

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců v Nářad'ovně ve ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Kateřina JELÍNKOVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Kateřina Jelínková**

Studijní program: Ekonomika a management

Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců v Nářadovně ve Škoda Auto a.s.**

Cíl: Toto téma se zaměřuje na konkrétní pracoviště – Nářadovnu ve společnosti Škoda Auto a.s. Jedná se o zmapování pracovního prostředí a to i tak v rámci vnitřního a vnějšího vlivu. Cílem této bakalářské práce je tedy na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu, zmapovat motivační nástroje používané ve společnosti Škoda Auto a.s. a následně zhodnotit jejich dopad na výkon práce a spokojenost zaměstnanců na konkrétních pracovištích v Nářadovně. Jako cíl závěrečné práce je navrhnout optimalizační opatření.

Rámcový obsah:

1. Úvod
2. Cíl práce
3. Současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců
4. Vnější a vnitřní vlivy k výkonu zaměstnanců
5. Motivace a její vliv na výkon zaměstnanců
6. Empirická část – představení organizace, výzkumné otázky a jejich zdůvodnění
7. Metody zkoumání, sběr dat, jejich vyhodnocení, interpretace a návrh opatření
8. Závěr

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
2. FRANTIŠEK, H. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
3. KUCHARČÍKOVÁ, A. – VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
4. ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Praha: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.
5. FLIEGEL, J. *Coaching Up! Inspiring Peak Performance When It Matters Most*. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 208 s. ISBN 978-1-119-23111-0.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 6. 5. 2021

Kateřina Jelínková

Autorka práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 7. 5. 2021

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 9. 5. 2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Poděkování patří PhDr. Ingrid Matouškové, Ph.D. za vedení odborné práce a
Ing. Vendule Maděrové za poskytnutí odborných rad při tvorbě bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část	10
1.1 Současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců.....	10
1.2 Odměňování pracovníků	11
1.3 Hodnocení pracovníků	13
1.4 Vnější a vnitřní vlivy k výkonu zaměstnanců	14
1.5 Vybrané teorie motivace.....	19
2 Empirická část	22
2.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.	22
2.2 Kolektivní smlouva	23
2.3 Představení Nářadovny ve ŠKODA AUTO a.s.....	24
2.4 Výzkumné otázky dotazníku.....	25
3 Empirický výzkum	26
3.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	26
4 Sumarizace empirického výzkumu	39
Závěr	40
Seznam literatury	42
Seznam obrázků a tabulek.....	45
Seznam příloh	47

Seznam použitých zkratk a symbolů

A.s.	Akciová společnost
HO	Home Office
ŠA	ŠKODA AUTO a.s.
VW	Volkswagen
MAL	Operativní leasing pro zaměstnance
Facktencheck	Provádí se v případě, že do firmy nastupuje absolvent ze SOUS ŠKODA AUTO a.s. Jedná se o standardizovaný pohovor.
THZ	Technicko-hospodářská pracovní pozice
CNC	Stroje řízené počítačem, používané na dílně v Nářadovně

Úvod

Každý člověk, který nastoupí do zaměstnání na hlavní pracovní poměr, se setká se situacemi a vlivy jak vnějšími, tak vnitřními, které ho budou v jeho pracovní činnosti ovlivňovat. Ať už se jedná o motivaci, která vychází z vlastní osobní podstaty, osobní motivace, nebo motivaci a vlivu kolegů či nadřízených. Hlavním důvodem výběru tohoto tématu je zjištění, jak zaměstnance v Nářadovně ovlivňují při práci vnější a vnitřní vlivy. Autorka Jelínková si toto téma vybrala z důvodu, že v dané hale pracuje a zná její pracovní prostředí. Každý člověk je vystaven každodenní psychické zátěži a neví, jak obdobné situace zvládat. Každý zaměstnanec je jiný, to znamená, že se liší i způsob motivace. **V teoretické části** je zaměřeno na současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování a typům vnějších a vnitřních vlivů a motivace. Motivace zaměstnanců hraje velkou roli k dosažení cílů společnosti. Nejdůležitějším kritériem, jak správně motivovat zaměstnance, je nutné znát jejich věk, osobnost, životní situaci, pohlaví či chování. Všechny tyto aspekty ovlivňují zaměstnance při pracovním výkonu. Mezi základní zdroje motivace patří především návyky, zájmy, potřeby, ideály či určité hodnotové hranice. Práce je řazena do několika částí: **Úvodní kapitola** se zaměřuje na současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců, odměňování pracovníků, jejich hodnocení, vnější a vnitřní vlivy. **V empirické části** je provedena analýza konkrétního pracoviště ve ŠKODA AUTO a.s. – Výrobu náradí neboli Nářadovnu v Mladé Boleslavi. **Sběr informací** probíhá formou dotazníku-kde zaměstnanec vyplní požadované otázky. Cílem je zjistit, jak je zaměstnanec spokojený na své pracovní pozici, jak ho ovlivňuje jeho prostředí k práci či pokud uvažuje o změně pracovní pozice.

Analýza probíhala formou dotazníku, kde na základě získaných odpovědí bylo navrženo optimalizační opatření. Cílem bylo zmapovat motivační nástroje používané ve společnosti Škoda Auto a.s. a následně zhodnotit jejich dopad na výkon práce a spokojenost zaměstnanců na konkrétních pracovištích v Nářadovně. Skupina dotazovaných pochází z různých pracovních pozic, ve kterých se střetávají různé faktory motivace. Předpoklad je, že zaměstnanci, kteří mají vysokou školu či pracují na vyšších pozicích, mají tendence kariérně růst či mají větší zodpovědnost či kompetence. Zatímco u zaměstnanců, kteří pracují na dílně, se předpokládá, že jim stačí naplnění základních potřeb, kam se řadí mzda a bezpečnost při práci.

Cílem bakalářské práce na téma Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců v Nářadovně ve ŠKODA AUTO a.s. je se zaměřit na konkrétním prostředí-konkrétně tedy Nářadovnu v Mladé Boleslavi. Dle získaných výsledků z dotazníkového šetření lze navrhnout optimalizační opatření tak, aby zaměstnanec byl na své pracovní pozici spokojen.

1 Teoretická část

1.1 Současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců

Společnost Škoda Auto a.s. klade důraz na kvalitní výběr pracovníků na odborná pracovní místa. Své volné pracovní pozice společnost zveřejňuje na webových stránkách, či na interní burze práce. K pracovnímu výkonu mimo jiné musí zaměstnanec převažovat svými znalostmi, případně zde by měl být zájem si tyto znalosti, schopnosti či dovednosti pravidelně udržovat nebo zlepšovat (Portál Škoda). Pracovní výkon je dle autora Koubka (2008) za určité situace a vzájemného poměru schopností a rolí. Dle tohoto výroku pracovní výkon můžeme chápat tak, že zaměstnanec provádí svoji práci dobře, když má k tomu požadované vlastnosti a schopnosti. Jako příklad z praxe si můžeme uvést koordinátora, který si před nástupem na tuto pozici musí projít veškerá odborná školení či nastoupit do dráhy Managementu, což znamená přípravu na tuto profesní dráhu na několik let. Po skončení úspěšného absolvování je dotyčný připraven provádět tuto pozici. Stejně tak s dělníky - pokud nejsou dostatečně zaučeni, nemohou podávat požadovaný pracovní výkon dle jejich pracovní smlouvy a požadavků firmy ŠKODA AUTO a.s.

Řízení výkonu v nynějším pojetí představuje proces, který se očekává od Koordinátora či vedoucího týmu. Samozřejmostí je i trvalá komunikace a zpětná vazba. Součástí procesu je i hodnocení pracovního výkonu a analýza faktorů, které jej ovlivňují, odměňování zaměstnanců a plánování jejich vzdělávání a rozvoje. Smlouva o pracovním výkonu je vždy záležitost mezi zaměstnancem a Škoda Auto a.s. Pracovník se zavazuje, že bude podávat požadovaný výkon, který je napsán v pracovní smlouvě a koordinátor se zavazuje, že mu k tomuto výkonu vytvoří a poskytne příležitosti k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Dohoda o pracovním výkonu tudíž obsahuje cíl pracovní a rozvojový.



Zdroj: Portál Škoda

Obr.1 Záležitosti mezi zaměstnancem a ŠKODA AUTO a.s.

Jak je již výše na obrázku uvedeno, pracovní smlouva obsahuje především cíle a kompetence. V případě, že se jedná o práci s financemi či technickými daty, kde jsou např. modely odlišků nových automobilů, zaměstnanec je odpovědný dodržovat dohodu o mlčenlivosti. Tato dohoda obsahuje i zákaz fotografování po celém areálu bez písemného souhlasu. Mezi základní hodnoty firmy Škoda Auto a.s. patří i seznámení s BOZP, vstřícné jednání se zákazníky. Osobní rozvoj zaměstnance je vypsán vždy na určité období, zpravidla na jeden rok.

1.2 Odměňování pracovníků

Odměňování zaměstnanců ve ŠA se řídí kolektivní smlouvou, která je požadována jako základní a velmi důležitý dokument, který se týká vztahu mezi firmou ŠA a jejími zaměstnanci, zastupujícími Odbory KOVO. Dělí se na sedm částí.

Společnost ŠA odměňuje své zaměstnance pomocí mzdového systému, který obsahuje několik tarifů. Mzdový systém je součástí tarifní stupnice a jeho částka je dána zařazením zaměstnance do příslušné platové třídy. Platové třídy se rozdělují podle složitosti, odpovědnosti s ohledem na vzdělání a praxi. Firma ŠA využívá aktuálně 12 tarifních skupin a 9 tarifních mezistupňů. Existuje zde i tzv. **smluvní mzda**, která je vyplácená na funkcích odborného zaměření např. právník, tlumočnick asistent člena představenstva, designer a mnoho dalších (Portál Škoda Auto). U zaměstnanců, kteří mají smluvní mzdu, tak se ale jejich mzda neskládá z tarifního a osobního ohodnocení jako u tarifních zaměstnanců. Zaměstnanci se smluvní mzdou mají nárok na jednorázovou pevnou částku na měsíc, bez osobního ohodnocení. (Portál Škoda Auto). **Osobní ohodnocení** se používá v ŠA jako součást mzdy u pracovníků THZ a dělníků. Díky osobnímu ohodnocení si

zaměstnanci mohou zvýšit svou mzdu. Dále toto hodnocení vede k větší motivaci zaměstnanců, protože přímý nadřízený může měnit jeho výši dle např. pracovní kázně, či neomluvené docházky na pracoviště. Každá oblast má na osobní ohodnocení daný rozpočet. Pro osobní ohodnocení je dána část pohybující se mezi 0-20 % a je přiděleno na základě hodnocení koordinátora. Osobní ohodnocení se provádí tak, že koordinátor si vytvoří ze systému určitý rozpočet na osobní ohodnocení, určený z platu jeho podřízených. Průměrný rozpočet činí cca. 14-15 % = 1 zaměstnanec. Osobní ohodnocení se zpravidla provádí 1- 3x ročně. Hodnocení jednotlivých zaměstnanců, se hodnotí dle daných požadavků, přidělení procent poté vychází z kritérií a stupňů. Je nutné zaměstnance ohodnotit podle 3 požadavků, které jsou následující:

1. **Požadavek** – Toto kritérium je zaměřeno především na kvalitativní a kvantitativní stránky odvedené práce.
2. **Požadavek** – Toto kritérium hodnotí zejména ochota a kvalita spolupráce s kolegy.
3. **Požadavek** – Toto kritérium je zaměřené na samostatnost a spolehlivost. Čímž je myšleno zejména řešení vzniklých problémů a návrhů řešení celé vzniklé situace.

Dále požaduje po pracovnících, aby jednali v souladu se zásadami compliance, tedy pravidel (směrnic) stanovených společností a jejich dodržování. Zejména jde zde o požadovanou pracovní kázeň a znalost etických standardů.

Mezi **bonusy ke mzdě** patří i garantovaný a variabilní bonus. Garantový bonus je vyplácen na dvakrát, poprvé v červnu a poté v prosinci. Počítá se z **hrubé mzdy+osobního ohodnocení*0,65**. Zaměstnanec musí však splňovat podmínky, které jsou vypsány v kolektivní smlouvě. Mezi základní patří docházka do zaměstnání či kázeň. Variabilní bonus je vyplácen v květnu a je tvořen z provozního zisku. O výši variabilního bonusu jednají odbory se ŠKODA AUTO a.s. (Kolektivní smlouva ŠA).

Zaměstnanci mají také nárok na **čerpání benefitů**. Tyto benefity slouží jako odměna ke mzdě. Zaměstnanec bere v potaz to, že ke své mzdě má nárok i na nepeněžní odměny či výhody. ŠKODA AUTO a.s. se řadí mezi společnosti, které nabízí velké množství benefitů, avšak jsou časově ohraničené. V níže uvedené

tabulce můžeme vidět, po jaké době smí zaměstnanec daný benefit čerpat. Z tabulky lze vyčíst, že čím víc je benefit rozšířenější, tím déle trvá, než daný zaměstnanec má na něj nárok – jako příklad můžeme uvést zápůjčky na nákup nového vozu či rekonstrukci, kde tuto zápůjčku můžeme čerpat po roce působení ve společnosti.

Čerpání benefitů ve Škoda Auto a.s.	
Možnost čerpání	Typ benefitu
Ihned při nástupu	Cafeterie, Doprava ŠA, ActivePass, Ubytování na ubytovně ŠA, Příspěvek na stravování, rekreaci, pracovní oděv a obuv, zvýhodněný tarif od T-mobile, zvýhodněný odkup výpočetní techniky
Po 3 měsících	Příspěvek na narození dítěte, příspěvek na penzijní spoření
Po půl roce	Pronájem vozu Škoda v rámci zaměstnaneckého programu MAL, nákup nového či ojetého vozu
Po roce	Zápůjčky na bydlení, zápůjčky na koupi nového vozu, bezúčelový úvěr

Zdroj Portál ŠA

Tab.1 Přehled čerpání benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.

1.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků probíhá v daných termínech, nicméně existuje mnoho případů hodnocení. Mezi základní typy patří:

- Hodnocení výkonu nových pracovníků – nový zaměstnanec dostane hodnocení zpravidla po uplynutí 3 měsíců (po skončení zkušební doby), nebo v případě, že odpracoval 21 směn. Nejpozději však zaměstnanec obdrží hodnocení po půl roce v dané pozici. Existují i výjimky, kdy zaměstnanec nastupuje do společnosti z externí firmy do kmenového personálu ŠKODA AUTO a.s. V této situaci musí zaměstnanec na této pozici pracovat nejméně 3 měsíce. Nicméně osobní ohodnocení nesmí přesáhnout rozpočet, s kterým se počítá, tzn. 15,3 % = 1 zaměstnanec.
- Hodnocení výkonu nastupujících vyučenců - v tomto případě bude mít absolvent uznané osobní ohodnocení. Jeho výše je stanovena dohodou

v Souboru dohod a dokumentů. V této dohodě je uvedeno, že výše ohodnocení záleží na průměru známek z 1. a 2. pololetí závěrečného ročníku, průměr známek ze závěrečné nebo maturitní práce, průměr z hodnocení ŠKODA VRS z 1.a 2.pololetí všech ročníků a úspěšné absolvování Faktenchecku. Absolvent má při nástupu nárok na osobní ohodnocení ve výši 8%.

- Hodnocení výkonu při přerušeném zaměstnání – pokud zaměstnankyně / zaměstnanec přichází zpět do společnosti zejména po mateřské dovolené či rodičovské provede se nové hodnocení. U osobního ohodnocení nesmí dojít k překročení daného budgetu.
- Hodnocení výkonu při novém zařazení – když zaměstnanec přestupuje na novou pracovní pozici, tak se provede nové hodnocení. Nicméně opět platí to samé jako v ostatních případech, a to je že nesmí být překročena hodnota osobního ohodnocení.

Po schválení ohodnocení je zaměstnanec seznámen s výší osobního ohodnocení. Při snížení osobního ohodnocení je koordinátor povinen seznámit s touto skutečností zaměstnance písemnou formou s odůvodněním, proč ke změně došlo. Každý zaměstnanec musí změnu výše podepsat (Kolektivní smlouva ŠA).

1.4 Vnější a vnitřní vlivy k výkonu zaměstnanců

Pracovní prostředí se skládá z několika podmínek, které ovlivňují výkon zaměstnance. **Vnější vliv** prostředí firmy je tvořeno **zákazníky**, protože firma plní jejich požadavky – např. v Nářadovně probíhá výroba dle zakázek výroby, je zapotřebí pružně reagovat na preference zákazníků a neustále se zlepšovat. **Konkurence** zde tvoří vysoké riziko. Hlavní faktor, který ovlivňuje získání zakázky je právě cena. **Dodavatelé** z pohledu zajištění materiálních zdrojů ovlivňují zaměstnance tak, že když nepřijde materiál pro výrobu tak dělník nebude mít práci a disponent zase nezajistí plynulý tok výroby. **Vnitřní vliv** prostředí zase každodenně ovlivňuje činnost pracovníků. Podřízené ovlivňují koordinátoři, kde se dělí na Strategický management, Střední management, či operativní management. **Vnitřní prostředí** ovlivňuje i schopnost vést lidi, nalézt jim motivace do práce či vyřešit jejich problémy na pracovištích. Dále je nutná **technická dovednost**, kde se používají odborné znalosti z oboru, **koncepční dovednost** je možnost vidět firmu

jako celek a dosahovat tak jejich cílům a **analytická dovednost** je schopnost předcházet problémům, či nalézt k nim řešení.

SWOT Analýza je dle autorky Glasseové metoda vyhodnocení pracovního prostřední firmy. Jedná se zde o faktory, které ovlivňují firmu z vnitřního a vnějšího prostředí. Název SWOT je převzat z angličtiny a znamená to:

- S – Strengths (silné stránky);
- W – Weaknesses (slabé stránky);
- O – Opportunities (příležitosti);
- T – Threats (hrozby), (Glasseová, 2016).

SWOT analýza vyhodnocuje vnitřní a vnější vlivy toho, co zkoumáme, může to být pracovní prostředí, zaměstnanci či společnost. Vnitřní faktory se zabývají hodnocením silných a slabých stránek, vnější faktory zahrnují hodnocení příležitostí a hrozeb. Dle následujícího obrázku převzatého ze zdroje můžeme vidět, co se řadí mezi silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy.

<h1>Typická SWOTka</h1>	
silné stránky firmy (Strengths) <ul style="list-style-type: none">• Jednička na trhu, Silná značka• Výhradní zástupce výrobce na místním trhu• Výjimečný zákaznický servis• Skvělé finanční zázemí, cash-flow, financování• Úspory z rozsahu• Patenty na výrobky, postupy, technologie• Vyzrálejší marketing, vyšší marketingové rozpočty• Angažování zaměstnanci	slabé stránky firmy (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none">• Špatné řízení firmy, neznámá vize firmy, neznámá obchodní strategie firmy• Málo financí• Zastaralé produkty, technologie, vybavení firmy• Interní problémy ve fungování firmy - provoz, výroba, logistika• Nedostatečné marketingové znalosti, procesy• Neznámá nebo poškozená značka• Slabé vztahy s dodavateli, odběrateli• Nedostatek zaměstnanců, nedostatečné know-how a procesy• Neodborné manažerské řízení, nevhodná manažerská struktura
externí příležitosti v okolí firmy (Opportunities) <ul style="list-style-type: none">• Rychle rostoucí trh• Nové technologie, objevy• Slabá konkurence, bankrot konkurence či jiné oslabení konkurence• Vhodná vládní nařízení• Demografický vývoj vhodným směrem, změny chování zákazníků• Snižující se zájem o substituční produkty• Snazší vstup na zahraniční trhy	externí hrozby z venku (Threats) <ul style="list-style-type: none">• Vstup nové konkurence - ze západu nebo východu• Vzestup náhradních, substitučních produktů• Konečný životní cyklus produktu• Měnící se potřeby a vkus zákazníků• Nové technologie• Demografie - stárnutí populace, stěhování do měst• Vládní legislativa nevhodným směrem• Špatná kondice dodavatelů či odběratelů• Nepříznivé směnné kurzy měn

Zdroj: <https://www.krutis.com/swot-analyza-je-out/>

Obr. 2 SWOT Analýza

Existuje několik vlivů, které ovlivňují zaměstnance při práci. Mezi základní můžeme zmínit: **Fyzikální podmínky** – mezi fyzikální podmínky se řadí hluk na pracovišti. **Hluk** lze definovat jako nechtěný zvuk, který ve větší míře může ovlivňovat zdravotní stav zaměstnance. Na pracovišti posuzujeme slyšitelný hluk, infrazvuk pod 20 Hz a ultrazvuk nad 20 kHz. **Vibrace** je další fyzikální faktor, kde rozlišujeme, jestli se jedná o vibrace člověka, který manipuluje se strojem, nebo práci vykonává ve stoje. Mezi nejškodlivější vibrace se řadí ty, které se přenáší na ruce. Př. Manipulace s vrtačkou či jinými nástroji. Důležitou částí je také čistota či prašnost pracoviště, v tomto případě se jedná o znečištění vzduchu různými ředidly, kouřem či prachem. Zde se měří míra toxicnosti na toxický a bez toxického účinku. **Chemické faktory** se vyskytují v pracovním ovzduší, vyskytují se v plynné formě, tuhých či kapalných aerosolů. Mezi **fyzilogické faktory** se řadí fyzická náročnost práce. **Fyzická zátěž** se může lišit na přetěžování určitých partií člověka (např. u kancelářské práce, bolest zad a ramen) či u práce na dílně (např. bolest rukou či onemocnění karpálních tunelů). Hlavním pilířem pro hodnocení fyzické zátěže zaměstnanců je získání hodnot energetického výdeje a srdeční frekvence (max. 150 tepů za minutu). Při **hodnocení fyzické zátěže** u dělnických profesí hodnotíme nejčastěji pracovní polohu- např. jestli zaměstnanec sedí či provádí práci ve stoje, způsob manipulace s díly či součástky, způsob úchopu obalu či i frekvenci zvedání těchto dílů. U **senzorické zátěže** jsou kladeny požadavky na sluch či zrak.

Psychická zátěž nejvíce ovlivňuje zaměstnance při práci, jako je např. pozornost, paměť, rozhodování. Vědomí zvýšené odpovědnosti ve většině případů ovlivňuje emoční stabilitu zaměstnance při práci či v soukromém životě. **Pracovní stres** je brán jako nadbytek pracovní zátěže zaměstnance. Každý zaměstnanec se stresem vyrovnává po svém, každopádně zaměstnanci, kteří na stres nejsou zvyklí, tak začnou často panikařit a dělat větší chyby. Je to dáno stresovou reakcí, která se projevuje napětím či strachem. **Psychologické podmínky** se zaměřují na vztahy na pracovišti, ale zahrnuje se zde i pracovní zátěž každého zaměstnance, stres, či vztahy mezi koordinátorem a zaměstnancem, které negativně ovlivňují pracovní výkon. V praxi se setkáme s **mobbingem, bossingem a šikanou**. **Mobbing** je dle autora Kratza (2005) označován jako souhrn negativních jednání, které jsou na daném člověku prováděny delší dobu, nejméně půl roku a několikrát týdně. Nejčastěji se s ním lze setkat za účelem, aby dotyčný změnil pracovní místo, nebo

když pracovník není v týmu oblíbený, tak se stane obětí mobbingu. Mobbing se tedy nejčastěji vyskytuje mezi pracovníky. Za to **bossing** je to, že by nadřízený psychicky týral zaměstnance. Je to víceméně znepríjemňování pracovního prostředí. Mezi techniky bossingu patří např. přidělování práce nad rámec klasifikace, které nemá zaměstnanec v popisu práce. Dle Kratze ale bossing není tak rozšířený jako mobbing. Koordinátor často není fyzicky přítomen v kanceláři/ dílně se svými zaměstnanci, tudíž si mobbingu nestihne všimnout včas. **Šikana** je opakující se jednání, kde je jasný cíl - ublížit člověku, zesměšnit ho či vyvolat v něm pocit viny. Zahrnuje jak fyzické útoky, tak i obtěžování po mobilním telefonu, tzv. kyberšikana. Ta se projevuje tak, že dotyčný posílá oběti zprávy přes telefon, ať už anonymně či ne. Jedná se o různé výhrůžky či posměšky. (Kratz, 2005).

1.4.1 Motivace a její vliv na výkon zaměstnanců

Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“. Toto slovo má vícero významů, zejména je to snaha s něčím pohybovat. Toto označení je všestranné a člověka by měla donutit k určitému jednání. Podle Armstronga (2015, str.217) „*motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem*“. Z této citace můžeme pochopit, že správně nastavená motivace má vliv na výkon pracovníků. Společnost Škoda Auto a.s. nabízí svým zaměstnancům i benefity, které lze čerpat ihned po nástupu do společnosti, poté po zkušební době, půl roce a roce ve firmě.

Mezi zdroje motivace patří:

- **Hodnoty** dle autorky Bedrnové (2004) člověk může objevit hodnotu ve všem. Celkově hodnoty dost výrazně ovlivní jeho chování. Každý jedinec má nastavené své **vyšší a nižší hodnoty**. Pokud do reality řadíme vyšší hodnoty, znamená to, že zaměstnanec má pro ně větší význam a jsou v jeho životě důležitější než ty nižší.
- **Návyky** jsou dle autorky Bedrnové (2004) „naučené vzorce chování“. Můžeme je chápat i jako stereotypy. Důležité pro nás je, aby zaměstnanec nepadnul do fáze, že svoji práci bude dělat stereotypně. V tomto případě,

může nastat vyšší riziko chybnosti, jelikož zaměstnanec nedává při práci pozor a nezamýšlí se nad ní.

- **Zájmy** – jsou takové činnosti, které zaměstnance baví vykonávat. Ať už v osobním či pracovním prostředí. Dle Bedrnové (2004) je to soubor aktivit, u kterých člověk časově vydrží a vrací se k nim opakovaně.
- **Potřeby** – základní zdroj motivace, je potřeba. Je to uvedeno i v Maslowově pyramidě potřeb, kde základní stupeň tvoří právě potřeby. Potřeby mohou být buď fyziologické, ty se řadí mezi nejzákladnější, potřeba seberealizace, uznání, bezpečí, jistoty.

Mezi součástí motivace lze zařadit:

Vnitřní motivaci ta je dle Urbana (2008): „*Motivace je založená na zajímavosti práce a možnosti uplatnit vlastní schopnosti či dosáhnout určitého výsledku nebo překonat překážky*“. Jako příklad pro vnitřní motivaci můžeme zmínit atmosféru či chuť do práce. Koordinátor může u svých podřízených poznat motivaci tak, že vidí jak dotyčný má chuť plnit úkoly či přichází s novými věcmi či zlepšovacími návrhy, bez ohledu na jeho čas. Může nastat i situace, kdy zaměstnanec nemá chuť plnit pracovní úkoly, ať už z hlediska že pro něj nejsou zajímavé nebo není správně motivován. Tím pádem zaměstnanec podává nižší pracovní výkon. Mezi hlavní typy **vnější motivace** u zaměstnanců můžeme zmínit mzdu, odměny či benefity ve formě HomeOffice, Sick days, 5 týdnů dovolené. Mezi **vnitřní vlivy** však patří to, aby každý zaměstnanec měl chuť se profesně rozvíjet, prohlubovat své znalosti, dovedností, hodnoty, postoje, vzbudit v zaměstnancích hrdost, že pracují ve firmě Škoda Auto a.s. Co se týče rozdílů mezi vnitřní a vnější motivací, tak s vnitřní motivací je to u lidí složitější. U vnitřní motivace se rozlišuje to, o jakého člověka se jedná. Na každého bude platit něco jiného, ať už chceme motivovat paní v důchodovém věku či čerstvého absolventa Vysoké školy. Je složité tuto motivaci dobře odhadnout a využít ji efektivně k prospěchu daného pracoviště, kde dotyčný pracuje.

Pracovní motivace

Záleží i na psychickém stavu zaměstnance v osobním životě. Je-li zaměstnanec spokojený v osobním životě, jeho motivace k práci by měla být na dobré úrovni a vypouští ji tak i do pracovního prostředí. V případě že zaměstnanec řeší rodinné

události typu rozvod, úmrtí člena rodiny, zdraví jednoho z členů rodiny, finanční zázemí atd. je dost možné, že u zaměstnance může dojít ke snížení, či k úplné ztrátě motivace, potřebné k výkonu pracovní činnosti. Z mého pohledu vnitřní procesy motivace jsou pak ve velké míře ovlivněny vnějšími vlivy, které působí na každého zaměstnance. Pracovní motivaci ničí především nízká zpětná vazba, projevy negativního pohledu na budoucnost firmy (jako příklad můžeme uvést pandemii COVID-19, kde hodně podniků ztratilo iluze a vize s tím, co bude dál). Či zamlčování důležitých informací. Když v podniku není dostatečná pracovní motivace, bude manažerům trvat delší čas ji znovu najít.

1.5 Vybrané teorie motivace

Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb patří mezi nejznámější formy motivace. Jedná se o soubor vlastností, které jsou seskládány do trojúhelníkového tvaru. Představuje jednotlivé pilíře potřeb od nejnütnější po méně důležité. Na obrázku níže můžeme vidět, jak jsou potřeby uspokojovány postupně. Je nezbytně nutné, aby byly uspokojeny jednotlivé základní potřeby. Při uspokojení základních potřeb je zde vyšší možnost že mohou být uspokojeny i potřeby ostatní. Maslowova pyramida potřeb zahrnuje jak sociální potřeby, tak i potřeby osobní. Mezi osobní potřeby můžeme zmínit i potřebu kulturní, peněžní či sociální potřeby. Dle Soudkové (2009) Maslowova pyramida je nejznámější teorií.



Zdroj: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb

Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Frederick Irving Herzberg žil v letech 1923-2000 a je autorem tzv. Dvoufaktorové teorie. Tato teorie se zabývá spojitostí motivace pracovníků k jejich výkonu a člení se na dva faktory:

- **Faktor vnější** – známé i pod pojmem hygienické, mezi které lze zařadit mzdu, pracovní prostředí či bezpečnosti při zaměstnání;
- **Faktor vnitřní** – známé i pod pojmem motivační faktory, řadí se sem faktory, které člověka motivují k výkonu, takže především motivace k práci, pochvala či úspěch na svěřeném projektu.

Dle autora Blažka (2014) vnější faktory působí na nespokojenost a pozitivní účinek je ve formě absence k nespokojenosti. Vnitřní faktory zase pro změnu tvoří již zmíněné motivátory, kde pozitivní účinek je spokojenost a negativní nespokojenost.

Teorie X a Y

Mezi další teorie motivace lze zařadit teorii X a Y od Douglasa McGregora. Douglas McGregor žil v letech 1906-1964. Byl učitelem Managementu a na MIT Sloan School of Management a na Antioch College. Je autorem Teorie X a Y, která se zabývá motivací a vedením lidí.

- Teorie X označuje lidi, kteří jsou v práci nespokojení, chodí do ní neradi a často trpí syndromem vyhoření.
- Teorie Y označuje lidi, kteří dělají svoji práci rádi a jsou pro ni nadšeni. Svoji práci berou jako možnost seberealizace a dalšího růstu.

Obě teorie můžeme chápat jako negativní a pozitivní. Teorie X se řadí mezi negativní, natož Teorie Y jako pozitivní (Pauknerová a kol., 2012).

Stimulace

Další důležitým prvkem motivace je stimulace, tyto pojmy se navzájem doplňují.

Stimulaci můžeme chápat tak, že dokud budeme daného pracovníka zaměstnávat, vyplácet mu mzdu, bude do práce chodit a bude svoji práci odvádět. Ačkoliv v případě, že by nastal pokles mzdy, ať už za nekázeň či neomluvenou absenci, máme právo zaměstnanci mzdu snížit, či snížit osobní ohodnocení. Tímto zaměstnance udržujeme ve stimulaci. Z hlediska dlouhodobého se zaměstnavateli

vyplatí motivovat zaměstnance jinak, než stimulací. Motivace má pro zaměstnance mnohem dlouhodobější efekt. Stimulace působí na psychiku člověka, ačkoliv se druhy stimulace mohou mezi sebou lišit, tak stimulace vede ke změně motivace. (Bedrnová, Nový, 2008). Účinek stimulace závisí na prostředí, ve kterém se zaměstnanec vyskytuje. Podnik by měl svým zaměstnancům nabídnout to, co je pro zaměstnance zajímavé, případně formou benefitů. Účinná stimulace probíhá tak, že koordinátor zná osobnost svých podřízených a zná jejich motivační profil.

Motivační program

Ve ŠKODA AUTO a.s. se můžeme setkat i s motivačními programy pro zaměstnance. Mezi základní se řadí:

- **Středoškolské praxe**
- **Vysokoškolské praxe**
- **Závěrečné práce**
- **Duální systém studia**
- **Talent management**
- **FBQ-** smyslem školení FBQ je zajistit komunikaci s lidmi, kde se dotyčný setká s různými situacemi, které mohou na pracovištích nastat (konflikty, prosazování svých názorů či chování při vedení). Program FBQ se skládá ze čtyř modulů, kde každý modul obsahuje přiměřenou zátěž. Školení FBQ zabere dohromady 11 dnů. Jako motivace pro toto školení je schopnost sebereflexe.
- **Zkouška k licenci vedení** – jedná se o standardizovaný proces, který je platný ve ŠKODA Auto a.s. Každý účastník má požadavkový profil, kde se hodnotí jednání s lidmi, zacházení s výzvami, vnitřní motivace a integrita.

(Portál ŠKODA)

2 Empirická část

2.1 Charakteristika společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. patří mezi nejznámější firmy v ČR. Zabývá se výrobou automobilů a řadí se mezi největší výrobce automobilů v ČR. Vše začalo v roce 1895, kde přátelé Václav Klement a Václav Laurin založili firmu na výrobu jízdních kol. Netrvalo dlouho a v roce 1905 vznikl první automobil.

Důležité milníky ve firmě ŠKODA AUTO a.s.:

- Rok 1895 – vznik kola SLAVIA. Řadí se jako první výrobek a začátek společné kariéry.
- 1899 – vznik prvního motocyklu. O pár let později se začala vyrábět jízdní kola s motorem
- 1905- vznik prvního automobilu VOITURETTE A. Toto vozidlo ohromovalo svou praktičností a cenou.
- 1925 – když v roce 1924 továrna Laurina a Klementa byla zničena požárem, sloučila se společnost se ŠKODA Plzeň. Toto sloučení znamenalo nový název firmy – ŠKODA.
- 1991- společnost vstoupila do koncernu VW. Tím získala i nový název: Škoda, akciová automobilová společnost (Portál Škoda).



Zdroj: <https://www.novinky.cz/auto/clanek/skoda-auto-predstavila-designovou-studii-a-nove-logo-80177>

Obr. 4 Vývoj loga ŠKODA AUTO a.s.

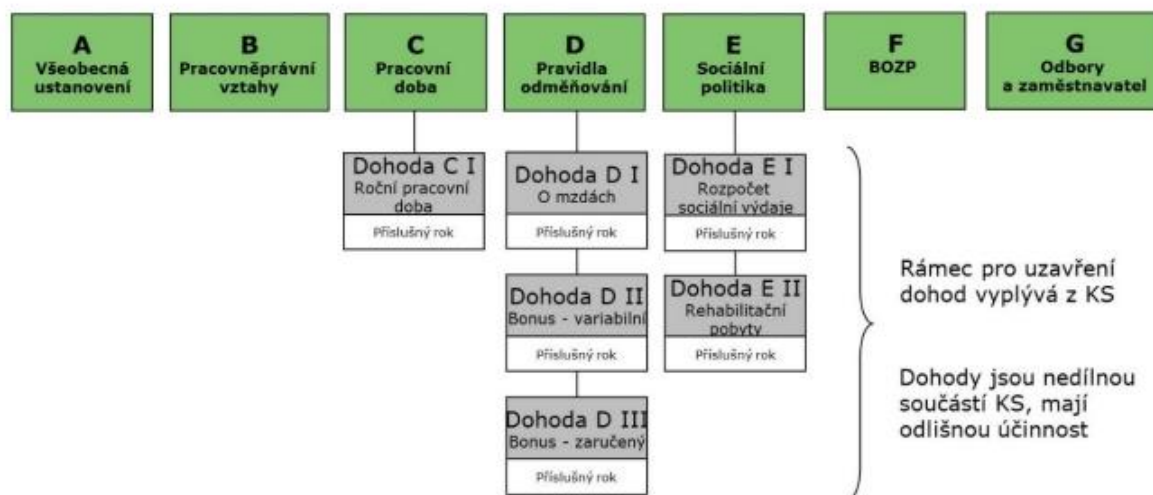
2.2 Kolektivní smlouva

Mezi základní dokumenty společnosti patří Kolektivní smlouva. Ta upravuje individuální vztahy mezi firmou ŠKODA AUTO a.s. a jejími zaměstnanci. Skládá se ze 7 částí.

Konkrétně mezi ně patří část:

- A:** Upravuje všeobecná ustanovení (např. vnitřní předpisy či různé postupy).
- B:** Upravuje pracovněprávní vztahy (např. pracovní poměr, agenturní personál).
- C:** Upravuje pracovní dobu (např. přestávky na jídlo a oddech, přesčasy).
- D:** Upravuje odměňování (např. mzdový systém, tarifní mzda, výplatní termíny).
- E:** Upravuje sociální politiku (např. stravování, zápůjčky na nákup nového vozu či bydlení).
- F:** Upravuje BOZP (např. prevence rizik, ochrana životního prostředí).
- G:** Upravuje vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (např. pravidla spolupráce) (Portál Škoda).

Obsah:



Zdroj: portál Škoda Auto

Obr. 5 Části kolektivní smlouvy

2.3 Představení Nářad'ovny ve ŠKODA AUTO a.s.

Výroba Nářadí, známá i pod zkratkou PSW se zabývá konstrukcí, technologickou přípravou a servisem nářadí pro výrobu automobilů. Cílem Nářad'ovny je vyrobit nářadí a přípravky v požadovaných termínech a kvalitě pro ŠA, tak i externí firmy v rámci VW. Nářad'ovna momentálně zaměstnává cca. 1063 zaměstnanců. Pod pojmem PSW označuje několik částí

- Vedení PSW;
- Konstrukce nářadí;
- Technologická příprava výroby nářadí;
- Výroba nářadí;
- Servis nářadí.

PSW-S Řízení výroby nářadí – tento útvar plánuje nové zakázky a řídí jejich plynulý průběh. Obsahuje oddělení **PSW-S/1** plánování výroby, tito zaměstnanci mají na starosti tvorbu nabídek pro interního zákazníka, vystavování interních objednávek, zaplánování zakázek či plánování výroby. **PSW-S/2** systémy výroby nářadí se zabývá tvorbou interních systémů PPS či týmových webů a **PSW-S/3** materiálová příprava výroby nářadí zajišťuje koordinaci všech nakupovaných materiálů a komponentů pro výrobu. Mezi další činnosti se řadí i tvorba rámcových smluv pro Výrobu nářadí. Toto oddělení optimalizuje budoucí projekty na základě výsledků finančních analýz proběhlých projektů.

PSW-T – Technický servis výroby nářadí se zabývá logistikou výroby nářadí, údržbou strojních zařízení či rozvojem nových technologií. Řadí se na několik oddělení, PSW-T/1 , PSW-T/2, PSW-T/3, PSW-T/4

PSW-T/1 má na starosti přípravu dlouhodobých strategií, plánování nových investic. Zároveň zajišťuje dozor nad likvidací odpadů, úklidových činností celého objektu a venkovních ploch či opravy budov.

PSW-T/2 – Oddělení zodpovědné na hospodaření s nářadím. Hlavní činností je vystavování objednávek a objednacích návrhů pro nákup nářadí, příprava nářadí pro CNC stroje. Oddělení taky plánuje rozpočet na nářadí.

PSW-T/3 – Oddělení technické kontroly náradí se zabývá vstupní a výstupní kontrolou dílů. Dohlíží na metrologii, či na prvotní kalibraci vyráběných měřidel. Provádí také audit výrobků.

PSW-T/4 - Oddělení Údržby strojních zařízení provádí preventivní údržby budov, opravy strojních zařízení při vzniklých poruchách nebo údržbu rozvodů či sledování energií.

PSW-T/5 – Oddělení Logistiky výroby náradí má na starosti příjem a výdej materiálu, řízení toku materiálu, skladování položek či interní nákladní přepravu.

V nářađovně probíhá i výroba metalurgického, svařovacího a lisovacího zařízení. Tyto oddělení se zaměřují především na konstrukci, výrobu či technologii výroby. (Portál ŠKODA).

2.4 Výzkumné otázky dotazníku

Autorka práce ke sběru empirických dat použila dotazník. Dotazník se skládal ze 17 otázek, dotazník byl vytvořen tak, aby si každý zaměstnanec vybral odpověď. Dotazník obsahoval obecné otázky, jako například pohlaví, věk či typ pracovního poměru, poté i výzkumné otázky. V této práci jsou uvedeny pouze důležité a vhodné otázky pro výzkum. Na tomto základě je po vyhodnocení dotazníku navrženo optimalizační opatření, aby byl každý zaměstnanec na své pracovní pozici spokojen.

Dotazníkové šetření je zaměřeno na dvě následující výzkumné otázky:

- Je zaměstnanec na pracovním místě spokojen?
- Jaký vliv má pracovní prostředí na výkon zaměstnance?

Autor Kollárik (2002) popisuje **pracovní spokojenost** tak, že zaměstnanec je na svém pracovním místě stálý a neuvažuje o změně. Pracovní spokojenost zaměstnance se mění na vnějších podmínkách, které zaměstnance ovlivňují. **Pracovní nespokojenost** může být dána několika faktory, jako je hluk, nedostatek světla či vztahy na pracovišti.

3 Empirický výzkum

Empirické výzkumné šetření bylo provedeno pomocí dotazníku, který obsahoval celkem 17 otázek. Dotazník byl zvolen z důvodu, že je anonymní. Zaměstanci volili z nabízených možností své odpovědi. Cílem bylo získat informace, které ovlivňují vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců. Na základě získaných výsledků je navrženo optimalizační opatření.

Dotazník obsahoval praktické otázky typu: věk, pohlaví, ale i otázky na pracovní kolektiv či pracovní prostředí. Vzor dotazníku je uveden v příloze této práce. Dotazník byl rozdán 100 zaměstnancům, přičemž bylo získáno 82 odpovědí. Dotazník byl rozdán mezi THZ zaměstnance i zaměstnance na dělnických pozicích.

3.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník vyplnilo 82 zaměstnanců, z toho 24 žen (29 %) a 58 mužů (71 %) mužů.

Dotazníkové šetření je zaměřeno na dvě následující výzkumné otázky:

- Je zaměstnanec na pracovním místě spokojen?
- Jaký vliv má pracovní prostředí na výkon zaměstnance?

Z uvedeného hodnocení lze zjistit, že 59 zaměstnanců (72%) je spokojeno s pracovním prostředím, 23 zaměstnanců (28%) označilo odpověď spíše spokojeni. Negativní odpověď nebyla obdržena. 51 zaměstnanců (62%) neuvažuje o změně pracovního místa, 20 zaměstnanců (24 %) zvolilo odpověď ano a 11 zaměstnanců (14%) se bojí změn. Co se týče mzdy, tak u té 53 zaměstnanců (65 %) odpovědělo, že jsou spokojeni. ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zaměstnancům nadstandardní ohodnocení včetně zaručeného bonusu. 29 lidí (35%), zaškrtnulo možnost, že nejsou se svou mzdou spokojeni. Jedná se většinou o zaměstnance z dělnických profesí, kde mají nižší platy než zaměstnanci na pozicích THZ.

V zaměstnání ŠKODA AUTO a.s. zaměstnance nejvíce motivuje finanční ohodnocení. Zaměstnance ovlivňuje pochvala od vedoucího. 65 zaměstnanců hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou. O odpočinkový kout by mělo zájem 40 zaměstnanců.

Z níže uvedeného hodnocení jsou zobrazeny jednotlivé odpovědi.

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ						
Otázka	1	Pohlaví				
počet odpovědí		Žena	Muž			
		28	54			
Otázka	2	Váš věk je mezi				
počet odpovědí		20-30 let	31-40 let	41-59 let	více než 60 let	
		6	28	46	2	
Otázka	3	Vaše pracovní zařazení je v oblasti :				
počet odpovědí		THZ	Dělnická profese			
		46	36			
Otázka	4	Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?				
počet odpovědí		1-3 roky	3-5 let	6-9 let	více než 10 let	
		15	27	28	12	
Otázka	5	Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?				
počet odpovědí		Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Nespokojen/a	Nespokojen/a ,ale navrhl/a jsem nové řešení	
		59	23	0	0	
Otázka	6	Jste spokojeni se svojí mzdou?				
počet odpovědí		Ano	Ne	Se mzdou nevystačím		
		53	29	0		
Otázka	7	Typ pracovního poměru ve Škoda Auto a.s. :				
počet odpovědí		HPP	DPC			
		78	4			
Otázka	8	Uvažujete o změně pracovního místa ve Škoda Auto a.s.?				
počet odpovědí		Ano	Ne	Bojím se změny		
		20	51	11		
Otázka	9	Pochvala od mého nadřízeného na mě působí:				
počet odpovědí		Vysoce motivačně	Lehce motivačně	Pochvala mě nemotivuje		
		29	53	0		
Otázka	10	Můj nadřízený mě chválí:				
počet odpovědí		Často	Občas	Vůbec		
		31	51	0		
Otázka	11	Myslím si, že rotace vede k lepšímu pracovnímu výkonu a mám o ní zájem :				
počet odpovědí		Určite ano	Spíše ano	Určite ne	Spíše ne	
		20	12	39	11	
Otázka	12	V zaměstnání ŠA mě nejvíce motivuje :				
počet odpovědí		Finanční ohodnocení	Postavení společnosti Škoda Auto a.s.	Firemní benefity např. MAL pronájem vozu, bezúročná půjčka	Pochvala Jistota zaměstnání	
		63	4	10	0 5	
Otázka	13	Uvítali byste na pracovišti odpočinkový koutek?				
počet odpovědí		Ano	Ne	Neměl čas bych ho využívat		
		40	15	27		
Otázka	14	Dodržujete pravidelné přestávky na jídlo?				
počet odpovědí		Ano	Ne	Pauzu dělám dle potřeby hladu/žízně		
		50	11	21		
Otázka	15	Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?				
počet odpovědí		Atmosféra je přátelská	Atmosféra je nepřátelská	Cítím nesouhlas s kolegy	Atmosféra je příjemná	
		65	0	7	10	
Otázka	16	Jste spokojeni s Vaším pracovním prostředím (např. design kanceláře/dílny, zázemí)?				
počet odpovědí		Ano	Ne			
		82	0			
Otázka	17	Co by Vás z následujících možností motivovalo?				
počet odpovědí		Jazykové kurzy	Finanční prémie za doporučení	Stravenky	Jiné - napiště jaké	
		10	9	41	22	

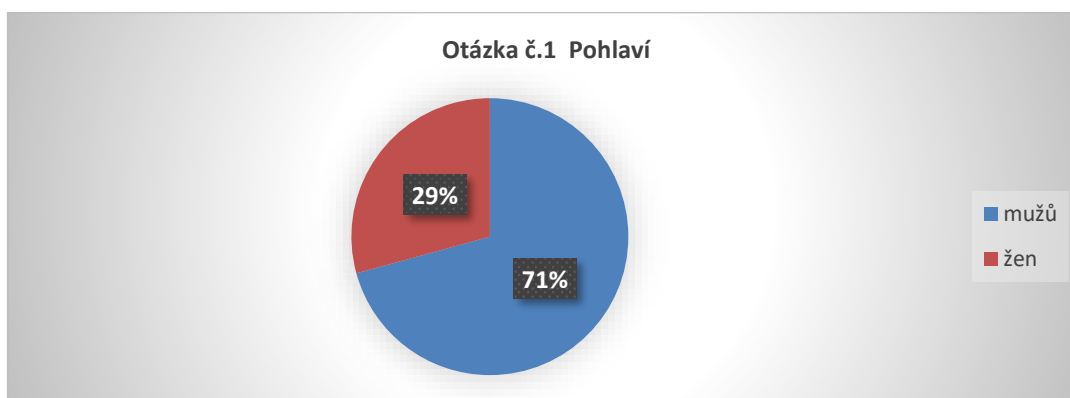
Zdroj: dotazníkové šetření, vlastní úprava

Obr.6 – Vyhodnocovací tabulka

Otázka č. 1

Z níže uvedeného grafu je patrné, že odpovědělo 28 žen (29 %) a 54 mužů (71 %).

Optimalizační opatření: Společnost ŠKODA AUTO a.s. se dlouhodobě snaží o obsazení pozic ženami. Proto jako optimalizační opatření je navrženo zvýšení zájmu žen o technické obory, jedná se zejména o THZ pozice.



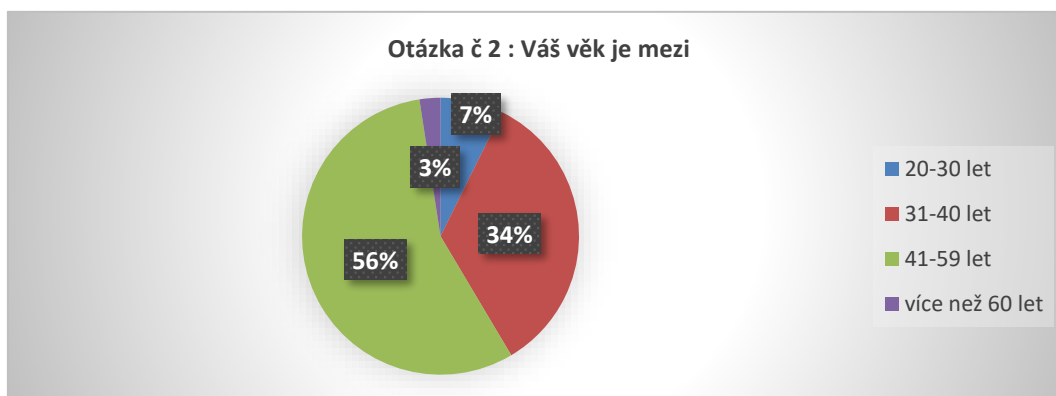
Zdroj: dotazníkové šetření

Obr. 7 – Pohlaví

Otázka č. 2

Dotazovaný u této otázky měl zvolit svůj věk.

- 20-30 let – 6 lidí (7%)
- 31-40 let – 28 lidí (34%)
- 41-59 let – 46 lidí (56%)
- Více než 60 let – 2 lidé (3%)



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 8 - Věk

Optimalizační opatření: Z grafu vyplývá, že většina dotazovaných je ve věku 41-59 let. Tito lidé mají tendenci upadat do syndromu vyhoření. Obsazení mladých lidí na tyto pozice by bylo dobré pro oživení kolektivu.

Otázka č. 3

46 lidí pracuje na THZ pozici a 36 lidí na dělnické pozici.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 9 Pracovní zařazení

Optimalizační opatření: Navrhnout lidem z dělnické pozice možnosti povýšení na lépe hodnocenou pozici. Pokud by měli zájem, tak lze připravit možnosti povýšení či osobního růstu. U THZ pracovníků je možná motivace různými školení či jazykovými kurzy.

Otázka č. 4

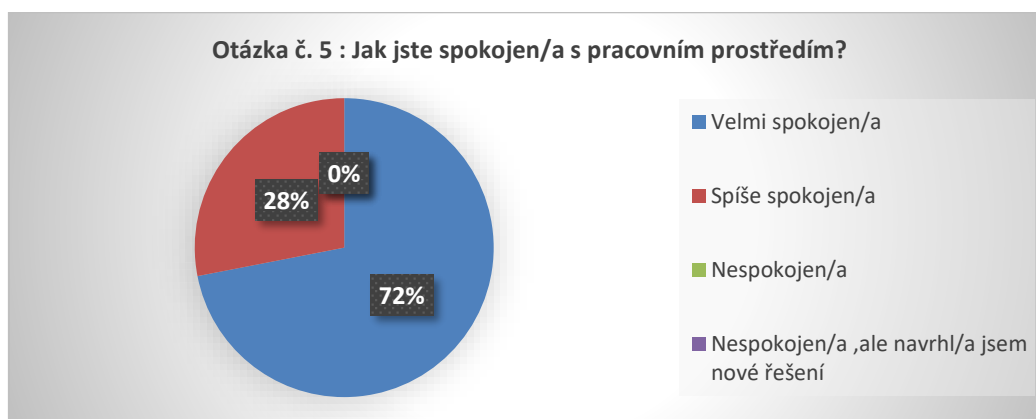


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 10 Délka trvání pracovního poměru

Optimalizační opatření: Aby člověk dělal svoji práci pečlivě a bavila jej. Je nutné, aby nespadol do stereotypu a neměl tzv. syndrom vyhoření. Je zde na místě změna pracovní pozice v rámci oddělení. Př. Pokud pracovník pracuje jako pracovník materiálové přípravy výroby, měl by se naučit práci i od svého kolegy.

Otázka č. 5

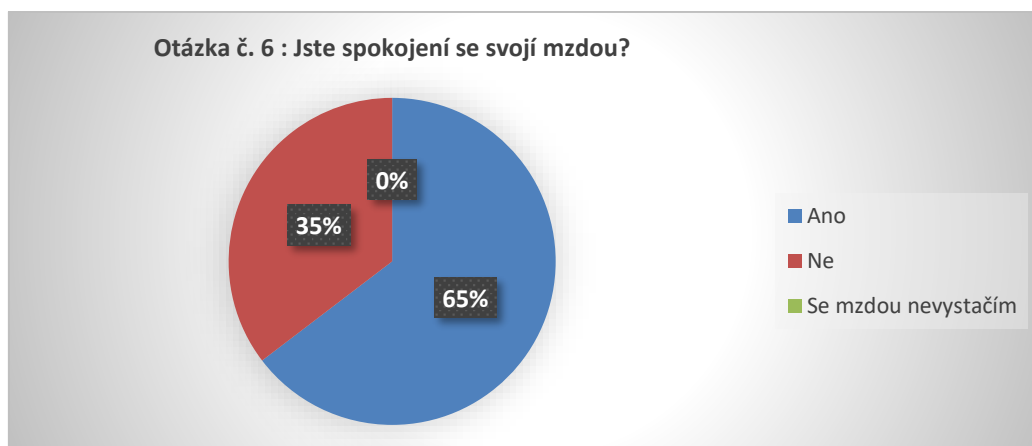


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 11 Spokojenost na pracovní pozici

Optimalizační opatření: Z výsledků je patrné, že lidé jsou spokojeni s pracovním prostředím. Je nutné se stále zajímat o nové designy a udržovat je. Důležité je udržovat vlhkost vzduchu či teplotu vzduchu. U THZ pracovníků je dobré mít vyhrazenou jednu místnost na porady či schůze.

Otázka č. 6

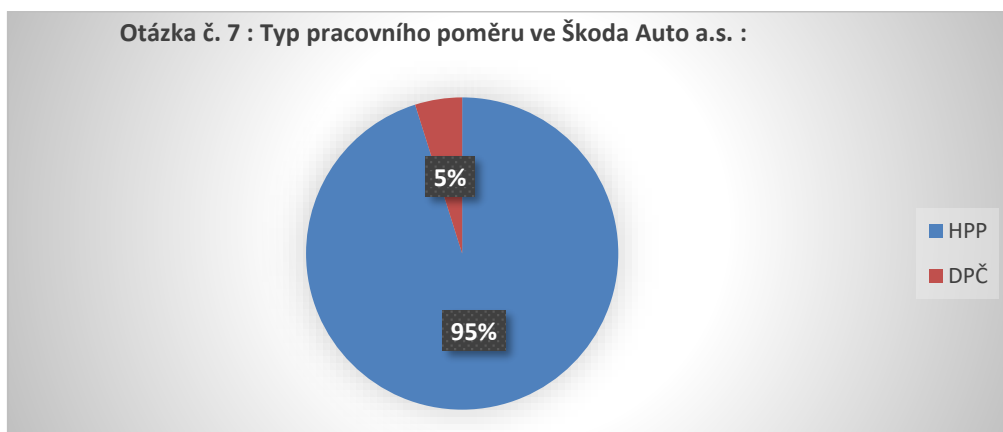


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 12 Mzda

Optimalizační opatření: 29 lidí (35 %) není spokojeno se svou mzdou. Je možnost navrhnout měsíční hodnocení např. každý měsíc se bude regulovat jejich osobní ohodnocení na základě jejich výkonu. Bude to působit pro ně motivačně a budou mít chuť se zlepšovat. Na otázku: Se mzdou si vystačím, nikdo neodpověděl, značí to, že mzda ze společnosti ŠKODA AUTO a.s. je optimální vzhledem k dané profesi.

Otázka č. 7

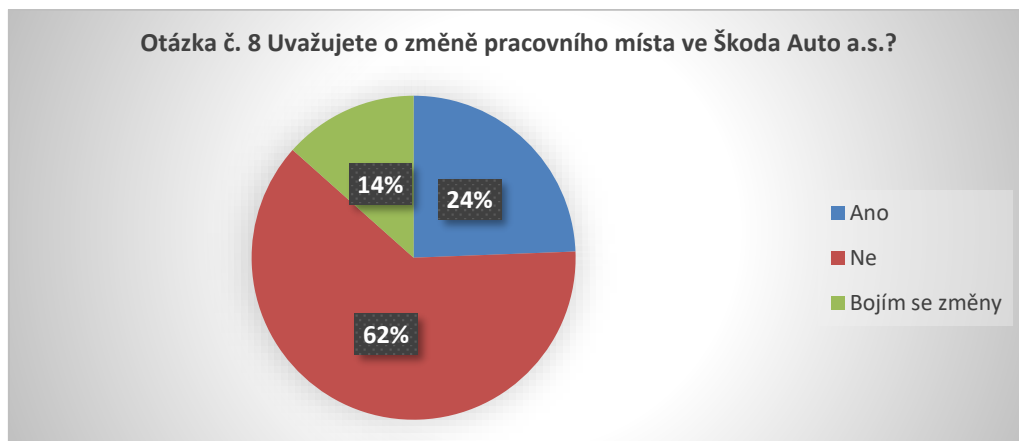


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 13 Typ pracovního poměru

Optimalizační opatření: 4 lidé (5%) jsou zaměstnání na DPČ. Jedná se především o praktikanty. Návrh je zvýšení počtu praktikantů. Praktikanti jsou většinou studenti denního studia Vysokých škol. Mají potenciál se práci naučit či poznat nové prostředí a firemní kulturu. V budoucnu je možnost tyto praktikanty např. po skončení VŠ zaměstnat na hlavní pracovní poměr, protože dané prostředí a práci budou znát.

Otázka č. 8



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 14 Změna pracovního poměru

Optimalizační opatření: 62 % lidí je na své pozici spokojeno a neuvažuje o změně. 20 lidí (24%) uvažuje o změně, ale téměř 51 lidí (62%) ne a 11 lidí (14%) se změny bojí. Zaměstnanci, kteří uvažují o změně, byli z dělnické profese. Koordinátor by měl s podřízenými vést otevřený rozhovor, jestli uvažují o změně pracovního místa, případně by je mohl ke změně namotivovat účastí na školeních.

Např. Nástrojař, který má zájem se stát konstruktérem svařovacího náradí, musí si především dodělat vzdělání. Koordinátor by o změně měl být informován, případně mu dovolit docházku do školy. Jedná se tedy o dotazované zaměstnance v rozmezí 31-40 let.

Otázka č. 9

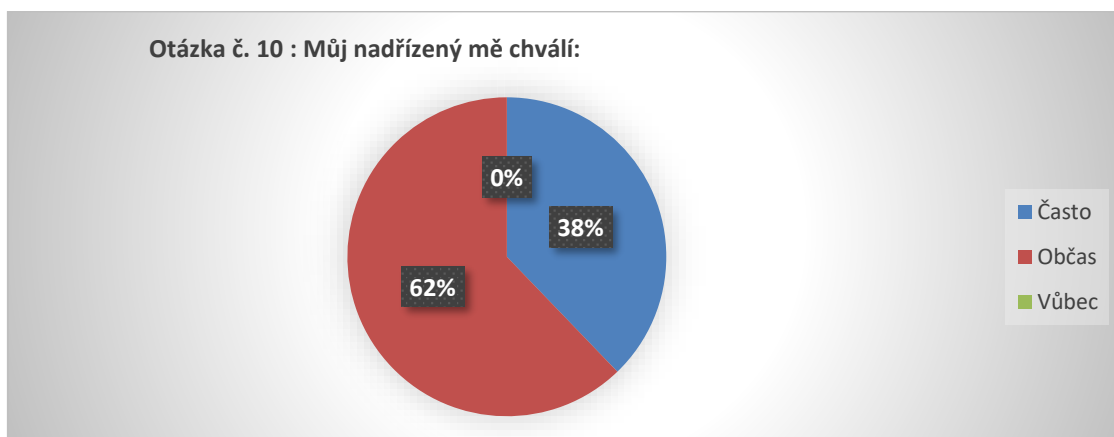


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 15 Vliv pochvaly na pracovní výkon

Optimalizační opatření: Zaměstnanci musí být připraveni na různé překážky či kritické situace, které mohou ve firmě nastat. Z grafu lze vyčíst, že jakákoliv pochvala má pro zaměstnance význam a motivuje ho. Pochvala by měla být konkrétní, takže koordinátor by měl zaměstnancům sdělit, co udělali dobře, nebo se ptát jakým způsobem přišli k danému výsledku. Na 65 % lidí působí pochvala lehce motivačně, vysoce motivačně na 35 % lidí. Lze z toho i vyčíst četnost, pokud je pochvala prováděna často viz. otázka v dotazníku č. 10.

Otázka č. 10

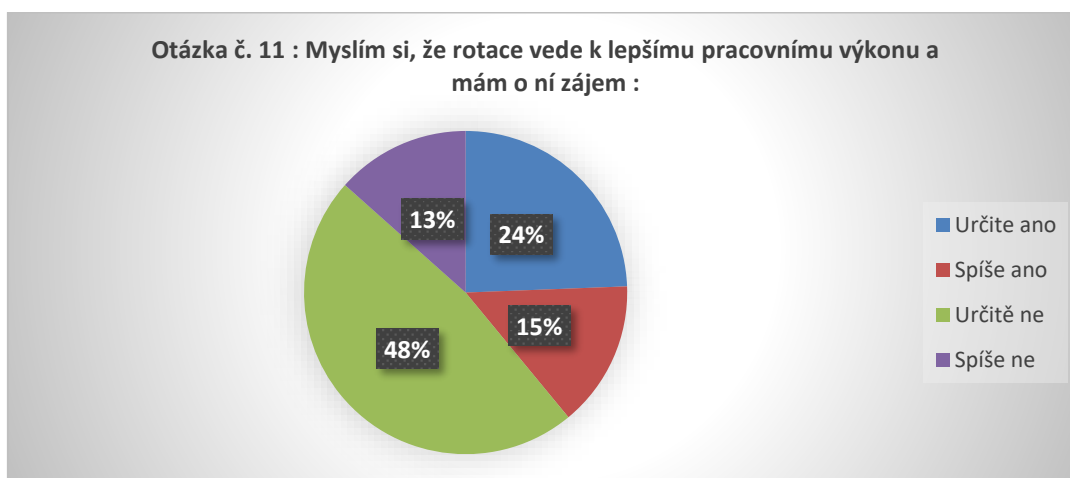


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 16 Četnost pochvaly od vedoucího

Optimalizační řešení: Každý pracovník by měl dostat větší zpětnou vazbu za svěřený úkol. Je dobré si na začátku každého úkolu zvolit termín odevzdání a poté ho vyhodnotit s jakoukoliv zpětnou vazbou. Je třeba hledat příležitosti pro pochvalu. Pochvala je v Nářadovně využíváný nástroj motivace.

Otázka č. 11

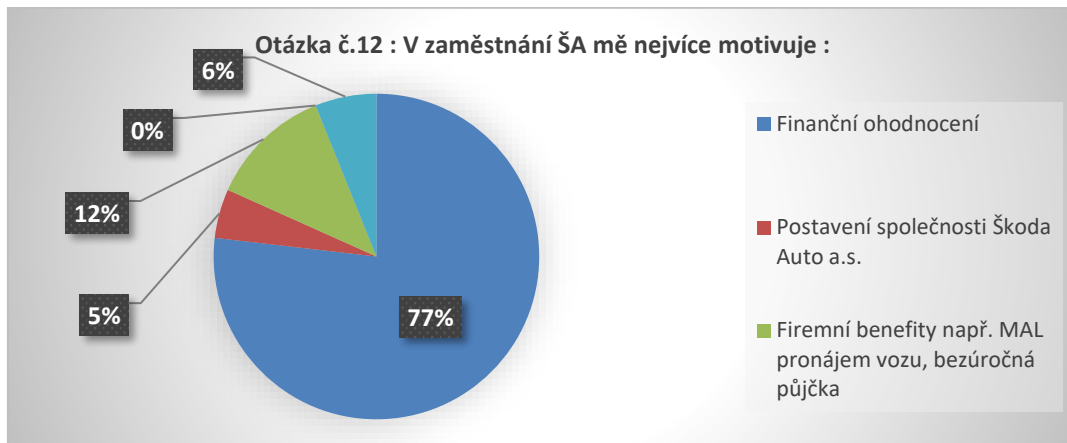


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 17 – Rotace

Optimalizační řešení: 48 % lidí zvolilo možnost určitě ne. Jedná se o lidi zejména v starší skupině 41-59 let. Tyto lidé mají tendence mít syndrom vyhoření. Je důležité se zajímat i o tuto skupinu lidí, dávat jim možnost chodit na školení či je poprosit o zpětnou vazbu na pracoviště. Zaměstnanci, kteří jsou ve starším věku a pracují zde dlouho, vědí kde, by bylo dobré nějaké věci změnit a proč. Znají totiž firmu lépe, než lidé, kteří na pozici jsou krátce.

Otázka č. 12

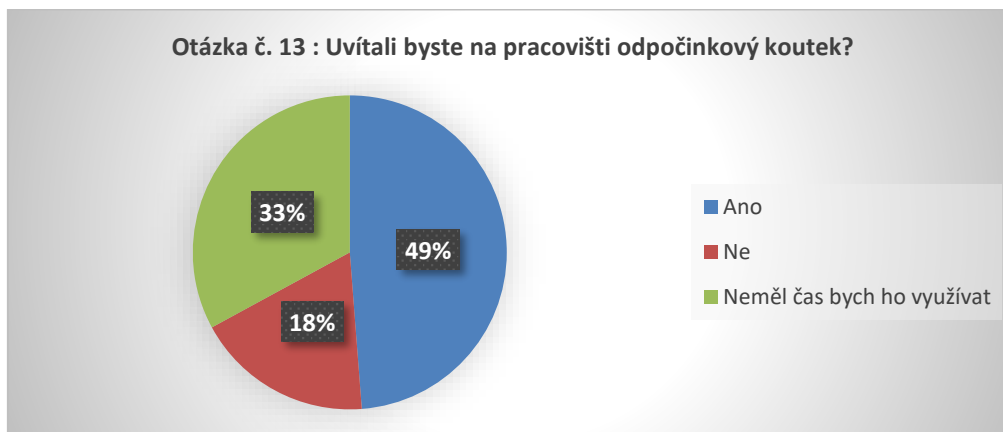


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 18- Motivace zaměstnání v ŠA

Optimalizační opatření: Zvyšovat možnosti benefitů, ačkoliv ŠKODA AUTO a.s. nabízí svým zaměstnancům nespočet benefitů, nejvíce zaměstnance motivuje finanční ohodnocení. 12 % uvedlo, že je motivují firemní benefity jako je především MAL pronájem vozu či bezúročná půjčka.

Otázka č. 13

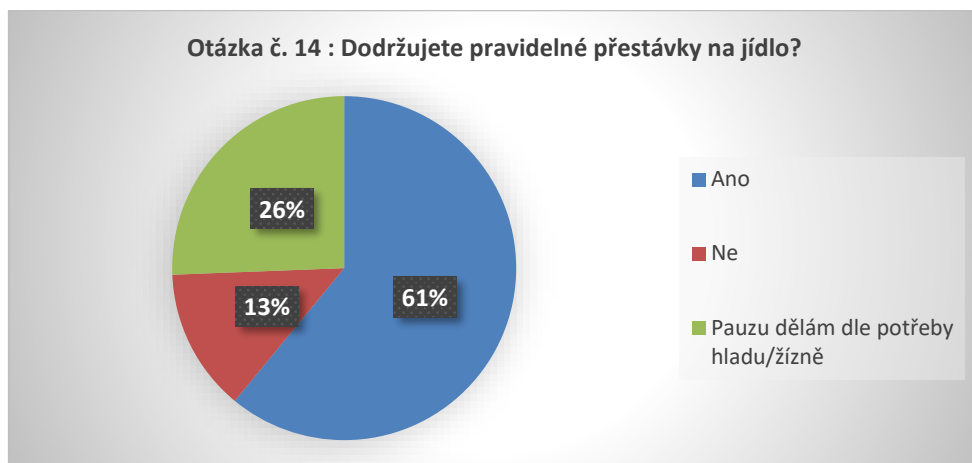


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 19- Odpočinkový kout

Optimalizační opatření: Zvážit náklady na výstavbu nových koutů, či pokud lze jim najít vhodné umístění. Na dílně je možnost odpočinkový kout umístit v blízkosti kiosku, kde by si zaměstnanci mohli o pauze odpočinout. U THZ pracovníků lze odpočinkový kout navrhnout v jakékoliv kanceláři pro 5 a více lidí.

Otázka č. 14



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 20 Přestávky na jídlo

Optimalizační opatření: 61% lidí dodržuje pevné přestávky. Dle získaných odpovědí zaměstnanci na dílně dodržují dané přestávky na jídlo. Zaměstnanci na THZ pozicích, především ženy přestávky dělají. Muži na THZ pozicích nedělají pravidelné přestávky na jídlo, nebo dělají pauzu dle potřeby. Opatření je kladeno spíše na pracovníky THZ. Měli by dodržovat přestávku dle příchodu do práce většinou po 4 hodinách.

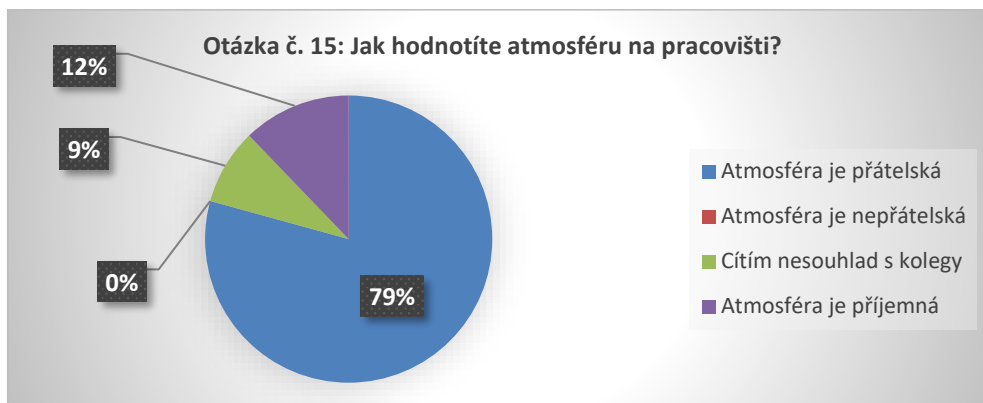
Přestávky jsou povinné dodržovat. Zejména důraz na dodržování přestávek je kladen podle teploty na pracovištích.

Ve **výrobních provozech** jsou předepsané přestávky dle teploty na pracovištích.

- Při teplotě 30°C až 34,9°C – dvě přestávky za směnu, první 5 minutová a druhá 10 minutová
- Při teplotě 35°C až 37,9°C – jsou stanoveny dvě 15 minutové přestávky
- Při teplotě 38°C a více – v každé hodině je zařazena 20 minutová přestávka

(Portál ŠKODA, kolektivní smlouva bod 4.1. , Kapitola F)

Otázka č. 15



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 21 Atmosféra na pracovišti

Optimalizační opatření: 7 zaměstnanců (9%) má neshody s kolegy. Pro stmelení pracovních i mimopracovních vztahů je dobré pořádat různé Teambuildigy či jiné společné akce mimo pracoviště, které by měli zaměstnanci oslovit.

Otázka č.16



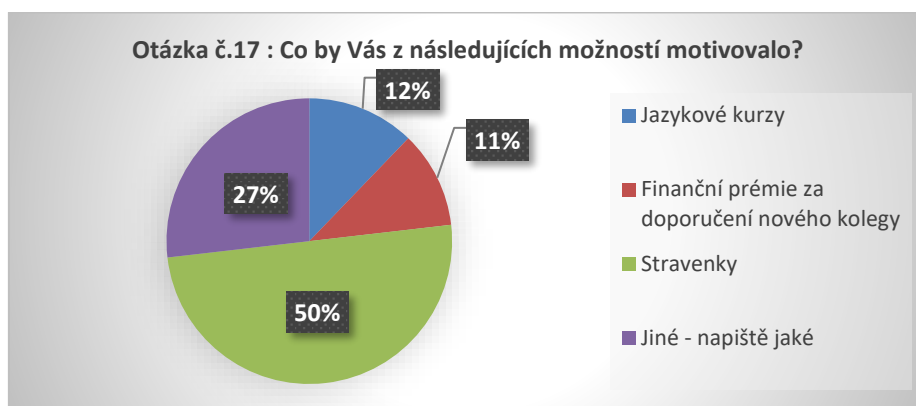
Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 22 Spokojenost s pracovním prostředím

Optimalizační opatření:

Všichni dotázaní zaměstnanci jsou spokojeni se zázemím, designem kanceláře či dílny. Mezi další faktory lze zařadit i čistotu na pracovištích, pravidelný úklid. Je dobré namátkově kontrolovat, zda-li vše probíhá standardně, případně sledovat nové trendy. Na pracovní prostředí mohou mít vliv i živé květiny, obrazy či barvy v povzbuzujících odstínech.

Otázka č. 17



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 23 Budoucí motivace

Optimalizační opatření:

Jazykové kurzy motivují 12 % zaměstnanců. Daná jazyková agentura by mohla rozšířit nabídku kurzů či jazyků. **Stravenky** motivují téměř 50 % zaměstnanců. Každý kmenový zaměstnanec může chodit do restaurace ARAMARK, kde si z několika jídel lze vybrat. Avšak má-li zaměstnanec jiné požadavky na jídlo, tak by si za stravenky mohl koupit jídlo jinde. Stravenky by se mohli počítat podle docházky za předchozí měsíc. **Finanční prémie** za doporučení nového kolegy by byla možná vyplatit, pokud by zaměstnanec na pozici vydržel po zkušební době, odměna by byla vyplácena po roce. Na otázku **jiné** se vyskytovaly odpovědi typu sick days. Dále se ze strany žen vyskytovaly odpovědi typu poukázky na masáž či kosmetické služby, či lístky do kina/ divadla zdarma.

Ze strany mužů byl zájem o vstup do posilovny. Odměna typu jiné by se mohla vyplácet např. za nemocnost či za docházku (čím nižší nemocnost, tím vyšší nárok na odměnu).

4 Sumarizace empirického výzkumu

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na 2 výzkumné otázky.

- Je zaměstnanec na pracovním místě spokojen?
- Jaký vliv má pracovní prostředí na výkon zaměstnance?

Dle uvedených odpovědí jsou zaměstnanci na **pracovním místě** spokojeni. Z toho vyplývá fakt, že 62 % lidí je na své pracovní pozici spokojeno a neuvažují o změně. Mladší ročníky ve věku 31-40 let z dělnických profesí o změně uvažují. Mladší ročníky mají větší ambice profesně růst. Zaměstnance by motivoval nárůst nových benefitů, mezi které lze zařadit stravenky. Na otevřenou otázku „jiné“ ohledně benefitů byly sesbírány odpovědi, ze strany žen typu poukázky na masáž či kosmetické služby, lístky do kina/ divadla.

Muži preferovali vstup do posilovny zdarma. Zaměstnance nejvíce motivuje finanční ohodnocení, ačkoliv 29 lidí (35 %) není spokojeno s výší své mzdy. Pochvala od vedoucího má pozitivní vliv na výkon pracovníků. Na 65 % lidí působí pochvala lehce motivačně, vysoce motivačně na 35 % lidí. Co se týče rotace, tak 48 % zaměstnanců zvolilo možnost, že rotace určitě neovlivňuje pracovní výkon k lepším výsledkům. Jednalo se o lidi zejména v starší skupině 41-59 let.

Co se týče **pracovního prostředí**, 7 lidí odpovědělo, že má neshody s kolegy. Je důležité dbát i na mezilidské vztahy na pracovišti mezi ostatními pracovníky. Vztahy na pracovišti mohou zaměstnance ovlivňovat např. tak, že zaměstnanec nebude chodit do práce rád, či se bude ztránit od ostatních. Téměř 79% zaměstnanců vyhodnotilo atmosféru na pracovištích jako za přátelskou. Zaměstnanci ocenili vzhled pracovního prostředí, ať už pracují v kanceláři či na dílně. Nicméně se nebrání výstavbě odpočinkových koutů, kde pro bylo 49 % lidí. 72% zaměstnanců je velmi spokojeno s pracovním prostředím. Zaměstnanec a pracovní prostředí tvoří mezi sebou společný komplet. Pracovní prostředí na zaměstnance působí a má na ně vliv. Každý zaměstnanec by měl pracovat v takovém prostředí, kde se bude cítit spokojeně. Zaměstnance ovlivňují různé vnitřní a vnější vlivy, mezi které patří vztahy mezi kolegy, vzhled a zázemí pracoviště či motivace od koordinátora. Tyto podmínky ovlivňují zaměstnance na pracovním výkonu.

Závěr

Pracovní prostředí a práce samotná ovlivňuje naše životy. V práci trávíme denně 8 hodin i více, proto by se případná nespokojenost projevila i do osobních životů. Tato bakalářská práce byla zaměřená na Vnější a vnitřní vliv na výkon zaměstnanců v Nářadovně ve ŠKODA AUTO a.s. Pracovní spokojenost zaměstnanců lze rozdělit na 2 typy. Zaměstnanec musí být spokojený nejen s prací, ale i s pracovním prostředím, kde pracuje. Tyto 2 faktory ovlivňují jeho pracovní výkon. Aby byla udržitelná spokojenost s pracovním prostředím, je důležité, aby pracoviště bylo čisté, s přístupem k oknům (z hlediska větrání a denního světla). Je dobré vytvořit odpočinkový kout, o který by dle dotazníku mělo zájem 49 % zaměstnanců. Je nutné také dodržovat BOZP a dbát na správné pracovní postupy, které předejdou vzniku pracovních úrazů. Z hlediska spokojenosti s kolegy a prací takovou je důležité, aby koordinátor spravedlivě rozdělil úkoly mezi své podřízené a dával jim zpětnou vazbu, ať u negativní či pozitivní. Zaměstnanec bude mít tak motivaci se zlepšit. Koordinátor by měl rozvíjet znalosti svých podřízených. Většina zaměstnanců v Nářadovně pracuje v menších kancelářích pro 5-10 lidí. Otázkou je, zda do budoucna ŠKODA AUTO a.s. nezavede trend open space. To by bylo předmětem dalšího zkoumání, zda-li jsou lidé s pracovním prostředím spokojeni. Zaměstnanec při výkonu práce potřebuje vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace je z hlediska rozvíjení svých dovedností. Tu si zaměstnanci tvoří sami. Vnější motivace je ve formě finančního ohodnocení, které z přiloženého dotazníku ovlivňuje zaměstnance nejvíce. Teoretická část byla zaměřena na současné přístupy k pracovnímu výkonu zaměstnanců, odměňování, motivaci a vybrané teorie motivace. Každý zaměstnanec se musí zžít s pracovním prostředím ve kterém pracuje. V případě, že zaměstnanec nepozná dobře pracovní prostředí, může přijít i jeho celková nespokojenost. Aby si zaměstnanec dobře na pracovní prostředí zvyknul, je důležité nepodceňovat vedení Koordinátora, správné zaučení, vysvětlení svěřené práce, či účast na různých školeních. Motivace je pro zaměstnance důležitá. Každý zaměstnanec by měl mít vytyčený cíl a chuť uspokojovat své potřeby. Mezi základní teorie pracovní spokojenosti patří Dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti. Zde se rozlišuje nespokojenost x spokojenost s prací ve formě motivátorů a ne nespokojenost x nespokojenost. To jestli jsou zaměstnanci na pracovní pozici spokojeni, poznáme tak, že svou práci dělají dobře a jsou v ní stálí. Pracovní

spokojenost se určuje na základě podmínek, které jsou vytvářeny vnější motivací, či výskytem nových situací v pracovním prostředí. Pracovní nespokojenost je většinou zapříčiněna vnějšími faktory např. hluk, špatné osvětlení pracoviště, či vztahy na pracovišti. Vnitřními faktory nespokojenosti jsou ty, u kterých není dána dostatečná motivace k výkonu. Maslowova pyramida potřeb zobrazuje základní žebříček hodnot, které má každý člověk přibližně stejně postavený. Empirická část byla zaměřena na představení společnosti ŠKODA AUTO a.s., její bohatou historii. V podkapitole byla úzce zmíněna i kolektivní smlouva, kterou můžeme považovat za základní dokument společnosti, kterou by měl znát alespoň okrajově každý zaměstnanec. V neposlední řadě byla zde představena Nářadovna s jednotlivými odděleními a jejich činnostmi. V Empirickém výzkumu byl proveden dotazník s celkovým počtem 17 otázek. Dotazník byl rozdán 100 zaměstnancům, přičemž aktivních odpovědí bylo obdrženo 82. V příloženém vyhodnocení lze vyčíst jednotlivé odpovědi, které byly přeneseny do grafů a bylo zde navrženo optimalizační opatření.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3

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

BLAŽEK, Ladislav. Management. *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

FLIEGEL, J. *Coaching Up! Inspiring Peak Performance When It Matters Most*. Chichester: John Wiley & Sons, 2016. 208 s. ISBN 978-1-119-23111-0.

GLASSEOVÁ, Monika, 2016. *Analýza podniku v rukou manažera*. Praha: CPRESS, 199s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HRONÍK, František *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLLÁRIK, Theodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK, 2002. 190 s. ISBN 80-223-1731-4.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky - 4. rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KRATZ, H. J. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KUCHARČÍKOVÁ, A. -- VODÁK, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

MATOUŠKOVÁ, Ingrid: *Psychologie práce, organizace a řízení*, první vydání, Mladá Boleslav 2020. ISBN 978-80-7654-005-7.

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

SOUĐKOVÁ, Miluše. *Významné postavy americké psychologie*. Brno. 2009 ISBN 978-80-7239241-4.

ŠUBRT, B. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha*. Praha: ANAG, 2018. 576 s. ISBN 978-80-7554-138-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Webové stránky:

Management mania[online]. [2021-10-20].

Dostupné z: URL <https://managementmania.com/cs/frederick-irving-herzberg>.

Maslowova pyramida potřeb, online obrázek [2021-10-22].

Dostupné z URL: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>.

Teorie X a Y , online [2021-10-22].

dostupné z URL: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>.

Douglas McGregor, online [2021-10-22].

Dostupné z URL: <https://managementmania.com/cs/douglas-mcgregor>.

URBAN, Jan. *Jak úspěšně motivovat* [online]. 2008 [cit. 2021-10-18]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/motivacni-nastroje-vedouciho>.

Potřeby jedince [online].

[cit.2021-11-11]., dostupné z URL: <https://www.businessanimals.cz/maslowova-pyramida-potreb/>.

Logo ŠKODA AUTO[online].[cit.2021-11-11].,

Dostupné URL:<https://www.novinky.cz/auto/clanek/skoda-auto-predstavila-designovou-studii-a-nove-logo-80177>.

ŠKODA AUTO a.s. Škoda-auto.cz [online]. [cit. 2021-11-20]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>.

Škoda Space [online]. Mladá Boleslav, 2019 [cit. 2021-11-19]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal>.

Pracovní prostředí, podmínky pracovního prostředí[online].[cit.2021-11-15]., Dostupné z URL : <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi>.

Pracovní podmínky pracovního prostředí[online].].[cit.2021-11-15]., [\https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/103-fyzikalni-factory.
<https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/104-chemicke-factory>.
<https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/108-psychologicke-factory>.
<https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/rizikove-factory/107-fyziologicke-factory>.

šikana [online].[cit.2021-11-15].
dostupné z URL: <https://www.stop-sikane.cz/co-je-sikana/>.

SWOT, prostředí managementu[online].[cit.2021-11-15].dostupné z URL: https://is.muni.cz/el/med/podzim2015/MNZM071p/um/MANAG3_2015.pdf.

SWOT obrázek, [online].[cit.2021-11-15].
Dostupné z URL :<https://www.krutis.com/swot-analyza-je-out/>.

Hodnocení prac.prostředí, , [online].[cit.2021-12-04].
Dostupné z URL : <https://zsbozp.vubp.cz/pracovni-prostredi/416-metodicky-pristup-k-hodnoceni-pracovniho-prostredi>.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr.1 Záležitosti mezi zaměstnancem a ŠKODA AUTO a.s.	11
Obr. 2 SWOT Analýza.....	15
Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb.....	19
Obr. 4 Vývoj loga ŠKODA AUTO a.s.....	22
Obr. 5 Části kolektivní smlouvy	23
Obr.6 – Vyhodnocovací tabulka	28
Obr. 7 – Pohlaví	28
Obr. 8 - Věk.....	29
Obr. 9 Pracovní zařazení	29
Obr. 10 Délka trvání pracovního poměru	30
Obr. 11 Spokojenost na pracovní pozici.....	30
Obr. 12 Mzda.....	31
Obr. 13 Typ pracovního poměru.....	31
Obr. 14 Změna pracovního poměru	32
Obr. 15 Vliv pochvaly na pracovní výkon	33
Obr. 16 Četnost pochvaly od vedoucího	34
Obr. 17 Rotace	34
Obr. 18- Motivace zaměstnání v ŠA.....	35
Obr. 19- Odpočinkový kout.....	35
Obr. 20 Přestávky na jídlo	36
Obr. 21 Atmosféra na pracovišti	37
Obr. 22 Spokojenost s pracovním prostředím	37
Obr. 23 Budoucí motivace	38

Seznam tabulek

Tab.1 Přehled čerpání benefitů ve ŠKODA AUTO a.s.	13
--	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	48
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník



Dobrý den,
Jmenuji se Kateřina Jelínková a jsem studentkou bakalářského studia na Škoda Auto Vysoké Škole.
Zpracovávám svoji bakalářskou práci na téma:

Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců v Nářadovně Škoda Auto a.s.

Prosím o vyplnění dotazníku viz níže. Dotazník je anonymní a obsahuje celkem 17 otázek. Vyhodnocení dotazníku bude probíhat hromadně.
Děkuji za vyplnění dotazníku, výsledky budou použity pouze do praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas.
Kateřina Jelínková

Z následujících možností vyberte prosím jednu odpověď:

1. Pohlaví

- Žena
Muž

2. Váš věk je mezi:

- 20-30 let
31-40 let
41 – 59 let
Více než 60 let

3. Vaše pracovní zařazení je v oblasti:

- THZ
Dělnická profese

4. Jak dlouho pracujete na Vaší pozici?

- 1-3 roky
3-5 let
6-9 let
Více než 10 let

5. Jak jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Velmi spokojen/a
Spíše spokojen/a
Nespokojen/a
Nespokojen/a ,ale navrhl/a jsem nové řešení

6. Jste spokojeni se svojí mzdou?

- Ano
Ne
Se mzdou nevystačím

7. Typ pracovního poměru ve Škoda Auto a.s. :

- HPP
DPC

8. Uvažujete o změně pracovního místa ve Škoda Auto a.s.?

- Ano
Ne
Bojím se změny

9. Pochvala od mého nadřízeného na mě působí

- Vysoce motivačně
Lehce motivačně
Pochvala mě nemotivuje

10. Můj nadřízený mě chválí:

- Často
Občas
Vůbec

11. Myslím si, že rotace vede k lepšímu pracovnímu výkonu a mám o ní zájem :

- Určitě ano
Spíše ano
Určitě ne
Spíše ne

12. V zaměstnání ŠA mě nejvíce motivuje:

- Finanční ohodnocení
Postavení společnosti Škoda Auto a.s.
Firemní benefity např. MAL pronájem vozu, bezúročná půjčka
Pochvala
Jistota zaměstnání

13. Uvítali byste na pracovišti odpočinkový koutek?

- Ano
Ne
Neměl bych čas ho využívat

14. Dodržujete pravidelné přestávky na jídlo?

- Ano
Ne

Pauzu dělám dle potřeby hladu/žízně

15. Jak hodnotíte atmosféru na pracovišti?

Atmosféra je přátelská

Atmosféra je nepřátelská

Cítím nesouhlas s kolegy

Atmosféra je příjemná

16. Jste spokojení s Vaším pracovním prostředím (např. design kanceláře/dílny, zázemí)?

Ano

Ne

17. Co by Vás z následujících možností motivovalo?

Jazykové kurzy

Finanční prémie za doporučení nového kolegy

Stravenky

Jinénapište jaké _____

**Děkuji za vyplnění dotazníku.
Kateřina Jelínková**

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Jelínková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Vliv vnějšího a vnitřního prostředí na výkon zaměstnanců v Nářadovně ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2021
POČET STRAN	53		
POČET OBRÁZKŮ	23		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Toto téma se zaměřuje na konkrétní pracoviště - Nářadovnu ve společnosti Škoda Auto a.s. Jedná se o zmapování pracovního prostředí a to i tak v rámci vnitřního a vnějšího vlivu. Cílem této bakalářské práce je tedy na základě teoretických poznatků a analýzy současného stavu, zmapovat motivační nástroje používané ve společnosti Škoda Auto a.s. a následně zhodnotit jejich dopad na výkon práce a spokojenost zaměstnanců na konkrétních pracovištích v Nářadovně. Jako cíl závěrečné práce je navrhnout optimalizační opatření.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, Teorie motivace, odměňování, vlivy
----------------------	--

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Jelínková		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	The influence of the external and internal environment on the performance of employees in Tool shop SKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2021
NUMBER OF PAGES	53		
NUMBER OF PICTURES	23		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This topic focuses on a specific workplace – Tool shop in the company Škoda Auto a.s. It is a mapping of the working environment, even within the internal and external influence. The aim of this bachelor thesis is based on theoretical knowledge and analysis of the current state, to map the motivational tools used in the company Škoda Auto a.s. and subsequently evaluate their impact on work performance and employee satisfaction at specific workplaces in Tool shop. The aim of the final work is to propose optimization measures.</p>		

KEY WORDS	Motivation, theory of motivation, reward, influences