

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Motivace k výkonu u pracovníků v automobilovém  
průmyslu**

Bakalářská práce

Autor: Tomáš Šmaha  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

*„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně a použil(a) jsem literárních pramenů a informací, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury a zdrojů informací.“*

*Hradec Králové, dne 15. 11. 2022*

.....  
*podpis*

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D., za velkou trpělivost, pomoci při sestavení obsáhlého dotazníku, cenné připomínky a rady a za odborné vedení při zpracování tématu této bakalářské práce.

# Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na motivaci pracovníků v automobilovém průmyslu, především ve firmě Škoda auto a.s. v závodě Kvasiny. V teoretické části práce jsou vysvětleny základní pojmy související s problematikou dané oblasti, a i krátce představena firma Škoda auto a.s. V praktické části bakalářské práce je proveden výzkum míry motivace k pracovnímu výkonu. Za tímto účelem bylo využito metody dotazníku, který byl předložen respondentům pracujícím v automobilovém závodě Škoda auto a.s. a následně je provedena analýza dat za využití deskriptivní statistiky. Bylo prokázáno, že zaměstnanci vykazují vysokou míru motivace k pracovnímu výkonu. Z výsledků rovněž vyplývá, že nejvyšší míra motivace k pracovnímu výkonu přináleží dimenzi vytrvalosti, a naopak nejnižší míra se objevuje u dimenze soutěživosti.

## Klíčová slova

Motivace, pracovní výkon, zaměstnavatel, zaměstnanec, automobilový průmysl

# **Annotation**

The bachelor thesis focuses on the motivation of workers in the automotive industry, especially in Škoda auto a.s. in the Kvasiny plant. The theoretical part of the thesis explains the basic concepts related to the problems of the given area, and also briefly introduces the company Škoda auto a.s. In the practical part of the bachelor's thesis, the research on the degree of motivation to work performance is conducted. For this purpose, the method of questionnaire was used, which was presented to the respondents working in the Škoda auto a.s. car plant and then the data analysis is performed using descriptive statistics. It has been shown that the employees show a high level of motivation for work performance. The results also show that the highest level of motivation for work performance is attributed to the dimension of perseverance, and on the contrary, the lowest level is found in the dimension of competitiveness.

## **Key words**

Motivation, work performance, employer, employee, automotive industry

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>1</b>
1.2	Motivy jako iniciační síly aktivity jedince	2
1.3	Motivace a osobnost	4
1.4	Motivace k výkonu	6
<b>2</b>	<b>Lidé v organizaci v kontextu motivace k výkonu</b>	<b>8</b>
2.1	Hierarchie v organizacích	8
2.2	Pracovní výkon	11
2.3	Pracovní motivace a motivační klima v organizaci	12
<b>3</b>	<b>Automobilový průmysl jako místo uplatnění motivace k pracovnímu výkonu</b>	<b>14</b>
3.1	Automobilový průmysl	14
3.2	Škoda auto a.s.	14
3.2.1	Pracovní motivace ve firmě Škoda auto a.s.	16
3.2.1.1	Tarifní mzda	16
3.2.1.2	Osobní ohodnocení	18
3.2.1.3	Příplatky a zaměstnanecké výhody	20
<b>4</b>	<b>Výzkumné šetření</b>	<b>22</b>
4.1	Cíle výzkumu a výzkumná strategie	22
4.2	Výzkumný vzorek a kritéria výběru respondentů	26
4.3	Průběh šetření a etika výzkumu	26
4.4	Analýza získaných dat	27
4.5	Diskuze výsledků	47
<b>5</b>	<b>Závěry a doporučení pro praxi</b>	<b>51</b>
<b>6</b>	<b>Použité zdroje</b>	<b>53</b>
6.1	Internetové zdroje	53
6.2	Seznam použité literatury	55
<b>7</b>	<b>Seznam obrázků</b>	<b>58</b>
<b>8</b>	<b>Seznam grafů</b>	<b>58</b>
<b>9</b>	<b>Seznam tabulek</b>	<b>58</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy</b>	<b>60</b>

# Cíl práce

Cílem práce je popsat a analyzovat motivaci k výkonu v pracovním prostředí a ve výzkumném šetření zjistit míru motivace u pracovníků v automobilovém průmyslu.

Výzkumné cíle sledují míru motivace respondentů v 17 dimenzích: vytrvalost, dominance, angažovanost, důvěra v úspěch, flexibilita, flow, nebojácnost, internalita, kompenzační úsilí, hrdost (na výkon), ochota učit se, preference obtížnosti, samostatnost, sebekontrola, orientace na status, soutěživost, cílevědomost. Tyto dimenze jsou dále posuzovány ve vztahu k sociodemografickým údajům – genderu, věkové etapě (diferenciace dle vývojové psychologie), létům praxe, stupni vzdělání.

# Metodika zpracování

Pro zpracování výzkumného záměru práce je v kontextu uvedeného výzkumného cíle zvolen kvantitativní výzkumný design.

Sběr dat je realizován za inspirace standardizovaného Dotazníku motivace k výkonu LMI, autorů Schulera, Thorntona, Frintrupa a Prochasky, lokalizovaného Hoskovcovou (využito je druhého vydání z roku 2011). Metoda splňuje předem daná kritéria – měří motivaci k výkonu především v pracovním prostředí, je určena pro dospělou populaci a sleduje projevy jako úsilí a výkon. Z testové baterie je využito 17 výše uvedených dimenzí a k nim přináležejících otázek úzce souvisejících s výzkumným cílem.

Data jsou analyzována za využití matematicko-statistických metod, konkrétně výčtem absolutních a relativních četností.



# 1 Úvod

Téma práce je zaměřeno do oblasti automobilového průmyslu, který má v naší zemi dlouhodobou tradici a v současné době musí reagovat na aktuální trendy výroby a prodeje motorových vozidel. Nejen vysoká poptávka a proměnlivé podmínky na trhu automobilového průmyslu (viz např. trend vyrábět elektronizovaná vozidla) kladou vysoké nároky na pracovní výkon zaměstnanců a manažerů v tomto odvětví. V poslední době se musí výrobci motorových vozidel přizpůsobit současnému nedostatku materiálů pro dokončení své výroby.

Aby podniky v automobilovém průmyslu maximalizovaly své zisky z prodeje, je třeba aby pracovníci dosahovali požadované výkonnosti a svoji práci odváděli v požadované kvalitě.

Obecně lze říct, že výkonnost souvisí s motivací. Respektive, k výkonu potřebujeme být motivováni. To platí nejen v běžném životě, ale samozřejmě také na poli pracovním. Zaměstnanci využívají různých způsobů motivace svých pracovníků – počínaje tradičními odměnami v podobě mezd, přes benefity, jichž mohou firmy v současné době nabízet pestré množství.

Motivaci k pracovnímu výkonu bezesporu ovlivňuje nejen systém odměn za vykonanou práci, ale též přístup vedení, atmosféra v pracovním kolektivu aj. – tedy pracovní organizační podmínky. Nelze opomenout také schopnosti a dovednosti pracovníka, které ovlivňují jeho pracovní výkon a mnohdy jsou součástí jeho motivace k výkonu práce.

Je zde soustředěna pozornost k výše uvedenému, téma motivace k výkonu na pracovišti směřuje do automobilového průmyslu s cílem zjistit do jaké míry jsou motivováni k výkonu pracovníci v konkrétní organizaci/firmě, v tomto případě jde o ŠKODA AUTO a.s. Oporou pro tuto bakalářskou práci a její výzkumný záměr je standardizovaný dotazník a slouží jako inspirace pro dotazování.

S ohledem na oborové zaměření a v kontextu orientace do praxe řízení podniku a managementu jsou formulovány návrhy na případná zlepšení v oblasti podpory výkonové motivace zaměstnanců stran vedení. Motivace jako směr a intenzita úsilí jedince s akcentem k výkonové motivaci

Kapitola přinese informace o základních teoretických konstruktech v oblasti motivace, včetně vymezení tématu dle vybraných autorů. Dále bude pojednáno o motivaci výkonové, která je středem zájmu této práce.

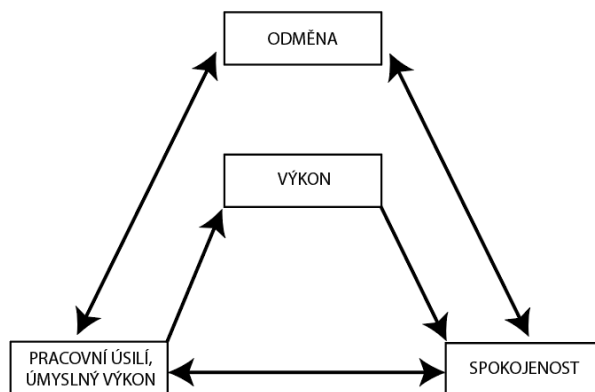
## 1.2 Motivy jako iniciační síly aktivity jedince

Smékal definuje motiv jakožto způsob poháněcí silou lidské činnosti, dále jako impuls, který nutí k jednání a je součástí člověka. Tento motiv vstupuje zevnitř. (Smékal, 2002)

Motiv lze podle Plhákové dělit do čtyř oblastních sfér, kde v první sféře se považuje motiv sebezáchovy, který je biologického původu, a tak tento motiv spadá k motivům primárním. Mezi další primární motivy zařazujeme taktéž potřeby fyziologické (dýchání či potřeba spánku, vylučování apod.), dále potřeby cyklické (primárně hlad a žízeň). Pud sebezáchovy, který se nás snaží udržet na živu, se nazývá motiv biologický. Tento pud umožňuje jednotlivci i celému živočišnému druhu přežít. Stimulační motivy, které máme z vysoké části vrozené a jejich naplnění je podmínkou optimálního psychického fungování člověka. Jsou nezbytné pro psychické fungování jednatelce. Tyto motivy obsahují potřeby zvědavosti, vyhledávání zážitků, které jsou pro nás neobvyklé. Třetím motivem máme motivy získané, které usměrňují lidské vztahy a jejich celkové prožívání. Tyto motivy lze sledovat například pomocí potřeby úspěšného výkonu. Posledním okruhem jsou individuální psychické motivy, taktéž získané, které jsou nejvíce variabilní. Jedná se o vnitřní motivaci, která je zaměřena na uchování vnitřního řádu a navozování duševní pohody člověka. Dále mezi ně spadá např. potřeba sebeurčení, obrana sebepojetí, hledání životního smyslu, tendence vyhledávat něco nového, rozptýlení, schopnost řešit problémy. (Plháková, 2004)

V pracovním prostředí lze vztah pracovní spokojenosti a pracovního výkonu vyjádřit modelem „spokojenost – výkon“. Hlavním a taktéž typickým znakem tohoto modelu je spojitost mezi pracovním úsilím a odměnou. Z modelu vidíme, že za zvýšení odměny dochází ke zvýšení pracovního úsilí a taktéž k pracovnímu výkonu a následné spokojenosti pracovníka. (Nakonečný, 2005)

**Obrázek 1: Model spokojenosti – výkonu**



**Zdroj: Nakonečný, 2005 (Vlastní zpracování)**

### 1.3 Motivace a osobnost

Motivace pochází z latinského slova „movere“ - hýbat, pohybovat. Prakticky vždy bývají lidé motivováni vícero motivy, které se navzájem spojují a taktéž se sami sobě dokážou ovlivňovat. V ojedinělých případech působí navzájem na sebe i některé motivy, například uspokojování primárních potřeb. (Šmahaj, 2012; Krška 2008)

Jedna ze základních a nejpřirozenějších motivací je život. K naplnění této motivace a cíle slouží životní potřeby (nutnost se najíst, napít, dýchat apod.). (Nakonečný, 1977)

Motivace dle Mikuláščíka se vyjadřuje jako pohnutka či popud, který nás dokáže dohnat k aktivitě a dokáže ji taktéž usměrnit a zaměřit. Pudy, potřeby, zájmy, hodnoty aj. mohou být označeny jako motivační vložky. Motivaci lze rozdělit v souvislosti s potřebami, zájmů, hodnot a případně i postojů. (Mikuláščík, 2007; Střítecká, 2015)

Jak bylo uvedeno výše, potřeby mají primární východisko v pudech. V souvislosti se zaměřením této práce na pracovní prostředí je kladen důraz na zcela základní témata (možnost saturovat potřeby hladu a žízně, spánku a odpočinku), dále nutno vyzdvihnout potřeby regulace tepla, aktivity, bezpečí a emocí. V kontextu cíle práce nutno zvláště upozornit na sekundární potřeby s názvem biologické, které si jsou navzájem propojené s lidmi. Jde primárně o potřeby uznání, společenství a jistoty. (Bedrnová, Nový, 2002; Nakonečný, 2005; Krška, 2008)

Postoje lze také definovat jakožto vztah člověka k určitému objektu, předmětu či jinému člověku. Avšak pouze část postojů činí vrozených, nicméně většinu postojů získáváme díky své osobní zkušenosti s objekty. (Atkinson, 2003; Výrost, Slaměník, 2008; Nakonečný, 2009) Definujeme je jako relativně stabilní a obsahují následující funkce:

Instrumentální – jsou postoje, které lidé zastávají z praktických důvodů (nízké daně, sociální výhody aj.). (Atkinson, 2003; Výrost, Slaměník, 2008; Nakonečný, 2009)

Kognitivní – postoje, které jsou poznávací a přinášejí řád a schémata se kterými lidé pracují a zpracovávají informace, ačkoliv by museli znát hlubší detaily. (Atkinson, 2003; Výrost, Slaměník, 2008; Nakonečný, 2009)

Hodnotové – vytváří postoje na základě hodnoty a vztahu k sobě samému. Tyto postoje se velmi těžko mění. (Atkinson, 2003; Výrost, Slaměník, 2008; Nakonečný, 2009)

Ego-obranné postoje ochraňují před úzkostí a snižování hodnoty ega. Jako poslední funkci postojů označujeme sociálně adjustační postoje, které nám pomáhají se cítit, že jsme součástí určité sociální skupiny. (Atkinson, 2003; Výrost, Slaměník, 2008; Nakonečný, 2009)

Zájem lze charakterizovat jako citové hodnocení určité skutečnosti, ale také i jako snahou poznat a dělat činnost s ní spojenou. K výraznému rozvoji zájmů dochází například u dětí v pubertě či u dospívajících dětí, kde se jejich zájmy rozšiřují. Zájem je velmi důležitý faktor, který má z velké části vliv na úspěch v práci, avšak z pouhého zájmu není nutnost v práci uspět. (Kohoutek, 1998; Hunt, 2000)

## 1.4 Motivace k výkonu

Motivace, která vede k výkonu práce je chápána jako očekávání stanovených afektivních změn ve vztahu k dosažení nebo nedosažení cíle. (Kvintová, 2011)

Tomaszewski a Reykowski, studenti polské psychologické školy, definují pouze dva druhy motivace. Tento typ motivace popisují jakožto souvislost s chováním člověka. Rozdělují motivaci do dvou typů, prvním typem je motivace vnitřní a druhým typem je motivace vnější. Vnitřní rozdělení lze chápat jakožto motiv a vnější rozdělení dále jako úkol. Zde můžeme mluvit o tom, že když člověk splní zadaný úkol, tak taktéž bude očekávat i danou odměnu. Jako příkladem můžeme uvést brigádu, kde pracovník chce splnit daný úkol, avšak bez docílení ostatních cílů. Tak se pracovník soustředí pouze na jeden cíl za účelem získání peněžní odměny, aby uspokojil jiné potřeby. Úkolovou motivaci lze spojit taktéž s výkonovou motivací. (Nakonečný, 1996; Kvintová, 2011)

Síla motivu výkonu je ovlivněna poměrem touhou po úspěchu a strachem z neúspěchu. Po úspěchu prahne velká část pracovníků, a proto rozdělujeme dva typy osobností dle jejich výkonů. Prvním typem osobnosti je typ orientovaný, který má nutkání získat dosažení svého úspěchu. Druhým typem je taktéž typ orientovaný, avšak tento typ se vyhýbá svému neúspěchu. (Muchinsky, 2006; Robbins, Decenzo, 2001; Švinc, 2009)

Pokud se na motivace k výkonu koukáme z pohledu manažerského, tak tento typ motivace lze definovat jako primární faktor, který může ovlivnit výkony manažera v podnikatelském, tak i v neziskovém sektoru. Příkladem uvedeme výzkum Lukeše a kol., jelikož problematice v neziskovém sektoru se v České republice a ani ve světě moc výzkumů neprovedlo. Lukeš a kol. porovnávali vybrané psychologické proměnné u manažerů, kteří pracovali v neziskovém sektoru. Podle „Big Five“ byly výsledky výzkumu ve vysokých hodnotách, které poukazovaly na osobnostní charakteristiky u všech manažerů, kteří byli s vzorkovými hodnotami. Cílem tohoto výzkumu, avšak vyšlo najevo, že nebyl zjištěn zásadní rozdíl mezi podnikatelským a neziskovým sektorem. Obě testovací skupiny se lišily především v motivaci k práci, kde manažeři v podnikatelském sektoru apelovali na nezávislost, myšleno finanční. Manažeři spadající do neziskového sektoru uváděli motiv „pomoci ostatním“. (Provazník, 2004; Kvintová, 2011)

Existuje velká škála motivačních teorií, které můžeme aplikovat pro odlišné situace a různé osobnosti lidí. Avšak je velmi důležité zvolit správnou motivační teorii na základě toho, jakou má člověk osobnost a primárně taktéž i na kulturu určité firmy. (Doležálková, 2017)

Mezi první motivační teorii zařazujeme Adamsovu teorii spravedlnosti (Adams' Theory of Justice). Tuto teorii chápeme v praxi jakožto spravedlivosti v obou směrech. Například můžeme uvést finanční odměňování v zaměstnání, kde zaměstnanec dostane spravedlivě rozdělené odměny jak finanční, tak i nefinanční, s ostatními kolegy v práci. Příkladem tak můžeme u nefinančního rozdělení uvést služební automobil, kde zaměstnanec tento benefit může vnímat jakožto samozřejmostí, ale na druhé straně další zaměstnanec tento benefit vnímá jako nadstandartní. (Armstrong, 2007)

Nejznámější motivační teorií označujeme Maslovovu pyramidu potřeb (Maslow's Pyramid of Needs). Jde o organizovanou hierarchii lidských potřeb. Primárně má využití v motivaci lidí v organizaci a funguje na principu uspokojení potřeb, kde ovšem člověk má potřebu uspokojit nejdříve základní potřeby a následně uspokojit vyšší potřeby. Pokud má člověk uspokojeny všechny fyziologické potřeby (jídlo, pití, sex, dýchání a vylučování), tak tento stav nazýváme homeostází. Potřebu bezpečí máme tehdy, kdy dochází k uspokojení těchto základních potřeb, a tak toužíme po pocitu bezpečí a snažíme se mít věci pod kontrolou a nejsme nijak ovlivněni okolím. V pracovní sféře tuto potřebu můžeme označit jako touhu po jistotě práce a krytém a bezpečném bankovním účtu. Po uspokojení těchto dvou potřeb nastává potřeba sociální, která se zaměřuje na touhu po citovém naplnění pomocí přátelství, intimním vztahu s partnerem a komunikace v rámci rodinného kruhu. Člověk prahne po pocitu sounáležitosti, pocitu být milován a potřebu milovat, avšak pokud není tato potřeba naplněna, tak člověk pociťuje pocit osamění, úzkost a deprese. Další potřeba zahrnuje úctu, respekt a uznání úcty, respektu a uznání. Nesrovnalost těchto potřeb může vést ke komplexům méněcennosti nebo nízké sebeúctě. Jako poslední potřebu označujeme potřebu růstovou. Tyto potřeby souvisí s dlouhodobou životní motivací. (Plháková, 2006; Eliášová, 2009)

Další motivační teorií označujeme McGregorovu teorii XY (McGregor's XY Theory) zabývající se teorií lidského chování a motivace v organizaci. Tato teorie rozděluje své pracovníky primárně do dvou skupin hlavně dle toho, jak se manažeři dokážou chovat ke svým zaměstnancům, jak vedou své podřízené a taktéž i jak se tyto podřízené chovají ke svým nadřízeným. Podle X teorie pracovník nerad chodí do práce kvůli opakovaným kontrolám v práci a jejich vykonané práce, proto je v této teorii pracovník raději veden a vyhýbá se tak zodpovědnosti. Motivace je zde převážně zakládána na trestech a odměnách. Dle Y teorie zaměstnanec považuje práci jako zábavu či přirozenou aktivitu, zaměstnanec rád přijme odpovědnost, je obeznámen s cíli organizace a plní je, prokazuje aktivitu a tvořivost k plnění úkolů organizace. V dnešní době víme, že absolutní uplatňování XY teorie v praxi je nepraktické a velmi se neaplikuje. (Martínková, 2017; Eliášová, 2009)

## 2 Lidé v organizaci v kontextu motivace k výkonu

V této kapitole se pojednává o hierarchii v organizacích, jejich struktury, pracovním výkonu v organizacích, pracovní motivaci a motivačních klimatech v organizaci.

### 2.1 Hierarchie v organizacích

Hierarchie je organizační struktura, která většinou má vždy jednoho jedince, který je podřízený druhému. Tento dominantní způsob hierarchie uplatňují především velké organizace, velké korporace, vláda. Pracovníci v organizacích, které uplatňují tyto způsoby hierarchie, komunikují hlavně se svými nadřízenými a bezprostředně se svými podřízenými. (Zhao, Rosson, Rosson, 2007)

V hierarchii se projevují tři základní typy struktur. Jako prvním typem určujeme typ „Funkcionální“. Jedná se o typ, kde pracovníci jsou rozděleni do skupin podle úkolů, dovedností a aktivit. Hlavním faktorem je zde specializace a dělba práce. Vizualizace tohoto typu hierarchie je převážně znázorněna jako pyramida, kde nejvyšší bod této pyramidy určuje žebříček nebo osobu v organizaci. (Miles, Snow, 2003) Jako příklad této struktury hierarchie můžeme označit hotelový management. Primárně se tato struktura využívá v obdobné podobě ve firmě Škoda auto a.s.

Obrázek 2: Hierarchie – Funkcionální/Lineární

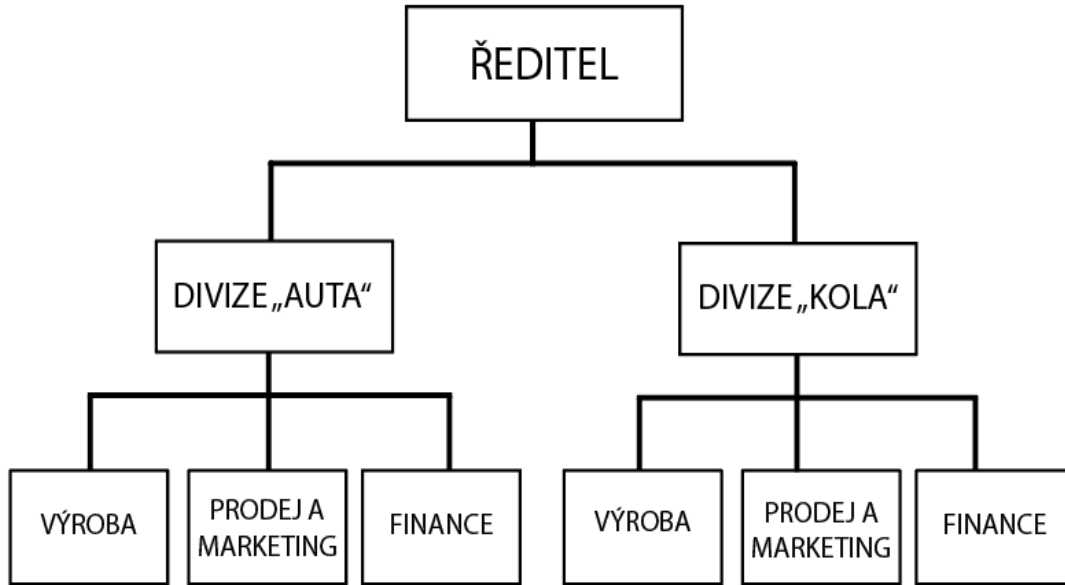


Zdroj: Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/>

Dalším typem je „Divizionální/Divizní“ struktura, která vzniká dělením relativně samostatných divizí (dílny, střediska atd.). Pomocí rozřazení do divizí se pracovníci nemohou soustředit a specializovat se do hloubky, tudíž je zapotřebí mít zaměstnance s širokým okruhem vědomostí. Zpravidla se jedná o tři podoby orientací (produktová, geografická, zákaznická). (Miles, Snow, 2003)



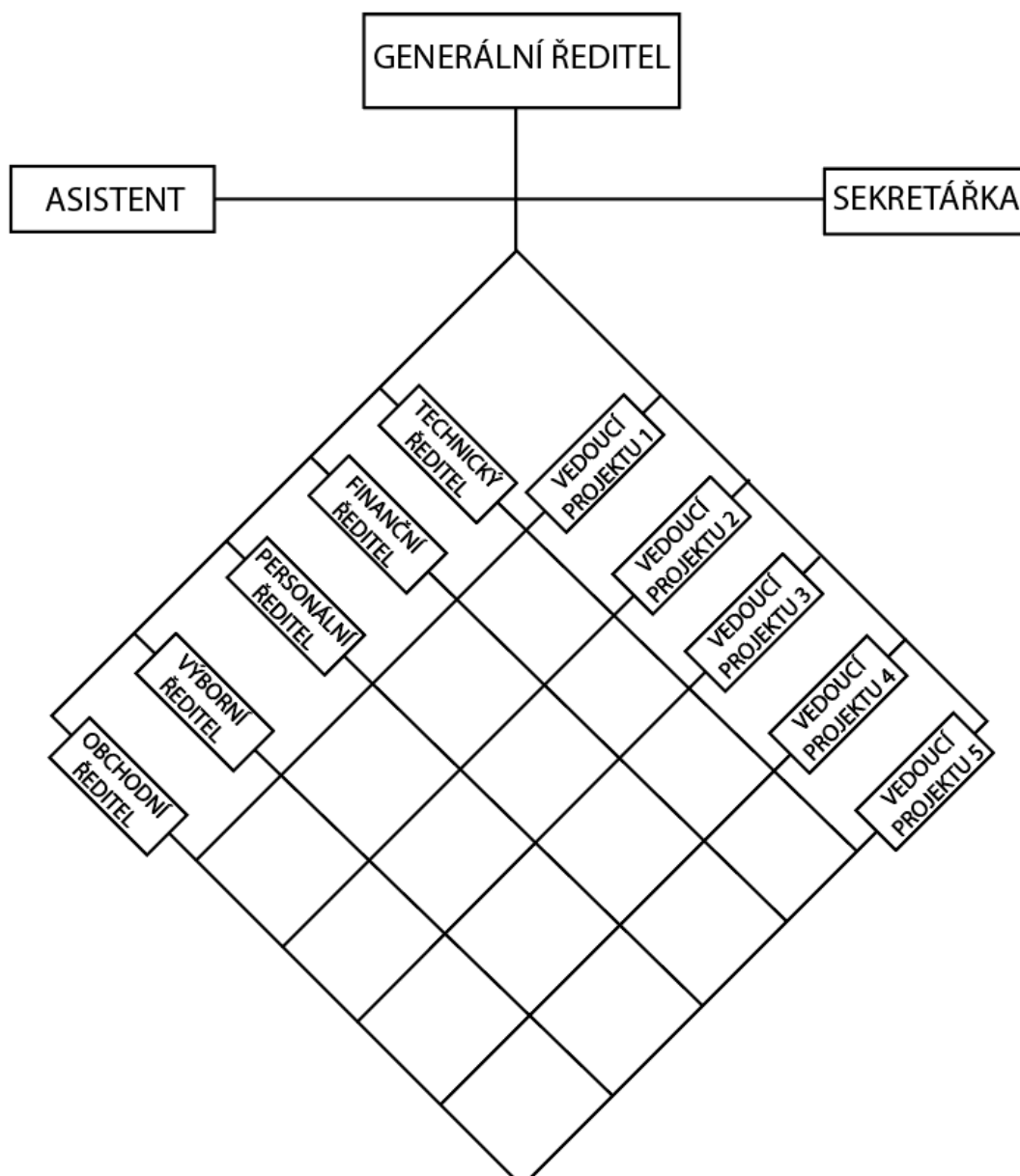
Obrázek 3: Hierarchie – Divizní



Zdroj: Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html> (Vlastní zpracování)

Poslední, třetí organizační strukturou nazýváme „Maticová“. Jedná se o spojení funkcionální a divizionální organizační struktury, kde si jsou všichni rovni a v týmu nevzniká žádná hierarchie. Každý pracovník v týmu má dva nadřízené (odborný vedoucí a vedoucí týmu) a všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů. Po skončení zadaného úkolu/projektu se pracovníci vrací na své stálá místa. (Miles, Snow, 2003)

Obrázek 4: Hierarchie – Maticová



Zdroj: Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html> (Vlastní zpracování)

## 2.2 Pracovní výkon

Pracovní výkon můžeme chápat jako označení pro kvalitu a kvantitu práce zaměstnance, ale také i přístup zaměstnance k dané práci. Zaměstnanec zpravidla dokáže vykonávat kvalitní pracovní činnost, pokud má kvalitní vztahy mezi kolegy na pracovišti, klienty a firemními partnery. Tento výkon se posuzuje dle práce, kterou člověk odpracuje, její kvality, za jakou dobu byla práce vykonána a za jakých podmínek byl celkový výkon dosažen. (Farkačová, 2020)

Výkonnost můžeme chápat jakožto připravenost pracovníka, který je připraven pro daný výkon. Výkonnost zaměstnance se určuje podle osobních determinantů pracovníka, situačních podmínek, časového průběhu práce, společenských podmínek práce, technických, ekonomických a organizačních podmínek. Pracovní činnost, kterou člověk odvádí se rozděluje do třech skupin: svalová, smyslová a duševní. (Roman, 2011)

Pracovní výkon můžeme měřit a zaznamenávat do grafického vyjádření, pokud lze práci průběžně měřit. Výkon v práci může ovlivnit několik faktorů, a to převážně únava, režim práce a odpočinku. (Lukešová, 2008)

S pracovním výkonem souvisí taktéž i různé druhy únavy, které dokážou pracovní výkon a motivaci při práci ovlivnit. Jedná se o únavy aerobní, anaerobní, fyzická, psychická, fyziologická a patologická. (Fakulta sportovních studií MU, 2006; Lukešová, 2008)

Jako první je zde aerobní únava, kterou nazýváme jako únavu svalovou. Nastává v podstatě při každém výkonu, pokud člověk zapojuje své svalové ústrojí. V tomto případě musí pracovník dostat dostatek kyslíku do svalů, aby nedošlo k velké aerobní únavě. (Fakulta sportovních studií MU, 2006; Lukešová, 2008; Veselá, 2009)

Anaerobní únava souvisí s aerobní únavou, která rychle nastupuje na člověka, jelikož dochází k velkému poklesu glykolýzy v těle a díky tomu tato únava nastupuje čím dál rychleji. Pokud tedy je práce anaerobní, tak je velká nadprodukce laktátu a dochází taktéž k poklesu glykolýzy a je snížena tvorba ATP („Adenosintrifosfát“) a CP („Kreatin fosfát“). (Fakulta sportovních studií MU, 2006; Lukešová, 2008; Veselá, 2009)

Fyzická únava je vnímána jako slabost či bolest svalů. Tento typ únavy lze taktéž nazvat jakožto tělesná únava a jedná se o velmi obvyklý typ únavy. Jako příklady příznaků můžeme uvést třes svalů, či dokonce křeče ve svalech. Tyto příznaky se ovšem projevují při velké námaze a vyčerpání či unavení svalů. Výsledkem tohoto druhu únavy může být ztráta koordinace vlastních pohybů či snížení svalové síly. (Nauza, 1999; Lukešová, 2008; Veselá, 2009)

Psychická, taktéž i duševní, únava může mít příznaky unavenosti, celkového vyčerpání a s tím související zhoršené vnímání. Pokud člověka postihne tento typ únavy, tak nedokáže odhadnout své schopnosti, které by za normálních okolností dokázal zvládnout, pokud by došlo k nějaké situaci či zadanému úkolu. Dochází zde tedy ke kombinaci s tělesnou (fyzickou) únavou. (Meško, 2005; Lukešová, 2008; Veselá, 2009)

Mezi nejpřirozenější druh únavy řadíme únavu fyziologickou, která vzniká v průběhu dne a za pomoci regenerace tato únava zmizí. Příznaky této únavy bývá ztráta koordinace, ztráta techniky pohybu. Avšak tento jev se považuje za kladný, jelikož dochází k růstu výkonnosti, poněvadž vyvolává adaptační mechanismy. (Lukešová, 2008)

Jako posledním druhem únavy označujeme únavu patologickou. Patologická únava je přirozená a vzniká u každého jedince, který se opakovaně pohybuje a přestávky na odpočinek a následně její regenerace a zotavení jsou nedostačující. (Máček, Vávra, 1980; Veselá, 2009)

## **2.3 Pracovní motivace a motivační klima v organizaci**

Pracovní motivace je jev, na který působí vnitřní a vnější vlivy, které si jsou samy sobě závislé. Jedná se o jev systémové povahy, která při plném pochopení potřebuje porozumět jednotlivým prvkům systému a vzájemnému působení těchto prvků.

Pracovní motivace se primárně určuje dle vztahu pracovníka a práce. Pokud pracovník je správně motivován, aby jeho výkony byly co nejlepší, tak se jeho pracovní činnost nezaobírá pouze na zdroj obživy, ale taktéž i k uspokojení svých potřeb, pokud dosáhnul svých pracovních úkolů. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 107)

V organizaci je velmi důležité, aby faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, intervenovaly, pokud možno pozitivně ve vztahu k pracovnímu výkonu zaměstnance. Je například zapotřebí, aby zaměstnanec v organizaci nebyl vystaven přílišnému stresu. Pakliže zaměstnanec není stresován, tak se zvyšuje motivace k jeho vůli pracovat, což je přímo úměrné i ke zvyšování schopnosti organizace být ve vývoji stále lepší. Avšak takováto strukturalizace motivace vyžaduje velmi hodně času, v řádu i několika let. Ovšem pokud organizace investuje tento čas do budování motivačních faktorů pro zaměstnance, tak zpětná vazba jak z pozice zaměstnance, tak stran vedení se velmi vyplatí, jelikož lidé jsou a budou stále stavebními kameny trhu. (Gregar, 2000)

Modely, které se zabývají lidským faktorem na pracovišti se v dnešní době velmi úspěšně prosazují, jelikož v dnešní době se již neklade důraz pouze na produktivitu zaměstnance, ale i na motivaci pracovníka. Pracovní motivaci v organizaci v tehdejší době velmi snižovala zaměstnanecká šikana z vedoucí pozice, dále taktéž strhávání prémie z výplatní

pásy apod. Nyní se těmto problémům předchází pomocí pracovního dozoru, který tyto nejasnosti optimálně řeší. Prací manažera v tomto směru je samozřejmě vést pracovníky k vysoké produktivitě, ovšem taktéž vyslyšet zpětné vazby pracovníků směřující k motivačnímu klimatu v dané organizaci. (Procházka, 2013)

Manažer v organizaci provádí i mimo jiné hodnocení zaměstnanců, respektive jejich pracovní výkon na pracovišti. Tento podklad pak organizaci slouží jako pomocný nástroj k získávání a výběru zaměstnanců pro následující kariérní růst. Hodnocení se provádí průběžně a uspořádaně. Díky tomuto hodnocení si zaměstnanci upřesňují svoji roli v organizaci a svoji perspektivu, která následně pomáhá v jejich spokojenosti, motivaci a stabilitě. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

# 3 Automobilový průmysl jako místo uplatnění motivace k pracovnímu výkonu

## 3.1 Automobilový průmysl

Automobilový průmysl je strojírenské průmyslové odvětví, které se zabývá vývojem, výrobou, marketingem a prodejem motorových vozidel. Do automobilového průmyslu patří všechny automobilky, ale taktéž jejich subdodavatelé. Největším subdodavatelem je německá strojírenská firma Bosch. Bosch má obchodní vztahy v podstatě se všemi světovými automobilkami. Již v roce 2010 bylo ve světě vyrobeno skoro 78 miliónů motorových vozidel, přičemž oproti roku 2009 je nárůst o 25,8 %. Na celém světě již máme v provozu přes 1 mld. automobilů. (Petzl, 2018)

Celosvětově automobilový průmysl zaměstnává již přes 8,5 mil. lidí. Ovšem toto je čistě automobilový průmysl, jelikož jsou zde navázána další odvětví průmyslu, která souvisí a jsou spojené s automobilovým průmyslem.

V dnešních dnech je převážně kladen důraz na ekologický provoz vozidel, ale taktéž na ekologickou výrobu automobilů. Již od roku 2035 evropský parlament schválil návrh zákazu prodeje nových aut se spalovacími motory.

Současnými trendy u vozidel jsou různé elektronické pomůcky jako je například adaptivní tempomat, parkovací senzory/asistent, parkovací kamery, senzory na snímání deště při stěračích, bezklíčkové startování, noční vidění a mnoho jiného. Avšak ne vždy se setkáváme se spolehlivostí těchto pomůcek a tak ne vždy jsou vítány jako součást vozidla.

## 3.2 Škoda auto a.s.

Celkově automobilový průmysl v České republice spadá mezi nejdůležitější průmyslové odvětví. Produkuje více než 20 % objemu výroby a přímo zaměstnává více než 120 tisíc lidí a při plném využití své kapacity vyprodukuje více než 1,3 milionu osobních automobilů za rok. (CzechInvest, 2019)

Škoda auto a.s. tvořila již od roku 1895 dobově progresivní vozy. Avšak nejdříve firma začínala u jízdních kol, následně motocykly, a nakonec právě automobily. Zakladatelem firmy byli Václav Laurin a Václav Klement, kteří se v roce 1925 spojili s firmou ŠKODA z Plzně. (ŠKODA AUTO a.s., 2022)

Mezi největší a nejúspěšnější milníky patří rok 1895, jízdní kolo jménem Slavia, které mělo v tehdejší době pouze dvě kola, nikoliv čtyři. Díky tomuto kolu se stali Laurin a Klement

druhým největším výrobcem jízdních kol v Česku. První motocykl byl vyroben v roce 1899, avšak se jednalo o jízdní kolo s pomocným motorem, které se nazývalo tzv. „Motocyklet“. Jako prvním vozidlem se stalo vozidlo „Voiturette A“, které na tehdejší dobu bylo v rozumné ceně, praktické a robustné. V roce 1991 se firma Škoda spojila s koncernem Volkswagen a následně tři roky na to se zrodil nový model Škoda Felicia. Škoda Octavia se začala vyrábět v roce 1996 a od roku 1956 se modelů Octavia prodalo již přes 7 miliónů vozů. Od roku 2016 firma přešla na výrobu vozidel řad SUV, konkrétně nejúspěšnějším modelem byla Yeti, dále pak Kodiaq a následně i Karoq. Prvním plně elektrickým automobilem se stal model Vision E, který může ujet na čistě elektrickou energii až 500 kilometrů. Již v roce 2019 firma uvedla značku IV jako představení do éry eMobility. (ŠKODA AUTO a.s., 2022)

Škoda auto a.s. plánuje, že v roce 2030 bude padesát až sedmdesát procent všech jejich automobilů jezdit čistě na elektrickou energii. S tímto se taktéž váže zvýšení kapacity výroby automobilů a to o 150 tisíc aut, tudíž by se dostala automobilka mezi pět největších výrobců aut v Evropě. (Kinkor, 2022)

V České republice se v roce 2021 zaregistrovalo celkem 206 876 nových automobilů kategorie M1, přičemž ŠKODA neslo značku téměř 71 000 vozidel. Což v tomto případě znamená podíl 34 % na trhu. Pozici lídra českého trhu jasně potvrzují statistiky jednotlivých modelů a segmentů. V první desítce nejprodávanějších vozů v roce 2021 obsadila ŠKODA auto a.s. 7 pozic s modely ŠKODA. Mezi nejprodávanější modely značky ŠKODA náleží model FABIA. V roce 2020 zaznamenal model FABIA 15 450 registrací a je tak absolutně nejprodávanějším modelem v České republice. Na druhé pozici je model OCTAVIA, která má více než 14 000 registrací, dále je zde KAROQ, který obsadil s 9671 registracemi 5. místo. Hned za nimi je model SCALA s 8632 registracemi a KODIAQ s 6250 registracemi. Na 9. příčce se umístil model SUPERB s 5205 registracemi, což i tak představuje 3 % tržního podílu. (ŠKODA AUTO a.s., 2022; České dopravní vydavatelství, 2022)

Značka ŠKODA taktéž spadá mezi lídry v segmentu vozidel na elektřinu. Celkem umístila na český trh 832 elektromobilů z celkového počtu 2393 v celé ČR. Nejvíce prodávaným elektromobilem se stal model ŠKODA ENYAQ iV, který dosáhl téměř 1100 objednávek. (ŠKODA AUTO a.s., 2022; České dopravní vydavatelství, 2022)

V segmentu s plug-in hybridy sklízí ŠKODA velké úspěchy taktéž. Modely SUPERB iV s 640 registracemi a OCTAVIA iV s 407 registracemi udržuje dohromady přes 31 % tržního podílu a mají velký náskok před svojí konkurencí v kategorii PHEV. (ŠKODA AUTO a.s., 2022; České dopravní vydavatelství, 2022)

### **3.2.1 Pracovní motivace ve firmě Škoda auto a.s.**

V této podkapitole se zaměříme na pracovní motivaci ve firmě ŠKODA AUTO. Podrobněji zde rozebíráme tarifní mzdu spojenou s tarifním systémem, který ve ŠKODA AUTO slouží k odměňování zaměstnanců. Dále zde rozebíráme osobní ohodnocení a podmínky s tím spojené, aby došlo k jejímu dosažení. Jako poslední bod zde máme příplatky a dále i zaměstnanecké výhody, které ŠKODA AUTO svým zaměstnancům poskytuje. V systému odměňování zaměstnanců je taktéž i posuzování vztahů na pracovišti a taktéž jeho pozitivního budování pracovního klimatu.

#### **3.2.1.1 Tarifní mzda**

Tarifní mzda ve firmě ŠKODA AUTO se určuje primárně na základě měsíčního tarifu zaměstnance, který je rozdělen do tarifních skupin. Toto rozdělení probíhá ihned po nástupu do firmy, kde je sjednána taktéž i pracovní smlouva a v ní uvedeno do jaké tarifní skupiny pracovník spadá. Rozdělení do tarifních skupin se určuje na základě složitosti práce, kterou pracovník dostane v pracovní smlouvě, dále odpovědnost na pracovišti, dosaženého vzdělání a jako posledním bodem praktických znalostí pracovníka. (Lazár, 2015)

Tarifní mzda se rozlišuje na 12 tarifních skupin a 2 tarifní mezistupně. Mezistupně A0 a B0 se primárně používají na podporu motivace, kariérního růstu a flexibility. Zapotřebí k zařazení do těchto tarifních mezistupňů je potřeba splnit kvalifikační požadavky. (Lazár, 2015)



Obrázek 5: Tarify pro období od 1.4.2020 do 1.4.2022

Tarifní skupina	Mezistupeň	1.4.2022 - 31.3.2023	1.4.2021 - 31.3.2022	1.4.2020 - 31.3.2021
J1		30 159 Kč	28 159 Kč	26 159 Kč
J		31 148 Kč	29 148 Kč	27 148 Kč
	IO	32 202 Kč	30 202 Kč	28 202 Kč
I		33 254 Kč	31 254 Kč	29 254 Kč
	HO	34 374 Kč	32 374 Kč	30 374 Kč
H		35 494 Kč	33 494 Kč	31 494 Kč
	GO	36 733 Kč	34 733 Kč	32 733 Kč
G		37 972 Kč	35 972 Kč	33 972 Kč
	FO	39 350 Kč	37 350 Kč	35 350 Kč
F		40 729 Kč	38 729 Kč	36 729 Kč
	EO	42 298 Kč	40 298 Kč	38 298 Kč
E		43 867 Kč	41 867 Kč	39 867 Kč
	DO	45 620 Kč	43 620 Kč	41 620 Kč
D		47 373 Kč	45 373 Kč	43 373 Kč
	CO	49 359 Kč	47 359 Kč	45 359 Kč
C		51 344 Kč	49 344 Kč	47 344 Kč
	BO	53 602 Kč	51 602 Kč	49 602 Kč
B		55 859 Kč	53 859 Kč	51 859 Kč
	AO	58 433 Kč	56 433 Kč	54 433 Kč
A		61 017 Kč	59 017 Kč	57 017 Kč
A1		65 431 Kč	63 431 Kč	61 431 Kč

Zdroj: Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/mzdove-tarify-ve-skoda-auto/#tarify>  
(Vlastní zpracování)

### 3.2.1.2 Osobní ohodnocení

Mezi nejdůležitější motivační faktory pro zaměstnance řadíme osobní ohodnocení. Za pomoci tohoto ohodnocení zaměstnavatel spravedlivě a efektivně hodnotí náplň a náročnost práce. Osobní ohodnocení se rozděluje do několika kritérií a následně součtem výsledků z těchto kritérií se určuje výše osobního ohodnocení za pomoci procentuálního vyjádření, které se určuje ze skupiny v tarifní mzdě. (Lazár, 2015)

Prvním kritériem pro udělení osobního ohodnocení je kvalita, spolehlivost a hodnota výsledku práce. Hlavním cílem tohoto kritéria je vyhodnotit kvalitu práce bez jakýkoliv výkyvů, bezchybnost pracovníka ve svých výsledcích práce. Zda zaměstnanec plní své zadané úkoly efektivně a kvalitně a zda dodržuje své předepsané termíny práce či plní časové harmonogramy. (Lazár, 2015; Kopáčová, 2009)

Druhým kritériem je spolupráce na pracovišti, chování a předávání vědomostí („Know-how“). Zde se osobní ohodnocení určuje pomoci toho, jak zaměstnanec dokáže pracovat s ostatními odbornými oblastmi, zda využívá své odborné znalosti ke své práci, jestli předává své znalosti svým dalším pracovníkům, zda sleduje nové trendy ve výrobě automobilů a jejich technologie. U výše postavených pracovníků, kteří řídí pracovníky pod ním, se ohodnocení určuje dle vztahů na pracovišti, jednání se zaměstnanci a respektu spolupracovníků. (Lazár, 2015; Kopáčová, 2009)

Třetím kritériem určujeme dle flexibility nasazení, samostatnost a iniciativa. V tomto kritériu se přihlíží, zda je zaměstnanec schopen převzít odpovědnost za zadané úkoly, samostatnost a spolehlivost, zda se dokáže aktivně přizpůsobit novému prostředí, iniciativu řešit vyskytlé problémy a jejich adekvátní řešení či návrhů na řešení a určování priorit při nově zadaném úkolu. (Lazár, 2015; Kopáčová, 2009)

Jako poslední kritérium máme pracovní kázeň, jak využije pracovník svoji pracovní dobu a hospodaření s prostředky, které dostal svěřené. Toto kritérium se posuzuje dle toho, jak pracovník dodržuje svoji pracovní dobu, zda dodržuje BZOP a jestli dokáže úsporně hospodařit s materiálem a prostředky a či dokáže svým přístupem snížit náklady ke své práci. (Lazár, 2015; Kopáčová, 2009)

**Tabulka 1: Tabulka k výpočtu osobního ohodnocení**

<b>Stupeň hodnocení</b>	<i>Neodpovídá očekávání</i>	<i>Odpovídá očekávání v malém rozsahu</i>	<i>Všeobecně odpovídá očekávání</i>	<i>Lehce přesahuje očekávání</i>	<i>Zřetelně přesahuje očekávání</i>	<i>Zdaleka přesahuje očekávání</i>
<b>Kritéria hodnocení</b>	<b>Hodnocení výkonu v procentech tarifu</b>					
První kritérium	0	1	2	3	4	5
Druhé kritérium	0	1	2	3	4	5
Třetí kritérium	0	1	2	3	4	5
Čtvrté kritérium	0	1	2	3	4	5

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2022); Kopáčová 2009 (Vlastní zpracování)

### 3.2.1.3 Příplatky a zaměstnanecké výhody

Koubek (2007, s. 317) rozděluje příplatky do dvou základních skupin, povinné a nepovinné. Povinné příplatky jsou definovány v zákoníku práce, a tak musí být dle zákona vyplaceny pokaždé. Ovšem nepovinné příplatky jsou definovány firmou samotnou. Ve firmě ŠKODA AUTO jsou tyto příplatky předem definovány v pracovní smlouvě zaměstnance a jsou poskytovány převážně v jiných pracovních podmínkách, než jsou normální. Například můžeme uvést práce přes čas, či práce v noci, či práce o víkendu. Tyto příplatky jsou dány buď hodinovou sazbou či procentuální sazbou, která se ovšem odvíjí od průměrného hodinového výdělku. (ŠKODA AUTO, 2022; Lazár, 2015; Kopáčová, 2009)

Tabulka 2: Příplatková tabulka ŠKODA AUTO a.s.

Příplatky	Výše příplatku ve ŠKODA AUTO	
Přesčasová práce	25 % průměrného hodinového výdělku	
Práce v noci	35 Kč/h	
Práce v sobotu	25 % průměrného hodinového výdělku	
Práce v neděli	25 % průměrného hodinového výdělku	
Práce ve svátek	100 % průměrného hodinového výdělku	
Práce v odpolední směně	10 Kč/h	
Ztížené pracovní prostředí	15 Kč/h	
Nestandardní pracovní podmínky	11 Kč/h	
Práce v taktu	1000 Kč/měsíc	
Příplatek instruktora praxe	16 Kč/h	
Práce ve vícesměnných systémech	1.	8 Kč/h
	2.	16 Kč/h
Atypické směnné systémy	3.	30 Kč/h
	4.	35 Kč/h

Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2022)

Zaměstnanecké výhody jsou velmi atraktivním zpestřením pro zaměstnance vůči zaměstnavateli, který si chce své zaměstnance udržet. Primárně se jedná o odměny, které se vyplácí k samotnému měsíčnímu příjmu zaměstnance. Nejedná se ovšem o odměnu ve formě jako je například dovolená, ale jedná se o odměny jako jsou například zaměstnanecké slevy na výrobky/automobily dané firmy, finanční odměny ve formě poukazu na e-shop, který je partnerem firmy a mnoho jiné. (Armstrong, 2007)

Prvním motivačním faktorem ve ŠKODA AUTO a.s. je délka let na pracovišti. Tento benefit nazývají „Pracovní výročí“, kde při dosažení různého počtu let odpracovaného ve ŠKODA AUTO dosáhnete na danou výši odměny. (ŠKODA AUTO, 2022)

**Tabulka 3: Doba zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s. a jejich výše odměny**

<b>3 roky</b>	3000 Kč	<b>25 let</b>	25 000Kč
<b>5 let</b>	5000 Kč	<b>30 let</b>	30 000 Kč
<b>10 let</b>	10 000 Kč	<b>35 let</b>	35 000 Kč
<b>15 let</b>	15 000 Kč	<b>40 let</b>	40 000 Kč
<b>20 let</b>	20 000 Kč	<b>45 let</b>	45 000 Kč

**Zdroj: ŠKODA AUTO a.s. (2022)**

Dalšími benefity jsou například zvýšení platu po dovršení určitého počtu let odpracovaného u ŠKODA AUTO a.s. (20 let až 45 let). Následně na to je benefit ohledně odměny za odchod do důchodu, kde zaměstnanec, který pracuje minimálně 10 let u ŠKODA AUTO, tak má nárok na odměnu ve výši stanovených průměrných měsíčních výdělků. Pokud byl zaměstnanec zaměstnáván minimálně 10 let, tak má nárok na 2násobek průměrného měsíčního výdělku, při minimálně 20 letech odměna činí 3násobek, při 30 letech 4násobek a při 40 letech činí odměna 5násobek. (ŠKODA AUTO, 2022)

Dalším benefitem jsou dny volna s náhradou mzdy, kdy pracovník si může zažádat o den volna, pokud se naskytly osobní překážky v práci jako je například starost o dítě do 12 let, osobám se zdravotním postižením. (ŠKODA AUTO, 2022)

Mezi poslední benefity zařazujeme benefit stravování. Zaměstnanec ŠKODA AUTO má nárok na stravování v jídelně daného závodu, kde zaměstnavatel zajišťuje pro každou směnu minimálně tři druhy teplých jídel s možností výběru příloh za relativně levnou cenu. Dalším benefitem jsou zápůjčky peněžní formy. Uplatňují se především na bydlení zaměstnanců a na zakoupení nového vozidla ŠKODA, kde ovšem musí při koupi vozu zaplatit minimálně 30 % ze svých nákladů. (ŠKODA AUTO, 2022)

# 4 Výzkumné šetření

## 4.1 Cíle výzkumu a výzkumná strategie

Cílem výzkumu je zjistit míru motivace k výkonu u pracovníků v automobilovém průmyslu. Motivace k pracovnímu výkonu je sledována u zaměstnanců v konkrétní organizaci.

Jak bylo uvedeno v úvodních podkapitolách, motivace k pracovnímu výkonu respondentů je dále posuzována dle 17 dimenzí/škál dotazníku LMI (Schuler, Thornton a kol., 2011) a vztahována k sociodemografickým údajům – věkové etapě (diferenciace dle vývojové psychologie), létům praxe a stupni vzdělání dotazovaných.

Konkretizace dílčích výzkumných cílů je následující:

**DVC1:** Zjistit míru vytrvalosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „vytrvalost“ znamená výdrž a nasazení sil pro zvládnutí profesních úkolů.

**DVC2:** Zjistit míru dominance u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „dominance“ sleduje tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé, vést je.

**DVC3:** Zjistit míru angažovanosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „angažovanost“ popisuje osobní ochotu podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce.

**DVC4:** Zjistit míru důvěry v úspěch u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála důvěra v úspěch“ označuje předjímání výsledků konkrétního chování vzhledem k možnosti zdaru.

**DVC5:** Zjistit míru flexibility u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „flexibilita“ zahrnuje způsob, jakým se vyrovnáváme s novými situacemi a úkoly.

**DVC6:** Zjistit míru flow u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „flow“ se týká tendence věnovat se problémům velmi intenzivně, soustředěně, za eliminace rušivých podnětů.

**DVC7:** Zjistit míru nebojácnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „nebojácnost“ označuje předpoklad výsledku činnosti ve vztahu k možnosti neúspěchu a selhání.

**DVC8:** Zjistit míru internality u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „internalita“ zahrnuje způsob vysvětlení výsledků činnosti.

**DVC9:** Zjistit míru kompenzačního úsilí u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „kompenzační úsilí“ popisuje část osobní námahy a investice sil, která vyplývá ze strachu ze selhání.

**DVC10:** Zjistit míru hrdosti na pracovní výkon u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „hrdost na výkon“ souvisí se zdrojem motivace k podání profesního výkonu – v tomto případě jde o potřebu zažívat opakovaně pozitivní pocity spojené s úspěchem.

**DVC11:** Zjistit míru ochoty učit se u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „ochota učit se“ se týká snahy přijímat nové vědění, rozšiřovat své znalosti.

**DVC12:** Zjistit míru preferencí obtížnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „preferencí obtížnosti“ značí volbu úrovně nároků a rizik u úkolu.

**DVC13:** Zjistit míru samostatnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „samostatnost“ určuje rozsah samostatnosti v chování.

**DVC14:** Zjistit míru sebekontroly u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „sebekontrola“ se vztahuje ke způsobu organizace a provádění úkolů.

**DVC15:** Zjistit míru orientace na status u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „orientace na status“ poukazuje na úsilí o dosažení důležité role v sociálním prostředí a předního místa v sociální hierarchii.

**DVC16:** Zjistit míru soutěživosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „soutěživost“ tematizuje tendenci prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon.

**DVC17:** Zjistit míru cílevědomosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle genderu, věku, let praxe a stupně vzdělání.

Operacionalizace: Škála „cílevědomost“ se orientuje na vztah k budoucnosti.

Vzhledem k cíli výzkumu byla zvolena kvantitativní výzkumná strategie. Její výhody spočívají např. v testování a validizace teorií, zobecnění na populaci, dotazník k výzkumu dat lze sestavit tak, že se eliminuje působení rušivých proměnných a prokáže se tak vztah příčina-účinek. Další výhodou kvantitativního výzkumu je rychlost a přímočarost sběru dat, dále poskytování přesných a numerických dat, relativně rychlá analýza dat (převážně za pomoci počítačů), výsledky z dotazníku jsou následně relativně nezávislé na výzkumníkovi a v neposlední řadě zmíníme užitečnost tohoto typu výzkumu při zkoumání velkých skupin. (Hendl, 2005)

Jako metoda sběru dat je využito dotazníku. Dotazník se využívá zpravidla tehdy, když chce badatel získat přehledná a kvantifikovatelná data ke zkoumanému tématu. (Hendl, 2005) Velkou výhodou dotazníkové metody je získání velkého množství dat za relativně krátkou dobu. Respondent, který dotazník vyplňuje má neomezeně času na jeho vyplnění, a tak může nad každou otázkou přemýšlet a zvolit tak její nejlepší odpověď. Každopádně tato metoda má i své nevýhody, kterými jsou například špatné pochopení kladené otázky či nesprávné vyplnění odpovědí či chybných vyplnění informací. (Ferjenčík, 2000)



Teoretickou oporou dotazníku této bakalářské práce je zmiňovaná testová baterie LMI z roku 2011, autorů Schulera, Thorntona, Frintrupa a Prochasky, lokalizované Hoskovcovou. K 17 výše uvedeným dimenzím byly cíleně vytvořeny otázky tak, aby tyto dimenze obsahově satureovaly. Plné znění dotazníku viz přílohy práce.

Získaná data byla analyzována za využití deskriptivní statistiky. Pomocí deskriptivní statistiky můžeme realitu popsat různými typy dat, kde každá data mají specifické vlastnosti, výhody, nevýhody a vlastní sadu využitelných statistických metod. Základem pro analýzu dat v deskriptivní statistice je tvorba tabulek a jejich grafických znázornění. Závěry lze ovšem vyvodit pouze o daných datech, nelze je nijak zobecňovat. U kvantitativní proměnné můžeme přiřadit číselnou hodnotu. Příkladem můžeme uvést výšku, měřenou teplotu, váhu. Kvantitativní proměnná obsahuje dva základní znaky: intervalové (znázornění rozdílu dvou hodnot) a poměrové (znázorňujeme jak rozdíl, tak i podíl dvou hodnot). Díky deskriptivní statistice jsme schopni zjistit míru polohy pomocí průměru, modusu a následně i relativní a absolutní četnosti. Grafickým zobrazením výzkumu dat za pomoci deskriptivní statistiky slouží primárně histogram a krabicový diagram a ve výjimečných případech i koláčový graf. (Budíková, Mikoláš, 2005)

## **4.2 Výzkumný vzorek a kritéria výběru respondentů**

Výzkumný vzorek je tvořen zaměstnanci firmy Škoda auto, a.s., konkrétně divize pobočného závodu ŠKODA AUTO Kvasiny. Kritéria výběru respondentů jsou následující – respondenti musí být zaměstnanci organizace, kde se odehrává výzkum; musí být zaměstnanci v této organizaci po dobu nejméně 1 roku; v době průzkumu musí být perspektivní, tj. nesmějí být ve výpovědní době. Kromě těchto více méně formálních kritérií byla podmínkou ochota respondentů zúčastnit se výzkumného šetření a zodpovědět otázky dotazníku, pokud možno realisticky a pravdivě. Toto kritérium podporovaly níže uvedené etické nároky.

## **4.3 Průběh šetření a etika výzkumu**

Pilotní ověření dotazníku proběhlo na začátku března roku 2022 v rámci kolegiálního ověřování, tj. dotazník byl vyplněn kolegou a byla diskutována srozumitelnost a jednoznačnost otázek. Nebyla nalezena položka, která by se jevila jako sporná. Tento dotazník nebyl do vyhodnocení zařazen. Vlastní výzkum probíhal koncem července roku 2022 formou zaslání elektronického dotazníku respondentům pracujícím ve firmě ŠKODA AUTO a.s. a následně byl dotazník elektronicky vyplněn. Po obdržení více jak 80 odpovědí, byl dotazník uzavřen a následně vyhodnocen. Celkový počet posuzovaných dotazníků po revizi kompletně vyplněných činí 88. Respondenti byli předem o výzkumu informováni, byl jim oznámen cíl výzkumného šetření. Byli informováni, že data od nich získaná budou zachována v anonymitě a stanou se součástí bakalářské práce. Obdrželi také informaci, že i v průběhu šetření mohou z výzkumné studie odstoupit. Nikdo z dotazovaných zaměstnanců této možnosti nevyužil.

## 4.4 Analýza získaných dat

Dotazník vyplnilo celkem 88 respondentů, z toho 86 mužů a 2 ženy. Z důvodu nevyváženosti v genderové oblasti se tento dotazník zpracovává bez ohledu na vyplněné pohlaví. Genderovým rozložením výzkumného vzorku se ve stručnosti zabýváme v podkapitole Diskuze výsledků.

X	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	86	97,73 %
Ženy	2	2,27 %

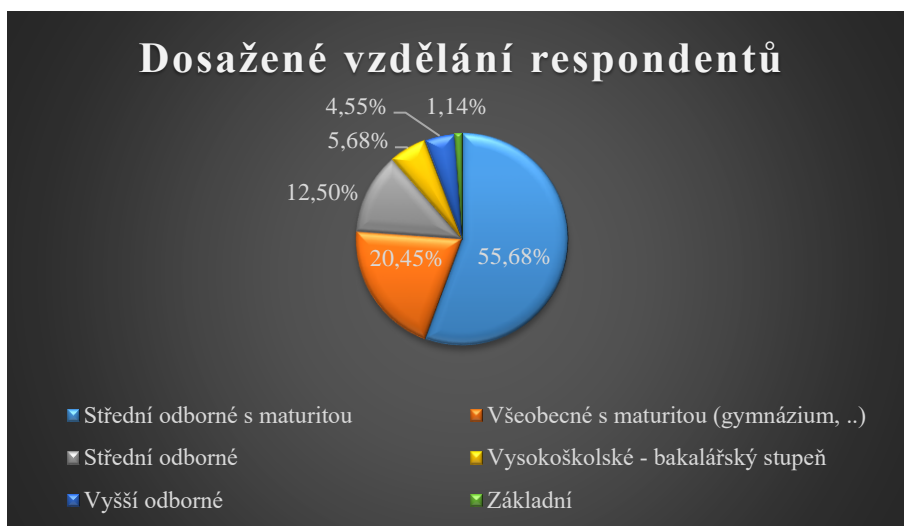
Tabulka 4: Zastoupení dle pohlaví  
Zdroj: Vlastní zpracování

Věkové rozložení respondentů vyplňujících dotazník má z velké části zastoupení v etapě mladé dospělosti, tedy v rozmezí věku od 20 let do 35 let, a činí tak výzkumný vzorek z dalšího důvodu nevyvážený, opět diskutováno v příslušné podkapitole.



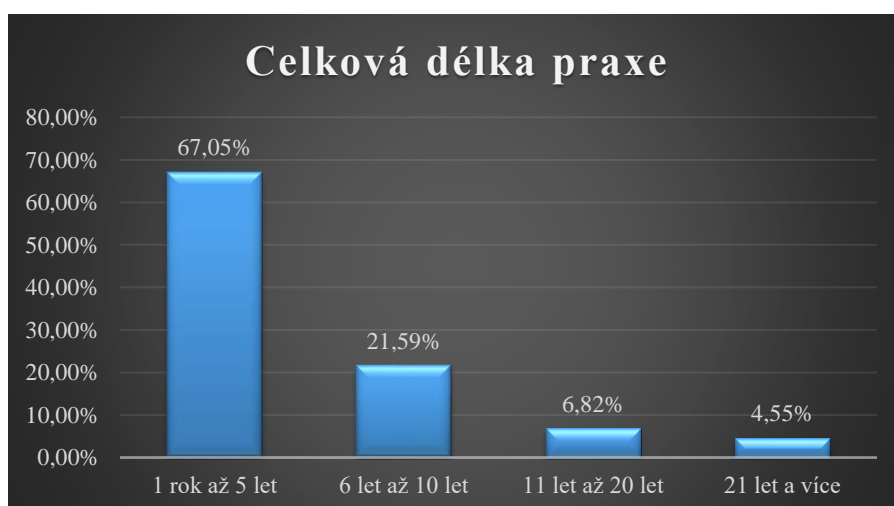
Graf č. 1: Věkové rozložení respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak vidno z následujícího grafu, dosažené vzdělání respondentů je ve velké míře střední odborné s maturitou, následováno vzděláním všeobecným s maturitou, nižší měrou jsou zastoupeni lidé s vysokoškolským vzděláním, vyšším odborným a nejmenší měrou jsou zastoupeni respondenti se vzděláním základním. Také zde spatřujeme zcela zřetelnou nevyváženost výzkumného vzorku a diskutujeme ji dále v textu.



Graf č. 2: Dosažené vzdělání respondentů  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu celkové dosažené praxe respondentů lze usuzovat na nejvyšší zastoupení pracovníků s praxí v délce 1 rok až 5 let. Následně druhou nejvyšší hodnotu vykazují respondenti s šesti až deseti lety praxe a poté v celkovém zastoupení 6,82 % respondenti s 11 až 21 lety praxe. Nejmenší měrou jsou zastoupeni lidé s více než dvacetiletou praxí. Opět musíme poukázat na nevyváženost výzkumného vzorku a diskutujeme dále.



Graf č. 3: Celková délka praxe  
Zdroj: Vlastní zpracování

V první fázi práce s daty, a v souladu s primárním cílem výzkumného šetření, byly provedeny výpočty bez ohledu na zkoumané faktory. Tato fáze měla za cíl vyčíslit, jakých

nejvyšších hodnot v rámci motivace k pracovnímu výkonu dosahují všichni zkoumaní zaměstnanci v rámci konkrétních dimenzí. Považujeme ji za nosnou pro dobrou praxi posuzované organizace.

Druhá fáze poukazuje na podrobné výsledky s ohledem na faktory věku, let praxe a stupně vzdělání. Z našeho pohledu je spíše sekundárního významu, právě pro výše uvedenou nevyváženost výzkumného vzorku a tím pádem velmi nízkou možnost zpracovat výsledky tak, aby přinesly relevantní zjištění.

Jednotlivé dílčí výzkumné cíle jsou reflektovány a posuzovány s ohledem na dimenze, které je sytí. Tyto dimenze jsou v dotazníku zastoupeny vždy několika otázkami (počty otázek ke každé dimenzi se různí), na něž respondenti vybírali pouze jednu ze čtyř možných variant odpovědí. Absolutní četnosti tedy kopírují počty odpovědí na otázky k těmto dimenzím, nikoli počty respondentů.

Každý dílčí výzkumný cíl je nejprve představen slovně, dále následují výsledky primárního cíle analýzy, poté tabelární zpracování dat sekundárního cíle šetření ve výčtu absolutních četností. V následující podkapitole Diskuze výsledků jsou pak výsledky opatřeny shrnujícími komentáři, interpretacemi a konfrontací získaných výsledků s odbornými prameny.

DVC1: Zjistit míru vytrvalosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra vytrvalosti mohla být dosažena 352 kladnými odpověďmi na otázky v distribuovaném dotazníku. Naši respondenti prokázali vysokou míru vytrvalosti, kterou představuje 333 kladných odpovědí. Níže vyjádřeno graficky v procentech.



Graf č. 4: Míra vytrvalosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry vytrvalosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry vytrvalosti
<b>Věk</b>	15-20 let	4	5	9	3	0	3
	20-35 let	186	74	260	8	0	8
	35-45 let	37	12	49	7	0	7
	45-60 let	12	3	15	1	0	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	159	68	227	9	0	9
	6-10 let	55	14	69	7	0	7
	11-20 let	13	9	22	2	0	2
	21+ let	12	3	15	1	0	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	3	1	4	0	0	0
	Střední O	23	14	37	7	0	7
	Střední OM	145	43	188	8	0	8
	Všeobecné M	39	29	68	4	0	4
	Vyšší odborné	9	7	16	0	0	0
	Vysokoškol. Bc	20	0	20	0	0	0

Tabulka 5: Dimenze „vytrvalost“ dle věku, praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC2:** Zjistit míru dominance u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra dominance mohla být dosažena 352 kladnými odpověďmi. Naši respondenti odpověděli kladně v 301 případech a prokázali tak vysokou míru v této dimenzi. Graficky a procentuálně viz níže.



Graf č. 5: Míra dominance respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry dominance	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry dominance
<b>Věk</b>	15-20 let	4	6	10	2	0	2
	20-35 let	146	88	234	30	4	34
	35-45 let	22	19	41	12	3	15
	45-60 let	9	7	16	0	0	0
<b>Let praxe</b>	1-5 let	119	85	204	27	5	32
	6-10 let	42	21	63	11	2	13
	11-20 let	11	7	18	6	0	6
	21+ let	9	7	16	0	0	0
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	3	3	1	0	1
	Střední O	14	18	32	11	1	12
	Střední OM	120	58	178	15	3	18
	Všeobecné M	25	33	58	11	3	14
	Vyšší odborné	6	4	10	6	0	6
	Vysokoškol. Bc	16	4	20	0	0	0

Tabulka 6: Dimenze „dominance“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC3:** Zjistit míru angažovanosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra angažovanosti mohla být dosažena 352 kladnými odpověďmi. Dotazovaní odpověděli kladně v 280 případech. Rozložení v procentech představuje graf č. 6.



Graf č. 6: Míra angažovanosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry angažovanosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry angažovanosti
<b>Věk</b>	15-20 let	2	5	7	3	2	5
	20-35 let	152	72	224	34	10	44
	35-45 let	23	15	38	10	8	18
	45-60 let	8	3	11	5	0	5
<b>Let praxe</b>	1-5 let	129	68	197	29	10	39
	6-10 let	40	18	58	13	5	18
	11-20 let	8	6	14	5	5	10
	21+ let	8	3	11	5	0	5
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	3	3	1	0	1
	Střední O	6	16	22	17	5	22
	Střední OM	124	44	168	19	9	28
	Všeobecné M	30	28	58	11	3	14
	Vyšší odborné	9	0	9	4	3	7
	Vysokoškol. Bc	16	4	20	0	0	0

Tabulka 7: Dimenze „angažovanosti“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování



**DVC4:** Zjistit míru důvěry v úspěch u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míru důvěry v úspěch představovalo v součtu 264 kladných odpovědí. Účastníci výzkumu se vyjádřili kladně 249krát, což činí 94,32 % procent, jak vidno z následujícího grafu.



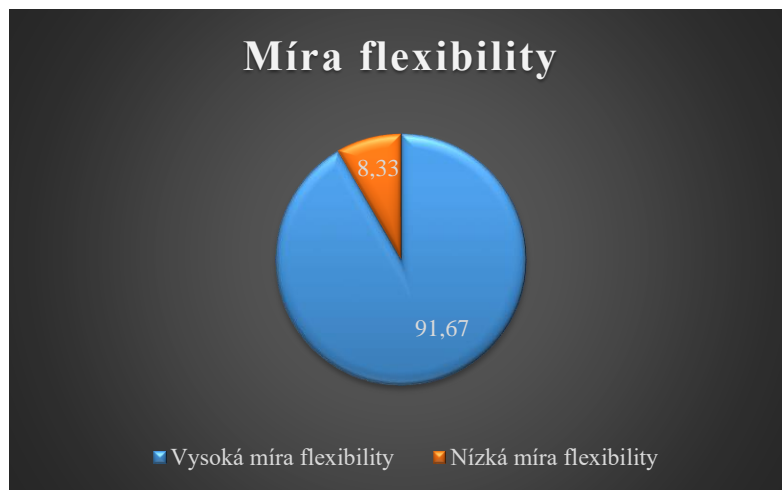
Graf č. 7: Míra důvěry v úspěch respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry důvěry v úspěch	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry důvěry v úspěch
<b>Věk</b>	15-20 let	6	3	9	0	0	0
	20-35 let	130	64	194	7	0	7
	35-45 let	19	16	35	7	0	7
	45-60 let	8	3	11	0	1	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	111	59	170	7	0	7
	6-10 let	32	20	52	5	0	5
	11-20 let	12	4	16	2	0	2
	21+ let	8	3	11	0	1	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	1	1	2	0	2
	Střední O	14	14	28	4	1	5
	Střední OM	104	41	145	2	0	2
	Všeobecné M	24	26	50	4	0	4
	Vyšší odborné	6	4	10	2	0	2
	Vysokoškol. Bc	15	0	15	0	0	0

Tabulka 8: Dimenze „důvěry“ v úspěch dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC5:** Zjistit míru flexibility u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší měrou flexibility se mohli vykazovat dotazovaní, pakliže skórovali 264 kladnými odpověďmi. Reagovali takto na dotazy v 242 případech. Rozložení v procentech představuje graf č.8.



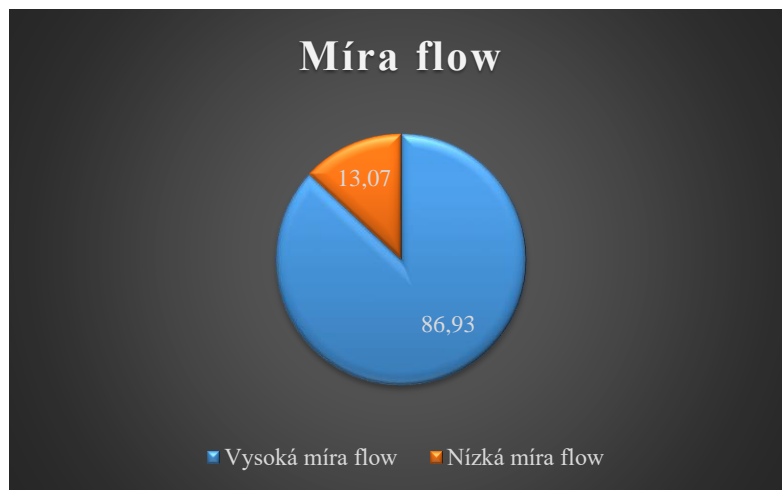
Graf č. 8: Míra flexibility respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry flexibility	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry flexibility
<b>Věk</b>	15-20 let	5	2	7	2	0	2
	20-35 let	123	65	188	13	0	13
	35-45 let	19	16	35	5	2	7
	45-60 let	9	3	12	0	0	0
<b>Let praxe</b>	1-5 let	102	66	168	8	1	9
	6-10 let	35	12	47	9	1	10
	11-20 let	10	5	15	3	0	3
	21+ let	9	3	12	0	0	0
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	2	2	1	0	1
	Střední O	13	11	24	7	2	9
	Střední OM	102	41	143	4	0	4
	Všeobecné M	21	26	47	7	0	7
	Vyšší odborné	5	6	11	1	0	1
	Vysokoškol. Bc	15	0	15	0	0	0

Tabulka 9: Dimenze „flexibility“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

DVC6: Zjistit míru flow u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míru flow bylo možno vyjádřit využitím 176 kladných odpovědí v dotazníku. Kladnou variantu odpovědi zvolili respondenti 153krát. Procentuální výčet a grafické zpracování viz níže.



Graf č. 9: Míra flow respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry flow	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry flow
<b>Věk</b>	15-20 let	2	3	5	1	0	1
	20-35 let	80	38	118	12	4	16
	35-45 let	12	11	23	5	0	5
	45-60 let	5	2	7	0	1	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	69	38	107	8	3	11
	6-10 let	21	10	31	7	0	7
	11-20 let	4	4	8	3	1	4
	21+ let	5	3	8	0	1	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	0	0	2	0	2
	Střední O	7	8	15	6	1	7
	Střední OM	69	24	93	4	1	5
	Všeobecné M	11	17	28	5	3	8
	Vyšší odborné	6	1	7	1	0	1
	Vysokoškol. Bc	6	4	10	0	0	0

Tabulka 10: Dimenze "flow" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC7:** Zjistit míru nebojácnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míry nebojácnosti mohli zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO a.s. dosáhnout volbou 352 kladných odpovědí. Stalo se tak v 307 případech. Rozložení v procentech představuje graf č.10.



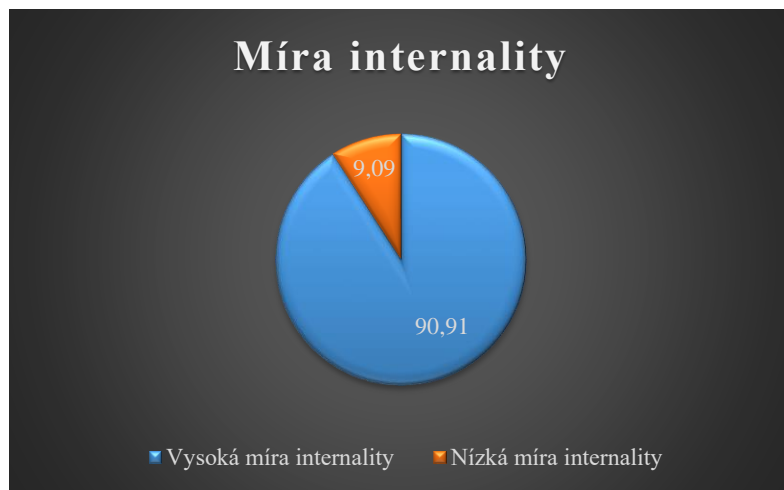
Graf č. 10: Míra nebojácnosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry nebojácnosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry nebojácnosti
<b>Věk</b>	15-20 let	6	3	9	3	0	3
	20-35 let	155	93	248	16	4	20
	35-45 let	19	19	38	11	7	18
	45-60 let	9	3	12	4	0	4
<b>Let praxe</b>	1-5 let	128	90	218	13	5	18
	6-10 let	42	16	58	14	4	18
	11-20 let	10	9	19	3	2	5
	21+ let	9	3	12	4	0	4
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	4	4	0	0	0
	Střední O	11	13	24	14	6	20
	Střední OM	131	56	187	7	2	9
	Všeobecné M	26	35	61	10	1	11
	Vyšší odborné	5	6	11	3	2	5
	Vysokoškol. Bc	16	4	20	0	0	0

Tabulka 11: Dimenze „nebojácnosti“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC8:** Zjistit míru internality u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší měrou internality se mohli vykazovat dotazovaní, pakliže skórovali 264 kladnými odpověďmi. Reagovali takto na dotazy v 240 případech. Rozložení v procentech představuje graf č.11.



Graf č. 11: Míra internality respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry internality	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry internality
<b>Věk</b>	15-20 let	3	4	7	2	0	2
	20-35 let	121	65	186	12	3	15
	35-45 let	22	14	36	4	2	6
	45-60 let	6	5	11	1	0	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	101	63	164	9	4	13
	6-10 let	35	16	51	6	0	6
	11-20 let	10	4	14	3	1	4
	21+ let	6	5	11	1	0	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	3	3	0	0	0
	Střední O	11	15	26	7	0	7
	Střední OM	94	46	140	5	2	7
	Všeobecné M	24	22	46	7	1	8
	Vyšší odborné	8	2	10	0	2	2
	Vysokoškol. Bc	15	0	15	0	0	0

Tabulka 12: Dimenze „internality“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC9:** Zjistit míru kompenzačního úsilí u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra kompenzačního úsilí by se prokázala, pokud by dotazovaní zvolili všech 176 kladných odpovědí. Využili této možnosti v 156 případech. Grafické zpracování a výčet v procentech viz níže.



Graf č. 12: Míra kompenzačního úsilí respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry kompenzačního úsilí	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry kompenzačního úsilí
<b>Věk</b>	15-20 let	1	4	5	1	0	1
	20-35 let	83	39	122	10	2	12
	35-45 let	14	8	22	5	1	6
	45-60 let	4	3	7	1	0	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	69	37	106	10	2	12
	6-10 let	23	11	34	4	0	4
	11-20 let	6	3	9	2	1	3
	21+ let	4	3	7	1	0	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	1	1	1	0	1
	Střední O	8	10	18	2	2	4
	Střední OM	67	27	94	4	0	4
	Všeobecné M	16	15	31	4	1	5
	Vyšší odborné	5	1	6	2	0	2
	Vysokoškol. Bc	6	0	6	4	0	4

Tabulka 13: Dimenze „kompenzačního úsilí“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC10:** Zjistit míru hrdosti na pracovní výkon u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra hrdosti na pracovní výkon počítala s 264 kladnými odpověďmi. Respondenti odpovíděli 232krát kladně. Rozložení v procentech znázorňuje graf č.13.



Graf č. 13: Míra hrdosti na pracovní výkon respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry hrdosti na pracovní výkon		Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry hrdosti na pracovní výkon
<b>Věk</b>	15-20 let	3	3	6	3	0	3
	20-35 let	126	56	182	14	5	19
	35-45 let	19	14	33	7	2	9
	45-60 let	6	5	11	0	1	1
<b>Let praxe</b>	1-5 let	105	53	158	16	3	19
	6-10 let	34	14	48	6	3	9
	11-20 let	9	6	15	2	1	3
	21+ let	6	5	11	0	1	1
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	3	3	0	0	0
	Střední O	13	10	23	7	3	10
	Střední OM	99	38	137	8	2	10
	Všeobecné M	24	21	45	6	3	9
	Vyšší odborné	7	2	9	3	0	3
	Vysokoškol. Bc	11	4	15	0	0	0

Tabulka 14: Dimenze „hrdosti“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC11:** Zjistit míru ochoty učit se u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra ochoty učit se byla podmíněna volbou 264 kladných odpovědí. Tato volba se uskutečnila v 233 případech. Přehledně a v procentech viz následující graf.



Graf č. 14: Míra ochoty učit se respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry ochoty učit se	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry ochoty učit se
<b>Věk</b>	15-20 let	6	3	9	0	0	0
	20-35 let	115	68	183	14	4	18
	35-45 let	24	7	31	10	1	11
	45-60 let	7	3	10	2	0	2
<b>Let praxe</b>	1-5 let	99	65	164	10	3	13
	6-10 let	38	6	44	12	1	13
	11-20 let	8	7	15	2	1	3
	21+ let	7	3	10	2	0	2
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	2	2	1	0	1
	Střední O	12	12	24	7	2	9
	Střední OM	97	39	136	11	0	11
	Všeobecné M	21	23	44	7	3	10
	Vyšší odborné	7	5	12	0	0	0
	Vysokoškol. Bc	15	0	15	0	0	0

Tabulka 15: Dimenze „ochoty se učit“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování



**DVC12:** Zjistit míru preferencí obtížnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší měrou preferencí obtížnosti se mohli vykazovat dotazovaní, pakliže skórovali 264 kladnými odpověďmi. Reagovali takto na dotazy v 205 případech. Rozložení v procentech představuje graf č.15.



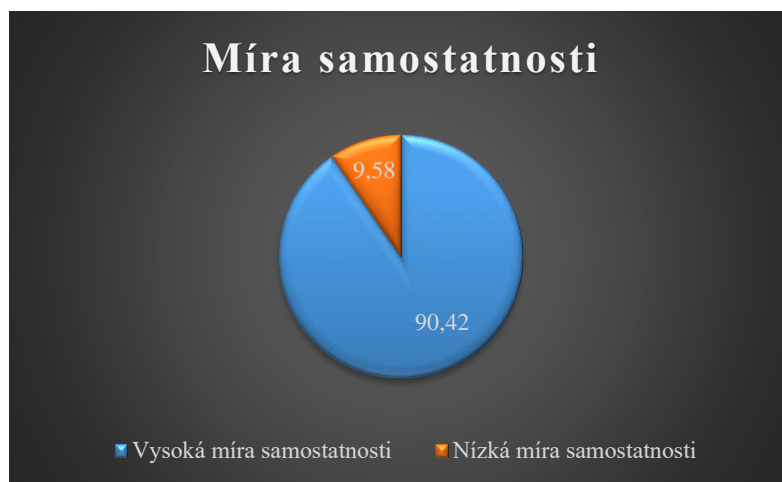
Graf č. 15: Míra preferencí obtížnosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry preferencí obtížnosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry preferencí obtížnosti
<b>Věk</b>	15-20 let	2	3	5	4	0	4
	20-35 let	111	57	<b>168</b>	19	14	33
	35-45 let	15	12	27	12	3	15
	45-60 let	5	0	5	6	1	7
<b>Let praxe</b>	1-5 let	96	58	<b>154</b>	18	5	23
	6-10 let	28	12	40	10	7	17
	11-20 let	4	2	6	7	5	12
	21+ let	5	0	5	6	1	7
<b>Vzdělání</b>	Základní	0	1	1	2	0	2
	Střední O	5	9	14	15	4	19
	Střední OM	92	38	<b>130</b>	13	4	17
	Všeobecné M	20	22	42	2	10	12
	Vyšší odborné	5	2	7	5	0	5
	Vysokoškol. Bc	11	0	11	4	0	4

Tabulka 16: Dimenze „preferencí obtížnosti“ dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC13:** Zjistit míru samostatnosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míry samostatnosti dosahují ti, kteří odpověděli 261krát kladně. Dotazovaní využili kladných odpovědí 236krát. Procentuální výčet znázorňuje graf č.16.



Graf č. 16: Míra samostatnosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry samostatnosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry samostatnosti
<b>Věk</b>	15-20 let	4	1	5	3	1	4
	20-35 let	139	47	<b>186</b>	12	3	15
	35-45 let	26	9	35	4	2	6
	45-60 let	6	4	10	0	0	0
<b>Let praxe</b>	1-5 let	120	44	<b>164</b>	9	4	13
	6-10 let	38	10	48	9	0	9
	11-20 let	11	3	14	1	2	3
	21+ let	6	4	10	0	0	0
<b>Vzdělání</b>	Základní	2	1	3	0	0	0
	Střední O	19	9	28	4	1	5
	Střední OM	109	29	<b>138</b>	7	2	9
	Všeobecné M	28	19	47	6	1	7
	Vyšší odborné	7	3	10	2	0	2
	Vysokoškol. Bc	10	0	10	0	2	2

Tabulka 17: Dimenze "samostatnosti" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC14:** Zjistit míru sebekontroly u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra sebekontroly se týká těch dotazovaných, kteří využijí maxima 438 kladných odpovědí. Respondenti skórovali kladně v 398 případech. Grafické zpracování poukazuje na procentuální rozdíl vysoké a nízké míry sebekontroly u sledované populace.



Graf č. 17: Míra sebekontroly respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry sebekontroly	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry sebekontroly
<b>Věk</b>	15-20 let	11	2	13	1	1	2
	20-35 let	209	102	311	20	4	24
	35-45 let	37	20	57	10	2	12
	45-60 let	12	5	17	2	0	2
<b>Let praxe</b>	1-5 let	179	97	276	15	4	19
	6-10 let	63	20	83	10	2	12
	11-20 let	15	7	22	6	1	7
	21+ let	12	5	17	2	0	2
<b>Vzdělání</b>	Základní	2	1	3	2	0	2
	Střední O	25	18	43	10	2	12
	Střední OM	167	65	232	11	2	13
	Všeobecné M	39	38	77	10	3	13
	Vyšší odborné	13	7	20	0	0	0
	Vysokoškol. Bc	23	0	23	0	0	0

Tabulka 18: Dimenze "sebekontroly" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC15:** Zjistit míru orientace na status u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

V nejvyšší možné míře orientace na status bylo zapotřebí odpovědět v 350 případech kladně. Dotazovaní využili 310 kladných odpovědí. Graf č.18 představuje hodnotu v procentech.



Graf č. 18: Míra orientace na status respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry orientace na status	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry orientace na status
<b>Věk</b>	15-20 let	1	7	8	4	0	4
	20-35 let	157	91	248	14	6	20
	35-45 let	29	12	41	11	3	14
	45-60 let	10	3	13	2	0	2
<b>Let praxe</b>	1-5 let	127	88	215	19	2	21
	6-10 let	49	19	68	6	2	8
	11-20 let	11	3	14	4	5	9
	21+ let	10	3	13	2	0	2
<b>Vzdělání</b>	Základní	2	2	4	0	0	0
	Střední O	16	11	27	12	5	17
	Střední OM	124	66	190	6	0	6
	Všeobecné M	29	31	60	8	4	12
	Vyšší odborné	8	3	11	5	0	5
	Vysokoškol. Bc	18	0	18	0	0	0

Tabulka 19: Dimenze "orientace na status" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC16:** Zjistit míru soutěživosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší měrou soutěživosti se mohli vykazovat dotazovaní, pakliže skórovali 262 kladnými odpověďmi. Volili takto odpovědi v 191 případech. Rozložení v procentech představuje graf č.19.



Graf č. 19: Míra soutěživosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry soutěživosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry soutěživosti
<b>Věk</b>	15-20 let	1	2	3	3	3	6
	20-35 let	108	56	<b>164</b>	25	12	37
	35-45 let	12	6	18	16	6	22
	45-60 let	6	0	6	4	2	6
<b>Let praxe</b>	1-5 let	87	52	<b>139</b>	25	13	38
	6-10 let	25	9	34	16	7	23
	11-20 let	9	3	12	3	1	4
	21+ let	6	0	6	4	2	6
<b>Vzdělání</b>	Základní	2	0	2	1	0	1
	Střední O	4	7	11	12	10	22
	Střední OM	85	37	<b>122</b>	22	3	25
	Všeobecné M	20	19	39	7	8	15
	Vyšší odborné	3	1	4	6	2	8
	Vysokoškol. Bc	13	0	13	0	0	0

Tabulka 20: Dimenze "soutěživosti" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

**DVC17:** Zjistit míru cílevědomosti u zaměstnanců firmy ŠKODA AUTO a.s. a rozlišit hodnoty dle věku, let praxe a stupně vzdělání.

Nejvyšší míra cílevědomosti byla v dotazníku reprezentována volbou 437 kladných odpovědí. Respondenti kladné varianty odpovědi využili ve 400 případech. Rozložení vysoké a nízké míry této dimenze v procentech uvádíme v grafu č.20.



Graf č. 20: Míra cílevědomosti respondentů v procentech  
Zdroj: Vlastní zpracování

	X	Abs. četnost "Ano"	Abs. četnost "Spíše ano"	Abs. četnost vysoké míry cílevědomosti	Abs. četnost "Spíše ne"	Abs. četnost "Ne"	Abs. četnost nízké míry cílevědomosti
<b>Věk</b>	15-20 let	5	5	10	4	1	5
	20-35 let	194	119	313	17	5	22
	35-45 let	35	25	60	8	0	8
	45-60 let	11	6	17	2	0	2
<b>Let praxe</b>	1-5 let	158	117	275	15	5	20
	6-10 let	57	27	84	10	1	11
	11-20 let	19	5	24	4	0	4
	21+ let	11	6	17	2	0	2
<b>Vzdělání</b>	Základní	1	0	1	3	1	4
	Střední O	25	17	42	12	1	13
	Střední OM	154	81	235	9	1	10
	Všeobecné M	30	51	81	6	3	9
	Vyšší odborné	13	6	19	1	0	1
	Vysokoškol. Bc	22	0	22	0	0	0

Tabulka 21: Dimenze "cílevědomosti" dle věku, let praxe a vzdělání  
Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.5 Diskuze výsledků

Na tomto místě přinášíme k výše uvedeným výsledkům shrnující komentář. Nejprve se ve stručnosti vyjádříme k výsledkům sekundárního cíle výzkumu. Poté podrobně rozebereme výsledky primárního zacílení šetření, které vztahujeme k dobré praxi.

Ve vztahu **k vybraným faktorům** věku, let praxe a dosaženého stupně vzdělání **bylo zjištěno** následující: Nejvyšších hodnot v posuzovaných dimenzích dosáhla nejpočetnější skupina respondentů – jedná se o populaci mužů, tedy zaměstnanců ve věkovém rozmezí 20-35 let (vymezení dle Vágnerové, 2012), s 1-5 lety praxe, kteří dosáhli středního odborného vzdělání s maturitou.

Pokud bychom měli komentovat a interpretovat důvody, které vedly k těmto zjištěním, zohlednili bychom mj. genderové hledisko – muži převažují ve výzkumném vzorku vzhledem k odbornosti a typu práce. Také možno konstatovat, že jsou tyto výsledky poplatné pracovní pozici – respondenti zaujímají z valné většiny pozici nižšího managementu. Vzhledem k rozložení pracovních pozic v divizi pobočného závodu ŠKODA AUTO Kvasiny bylo dosažení nejvyššího počtu respondentů na uvedené pozici nasnadě. S tím je v kontextu i stupeň a odbornost v rámci vzdělání. Lze totiž předpokládat, že absolventi gymnázií a jiných typů všeobecně orientovaných studijních oborů budou spíše pokračovat ve studiu na vysoké škole, než aby ihned po dokončení střední školy zahájili pracovní proces. Dále, přihlédneme-li ke střední a finální fázi vývojové etapy mladé dospělosti, by dotazovaní, nejspíše po ukončení minimálně bakalářského stupně VŠ studia, získali v zaměstnání pozici ve vyšších úrovních managementu. Vzhledem k zmíněnému můžeme chápat i léta praxe. Možno totiž usuzovat, v souladu s praxí ve zkoumané organizaci, že s nabývajícím léty praxe ve firmě lze získat vyšší pracovní pozice i bez akademického vzdělání.

Pokud bychom zcela opustili nevyváženost výzkumného vzorku, pak z hlediska vývojové psychologie bychom výsledky mohli interpretovat následovně. Lidé ve věku mladé dospělosti vstupují do pracovního procesu, začínají budovat pracovní kariéru, na významu, zj. v pozdní adolescenci (Macek, 2003a, 2003b) nabývá profesní identita. Lidé v této vývojové etapě mají tendenci ke změnám, nabírají profesní zkušenosti, v zaměstnání se vykazují pružností, ochotou a otevřeností učit se novému atd., jak uvádí např. Langmeier a Krejčířová (2006). Zřetelný kontext zde spatřujeme mj. s dimenzí flexibility, což doložíme ještě následujícím tvrzením.

Ke konci této etapy hovoříme o tzv. „věku druhé kariéry“, jak píše např. (Bury, 1986), kdy lidé zvažují, zda zůstanou při svém stávajícím zaměstnání, či jej opustí ve prospěch jiné pracovní nebo profesní zkušenosti.

Primární cíl sledoval u zkoumané populace zaměstnanců divize pobočného závodu ŠKODA AUTO Kvasiny míru motivace k pracovnímu výkonu. V kontextu míry motivace k pracovnímu výkonu bylo shledáno, že respondenti dosahují vysokých hodnot ve všech sledovaných dimenzích motivace k výkonu.

V rámci dimenze „vytrvalost“ dosáhli hodnoty 94,60 % a lze v souladu se škálami dotazníku LMI (Schuler, Thornton a kol., 2011) konstatovat, že respondenti, pracující ve zkoumané organizaci, jsou ve zjištěné míře energičtí, neústupní, pevní, nevzdávají se, jsou rozhodní, pilní, tvrdošíjní, důslední, stálí, odhodlaní, houževnatí, neúnavní, soustředění, perzistentní a nerozptylují se.

V dimenzi „dominance“ prokázali skóre 85,51 % a jejich devízami pro zaměstnavatele jsou (pakliže tyto investují eticky vůči druhým) jejich vlastnosti a schopnosti být v rámci tohoto skóre dominantní, ovlivňující, řídící, iniciativní, přesvědčiví, určující, odpovědní, ochotní přebírat zodpovědnost, dirigující, vůdčí, projevující moc, jednoznační, rozhodní, kontrolující, vlivní. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V oblasti výkonové motivace „angažovanost“ prokázali dotazovaní v 79,55 %, že mají v této míře radost z práce, jsou přičinliví, čilí, pilní, ambiciózní, výkonní, horliví, snaživí, vitální, aktivní, jednající, podnikaví, živí, neklidní a ctižádostiví. (Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „důvěra v úspěch“ poukazuje na hodnoty 94,32 % ve prospěch charakteristik jako např.: plný důvěry, přesvědčený, sebevědomý, plný naděje, předvídající, očekává úspěch, plánuje, pozitivní, jistý, optimistický, jistý vítězstvím, neúnavný, zmužilý. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V dimenzi „flexibilita“ se ve výši 91,67 % můžeme přesvědčit, že dotazovaní jsou ve své práci v uvedené míře otevření, ochotní ke změnám, pohybliví, přístupní, vnímaví, zvědaví, přizpůsobiví, oslovitelní, pružní, hledají nové, mají zájem, překonávají překážky. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „flow“ se u respondentů objevuje v míře 86,93 %. Dle LMI lze tvrdit, že respondenti jsou v tomto rozsahu soustředění, zaujatí, do své práce zabraní, milují úkoly, jsou zahloubaní, ponoření do práce, zamyšlení, angažovaní, u pracovních úkolů setrvávají. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Míra v dimenzi „nebojácnost“ se prokázala v 87,22 %, a to v rámci charakteristik odvážný, beze strachu, smělý, statečný, neohrožený, srdnatý, udatný, bez bázně, odhodlaný,



rázny, má kuráž, nezlomný, rezolutní, nenechá se zmýlit, stabilní, odolný vůči frustraci. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „internality“ ukazuje na 90,91 % míru víry v sebe sama, sebeurčení, zodpovědnost za sebe sama, sebejistotu, sebevědomí, přesvědčení o sobě, jistotu úspěchu, schopnost nevymlouvat se na osud, analyzovat, rozlišovat, zjišťovat příčiny, být autonomní, vidět příčinu sám v sobě. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V dimenzi „kompenzační úsilí“ byla zjištěna míra 88,64 % v rámci charakteristik jako: konstruktivně se vystříhá strachu, citlivý na stres, snaživý, kompenzující strach, má obavy ze selhání, napjatý, vyhýbá se chybám, minimalizuje riziko, vyhýbá se chybám. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „hrdost na výkon“ se u dotazovaných prokázala v 87,88 %. Zaměstnanci zkoumané organizace jsou tedy v této míře závislí, na úspěchu, hrdí, poměřují své vlastní výkony, zavazují sami sebe, jsou ctižadostiví, pobízejí sami sebe, potřebují uspět, jsou závislí na emočním posilování. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V dimenzi „ochota učit se“ bylo zjištěno, že měrou 88,26 % vykazují respondenti touhu po vědění, vzdělání, zvědavost, zájem, pílí, ochotu dále se rozvíjet, orientovanost, touhu učit se nové, vnímavost, horlivost, úsilí o pochopení věcí. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „preferance obtížnosti“ byla prokázána v 77,65 %. Respondenti v této míře hledají výzvy, jsou nároční, ochotní riskovat, pobízejí sami sebe, ověřují své vlastní schopnosti, řeší problémy, překážky vnímají jako pobídku k výkonu, zkoušejí vlastní hranice, překonávají překážky. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V rámci dimenze „samostatnost“ dosáhli hodnoty 90,42 % a lze konstatovat, že respondenti, pracující ve zkoumané organizaci, jsou ve zjištěné míře autonomní, zodpovědní sami ze sebe, rozhodní, soběstační, volní, nezávislí, nevázaní, silní v rozhodování, jistí, soudní, mají rádi svobodu. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V dimenzi „sebekontrola“ prokázali skóre 90,87 % a výhodami pro zaměstnavatele jsou jejich vlastnosti a schopnosti být v rámci tohoto skóre soustředění, disciplinovaní, odsouvají uspokojení vlastních potřeb (což si dovolíme poznamenat, může při opomenutí zdravých limitů vyznívat pro duševní pohodu respondentů negativně), jsou organizovaní, ovládají se, jsou spořádaní, plánující, předvídaví, rozvážní, opatrní, střízliví, uvážliví, pečliví, svědomití, důkladní, přesní, akurátní, korektní, spolehliví, snáší odsouvání odměny. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Dimenze „orientace na status“ ukazuje na 88,57 % míru úsilí o uznání, orientaci na dosahování důležitých pozic, zájem o symboly, hledání uplatnění, touhu mít vliv, získat moc, tendenci dbát na image, hledat přijetí, dbát na prestiž, usilovat o výrazný profil, renomé, směřování aktivit k profesnímu postupu, zisk hodnosti. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V dimenzi „soutěživost“ byla zjištěna míra 72,90 % v rámci následujících charakteristik: konkurující, soupeřivý, chce být vždy lepší, chce být vždy rychlejší, srovnává se, rivalizuje, poměruje se, bojuje o první místo, chce vyhrávat, vyzývající, bojovný. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

V rámci dimenze „cílevědomost“ dosáhli hodnoty 91,53 % a lze konstatovat, že respondenti, pracující ve zkoumané organizaci, jsou ve zjištěné míře schopni si stanovit cíle, zvyšovat nároky, orientovat se na budoucnost, plánovat, mají vůli podávat výkon, usilovat o něco, jsou cílevědomí, jistí svým cílem, horliví, důslední, odhodlaní, orientovaní na kariéru, myslí na pokrok, rozvíjí se, usilují o větší mety a pobízejí sami sebe. (cit. dle Schuler, Thornton a kol., 2011)

Na tomto místě nutno konstatovat, že mnohé charakteristiky výše uvedených dimenzí (máme na mysli např. tyto: dominantní, kontrolující, ochotný upozadit své potřeby atd.), pokud by byly uplatňovány přílišnou měrou, jednostranně a bez ohledu na zúčastněné a prostředí, mohou být poškozující. V tomto ohledu je tedy určující jejich vyvážené a zdravé uplatňování.

Nejvyšší míra byla prokázána v dimenzi vytrvalosti, nejnižší pak v dimenzi soutěživosti, což koresponduje s pracovní pozicí a náplní práce našich respondentů. Jejich úkolem je být pro své kolegy stabilním a pevným „bodem“, spíše stmelovat atd., aby v rámci kooperace tým dosahoval optimálních pracovních výkonů a stanovených cílů, než vytvářet konkurenční a ryze kompetitivní prostředí.

## 5 Závěry a doporučení pro praxi

Pro organizaci jsou zaměstnanci tím nejcennějším statkem, který může mít. Je proto důležité věnovat zaměstnancům patřičnou pozornost a dbát jejich potřeb. Zaměstnanci, kteří budou spokojeni a motivováni k práci, vykazují větší efektivitu celkové práce než zaměstnanci, kteří se necítí v zaměstnání dobře a jsou nespokojeni.

Cílem této bakalářské práce bylo popsat a analyzovat motivaci k výkonu v pracovním prostředí a následně zjistit míru motivace k pracovnímu výkonu u pracovníků v automobilovém průmyslu.

V úvodních kapitolách, které poskytly teoretické východisko k výzkumnému šetření, jsme pozornost směřovali ke zcela základním tématům, jako jsou motivy a motivace, přičemž ve vztahu k cíli práce jsme směřovali k výkonové motivaci, poukázali jsme na téma pracovního výkonu v kontextu motivačního klimatu v organizaci a pracovní motivace, tato témata byla poté konkretizována ve vztahu k firmě ŠKODA AUTO a.s.

Ve výzkumném šetření bakalářské práce bylo využito dotazníkového šetření v pobočném závodu ŠKODA AUTO Kvasiny a následné analýzy dotazníku ve výčtu absolutních četností. Data byla pro přehlednost tabelárně a graficky zpracována.

V průběhu přípravy a realizace bakalářské práce jsme se vyrovnávali s nutnými limity danými například volbou kvantitativního výzkumného designu. Věděli jsme, že bude obtížné získat data s patřičnou hloubkou zkušenosti respondentů, i když by to bylo jistě žádoucí. Toto riziko jsme přijali a zaměřili jsme se na plošné testování míry za využití vícero dimenzí. Vyjevily se také limity dané terénem, ve kterém výzkum probíhal. Nepodařilo se nám získat natolik vyvážený výzkumný vzorek, jaký by si plánovaný výzkumný záměr zaslouhoval. Způsob, jak jsme se s tímto popasovali, uvádíme podrobněji níže.

Výzkumný vzorek byl nevyvážený, genderově, věkově, co do let praxe a také v rámci dosaženého vzdělání – je to patrně dáno tím, že se jedná o skupinu sestávající většinou z pracovníků nižšího managementu. Nejpočetnější skupinu tvořili respondenti ve věkovém rozmezí 20-35 let, s délkou praxe v rozsahu 1-5 let a se středním odborným vzděláním s maturitou. S daty bylo vzhledem k tomuto zacházeno následovně:

Prvou fází analýzy jsme zaměřili na testování dimenzí (bez ohledu na výše uvedené faktory) a soustředili jsme se na celkovou populaci respondentů a posouzení míry motivace k pracovnímu výkonu v jednotlivých dimenzích.

Z výsledků vyplývá, že nejvyšší míra motivace k pracovnímu výkonu přináleží dimenzi vytrvalosti, a naopak nejnižší míra se objevuje u dimenze soutěživosti. Lze konstatovat, že zaměstnanci firmy ŠKODA AUTO a.s. jsou vysoce motivováni k pracovnímu výkonu. Toto zjištění je veskrze pozitivní a svědčí mj. o spokojenosti zaměstnanců této organizace, stejně jako o vhodném výběru zaměstnanců na dané pozice. Vzhledem k sekundárně zkoumaným faktorům, bylo by záhodno provést šetření u populace žen, dalších věkových kategorií, zaměstnanců s delší dosaženou praxí i s jiným stupněm vzdělání a výsledky porovnat.

Ve druhé fázi přišla na řadu analýza dle věku, délky praxe a stupně vzdělání. Nejvyšších hodnot zde z výše uvedených důvodů ve všech sedmnácti dimenzích dosáhli respondenti ve věkovém rozmezí 20-35 let, s délkou praxe v rozsahu 1-5 let a se středním odborným vzděláním s maturitou. Vzhledem k tomu, že je to poměrně početná skupina, další výzkumné směřování tématu by se mohlo podrobněji zabývat například důvody, osobními zkušenostmi či potřebami, které respondenty vedly k odpovědím.

Doporučení pro organizaci ŠKODA AUTO a.s. vzhledem k pozitivní a vysoké míře motivaci k výkonu by mohla být určitým vyladěním jejich velmi dobře fungujícího konceptu. V rámci udržení stabilní motivace k výkonu v práci určit například maximum možných pracovních směn pro pracovníka o víkendech a soustředit co největší objem práce do pracovního týdne. V neposlední řadě by se zaměstnavatel mohl zaměřit na vztahy mezi zaměstnanci od nejnižší pozice k pozici nejvyšší, průběžně získávat informace, reflektovat a revidovat jak spolu zaměstnanci ve sféře vztahů na pracovišti a v organizaci vychází. Vhodné rozložení pracovní doby, stejně jako zachování většiny víkendů za účelem trávení času mimo zaměstnání, považujeme za součást psychohygieny. Obdobný význam spatřujeme v pěstování dobrých vztahů na pracovišti, vzájemný respektující přístup vedení a zaměstnanců přispívá k celkové pozitivní a zdravé atmosféře v rámci organizace.

Přes uvedené limity považujeme cíl práce za splněný.

# 6 Použité zdroje

## 6.1 Internetové zdroje

Automobilový průmysl v České republice. Automobilový průmysl v České republice [online]. Praha 4: Zdeněk Petzl, 2018 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: [https://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=152012DOHODY KOLEKTIVNÍ SMLOUVY ŠKODA AUTO A.S](https://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=152012DOHODY_KOLEKTIVNI_SMLOUVY_SKODA_AUTO_A.S). Kupní Síla [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.kupnisila.cz/wp-content/uploads/2022/04/kolektivni-smlouva-skoda-auto-2022-2023.pdf>

DOLEŽÁLKOVÁ, Lenka. Návrh změn motivačního programu ve vybrané společnosti [online]. Brno, 2017 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: [https://www.vut.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=148465](https://www.vut.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=148465). Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, fakulta podnikatelská. Vedoucí práce Ing. Markéta Kruntorádová, Ph.D.

Druhy únavy. Fyziologie tělesné zátěže – vybrané kapitoly [online]. Brno: Fakulta sportovních studií MU, 2006 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/elportal/estud/fsps/js07/fyziio/texty/ch06s01.html>

Hierarchická organizace – Hierarchical organization. Encyclopedia [online]. Wikimedia Foundation, 2019 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: [https://wikijii.com/wiki/hierarchical\\_organization](https://wikijii.com/wiki/hierarchical_organization)

Historie ŠKODA AUTO a.s. ŠKODA [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/historie>

JAK BOJOVAT S ÚNAVOU?. INTERNÍ MEDICÍNA PRO PRAXI [online]. Hradec Králové: MUDr. Šárka Lukešová, 2008; 10(11) [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.internimedicina.cz/pdfs/int/2008/11/13.pdf>

LAZÁR, Filip. Odměňování pracovníků [online]. Praha, 2015 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/64556/MU-BP-2016-Lazar-Filip-MU-BP-2015-Lazar-Filip-Odmenovani%20pracovniku.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Bakalářská práce. ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ, Katedra inženýrské pedagogiky.

Mobilita. CzechInvest [online]. Praha: CzechInvest, 2019 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Technologicke-domeny/Mobilita>

Motivace k výkonu pracovníků SSP. Informační systém Masarykovy univerzity [online]. Brno: Michal Krška, 2008 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/rfwi4/Motivace\\_k\\_vykonu\\_pracovniku\\_SSP.pdf](https://is.muni.cz/th/rfwi4/Motivace_k_vykonu_pracovniku_SSP.pdf)

Motivační systém podniku. Informační systém Masarykovy Univerzity [online]. Brno: Martina Strítecká, 2015 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/pbl07/Diplomka\\_FINAL\\_Verejna.pdf](https://is.muni.cz/th/pbl07/Diplomka_FINAL_Verejna.pdf)

Motivační teorie X a Y. Psychologie pro každého [online]. Lenka Martínková, 2017 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>

Motivy, jejich formy, druhy a třídění. In: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc [online]. Olomouc: Jan Šmahaj, 2012 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1392>

Organizování a organizační struktury. Publi.cz: Manažerské dovednosti [online]. Brno: Publi.cz [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

Péče o seniora v domácím prostředí. Informační systém [online]. Brno: Lenka Eliášová, 2009 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/infbe/Pece\\_o\\_seniora\\_v\\_domacim\\_prostredi.pdf](https://is.muni.cz/th/infbe/Pece_o_seniora_v_domacim_prostredi.pdf)

Pracovní výkon zaměstnanců a faktory, které ho ovlivňují. Práce a mzda [online]. Praha: Ing. Lenka Farkačová, Ph.D., 2020 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/pracovni-vykon-zamestnancu-faktory-ktere-ho-ovlivnuji>

Psychologické aspekty motivace. Publi.cz [online]. Brno: Code Creator [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/171/04.html>

Regenerace v biatlonu [online]. Brno: Veselá, Miroslava, 2009 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/5rp0vo/>. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií. Vedoucí práce doc. PaedDr. Jan Ondráček, Ph.D.

ŠKODA AUTO hlásí v ČR úspěšný rok 2021, dosáhla tržního podílu 34 procent a zaregistrovala téměř 71 000 nových vozů. ŠKODA Storyboard [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy-archiv/skoda-auto-hlasi-v-cr-uspesny-rok-2021-dosahla-trzniho-podilu-34-procent-a-zaregistrovala-temer-71-000-novych-vozu/>

Škoda Auto hlásí v ČR úspěšný rok 2021, dosáhla tržního podílu 34 procent [online]. Praha 4: České dopravní vydavatelství, 2022 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: <https://www.dnoviny.cz/silnicni-doprava/skoda-auto-hlasi-v-cr-uspesny-rok-2021-dosahla-trzniho-podilu-34-procent>

Škodovky změní design, přijde nový šéf a chystá se i elektrická octavia. Forbes.cz [online]. Praha 1: Ondřej Kinkor, 2022 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://forbes.cz/skodovky-zmeni-design-prijde-novy-sef-a-chysta-se-i-elektricka-octavia/>

Úvod do statistiky. Úvod do statistiky [online]. Doc. Dr. Vladimír Homola, Ph.D., 2014 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <http://homel.vsb.cz/~hom50/SLBSTATS/UST/GS02.HTM>

Vybrané osobnostní charakteristiky a strategie zvládání stresu u vysokoškolských studentů ve vztahu k intersexuálním diferencím a studijnímu zaměření [online]. Olomouc: Kvintová, Jana, 2011 [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/pp283p/>. Disertační práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta.

Výkon a výkonnost pracovníka, pracovní režim. Univerzita-Online.cz [online]. Roman, 2011 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/psychologie-v-ekonomicke-praxi/vykon-vykonnost-pracovnika-pracovni-rezim>

Výkonová motivace dospívajících. Ostrava: Švinc, Ondřej, 2009. diplomová práce (Mgr.). OSTRAVSKÁ UNIVERZITA V OSTRAVĚ. Pedagogická fakulta

Zájmy, potřeby a hodnotové orientace. In: ABZ slovník cizích slov [online]. prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc. [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/zajmy-potreby-a-hodnotove-orientace>

Zefektivnění systému hodnocení zaměstnanců – Případová studie ŠKODA AUTO A.S. ŠKODA AUTO Vysoká škola [online]. Mladá Boleslav: Michaela Kopáčová, 2009 [cit. 2022-11-09]. Dostupné z: [https://is.savs.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=181;studium=780;zp=928;download\\_prace=1](https://is.savs.cz/lide/clovek.pl?zalozka=13;id=181;studium=780;zp=928;download_prace=1)

ŠKODA AUTO a. s. Dohoda D I/ 2022 – O mzdách. Mladá Boleslav. ŠKODA AUTO a. s. 2015. Interní dokument.

ŠKODA AUTO a. s. Mzdy – tarify, příplatky, osobní ohodnocení, bonusy. Mladá Boleslav. Mladá Boleslav a. s. 2022. Interní dokument.

## 6.2 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2002. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ATKINSON, Rita L. Psychologie. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8640-3.

BUDÍKOVÁ, Marie, MIKOLÁŠ Štěpán, LERCH Tomáš : Základní statistické metody., Vyd. 1.. Brno: Masarykova univerzita, 2005. ISBN 80-210-3886.

BURY, F. Profesionální vývin v dospelosti. In Československá psychologie, 1986, XXX, 6, 643 – 552.

CENZO, David A. De a Stephen P. ROBBINS. Human Resource Management. Vyd. 7. Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated, 2001. ISBN 9780471452829.

FERJENČÍK, Ján. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8367-6.

GREGAR, A. Personální řízení podniku - teorie a praxe : teze habilitační práce. Brno : Vutium, 2000. 21. ISBN 80-214-1707-2.

- HAYES, N. Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů. 1. vyd. Praha: portál 2005. ISBN 80-7178-983-6.
- HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-736-7040-2.
- HUNT, Morton. Dějiny psychologie. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-717-8386-2.
- KOHOUTEK, Rudolf, Irena OCETKOVÁ a Jaroslav ŠTĚPANÍK. Základy sociální psychologie. Brno: CERM, 1998. ISBN 80-720-4064-2.
- KOUBEK, Josef, 2007. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LANGMEIER, Josef a Dana KREJČÍŘOVÁ. Vývojová psychologie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1284-0.
- MACEK, P. Identita jako proces: vývojový přístup a styly sebedefinování. In ČERMÁK, I., MACEK, P., HŘEBÍČKOVÁ, M (Eds.), Agrese, identita, osobnost. Brno: PSÚ AV ČR, SCAN, Tišnov, 2003, s. 180-199.).
- MACEK, Petr. Adolescence. Vyd. 2., upr. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-717-8747-7.
- MÁČEK, M., VÁVRA , J. Fysiologie a patofysiologie tělesné zátěže. Praha : Avicenum, 1980. 196 s.
- MEŠKO, D., Komandel, L. a kol. Telovýchovnolekárske vademekum. Bratislava : Slovenská spoločnosť telovýchovného lekárstva, 2005. 221 s. ISBN 80-969446-4-9.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.
- MILES, Raymond E. a Charles C. SNOW. Organizational Strategy, Structure, and Process. Vyd. 4. Redwood City: Stanford University Press, 2003. ISBN 9780804748407.
- MUCHINSKY, Paul M. Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. Vyd. 8., ilustrované vydání. Belmont: Thomson/Wadsworth, 2006. ISBN 9780534607814.
- NAKONEČNÝ, M. Malá encyklopedie současné psychologie. 1977. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství (SPN - Státní pedagogické nakladatelství), 1977. ISBN 14-411-77.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.



- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. 2005. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.
- NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009. ISBN 978-80-200-1679-9.
- NAUZA, M. Únava známá a neznámá. Praha : Centrum klinické imunologie, 1999. 45 s.
- NĚMEC O. Bucman P., Šikýř M., : Řízení lidských zdrojů, 1. vydání, Praha, VŠFS, 2014, EUPRESS, ISBN 978-80-7408-083-8.
- PLHÁKOVÁ, A. Učebnice obecné psychologie. Vyd. 2. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1387-3.
- PLHÁKOVÁ, Alena. Dějiny psychologie. Vyd. 2. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-0871-3.
- PROCHÁZKA, J. Psychologie efektivního leadershipu. 1 vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- PROVAZNÍK, Vladimír. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- SCHULER, H., THORNTON, G. C., FRINTRUP, A., & PROCHASKA, M. (2011). Manuál testu Dotazník motivace k výkonu - LMI (2. vydání). Praha: Testcentrum.
- SMÉKAL, V. Pozvání do psychologie osobnosti: člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno: Barrister & Principal, 2002. Studium. ISBN 80-859-4781-1.
- ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TEPPER, B.B. Manažerské znalosti s dovednostmi. 1 vyd. Praha: Grada, 1996. 80-7169-347-2.
- VÁGNEROVÁ, Marie. Vývojová psychologie: dětství a dospívání. Vydání druhé, doplněné a přepracované. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 9788024621531.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. I. Aplikovaná sociální psychologie I, Člověk a sociální instituce. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-269-6.

## 7 Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Model spokojenosti – výkonu  
Obrázek č. 2: Hierarchie – Funkcionální/Lineární  
Obrázek č. 3: Hierarchie – Divizní  
Obrázek č. 4: Hierarchie – Maticová  
Obrázek č. 5: Tarify pro období od 1.4.2020 do 1.4.2022

## 8 Seznam grafů

- Graf č. 1: Věkové rozložení respondentů  
Graf č. 2: Dosažené vzdělání respondentů  
Graf č. 3: Celková délka praxe  
Graf č. 4: Míra vytrvalosti respondentů v procentech  
Graf č. 5: Míra dominance respondentů v procentech  
Graf č. 6: Míra angažovanosti respondentů v procentech  
Graf č. 7: Míra důvěry v úspěch respondentů v procentech  
Graf č. 8: Míra flexibility respondentů v procentech  
Graf č. 9: Míra flow respondentů v procentech  
Graf č. 10: Míra nebojácnosti respondentů v procentech  
Graf č. 11: Míra internality respondentů v procentech  
Graf č. 12: Míra kompenzačního úsilí respondentů v procentech  
Graf č. 13: Míra hrdosti na pracovní výkon respondentů v procentech  
Graf č. 14: Míra ochoty učit se respondentů v procentech  
Graf č. 15: Míra preferencí obtížnosti respondentů v procentech  
Graf č. 16: Míra samostatnosti respondentů v procentech  
Graf č. 17: Míra sebekontroly respondentů v procentech  
Graf č. 18: Míra orientace na status respondentů v procentech  
Graf č. 19: Míra soutěživosti respondentů v procentech  
Graf č. 20: Míra cílevědomosti respondentů v procentech

## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Tabulka k výpočtu osobního ohodnocení.....	19
Tabulka 2: Příplatková tabulka ŠKODA AUTO a.s.....	20
Tabulka 3: Doba zaměstnání u ŠKODA AUTO a.s. a jejich výše odměny .....	21
Tabulka 4: Zastoupení dle pohlaví .....	27
Tabulka 5: Dimenze „vytrvalost“ dle věku, praxe a vzdělání .....	30
Tabulka 8: Dimenze „dominance“ dle věku, let praxe a vzdělání.....	31
Tabulka 9: Dimenze „angažovanosti“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	32
Tabulka 10: Dimenze „důvěry“ v úspěch dle věku, let praxe a vzdělání .....	33
Tabulka 11: Dimenze „flexibility“ dle věku, let praxe a vzdělání.....	34
Tabulka 12: Dimenze "flow" dle věku, let praxe a vzdělání .....	35
Tabulka 15: Dimenze „nebojácnosti“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	36
Tabulka 17: Dimenze „internality“ dle věku, let praxe a vzdělání.....	37
Tabulka 18: Dimenze „kompenzačního úsilí“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	38
Tabulka 19: Dimenze „hrdosti“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	39
	58

Tabulka 20: Dimenze „ochoty se učit“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	40
Tabulka 21: Dimenze „preferencí obtížnosti“ dle věku, let praxe a vzdělání .....	41
Tabulka 22: Dimenze "samostatnosti" dle věku, let praxe a vzdělání .....	42
Tabulka 23: Dimenze "sebekontroly" dle věku, let praxe a vzdělání .....	43
Tabulka 24: Dimenze "orientace na status" dle věku, let praxe a vzdělání .....	44
Tabulka 25: Dimenze "soutěživosti" dle věku, let praxe a vzdělání .....	45
Tabulka 26: Dimenze "cílevědomosti" dle věku, let praxe a vzdělání .....	46

# 10 Přílohy

Dotazník:

30.07.22 11:20

Dotazník k motivaci výkonu pracovníků v automobilovém průmyslu ŠKODA AUTO a.s. 1/2

## Dotazník k motivaci výkonu pracovníků v automobilovém průmyslu ŠKODA AUTO a.s. 1/2

Dotazník slouží k výzkumu pro bakalářskou práci na téma "Motivace výkonu pracovníků v automobilovém průmyslu"

---

\*Povinné pole

1. Vaše pohlaví? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Muž

Žena

Jiné: \_\_\_\_\_

2. Vaše věková skupina? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

Adolescence (15-20)

Mladá dospělost (20-35)

Střední dospělost (35-45)

Starší dospělost (45-60)

Rané stáří (60-75)

## 3. Vaše dosažené vzdělání? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Bez vzdělání nebo neúplné základní vzdělání
- Základní
- Střední odborné
- Střední odborné s maturitou
- Všeobecné s maturitou (gymnázium, humanitní,...)
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářský stupeň
- Vysokoškolské - magisterský stupeň
- Vysokoškolské - doktorský titul nebo vyšší

## 4. Kolik let praxe máte? (Kdekoliv) \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 rok až 5 let
- 6 let až 10 let
- 11 let až 20 let
- 21 let a výše

## 5. Kolik let praxe máte? (Ve ŠKODA AUTO a.s.) \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 rok až 5 let
- 6 let až 10 let
- 11 let až 20 let
- 21 let a výše

## 6. Jaká je vaše národnost? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Česká
- Romská
- Polská
- Ukrajinská
- Rumunská
- Jiné: \_\_\_\_\_

Dotazník k motivaci výkonu pracovníků  
v automobilovém průmyslu ŠKODA  
AUTO a.s. 2/2

Druhá část dotazníku směřovaná  
k přesnějším dotazům k motivaci

## 7. Na svých úkolech pracuji soustředěně \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## 8. Udržuji si dostatečnou energii po celou dobu práce \*

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Pokud se objeví nějaké potíže, zvládnu je zvýšeným úsilím \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

10. Při plnění důležitého úkolu nedovolím, aby něco odvádělo moji pozornost \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

11. Při spolupráci s druhými lidmi se často ujímám iniciativy a rád držím věci ve svých rukou \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

12. Jsem ochoten převzít za ostatní zodpovědnost \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

13. V pracovní skupině jsem rád ve vedoucí roli \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

14. Mé vystupování hodnotím jako přesvědčivé \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

15. Hodně pracuji a necítím se dobře, když nemám co dělat \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne



16. Po namáhavé práci nepotřebuji mnoho času na odpočinek \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

17. Práce je pro mě oproti jiným aktivitám prioritou \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

18. Za určitých okolností opomínám další důležité stránky života \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

19. Věřím, že dosáhnu svých cílů \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

20. Počítám s tím, že dosáhnu cíle i v případě nových nebo těžkých úkolů \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

21. Očekávám, že využiji úspěšně své schopnosti, dovednosti a znalosti, pokud se objeví potíže nebo konkurence \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

22. Jsem otevřený a ochotný se přizpůsobit různým podmínkám \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

23. Změny a otevřené situace mě nikterak neohrožují \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

24. Mám rád kouzlo nového, kde můžu něco zažít \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

25. Často se plně zaberu do práce a zapomenu přitom na celý svět \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

26. Problémům, které v práci řeším, se věnuji intenzivně, soustředěně \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

27. Nemám strach ze selhání a negativního hodnocení \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

28. Před důležitými úkoly a situacemi nejsem v takovém napětí, aby tím byl negativně ovlivněn jejich výsledek \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

29. Jsem schopen snášet zátěž \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

30. Není mi vlastní ze situací vycouvat \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

31. Věřím si a jsem si jistý, že mohu být ve své práci úspěšný \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

32. Jsem přesvědčen, že většina událostí v mém životě závisí na mně – na mém chování a nasazení sil \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

33. Úspěšnost v povolání závisí na mé zodpovědnosti a podávání výkonu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

34. Investuji velké úsilí, abych se vyhnul neúspěchu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

35. Strach ze zkoušky snižují intenzivní přípravou \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

36. Potřebuji opakovaně zažívat pozitivní pocity, které jsou spojené s úspěchem \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

37. Jsem spokojený, pokud podám maximální výkon \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

38. Moje sebeúcta závisí na mém pracovním výkonu \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

39. Mám zájem a toužím po vědění \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

40. Z vlastního popudu investuji čas a námahu, abych se naučil něco nového \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

41. Cením si zisku informací, aniž by s tím musel být spojen bezprostřední užitek \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

42. Dávám přednost těžkým otázkám a náročným úkolům \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

43. Po úspěšném zvládnutí úkolů zvýším svou úroveň nároků na sebe \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

44. Zvláštní výzvou a zároveň pobídkou jsou pro mě úkoly, u kterých je riziko selhání \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

45. Rád se samostatně rozhoduji \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

46. Rád si určuji svůj způsob práce \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne



47. Jsem raději zodpovědný za své záležitosti, než abych akceptoval direktivu druhých \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

48. Dovedu se dobře organizovat \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

49. Neodkládám vyřizování svých povinností \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

50. Je pro mě snadné soustředit se na úkoly \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

51. Dokážu se donutit k disciplinované a soustředěné práci \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

52. Abych dosáhl dlouhodobého cíle, dokážu si leccos odepřít \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

53. Vyhledávám uznání za své pracovní výkony \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

54. Usiluji o zodpovědnou pozici v práci \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

55. Dbám na svůj profesní postup \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

56. Možnost budovat kariéru je pro mě důležitou motivací pro podávání profesních výkonů \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

57. Vyhledávám soutěž a srovnávání s druhými lidmi \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

58. Chci být rychlejší a lepší než ostatní \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

59. Je pro mě důležité vyhrávat a posiluje mě to \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

60. Kladu si cíle a motivuji se k jejich dosahování \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

61. Jsem orientován na budoucnost \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

62. Mám vysoké nároky na to, co ještě chci vykonat a dosáhnout \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

63. Mám představu, jak by měla vypadat řešení mých úkolů a tvořím dlouhodobé plány \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

64. Víím, v jakém směru se osobně chci rozvíjet \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

---

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

## Zadání bakalářské práce

**Autor:** Tomáš Šmaha

**Studium:** I1800469

**Studijní program:** B6209 Systémové inženýrství a informatika

**Studijní obor:** Informační management

**Název bakalářské práce:** **Motivace k výkonu u pracovníků v automobilovém průmyslu**

**Název bakalářské práce AJ:** Motivation for performance of workers in the automotive industry

### **Cíl, metody, literatura, předpoklady:**

**Cíl práce:** Cílem práce je popsat a analyzovat motivaci k výkonu v pracovním prostředí a ve výzkumném šetření zjistit míru motivace u pracovníků v automobilovém průmyslu. **Obsah:** - Cíl práce - Metodika zpracování - Úvod - Motivace s akcentem k motivaci k výkonu - Lidé v organizaci v kontextu motivace k výkonu - Automobilový průmysl - Výzkumné šetření - Závěr **Použité metody:** Bude zvolen kvantitativní výzkumný design, pro sběr dat bude využito standardizovaného dotazníku motivace k výkonu LMI, data budou analyzována za využití matematicko-statistických metod.

[1] MIKULÁŠTÍK, Milan. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 9788024713496. [2] ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 8024604485. [3] ŠVANCARA, Josef. Emoce, city a motivace. 2. dopl. vyd. Praha: SPN - pedagogické nakladatelství, 1975.

**Zadávací pracoviště:** Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

**Vedoucí práce:** Mgr. Gabriela Slaninová, Ph.D.

**Datum zadání závěrečné práce:** 8.10.2019