

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Analýza motivačního systému podniku Škoda Auto

Martina Dlasková

©2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Martina Dlasková

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Analýza motivačního systému podniku Škoda Auto

Název anglicky

Analysis of the Motivation System of the Enterprise Skoda Auto

Cíle práce

Hlavním cílem práce je zjistit efektivnost motivačních stimulů současného motivačního systému podniku Škoda Auto, které motivují zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu či setrvání v podniku.

Metodika

Práce i metodika jsou rozděleny na dvě části. První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivnosti jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivnosti motivačního systému jako celku.

Druhá část práce je založena na zjištění pořadí důležitosti stimulů, spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet efektivnosti stimulů a celého motivačního systému.

Použita je dotazníková metoda a metody indukce a dedukce.

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

Motivace, stimuly, benefity, cafeteria systém, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivnost

Doporučené zdroje informací

Adair, J. (2004). Efektivní motivace. Praha: Alfa publishing.
Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada.
Dvořáková, Z. (2007) Management lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck.
Nakonečný, M. (2014). Motivace chování. Praha: Triton.
Šikýř, M. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Arnošt Traxler, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza motivačního systému podniku Škoda Auto" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. za cenné rady a věcné připomínky a stejně tak panu Ing. Janu Chmelíkovi, koordinátorovi Odměňování a benefitů ve firmě Škoda Auto.

Analýza motivačního systému podniku Škoda Auto

Abstrakt

Motivace a stimulace patří mezi jednu z nejdůležitějších činností řídicích pracovníků. Hlavním cílem práce bylo zjistit celkovou efektivnost motivačních stimulů ve společnosti Škoda Auto, a.s. Bakalářská práce může posloužit jako důležitý materiál pro tvorbu návrhu na zlepšení jednotlivých stimulů pro řídicí pracovníky. Poté mohou případná opatření vést k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku.

V teoretické části byli vysvětleny pojmy spojené s motivací, stimuly, benefity, mzdových formách a motivací pracovního chování. Pro úplnost práce jsem zařadila důležité body z historie firmy, následně je bakalářská práce zaměřena na benefity poskytované interním zaměstnancům ve Škoda Auto.

V praktické části bylo z dotazníkového vyhodnoceno, jaké stimuly jsou pro zaměstnance nejdůležitější, jaká je aktuální spokojenost zaměstnanců s jednotlivými stimuly a zároveň jaká je jejich efektivnost.

Klíčová slova: Motivace, stimuly, benefity, cafeteria systém, odměňování zaměstnanců, dotazník, spokojenost, efektivnost

Analysis of Motivation System of the Enterprise Skoda Auto

Abstract

Motivation and stimulation are among the most important activities of managers. The main goal of the work was to determine the overall effectiveness of motivational stimuli in the company Skoda Auto. The bachelor's thesis can serve as an important material for creating a proposal to improve individual incentives for managers. After that, possible measures can lead to higher labor productivity and business prosperity.

The theoretical part explains the concepts associated with motivation, incentives, benefits, wage forms and motivation for work behavior. For the completeness of the work, I have included important points from the history of the company, then the bachelor's thesis is focused on the benefits provided to internal employees at Skoda Auto.

In the practical part, the questionnaire evaluated which incentives are most important for employees, what is the current satisfaction of employees with individual incentives and at the same time what is their effectiveness.

Keywords: motivation, motivator, benefits, cafeteria system, remuneration of employees, questionnaire, satisfaction, efficiency

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
3 Teoretická východiska	14
3.1 Základní vymezení pojmů.....	14
3.1.1 Motivace a motiv	14
3.1.1.1 Motivace	14
3.1.1.2 Motiv	15
3.1.2 Stimul a stimulace.....	16
3.1.2.1 Stimulace	16
3.1.2.2 Stimul	17
3.1.3 Potřeby.....	17
3.1.4 Typy motivace	17
3.1.4.1 Vnitřní motivace.....	18
3.1.4.2 Vnější motivace	18
3.1.5 Proces motivace u zaměstnanců	18
3.1.5.1 Čtyři typy motivačních lidí.....	19
3.1.6 Teorie motivace pracovního jednání.....	20
3.1.6.1 Maslowovo pojetí potřeb	21
3.1.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	23
3.1.7 Zdroje pracovní motivace	24
3.1.8 Motivace v pracovním procesu.....	25
3.1.9 Motivování jako nedílná součást práce manažera	26
3.1.9.1 Role vedoucího pracovníka	26
3.2 Odměňování zaměstnanců za práci.....	27
3.2.1 Základní mzdové formy.....	27
3.2.1.1 Plat.....	27
3.2.1.2 Mzda.....	27
3.2.2 Základní mzdové formy.....	27
3.2.2.1 Časová mzda.....	28
3.2.2.2 Úkolová mzda.....	28
3.3 Benefity	29

3.3.1	Co jsou to zaměstnanecké benefity?	29
3.3.1.1	Historie zaměstnaneckých benefitů	29
3.3.1.2	Hmotná odměna.....	29
3.3.1.3	Často poskytované benefity v České republice	30
3.3.1.4	Nové trendy v oblasti benefitů	31
3.3.1.5	Benefity pro podporu rodičovství.....	32
3.3.1.6	Benefity jako motivace k pracovnímu výkonu.....	33
3.3.1.7	Komunikace a její využití k motivaci.....	33
3.3.2	Motivační program společnosti	33
3.3.2.1	Příprava motivačního programu	34
3.4	Firma Škoda Auto a.s.	35
3.4.1	Obecné informace	35
3.4.2	Historie firmy.....	36
3.4.2.1	Důležité milníky společnosti	36
3.5	Benefity ve Škoda Auto	40
3.6	Cafeteria Benefity ŠKODA.....	40
3.7	Doplňkové penzijní spoření	42
3.8	Stravování	42
3.9	Pitný režim	42
3.10	Příspěvek při narození dítěte	43
3.11	Další benefity	43
3.11.1	Příspěvek na jesle.....	43
3.11.2	Péče o dítě do 12 let – pracovní volno s náhradou mzdy	43
3.11.3	Pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte manželce/družce zaměstnance.....	44
3.11.4	Příspěvek na rekreaci	44
3.11.4.1	Rekreační střediska.....	44
3.11.4.2	Rekondiční pobyty.....	44
3.11.5	Rozvoz na směny	45
3.11.6	Půjčky bez úroků	45
3.11.7	Zdraví.....	45
3.11.8	Auto za dobrou cenu	46
3.11.9	Profesní růst a vzdělávání	46
3.11.10	Ubytování.....	47
4	Analytická část	47
4.1	Metodika zjišťování efektivnosti motivačního systému	47

4.1.1	Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů	47
4.1.2	Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů	48
4.1.2.1	Výše odměny	50
4.1.2.2	Kariérní postup	51
4.1.2.3	Podíl na rozhodování	52
4.1.2.4	Seberealizace	54
4.1.2.5	Benefity/bonusy	55
4.1.2.6	Pracovní prostředí	56
4.1.2.7	Morální ocenění skupiny	58
4.1.2.8	Morální ocenění vedoucího organizační jednotky	59
4.1.2.9	Vize, strategie, úspěšnost podniku	60
4.1.2.10	Soutěž o nejlepšího pracovníka	61
5	Výsledky a diskuze efektivnosti motivačního systému (EMS)	63
6	Závěr	64
7	Seznam použitých zdrojů	66
8	Přílohy	67

Seznam obrázků

Obrázek 1	Proces motivace	15
Obrázek 2	Maslowova pyramida potřeb	22
Obrázek 3	Hierarchie pracovní motivace	24
Obrázek 4	Škoda Popular	36
Obrázek 5	Škoda Rapid	37
Obrázek 6	Škoda 640 Superb	37
Obrázek 7	Škoda 120	38
Obrázek 8	130 RS	39
Obrázek 9	Škoda Favorit	39
Obrázek 10	logo 125 let firmy Škoda Auto	40
Obrázek 11	Cafeterie Benefity	41
Obrázek 12	nabídka vozů	46

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP	48
Tabulka 2: Výše odměny	50
Tabulka 3 Kariérní postup	51
Tabulka 4 Podíl na rozhodování	52
Tabulka 5 Seberealizace	54
Tabulka 6 Benefity/bonusy	55
Tabulka 7 Pracovní prostředí	56
Tabulka 8 Morální ocenění skupiny	58
Tabulka 9 Morální ocenění vedoucího OJ	59
Tabulka 10 Vize, strategie, úspěšnost podniku.....	60
Tabulka 11 Soutěž o nejlepšího pracovníka	61

Seznam použitých zkratk

OJ – organizační jednotka

MS – motivační systém

EMS – efektivnost motivačních stimulů

SMS – spokojenost s motivačním systémem

KS-koeficient spokojenosti

1 Úvod

Během 20. století, kdy došlo k technologickému pokroku, začala snaha o maximalizaci pracovního výkonu. Počátky zájmu o řízení lze hledat na počátku 20. století v Americe. V prvopočátcích řízení šlo pouze o zefektivnění pracovních činností (Frederick Winslow Taylor-inženýr, zakladatel školy klasického řízení). S motivací už pracují styly řízení pracovníků v protikladu ke klasickému – Taylorovskému stylu řízení. V 50. letech 20. století vznikl humanistický styl (Abraham Maslow-psycholog, který implementoval humanismus do teorií řízení), který klade důraz na člověka a jeho potřeby (zvýšení výkonu se dosáhne motivováním člověka). Tím byly položeny základy motivačních teorií.

Dnes, v době nadnárodních korporací, je efektivní motivační systém nezbytný pro úspěch na globálních trzích. Ve své bakalářské práci se chci zabývat efektivností motivačních stimulů a právě tím, jak správně motivovat zaměstnance a které stimuly jsou pro zaměstnance nejdůležitější.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem práce je prostřednictvím dotazníkového šetření zjistit aktuální efektivnost motivačních stimulů, které motivují zaměstnance k pracovnímu výkonu či setrvání v podniku.

První část práce představuje výchozí teoretický základ získaný studiem literatury z oblasti motivace a řízení. Práce obsahuje informace o tom, co jsou to benefity a je krátce shrnuta historie zaměstnaneckého odměňování. Dále je popsáno, jaké jsou trendy v oblasti odměňování benefitů ve světě, ale i v České republice. Jsou také vymezeny pojmy týkající se základních mzdových forem, rozdíly mezi platem a mzdou, odlišnosti mezi časovou a úkolovou mzdou. Následně je přiblížena historie firmy Škoda Auto včetně důležitých mezníků od založení po současnost. Navazuje na to analýza benefitů, které firma poskytuje svým zaměstnancům. Jedná se například o: Cafeteria Benefity, doplňkové penzijní spoření, stravování, příspěvek na rekreaci, rekondační pobyty, půjčky bez úroků, či bonus ze zisku. Na přehled teoretických poznatků navazuje druhá část metodiky, která je zaměřena především na postup pro zjištění a výpočet efektivnosti jednotlivých stimulů a následně výpočet efektivnosti motivačního systému jako celku.

Druhá část práce je založena na zjištění pořadí důležitosti stimulů, spokojenosti s aktuálními stimuly a výpočet efektivnosti stimulů a celého motivačního systému.

Předpokládá se využití dotazníkové metody a metody indukce a dedukce.

3 Teoretická východiska

3.1 Základní vymezení pojmů

Nejprve bych chtěla vymezit základní pojmy, které se týkají procesu motivace nebo s ní souvisí. Hned na začátku považuji za důležité rozlišit pojmy stimulace a motivace, které se obvykle zaměňují.

3.1.1 Motivace a motiv

3.1.1.1 Motivace

Původ slova motivace vychází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená pohyb. Dle Pavla Hartla „*je motivace pohnutka k jednání, nejčastěji chápána jako intrapsychický proces zvýšení nebo poklesu aktivity, mobilizace sil, energetizace organismu. Projevuje se napětím, neklidem, nečinností, činností k porušení rovnováhy. V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a naučené dovednosti. Za nežádoucí motivaci jsou považovány strach, úzkost, bolest apod.*“ (Hartl & Nepraš, 1993)

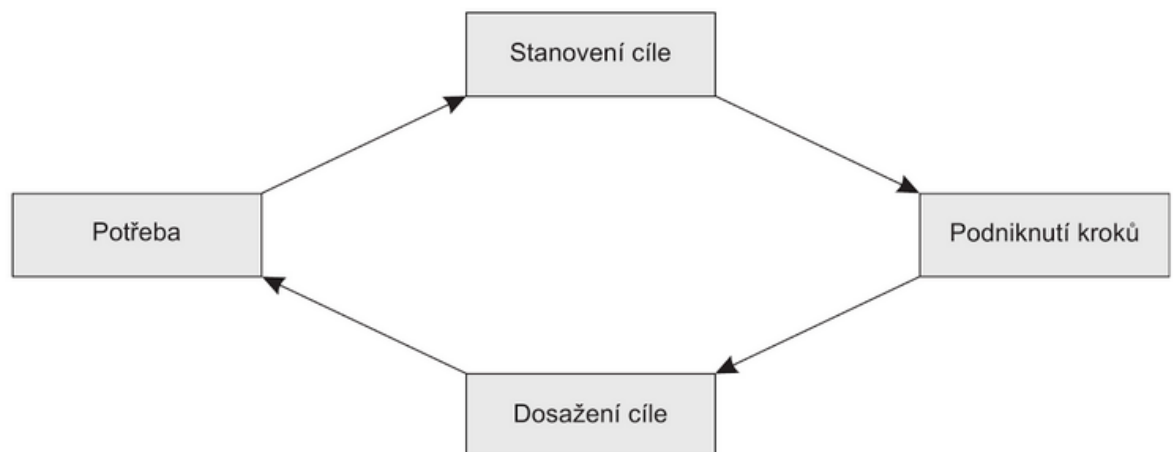
Nakonečný definuje motivaci jako proces, který vychází z určité potřeby a končí žádoucím vnitřním procesem, který je iniciován endogenně (vnitřní pohnutka např. k odpočinku) nebo exogenně (vnější pohnutka, například finanční nabídka). (Nakonečný, 2014)

Jedním základním rysem motivace je její působení ve třech dimenzích:

- Dimenze směru – zaměřuje a orientuje motivaci člověka určitým směrem a na druhé straně ji odvrací od jiných směrů.
- Dimenze intenzity – určitá činnost člověka je závislá na síle v daném směru, tudíž intenzita motivace člověka je dána úsilím (energie) dosáhnutí jeho cíle.

- Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) – schopnost člověka překonávat určité vnitřní a vnější překážky, které se objevují při provádění motivované činnosti. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Za výhodu motivace je považována podpora pracovníka i bez vlivu vnějších podnětů. Hlavním předpokladem správné motivace je, že pracovník vykonává svou práci rád, baví ho a považuje ji za důležitou. Na druhé straně velkou nevýhodou je, že musíme znát výborně pracovníka, kterého chceme motivovat, což je velmi složité zajistit. (Plamínek, 2015)



Obrázek 1 Proces motivace

3.1.1.2 Motiv

Motiv (nebo také popud či pohnutka) může být definován jako určitá vnitřní psychická síla. S motivem se úzce pojí i pojem cíl. Cílem každého motivu je dosáhnout požadovaného psychického stavu neboli nasycení. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Dle Adaira lze motiv definovat jako vnitřní potřebu nebo touhu, která působí na naši vůli a nutí nás k jednání. Existují, ale i takové motivy, které nemusí vyvolat žádné činy. Tento termín se používá především na poli psychologie. (Adair, 2004)

Model tří kruhů Johna Adaira je jedním z možných vnímání individuálních potřeb, motivů a hodnot, které nám můžou pomoci stimulů zvýšit vnitřní motivaci. Model je založen na třech oblastech vzájemně se překrývajících potřeb:

- potřeba vykonat společný úkol;
- potřeba jednoty skupiny nebo týmu;
- potřeba jednotlivce. (Hospodářová, 2008)

Model odpovídá na otázku: „*Co je podstatou práce, která dává lidem uspokojení a zároveň je motivuje?*“ Odpovědi z modelu vychází celá řada, jako např. pocit sounáležitosti, potřeba vysokých nároků, pevně stanovený časový harmonogram, sociální kontakty v rámci skupiny, vztahy ve skupině apod. (Hospodářová, 2008)

3.1.2 Stímul a stimulance

3.1.2.1 Stimulace

Pojem stimulace můžeme popsat jako **vnější** působení na člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám u psychických procesů, kde se jedná především o změnu jeho motivace. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Dále je pojem stimulace chápán jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti druhého člověka. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

U stimulace, pokud splníme podmínky (př. vyplácení odměny, poskytnutí benefitů apod.), pak i při nevhodném prostředí bude práce nadále pokračovat. Naopak při nesplnění daných podmínek nastává problém, jelikož zaměstnanec nebude nadále svou práci vykonávat. Záporná stránka stimulace znamená, že výkon probíhá pouze při působení stimulů. (Plamínek, 2015)

3.1.2.2 Stimul

Stimul představuje jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Se stimulem bývá často spojován i pojem tzv. impuls. Jedná se především o vnitřní podněty, které signalizují určitou změnu těla nebo mysli. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

3.1.3 Potřeby

Potřeby představují základní zdroj motivace. Potřeba je chápána jako určitý nedostatek něčeho, co člověk v danou chvíli potřebuje. Určitý nedostatek si člověk nemusí zcela uvědomovat. Taktéž je potřeba vnímána jako stav napětí, který daný člověk pocítuje a chce se ho, co nejdříve zbavit. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

Potřeby rozdělujeme do dvou skupin:

- Potřeby biologické – jedinec je má vrozené, jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla, př. vzduch, pocit hladu, pocit žízně apod. Jsou nezbytné pro náš život, tudíž jsou označovány jako **primární potřeby**.
- Potřeby sociální – jedinec je získává po celou dobu života, jedinec je zde chápán z pohledu společenského sociálního, kulturního, př. láska, seberealizace apod. Jsou označovány jako **potřeby sekundární**. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012)

3.1.4 Typy motivace

Motivaci dělíme:

Motivaci dělíme na dva druhy, a to vnitřní motivaci a vnější motivaci. Pokud chceme, aby byl pracovník výkonný, tak je nezbytné, aby byli přítomny oba druhy motivace. Tedy jak vnitřní, tak vnější. Každému člověku vyhovuje jiná kombinace těchto druhů motivace.

3.1.4.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje jako pocit, kdy zaměstnanec vnímá svou práci jako důležitou, zajímavou a podnětnou, a navíc je mu poskytnuta určitá volnost v rozhodování v jednání (autonomie), dále je mu umožněno rozvíjet své znalosti, dovednosti a dosáhnout vytouženého úspěchu. K vnitřní motivaci existuje řada odlišných názorů. (Armstrong Michael, 2015)

Jednou z mnoha definic vnitřní motivace je, že člověk by měl být schopný vykonávat svou práci a zároveň mít možnost svobodně se rozhodovat a jednat především při výkonu své práce a dosahování cílů. (Armstrong Michael, 2015)

3.1.4.2 Vnější motivace

Vnější motivací rozumíme opatření, která uskutečňujeme, abychom motivovali zaměstnance. Proces vnější motivace se týká opatření, které např. vedení společnosti uskutečňuje, aby své zaměstnance motivovalo. Tato část motivace může zahrnovat kladné složky k motivování – odměna (např. povýšení, chvála apod.), ale na druhé straně může působit i negativně – tresty (např. odebrání prémie, osobního ohodnocení apod.) (Armstrong & Taylor, 2015)

3.1.5 Proces motivace u zaměstnanců

Základním cílem motivace ve firmě je získat a udržet zaměstnance, ale také udržet jejich výkonnost. Důležité pravidlo ve společnostech je, že pokud chceme mít motivované pracovníky, měli bychom je už vybírat jako motivované. Z toho vychází i princip 50:50. Což znamená, že manažer může část výkonu zaměstnance ovlivnit, ale nejdůležitější část je potřeba ze strany zaměstnance. Výkonnost je ovlivněna sociálním prostředím, individuálními potřebami, společností. (Hospodářová, 2008)

3.1.5.1 Čtyři typy motivačních lidí

Lidi můžeme rozdělit dle motivace do 4 skupin, a to na: objevovatele, usměřňovatele, slad'ovatele a zpřesňovatele. (Plamínek, 2015)

3.1.5.1.1 Objevovatelé

Skupina objevovatelů se prokazuje především vnímání světa jako množiny problému, které jsou určeny k řešení. Hlavní cíl objevovatelů je zdolávání překážek a přijímání výzev. Jejich základní charakteristikou je trpělivost, dostávání nových informací, přicházení s novými nápady a v neposlední řadě nejsou spokojeni, když jsou někým řízeni. (Plamínek, 2015)

Pochvala potěší každého jedince, ale objevovatelé přijímají pochvalu jako sdělenou informaci, která pro ně neznamena nic nového. Jedinou novinkou pro ně je zjištění, že si nadřízení všimli jejich dobře provedené práce. (Plamínek, 2015)

3.1.5.1.2 Usměřňovatelé

Dle Plamínka (2007, s. 34) usměřňovatelé vnímají svět jako vertikálně hierarchicky uspořádanou společnost. Usměřňovatele můžeme poznat dle vysoké dynamiky, což souvisí s tím, že usměřňovatelé rádi riskují. Usměřňovatelé jsou charakterističtí tím, že rádi ovlivňují druhé a mají na ně vliv, jelikož mají výborně přesvědčovací schopnosti. Další charakteristikou poznání usměřňovatele je, že jsou rádi středem pozornosti. (Plamínek, 2015)

Zatímco u objevovatelů nebyla pochvala nijak zásadní, usměřňovatelé se vykazují tím, že potřebují být chváleni a pochvalu nafukují. Pokud je nadřízený pochválí, mají snahu mu vysvětlit obtížnost práce a požadovat za odvedenou práci odměny. (Plamínek, 2015)

3.1.5.1.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé vidí svět jako horizontální síť vztahů. U slad'ovatelů jsou základem lidé a všechno kolem nich (např. vztahy, pocity apod.) Jsou typickými týmovými hráči, dokážou chápat ostatní, jsou vstřícní a snaží se vytvoření dokonalého pracovního prostředí. (Plamínek, 2015)

Jelikož tento typ člověka je založen na vysoké empatii, tak i pochvala pro něho znamená jistou složku v citové stránce. Pochvalu tedy vnímají jako určitou informaci, ale také ji chápou jako určitý závazek. (Plamínek, 2015)

3.1.5.1.4 Zpřesňovatelé

I zpřesňovatelé mají určitý pohled na svět, a to jako zdroj ohrožujících výzev. Důležitost vidí v normách a pravidlech, které se musí striktně dodržovat. Dle Plamínka se rozpoznávají především kvůli spolehlivosti, pečlivosti, respektování nadřazeného a přísnosti jak na sebe, tak na ostatní. Většinou své emoce nedávají najevo, tudíž si člověk myslí, že žádné emoce nemají, zatímco oni je jenom skrývají a používají je až před dobře známými a důvěrnými lidmi. Ze čtyř typů je pro zpřesňovatele pochvala nejdůležitější, můžeme to u nich chápat jako jejich hlavní potřebu. (Plamínek, 2015)

3.1.6 Teorie motivace pracovního jednání

Cílem této podkapitoly je poskytnout „základní informace o významnějších specifických teoriích motivace pracovního jednání“. (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012, s. 246)) Teorie pracovní motivace tvoří souhrn teoretických poznatků nezbytných pro správné a účelné vykonávání manažerské funkce. Znalost těchto zobecněných teoretických principů je důležitou profesní vybaveností každého manažera, který chce efektivně řídit lidi (Dvořáková, 2007, s. 161). Avšak v praxi nelze tyto teorie aplikovat přímo doslova, jsou pouze jakousi užitečnou pomůckou ve využívání motivačních přístupů či technik.

Převážnou část motivačních teorií orientovaných na pracovní chování rozdělujeme na dvě skupiny. První skupina teorií se zaměřuje na to, co člověka motivuje k práci; „*jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti*“ (Štikar, 2003). Teorie spadající do první skupiny mají jednoduchou a srozumitelnou stavbu a jsou snadno přeměňovány do praktického pracovního života. Mezi takové teorie se řadí (Štikar, 2003).

- Maslowovo pojetí potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- Alderferova teorie potřeb.

3.1.6.1 Maslowovo pojetí potřeb

Teorie amerického klinického psychologa Abrahama Maslowa je založena na hierarchickém uspořádání lidských potřeb. Podstata spočívá v jejich postupném uspokojování. „*Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů*“ (Forsyth, 2009).

Maslow vymezil pět úrovní potřeb, které dohromady tvoří tzv. Maslowovu pyramidu potřeb (viz obrázek 2). Základní, první úroveň, je tvořena fyziologickými potřebami – potřeba potravy, vody, vzduchu, spánku a sexu. Dále následuje potřeba jistoty a bezpečí zahrnující emocionální bezpečí, fyzické bezpečí, ochranu před nebezpečím, stabilitu a řád. Třetí úroveň představuje potřeby sounáležitosti neboli potřeby sociální. Tyto potřeby se týkají interakce s druhými lidmi, jako je potřeba lidského kontaktu, přátelství, lásky a uznání jako člena skupiny. Na to navazuje další úroveň potřeb – potřeba úcty a uznání, kam patří potřeba respektu, prestiže, postavení a úspěchu. Vrchol pyramidy představuje potřeby seberealizace – potřeba sebeuplatnění, potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, naplnění vlastního potenciálu (Štikar, 2003). Z hlediska našeho zaměření na pracovní motivaci převedeme všechny zmíněné úrovně potřeb do hierarchie pracovní motivace (viz. obrázek 3), která zobrazuje potřeby pracovníka v jednotlivých úrovních.



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb

Základním principem maslowovy pyramidy potřeb je, že pokud nedojde k uspokojení základních (fyziologických) potřeb, není možné postupovat v hierarchii na vyšší stupně. Mezi základní potřeby patří jídlo, pití, sex. První potřeba je Maslowem označována jako potřeba existence. Z pohledu přežití je tato potřeba nejvýznamnější.

Druhým stupněm je pocit bezpečí a jistoty. Zde se může jednat o pocit bezpečí, který cítíme, když máme domov. Zároveň může jít o pocit fyzického bezpečí, kdy v naší zemi nehrozí žádná válka či nepokoje. Nedílnou součástí druhého stupně je i fyzické a psychické zdraví a práce.

Třetím stupněm jsou společenské potřeby. Jde o pocit někam patřit (skupina přátel, přátelství) či pocit sounáležitosti. Čtvrtý stupeň je uznání. Do této skupiny potřeb řadíme pochvalu, úctu či uznání od okolí.

Na nejvyšším stupni hierarchie nalézáme metapotřeby. Metapotřebou může být potřeba seberealizace či seberozvoje. Jde o lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry, snaha být nejlepším, jakým člověk může být. Podle Maslowa seberealizované osoby přijímají okolnosti života (neodmítají je ani se jim nevyhýbají), jsou spontánní v myšlení, jsou tvořiví a zajímají se o řešení problémů často i jiných lidí.

Nabízí se tedy otázka, je finanční odměna klíč k motivaci k práci ?

Za odvednou práci získáme finanční odměnu, díky které si můžeme plnit své základní potřeby jako je nákup potravin, zajištění bydlení či oblečení. Z analýz personalistů vyplývá, že v České republice 56 % lidí není ve svém zaměstnání šťastných a 40 % z nich je dokonce demotivovaných.

Že by motivací mohl být přátelský pracovní kolektiv?

S kolegy v zaměstnání trávíme více času než s rodinou, je tedy zřejmé, že si ve většině případů najdeme v zaměstnání nové přátele. Je tedy velmi vhodné, když se jako vedoucí pracovníci snažíme přátelské vztahy na pracovišti utužovat a pomáhat jim např. team buildingovými aktivitami.

3.1.6.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci (F. Mausner, B. B. Snyderman) jsou autoři dvoufaktorové teorie motivace, která tvoří společně s Maslowovou hierarchií potřeb hlavní pramen klasické manažerské filozofie. Herzbergova teorie je tudíž v manažerské literatuře druhou nejcitovanější teorií motivace.

„Výzkumem prováděným v 50. letech 20. stol. Herzberg a kol. zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů“ (s. 246), (Bedrnová, Jarošová, & Nový, 2012) které vcelku vytvářejí dvoufaktorový model. Jedná se o faktory působící na spokojenost či nespokojenost pracovníků neboli o tzv. satisfaktory a dissatisfaktory.

Dissatisfaktory neboli faktory k nimž se pojí negativní pocity, jsou:

politika a správa společnosti (company policy and administration)

dohled,

plat,

mezilidské vztahy

pracovní podmínky (company policy and administration, supervision, salary, interpersonal relations and working condition). Dissatisfactory poskytují popis vztahu ke kontextu nebo prostředí, ve kterém člověk vykonává svou práci. Vzhledem k tomu, že „dissatisfactory“ popisují prostředí, v němž člověk pracuje, slouží především preventivně k zajištění uspokojení z práce a zároveň mají jen malý vliv na pozitivní pracovní postoje, byly pojmenovány jako **hygienické faktory**. „Satisfactory“ byly pojmenovány jako **motivátory**, protože studie ukázaly, že účinně motivují jednotlivce k vynikajícímu výkonu a úsilí (Herzberg, 1971)

3.1.7 Zdroje pracovní motivace



Obrázek 3 Hierarchie pracovní motivace

(Cejthamr & Dědina, 2005) tvrdí, že existují tři typy zdrojů pracovní motivace. Prvním typem je potřeba výkonu. Touha po samostatnosti, přání vést odpovědnost za svá rozhodnutí, překonávání překážek včetně ujištění o svých kvalitách. Jakmile lidé cítí, že jsou pro své okolí potřební, cítí se pak spokojeni.

Druhým typem je potřeba přátelství. Se spolupracovníky tráví člověk více aktivního času než s rodinou, je tedy pro něj důležité navazování přátelských vztahů na pracovišti. Vzájemná podpora a pomoc mezi kolegy se tak stává denním zdrojem pracovní motivace.

Třetím zdrojem je moc, konkrétněji moc ovlivňovat jednání ostatních v okolí. Nejčastěji to vidíme na politické scéně, kde mezi sebou soupeří, jak jednotlivé politické strany, tak i jednotlivci, kteří bojují o co nejvyšší postavení a zisku moci nad ostatními.

3.1.8 Motivace v pracovním procesu

Silné stimuly můžeme pozorovat například u obchodníků, kteří jsou odměněni dle výše svých uzavřených obchodů. Platí tam jednoduchá úměrnost, a to čím více prodají, tím vyšší mají finanční odměnu, za kterou mohou uspokojovat své potřeby. Poté co mají dosaženo splnění základních potřeb, se mohou soustředit na další jako luxusnější vůz, lepší bydlení či exotická dovolená. Obchodníky většinou motivuje i postavení v týmu, což je sociální stimul (lidově sociální motivace). Výše prodeje je veličina, díky které se mohou s ostatními srovnávat a porovnávat své výsledky.

Avšak mnoho lidí chodí do práce s odporem, jelikož v ní nenachází pozitivní motivaci či vnitřní uspokojení. Jen stimul, že musí vydělat peníze na uspokojení základních potřeb. V případě, že na pracovišti není dobrá atmosféra, může to vést k problémům a neshodám. Ty mohou vyústit až k simulaci zdravotních problémů, aby zaměstnanci nemuseli chodit do práce.

Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti, která nyní (data z července 2020) činí 3,8 procenta, se firmy musí snažit svoje zaměstnance motivovat, a to především i po finanční stránce. Každý člověk má nastavenou nutnou hranici finanční odměny, kterou si za svou práci chce odnést. Po překročení této hranice však míra motivace za vyšší odměnu klesá. Bonusy a prémie jsou tedy spíše krátkodobá motivace, jsou to stimuly ke zvýšení pracovního výkonu. Kdežto sociální stimuly slouží pro setrvání v podniku.

Příloha č.2 znázorňuje tabulku s přehledem nezaměstnanosti v jednotlivých měsících za období 1/2019-12/2020. Obecně můžeme říct, že jsme měli v České republice za poslední roky opravdu nízkou nezaměstnanost. Ta má však i svoje negativa. Může jít o nižší motivaci zaměstnanců, „Když mě vyhodí, tak nikoho jiného nenajdou“. Můžeme pozorovat, že na vývoji nezaměstnanosti má vliv i covid-19. Celkově však „v mezinárodním srovnání měla ČR podle posledních dostupných dat EUROSTATU (za září 2020) nejnižší míru nezaměstnanosti v celé EU. Aktuální výsledky zveřejnil Úřad práce ČR“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021).

3.1.9 Motivování jako nedílná součást práce manažera

Součástí práce každého manažera s odpovědností za vedení lidí je i personální práce. Stěžejní součástí manažerské práce je tedy motivování lidí. Předpoklad schopnosti motivovat a vůbec „měkké“ (lidské) dovednosti jsou proto stejně nepostradatelné jako „tvrdé“ (technické) kompetence daného manažera.

Schopnost motivovat je manažerská schopnost stejně jako schopnost rozhodování, rychlého analyzování problémů a akceschopnost při jejich řešení nebo komunikační dovednosti. Ze samotného pojetí role manažera či lídra v organizaci totiž vyplývá potřeba druhých k realizaci jeho cílů. Vlastních cílů dosahuje prostřednictvím lidí, které vede.

3.1.9.1 Role vedoucího pracovníka

Jednou z důležitých rolí vedoucího pracovníka je motivace podřízených zaměstnanců. Není-li pracovník dostatečně motivovaný, pak se to často dává za vinu jejich vedoucím jako špatné vedení zaměstnanců. Zde je důležité podotknout, že není v možnostech vedoucího měnit osobnost podřízených.

Role vedoucího pracovníka spočívá také v tom, aby reguloval míru motivace. Ideálně kontroloval, že nastavuje reálné a splnitelné cíle, které motivují podřízené. Kdyby nedocházelo k průběžnému odměňování, mohla by pak motivace opadnout a člověk by znegoval sebe i své okolí. Naopak průběžné plnění cílů na cestě za velkým upevňuje stabilní motivaci a výkon. Zatímco firma potřebuje výkon a růst svých lidí, tak právě lidé

v ní potřebují motivaci. Správný vedoucí udržuje v týmu dostatečnou motivaci, aby jeho tým spolupracovníků a podřízených měl stabilní či rostoucí výkon.

3.2 Odměňování zaměstnanců za práci

3.2.1 Základní mzdové formy

3.2.1.1 Plat

Podle zákoníku práce je plat peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem nebo obcí.

3.2.1.2 Mzda

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákoníku práce), je mzda peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Mzda se poskytuje zaměstnanci v pracovním poměru, a to podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaného pracovního výkonu zaměstnance. Mzdou jsou odměňováni především zaměstnanci v soukromém sektoru.

3.2.2 Základní mzdové formy

Mzdové formy představují odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Každé pracovní místo je zcela specifické a při stanovení mzdové formy je potřeba brát ohled především na druh a organizaci práce. Právě z toho důvodu existují různé mzdové formy, které nám pomohou zajistit, aby výdělek zaměstnance co nejlépe odpovídal jeho pracovním výsledkům. (Armstrong & Taylor, 2015) V České republice se setkáváme hlavně s formou časovou a úkolovou.

3.2.2.1 Časová mzda

Časová mzda je nejjednodušší mzdovou formou, u níž však nelze hovořit o působení na zaměstnance tak, aby zvyšovali svůj pracovní výkon, protože tu platí jednoduché pravidlo – kolik času (pracovních hodin či dní) zaměstnanec odpracoval, tolik dostane za svou práci zapláceno. (Treybal, 2021)

„Časová mzda se používá pro odměňování těch prací, kde zvyšování pracovního výkonu není žádoucí nebo možné, zejména při výkonu jednoduchých pomocných prací dělnického charakteru (např. veřejně prospěšné práce při úklidu obcí) nebo naopak pro zaměstnance vysoce kvalifikované, u kterých se výkon ani nedá změřit (např. u prací tvůrčích či vědeckých)“ (Treybal, 2021), ale též prací administrativních.

Výhodou časové mzdy je, že její uplatňování je relativně jednoduché a administrativně nenáročné. Časová mzda poskytuje zaměstnancům jistotu výdělku a zamezuje tak působení nadměrného tlaku na zaměstnance. Na druhou stranu její nevýhodou je to, že postrádá motivační charakter. Chybí přímá návaznost mzdového ohodnocení na pracovní výkon, a tak se může stát, že dojde k demotivaci výkonnějších pracovníků, protože jejich vyšší výkon nebude vůči nižšímu výkonu ostatních pracovníků nijak zohledněn. (Koubek, 2007)

3.2.2.2 Úkolová mzda

Použití tohoto druhu mzdy je nejčastější ve výrobních odvětvích. Odměna je u úkolové mzdy přímo závislá na výkonu zaměstnance. Používá se zde vyjádření plnění stanovené normou výkonu. Uplatňuje se zde norma času stanovená na jednotku produkce, nebo naopak norma množství produkce stanovená na jednotku času. (Šikýř, 2016) Mzda je vypočítána jako součin mzdového tarifu a množství vyprodukovaných jednotek práce.

Úkolová mzda působí velmi motivačním způsobem, protože zde existuje přímá vazba odměny na výkon zaměstnanců. Je potřeba však stále dbát na dodržování kvality práce zaměstnanců, dodržování pracovních postupů a zamezit porušování bezpečnosti práce.

Z těchto důvodů není vhodné uplatňovat úkolovou mzdu na pozicích, kde je kladen důraz na kvalitu a přesnost odvedené práce. (Šikýř, 2016)

Mimo těchto dvou základních forem existuje i smíšená mzda. Ta se může vyskytovat ve dvou formách, a to jako smíšená mzda úkolová (tedy časová mzda v kombinaci s úkolovou) a smíšená mzda podílová (tedy časová mzda v kombinaci s podílovou). ((mol), 2020)

3.3 Benefity

3.3.1 Co jsou to zaměstnanecké benefity?

Pod pojmem zaměstnanecké benefity jsou označována dodatečná plnění, nebo plnění peněžité hodnoty, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním. (Šikýř, 2016) Poskytování benefitů není dle zákona povinné, je to jen na vůli zaměstnavatele. V případě, že se firmě benefity mají fungovat, je nutné sjednat poskytování v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisem organizace.

3.3.1.1 Historie zaměstnaneckých benefitů

Počátek využívání benefitů nelze jednoznačně určit. Podle Cekoty (Cekota, 2016) můžeme říct, že zaměstnanecké benefity jsou staré jako zaměstnání samo. Největší rozvoj benefitů pro zaměstnance byl v období 2. světové války v USA, kdy byl velký nedostatek pracovních sil. Vláda zakazovala navyšovat mzdy zaměstnanců, takže zaměstnavatelé museli přitáhnout potencionální zaměstnance jiným způsobem. Příkladem může být poskytnutí životní pojistky či příspěvek na stravu v závodních jídelnách. (Veselá, 2017)

3.3.1.2 Hmotná odměna

Mzda, prémie, odměny, ale i osobní ohodnocení je součástí peněžní odměny, která má zastat silnou část motivace. Pracovníci vždy porovnávají tyto odměny mezi sebou, aby

si ověřili, zda někdo nemá více či méně. Špatné rozdělení může mít naopak velmi silný negativní dopad na motivaci. Je podstatné, aby vedoucí pracovník, který ovlivňuje výši odměny, pečlivě rozdělil odměn tak, aby se vyhnul negativním dopadům. Mnohdy stačí vynechat emoční složku a převést výši odměny dle reálného plnění cílů. Tak aby čísla jasně hovořila pro všechny zúčastněné. Teprve pak se nemusíme obávat negativních dopadů.

Stále větší poptávka je však po nepeněžních odměnách. Nejvíce se zmiňuje služební vůz, který může sloužit i pro osobní účely, mobilní telefon, zaměstnanecké akce, slevy na výrobky firmy, ale i příspěvky na sport a rekreaci. U těchto odměn je lepší odezva od pracovníků, kteří cítí větší zájem společnosti o jeho osobu. To však v případě, že je odměna zacílena na konkrétního zaměstnance. Například ve velmi mladém kolektivu mají úspěch lístky do kina, ačkoliv nejde o vysoké částky, přesto loajalita a pracovní motivace u této skupiny velmi vzrostla.

3.3.1.3 Často poskytované benefity v České republice

Mezi nejčastěji poskytované benefity považuje Macháček (2010, s. 2): příspěvek na stravování ve formě stravenek, příspěvek na osobní rozvoj a zvyšování kvalifikace, příspěvek na rekreaci, dary k životním událostem, prodej výrobků a služeb firmy za zvýhodněné ceny, občerstvení na pracovišti, příspěvek na dopravu a zřizování firemních jeslí a školek.

O roku 2021 existuje další způsob daňově uznatelného příspěvku na jídlo. Stravenkový paušál je příspěvek na stravování, který je součástí výplaty. Zaměstnavatelům se tím sníží náklady na administrativu, poplatky a provize, které byly spojeny se stravenkami. U tohoto nového systému je několik výhod. Zaměstnanci už si nemusí hlídat, aby mu stravenka nepropadla. Dalším problémem bylo, že ne všechny restaurace stravenky akceptovali. (ČR, 2020)

Měrtlová mezi další často používané benefity uvádí: příspěvek na penzijní připojištění, na soukromé životní pojištění, využívání automobilu, notebooku, mobilního telefonu, příspěvky nebo plné hrazení jazykových kurzů, výdaje na sportovní, kulturní rekreační akce. (Měrtlová, 2014)

3.3.1.4 Nové trendy v oblasti benefitů

3.3.1.4.1 Homeoffice

Tento benefit se stal téměř samozřejmostí v roce 2020, kdy většina zaměstnanců kromě těch v prvním linii byla nucena pracovat z domova. Všeobecně homeoffice je práce vykonávaná z domova, kdy si zaměstnanec může uzpůsobit svou pracovní dobu. Je nespornou výhodou pro rodiče pečující o malé děti nebo dojíždějící z jiného města. Pro fungování homeoffice musí panovat důvěra mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec musí být disciplinovaný a plnit řádně své povinnosti. (Mgr. Alice Hejzlarová, 2021) Není však vhodný pro všechny. Homeoffice mohou mít zaměstnanci vykonávající nehmotnou produkci (programátoři) či specialisté. Není vhodný pro řídicí pracovníky a pracovníky v provozu.

3.3.1.4.2 „Sabbatical“ nebo celoroční dovolená

Sabbatical neboli neplacené volno, je čas, který má sloužit pro duševní očistu v délce několika týdnů či měsíců. Je to poměrně užívaný zaměstnanecký benefit, který využívají manažeři, u kterých může dojít v důsledku působení dlouhodobého stresu k snížení výkonnosti až syndromu vyhoření. Díky tzv. „sabbicalu“ se mohou právě tito zaměstnanci oprostít od pracovního shonu, termínů, úkolů a mohou se na chvíli plně věnovat rodině a svým koníčkům, aniž by se museli obávat ztráty svého dosavadního zaměstnání. (Mgr. Alice Hejzlarová, 2021)

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že se snaží Škoda Auto zaměstnancům vyjít vstříc. Na našem oddělení měly dvě kolegyně roční neplacené volno. Jedna se po roce vrátila na svojí pozici a druhá se rozhodla pracovní poměr ukončit.

3.3.1.4.3 Péče o zdraví zaměstnanců

Pro každého zaměstnavatele by mělo být zdraví zaměstnanců prioritou. Standardem v dnešní době je poskytování občerstvení ve formě nápojů (káva, čaj) a také drobného občerstvení jako ovoce, tyčinky, pečivo.

K podpoře zdraví je také vhodné mít na pracovišti relaxační zónu. V těchto zónách se nacházejí pohodlná křesla či pohovky, oblíbené jsou hrací prvky (stolní fotbal, šipky). Relaxační zóny slouží ke krátkému odpočinku či odreagování během pracovní doby nebo během po jejím skončení. Zaměstnavatelé také mohou poskytovat maséra nebo cvičení jógy na pracovišti.

Novým trendem se stává také zdravotní připojištění, které zaměstnavatel hradí svým zaměstnancům nebo na něj přispívá. V rámci tohoto připojištění si mohou zaměstnanci nechat proplatit léky, doplňky stravy a vitamíny, fyzioterapeutické masáže, akupunkturu, brýle a jiné zdravotnické pomůcky nebo nadstandardní pokoj v případě pobytu v nemocnici, případně může zaměstnavatel zajistit návštěvu psychologa, preventivní odběry krve, měření kvality zraku přímo na pracovišti. (Mgr. Alice Hejzlarová, 2021)

3.3.1.5 Benefity pro podporu rodičovství

Zaměstnavatelé se snaží napomáhat svým zaměstnancům, aby mohli skloubit pracovní a soukromý život. Díky těmto výhodám nejsou před volbou, zda dát přednost rodině či zaměstnání, ale naopak jsou schopni zvládat obojí.

V současné době převládá ve společnosti trend, kdy zaměstnanci nejprve budují kariéru a až poté plánují rodinu. V souvislosti s péčí o děti a nedostatečnými kapacitami předškolních vzdělávacích zařízení poskytují někteří zaměstnavatelé svým zaměstnancům možnost využít tzv. firemní školky, dětské skupiny nebo poskytují příspěvek na školku nebo jesle (tzv. „školkovné“). (Mgr. Alice Hejzlarová, 2021)

3.3.1.6 Benefity jako motivace k pracovnímu výkonu

V současné době vypadají inzeráty velkých společností jako závod o co největší počet benefitů. Otázkou však je, jestli týden dovolené navíc nás motivuje k vyššímu výkonu k práci? V případě, že je tento benefit pro všechny zaměstnance, tak nikoliv. Jestliže je to postavené v rámci soutěže na oddělení, kdy mají všichni zaměstnanci stejnou výchozí pozici a možnost ovlivnit svůj výkon, aby této odměny dotáhli, pak ano. Většinou se, avšak dá říct, že tyto benefity neovlivní náš pracovní výkon. Rozhodně ale přispějí k tomu, abychom firmu neopustili kvůli upřednostnění jiné.

3.3.1.7 Komunikace a její využití k motivaci

Významným nástrojem stimulace zaměstnanců je komunikace. Zde se může jednat o komunikaci formální (maily, dopisy) či neformální (poplácání po zádech a jiná neverbální gesta). Komunikace tvoří dvě roviny a to: racionální neboli obsahovou a emocionální neboli prožitkovou. Do racionální komunikace spadá zpětná vazba na výkon práce od vedoucího pracovníka. Zaměstnanec tak dostává informace o jeho výkonu či jednání. Účinnost zpětné vazby roste v případě, kdy se podávána již během průběhu činnosti anebo hned po jejím skončení. Jakmile interval mezi zpětnou vazbou a činností roste, tím nižší účinky má zpětná vazba.

Naopak emociální část se soustředí na ubezpečení, že pracovník je pro firmu důležitý a že jeho práce je smysluplná. Nejčastěji do této kategorie spadají běžné pochvaly, které však mohou mít mnohem vyšší cenu, než se na první pohled zdá.

3.3.2 Motivační program společnosti

Základní činností personálního oddělení podniku je zajištění lidských zdrojů. Nejde jen o doplnění stavu a obsazení pozic, ale také o nalezení kvalitních spolupracovníků pro danou pozici. Systém práce s lidmi nesmí opomíjet vytváření optimálních podmínek pro seberealizaci pracovníků a jejich uplatnění i v budoucnu. Krom plánování a nábory je tedy

potřeba zaměřit se na vzdělávání, hodnocení, odměňování a kariérní růst. Všechny tyto činnosti musí být blíže specifikovány v motivačním programu, tak aby byli pro všechny dostatečně srozumitelné.

Obecná pravidla pro tvorbu motivačního programu říkají: Motivační program by měl umožnit vykonávat zaměstnancům práci, kterou vnímají za smysluplnou, která jim i přes svou náročnost umožňuje osobní růst a zvyšování jejich kvalifikace. Je již na každé firmě, zda pravidelně ověřuje růst a kvalifikaci svých lidí.

Motivační program má napomáhat udržovat vyšší míru motivace zaměstnanců a podporovat dobré vztahy na pracovišti. Za situace, že zaměstnanci jsou výkonní a vnímají, že jejich práce pro firmu má smysl, že stojí jejich vynaložená energie za veškeré úsilí, poté mají perspektivu kvalifikačního růstu a funkčního postupu. Výsledkem by mělo být vhodné odměnění a ohodnocení za jejich výkon. Naopak pro zaměstnance, kteří i přes motivační program neplní své cíle, jelikož nemají zájem, přichází pak na řadu sankce.

3.3.2.1 Příprava motivačního programu

Před samotnou přípravou motivačního programu přijde na řadu analýza kompletního odměňování zaměstnanců a jejich výkonnosti. Je třeba zmapovat technologické a organizační podmínky uvnitř společnosti. U zaměstnanců se analyzuje mimo jiné i demografické a profesně kvalifikační charakteristiky, pracovní podmínky a prostředí.

Nejdůležitějším faktorem je spokojenost pracovníků napříč celou společností (jejich orientace v hodnotách, znalostech, vztahu k práci a společnosti, možnostech rozvoje a kariérního posunu). Podrobná analýza by měla být prováděna pravidelně, aby fungovala jako zpětná vazba, a nejen jako most pro zavádění motivačního programu či jeho aktualizací.

Kdyby motivační program nevycházel z této analýzy ani z analýzy motivačního profilu jedinců, pak by se motivační program míjel jeho účinkem. Většinu zaměstnanců by motivační program neoslovil a jeho nulový dopad by byl jen finanční ztrátou společnosti, a ještě by mohla hrozit ztráta loajality zaměstnanců. Mohla by nastat situace, že by hledali v jiných firmách pracovní pozice s lepšími motivačními podmínkami a programy. Celou tuto aktivitu provádí personální oddělení, je však třeba aby i nejvyšší management společnosti tuto aktivitu podporoval. Jedině tak můžeme očekávat kvalitních výsledků v analýze.

Vedení podniku by mělo vždy vytyčit cíle motivačního programu (např. snížení fluktuace, zvýšení produkce, zlepšení kvality výrobků, vyšší péče o zákazníky). Jakmile jsou cíle stanovené, pak přecházíme k vhodnému výběru stimulačních prostředků, které budou použity k řízení pracovní motivace zaměstnanců. Mezi takové stimuly patří: soutěže, vyšší odměny, možnost kariéerního postupu, osobní rozvoj, ale i dovolená navíc. Jestliže zaměstnanci plní své motivační cíle a získávají stanovené odměny, pak lze soudit, že motivační program má výsledky. Je však nezbytně nutné, aby byla opakovaně prováděna analýza a v případě potřeby, aby byla reakce v podobě úpravy programu, dle zájmu vedení společnosti a potřebám zaměstnanců.

Motivační program musí mít vždy svojí vnitropodnikovou dokumentaci, se kterou jsou všichni zaměstnanci řádně seznámeni. Nikdo z vedení by neměl tuto fázi podcenit, jelikož s motivačním programem musí být všichni zaměstnanci tak, aby neměli pochyby u žádného bodu. Jedině tak se vyhneme negativním dopadům. Revize motivačního programu by měla být provedena nejméně 1x ročně.

3.4 Firma Škoda Auto a.s.

3.4.1 Obecné informace

Škoda Auto, a.s. je největší výrobce automobilů v České republice. Sídlo společnosti je v Mladé Boleslavi, kde se nachází i největší výrobní závod. V rámci České republiky má Škoda Auto další dva výrobní závody, a to v Kvasinách a Vrchlabí.

3.4.2 Historie firmy

3.4.2.1 Důležité milníky společnosti

V roce 1895 Václav Laurin a Václav Klement zakládají v Mladé Boleslavi dílnu na výrobu jízdních kol a začínají s výrobou jízdních kol značky Slavia. V roce 1899 se z manufaktury na výrobu jízdních kol „Slavia“ stává značka motocyklů Laurin & Klement. 1905 je rok, kdy L&K vstupují do automobilového průmyslu. Voiturette A je prvním automobilem vyrobeným v Mladé Boleslavi. Firma velmi brzy začala vyvážet svoje vozy do zahraničí (mimo jiné do Austrálie, Japonska, či Ruska). K fúzi firmy L&K s plzeňským koncernem ŠKODA dochází v roce 1925. Tento krok zajistil automobilce kapitál, který byl potřebný pro další expanzi.

Rok 1934: ŠKODA POPULAR byla prvním vozem značky ŠKODA označeným jménem namísto číselného označení. Lehký a cenově výhodný model se rychle stal bestsellerem a pestrému spektru zákazníků se splnil dlouholetý sen o vlastním automobilu.



Obrázek 4 Škoda Popular

Model ŠKODA RAPID přišel na trh v roce 1934, stejně jako ŠKODA POPULAR. Byl to větší bratr modelu ŠKODA POPULAR, zařadil se mezi vozy střední třídy. Vozy první série byly k dispozici jako dvoudveřový tudor, čtyřdveřový sedan a dvoudveřový polokabriolet.



Obrázek 5 Škoda Rapid

Představení modelu ŠKODA 640 SUPERB koncem roku 1934 bylo pro značku ŠKODA vyvrcholením roku, který byl mimořádně bohatý na události. Od té doby je jméno SUPERB synonymem pro luxusní vozy české značky.



Obrázek 6 Škoda 640 Superb

1936: ŠKODA se v Československu poprvé vypracovala na pozici nejprodávanější značky a tou je dodnes.

1945: Stejně jako většina podniků byla i mladoboleslavská automobilka za vlády komunistů znárodněna.

1964: Pro moderní vůz ŠKODA 1000 MB s motorem umístěným vzadu postavila automobilka v Mladé Boleslavi vysoce moderní závod s vyšší kapacitou. Až 70% produkce se vyváží. S vlastním vývojem a moderní technikou je ŠKODA ve východní Evropě bez konkurence.

V roce 1976 se ŠKODA 120 stává vrcholným modelem osmdesátých let v Československu a ve východním Německu. S omezenými prostředky socialistické ekonomiky nabízela ŠKODA cenově výhodný, ale solidní, a především v mezinárodním měřítku konkurenceschopný vůz.



Obrázek 7 Škoda 120

1981: Motoristický sport patří ke značce ŠKODA už od jejich počátků. Novým milníkem je vítězství v hodnocení značek na Mistrovství Evropy cestovních vozů s modelem 130 RS.



Obrázek 8 130 RS

1987: Model ŠKODA FAVORIT, představený v roce 1987, byl velice moderní a prostorný. Stál na počátku fáze důležitých změn. Byl skutečným základním kamenem dalšího úspěšného rozvoje firmy.



Obrázek 9 Škoda Favorit

Po sametové revoluci hledala ŠKODA silného partnera. Vlášda se rozhodla pro Volkswagen, což se ukázalo jako dobrý krok. Automobilka ročně vyrábí pouze 172 074 vozů. V roce 1996, tedy po 5 letech v koncernu Volkswagen představila ŠKODA první generaci modelu OCTAVIA, který se stal skutečným bestsellerem!

V roce 2014 se poprvé v historii firmy ŠKODA AUTO vyrobilo a prodalo více než jeden milion vozů v průběhu jednoho kalendářního roku.

2016: Společnost ŠKODA AUTO implementuje Strategii 2025. Soustředí se přitom na klíčová témata digitalizace a elektromobility. KODIAQ je prvním SUV modelem v rámci SUV ofenzívy! Později ho doplňují KAROQ (2017) a KAMIQ (2019).

2019: Vstup do éry elektromobility: SUPERB iV jako první model s plug-in-hybridním pohonem a CITIGO eiV jako první vůz v historii společnosti ŠKODA AUTO s čistě elektrickým pohonem. Prvním elektrickým SUV je Škoda Enyaq iV (2020). ŠKODA pod značkou iV spojuje elektrifikované vozy a kompletně propojený ekosystém.

Rok 2020 byl jubilejním rokem pro společnost. Škoda Auto pořádala v roce 2020 na oslavu 125 let od svého založení řadu aktivit a akcí pro své zaměstnance a fanoušky značky ŠKODA.



Obrázek 10 logo 125 let firmy Škoda Auto

3.5 Benefity ve Škoda Auto

Nyní se podíváme podrobněji na to, jaké benefity nabízí firma Škoda Auto pro své zaměstnance.

3.6 Cafeteria Benefity ŠKODA

Ve firmě Škoda Auto je od roku 2019 zaveden systém Cafeteria Benefity ŠKODA, kterému se budeme podrobněji věnovat.

Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod je systém balíčku benefitů, které si volí zaměstnanec sám podle svých preferencí, jak uvádí Kociánová (s.165) (Kociánová, 2010). Cafeteria systém je velmi flexibilní, a to může přispívat k zaměstnanecké spokojenosti potažmo zvýšení motivace a pracovního výkonu. Zároveň tím zaměstnavatel může mapovat preference zaměstnanců.

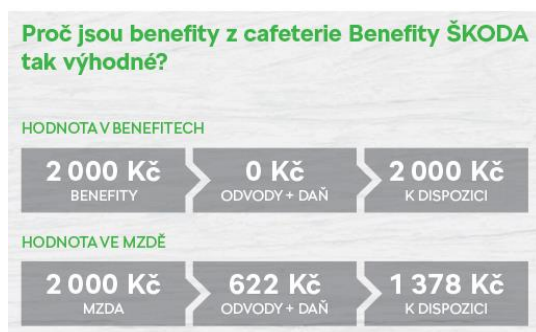
Cafeteria systém definovala d'Ambrosová (d'Ambrosová, 2007, s. 194)) jako připsání peněz (bodů) na účet zaměstnance, který libovolně může použít k uspokojení svých potřeb.

Pokud se firma rozhodne zavést systém flexibilních zaměstnaneckých výhod, musí podniknout několik přípravných kroků, jak tvrdí Armstrong (Armstrong & Taylor, 2015). Je třeba definovat potřeby podniku, zjistit, jak jsou v současné situaci zaměstnanci spokojeni, musí se rozhodnout o strategii a sestavit projektový plán. Po vytvoření systému je velmi důležitý krok informování pracovníků firmy.

Ve Škoda Auto systém funguje tak, že každý interní zaměstnanec firmy, který pracuje na hlavní pracovní poměr a splňuje další podmínky, dostane kartu Flexi Pass Card. Body se sbírají za vybrané aktivity definované společností po dohodě s Odbory KOVO.

Nasbírané body lze uplatňovat na doplňkové penzijní spoření či zdravou stravu v Aramarku, dále je zde také možnost čerpání na produkty a služby z oblasti sportu, zdraví kultury a knih.

Obrázek 11 Cafeterie Benefitů



3.7 Doplnkové penzijní spoření

Škoda Auto přispívá podle kolektivní smlouvy svým zaměstnancům na Doplnkové penzijní spoření (do 31.12.2012 se tento produkt nazýval Penzijní připojištění). Nárok na příspěvek zaměstnavatele náleží zaměstnanci na první předloženou smlouvu. Pokud v průběhu pracovního poměru tuto smlouvu ukončí výpovědí nebo dohodou a je mu vyplaceno odbytné a následně uzavře novou smlouvu o Doplnkovém penzijním spoření, příspěvek zaměstnavatele mu následujících 36 měsíců nepřísluší. Výše příspěvku od 1.1.2021 činí 1350 Kč měsíčně. Zaměstnavatel si může dát penzijní příspěvek v libovolné výši do daní. Tento druh benefitů slouží především jako motivace k setrvání ve firmě, nikoliv ke zvýšení výkonu.

3.8 Stravování

Firma zajišťuje pro své zaměstnance, žáky a studenty škol ŠKODA AUTO a také bývalé zaměstnance stravování. Cateringová společnost, která nám zajišťuje stravování je firma Aramark. V každé provozovně můžeme najít salátový bar, během celého roku je zde zdarma k dispozici slazený a neslazený čaj. Stravování je dotováno. Pro každou směnu je připraveno minimálně tři druhy teplých jídel s možností výběru příloh. Je zde myšleno i na vegetariány.

3.9 Pitný režim

Od 1.6.2017 se v rámci výrobních provozů společnosti ŠKODA AUTO spouští systém pitného režimu prostřednictvím sodobarů a osobních lahví na vodu. Nový režim se zavádí z důvodu vyšší efektivity distribuce pitné vody na provozy, neomezeného přístupu zaměstnanců a nemalých úspor jak finančních, tak i na straně životního prostředí (netvoří se PET odpad, není třeba distribuovat PET lahve atd.). Zaměstnanec si může natočit vodu neperlivou, jemně perlivou a perlivou. Vodu si zaměstnanec natočí do své osobní lahve, kterou nafasuje každý zaměstnanec výrobního provozu hromadně na výdejním místě. Každý zaměstnanec má nárok na jednu láhev zdarma ročně.

3.10 Příspěvek při narození dítěte

Při narození dítěte rodičům, kteří jsou v pracovním poměru u zaměstnavatele minimálně 3 měsíce, se každému z nich vyplatí částka 10 000,- Kč na každé narozené dítě. Stejná částka bude vyplacena i v případě nezrušitelného osvojení dítěte. Podmínkou pro poskytnutí příspěvku je, že zaměstnanec v průběhu posledního roku před vznikem nároku neměl neomluvenou absenci v délce 7,5 a více hodin (neomluvené kratší části směn se sčítají).

Tento benefit může čerpat každý zaměstnanec, který pracuje ve společnosti minimálně 3 měsíce a který neměl v průběhu posledního roku před vznikem nároku neomluvenou absenci ve výši 7,5 a více hodin. Neomluvené kratší části směn se sčítají.

3.11 Další benefity

3.11.1 Příspěvek na jesle

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru (matkám a otcům) příspěvek na pobyt dítěte v jeslích v režimu pravidelné měsíční docházky. Zaměstnavatel hradí 30 % z měsíčního poplatku za pobyt dítěte v jeslích hrazeného zaměstnancem, maximálně však 700 Kč měsíčně. Benefit je poskytován zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, ale může o něj může požádat jen jeden z rodičů. Z hlediska daňového dopadu pro zaměstnance, tento benefit nepodléhá odvodům, neboť se jedná o nepeněžní plnění. Příspěvek hradí Škoda Auto jeslím.

3.11.2 Péče o dítě do 12 let – pracovní volno s náhradou mzdy

Zaměstnanci-rodiče pečující o dítě do 12 let věku, kteří splňují podmínky, mají podle kolektivní smlouvy nárok na čerpání pracovního volna s náhradou mzdy v rozsahu 2-4 dny. Volno je možné poskytnout pouze v daném období (čtvrtletí, pololetí) a nelze jej převádět do dalšího období. Poskytováno je pouze jednou, v případě více dětí se dny nescítají. Z pohledu daňového dopadu pro zaměstnance, náhrada mzdy podléhá daňovým

odvodům dle platné legislativy ČR – odvodům zdravotního a sociálního pojištění a dani z příjmu.

3.11.3 Pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte manželce/družce zaměstnance

Pracovní volno s náhradou mzdy při narození dítěte manželce/družce zaměstnance je poskytováno smlouvy v délce 1 dne a dále na dobu nezbytně nutnou k převozu matky do zdravotnického zařízení a zpět. Volno v rozsahu 1 dne je zaměstnanec oprávněn čerpat pouze v bezprostřední návaznosti na převoz matky do zdravotnického zařízení a zpět. Tento benefit může čerpat otec dítěte, který je zaměstnán ve ŠKODA AUTO.

3.11.4 Příspěvek na rekreaci

Firma také přispívá zaměstnancům na dovolenou v Česku či zahraničí. Příspěvek může být pro zaměstnance až 2 500Kč a příspěvek na dítě zaměstnance až 1 250Kč. Výše příspěvku přímo závisí na ceně a druhu vybraného rekreačního pobytu. Aby bylo možné čerpat tento příspěvek, musí být zakoupen pobyt v partnerských pobočkách Fisher, Čedok, nebo Invia. V případě peněžního příspěvku se jedná o daňový náklad zaměstnavatele. Zaměstnanci tento příspěvek mohou čerpat 1x ročně.

3.11.4.1 Rekreační střediska

Zaměstnanci mohou využít firemní rekreační zařízení za výhodné ceny. V nabídce jsou celkem tři rekreační střediska.

3.11.4.2 Rekondiční pobyty

Určité skupiny zaměstnanců Škoda Auto mohou čerpat benefit v podobě 5 dní placeného volna určených na rekondiční pobyt. Zaměstnanci vybírají z několika druhů pobytů v 13 lázeňských komplexích.

Tento benefit je pro skupiny zaměstnanců:

- Ženy TZH z noční práce, které v daném období odpracovaly více než 300 hodin v noci
- Muži kategorie VD, ve věku 50 a více let
- Zaměstnanci se zdravotním postižením
- Senioři Škoda Auto (pracovní poměr delší než 30let)
- Ženy pracující v kategorii VD a RD, které jsou v pracovním poměru déle než 1 rok
- Zaměstnanci doporučení lékařem pracovně lékařských služeb

3.11.5 Rozvoz na směny

Pro případ, že zaměstnanec nemá vlastní auto, může využít speciální linkovou dopravu (platí především pro výrobu). Autobusy sváží zaměstnance na/z ranní, odpolední i noční směnu. Tento benefit je pro interní zaměstnance zdarma.

3.11.6 Půjčky bez úroků

Pro zaměstnance, kteří řeší otázku bydlení, poskytuje Škoda Auto bezúročnou půjčku do 400 000 Kč na koupi bytu, domu či jejich rekonstrukci. Doba splácení může být až 10let. Lze také získat půjčku na cokoliv v případě nečekaných výdajů až do výše 100 000 Kč. Bez úroku mohou zaměstnanci mít půjčku na nákup nového vozu ŠKODA.

3.11.7 Zdraví

Zaměstnanci mají očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě zdarma. Dále Škoda Auto poskytuje zdravotní a rehabilitační programy nebo program na odvykání kouření. Odměňování jsou zaměstnanci, kteří darují krev nebo kostní dřeň. Za tyto aktivity zaměstnanci získávají body do Cafeterie Benefity ŠKODA. Během doby covidu-19 zaměstnanci dostávají jednorázové chirurgické roušky a ochranné šátky. Škoda Auto nakoupila zásoby jehel a dalších zdravotnických pomůcek, aby byla schopná naočkovat svoje zaměstnance.

3.11.8 Auto za dobrou cenu

Škoda Auto nabízí využití operativního leasingu nebo koupi nového vozu za zvýhodněnou cenu. Při operativním leasingu si zaměstnanec vybírá ze všech modelů (Fabia, Octavia, Kamiq, Karoq, Scala...) a také si může navolit motorizaci a výbavu (Ambition, Active, Monte Carlo, Style).

FABIA COMBI TSI
12 měsíců / 20 000 Km / Spoluúčast 1%, min. 3 000 Kč



The advertisement displays four white Škoda Fabia Combi TSI vehicles from different trim levels. Each vehicle is shown from a front-three-quarter perspective. Below each vehicle, its name and starting price are listed.

Trim Level	Starting Price (Kč)
ACTIVE	od 3 693 Kč
AMBITION	od 4 125 Kč
MONTE CARLO	od 4 536 Kč
STYLE	od 4 400 Kč

Obrázek 12 nabídka vozů

3.11.9 Profesní růst a vzdělávání

Zaměstnanci jsou podporováni ve výuce jazyků, mohou využívat nabídku Technické knihovny, mnozí navštěvují ŠKODA Akademií. Škoda akademie je vzdělávací centrum, které se zabývá personálním rozvojem všech zaměstnanců. Jsou zde organizovány kurzy zaměřené na různé dovednosti (soft skills, vedení týmu, zvládnání stresu či koučování). Kromě toho mohou zaměstnanci navštěvovat jazykové kurzy. Pro firmu je toto nákladová položka.

3.11.10 Ubytování

Pro zaměstnance Škoda Auto také zajišťuje ubytování. Je to primárně zamýšlené pro nově nastupující zaměstnance, kteří mají bydliště mimo místo svého pracoviště a není možné každodenní dojíždění do práce. Maximální doba ubytování je 5 let. Druhá možnost, kdy se může zaměstnanec ubytovat je v případě, že prokazatelně řeší nové bydlení. V tomto případě jde o ubytovacích služeb využít po dobu max. 3 roky.

4 Analytická část

4.1 Metodika zjišťování efektivnosti motivačního systému

Pro zjištění efektivnosti motivačního systému podniku jsem použila vlastní dotazník a metodiku vyhodnocení dle vedoucího práce Ing. Arnošta Traxlera, CSc.

Pro zjištění efektivnosti byl realizován následující postup:

4.1.1 Určení pořadí důležitosti motivačních stimulů

Tento krok je zjišťován dotazníkovým šetřením, kdy vybereme 10 či více sledovaných stimulů. Respondenti, v tomto případě interní zaměstnanci Škoda Auto, posoudí váhu jednotlivých stimulů. Nejvýznamnější stimul bude první v pořadí, nejméně důležitý desátý. Stimuly, které byly posuzovány:

- kariérní postup,
- podíl na rozhodování,
- bonusy/benefity,
- pracovní prostředí,
- morální ocenění skupinou,
- morální ocenění vedoucím organizační jednotky,
- vize, strategie, úspěšnost podniku,

- soutěž o nejlepšího pracovníka a
- odměna.

4.1.2 Stanovení váhy důležitosti motivačních stimulů

Následujícím krokem je stanovení váhy stimulů. Využijeme pořadí, které určil respondent. Stimulu na prvním místě přiřadíme váhu n , v našem případě je to 10 bodů. Stimul na druhém místě obdrží $n-1$, tedy 9 bodů. Stimul na posledním místě má 1 bod. V případě, že bude vybráno ke zkoumání více nebo méně než 10 stimulů, musí být váha jednoho bodu přepočítána.

Můžeme říct, že platí vzorec pro váhu jednoho bodu (V1B)

$$V1B = 1: n,$$

kde n je počet stimulů.

Pro výpočty také potřebujeme vypočítat koeficient váhy pořadí (KVP). Zde platí:

$$KVP = \text{body} \times V1B.$$

Následující tabulka zachycuje uváděné hodnoty pro případ 10 vybraných stimulů.

	body	V1B	KVP
1. místo	10	0,1	1
2. místo	9	0,1	0,9
3. místo	8	0,1	0,8
4. místo	7	0,1	0,7
5. místo	6	0,1	0,6
6. místo	5	0,1	0,5
7. místo	4	0,1	0,4
8. místo	3	0,1	0,3
9. místo	2	0,1	0,2
10.místo	1	0,1	0,1

Tabulka 1 Výpočet a přehled koeficientů váhy pořadí – KVP

Koeficient váhy pořadí (důležitosti) je klíčový faktor z toho důvodu, že potřebujeme znát sílu vlivu jednotlivých stimulů na motivaci konkrétního respondenta. Stimuly nemají stejný vliv na motivaci. Nejvyšší vliv má stimul, který nám vyšel na prvním místě a nejnižší motivační schopnost ten, který je na desátém, tedy posledním místě. Při výpočtu efektivnosti tento vliv reprezentuje koeficient vlivu pořadí – KVP_i , kde i vyjadřuje pořadí stimulů.

1. Zjištění spokojenosti respondenta s daným stimulem

Pro zjišťování spokojenosti respondenta byla použita škála:

- 1) velmi spokojen,
- 2) spokojen,
- 3) spíše spokojen,
- 4) spíše nespokojen,
- 5) nespokojen,
- 6) velmi nespokojen.

Spokojenost pro další výpočty je vyjádřena koeficientem spokojenosti KS .

- 1) velmi spokojen představuje + 100% spokojenost – $KS_{1,1} = 1,00$
- 2) spokojen představuje + 75% spokojenost – $KS_{1,2} = 0,75$
- 3) spíše spokojen představuje + 50% spokojenost – $KS_{1,3} = 0,50$
- 4) spíše nespokojen představuje – 50% spokojenost (nespokojenost) – $KS_{1,4} = - 0,50$
- 5) nespokojen představuje – 75% spokojenost (nespokojenost) – $KS_{1,5} = - 0,75$
- 6) velmi nespokojen představuje – 100% spokojenost (nespokojenost) – $KS_{1,6} = - 1,00$

Pro výpočet celkové spokojenosti s daným stimulem musíme porovnávat hodnoty se stejnou absolutní hodnotou koeficientu. Pokud bude hodnota $S_1 = S_6$ je možné konstatovat, že $\Delta S_{1,6} = 0$, pokud bude $S_1 > S_6$, potom bude $\Delta S_{1,6} > 0$ a bude průměrnou

spokojenost navyšovat (\emptyset spokojenost lze vyjádřit jako 50% spokojenost, kdy jsou hodnoty (+ a -) v rovnováze. Pokud bude $S_1 < S_6$ potom se bude \emptyset spokojenost snižovat.

Na následujících stránkách jsou uvedeny tabulky jednotlivých stimulů s počty odpovědí, redukované odpovědi a procentuální rozdělení.

4.1.2.1 Výše odměny

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _i) = PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	13	1,00	13,00	13,00 %
Spokojen	27	0,75	20,25	20,25 %
spíše spokojen	35	0,50	17,50	17,50 %
spíše nespokojen	12	-0,50	-6,00	-6,00 %
nespokojen	9	-0,75	-6,75	-6,75 %
velmi nespokojen	4	-1,00	-4,00	-4,00 %
Součet	100			

Tabulka 2: Výše odměny

Výpočet spokojenosti s prvním stimulem – (SC₁)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 13,00 - 4,00 = 9,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 20,25 - 6,75 = 13,5\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 17,50 - 6,00 = 11,50\%$$

Spokojenost s prvním stimulem (SC₁)

$$SC_1 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}): 3 + 50$$

$$SC_1 = (34 \%): 3 + 50 = 61,30\%$$

Celková efektivnost prvního stimulu

$$E_1 = SC_1 \times KVP_1$$

$$E_1 = 61,33 \times 1,0 = 61,30\%$$

Výše mzdy stejně jako nedostatečný kariérní postup je důvodem ke změně zaměstnání. Respondenti dotazníku vybrali jako nejdůležitější stimul výši odměny. Spokojeno s výši odměny je 61,30 % zaměstnanců. Celková efektivnost prvního stimulu činí 61,30 %. Spokojenost byla velmi podobná u mužů i u žen.

4.1.2.2 Kariérní postup

Spokojenost (S _i)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _i)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	16	1,00	16,00	16,00 %
spokojen	23	0,75	17,25	17,25 %
spíše spokojen	27	0,50	13,50	13,50 %
spíše nespokojen	19	-0,50	-9,50	-9,50 %
nespokojen	12	-0,75	-9,00	-9,00 %
velmi nespokojen	3	-1,00	-3,00	-3,00 %
součet	100			

Tabulka 3 Kariérní postup

Výpočet spokojenosti s druhým stimulem – (SC₂)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 16,00 - 3,00 = 13,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 17,25 - 9,00 = 8,25\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 13,50 - 9,50 = 4,00\%$$

Spokojenost s druhým stimulem (SC₂)

$$SC_2 = \Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}: 3 + 50$$

$$SC_2 = (25,25: 3) + 50 = 8,4 + 50 = 58,40\%$$

Efektivnost druhého stimulu (EC₂)

$$E_2 = SC_2 \times KVP_2$$

$$E_2 = 58,4 \times 0,9 = 52,60 \%$$

Druhým nejdůležitějším stimulem byl zjištěn kariérní postup. V případě, že kariérní růst není zaměstnanci viděn, je často důvodem k odchodu z firmy. Celková spokojenost s druhým stimulem je 58,40 %. Kariérní postup má efektivnost 52,60 %. Kariérní růst není možné vnímat pouze jako povýšení, ale jakékoliv obohacování pracovní náplně. Pro tyto účely slouží plány osobního rozvoje, kdy si zaměstnanec stanovuje své cíle na určité období. Jde o seznam činností, které zvyšují kompetence pracovníka, slouží k rozšíření znalostí a rozvoji dovedností. Po uplynutí stanovené doby by měla následovat pravidelná kontrola s nadřízeným/vedoucím.

4.1.2.3 Podíl na rozhodování

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _j)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	14	1,00	14,00	14,00 %
spokojen	17	0,75	12,75	12,75 %
spíše spokojen	23	0,50	11,50	11,50 %
spíše nespokojen	30	-0,50	-15,00	-15,00 %
nespokojen	11	-0,75	-8,25	-8,25 %
velmi nespokojen	5	-1,00	-5,00	-5,00 %
součet	100			

Tabulka 4 Podíl na rozhodování

Výpočet spokojenosti s třetím stimulem (SC₃)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 14,00 - 5,00 = 9,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 12,75 - 8,25 = 4,50\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 11,50 - 15,00 = -3,50\%$$

Spokojenost s třetím stimulem (SC₃)

$$SC_3 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_3 = (10 : 3) + 50 = 3,30 + 50,00 = 53,30\%$$

Efektivnost třetího stimulu (EC₃)

$$E_3 = SC_3 \times KVP_3$$

$$E_3 = 53,30 \times 0,80 = 42,60 \%$$

Podíl na rozhodování je třetím nejdůležitější stimulem. Spokojenost činí 53,30 %. Celková efektivnost tohoto stimulu je 42,60 %. Podíl na rozhodování je důležitý faktor. Především u žen, které dotazník vyplňovaly, byla spokojenost u tohoto stimulu poměrně nízká. To však potvrzuje i porovnání členských států EU, kdy ČR skončila až na 21. z 28 států. Stále bohužel platí, že ženy mají omezenější možnosti než muži.

4.1.2.4 Seberealizace

Spokojenost (S _i)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _i)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	6	1,00	6,00	6,00 %
spokojen	21	0,75	15,75	15,75 %
spíše spokojen	30	0,50	15,00	15,00 %
spíše nespokojen	26	-0,50	-13,00	-13,00 %
nespokojen	9	-0,75	-6,75	-6,75 %
velmi nespokojen	8	-1,00	-8,00	-8,00 %
součet	100			

Tabulka 5 Seberealizace

Výpočet spokojenosti se čtvrtým stimulem (SC₄)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 6,00 - 8,00 = -2,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 15,75 - 6,75 = 9,00\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 15,00 - 13,00 = 2,00\%$$

Spokojenost se čtvrtým stimulem (SC₄)

$$SC_4 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 = 50$$

$$SC_4 = (9 : 3) + 50 = 3 + 50 = 53,00\%$$

Celková efektivnost čtvrtého stimulu

$$E_4 = SC_4 \times KVP_4$$

$$E_4 = 53 \times 0,7 = 37,10 \%$$

Seberealizace je jednou z pěti základních potřeb podle Maslowa. Jde o ztotožnění vykonávané práce s pocitem osobního rozvoje. Pro mladou generaci je seberealizace jednou z důležitých faktorů i v osobním životě. Seberealizace je něco, co nám dává smysl a naplňuje nás. V psychologii se humanistická teorie zabývá potenciálem člověka a jeho

realizací. Seberealizace byla vybrána jako čtvrtý nejdůležitější stimul. Spokojeno je s ní 53,00 % zaměstnanců. Celková efektivnost je 37,10 %. K seberealizaci je potřeba odvaha, umění riskovat či umět se motivovat. Někdy však musíme vsadit na jistotu, a proto je možná právě výše odměny na prvním místě a seberealizace až na čtvrtém.

4.1.2.5 Benefit/bonusy

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _j)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	10	1,00	10,00	10,00 %
spokojen	17	0,75	12,75	12,75 %
spíše spokojen	28	0,50	14,00	14,00 %
spíše nespokojen	20	-0,50	-10,00	-10,00 %
nespokojen	13	-0,75	-9,75	-9,75 %
velmi nespokojen	12	-1,00	-12,00	-12,00 %
součet	100			

Tabulka 6 Benefit/bonusy

Výpočet spokojenosti s pátým stimulem (SC₅)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 10,00 - 12,00 = -2\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 12,75 - 9,75 = 3\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 14,00 - 10,00 = 4\%$$

Spokojenost s pátým stimulem (SC₅)

$$SC_5 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_5 = (5 : 3) + 50 = 1,7 + 50 = 52,00\%$$

Efektivnost pátého stimulu (EC₅)

$$E_5 = SC_5 \times KVP_5$$

$$E_5 = 52 \times 0,6 = 31,20 \%$$

V dnešní době je již nepředstavitelné, aby společnosti nenabízely žádné benefity. Zaměstnanecké výhody jsou prostředkem k získání pracovních sil a zároveň udržení zaměstnanců ve firmě. Vhodná nabídka benefitů zvyšuje konkurenceschopnost na pracovním trhu. Benefity/bonusy jsou ve Škoda Auto pátým nejdůležitějším stimulem, se kterým je spokojeno 52,00 % zaměstnanců. Celková efektivnost dosahuje 31,20 %. Konkrétně u firmy Škoda Auto je benefitů opravdu mnoho, což je rozvedeno v teoretické části práce. Domnívám se, že benefity velmi pomáhají náboru nových zaměstnanců.

Všechny výše zmíněné stimuly byly respondenty označeny za ty důležitější (prvních pět v pořadí), proto by jim mělo vedení společnosti věnovat zvýšenou pozornost, protože mají vyšší vliv na spokojenost zaměstnanců a efektivnost motivačního systému jako celku než druhých pět stimulů.

4.1.2.6 Pracovní prostředí

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _j)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	10	1,00	10,00	10,00 %
spokojen	18	0,75	13,50	13,50 %
spíše spokojen	23	0,50	11,50	11,50 %
spíše nespokojen	17	-0,50	-8,50	-8,50 %
nespokojen	20	-0,75	-15,00	-15,00 %
velmi nespokojen	12	-1,00	-12,00	-12,00 %
součet	100			

Tabulka 7 Pracovní prostředí

Výpočet spokojenosti s šestým stimulem (SC₆)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 10,00 - 12,00 = -2,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 13,50 - 15,00 = -1,50\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 11,00 - 8,50 = 2,50\%$$

Spokojenost s šestým stimulem (SC₆)

$$SC_6 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_6 = (-1 : 3) + 50 = -0,3 + 50 = 49,70\%$$

Efektivnost šestého stimulu (EC₆)

$$E_6 = SC_6 \times KVP_6$$

$$E_6 = 49,7 \times 0,5 = 24,90 \%$$

Pracovní prostředí lze definovat jako soubor všech činitelů a podmínek, za nichž se uskutečňuje pracovní činnost nebo také jako souhrn materiálních a společenských podmínek pracovního procesu. Působení všech faktorů pracovního prostředí se vzájemně ovlivňuje a působí na výsledek činnosti pracovníka. K faktorů pracovního prostředí řadíme také kvalitní osvětlení, přísun čerstvého vzduchu a správná ergonomie pracovního místa. Zaměstnanci Škoda Auto vyhodnotili pracovní prostředí jako stimul číslo šest. Spokojeno je 49,70 %, což je méně než polovina, ale stále je to číslo vyhovující. Efektivnost šestého stimulu je 24,90 %.

4.1.2.7 Morální ocenění skupiny

Spokojenost (S _i)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _i)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	9	1,00	9,00	9,00 %
spokojen	15	0,75	11,25	11,25 %
spíše spokojen	22	0,50	11,00	11,00 %
spíše nespokojen	26	-0,50	-13,00	-13,00 %
nespokojen	17	-0,75	-12,75	-12,75 %
velmi nespokojen	11	-1,00	-11,00	-11,00 %
součet	100			

Tabulka 8 Morální ocenění skupiny

Výpočet spokojenosti se sedmým stimulem (SC₇)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 9,00 - 11,00 = -2,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 11,25 - 12,75 = -1,50\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 11,00 - 13,00 = -2,00\%$$

Spokojenost se sedmým stimulem (SC₇)

$$SC_7 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_7 = (-5,5 : 3) + 50 = -1,8 + 50 = 48,20\%$$

Efektivnost sedmého stimulu (EC₇)

$$E_7 = SC_7 \times KVP_7$$

$$E_7 = 48,2 \times 0,4 = 19,30 \%$$

Morální ocenění je všeobecně bráno jako jeden ze základních motivačních faktorů

pozitivní motivace. V této práci je sedmým stimulem morální ocenění skupiny. Efektivnost je 19,30 %. Spokojenost mezi zaměstnanci činí 48,20 %. U tohoto stimulu je poměrně vyrovnaný poměr spokojených a nespokojených zaměstnanců. Ukazuje se zde, že opravdu záleží na konkrétním kolektivu. Z mého pohledu je tento stimul velmi důležitý a má na moji pracovní morálku a motivaci velmi kladný vliv (pokud dochází k jeho naplnění).

4.1.2.8 Morální ocenění vedoucího organizační jednotky

Spokojenost (S _i)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _j)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	8	1,00	8,00	8,00 %
spokojen	16	0,75	12,00	12,00 %
spíše spokojen	19	0,50	9,50	9,50 %
spíše nespokojen	21	-0,50	-10,50	-10,50 %
nespokojen	23	-0,75	-17,25	-17,25 %
velmi nespokojen	13	-1,00	-13,00	-13,00 %
součet	100			

Tabulka 9 Morální ocenění vedoucího OJ

Výpočet spokojenosti s osmým stimulem (SC₈)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 8,00 - 13,00 = -5,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 12,00 - 17,25 = -5,25\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 9,50 - 10,50 = -1,00\%$$

Spokojenost s osmým stimulem (SC₈)

$$SC_8 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_8 = (-11,25 : 3) + 50 = -3,75 + 50 = 46,30\%$$

Efektivnost osmého stimulu (EC₈)

$$E_8 = SC_8 \times KVP_8$$

$$E_8 = 46,3 \times 0,3 = 13,90 \%$$

Morální ocenění vedoucího organizační jednotky je osmým stimulem. Spokojenost s oceněním vedoucího OJ je 46,30 %. Zde bylo relativně více nespokojených odpovědí. Dostávat morální ocenění vedoucího organizační jednotky není samozřejmé. Vedoucí pracovníci někdy zapominají ocenit práci svých zaměstnanců. Dobré výsledky zaměstnanců jsou brány jako samozřejmost. To je ale problém, který panuje pravděpodobně v mnoha firmách. Efektivnost stimulu je 13,90 %.

4.1.2.9 Vize, strategie, úspěšnost podniku

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _j)= PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	8	1,00	8,00	8,00 %
spokojen	11	0,75	8,25	8,25 %
spíše spokojen	19	0,50	9,50	9,50 %
spíše nespokojen	32	-0,50	-16,00	-16,00 %
nespokojen	17	-0,75	-12,75	-12,75 %
velmi nespokojen	13	-1,00	-13,00	-13,00 %
součet	100			

Tabulka 10 Vize, strategie, úspěšnost podniku

Výpočet spokojenosti s 9. stimulem – (SC₉)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 8,00 - 13,00 = -5,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 8,25 - 12,75 = -4,50\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 9,50 - 16,00 = -6,50\%$$

Spokojenost s devátým stimulem (SC₉)

$$SC_9 = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}): 3 + 50$$

$$SC_9 = (16: 3) + 50 = -5,3 + 50 = 44,70\%$$

Efektivnost devátého stimulu (EC₉)

$$E_9 = SC_9 \times KVP_9$$

$$E_9 = 44,7 \times 0,2 = 8,90 \%$$

Vize, strategie a úspěšnost podniku je druhým nejméně důležitým stimulem pro zaměstnance. Efektivnost tohoto stimulu je pouze 8,90 %. Dle mého názoru bývá tento stimul z hlediska motivace často přeceňován a považován za důležitější, než ve skutečnosti je. Vize a strategie je důležitá pro nejvyšší vedení společnosti, nikoliv pro řídicí pracovníky nižších stupňů řízení a výkonné pracovníky.

4.1.2.10 Soutěž o nejlepšího pracovníka

Spokojenost (S _j)	Počet odpovědí (PO _i)	KS _i	Redukované odpovědi (RO)	% RO ve vztahu k celkovému
			(RO _i) = PO _i x KS _i	počtu respondentů RO/100
velmi spokojen	6	1,00	6,00	6,00 %
spokojen	11	0,75	8,25	8,25 %
spíše spokojen	12	0,50	6,00	6,00 %
spíše nespokojen	37	-0,50	-18,50	-18,50 %
nespokojen	19	-0,75	-14,25	-14,25 %
velmi nespokojen	15	-1,00	-15,00	-15,00 %
součet	100			

Tabulka 11 Soutěž o nejlepšího pracovníka

Výpočet spokojenosti s desátým stimulem (SC₁₀)

$$S_1 \text{ a } S_6 \rightarrow \Delta S_{1,6} = S_1 - S_6 = 6,00 - 15,00 = -9,00\%$$

$$S_2 \text{ a } S_5 \rightarrow \Delta S_{2,5} = S_2 - S_5 = 8,25 - 14,25 = -6,00\%$$

$$S_3 \text{ a } S_4 \rightarrow \Delta S_{3,4} = S_3 - S_4 = 6,00 - 18,50 = -12,5\%$$

Spokojenost s desátým stimulem (SC₁₀)

$$SC_{10} = (\Delta S_{1,6} + \Delta S_{2,5} + \Delta S_{3,4}) : 3 + 50$$

$$SC_{10} = (-27,5 : 3) + 50 = -9,2 + 50 = 40,80\%$$

Efektivnost desátého stimulu (EC₁₀)

$$E_{10} = SC_{10} \times KVP_{10}$$

$$E_{10} = 40,8 \times 0,1 = 4,10 \%$$

Jako nejméně důležitý stimul byla vyhodnocena soutěž o nejlepšího pracovníka. Efektivnost desátého stimulu činí pouze 4,10 %. Spokojenost s desátým stimulem je 40,80 %. I jiné automobilové podniky mají soutěže o nejlepšího pracovníka. Zaměstnance Škoda Auto však stimuluje z 10 vybraných nejméně.

5 Výsledky a diskuze efektivnosti motivačního systému (EMS)

Při určení celkové efektivnosti motivačního systému vycházíme z pořadí důležitosti stimulů a zjištěných stupňů spokojenosti jednotlivých stimulů. Váha důležitosti je vyjádřena koeficienty váhy pořadí (KVP_i) a spokojenost je vyjádřena přírůstkem spokojenosti ΔS_i.

ΔS ₁	ΔS ₂	ΔS ₃	ΔS ₄	ΔS ₅	ΔS ₆	ΔS ₇	ΔS ₈	ΔS ₉	ΔS ₁₀	Σ	
	11,3	8,4	3,3	3	5	-0,3	-1,8	-3,8	-5,3	-9,2	10,6
KVP	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	
ECMS	11,3	7,56	2,64	2,1	3	-0,15	-0,72	-1,14	-1,06	-0,92	22,61

Výpočet spokojenosti s motivačním systémem (SMS) spočítáme dle vzorce a vyjádříme v procentech.

$$\text{SMS} = 50 + \sum_{i=1}^n \Delta S_i (\%)$$

$$\text{SMS} = 50 + 10,6 = 60,60(\%)$$

Celková spokojenost respondentů s motivačním systémem je 60,60 %. To znamená, že převažuje pozitivní hodnocení motivačního systému. Otázkou je, zda vedení společnosti bude tento výsledek považovat za uspokojivý. To bude záležet na tom, o čem je vedení přesvědčeno. Pokud považuje svůj motivační systém za téměř dokonalý, nemůže být s výsledkem spokojeno. Pokud ho považuje za průměrný, může být s výsledkem spokojeno.

Pro vedení je ale důležitější údaj o efektivnosti motivačního systému (EMS), protože v tom případě se nejedná pouze o spokojenost, ale výsledek zohledňuje také váhu pořadí (důležitosti) jednotlivých stimulů, která má na výslednou motivaci pracovníků zásadní vliv. Zjistíme ho následovně:

$$\text{EMS} = 50 + \sum_{i=1}^n (\Delta S_i \times \text{KVP}_i)$$

$$\text{EMS} = 50 + 22,61 = 72,60 (\%)$$

Efektivnost motivačního systému je vyšší než spokojenost, protože se snižuje díky KVP hodnota negativně hodnocených stimulů s menším významem. O hodnocení výsledku platí to samé jako o hodnocení spokojenosti. Výsledek 72,60 % můžeme hodnotit pozitivně, ale záleží na vedení, nakolik považuje svůj motivační systém za efektivní.

6 Závěr

Cílem práce bylo zjistit celkovou efektivnost motivačních stimulů ve společnosti Škoda Auto, a.s., což může posloužit jako důležitý materiál pro tvorbu návrhu na zlepšení jednotlivých stimulů pro řídicí pracovníky. Poté mohou případná opatření vést k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku.

V teoretické části byli vysvětleny pojmy spojené s motivací, stimuly, benefity, mzdových formách a motivací pracovního chování. Dále je bakalářská práce zaměřena na benefity poskytované interním zaměstnancům ve Škoda Auto.

V praktické části bylo z dotazníkového šetření vyhodnoceno, jaké je pořadí důležitosti vybraných stimulů (výše odměny, kariérní postup, podíl na rozhodování, seberealizace, benefity/bonusy, pracovní prostředí, morální ocenění skupiny, morální ocenění vedoucího organizační jednotky, vize, strategie a úspěšnost podniku, soutěž o nejlepšího pracovníka).

Následně byla prostřednictvím uvedené metodiky z dotazníkového šetření zjištěna efektivnost jednotlivých stimulů a spokojenost s jednotlivými stimuly. Celková efektivnost motivačních stimulů (EMS) ve Škoda Auto, je 72,60 %, což je dostačující. Celková spokojenost (SMS) je 60,60 %. Z mého pohledu je to vyhovující výsledek. Pro budoucí rozhodování, na jaké stimuly by se zaměstnavatel měl soustředit, tak jsou to především ty,

které stojí na prvních pěti místech (výše odměny, kariérní postup, podíl na rozhodování, seberealizace, benefity/bonusy).

Co se týká benefitů, tak by bylo vhodné rozšířit možnosti pro podporu rodičovství. Také není podporováno občerstvení na pracovišti, což si myslím, že je také velmi vhodný benefit. Zaměstnanci pracují ve velkém psychickém i fyzickém napětí a odměnit je touto cestou mi přijde užitečné. Jinak je nabídka poměrně komplexní. Firma nabízí rozsáhlou škálu benefitů a zaměstnanci jsou spokojeni.

Výsledky analýzy budou diskutovány s řídicími pracovníky, což umožní posoudit, zda považují získané údaje za odpovídající skutečnosti, nebo zda je považují řídicí pracovníci za lepší či horší.

7 Seznam použitých zdrojů

- (mol), r. e. (29. leden 2020). *epravo.cz*. Načteno z <https://www.epravo.cz/m/top/clanky/mzda-a-zakladni-mzdove-formy-14772.html>
- (25. 1 2021). Načteno z Ministerstvo práce a sociálních věcí: <https://www.mpsv.cz/-/nezamestnanost-v-rijnu-klesla-na-3-7->
- Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., Jarošová, E., & Nový, I. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
- Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- Cekota, A. (2016). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Nadace Tomáše Bati.
- České noviny. (2020). Načteno z <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cervenci-stoupla-na-3-8-procenta/1918728>
- ČR, m. f. (2020). *kurzycz*. Načteno z [kurzycz](https://www.kurzy.cz/zpravy/571704-co-prinasi-stravenkovy-pausal-od-ledna-2021/): <https://www.kurzy.cz/zpravy/571704-co-prinasi-stravenkovy-pausal-od-ledna-2021/>
- d' Ambrosová, H. (2007). *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck.
- Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- Hartl, P., & Nepraš, K. (1993). *Psychologický slovník*. Praha: Budka.
- Herzberg, F. (1971). *Work and Nature of man*. New York: The World Publishing Company.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
- Kurzycz. (2021). Načteno z <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM.
- Mgr. Alice Hejzlarová, L. M. (29. 1 2021). *epravo.cz*. Načteno z <https://www.epravo.cz/top/clanky/zamestnanecke-benefity-tradice-trendy-nevyuzivane-benefity-110263.html>
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.

- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace*. Grada.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada.
- Šitner, R. (2020). *Lidovky.cz*. Načteno z https://www.lidovky.cz/byznys/auto/skoda-vyplatila-slibene-bonusy-krizi-navzdory-odmenu-ve-vysi-80-tisic-dostali-vsichni-zamestnanci.A200511_183217_ln-auto_vag
- Škoda auto. (2019). *Škoda Kariéra*. Načteno z <https://www.skoda-kariera.cz/blog/2019-10-09-vyhody-prace-ve-skoda-auto>
- Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Treybal, J. V. (29. 1 2021). *Daně, účetnictví, právo, práce a mzdy pro profesionály*. Načteno z <https://www.du.cz/33/casova-mzda-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EowlxWzyTi3sizr9NY-24whM/>
- Veselá, Š. (2017). Načteno z Zaměstnanecké benefity a daně: <https://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>
- Veselá, Š. (15. 2 2021). *Grant Thornton*. Načteno z Grant Thornton: <https://www.gtnews.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

8 Přílohy

Příloha 1 - dotazník.....	68
Příloha 2 tabulka s přehledem nezaměstnanosti	70

Příloha 1 - dotazník

Efektivnost motivačních stimulů ve Škoda Auto

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Výsledky budou vyhodnoceny v mé bakalářské práci, kterou zpracovávám na společnost Škoda Auto.

Předem Vám děkuji,

Martina Dlasková

1. Pohlaví

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Muž
- Žena
- Nechci uvést

2. Nejvyšší dosažené vzdělání

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- základní
- střední odborné vzdělání s výučním listem
- úplné střední všeobecné vzdělání
- vysokoškolské - technicky zaměřené
- vysokoškolské - humanitně zaměřené
- vysokoškolské - ekonomicky zaměřené

3. Věk

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-30
- 31-50
- 50 a více
- Nechci uvést

4. Zastáváný stupeň řízení

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- vyšší stupeň řízení
- střední stupeň řízení
- nižší stupeň řízení

5. Seřadte prosím pořadí důležitosti stimulů

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

výše odměny	<input type="text"/>
pracovní prostředí	<input type="text"/>
seberealizace	<input type="text"/>
odměny	<input type="text"/>
vize, strategie, úspěšnost podniku	<input type="text"/>
soutěž o nejlepšího pracovníka	<input type="text"/>
podíl na rozhodování	<input type="text"/>
kariérní postup	<input type="text"/>
morální ocenění vedoucím OJ	<input type="text"/>
sociální ocenění skupinou	<input type="text"/>

6. Ohodnoťte spokojenost se stimuly

Nápověda k otázce: *každý stimul ohodnoťte na stupnici od velmi spokojen až velmi nespokojen dle vašeho pocitu*

	velmi spokojen	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	velmi nespokojen
výše odměny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
morální ocenění vedoucím OJ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
soutěž o nejlepšího pracovníka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vize, strategie, úspěšnost podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bonusy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
seberealizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kariérní postup	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sociální ocenění skupinou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podíl na rozhodování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Příloha 2 tabulka s přehledem nezaměstnanosti

Období	Celková nezaměstnanost	Míra nezaměstnanosti v %	Počet volných míst
12/2020	291 977	4,00 %	318 582
11/2020	274 526	3,80 %	317 972
10 /2020	271 685	3,70 %	310 730
9 /2020	277 015	3,80 %	316 658
8 / 2020	279 078	3,80 %	340 823
7 / 2020	279 673	3,80 %	334 283
6 / 2020	269 637	3,70 %	334 904
5 / 2020	266 144	3.60 %	331 050
4 / 2020	254 040	3.40 %	332 748
3 / 2020	225 687	3.00 %	342 278
1 / 2020	230 022	3.10 %	341 400
12 / 2019	215 532	2.9 %	340 957
11 / 2019	197 289	2.6 %	338 670
10 / 2019	196 518	2.6 %	337 453
8 / 2019	204 789	2.7 %	350 564
7 / 2019	205 120	2.7 %	346 563
6 / 2019	195 700	2.6 %	342 500
5 / 2019	200 675	2.6 %	346 552
4 / 2019	209 828	2.7 %	339 919
3 / 2019	227 053	3.0 %	339 331
2 / 2019	241 417	3.2 %	333 111
1 / 2019	245 057	3.3 %	331 453

(Kurzycz, 2021)