubka dvoufaktorová teorie motivace „vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory.“

Koubek popisuje Herzbergovu teorie tím, že při výskytu motivátorů dochází ke spokojenosti, ale v případě, že motivátory chybí, nemusí nutně docházet k nespokojenosti. Na druhé straně při výskytu hygienických faktorů nedochází nutně k motivaci, ale v případě nepřítomnosti dochází k nespojenosti. Tyto příklady shrnul do schématu viz. Obrázek 3, kde popisuje jak motivátory, tak hygienické faktory, které mají dopad na pracovní motivaci. (Koubek 2007)

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
↑	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	↓
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Obrázek 3: faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Zdroj: Koubek (2007)

1.4.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Tato teorie vznikla v roce 1960, jejím autorem je psycholog D. McGregor. Popisuje v ní odraz protikladných představ o pracovníkovi a z těchto představ následný přístup k nim. Pracovníky rozdělil do dvou skupin (X a Y).

- První teorie X představuje názor, že člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci a z toho důvodu ho ke zmíněné práci musíme nutit pomocí pohrůžky trestu. V případě, že pracovník vykonává svoji práci dobře a svědomitě nastupuje zde finanční odměna. Tohoto pracovníka podle teorie X je třeba neustále kontrolovat, protože se jedná o nesamostatného jedince.
- Druhým přístupem je teorie Y, která představuje protikladný pól oproti teorii X. McGregor zmiňuje, že člověk je tvor, pro kterého je fyzická i duševní energie v práci něco přirozeného, jako je odpočinek či hra. Odpovědnost a povinnost je pro člověka rovněž přirozeným procesem. Hlavní důraz by měl

být kladen na pocity důležitosti, nepostradatelnosti a užitečnosti jejich práce. (Bedrnová, 2002, Dvořáková 2007)

Po rozboru pracovníka manažerem vzniká převažující představa, do jaké skupiny se zaměstnanec řadí a jakým způsobem k němu přistupovat, či s ním jednat. V posledních několika letech se díky velkému rozvoji lidské společnosti řadí vyšší procento populace spíše k typu teorie Y. To způsobuje zásadní změny a celkové přizpůsobení organizací. Bohužel je stále dosti rozšířený typ X. (Bedrnová, 2007)

1.4.4 Ikigai

Ikigai neboli také „smysl života“, je velmi úzce propojen s vnitřní motivací člověka. Jde o stav, kdy člověk nachází smysl ve věcech, co dělá nebo vytváří. Tato teorie je úzce spjata s Maslowovou pyramidou potřeb a to přímo s potřebou poslední tzv. seberealizace. Tato teorie je původem s Japonska z ostrova Okinawa, kde se nachází „modré zóny“, které patří k oblastem s nejvyšším věkem dožití.

Tato teorie se dělí do čtyř oblastí. Každá představuje rozdílnou část našeho života. Ikigai dosáhne člověk, pouze pokud najde rovnováhu v každé z oblastí.

První oblastí je tzv. „Co milujeme“. Jedná se o činnosti, které nám přinášejí radost, potěšení a při nichž zapomínáme na čas kolem sebe.

Do druhé oblasti patří tzv. „Co nás uživí“. Jedná se o proces nalezení vhodného místa, které nás uživí, zároveň nás bude naplňovat a budeme se snažit ho vykonávat co nejlépe.

Třetí oblast tvoří tzv. „V čem jsme opravdu dobří“. Jedná se o proces nacházení našich silných stránek a o pokusu je nadále zlepšovat.

Čtvrtou oblast tvoří tzv. „Co svět potřebuje“. Dle Ikigai bychom měli svým bytím přinášet prospěch i ostatním lidem, nejenom sobě samým. (IKIGAI, 2020)



Obrázek 4: IKIGAI diagram

Zdroj: (IKIGAI, 2020)

2 Motivace práce

Motivace práce je dnes velmi důležité téma pro každou ze společností. Společnosti, které se nacházejí na trhu práce, mají v dnešní nelehké době zájem o přilákání a následné udržení širokého spektra zaměstnanců. Pro udržení stávajících zaměstnanců využívají firmy motivačních faktorů. Bez přítomnosti kvalitních zaměstnanců nemůže fungovat žádný z podniků a to právě z důvodů, že zaměstnanci jsou držiteli Know-how dané firmy a stávají se tím nejcennějším, čím firma disponuje.

2.1 Pracovní motivace – motivace k pracovní činnosti

Motivací k pracovní činnosti je dle Tureckiové přístup daného zaměstnance k práci a jeho ochota pracovat. Tato motivace vychází z vnitřních pohnutek každého z jedinců. K pracovní motivaci můžeme rovněž přidat postoj člověka k práci jako takové, nebo postoj k určité firmě. Každý člověk je originální, proto může být postoj k práci rozdílný. Musíme zde brát v úvahu preference daného jedince, zdali dává přednost více fyzické/manuální práci, nebo úplně opačnému směru, který tvoří práce duševní. (Tureckiová, 2004)

Bedrnová uvádí, že pracovní motivací rozumíme: *„aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tedy plnění pracovních úkolů.“*

Je to tedy přístup člověka k určité práci s konkrétními okolnostmi pracovního uplatnění a pracovních úkolů. (Bedrnová, 2002)

Mezi faktory, které zásadně ovlivňují pracovní motivaci, patří: (přenos pravomoci a odpovědnosti na zaměstnance, participace zaměstnanců na cílech firmy, rotace práce, efektivní systém zpětných vazeb, možnost kariérního a osobního růstu, spravedlivý systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu, náplň práce, sociální programy pro zaměstnance atd..)

Každý ze zaměstnanců je rozdílný a vyžaduje zohlednění vlastních potřeb. Správný vedoucí pracovník musí vědět, jak své podřízené správně motivovat a tím dosáhnout kvalitního pracovního prostředí. Většina zaměstnanců vyžaduje: zajímavost jejich práce, férové a přátelské kolegy či nadřízené, určitou formu uznání

a seberealizace na pracovišti a v neposlední řadě povýšení, platovou stabilitu, to vše přispívá k tzv. pracovní spokojenosti. (Mayerová, Růžička 2000, Tureckiová, 2004, Dvořáková, 2012)

2.2 Pracovní spokojenost

Dle Bedrnové můžeme pracovní spokojenost chápat jako něco, co souvisí se spokojeností zaměstnanců na daném pracovním místě. To souvisí s pracovními podmínkami, které panují na pracovišti. Pracovní motivace je prostředek pro efektivní využití pracovní síly. (Bedrnová, 2002)

Spokojenost se dá měřit několika způsoby. Dle Armstronga se nabízejí 4 možnosti:

- Použití strukturovaného dotazníku – standardizované dotazníky, nebo přímo „šité na míru“ pro danou organizaci. Možnost Benchmarků (systému porovnání s konkurencí).
- Použití rozhovorů – u této techniky existuje více variant, přes rozhovory používající otevřené konce až po rozhovory jdoucí do hloubky věci.
- Kombinace dotazníků a rozhovoru – jedná se o kombinace informací jak z roviny dotazníku, tak z roviny rozhovoru, které mají za cíl prohloubení tématu.
- Využití diskusních skupin – jedná se o reprezentativní vzorek zaměstnanců, kteří jednají o určitém problému. (Armstrong, 2007)

2.3 Stimulace

Pojem stimulace je dle Bedrnové (2004) vnější působení na psychiku člověka, díky tomuto působení dochází ke změně psychických procesů a to především ve formě změny motivace daného jedince. Podstatou stimulace je určité pozitivní ovlivnění lidského chování. Stimulací je rovněž chápán jakýkoliv podnět, díky němuž je vyvolána určitá změna motivace člověka.

Rozdíl mezi motivy a stimuly

„Motivy a stimuly představují pohonné síly, které nám pomáhají konat činy. Je mezi nimi zásadní rozdíl. Zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, stimuly přicházejí zvenčí, „našimi“ se teprve stávají.“ (Plamínek, 2008)

Bedrnová nahlíží na stimulaci podobně. Ulvádí rozdíl mezi stimulací a motivací, jako něco, kde hlavní rozdíl je spatřován právě ve stimulaci, která působí na psychiku člověka z vnějšku, a to nejčastěji díky působení a jednání člověka jiného. Tato forma může být velice rozmanitá. (Bedrnová, 2004)

Stimulace označujeme jakékoli podněty, které vyvolají změny v motivaci člověka. Tyto podněty se dělí na dvě skupiny:

- Impulzy (vnitřní podněty) – změny v těle nebo mysli – bolesti.
- Incentivy (vnější podněty) – finanční odměna, pochvala

Pauknerová popisuje stimulaci jako *“vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a uměření jeho motivace“* (Pauknerová, 2012)

Pracovní stimulace

Pracovní stimulací tedy rozumíme záměrné a cílevědomé ovlivnění pracovní motivace pracovníka tedy jeho ochoty k práci. V tomto se shodují jak Růžička, tak Pauknerová. Jde o dosažení rovnováhy mezi osobními potřebami, zájmy a hodnotami zaměstnance v souladu s potřebami a cíli dané firmy. Každá z forem stimulace může mít rozdílný dopad na zaměstnance, může být pozitivní, neutrální či negativní. (Růžička, Mayrová 2000, Pauknerová, 2012)

2.3.1 Stimulační prostředky

Motivace finanční odměnou

Růžička a Mayerová se shodují, že finanční odměna (mzda), vyjadřuje souhrné zhodnocení pracovních výkonů člověka. Je to prostředek pro zajištění životních potřeb a životní úrovně. Motivační účinek mzdy záleží ve velké míře na faktorech, jako jsou: její celková výše, porovnání s jinými pracovníky v organizaci atd. Tato forma odměny však neznamena univerzální působení na všechny zaměstnance.

„Účinek odměny za práci splývá s řadou dalších činitelů působících na pracovníka“. Mzda má v obecné šíři menší význam, než často vedoucí pracovníci očekávají. (Mayerová, Růžička 2000)

Armstrong nahlíží na peníze jako na komoditu, kterou lidé chtějí a rovněž potřebují, přináší jim pozitivní motivaci. Peníze slouží ve společnosti jako vysoce hmatatelný nástroj uznání a ovlivňuje jejich mínění a setrvání v organizaci. (Armstrong, 2007)

Bedrnová rozděluje stimulační prostředky do několika skupin: **do první skupiny**, kterou zastávají **hmotné odměny**, Bedrnová řadí finanční odměny, kde se k pevnému platu zaměstnance přidávají jiné formy jako jsou prémie, odměny ale rovněž také specifické hmotné odměny příkladem: (akcie firmy, služební auto, podnikové služby, příspěvky na různé sportovní akce atd.)

Druhou skupinu tvoří tzv. **obsah práce**, ten je neposradatelným faktorem, který ovlivňuje stimulaci. Jedná se především o orientaci na vlastní obsah vykonávané práce, či osobitý charakter každého ze zaměstnanců. Bedrnová uvádí zásadní fakt, že je důležité si uvědomit rozdílnost každého ze zaměstnanců. Na každého funguje obsah práce rozdílně. Co vyhovuje jedné skupině zaměstnanců, nemusí plně vyhovovat skupině druhé. Proto je zde třeba správného zacílení na konkrétní skupinu. U obsahu práce dochází k dělení na tzv. apely, které působí na obsah práce v rozdílné formě.

- Apel na tvořivé myšlení: reakce na nové podněty a podmínky, hledání nových východisek, uplatnění vlastních nápadů, práce bez stereotypů.
- Apel na samostatnost, autonomii: důraz na samostatnost, zodpovědnost, vlastní nápady co, jak a kdy bude vykonáno.
- Apel na koncepční myšlení: důraz kladen na logiku a nadhled.
- Apel na systematické myšlení: Jde o návaznost týkající se časové, technologické a logické roviny. Rovněž vyžaduje rychlost a pružnost myšlení.
- Apel hrdosti na práci – práce má smys, je pro společnost užitečná.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti – náročnost práce je vysoká, potřeba výjimečných kvalit, dovedností, schopností.
- Apel na prestiž – „módně atraktivní práce“ – společenské ocenění

- Apel na seberozvoj – rozvíjející se obor, jsou zde potřeba nové a náročnější úkoly.
- Mezi další apely, které Bedrnová uvádí, patří: apely sebekontroly, moci, estetiky, péče o druhé, přírodu, apel jistoty atd. Existuje ale mnohem více apelů, záleží zde na konkrétních pracovních činnostech.

Třetí skupinu, kterou Bedrnová rozlišuje, je tzv. **povzbuzení pracovníků pomocí neformálního hodnocení**. Tento nástroj je využíván řídicími pracovníky, jehož pomocí pomáhají podřízeným objevit stimulační hodnoty v obsahu jejich práce. Jedná se převážně o neformální hodnocení, díky němuž vyzdvihují pozitivní prvky. Tato forma působí na racionální i emocionální rovinu pracovníka.

- Racionální rovina slouží k udělení přímé zpětné vazby, která je využívána v obou směrech jak pozitivní, tak negativní formou. Nejúčinnější forma podání zpětné vazby je ihned po skončení.
- Prožitková/emocionální rovina – v této rovině pracovník pociťuje, jak důležitý a nepostradatelný pro danou společnost doopravdy je. Je uspokojen, že dokázal něco pozitivního, jeho sebedůvěra se zvyšuje, cítí, že může dosahovat ještě větších výkonů.

Dle Bedrnové „Způsob, jakým upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace“. Proto je zde třeba schopného manažera, který tuto funkci plně zastane. (Bedrnová, 2004)

Čtvrtou skupinu tvoří **Atmosféra pracovní skupiny**, jedná se o stimulační účinek vedoucího, který má možnost ovlivnit dění v dané skupině. Toto ovlivnění spočívá ve formě vlastní autority a spravedlivého chování bez rozdílů.

K vhodné stimulaci, která podpoří soudržnost skupiny, může vedoucí pracovník využít podporu kontaktů mezi pracovníky. Je zde potřeba brát v úvahu názory všech zaměstnanců organizace, možnosti participace na všeobecných projektech a společných akcích, či jiných aktivitách. Důležité je dodržet možnost vlastního rozhodnutí podřízených.

Pátou skupinu tvoří **Pracovní podmínky a režim práce**, v zájmu podniku je vytváření lepších podmínek pro práci. Tyto podmínky mají dvojitý efekt: Celkové zlepšení výkonu důsledkem nižší únavy. Druhým efektem je zlepšení vztahu mezi

podnikem a zaměstnanci. Pomocí péče dává podnik najevo starost o své zaměstnance a poukazuje na jejich nepostradatelnost.

Šestou skupinou je identifikace s prací, profesí a podnikem tato forma nastává ve chvíli: „*Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací profese a podnikem, vede k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.*“

Poslední sedmou skupinu uvádí Bedrnová jako **externí stimulační faktory**. Jedná se o faktory, které mají za cíl dosahovat až za podnikový rámec. Mezi tyto faktory lze zařadit například: celkový image firmy (pověst, prestiž), který je vnímán širokou veřejností. Do této skupiny se rovněž řadí makroekonomická situace podniku, zdali se jedná o očekávání ekonomické růstu nebo poklesu v očích zaměstnanců a široké veřejnosti. (Bedrnová, 2004)

2.4 Motivační program organizace

Každá s organizací si v dnešní době uvědomuje potřebu motivace svých zaměstnanců. Z tohoto důvodu vznikají motivační programy, které si dané organizace vytvářejí na míru samy. Tyto programy zahrnují nástroje, dopomáhající správné stimulaci v souladu se strategiemi a politikou dané organizace. Dle Růžičky „*Motivační program organizace usiluje o cílevědomé a komplexní působení na zaměstnanecký kolektiv.*“ (Mayerová, Růžička, 2000)

Motivační program musí rovněž zahrnovat následující skutečnosti:

- *vymezení ekonomického a společenského postavení organizace* (Jedná se o historii, současný stav a následnou budoucnost společnosti)
- *zařazení, uplatnění a postavení organizace* (Jde o rozbor postupů při výběru pracovníků, následné přijímání a jejich pozdější rozmisťování a adaptaci)
- *zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků* (Postupy pro pracovní režim, odměňování, hodnocení atd.)
- *zajištění připravenosti pracovníků organizace zvládat změny* (Postupy, které zahrnují změny a zvažují aspekty sociální a psychické)

- *vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče organizace o pracovníky*
(Sociálně ekonomické prostředí pro zaměstnance)
- *vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a organizací*
(Mayerová, Růžička, 2000)

2.5 Zaměstnanecké benefity – jako motivační prvek

Organizace často přináší pro své zaměstnance určitou přidanou hodnotu, která vychází z jejich participace v organizaci. Tuto určitou výhodu, kterou zaměstnavatel poskytuje dobrovolně nad zákonný rámec mzdy, nazýváme jako tzv. zaměstnanecké benefity.

Armstrong popisuje zaměstnanecké benefity jako různorodé odměny, které jsou zaměstnanci poskytnuty navíc, k jeho stálým finančním odměnám. Tyto formy odměn mohou zastávat nespočet možností a záleží jen na dané organizaci, jaké benefity svým zaměstnancům poskytne. Cílem nabízených benefitů, je motivace stávajících zaměstnanců, která vede k pozdějšímu odvádění co nejlepších výkonů v pracovním poměru. Rovněž zde dochází k posílení loajality a pocitu, že daný zaměstnanec společnosti „něco dluží“. Další z důvodů, proč společnost vytváří širokou paletu benefitů, je zatraktivnění a zvýšení pozornosti v konkurenčním boji o kvalitní zaměstnance. (Armstrong, 2007)

Koubek na toto téma nahlíží z pohledu, že zaměstnanecké benefity můžeme vidět jako určitou výhodu, kterou zaměstnavatel svému zaměstnanci nabízí pouze za to, že patří mezi zaměstnance v jeho společnosti. Koubek rovněž zmiňuje výhody, které jsou zaměstnanci poskytovány pomocí benefitů. Ty nepřímo souvisí s pracovním výkonem, který daný zaměstnanec vykonává, ale mohou mít v určité formě dopad na jeho motivaci. (Koubek, 2007)

Zaměstnanecké benefity v dnešní společnosti zaujímají nepostradatelný motivační faktor a to zejména z pohledu mladé nastupující generace. Ta vidí výhody plynoucí z těchto benefitů jako něco, co může umožnit zlepšení jejich pracovního poměru a případně díky těmto výhodám navýšit měsíční příjem, jak ve formě finanční, tak rovněž ve formě nehmotné.

3 Mezigenerační rozdělení

V této části je věnován prostor pro mezi-generační rozdělení. Toto rozdělení je důležité, a to hlavně z důvodu rozdílných přístupů každé z generací. Rozdíly jsou znatelné jak v obecném přístupu k životu, v práci, tak rovněž v přístupu k volnému času. Je zde mnoho odborných studií, které se snaží rozdělit populaci do několika mezigeneračních skupin, a to dle jejich roku narození. Tyto studie se v mnoha ohledech liší. Rovněž je důležité uvědomit si, že lidé narozeni ve stejném roce vykazují v mnoha ohledech rozdílné rysy a postoje k životu. Mezi hlavní tři skupiny, které jsou v dnešní době rozlišovány, patří generace X, Y, Z.

3.1 Generace X a Y

Generace X je v České republice zmiňována jako tzv. „Husákovy děti“, narozeni v letech 1965 -1982. Jedná se o lidi v již pokročilém věku, kteří vyznávají hodnoty, jako jsou např.: zodpovědnost, poctivé docházení do stejného zaměstnání, kde se již nacházejí 20 let (u této generace není ve zvyku změna zaměstnání). Velký vliv na tuto generaci měla situace kolem komunistického režimu a následné sametové revoluce a rovněž příchod digitální technologie. Dle Ladislava Kučery je generace X tzv. (Hovorková, 2018): *„svědkem kontrastu pracovního světa bez počítačů a příchodem technologií a digitálních inovací. Hodně porovnávají a dokážou ocenit rozsah a dopad těchto inovací, proto upřednostňují organizace, které „myslí dopředu“ a sledují aktuální technologické trendy.“* Dalšími mocnými ukazateli generace X je preference rovnováhy mezi osobním a rodinným životem. Není zde kladen velký důraz na velké mzdové nároky, spíše vyhledávají jiné výhody, jaké jsou například pružná pracovní doba, či dny nad rámec své dovolené, pro možnost trávení času s rodinou. (Gradua, 2016)

Generace Y je generace, která je zaměřena na zamýšlení se nad hlubším smyslem a náplní života. Jde o lidi, kteří se narodili v letech 1980 – 1995. Vyznačují se vysokou fluktuací v zaměstnání, postrádají smysl pro závazek a pracovní etiku. Požadují více volného času, dovolené a finančních prostředků, ale zároveň nehodlají pracovat přesčas. Kládou velký důraz na vzdělávání a vytváření smysluplné práce. Vynikají v moderním prostředí s technickými vymoženostmi. Časté změny jsou součástí jejich života. (Lorenzová Barbora, 2018)

3.2 Generace Z

Generace Z je nově nastupující generací, která představuje skupinů lidí narozených od poloviny 90. let přibližně do roku 2010. V tuto chvíli se většina z nich nachází ve školním věku. S brzkých pozorování bylo zjištěno, že se tato generace ve velké míře liší od předešelé generace Y. Generace Z je totiž plně sžita s moderními digitálními technologiemi, které hrají velkou roli v jejich přístupu, komunikaci a chování k okolí. Díky nové poměrně „rychlé“ době, jsou zastánci této generace schopni využívat multitasking, což znamená schopnost práce na několika projektech najednou, mají tendence hledat inovace a zjednodušovat zastaralé procesy. Dle průzkumů vyplývá, že Generace Z je více zaměřena na smysluplnost jejich práce, než na finanční ohodnocení. Velký důraz je podle nich kladen na „Pozitivní firemní kulturu“, s možnostmi v oblastech seberozvoje a vzdělávání. Hlavní důraz by měl být kladen na flexibilitu a nezávislost (možnosti práce na „volné noze“). (Grafton, 2019)

Motivačním faktorům pracovního prostředí, které hrají zásadní roli a ovlivňují mladou generaci Z, bude v práci věnován prostor v empirické části, kde budou dále rozvinuty.

4 Empirická část práce

V empirické části bakalářské práce je třeba představení jak společnosti ŠKODA AUTO a.s., tak rovněž jejího Středního odborného učiliště strojírenského, a to z důvodů možnosti demonstrace metodiky a provázanosti obou institucí.

4.1 Společnost ŠKODA AUTO a.s.

4.1.1 Historie

Historie firmy ŠKODA AUTO a.s. sahá až do roku 1895, kde poprvé v rukou Václava Laurina a Václava Klementa spatřil světlo světa tehdejší bicykl jménem „Slavie“. Společnými silami začali vyrábět a opravovat tehdejší bicykly. Roku 1899 nastal zvrat a tehdy malá firma začala s výrobou motocyklů a rovněž došlo k pojmenování firmy na tehdejší Laurin & Klement. Během dalších šesti úspěšných let uvedli na trh automobil pojmenovaný Voiturette. Tato situace nastartovala tehdy začínající automobilku a v roce 1925 se firma Laurin & Klement propojila s konkurenčním závodem ŠKODA v Plzni. Toto průlomové období mělo na svědomí vytvoření modelu Popular, díky kterému ŠKODA zaznamenala velmi markantní úspěch. Během druhé světové války byla ŠKODA Plzeň součástí nacistického gigantu Reichswerke AG für Erzbergbau und Eisenhütten. Po druhé světové válce došlo ke znárodnění kompletně celého podniku. Důležitým milníkem se staly roky 1946 – 1949, kde došlo k připojení závodů Kvasiny a Vrchlabí. Tyto závody jsou součástí podniku až dodnes. Po pádu centrálně řízeného hospodářství dochází k návratu názvu a to v podobě ŠKODA a.s. V roce 1991 ŠKODA AUTO a.s. přešla do vlastnictví celosvětové skupiny Volkswagen. Toto spojení mělo kladný dopad na stabilitu výroby a dotaci ve formě nového kapitálu, který zajišťuje výrobu a vývoj nových modelů. (ŠKODA AUTO a.s., 2020)

4.1.2 Popis společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. slaví tento rok jubilejních 125 let od založení společnosti. Firma zaujímá místo v celosvětovém koncernu VOLKSWAGEN, tento koncern se skládá dohromady z 12 značek, ŠKODA AUTO a.s. je členem koncernu 29 let a během této doby si vydobila jednu z nepostradatelných pozic. ŠKODA

AUTO a.s. se během této doby stala úspěšnou společností, která aktivně operuje na mnoha mezinárodních trzích a nabízí svým zákazníkům 8. modelových řad svých užitkových vozů. ŠKODA AUTO a.s. je jeden z největších zaměstnavatelů, a tvoří stěžejní pilíř české ekonomiky. Automobilka zaměstnává jen v České republice na 34 000 zaměstnanců. V posledních letech došlo rovněž k expanzi na zahraniční trhy, kde mezi nejvýznamější stojí za zmínku Rusko, Čína a Indie, kde se automobilka snaží prosadit s jiným spektrem automobilů.

Hlavní formou výdělečné činnosti firmy ŠKODA AUTO a.s. je prodej osobních automobilů, které je třeba vyvinout, vyrobit a následně prodat. ŠKODA AUTO a.s. rovněž poskytuje servisní služby, či možnost odkoupení originálních dílů nebo příslušenství. Díky obratu, který činil za rok 2018 celých 32,4 miliard korun, umožňuje této společnosti podílení se na mnoha projektech, které mají za cíl mít pozitivní dopad na společnost. Dodržování environmentálních předpisů, norem a dobrovolných závazků je základním předpokladem těchto činností. ŠKODA AUTO a.s. se rovněž snaží u všech produktů a řešení mobility minimalizovat dopady na životní prostředí napříč celým životním cyklem, a to od těžby nerostných surovin, až po konce životnosti všech svých produktů, aby udrželi ekosystém nedotčený a vytvářeli pozitivní dopad na společnost. Společnost ŠKODA AUTO a.s., se snaží jít společností příkladem a vystupuje pod heslem „Simply Clever“. Nejznámější z misí firmy ŠKODA AUTO a.s. jsou mise Green future a celokoncernová mise GO TO ZERO, kde je velké zaměření na budoucí elektromobilitu. (ŠKODA AUTO a.s., 2020)

4.2 Zaměstnanecká politika

Zaměstnanecká politika ŠKODA AUTO a.s. je zaměřena především na zisku vysoce talentovaných a kvalifikovaných zaměstnanců, které má firma v plánu rozvíjet a následně udržet. Lidský kapitál tvoří klíčovou složku pro úspěch firmy, a proto se firma snaží o vytvoření specifické firemní kultury, která má za cíl posílit a motivovat každého ze zaměstnanců.

ŠKODA AUTO a.s. je založena na síle týmové spolupráce, kde je zajištěn pocit sounáležitosti a možnosti otevřených příležitostí, jelikož ideálních výsledků dosahuje firma v případě, kdy zaměstnanci spolupracují a rozvíjejí jeden druhého.

ŠKODA AUTO a.s. rovněž vytváří rovnoměrné příležitosti pro všechny zaměstnance, kde je kladen velký důraz na diverzitu. Každý z členů týmu je respektován z pohledu: „*etnického původu, barvy pleti, pohlaví, tělesného postižení, světového názoru, náboženského vyznání, národnosti, sexuální orientace, sociálního původu, či politického postoje, pokud se opírají o demokratické principy a toleranci vůči osobám odlišného smýšlení*“. I díky tomuto dosáhla ŠKODA AUTO a.s. již po osmé ceny pro nejlepšího zaměstnavatele v České republice. (ŠKODA AUTO a.s., 2020)

4.3 Vzdělání a rozvoj

Vzdělávání a následný rozvoj stávajících zaměstnanců patří ve ŠKODA AUTO a.s. k jednomu z hlavních priorit. Tento proces je sofistikovaně propracován a založen na principu neustálého zdokonalování, kde zajistí kompletní profesní připravenost, zvyšuje motivaci v pracovní činnosti a napomáhá rozvoji potenciálu zaměstnance, případně otvírá nové možnosti při profesním a kariéřním růstu.

ŠKODA AUTO a.s. nabízí jak tradiční vzdělávací kurzy a školení, tak vzdělávací kurzy připravené na míru dané pozici či oddělení. V posledních letech je kladen důraz na E-learningové platformy, především tedy v jazykovém vzdělání. Pro budoucí vzdělávání a výchovu talentů se rozhodla ŠKODA AUTO a.s. vytvořit vlastní ŠKODA AUTO Akademií. Do této Akademie spadá rovněž Střední odborné učiliště strojírenské, které slouží k motivaci a přípravě mladých učňů pro budoucí vykonávání pracovního poměru ve ŠKODA AUTO a.s.. (ŠKODA AUTO a.s., 2020)

4.3.1 ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské

Informace o škole

Odborné učiliště ŠKODA AUTO vzniklo v roce 1927. Během více než devadesáti let jeho působení, školou úspěšně prošlo více jak 23000 absolventů. Ředitelem školy je pan Ing. Martin Slabihoudek. ŠKODA AUTO Střední odborné učiliště strojírenské je tedy součástí ŠKODA Akademie. Tato akademie byla založena v roce 2013 za účelem budoucího odborného vzdělávání žáků a dospělých zaměstnanců. Zodpovědností ŠKODA AUTO Akademie je personální rozvoj zaměstnanců, v čele

s rozvojem odborných a nadoborných kompetencí. Strategie pro rozvoj zaměstnanců jsou tvořeny v rámci strategií VW Group Academy. Mezi stěžejní činnosti ŠKODA AUTO Akademie je odborné vzdělávání žáků a následné vychovávání talentů. Cíleným výsledkem je propojení odborných i sociálních kompetencí a rovněž důležitého know-how, které má zajistit připravenost žáků pro budoucí nástup do zaměstnání.

Učiliště poskytuje svým žákům širokou škálu provázanosti praktické výuky, která je zastoupena přímo v závodech ŠKODA AUTO a.s. spolu s praktickou výukou. Nabízí také zároveň moderní teoretické metody, které jsou zaměřeny na budoucí inovativní technologie ve strojírenských a elektrotechnických oborech. Díky tomuto intenzivnímu spojení výuky s odbornou praxí, dochází ke kompletní připravenosti studentů pro budoucí povolání. (ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské, 2020)

Způsoby výuky

Způsoby výuky jsou zaměřeny na co nejuvěrnější simulaci budoucích podmínek výrobních provozů ŠKODA AUTO a.s., které na každého ze studentů v průběhu studia čekají. Výuka je zde tedy členěna na dvě skupiny: (teoretickou a praktickou část).

Teoretická část výuky

Teoretická výuka se skládá ze všeobecných vzdělávacích a odborných předmětů, které jsou vytvořeny přesně dle osnov. Efektivní metody mají za cíl připravit studenty na aplikaci nabitých zkušeností v každodenním provozu ve ŠA. Během výuky teoretické části mají studenti rovněž možnost participace na mnoha projektech, které jsou jim nabízeny v kooperaci s odbornými útvary. Dále je jim nabízen také nespočet školení, které slouží k prohloubení dosavadních zkušeností. V neposlední řadě jsou to také odborné exkurze, které slouží k přiblížení budoucího zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s.

Praktická část výuky

Během studia je každý ze studentů v rámci tzv. odborného výcviku přiřazen na pracovní místo ve ŠKODA AUTO a.s. Studenti jsou rozdělováni dle jejich budoucí

specializace, kde každý z nich má možnost si vyzkoušet budoucí povolání za plného provozu. V rámci této zkušenosti získávají studenti odborné dovednosti, povědomí o bezpečnosti práce a rovněž dochází k prohloubení dosavadně získaných teoretických znalostí při adaptaci na firemní kulturu. Během praktické výuky mají talentovaní žáci možnost získat budoucí nabídku pracovního místa, což vede k motivaci dosažení požadovaných výsledků. (Interní zdroj informací, 2020)

4.4 Metodika spolupráce ŠKODA AUTO a.s. a odborného učiliště jako motivační prostředek k úspěšnému setrvání absolventů ve firmě

4.4.1 Nástroje firmy k udržení absolventů

Poskytnutí pracovních míst na míru, ve spolupráci s odborníky ze ŠKODA AUTO a.s.

Díky úzké spojitosti teoretické a praktické výuky, která umožňuje společnosti ŠKODA AUTO a.s. propojení vzdělávání s jejími potřebami, vzniká studentům možnost participace na různorodých pracovních místech s velmi všestrannými projekty, kterých se mají možnost účastnit. Toto následně umožňuje studentům získání pracovního místa podle osobních preferencí.

Kariérní poradenství

Každému ze studentů a absolventů je nabídnuta pomoc z pohledu kariérního poradenství. To má za úkol vyzdvihnout přednosti daného studenta nebo absolventa.

Koncernové pracovní-studijní stáže

ŠKODA AUTO a.s. nabízí během studia možnost vycestovat a načerpat zkušenosti během studia a práce v koncernových pobočkách VW.

Garance jistého pracovního místa

ŠKODA AUTO a.s. garantuje jisté pracovní místo pro každého ze studentů, který úspěšně dokončí střední školu. Tento nástroj má za cíl zvýšení motivace mezi studenty.

Benefity nabízené ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. nabízí pro své studenty a zaměstnance mnoho výhod, které mají pozitivně zvyšovat jejich motivaci. (Interní zdroj informací, 2020)

4.5 Motivační nástroje a zaměstnanecké benefity ve ŠKODA AUTO a.s.

ŠKODA AUTO a.s. pro motivaci zaměstnanců využívá jak hmotných, tak nehmotných motivačních prostředků. K měření spokojenosti zaměstnanců a studentů jsou prováděny výzkumy, jako je například Stimmungsbarometer (jedná se o celokoncernový průzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců v koncernu.), nebo jiné formy průzkumů mezi zaměstnanci. Na základě těchto informací se ŠKODA AUTO a.s. snaží neustále zdokonalovat pro své zaměstnance např.: pracovní prostředí, leadership/vedení, zaměstnanecké výhody či jiné benefity a zaměstnanecké bonusy.

Mezi motivační prvky ŠKODY AUTO a.s. patří jedno z nejmodernějších pracovních prostředí v České republice. Toto prostředí napomáhá ke zkvalitnění pracovních podmínek, které dopomáhají k vzájemné formě spolupráce a flexibility v pracovním poměru.

Zaměstnanci mají možnost čerpání velké škály zaměstnaneckých benefitů. Tato nabídka je z pohledu kvantity a kvality v České republice velmi nadprůměrná. Níže budou benefity rozděleny a vyjmenovány.

- 1) 25 dní placené dovolené. Benefitem je zde 5-ti denní bonus, který je nadstandartním plněním, než je stanovené minimum zákoníkem práce
- 2) 13. plat je vyplácen ve formě 1,2 násobku mzdy, který je rozdělen do dvou splátek a to v půlce a na konci roku. Další z peněžních forem je bonus, který činí až výši 100 tisíc korun.
- 3) Možnost výhodného pronájmu nebo odkupu ojetého vozidla ŠKODA.
- 4) Příspěvek na stravování ve formě zvýhodněných obědů v závodních restauracích ŠKODA AUTO a.s.
- 5) Příspěvky na doplňkové penzijní spoření ve výši 1250 Kč měsíčně

- 6) Možnosti dalšího vzdělávání a kariérního růstu, o které se ve ŠKODA AUTO a.s. stará ŠKODA Akademie, kde má každý ze zaměstnanců možnost zlepšování jazykových a profesních znalostí
- 7) Dalším benefitem, který ŠKODA AUTO a.s. nabízí je možnost využití firemního ubytování, nebo příspěvku na pořízení či modernizaci stávajícího bydlení a to ve formě bezúročné půjčky až do výše 400 tisíc korun.
- 8) Mezi benefity napomáhající zlepšování zdraví můžeme zařadit širokou škálu rehabilitačních, rekondičních a preventivních programů, které slouží k podpoře zaměstnanců
- 9) K dalším benefitům, které ŠKODA AUTO a.s. nabízí pro své zaměstnance je možnost uplatnění výhodného paušálu na mobilního operátora a odkupu zánovní výpočetní techniky
- 10) Příspěvek na nově narozeného potomka ve výši 5000 Kč. V případě nemoci potomka ve věku méně než 12 let možnost čerpání dalšího placeného volna
- 11) Věrnostní programy za počty odpracovaných let ve firmě ŠKODA AUTO a.s. (seniorita, odměny při pracovním výročí)
- 12) Podpora možnosti spolujízdy s kolegy neboli sdílené dojíždění či doprava po areálu závodu
- 13) Příspěvky na životní události (svatba, úmrtí)

(Interní zdroj informací, 2020)

Funkce Motivačních nástrojů a zaměstnanecké výhod ve ŠKODA AUTO a.s.

Dlouholetá tradiční spolupráce firmy ŠKODA AUTO a.s. a Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s. ukazuje dobře nastavený fungující systém, který má za následek zvýšení motivace mezi mladou nastupující generací. Díky výše uvedeným motivačním nástrojům a zaměstnaneckým výhodám, dochází k cílené pozitivní motivaci mladých studentů při přechodu do nové životní etapy ve ŠKODA AUTO a.s.

5 Metodika sběru dat

Sestavení dotazníku

Pro výzkumnou část práce byl zvolen nástroj anonymního dotazníkového šetření. Tento prostředek byl volen z důvodů věku, zájmu respondentů a jejich velkého časového vytížení. Dotazníky obsahovaly uzavřené otázky z důvodů rychlého a nenáročného získání dat.

Hlavní výzkumný cíl

Pro bakalářskou práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

U první otázky se jedná o fakt, zdali jsou mladí studenti dostatečně motivováni pro budoucí setrvání ve firmě a jak důležitou roli hrají v této motivaci zaměstnanecké benefity, které ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatel nabízí.

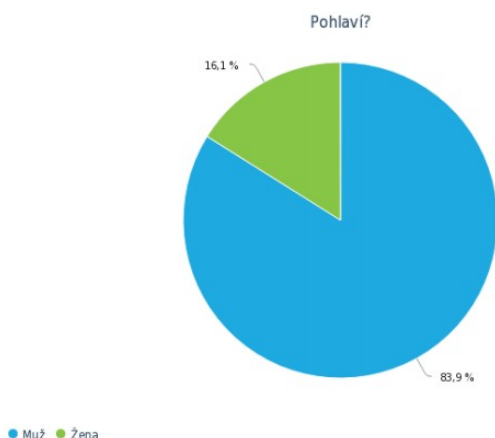
Druhá otázka, byla zaměřena na to, zdali je možné naplnit prognózu odborníků, která popisuje generaci Z jako generaci zaměřenou převážně na uznání v pracovním procesu, než na peněžní stimul.

5.1 Sběr dat a jejich vyhodnocení

Sběr dat pro empirickou část bakalářské práce byl realizován u žáků Středního odborného učiliště strojírenského ve ŠKODA AUTO a.s. Dotazníku se zúčastnilo dohromady 87 respondentů, kteří jsou současnými žáky učiliště. Sběr dat byl prováděn ve spolupráci s učiteli ze SOUs ŠKODA AUTO a.s., v období domácí online výuky, která byla zapříčiněna epidemií Coronaviru v březnu a dubnu 2020. S ohledem na karanténí opatření spojené s epidemií Coronaviru bylo třeba kompletní komunikaci přesunout na online platformu. Díky níž byla možnost dosáhnout distribuce a komunikace s respondenty. Výsledné četnosti jednotlivých odpovědí byly analyzovány a dále zpracovány do následujících grafů.

5.1.1 Vyhodnocení dotazníků z pohledu stávajících studentů SOUs, ŠKODA AUTO a.s.

Jaké je vaše pohlaví pohlaví?

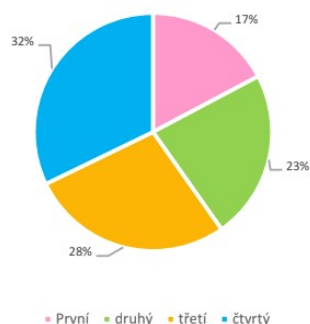


Obrázek 5: pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jaký je Váš ročník studia?

V jakém ročníku studia se na SOUs v současné době nacházíte ?

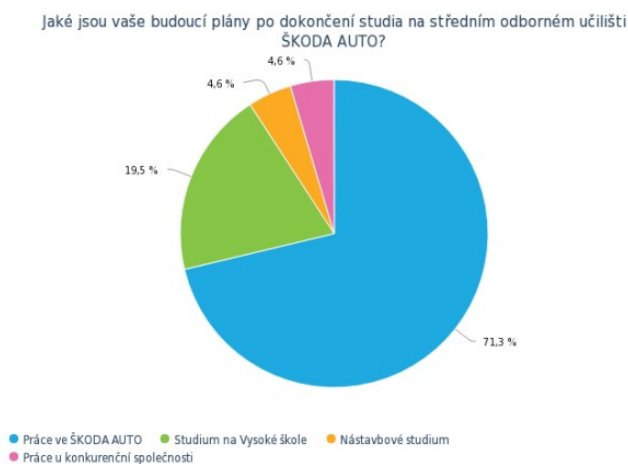


Obrázek 6: ročník studia

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dotazník dohromady vyplnilo celkem 87 respondentů. Z čehož poměr tvořil dohromady 83,9 % mužů a 16,1 % žen. Největší četnosti vyplněných dotazníků bylo zaznamenáno od studentů čtvrtého a třetího ročníku, které tvořily dohromady 60 % respondentů.

Jaké jsou vaše budoucí plány po dokončení studia na Středním odborném učilišti ŠKODA AUTO.

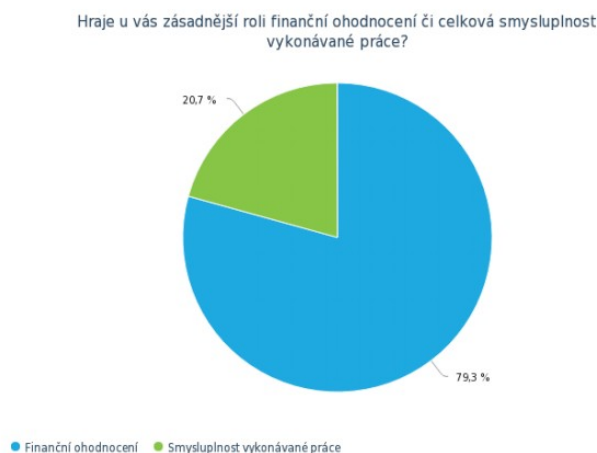


Obrázek 7: budoucí směřování studentů po dokončení studia

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkem 71,3 % respondentů uvedlo, že jejich cílem po úspěšném dokončení odborného učiliště je následná práce ve ŠKODA AUTO a.s. Druhou největší četnost tvořila odpověď „studium na vysoké škole“, která zaznamenala dohromady 19,5 % odpovědí. Práce u konkurenční společnosti a nástavbové studium tvořily shodně 4,6 %. Z odpovědí lze vyčíst silnou vzájemnou provázanost SOUs ŠKODA AUTO s firmou ŠKODA AUTO a.s.

Hraje u vás zásadnější roli finanční ohodnocení či celková smysluplnost vámi vykonávané práce?

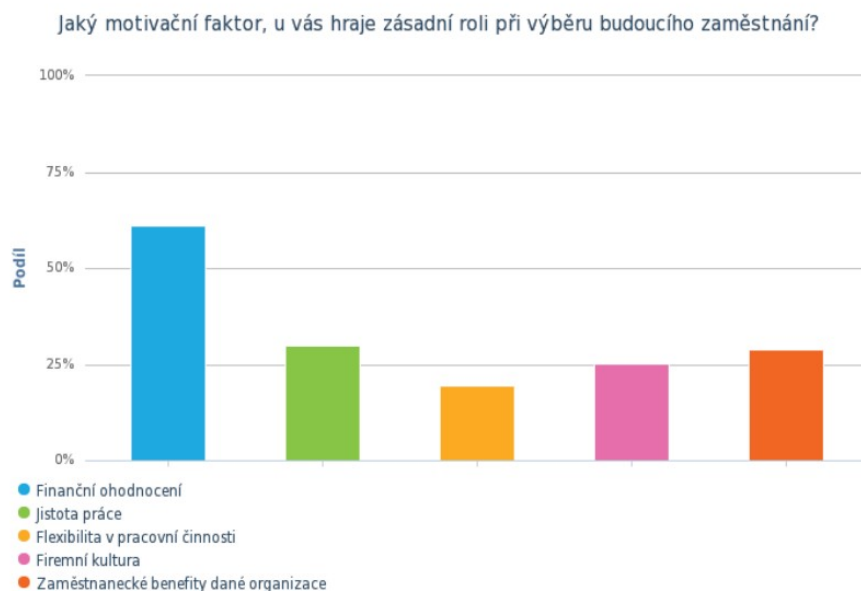


Obrázek 8: druh preference studentů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkem 79,3 % respondentů uvedlo, že finanční motivace je mnohem zásadnějším motivačním faktorem, než celková smysluplnost vykonávané práce. Tuto možnost uvedlo celkem 20,7 % respondentů. Z výsledků průzkumu je možné vidět, že studenti dávají větší přednost finančnímu ohodnocení, než samotné smysluplnosti vykonávané práce.

Jaký motivační faktor, u vás hraje zásadní roli při výběru budoucího zaměstnání?

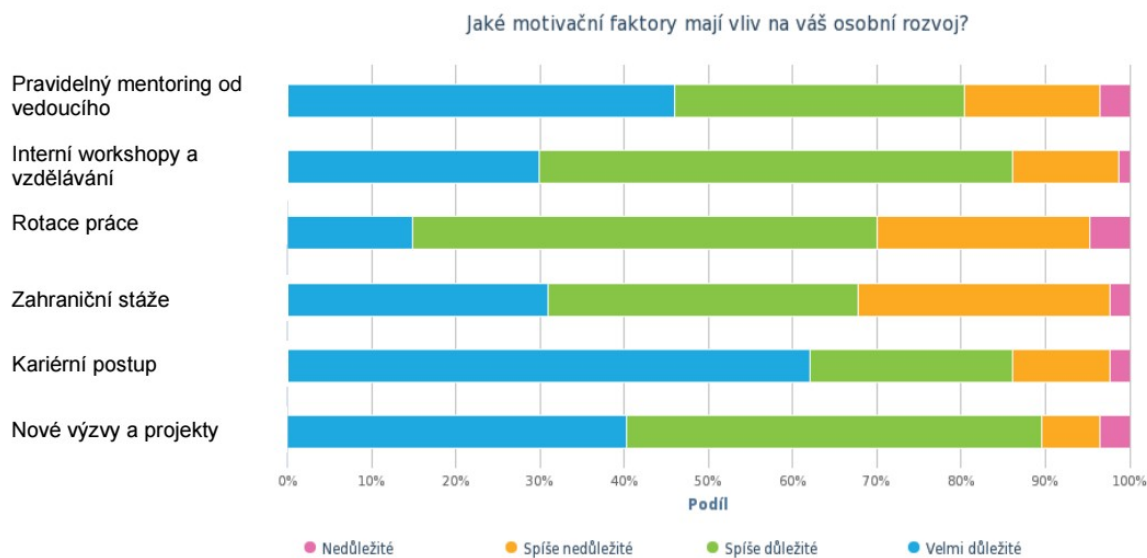


Obrázek 9: motivační faktory pro budoucí výběr zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Mezi nejatraktivnější motivační faktory, které studenty generace Z ovlivňují při výběru budoucího zaměstnání je dle výsledků s 60,9 % finanční ohodnocení. Poté následují další důležité faktory, jako jsou jistota práce s 29,9 %, či zaměstnanecké benefity dané organizace s 28,7 %. Nejméně respondenti volili možnosti firemní kultury a flexibility v pracovní činnosti. Na základě těchto výsledků je patrné, že u mladých studentů generace Z je největším motivačním faktorem finanční ohodnocení jejich práce.

Jaké motivační faktory mají vliv na váš osobní rozvoj?



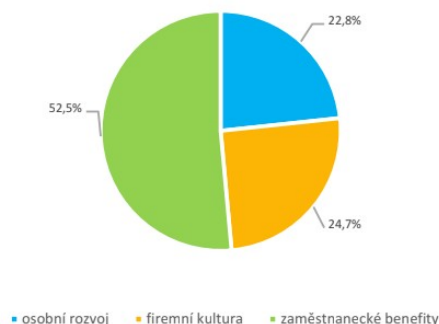
Obrázek 10: motivační faktory ovlivňující osobní rozvoj

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Nejvýznamějším motivačním faktorem, který má vliv na osobní rozvoj budoucích pracovníků je dle shromážděných výsledků respondentů kariérní postup a to v poměru („velmi důležité“ s 62,1 % a s 24,1 % jako „spíše důležité“). Další motivační faktory, které hrají u mladých studentů zásadní roli jsou („velmi důležité“ pravidelný mentoring s 46 %, nové výzvy a projekty „velmi důležité“ s 40,2 % a „spíše důležité“ s 49,4 %). Mladí studenti rovněž uvádějí důležitost interních workshopů a následného vzdělávání, a to v poměru („velmi důležité“ 29,9 % a „spíše důležité“ s 56,3 %). Mezi největší překvapení patří fakt, že zahraniční stáže a rotace práce zaujmají spodní pozice preferencí daných respondentů. Celkem 32,2 % studentů uvedlo zahraniční stáž jako „spíše nedůležitou“ či dokonce nedůležitou“ pro svůj osobní rozvoj. Z výsledků lze usoudit, že jedním z nejdůležitějších faktorů je kariérní postup, který budoucím pracovníkům umožňuje proces seberealizace a to z pohledu nejenom finančních jistot, ale rovněž z pohledu možnosti ovlivnit sebe i své okolí.

Jaký z motivačních faktorů u Vás hraje zásadní roli pro setrvání ve společnosti?

Jaký z motivačních faktorů u Vás hraje zásadní roli pro setrvání ve společnosti?



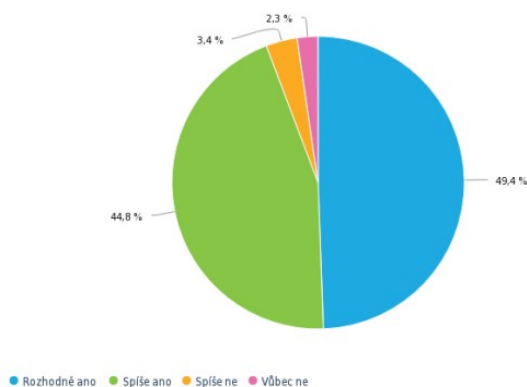
Obrázek 11: rozhodující motivační faktor pro setrvání ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Celkem 52,5 % respondentů uvedlo, že hlavním motivačním faktorem pro setrvání ve společnosti jsou dle průzkumu zaměstnanecké benefity, které spolu přinášejí mnoho výhod, které daný zaměstnavatel poskytuje nad rámec základní mzdy. Dále následoval faktor firemní kultury s 24,7 % a faktory osobního rozvoje s 22,8 %.

Jsou pro Vás benefity důležitým faktorem při volbě budoucího zaměstnavatele?

Jsou pro vás benefity důležitým faktorem při volbě budoucího zaměstnavatele?

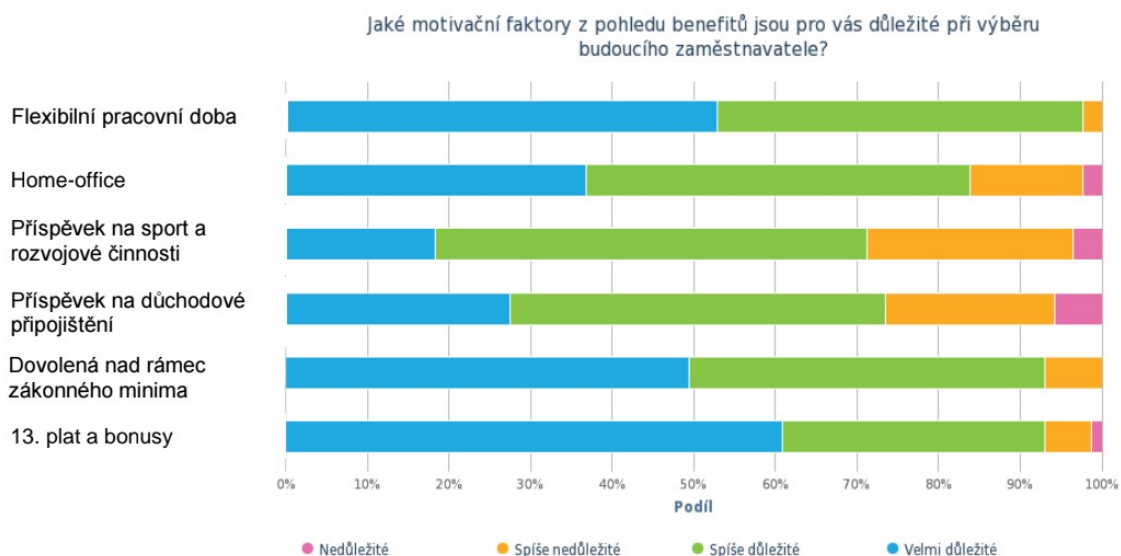


Obrázek 12: důležitost benefity při volbě potenciálního zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dle výsledků je možné konstatovat, že celkem 94,2 % respondentů uvádí benefity jako důležitý faktor při rozhodování o budoucím zaměstnavateli.

Jaké motivační faktory z pohledu benefitů jsou pro vás důležité při výběru budoucího zaměstnavatele?

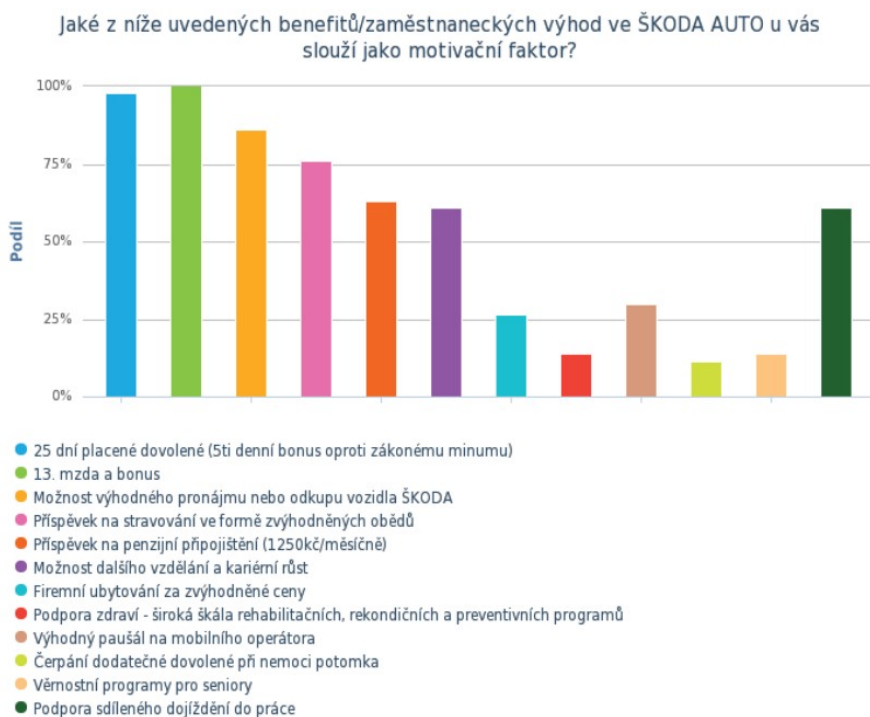


Obrázek 13: benefity z pohledu motivačních faktorů

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Mezi nejlépe hodnocené motivační faktory z pohledu benefitů se řadí 13. plat a bonusy s („velmi důležitý“ s 60,9 % a „spíše důležité“ s 32,2 %), dále flexibilní pracovní doba s („velmi důležitý“ s 52,9 % a „spíše důležité“ s 44,8 %), třetím nejzásadnějším faktorem, který studenti v dotazníkovém šetření volili, byla dovolená nad rámec zákonného minima a to s výsledkem („velmi důležitý“ s 49,4 % a „spíše důležité“ s 43,7 %). Na druhou stranu mezi méně oblíbené benefity studenti uvádí možnost příspěvku na důchodové připojištění. Z čehož vyplývá, že jsou oslovení studenti generace Z více orientováni na krátkodobé jistiny.

Jaké z níže uvedených benefitů/ zaměstnaneckých výhod ve ŠKODA AUTO a.s. u vás slouží jako motivační faktor?

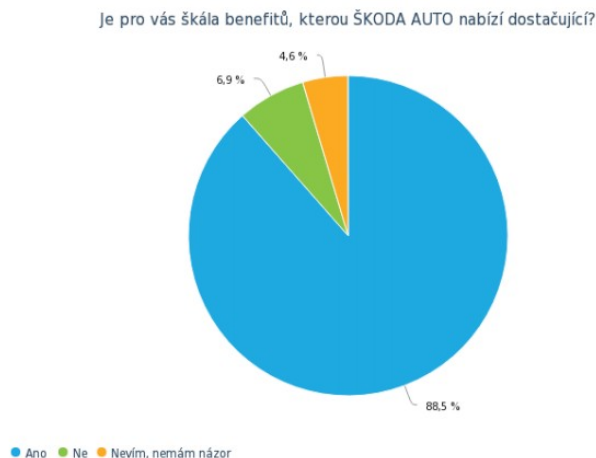


Obrázek 14: benefity ve ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na otázku ohledně benefitů ve ŠKODA AUTO a.s. měli možnost studenti uvést několik variant odpovědí. První dvě příčky obsadily 13. plat s bonusy (100 %) a 25 dní placené dovolené (97,7 %), dále následovala možnost zvýhodněného pronájmu či odkupu vozidla ŠKODA a to s (86,2 %), čtvrtým nejčastěji voleným benefitem byl příspěvek na zvýhodněné stravování (75,9 %). Důležité je rovněž zmínit méně oblíbené benefity jako jsou například věrnostní programy pro seniory, či rehabilitační programy, které současná generace s ohledem na věk tolik nepreferuje.

Je pro vás škála benefitů, kterou ŠKODA AUTO a.s. nabízí dostačující?

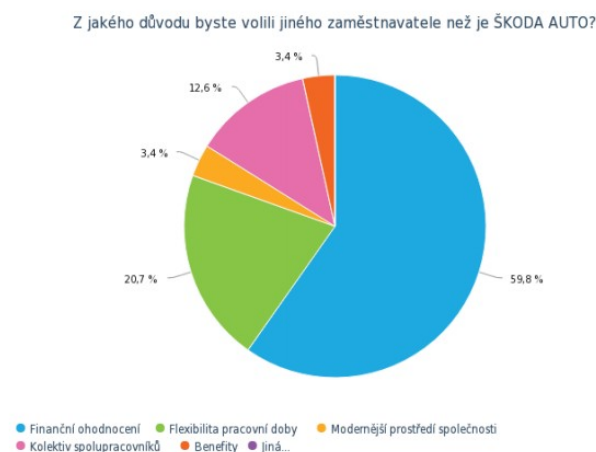


Obrázek 15: škála benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

K otázce, zdali ŠKODA AUTO a.s. nabízí dostatečnou škálu benefitů uvedlo 88,5 % respondentů odpověď „ano“. Z čehož vyplývá, že ŠKODA AUTO a.s. nabízí benefity v dostatečně pestrém rozsahu a dokáže saturovat potřeby svých zaměstnanců.

Z jakého důvodu byste volili jiného zaměstnavatele než je ŠKODA AUTO a.s.?

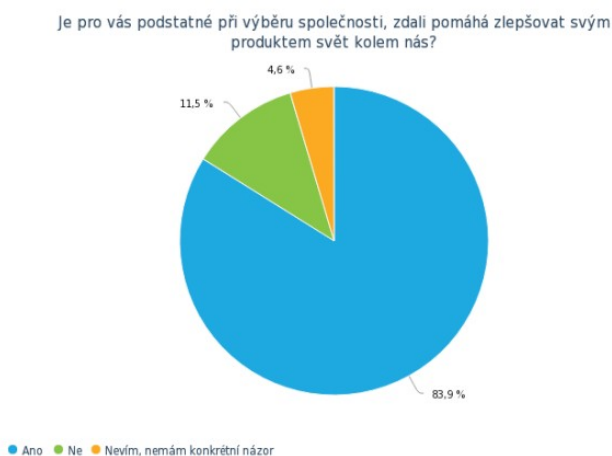


Obrázek 16: Důvod rozdílné volby zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na otázku, z jakého důvodu by studenti volili jiného zaměstnavatele, uvedla převážná část tedy 59,8 % studentů jako důvod finanční ohodnocení. Z čehož je opět možné vyvodit, že finanční ohodnocení hraje zásadní roli při rozhodování současných studentů. Druhou nejčastější odpovědí byla flexibilita pracovní doby s 20,7 % odpovědí. S ohledem na požadavek flexibility pracovní doby je možné vyvodit, že rovněž hraje důležitou roli pro případnou změnu zaměstnavatele.

Je pro vás podstatné při výběru budoucí společnosti, zdali pomáhá zlepšovat svým produktem svět kolem nás?

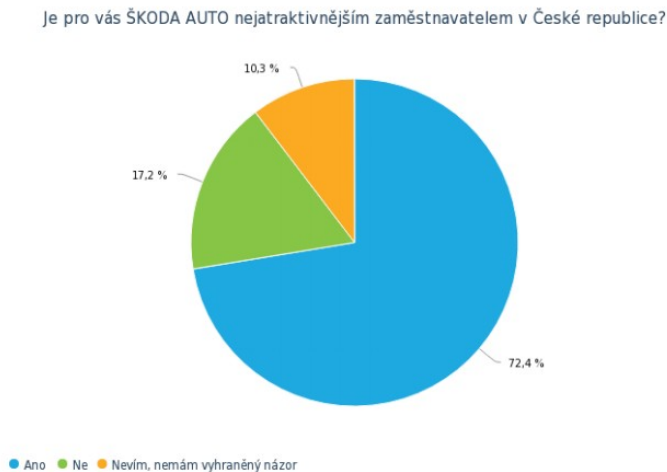


Obrázek 17: Důležitost ekologie

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Současná generace studentů klade velký důraz na životní prostředí, což rovněž vyplývá z dotazníku, kde 83,9 % studentů klade na důraz na ekologický pohled při výběru budoucího zaměstnavatele.

Je pro vás ŠKODA AUTO a.s. nejatraktivnějším zaměstnavatelem v České republice?



Obrázek 18: Atraktivnost zaměstnavatele z pozice ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

72,4 % respondentů zvolilo firmu ŠKODA AUTO a.s. jako nejatraktivnějšího zaměstnavatele v České republice, 17,2 % uvedlo možnost „ne“, a 10,3 % nemá dosud vyhraněný názor.

Výsledek dotazníkového šetření

V rámci empirické části byla popsána metodika spolupráce firmy ŠKODA AUTO a.s. se Středním odborným učilištěm ŠKODA AUTO a.s., který měl za cíl zhodnotit dosavadní motivační faktory. Následně byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření, který byl zaměřen na dva cíle. Prvním z nich bylo zjištění, zdali jsou mladí studenti dostatečně motivováni pro budoucí setrvání v organizaci a jakou roli v tomto případě hrají benefity, které ŠKODA AUTO a.s. jako zaměstnavatel nabízí. Druhým cílem bylo zjištění, zdali je naplněna prognóza, která poukazuje na generaci Z jako na generaci, která dává přednost naplňující pracovní činnosti s uznáním před peněžní formou stimulace.

V případě první otázky došlo k potvrzení stanovené prognózy. Mladí studenti jsou dle výsledku pozitivně nakloněni k budoucímu setrvání v organizaci, z čehož zaměstnanecké benefity hrají hned po přímém finančním stimulu jednu z nejzásadnějších rolí při rozhodování o volbě budoucího zaměstnavatele.

Druhá otázka se opírala o teoretickou prognózu, která stanovovala, že generace Z je generací, která je převážně zaměřena na uznání v pracovním procesu. V tomto případě byla dle dotazníkového šetření prognóza vyvrácena, z čeho vyplývá fakt, že zástupci mladé generace mají stále peněžní formu odměny jako nejdůležitější formu motivace.

5.2 Závěrečná zpráva pro ŠKODA AUTO a.s.

Provedený empirický výzkum, který byl zaměřen na motivaci mladých studentů Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO v jejich následném setrvání ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Motivace je ze strany ŠKODA AUTO a.s. velmi různorodá, studentům učiliště nabízí širokou škálu výhod. Stará se o jejich kompletní výukový proces, zaměřený na budoucí začlenění do společnosti. Dále zajišťuje jejich jazykovou vybavenost, nabízí systém benefitů, které mohou studenti čerpat ve stejné míře jako kmenoví zaměstnanci. Díky této komplexní nabídce zaměstnaneckých výhod se firma snaží dosáhnout maximální spokojenosti, která má za cíl motivovat a dlouhodobě udržet studenty ve firmě. Díky těmto motivačním prvkům firma rovněž posiluje svůj employer branding, který má za cíl zvýšení prestiže firmy ŠKODA AUTO a.s. na trhu práce.

Z provedeného průzkumu vyplývají níže uvedené možnosti, kterými by firma ŠKODA AUTO a.s. mohla poskytovaný program vylepšit.

Během výzkumné části, která vznikala během karanténích opatření se projevila jako prioritní výhoda použití flexibilní pracovní doby v souvislosti s možností čerpání home office. Tento benefit by mohl být do budoucna zařazen do stálé nabídky výhod ve ŠKODA AUTO a.s.

Pro zvýšení spokojenosti mladých zaměstnanců by ŠKODA AUTO a.s. mohla do svého balíčku výhod zařadit možnost mimopracovního sportovního vyžití, které by spočívalo ve speciální nabídce kurzů jogy či pilates. Tyto kurzy by měly za cíl zlepšení fyzické a psychické kondice zaměstnanců. V případě zdravotních problémů zaměstnanců by ŠKODA AUTO a.s. mohla nabídnout možnost využití odborníků z oboru fyzioterapie.

Další variantou výhod je možnost oslovit mladé lidi, potažmo mladé manželské páry řešící bytovou problematiku a to formou podpory výstavby nových bytů. Tato problematika je v posledních letech velmi diskutovaná, proto zde vidím potenciální možnost pro případnou změnu.

Z pohledu sociálních benefitů by se firma mohla zaměřit na propagaci penzijního připojištění, či příspěvku na rehabilitační pobyty, ve kterých mladá generace v současné době nespátňuje zásadní důležitost. Do budoucna může mladým lidem toto zvýhodnění přinést nemalé finanční úspory.

Dle výsledků průzkumu je zásadním faktorem pro volbu budoucího zaměstnavatele ekologické zaměření firmy, kdy je kladen velký důraz na elektromobilitu v rámci koncernu VW. V tomto ohledu firma ŠKODA AUTO a.s. vynakládá nemalé finanční částky do vývoje a výroby nových modelů s využitím elektropohonů podílejících se na plnění nejpřísnějších emisních limitů.

Dalším důležitým faktorem, na který by se firma ŠKODA AUTO a.s. mohla zaměřit je možnost zefektivnění teambuildingových setkání, kde by byl kladen větší důraz na týmového ducha a vzájemnou spolupráci.

Na základě provedeného průzkumu, by se mohla firma ŠKODA AUTO a.s. zaměřit na motivaci mladých pracovníků, přicházejících ze Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s. a to formou peněžního bonusu po odpracování pěti let v navaznosti na ukončení studia.

V poslední řadě by se firma mohla zaměřit na využití nového systému benefitů, který v posledních letech implementovalo mnoho firem. Toto vylepšení spočívá ve flexibilních možnostech volby benefitů dle vlastního výběru.

Závěr

V rámci teoretické části bakalářské práce byla v první řadě představena motivace s motivačními teoriemi, dále byla práce zaměřena na pracovní motivace s motivačními programy se zaměřením na benefity jako motivační instrument a rozdělení generací se zaměřením na generaci Z. Z rešerše odborné literatury byla generace Z specifikována jako generace zaměřená na moderní technologie, které mají zásadní dopad na jejich chování. V pracovním poměru dává generace Z přednost individualismu s velkou pracovní flexibilitou a klade velký důraz na work-life balance. Správná a efektivní motivace s podporou motivačních programů má za úkol napomáhat společností ušetřit velký obnos finančních prostředků spojených s případnou nespokojeností a fluktuací zaměstnanců. Poněkud podstatným nástrojem pro motivaci a výchovu mladých talentů je přímá spolupráce školních institucí se společnostmi. Pro dosažení optimálních výstupních výsledků bylo pro bakalářskou práci zvoleno spojení firmy a vzdělávacího zařízení.

Empirická část byla zaměřena na průzkum motivačních faktorů, které hrají zásadní roli pro motivaci studentů SOUs ŠKODA AUTO v budoucím setrvání ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Dle výsledků až 71 % studentů uvažuje po ukončení studia nastoupit do ŠKODA AUTO a.s., 19,5 % studentů zvažuje o pokračování ve studiu a zbylá procenta studentů uvažují o konkurenční společnosti, nebo dosud nemají vyhraněný názor. Při porovnání výsledků dotazníkového šetření s teoretickou částí práce byly zjištěny překvapivé výsledky, které poukazují na fakt, že oslovení studenti odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s. preferují ve větší míře finanční stimul před smysluplností jejich vykonávané práce. Nejenom finanční stimul, ale rovněž také kariérní postup a firemní benefity tvoří převažující faktory u preference výběru budoucího zaměstnavatele z pohledu mladých studentů. Z výsledků dotazníkového šetření je rovněž patrný fakt, že studenti z generace Z jsou spokojeni s širokou paletou nabízených benefitů, které ŠKODA AUTO a.s. svým zaměstnancům nabízí, kde mezi nejzásadnější tři formy zaměstnaneckých benefitů dle dotazníkového šetření patří 13. plat a bonusy, dovolená na rámec zákonného minima a zvýhodněný pronájem vozu. Důležité je rovněž zmínit méně oblíbené benefity jako jsou například věrnostní programy pro seniory či rehabilitační programy, které současná generace s ohledem na věk tolik nepreferuje.

Z průzkumu vyplývá, že by firma ŠKODA AUTO a.s. měla klást větší důraz na oblasti osobního rozvoje a dalšího vzdělávání po absolvování studia. Především více cílit na mladé lidi, kteří přicházejí z odborného učiliště. Jednou z možností jsou pobytové stáže v koncernových závodech, které mají za cíl prohloubit dosavadní znalosti a umožnit rozšíření odbornosti daného zaměstnance. Je nutné si uvědomit fakt, že generace Z je všeobecně náročná a v budoucnu nebude snadné tyto pracovníky ve firmě udržet. S ohledem na tento fakt bych doporučil zaměřit se na motivaci nově příchozích studentů a připravit další nové benefity převážně pro mladé začínající zaměstnance. Zde se nabízí možnost oslovit mladé lidi, potažmo mladé manželské páry řešící bytovou problematiku, a to formou podpory výstavby nových bytů. U současně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů bych doporučil efektivnější informovanost v oblasti sociálních benefitů. Jendá se především o benefity ze sociálního pojištění, jako je příspěvek na penzijní připojištění či příspěvku na rehabilitační pobyty, ve kterých mladá generace v současné době nespátřuje zásadní důležitost, ale může právě této generaci do budoucna přinést nemalé finanční částky. V rámci závěrečné zprávy pro ŠKODA AUTO a.s. bylo uvedeno několik možných doporučení, které mají za cíl pozitivně motivovat a následně udržet mladé studenty ve ŠKODA AUTO a.s.

Seznam literatury

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN isbn80-7261-064-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN isbn978-80-247-1407-3.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. Praha: H & H, 2000. ISBN isbn80-86022-65-x.

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN isbn:80-86851-00-1.

NAKONEČNÝ, Milan. *Úvod do psychologie*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-0993-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN isbn80-247-0577-x.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN isbn978-80-7400-347-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada, 2010. ISBN isbn978-80-247-3235-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN isbn978-80-7261-168-3.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN isbn978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 9788024704050.

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

MARTÍNKOVÁ, Lenka. *Motivační proces a řízení lidí z pohledu teoretiků* [online]. 2017 [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-proces-teorie/>

ŠKODA AUTO a.s. Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>

ŠKODA AUTO a.s., Střední odborné učiliště strojírenské [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-01-05]. Dostupné z: <https://www.sou-skoda.cz/>

HOVORKOVÁ, Kateřina. *Jak vyvrát na pět generací zaměstnanců a udržet je v týmu* [online]. 2018 [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-prace-generace-milenialove-spoluprace-motivace.A180312_113554_podnikani_kho

Generace XYZ. *Gradua.cz* [online]. 2016 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>

LORENZOVÁ, Barbara. *Generace XYZ. Lifestyle.cz* [online]. 2018 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: https://www.lifestyle.cz/psychologie/generace-x-y-z-jak-se-v-nich-vyznat-a-jak-s-nimi-jednat_3907.html

Generace Z. *Grafton.cz* [online]. Praha, 2019 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/generace-z-prichazi-na-trh-prace-s-novymi-prioritami>

Motivační teorie IKIGAI. *Ikigai.cz* [online]. 2020 [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.ikigai.cz/ikigai-smysl-zivota/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: proces motivace.....	10
Obrázek 2: Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činností	10
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	12
Obrázek 3: faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	14
Obrázek 4: IKIGAI diagram	15
Obrázek 5: ročník studia	33
Obrázek 6: pohlaví respondentů	33
Obrázek 7: budoucí směřování studentů po dokončení studia.....	33
Obrázek 8: druh preference studentů.....	34
Obrázek 9: motivační faktory pro budoucí výběr zaměstnání.....	35
Obrázek 10: motivační faktory ovlivňující osobní rozvoj.....	36
Obrázek 11: rozhodující motivační faktor pro setrvání ve společnosti.....	37
Obrázek 12: důležitost benefitů při volbě potencionálního zaměstnavatele	37
Obrázek 13: benefity z pohledu motivačních faktorů.....	38
Obrázek 14: benefity ve ŠKODA AUTO a.s.	39
Obrázek 15: škála benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.....	40
Obrázek 16: důvod rozdílné volby zaměstnavatele	40
Obrázek 17: důležitost ekologie	41
Obrázek 18: atraktivnost zaměstnavatele z pozice ŠKODA AUTO a.s.	42

Seznam tabulek

Seznam příloh

Příloha 1 – Dotazník pro studenty SOUs ŠKODA AUTO a.s	51
---	----

Příloha 1 – Dotazník pro studenty Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s.

Dotazník pro studenty Středního odborného učiliště ŠKODA AUTO a.s

1. Pohlaví?

- Muž
- Žena

2. V jakém ročníku studia se nacházíte?

- První ročník
- Druhý ročník
- Třetí ročník
- Čtvrtý ročník

3. Jaké jsou vaše budoucí plány po dokončení studia na středním odborném učilišti ŠKODA AUTO a.s.?

- Práce ve ŠKODA AUTO
- Studium na Vysoké škole
- Nástavbové studium
- Práce u konkurenční společnosti

4. Hraje u vás zásadnější roli finanční ohodnocení či celková smysluplnost vykonávané práce?

- Finanční ohodnocení
- Smysluplnost vykonávané práce

5. Jaký motivační faktor, u vás hraje zásadní roli při výběru budoucího zaměstnání?

- Finanční ohodnocení
- Jistota práce
- Flexibilita v pracovní činnosti
- Firemní kultura

- Zaměstnanecké benefity dané organizace

6. Jaké motivační faktory mají vliv na váš osobní rozvoj?

	Velmi důležité	Spíše Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Pravidelný mentoring				
Interní workshopy				
Rotace práce				
Zahraniční stáže				
Kariérní postup				
Nové výzvy a projekty				

7. Jaké ze zmíněných faktorů firemní kultury hraje u vás zásadnější roli?

	Velmi důležité	Spíše Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Stabilní pracovní pozice				
Inspirující kolektiv				
Zábavné neformální prostředí.				
Moderní prostřední a vybave.				
Volný dress code				

8. Jaké motivační faktory z pohledu benefitů jsou pro vás důležité při výběru budoucího zaměstnavatele?

	Velmi důležité	Spíše Důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité
Flexibilní pracovní doba				
Home-office				
Příspěvek na sport a rozvoj				
Příspěvek na důchodové připojištění				
Dovolená nad rámec záko. minima				
13. plat a bonusy				

9. Jaký z uvedených motivačních faktorů hraje u vás zásadní roli pro setrvání ve společnosti?

- Osobní rozvoj
- Firemní kultura
- Zaměstnanecké benefity

10. Jaké z níže uvedených benefitů/zaměstnaneckých výhod ve ŠKODA AUTO a.s. u vás slouží jako motivační prvek?

25. dní placené dovolené
13. mzda a bonus

- Možnost výhodného pronájmu nebo odkupu vozidla ŠKODA
- Příspěvek na penzijní připojištění (1250kč/měsíčně)
- Možnost dalšího vzdělání a kariérní růst
- Firemní ubytování za zvýhodněné ceny
- Podpora zdraví – široká škála rehabilitačních, rekondičních a preventivních programů
- Výhodný paušál na mobilního operátora
- Čerpání dodatečné dovolené při nemoci potomka
- Věrnostní programy pro seniory
- Podpora sdíleného dojíždění do práce

11. Je pro vás škála benefitů, kterou ŠKODA AUTO a.s. nabízí dostačující?

- Ano
- Ne
- Nevím, nemám vyhraněný názor

12. Jsou pro Vás benefity důležitým faktorem při volbě budoucího zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Vůbec ne

13. Z jakého důvodu byste volili jiného zaměstnavatele než je ŠKODA AUTO?

- Finanční ohodnocení
- Flexibilita pracovní doby
- Modernější prostředí společnosti
- Kolektiv spolupracovníků
- Benefity
- Jiné...

14. Je pro vás podstatné při výběru společnosti, zdali pomáhá zlepšovat svým produktem svět kolem nás?

Ano

Ne

Nevím, nemám konkrétní názor

15. Je pro vás ŠKODA AUTO a.s. nejatraktivnějším zaměstnavatelem v České republice?

Ano

Ne

Nevím, nemám vyhraněný názor

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Ondřej Pech		
STUDIJNÍ OBOR	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivační faktory studentů odborných učilišť		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	56		
POČET OBRÁZKŮ	18		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce zkoumá motivační faktory studentů generace Z, které se podílí na ovlivnění setrvání absolventů SOUs ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Cílem práce je ověření motivačních nástrojů, které společnost ŠKODA AUTO a.s. nabízí mladým absolventům SOUs ŠKODA AUTO a.s. V rámci empirické části práce je využita metoda dotazníkové šetření, která se detailně zabývá ověřením zkoumané problematiky. Tento výzkum byl zaměřen na studenty SOUs ŠKODA AUTO a.s. S ohledem na zjištěné skutečnosti práce navrhuje doporučení pro možná zlepšení.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Generace Z, motivační faktory, absolvent, střední odborné učiliště, ŠKODA AUTO a.s.		

ANNOTATION

AUTHOR	Ondřej Pech		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivational factors of vocational school students		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	56		
NUMBER OF PICTURES	18		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor's thesis examines the students motivational factors of generation Z, which contribute to influencing the stay of SOUs graduates in the company ŠKODA AUTO a.s. The aim of the work is to verify the motivational tools that the company ŠKODA AUTO a.s. offers for young graduates of SOUs ŠKODA AUTO a.s. Within the empirical part of the work, the method of questionnaire survey was used. This survey deal with detailed verification of the researched issues. This research was focused on students of SOUs ŠKODA AUTO a.s. With regard to the identified facts, the work proposes recommendations for possible improvements.</p>		
KEY WORDS	<p>Generation Z, motivational factors, graduate, secondary vocational school, ŠKODA AUTO a.s.</p>		