

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

## **Analýza motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.**

**Kateřina PFEFFEROVÁ**

**Vedoucí práce:** PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kateřina Pfefferová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Analýza motivace zaměstnanců ve firmě Škoda Auto a.s.**

Cíl: Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků, jejich komparace a analýzy motivace zaměstnanců v konkrétním oddělení ŠKODA AUTO, a.s. Na základě výsledků z empirické části navrhnout opatření pro zvýšení jejich motivace v pracovní činnosti.

Rámcový obsah:

1. Úvod a cíl práce
2. Aktuální teoretické poznatky k motivaci obecně
3. Současné přístupy k pracovní motivaci včetně vybraných teorií
4. Představení zkoumaného oddělení v rámci ŠKODA AUTO, a.s.
5. Empirická část – metoda sběru dat, vyhodnocení a interpretace dat, návrh případných doporučení
6. Závěr práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:


1. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.: Jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
2. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
3. MICHAEL, A. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: C.H.BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. NIERMEYER, R. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.* 1. vyd. Praha: GRADA, 2005. ISBN 80-247-1223-7.


Datum zadání bakalářské práce: únor 2019


Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.

  
**PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.**  
Vedoucí práce

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

  
**Mgr. Petr Šulc**  
Prorektor ŠAVŠ

  
**Kateřina Pfefferová**  
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. o zveřejňování závěrečných prací Směrnice Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, ve znění pozdějších předpisů, zejména pak § 35 odst. 3, tzn., že ŠAVŠ nezasahuje do mých práv v případě využití této práce pro vnitřní potřebu a §60 – školní dílo. Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiju-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti ŠAVŠ. V tomto 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 ...01.05.2020.....

Podpis: Pfefferová

Děkuji paní PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. a panu Mgr. Jaromíru Novákovi za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	9
1 Teoretická část .....	10
1.1 Motivace a stimulace.....	10
1.1.1 Motivace a motiv.....	10
1.1.2 Zdroje motivace .....	12
1.1.3 Stimulace.....	14
1.2 Typy motivace .....	15
1.2.1 Vnitřní motivace.....	15
1.2.2 Vnější motivace .....	15
1.3 Motivační teorie.....	16
1.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	17
1.3.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb.....	21
1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	23
1.3.4 McGregorova teorie XY .....	25
1.3.5 Vroomova teorie očekávání .....	26
1.3.6 McClellandova teorie tří potřeb.....	28
2 Praktická část .....	31
2.1 O společnosti ŠKODA AUTO a.s. ....	31
2.2 Zaměstnanci a benefity .....	31
2.3 Pracovní zásady společnosti.....	31
2.4 Struktura zaměstnanců .....	32
2.5 Dotazníkové šetření .....	33
2.6 Analýza zjištěných skutečností.....	47
3 Vlastní návrh řešení či aplikace .....	51
3.1 Vztahy s nadřízenými.....	51

3.2	Benefity .....	52
3.3	Vztahy a náplň práce.....	52
	Závěr .....	54
	Seznam literatury .....	56
	Seznam obrázků a grafů .....	58
	Seznam příloh .....	59

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

a.s.	Akciová společnost
THP	Technicko-hospodářský pracovník
Kol.	Kolegové
Str.	Strana
Atd.	A tak dále
Apod.	A podobně
Např.	Například
IT	Informační technologie
HO	Home Office
Tzv.	Takzvaný



## Úvod

Tato bakalářská práce na téma „*Analýza motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.*“ v teoretické části seznamuje se základními termíny, pojmy ohledně motivace, včetně vybraných teorií, které jsou důležité k pochopení a vytvoření analýzy v praktické části.

Sběr informací k analýze byl proveden pomocí elektronického dotazníku, který se zpřístupnil zaměstnancům firmy ŠKODA AUTO a.s. Na základě výsledků z odpovědí respondentů je v této bakalářské práci vyhodnocen výsledek a navrženo opatření ke zvýšení motivace v pracovní činnosti již zmiňované firmy.

Skupina dotázaných respondentů pochází z odlišných pracovních pozic, ve kterých dochází k působení různých faktorů, které mohou ovlivňovat míru motivace. Předpokládá se, že zaměstnanci na vyšších pozicích budou disponovat s vyššími potřebami motivace, které zahrnují například kariérní růst, vyšší iniciativu a zodpovědnost v pracovní činnosti. Kdežto zaměstnanci, kteří nemají vyšší potřeby, se spokojí s naplněním nižších základních potřeb, kam patří platové ohodnocení, bezpečnost v práci, a podobně.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě zjištění určité míry demotivace zaměstnanců při jejich výkonu práce. Během povinné praxe došlo ke schválení vytvoření analýzy a následného opatření k výslednému šetření, pokud by se prokázala nízká míra motivace respondentů.

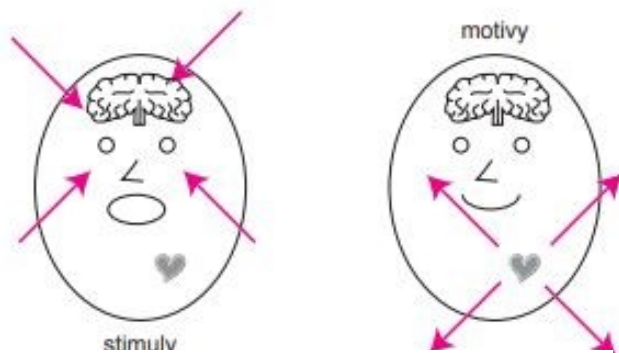
Cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a dotazníkového průzkumu vytvořit analýzu motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s., kde je většina THP respondentů z oddělení nákupu kovů.

Citace jednotlivých pramenů, ze kterých byly čerpány informace, jsou psány stylem ISO 690. Všechny citované zdroje této práce patří k ověřeným a věrohodným.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Motivace a stimulace

Pojmy „motivace“ a „stimulace“ spolu úzce souvisí, přesto mají odlišný význam. Motivace je tvořena vnitřními pohnutky, kdežto stimulace pohnutky vnějšími (Plamínek, 2007 str. 14).



Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Zdroj: Plamínek, 2015, str. 16, Tajemství motivace - 3. vydání.

V rámci efektivnějšího fungování firem je vhodné kombinovat oba způsoby, tedy motivování i stimulování zaměstnanců. Z dlouhodobějšího hlediska je však přínosnější motivace pracovníků, protože celkové úsilí vychází z jejich nitra, díky kterému podávají lepší výkony a pracují raději. Při stimulaci jsou lidé poháněni stimuly, které když přestanou na člověka působit, začnou ztrácet smysl vykonávání práce (Plamínek, 2015 str. 16).

### 1.1.1 Motivace a motiv

Latinské slovo „*movere*“ značí motivaci v českém jazyce jako pohnutku k činu. Podle Ladislava Blažka (Blažek, 2014 str. 162) „*Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv.*“. Jiří Plamínek (Plamínek, 2007 str. 15) uvádí ve své knize, že „*motivace je nositelkou obrovské výhody – pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů. Člověk vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité.*“. Motivace v úzké návaznosti s pojmem motiv „donutí“ člověka vykonat určitou činnost vnitřně bez vnějšího zásahu. Plamínek v citaci výše uvádí, že díky vnitřní motivaci a motivům pracuje

člověk raději. Zaměstnanec tak pracuje s tím, že je pro něj jeho pracovní povinnost smysluplnější. V tomto případě má mnoho důvodů, proč s činností nepřestávat.

Dle knihy Bedrnové (Bedrnová, a další, 2004) působí motivace ve třech rovinách neboli dimenzích, které ji lépe definují:

- **Dimenze směru**

Tato dimenze má za úkol určit směr motivace činnosti člověka a odvrátit všechny ostatní směry. Soustředěním pozornosti pouze na jeden směr zjistí jedinec své preference ohledně věcí, které ho motivují (Bedrnová, a další, 2012 str. 226).

V knize Bedrnové (Bedrnová, a další, 2004 str. 241) jsou uvedené používané obraty, které se vyjadřují v rovině prožívání: „*Chci to a to.*“, „*Rád bych to a to.*“, „*Nezajímá mne to či to.*“, apod.

- **Dimenze intenzity**

Dimenze intenzity vychází ze směrové, která nejprve určila „cíl“ a „směr“ motivace. Dále činnost k tomuto cíli je v závislosti na intenzitě motivace a většího či menšího úsilí, které jedinec vykonává (Bedrnová, a další, 2012 str. 226).

Ve slovních spojeních se dá intenzita vyjádřit stupňováním. Bedrnová, Nový & spol. (Bedrnová, a další, 2004 str. 241) : „*„Docela bych chtěl.*“, „*Chci.*“, „*Velmi toužím.*“, apod.“. Čím vyšší stupeň člověk určitému cíli přisoudí, tím hlubší je jeho intenzita.

- **Dimenze stálosti**

V dimenzi stálosti člověk překonává vnitřní a vnější překážky k dosažení cíle, aniž by se snížila jeho intenzita nebo směr. Pokud jedinec vytrvá, tím spíše svého cíle pomocí své motivace dosáhne (Bedrnová, a další, 2004 str. 242).

Dalším důležitým pojmem je „*motiv*“, který je jedním ze základů pro vytvoření motivace. Jak už bylo zmíněno v citaci v textu výše (Plamínek, 2007) od Plamínka, člověk se musí trefit do správných motivů, aby se dostal k danému cíli bez vnějšího zasahování. Správné motivy jsou pro každého člověka individuální. Motiv je důvod, proč člověk činnost vykonává. Jedná se o vnitřní pohon neboli „*palivo*“ k činnosti.

Dle knihy Gillnerové (Gillernová, 1995) je základní motivační silou potřeba. Každý člověk má odlišné potřeby. Ty základní životní jsou ale pro všechny stejně důležité naplnit. Vyšší potřeby, například společenského uznání nebo dosažení v životě

nějakého cíle, bývají individuální a někteří ani takové potřeby mít nemusí. Lidé se v nich často odlišují.

*„Motivace není prapůvodní vrozená lidská vlastnost. Abyste si toto tvrzení ověřili, musíte své kolegy pozorovat s odstupem, jako celistvé lidské bytosti, tedy nejen na pracovišti, ale i jako soukromé osoby.“* (Niermeyer, a další, 2005 str. 16). Z této citace vyplývá, že je důležité poznat zdroje motivace a motivů i mimo pracovní prostředí. Volnočasové aktivity a zájmy mohou napovědět, co člověka naplňuje, vnitřně motivuje k lepším výsledkům nebo jaké pracovní činnosti mu více vyhovují, zda dokáže danou úlohu vykonat.

*„Pracovní motivace vyjadřuje přístup jednotlivce k práci, jeho ochotu pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).“* (Jindra, a další, 2008 str. 3). Motivace závisí na celkovém postoji člověka k práci a jeho rozpoložení v danou chvíli, kdy má podávat výkon. Vliv mohou mít i osobní záležitosti. Když člověk má mimopracovní problémy, je možné, že ho to ovlivní natolik, až bude cítit nulovou motivaci k vykonávání práce. Pokud je však momentálně v dobrém rozpoložení a spokojený v osobním životě, promítá se to i v pracovním prostředí, kdy má díky své vyrovnanosti a spokojenosti více motivace pracovat či podávat lepší výkony. Vnitřní procesy jsou ovlivněny vnějšími vlivy.

### **1.1.2 Zdroje motivace**

Zdroje motivace pomáhají porozumět jejímu vzniku a lidskému či pracovnímu chování (Bedrnová, a další, 2004 str. 244).

Motivačních zdrojů je nespočet, ale mezi ty základní patří:

- **Potřeby**

Základním pilířem zdrojů motivace je potřeba. Jedná se o stav, kdy člověk pociťuje určitý nedostatek něčeho, co má pro jedince význam. Nemusí se vždy jednat o potřebu uvědomovanou. Ta neuvědomovaná se projevuje pocitem nepohody, kdy není známé, o jakou potřebu se jedná. Kdežto u uvědomované jedinec přesně ví, jaký nedostatek potřeby ho uvádí do nepohody a nepříjemných pocitů (Bedrnová, a další, 2012 str. 229).

Existuje hned několik druhů potřeb. Od základních biologických potřebných k běžnému fungování života až po „vyšší“ potřeby, které souvisí s kulturou, sociálním prostředím (Bedrnová, a další, 2012 str. 229).

- **Návyky**

Návyk neboli stereotyp se charakterizuje opakovanou, naučenou činností. V knize Bedrnové a kol. (Bedrnová, a další, 2004 str. 246) ji označují také jako „*naučený vzorec chování*“, který používáme v konkrétních situacích.

Objevovat se mohou v jakékoliv činnosti člověka. Jedná se o výsledek výchovy či jiných okolních vlivů, ale také aktivit, prostřednictvím kterých se člověk formuje sám a vytváří si své vlastní návyky (Bedrnová, a další, 2004 str. 246).

- **Zájmy**

Pojem „*zájem*“ může mít v psychologii mnoho definic. Podle Bedrnové a kol. (Bedrnová, a další, 2012 str. 230) je nejčastěji chápána jako „*odvozená potřeba*“ nebo „*zvláštní druh motivu*“.

Jedná se o aktivity, které jedince baví vykonávat, naplňují ho a rozvíjí osobnost. Na vlivu zájmu na člověka závisí jeho hloubka a stálost, což znamená, do jaké míry se určitému zájmu jedinec věnuje a zda jde o dlouhodobější či krátkodobější stav. Zájmy krátkodobé a neintenzivní jedince neovlivní natolik jako ty dlouhodobé a intenzivní (Bedrnová, a další, 2012 str. 231).

- **Hodnoty**

Jedná se o subjektivní posuzování skutečností. Hodnotu může mít pro člověka téměř cokoliv. Soubor hodnot dokáže ovlivnit lidské chování a jednání (Bedrnová, a další, 2004 str. 248).

Rozdělují se na vyšší a nižší. Pokud řadíme skutečnost do vyšší hodnoty, znamená to, že má pro jedince větší význam a je v jeho životě důležitější než ta nižší (Bedrnová, a další, 2004 str. 248).

Mezi obecně nejvýznamnější hodnoty řadíme rodinu, přátele, lásku, zdraví, práci, vzdělání atd. Výši v hodnotovém žebříčku si však jedinec určuje individuálně sám (Bedrnová, a další, 2004 str. 249).

- **Ideály**

*„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“* (Bedrnová, a další, 2012 str. 232). Z této citace vyplývá, že se jedná o určitý vzor, podle kterého se snaží jedinec chovat a řídit se stejným či podobným směrem, aby dodržoval zásady svého ideálu. Týká se ať už životní oblasti nebo té pracovní. Ideály se formují pomocí vnějších vlivů (rodina, přátelé, autority) (Bedrnová, a další, 2012 str. 232).

### **1.1.3 Stimulace**

*„Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví“* (Plamínek, 2007 str. 15). Z citace tedy vyplývá, že člověk, který je poháněn určitými odměnami a výhodami, bude nadále danou činnost vykonávat, dokud stimuly nadřizovaný nebo zaměstnavatel nepřestane poskytovat. V momentu, kdy člověk přestane být podněcován, nebude mít nadále důvod v práci pokračovat. Daná činnost pro něj přestane mít smysl (Plamínek, 2007).

Z dlouhodobějšího hlediska se zaměstnavateli vyplatí, když je člověk spíše motivován vnitřními pohnutky než stimuly. Motivace má pro člověka hlubší význam a smysl. Stimulace nenabývá tak stálého a intenzivního stavu (Plamínek, 2015 str. 17).

*„Pro praktickou aplikaci poznatků teorií pracovní motivace (viz Kleibl – Hüttllová – Dvořáková, 1998) je důležité zjišťování mechanismů, které jsou hybnou silou pracovní aktivity lidí. Výsledky slouží ke strategickému i operativnímu řízení, konstrukci a zaměření stimulů v ovlivňování zaměstnanců. Nemohou být zaměřena pouze na hmotnou stimulaci, ale na celý systém faktorů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce.“* (Dvořáková, a další, 2012 str. 219). Z citace vyplývá, že v praktickém vedení pracovní síly se musíme zaměřit na více faktorů, které ovlivňují zaměstnance a jejich fungování v pracovním prostředí. Nelze se zaměřit pouze na jeden faktor, protože těch rozhodujících je větší množství.

V rámci vedení je složité „trefit“ se do vhodných stimulů všech zaměstnanců dané firmy. Už z tohoto důvodu je lepší zaměřit se na více faktorů, protože pro jednotlivého zaměstnance mohou být funkční odlišné stimuly. Rozdílné je také rozmezí stimulů, které jedinec k činnosti potřebuje (Dvořáková, a další, 2012).

## **1.2 Typy motivace**

Dle písemných zdrojů z dostupných knih se motivace dělí na dva typy, vnitřní a vnější. Původně s existencí těchto typů přišli Herzberg a jeho tým kolegů (Armstrong, 2005 str. 161).

### **1.2.1 Vnitřní motivace**

Člověk je vnitřně spokojený s tím, co vykonává. Pracovníci využívají své dovednosti a schopnosti, které mohou více rozvíjet. Mají příležitost dále postupovat v kariérním žebříčku (Armstrong, 2007 str. 110).

Vnitřní motivační struktura může být v čase proměnlivá. Ovlivňuje ji mnoho vnějších faktorů, charakteristické rysy osobnosti a momentální vnitřní rozpoložení. Jednotlivý zaměstnanec disponuje svou vlastní mírou vnitřní motivace (Blažek, 2014 str. 162).

### **1.2.2 Vnější motivace**

Nadřízení pracovníci své podřízené zaměstnance motivují vnějším způsobem pomocí odměn (například vyšším platem, pochvalou, uznáním nebo povýšením) a trestů (například kritika, odepření odměn, snížení platu atd.). Na každého zaměstnance individuálně platí jiný způsob. Někteří potřebují odměny a druzí zase tresty. Pokud jedinec preferuje vnější motivaci pomocí odměn, tresty ho spíše mohou demotivovat. Způsob motivace zvolí nadřízení na své podřízené dle jejich uvážení (Armstrong, 2007 str. 110).

Podle Ladislava Blažka (Blažek, 2014) je pro efektivitu motivace důležité pozitivně rezonovat motivy pomocí stimulů. Dále se musí brát v potaz i to, že na každého jedince zapůsobí vnější motiv jinak a vyvolá rozdílnou reakci. Totéž je možné, že se stane i u jednoho člověka, který se v různých situacích a obdobích zachová rozdílně.

### 1.3 Motivační teorie

Různé přístupy k motivaci se zakládají na motivačních teoriích. Podle knihy Armstronga (Armstrong, 2005 str. 161) nebo dle Donnellyho a kol. (Donnelly, a další, 2002) se dělí teorie na tři skupiny:

- **Teorie instrumentality**

Tato teorie si zakládá především na motivaci ve stylu „cukru a biče“, což znamená formou odměn a trestů. Dle Armstronga (Armstrong, 2007 str. 111) se jedná o prostředek, který zajišťuje žádoucí chování lidí.

Počátky sahají až k taylorismu, kde F. W. Taylor v metodách vědeckého řízení z roku 1911 psal o dělnících, kteří jsou schopni podávat lepší výkony než průměrný pracovník, pokud neměli stoprocentně zajištěné permanentní zvyšování odměn, především peněžních (Armstrong, 2005 str. 162).

Pokud se při dosahování cíle pracovníci dopracují k úspěchu, získají odměnu. Při opakování stejného úkonu si zapamatují, že tento postup byl úspěšný a díky tomu následně pozitivně odměněn. Kdežto při selhání, trestu pracovníci nabývají negativní upevňování, které signalizuje, že je potřeba vyhledat jiné způsoby, jak dosáhnout cíle (Armstrong, 2007 str. 111).

- **Teorie zaměřené na obsah**

V teoriích zaměřených na obsah záleží na jednotlivých krocích, které jsou lidmi vykonávány, aby uspokojili své potřeby. Především se identifikují přední potřeby ovlivňující chování (Armstrong, 2007 str. 112).

Pokud nejsou potřeby uspokojeny, dochází u člověka ke stavu nerovnováhy a nestability. K dosažení stability je nutné zvolit jiné chování nebo vynaložit určité úsilí. Každý jedinec tuto situaci řeší individuálně a rozdílně vkládá k dosažení cíle rozlišnou míru snahy. Závisí především na prostředí daného člověka, momentální rozpoložení, výchově či současné životní situaci, ve které se nachází (Armstrong, 2005 str. 162).

Jednu potřebu lze uspokojit více způsoby. Pokud má člověk dlouhodobě neuspokojenou potřebu, hledá více možností, jak se z tohoto nevyhovujícího stavu dostat do vyhovujícího. Platí také v opačném případě, kdy jeden způsob cíle může uspokojit více potřeb (Armstrong, 2005 str. 162).



Mezi nejznámější autory, kteří se podíleli na vzniku teorií zaměřujících na obsah, patří Maslow (1954) s koncepcí hierarchií potřeb, Herzberger (1957), který vytvořil dvoufaktorový model, nebo Alderfer (1972) s ERG teorií pojednávající o potřebách existence, příbuzenství a růstu (Armstrong, 2005 str. 162).

Z výše zmíněných autorů dosahoval největšího vlivu Maslow a jeho hierarchie potřeb (Armstrong, 2007 str. 112).

- **Teorie zaměřené na proces**

*„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.“* (Armstrong, 2005 str. 163).

V citaci, která je uvedena výše, se uvádí, že záleží především na psychologickém procesu a rozpoložení jedince, který ovlivňuje jeho motivaci k vykonávání činnosti.

V této skupině se primárně zaměřují na to, jak k samotné motivaci dochází (Donnelly, a další, 2002 str. 381).

Tyto teorie se také nazývají kognitivní či poznávací, protože se zabývají vnímáním pracovního prostředí a způsobem jeho chápání (Armstrong, 2007 str. 112).

Kognitivní (neboli poznávací) teorie jsou pro manažery užitečnější než ostatní teorie, protože poskytují realističtější pohled metod pro motivaci lidí (Armstrong, 2007 str. 113).

Dle knihy Armstronga (Armstrong, 2005) se Guest (1992) domnívá, že extenzivní výzkum zpochybnil Maslowovu a Herzbergovu teorii, která patří pod teorie zaměřené na obsah (neboli teorie potřeb), a která nemá tak vyhovující a reálnější přístup k motivaci jako právě teorie, které jsou zaměřené na proces.

Mezi teorie, které jsou zaměřené na proces, patří například expektační teorie (očekávání), teorie cíle (dosažení cílů) nebo teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti) (Armstrong, 2007 str. 113).

### **1.3.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Autorem této teorie je Abraham Maslow, který ji v roce 1954 publikoval ve své práci „Motivation and Personality“.

V knize Ladislava Blažka (Blažek, 2014 str. 163) se uvádí, že dle této teorie jsou potřeby hybnou silou v chování jedince. Člověk si díky potřebám vytvoří cíle

či přání, kterých chce dosáhnout. Díky provedení následných aktivit nastane k jejich dosažení, které vyvolají uspokojení.

Dle Jamese H. Donnellyho a kol. (Donnelly, a další, 2002 str. 371) vychází Maslowova teorie hierarchie potřeb ze dvou předpokladů:

- Lidské potřeby závisí na tom, co již člověk má a které uspokojil. Chování je často ovlivněno potřebou, která je doposud neuspokojena. Ta uspokojená není v pozici motivátoru (Donnelly, a další, 2002 str. 371).
- Jedinec má hierarchicky uspořádané potřeby, které chce postupně uspokojovat. Ve chvíli, kdy se jedna potřeba dané úrovně uspokojí, přechází se na další novou potřebu, na kterou se člověk zaměří (Donnelly, a další, 2002 str. 371).

Lidské potřeby se člení na pět základních skupin. Od nezákladnější potřeby fyziologické, bezpečí, sounáležitosti, úcty až po tu nejvyšší seberealizace. Graficky společně jednotlivé skupiny tvoří pyramidu (Armstrong, 2007 str. 119).



Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Procházková, 2018, [Online] <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

Následující text tvoří jednotlivé skupiny a jejich základní poznávací vlastnosti a jednotky:

- **Fyziologické potřeby**

Nejnižší úrovní Maslowovy hierarchie jsou fyziologické potřeby. Patří sem základní potřeby, bez kterých člověk nemůže existovat. Například potřeba kyslíku, vody, potravy apod (Armstrong, 2005 str. 162).

Jedná se o primární potřeby, jejichž dominance nad ostatními je zřetelná, a pokud nejsou uspokojeny, tak se pozornost jedince upírá pouze k nim (Donnelly, a další, 2002 str. 371).

V rámci pracovní motivace v organizacích dosahují k uspokojení těchto potřeb především pomocí mzdy. Pracovní prostředí zaměstnavatel přizpůsobuje tak, aby dosahovalo základních hygienických, klimatických a dalších podmínek pro příjemnější výkon práce (Blažek, 2014 str. 164).

- **Potřeby bezpečí**

Druhou úrovní teorie jsou potřeby bezpečí. Tato část zahrnuje potřeby bezpečí fyzického, emocionálního či duševního. Neuspokojení vede k nejistotě a ztrátě pocitu bezpečí (Blažek, 2014 str. 163).

Pracovní motivace mohou uspokojovat tyto potřeby pomocí jistoty práce, kdy bude mít zaměstnanec pocit, že nemůže jen tak přijít o svou pozici, zajištěním v pracovní neschopnosti nebo vytvořením takových bezpečnostních podmínek, aby se minimalizovalo zranění na pracovišti (Blažek, 2014 str. 164).

- **Potřeby sounáležitosti**

Mezi třetí potřeby Maslowa se řadí potřeby sounáležitosti. Souvisí s mezilidskými vztahy, kdy člověk cítí nutkání vytvářet formální či neformální vztahy s ostatními lidmi (Armstrong, 2005 str. 162).

Neuspokojení potřeb sounáležitosti mohou vézt ke špatnému vlivu na duševní zdraví jedince, protože má v povaze být společenský a navazovat přátelské vazby se svým okolím (Donnelly, a další, 2002 str. 372).

Zaměstnanec touží po „zapadnutí“ do pracovního kolektivu, kde bude moci sdílet své zájmy nebo hodnoty (Blažek, 2014 str. 164).

- **Potřeby úcty**

Na další úrovni se nachází potřeby úcty. Ty se týkají sebeúcty a úcty. Sebeúctou se rozumí potřeba stabilního a vysokého hodnocení sebe samého, kdežto úcta pak zahrnuje uznávání ostatními jedinci (Armstrong, 2005 str. 162).

Zaměřili-li se pozornost na potřeby úcty v organizaci, dojde ke zjištění souvislosti především s vykonávanou funkcí nebo uznáním kvalit jedince ve společnosti kolektivu zaměstnance (Blažek, 2014 str. 164).

Uznání od ostatních musí být zasloužené a oprávněné, aby člověka dovedlo k většímu pocitu sebedůvěry (Donnelly, a další, 2002 str. 372).

- **Potřeby seberealizace**

Poslední nejvyšší úroveň je v závislosti s podstatou výkonu práce pro daného člověka, zda je v souladu s jeho smyslem života (Armstrong, 2005 str. 163).

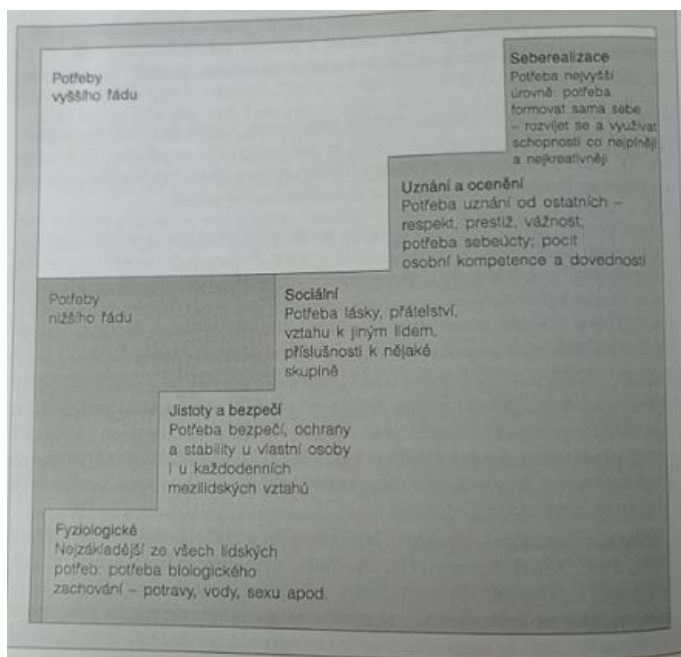
Jedinec se snaží rozvíjet a plně realizovat své talenty či schopnosti v dané činnosti. Ve své roli chce být nejlepší, nejvýkonnější (Donnelly, a další, 2002).

K uspokojení těchto potřeb dochází pouze tehdy, kdy jsou potřeby předchozích úrovní uspokojeny (Donnelly, a další, 2002 str. 373).

Při neuspokojení potřeb seberealizace se postupně vytrácí motivace k pokračování v jeho výkonu práce. Dochází ke ztrátě smyslu života, celkovému deprimování a nudě. K uspokojení musí jednatlivec zapojit především své vlastní síly (Lea, a další, 1994 str. 86).

V zaměstnání se snaží seberealizovat především zaměstnanci, kteří očekávají od své práce něco více než jen dobré platové ohodnocení. Potřebu seberealizace nemívá každý zaměstnanec (Lea, a další, 1994 str. 86).

Zaměstnavatelé nebo nadřízení mohou jedince, kteří se snaží seberealizovat, podporovat v jeho snaze pomocí zadaných zajímavých úkolů a možností se dále rozvíjet (Lea, a další, 1994 str. 86).



**Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb-vyšší a nižší řád**

Zdroj: Donnelly, a další, 2002, str. 372.

Maslowova hierarchie rozděluje jednotlivé úrovně pyramidy na dvě skupiny, a to na potřeby vyššího či nižšího řádu. Do nižších potřeb se řadí základní skupina fyziologická, bezpečí, sounáležitosti (sociální potřeba). Pod vyšší řád náleží poslední dvě úrovně hierarchie. Nazýváme je potřeby uznání a seberealizace (Donnelly, a další, 2002 str. 372).

### 1.3.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb

C. P. Alderfer vytvořil na základě hierarchie potřeb podle Maslowa modifikovanou verzi.

V knize Milana Nakonečného (Nakonečný, 1992 str. 98) se píše, že Alderfer nazval Maslowovu teorii „*reliktem z heroického období psychologie*“.

Tato modifikace vychází ze čtyř principů, díky kterým byla následně shrnuta motivace do tří motivů. Mezi tyto čtyři principy patří:

- **Hypotéza frustrace**

V této hypotéze nastává u jedince frustrace z dlouhodobě neuspokojené potřeby, která dominuje nad všemi ostatními potřebami. Dokud ji nedokáže uspokojit, k žádné vyšší potřebě se člověk neposune (Nakonečný, 1992 str. 98).

- **Hypotéza frustrace – regrese**

Pokud není určitá potřeba dlouhodobě uspokojena, nastává *frustrace*<sup>1</sup> z neuspokojení, následně *regrese*<sup>2</sup>, kdy se jedinec vrátí k hierarchicky nižší potřebě, která se stane dominantnější díky jejímu nedostatku (Nakonečný, 1992 str. 98).

- **Hypotéza progresivního uspokojení**

Při uspokojení potřeby člověk postoupí na vyšší úroveň, kde se nachází další potřeba, kterou se snaží naplnit (Nakonečný, 1992 str. 98).

- **Hypotéza progresivní frustrace**

Jedinec zažívající frustraci z potřeby může dosáhnout určitého posunu a vývoje osobnosti, při kterém si člověk aktivuje vyšší potřeby k uspokojení (Nakonečný, 1992 str. 98).

Mezi tři vycházející motivy ze čtyř principů patří:

- **Existence**

Do skupiny existence spadají všechny základní potřeby, například fyzické, existenční nebo zajištění jistoty (Nakonečný, 1992 str. 98).

V porovnání se základním modelem hierarchie potřeb A. Maslowa pod tuto skupinu patří dvě úrovně: *fyziologické potřeby* a *potřeby bezpečí*.

- **Relace**

Druhá úroveň relace zahrnuje především potřebu mezilidských vztahů a sociálního prostředí. Jedinec chce cítit v určité skupině lidí sounáležitost, a že někam „patří“. Člověk by rád sdílel své zájmy, názory a postoje se svým okolím (Dědina, a další, 2005 str. 146).

Tato skupina je v základní hierarchii potřeb pojmenována jako *potřeby sounáležitosti*.

---

<sup>1</sup> frustrace = (lat. *frustrá*, marně, *frustratio*, klamání) stav neuspokojení potřeb, které v nejbližší době nelze uspokojit (Geist, 1992).

<sup>2</sup> regrese = (lat. *regressus*, ústup) návrat k dřívějšímu stavu, dočasný (Geist, 1992).

- **Růstu**

V poslední skupině Aldefera se nachází potřeby růstu, díky kterým se jedinec chce rozvíjet ve svém potenciálu nebo dovednostech, dále sem patří sebeúcta a úcta nebo touha po uznání od lidí, kteří se nacházejí v okolí jedince (Nakonečný, 1992 str. 98).

Hierarchie potřeb Maslowa tuto skupinu zahrnuje ve dvou úrovních: *potřeby úcty*, *potřeby seberealizace*.

Alderferův model ve třech motivech shrnuje všech pět úrovní pyramidy Maslowa (Nakonečný, 1992 str. 98).

### **1.3.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Dvoufaktorovou teorii za pomoci kolegů Mausnera a Syndermana sepsal v publikaci *The Motivation to Work* (1959) F. Herzberg. Publikace vycházela z výzkumu, který prováděli v 50. letech na 200 zaměstnancích ve městě Pittsburgh („pittsburghské studie“) (Bedrnová, a další, 2004 str. 269).

Ze studie vychází, že spokojenost a nespokojenost jsou od sebe odlišné a na sobě nezávislé. Nelze však přímo hovořit o protikladu (Koubek, 2008 str. 59).

Jedná se o druhou neznámější motivační teorii, která je nejčastěji označována jako motivačně hygienická dělí se do 2 skupin (Bedrnová, a další, 2012 str. 246):

- **Hygienické faktory**

Pokud jsou hygienické faktory uspokojující, vede to pouze k tomu, že jedinec necítí nespokojenost. Avšak v nepříznivých hygienických faktorech se vyskytuje nespokojenost, která může ovlivnit také motivaci k práci (Bedrnová, a další, 2012 str. 247).

Do těchto faktorů se v pracovním prostředí zahrnuje například mzda, organizační klima, mezilidské vztahy, personální řízení, pracovní podmínky nebo jistota pracovní pozice (Dvořáková, a další, 2012 str. 228).

- **Motivátory**

V příznivém působení motivátorů se dostaví u jedince spokojenost a větší pracovní nasazení, díky kterému podává lepší výkon. Při negativním vlivu motivátorů se člověk nedostává přímo do stavu nespokojenosti. Ovlivňuje to pouze

míru motivace k práci nikoliv celkovou komfortnost jedince (Bedrnová, a další, 2004 str. 59).

Mezi motivátory patří například výkon, na základě, kterého se hodnotí dosažený úspěch, uznání, obsah práce, možnost rozvíjet sebe a své schopnosti, delegace práce atd. (Dvořáková, a další, 2012 str. 229).

Rozdíly mezi těmito skupinami se mohou přirovnat k rozdílům skupin *vnitřních* a *vnějších* motivátorů. *Vnitřní* jsou součástí výkonu práce, kdy je pro zaměstnance samotná činnost motivující tzv. motivátor. Mezi *vnější* se nejčastěji nachází odměny, které zaměstnanec získá po vykonané činnosti, tím se rozumí hygienické faktory, které však poskytují pouze malé nebo žádné uspokojení z práce (Donnelly, a další, 2002 str. 377).



Obrázek 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Zdroj: Štrach, 2014, [Online] [https://is.savs.cz/auth/dok\\_server/slozka.pl?ds=1;dok=1;id=13903](https://is.savs.cz/auth/dok_server/slozka.pl?ds=1;dok=1;id=13903).

Na obrázku číslo 3 se nachází jednoduché schéma dvoufaktorové teorie, kde je zobrazena v rámci hygienických a motivujících faktorů spokojenost a nespokojenost při jejich vlivech. Obrázek také obsahuje příklady patřící do jednotlivých skupin, které byly vyjmenovány v textu již výše (Štrach, 2014 str. 6).

V praxi Herzbergova dvoufaktorová teorie funguje trochu odlišněji. Jednotlivé složky z jedné skupiny faktorů mohou souviset se složkami z druhé skupiny. Dokonce jsou i příklady, kdy věci, které zahrnuje jiná položka, mohou být také součástí té druhé. Například se často uvádí mzda (plat) zároveň jako hygienický faktor i motivátor. Je to především proto, že přímo souvisí s výkonem práce (motivátor). Pokud s odpovídajícím pracovním výkonem či uznáním dostane jedinec určitou výši mzdy, stane se tak mzda podnětem k tomu, aby zaměstnanec zlepšil svůj výkon.



Díky tomu se plat stal motivátorem. Z toho se tedy usuzuje, že rozdělení do dvou skupin není tak jednoznačné a závisí to především individuálně na jedinci a organizaci, kteří dle uvážení vhodně pracují s faktory ke spokojenosti v dané situaci. Rozdělení faktorů je tak komplexní, že nemusí fungovat stejně u všech jedinců či organizací (Dvořáková, a další, 2012 str. 229).

#### **1.3.4 McGregorova teorie XY**

Autorem teorie XY je D. McGregor, který ji vyhotovil jako východisko několika přístupů k vedení lidí. Tento model se však využívá nejen při vedení zaměstnanců, ale především ke správnému přístupu k jejich motivaci (Dvořáková, a další, 2012 str. 231).

Už dle názvu lze odvodit, že se dělí na dvě od sebe odlišné skupiny, které se vyznačují několika charakteristickými znaky:

- **X:**

Ve skupině X se předpokládá, že má jedinec nechuť k práci, ke které musí být nucen, aby ji vykonával. Pomáhá primárně výhrůžka trestem. Důvod člověka k výkonu bývá především plat, díky kterému si zajistí základní potřeby, ale tím, že nemá žádnou jinou motivaci k výkonu práce, potřebuje stále jeho zvyšování (Blažek, 2014 str. 175).

V pracovním prostředí zaměstnanec nevytváří pozitivní mezilidské vztahy (Blažek, 2014 str. 176).

Co se týče samotného obsahu práce, nechce vykonávat něco, kde by měl mít větší zodpovědnost. Jedinec má téměř nulové ambice se zlepšovat a postupovat v kariérním žebříčku výše (Blažek, 2014 str. 176).

Zaměstnanec nevyužívá svých předností k podávání lepších výkonů (Blažek, 2014 str. 176).

- **Y:**

Jedinec, který spadá do skupiny Y, se do práce těší a rád vykonává náplň své pracovní pozice. Vynakládá dostatečné úsilí k tomu, aby dosáhl úspěchu, cíle. Dokáže uplatnit své schopnosti k výkonu a dostatečně je rozvíjet (Blažek, 2014 str. 176).

V pracovním prostředí pracuje na udržování kladných mezilidských vztahů (Blažek, 2014 str. 176).

Zaměstnanec dokáže sám sebe kontrolovat, zda plní své úkoly správně a neporušuje podmínky organizace, proto není potřeba výhrůžka trestem ze strany nadřízeného (Blažek, 2014 str. 176).

Člověk vyhledává zodpovědnost, kterou je ochoten mít ze své náplně práce. Svou tvořivostí a schopnostmi přispívá pozitivně do organizace. Svou pílí se snaží postoupit v karierním žebříčku výš (Blažek, 2014 str. 176).

Charakteristiky jednotlivých skupin vycházejí z dedukcí, nikoliv z výzkumů, proto by se měly porovnávat se skutečností, aby nedocházelo k mylné interpretaci. Nejedná se tedy o určený předpis či návrh strategie pro manažery (Handlíř, 1998 str. 211).

S rozvojem společnosti se v dnešní době vyskytuje v organizacích především skupina Y. Přesto na některých pracovištích stále převládá přístup k zaměstnancům ve stylu skupiny X. Jedinec, který je typem Y a v organizaci veden stylem typu X, shledává tento stav nevyhovujícím (Bedrnová, a další, 2004 str. 273).

Zaměstnanci stále více touží po zapojování do cílů organizace a spojování je s těmi vlastními jednotlivých jedinců (integrace), předávání odpovědnosti za práci, která svými výsledky může ovlivnit pozitivně celou organizaci (Bedrnová, a další, 2012 str. 250).

### 1.3.5 Vroomova teorie očekávání

V roce 1964 popsal teorii očekávání V. H. Vroom ve své knize *Work and Motivation* (Blažek, 2014 str. 166).

Mezi klíčové pojmy patří valence, instrumentalita a expektace (Armstrong, 2005 str. 163).

**Valence** značí subjektivní hodnotu, kterou pro nás má událost, věc či cíl. **Instrumentalita** představuje konané činnosti, díky kterým jedinec dosáhne stanoveného cíle. **Expektace** neboli očekávání ukazuje subjektivní pohled člověka na pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek, 2014 str. 166).

Míru motivace v závislosti s těmito pojmy vyjádřil Vroom v tomto jednoduchém vzorci:

$$M = f(V.E)$$

Písmeno **M** značí míru motivace,  $f$  je funkce, která vyjadřuje pravidelné stoupání vzorce, **V** popisuje valenci a **E** znamená expektaci (očekávání) (Bedrnová, a další, 2004 str. 272).

Pracovní motivace se vyjadřuje především dle knihy Donnellyho a kol. (Donnelly, a další, 2002 str. 383) tímto vzorcem:

$$M = E \times I \times P$$

Kde se písmeno **M** rovná pracovní motivaci, **E** vyjadřuje očekávání, **I** značí účinnost a **P** je preference (neboli valence) (Donnelly, a další, 2002 str. 383).

Čím více si jedinec cení cíle, kterého pomocí činností chce dosáhnout, tím více se zvyšuje jeho míra motivace k realizaci a důvěry v dosažení. Pokud úsilí člověka nespočívá v dosažení cíle, ale odměně za dosažení, očekává se, že odměna za dosažení cíle bude udělena (Blažek, 2014 str. 166).

Teorie očekávání poskytuje dobré východisko pro odměňování za už vykonanou činnost (zásluhu). Je vytvořena vazba mezi odměnou a výkonem k dosažení cíle. Odměna je vyplacena pouze po domluvené zásluze (Armstrong, 2007 str. 119).

Pojmy *valence* a *expektace* mohou být na sobě navzájem závislé. Subjektivní hodnota cíle bývá často ovlivněna jeho pravděpodobností dosažení. Pokud jedinec cítí vysokou pravděpodobnost dosažení cíle, zvyšuje se míra motivace, ale zároveň nastává pokles hodnoty cíle. V mnoha případech se stává, že díky tomu člověk začne cíl pokládat za nezajímavý. Na pokles valence navazuje míra motivace, která se sníží také, protože při ztrátě hodnoty cíle ztratí jedinec i motivaci vynakládat úsilí k dosažení cíle přesto, že je vysoká pravděpodobnost jeho naplnění. V případě, kdy zaměstnanec na pracovní pozici vykonává pouze rutinní činnosti, snižuje se motivace a člověk se musí více k výkonu přemáhat. Lehké a stereotypní cíle přestávají být postupně výzvami (Blažek, 2014 str. 166).

Cílevědomější a úspěšnější jedinci vyhledávají náročnější cíle s vysokou valencí. Rizika neúspěchu jsou ideálně přiměřená, aby nesnižovala motivaci a zvyšovala atraktivitu cíle (Blažek, 2014 str. 166).

V knize Nakonečného (Nakonečný, 1992 str. 73) se pojednává o tom, že výkon jedince se zvyšuje ve chvíli, kdy mu to přináší jakýkoliv zisk. Čím je subjektivní

hodnota zajímavější, tím vynakládá větší snahu. Neplatí to však téměř na všechny stanovené cíle. Dále se v některých případech rozlišují prostředky a cíle, kde mají prostředky svou určitou hodnotu, ze kterých se stávají další menší cíle.

Důležité pro dostatečnou motivaci je vztah mezi výkonem a výsledkem nebo výsledkem a uspokojením potřeby (Armstrong, 2007 str. 119).

Každý jedinec je individuální, a proto má i jiné preference výsledků a hodnot, které ovlivňují jeho rozhodování, je-li vůbec nějaký úspěšný výsledek možný (Armstrong, 2005 str. 164).

Díky osobitému rozlišování potřeb a motivací je tato teorie realističtější v porovnání s ostatními. Cíle jednotlivců a organizací se sice mohou lišit, ale lze je vzájemně přizpůsobit tak, aby vyhovovaly obou stranám (Handlíř, 1998 str. 215).

### **1.3.6 McClellandova teorie tří potřeb**

Teorii tří potřeb vyhotovil v knize „*The Achieving Society*“ D. McClelland, kde potřeby rozdělil do tří základních skupin. Jednotlivé skupiny mají pro jednotlivého člověka individuální význam. Cílem manažera je odhalit specifické potřeby skupin této teorie zaměstnance a v návaznosti určit vhodné motivační nástroje, které v praxi budou vůči určitému jedinci funkční (Štrach, 2011 str. 83).

McClellandova teorie je pro rozbor motivačních potřeb manažery velmi významná a často používaná. Aplikuje se také na samotné manažery (Vodáček, a další, 1994 str. 167).

Organizace mohou svým zaměstnancům nabídnout uspokojení tří základních motivačních úrovní potřeb:

- **Sounáležitosti**

Jedinec vyhledává pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti. Rád pracuje v týmech, díky kterým se pracovníkům, kteří mají vysokou potřebu sounáležitosti, lépe vykonává pracovní činnost a dosahují lepších výsledků (Štrach, 2011 str. 83).

Tuto potřebu najdeme především v profesích, kde jsou vzájemné harmonické vztahy klíčové k docílení úspěchu. Jedná se především o profil velmi sociálního zaměstnance či manažera, kterého práce v týmu obohacuje a vykazuje větší výkon i za pomoci ostatních členů ve skupině (Vodáček, a další, 1994 str. 168).

- **Úspěchu**

Zaměstnanec s vysokou potřebou úspěchu vyhledává k řešení náročnější úkoly, které mohou být atraktivnější a větší výzvou než méně náročná činnost. Zároveň po vykonání čeká na zpětnou vazbu svého nadřízeného nebo okolí a příslušnou odměnu za úsilí. Obvykle se jedná o jedince pracujícího samostatně. Týmovou spolupráci potřebuje pouze v případě, kdy je to pro docílení úspěchu nezbytné a když ostatní zaměstnanci patřící do týmu mají také vysokou potřebu úspěchu (Štrach, 2011 str. 83).

Jedinci v této skupině při plnění úkolů využívají svou iniciativu, kreativitu a další zajímavé, využitelné schopnosti. Kladný vztah mají k aktivnímu podílení se na rozhodovacích nebo stěžejních úkolech organizace (Voďáček, a další, 1994 str. 168).

- **Moci**

Pracovník, který vykazuje potřebu moci, se snaží vyčnívat ze svého kolektivu a zaujímat v něm vyšší postavení. Jedná se o typické znaky manažerských pozic (Voďáček, a další, 1994 str. 168).

Jedinci mají potřebu koordinovat ostatní zaměstnance. Chtějí být zapojováni do řídicího procesu. Mezi považované odměny patří svěření části důležité kompetence či kariérní postup na vyšší pozici (Štrach, 2011 str. 83).

McClellandova teorie je silně provázaná s Maslowovou hierarchií. Obě zahrnují potřeby sounáležitosti, které se týkají vytváření a udržování harmonických mezilidských vztahů. Dále souvisí potřeba moci s Maslowovou potřebou po uznání a úctě. Poslední úroveň úspěchu souvisí s pátou nejvyšší položkou seberealizace (Voďáček, a další, 1994 str. 168).

Původní záměr byl udržet tuto teorii v obecnější rovině, avšak ověřilo se, že se dá častěji uplatnit u vedoucích pracovníků. Jedná se o potřeby vyšší a předpokládá se, že základní potřeby (platové zajištění, postavení) lidé na výkonnějších pozicích mají (Voďáček, a další, 1994 str. 168).

Výsledky studií podle McClellanda poukazují na to, že lidé, kteří rozvíjejí a provozují svůj vlastní podnik (podnikatelé), disponují s vysokým poměrem potřeby úspěchu a moci, kdežto potřeba sounáležitosti je nízká. Manažeři organizací mají

tyto poměry velmi podobné, ale podnikatelé mívají potřebu sounáležitosti ještě nižší (Handlír, 1998 str. 218).

## **2 Praktická část**

### **2.1 O společnosti ŠKODA AUTO a.s.**

V této části je představena firma ŠKODA AUTO a.s. a její hlavní závod v Mladé Boleslavi, který bude podléhat výzkumu analýzy motivace.

Počátky této firmy spadají do konce 19. století, konkrétně do roku 1895. V tomto období zakládá dvojice Václav Klement a Václav Laurin výrobu cyklistických kol pod obchodní značkou Laurin & Klement. Postupem času se začala firma zabývat i výrobou motocyklů a automobilů.

V roce 1925 se značka L & K spojila se strojírenskou společností ŠKODA, která sídlila v Plzni. Dalším zásadním milníkem této firmy byl rok 1991. Jednalo se o vstup ŠKODA AUTO do koncernu Volkswagen. Dodnes firma vyrábí automobily a spadá pod tento koncern (ŠKODA-AUTO, 2020).

Společnost ŠKODA AUTO a.s. vlastní závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Hlavní sídlo se nachází v Mladé Boleslavi.

### **2.2 Zaměstnanci a benefity**

Firma ŠKODA AUTO a.s. zaměstnává 33 696 lidí (statistika za rok 2018), kteří čerpají mnoho benefitů poskytované firmou.

Zaměstnanecké benefity se zaměřují nejen na pracovní život, ale i volnočasové aktivity. Mezi ty nejpopulárnější patří například výhodné pronájmy vozů na operační leasing, vysoké roční bonusy, dotace stravy, až pět týdnů dovolené, příspěvek v hodnotě 1300 Kč na penzijní spoření, možnost vzdělávat se nebo postupovat v kariérním žebříčku výš (Škoda-kariéra, 2020).

### **2.3 Pracovní zásady společnosti**

Firma ŠKODA AUTO a.s. se drží několika zásad, které se snaží se svými zaměstnanci dodržovat, aby ve společnosti panovala dlouhodobá spokojenost a funkčnost.

- **Týmová spolupráce**

Pomocí spolupráce jednotlivých týmů dosahuje firma úspěchu nejen ve výsledcích, ale i rozvoji zaměstnanců.

- **Profesionalita**

Prostřednictvím profesionality chce ŠKODA AUTO a.s. dosáhnout větších úspěchů, rozvíjet dovednosti, dokázat velké věci, které ovlivní budoucnost.

- **Inovace**

Inovativní zaměstnanci pomáhají k růstu firmy a vytvoření různých polehčujících pracovních postupů.

- **Odpovědnost**

Pro firmu je důležité, aby každý zaměstnanec převzal odpovědnost za svůj díl práce. Společnost jako celek si zakládá na zodpovědném chování i vůči životnímu prostředí.

- **Diverzita**

ŠKODA AUTO a.s. propaguje diverzitu v pracovním prostředí. Zaměstnanci se nerozlišují podle pohlaví, národnosti atd. (Škoda-kariéra, 2020).

## 2.4 Struktura zaměstnanců

Hierarchie celé firmy ŠKODA AUTO a.s. se dělí na 7 částí. Na vrcholu organigramu jsou předsedové představenstva, každý z nich má pod záštitou jednotlivé odvětví, kam patří finance a IT, prodej a marketing, výroba a logistika, technický vývoj, řízení lidských zdrojů, nákup. Jednotlivá odvětví se dále člení na oddělení, kde se nachází technické či odborné pracovní pozice.



Obrázek 5 Organigram

Zdroj: firemní e-portál ŠKODA AUTO a.s., 2020.



## 2.5 Dotazníkové šetření

Pomocí diskuse s vedoucími práce byl sestaven dotazník obsahující 24 otázek, které poskytují dostatečné informace k sestavení analýzy motivace společnosti.

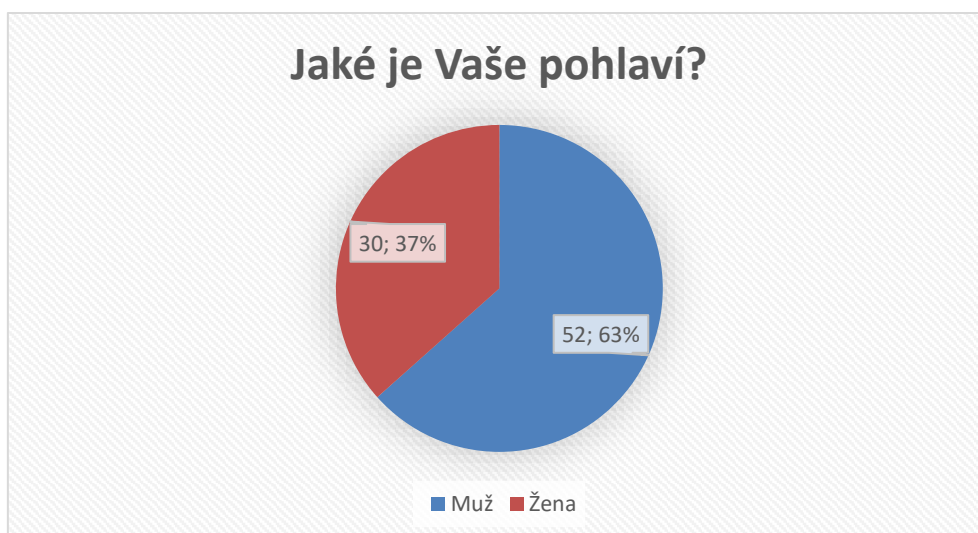
Celkem vyplnilo dotazník 82 respondentů. Byl zaslán především mezi technické zaměstnance oddělení nákupu kovů firmy ŠKODA AUTO a.s. Zbytek respondentů je z různých oddělení již zmiňované společnosti. Část odpovědí poskytli také stážisti, díky kterým se získal další potřebný pohled pro sestavení analytické části bakalářské práce.

Dotazník byl zasílán elektronickou formou za pomoci společnosti Survio.

- **Otázka č. 1: Pohlaví**

Z grafu č. 1 je zřejmé, že 37 % z dotazovaných respondentů jsou ženy, což znamená, že jich dotazník vyplnilo z 82 respondentů 30. Mužů bylo o něco více, a to 63 % (52 lidí).

Tento výsledek by mohl ovlivnit celkovou analýzu, protože muži a ženy mají jiné potřeby, které ovlivňují odlišné faktory.

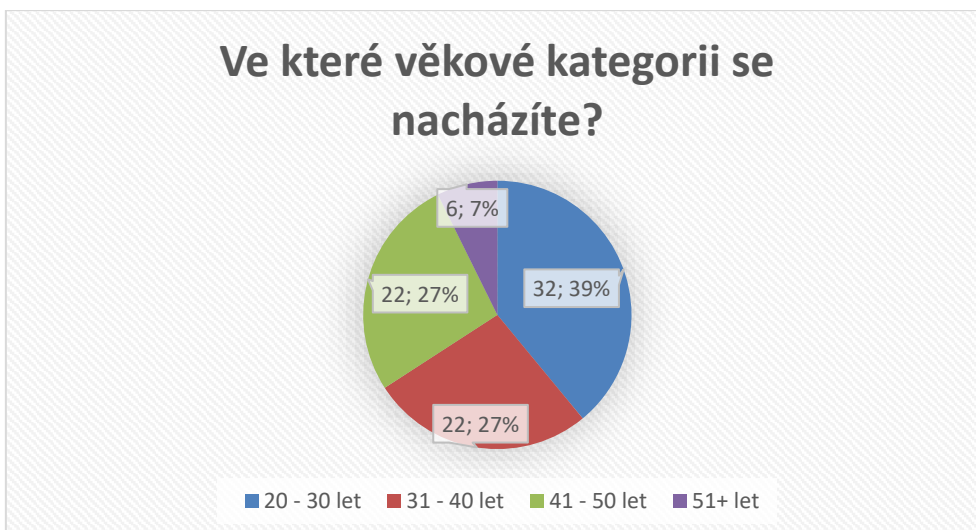


Graf 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 2: Věk**

Otázka č. 2 je zaměřena na věkovou kategorii respondentů. Nejvíce dotazovaných se pohybuje v 39 % u kategorie 20–30 let. Dvě prostřední položky v rozmezí 31–40 a 41–50 mají stejné hodnoty. Nejméně respondentů se nachází ve věku 50+ let.



**Graf 2** Ve které věkové kategorii se nacházíte?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 3: Vzdělání**

Třetí otázka se věnuje dosažení nejvyššího vzdělání zaměstnanců společnosti. Nejvíce respondentů (40 %) odpovědělo „střední školu s maturitním ukončením“. Nejnižší celkovou četnost (28 %) zaznamenala odpověď „střední škola s vyučením“. Respondenti s technickými pracovními místy odpovídali především „vysokoškolské vzdělání“ nebo „střední školu s maturitním vysvědčením“. Zaměstnanci na odborných pozicích dosáhli střední školy s maturitou nebo výučním listem.



**Graf 3** Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 4: Pracovní pozice**

Otázka poskytující pohled na vykonávané pracovní pozice byla otevřená, respondenti tedy mohli přímo vyplnit název své výkonnostní pozice. K analýze však postačí rozřídít jednotlivé označení prací do základních skupin.

Zaměstnanci vyplňující dotazník jsou z pracovních pozic technických i odborných. Z důvodu širšího pohledu na firemní prostředí a motivaci vyplnilo dotazník 7 stážistů.

Nejvyšší počet respondentů pracuje jako odborný zaměstnanec (48 %). Výsledek je vyšší o 4 % v porovnání s technickými pracovníky.

V celkovém šetření mohou podmínky odborných pracovníků, díky jejich vyšší četnosti, ovlivnit výsledky dotazníku a míry motivace analýzy.



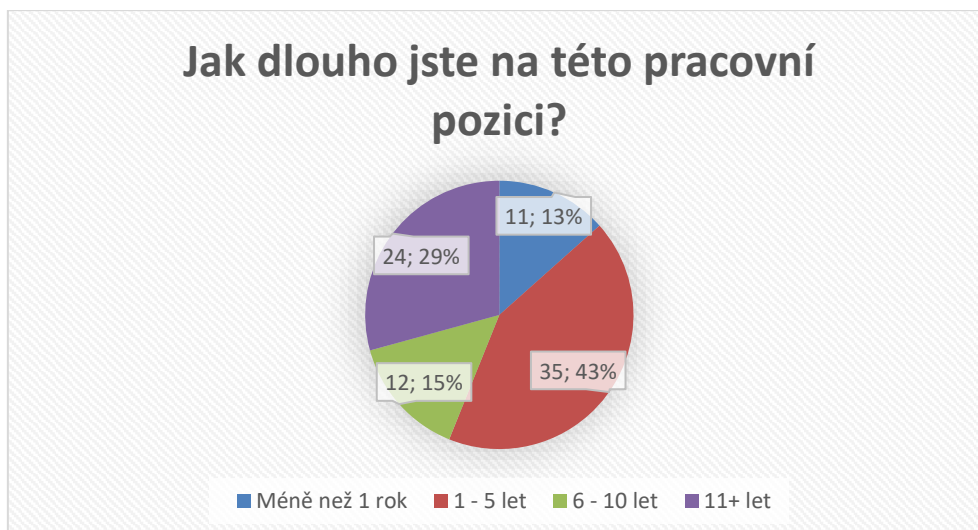
**Graf 4 Pracovní pozice, kterou vykonáváte?**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 5: Délka pracovní pozice**

V této části dotazník navazuje na přechodí otázku týkající se pracovní pozice. Dle grafu jsou vidět výsledky čtyř časových horizontů, které určují rozmezí výkonu nynější pracovní pozice ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

Nejpočetnější skupinu tvoří personál s rozptylem výkonu práce 1-5 let ve 43 % (35 respondentů z 82). Překvapivě je mnohopočetná skupina 11+ let, kde jsou zaměstnanci, již ve firmě na nynější pozici pracují mnoho let. Právě díky této skupině je možné prozkoumat motivaci z dlouhodobého hlediska.



**Graf 5 Jak dlouho jste na této pracovní pozici?**

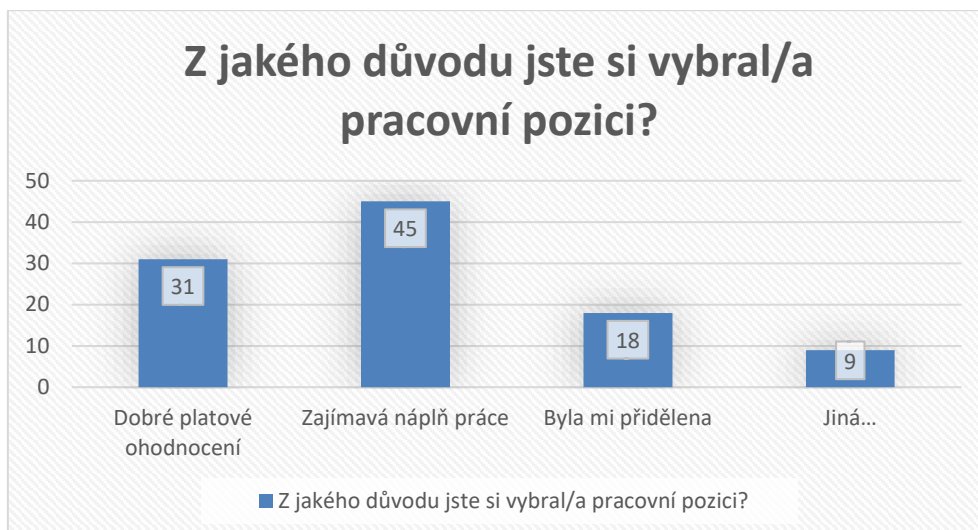
Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 6: Důvod výběru pracovní pozice**

Další část ohledně pracovní pozice se zaměřovala na otázky důvodu výběru daného místa. K odpovědi bylo na výběr ze 4 možností, ze kterých byla jedna otevřená. Zaměstnanci mohli také zaškrtnout více možností.

Přesto, že si respondent mohl vybrat z více položek, nejpočetnější byla „Zajímavá náplň práce“, a to v 45 responzích.

Mezi možnostmi „Jiná...“ se vyskytují odpovědi 9 zaměstnanců. Respondenti uvedli, že důvod výběru nynější pozice byl, že se jednalo o jedinou pracovní nabídku, která umožňovala pracovní uplatnění v jejich vyučeném oboru, vyšší spokojenost než s předchozím pracovním místem, povýšení, z důvodu výkonu praxe nebo jednoduše proto, že zaměstnanec o danou pozici měl zájem.



**Graf 6 Z jakého důvodu jste si vybral/a pracovní pozici?**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 7: Míra stresu**

Otázka se věnovala stresu při výkonu práce. 65 % respondentů odpovědělo, že náplň jejich pozice není stresová. Zbýlých 35 % responzí značí, že 29 zaměstnanců vykonává práci, která je pro ně velmi stresující, z čehož bylo 20 technických pracovníků. Zaměstnanci na odborných pozicích volili převážně to, že vysokou míru stresu nemají.



**Graf 7 Je míra Vašeho stresu na pracovní pozici vysoká?**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 8: Vliv míry stresu**

Pracovní výkon ovlivňuje mnoho faktorů, jedním z nich je také stres, který může mít pozitivní či negativní dopad na činnosti a motivaci jedinců.

Graf č. 8 zobrazuje, že 55 % respondentů je ovlivňováno výší stresu, což znamená, že pokud je míra vysoká, je ovlivněn jejich výkon. Mezi odpověďmi „Ano“ se nachází zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli „Ne“. Znamená to tedy, že pokud by měli stresové pracovní prostředí, ovlivnilo by to jejich výkon.



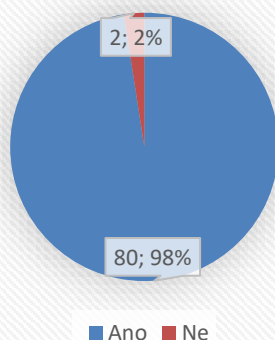
**Graf 8 Ovlivňuje výše stresu Váš výkon?**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 9: Zájmy**

Téměř 98 % respondentů se vyjádřilo, že se ve volném čase věnují svým zájmům, které dopomáhají uvolnit stres, nemyslet pouze na povinnosti a pracovní činnosti. Pouze 2 % odpověděla, že se ničemu aktivně mimo zaměstnání nevěnuje.

## Věnujete se ve volném čase nějakému zájmu/zájůmům?



**Graf 9** Věnujete se ve volném čase nějakému zájmu/zájůmům?

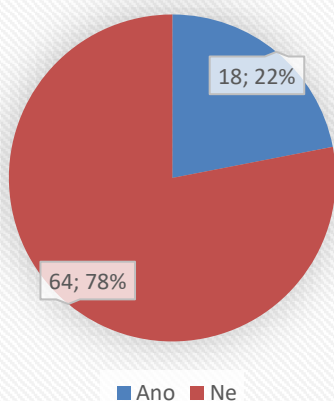
Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 10: Home office**

Otázka na „home office“ byla mířena spíše na skupinu zaměstnanců, kteří pracují jako techničtí pracovníci, u kterých je možné pracovat i z domova.

Celková nejčastější možnost (včetně odborných pracovníků) je „Ne“. Odpověď „Ano“ zvolilo 18 respondentů. Mezi nimi jsou pouze techničtí pracovníci. Pokud procentuálně porovnáme 18 kladných odpovědí na home office z 36 lidí, kteří mají možnost tento benefit využít, zjistíme, že z možných zaměstnanců ho používá zhruba 50 %.

## Využíváte home office?



**Graf 10** Využíváte home office?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 11: Důvod použití home office**

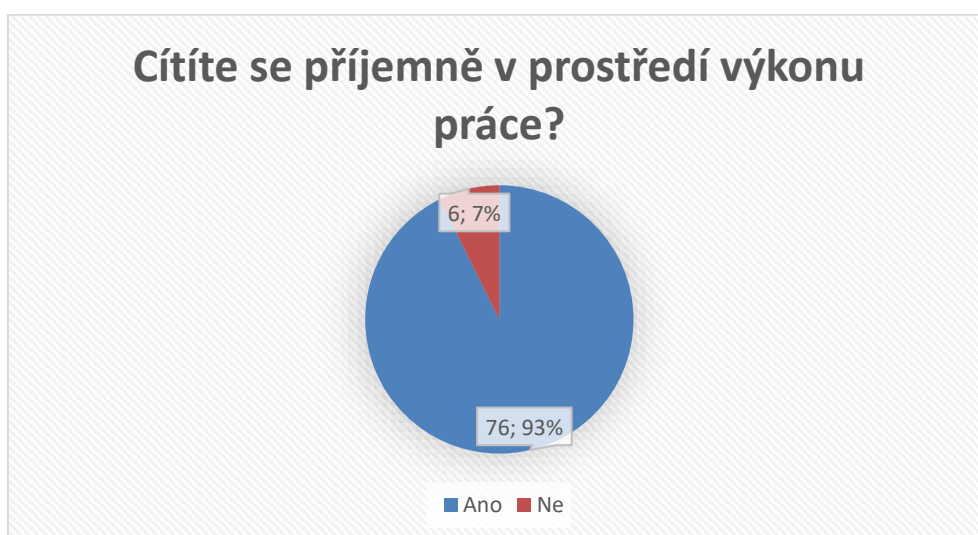
Přesně položená otázka zněla: „Pokud jste v přechozí otázce vyplnil/a ano zdůvodněte proč a jak často?“. Zde již odpovídalo pouze 18 respondentů, kteří na předchozí dotaz zaškrtili „Ano“.

Mezi nejčastější odpovědi zaměstnanci uváděli, že HO používají příležitostně, konkrétně párkrát do měsíce. Důvody bývají především kvůli rodině, nemoci či dojíždění.

- **Otázka č. 12: Pracovní prostředí**

Otázka nezahrnuje pouze vzhled prostředí výkonu práce, ale také kolegy a celkový pocit při vykonávání pracovní činnosti.

93 % respondentů odpovědělo, že se v pracovním prostředí cítí příjemně. Zbýlých 7 % zaměstnanců se v zaměstnání necítí dobře.



Graf 11 Cítíte se příjemně v prostředí výkonu práce?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 13: Důvod nespokojenosti s pracovním prostředím**

Tato část navazuje na předchozí otázku ohledně příjemného pocitu v pracovním prostředí. Odpovídalo zde pouze 7 % z celkového počtu respondentů.

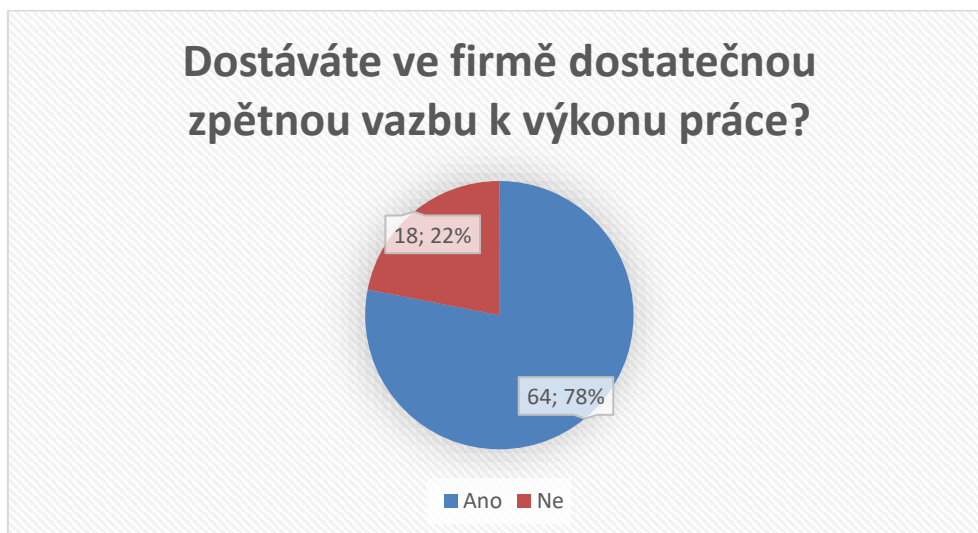
Otázka byla formou, kde mohou zaměstnanci sami napsat důvod nespokojenosti. Většinou odpovídali špatnou komunikaci s nadřízenými, moc práce, nepříjemní kolegové, pocit neklidu a nebezpečí. Nežádoucí vnější vlivy v těchto odpovědích mohou přímo ovlivnit míru motivace.



- **Otázka č. 14: Zpětná vazba**

Dostávání zpětné vazby se týká primárně vztahu nadřízeného s podřízeným. 78 % respondentů uvedlo, že od svého nadřízeného dostávají dostatečnou zpětnou vazbu, která jim pomůže určit, zda si v pracovní činnosti vedou dobře či nikoli.

Nespokojenost s nedostatečnou zpětnou vazbou vyjádřilo 22 % respondentů, z čehož to byli převážně odborní pracovníci.



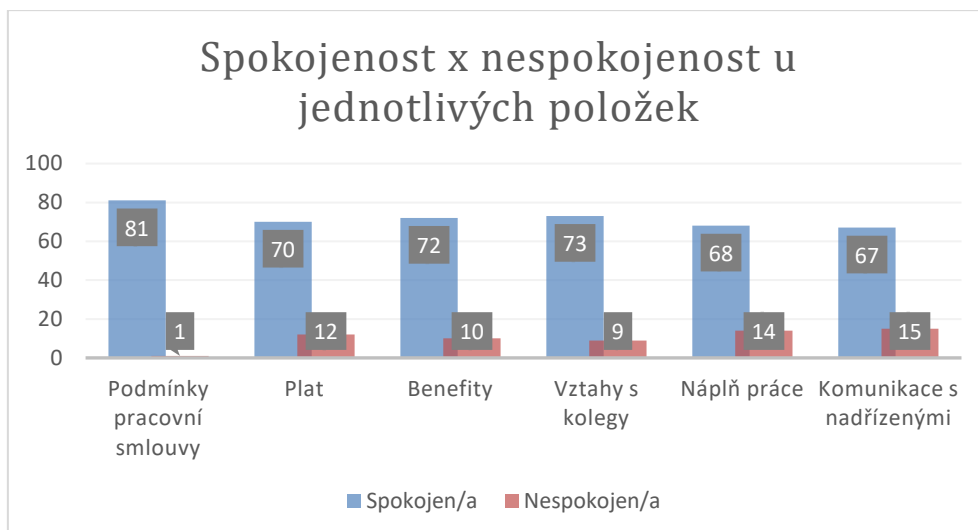
Graf 12 Dostáváte ve firmě dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu práce?

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 15: Spokojenost x nespokojenost**

V otázce, která byla zaměřena na posouzení spokojenosti či nespokojenosti respondenti rozhodovali v jednotlivých položkách, zda si zvolí na základě jejich pracovní situace první nebo druhou možnost.

Mezi posuzované položky, jak je vidět v grafu č. 13, patří podmínky pracovní smlouvy, plat, benefity, vztahy s kolegy, náplň práce, komunikace s nadřízenými. Pokud dojde k vzájemnému porovnání, nejvyšší spokojenosti dosáhly podmínky pracovní smlouvy. Nejméně jsou respondenti spokojeni s komunikací se svým nadřízeným, což může souviset i s předchozí otázkou ohledně zpětné vazby. Pokud rozdělíme zaměstnance na technické a odborné pracovníky, tak ti na odborných pozicích jsou více nespokojeni s platovým ohodnocením.



**Graf 13 Spokojenost x nespokojenost u jednotlivých položek**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 16: Důvod spokojenosti či nespokojenosti**

V této otázce navazující na tu předchozí odpovídali respondenti na osobní důvody své spokojenosti či nespokojenosti.

Mezi kladnými odpověďmi se vyskytovala spokojenosti se všemi položkami, vysoké platové a bonusové ohodnocení, zajímavá náplň práce, skvělý kolektiv.

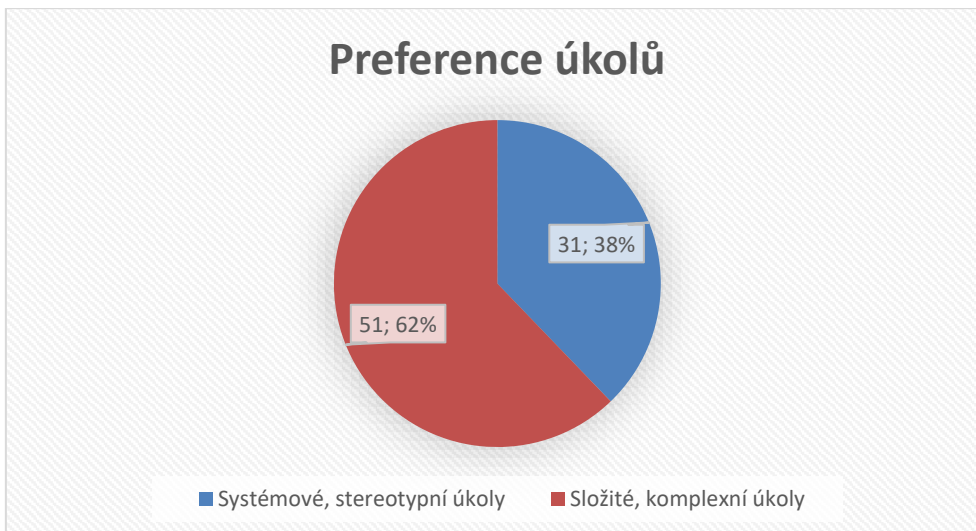
Díky negativním respozím byla zjištěna nespokojenost s kolegy, špatná komunikace s vedením, neuspokojivý plat.

Kladné odpovědi převažovaly nad těmi zápornými, proto i tato otázka se shoduje s výsledky grafu č. 13.

- **Otázka č. 17: Úkoly**

Na základě preferencí v této části měli respondenti zvolit, zda raději vykonávají jednoduché, systémové, stereotypní úkoly nebo spíše složitější a komplexní.

62 % respondentů odpovědělo, že preferují složitější, komplexní úkoly. Pouze 38 % zaměstnanců se věnuje spíše stereotypním a jednoduchým úkolům, při kterých nemusí tolik přemýšlet. Pokud se zaměříme pouze na odpovědi odborných pracovníků, tak ti preferovali obě možnosti v téměř 50 %, kdežto ti techničtí volí s jasnými výsledky úkoly složitě.



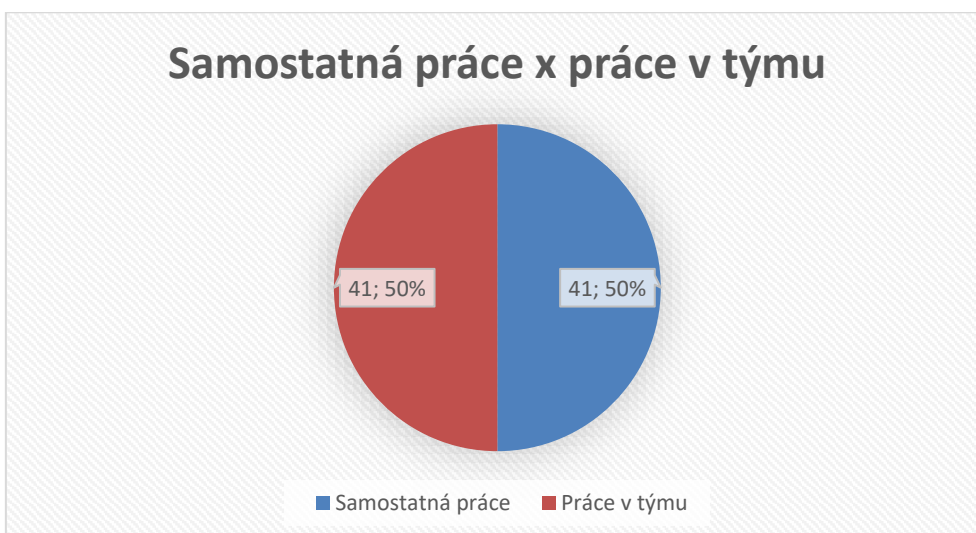
**Graf 14 Preference úkolů**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 18: Samostatnost x práce v týmu**

Na základě dalších osobních preferencí měli možnost respondenti vybrat, zda raději pracují samostatně nebo v týmu. V této otázce se podařilo to, že obě možnosti jsou s přesností 50 %.

Pokud rozdělíme pracovníky, tak ti na odborných pozicích preferují spíše práci v týmu. Techničtí se shodují s celkovým výsledkem, který je zobrazen na grafu č. 15.



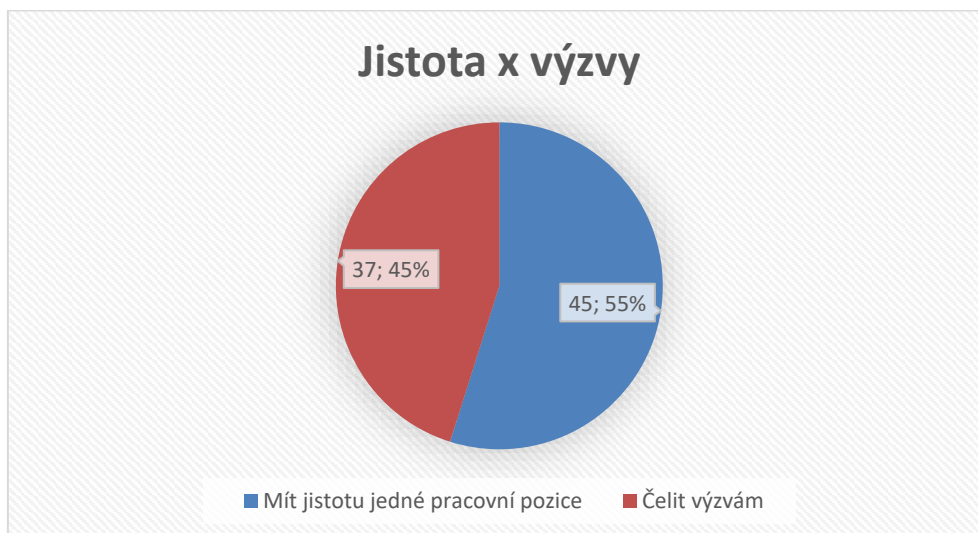
**Graf 15 Samostatná práce x práce v týmu**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 19: Jistoty x výzvy**

V otázce číslo 19 si zaměstnanci měli opět vybrat mezi 2 možnostmi. Jako první byla „Mít jistotu jedné pracovní pozice“, ta druhá „Čelit výzvám“.

Dle výsledků dopadla první možnost jistoty s 55 % odpovědí. Zaměstnanci ŠKODA AUTO a.s. se raději drží své stálé pozice a mají raději jistotu, než aby riskovali.



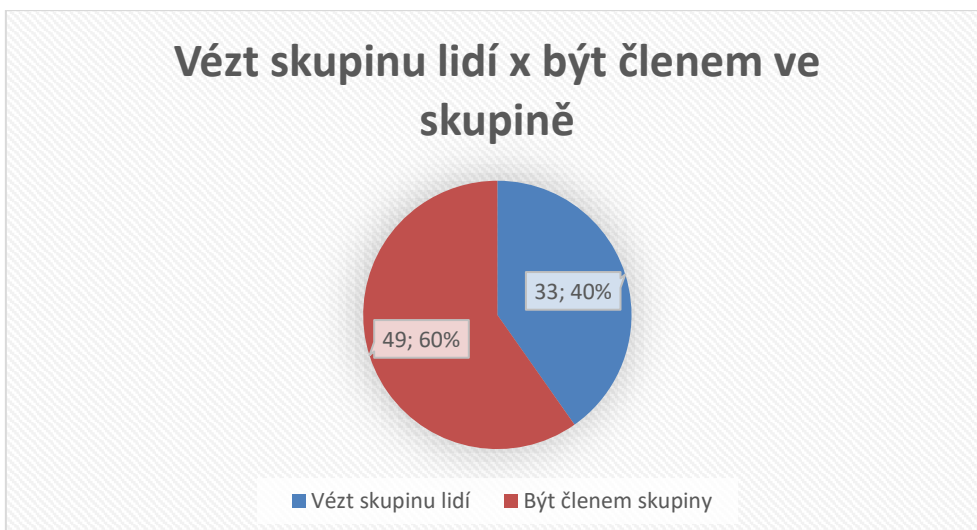
**Graf 16 Jistota x výzvy**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 20: Vést skupinu x být ve skupině**

Předposlední preferenční otázka se zabývá tím, zda respondent raději vede skupinu nebo přenechá vedoucí pozici někomu jinému a je spíše členem.

Graf č. 17 ukazuje, že 60 % dotazovaných zaměstnanců upřednostňuje být členem skupiny a přenechat vedoucí pozici někomu jinému. Pokud ale opět rozdělíme pracovníky na technické a odborné, zjistíme, že každá skupina preferuje jinou možnost. Techničtí zaměstnanci raději vedou skupinu lidí, kdežto ti odborní jsou spíše členem skupiny.

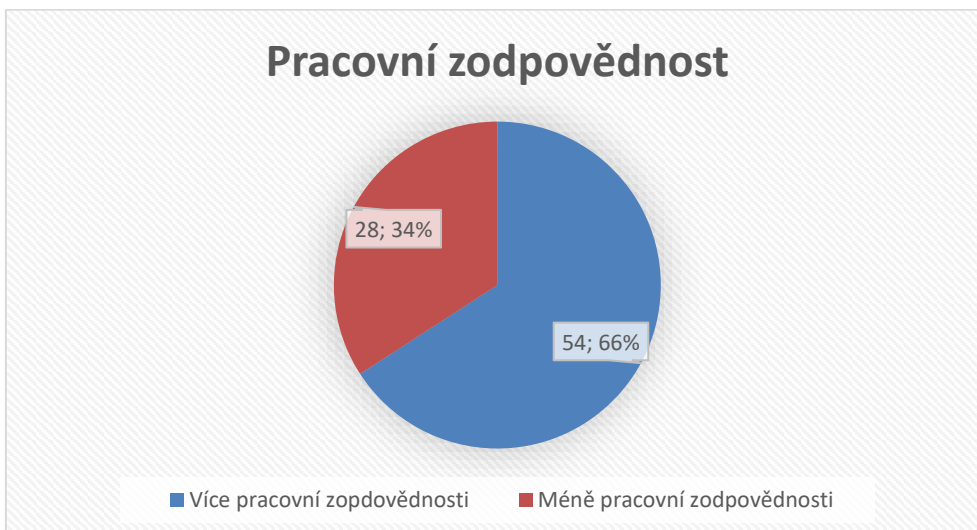


**Graf 17 Vézt skupinu lidí x být členem ve skupině**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 21: Pracovní zodpovědnost**

Poslední otázka ohledně preferencí mezi 2 možnostmi se týká pracovní zodpovědnosti. Graf níže ukazuje, že 66 % respondentů má raději více zodpovědnosti, pouze 34 % volilo méně.



**Graf 18 Pracovní zodpovědnost**

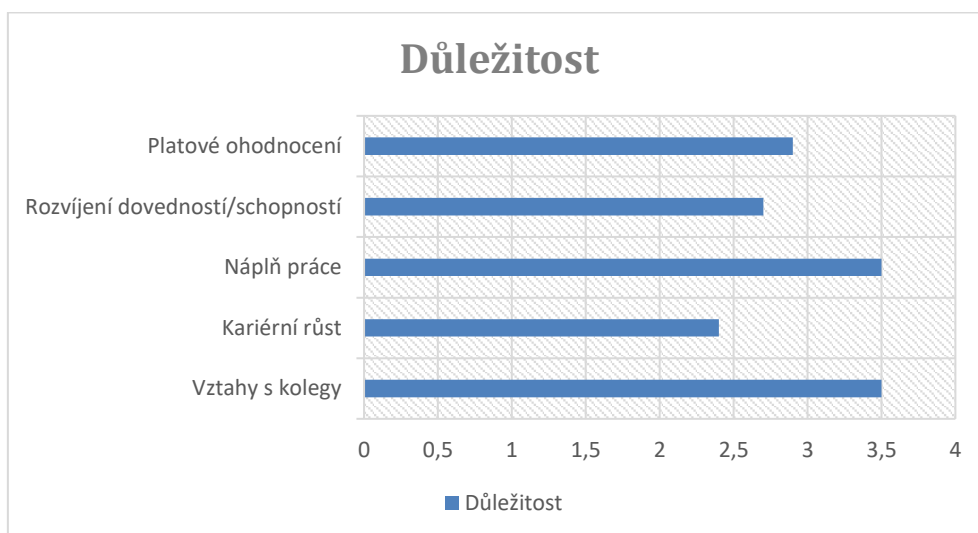
Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 22: Seřazení dle důležitosti**

V této části měl respondent za úkol seřadit jednotlivé položky dle vlastního žebříčku hodnot, které jsou pro něj v zaměstnání více důležité a které méně. Mezi položky

patřily vztahy s kolegy, kariérní růst, náplň práce, rozvíjení dovedností/schopností a platové ohodnocení.

Graf č. 19 zobrazuje, že respondenti jako nejdůležitější volili náplň práce a vztahy s kolegy. Mezi zadní příčky patří kariérní růst. Z toho plyne, že pokud mají v zaměstnání respondenti vyhovující náplň práce a vztahy s ostatními pracovníky, lépe se jim pracuje a tím spíše na dané pozici vydrží.



**Graf 19 Důležitost**

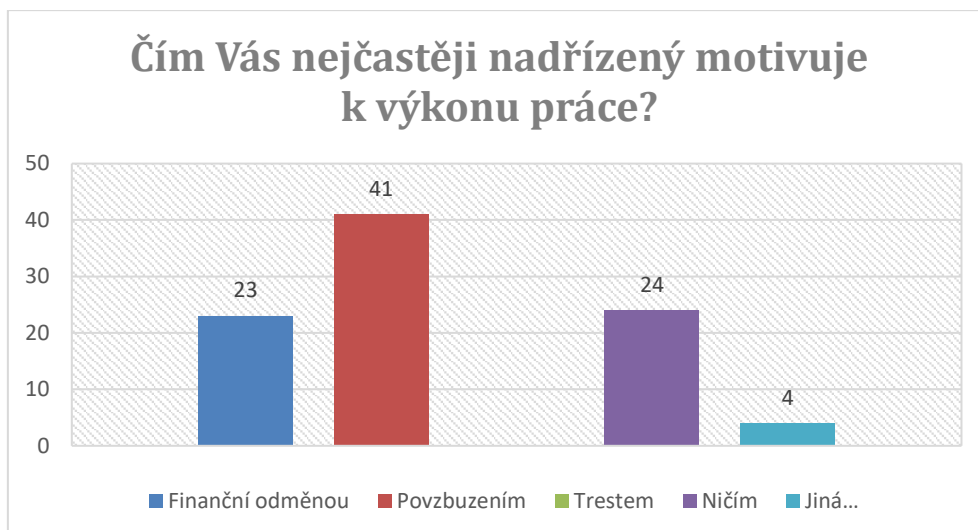
Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 23: Nadřízený jako motivátor**

Dotazníková otázka zahrnující motivaci respondentů svým nadřízeným skýtala následující odpovědi. Nejvyšší procentuální četnost dosahovala možnost „povzbuzování“. Nulovou hodnotu měla motivace trestem (snížení financí, odebrání odměn či benefitů atd.).

4 zaměstnanci se vyjádřili v možnosti „jiná...“, kde měli prostor napsat svou vlastní odpověď. Respondenti zde uváděli, že se motivují spíše sami sebou nebo je samotný nadřízený svým vedením a chováním motivuje jako vzor.

Odborní pracovníci se opět liší nejčastější možností, protože volili „Ničím“, což znamená, že nadřízení žádným způsobem motivují své podřízené.



**Graf 20 Čím Vás nejčastěji nadřizený motivuje k výkonu práce?**

Zdroj: Vlastní dotazník, 2020.

- **Otázka č. 24: Nápady pro vyšší spokojenost a motivaci**

Místo otázky měli na závěr dotazníku respondenti prostor vyjádřit svůj vlastní názor, popřípadě nápad, který by mohl vést k vyšší spokojenosti a motivaci na jejich oddělení či v celé firmě. Toto pole k vyplnění bylo dobrovolné.

Mezi odpověďmi se objevily různé návrhy, co by se mohlo ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. zlepšit. Zaměstnanci by uvítali změnu v profesním chování, více respektu a lidskosti, lepší znalosti vedoucích pracovníků a jejich sdílení mezi ostatní, spravedlivější tarifkace platu, více organizovanosti, dále konkrétní návrh pro oddělení nákupu, kde jeden ze zaměstnanců navrhuje pro jednotlivé nákupčí služební vůz, mezi dalšími návrhy patřil požadavek na více práce, lepší komunikace, vyšší motivace ze strany nadřizených, pravidelná zpětná vazba, možnost častěji využívat home office, lepší vztahy, více rozvíjet své dovednosti, pokora, méně byrokracie a alibismu, pozitivní přístup k práci a novým věcem, lepší zacházení s dělníky. Některé z výše zmíněných poznatků se objevily více nežli jednou.

## 2.6 Analýza zjištěných skutečností

V této části bakalářské práce se praktické šetření vzorku zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. pomocí dotazníku vyhodnocuje a shrnuje. K analýze jistých skutečností dopomáhají motivační teorie zmíněné v teoretické části tohoto souboru.

Na základě dotazování bylo zjištěno, že s ohledem na jednu pracovní pozici, jsou stálejší starší odborní pracovníci, kteří se pohybují ve věku 41-50 let. Zaměstnanci ve věku 20–30 let, kteří patří do pracovní skupiny THP (technický pracovník), jsou otevřeni možnostem kariérního růstu či více pozicím, což značí vyšší motivaci ke kariérnímu posunu a zlepšování svých pracovních dovedností.

Ohledně faktoru stresu se respondenti vyjádřili, že většina z nich vysokým stresem v pracovním prostředí netrpí. Pokud však rozdělíme zaměstnance na 2 skupiny odborných pracovníků a THP, zjistíme vysokou míru napětí při výkonu pracovní náplně na 20 THP pozicích z 36. Odborní zaměstnanci se ve většině případů shodli na tom, že je jejich pracovní pozice nestresuje. Avšak přes odpovědi ohledně nestresového výkonu práce se našli i jedinci, kteří vyjádřili, že kdyby jejich pracovní náplň stresující byla, mělo by to vliv na jejich výkonu práce. Stres je v tomto případě podle Herzbergovi dvoufaktorové motivační teorie hygienickým faktorem, což znamená, že může jeho výše ovlivnit motivaci jedince, ale jeho nízká míra ji nijak nezvyšuje.

Benefit v podobě home office je využíván THP, protože mají vhodnou náplň práce, kterou mohou vykonávat i mimo pracoviště. Přesto dle výsledků polovina možných pracovníků HO nevyužívá. Ti, kteří ho využívají, většinou příležitostně z důvodu nemoci, dojíždění či dětem. Tento benefit může být dle Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie hygienickým i motivačním faktorem. Hygienickým faktorem se stává tehdy, pokud zaměstnanci, kteří ho využívají, berou tento benefit jako samozřejmost, která nijak nezvyšuje jejich míru motivace, ale v případě nedostatku míru motivace snižuje. V případě motivačního faktoru to značí, že HO žádným způsobem neovlivňuje komfortnost jedince, ale pouze míru motivace. Co se týče respondentů pracujících ve ŠKODA AUTO a.s., HO mají roli spíše hygienického faktoru.

V rámci zjišťování spokojenosti zaměstnanců se vyhodnotila nespokojenost jedinců mající problém většinou se špatnou komunikací s nadřízenými nebo platem. Přesto, že respondenti uvádějí nedostatečnou komunikaci se svými vedoucími a jeden z respondentů dokonce v závěru dotazníku uvedl uvítání lepší zpětné vazby, vyjádřili v dotazu zpětnou vazbu v 78 % jako dostatečnou. Bližším rozebráním dotazníku zjistíme, že THP mají spíše problém s nedostatečnou komunikací a zpětnou vazbou. Odborní pracovníci řeší spíše nespokojenost



s platem. Dle Maslowovy teorie potřeb THP zaměřují svoji pozornost na vyšší potřeby (sounáležitost, úcta, seberealizace), které zahrnují jejich problémy s nedostatečnou zpětnou vazbou a komunikací. Odborní pracovníci podle vyhodnocení převážně řeší potřeby nižší (základní, bezpečí), což vysvětluje nespokojenosti některých jedinců s platem či bezpečností na pracovišti. I přes málo procentní nespokojenosti jsou zaměstnanci již výše zmiňované firmy spíše spokojeni než nikoliv s položkami uvedenými v otázce č. 15 a to znamená, že se firma snaží respektovat, uspokojovat potřeby zaměstnanců úspěšně.

Člověk jakožto individuální jedinec má rozdílné preference, způsoby chování v pracovním prostředí při výkonu práce a představy ohledně kvalitní pozice. Dotazník obsahoval hned několik otázek, kde si respondent měl vybrat, kterou možnost preferuje či přímo v činnosti vykonává. V části s preferencemi se všechny skupiny pracovníků shodly na tom, že raději pracují na složitějších a komplexnějších úkolech než na primitivních či jednoduchých. Dále mají rádi více zodpovědnosti za svoji práci, což z hlediska McGregorovy teorie XY tyto skutečnosti definují zaměstnance této společnosti jako Y (více ohledně definice v teoretické části práce). V dalších preferencích se zaměstnanci technických a odborných pozicích lišili. THP uvedli, že raději vedou skupinu lidí a pracují stejně rádi samostatně jako v týmu. Odborní pracovníci vybrali možnost „být členem skupiny“, a s těsně podobnou četností s druhou možností „práce v týmu“. Toto zjištění McClellandova teorie tří potřeb hodnotí tak, že THP disponují s potřebami úspěchu a moci, kdežto ti odborní spíše se sounáležitostí. Tyto zjištění dokonce rezonují s body uvedených v „Pracovní zásady společnosti“, které se nacházejí na začátku praktické části této práce.

V části, která zohledňovala rozdělení určitých položek dle důležitosti se na prvních příčkách objevila náplň práce a vztahy s kolegy. Tento výsledek pouze potvrzuje předchozí zjištění na základě McClellandovy teorie. Překvapivě se na nejnižší příčce objevil kariérní růst. Znamená to tedy, že ostatní položky otázky č. 22 jsou pro zaměstnance firmy ŠKODA AUTO a.s. mnohem zásadnější při výběru a udržení se na pracovní pozici.

V rámci zjišťování informací ohledně zpětné vazby, vnější motivace a stimulace respondenti vyjádřili, že jsou motivováni především povzbuzením ze strany jejich nadřízených. Při opětovném rozdělení skupiny na technické a odborné

pracovníky se ve výsledcích ti odborní liší. Nejvyšší četnosti u nich měla odpověď „ničím“. Z toho lze odvodit, že se nadřízený žádným způsobem nesnaží přímo ovlivňovat míru motivace svého podřízeného.

Na závěru celého zkoumání byl prostor pro individuální možnost se vyjádřit, co by respondent ve firmě změnil k vyšší spokojenosti a motivaci. Zaměstnanci uváděli změny faktorů, se kterými ve ŠKODA AUTO a.s. nejsou spokojeni. Návrhy pracovníků ke zlepšení situace odrážely jejich odpovědi v celém dotazníku.

### 3 Vlastní návrh řešení či aplikace

Tato část se opírá o zjištěné skutečnosti ohledně respondentů zaměstnaných ve firmě ŠKODA AUTO a.s.

Již výše zmiňovaná společnost má mnoho benefitů a zajímavých pracovních možností, které napomáhají k vyšší míře motivace či zkvalitňování zaměstnanců. Přesto se najde část dotazovaných s pocitem jisté nespokojenosti v určitých oblastech. Z tohoto důvodu zde bude uvedeno hned několik návrhů, které by mohly vyřešit již zmiňované problémy.

#### 3.1 Vztahy s nadřízenými

Nejčastěji zmiňovanými byly nespokojenosti spojené s nadřízenými, managementem.

- **Komunikace**

Správný vedoucí, který má pod záštitou určitou skupinu lidí, by měl vědět, jakým způsobem komunikovat se svým týmem pracovníků. V případě, kdy vážne komunikace, mohou nastat určité komunikační šumy, díky kterým se nefunkčností a nepochopením mohou odrazit na kvalitě práce a motivaci.

Navrhovaným opatřením je, aby nadřízení zavedli se skupinou podřízených v určitých časových horizontech pravidelné schůze, kde by docházelo k vzájemné komunikaci ohledně práce, spokojenosti a potřeb zaměstnanců.

Dále mohou vedoucí pracovníci častěji navštěvovat místa výkonu práce svých podřízených a zajímat se o průběh jejich konání, zda všemu rozumí či vše probíhá podle plánu.

- **Zpětná vazba**

Dalším bodem ke zlepšení vzájemných vztahů nadřízených a podřízených je zpětná vazba. Během vykonání úkolů by mohl vedoucí více vyjádřit své postřehy a prokázat určitý zájem o pracovní náplň pracovníka. Zaměstnanec díky zpětné vazbě zjistí, jaké má nedostatky nebo naopak v čem vyniká.

- **Lidskost**

Člověk není stroj, ale lidská bytost, která má své potřeby, pocity a zájmy. Vedení firem by výše uvedenou větu mělo brát v potaz, proto je důležité těmto třem bodům (potřeby, pocity, zájmy) projevat vyšší pozornost. Pokud na straně nadřízeného nebo podřízeného vznikne problém, mělo by dojít k oboustranné snaze se navzájem pochopit.

- **Motivace**

Návrh pro zvyšování motivace podřízených nadřízeným je mířen spíše pro pracovníky odborných pozic. Ti se vyjádřili, že je vedoucí ničím nemotivuje. V tomto případě by stačilo stejně jako v případě technických pracovníků začít více zaměstnance povzbuzovat nebo finančně motivovat různými odměnami za plnění složitějších úkolů.

### **3.2 Benefity**

Dalším bodem návrhu jsou benefity. ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zaměstnancům mnoho zajímavých výhod, které mohou využívat, přesto se našlo několik požadavků ohledně jiných nebo zlepšení již stávajících.

„Home office“ využívá téměř polovina dotazovaných THP respondentů dotazníku. Někteří z nich se vyjádřili, že by uvítali tento benefit k využití častěji. HO je momentálně možné využívat 1 x týdně. Pokud se počet za týden zvýší alespoň o jeden den navíc, bude to mnohem komfortnější především v době nemoci nebo pro zaměstnance, kteří dojíždějí.

Mezi dalšími uvítanými benefity by se nacházelo užití služebních vozidel. Je pravda, že firma poskytuje služební vozy, ale v nedostatečném množství pro jedno oddělení nebo úsek. Návrh zní tak, že by každý úsek měl mít možnost zadání požadavku na počet služebních vozů, které reálně potřebují poskytnout zaměstnanci daného oddělení.

### **3.3 Vztahy a náplň práce**

Dle výsledků jsou vztahy a náplň práce rozhodující pro výběr pozice či spokojenosti v zaměstnání. Na základě tohoto zjištění by se firma měla zaměřit především na budování kvalitních vztahů mezi kolegy, aby mezi nimi nepanovala nevraživost,

ale vzájemné porozumění. V rámci toho je možné pořádat více propracovaných team buildingových akcí, které stmelí zaměstnance v sehraný kolektiv.

Pokud bychom se měli zaměřit na náplně práce, tak lze doporučit jen přímou podporu pracovníka v jeho činnosti, která ho baví a jde mu. Důležité je, aby při nástupu nového zaměstnance firma dodržela slibovanou náplň pozice, kterou bude vykonávat, protože je to jeden ze stěžejních faktorů rozhodujících o tom, zda má jedinec o dané místo zájem.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem „*Analýza motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.*“. Cílem celého souboru bylo vytvořit na základě teoretických poznatků či dotazníkového šetření analýzu míry motivace respondentů pracujících v již výše zmiňované firmě a navrhnout řešení zjištěných nedostatků, které mohou ovlivňovat motivaci zaměstnanců.

Elektronický dotazník vyplnilo 82 respondentů, z čehož bylo 36 technických a 39 odborných pracovníků. Pro širší nadhled na motivaci a situaci ve firmě ŠKODA AUTO a.s. bylo zahrnuto 7 stážistů, kteří z pohledu částečného zaměstnance mohou tuto problematiku také zhodnotit. V některých případech byla na celkových výsledcích znát převaha zodpovídajících zaměstnanců z odborných pozic. Jinde zase technických pracovníků, když se k nim připojily response stážistů, kteří mají podobné pracovní podmínky.

Z teoretické části se na analytické šetření využily především motivační teorie Maslowa, Herzberga, McGregora a McClellanda.

Na základě zkoumání byla potvrzena hypotéza týkající se vyšších, nižších potřeb. Techničtí pracovníci zaměřují uspokojování na vyšší potřeby dle Maslowovy teorie (sounáležitost, úcta, seberealizace). Kdežto zaměstnanci na odborných pozicích převážně řeší ty nižší (základní potřeby, bezpečí).

Dále bylo zjištěno, že přesto, jak jsou již výše zmiňované skupiny pracovníků odlišné, najdou se společné znaky vyskytující se především díky kultuře a systému dané společnosti, například potřeba práce v týmu, řešení složitých úkolů, které jsou popsány v praktické části „Pracovní zásady společnosti“.

Firma ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zaměstnancům mnoho zajímavých benefitů a možností, ale přesto analýza prokázala, že se najdou nespokojení jedinci. Jako nejzásadnější problémy byly shledány vztahy s nařízenými, benefity, lidský přístup, stres THP.

V závěru bakalářské práce byly navrženy jisté návrhy, opatření, které by mohly vyřešit výše zmíněné nespokojenosti zaměstnanců. Vůči vztahu s nadřízeným se navrhly změny v komunikaci, oboustranné zpětné vazbě a lidskému přístupu. Dalším bodem byly benefity. Tam se návrh zabýval především „home office“,

rozšíření využití služebních vozů. Poslední bod nepojednává o problému, ale o vztazích a náplni práce, na které by se firma měla zaměřit či zkvalitnit, aby ŠKODA AUTO a.s. udržovala spokojenost i motivaci svých zaměstnanců, protože dle dotazníku jsou tyto dvě položky rozhodující k výběru pracovního místa a následnému udržení.

Všechny stanovené cíle ohledně analýzy motivace zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a následného zpracování i navržení aplikací k řešení vyskytovaných problémů v této bakalářské práci byly splněny. Všechny obsažené informace mohou být přínosné pro již výše zmiňovanou firmu, která má možnost se rozhodnout, zda s nimi určitým způsobem naloží či nikoliv.

## Seznam literatury

- ARMSTRONG, Michael. 2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice - 2nd edition*. Londýn : Kogan Page Limited, 2007. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael. 2005. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-0469-2.
- BEDRNOVÁ, Eva, a další. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol. 2004. *Psychologie a sociologie řízení - 2. rozšířené vydání*. Praha : Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3.
- BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. 2005. *Management a organizační chování - 1. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. 2002. *Management*. Praha : Grada Publishing, Richard D. Irwin, INC., 2002. ISBN 80-7169-422-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů - 1. vydání*. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GEIST, Bohumil. 1992. *Sociologický slovník*. Praha : Victoria Publishing a. s., 1992. ISBN 80-85605-28-7.
- GILLERNOVÁ, Ilona. 1995. *Základy psychologie sociologie*. Praha : Fortuna, 1995. ISBN 80-7168-242-X.
- HANDLÍŘ, Jiří. 1998. *Management - učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha : Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-095-2.
- JINDRA, Jaroslav a ŠVANDOVÁ, Martina. 2008. Metodický portál RVP - Modul články. *Metodický portál, inspirace a zkušenosti učitelů*. [Online] Národní ústav pro vzdělávání, 3. Říjen 2008. <https://clanky.rvp.cz/>.



- KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky - 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEA, Stephen E.G., TARPY, Roger M. a WEBLEY, Paul. 1994. *Psychologie ekonomického chování*. Praha : Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85623-93-5.
- NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání*. Praha : Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- NIERMEYER, Rainer a SEYFFERT, Manuel. 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky - 1. vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2007. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali - 1. vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace - Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali - 3., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9744-1.
- PROCHÁZKOVÁ, Tereza. 2018. Teorie motivace podle Maslowa. *Mentem - trénujte svůj mozek*. [Online] 24. Říjen 2018. <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.
- ŠKODA-AUTO. 2020. Historie - ŠKODA AUTO a.s. *ŠKODA AUTO a.s.* [Online] 2020. [Citace: 20. Duben 2020.] <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.
- ŠKODA-KARIÉRA. 2020. Škoda kariéra. *Škoda kariéra*. [Online] 2020. [Citace: 21. duben 2020.] <https://www.skoda-kariera.cz>.
- ŠTRACH, Pavel. 2014. *Motivace a komunikace na pracovišti: Základy managementu - 6. přednáška*. Praha : Pavel Štrach, 2014.
- ŠTRACH, Pavel. 2011. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia - 2. vydání*. Mladá Boleslav : ŠKODA AUTO a.s. Vysoká škola, 2011. ISBN 978-80-87042-42-7.
- VOĐÁČEK, Leo a VOĐÁČKOVÁ, Olga. 1994. *Management - Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-55-1.

## Seznam obrázků a grafů

### Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací.....	10
Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb .....	18
Obrázek 3 Maslowova hierarchie potřeb - vyšší a nižší řád .....	21
Obrázek 4 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	24
Obrázek 5 Organigram .....	32

### Seznam grafů

Graf 1 Jaké je Vaše pohlaví? .....	33
Graf 2 Ve které věkové kategorii se nacházíte? .....	34
Graf 3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? .....	34
Graf 4 Pracovní pozice, kterou vykonáváte? .....	35
Graf 5 Jak dlouho jste na této pracovní pozici? .....	36
Graf 6 Z jakého důvodu jste si vybral/a pracovní pozici? .....	37
Graf 7 Je míra Vašeho stresu na pracovní pozici vysoká? .....	37
Graf 8 Ovlivňuje výše stresu Váš výkon? .....	38
Graf 9 Věnujete se ve volném čase nějakému zájmu/zájům? .....	39
Graf 10 Využíváte home office? .....	39
Graf 11 Cítíte se příjemně v prostředí výkonu práce? .....	40
Graf 12 Dostáváte ve firmě dostatečnou zpětnou vazbu k výkonu práce? .....	41
Graf 13 Spokojenost x nespokojenost u jednotlivých položek .....	42
Graf 14 Preference úkolů .....	43
Graf 15 Samostatná práce x práce v týmu .....	43
Graf 16 Jistota x výzvy .....	44
Graf 17 Vést skupinu lidí x být členem ve skupině .....	45
Graf 18 Pracovní zodpovědnost .....	45
Graf 19 Důležitost.....	46
Graf 20 Čím Vás nejčastěji nadřizený motivuje k výkonu práce? .....	47

# Seznam příloh

## Příloha č. 1

### Analýza motivace zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

---

Dobrý den,

jmenuji se Kateřina Pfefferová a jsem studentka Škoda Auto Vysoké školy. Ráda bych Vás poprosila v rámci mé bakalářské práce na téma *Analýza motivace zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.* o vyplnění níže položených otázek, které mi pomohou k vypracování praktické části. Dotazník je zcela anonymní a poslouží pouze k účelům bakalářské práce.

Děkuji.

#### Dotazník

---

*Správnou odpověď, prosím, zaškrtněte nebo vyplňte.*

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Ve které věkové kategorii se nacházíte?

20–30

31–40

41–50

51+

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Střední škola – vyučen/a

Střední škola – s maturitou

Vysokoškolské

4. Vyplňte pracovní pozici, kterou vykonáváte:

.....

5. Jak dlouho jste na této pracovní pozici?

- Méně než 1 rok
- 1–5 let
- 6–10 let
- 11 + let

6. Z jakého důvodu jste si vybral/a tuto pracovní pozici?

- Dobré platové ohodnocení
- Zajímavá náplň práce
- Byla mi přidělena
- Jiné: .....

---

*V následujících položkách se rozhodněte mezi „Ano“ či „Ne“. V některých případech vyplňte i důvod Vaší odpovědi.*

7. Je míra Vašeho stresu na pracovní pozici vysoká?

- Ano
- Ne

8. Ovlivňuje výše stresu Váš výkon?

- Ano
- Ne

9. Věnujete se ve volném čase nějakému zájmu/zájům?

- Ano
- Ne

10. Využíváte home office?

- Ano
- Ne

11. Pokud jste v předchozí otázce vyplnil/a „ANO“, zdůvodněte „PROČ?“ a „JAK ČASTO?“:

.....

12. Cítíte se příjemně v prostředí výkonu práce?

- Ano
- Ne

13. Pokud jste v předchozí otázce vyplnil/a „NE“, zdůvodněte „PROČ?“:

.....

14. Dostáváte ve firmě dostatečnou zpětnou vazbu?

Ano

Ne

---

*V následující části posudte u jednotlivých položek spokojenost – nespokojenost*

15. Posudte spokojenost – nespokojenost v následujících položkách:

Podmínky pracovní smlouvy:

Spokojen/a

Nespokojen/a

Plat:

Spokojen/a

Nespokojen/a

Benefity:

Spokojen/a

Nespokojen/a

Vztahy s kolegy:

Spokojen/a

Nespokojen/a

Náplň práce:

Spokojen/a

Nespokojen/a

Komunikace s nadřízenými:

Spokojen/a

Nespokojen/a

16. Uveďte ve zkratce důvod Vaší spokojenosti či nespokojenosti u položek v předchozí otázce

.....

---

*V této části zvolte u jednotlivých položek možnost, kterou více preferujete.*

17. Vyberte jednu možnost:

- Systémové, stereotypní úkoly
- Složité, komplexní úkoly

18. Vyberte jednu možnost:

- Samostatná práce
- Práce v týmu

19. Vyberte jednu možnost:

- Mít jistotu jedné pracovní pozice
- Čelit výzvám

20. Vyberte jednu možnost:

- Vést skupinu lidí
- Být členem skupiny

21. Vyberte jednu možnost:

- Více pracovní zodpovědnosti
- Méně pracovní zodpovědnosti

---

*V následující části sestavte žebříček dle Vašeho subjektivního zhodnocení důležitosti určitých položek.*

22. Seřadte následující položky od nejdůležitějších 1 – 2 – 3 – 4 – 5 po nejméně důležité:

Vztahy s kolegy	kariérní růst	náplň práce	rozvíjení dovedností/schopností	platové ohodnocení
-----------------	---------------	-------------	---------------------------------	--------------------

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)

---

*Zaškrtněte nebo vyplňte Vaši odpověď v posledních závěrečných otázkách.*

23. Čím Vás nejčastěji nadřizovaný motivuje k výkonu práce?

- Finanční odměnou
- Povzbuzením
- Trestem (snížení financí, odebrání odměn či benefitů atd.)
- Ničím
- Jiné: .....

24. Pokud Vás napadá něco, co by se mohlo ve firmě změnit k vyšší spokojenosti a motivaci, prosím, vyplňte:

.....

.....

.....

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Kateřina Pfefferová		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Analýza motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2020
<b>POČET STRAN</b>	63		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	5		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	1		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Cílem bakalářské práce na téma „Analýza motivace zaměstnanců ve firmě ŠKODA AUTO a.s.“ bylo na základě teoretických poznatků a dotazníkového šetření vytvořit analýzu míry motivace respondentů z již výše zmiňované společnosti a navrhnout opatření v případě nalezení nedostatků. Pomocí dotazníku byly zjištěny problémy se vztahy s nadřízenými, konkrétními benefity, lidským přístupem. Tyto položky ovlivňují motivaci zaměstnanců, proto byly navrženy jisté kroky ke zlepšení situace. Dále bylo doporučeno zaměřit pozornost na zkvalitňování vztahů mezi kolegy či náplň práce, protože z průzkumu vyplynulo, že tyto 2 faktory shledávají respondenti jako rozhodující ve výběru a udržení pracovní pozice.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Motivace, analýza, ŠKODA AUTO a.s., analýza motivace, motivační teorie, motiv, stimulace, potřeby, Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor, McClelland, Vroom		



## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Kateřina Pfefferová		
<b>FIELD</b>	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
<b>THESIS TITLE</b>	Analysis of employee motivation in the company ŠKODA AUTO a.s.		
<b>SUPERVISOR</b>	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KRLZ - Department of Human Resources Management	<b>YEAR</b>	2020
<b>NUMBER OF PAGES</b>	63		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	5		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	0		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	1		
<b>SUMMARY</b>	<p>The aim of the bachelor's thesis 'Analysis of employee motivation in the company SKODA AUTO a.s.' was based on theoretical data and a questionnaire survey to create an analysis of the degree of respondent's motivation from the company SKODA AUTO a.s. and propose measures in case of shortcomings. The questionnaire identified problems with relationship with superiors, specific benefits, human approach. These items affect the motivation, so certain steps have been proposed to improve the situation. Furthermore, it was recommended to focus on improving the relationship between colleagues or the content of the work, because the survey showed that these 2 factors are found by respondents as decisive in choosing and maintaining a job position.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<p>Motivation, analysis, SKODA AUTO a.s., analysis of motivation, motivational theory, motive, stimulation, needs, Maslow, Alderfer, Herzberg, McGregor, McClelland, Vroom</p>		