

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Motivace jako způsob vedení lidí**

**Bc. Tomáš Hudík**

© 2023 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tomáš Hudík

Podnikání a administrativa

Název práce

**Motivace jako způsob vedení lidí**

Název anglicky

**Motivation as a Leadership**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem závěrečné práce je zhodnotit zjištěné motivační faktory ve sledované organizaci s ohledem na jejich využití pro efektivní způsob vedení lidí. Dílčím cílem je zpracování teoretických podkladů do literární rešerše dle tématického zaměření.

### Metodika

Diplomová práce je dle stanoveného cíle realizována pomocí několika postupných kroků:

- vymezení zkoumané problematiky v literární rešerši
- určení způsobu zjišťování prvotních údajů
- charakteristika objektů zkoumání, tj. určení souboru respondentů
- zpracování zjištěných dat
- formulace vlastních závěrů a návrhů doporučení

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

management, manažerské funkce, vedení lidí, leadership, motivační proces, stimuly, motivační teorie

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRAPELA, Victor J. Přehled teorií osobnosti. Praha : Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

WHITMORE, John. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Jana Horáková

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

**Konzultant**

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 01. 11. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace jako způsob vedení lidí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2023

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval paní Ing. Janě Horákové z České zemědělské univerzity v Praze za odborné vedení, připomínky a konzultace k tématu diplomové práce.

# Motivace jako způsob vedení lidí

## Abstrakt

Diplomová práce na téma Motivace jako způsob vedení lidí se zaměřuje na pracovní motivaci v automobilové společnosti Škoda Auto a.s. Práce má za cíl vytvořit návrh na rozšíření a úpravu motivačních technik a motivačního programu v závislosti na výsledcích plynoucích z kvalitativní a kvantitativní analýzy.

Diplomová práce ve své první části pojednává o teoretických východiscích v oblasti motivace, pracovní psychologie a hodnocení zaměstnanců. Na tuto teorii navazuje druhá, praktická část práce, která je složena z dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s liniovým manažerem ve zkoumané společnosti. Tento výzkum má za cíl zjistit současné nastavení motivace na pracovišti, konkretizovat využívané motivační techniky, oblibu a znalost motivačního programu u zaměstnanců a navržení případné úpravy a vylepšení, které povedou k celkově vyšší motivovanosti ve firmě.

**Klíčová slova:** Motivace, vedení, manažer, lidé, motivační faktory, výkon, psychologie práce, informace, management, odměna.

# Motivation as a leadership

## Abstract

Diploma thesis on the topic of Motivation as a way of leading people focuses on work motivation in the automotive company Škoda Auto, a.s. The aim of the thesis is to create a proposal for the expansion and modification of motivational techniques and the motivation program based on the results derived from qualitative and quantitative analysis.

The diploma thesis, in its first part, discusses theoretical foundations in the field of motivation, work psychology, and employee evaluation. The second, practical part of the thesis builds upon this theory and consists of a questionnaire survey and a structured interview with a line manager in the researched company. This research aims to identify the current setup of workplace motivation, specify the used motivational techniques, assess the popularity and knowledge of the motivation program among employees, and propose potential adjustments and improvements that will contribute to an overall higher level of motivation within the company.

**Keywords:** Motivation, leadership, manager, people, motivation factors, accomplishment, work psychology, information, management, reward.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Management .....	14
3.2 Vedení lidí.....	14
3.2.1 Koučování.....	15
3.2.2 Proces vedení lidí z hlediska toku informací .....	15
3.2.3 Zpětná vazba .....	19
3.2.4 Třídění a využívání informací manažerem .....	20
3.3 Manažer jako vedoucí pracovník .....	20
3.3.1 Organizační úrovně manažerů .....	21
3.3.2 Styly vedení manažerem.....	22
3.3.3 Manažerské dovednosti dle úrovně.....	24
3.3.4 Manažer a motivace .....	25
3.4 Motivace.....	26
3.4.1 Motivační faktory .....	26
3.4.2 Teorie ovlivňující motivaci.....	27
3.4.3 Motivační programy .....	33
3.4.4 Demotivace .....	33
3.5 Hodnocení a odměňování.....	34
3.5.1 Hodnocení pracovníků.....	34
3.5.2 Metody hodnocení pracovníků .....	35
3.5.3 Odměňování pracovníků.....	37
3.5.4 Dodatkové mzdové formy odměňování.....	38
3.5.5 Zaměstnanecké výhody.....	40
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Představení společnosti Škoda Auto a.s.....	42
4.1.1 Historie společnosti.....	42
4.1.2 Současnost .....	43
4.1.3 Ekonomické informace .....	43
4.1.4 Vzdělání.....	44
4.1.5 Kultura a sport .....	44
4.2 Kvalitativní výzkum.....	45

4.2.1	Analýza řízeného rozhovoru .....	45
4.3	Kvantitativní výzkum .....	48
4.3.1	Analýza dotazníkového šetření .....	49
<b>5</b>	<b>Zhodnocení a doporučení .....</b>	<b>70</b>
5.1	Zhodnocení motivace .....	70
5.1.1	Zhodnocení motivačního programu .....	74
5.2	Doporučení .....	74
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>78</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>79</b>
<b>8</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk .....</b>	<b>81</b>
8.1	Seznam obrázků .....	81
8.2	Seznam tabulek.....	81
8.3	Seznam grafů.....	81
8.4	Seznam použitých zkratk.....	82
<b>Přílohy.....</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>
8.5	Příloha č.1 - Dotazníkové šetření .....	83
8.6	Příloha č. 2 – Rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	89

# 1 Úvod

Management je základní stavební kámen, bez kterého by žádná firma, nehledě na její velikost a strukturu, nemohla kvalitně fungovat. Je všeobecně známé, že hlavním úkolem managementu je plánování, organizování, vedení a kontrola. Je možné se setkat i s rozšířenější či upravenou verzí těchto hlavních činností, jde však pouze o jinou implementaci stejného procesu. Všechny tyto funkce, respektive činnosti, mají jeden společný znak, a to, že jsou vykonávány výhradně lidmi. Lidmi, kteří konkrétní funkci či úkol vykonávají různě dlouho, různě kvalitně a všechny ovlivňuje jejich psychické a fyzické nastavení.

Pro sjednocení, nebo zlepšení jejich výkonu využíváme motivaci. Pomocí motivace se snažíme druhého člověka nebo i sami sebe přimět k určitému chování nebo výkonu. Umění motivace není záležitostí jen vedoucích pracovníků a manažerů, týká se všech zaměstnanců a může ovlivnit jejich pracovní život nejen pozitivně, ale i negativně. Při dostatečné motivaci se zvedá pracovní nasazení, zaměstnanec může pociťovat radost z dobře vykonané práce a mnoho dalších pozitiv.

Někteří vnímají motivaci jako záhadnou sílu, která nás inspiruje a pohání kupředu. Kvalitní manažer ovšem ví, že má k dispozici celou řadu technik a prvků, kterými může cíleně své zaměstnance velmi dobře motivovat a přimět k požadovaným výkonům. Velké množství způsobů, kterými lze motivovat, přináší také důležité rozhodnutí o konkrétním výběru metod. Vedení firmy, s přihlédnutím na strukturu jejich zaměstnanců, by mělo vytvořit atraktivní a přínosný motivační program, který bude lákavý pro jejich zaměstnance a poskytne jim konkurenční výhodu na trhu práce.

Motivace v podobě odměn, bonusů, benefitů aj. nad rámec základního ohodnocení zaměstnance je nedílnou součástí každého motivačního programu. Proto je i důležité zodpovědně a řádně zaměstnance hodnotit a odměňovat. Pokud bude motivace na pracovišti kvalitní, ale odměny a hodnocení nebudou odpovídat výkonu, může se motivovaný zaměstnanec lehce stát demotivovaným. Demotivace u zaměstnanců následně vede k frustraci, ke snížení pracovního výkonu a v řadě případů dochází k odchodu zaměstnance z firmy.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na rozšíření a úpravu motivačních technik a motivačního programu užívaných ve vybrané společnosti v závislosti na zjištěných motivačních a demotivačních faktorech, které ovlivňují příslušné zaměstnance a manažery.

### **2.2 Metodika**

V první části jsou zpracována teoretická východiska související s hlavním tématem práce, kterým je motivace. Další zkoumaná témata, která se zde objevují, jsou vedení lidí, pracovní psychologie a hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tato teorie se v diplomové práci prolíná s následující praktickou částí, užívá se pro lepší pochopení řešených témat nebo slouží jako soubor teoretických návodů. Souhrn používané literatury je uveden v kapitole 7 - Seznam použitých zdrojů.

V praktické části je nejprve představena společnost jako taková. Byla vybrána automobilová společnost Škoda Auto a.s. z důvodu jejího inovativního postoje, globálního působení, velkého ekonomického významu pro Českou republiku, a také osobního zájmu autora. Jsou uvedeny základní charakteristiky, její historie i současnost, ekonomická situace a vedlejší činnosti.

Následně je vytvořen kvalitativní výzkum v podobě strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem konkrétního úseku. K tvorbě kvalitativního výzkumu je přistoupeno z důvodu možnosti hlubšího a podrobnějšího popisu zkoumaného tématu, přímé interakce se subjektem a bohatších a komplexnějších odpovědí. Je zjištěna skutečnost v oblasti motivace, demotivace, informovanosti a spokojenosti u zaměstnanců podniku. Zpracování a vyhodnocení rozhovoru je tvořeno formou vlastního komentáře autora a je uveden subjektivní pohled manažera na motivovanost zaměstnanců. Dále jsou zhodnoceny motivační nástroje a techniky, kterými disponuje, které využívá a které mu ve společnosti chybí.

Vlastní práce pokračuje kvantitativním výzkumem, který je tvořen dotazníkovým šetřením u zaměstnanců podniku ve vybrané společnosti. Kvantitativní výzkum je

zvolen z důvodu možnosti sběru velkého množství dat, jeho efektivitě a dobré analytické zpracovatelnosti. Šetření se snaží zaměřit na konkrétní úsek, u kterého jsou podrobně prozkoumány a zhodnoceny také faktory, jež ovlivňují pracovní úsilí zaměstnanců. Dotazníkové šetření je prováděno online pomocí volně dostupných nástrojů pro sběr odpovědí, výhradně pak pomocí webového nástroje od společnosti Survio, který umožňuje tvorbu a distribuci dotazníků online. Vytvořený hyperlink je vložen do Facebookové skupiny čítající velké množství potenciálních respondentů a současně poslán přímo dalším potenciálním účastníkům šetření. Konkrétní oblasti, kterým se dotazník věnuje, jsou zaměstnanecké profily, spokojenost zaměstnanců, motivace a benefity nebo motivační program ZEBRA. Šetření se zaměřuje na zkoumání různých aspektů ohledně komunikace, vztahů mezi zaměstnanci a přímými nadřízenými, hodnocení zaměstnanců nadřízenými, způsobu poskytování informací a povědomí pracovníků o benefitech.

Po analýze kvalitativního a kvantitativního výzkumu jsou vyhodnoceny výsledky šetření, které v sobě prolínají rozhovor s vedoucím pracovníkem, dotazníkové šetření a poznatky autora. Na základě těchto výsledků jsou identifikovány klíčové faktory, které ovlivňují motivační program a samotnou motivaci zaměstnanců.

Z těchto znalostí jsou navrženy konkrétní strategie a doporučení pro úpravu motivačního programu a pro zlepšení motivace zaměstnanců v organizaci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Počátky managementu můžeme hledat v daleké historii lidstva, jeho moderní podoba je však i po letech jedním z nejvýznamnějších fenoménů současnosti. Slovo management je původně americký výraz, který dnes běžně používá řada zemí. Je to zapříčiněné především náročností překladu tohoto slova. V českém jazyce bývá nejčastěji překládán jako řízení, má však tři významové roviny. Může být chápán jako proces vedení, soubor poznatků o řízení a řídicí pracovníci. (Blažek, 2014)

Jednu z výstižnějších ucelených definic uvedli Donnelly a kol. (1997): „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“

Management může přinést velkou konkurenční výhodu nejen pro malé a střední firmy, ale je velmi významný i pro nadnárodní společnosti. V celosvětovém rozvoji a globalizaci jsou manažeři, kteří znají své přednosti, dokáží se nadále rozvíjet, překonávají své slabiny a efektivně využívají nejen lidské zdroje, pro své firmy nepostradatelným zdrojem prosperity. (Dolanský, 1996)

### 3.2 Vedení lidí

Vedení lidí je nepochybně jedním z nejzákladnějších pilířů v podniku, protože svým působením usměrňuje procesy a může zkrátit časovou náročnost jednotlivých úkonů. Hledá také ideální propojení mezi jednotlivcem a jeho pracovními úkoly, které se neustále optimalizují a vylepšují. Snaží se ideálně využívat pracovníky, tvořit pracovní týmy s cílem dosáhnout efektivního řízení pracovníků a podporovat zdravé mezilidské vztahy, zajistit personální a sociální rozvoj pracovníků atd. (Koubek, 2007)

Na vedení, respektive na jeho kvalitu, se začal klást velký důraz začátkem 21. století. Bylo to z důvodu významných změn ve světové ekonomice, které se promítaly na chování podnikatelských subjektů. Tyto změny zasáhly především oblasti jako výrobně-technickou, organizační, ekonomickou, sociální a spolu s tím přinesly zvyšující se důraz na kvalifikaci a kvalitu vedoucích pracovníků. Základní prvky, které by měl dle Vochozky (2013) dobrý

řídící pracovník mít, vychází z rovnice „ÚSPĚŠNĚ ŘÍDIT = ZNÁT + MÍT PRAVOMOC + CHTÍT + STAČIT“. Po rozboru této rovnice lze konstatovat, že vedoucí pracovník musí mít dostatečnou úroveň odborných znalostí a dovedností, díky kterým bude moci plnit svěřené úkoly a neustále tyto vědomosti rozvíjet. Musí respektovat zásady procesu delegování, tedy dodržovat rovnováhu mezi pravomocí a delegovanými úkoly. Dále je potřeba plně využívat nejrůznějších forem motivace a hodnotit kvalitu a efektivnost práce zaměstnanců.

### **3.2.1 Koučování**

Trochu odlišné metody vedení přináší manažerům koučování. Koučování je totiž na rozdíl od vedení lidí, respektive týmu, v poměru 1:1. To znamená, že se manažer při udělení konkrétního úkolu mimo pouhé zadání snaží rozvinout dovednosti a odbornou způsobilost zaměstnance. Vždy, když manažer zadává podřízenému nový úkol, vytváří se příležitost pro koučování. To může pomoci danému zaměstnanci naučit se a pochopit nové dovednosti a metody, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonávání této práce. (Armstrong, 2011)

Koučování je tedy jakýsi proces, který má vést k vylepšování svých svěřenců. Ideální situace by byla taková, kdy se kouč a koučovaný pravidelně scházejí na několik málo hodin. Na těchto schůzkách se řeší konkrétní situace, předávají se informace a poskytuje se zpětná vazba. Je důležité se ujistit, že koučovaný toto vše dělá dobrovolně. Snažíme se striktně vyhnout takovému „koučování“, kdy koučovaný chodí na schůzky nuceně (např. ze strachu z nadřízeného). To by následně vedlo k naprosto neefektivnímu koučování. Zkrátka musí daný učenec být ochotný se rozvíjet. Koučování poté může napomoci objevit u zaměstnance skrytý potenciál, můžou se objevit dosud nepoznané možnosti spolupráce atd. (Šnajdrová, 2014)

### **3.2.2 Proces vedení lidí z hlediska toku informací**

Pojem „proces vedení“ se ve firmě objevuje v nejrůznějších souvislostech. Kvůli jeho různorodosti pak vzniká několik možností jeho výkladu a využití. Z hlediska důležitosti toku informací lze tento proces charakterizovat jako informační působení. Jedná se o vztah mezi ovládajícím systémem a ovládaným systémem neboli subjektem a objektem vedení. (Vochozka, 2013)

Tok informací ve firmě je velmi důležitý pro její efektivní fungování a úspěch. Některé zdroje dokonce uvádějí informace jako nejdůležitější prvek pro úspěšnost a prosperitu firmy. Správný a efektivní tok informací umožňuje zaměstnancům získávat potřebná sdělení, komunikovat se svými kolegy a nadřízenými a rychle reagovat na měnící se podmínky a postupy. Existuje několik klíčových důvodů, proč je tok informací ve firmě důležitý. Jsou to efektivní komunikace, rychlá reakce na změny, podpora rozhodování, efektivní řízení, a hlavně motivace zaměstnanců, protože pokud mají zaměstnanci přístup ke správným údajům, cítí se důležití a informovaní. To může posílit jejich motivaci a angažovanost, protože vědí, že jejich činnost a působení v podniku je viditelné a vážené. Transparentní tok informací také podporuje otevřenou komunikaci a důvěru mezi zaměstnanci a vedením. (Donnelly a kol., 1997)

### **Kategorie informačního působení**

Interakce, které vznikají mezi jednotlivými systémy informačního charakteru, nabývají nejrůznější složitosti a propojenosti mezi prvky. Vochozka (2013) uvádí rozdělení informačního působení do tří základních kategorií:

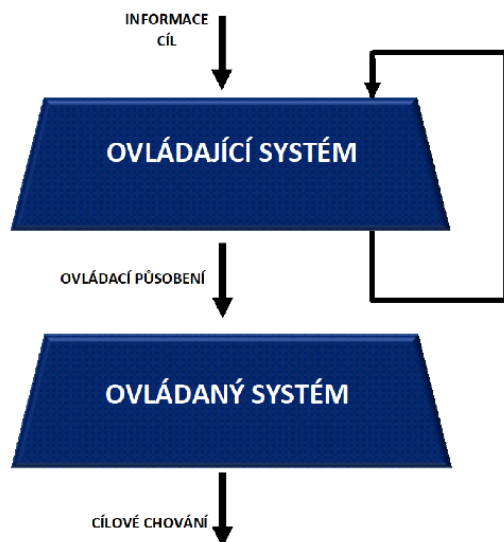
- a) Ovládání
- b) Řízení
- c) Regulace

#### **Ovládání**

Jedná se o informační působení jednoho ovládajícího systému na druhý ovládaný systém. Hlavním úkolem ovládajícího systému je zde odstranit neurčitost v činnosti ovládaného systému. Přijatou informací však ovládaný prvek nemusí realizovat a vzhledem k absenci zpětného propojení s ovládajícím systémem nemůže provést kontrolu. Na obrázku 1 je vyobrazeno základní schéma informačního působení.



Obrázek 1 - Ovládání



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka 2013

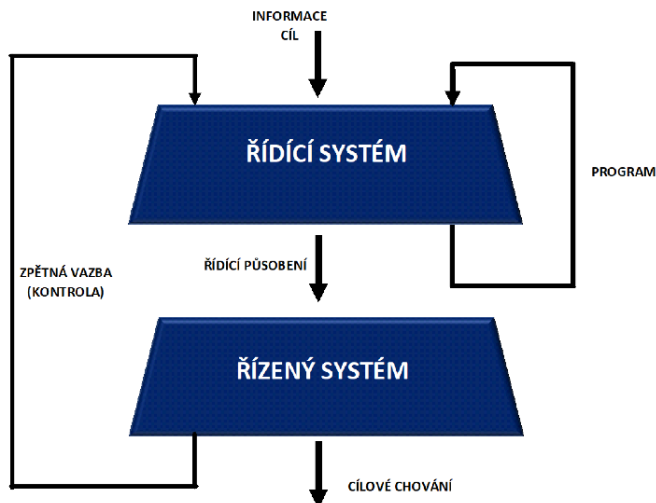
Základním předpokladem ovládání, respektive ovládacího působení je vysílání informací ovládanému prvku, který musí být schopný tyto informace zpracovat a realizovat. Při aplikaci v praxi se jedná o situaci, kdy manažer pouze ukládá úkoly svým podřízeným, ale zpětně již nijak nekontroluje jejich činnost. (Vochozka, 2013)

Jako největší problém v očích zaměstnanců zde můžeme najít komunikaci. Dle Ulricha (2009) mnoho organizací zjišťuje, že pracovníci stále častěji potřebují více informací, aby porozuměli novým strategiím a procesům. Tento problém se vyskytuje i přesto, že informace byly prezentovány mnohokrát po dobu několika týdnů nebo měsíců. To může být způsobeno různými faktory, jako například nedostatečnou strukturou informací při komunikaci. Při absenci zpětné vazby, a tím možnosti oznámit vedení nedostatky a nepochopení strategie, se vytváří v tomto systému velká komunikační trhlina.

## Řízení

Jedná se o informační působení řídicího systému na systém řízený. Oproti ovládání se zde však objevuje zpětné propojení, které představuje kontrolu. Pomocí tohoto propojení se nejen vytváří předpoklady pro požadované cílové chování, ale přímo toto chování zajišťuje. Znázornění zpětné vazby je k vidění na obrázku 2.

Obrázek 2 - Řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka, 2013

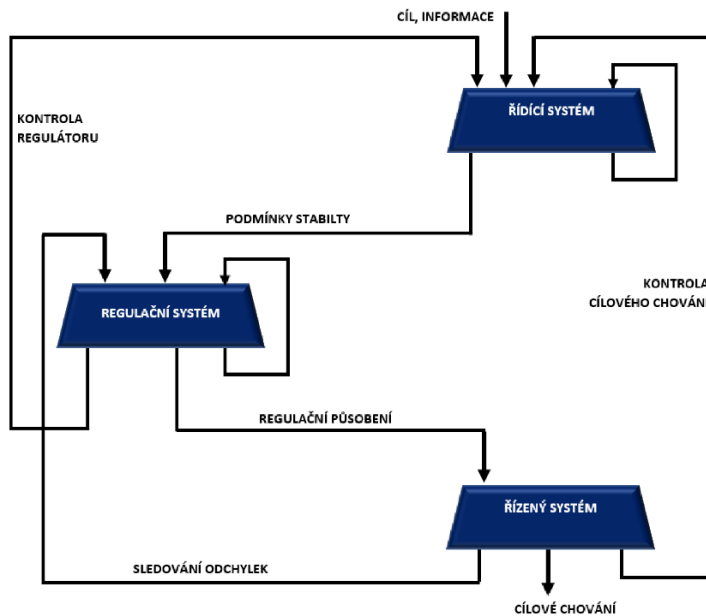
Důležitým aspektem tohoto informačního působení je zpětná vazba a propojenost mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Vzájemná komunikace pak přispívá k dosahování cílů podniku a ucelenému přehledu o práci zaměstnanců. (Vochozka, 2013)

V systému řízení bývá většinou jasné, co a jakým způsobem má být prováděno. Objevuje se ale snaha o vyšší efektivnost následné samotné práce. Proto se pomocí řízení zaměřujeme také na kontrolu nad rozvržením práce, možnosti pružné pracovní doby, místo výkonu práce apod. Dle jednoho klasického pokusu o řízení na montážní lince, který zmiňuje ve své knize Ulrich (2009), bylo zjištěno, že navzdory obavám manažerů, se při delegování řízení rychlosti pracovní linky samotnými zaměstnanci jejich pracovní nasazení zvýšilo a pracovali rychleji.

### **Regulace**

V regulaci působí na řízený systém nejen informační řídicí, ale také jiný vložený systém – regulátor. Ten udržuje stabilitu chování řízeného systému a eliminuje působení rušivých vlivů. Regulační systém nemá pravomoci na změnu či určení cílového chování, ale má možnost volby způsobu realizace tohoto určeného cílového chování řízeného systému. Grafické znázornění regulačního systému je uvedeno na obrázku níže.

Obrázek 3 - Regulace



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vochozka 2013

U regulace, jakožto informačního působení, je brán v potaz nejen vztah lidského faktoru mezi sebou, ale i propojené vazby mezi člověkem, strojem a jinými výrobními prostředky. V praxi pak může být regulací vstup zálohových prvků (např. náhradních dílů) do procesu, díky nimž je zajištěna pravidelnost a stálost výroby. (Vochozka, 2013; Ulrich, 2009)

### 3.2.3 Zpětná vazba

Zpětná vazba je velmi důležitým informačním a komunikačním prvkem firmy. Zahrnuje sdělování informací jednotlivcům ohledně jejich výkonu, výsledků, událostí, kritických situací a požadovaném chování. Zpětnou vazbu můžeme označit jako pozitivní v případě, kdy chceme lidem sdělit, že si vedli dobře, že se jim něco povedlo nebo i pro poskytování konstruktivních rad, pokud se nedaří. Anebo jako negativní zpětnou vazbu, kdy celé sdělení spočívá pouze v kritice a v určitých případech až ponižování. Cílem zpětné vazby je poskytnout jednotlivcům informace o jejich výkonu, chování a výsledcích, což jim pomáhá v rozvoji dovedností, posílení motivace a zlepšení výkonu nebo udržení kvality. (Armstrong, 2011)

Poskytování zpětné vazby pracovníkům o jejich pracovním výkonu je jedním z klíčových procesů zefektivňování pracovního výkonu. Tuto zpětnou vazbu mohou manažeři zaměstnancům podávat buď neformálně během celého roku, nebo formálně během setkání zaměřených na zhodnocení pracovního výkonu. Zpětnou vazbu a informace z ní plynoucí mohou poskytovat kolegové, podřízení či zákazníci. (Koontz, 1993)

Poskytování zpětné vazby manažerům od svých podřízených ve firmách také není výjimkou. Zde se jedná především o upozornění a požadavky z nižších pozic výroby. Může tedy obsahovat informace jako jsou výtky vůči komunikaci s vedením, rozvojové potřeby, informace o pracovním prostředí, různé návrhy nebo cíle a očekávání. (Koontz, 1993)

#### **3.2.4 Třídění a využívání informací manažerem**

Již víme, že nelze mít kvalitní management bez vhodných informací. Za informace, které se budou ve firmě po jednotlivých úrovních posouvat, jak vhodně budou umístěny a jak budou užitečné a včasné zodpovídá manažer. S rostoucí velikostí organizace stoupá i potřeba manažerů využívat různé interní a externí informační zdroje. Tento růst velikosti a komplexity organizace vede k nárůstu množství rozhodovacích procesů na všech úrovních řízení. A právě dobrá orientace, vyhodnocování důležitosti informací a její včasné dodání je jednou z nejdůležitějších činností manažera. Čím lépe tuto složku pracovní činnosti ovládá, tím kvalitnější a oblíbenější manažer se z něj stává. (Donnelly a kol., 1997)

### **3.3 Manažer jako vedoucí pracovník**

Manažer se snaží o co nejlepší vedení jemu svěřené organizační jednotky pomocí řízení, plánování, organizování a kontroly a tím zabezpečit plynulé a efektivní fungování organizace. Specifické cíle, úkoly a pravomoci se pak u jednotlivých manažerů liší dle jejich postavení v organizaci a úrovně, na které manažerskou funkci vykonávají. Naopak co mají všichni manažeři společné, je odpovědnost za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, která optimálně pomůže k dosažení skupinových cílů. (Cejthamr, 2010)

Zuzák (2011) uvádí jako prioritní úlohu řídicího pracovníka jakožto manažera, nastavit konkrétní optimální systém řízení v organizaci. Tento systém bývá odvozen od účelu, který má daná organizace splňovat. Na tento systém pak navazuje organizační architektura podniku. Vedoucí pracovník se poté zabývá organizací a koordinováním organizační architektury ve firmě. Z důvodu změn jednotlivých faktorů ovlivňujících chod podniku, se vedoucí pracovník snaží pomocí udržení této koordinace a plnění stanovených cílů firmy snížit riziko a nejistotu.

### **3.3.1 Organizační úrovně manažerů**

Manažeři se rozlišují podle toho, na jaké úrovni vykonávají svou činnost. Nejčastěji bývají uváděny tři základní skupiny.

#### **Vrcholoví manažeři**

Vrcholový management neboli Top management jsou nejvýše postavení manažeři firmy. Tato skupina bývá velmi úzká a skládá se z pozic jako jsou generální ředitelé, prezidenti společností atd. Ti vytváří strategii a směr firmy a dle jejich výkonů se odvíjí prosperita společnosti.

#### **Manažeři na střední úrovni**

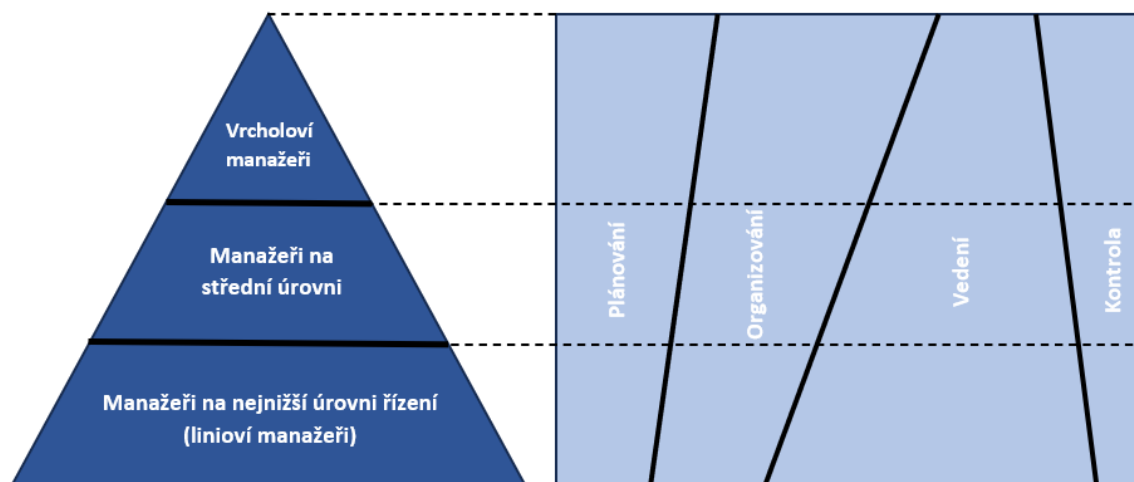
Hlavním úkolem středního managementu je zisk, poskytování informací a ve značné míře také práce s lidmi. Střední manažeři v podstatě vytváří organizační a informativní spojkou mezi Top managementem a manažery na liniové úrovni. Konkrétně je pak můžeme určit jako manažery kvality, vedoucí útvaru, úseku apod.

#### **Manažeři na nejnižší úrovni řízení (linioví manažeři)**

Jedná se o takové manažery, kteří jsou nadřizení výkonným pracovníkům. Tato skupina manažerů je ve firmě nejpočetnější a jedná se o mistry, vedoucí různých odvětví provozu apod. Jejich činností bývá především kontrola, operativní řízení a řešení problémů v každodenním provozu. (Koontz, 1993)

Čtyři základní pilíře manažera a managementu celkově jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. S tím, na jaké úrovni se momentálně manažer nachází, se mění i poměr zastoupení jednotlivých částí jeho pracovní náplně. Na obrázku níže je znázorněno, v jakém poměru se mění zastoupení jednotlivých úkonů dle úrovně manažera.

Obrázek 4 – Činnost manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koontz 1997

Jiné zdroje upozorňují na důležitost uvědomění si, že tato základní struktura není součástí každé firmy. V závislosti na velikosti podniku se mění i velikost této hierarchie. Od nejmenších firem, které pracují pouze s jednou skupinou řídicích pracovníků, kteří ve své podstatě vykonávají všechny výše zmíněné funkce, až po nadnárodní korporáty s velmi rozrostlou sítí úrovní managementu. (Koubek, 2007)

### 3.3.2 Styly vedení manažerem

Každý manažer má svůj vlastní osobitý styl vedení lidí, Plamínek (2002) ve své práci obecně rozlišuje čtyři základní typy. Není možné stanovit, který z uvedených stylů je nejoptimálnější, jejich cílem je pouze ilustrovat různé přístupy, kterými manažeři mohou vést své týmy.

#### **Direktivní vedení**

Velmi striktní a přímočarý styl vedení, charakteristický vysokou citlivostí manažera k úkolům, své osobě a pozici. Manažer rozhoduje, udává úkoly a udržuje si svůj respekt. Díky své autoritě rozhoduje sám a zadané úkoly i sám kontroluje.

#### **Formální vedení**

Tento styl je charakteristický formálním pořádkem a velkým množstvím výkazů a formulářů. To však vede k zakrytí nedostatečné dynamiky a nekreativnosti tohoto stylu.

Manažer zde disponuje především zvýšenou pozorností k procesním formalitám a k vlastní osobě.

### **Liberální vedení**

Povinnosti a práva manažerů bývají v tomto stylu často neuváženě přenášeny na podřízené. Někdy tato delegace úkolů může mít značný přínos, většinou však zapříčiní pouze chaos na pracovišti. Manažer využívající tento styl bývá z počátku velmi oblíbený, jeho alibismus vyhovuje většině jeho podřízeným, při prvním problému se však všechny tyto úlevy otáčí proti němu.

### **Týmové vedení**

Především díky zvýšené pozornosti k úkolům a lidem existuje v tomto systému dobrý balanc. U tohoto stylu nalezneme pochopení pro lidské zájmy, ale nejsou opomenuty cíle a úkoly skupiny. Manažer zde ustupuje do pozadí, dává prostor členům týmu, avšak aktivně koordinuje jejich práci a hlídá dodržování stanovených cílů. (Plamínek, 2002)

Medlíková (2021) toto téma zkoumala z trochu odlišného pohledu, kdy v knize stanovuje existenci čtyř typů vedení. Tyto způsoby vedení se mění v závislosti na zkušenostech a odpracované době řídicího pracovníka a mohou být uchopeny i jako vedení jednotlivce v pracovním cyklu.

### **Příkazování**

Bývá využíváno v situacích, kdy se nový pracovník seznamuje s prostředím a novými kolegy a učí se nové věci. Vedoucí nebo zaškolující pracovník mu poskytuje průvodcovství, instrukce a orientaci v novém pracovním prostředí pomocí jasných a konkrétních příkazů (požadované výstupy, jak vyplnit dokumenty, časové limity apod.).

### **Směrování**

Pracovník je již částečně samostatný a ví, co a jak má dělat. Nicméně, potřebuje pomoci s návratem ke správnému cíli. Vedoucí nebo jiný pracovník mu poskytuje potřebné směrování a instrukce (např. v situaci, kdy se bez předchozí konzultace rozhodne učinit vlastní rozhodnutí, které má však negativní důsledek).

### **Podporování**

Pracovník je schopen pracovat samostatně a potřebuje spíše občasnou pomoc v situacích, kdy se mu nedaří. Potřebuje cítit jistotu, podporu od zkušenějšího kolegy, ke kterému se

může obrátit, pokud potřebuje poradit nebo slyšet jiný názor. Nicméně není třeba ho pravidelně kontrolovat, protože má potřebné zkušenosti a schopnosti k dokončení svých úkolů samostatně.

### **Delegování**

Pracovník je plně samostatný a zodpovědný za svou práci. Potřebuje pouze zadání, informace o termínu dokončení, postupu a zdrojích, aby mohl práci dokončit. Způsob, jakým bude úkol řešit, si volí sám a po dokončení předává hotový výsledek. Vzhledem k jeho samostatnosti není třeba ho kontrolovat, protože má potřebné schopnosti a zkušenosti k úspěšnému dokončení úkolu.

Ne každý postupuje stejným tempem až k fázi delegovací. Někteří pracovníci se v určitém stylu vedení cítí dobře a nechtějí se posouvat dále, nebo nemusí na požadovaný způsob práce stačit. Pokud vedoucí pracovník nedokáže tuto situaci rozpoznat nebo ji záměrně ignoruje, může to vést k napětí a konfliktům v týmu. (Medlíková, 2021)

### **3.3.3 Manažerské dovednosti dle úrovně**

Podle toho, na jaké manažerské úrovni se ve firmě daný manažer nachází, se liší i dovednosti, respektive jejich poměr, kterými by měl disponovat. Jedná se o poměr mezi technickými, lidskými a projekčními dovednostmi.

**Technické dovednosti** – zde se jedná o schopnost ovládat stroje, nástroje, techniky atd. Také být zaběhlý v metodách, procesech a postupech výroby. Tím je myšleno být zkušený a nápomocný především ve výrobním procesu a případně poskytnout zaměstnancům rady a vedení v této oblasti.

**Lidské dovednosti** – představují komplexní práci s lidmi. Manažer se snaží o vytvoření dobrého pracovního týmu, kvalitního a bezpečného prostředí, uskutečňovat týmovou práci a zajistit u zaměstnanců pocit svobody.

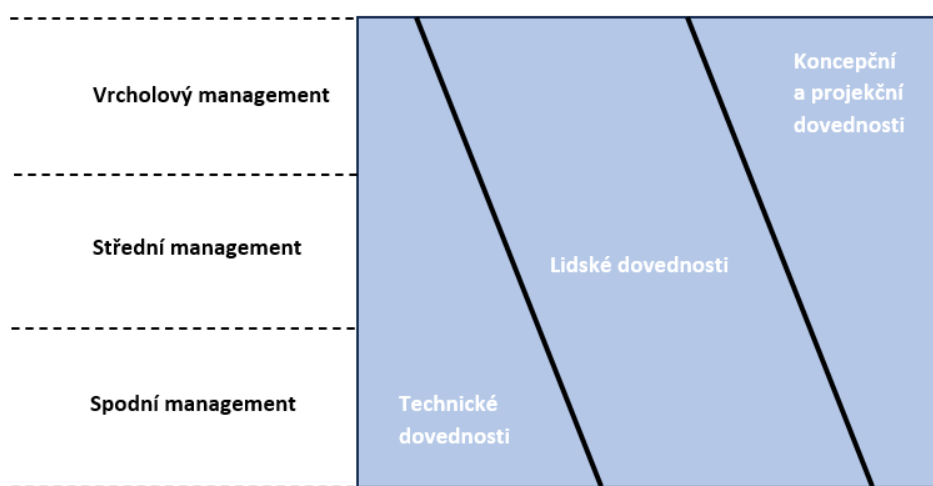
**Koncepční a projekční dovednosti** – koncepční dovednost je schopnost rozeznat významné prvky od těch méně významných a také chápat vazby mezi nimi. To vede k porozumění dané situace a vydání správného rozhodnutí. Projekční dovednost je pak schopnost řešit problém



natolik kvalitně, že tato rozhodnutí přináší firmě užitek. Tato schopnost představuje nejen odhalení problému, ale především nalezení jeho praktického řešení. (Koontz, 1993)

Na obrázku níže je znázorněno, jak se s jednotlivými úrovněmi managementu postupně mění i požadované dovednosti.

Obrázek 5 – Dovednosti manažera



Zdroj: Vlastní zpracování dle Koontz 1997

### 3.3.4 Manažer a motivace

Každý zaměstnanec, který vykonává pracovní činnost u svého zaměstnavatele, očekává určitou odměnu za jeho odvedený výkon. Zaměstnavatel požaduje co nejvyšší nasazení pracovníka, zaměstnanec naopak co nejvyšší ohodnocení. Člověkem, který do jisté míry tyto dvě strany propojuje a snaží se o synergii mezi nimi, je manažer. Po manažerovi se požaduje natolik efektivní vedení, aby firma vykazovala zadané cíle a k tomu je potřeba dostatečné pracovní nasazení zaměstnanců. Ovšem manažer ve většině případů nedokáže významně ovlivnit odměnu zaměstnanců, a tím pádem se velmi těžko ovlivňuje i jejich výkon. K dispozici však má jeden nástroj či techniku, která nic nestojí a konkrétní jedince dokáže nabudit ke zvýšené aktivitě. Touto technikou je umění motivace. (Urban, 2017)

Je velká řada možností, jak motivovat, spousta úhlů pohledu na motivaci a její účinky, a právě některé z těchto možností a technik jsou uvedeny v následující kapitole.

### 3.4 Motivace

Motivace zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. Vedoucí pracovník má odpovědnost nejen za tvorbu a ukládání úkolů, ale také za výkon a efektivitu jemu svěřené skupiny. A právě motivace dokáže velmi významně ovlivnit výkony lidí. Správně motivovaní pracovníci jsou výkonnější, rychlejší, nepotřebují tolik kontroly a dohledu, a také dělají méně chyb. Navíc v očích zákazníků a partnerských firem takto fungující struktura vrhá velmi dobré světlo na daný podnik. (Urban, 2017)

Motivací se snažíme nenásilně dosáhnout kladného přístupu člověka k něčemu. Zpravidla to bývá snaha k dosažení určitého chování nebo výkonu. Motivací se pak označuje jak proces, tak i výsledek. Tedy nejen že na člověka někdo nějakým způsobem působí, ale i jeho pozitivní přístup. Nejlépe lze tento vztah popsat pomocí stimulů a motivů. Oba pojmy se snaží vytvořit kladný vztah jedince k nějaké úloze. Rozdíl pak nastává v důvodu. Stimuly přichází zvenčí a jedinec je tak motivován různými odměnami a benefity (finanční odměna). Motivory naopak vychází z nitra jedince. Daná úloha je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, vychází z vlastního přesvědčení a je vykonávána s chutí. Tyto metody se navzájem nevyklučují a mohou působit současně. Dokonce se v řadě případů vzájemně posilují. (Plamínek, 2015)

Pro správné motivování pracovníků je tedy důležité si uvědomit, že nejde pouze o to, najít způsoby, které zaměstnance motivují, ale také odhalit okolnosti, které přispívají k demotivaci. Lze tedy říci, že pokud nebudeme řešit demotivující faktory ve společnosti, tak ani zvýšeným počtem motivujících faktorů nedosáhneme požadovaných výsledků. A právě spojením těchto dvou rovin vznikají motivační faktory. Tyto faktory potom buď přispívají k uspokojení lidských potřeb, nebo naopak v jejich uspokojování brání. (Miskell, 1996)

#### 3.4.1 Motivační faktory

Je celá škála faktorů, které pracovní motivaci zaměstnanců příznivě i nepříznivě ovlivňují. Při pokusu o seskupení motivačních faktorů do jakýchsi skupin Cipro (2009) uvádí, že dominantní proměnou při jejich třídění jsou individuální preference. I přes to však můžeme tyto faktory rozdělit alespoň do skupin základních a výchozích.

Jedna ze skupin základního rozdělení je dle Maslowa a opírá se o jeho model teorie lidských potřeb. Jiné dělení udává motivační faktory jako vnitřní a vnější. To rozlišuje, zda je zdrojem uspokojení člověka výsledek jeho vykonané práce, nebo zda je to práce jako taková. Velmi podobným, avšak ne úplně stejným dělením jsou motivační faktory hmotné a nehmotné. V neposlední řadě pak lze motivační faktory rozlišit dle toho, zda vyvolávají spokojenost či nespokojenost. Toto dělení vychází z Herzbergovi dvoufaktorové teorie. (Urban, 2017; Cipro, 2009)

### **3.4.2 Teorie ovlivňující motivaci**

Teorií, které pojednávají o motivaci jako takové a faktorech, které na ni působí je celá řada. Níže jsou zmíněny tři nejdůležitější teorie, které úzce souvisí s motivací na pracovišti a jsou založeny na základních principech myšlení a fungování člověka.

#### **Maslowova pyramida hodnot**

Aby se při motivování pracovníků mohlo efektivně cílit na ten správný motivační faktor, je potřeba znát preference jednotlivých lidí. To je ovšem složité a spektrum preferencí obrovské. Do jisté míry nám s tím však může pomoci Maslowova pyramida hodnot.

Maslowova teorie hierarchie potřeb je jednou z nejvýznamnějších teorií vůbec. Americký psycholog Abraham Maslow přišel v 50. letech s teorií, která je dnes známá jejím velmi typickým pyramidovým vyobrazením pěti základních úrovní lidských potřeb, které jsou preferenčně řazeny. Základní princip této teorie spočívá v tom, že potřeby člověka je nutné uspokojovat v pořadí, jež je znázorněno na obrázku 6. níže. Pyramidové schéma dobře vyjadřuje nutnost si nejprve vytvořit pevné základy, od kterých se vše ostatní odvíjí a na nich začít postupně budovat dále. (Vodáček, 2009)

Obrázek 6 – Maslowova pyramida hodnot



Zdroj: Vlastní zpracování dle Vodáček, 2009

Pokud přeneseme Maslowovu teorii do praxe, můžeme uvedené potřeby definovat následovně. **Fyziologické potřeby** můžeme konkretizovat např. jako mzdu. **Potřeba bezpečí** lze definovat jako jistota a orientace ve své životní situaci, tedy např. prevence pro dobré zdraví, jistota pracovní pozice atd. **Potřeba sounáležitosti** žene jedince k rozvoji mezilidských vztahů. Tedy hledání partnera, přátel, ale také hledání určité skupiny lidí v pracovním prostředí. **Potřeba uznání** se dělí na dvě pomyslné větve. Sebeúctu, jakožto výsledek sebehodnocení a úctu ostatních k dané osobě neboli hodnocení okolím. Důležitý aspekt u této potřeby je nejen někam patřit, ale také vynikat v očích svých i očích ostatních např. z pohledu pracovního kolektivu. **Potřeba seberealizace** je poslední a nejdiskutabilnější potřebou, která nás má nutit se neustále učit a rozvíjet. Dle Maslowa jsme nikoliv zvenčí, jak by se mohlo zdát, ale vnitřně puzeni (motivováni) k vlastnímu rozvoji. (Medlíková, 2021)

Pro motivaci v organizaci je Maslowova teorie hierarchie potřeb velmi významná především v porozumění potřebám zaměstnance. Pokud nebude manažer schopen pochopit, které potřeby daného jedince nejsou naplněny, je velmi pravděpodobné, že ani tento jedinec nebude naplňovat manažerem očekávané výkony a výsledky. (Cipro, 2009)

Existuje však i teorie, že Maslow chtěl svou pyramidou potřeb říct něco jiného, než je běžně vykládáno dnes. Maslow nikdy pyramidové vyobrazení nepoužil a ani se o takovém tvaru ve svých knihách nezmínil. Ony známé pilíře potřeb uváděl v procentuálním zastoupení z hlediska uspokojení jedince, tedy že běžný člověk dosahuje naplnění 10 % potřeby seberealizace, 40 % potřeby uznání atd. Nabízí se tedy otázka, zda Maslowova pyramida hodnot nebyla od 60. let minulého století úmyslně manažery formována pro jejich vlastní užitek a komerční rozvoj. To potvrzuje i fakt, že manažeři se zaměřují především na oněch 10 % potřeby seberealizace, která může působit, jako kdyby člověku chybělo k úplnému naplnění celých 90 %. Tato nenaplněná špička pyramidy je vykládána jako neustálý růst, učení se nových věcí, zlepšování svých schopností, což je pro vedoucí pracovníky a majitele firem to nejlepší možné psychické nastavení zaměstnance. (Sedláček, 2020)

### **Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova teorie je založena na existenci dvou skupin faktorů, které na člověka z hlediska motivování a udržení spokojenosti působí. Mluvíme o motivátorech a hygienických faktorech.

**Motivátory** by měli uspokojovat osobní potřeby člověka, z důvodu individuálních preferencí však můžou být u různých lidí odlišné. Motivátory nejsou konkrétní potřeby, ty odrážejí motivace jako taková. Motivátory jsou daný finální uspokojující účinek po dosažení motivačního bodu. (Urban, 2017)

Herzberg do této kategorie zařadil:

- Obsah samotné práce
- Osobní a psychický rozvoj
- Prožitok z výkonu a úspěchu
- Odpovědnost
- Povýšení, postup
- Uznání

**Hygienické (udržovací) faktory** by se daly zjednodušeně označit jako pracovní podmínky na pracovišti. Odrážejí se zde vztahy, podmínky pro vykonávání pracovní činnosti, výbava

zaměstnanec apod. Absence těchto základních podmínek pro fungování zaměstnance může mít výrazný vliv na motivaci pracovníka. Ovšem sám Herzberg zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka. (Urban, 2017)

Mezi hygienické faktory patří:

- Mezilidské vztahy (s kolegy, nadřízenými, podřízenými)
- Pracovní podmínky
- Jistota práce
- Odborná kompetence nadřízeného
- Personální politika a řízení
- Mzda

Pokud bychom chtěli Herzbergovu teorii implikovat v praxi na všech úrovních firemní struktury, narazíme na jeden zásadní problém. Herzberg totiž své výzkumy prováděl pouze na kvalifikovaných pracovnících jako jsou např. účetní. Po pozdějších pokusech na manuálních pracovnících bylo zjištěno, že některé hygienické faktory (např. mzda) jsou těmito pracovníky vnímány jako motivátory. Herzbergova teorie je využitelná zejména u kvalifikovaných pracovníků. (Donnelly a kol., 1997)

Donnelly (1997) ve své publikaci uvádí konkrétní příklad z praxe, kde bylo využito Herzbergovi dvoufaktorové teorie. Mimo jiné prvky je zde zmíněn především motivátor uznání. Implikace teorie v praxi se týká Mary Kay Ashové, zakladatelky Mary Kay Cosmetics, která během třiceti let zvýšila prodej svých výrobků z původních tržeb 198 tisíc amerických dolarů na 613 milionů dolarů. Firma je založena na formě přímého prodeje, přičemž Ashová vybudovala síť cca 300 000 prodejců. Všem těmto konzultantkám se prý dostávalo zdravé motivace a především uznání. Peněžní limit a možnost povýšení nebyl ve své podstatě omezen, záleželo jen na kvalitách a aktivitě konzultantky. Ashová pořádala letní shromáždění, kde si prodejci mohli porovnávat šerpy, odznaky atp., kterých svými úspěchy ve firmě dosáhli. Na těchto seminářích vyprávěla vlastní motivační příběh a osobně korunovala čtyři nejlepší zaměstnance, kterým se dostalo osobního uznání majitelkou firmy za jejich výkon. Hmotné odměny často hrají klíčovou roli ve snaze zaměstnanců být lepšími prodejci, avšak při pohledu na finanční a korporátní úspěchy Ashové lze přisuzovat velkou

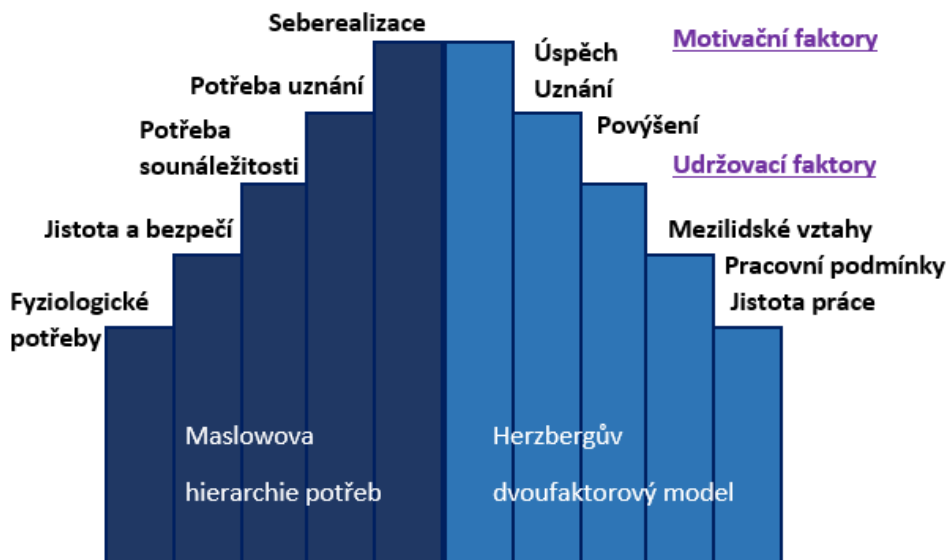
část tohoto úspěchu právě znalosti motivace uznáním, která vychází z Herzbergovy dvoufaktorové teorie.

### Porovnání Herzbergova a Maslowova modelu

Tyto dva modely mají velmi podobné rysy. Při podrobném zkoumání Herzbergových myšlenek si můžeme všimnout, že ve skutečnosti naznačuje, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určitého sociálního a ekonomického vzestupu, pokud se Maslowovy potřeby vyšší úrovně stanou jejich primárními motivátory. Proto čím níže se budeme ve firemní struktuře posouvat, tím větší význam budou mít peníze a další hmotné faktory, před potřebou uznání a seberealizace a naopak. (Vodáček, 2009; Donnelly a kol., 1997)

Na obrázku níže je graficky znázorněna podobnost obou modelů. Pyramidové vyobrazení velmi dobře ukazuje stupňovitost a preference jednotlivých faktorů.

Obrázek 7 – Porovnání modelů



Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly a kol., 1997

### McClellandova teorie potřeb

Kociánová (2010) uvádí, že McClelland ve svém modelu pracuje se třemi potřebami, které slouží jako motivátory a k uspokojování potřeb člověka. Tato teorie rozebírá touhu po

úspěšnosti a postavení osoby v určitém okruhu lidí, přičemž každý preferuje a má dominantní sklony k jednomu ze tří níže uvedených faktorů:

- Potřeba sounáležitosti (afiliace)
- Potřeba moci
- Potřeba úspěchu (uplatnění)

**Potřeba sounáležitosti** představuje ve firmě takovou formu motivace, kdy lidé nacházejí motivaci již ve svém zapojení do skupiny, kde jsou vnímáni okolím a registrováni vedoucím. Tato motivace je silná zejména v počátcích příchodu člena do skupiny, kdy nově příchozí obvykle nejsou ihned ochotni se angažovat či převzít odpovědnost z důvodu obklopení skutečnými autoritami. Komunikace ve vertikálním směru ze strany vedoucího je proto klíčová pro začlenění nových členů a musí být srozumitelná a občas neformální. Vedoucí musí správně interpretovat nového člena a vést jej k pocitu sounáležitosti. Člen skupiny se v horizontálních vazbách identifikuje se stejnými profesními nebo věkovými skupinami, přičemž může být u člena zjevná i nedůvěra kvůli konkurenci. Tato potřeba se odráží především u osob, které touží po oblibě, usilují o udržení harmonických vztahů, nabídnutí pomoci a o budování důvěry ve vztazích s ostatními.

Zvládnutí práce a pochopení souvislostí vede k touze člena rozhodovat neboli o **potřebě moci**. Tato motivace přináší pozitivní efekty, ukazuje zájem pracovníka o dění uvnitř skupiny a její celkovou prosperitu. S rostoucím zájmem o rozhodování se mění komunikace ve vertikálním směru k delegaci. To nutně přináší častější zpětnou vazbu z důvodu, že se pracovníkovi jeho činnost úspěšnou může pouze zdát, a proto je nutné vzestupné informace vyhodnotit kriticky a objektivně. Horizontální a diagonální komunikace se stává důležitou. Členové s více zkušenostmi se snaží propojovat struktury pro efektivní plnění úkolů. Pokud však ambice moci zastaví spolupráci, komunikace může ztratit směr a účel, což ohrožuje celou skupinu.

Třetím bodem McClellandovi teorie je **potřeba úspěchu**. Lidé s vysokou touhou po úspěchu si stanovují obtížné, ale reálné cíle. Analyzují problémy, nejsou hazardéři, nicméně pracují s určitým rizikem a také preferují zpětnou vazbu. Přijímají osobní odpovědnost a nebojí se neúspěchů. Někteří se nezaměřují na moc, ale na užitečnost a úspěch, který přináší jejich dobře vykonávaná práce, ve které často bývají již odborníky. Tito členové budou komunikovat účelně a různorodě přes různé komunikační kanály, avšak s minimálním



využitím vertikálního kanálu. Jejich komunikační styl bude charakterizován přímou komunikací s cílenými prvky. Při vyžádání zpětné vazby ji budou využívat a v případě, že v ni naleznou kvalitní a fundovanou odezvu, začnou jí důvěřovat. (Donnelly a kol., 1997)

Ve firmě je možné tuto teorii využít pro zjištění dominantního motivátoru člověka a z toho následně odvodit motivační pobídky, odměny, nebo i pracovní cíle k dosažení vyšší efektivity. (Kociánová, 2010)

### **3.4.3 Motivační programy**

Motivačních programů je celá řada a každá firma má ten svůj nastavený jinak. Snahou je mít tento program co nejpřitažlivější a cílit tak na vyšší atraktivitu na trhu práce. Mimo to je cílem motivačního programu povzbudit zaměstnance, zvýšit atraktivitu firmy, upevnit pracovní kolektiv atd. Motivační program je nutné správně nastavit s ohledem na činnost podniku, její možnosti a strukturu zaměstnanců. Při tvorbě motivačního programu vycházíme z přání, potřeb a zájmů zaměstnanců. (Stýblo, 1993)

Tuto tvorbu Stýblo (1993) ve své publikaci rozděluje do 4 etap:

1. etapa – Analýza hodnot a potřeb zaměstnanců
2. etapa – Formulace a určení cílů programu
3. etapa – Tvorba a interpretace konkrétního modelu
4. etapa – Realizace motivačního programu a jeho implementace

### **3.4.4 Demotivace**

Za demotivaci můžeme označit takový stav, kdy zaměstnanec z nejrůznějších důvodů ztratí motivaci pro výkon činnosti, anebo situaci, kdy očekává nějaký průběh událostí, který nenastane, případně nastane opačně, než je očekáváno. Pro konkrétní představu o podobě demotivace můžeme uvést např. špatně zvolené motivační techniky, upřednostňování některých pracovníků, nedostatečnou informovanost, negativní pracovní prostředí apod.

Dosáhnout demotivace lze také tzv. rozčarováním. Furnham a Treglown (2018) tento stav popisují jako psychickou reakci na nedodržený slib. Linioví a střední manažeři věří, že peníze jsou nejlepší motivace a ve velkém je používají jako motivační techniku. Peníze

opravdu fungují jako pracovní motivace, ale do značné míry krátkodobě. Zaměstnanci si velmi rychle zvykají na zvyšování mezd a bonusů, zpětně je to ovšem obrovský problém. S tím také vzniká komplikace, kdy manažeři slibují bez podrobnějších informací o plánech a ekonomice společnosti. A zde vzniká již zmíněný nedodržení slib jako jeden velký demotivační faktor. V momentě, kdy zaměstnanec nedostane to, co očekává, způsobí to zklamání a frustraci. Nedostat bonus, se kterým počítal a kvůli kterému pracoval celý rok, může zanechat temný mrak nad náladou pracovníka až na několik dní nebo i celé týdny. Navíc se takto demotivovaný zaměstnanec, který je již zbavený iluzí, může uchýlit, z jeho pohledu, k oplacení stejnou mincí. Přivlastněním toho, co si myslí, že mu firma či manažer dluží, ať už krádeží, podvodem nebo sabotáží.

### **3.5 Hodnocení a odměňování**

Při hodnocení zaměstnanců se vychází ze základního hodnocení práce. To zohledňuje náročnost, požadavky a složitost práce a tyto faktory se odráží v odměně pracovníka. Definice hodnocení práce dle Koubka (2003) zní: „*Hodnocení práce je systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci*“. Toto hodnocení se využívá pro tvorbu mzdových struktur a na to se následně nabalují další rozšiřující hodnocení jako např. osobní ohodnocení zaměstnance apod.

Odměňování pracovníků je soubor určitých hodnot, hmotných i nehmotných, které zaměstnanec očekává za svou odvedenou práci a které byly předem dohodnuty. Každá firma má své specifické techniky odměňování, které se často liší. Společnosti mají v tomto směru možnost dosáhnout konkurenční výhody, pokud správně a přitažlivě nastaví principy odměňování. (Livian, 1997)

#### **3.5.1 Hodnocení pracovníků**

Teoretické definice a poznatky z praxe se zde shodují, že pro hodnocení výkonu pracovníka je nejkompentnější jeho přímý nadřízený. Nadřízený pracovník také ve valné většině případů udává závěrečné vyhodnocení kvality práce svého podřízeného a navrhuje další opatření vyvozená z daného hodnocení. Výhodou tohoto nejrozšířenějšího způsobu

hodnocení jsou především znalosti nadřízeného z provozu. Bezprostředně nadřízený totiž přesně zná konkrétní úkoly, pracovní podmínky, možné vlivy a další faktory, které na hodnoceného pracovníka působí a může je zohlednit ve svém vyjádření. Naopak nevýhodou může být vzhledem k častému kontaktu těchto pracovníků subjektivní deformace, či nedostatečná autorita bezprostředně nadřízeného. (Koubek, 2003)

Mezi jiné nebo rozšiřující útvary a osoby, které hodnotí práci zaměstnanců, můžeme dle Koubka (2003) zařadit:

- Hodnocení nadřízeným bezprostředně nadřízeného
- Hodnocení pracovníkem personálního útvaru
- Hodnocení nezávislým externím hodnotitelem
- Hodnocení zákazníky

Všichni zmínění hodnotitelé se však potýkají se specifickou a důležitou otázkou v tomto oboru, a to, jak pracovní výkon měřit. Podle Bělohávkova (2003) využití striktního hodnocení pomocí norem apod. může být v rozporu s tím, jak pracovník k výsledku došel. Jde především o otázku, zda by se měli dělat rozdíly mezi zaměstnancem, který svůj úkol splnil, avšak bez ohledu na ostatní, a tudíž za doprovodu možné újmy jiného útvaru oproti zaměstnanci, který vytváří pomyslné mosty a zjednodušuje práci jiným na úkor např. časové prodlevy při dosažení svého úkolu. Na tuto problematiku zatím neexistuje konkrétní odpověď a názory jsou individuální.

### **3.5.2 Metody hodnocení pracovníků**

Existuje několik možností a způsobů, jak hodnotit výkonnost zaměstnanců ve firmě a z tohoto hodnocení pak vyvozovat výši odměny, tresty, bonusy aj. Je důležité si uvědomit, že každá firma a v podstatě i každý jeden hodnotící pracovník má tyto metody třeba jen trochu odlišné. (Walker, 2003)

Níže jsou tedy uvedeny pouze základní a obecné metody, ze kterých vychází většina upravených způsobů hodnocení zaměstnanců v konkrétních firmách.

#### **Hodnocení podle stanovených cílů**

Metoda bývá využita pro hodnocení manažerů a specialistů. Jedná se o hodnocení pojednávající o tom, jaké manažer stanoví (dohodne) cíle, jak zpracuje plán postupu, vytvoří

podmínky pro realizaci, měří plnění cílů a jaká podniká opatření ke zlepšení, pokud jsou potřeba. Metoda je úspěšná za dodržení podmínek jako jsou měřitelnost, dosažitelnost a podnětnost cílů. Také by měl být vyhrazen určitý prostor pro součinnost s jinými pracovníky.

### **Hodnocení za základě plnění norem**

Tato metoda slouží pro hodnocení výrobních dělníků. Hodnocení probíhá za využití určených norem, se kterými musí být pracovníci dobře seznámeni. Produkce zaměstnanců se pak porovná s hodnotou, kterou udává norma a je vyvozeno hodnocení. Normy jsou objektivní, avšak neumožňují porovnání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

### **Hodnocení pomocí stupnice**

Jednoduchá metoda hodnocení využívající stupnicové škály. Pro hodnocení jsou využity jednotlivé aspekty práce zvláště (kvalita, množství, ochota, samostatnost atd.). Využívají se tři typy stupnic, a to číselná, grafická a slovní. Tato metoda je také hojně užívána pro sebehodnocení. (Koubek 2007)

Walker (2003) ve své publikaci zmiňuje mimo metody výše také volný popis a hodnocení na základě kritických případů.

### **Volný popis**

Univerzální metoda, která vyžaduje písemné popsání pracovního výkonu, dle předem daného seznamu položek hodnocení. Nevýhoda této metody nastává v různých vyjadřovacích schopnostech hodnotitelů a z důvodu odlišnosti popisu nelze porovnávat různé hodnocené. Hodnotitelé také často přihlížejí pouze k dlouhodobému výkonu, nikoli k současné snaze. V neposlední řadě pak může popis ovlivnit subjektivní názor.

### **Hodnocení na základě kritických případů**

Pomocí pravidelného zapisování případů (jak pozitivních, tak negativních) které se udály během výkonu pracovní činnosti zaměstnance, se vytváří ucelený záznam. Díky němuž se retrospektivně nahlíží na různé aspekty jeho práce a vyvodí se určitý závěr.

### 3.5.3 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností. V očích zaměstnanců vzbuzuje velice důležitý, ne-li nejdůležitější aspekt pro výběr zaměstnavatele, a naopak zaměstnavatel se snaží najít rovinu mezi výší platu a spokojeností pracovníka. Odměňování však dávno neznamená pouze mzdu nebo plat, moderní pojetí pracuje i s formami jako je uznání, povýšení a další benefity, které jsou dnes nepochybně velmi významné. Svou úlohu v odměňování začíná hrát také vzdělání poskytované organizací a vnitřní odměny, pod kterými si můžeme představit například spokojenost pracovníka se svou vykonanou prací (odměnou je zde radost z vykonané činnosti). Aby byla nabízená odměna atraktivní v očích potenciálních uchazečů o pracovní pozici, je důležité si v tvorbě odměny vytvořit jasný a srozumitelný systém. (Ulrich, 2009; Koubek, 2003)

Ulrich (2009) uvádí, že systém, jakým bude daná společnost své zaměstnance odměňovat, si volí sama. Měla by však, a v praxi tomu tak bývá, vycházet ze tří základních pilířů pro férové odměňování, které se uplatňují již dlouhou dobu. Těmi jsou:

- Být přitažlivý – neboli podporovat motivaci zaměstnanců. Být konkurenceschopný s odměnami, které nabízí jiné firmy.
- Být spravedlivý – Zaměstnanec je odměňován podle svých zásluh a nesmí být neoprávněně finančně znevýhodněn oproti zaměstnancům na stejné úrovni.
- Být jasný – Systém odměňování musí být založen na jasných a zřetelných mechanismech, kterým zaměstnanci porozumí.

Formu odměny pak můžeme podle Liviana (1997) dělit do tří základních skupin – odměňování finanční přímé, odměňování finanční nepřímé a mimo-finanční odměňování.

#### **Odměňování finanční přímé**

Finanční odměna je zaměstnanci připisována v relativně krátkém časovém intervalu (týden, měsíc) a skládá se ze dvou základních částí, kterými jsou odměna (mzda) a prémie, případně odškodnění apod. Nejběžnější model finančního přímého odměňování je měsíční plat za stanovený počet hodin, které zaměstnanec za předem dohodnutou odměnu vykonal doprovázený občasnými prémie.

### **Odměňování finanční nepřímé**

Jedná se o takové prvky odměny, které nejsou příliš viditelné a zaměstnanec na jejich vyplacení může čekat relativně dlouho. Tyto okrajové prvky odměny však mohou být pro zaměstnance významné a být rozhodující při výběru firmy. Jedná se například o vstup zaměstnanců do kapitálu firmy, spoření zaměstnanců za pomoci vkladů firmy, finanční podpora v krizových situacích, či jiné doplňující vklady na důchod, pojištění atd.

### **Mimo-finanční odměňování**

Odměňování zaměstnanců materiálními hodnotami neboli naturáliemi. Jde o odměnu v podobě hmotných věcí, případně služeb. Druh odměny se může výrazně lišit, a to od odměn v podobě služebního telefonu až po služební automobily a byty. Lze sem také započítávat zlevněné zboží pro zaměstnance pracující v daném odvětví.

Vyplácení spravedlivých odměn zaměstnancům je často problematickou záležitostí, která trápí nejen zaměstnance samotné, ale i jejich zaměstnavatele, což často vede ke sporům. Firmy bývají často limitovány především nabídkou platového ohodnocení zaměstnance, a proto se snaží najít kompromis v nejrůznějších doplňcích mzdy jako již zmíněné zaměstnanecké výhody nezávislé na výkonu pracovníka, rozmanitá a zajímavá práce, formální uznání, pověřování vedením lidí, vytváření příznivějších pracovních podmínek a další. (Koubek, 2007)

### **3.5.4 Dodatkové mzdové formy odměňování**

Výskyt různých druhů dodatečných mzdových forem se v celém světě postupně zvyšuje. V mnoha společnostech se objevují zajímavé nápady, jak zlepšit své zaměstnanecké nabídky a zvýšit tak jejich přitažlivost. Tyto dodatečné mzdové formy se často vážou na individuální, skupinový nebo celofiremní výkon, mohou být buď jednorázové nebo se periodicky opakují a lze je nalézt i ve specifických formách určených pro jednotlivé kategorie pracovníků. (Armstrong, 2009)

#### **Prémie**

Jednou z nejtypičtějších a široce využívaných dodatečných mzdových forem jsou prémie. Tyto prémie jsou nejčastěji poskytovány jako příplatek k časové nebo úkolové mzdě, ale mohou být poskytovány i v případě aplikace jiných základních mzdových forem.

### Periodicky se opakující

Tento druh odměn se periodicky opakuje a většinou závisí na výkonu, který byl dosažen v daném období. Kritéria pro získání této odměny jsou stanovena předem a obvykle se váží na splnění určitého ukazatele s předem stanovenou sazbou a pro předem dané období. Tento typ odměn může být individuální nebo skupinový. Pokud jde o skupinové odměny, je nutné stanovit, jak bude odměna rozdělena mezi jednotlivé členy skupiny. Skupinové odměny jsou často zavedeny z toho důvodu, aby skupina vyvinula tlak na méně výkonné členy.

### Jednorázová prémie

Jednorázová odměna se uděluje za mimořádný výkon při plnění pracovních úkolů nebo za příkladné pracovní chování. Tato odměna může být vyplacena buď v penězích, nebo v jiné nefinanční formě. (Armstrong, 2011)

### **Osobní ohodnocení**

K ocenění náročnosti práce a dobrých výsledků dosahovaných jednotlivými pracovníky se může použít tzv. osobní ohodnocení, které představuje určitý procentuální podíl základního platu nebo mzdy.

### **Odměny za úsporu času**

Pokud zaměstnanec dokončí práci, kterou měl vykonat např. za hodinu dříve, než je plánováno, obdrží plnou hodinovou sazbu, a navíc také pevné procento hodinového tarifu za ušetřený čas.

### **Odměny za zlepšovací návrh**

Odměna bývá odvozena nejčastěji od přírůstku zisku nebo při prokazatelném poklesu nákladů souvisejících se zlepšovacím návrhem. Může být vyplácena buď jednorázově, nebo průběžně po dobu určitého předem stanoveného období. Tento typ odměny se často používá jako nástroj pro motivaci zaměstnanců a pro posílení jejich sounáležitosti s firmou. (Donnelly a kol., 1997)

Mezi další rozšiřující formy dodatkové mzdy můžeme zařadit např. následující nástroje:

- Příspěvek na dovolenou
- Náborový příspěvek
- Odměna za zvýšení kvalifikace
- Odměna u příležitosti odchodu do důchodu
- Třináctý plat

### 3.5.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou důležitou součástí pracovních podmínek a mohou hrát významnou roli při motivaci zaměstnanců. Tyto výhody mohou zahrnovat různé formy odměn, jako jsou například zdravotní pojištění, penzijní plány, dovolená navíc, firemní akce a mnoho dalších. Mezi běžné zaměstnanecké výhody patří i flexibilní pracovní doba, možnost home office, školení a rozvojové programy, firemní slevy, stravenky nebo náhrada za stravování a další. Tyto výhody mohou pomoci zaměstnavateli přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, zlepšit pracovní atmosféru a zvýšit výkonnost a produktivitu týmu. Je důležité, aby zaměstnanci měli přístup k dostatečnému množství informací o výhodách, které jsou jim nabízeny, a aby byly tyto výhody dostatečně transparentní a přístupné pro všechny zaměstnance. (Armstrong, 2009)

Čopíková (2011) uvádí ve své knize jako ty nejvíce využívané zaměstnanecké výhody např:

- Možnosti rozvoje kariéry: Zaměstnavatelé mohou nabízet možnosti kariérního růstu a rozvoje, například příležitosti k převzetí větší odpovědnosti, přesunu do jiného oddělení nebo nabídnutí mentorského programu.
- Práce na dálku: Stále více společností umožňuje svým zaměstnancům pracovat na dálku z domova nebo jiného místa, což nabízí zaměstnancům více času pro rodinu, zájmy a vlastní rozvoj.
- Flexibilní pracovní doba: Některé společnosti poskytují svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, což jim umožňuje přizpůsobit si pracovní hodiny podle svých potřeb.
- Výhody, které jsou spojené s postavením v organizaci (firemní auto nebo mobilní telefon k soukromým účelům apod.).
- Zdravotní a wellness programy: Společnosti mohou nabízet programy podpory zdraví a wellness pro své zaměstnance, jako jsou třeba návštěvy fitness center nebo kurzy jógy.
- Firemní kultura: Zaměstnavatelé mohou vytvářet přátelskou a podporující firemní kulturu, kde se zaměstnanci cítí vítáni a respektováni, což může vést k lepší spokojenosti a produktivitě.



- Pracovní prostředí: Zaměstnavatelé mohou poskytovat svým zaměstnancům kvalitní pracovní prostředí, které podporuje jejich zdraví a produktivitu.
- Flexibilní benefit systémy: Některé firmy mohou nabízet zaměstnancům možnost volby, jaké výhody si přejí využít.

## 4 Vlastní práce

Analytická část této práce se zaměřuje na společnost Škoda Auto a.s. Tato automobilová společnost byla vybrána pro její inovativní postoj, globální působení, velký ekonomický význam pro Českou republiku, a také z osobního zájmu autora.

### 4.1 Představení společnosti Škoda Auto a.s.

**Obchodní název:** Škoda Auto a.s.

**Sídlo:** tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav

**Právní forma:** Akciová společnost

**Zápis do obchodního rejstříku:** 13. listopad 1990

**Statutární orgán:** Představenstvo (7 členů)

**Internetové stránky:** [www.skoda-auto.cz](http://www.skoda-auto.cz)

**Počet zaměstnanců:** 34 249

#### 4.1.1 Historie společnosti

Cesta společnosti Škoda Auto začíná v roce 1895, kdy vyučený knihkupec Václav Klement a strojní zámečnick Václav Laurin založili továrnu s názvem Laurin & Klement. Výrobou tehdejších velocipédů pod značkou Slavia se stali natolik úspěšní, že během krátké doby obsadili pozici druhého největšího výrobce jízdních kol v Čechách. V roce 1899 se začala vyrábět jízdní kola s pomocným motorem, o kterých lze hovořit jako o prvních motocyklech vyráběných v Rakousko-Uhersku a Německu. Už v této době L&K uskutečnili první prodeje do zahraničí. Postupem času se dvě kola proměnila ve čtyři, a to konkrétně v roce 1905 s příchodem prvního automobilu od společnosti L&K, který nesl název Voiturette A. Malý vůz o výkonu 7 koní byl první vlaštvou bohaté a úspěšné řady automobilů, kterou společnost postupem času vybudovala. Rozvoj, na který měla vliv i válečná výroba během I. světové války, přinesl rozšíření výrobků společnosti např. o nákladní vozidla nebo letecké motory. V roce 1924 však přichází obrovská rána v podobě velkého požáru, který zničil část továrny. S přihlédnutím k dalším skutečnostem se Laurin a Klement rozhodli spojit s Plzeňskou Škodou, což mimo jiné znamenalo konec názvu Laurin & Klement. Toto spojení přineslo modely jako Škoda Superb (1934), Škoda Rapid (1935) nebo Škoda Favorit (1936). Druhá světová válka ovšem znamenala upřednostnění výroby pro Wehrmacht a Škoda již na

předválečnou výrobu nenavázala. Poválečné období a reorganizace průmyslu tehdejšími režimy znamenalo pro mladoboleslavskou továrnu výrobu pouze malého lidového automobilu Škoda 1101/1102 tzv. Tudoru, všechny ostatní aktivity byly převedeny jinam. V průběhu let bylo několik pokusů o rozšíření výroby, většinou však neúspěšné. Hektické období přineslo řadu událostí, některé pozitivní, některé negativní, které následně ukončila změna režimu a především, o dva roky později, spojení s největším evropským výrobcem automobilů Volkswagenem. Rok 1991 můžeme považovat za počátek nejnovější éry společnosti Škoda Auto, příchod současných modelů, které se v čase vyvíjeli a stále vyvíjí. Současná legislativa a postoje světových lídrů společnost nadále ovlivňují, možnosti a rozhodování jsou ale mnohonásobně otevřenější.

#### **4.1.2 Současnost**

Škoda Auto již dlouhou dobu není jen továrna na výrobu automobilů. Přináší další možnosti v oblasti vzdělání, kultury nebo i dobrovolnické činnosti.

V současné době společnost disponuje třemi hlavními závody v České republice, a to hlavním závodem v Mladé Boleslavi a dvěma pobočnými závody ve Vrchlabí a v Kvasinách. Mimo to část výroby probíhá také na Slovensku, v Číně a v Indii. K 31. 12. 2022 Škoda Auto zaměstnávala 34 249 kmenových zaměstnanců. Finanční situace společnosti byla v posledních letech ovlivněna faktory jako rusko-ukrajinský konflikt, problémy s dodávkou komponentů pro výrobu a stále aktuálními dopady, které přinesla pandemie Covidu-19. Přes toto všechno je společnost stále stabilní, a to i na úkor očividných změn, které se musely zavést, zůstává důvěryhodným zaměstnavatelem pro své pracovníky.

#### **4.1.3 Ekonomické informace**

Tržby společnosti v roce 2022 činily 444,2 mld. korun, což znamená nárůst oproti roku 2021 o 21 miliard, a to i přes fakt, že bylo dodáno 731 000 automobilů, což je o 147 000 dodaných vozů značky Škoda méně než v roce předchozím. Nicméně zisk po zdanění klesl oproti roku 2021 téměř o polovinu z 22,4 mld. na 12,8 mld. korun. Investováno bylo 24,9 mld. Kč a výzkum a vývoj si vyžádal 23,3 miliard.

Ekonomických ukazatelů je obrovské množství a není možné je všechny v této práci uvádět. V tabulce níže je proto uvedeno jen několik málo nejdůležitějších informací o finanční stránce společnosti Škoda Auto, které slouží jako přiblížení ekonomickému stavu firmy a drobné nahlédnutí do výsledků hospodaření. Hodnoty v tabulce jsou k 31. 12. 2022

Tabulka 1 - Ekonomické ukazatele (v mil. Kč)

<b>Aktiva celkem</b>	236 275
<b>Pasiva celkem</b>	236 275
<b>Tržby celkem</b>	444 229
<b>Zisk po zdanění</b>	12 768
<b>Základní kapitál</b>	16 709
<b>Celkem vlastní kapitál</b>	92 475
<b>Stav peněz a peněžních ekvivalentů</b>	1 665

Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2022 – Škoda Auto a.s.

#### 4.1.4 Vzdělání

Škoda Auto a.s. poskytuje možnost studia na středním odborném učilišti a následně na soukromé vysoké škole neuniverzitního typu. Založena je od roku 2000 pod názvem Škoda Auto Vysoká škola a nabízí možnost studia v oborech ekonomiky, informatiky, strojírenství a elektrotechniky. Škola poskytuje možnost studovat ve studijním programu bakalářském a následném magisterském. Na bakalářské studium navazuje jednosemestrální finančně ohodnocená povinná praxe, kterou lze absolvovat nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. Škola si zakládá na důrazu na mezinárodní rozměr a uplatnitelnost jejich absolventů nejen v prostředí společnosti. Dále je možnost žádat o rekvalifikační kurzy a jiné vzdělávací programy.

#### 4.1.5 Kultura a sport

V oblasti kultury a sportu si společnost stojí velmi dobře. Výstavy, které celosvětově pořádá sklízí velký úspěch v očích odborníků i veřejnosti. Podpora českého hokejového týmu, který je dnes již typický svým dresem s logem Škoda, trvá již od roku 1992. Díky tomu si Škoda Auto vysloužila zápis do Guinnessovy knihy rekordů za nejdelší hlavní sponzoring

sportovních mistrovství světa. U sponzoringu se společnost také vrátila ke svým kořenům, k podpoře cyklistiky. Cyklistiku sponzoruje nejen u profesionálů, ale i u běžných uživatelů. A to, že jde s dobou, dokazuje součinnost v oblasti eSportu. V současné době velmi populárního sportovního odvětví u mladých lidí.

## 4.2 Kvalitativní výzkum

Před tvorbou kvantitativního výzkumu bylo přistoupeno k tvorbě výzkumu kvalitativního, a to v podobě řízeného strukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem jedné výrobní skupiny. Cílem bylo zjistit skutečnost, jaká je situace na pracovišti z pohledu vedoucího. Následné porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření vytvoří ucelený přehled o motivaci a jiných faktorech na pracovišti a nebude ovlivněn pouze pohledem jedné strany.

Rozhovor obsahoval 21 otázek a dle požadavku vedoucího pracovníka zůstává jeho osoba v anonymitě. Tematicky se rozhovor zaměřoval na oblasti jako základní informace o pozici vedoucího, jeho názor na situaci na pracovišti, na motivaci u zaměstnanců, demotivační faktory, poskytování informací apod. Celý rozhovor je k dispozici v příloze č. 2.

### 4.2.1 Analýza řízeného rozhovoru

#### Vztahy na pracovišti

##### Vlastní komentář:

Vedoucí pracovník působí v této funkci dva roky. Vztahy na pracovišti vnímá jako kladné, ale občasné problémy řeší. Pokud se vztahy zhoršují, jedná se jen o chvilkové rozbroje během řešení daného konfliktu. Jak říká manažer „*Jsme lidi a každý se neprobudí do růžového rána každý den.*“

Vztahy zaměstnanců k jeho osobě považuje za kladné. Pokud nastane nějaký problém, jedná formou otevřené komunikace. Vždy se snaží si vše vyříkat napřímo, díky čemuž se na pracovišti vzduch pročistí.

#### Informace

##### Vlastní komentář:

Organizační struktura společnosti je opravdu složitá a rozsáhlá. To přináší i vyšší nároky na poskytování informací zaměstnancům. Dotazovaného vedoucího pracovníka lze zařadit

mezi liniové manažery, proto informace putující od vedení společnosti k němu nabírají cestou značnou ztrátu a je pro něj složité je poskytovat včas a v patřičné kvalitě. I přesto se snaží informace svým podřízeným poskytovat co nejdříve. V první řadě se ale přesvědčí, zda jsou ověřené a pravdivé. Tím se však znovu prodlouží čas příchodu informace na požadované místo a někdy je tato prodleva až příliš velká.

## **Styl vedení**

### Vlastní komentář:

Způsob, kterým manažer vede svou skupinu, uvádí jako týmový. Je zastáncem týmové ducha a jak říká „*Víc hlav víc ví. Každý nápad si zaslouží pozornost, a především když je od lidí, kteří v té oblasti pracují téměř každý den.*“

Z praktické části této práce lze uvést, že manažer využívající týmové vedení dává pozornost lidem a jejich úkolům. Snaží se v jejich práci najít dobrý systém a balanc. Má pochopení pro lidské zájmy, ale neopomíjí cíle skupiny. Dává členům volnost a prostor vyjádřit svůj názor, ale hlídá dodržování stanovených cílů.

## **Vliv na zaměstnance**

### Vlastní komentář:

Přímý vliv na zaměstnance má jejich nadřízený v podobě ovlivnění jejich mzdy. Rozhoduje o výši jejich osobního ohodnocení a z části také o udělených bonusech. Jedná se o specifické bonusy, které uděluje nadřízený, nikoliv o komplexní bonusy firmy. Osobní ohodnocení se pohybuje v rozmezí 8 – 20 % základního platu. Potom taktéž hodně záleží, jakou platovou třídu má konkrétní zaměstnanec. Zaměstnanci, kteří jsou pod vedením dotazovaného vedoucího, mají na své pozici maximální platovou třídu F. Nejvyšší možná udělená odměna je tedy částka 20 % z F a nejnižší logicky nula.

*Pozn. Základní platové třídy ve společnosti, do kterých se řadí většina zaměstnanců jsou označeny v rozmezí A – J, přičemž A je nejvyšší tarifní skupina. V letošním roce 2023 byla nejnižší platová třída J – 34 294 Kč hrubé mzdy a nejvyšší A – 72 040 Kč hrubé mzdy.*

## **Motivace**

### Vlastní komentář:

Motivace na pracovišti je dostatečná. Motivační systém, který společnost nabízí svým zaměstnancům jim ve většině případů vyhovuje. Nicméně vedoucí pracovník musí občas zaměstnance něčím dodatečně popostrčit. V tomto případě využívá pochvalu za dobře odvedenou práci.

Dle jeho názoru dokáže své podřízené motivovat. Jako nástroje motivace využívá pochvalu a poděkování, také má možnost navýšit osobní ohodnocení a bonusy zaměstnanců. Nástrojů, které může využít je údajně více, ale využívá pouze tyto. Z teorie víme, že další způsoby, které by mohl manažer použít pro motivaci svých pracovníků jsou např. individuální uznání, nabídka kariérního rozvoje nebo nabídka dalšího vzdělání.

Konkrétní motivační nástroj, který vedoucímu pracovníkovi chybí k tomu, aby mohl lépe motivovat své zaměstnance je možnost udělit dodatečnou dovolenou nebo jakékoliv volno navíc. Tento nástroj je žádaný především z důvodu velkého množství nařízené dovolené. Ve společnosti se nařizují cca 2/3 dovolené v závislosti na svátcích a provozu.

Osobní motivace vedoucího je především udržet klid a řád na pracovišti. Předcházet problémům jak ze strany zaměstnanců, tak poruchám a dalším věcem, které dokáže ovlivnit. Motivace, které se mu dostává od jeho nadřízených je poděkování a pochvala. Za dobře vykonanou práci mu pak také mohou navýšit mzdu a osobní ohodnocení.

Vývoj v motivaci u zaměstnanců manažer vidí především v touze po další, než jen finanční motivaci. Mzda je dle jeho názoru stále to nejdůležitější, ale patrná je v současnosti i touha po uznání a dalších motivech. Z hlediska dalšího vývoje motivace si její směr nyní netroufá odhadovat.

## **Demotivace**

### Vlastní komentář:

Lidský faktor: Manažerovi vadí zaměstnanci, kteří nechtějí řešit problém. Snažím se pracovat týmově a vše si vždy vyříkat, protože každý problém má řešení. Ale zaměstnanci, co v sobě své spory dusí a ovlivňují tím nejen další kolegy, ale i výrobu, mu veškeré snažení o kvalitní pracoviště kazí.

Technický faktor: Manažera z hlediska materiálního demotivují poruchy na strojích, respektive nedostatek náhradních dílů na opravu, což brzdí výrobu a přináší další problémy s tím spojené.

V roce 2022 bojovala společnost s nedostatkem polovodičů, kvůli čemuž se uchýlili k výrobě nekompletních vozů, které následně dokončovali. Díky operativním a strategickým opatřením se podařilo kritické nedostatky odstranit a nastavit dlouhodobé řešení, výrobu to ale i tak významně ovlivnilo.

### **Motivační program**

#### Vlastní komentář:

S motivačním programem je manažer v rámci možností spokojen. Zlepšení vidí, jak již bylo zmíněno, v zavedení bonusového volna/dovolené.

Speciální motivační program ZEBRA je však nastaven špatně. Dle vedoucího by se mělo vrátit zpět bodování za podání věcného zlepšení a větší ohodnocení za vlastní realizaci. Momentálně je zkrátka program nevyhovující a neatraktivní. Podrobný popis, jak motivační program funguje je uveden v kapitole 4.3.1 část Motivační program ZEBRA.

Na závěr by chtěl vedoucí pracovník společnosti uvést pár slov: „*Vše je o lidech a penězích. V dnešní uspěchané době všem záleží jen na penězích, a ne na lidech. Na druhou stranu, proč vyvíjet snahu o lepší vztah a práci s lidmi, když si toho právě tito lidé neváží.*“

### **4.3 Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní výzkum v podobě dotazníkového šetření byl zvolen z důvodu možnosti sběru velkého množství dat a spolu s kvalitativním výzkumem utvoří věrohodný a ucelený pohled na motivovanost zaměstnanců ve společnosti Škoda Auto a.s. a na znalost jejich možností v oblasti získání benefitů a jiných motivů. Dotazník je koncipován také na druhou stranu mince, tj. nezjistit pouze, co zaměstnance motivuje, ale také nalézt demotivační faktory, jejichž znalost je nedílnou součástí zlepšení motivace na pracovišti.



Dotazníkové šetření bylo prováděno výhradně pomocí webového nástroje od společnosti Survio, který umožňuje tvorbu a distribuci dotazníků online. Vytvořený hyperlink byl vložen do Facebookové skupiny čítající velké množství potenciálních respondentů a současně poslán přímo dalším potenciálním účastníkům výzkumu.

Šetření se zúčastnilo celkem 117 osob, přičemž úspěšně vyplněno bylo **83** dotazníků, zbylých 34 obsahovalo nevalidní data. Po propočtu je tedy návratnost úspěšně vyplněných dotazníků 70,9 %.

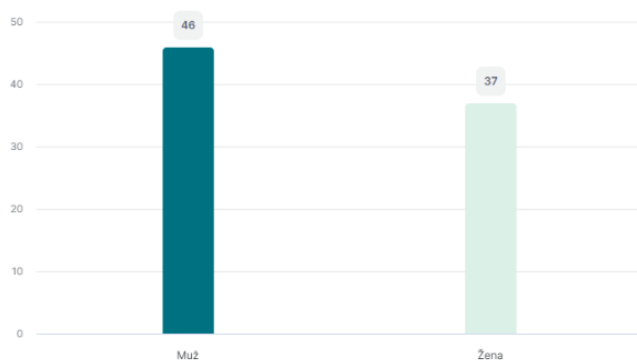
Dotazník byl anonymní a skládal se ze 34 otázek. Velká část otázek byla uzavřená s možností právě jedné odpovědi, část pak s výběrem několika možných odpovědí. Šetření obsahovalo i otázky otevřené, které ovšem nebyly povinné. I přesto velká část respondentů byla ochotná na tyto otázky odpovědět. Celkové znění dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

Grafické zpracování grafů vyjadřuje přesný počet konkrétních odpovědí, procentuální zastoupení je obsaženo v textové části.

#### 4.3.1 Analýza dotazníkového šetření

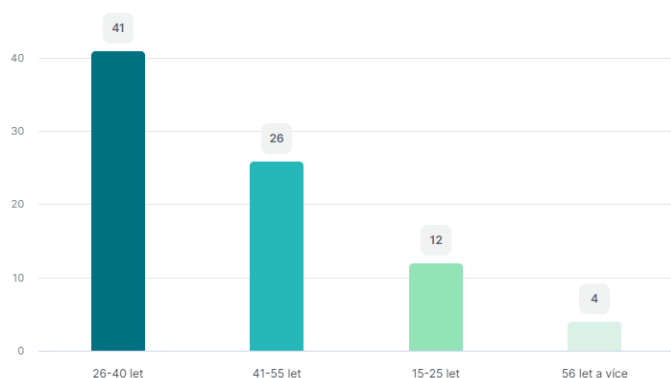
##### Základní informace

Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 - Věkové kategorie

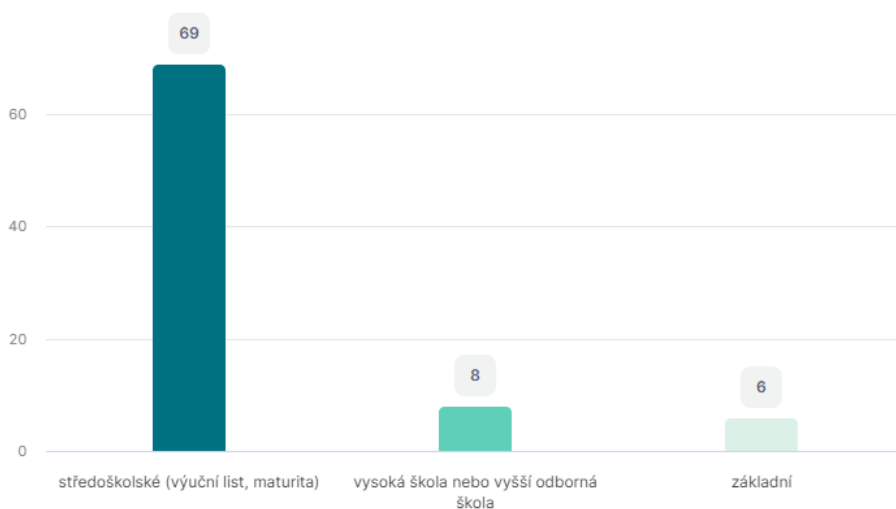


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů výše je vidět poměr mužů a žen ve zkoumaném vzorku a také jejich věkové zastoupení. Dotazníku se účastnilo 55,4 % mužů a 44,6 % žen. Toto relativně rovnoměrné zastoupení mužů a žen je vzhledem k jejich celkovému poměru ve společnosti žádoucí. Výsledky šetření díky tomu nebudou ovlivněny preferencemi motivačních faktorů u konkrétního pohlaví. Společnost Škoda Auto uvádí zastoupení svých zaměstnanců ke konci roku 2022 v poměru 79 % mužů a 21 % žen.

Nejčastěji odpovídali zaměstnanci ve věku 26-40 let, následně pak 41-55 let. Dvanáct respondentů je ve věkovém rozmezí 15-25 let a pouze 4 osoby jsou starší 56 let. Znalost věkového zastoupení je pro účely práce velmi důležitá, protože s přibývajícím věkem se významně mění i motivační faktory, které nás ovlivňují. S tím souvisí i následné vyhodnocení a především doporučení, která z této práce vyplynou. Je důležité si uvědomit, že konkrétní formu motivace nelze implikovat na všechny zaměstnance, a také, že na každého zaměstnance působí jiné demotivační faktory.

Graf 3 - Dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Podobné charakteristiky vlivu na motivaci člověka, kterými disponuje věk respondenta, má i jeho dosažené vzdělání. Vyšší vzdělání může zvyšovat osobní cíle a ambice. Lidé s vyšším dosaženým vzděláním mají větší zájem o učení, osobní rozvoj a také mají větší kariérní příležitosti. Často mají konkrétní představu o svém budoucím životě a čeho chtějí dosáhnout. Nelze ovšem tato tvrzení vztahovat ke všem jedincům, jsou i lidé s nižším vzděláním, kteří jsou cílevědomí a s touhou po seberozvoji. Obecně ale platí, že lidé s vyšším vzděláním jsou mnohem více vnitřně motivováni pro dosažení těchto cílů.

Středoškolské vzdělání, které zahrnovalo maturitní i výuční obory, vystudovala valná většina respondentů. Konkrétně se jednalo o 69 osob. Osm respondentů dosáhlo vyššího odborného nebo vysokoškolského vzdělání a nejmenší zastoupení mělo základní vzdělání v četnosti 6.

Pro porovnání vzdělanosti účastníků tohoto výzkumu ku celkovému zastoupení ve společnosti dle výroční zprávy z roku 2022 slouží následující tabulka.

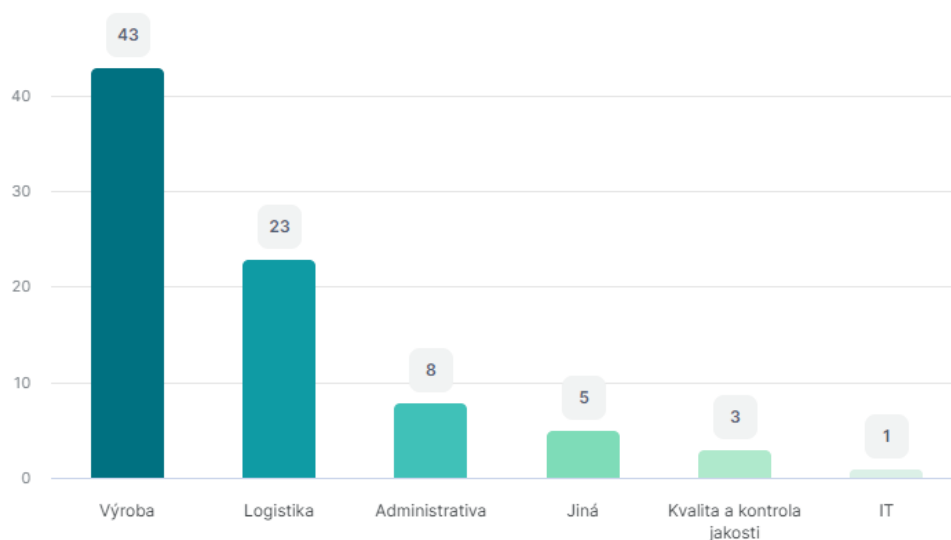
Tabulka 2 - Dosážené vzdělání

-----	Dotazníkové šetření	Celkové zastoupení ve společnosti
Základní vzdělání	7,2 %	7,6 %
Středoškolské vzdělání	83,1 %	74,6 %
Vysokoškolské vzdělání	9,7 %	17,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

## Zaměstnanecké profily

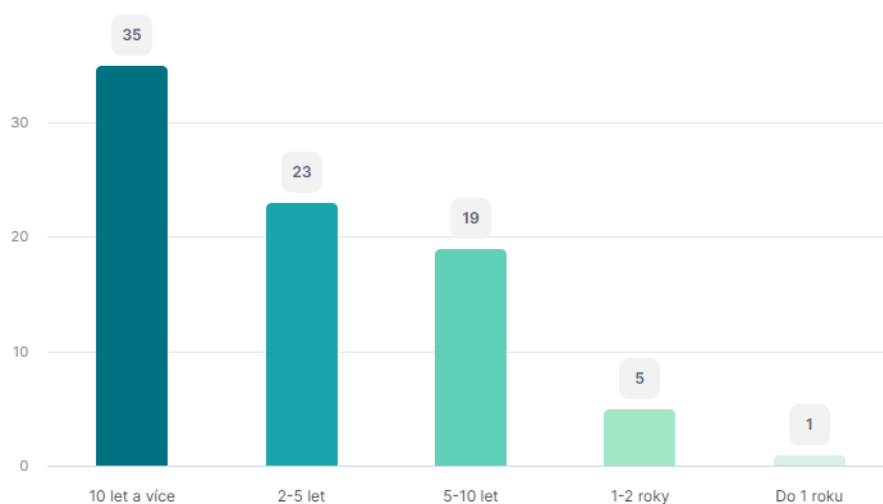
Graf 4 - Pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní obor, respektive pracovní pozice nám pomáhá identifikovat, kde přesně respondenti pracují. Vzhledem k tomu, že byl dotazník plně anonymní a distribuován cestou, kde není možné ověřit k jakým zaměstnancům se dostal, bylo vědomí o struktuře pracovních pozic respondentů žádoucí. Motivace na pracovišti se nejvíce dotýká řadových zaměstnanců, což je zapříčiněno jejich početní nadvládou, ale také z důvodu nižšího finančního ohodnocení, než mají lidé na vyšších a vrcholových pozicích. Z toho důvodu jsou výsledky uvedené v grafu výše pro účely práce velmi příznivé. 66 dotazovaných pracuje ve výrobě a logistice, kdy tyto pozice jsou primární a byl na ně tento dotazník cílen. Další zaznamenané pozice jsou administrativa (8), jiná (5), kvalita a kontrola jakosti (3) a IT (1).

Graf 5 - Délka pracovního poměru

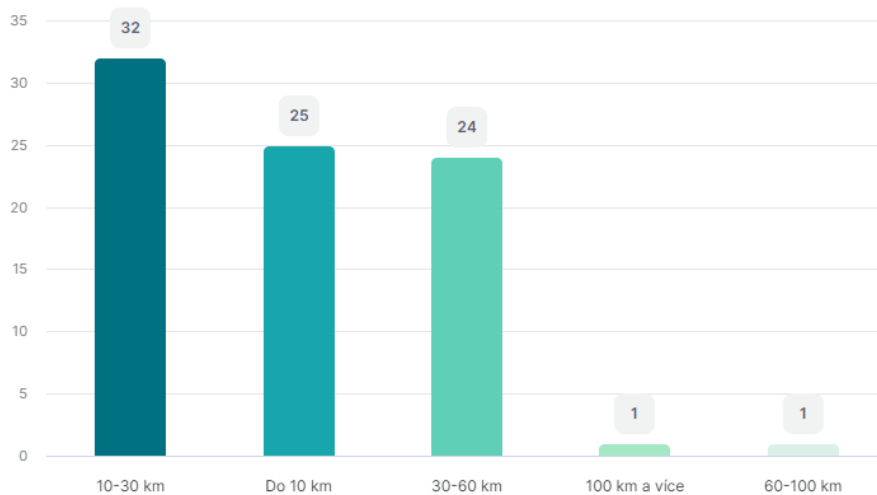


Zdroj: vlastní zpracování

Délka pracovního poměru značí možnou spokojenost zaměstnance s jeho zaměstnavatelem, obdrženým pracovním ohodnocením nebo motivovaností. Dle průzkumu společnosti Randstad je v Česku se svým zaměstnavatelem spokojeno 62 % lidí, ovšem k odpovědi velmi spokojen se uchýlilo pouze 15 % z celku. Z průzkumu dále vyplývá, že průměrný český občan střídá práci vždy po pěti letech. Dalo by se tedy tvrdit, že pouze 15 % velmi spokojených zaměstnanců vydrží v konkrétní firmě déle než 5 let.

Při pohledu na graf a informace uvedené výše zjistíme, že v této problematice si společnost Škoda Auto vede velmi dobře. 35 zaměstnanců je ve společnosti přes deset let. V celkovém součtu se jedná o 42,2 %, což je téměř polovina z celého souboru lidí, kteří odpověděli na dotazník k této práci. Pokud přičteme zaměstnance s délkou pracovního poměru 5-10 let dostaneme se na velmi slušných 65 %. Z těchto dat jasně plyne, že si společnost umí udržet své zaměstnance, umí s nimi nějakým způsobem pracovat a zaujmout je. Nelze však určit, co k tomuto udržení vede a tím pádem nelze ani s jistotou říct, co vede k případným odchodům. Tyto informace by však byly stěžejní pro tvorbu nebo úpravu motivačního programu.

Graf 6 - Dojezdová vzdálenost

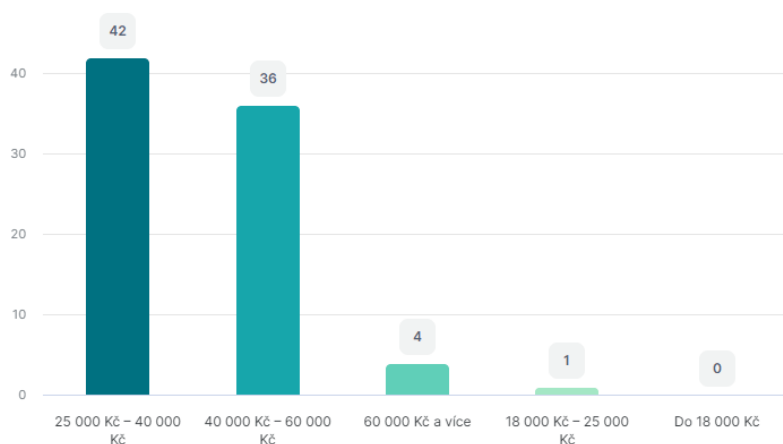


Zdroj: vlastní zpracování

Graf výše jasně udává, že zaměstnanci jsou ochotni za práci dojíždět maximálně 60 kilometrů. Nejčastěji zaměstnanci dojíždí deseti až třiceti kilometrovou vzdálenost (38,6 %) dále do 10 km (30,1 %) a poslední početnou skupinou jsou lidé s dojezdem 30-60 kilometrů (28,9 %). Nad 60 km se jedná o zanedbatelné výjimky.

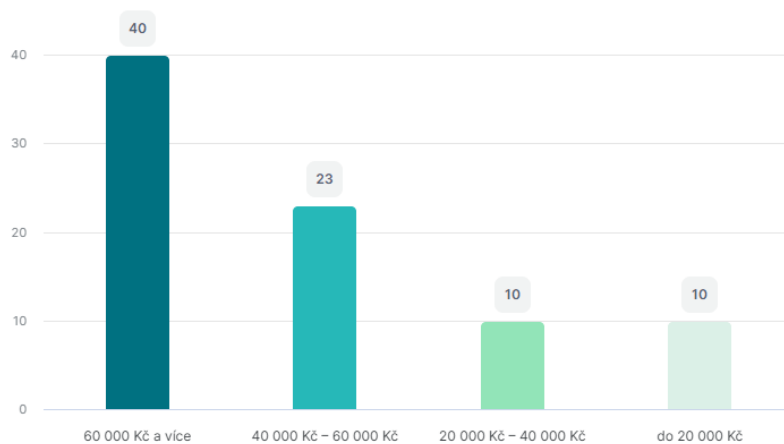
Při pohledu do mapy se zjištěné výsledky daly očekávat. Spádová oblast pro Mladou Boleslav vychází na cca 50-60 kilometrů. Brána v potaz jsou větší města jako Česká Lípa, Mnichovo Hradiště, Doksy, Mimoň atd. V rádiu do 60 km se jedná o společnost bez konkurence. Nad tuto vzdálenost se pak zapojují do hry firmy v městech jako Liberec, Praha nebo Ústí nad Labem a zaměstnanců, kteří jsou ochotni takovou vzdálenost absolvovat a pracovat ve Škodě oproti práci v místě bydliště, je dle průzkumu této práce pouhých 2,4 procenta. Případné pokusy o nalákání nových zaměstnanců ze vzdálenějších měst navíc ubíjí současné ceny pohonných hmot a dle poskytnutých informací od současných zaměstnanců i úplná absence jakýchkoliv dotací či příspěvků na dopravu.

Graf 7 - Měsíční příjem



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 - Roční finanční odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Informace ohledně platového ohodnocení a obdržených bonusů jsou informace, které jsou pro zjištění motivace zaměstnanců jedny z nejdůležitějších, ne-li ty nejdůležitější. Plat je hlavní motivační činidlo u značné spousty zaměstnanců, je to informace, kterou chceme znát mezi prvními, když vyhledáváme nové pracovní místo. Ihned po měsíční mzdě jsou nejvyhledávanější informací odměny. Odměny různých velikostí a četností, které v celkovém ročním součtu mohou vydělané peníze velmi příjemně navýšit. Další benefity jsou až druhotné, ale to neznamená, že jsou nevýznamné.

Výsledky na grafech výše jsou při nejmenším zajímavé, když si uvědomíme, že dotazník byl cílen především na zaměstnance působící ve výrobním procesu, nikoliv na manažery ani na té nejnižší úrovni. V roce 2022 byla průměrná hrubá mzda v České republice 38 911 Kč. 36 respondentů odpovědělo, že jejich měsíční mzda (v hodnotě čisté mzdy) činila více než 40 000 Kč. To znamená, že téměř 45 % procent zaměstnanců na úrovni výroby přijímá nadprůměrnou mzdu. 50,6 % zaměstnanců je v rozmezí 25 000 Kč – 40 000 Kč a pouze malé procento lidí jde na této pomyslné ose dál na jednu či druhou stranu.

Finanční bonusové ohodnocení uvedlo 48,2 % respondentů jako 60 000 Kč a vyšší, 27,7 % je v rozmezí 40 000 – 60 000 korun a 24,1 % se pohybuje v rozmezí 0 – 40 000 Kč.

### Spokojenost zaměstnanců

Následující tabulka znázorňuje souhrn otázek, který se týkal spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovní pozicí, s výší jejich měsíčního příjmu a s výší odměn.

Tabulka 3 - Spokojenost

<b>Jste spokojen(a) se svým pracovním místem?</b>			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>34,9 %</b>	<b>49,4 %</b>	<b>13,3 %</b>	<b>2,4 %</b>
<b>Jste spokojen(a) s výší vašeho měsíčního příjmu?</b>			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>27,7 %</b>	<b>56,6 %</b>	<b>12,1 %</b>	<b>3,6 %</b>
<b>Jste spokojena(a) s výší svých odměn?</b>			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>33,7 %</b>	<b>43,4 %</b>	<b>13,3 %</b>	<b>9,6 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků lze konstatovat, že většina zaměstnanců je se svým platem, odměnami a pracovním místem spíše spokojena. V průměru 30 % z nich je pak spokojeno naprosto. Spíše nespokojených je cca 13 %. U velmi nespokojených je výraznější nárůst u otázky ohledně odměn, kdy hodnota dosahuje téměř 10 %.



Graf 9 - Důvody výkonu profese



Zdroj: vlastní zpracování

Graf výše ukazuje důvody, proč jednotliví zaměstnanci vykonávají svou práci. Otázka byla položena s možností jedné či více odpovědí. Nejčastějším důvodem, proč lidé do jejich zaměstnání dochází jsou peníze a jiné odměny. U 18 % zaměstnanců pak nejsou hmotné odměny prioritou. 28 % respondentů jejich práce baví a 16 % ji vykonává z vnitřního přesvědčení, že je jejich práce obecně prospěšná a užitečná.

Předpoklad výběru odpovědi finanční či jiná odměna byl vysoký, nebylo by překvapením, kdyby četnost odpovědi byla sto procent. Nicméně další odpovědi jsou vybrány jen zřídka, a právě zde je možnost společnosti nějakým způsobem povzbudit své zaměstnance. Motivovat je k tomu, aby je jejich činnost na pracovišti alespoň trochu bavila a především, aby byli přesvědčeni, že jejich odvedená práce má smysl a můžou na ni být po právu hrdí.

## Situace na pracovišti

Tabulka 4 - Vztahy na pracovišti

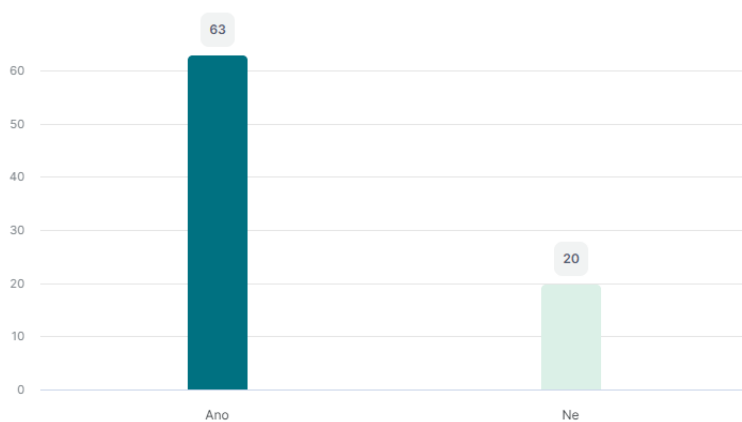
Vztahy s kolegy na pracovišti vnímám jako:			
Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné
22,9 %	61,5 %	14,5 %	1,1 %
Vztahy se svými nadřízenými vnímám jako:			
Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné
26,5 %	60,2 %	10,8 %	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky výše je patrné, že na pracovišti nepanuje nijaké napětí, jelikož 84,4 % respondentů vnímá vztahy s kolegy jako dobré, nebo velmi dobré a 86,7 % lidí vnímá vztahy s nadřízenými jako dobré, či velmi dobré.

Skupina lidí, která spolu v jednu chvíli sdílí konkrétní pracoviště, nazývaná také jako jedna směna, čítá přibližně 9 lidí v závislosti na oboru. U nadřízených je počáteční struktura následující. První přímý nadřízený zaměstnanec je mistr, který koordinuje podřízené zaměstnance, dohlíží na kvalitu výrobku a procesu, kontroluje pracovní a technologickou kázeň atd. Těsně nad ním se nachází směnový mistr, který organizuje výrobu, organizuje dodržování BOZP a PO, plánuje školení zaměstnanců, schvaluje časová data docházky atp. Posledním uvedeným nadřízeným je koordinátor výrobního úseku, u kterého se podrobná náplň pracovní činnosti nepodařila dohledat, předpokládá se však manažerská činnost.

Graf 10 - Vliv nadřízeného na výši odměny



Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťovala, zda má jejich přímý nadřízený vliv na výši jejich odměn. Tedy zda má možnosti a nástroje ke zvýšení či snížení mzdy zaměstnanců. 63 osob uvedlo, že ano. Dalších 20 tvrdí že nikoli. Někteří zaměstnanci doplnili, že jejich nadřízený disponuje tzv. fondem vedoucího, který se následně může podílet na zvýšení měsíční mzdy. Fond může být využit např. když zaměstnanci pracují nad rámec pracovní doby, za zásluhy při kvalitně vykonávané práci, ale i v situaci, kdy se peníze takto nevyčerpají a nadřízený pak má

možnost je rozdělit čistě jako bonus. Dle jiných informací má také možnost mzdu snížit, nic více konkrétního se však z šetření nezjistilo.

Ovlivnění mzdy zaměstnanců jejich vedoucím je zřejmé, z dotazníku její výše však není známa. Konkrétní hodnoty, do jaké výše může mzdu vedoucí ovlivnit, jsou popsány v předchozí kapitole 4.2.1. – Vliv na zaměstnance.

Tabulka 5 - Spokojenost s poskytováním informací

<b>Jste spokojen(a) s mírou a kvalitou komunikace s Vaším nadřízeným?</b>			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>39,8 %</b>	<b>32,5 %</b>	<b>22,9 %</b>	<b>4,8 %</b>
<b>Dostáváte dostatek potřebných informací, abyste mohl(a) kvalitně vykonávat Vaší práci?</b>			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>28,9 %</b>	<b>45,8 %</b>	<b>21,7 %</b>	<b>3,6 %</b>
<b>Jak hodnotíte včasnost a efektivnost informací poskytovaných od Vašich nadřízených, případně kolegů, které jsou nezbytné pro vykonávání Vaší pracovní činnosti?</b>			
Velmi dobré	Dobré	Špatné	Velmi špatné
<b>15,7 %</b>	<b>50,6 %</b>	<b>28,9 %</b>	<b>4,8 %</b>

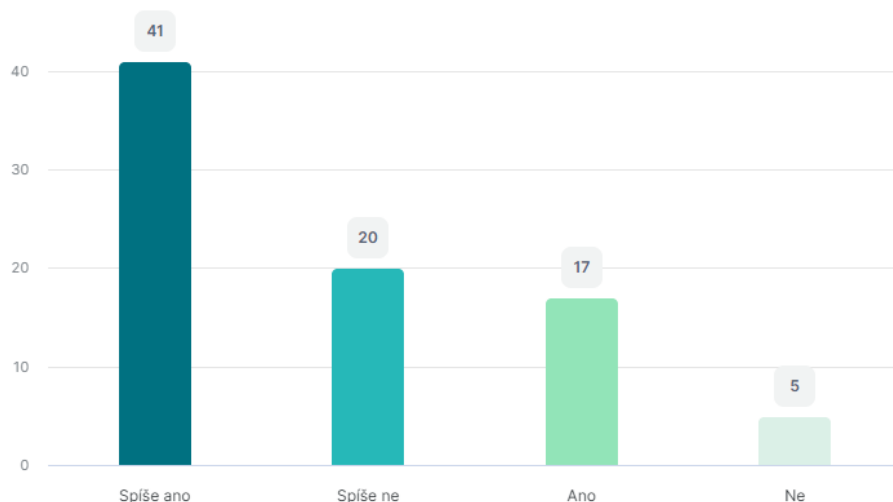
Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace nejen na konkrétním pracovišti, ale i napříč směnami, úseky, oboustranná komunikace s nadřízeným a další jsou pro efektivní pracovní výkon velmi důležité. Informace, které mohou nést pracovní postupy a jejich změny, termíny, údaje o materiálech a spoustu dalšího dodávají na pracoviště dynamiku a efektivitu. Pokud zaměstnanci nevědí, co mají dělat nebo nevědí, jak to mají dělat, vede tento nedostatek informací k prostojům, výrobě vadných kusů atd.

U spokojenosti s mírou a kvalitou komunikace s nadřízeným je 32,5 % zaměstnanců spíše spokojených a 39,8 % spokojených. Nespokojených je 4,8 % a spíše nespokojených 22,9 %. Potřebné informace plně dostává 28,9 % respondentů, 45,8 % je pak s poskytováním potřebných informací spíše spokojeno. 3,6 % zaměstnanců je nespokojených a spíše nespokojených je 21,7 %. Z hlediska času a efektivnosti uvedlo poskytování informací 50,6 % dotazovaných jako dobré a 15,7 % jako velmi dobré. Za špatné jej považuje 28,9 % a jako velmi špatné 4,8 %.

## Motivace a benefity

Graf 11 - Jste dostatečně motivován(a) k výkonu své práce?



Zdroj: vlastní zpracování

Motivace zaměstnanců je hlavním tématem této práce, a proto je neodmyslitelné, zařadit do dotazníkového šetření otázku ohledně jejich motivovanosti. Při pohledu do grafu je patrné, že téměř polovina pracovníků (49,4 %) se cítí spíše motivována, a naopak 24,1 % se cítí spíše nemotivována. Motivováno je 17 osob z 83 a pro odpověď ne se rozhodlo 5 pracovníků.

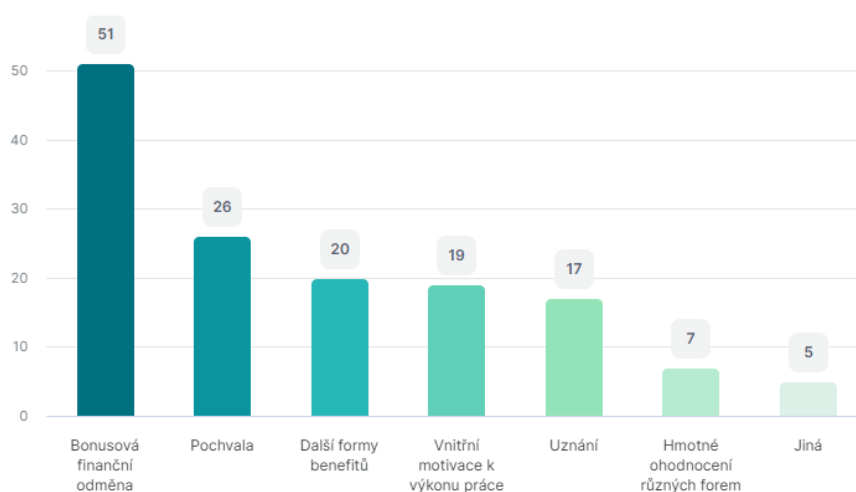
Z výsledků lze usoudit, že v oblasti motivace zaměstnanců je co zlepšovat. Důležité je nalézt motivační faktory, které fungují, které se již osvědčily a přiměly téměř polovinu zaměstnanců cítit se spíše motivovanými. Následně odhalit demotivační faktory, které motivaci u zaměstnanců sráží a negativně tak ovlivňují jejich výkonnost a nasazení. A v neposlední řadě objevit možnosti a příležitosti, nové motivační faktory, které spíše motivované pracovníky posunou ještě výš a pomohou demotivovaným nalézt jejich důvod dosahovat lepších výsledků.

Pro lepší pochopení toho, s jakou motivací se mohou zaměstnanci Škoda Auto během pracovní činnosti setkat, byli respondenti dotázáni na otázku „Jaké formy motivace se Vám na pracovišti dostává?“. Možnosti několikanásobného výběru byly následující:

- Bonusová finanční odměna

- Různé formy benefitů
- Pochvala
- Uznání
- Hmotné ohodnocení různých forem
- Vnitřní motivace k výkonu práce
- Jiné: ...

Graf 12 - Forma motivace na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

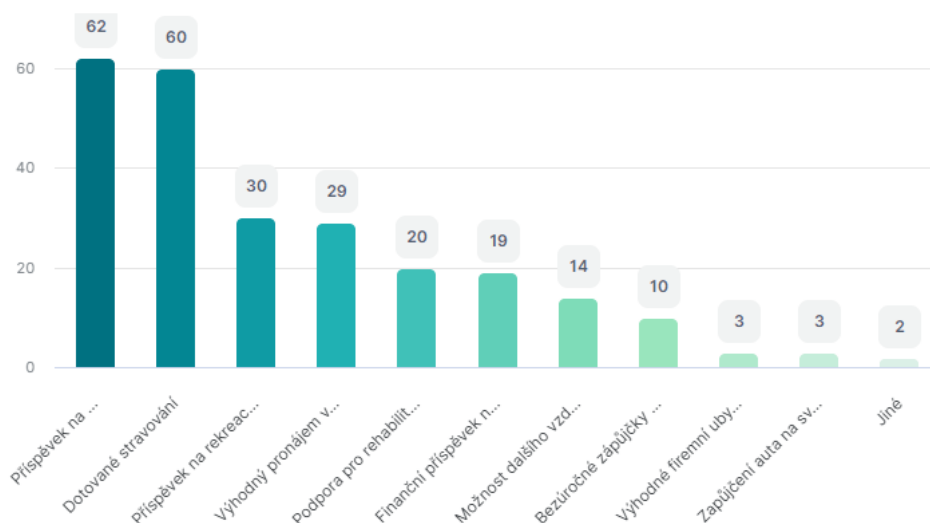
Nejčastější formou motivace je dle grafu výše bonusová finanční odměna, kterou disponuje 61,5 % zaměstnanců. Následuje pochvala (31,3 %), další formy benefitů (24,1 %), vnitřní motivace k výkonu práce (22,9 %), uznání (20,5 %) a hmotné ohodnocení (8,4 %). Zbytek odpovědí pod výběrem „jiná“ nebyl přímo specifikován.

Další část šetření se ubírala k bonusovým odměnám, kde bylo snahou zjistit, jaké benefity zaměstnanci využili nebo využívají, jak jsou spokojeni s rozsahem nabízených benefitů a jak jsou spokojeni s jejich kvalitou. První otázka byla „Jaké benefity od Vašeho zaměstnavatele využíváte nebo jste v minulosti využil(a)?“. Pro možnost výběru byly zvoleny takové odpovědi, respektive benefity, na které by dle zjištění autora měli dosahovat všichni respondenti bez výjimky. Možnost výběru užívaných benefitů byla tedy následující:

- Výhodný pronájem vozu
- Dotované stravování
- Příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- Možnost dalšího vzdělávání
- Příspěvek na rekreaci a pojištění na cesty
- Zapůjčení auta na svatbu
- Finanční příspěvek na dítě
- Podpora pro rehabilitační, rekondiční a jiné zdravotní programy
- Výhodné firemní ubytování
- Bezúročné zápůjčky na bydlení

Graf níže zobrazuje jednotlivé četnosti využívaných benefitů. Jednoznačně nejvyužívanějšími benefity jsou příspěvek na doplňkové penzijní spoření a dotované stravování. Příspěvek na penzijní spoření je v hodnotě 1600 Kč, kdy minimální vklad klienta je 200 Kč měsíčně. U dotovaného stravování pak záleží na množství odpracovaných dní, přičemž jsou stanoveny denní (400 Kč) a měsíční (4500 Kč) limity, které nelze překročit v rámci dotovaného stravování. Mezi další více využívané benefity můžeme zařadit příspěvek na rekreaci a pojištění na cesty nebo výhodný pronájem vozu.

Graf 13 - Využívané benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Přesná čísla u nejvyužívanějších benefitů dle výroční zprávy Škody, které byly vyčerpány v loňském roce 2022, jsou k nahlédnutí na obrázku níže.

Obrázek 8 - Čerpání výhod



Zdroj: Škoda Auto a.s. – Výroční zpráva 2022

Spokojenost s kvalitou a rozsahem uvedených benefitů je skutečně vysoká. Kladný názor na poskytované odměny nad rámec mzdy má přes 90 % zaměstnanců, což může značit nastavení a atraktivitu benefitů jako téměř dokonalou. Pouze malé procento respondentů je spíše nespokojených, popřípadě nespokojených. Podrobné rozpoložení spokojenosti je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 6 - Spokojenost s benefity

Jste spokojen(a) s rozsahem nabízených benefitů?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
50,6 %	43,4 %	4,8 %	1,2 %
Jste spokojen(a) s kvalitou nabízených benefitů?			
Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
42,2 %	53 %	3,6 %	1,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Téma motivace a benefitů bylo ještě rozšířeno o otevřené otázky, kde se respondenti mohli vyjádřit k případnému rozvoji benefitů a dalším možnostem, které by je více motivovaly. Odpovědi, které se v dotazníku objevovaly, jsou níže pouze vyjmenované a vybrány jen ty nejpočetnější. Podrobný rozbor a zhodnocení, jejich vliv atp. bude předmětem kapitoly 5.1 - Zhodnocení motivace.

#### Jakou další formu motivace byste navrhoval(a)?

- Větší platové ohodnocení
- Možnost, případně větší dostupnost dalšího vzdělávání
- Větší možnosti karierního růstu
- Práce (stáž) v zahraničí
- Více uznání

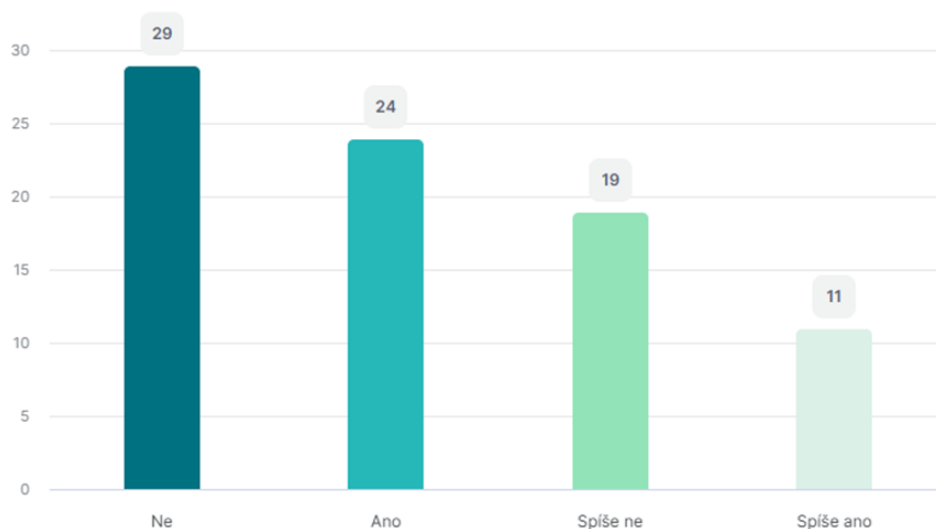
#### Jaký další typ benefitů byste navrhoval(a)?

- Indispoziční volno tzv. Sick days
- Více dovolené, nebo méně nařízené dovolené
- Rozšíření dotovaného stravování (Sodexo pasy apod.)
- Větší finanční bonus, 14. plat

V otevřených otázkách se také velmi často vyskytovala jedna odpověď, a to vytvoření kuřáckých zón, případně obnovení kouření v areálu společnosti. Při tvorbě otázek dotazníku a při předběžných konzultacích se zaměstnanci firmy byl tento bod zmíněn několikrát, a proto bylo přistoupeno k zařazení následující otázky do výzkumu. To bylo také podpořeno tím, že společnost Škoda Auto uvádí nekuřácký prostor jako jeden ze sedmi největších benefitů, který nabízí. Výsledky týkající se zákazu kouření na pracovišti jsou uvedeny v grafu níže.



Graf 14 - Vnímáte nekuřácké prostředí jako benefit?



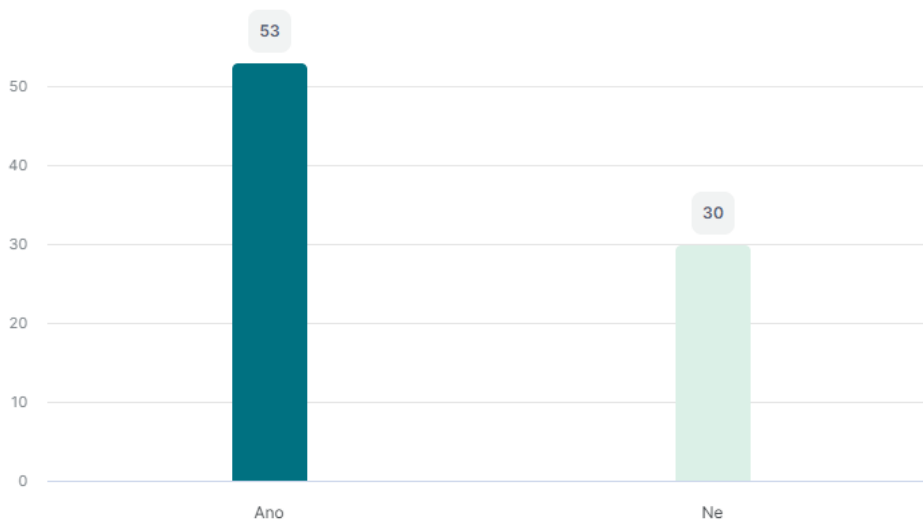
Zdroj: vlastní zpracování

Jako benefit tento zákaz vnímá 29 % zaměstnanců, 35 % pak se zákazem nesouhlasí a za benefit ho rozhodně nepovažují. Zmíněné dvě skupiny lze teoreticky rozdělit na kuřáky a nekuřáky. U zbylých respondentů odpovídající jako spíše ano, či spíše ne, toto konkrétní zařazení určit nelze, avšak i tato skupina zákaz kouření jako benefit neshledává v poměru 19 ku 11. Do jisté míry lze tvrdit, že zákaz kouření může být prvním odhaleným demotivačním faktorem.

Následující otázky byly utvořeny tak, aby zjistily, zda jsou zaměstnanci něčím demotivováni a pokud ano, aby byl odhalen důvod jejich demotivace.

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že 64 % zaměstnanců se cítí být nějakým způsobem demotivováno, 36 % z nich pak demotivaci nepocítuje.

Graf 15 - Cítíte se být demotivováni?



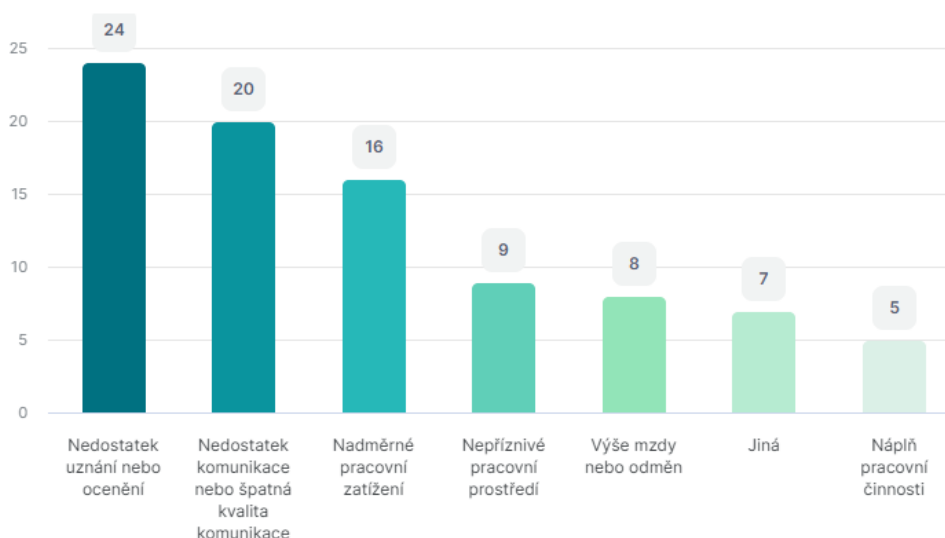
Zdroj: vlastní zpracování

Pro určení jejich demotivace bylo vybráno několik oblastí, které měli v rámci dotazníkového šetření respondenti možnost vybrat. Jednalo se o následující:

- Výše mzdy nebo odměn
- Náplň pracovní činnosti
- Nepříznivé pracovní prostředí
- Nedostatek uznání nebo ocenění
- Nedostatek komunikace nebo špatná kvalita komunikace
- Nadměrné pracovní zatížení
- Jiné: ...

Vyhodnocení výsledků je graficky uvedeno níže. Nejčastějším demotivačním faktorem je nedostatek uznání nebo ocenění, druhou nejčastější odpovědí byl nedostatek komunikace nebo špatná kvalita komunikace. Jako třetím nejčastějším demotivátorem se ukázalo nadměrné pracovní zatížení. Následovalo nepříznivé pracovní prostředí, výše mzdy nebo odměn a další.

Graf 16 - Demotivační faktory



Zdroj: vlastní zpracování

### Motivační program ZEBRA

Poslední část šetření se věnovala motivačnímu programu ZEBRA, který ve společnosti Škoda Auto nabízí prostor pro zlepšovací návrhy zaměstnanců.

Motivační program ZEBRA je tzv. zlepšovatelství, který má za cíl motivovat zaměstnance k hledání možností, jak zlepšit a zefektivnit výrobu. Pomocí aplikace v online platformě ŠKODA Space lze vkládat návrhy na optimalizaci, které jsou následně vyhodnocovány. Odměnou jsou získané body, které je možné převést na reálné peníze, případně pomocí zmíněných bodů nakupovat u vybraných prodejců. Motivačním programem ZEBRA se zabývá konkrétní oddělení tomu určené, které vyhodnocuje návrhy a případně udává odměny.

Proces: Do online aplikace zaměstnanec zadá svůj návrh na zlepšení nebo optimalizaci. Jedná se o vyplnění formuláře, kde je popsáno, co chce zlepšit, jakým způsobem toho dosáhne atd. Formulář je následně zařazen do schvalovacího procesu, který nejprve vyhodnocuje přímý nadřízený – mistr. Pokud návrh zaměstnanec odsouhlasí, odesílá se do týmu ZEBRY. Zde návrh prochází druhým kolem schválení, kdy hlavním ukazatelem úspěšnosti jsou ušetřené peníze společnosti. Program je nastaven tak, že zaměstnanec může dostat až maximum ušetřené částky po určité období. Pokud tedy dokáže optimalizovat výrobu takovým způsobem, kdy sníží potřebný počet zaměstnanců na daný výrobní krok

např. ze čtyř na tři, může následně obdržet odměnu v podobě ročního platu konkrétní ušetřené pozice. Takto vysoké odměny či výrazné optimalizační návrhy však nejsou v praxi moc běžné.

Tabulka 7- Znalost a užitečnost programu

<b>Znáte motivační program ZEBRA?</b>	
Ano	Ne
<b>90,4 %</b>	<b>9,6 %</b>
<b>Přijde Vám tento motivační program přínosný?</b>	
Ano	Ne
<b>56,6 %</b>	<b>43,4 %</b>
<b>Využil(a) jste někdy programu ZEBRA?</b>	
Ano	Ne
<b>59 %</b>	<b>41 %</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše je uvedena znalost a zájem o motivační program. Téměř všichni zaměstnanci, kteří se účastnili šetření program ZEBRA znají. Více než polovina jej pak využila a přijde jim přínosný.

Při následné otázce „jakým způsobem jste program ZEBRA využil(a)?“ byly téměř všechny odpovědi velmi obecné jako např. „zlepšovací návrh“ nebo jen „zlepšení“. I přes to však lze uvést několik oblastí, kde respondenti vyvinuli snahu o úsporu peněz a času:

- Zlepšení bezpečnosti
- Zlepšení ergonomie
- Sjednocení materiálu
- Optimalizace zaskladňovacích ploch
- Kolektivní zlepšení

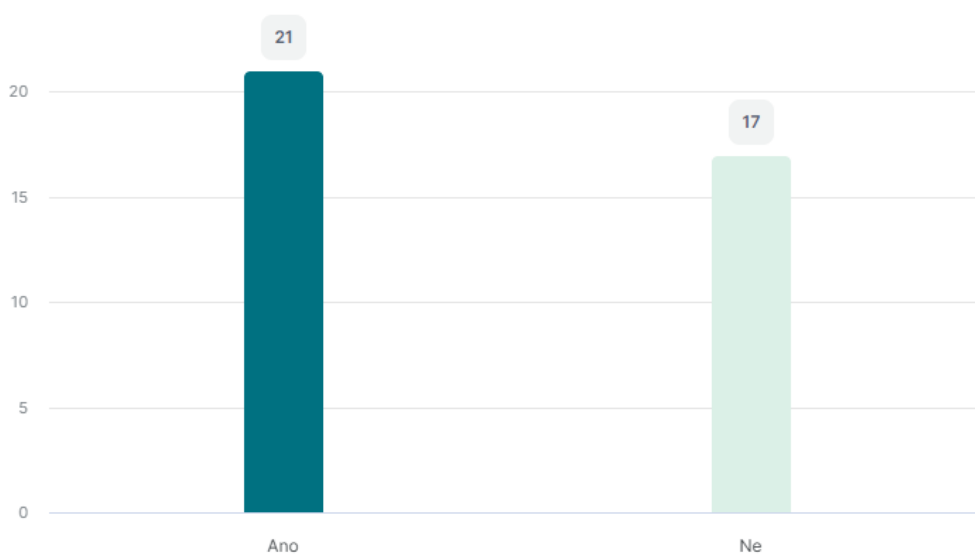
Zajímavým zjištěním zde také bylo to, že zhruba jedna čtvrtina odpovědí obsahovala dodatek se stížností o velmi častém zamítání jejich návrhů v poslední době. Z charakteristik respondentů uvedených na začátku této kapitoly víme, že téměř polovina z nich zde pracuje přes 10 let. To jim poskytuje poměrně dobrou znalost programu a v průběhu let mohli

zaznamenat spoustu změn. Proto by se tato zmínka neměla brát na lehkou váhu a přinejmenším nalézt důvod častého zamítání návrhů.

Odměny, které následně respondenti obdrželi, byly ve 100 % případech již zmíněné body. Přesné částky se v odpovědích vyskytují minimálně, někteří však konkrétní odměnu uvedli. Průměrná hodnota odměn uvedených v dotazníkovém šetření je u jednotlivých zaměstnanců v řádech stovek korun.

V grafu níže je pak uvedena spokojenost zaměstnanců s jejich odměnou, kterou jim zlepšovací návrh v rámci motivačního programu ZEBRA přinesl. 55 % bylo s odměnou spokojeno, zbylých 45 % nikoli.

Graf 17- Spokojenost s odměnou



Zdroj: vlastní zpracování

## **5 Zhodnocení a doporučení**

Tato kapitola je zhodnocením výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem ve společnosti Škoda Auto a.s. a následným doporučení v oblasti motivace zaměstnanců.

### **Profil dotazovaného vedoucího pracovníka**

- Muž
- 2 roky ve funkci
- Konflikty řeší napřímo
- Praktikuje týmové vedení skupiny

### **Profil průměrného respondenta**

Z výsledků dotazníkového šetření je profil nejčastěji zastoupeného respondenta následující:

- Muž či žena ve věku 26-40 let
- Středoškolské vzdělání
- Pracovní zařazení – výroba
- Ve společnosti pracuje 10 let a více
- Dojezdová vzdálenost do zaměstnání do třiceti kilometrů
- Platové ohodnocení 25 000 – 40 000 Kč v hodnotě čisté mzdy
- Bonusové roční odměny více než 60 000 Kč

### **5.1 Zhodnocení motivace**

Pro zhodnocení motivace zaměstnanců společnosti Škoda Auto a.s. bylo využito informací z dotazníkového šetření, spolu s informacemi z rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Zahrnuty byly oblasti jako spokojenost zaměstnanců, motivace a demotivace, motivační program, benefity a další.

### **Spokojenost**

Jen málo zaměstnanců pracuje z vlastního přesvědčení, že je jejich práce prospěšná a užitečná nebo protože je práce baví. Důvodem výkonu jejich profese je především finanční či jiná odměna.

Vzhledem k důvodu je dobrým zjištěním, že valná většina zaměstnanců je spokojena se svým pracovním místem (74,3 %), výší měsíčního příjmu (84,3 %), s výší svých odměn (77,1 %). Za spokojené jsou považováni respondenti, kteří na otázku odpovídali buď ano, nebo spíše ano.

### **Vztahy na pracovišti**

Vztahy na pracovišti hodnotí respondenti především jako dobré až velmi dobré. Vztahy s kolegy považuje jako kladné 84,4 % zaměstnanců, vztahy s nadřízenými pak 86,7 %.

Z pohledu vedoucího pracovníka jsou vztahy mezi zaměstnanci dobré, někdy ale panuje mírné napětí. Vztah zaměstnanců k jeho osobě vnímá také pozitivně, což přisuzuje především otevřené komunikaci a přímému jednání během jakéhokoli konfliktu.

Je patrné, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Tento faktor by neměl ovlivňovat motivaci zaměstnanců, respektive zapříčinit jejich demotivaci. Ovšem lidský faktor je nepředvídatelný, a i jedna osoba dokáže ovlivnit celý kolektiv, zhoršit morálku a vytvářet demotivační faktor.

### **Vliv nadřízeného**

Na motivaci zaměstnanců má nepochybně vliv i nadřízený. U zaměstnanců ve společnosti Škoda ovlivňuje vedoucí pracovník výši jejich měsíční mzdy, uděluje odměny a poskytuje informace.

Dle informací vycházejících z vyhodnocení vztahů zaměstnanců s nadřízeným a s důvodem výkonu práce kvůli finanční odměně lze předpokládat spokojenost s uděleným osobním hodnocením a odměnami u pracovníků. Horší výsledky byly zaznamenány u poskytování informací. Cca 25 % zaměstnanců není spokojena s kvalitou komunikace s jejich

nadřízeným a s dostatkem poskytovaných informací k výkonu práce. Více než 30 % hodnotí včasnost a efektivnost poskytovaných informací od nadřízeného jako špatnou.

Vedoucí pracovník zde uvádí, že se informace svým podřízeným snaží poskytnout co nejdříve. Přednost však má jejich pravdivost, a proto kvůli jejich ověření narůstá čas jejich poskytnutí. Společnost je velká a má velice rozsáhlou organizační strukturu. Lze tedy pochopit, že čas, který uběhne, než se informace dostane z nejvyšších míst do výroby, bude trochu delší.

### **Motivace**

Motivovaných zaměstnanců je ve společnosti více, konkrétně v poměru 70 % ku 30 %. Je nutné si uvědomit, že jednoznačně nejpočetnější odpověď na otázku „Jste dostatečně motivován(a) k výkonu své práce?“ byla spíše ano. To znamená, že hranice mezi motivovanými a nemotivovanými zaměstnanci je tenká. V následující kapitole 5.3 budou uvedena doporučení, která dopomůžou lépe motivovat zaměstnance a u demotivovaných zaměstnanců přispějí k odstranění jejich nezainteresovanosti.

Následující přehled ukazuje, čím jsou zaměstnanci motivováni. Jednotlivé motivační faktory jsou uvedeny od nejpočetnějšího po nejméně četný a u každého je uveden počet jejich výběru.

1. Bonusová finanční odměna – 51
2. Pochvala – 26
3. Další formy benefitů – 20
4. Vnitřní motivace k výkonu práce – 19
5. Uznání – 17
6. Hmotné ohodnocení různých forem – 7
7. Jiné ... – 5

Dle názoru manažera je motivace zaměstnanců na pracovišti dostatečná. Své podřízené motivuje pomocí pochvaly, poděkování, možnosti navýšení osobního ohodnocení či udělení bonusu. Motivační faktor, který velmi chybí a vedoucí pracovník by ocenil jeho zavedení, je možnost udělení dodatečného volna nebo dovolené. Je to zapříčiněno velkým množstvím nařízené dovolené ze strany zaměstnavatele.



On sám se cítí být motivovaný. Motivace se mu dostává velmi podobně, tj. pochvala, poděkování, příplatky ke mzdě, a také jeho vnitřní motivace k udržení kvalitního bezproblémového pracoviště.

Dle šetření je současný trend v motivaci ve společnosti takový, že pouhé finanční motivy již nedostačují. Zaměstnanci teď kladou také důraz na uznání, kterého se jim dostává. Chtějí mít pocit, že jejich práce má význam a jsou respektováni.

### **Demotivace**

Respondenti se v otázce ohledně motivace vyjádřili tak, že 70 % z nich je motivováno nebo spíše motivováno. Toto ovšem do jisté míry neguje hodnota, která vyšla u otázky, zda jsou zaměstnanci něčím demotivováni. Demotivující faktor totiž pociťuje 64 % z nich. Nyní je velmi důležité zmínit, že motivovaný člověk může být zároveň i demotivovaný. Na zaměstnance, který je dostatečně motivován k dosažení konkrétního cíle, může působit i několik demotivujících faktorů, které jeho snahu znehodnocují.

Z šetření vyplynulo několik takovýchto demotivujících faktorů, které zaměstnance ovlivňují. Faktory jsou uvedeny níže včetně jejich četností.

1. Nedostatek uznání nebo ocenění – 24
2. Nedostatek komunikace nebo špatná kvalita komunikace – 20
3. Nadměrné pracovní zatížení – 16
4. Nepříznivé pracovní prostředí – 9
5. Výše mzdy nebo odměn – 8
6. Jiná ... – 7
7. Náplň pracovní činnosti – 5

Největším problémem ve společnosti je absence uznání nebo ocenění a také v komunikaci. To potvrzují i slova vedoucího pracovníka, který nedostatek uznání u zaměstnanců vnímá. Z hlediska komunikace si zaměstnanci a vedení rozporují. Zaměstnanci tvrdí, že dostatek informací nemají, naopak vedení tvrzení vyvrací a občasně zpoždění důležitých informací přisuzuje čekání na jejich potvrzení a pravdivost.

Řešení plynoucí k odstranění těchto demotivačních faktorů musí být interní záležitostí. Nejdůležitější však je, že se tyto faktory podařilo odhalit.

### 5.1.1 Zhodnocení motivačního programu

Z hlediska benefitů jsou jednoznačně nejoblíbenější příspěvky na doplňkové penzijní spoření a dotované stravování. Zaměstnanci také využívají příspěvek na rekreaci a pojištění na cesty nebo výhodný pronájem vozu. Naopak nejméně atraktivní je výhodné firemní ubytování nebo zapůjčení auta na svatbu. S rozsahem a kvalitou benefitů je valná většina zaměstnanců spokojena, lze tedy předpokládat, že je tento motivační program nastavený dobře a je atraktivní.

Specifický motivační program ZEBRA už takového úspěchu nedosahuje. Devadesát procent zaměstnanců sice tento program zná, pouze polovině z nich se však tento program zdá přínosný a využilo jej. Na atraktivitě mu následně ještě více ubírá fakt, že pouze polovina z již zúžených 50 % celku byla spokojena s odměnou programu. Zaměstnanci si stěžují na časté zamítání jejich návrhů, které se dříve nestávalo v takovém množství.

Vedoucí pracovník program ZEBRA shledává také jako špatně nastavený a neatraktivní. Doporučuje navrácení zpět původního bodování za podání věcného zlepšení a větší ohodnocení za vlastní realizaci.

## 5.2 Doporučení

Toto doporučení vychází z výsledků práce a může posloužit společnosti Škoda Auto a.s., jejím zaměstnancům a vedoucím pracovníkům. Na základě zjištěných informací jsou formulována konkrétní doporučení a strategie, které mohou být využity u motivace zaměstnanců a k úpravě motivačního programu společnosti.

### Společnost by měla:

Z hlediska zlepšení **motivace** a odstranění **demotivace** poskytnout svým zaměstnancům více uznání. Finanční motivy, kterým se jim nyní dostává, jsou sice velmi vysoké a atraktivní, u pracovníků je však výrazná touha po uznání a ocenění jejich práce. Chtějí slyšet, že jejich práce má význam, že jsou respektováni společností a nejsou ji lhostejní. Z tohoto důvodu jsou navrženy následující strategie:

**Interní ocenění:** Zvýšit vnitřní komunikaci z hlediska přínosu zaměstnanců, to znamená vytvořit transparentní přehled s úspěchy týmu a individuálními příspěvky prostřednictvím

firemních sdělení, schůzek nebo interních oznámení v závislosti na nastavení GDPR ve společnosti.

**Pravidelná zpětná vazba:** Zavedením zpětné vazby v periodických intervalech, ale i náhodně, může nejen významně přispět k plynulému výrobnímu procesu, ale také pomůže zaměstnancům lépe chápat, jak jejich práce přispívá k celkovým cílům společnosti. Dostane se jim pocitu důležitosti a v případě dobře vykonané práce i uznání.

**Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů:** Pokusit se zaměstnance zapojit do procesu rozhodování při tvorbě strategických rozhodnutí na pracovišti. Nemusí se účastnit přímo hlavních schůzí, ale mohla by být zavedena jakási sekundární debata za účasti zaměstnanců, kteří by mohli vznést svůj podnět. Z hlediska úspory času a organizace by byla pro daný úsek tvořena setkání pouze v tom případě, kdy by závěr rozhodnutí ovlivňoval jejich pracoviště nebo náplň práce.

Tato strategie by měla vést ke zvýšení pocitu důležitosti u zaměstnanců a dát jim možnost do jisté míry ovlivnit budoucí dění na pracovišti.

Mimo tyto strategie by také měl konkrétní úsek, nebo firma jako celek pracovat na firemní kultuře, která motivuje zaměstnance a přispívá k výrazu uznání. Pořádat interní události a oslavy, které zdůrazní úspěchy týmu, ale i jednotlivců. To může zlepšit spolupráci a posílit pocit soudržnosti, a především zlepšit vztahy na pracovišti, které se však dle zjištění zdají být velmi dobré. Dobrý příklad z praxe, jak prospěšné může být zavedení kvalitní firemní kultury je uveden v teoretické části práce v kapitole 3.4.2. str. 30.

Výše zmíněné techniky a strategie také pomohou ke spokojenosti zaměstnanců, jejichž finanční ohodnocení je nadmíru dobré, ale téměř nikdo z nich nepracuje z vlastního přesvědčení, že je jejich práce prospěšná a užitečná, nebo protože je práce baví.

**Motivační program,** který společnost nabízí je dostačující. Doporučením je udržet výši doplňkového penzijního spoření a dotovaného stravování. U benefitů, které nejsou často využívány, hraje roli jejich charakter. Nejsou tedy špatně nastaveny, jen jejich využití je obecně malé nebo sezónní. I přesto je zde prostor pro zlepšení, a to konkrétně v rozšíření

SODEXO pasů o běžné stravenky, nebo přeměnu systému pouze vnitřního dotovaného stravování i mimo restaurační zařízení společnosti.

Společnost uvádí jako jeden z hlavních benefitů nekuřácké prostředí. Snaha o zdravější prostředí je úctyhodná, nicméně více než polovinu zaměstnanců toto nařízení významně demotivuje. Doporučením je vytvoření boxů pro kuřáky, jako např. na letištích, které při kvalitním odvětrání neovlivňují své okolí. Samozřejmě je zde spousta dalších faktorů, kterými lze navrácení kouření zpět do prostor firmy oponovat, nic však nevyvrátí fakt, že tento zákaz je značný demotivační faktor a jeho řešení je přinejmenším vhodné. Toto téma je však otázkou názoru.

Největší problém je shledán u motivačního programu ZEBRA, který je v současnosti nastaven zkrátka špatně. Zde se doporučuje přejít na původní bodové ohodnocení, které dříve fungovalo. Poté zefektivnit systém hodnocení návrhů, aby nedocházelo k příliš častému zamítání, resp. vytvořit jasnou brožuru, co a v jaké oblasti by mohlo být přínosné.

Dalším bodem ke zlepšení je zkvalitnění toku informací ve firmě. Z výsledků je patrné, že nedostatek informací, špatné informace nebo časová prodleva při posunu informací zaměstnance demotivují. Odstranění tohoto faktoru je spíše technickou záležitostí. Nejeфекtivnější možností je zavedení interní platformy pro předávání informací. Vzhledem k tomu, že ve společnosti již taková platforma existuje, jde spíše o její úpravu a zefektivnění. Jiným řešením v této oblasti by mohlo být:

- Zavedení pravidelných setkání.
- Zavedení jednotného stylu komunikace, který může snížit riziko nedorozumění a zajistit konzistentnost informací.
- Určité zlepšení v IT – např. využívání sad nástrojů nabízejících sdílení dokumentů, kalendářů a spolupráci na projektech v reálném čase (MS 365).

V neposlední řadě by společnost Škoda měla zvážit množství nařízené dovolené, kterou určuje. Vzhledem k tomu, že cca 2/3 pracovního volna nařizuje a dle šetření s tím zaměstnanci nejsou spokojeni a jsou tím demotivováni, se doporučuje:

- a) Snížit počet nařízené dovolené např. jen na hlavní nařízenou část tzv. „celozávodku“, což by snížilo množství nařízeného volna na polovinu.

- b) Vytvoření sick days neboli indispozičního volna, které rozšíří možnosti volných dnů u zaměstnanců.

V dotazníkovém šetření se ve větší míře objevoval požadavek o možnost dalšího vzdělávání. To ovšem zaměstnanci mají a jedná se tedy o neznalost, nikoli o absenci možnosti se dále vzdělávat. Níže uvedené informace jsou primárně pro zaměstnance, kteří o studium a rozvoj mají zájem, jen pravděpodobně nevědí, jakou cestou se vydat.

Digitalizace a automatizace přináší potřebu rekvalifikace a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Škoda Auto plánuje do roku 2030 investovat přes 12 miliard korun do vzdělávání v oblasti elektromobility. Společnost ale nabízí i další školení a rozšiřování kompetencí v oboru pracovníka. Dále mají zaměstnanci možnost získat dlouhodobý rozvoj zcela nových dovedností a znalostí (upskilling) nebo dlouhodobé prohlubování stávající kvalifikace (reskilling) v časovém horizontu tří až šesti měsíců. Pomoc se získáním možnosti dalšího vzdělávání zaměstnancům zajišťuje institut Škoda Academy, který podporuje své zaměstnance také v osobním rozvoji a budování kariéry.

## 6 Závěr

Motivace zásadně ovlivňuje chování lidí nejen na pracovišti, ale i v osobním životě. Tato práce se zabývala především motivací zaměstnanců v pracovním prostředí. Zaměřovala se na faktory, které je motivují, ale i demotivují. Pojednávala o managementu a jeho vlivu na motivovanost zaměstnanců, o firemním motivačním programu. Dále o formách a kvalitě odměn, které se zaměstnancům dostává, ale také o toku informací, které ať už příznivě, nebo nepříznivě pracovníka ovlivňují v jeho činnosti. Teorie se často prolínala s praxí. Někdy se shodovala, jindy rozcházela. V některých případech sloužila teorie jako návod, který lze přenést do praxe a řešit s jeho pomocí konkrétní situace. To vše přineslo ucelený pohled na danou problematiku a již zmíněné propojení jednotlivých částí diplomové práce vyústilo v konkrétní doporučení, která mohou pomoci společnosti Škoda Auto a.s. v její snaze o dobrou motivaci svých zaměstnanců a o kvalitní motivační program.

Zjištění, která práce přinesla byla z části neočekávaná, především v oblasti velmi dobrého finančního a bonusového ohodnocení zaměstnanců na úrovni výroby. Také z hlediska motivačního programu, kdy motivační program obsahující běžné benefity je nastaven téměř dokonale, a naopak specifický motivační program ZEBRA má řadu chyb. Je třeba zdůraznit, že oba programy mají poměrně odlišný charakter, nicméně rozdíl v kvalitě je překvapivě velký. Zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, objevuje se u nich však touha po uznání a sounáležitosti, která není vždy naplněna. Pravdou je, že v tak velké společnosti s velmi rozvětvenou sítí divizí a úseků je složité začlenit každého pracovníka do různých procesů, díky kterým se bude cítit důležitý. Nicméně strategie obsažené v doporučení práce, které se snaží o začlenění na úrovni konkrétního úseku, by mohly být prvotním motivem, který může do této oblasti přinést řešení.

Motivace je velmi složitá a individuální věc. Je to způsobeno různorodostí lidí, kdy každý jedinec má své preference jiné. Úlohou motivačního programu, respektive jeho tvůrců je vytvoření natolik atraktivního systému, aby alespoň z části motivoval každého zaměstnance a dokázal přilákat zaměstnance nové. Pro individuální dopomoc v motivaci pracovníka pak přispívá manažer, který stylem svého vedení a komunikací s jednotlivci doplňuje potřebné motivátory k efektivnímu výkonu týmu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, M. 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2890-2
2. ARMSTRONG, M. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Praha: Fragment, ISBN 978-80-253-1198-1.
3. BĚLOHLÁVEK, F. 2003. Desatero manažera. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-873-2
4. BLAŽEK, L. 2014. Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 978-80-247-4429-2
5. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3348-7
6. CIPRO, M. 2009. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2945-9.
7. ČOPÍKOVÁ, A., BLÁHA, J., HORVÁTHOVÁ, P. 2015. Řízení lidských zdrojů. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, ISBN 978-80-248-3829-8.
8. DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. 1996. Projektový management. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-287-5
9. DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. 1997. Management. Praha: Grada, ISBN 80-7169-422-3.
10. FURNHAM, A., TREGLOWN, L. 2018. Disenchantment, managing motivation and demotivation at work. Bloomsbury Business, ISBN 978-1-4729-4972-1
11. KOCIÁNOVÁ, R. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2497-3
12. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. Management. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-45-7
13. KOUBEK, J. 2003. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, ISBN 80-7261-033-3
14. KOUBEK, J. 2007. Personální práce v malých a středních firmách, 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2202-3

15. LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. 1997. Řízení lidských zdrojů v Evropě, Praha: HZ Systém, ISBN 80-86009-19-X
16. MEDLÍKOVÁ, O. 2021. Umění motivace. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-3005-4
17. MISKELL, J. R., MISKELL, V. 1996. Pracovní motivace. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-317-0
18. PLAMÍNEK, J. 2015. Tajemství motivace, Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-9745-8
19. PLAMÍNEK, J. 2002. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0403-X
20. STÝBLO, J. 1993. Personální management. Praha: Grada, ISBN 80-85424-92-4
21. ULRICH, D. 2009. Mistrovské řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3058-5
22. URBAN, J. 2017. Motivace a odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-271-9599-2
23. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-197-3
24. VOCHOZKA, M., VÁCHAL, J. 2013. Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4642-5
25. WALKER, A. J. 2003. Moderní personální management. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0449-8
26. ZUZÁK, R. 2011. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4008-9
  
27. SEDLÁČEK, M., Slavná Maslowova pyramida potřeb funguje jinak, než si myslíte, a nevytvořil ji Maslow. Zoom.iprima.cz [online]. 2020 [cit. 2023-08-23] dostupné z: <https://zoom.iprima.cz/zajimavosti/maslowova-pyramida-potreb-pravda>
28. Šnajdrová L., Zpravodaj Pospolu – Co je koučování? Národní pedagogický institut České republiky [online]. 2014 [cit. 2023-10-04] dostupné z: [https://archiv-nuv.npi.cz/uploads/POSPOLU/Zpravodaj\\_POSPOLU\\_2\\_2014.pdf](https://archiv-nuv.npi.cz/uploads/POSPOLU/Zpravodaj_POSPOLU_2_2014.pdf)



## **8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk**

### **8.1 Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Ovládání.....	17
Obrázek 2 - Řízení .....	18
Obrázek 3 - Regulace.....	19
Obrázek 4 – Činnost manažerů.....	22
Obrázek 5 – Dovednosti manažera .....	25
Obrázek 6 – Maslowova pyramida hodnot .....	28
Obrázek 7 – Porovnání modelů .....	31
Obrázek 8 - Čerpání výhod.....	63

### **8.2 Seznam tabulek**

Tabulka 1 - Ekonomické ukazatele (v mil. Kč) .....	44
Tabulka 2 - Dosažené vzdělání .....	52
Tabulka 3 - Spokojenost .....	56
Tabulka 4 - Vztahy na pracovišti .....	57
Tabulka 5 - Spokojenost s poskytováním informací .....	59
Tabulka 6 - Spokojenost s benefity.....	63
Tabulka 7- Znalost a užitečnost programu .....	68

### **8.3 Seznam grafů**

Graf 1 - Pohlaví.....	49
Graf 2 - Věkové kategorie .....	50
Graf 3 - Dosažené vzdělání.....	51
Graf 4 - Pracovní pozice .....	52
Graf 5 - Délka pracovního poměru .....	53
Graf 6 - Dojezdová vzdálenost .....	54

Graf 7 - Měsíční příjem.....	55
Graf 8 - Roční finanční odměny .....	55
Graf 9 - Důvody výkonu profese .....	57
Graf 10 - Vliv nadřízeného na výši odměny .....	58
Graf 11 - Jste dostatečně motivován(a) k výkonu své práce? .....	60
Graf 12 - Forma motivace na pracovišti .....	61
Graf 13 - Využívané benefity.....	62
Graf 14 - Vnímáte nekuřácké prostředí jako benefit? .....	65
Graf 15 - Cítíte se být demotivováni? .....	66
Graf 16 - Demotivační faktory.....	67
Graf 17- Spokojenost s odměnou.....	69

## 8.4 Seznam použitých zkratk

Atd. – a tak dále  
Atp. – a tak podobně  
Aj. – a jiné  
Č. – číslo  
Např. – například  
Resp. – respektive

## Přílohy

### 8.5 Příloha č.1 - Dotazníkové šetření

1. Jste:

- a) muž
- b) žena

2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- a) 15-25 let
- b) 26-40 let
- c) 41-55 let
- d) 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) středoškolské (výuční list, maturita)
- c) vysoká škola nebo vyšší odborná škola

4. Do jakého pracovního oboru se řadíte?

- a) výroba
- b) logistika
- c) kvalita a kontrola jakosti
- d) IT
- e) administrativa
- f) jiné: ...

5. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti Škoda Auto?

- a) do 1 roku
- b) 1-2 roky
- c) 2-5 let

- d) 5-10 let
- e) 10 let a více

6. Jakou vzdálenost do práce dojíždíte?

- a) do 10 km
- b) 10-30 km
- c) 30-60 km
- d) 60-100 km
- e) 100 km a více

7. Jaká je výše Vašeho měsíčního příjmu? (v hodnotě čisté mzdy)

- a) do 18 000 Kč
- b) 18 000 Kč – 25 000 Kč
- c) 25 000 Kč – 40 000 Kč
- d) 40 000 Kč – 60 000 Kč
- e) 60 000 Kč a více

8. Jak vysoké odměny ročně řádově obdržíte od zaměstnavatele?

- a) do 20 000 Kč
- b) 20 000 Kč – 40 000 Kč
- c) 40 000 Kč – 60 000 Kč
- d) 60 000 Kč a více

9. Jste spokojen(a) se svým pracovním místem?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. Jste spokojen(a) s výší Vašeho měsíčního příjmu?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

11. Jste spokojen(a) s výší svých odměn?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12. Svou práci vykonávám z důvodu:

- a) finanční či jiné odměny
- b) protože mě vykonávaná práce baví
- c) vnitřního přesvědčení, že má práce je obecně prospěšná a užitečná
- d) jiné: ...

13. Vztahy s kolegy na pracovišti vnímám jako:

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

14. Vztahy se svými nadřízenými vnímám jako:

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

15. Má Váš přímý nadřízený vliv na výši Vaší odměny?

- a) ano
- b) ne

16. Jste spokojen(a) s mírou a kvalitou komunikace s Vaším nadřízeným?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

17. Dostáváte dostatek potřebných informací, abyste mohl(a) kvalitně vykonávat Vaší práci?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

18. Jak hodnotíte včasnost a efektivnost informací poskytovaných od Vašich nadřízených, případně kolegů, které jsou nezbytné pro vykonávání Vaší pracovní činnosti?

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

19. Jste dostatečně motivován(a) k výkonu své práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne

20. Jaké formy motivace se Vám na pracovišti dostává?

- a) bonusová finanční odměna
- b) různé formy benefitů
- c) pochvala
- d) uznání
- e) hmotné ohodnocení různých forem

- f) vnitřní motivace k výkonu práce
- g) jiné: ...

21. Jaké benefity od Vašeho zaměstnavatele využíváte nebo jste v minulosti využil(a)?

- a) výhodný pronájem vozu
- b) dotované stravování
- c) příspěvek na doplňkové penzijní spoření
- d) možnost dalšího vzdělávání
- e) příspěvek na rekreaci a pojištění na cesty
- f) zapůjčení auta na svatbu
- g) finanční příspěvek na dítě
- h) podpora pro rehabilitační, rekondiční a jiné zdravotní programy
- i) výhodné firemní ubytování
- j) bezúročné zápůjčky na bydlení
- k) jiné: ...

22. Jste spokojen(a) s rozsahem nabízených benefitů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23. Jste spokojen(a) s kvalitou nabízených benefitů?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

24. Vnímáte nekuřácké prostředí jako benefit?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

25. Jakou další formu motivace byste navrhoval(a)?

.....

26. Jaký další typ benefitů byste navrhoval(a)?

.....

27. Cítíte se být něčím demotivován(a)?

- a) ano
- b) ne

28. Pokud ano, jaký faktor způsobuje Vaší demotivaci?

- a) výše mzdy nebo odměn
- b) náplň pracovní činnosti
- c) nepříznivé pracovní prostředí
- d) nedostatek uznání nebo ocenění
- e) nedostatek komunikace nebo špatná kvalita komunikace
- f) nadměrné pracovní zatížení
- g) jiné: ...

29. Znáte motivační program ZEBRA?

- a) ano
- b) ne

30. Půjde Vám tento motivační program přínosný?

- a) ano
- b) ne

31. Využil(a) jste někdy programu ZEBRA?



- a) ano
- b) ne

32. Pokud ano, jakým způsobem jste program ZEBRA využil(a)?

.....

33. Jakou odměnu jste obdržel(a)?

.....

34. Byl(a) jste spokojen(a) s odměnou programu?

- a) ano
- b) ne

## **8.6 Příloha č. 2 – Rozhovor s vedoucím pracovníkem**

### **1. Jak dlouho ve funkci působíte**

Ve funkci vedoucího pracovníka jsem dva roky.

### **2. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci?**

Vztahy na pracovišti vnímám jako kladné. Samozřejmě se občasný problém na pracovišti řešit musí a v tu chvíli jsou vztahy horší, není to ovšem nic dlouhodobého. Jsme lidi a každý se neprobudí do růžového rána každý den.

### **3. Jak hodnotíte vztahy zaměstnanců s Vámi?**

Myslím si, že se jedná o kladný vztah většiny. Pokud nastane nějaký problém, máme otevřenou komunikaci. Vždy si vše vyřídíme napřímo, díky tomu se vzduch na pracovišti pročistí.

### **4. Poskytujete svým zaměstnancům informace včas a v dostatečné kvalitě?**

Informace se svým zaměstnancům snažím poskytnout co nejdříve. Nejprve se však ujistím, že jsou ověřené a pravdivé. Raději prodloužím čas poskytnutí informace, než aby byly poskytnuté informace nepravdivé.

**5. Jaký způsob vedení lidí využíváte?**

Jednoznačné týmové vedení. Jsem zastáncem týmového ducha a přeci jen, jak se říká, víc hlav víc ví. Každý nápad si zaslouží pozornost, a především když je od lidí, kteří v té oblasti pracují téměř každý den.

**6. Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni ke kvalitnímu výkonu své práce?**

Motivace na pracovišti je dostatečná. Zaměstnancům ve většině případů stačí motivační systém, který je zaveden firmou. Občas je ale potřeba zaměstnance trochu něčím dodatečně popostrčit. Například pochvalou za dobře odvedenou práci.

**7. Myslíte si, že dokážete motivovat své podřízené?**

Myslím si, že ano.

**8. Jaké nástroje motivace využíváte?**

Využívám pochvaly a poděkování za dobře vykonanou práci. Také mohu navýšit osobní ohodnocení a bonusy zaměstnanců. Nástrojů, které mám k dispozici je více, využívám ale především tyto.

**9. Chybí Vám ze strany firmy možnost či nástroj, který by Vám umožnil lépe motivovat své zaměstnance? Pokud ano, jaký?**

Ano chybí. Velkou motivací pro zaměstnance je dovolená nebo jakékoli jiné volno navíc. Je to především z důvodu nařízené dovolené, které je celkem dost. A právě možnost udělení dodatečného volna/dovolené z pozice vedoucího by byl skvělý motivační nástroj.

**10. Vnímáte nějaký vývoj v motivaci u zaměstnanců?**

Ano. Jedná se především o touhu v další než jen finanční motivaci. Samozřejmě mzda je, dle mého názoru, to nejdůležitější, co chtějí. Je ale také patrná touha i po např. uznání a jiných věcech.

**11. Očekáváte nějaké změny v motivování zaměstnanců?**

Ano, konkrétně však nedokážu říct.

**12. Jste spokojen s motivačním programem, který se Vám a Vašim zaměstnancům dostává?**

Ano, tedy musím být. Máme to, co je nám dáno a dovoleno.

**13. Je něco, co byste na tomto programu zlepšil?**

Zde se budu opakovat, jedná se o dovolenou a možnost dalšího volna. Je to takové obecné téma napříč pracovišti. I pro mě by byla tato možnost vítanou změnou v programu.

**14. Máte možnost ovlivnit výši mzdy svých podřízených?**

Ano. Jedná se o výši osobního ohodnocení, kterou v určitých limitech mohu měnit.

**15. Pokud ano, do jaké výše můžete jejich mzdu ovlivnit?**

Osobní ohodnocení se pohybuje v rozmezí 8 – 20 %. Potom také hodně záleží, jakou platovou třídu má konkrétní zaměstnanec. Co se týká zaměstnanců, kteří jsou pod mým vedením, tak maximální třídu, které mohou na pozici dosáhnout, je třída F. Nejvyšší možná částka je tedy 20 % z F a nejnižší logicky nula.

**16. Cítíte se být motivován Vy od svých nadřízených?**

Ano, cítím.

**17. Jaké formy motivace se Vám dostává?**

Stejně tak, jako mým podřízeným, i já se setkávám s pochvalou a poděkováním od svých nadřízených. Za dobře vykonanou práci mi pak také mohou navýšit mzdu a osobní ohodnocení.

**18. Co Vás nejvíce motivuje k výkonu práce, případně co by Vás nejvíce motivovalo?**

Mojí největší motivací je především udržet klid a řád na pracovišti. Předcházet problémům jak ze strany zaměstnanců, tak poruchám a dalším věcem, které dokážu ovlivnit.

**19. Pokud Vás něco demotivuje, jaký je to faktor?**

Co se týče lidí, tak mám problém se zaměstnanci, co nechtějí řešit problém. Jak jsem už říkal, snažím se pracovat týmově a vše si vždy vyříkat. Každý problém má řešení. Ale zaměstnanci, co v sobě své problémy drží a ovlivňují tím další lidi, ale i výrobu, mi veškeré snažení o kvalitní pracoviště kazí.

Z hlediska materiálního mě pak demotivují poruchy na strojích, respektive nedostatek náhradních dílů na opravu, což brzdí výrobu a přináší další problémy s tím spojené.

**20. Myslíte si, že je motivační program ZEBRA nastaven správně? Případně co by se na něm dalo vylepšit?**

Z mě určitě ne. Mělo by se vrátit zpět bodování za podání věcného zlepšení a větší ohodnocení za vlastní realizaci. Momentálně je program nevyhovující.

**21. Je něco, co byste chtěl ohledně motivace ve společnosti ŠKODA Auto dodat?**

Vše je o lidech a penězích. V dnešní uspěchané době všem záleží jen na penězích, a ne na lidech. Na druhou stranu, proč vyvíjet snahu o lepší vztah a práci s lidmi, když si toho právě tito lidé neváží.