

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. Bakalářská práce

Ondřej Vlček

Vedoucí práce: Ing. Denisa Římalová, M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: Ondřej Vlček
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů
Vedoucí práce: Ing. Denisa Římalová, M.A.

Název práce: **Motivace zaměstnanců ve společnosti ŠKODA
AUTO a.s.**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Nejprve charakterizovat a celkově vysvětlit pojem motivace a následně za pomoci výzkumu na konkrétním pracovišti zjistit, čím jsou zaměstnanci motivováni, co považují za nejvíce optimální motivaci a dále pak navrhnout zlepšení či případné změny v oblasti motivace zaměstnanců.

Rámcový obsah:

1. Motivace
2. Motivační teorie
3. Pracovní motivace
4. Motivační program ve společnosti ŠKODA AUTO
5. Navrhovaná doporučení

Rozsah práce: 25 - 30 stran

Literatura:

1. MASLOW, A H. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. 432 s. ISBN 978-80-262-1728-2.
2. BEDRNOVÁ, E. -- NOVÝ, I. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
3. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
4. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

5. WAGNEROVÁ, I. *Psychologie práce a organizace: Nové poznatky*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Datum zadání: prosinec 2021

Datum odevzdání: prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 31. 5.
2022

Ondřej Vlček
Autor práce

Elektronicky schváleno: 31. 5.
2022

Ing. Denisa Římalová, M.A.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 1. 6. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno: 8. 6. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

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

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

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

V Mladé Boleslavi dne

Obsah

Úvod.....	6
1 Motivace	7
1.1 Zdroje motivace.....	8
1.2 Typy motivace	9
1.3 Překážky motivace	10
1.4 Motivační teorie.....	11
1.5 Pracovní motivace.....	13
2 Motivační program a program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.	17
2.1 Motivační program.....	17
2.2 Motivační program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....	17
3 Praktická část	20
3.1 Představení a historie ŠKODA AUTO a.s.	20
3.2 Cíl práce.....	20
3.3 Metoda získání informací	20
3.4 Výběr respondentů.....	21
3.5 Jednotlivé profily respondentů.....	21
3.6 Porovnání jednotlivých odpovědí	23
3.7 Shrnutí a doporučení.....	26
Závěr	27
Seznam literatury	28
Webové stránky.....	29
Seznam tabulek.....	30
Seznam příloh	31
Příloha 1 - Rozhovor s pracovníkem A	32
Příloha 2 - Rozhovor s pracovníkem B	35
Příloha 3 - Rozhovor s pracovníkem C	38
Příloha 4 – Strukturovaný rozhovor	41

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA AUTO, a.s.

ERG existence needs, relatedness needs, growth needs

Úvod

Jako téma bakalářské práce byla zvolena problematika motivace zaměstnanců v konkrétní firmě, přesněji ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. (dále jen ŠA). Motivace zaměstnanců je v dnešní době po pandemii COVID-19 a zároveň v době krize, ještě důležitější než kdy dříve. S motivací se každý jedinec setkává každodenně a jedná se o zcela specifické faktory pro každého jednotlivce zvlášť. Motivace ovlivňuje to, s jakou chutí a elánem se osoby pouští do zadaných úkolů mimo práci i vně podniku, pro který osoba pracuje a plní své zaměstnanecké závazky. Pokud dochází ke správné motivaci zaměstnanců, lze očekávat lepší pracovní výsledky, výkonnost, a i jejich osobní spokojenost na pracovišti. Z převážné většiny případů jsou nejčastější formou motivace finanční ohodnocení, to ale nemůže být dlouhodobě bráno jako základní pilíř motivace zaměstnanců. Proto se firmy musí snažit o co nejvíce různorodé motivační programy, které budou spokojenost zaměstnanců udržovat na nejvyšší úrovni po co nejdelší dobu. Mezi motivaci je možné zařadit například stravenky, dotované obědy nebo příspěvky na volnočasové aktivity.

Bakalářská práce se skládá ze dvou dílčích částí. Z teoretické části a praktické. Teoretická část podrobněji vysvětluje pojem motivace, jednotlivé typy motivace osob, základní motivační teorie, pracovní motivace a také motivační program vybrané společnosti. Praktická část je zaměřena na podrobný popis firmy ŠA, zahrnující její historii i současnost. Jako hlavní metoda vyvozování závěrů jsou použity strukturované rozhovory s respondenty, kteří jsou pracovníky vybrané firmy, tedy ŠA. Cílem je zjistit, jak jsou pracovníci ŠA motivováni, zda motivace odpovídá jejich pracovní náplni a zda jsou obeznámeni s nabídkou motivačních programů a benefitů společnosti. Na základě těchto rozhovorů byl vyvozen závěr a doporučení pro společnost v oblasti motivace jejich zaměstnanců.

1 Motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb – movere. Jedná se o psychologický proces, který usměrňuje lidské chování a podněcuje osoby ke splnění vytyčených cílů. Jinými slovy je to důvod k tomu něco dělat. Lidé bývají motivováni, při očekávání, že určité jednání povede k dosažení nějakého cíle nebo odměny. Lidé, kteří jsou motivováni se dobrovolně snaží vyvinout úsilí a vykonat něco navíc. Přesná odpověď na to, jak motivovat sebe či ostatní neexistuje. Každý jedinec je odlišný, ať už v názorech, potřebách nebo v zájmech, a proto je důležité správně vybrat konkrétní nástroj motivace pro uspokojení potřeb (Bedrnová 2012).

Motivace se skládá ze třech složek:

- směr, to, čeho se člověk snaží dosáhnout,
- úsilí, jak moc toho chce dosáhnout
- vytrvalost, jak dlouho vydrží.

Mezi základní pojmy v motivaci lze považovat motiv, stimul a stimulaci. Motiv pro osoby představuje jakousi vnitřní sílu, jinými slovy nějaký popud nebo pohnutku. Cílem motivu je poté dosažení konkrétního psychického stavu, při kterém dochází k uspokojení vytyčeného cíle. Může dojít k situaci, kdy motivy mají podobný cíl, následkem je poté vzájemné propojí a podporování se v dosažení společného cíle. Zároveň však může nastat situace, kdy si motivy vzájemně odporují a znemožňují si cestu k cíli (Bedrnová 2012).

Stimulace je působení vnějšího prostředí na psychiku člověka, při kterém dochází ke změnám psychických procesů tzv. jeho motivace“ (Bedrnová 2012, str. 243). Hlavním rozdílem mezi motivací a stimulací je skutečnost, že stimulace představuje vnější vliv na psychiku člověka, v častých případech to může být například prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka (Bedrnová 2012). Může mít různé podoby či formy. Společným znakem je pak ale ovlivňování činnosti druhého člověka vnějšími zásahy, které následně vedou ke změnám jeho psychických procesů a ke změně jeho motivace.

Stimul je přitom jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka“ (Bedrnová 2012, str. 243). Často bývají rozlišovány na vnitřní a vnější. Jako vnitřní stimul lze chápat intrapsychické podněty, které značí změnu v těle či mysli. Jedná

se o jakési impulsy, které v osobách pak na základě změny př. bolesti zubu, vyvolají motiv př. návštěvu zubaře. Vnějšími stimuly jsou poté vnější podněty vztahující se k impulsům, jak už naučeným nebo vrozeným. Nazývají se incentivy. Příkladem může být pochvala či nabídka kariérního posunu. Impulsem či incentivem může být cokoliv, záleží však na konkrétním člověku a jeho motivačních návycích (Bedrnová 2012).

Motivace má obrovskou výhodu v tom, že pokud je člověk správně motivován, svou práci dělá i bez dalších vnějších podnětů, zjednodušeně řečeno svou práci dělá z důvodu, že ho samotná činnost baví nebo ji považuje nějakým způsobem za důležitou pro sebe či své okolí. Dle zmíněného faktu, každý jedinec je originál a na každého proto fungují jiné motivační techniky, které je následně obtížné nalézt. Stimulace funguje naopak. Dokud vyplácíme odměnu, respektive dokud člověku poskytujeme určitou hodnotu za odvedený výkon, můžeme očekávat, že svou práci bude jedinec dále vykonávat bez jakýkoliv problémů. Problém nastává v situacích, kdy přestaneme poskytovat stimuly v podobě odměn za vykonanou práci.

1.1 Zdroje motivace

Jako zdroj lze označit takovou skutečnost, která ve společnosti udržuje chuť, potřebu či přímo nutnost něco udělat. Jako základní zdroje motivace je možné označit potřeby, návyky, zájmy a hodnoty.

Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho, co daný jedinec považuje za důležité. Nemusí být vždy nutně vědomá. Jako základní zdroj motivace je považována hlavně z toho důvodu, že vyvolává vnitřní stavy, které nutí jedince tuto potřebu uspokojit. Projevuje se nejčastěji stavem napětí, který v nás vyvolává tendenci k odstranění, tedy k činnosti směřující k eliminaci příslušného nedostatku.

Činnosti, které si každý člověk v průběhu svého života vytváří jsou známé jako návyky. „*Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci*“ (Bedrnová 2012, str. 246). Pokud se osoba dostane do situace, kterou zná a odpovídá podmínkami, se kterými má spojenou určitou činnost, automaticky se v něm probouzí tendence realizovat již fixované návyky. Pro tento naučený vzorec chování se používají termíny jako je pohnutka či motiv učinit něco v určité podnětové situaci (Bedrnová 2012).

„Zájem je specifická forma zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí“ (Bedrnová 2012, str. 248). Jedná se tedy o druh motivu, kdy právě v činnostech, jimiž se zájmy naplňují, dochází k obohacení osobnosti člověka ve všech různých směrech, tím pádem i ve směru motivace.

Hodnotou může být pro každého cokoliv, jsou však obecně platné hodnoty, do kterých řadíme například rodinu, práci, děti, vzdělání, přátelství ale i zdraví. Člověk je obecně motivován k tomu, aby vykonával takové činnosti, které vytváří, takovou hodnotu, která je co nejvíce pozitivní, a naopak se bude vyhýbat těm co přináší pouze negativní dopad.

1.2 Typy motivace

Vnitřní faktory motivace se dělí na několik částí, které chce osoba uspokojit. Patří k nim touha po viditelných výsledcích své práce a sledování jejího širšího společenského významu. Ale také možnost samostatnosti a získání nových schopností.

Touha po viditelných výsledcích bývá jednou z nejsilnějších, kterou lidé mají, chtějí vidět za svou práci výsledky, které jim přináší motivaci. Zároveň touží po tom, aby jejich práce měla širší smysl. To znamená, že jejich práce má opravdový dopad na firmu, ve které sami pracují. Samostatnost je jednou ze základních lidských potřeb, kdy lidé pocítují potřebu řídit svou činnost. Samostatnost je jim poskytována sníženou kontrolou a možností se zapojovat do důležitých rozhodnutí. Poskytnutím určité samostatnosti, je lidem dána možnost se rozvíjet a získat tak nové schopnosti, čímž dochází k uspokojení další a poslední potřeby (Urban, 2017).

Vnější motivace se týká opatření, které jsou podnikány k tomu, aby osoby byli motivováni. Kupříkladu se může jednat o odměny, ale i tresty. Z valné většiny jde o odměnu finanční v podobě mzdy, prémie nebo bonusu, je možné sem však zařadit i pochvaly, uznání nebo odbornou prestiž. Ta je spojena s konkrétním pracovním místem. „Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (pojem a hnutí, které vzešlo z této koncepce), budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou

lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny“ (Armstrong 2015, str. 219).

1.3 Překážky motivace

Veškerá činnost, kterou lidé provozují, vede k určitému cíli. To, že k dosažení cíle dojde, znamená pro jedince značný pocit uspokojení nebo také určité vnitřní naplnění. Následně tvoří prostor k vytvoření nových motivů. Cesta k vytyčenému cíli neprobíhá vždy jednoduše a bez problémů. V průběhu se mohou vyskytnout okolnosti, které zabraňují dosažení vytyčené situace. Jedná se o dva pojmy, které vytváří překážku. Konkrétně se dá hovořit o frustraci a deprivaci.

Frustrace je určitou specifickou, objektivně definovatelnou situací, pro kterou platí, že někdo či něco brání v realizaci motivované činnosti či potřeby (Bedrnová 2012). Dochází tak ke vzniku vnitřního stavu, který je důsledkem frustrační situace. Může tak dojít ke dvěma typům frustračních situací. První situací je absence „předmětu“, který by umožnil uspokojení potřeby, tedy uspokojení motivu, který je pro jedince aktuální. Druhá situace vzniká, když na jedné straně figuruje existence „předmětu“, ale na druhé straně současně ve výkonu činnosti brání „překážka“, kterou může být jakákoliv – lenost, absence schopností k vykonání činnosti. Typickou reakcí na typy frustrací je agrese, kdy si osoba vybíjí svou agresivitu buď přímo na příčině nebo na „náhradním objektu“. Další je tzv. regrese, kdy dochází k návratu vývojově nižšímu, dřívějšímu chování, která naznačují, že jedinec nic nemůže zvládnout. Poslední reakcí je stereotypie. Jedinec je zaměřen na činnost, kterou neustále opakuje i bez zjevného efektu (Bedrnová 2012).

„Deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situacích, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu“ (Bedrnová 2012, str. 252). Jedná se tedy o dlouhodobé neuspokojování potřeb s negativním vlivem na osobnost člověka.

Frustrace v konečném měřítku nemá až takové nežádoucí účinky na psychiku a osobnost člověka, jedná se jen o tyto aktuální stavy. Naopak deprivace už má na osobnost zásadnější dopady a projevy.

1.4 Motivační teorie

V rámci podkapitoly motivační teorie dojde k definování jednotlivých motivačních teorií dle obsahu a teorií zaměřených na proces.

1.4.1 Teorie zaměřené na obsah

Cílem těchto teorií je identifikace a faktory, které souvisejí s motivací. Mezi autory níže zmíněných motivací patří Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan. Všechny tyto výklady vychází z toho faktu, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba utváří v osobě napětí a vyvolává nerovnováhu. K opětovnému obnovení rovnováhy je nutností stanovit cíl, který uspokojí konkrétní potřebu a také zvolení chování, které povede k jeho dosažení. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong 2015).

Maslowova hierarchie potřeb

Jedna z nejznámějších teorií rozdělení potřeb, kterou formuloval Maslow (1954). Vychází z modelu, kdy existuje 5 základních lidských potřeb, které jsou pro všechny společné a jsou hierarchicky uspořádané od fyziologických potřeb, pocitu bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání až po pocit seberealizace. „V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování“ (Armstrong 2015, str. 220). Maslowova pyramida potřeb bývá často kritizována za svou rigiditu – více lidí může mít různé priority a předpoklad, že každý má stejně nastavené potřeby je ne moc správný.

Alderferova teorie ERG

Teorie se zakládá na jednoduchém principu, a to na existenci třech základních principů. Existence (existence needs), jde o princip základních potřeb, jako je jídlo nebo potřeba se napít. V pracovním smyslu lze do těchto potřeb zařadit mzdu, zaměstnanecké výhody nebo příjemné pracovní prostředí. Druhým základním principem je sounáležitost (relatedness needs), lidé mají potřebu se zapojovat do aktivit v jejich prostředí, chtějí mít pocit toho, že mají vliv. Posledním principem je

růst (growth needs), kdy lidé hledají možnosti růst a jak co nejlépe využít svých schopností. Jedná se zároveň o tu nejvýznamnější potřebu.

McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, především na studiu manažerů. Stejně jako Alderfer identifikoval 3 základní potřeby. Potřeba úspěchu, touha uspět v konkurenci ostatních, je posuzována na základě osobních standardů. V potřebě sounáležitosti, se jedná o potřebu mít vřelé a přátelské vztahy s okolím, a nakonec potřeba moci, která je definována jako potřeba někoho řídit nebo ovlivňovat ostatní.

1.4.2 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz především na psychické procesy a síly. Označují se jako kognitivní teorie, zabývají se tím, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí a způsoby jakými zaměstnanci toto prostředí chápou. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (Armstrong 2015). V následujících odstavcích jsou definovány jednotlivé teorie.

Teorie posilování

Je jednou z nejstarších a nejjednodušších teoriích zaměřených na proces. Základem je takzvaný „zákon účinku“, který definoval Thorndike (1911). Podle této teorie si lidé uvědomují spojení mezi důsledky jejich činností a ovlivnění jejich budoucího chování. Dochází tak k jejich přesvědčení chováním z minulosti, a tak proces opakují znovu. *„Odměna, která následuje po žádoucím chování, takové chování posiluje; trest, který následuje po nežádoucím chování, takové chování oslabuje. S využitím teorie posilování se vysvětluje motivace k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odůvodňuje odměňování podle výkon“* (Armstrong 2015, str. 223).

Teorie očekávání

„Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí. Pojetí očekávání bylo původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalita –

expektace), kterou formuloval Vroom (1964). Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku. Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech (teorie posilování), ale lidé jsou často vystaveni novým situacím – změna pracovního zařazení, systému odměňování nebo pracovních podmínek z rozhodnutí managementu – kdy minulé zkušenosti obvykle nestačí ke zvládnutí důsledků změn. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace“ (Armstrong 2015, str. 223). Společně s teorií cíle je jednou z nevlivnějších, obzvláště kvůli skutečnosti, že odměňuje výkon.

Teorie cíle

Teorie byla formulována dvojicí Latham a Locke (1979) a vychází z předpokladu, že dojde ke zkvalitnění motivace a výkonu, pokud je stanovený konkrétní cíl. Ten musí být jasně definován. Značnou důležitostí je i účast jednotlivců na jejich stanovení, jelikož umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle. Poskytovaná zpětná vazba udržuje motivaci směrem k dosažení účelu.

1.5 Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců k pracovní činnosti je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. Práci lze chápat jako cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou lidskou činnost. Jedná se o proces, který zahrnuje celou řadu faktorů, ať už odměnu za práci nebo uznání za naše výkony.

Pracovní motivace se týká toho, co zaměstnanec vede k naplnění určitých cílů vytyčených v rámci pracovního prostředí. Vyjadřuje přístup, kterým pracovník přistupuje ke své práci, okolnosti, za kterých k ní přistupuje a s jakým postavením přistupuje k jeho pracovním úkolům.

Správně motivovaní zaměstnanci jsou schopni svou práci vykonávat bez vysokého dohledu či kontroly. Dosahují méně chyb a celkově dochází ke zlepšování pracovního prostředí jak pro ostatní kolegy, tak i pro konkrétního zaměstnavatele. Správně zvolené motivační techniky vedou ke zlepšení výkonu, produktivity a kvality práce. Důležitým faktorem je, aby se pracovníci ztotožnili s tím, jakým směrem podnik míří a jaké jsou jeho cíle.

Pracovní motivace může ovlivněna několika odlišnými faktory. Například ekonom G. R. Oldham a profesor J. Hackman v roce 1974 vymezili 5 faktorů vnitřní motivace mezi, mezi které zařadili: rozmanitost schopností, identitu práce, významnost, autonomii práce a zpětnou vazbu. Dle hawthornských studií z roku 1974 došlo ke zjištění, že výkon a efektivita pracovníků se zvyšuje díky tomu, jaké kontrole byli pracovníci v průběhu výzkumu vystaveni. Pracovníci si při výkonu práce připadali více důležití a tím pádem jejich efektivita rostla. Dalším faktorem je úspěch, který vyvolává spokojenost a na druhé straně stojí neúspěch, který vyvolá opak, tedy nespokojenost.

1.5.1 Herzbergův dvoufaktorový model

„Herzberg (1957, 1966) založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, jde-li o jejich práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory“ (Armstrong 2015, str. 221).

Motivační faktory jsou spojeny s obsahem práce. Je v nich zahrnuta potřeba vykonávat práci, dosáhnout úspěchu nebo možnost povýšení. Tyto faktory vyplývají z práce samotné a slouží jako vnitřní motivace. Hygienické faktory se týkají záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Slouží jako prevence nespokojenosti s prací a prostředím, zároveň však ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k zaměstnání. Nedostatečná mzda může vyvolat nespokojenost, ale její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.

Herzbergova teorie je často kritizována z důvodu, že nedošlo ke změření vztahu mezi spokojeností a výkonem. *„Bylo konstatováno, že dvou faktorová povaha teorie je nutným důsledkem metody dotazování, kterou tazatelé použili. Také bylo konstatováno, že dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu“ (Armstrong 2015, str 222).*

1.5.2 McGregorova teorie X a Y

Tato teorie je založena na tom, že zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin – X a Y. Pracovníci, kteří patří do skupiny X fungují na předpokladu toho, že mají vrozenou nechuť do práce. Tyto osoby je potřeba nutit k práci v podobě hrozících trestů a za odvedenou práci je nutné patřičně finančně odměnit. Vyžadují neustálé vedení a kontrolu nad jejich prací. Zaměstnanci, kteří patří do skupiny Y, jsou naopak naplňováni tím, že něco dělají a je to pro ně přirozené. Spíše, než finanční odměna je pro ně vzácnější pocit důležitosti a užitečnosti.

1.5.3 Pracovní motivace na základě hmotné a nehmotné motivace

Nehmotná motivace zahrnuje vnitřní faktory a část vnějších. Jedná se o již zmíněné pochvaly nebo získávání nových zkušeností. Pro zaměstnance jsou důležité z důvodu seberealizace a pocitu že jeho práce má smysl.

Hmotné faktory jsou především peníze, díky kterým se následně uspokojují další potřeby. Pro peníze však platí, že s rostoucím uspokojením potřeb jejich motivační účinek klesá. Souvisí to s tím, že pro další zvýšení příjmu je nutné obětovat část volného času.

1.5.4 Základní nástroje pracovní motivace

K tomu, aby byli zaměstnanci co nejlépe motivováni je podstatné splnit dva předpoklady – správnou volbu motivačních faktorů a jejich správné využití. Je důležité vybrat takový druh motivace, který odpovídá možnostem podniku a potřebám zaměstnancům, zároveň je podstatné ho použít na místě kde je opravdu potřeba (Urban 2017).

1.5.5 Odměny

„Většina pracovní činnosti je činností motivovanou: osoba vykonávající určitou práci či úkol je vedena představou, že za jejich vykonání získá něco, co její potřeby uspokojí“ (Urban 2017, str. 24).

Motivaci na základě odměn, označujeme jako pozitivní. Slouží nám jako odměna za to, co pro firmu zaměstnanec dělá a jako motiv k tomu, aby v tom dále pokračoval. Odměnu jako pojem nechápeme jen ve smyslu finančním, ale spíše jako veškeré faktory, které jsou pro zaměstnance příjemné a motivují ho dále dobře vykonávat

svou činnost. V případě vnitřních faktorů se může jednat o odměny, které souvisejí přímo s prací, kdy určitých odměn může zaměstnanec dosáhnout v průběhu práce. Například to, že vidí hmatatelné výsledky a cítí, že jeho práce je pro společnost důležitá. Vnější faktory motivace, což jsou z valné většiny finanční odměny, působí zpravidla až po odvedení práce. Jejich úkolem je působit jako motivátor a vést zaměstnance k vyššímu pracovnímu úsilí. Je však potřeba, aby byly vázané na konkrétní výsledky nebo jednání zaměstnance. Pokud zaměstnanec dostane odměnu bez toho, aniž by vynaložil jakékoliv úsilí, ztrácí se její motivační smysl.

1.5.6 Sankce

Souběžně s pozitivní motivací se v podnicích objevuje i motivace negativní, která je založená na hrozbě trestu. Pro zaměstnance to může být například, nezískání určité odměny nebo její snížení, jako důsledek toho, že svou práci nevykonal dobře. Podstatou negativní motivace je, že nepříjemný pocit, který v zaměstnanci probudí například kritika na práci ze strany vedoucího, povede k touze zlepšit se. V konečném důsledku, ale trestání zaměstnanců za to, že svou práci nezvládají, vede jen k rostoucí nespokojenosti a snížení morálky (Urban 2017).

„S odměnami (i sankcemi) je třeba v organizaci určitým způsobem „pracovat“. Znamená to jich nejen využívat, ale zaměstnance na ně i dostatečně upozorňovat. Týká se to především nehmotných odměn, které si pracovníci nemusejí plně uvědomovat. Je-li tomu tak, je namístě je zdůraznit nebo podrobněji vysvětlit“ (Urban 2017, str. 27).

1.5.7 Teorie instrumentality

Vychází z vědeckého řízení Fredericka W. Taylora. Je založena na tom, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem), jak motivovat zaměstnance k lepším výsledkům. Lze předpokládat, že lidé budou více motivováni k lepším výsledkům, jestliže jejich odměny a tresty budou přímo závislé na jejich odvedené práci. Vyplacení odměn bude tedy přímo podmíněno jejich výkonem.

„Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci“ (Armstrong 2015, str. 220).

2 Motivační program a program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

2.1 Motivační program

Motivační program chápeme soubor opatření a aktivit, které slouží jako nástroj k ovlivňování zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a ke zlepšení jejich spokojenosti. Jako motivace zaměstnanců v jejich pracovních výkonech může v zásadě působit celá řada různorodých faktorů. Pro podnik je proto důležité, aby naslouchal potřebám svých zaměstnanců. Při vytváření motivačního programu musí vedení podniku postupovat v takovém směru, ve kterém je dosažena optimální úroveň motivace alespoň u převážné většiny. Zároveň má-li být dosaženo takového cíle, pak musí vytvoření motivačního programu předcházet důkladná analýza všech skutečností, které mají vliv na chod podniku, práci a výkonnost zaměstnanců.

Tyto programy v sobě obsahují různé části, například to jsou finanční benefity, možnost kariérního růstu, podpora vzdělávání zaměstnanců a podobně. Motivační programy jsou pak následně průběžně upravovány na základě potřeb zaměstnanců (Bedrnová 2012).

2.2 Motivační program ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Program společnosti ŠA je velice obsáhlý a různorodý, jeho součástí jsou například dotované obědy, speciálně vyjednané mobilní tarify od nejmenované společnosti, podpora zdravého stravování a pitného režimu, speciální slevy na výpočetní techniku, dotované pracovní oděvy, příspěvky na dopravu nebo možnost zápůjčky a úvěru.

2.2.1 Benefity v oblasti zdraví

ŠA se dlouhodobě snaží udržovat si své zaměstnance zdravé, a proto nabízí velkou nabídku benefitů v této oblasti. Jedním z mnoha benefitů v oblasti zdraví je například podpora očkování proti COVID-19 a proti chřipce, na tyto benefity má nárok každý zaměstnanec a jsou jim poskytovány zadarmo. Motivaci v těchto aktivitách tvoří body Cafeterie, kdy za splnění určité aktivity, jako například očkování, je na zaměstnanecký účet přičten určitý počet bodů. Tyto body pak může zaměstnanec uplatnit ve vybraných e-shopech, v kině nebo v restauracích, jako ekvivalent peněz.

2.2.2 Věrnostní benefity

Jako další zaměstnanecký benefit, Škoda Auto nabízí věrnostní bonus v podobě peněžní prémie za jednotlivé odpracované časové úseky ve firmě. Tento benefit slouží jako odměna zaměstnancům firmy za jejich věrnost a zároveň jako podpora, aby zaměstnanci byli motivováni k delšímu setrvání ve firmě za vidinou odměny.

Na tento věrnostní bonus má nárok každý zaměstnanec ŠA, který nepřerušeně odpracoval minimálně 3 roky ve společnosti.

2.2.3 MultiSport karta

Jedná se speciální permanentku provozovanou českou společností MultiSport, která umožňuje uživatelům provozovat různé volnočasové aktivity v podobě sportu nebo relaxačních aktivit.

Tato karta je z části hrazena zaměstnavatelem a nárok na ní má každý zaměstnanec ŠA plus jeho partner/ka a dítě do 14 let.

2.2.4 Pracovní volna, dovolená navíc

Zaměstnancům ŠA je poskytována dovolená v době trvání 5 týdnů, to znamená, že mají 1 týden dovolené nad rámec stanovený Zákoníkem práce.

Dále pak předem vytipované skupiny zaměstnanců mají nárok na čerpání pracovního volna s náhradou mzdy v délce 5 pracovních dnů, toto volno je vázáno na absolvování týdenního nebo 14denního rekondičního pobytu s příspěvkem ze sociálních výdajů. Jedná se o lidi jako jsou senioři, zaměstnanci se zdravotním postižením, výrobní dělníci ve věku 50 let a více a zaměstnanci se zdravotním postižením (OZP).

2.2.5 Škoda akademie

Jedná se o zařízení, které vede a podporuje zaměstnance ŠA při zajišťování budoucnosti společnosti. Poskytují různé vzdělávací aktivity a snaží se o celkový rozvoj znalostí zaměstnanců.

Veškerá školení jsou hrazena společností ŠA a jsou přístupné každému zaměstnanci. Příkladem může být například jazyková příprava nebo odborná a nad odbornou příprava zaměstnance. Zaměstnanci mají také přístup do technické knihovny, kde si mohou zapůjčit různé publikace.

2.2.6 Zebra

Jedná se o motivační program fungující ve společnosti ŠA, který má za účel, podporu inovativních myšlenek, diverzity a využití potencialu zaměstnanců pro rozvoj firmy. Zaměstnanci podávají návrhy na zefektivňování pracovních činností a procesů, zvyšování kvality, zlepšování životního prostředí apod.

Za každý uvedený návrh do praxe získá zaměstnanec tzv. zebra body. Počet bodů se může lišit na základě toho jaký návrh zaměstnanec přinese.

3 Praktická část

3.1 Představení a historie ŠKODA AUTO a.s.

Škoda Auto je česká automobilka se sídlem v Mladé Boleslavi, která byla založena v roce 1895 jako Laurin & Klement. V roce 1925 se stala součástí koncernu Škoda a později samostatnou divizí této společnosti. V roce 1991 se ŠA stala součástí koncernu Volkswagen Group.

ŠA je v současné době největším českým výrobcem automobilů a zároveň jedním z největších zaměstnavatelů v České republice. Vyrábí širokou škálu vozidel, včetně osobních automobilů, SUV a elektromobilů.

Momentálně provozuje tři výrobní závody v České republice, v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí, a využívá další výrobní závody v zahraničí, například v Indii a na Slovensku. Společnost zaměstnává více než 30 000 lidí a prodává své vozy ve více než 100 zemích světa.

3.2 Cíl práce

Cílem praktické části je za pomoci rozhovoru s pracovníky ŠA zjistit, čím jsou nejvíce motivováni ve své práci a na základě porovnání jejich odpovědí zjistit, jaká by mohla být nejvíce optimální motivace či zda ji společnost již využívá.

3.3 Metoda získání informací

Jako metoda k získání informací byl vybrán strukturovaný rozhovor, souhrn jeho otázek je nalezen v Příloze č. 4.

V rámci tohoto rozhovoru byly třem respondentům položeny otázky, na které odpovídali. Rozhovory byly uskutečněny v rámci 2 týdnů, kdy každý rozhovor trval přibližně hodinu a půl. Každý z respondentů byl nejdříve seznámen s obsahem a následně tážán, zda souhlasí s uveřejněním informací souvisejícími s odpověďmi v rámci rozhovoru.

Rozhovor byl rozdělen do 3 částí, kdy v té první byly položeny otázky ohledně jejich přímého pracoviště, druhá část byla zaměřena na jejich přímého nadřízeného a třetí, poslední část se týkala motivačního programu ŠA a zda ho využívají.

3.4 Výběr respondentů

Respondenti byli zvoleni na základě jednoduchého klíče, kdy každý reprezentuje místo výkonu práce ve společnosti ŠA, a to práci v kanceláři, přímo ve výrobě a kombinaci těchto dvou proměnných.

3.5 Jednotlivé profily respondentů

Tabulka č. 1 – Respondent A

Věk	25 let
Pozice	Specialista vnitřní služby Mezinárodní prodej
Počet let v ŠA	2 roky
Náplň práce	Spolupráce s dvěma zahraničními importéry, a to konkrétně Belgie a Holandsko na krátkodobých operativních a dlouhodobých strategických úlohách. V souvislosti s krátkodobými úlohami řeší prodejní a výrobní plány dle specifika trhu a v souvislosti s dlouhodobými úlohami je to například řešení prodejní strategie či nastavování cen.
Obtížnost	Práci v rozhovoru popsal jako náročnou, z důvodu že při ní je potřeba pracovat s velkým množstvím dat, které je třeba správně použít.
Samostatnost	Při práci je vyžadovaná velká míra samostatnosti, jelikož musí často reagovat na nečekané situace.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 2 – Respondent B

Věk	23 let
Pozice	Operátor výroby
Počet let v ŠA	5 let
Náplň práce	Interní kontrola lícování, což znamená že dohlíží na to, aby na autech byly všude stejné líce, pokud tomu tak není tak je následně opraví.
Obtížnost	Podle pohledu respondenta, jeho práce přímo náročná, záleží na však na tom, jak zručný zrovna ten konkrétní člověk je.
Samostatnost	Samostatnost je přímo vyžadována, jelikož se na pracovním místě vyskytuje sám.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 – Respondent C

Věk	26 let
Pozice	Projektant šablonárny
Počet let v ŠA	3 roky
Náplň práce	Zajištění realizace a zavedení nových modelů ŠA do výroby. Konkrétně se stará to zajištění toho, aby výrobní linky vyráběly rozměrově nepřesnější vozy.
Obtížnost	Práce je velmi náročná z pohledu časové a mentální vyčerpání.
Samostatnost	Nevyžaduje tolik samostatnosti, jelikož se při realizaci projektů, propojuje více článků, které mezi sebou musí komunikovat.

Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Porovnání jednotlivých odpovědí

Jednotlivé rozhovory byly rozděleny do třech částí, a to do otázek ohledně pracoviště, vedení a motivačního programu. V následující části se tedy budeme věnovat porovnáním jednotlivých odpovědí a celkovému shrnutí.

Všechny rozhovory jsou obsaženy v přílohách konkrétně tedy rozhovor s respondentem A viz Příloha 1, rozhovor s respondentem B viz Příloha 2 a rozhovor s respondentem C viz Příloha 3

3.6.1 Pracoviště

První čtyři otázky z části Pracoviště byly zahrnuty do profilu jednotlivých respondentů.

otázka: Jak byste popsal Vaše pracovní prostředí z pohledu kolektivu?

V této otázce se respondenti víceméně shodli na tom, že mají velmi přátelských a rozmanitý kolektiv. Vypíchnout však můžeme respondenta C, který naznačuje, že jeho pracovní kolektiv není až tak přívětivý, jak by mohl být, nejspíše z důvodu, že jsou zde viditelné věkové rozdíly či z důvodu, že je na pracovišti stále jedním z nejnovějších členů.

otázka: Motivujete se navzájem s jinými kolegy?

Z rozhovorů nám vyplívá, že jistá vzájemná motivace k práci probíhá maximálně u respondenta A, dále se pak ale všichni respondenti shodli na tom, že na jejich pracovišti dochází alespoň ke vzájemné podpoře a k pomoci při vzniklých problémech, která je také důležitá.

otázka: Jak byste popsal pracovní prostředí z pohledu vzhledu pracoviště?

Respondent A se pohybuje v open space kanceláři, sám ho hodnotí velice pozitivně z hlediska využívání moderních prostředků. Respondent C sdílí stejnou zkušenost, ale zároveň se pohybuje i přímo ve výrobě. Respondent B pracující na hale vyhodnotil místo působiště jeho práce také pozitivně díky poslední modernizaci. Obecně lze tedy říci, že ŠA se neustále snaží o modernizaci, aby vyhověla požadavkům svých zaměstnancům.

otázka: Ovlivňuje Vás toto prostředí ve vašem výkonu?

Dle odpovědí lze říci, že každé prostředí pracovníky ovlivňuje spíše pozitivně.

otázka: Generuje Vaše práce viditelné výsledky? Motivuje Vás to? Myslíte si, že jste pro firmu užitečný?

Nezávazně na sobě respondenti uvedli podobné odpovědi, tedy že jejich práce generuje viditelné výsledky a v konečném důsledku pozorují i fakt, že viditelné výsledky je můžou minimálně nějak motivovat.

otázka: Pomohla Vám práce v rozvinutí některých dovedností například prohloubení znalosti cizího jazyka, disciplíně nebo jiné formy seberealizace? Berete to jako jistou formu motivace, že Vás ta práce něčím obohacuje?

Respondent A pracující v oblasti mezinárodního prodeje pozoroval rozvinutí zejména jazykových dovedností a také jeho kritického a logického myšlení, které je na tomto postu důležité. Respondent B pracující na hale jako operátor výroby zmínil pouze určitou zručnost. Respondent C zmínil zlepšení znalosti v oblasti technických záležitostí. Lze tedy říci, že pracovníci, spíše mimo výrobní pozice, mají lepší podmínky k získávání nových znalostí a dovedností a tedy seberealizaci.

otázka: Myslíte si, že jste za Vaši práci dostatečně odměněn?

Respondenti B a C uvedli, že jsou náležitě odměněni v rámci jejich vykonávané činnosti. Respondent A by v souvislosti s pracovní i osobní vytížeností uvítal zvýšení mzdy.

otázka: Jaké způsoby motivace preferujete? Co byste tedy řekl, že tím Vaším hlavním motivátorem? Co Vás motivuje k tomu abyste tuto práci dělal, když pomineme faktor peněz?

O pracovnících na výrobních pozicích lze obecně říci, že peněžní hmotná motivace je tím nejdůležitějším faktorem a o jiném faktoru se v souvislosti s jejich náplní práce hovořit nedá. Pro respondenta A není finanční ohodnocení přímo motivací, tou pro něho je možnost kariérního a osobního rozvoje. Respondent C uvedl, že mzda i pochvala jsou pro něho dobrou motivací.

V poslední otázce se respondenti shodli na pochvale za výkon, respektu či možnosti kariérního růstu. Zároveň ale uvedli, že mzda je nedílnou součástí motivace pracovat.

otázka: Máte nějaký názor na to, co by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců?
Firma by měla dle odpovědi minimálně zahrnout ohodnocení pracovníků na základě jejich přímo vykonané práce.

3.6.2 Vedení

otázka: Jak byste popsal Vašeho přímého nadřízeného? Splňuje podle Vás vše, co by měl správný vedoucí mít? Jaký by měl tedy být?

Respondent A uvedl, že jeho nadřízený je zkušený, férový a velice nápomocný. Na čem by mohl alespoň částečně zapracovat je ale více lidský přístup. Dle respondenta B je jeho nadřízený milý a vždy vyhoví. Nadřízený respondenta C má lidský přístup, dá se ním komunikovat a vyřeší problémy. Dle těchto odpovědí jsou tedy nadřízení ochotní a je s nimi kvalitní spolupráce.

otázka: Používá nějaký styl vedení například je více benevolentní, snaží se komunikovat, pochválí Vás za dobře odvedenou práci anebo je to spíše člověk, který si Vás všimne jen když něco pokazíte?

Respondenti došli k závěru, že konkrétně jejich přímí vedoucí jsou stejného ražení, nemají specifický styl vedení, ale dokáží si sjednat pořádek, vyřešit problémy i poradit.

otázka: Myslíte si, že Vás jeho přístup ovlivňuje ve vašem pracovním výkonu?

Všichni souhlasili s tím, že částečně je jejich přístup pozitivně ovlivňuje.

3.6.3 Motivační program

otázka: Jaké jsou vaše zkušenosti s motivačními programy ŠA?

Všichni respondenti využívají dotovanou stravu a body Cafeterie. Respondenti B a C využívají penzijní připojištění a respondent A možnost účasti na školeních.

otázka: Pokud některý z programů využíváte, vyvolává to ve Vás nějaké konkrétní pocity toho, že se o Vás zaměstnavatel zajímá a tím pádem máte větší chuť pracovat?

Pro respondenty A a B se nejedná o důležitý faktor, naopak pro respondenta C je například příspěvek na penzijní připojištění určitou motivací.

otázka: Myslíte si, že se společnost ŠA dobře stará o své zaměstnance v rámci tohoto pohledu?

Respondenti oceňují zájem společnosti o své zaměstnance, doufají, že nabídka služeb se rozšíří, ale osobně pro ně to není hlavní motivací, spíše určitými benefity.

3.7 Shrnutí a doporučení

V konečném důsledku u zaměstnanců ŠA je hlavním motivátorem finanční ohodnocení za práci. Pokud pomineme faktor peněz, respondenti jsou spokojeni s okolím, ve kterém pracují, co se týče kolektivu a prostředí. Zároveň také oceňují možnosti kariérního růstu, který společnost nabízí, a i další benefity.

Z osobní zkušenosti jako stážista lze říci, že s výše uvedenými odpověďmi se dá souhlasit. Prostor práce i kolektiv byl přívětivý, finanční ohodnocení nelze hodnotit z důvodu jiných platových tabulek pro praktikanty.

Jako doporučení pro ŠA lze navrhnout pokračování v neustálém rozvoji jako doposud. Pro pracovníky veškeré benefity představují určitou výhodu, kterou zaměstnanci jiných firem nemají. Firma by se měla zaměřit na zlepšení komunikace se zaměstnanci na všech pozicích, aby zaznamenávala ještě lepší výsledky a lépe by se zaměřila na uspokojení jejich potřeb.

Závěr

V bakalářské práci bylo zpracováno téma problematika motivace zaměstnanců v konkrétní firmě, přesněji ve firmě ŠKODA AUTO, a. s. Teoretická část byla zaměřena na pojem motivace a její jednotlivé typy v rámci motivace osob. Zároveň byly zmíněny motivační teorie, pracovní motivace a motivační program společnosti ŠA.

Praktická část s využitím strukturovaných rozhovorů byla vedena s pracovníky společnosti. Rozhovory byly na téma jejich osobní zkušenosti s motivací na pracovišti. Do témat otázek byly také zahrnuty ty o jejich blíže specifikovaném pracovišti a jejich přímém nadřízeném. Výstupem praktické části bylo zhodnocení jejich odpovědí. Z odpovědí vyplynulo, že pracovníci jsou plně obeznámeni s motivačním programem společnosti ŠA, který ale nepovažují za důležitou složku jejich motivace, ale spíše jako zpestření jejich pracovního života. Dále pak vyplynulo, že největší motivací pro zaměstnance je finanční odměna za vykonanou práci. Jako další složky motivace vyplynuly možnost kariérního postupu a příjemný kolektiv na pracovišti. Z pohledu profilu respondentů finanční odměna, možnost kariérního postupu a příjemný kolektiv je odpovídající motivací jejich pracovní pozici.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. 13. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. -- NOVÝ, I. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* [online]. 3., rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-04-19]. ISBN 978-80-247-9744-1.

MASLOW, A H. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. 432 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

WÁGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, 2011, 160 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Webové stránky

Péče o zdraví [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/benefits/pece-o-zdravi>

Multisport [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/benefits/multisport>

Pracovní volna, dovolená [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/benefits/pracovni-volna-dovolena>

Věrnostní benefity [online]. [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz/skodaspace/group/benefits/benefity-za-vernost>

Zebra [online]. [cit. 2022-11-28]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/skodaspace/group/general-information/zebra>

Věrnostní benefity [online]. [cit. 2023-05-01]. Dostupné z: <https://eportal.skoda-auto.cz/skodaspace/group/benefits-and-remunerations/home2>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2019 [2019-07-15]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

Seznam tabulek

Tab. 1 Respondent A	21
Tab. 2 Respondent B	22
Tab. 3 Respondent C	22

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s pracovníkem A	32
Příloha 2 Rozhovor s pracovníkem B	35
Příloha 3 Rozhovor s pracovníkem C	38
Příloha 4 Strukturovaný rozhovor	41

Příloha 1 - Rozhovor s pracovníkem A

Věk: 25

Pozice: Specialista vnitřní služby (Mezinárodní prodej)

Počet let v ŠA: 2 roky

Pracoviště

Popište svou práci (náplň práce)

Spolupracuji se dvěma importéry (Belgie, Holandsko) na krátkodobých operativních a dlouhodobých strategických prodejních úlohách. Například v krátkodobých úlohách se řeší prodejní a výrobní plány dle specifika trhu a u dlouhodobých se řeší prodejní strategie nebo nastavování cen.

Je konkrétní důvod proč zrovna tato práce?

Tuto práci jsem si vybral hlavně z toho důvodu, že to není furt to samé a každý den je jiný.

Vyžaduje vaše práce samostatnost?

Ano vyžaduje, jelikož je často třeba reagovat na nečekané situace.

Myslíte si že je vaše práce obtížná?

Myslím že spíše než obtížná, je má práce náročná, jelikož je třeba pracovat s velkým množstvím informací, které je třeba správně použít.

Jak byste popsal Vaše pracovní prostředí z pohledu kolektivu?

Náš kolektiv je velmi přátelský a také rozmanitý, jelikož máme zahraniční kolegy v kanceláře i řadu zahraničních partnerů se kterými jsme denně v kontaktu.

Motivujete se navzájem s jinými kolegy?

Ano nějaká vzájemná motivace a podpora mezi námi funguje.

Jak byste popsal pracovní prostředí z pohledu vzhledu pracoviště?

Jelikož máme jeden z nejmodernějších prostor, které ŠA nabízí, jde o velmi příjemné prostředí moderního openspace, který vyhovuje způsobu naší práce z důvodu časté komunikace mezi ostatními kolegy.

Ovlivňuje Vás toto prostředí ve vašem výkonu?

Díky openspace mohu s kolegy snáze komunikovat, takže jsme pak schopni rychleji si pomoci navzájem a reagovat. Takže k lepšímu pracovnímu výkonu mi to pomáhá.

Generuje Vaše práce viditelné výsledky?

Jelikož se podílíme na nemalé části zisku ŠA, tak je dobře vidět vlastní vliv na chodu firmy. Zároveň je hezké, kdy se značce na trhu daří.

Motivuje Vás to?

Hlavní motivací je prosperita značky na těch konkrétních trzích, se kterými spolupracuji.

Myslíte si, že jste pro firmu užitečný?

Určitě ano. Jak už jsem zmínil v předešlé odpovědi, tak přinášíme firmě zisk.

Pomohla Vám práce v rozvinutí některých dovedností například prohloubení znalosti cizího jazyka, disciplíně nebo jiné formy seberealizace?

Ano, díky této práci jsem značně zlepšil mé jazykové a komunikační dovednosti, jelikož každý den komunikuji se zahraničními importéry a řadou interních zaměstnanců z různých oddělení. Dále pak jelikož práce vyžaduje plánování a řešení problémů s ohledem na značku na trhu i ŠA jako firmu tak podporuje mé kritické a logické myšlení.

Berete to jako jistou formu motivace, že Vás ta práce něčím obohacuje?

Ano, jsem rád že se v rámci práce dále rozvíjím jak v profesní, tak i v soukromé sféře.

Myslíte si, že jste za Vaši práci dostatečně odměněn?

Jelikož je práce velmi náročná a vyžaduje spoustu mé energie, myslím si, že by měla být lépe finančně ohodnocená.

Jaké způsoby motivace preferujete, konkrétně jestli hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Peníze neberu jako formu motivace, ale ohodnocení mé práce. V rámci motivace si především vážím možnosti kariérního i osobního rozvoje.

Co byste tedy řekl, že tím Vaším hlavním motivátorem?

Jak už jsem zmínil, je to kariérní i osobní rozvoj, zodpovědnost a dobrý kolektiv.

Co Vás motivuje k tomu abyste tuto práci dělal, když pomineme faktor peněz?

(Už bylo zmíněno)

Máte nějaký názor na to, co by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců?

Snažit se pracovníky ohodnotit na základě výkonu.

Vedení

Jak byste popsal Vašeho přímého nadřízeného?

Přijde mi jako zkušený v oboru, velmi férový a nápomocný.

Splňuje podle Vás vše, co by měl správný vedoucí mít?

Myslím si, že je třeba trochu více zapracovat na lidskosti jeho přístupu.

Jaký by měl tedy být?

Jak jsem zmiňoval, kvality, které má jsou výborné jen trochu zapracovat na jeho přístupu.

Používá nějaký styl vedení například je více benevolentní, snaží se komunikovat, pochválí Vás za dobře odvedenou práci anebo je to spíše člověk, který si Vás všimne jen když něco pokazíte?

Jeho vedení je velmi férové a dává kritické názory s nadhledem.

Myslíte si, že Vás jeho přístup ovlivňuje ve vašem pracovním výkonu?

Myslím si že příliš ne, ale vím že se na něho mohu obrátit pro podporu v pracovních záležitostech.

Motivační programy

Jaké jsou vaše zkušenosti s motivačními programy ŠA?

Využívám body Cafeterie, dotovanou stravu a možnost účastnit se různých školení.

Pokud některý z programů využíváte, vyvolává to ve Vás nějaké konkrétní pocity toho, že se o Vás zaměstnavatel zajímá a tím pádem máte větší chuť pracovat?

Naprosto ne.

Myslíte si, že se společnost ŠA dobře stará o své zaměstnance v rámci tohoto pohledu?

Myslím si, že ŠA má rozmanitý motivační program a benefity, ale samy o sobě jsou nedodají pocit starosti o zaměstnance.

Příloha 2 - Rozhovor s pracovníkem B

Věk: 23

Pozice: Operátor výroby

Počet let v ŠA: 5 let

Pracoviště

Popište svou práci (náplň práce)

Na mé pozici se věnuji interní kontrole lícování, což znamená že dohlížím na to, aby na autě byly všude stejné spáry/líce, a i když tomu tak není, tak je opravím.

Je konkrétní důvod proč zrovna tato práce?

Jelikož jsem studoval na učilišti Škoda auto, měl jsem možnost po vyučení jít dále pracovat do firmy ŠA, takže mi toto místo bylo přímo nabídnuto personálním oddělením.

Vyžaduje vaše práce samostatnost?

Ano, jelikož se přímo na mém pracovním místě vyskytují sám, tak samostatnost je žádaná.

Myslíte si, že je vaše práce obtížná?

Těžko soudit, podle mého názoru záleží na člověku a jeho zručnosti. Například když jsem zaučoval jednoho nového pracovníka, tak se tu konkrétní práci byl schopný naučit během 3 dnů, ale pak u dalšího pracovníka byl problém pochopit práci i po 14 dnech.

Jak byste popsal Vaše pracovní prostředí z pohledu kolektivu?

Myslím si, že náš kolektiv je velmi příjemný, zábavný a přátelský. Skládá se z různých věkových skupin a zároveň tady máme i cizince konkrétně Poláky a Slováky.

Motivujete se navzájem s jinými kolegy?

S některými kolegy jsme schopní se nějak vzájemně podporovat a motivovat k naší práci.

Jak byste popsal pracovní prostředí z pohledu vzhledu pracoviště?

Pracuji na hale a konkrétně moje pracoviště se před 5 lety modernizovalo, takže i když hala působí depresivně, tak u nás je to příjemné. Hlavně máme klimatizaci, což se v těch vedrech, co jsou v létě hodí.

Ovlivňuje Vás toto prostředí ve vašem výkonu?

Prostředí nemá vůbec žádný vliv na můj výkon, pracoval stejným tempem úplně všude.

Generuje Vaše práce viditelné výsledky?

Ano, podílím se na výrobě automobilů, takže viditelný výsledky tady jsou.

Motivuje Vás to?

Žádnou motivaci to pro mě nemá, prostě to беру jako práci, kterou musím udělat.

Myslíte si, že jste pro firmu užitečný?

V rámci výrobního procesu určitě užitečný jsem, ale jinak tuto práci může vykonávat každý druhý člověk, takže zas tak nenahraditelný nebudu.

Pomohla Vám práce v rozvinutí některých dovedností například prohloubení znalosti cizího jazyka, disciplíně nebo jiné formy seberealizace?

Maximálně tak ve zručnosti.

Berete to jako jistou formu motivace, že Vás ta práce něčím obohacuje?

Ne.

Myslíte si, že jste za Vaši práci dostatečně odměněn?

Řekl bych že má mzda, odpovídá mé pracovní náplni.

Jaké způsoby motivace preferujete, konkrétně jestli hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

O žádné jiné motivaci, než o té hmotné se na výrobních pozicích bavit asi nemůžeme. Jelikož kdybychom se zeptali kohokoliv na lince, tak odpoví že jediná jeho motivace k tomu, aby dělal je ta peněžní. Pokud by byl opak tak bych se divil.

Co byste tedy řekl, že tím Vaším hlavním motivátorem?

Mým hlavním motivátorem jsou peníze, dále pak kolektiv, díky kterému se do té práce někdy i těším, respektive mi nevadí tam jít. Dále to pak pozitivně ovlivňuje i můj výkon.

Co Vás motivuje k tomu abyste tuto práci dělal, když pomineme faktor peněz?

Asi nic, možná tak kolektiv, ale to mi účty nezaplatí.

Máte nějaký názor na to, co by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců?

Nic konkrétního mě teď nenapadá.

Vedení

Jak byste popsal Vašeho přímého nadřízeného?

Milí, přívětivý pán, který mi vyhoví vždy když něco potřebuji.

Splňuje podle Vás vše, co by měl správný vedoucí mít?

Za mě ano.

Jaký by měl tedy být?

Používá nějaký styl vedení například je více benevolentní, snaží se komunikovat, pochválí Vás za dobře odvedenou práci anebo je to spíše člověk, který si Vás všimne jen když něco pokazíte?

Nemyslím si, že má přímo nějaký konkrétní styl, je to takový zlatý střed. Zajímá se,

když je nějaký problém tak v přijde a v klidu ho vyřeší.

Myslíte si, že Vás jeho přístup ovlivňuje ve vašem pracovním výkonu?

Řekl bych že ano, pracuje se mi pod jeho vedením dobře.

Motivační programy

Jaké jsou vaše zkušenosti s motivačními programy ŠA?

Převážně využívám body Cafeterie k nákupu zdravotních, kina a podobných na které se dají uplatnit. Dále pak dotovaných obědů, penzijní připojištění. Ještě by se pak dal zmínit věrnostní bonus, který jsem dostal za 3 roky ve firmě.

Pokud některý z programů využíváte, vyvolává to ve Vás nějaké konkrétní pocity toho, že se o Vás zaměstnavatel zajímá a tím pádem máte větší chuť pracovat?

Přijde mi to super, že zaměstnavatel poskytuje takové služby, a ještě v takové míře, ale v motivaci k práci mě to nějak zvlášť neovlivňuje.

Myslíte si, že se společnost ŠA dobře stará o své zaměstnance v rámci tohoto pohledu?

Jak už jsem zmínil v předešlé otázce, je to skvělé a doufám, že se to ještě o nějaké služby rozšíří.

Příloha 3 - Rozhovor s pracovníkem C

Věk: 26

Pozice: Projektant šablonárny

Počet let v ŠA: 3 roky

Pracoviště

Popište svou práci (náplň práce)

V podstatě se jedná o realizaci a zavedení nových modelů Škoda Auto do výroby. Konkrétně zajišťuji to, aby výrobní linky vyráběly rozměrově nepřesnější vozy.

Je konkrétní důvod proč zrovna tato práce?

Je to jedna z technických pozic, které vyžadují logické myšlení a zároveň zručnost, a přitom člověk není pouze zalezlý v kanceláři.

Vyžaduje vaše práce samostatnost?

Práce vyžaduje samostatnost stejně tak jako týmovou práci, jelikož se na realizaci projektu podílí více článků a v každém článku se nachází minimálně dva lidi se kterými je potřeba komunikovat a řešit problémy, jelikož články jsou na sebe navzájem napojeny.

Myslíte si že je vaše práce obtížná?

Záleží na úhlu pohledu, v rámci fyzické námahy ne, ale z pohledu času a mentální vyčerpání, kdy člověk v době projektu má v životě spíše práci než volný čas tak ano.

Jak byste popsal Vaše pracovní prostředí z pohledu kolektivu?

Můj kolektiv tvoří převážně zkušení kolegové, kteří dělají tuto práci už od modelu Felicie a člověk se od nich má pořád co učit. Někdy je těžké s nimi najít společné téma, jelikož mezi námi je větší věková mezera.

Motivujete se navzájem s jinými kolegy?

Nevím, jak odpovědět na otázku ohledně motivace, ale když se objeví nějaký problém, se kterým si jeden z nás neví rady, zbytek týmu se sejde a snaží se problém vyřešit, takže se vlastně vzájemně podporujeme k lepším výsledkům.

Jak byste popsal pracovní prostředí z pohledu vzhledu pracoviště?

Máme open office, velká okna, všude okrasné kytky a hlavně kávovar. Ke spokojenosti více nepotřebuj.

Ovlivňuje Vás toto prostředí ve vašem výkonu?

Rozhodně mám díky tomu větší chuť pracovat než na pozici operátora výroby, kde bylo nepříjemné prostředí haly.

Generuje Vaše práce viditelné výsledky?

Samozřejmě, vždy je hezké vidět výsledek mé práce jezdit po ulici.

Motivuje Vás to?

Ano je pěkné že ta práce k něčemu je a v zásadě to má nepatrný vliv na mou motivaci to dělat.

Myslíte si, že jste pro firmu užitečný?

Ne já, ale my všichni, co zde pracujeme, ne žertuji, věřím že každá práce je důležité a všichni děláme co je v našich silách, aby vše fungovalo.

Pomohla Vám práce v rozvinutí některých dovedností například prohloubení znalosti cizího jazyka, disciplíně nebo jiné formy seberealizace?

Z technického hlediska jsem se dozvěděl spousty nových věcí, a to že se člověk nepřestává učit v žádném věku.

Berete to jako jistou formu motivace, že Vás ta práce něčím obohacuje?

Ano beru

Myslíte si, že jste za Vaši práci dostatečně odměněn?

V rámci té práce, co aktuálně vykonávám, si myslím že jsem dostatečně odměněn, ale samozřejmě člověk bude chtít vždy více.

Jaké způsoby motivace preferujete, konkrétně jestli hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Obojí mě potěší, každopádně výplatní páska chodí každý měsíc, ale pochvala za dobře odvedenou práci je potěšení, které není každý den a musí si ho člověk zasloužit.

Co byste tedy řekl, že tím Vaším hlavním motivátorem?

Upřímně řešeno jsou to peníze, nikdo nechodí do práce kvůli zábavě. Nikdo nebude chtít pracovat, pokud za to nebude náležitě odměněn, jak se říká ani kuře zadarmo nhrabe.

Co Vás motivuje k tomu abyste tuto práci dělal, když pomíneme faktor peněz?

Ocenění mé vykonané práce a respekt.

Máte nějaký názor na to, co by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců?

Bohužel mě nic konkrétního nenapadá, protože peníze jsou a budou vždy tím největším motivátorem.

Vedení

Jak byste popsal Vašeho přímého nadřízeného?

Naslouchá, řeší problémy, má lidský přístup v souhrnu se sním dá komunikovat jako s člověkem, a ne jako s velkým šéfem.

Splňuje podle Vás vše, co by měl správný vedoucí mít?

Podle mého názoru ano.

Jaký by měl tedy být?

Takový, jaký doted' je.

Používá nějaký styl vedení například je více benevolentní, snaží se komunikovat, pochválí Vás za dobře odvedenou práci anebo je to spíše člověk, který si Vás všimne jen když něco pokazíte?

Dokud člověk pracuje tak jak má, tak je takový, jak jsem ho popsal v předešlé otázce. V opačném případě si umí sjednat pořádek.

Myslíte si, že Vás jeho přístup ovlivňuje ve vašem pracovním výkonu?

Myslím si že ano, jeho přístup vedení je takový zlatý střed, který mi vyhovuje.

Motivační programy

Jaké jsou vaše zkušenosti s motivačními programy ŠA?

Využívám body Cafateria na nákup zdravotních potřeb, vstupenek do kina/divadla či při nákupu dovolené. Dále pak ještě využívám příspěvky na penzijní připojištění.

Pokud některý z programů využíváte, vyvolává to ve Vás nějaké konkrétní pocity toho, že se o Vás zaměstnavatel zajímá a tím pádem máte větší chuť pracovat?

Ano v případě penzijního připojištění je podle mého příspěvek 1 500CZK měsíčně dobrá motivace, jelikož si člověk může do důchodu ve firmě našetřit dost peněz.

Myslíte si, že se společnost ŠA dobře stará o své zaměstnance v rámci tohoto pohledu?

Ano myslím si, že ŠA v tomto pohledu dělá maximum pro spokojenost svých zaměstnanců, jenom si toho někteří lidé neumí dostatečně vážít.

Příloha 4 – Strukturovaný rozhovor

Věk:

Pozice:

Počet let v ŠA:

Pracoviště

Popište svou práci (náplň práce)

Je konkrétní důvod proč zrovna tato práce?

Vyžaduje vaše práce samostatnost?

Myslíte si že je vaše práce obtížná?

Jak byste popsal Vaše pracovní prostředí z pohledu kolektivu?

Motivujete se navzájem s jinými kolegy?

Jak byste popsal pracovní prostředí z pohledu vzhledu pracoviště?

Ovlivňuje Vás toto prostředí ve vašem výkonu?

Generuje Vaše práce viditelné výsledky?

Motivuje Vás to?

Myslíte si, že jste pro firmu užitečný?

Pomohla Vám práce v rozvinutí některých dovedností například prohloubení znalosti cizího jazyka, disciplíně nebo jiné formy seberealizace?

Berete to jako jistou formu motivace, že Vás ta práce něčím obohacuje?

Myslíte si, že jste za Vaši práci dostatečně odměněn?

Jaké způsoby motivace preferujete, konkrétně jestli hmotnou nebo nehmotnou motivaci?

Co byste tedy řekl, že tím Vaším hlavním motivátorem?

Co Vás motivuje k tomu abyste tuto práci dělal, když pomíneme faktor peněz?

Máte nějaký názor na to, co by mohlo přispět k lepší motivaci zaměstnanců?

Vedení

Jak byste popsal Vašeho přímého nadřízeného?

Splňuje podle Vás vše, co by měl správný vedoucí mít?

Jaký by měl tedy být?

Používá nějaký styl vedení například je více benevolentní, snaží se komunikovat, pochválí Vás za dobře odvedenou práci anebo je to spíše člověk, který si Vás všimne jen když něco pokazíte?

Myslíte si, že Vás jeho přístup ovlivňuje ve vašem pracovním výkonu?

Motivační programy

Jaké jsou vaše zkušenosti s motivačními programy ŠA?

Pokud některý z programů využíváte, vyvolává to ve Vás nějaké konkrétní pocity toho, že se o Vás zaměstnavatel zajímá a tím pádem máte větší chuť pracovat?

Myslíte si, že se společnost ŠA dobře stará o své zaměstnance v rámci tohoto pohledu?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Viček Ondřej		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	45		
POČET OBRÁZKŮ	0		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	4		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na problematiku motivace zaměstnanců, vysvětluje pojem motivace, rozdělení jednotlivých motivačních teorií. Následně pak podrobněji vysvětluje pojem pracovní motivace a v závěru popisuje motivační program společnosti Škoda Auto a.s...</p> <p>V praktické části je pak hlavním cílem zjistit za pomoci strukturovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti, jak a čím jsou nejvíce motivováni ve své práci a na základě porovnání jejich odpovědí zjistit, jaká by mohla být nejvíce optimální motivace či zda ji společnost již využívá.</p> <p>Výsledek práce je pak takový že hlavní motivátor zaměstnanců jsou peníze. Jako doporučení lze pak navrhnout to, aby se firma více zaměřila na zlepšení komunikace se zaměstnanci z důvodu, aby zaznamenávala ještě lepší výsledky a lépe se zaměřila na uspokojení jejich potřeb.</p>		

KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, práce, pracovníci, motivační program, motivační teorie

ANNOTATION

AUTHOR	Viček Ondřej		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivation of employees in ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Denisa Římalová, M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES			
	45		
NUMBER OF PICTURES			
	0		
NUMBER OF TABLES			
	3		
NUMBER OF APPENDICES			
	4		
SUMMARY			
	<p>The work is focused on the issue of employee motivation, explains the concept of motivation, the individual motivational theories. Explain the concept of motivation of work and in the end describes the motivation program of Škoda Auto a.s...</p> <p>In the practical part of the work, the main goal is to find out with the help of structured interviews with selected employees of the company how and by what they are mostly motivated in their work.</p>		

	<p>The result is that the main motivator of employees is money.</p> <p>As a recommendation, it can be suggested that the company should focus more on improving the communication with their employees to record even better results and better focus on satisfying their needs.</p>
KEY WORDS	Motivation, work, workers, incentive program, motivational theories