

Analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Aneta Nejezchlebová

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Aneta Nejezchlebová
Osobní číslo: M20148
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Vypracujte návrhy a doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-103-3.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta manažmentu a ekonomiky, 2016. ISBN 9788081530623.
- URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788073579258.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjímání-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu současné motivace zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s. Cílem této bakalářské práce je analyzovat současný systém zaměstnanců, zjistit důležitost benefitů pro zaměstnance a poskytnout návrhy na jeho vylepšení. V teoretické části práce jsou vymezeny základní pojmy z oblasti motivace. Jsou zde rovněž zahrnuty informace týkající se řízení lidských zdrojů a péči o zaměstnance. V úvodu praktické části je charakteristika vybrané společnosti, vývoj hospodaření za posledních pět let a motivační systém. V praktické část byla provedena analýza motivace společně s hodnocením benefitů pro zaměstnance prostřednictvím dotazníkového šetření a jeho následné zhodnocení. Na základě zjištěných skutečností jsou v závěru práce uvedeny návrhy a doporučení, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců společnosti.

Klíčová slova: motivace, zaměstnanci, benefity, řízení lidských zdrojů, společnost

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the analysis of the current motivation of employees in the company TREND CAR a.s. The aim of this bachelor thesis is to analyze the current employee benefits system, to determine the importance of benefits for employees and to provide suggestions for its improvement. In the theoretical part of the thesis the basic concepts of motivation are defined. Information related to human resource management and care is also included. employee care. The practical part starts with the characteristics of the selected company, the development of its performance over the last five years and the incentive system. In the practical part, an analysis of motivation together with an evaluation of employee benefits through a questionnaire survey was carried out and its subsequent evaluation. Based on the findings, the paper concludes with suggestions and recommendations to enhance the motivation of the employees of the company.

Keywords: motivation, employees, benefits, human resource management, company

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Kamilu Dobešovi Ph.D, za jeho čas, odbornou pomoc a aktivní přístup, který mi po celou dobu práce věnoval. Dále bych chtěla z celého srdce poděkovat své rodině, a také nejbližším, kteří měli se mnou trpělivost a podporovali mě během celého studia. Tímto bych ráda poděkovala i společnosti TREND CAR a.s., že mi pomohla s realizací této bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ÚKOL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	12
1.2 ČINNOSTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.3 CÍLE ŘÍZENÍ ZDROJŮ	14
2 MOTIVACE	15
2.1 VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE	15
2.2 MOTIV.....	16
2.3 STIMULACE	16
2.4 STIMUL.....	16
2.5 ZDROJE MOTIVACE	17
2.6 POTŘEBY	17
2.7 DEMOTIVACE	18
3 TYPY A DRUHY MOTIVACE	20
3.1 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	20
3.2 VNĚJŠÍ MOTIVACE	20
3.3 HMOTNÁ MOTIVACE.....	20
3.4 NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	21
4 MOTIVAČNÍ TEORIE	23
4.1 TEORIE POTŘEB	23
4.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	23
4.1.2 Alderferova teorie ERG	24
4.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	24
4.2 TEORIE ZAMĚŘENÁ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ	25
4.3 NÁSTROJE PRACOVNÍ MOTIVACE	26
4.3.1 Odměny	26
4.3.2 Sankce	26
4.3.3 Zpětná vazba	27
5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	28
5.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	28
5.2 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	28
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
5.5 PRACOVNÍ VZTAHY	30

II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	34
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	34
7.2 HISTORIE FIRMY	37
7.3 VÝVOJ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
7.4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	40
7.5 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	41
8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	43
8.1 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	44
8.1.1 Důležitost poskytovaných benefitů	44
8.1.2 Důležité faktory pro pracovní výkon	45
8.1.3 Hodnocení pracovního prostředí	47
8.1.4 Důležitost benefitů v budoucnu	49
8.1.5 Hodnocení budoucích benefitů podle zařazení ve společnosti	50
8.1.6 Identifikační otázky.....	54
9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	59
10 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	61
10.1 FINANČNÍ OHODNOCENÍ	61
10.2 PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ A ŽIVOTNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ.....	62
10.3 PŘÍSPĚVEK NA KULTURU A REKREACI.....	62
10.4 ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE ZE STRANY VEDOUCÍCH.....	62
10.5 TEAMBUILDINGOVÉ AKCE	63
10.6 ŠKOLENÍ A KURZY	63
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Motivace a spokojenost zaměstnanců představují klíčové faktory, které ovlivňují prosperitu a konkurenceschopnost každé společnosti. Motivovaní zaměstnanci mají větší ochotu vynaložit úsilí a energie pro dosažení firemních cílů. Naopak nízká motivace a nespokojenost vedou k demotivaci, fluktuaci a snížení produktivity, což má na firmu negativní důsledky. Celkově lze konstatovat, že investice do motivace a spokojenosti zaměstnanců je pro společnost důležitá. Kromě toho, že vede ke zlepšení produktivity a výkonnosti, tak také posiluje firemní kulturu a celkovou atmosféru na pracovišti.

V teoretické části se autorka bakalářské práce věnuje oblasti řízení lidských zdrojů. Tato oblast se zaměřuje na vedení a řízení lidí v organizaci. Jsou zde definovány jednotlivé úkoly, činnosti a cíle, které řízení lidských zdrojů sleduje. Kromě toho jsou v teoretické části vysvětleny základní pojmy týkající se motivace a jednotlivé rozdíly mezi nimi. Mezi rozebírané pojmy patří motiv, stimulace, stimul, zdroje motivace, potřeby nebo také demotivace. Jsou identifikovány a podrobně popsány různé druhy motivace, které se rozdělují na vnitřní a vnější, nebo hmotnou a nehmotnou formu motivace.

V další kapitole jsou rozebrány motivační teorie, které vedou k pochopení, jak lidé reagují na různé motivační podmínky, které na ně působí v určitých situacích. Tyto teorie zahrnují teorie potřeb a teorii zaměřenou na typologii pracovníků. Poslední kapitola se věnuje péči o zaměstnance, která zahrnuje popis pracovních podmínek a pracovního prostředí. Péče o zaměstnance dále zahrnuje vzdělávání, zaměstnanecké benefity nebo odměňování, které jsou zaměstnavatelem poskytovány.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s., která se zabývá prodejem nových i ojetých vozů. Kromě prodeje vozů nabízí servisní služby, údržbu a opravy a nabízí svým zákazníkům i náhradní vozidla. V praktické části bude představena společnost TREND CAR a.s. a její historie, vývoj hospodaření za posledních 5 let, vybrané personální ukazatele a jednotlivé benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům. Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat, jak zaměstnanci hodnotí jednotlivé poskytování benefitů. Také budou hodnotit pracovní prostředí, a tím ujasní svoji spokojenost ve společnosti. Praktická část se bude také věnovat hodnocení pracovního prostředí. Pro zjištění bude provedeno dotazníkové šetření, které poslouží k vyhodnocení dat a následnému vypracování návrhu a doporučení pro budoucí zlepšení motivace zaměstnanců ve společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit motivační systém zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s. a identifikovat klíčové faktory motivace pro jejich spokojenost v práci. Zaměstnanci budou hodnotit, zda poskytované benefity společností odpovídají jejich očekáváním a zda jsou s nimi spokojeni nebo nikoliv.

K dosažení tohoto cíle bude provedena analýza motivace zaměstnanců pomocí kvantitativního výzkumu. Pro tento cíl budou použita data, která byla získána z anonymního dotazníku s uzavřenými otázkami hodnocenými na škále podle důležitosti, který vyplnili zaměstnanci společnosti. Společnost také poskytla interní dokumenty, které budou použity jako zdroj pro praktickou část. Získané informace z těchto dokumentů poslouží k formulaci návrhů a doporučení, které by mohly být společností implementovány k zlepšení motivace svých zaměstnanců a zajištění k jejich spokojenosti.

Dotazníkové šetření bude vytvořeno tak, aby jeho výsledky poskytly co nejkonkrétnější odpovědi na aktuální situaci ve společnosti. Dotazník bude vytvořen v Microsoft Word a následně ve fyzické podobě rozdán na dvou pobočkách, které společnost TREND CAR a.s. má, a to v Šenově u Nového Jičína a v Olomouci. Vyplnilo ho 37 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců a míra návratnosti byla 90,24 %.

V kontingenčních tabulkách budou použity odpovědi z dotazníku, aby se lépe porozumělo budoucím benefitům, které souvisejí s charakteristikami zaměstnanců, zejména v rámci jejich pracovní pozice ve společnosti. Tímto způsobem se lépe identifikovalo, které benefity jsou pro jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců atraktivní a jaká opatření by mohla být přijata pro efektivní využití jednotlivých benefitů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů, známé také pod anglickou zkratkou *human resource management* (ve zkratce HRM), se kterým se lze setkat v běžném životě i v odborné literatuře. Je používán ve dvou významech. V prvním případě se zaměřuje na vedení a řízení lidí v organizaci, a tou je personalistika. Personální práci a její přístupy je význam druhý, který vede k efektivnímu vedení a řízení lidí v organizaci. (Šikýř, 2014)

Řízení lidských zdrojů představuje manažerský přístup k využívání lidského potenciálu, s cílem dosáhnout organizačních cílů a zajistit udržitelný rozvoj firmy do budoucna. (Armstrong a Taylor, 2015)

Urbancová a Vrabcová (2023) ve své publikaci uvádí, že je důraz kladen na strategický přístup a dlouhodobý rozměr v procesu formování managementu týkající se lidských zdrojů, který musí být brán a ohledem na širší kontext jako je trh práce, prostředí, region a potřebu aktivního zahrnutí zaměstnanců nejen do jejich pracovních povinností, ale i do širší organizační kultury a cílů organizace. Při tomto procesu je klíčové brát v úvahu provedení a zapojení relevantních zúčastněných stran, jako jsou majitelé, zaměstnanci, vedení a vnější okolí. Spolupráce je důležitá k dotáhnutí cílů organizace.

1.1 Úkol řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby každá společnost měla dostatečný počet zaměstnanců, kteří budou motivováni ve své práci a budou pro ni mít dostatečné kompetence. Je to hlavně pro to, že to ovlivňuje výkon a chování jednotlivců, jehož výsledky práce mají vliv na výsledky podnikání organizace. (Šikýř, 2014)

Stejného názoru jsou i Urbancová a Vrabcová (2023), že pro každou organizaci jsou hodnoty zaměstnanců velmi důležité a klíčové pro bohatství organizace do budoucna. Tato skutečnost je potvrzována i tím, že v oblasti managementu lidských zdrojů jsou pracovníci ti, kteří mají klíčovou roli a rozhodují o tom, zda se organizace na trhu prosadí či nikoliv.

Když organizace má jasno v tom, co chce dělat ve své podnikatelské činnosti, může tyto informace přenést do svých požadavků na personál. Vzhledem k tomu, že jsou procesy nábory a udržení lidských zdrojů nákladné a časově náročné, je rozumné si udržovat talentované zaměstnance co nejdéle. Nicméně, v průběhu času je nevyhnutelné, že zaměstnanci odejdou z různých důvodů. (Mathis a Jackson, 2009)

1.2 Činnosti řízení lidských zdrojů

Činnosti řízení lidských zdrojů zahrnují aktivity, které podporují organizace v hledání a efektivnímu využívání kvalifikovaných jedinců, kteří přispívají k dosahování strategických cílů organizace.

Mezi jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů Šikýř (2014) zahrnuje:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování na volná pracovní místa,
- hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu,
- odměňování zaměstnanců,
- rozvoj zaměstnanců a jejich vzdělávání,
- péče o zaměstnance.

Kromě dodržování právních předpisů musí řízení lidských zdrojů splnit požadavky v dalších oblastech, které s nimi souvisí. Vrabcová a Urbancová (2023) je rozdělily do následujících částí:

- **Personální administrativa** – zahrnuje plánování a evidenci výkonů zaměstnanců, docházkový systém a organizační strukturu a nastavení pracovní flexibility, jako je možnost práce z domova nebo flexibilní pracovní režimy.
- **Zaměstnanecké benefity a odměňování** – zahrnuje hodnocení zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých benefitů, zpracování mezd, sledování personálních událostí, pracovní cesty, vzdělávání aktivity a plánování dovolené.
- **Získávání a výběr zaměstnanců** – zahrnuje procesy výběrového řízení, nábor nových zaměstnanců a budování značky zaměstnavatele.
- **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – zahrnuje opatření pro zvyšování produktivity, školení zaměstnanců, identifikace a rozvoj talentů a školení BOZP.

1.3 Cíle řízení zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) ve své publikaci identifikují několik klíčových oblastí, které jsou nezbytné pro dosažení strategického úspěchu organizace. Těmito oblastmi je začlenění strategií řízení lidských zdrojů do celkové strategie firmy a zajištění, že personální aktivity podporují dosažení strategických cílů. Pro dosažení cílů, je důležité vytvoření pozitivní a motivující pracovní kultury, která maximálně podporuje pracovní výkon. Dalším klíčovým cílem je nábor, výběr a následný rozvoj talentovaných pracovníků. Stejně jako snaha o vytvoření pozitivních pracovních vztahů s budováním důvěry mezi zaměstnanci a vedením. V neposlední řadě se řízení lidských zdrojů zabývá podporou dodržování morálních principů v rámci personální politiky organizace.

2 MOTIVACE

V následující kapitole se autorka bakalářské práce zaměří na literární rešerši, která se týká motivace, která je jedna z klíčových témat řízení lidských zdrojů. Motivace hraje důležitou roli v tom, jak zaměstnanci vnímají svou práci, včetně toho jak velkou míru angažovanosti a ochoty projevují.

2.1 Vymezení pojmu motivace

Slovo motivace má latinský původ, a pochází ze slova *movere*. V překladu znamená hýbat se či pohybovat se. Motiv či motivace představuje sílu, která pohání lidské jednání. Je to vnitřní hnací motor, který je skrytý uvnitř nás samotných. Může se projevovat jako touha, emocionální stav, potřeba nebo jakákoliv jiný impuls zkrátka cokoli, který pobízí k akci. V jednoduchosti je motivace to, co nás zvedá ze židle a nutí nás dělat věci. (Adair, 2004)

Armstrong (2016) popisuje motivaci jako proces, díky kterému lze přimět lidi, aby se vydali tím směrem, kterým mají.

Urban (2017) ve své publikaci zdůrazňuje, že motivace podřízených je jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Motivovaní pracovníci pak dosahují lepších výsledků, jsou produktivnější a jsou méně náchylní k chybám a je nad nimi snížena kontrola a dohled. Pro pochopení motivace pracovníků se předpokládá pochopení nejen okolností, které ji podporují ale i ty, které ji brání. Tyto zmiňované okolnosti, které jsou označovány za motivační faktory úzce souvisí s lidskými potřebami, protože je buď uspokojují nebo v jejím uspokojení brání.

Neexistuje jeden univerzální nástroj motivace pro všechny zaměstnance, neboť každého zaměstnance může motivovat něco jiného. Je tedy klíčové identifikovat, co je skutečně motivuje jednotlivé zaměstnance. (Urban, 2017)

Motivace nese mnoho výhod, pokud se správně identifikují motivy jednotlivce, pak může práce pokračovat i bez zásahu vnějších podnětů. (Plamínek, 2015)

2.2 Motiv

Motiv je představován jako koncept vnitřní psychické síly s hlubokým psychologickým podložením. Může se chápat jako vnitřní psychická síla která pohání lidské chování či jednání a dodává mu smysl. Tato síla pramení z lidských potřeb, přání nebo tužeb směřující k dosažení určitých cílů. To následně vyvolává vnitřní uspokojení, jelikož to přináší pocit ze splněného dosaženého cíle. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

2.3 Stimulace

Pojmy stimulace a motivace jsou často zaměňovány, ačkoliv se jedná o dva odlišné procesy. Na to upozorňuje Plamínek (2015), že i přes to, že mohou oba pojmy působit současně. Je klíčové si uvědomit, že pozitivní vztah k dané činnosti vychází z dvou hlavních příčin. To může být buď vnější odměna, jako jsou finanční benefity, nebo vnitřní motivace jedince, který se snaží uspokojit určitou potřebu.

Člověk, který vykonává určitou činnost, která je podporována vnějšími stimuly a zároveň s vlastní ochotou, tak se tento proces označuje za stimulaci. V opačném případě, když na člověka působí vnitřní motivy, tak se mluví o motivaci. Když jedinec jedná na základě vnitřní motivace, hovoříme o motivaci. Činnost je ukončena v okamžiku, kdy vnější podněty přestanou působit na jedince. Tato situace je nevýhodná, protože práce pokračuje pouze za přítomnosti vnějších stimulů. (Plamínek, 2015)

Při realizaci strategických cílů organizace je důležité brát v úvahu uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců. Je proto nezbytné, aby si organizace nastavila takové nástroje stimulace pro zaměstnance, které budou mít pozitivní dopad na jejich motivaci. (Šikýř, 2014)

2.4 Stimul

Stimulace a stimul jsou dva pojmy, u kterých se občas stává, že jsou používány jako synonyma, proto je jejich rozlišení z manažerského hlediska potřebné. Pro vysvětlení je stimul popisován jako faktor, kterým může být podnět nebo pobídka, která vychází z určitého prostředí, které vyvolá v člověku změnu motivace. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

Bedrnová a Nový (2007) rozdělili stimuly na:

- **hmotné** – pracoviště a mzda,
- **nehmotné** – uznání a čas,

- **finanční** – zisk a cena,
- **nefinanční** – reklama a kvalita,
- **pracovní** – úkol a norma,
- **mimopracovní** – volný čas a bydlení,
- **prospěšné** – sport,
- **škodlivé** – tabák, alkohol a drogy.

2.5 Zdroje motivace

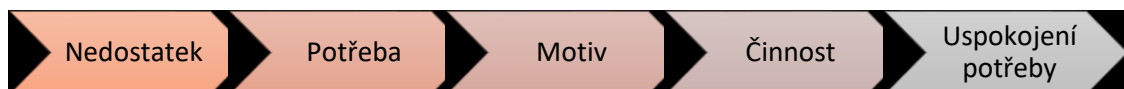
Motivace vychází z určitých zdrojů, na základě, kterých vzniká. Pro plné pochopení problematiky spojené s motivací lidského chování je nutné porozumět tomu, odkud motivace pochází. Mezi základní zdroje motivace se řadí:

- **potřeby,**
- **návyky,**
- **zájmy,**
- **hodnoty a hodnotové orientace,**
- **ideály.** (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

2.6 Potřeby

Potřeby jsou základním faktorem motivace, neboť představují uvědomělý nedostatek konkrétního prvku, který je pro jedince nezbytný nebo významný z psychologického hlediska. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012)

Následující Obrázek 1 Zmiňované vztahy potřeb, motivace a činnosti lze názorně ukázat následujícím obrázkem.



Obrázek 1 Schématické znázornění vztahu chování člověka (vlastní zpracování podle Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

Potřeby se dělí na:

- **Primární**, které jsou nezbytné pro přežití a fungování lidského organismu. Jsou to biologické potřeby, které zahrnují potřebu kyslíku, tekutin a potravy.
- **Sekundární**, které souvisejí s lidskými interakcemi, kulturními a společenskými vazbami. Jsou to sociální a společenské potřeby. (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)

2.7 Demotivace

Demotivace představuje protiklad motivace a nastává v případě, kdy zaměstnanec svou motivaci ztrácí. Tento stav může vést k poklesu výkonu nebo dokonce až ke špatné náladě v týmu nebo v celé organizaci. (Lochmannová, 2016)

Nejdůležitější je si ujasnit, proč vlastně zaměstnanci ztrácejí motivaci. Jaká je hlavní příčina proč přemýšlejí nad odchodem do jiné společnosti.

Mezi důvody ztráty motivace se může zařadit:

- **Nízká úroveň či úplná ztráta flexibility** – Důvěra je důležitá i v pracovním prostředí, pokud zaměstnavateli záleží na svých zaměstnancích a důvěřuje jim, vede to k rovnováze mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců. Naopak nedostatek flexibility může vést k nerovnováze mezi pracovním a osobním životem, což se může projevit nespokojeností zaměstnanců a snížením jejich pracovního výkonu.
- **Nedostatečné naslouchání** – Zaměstnanci musí mít jistotu toho, že mohou sdělit své názory někomu, kdo je vyslechne, aby dostali zpětnou vazbu. Bez ohledu na to, zda se jedná o pozitivní nebo negativní zpětnou vazbu.
- **Hodnocení** – V mnoha firmách nenajdeme stejný a správně nastavený model pro hodnocení zaměstnanců. Často jsou zaměstnanci hodnoceni na základě celkových výsledků organizace, aniž by byla zohledněna jejich individuální pozice. Hodnocení je klíčové, protože umožňuje zaměstnavateli ocenit své zaměstnance a zhodnotit jejich práci.
- **Nevhodné či nefunkční technologie** – Pokud se v práci setkáme s nedostatkem funkční technologie, která by nám pomohla dosáhnout našich pracovních cílů a splnit úkoly, může to vyvolat demotivující pocit. (Motivace a demotivace zaměstnanců: Jen tenká hranice mezi úspěchem a neúspěchem, 2020)

3 TYPY A DRUHY MOTIVACE

Podle Herzberga (1957) byla motivace specifikována na dva typy motivace, a to na vnitřní a vnější motivaci. Již podle názvu lze rozpoznat, že se budou lišit faktory, kterými jsou ovlivňovány. Optimální pracovní výkon je dosažen, když se vzájemně doplňují jak vnitřní, tak vnější motivace jednotlivce. (Kocianová, 2010)

3.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace pramení z vnitřních podnětů a uspokojení, což znamená, že jedinec sám nalézá motivaci v sobě. Tento druh motivace se projevuje, když jedinec vnímá svou práci jako smysluplnou a zajímavou. (Armstrong, 2020)

Faktor, který pomáhá k vnitřní motivaci je touha po viditelnosti výsledků práce. Tento faktor bývá často nejsilnější. Ke zvýšení sebevědomí zaměstnancům pomáhá, když vidí konkrétní výsledky za odvedenou práci. (Urban, 2017)

Při motivaci je důležité zaměřit svou pozornost na každého jednotlivce zvlášť, protože vzniká z individuálních potřeb. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

3.2 Vnější motivace

Vnější motivace, která na rozdíl od vnitřní motivace vychází ze záměrně vnějšího působení, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace. Vnější motivace může zahrnovat i negativní stimuly, jako je snížení finančních odměn nebo konfrontace s kritikou. (Armstrong, 2020)

Mezi vnější faktory motivace patří všechny odměny, které dostávají zaměstnanci od svého zaměstnavatele za svou odvedenou práci. Za nejběžnější faktory jsou považovány finanční odměny ve formě mzdy, bonusů nebo příplatků. Dále může jít o povýšení nebo jiný kariérní postup. Kromě peněžních odměn je zahrnuto také ocenění a uznání. (Urban, 2017)

3.3 Hmotná motivace

Hmotná motivace hraje důležitou roli v lidském chování, zejména u lidí s nižší životní úrovní. Pro ně je dosažení vyššího materiálního standardu velmi silným motivačním faktorem. S rostoucí životní úrovní se však potřeby lidí mění, jsou-li základní potřeby již uspokojeny, lidé se začínají zaměřovat na vyšší potřeby. Koncept kulminačního bodu popisuje moment, kdy zvyšování mzdy se již nestává motivačním faktorem. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Peníze představují dominantní hmotný faktor motivace, které mohou uspokojovat různé druhy potřeb. (Urban, 2004)

Příklady hmotné motivace mohou být:

- finanční či osobní ohodnocení,
- prémie a odměny,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu, relaxaci, sport,
- příspěvek na lékařskou péči.

Existuje nespočet možností hmotné motivace, které zaměstnanec může využívat v podobě benefitů, pokud prokáže své dovednosti. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

3.4 Nehmotná motivace

U nehmotné motivace v žádném případě neplatí, že by byla brána za slabší motivační faktor. Naopak pro mnoho zaměstnanců představuje nehmotná motivace silnější faktor, jelikož dokáže být variabilní a víc bohatá. Tyto motivace jsou ve spojení i s osobním životem, se kterým má dlouhodobější účinek. Je důležitá pro rozvoj každé společnosti, protože dokáže přistupovat k hodnotám jako je humanita nebo etika. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Příklady nehmotné motivace:

- možnost rozvoje a přístup ke vzdělávání,
- prestiž a pověst firmy,
- vztahy a firemní kultura,
- pracovní prostředí,
- efektivní a bezkonfliktní komunikace,
- důvěra, ocenění a uznání.

Opravdový manažer je ten, který dokáže nepracovat jen pro sebe, ve svůj prospěch, ale pro ostatní. Proto by subjekty managementu měly myslet primárně humanisticky, nejen pragmaticky. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Nehmotné motivační faktory bývají podceňovány i ze strany vedoucích pracovníků. Je to velká škoda, protože mají tu schopnost uspokojit zaměstnance, které nelze uspokojit penězi.

Součástí nehmotné motivace je ocenění, uznání a příležitosti k osobnímu růstu. Jsou to prvky, které nedostávají dostatečnou pozornost ze strany nadřízený, přestože jsou důležité pro zaměstnance, jelikož uspokojují jejich potřeby, které nelze plně nahradit finančními prostředky. (Urban, 2017)

4 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie se snaží vysvětlit a předvídat lidské chování v různých situacích. Zkoumají faktory, které ovlivňují motivaci, a to jak vnější faktory, tak i faktory vnitřní. Na základě těchto poznatků se motivační teorie snaží vytvořit modely, které popisují, jak by lidé pravděpodobně zareagovali na různé motivační podněty. Tyto modely nedávají dokonalý návod na to, aby se všichni chovali v různých situacích stejně.

Rozlišují se tři základní kategorie:

- teorie potřeb,
- teorie zaměřená na motivační proces,
- teorie rozdělená na typologii pracovníků. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb hraje důležitou roli v pochopení lidské motivace, zaměřuje se na faktory, které motivují lidi v uspokojování svých potřeb. Zaměřuje se na identifikaci faktorů, které motivují lidi k uspokojování svých potřeb. Tyto jednotlivé teorie se od sebe liší v tom, jaké typy potřeb jsou rozlišovány a v jakém pořadí je lidé uspokojují. (Armstrong a Taylor 2015)

Mezi motivační teorie potřeby patří: Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie a McClellandova teorie potřeby úspěchu. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb je jedna z neznámějších motivačních teorií. Jejím autorem je americký psycholog a profesor Abrahama Maslowa, který byl přesvědčen, že prvně musí být porozuměno lidské motivaci obecně. Ta následně povede k pochopení motivace v práci. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Maslowem byla vytvořena hierarchie lidských potřeb, kterou rozdělil do pěti kategorií potřeb, které jsou uspořádány hierarchicky od nejnižší k nejvyšší. Rozdělené jsou na potřeby fyziologické, bezpečí, lásky, sounáležitosti a sebeaktualizace. (Kocianová, 2010)

Potřeby jsou uspořádány v této hierarchii, protože pokud je uspokojena potřeba na nižší úrovni, stává se dominantní potřeba na vyšší úrovni. Pozornost se pak právě soustředí

na uspokojení vyšší potřeby. Nejvyšší potřeba, kterou je potřeba seberealizace, však nemůže být nikdy plně uspokojena. Sám Maslow vyjádřil pochybnosti o přesnosti své hierarchie, protože může být náročné akceptovat myšlenku, že lidské potřeby lze uspořádat do hierarchického modelu. Nicméně zdůraznil důležitost vyšších potřeb. (Armstrong a Taylor, 2015)



Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování podle Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.1.2 Alderferova teorie ERG

Aldeferova teorie, známá také jako ERG teorie, kterou vytvořil Clayton Aldefer. Tato teorie byla rozdělena do tří kategorií potřeb, a jsou to:

- potřeby existenční (Existence) – jsou to základní potřeby nutné pro přežití, jako je jídlo, voda, spánek a bezpečí,
- potřeby harmonických vztahů (Relatedness) – zahrnuje udržování dobrých vztahů s ostatními,
- potřeby růstu (Growth) – tyto potřeby zahrnují osobní rozvoj a růst.

Maslow i Alderfer se shodli v tom, že lidé mají tendenci se pohybovat v hierarchii směrem nahoru, když jsou uspokojeny potřeby nižší. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.1.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzbergové dvoufaktorová teorie motivace rozlišuje dvě skupiny faktorů, které jsou spojené s vnějšími pracovními podmínkami. Za první skupinu se označují satisfaktory neboli motivátory. U motivátorů se jedná o uznání, odpovědnost, úspěch nebo osobní růst.

Tato skupina souvisí s osobností jedince. Druhou skupinou jsou dissatisfactory neboli hygienické vlivy. (Kocianová, 2010)

Z hlediska pro pracovní chování mají motivátory dominantnější postavení. Hygienické faktory však samy o sobě nestačí k dosažení vysoké úrovně motivace a spokojenosti pracovníků, jsou potřeba spíše pro udržení minimální úrovně uspokojení dané potřeby. Z toho důvodu nejsou ani pracovníky příliš vnímány. V případě, že dojde k její negativitě, dojde k poklesu pracovní motivace, která povede ke zvýšení pocitu nespokojenosti. K hygienickým faktorů se řadí: organizace, systém managementu, pracovní podmínky, způsob kontroly, vztahy s vedoucím, vztahy se spolupracovníky, vztahy s podřízenými, pracovní postavení, životní styl, výdělků a pracovní jistota v zaměstnání. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

4.1.4 McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti

McClelland (1961) vytvořil klasifikaci potřeb, kde identifikoval tři hlavní potřeby. Mezi potřebami, které se vyčleňují, patří touha po úspěchu, která motivuje jedince k dosahování cílů a překonávání překážek za účelem překonání konkurence. Další důležitou potřebou je touha po sounáležitosti, která se projevuje ve vytváření a udržování vztahů s ostatními lidmi. Poslední potřebou je touha po moci, která zahrnuje navazování a upevňování mezilidských vztahů. (Armstrong a Taylor, 2015)

4.2 Teorie zaměřená na typologii pracovníků

McGregor došel k závěru, že je nezbytné vypracovat alternativní teorii lidské motivace na pracovišti, která lépe odpovídá skutečné lidské povaze. Tuto teorii pojmenoval teorie X a teorie Y, která by lépe ukázala lidskou stránku podniku. Na rozdíl od teorie X, která se zaměřuje na vnější kontrolu chování, teorie Y klade důraz na schopnost jednotlivců sami se řídit a kontrolovat. Podle teorie Y jsou lidé přirozeně motivovaní, mají také potenciál pro individuální růst a jsou schopni převzít odpovědnost a ochotně směřovat své úsilí k dosažení cílů organizace. (Latham, 2012)

Tabulka 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Pracovník typu X	Pracovník typu Y
<ul style="list-style-type: none"> • vyhýbá se práci • plní jen nevyhnutelné úlohy • nevyvíjí aktivitu ani iniciativu • preferuje jasné příkazy • musí být nabádaný k práci • musí být kontrolovaný • podnětem k výkonu je odměna nebo trest 	<ul style="list-style-type: none"> • má přirozený sklon pracovat • je aktivní a iniciativní • je vynalézavý a kreativní • je ochotný přijímat zodpovědnost • nachází v práci smysl a uplatnění • podnětem k vyšším výkonům je přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění výsledků, příležitost k růstu atd.

4.3 Nástroje pracovní motivace

Úspěšná motivace zaměstnanců vyžaduje dva zásadní předpoklady. Prvním je pečlivý výběr a porozumění motivujícím faktorům, které odpovídají jednotlivým zaměstnancům a potřebám organizace. Druhým je správné využití těchto faktorů ve vhodných situacích, které následně podporují motivaci nejen zaměstnanců ale i slouží k naplnění cílů organizace. (Urban, 2017)

4.3.1 Odměny

Odměna je forma uspokojení potřeb, kterou zaměstnanec získá v důsledku své práce nebo za její úspěšné provedení. Neomezuje se pouze na finanční prostředky, ale může mít jakoukoliv podobu, která zaměstnance potěší a bude jej motivovat k vykonání určité činnosti. Pokud se chce zabránit tomu, aby odměny nepůsobily automaticky, měly by být spojeny s konkrétními výsledky zaměstnanců. (Urban, 2017)

4.3.2 Sankce

Sankce jsou negativním motivačním faktorem, který může mít podobu hrozby nebo trestu. V praxi to znamená, že je zaměstnanec potrestán, pokud nesplní svůj úkol včas a správně. Může mít různé podoby, od hmotné (např. snížení platu, pokuta) až po nehmotné (např. napomenutí, snížení hodnocení). Pro většinu osob není kritika příjemná. Motivace zaměstnanců se často neobejde bez možnosti určitých sankcí, např. v případě, když se zaměstnanec snížila jeho výkonnost. (Urban, 2017)

4.3.3 Zpětná vazba

Manažeři v managementu využívají pojem zpětné vazby ve dvojitým významu. Očekávají, že skrze zpětnou vazbu bude organizace schopna reagovat na nové informace o sobě a svém prostředí. Zároveň požadují zpětnou vazbu od lidí, aby pochopili, jak jejich chování může ovlivňovat ostatní jedince a prostředí kolem nich. Tento proces mezi lidmi je klíčový pro efektivní fungování společnosti. Její pochopení a správné využívání zpětné vazby manažerům umožňuje lépe pochopit dynamiku svého týmu lidí a organizace tímto může přizpůsobit svá rozhodnutí podle potřeb. (Plamínek, 2018)

5 PÉČE O ZAMĚSTNANCE

Péče o zaměstnance spočívá ve vytváření vhodných pracovních podmínek a prostředí, které umožňuje zaměstnancům, aby dosahovali požadovaného výkonu práce. Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům tyto podmínky, které nejen splňují právní povinnosti, ale jsou také ekonomickou nezbytností. Pozitivní pracovní prostředí má vliv na motivaci, dovednosti, spokojenost, zdraví, výkony a chování zaměstnanců. Jsou základním předpokladem pro úspěšné provedení práce a dosažení výsledků. (Šikýř, 2014)

Šikýř (2014) rozdělil péči o zaměstnance na povinnou a dobrovolnou. Povinná péče vychází ze zákona a smluvních závazků, zatímco dobrovolná péče je nadstandardní péče, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec zákonných povinností.

5.1 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí má zásadní vliv na pracovní pohodu zaměstnanců, ale i na jejich pracovní výkon. Je nutné si uvědomit, že pracovní prostředí může ovlivňovat zdraví zaměstnanců, které může vést k úrazu nebo pracovní neschopnosti, které v konečném důsledku může změnit pracovní dobu. Důležité je si uvědomit, že může ovlivňovat, jak se pracovník cítí spokojený ve své práci, anebo jeho vztah k firmě. Pracovní prostředí zahrnuje fyzické aspekty jako stroje, vybavení a ochranné pomůcky na pracovišti, spolu s technologiemi a sociálním prostředím, které společně vytvářejí ideální podmínky pro práci. (Koubek, 2011)

Pracovní prostředí tvoří různé typy faktorů, které dokážou ovlivňovat zaměstnance během práce, jsou to faktory fyzikální, biologické, sociální, chemické, kulturní. Mají vliv na jejich zdraví, motivaci, dovednosti, schopnosti a chování. Vytváření příjemného pracovního prostředí pro zaměstnance je nejen povinností, ale rovněž nutností. Musí se dodržovat příslušné právní předpisy, včetně souvisejících zákonů, nařízení vlády a vyhlášek ministerstev. (Šikýř, 2014)

5.2 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity (výhody) jsou dodatečným peněžním plněním, které jsou poskytovány zaměstnavatelem pro zaměstnance v souvislosti se zaměstnáním. Tyto poskytované benefity mají za cíl zlepšit situaci zaměstnanců, zvýšit atraktivitu zaměstnání a posílit image zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou nabízet širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, které jsou rozděleny podle účelu nebo jejich povahy. Mezi sociální výhody mohou patřit půjčky, pojištění, kulturní a sportovní aktivity nebo

odpočinek. Zaměstnanecké výhody spojené s prací zahrnují benefity jako stravování, doprava, ubytování a vzdělání. Benefity spojené s pozicí v organizaci mohou zahrnovat poskytnutí firemního vozidla, nabídku firemního bytu, vybavení kanceláře, finanční příspěvek nebo mobilní telefon poskytovaný zaměstnavatelem. (Šikýř, 2014)

Zaměstnanecké výhody, jsou tou částí odměny, která často není spojena s přímými pracovními výsledky. Jejich hlavním účelem je pečovat o zaměstnance, ale mohou také zohledňovat délku zaměstnání, úkol nebo náročnost úkolu. Firmy je poskytují, aby získaly a udržely si kvalitní personál a využily výhody daňově zvýhodněného odměňování. I když benefity obvykle neovlivňují pracovní výkon zaměstnanců, mohou posílit jejich věrnost, zejména pokud jsou nabízeny i jinými společnostmi. (Urban, 2013)

5.3 Vzdělávání zaměstnanců

Ústředním cílem vzdělávání a rozvoje v rámci organizace je podporovat společné zlepšování prostřednictvím vzájemného uznání, profesního a etického růstu, které pomáhá k dosahování strategických cílů, rozvoji individuálních schopností a uznání rozmanitosti jednotlivců. (Armstrong a Taylor, 2015)

Péče o personální rozvoj zaměstnanců je oblast, která přináší výhody jak pracovníkům, tak zaměstnavatelům. Hlavním zaměřením je péče o kvalifikaci zaměstnanců a jejich následná podpora dalšího rozvoje. Podpora vzdělávání a poskytování příležitostí k dalšímu rozvoji má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost a cit pro sounáležitost s organizací, což zvyšuje jejich zájem, odpovědnost a oddanost vůči firmě. Je povinností zaměstnavatele zajistit, aby zaměstnanci byli řádně informováni o svých možnostech pro profesní rozvoj, které firma může poskytnout. Nejasné perspektivy a nejistota ohledně kariérního rozvoje mohou vést k odchodu zejména těch nejlepších a nejvíce ambiciózních zaměstnanců. (Koubek, 2011)

5.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je složitá a často matoucí oblast, na niž zaměstnavatelé i zaměstnanci kladou svou pozornost. Vyvolává totiž konflikty a nesrovnalosti. Je nezbytné vybudovat odměňovací systém, který bude vyhovovat oběma stranám a podporovat produktivitu, zatímco zachovává spravedlnost a rovnost mezi zaměstnanci. Tento systém hraje klíčovou roli při budování harmonických vztahů v rámci organizace. Typickou odměnou je plat nebo mzda, která je ať už ve formě peněžního ohodnocení nebo jiných forem

odměn. Zaměstnanci ji dostávají za svou odvedenou práci. Existují i odměny, které nemají finanční charakter, avšak přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců. (Koubek, 2011)

5.5 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy zahrnují rozmanité propojení mezi lidmi v rámci i mimo organizaci, a to jak ve formálních, tak neformálních rovinách. Individuální vztahy se týkají interakcí mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich nadřízenými, zatímco kolektivní pracovní vztahy vznikají mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli, jako jsou zástupci rad zaměstnanců nebo odborových organizací. Neformální vztahy pak zahrnují běžné mezilidské interakce a sociální vazby. Takové vztahy vznikají přirozeně mezi jednotlivci uvnitř i vně organizace a jsou založeny na dodržování právních norem, lidských práv a základních pravidel slušného chování všemi zaměstnanci, včetně vedení. Vůdčí role v organizaci mají klíčový vliv na formování těchto vztahů tím, že svým vlastním příkladem a hodnocením podporují přijatelné formy chování mezi zaměstnanci a aktivně potlačují jakékoli nepřiměřené projevy. Jejich postoj ovlivňuje, jak se jednotlivci chovají k sobě navzájem, k okolí a také k vedení. (Šikýř, 2016)

Kvalita mezilidských vztahů v práci má významný dopad na dosahování firemních cílů, jak individuálních, tak pracovních a osobních cílů zaměstnanců. Příznivé pracovní vztahy přispívají k vyšší spokojenosti zaměstnanců a usnadňují sladění jejich individuálních cílů s cíli firmy. Naopak, nepříznivé a narušené pracovní vztahy vytvářejí prostředí plné nejistoty a obtížně dosažitelných cílů, což často vede ke konfliktům, stížnostem a porušování pracovní disciplíny. (Koubek, 2011)

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretické části se věnovala oblasti řízení lidských zdrojů. Jde o manažerský přístup, který využívá schopnosti zaměstnanců k vykonávání práce takovým způsobem, pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti a prosperity organizace. Tento přístup zdůrazňuje důležitost efektivního řízení lidských zdrojů tak, aby podporovalo firemní cíle a strategie. Zahrnuje personální práci, poskytování zaměstnaneckých výhod, nábor a výběr zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání. Hlavním cílem je vytvoření pozitivního pracovního prostředí a důvěry mezi zaměstnanci a vedením, což přispívá k jejich spokojenosti a účinnému fungování týmu.

Druhá kapitola se soustředila na motivaci, která představuje hnací sílu uvnitř nás samotných, neboť je to vnitřní proces uvnitř každého jedince. Dále zde byly objasněny pojmy spojené s motivací a jejich rozdíly. Pojmy, které jsou často zaměňovány je stimulace a motivace, zatímco stimulace se týká vnějších podnětů, motivace vychází z vnitřních pohnutek. Stimul je faktorem, který vychází z okolí a má schopnost ovlivnit motivaci jedince. Existuje několik typů stimulů, včetně těch hmotných a nehmotných, finančních i nefinančních, pracovních i mimopracovních, které mohou mít různý vliv na jedince. Základním zdrojem motivace jsou potřeby, které lze chápat jako nedostatek něčeho, co je pro jednotlivce důležité. Demotivace nastává, když zaměstnanec ztrácí svou motivaci, což může vést k poklesu výkonu nebo negativní náladě v týmu či organizaci. Ztráta motivace může být způsobena chybějící flexibilitou, nedostatečným nasloucháním a hodnocením zaměstnanců na základě výsledků nebo také nefunkčními technologiemi, které slouží pro splnění pracovních úkolů.

Existují různé typy a druhy motivace, které působí na motivaci člověka, ty byly vysvětleny ve třetí kapitole. Vnitřní motivace vychází z pocitu, když je práce pro člověka vnitřně přínosná. Naopak vnější motivace je dána vnějšími faktory, jako je finanční ohodnocení, bonus nebo prémie. Kritika může být vnější motivací, stejně jako finanční odměny, které patří mezi hmotnou motivaci. Naopak, nehmotnou motivací může být firemní kultura, pracovní podmínky, komunikace nebo také image firmy. Ačkoli se může zdát, že nejsou tak důležité, ve skutečnosti mají velký vliv na motivaci. Teorie cukru a biče představuje dva motivy, které se použijí a tím je na jedné straně odměna a na druhé straně strach z následků. Tyto stimuly přinutí člověka k činnostem, které by sám od sebe neudělal.

Motivační teorie se zaměřují na identifikaci faktorů, které ovlivňují motivaci. Hierarchie potřeb, která se nazývá Maslowova teorie potřeb, rozdělila potřeby do pěti kategorií, které jsou uspořádány v pyramidě od nejnižší po nejvyšší, přičemž uspokojení nižších potřeb

umožňuje postup k vyšším. Dalšími teoriemi motivace jsou: Alderferova teorie ERG, Herzbergova dvoufaktorová teorii motivace, McClellandova teorie potřeb úspěchu, moci a sounáležitosti a poslední je teorie X a Y, která se týká typologii pracovníků. Mezi nástroje pracovní motivace patří odměny, sankce a zpětná vazba.

Poslední pátá kapitola se zabývala péčí o zaměstnance. Pracovní prostředí má významný dopad nejen na pohodu zaměstnanců, ale také na jejich pracovní výkon a zdravotní stav, což může ovlivnit i zdravotní stav a vést až k pracovní neschopnosti. Kromě toho může ovlivňovat spokojenost zaměstnance a jeho vztah k firmě. Zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány zaměstnavatelem pomáhají k zvýšení image zaměstnavatele. Nabídka zaměstnaneckých benefitů může být celá škála. V této kapitole je i vysvětleno, jak klíčové je vzdělávání pro rozvoj zaměstnanců v rámci firmy. Odměňování zaměstnanců může mít jak finanční, tak nefinanční podobu. Co se týká každé organizace, jsou pracovní vztahy, které jsou jak uvnitř, tak i mimo organizaci. Kvalita pracovních vztahů má významný dopad na dosahování firemních cílů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou motivace zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s. Tato společnost se zabývá prodejem nových i ojetých vozů. Vedle prodeje vozů nabízí servisní služby, údržbu a opravy. Svým zákazníkům také společnost poskytuje náhradní vozidla. V současné době zde pracuje 41 zaměstnanců. Cílem společnosti je poskytovat kvalitní produkty a služby a zároveň se přizpůsobovat a reagovat na změny na trhu a potřebám zákazníků.

Následující Obrázek 3 představuje logo společnosti.



Obrázek 3 Logo TREND CAR a.s.
(zdroj: TREND CAR a.s.)

7.1 Představení společnosti

Společnost TREND CAR a.s., byla založena v roce 1993 a sídlí na území České republiky v Šenově u Nového Jičína, který leží v Moravskoslezském kraji. TREND CAR a.s., má i druhý autosalon v Olomouckém kraji, a to přímo v Olomouci. V Šenově u Nového Jičína zastupuje prodej aut značky MITSUBISHI a SUZUKI. V Olomouci je autorizovaným prodejce aut značky HONDA, SUBARU a také SUZUKI. Aktuálně ve společnosti zaměstnáno 41 zaměstnanců na HPP, z toho 14 zaměstnanců je v Šenově u Nového Jičína, a zbylých 27 zaměstnanců pracuje v Olomouci.

Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, opravy silničních vozidel, údržba motorových vozidel a jejich příslušenství, pronájem a půjčování věcí movitých a zprostředkování obchodu. Právní forma společnosti je akciová společnost a statutární orgán má 3 členy a 3 členy dozorčí rady. Činnost společnosti TREND CAR a.s. je certifikován dle normy ČSN EN ISO 9001:2016 a ČSN EN ISO 14001:2016.

Společnost klade důraz na poskytování vysoce kvalitních služeb a výrobků pro své zákazníky. Ke každému zákazníkovi se přistupuje individuálně, což zaručuje, že každý z nich dostane přesně to, co požaduje.

Vedení společnosti obstarává samo představenstvo, které má pod sebou řadu pracovníků z různých oblastí. Těmito pracovníky jsou automechanici na dílnách, servisní technici,

pracovníci myčky, prodejci nových vozů, ojetých vozů a skladníci. Dále jsou zde technickoadministrativní pracovníci, kteří působí na recepci nebo na účetním oddělení, zajišťují účetní procesy pro celou společnost. Za každé oddělení má odpovědnost jeden vedoucí pracovník. Existuje také rozdíl mezi pobočkou v počtu zaměstnanců v Šenově u Nového Jičína a v Olomouci, a každá pobočka má na starost prodej jiné značky aut.

Členové představenstva:

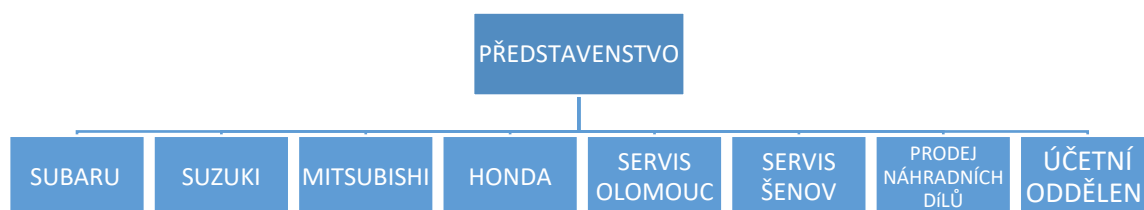
Ředitel: Ing. Ondřej Machálek

Jednatel: Jaroslav Tobola

Ekonom: Ing. Iveta Kučerová

Na prvním místě je ředitel, který je členem představenstva, jeho hlavní náplň práce je řízení firmy, vedení a motivování vedoucích pracovníků, sestavování cílů a odpovědnost za jeho plnění, sestavování strategie k dosahování plánovaných cílů, marketing a PR, tvorba pracovních podmínek a odpovědnost za výběr pracovníků. Výsledkem jeho práce je úspěšná, rostoucí firma. Ekonom má na starost sledování a dodržování kladného cash flow, plánování a vedení manažerského účetnictví, odpovědnost za vedení záznamu o finančních a obchodních aktivitách firmy, realizace bezhotovostních plateb a komunikace s bankou a hodnocení zaměstnanců. Výsledkem práce je dodržované účetnictví v aktuálním stavu, bezchybně a průkazně vedené, splňující veškerá nařízení firmy a zákony. Dále bezpečně a zhodnocujícím se způsobem udržované finance, majetek a rezervy.

Tabulka 2 Organizační struktura společnosti (interní materiál společnosti)



Organizační struktura společnosti TREND CAR a.s. je liniově štábní a zároveň je i plochá organizační struktura.

Společnost zastupuje značky SUBARU, SUZUKI, MITSUBISHI a HONDU. Pro efektivní správu a provoz prodeje a servisu těchto značek jsou rozděleny do jednotlivých oddělení a za každou značku je odpovědný jeden vedoucí pracovník. Pracovní náplní jednotlivých oddělení je vedení a motivace podřízených a jejich hodnocení, návrhy a plnění cílů, výběr dodavatelů, zodpovědnost za správně vedenou zákaznickou databázi a vyřizování reklamací. Výsledkem jsou efektivně fungující oddělení prodeje a servisu a následně realizované tržby, prodeje a výnosy.

Prodejci nových vozů se starají o získávání zákaznických kontaktů prováděných předváděcích jízd a prezentace vozidel, uzavírají závazné objednávky na nová vozidla a doplňky. Dále uzavírají smluvní služby nebo objednávky na nová vozidla. Také mají na starost příjem a kontrolu nových vozů od dodavatelů.

Servisní oddělení v Olomouci a Šenově u Nového Jičína se stará o plynulý chod fungujícího oddělení a realizaci tržeb. Servisní technici přijímají objednávky na servisní práce, zajišťují STK, nabízejí prodej náhradních dílů, přebírají vozidla k provedení servisních prací, po dokončení servisu vozidla zpět předávají zákazníkovi. Také koordinují postup provedení servisních prací s pojišťovny a leasingovými společnostmi.

Oddělení náhradních dílů má na starosti objednávání, příjem a kontrolu náhradních dílů na skladě, přičemž se snaží udržovat minimální zásoby pro efektivní fungování servisu. Má zodpovědnost za správné vedení skladového hospodářství. Výsledkem práce oddělení jsou správně objednané, přijaté a zaevidované kvalitní náhradní díly a příslušenství.

Účetní oddělení se stará o evidenci a kontrolu formální správnosti účetních dokladů, archivaci účetních dokladů, inventarizaci movitého a nemovitého majetku, vymáhání pohledávek nesoudní cestou, připravuje příkazy k úhradě faktur. Výsledkem práce účetního oddělení je udržování účetnictví v bezchybném aktuálním stavu, které je vedené průkazně a splňuje veškeré nařízení a zákony. Účetní oddělení má na starost i výpočet a evidenci mezd a povinných odvodů, vede osobní složky zaměstnanců, připravuje pracovní smlouvy, eviduje a plánuje lékařské prohlídky, plánuje školení a růst kvalifikace. Na recepci je pracovní činnosti příjem hotovosti a evidence příjmů, převody hotovosti do banky, výdej hotovosti za účelem schválených hotovostních výdajů.

7.2 Historie firmy

Společnost TREND CAR a.s., byla založena v roce 1993 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 16. července 1993 jako společnost s ručením omezeným, jejíž základní kapitál byl 400 000,- Kč, a byl plně splacen. Dne 1. ledna 2013 se změnila právní forma na akciovou společnost se základním kapitálem 10 000 000,- Kč, který byl také splacen.

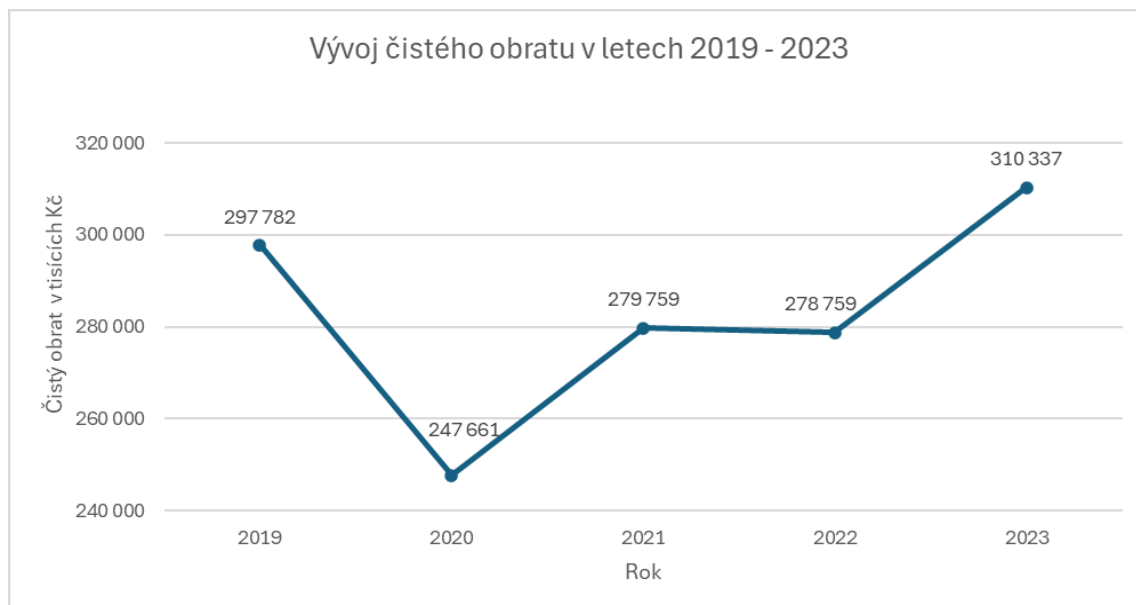
Od svého počátku se společnost TREND CAR a.s. zaměřovala na prodej a servis osobních vozidel, především na Novojičínsku. Původně se firma zaměřovala na dovoz, prodej a servis automobilů zahraniční výroby. Nicméně hlavním cílem bylo získat oficiální zastoupení pro prodej a servis nových vozidel. V roce 1997 se podařilo společnosti získat zastoupení značky TOYOTA v Šenově u Nového Jičína, čímž se stala významným hráčem na trhu prodeje a servisu nových automobilů v regionu.

V roce 2005 společnost TREND CAR a.s., rozšířila svou působnost do Olomouckého kraje. Společnost rozšířila své partnerství o značku SUBARU v roce 2007. Hlavním účelem výstavby nového autosalónu v Olomouci bylo rozšíření působnosti společnosti a poskytnutí kvalitních služeb autorizovaného dealera TOYOTA zdejšími zákazníky. V následujících letech probíhaly rozsáhlé rekonstrukce a rozšíření výstavních a servisních zařízení jak v Šenově u Nového Jičína, tak v Olomouci. Od roku 2015 získala autorizaci pro servis vozů značky MITSUBISHI v Šenově u Nového Jičína a pro prodej a servis nových vozů značek HONDA a SUZUKI v Olomouci. Od roku 2017 má také na starost autorizovaný servis pro značku SUZUKI v Šenově u Nového Jičína.

Od roku 2016 je společnost TREND CAR a.s. je střední účetní jednotkou. (TREND CAR a.s., 2020)

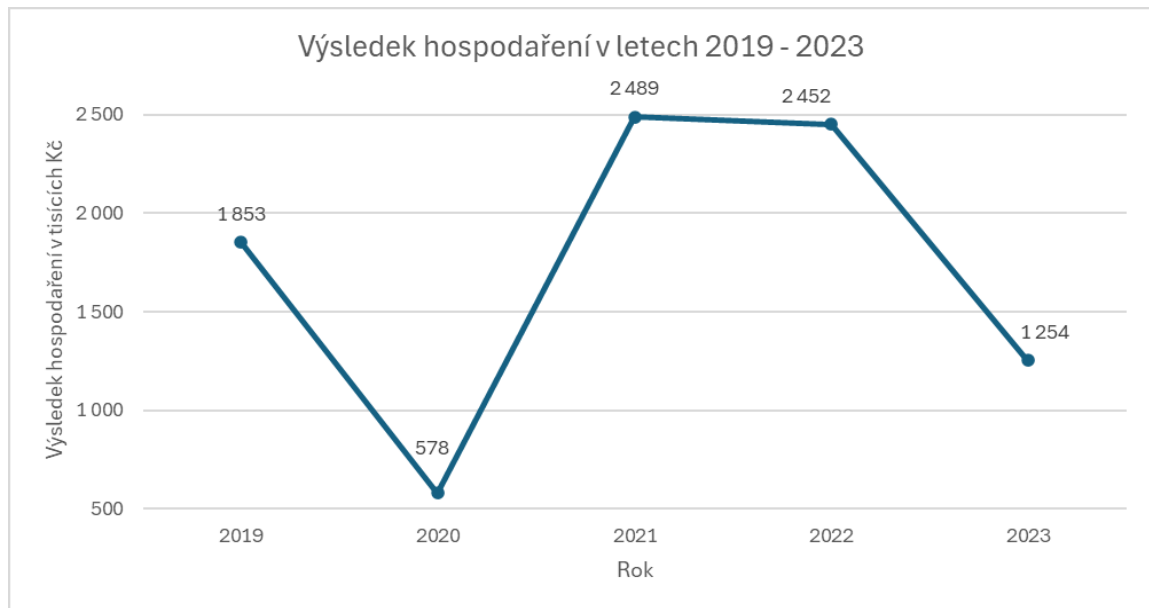
7.3 Vývoj hospodaření společnosti

Následující kapitola bude věnovaná vývoji hospodaření společnosti TREND CAR a.s. Konkrétně zde popsán vývoj čistého obrátu a výsledku hospodaření v letech 2019–2023. Všechny údaje, které budou využity, jsou získány z výročních zpráv a z výkazu zisku a ztrát společnosti. Tyto údaje umožní posoudit, jak se společnost TREND CAR a.s. vyvíjela v časovém horizontu za posledních 5 let.



Obrázek 4 Vývoj čistého obratu v letech 2019–2023 (vlastní zpracování)

Obrázek 4 popisuje detailní vývoj čistého obratu společnosti TREND CAR a.s., hodnoty jsou uvedené v tisících Kč. V roce 2019 společnost zaznamenala ve srovnání s rokem 2018 nárůst čistého obratu o 11 773 tis. Kč, který byl ve výši 297 782 tis. Kč. Toto navýšení bylo způsobeno především zvýšením tržeb za servisní opravy a údržby vozidel, jednak i probíhající expanze v jednotlivých značkách, ale také se na tomto navýšení podílela mimořádná událost spojená s živelnou pohromou (kroupy), která nastala v Olomouci. V roce 2020 společnost zaznamenala pokles čistého obratu o 50 121 tis. Kč, který byl způsoben snížením tržeb za prodej nových a ojetých vozů. Pokles čistého obratu také souvisí s uzavřením provozu z vládního nařízení (COVID-19). Společnost v následujícím roce 2021 zaznamenala nárůst čistého obratu v porovnání s rokem 2020 o 32 098 tis. Kč, a výsledná výše byla 279 759 tis. Kč, který nastal z důvodů zvýšení tržeb za prodej nových a ojetých vozů, tržeb za servisní opravy a údržby vozidel. Pro rok 2022 byl obrat čistého zisku srovnatelný s rokem 2021. V tomto roce se totiž zvýšili osobní náklady a proběhlo i zvýšení mezd, a hlavně se zvýšil počet zaměstnanců z 44 na 46. V roce 2023 nastalo zvýšení čistého obratu o 31 578 tis. Kč, které bylo způsobeno především zvýšením tržeb za prodej nových a ojetých vozů a opět se zvýšili tržby za servisní opravy a údržby vozidel.



Obrázek 5 Výsledek hospodaření v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)

Obrázek 5 přehledně znázorňuje vývoj výsledku hospodaření společnosti TREND CAR a.s., který v letech 2019-2023. Tato data naznačují pozitivní vývoj společnosti a udržitelnou prosperitu v dlouhodobém horizontu.

Společnost TREND CAR a.s. v roce 2019 dosahovala zisku ve výši 1 853 tis. Kč. V roce 2020 dosáhla zisku ve výši 578 tis. Kč. Příčinou poklesu zisku oproti roku 2019, byla v souvislosti s celosvětovým šířením pandemie COVID 19, kdy společnost byla na dvě období v roce 2020 uzavřena z důvodu vládního nařízení. Uzavření provozu nastalo u prodeje nových, ojetých vozů a přímého prodeje náhradních dílů. V roce 2021 měla společnost zisk ve výši 2 489 tis. Kč. I přes problémy, které přetrvávaly v první polovině roku 2021, kdy byl od ledna do května znovu uzavřen provoz týkající se prodeje nových, ojetých vozů a přímého prodeje náhradních dílů z důvodu vládního nařízení, se společnosti podařilo v následujících měsících realizovat zisk. K výsledku hospodaření přispěla i skutečnost, že společnost v rámci pojištění získala náhradu za ušlý zisk v době nuceného uzavření provozu. V následujícím roce 2022 měla společnost zisk ve výši 2 452 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2021, kdy dosažený zisk společnosti byl 2 489 tis. Kč, kdy hlavní příčina zisku bylo zvýšení provozního hospodářského výsledku, oproti tomu se finanční výsledek hospodaření – ztráta v důsledku zvyšování úrokových sazeb zvýšila o 2 017 tis. Kč. V roce 2023 měla společnost zisk ve výši 1 254 tis. Kč.

7.4 Motivační systém vybrané společnosti

Společnost TREND CAR a.s., nabízí svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které jsou poskytovány nad rámec jejich základní mzdy. Benefity jsou poskytovány pro zvýšení motivace zaměstnanců. Mezi tyto benefity patří:

- **Příspěvek na penzijní a životní pojištění** – společnost poskytuje finanční podporu zaměstnancům pro jejich budoucí penzijní a životní zabezpečení což jim umožňuje plánovat a spořit na důchod a další životní nezbytnosti. Společnost poskytuje příspěvek ve výši 500,- Kč zaměstnancům, kteří odpracovali 8 let ve společnosti. Zvýšení příspěvku nastává až po odpracování 15 let.
- **Příspěvek na stravování** – zaměstnanci mají možnost využít finanční podporu na stravování, což jim umožňuje pokrýt část nákladů spojených s denními stravovacími potřebami. Stravenkový paušál pro rok 2024 je stanovený ve výši 100,- Kč.
- **Sick days** – pro tento rok je stanoveno čerpání na dva dny. Zaměstnanci mají možnost využít zdravotního volna v případě nemoci nebo jiných zdravotních potíží.
- **Příspěvek na pracovní oblečení** – zaměstnanci obdrží finanční příspěvek v hodnotě 3000,- Kč na nákup pracovního oblečení, což pomáhá zaměstnancům zajistit si vhodný pracovní oděv. Netýká se povinného pracovního oblečení a pracovních pomůcek.
- **5 týdnů dovolené** – zaměstnanci mají nárok na dlouhou dovolenou, což poskytuje dostatek času na odpočinek, regeneraci a trávení času s rodinou.
- **Slevy na firemní výrobky/služby** – zaměstnanci mohou využívat slevy na firemní výrobky a služby nabízené společností, což představuje výhodné možnosti pro jejich osobní i profesní potřeby. Společnost nemá nastavenou pevnou výši.
- **Školení/vzdělávání** – společnost investuje do svých zaměstnanců prostřednictvím poskytování školení a vzdělání, které napomáhají zaměstnancům zlepšovat své dovednosti a kvalifikaci.

7.5 Vybrané personální ukazatele

V následující části bakalářské práce budou popsány vybrané personální ukazatele, které poskytla sama společnost nebo jsou uvedené ve výročních zprávách společnosti TREND CAR a.s.

Tabulka 3 Údaje pro personální ukazatele (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	43	41	42	44	44
Mzdy v tis. Kč	17 289	17 287	19 270	22 151	24 096
Sociální a zdravotní zabezpečení v tis. Kč	5 673	4 535	6 265	7 179	7 822
Ostatní náklady v tis. Kč	698	655	796	1002	1181
Osobní náklady celkem v tis. Kč	23 660	22 477	26 331	30 332	33 099
Celkové náklady v tis. Kč	295 929	247 082	277 269	276 306	309 083
Celkové výnosy v tis. Kč	297 782	247 660	279 758	278 758	310 337
Výsledek hospodaření v tis. Kč	1 853	578	2 489	2 452	1 254

Tabulka 3 vykazuje konkrétní údaje zaměstnanců bez řídicích pracovníků společnosti TREND CAR a.s. zahrnující jejich jednotlivé mzdy, sociální a zdravotní zabezpečení, ostatní náklady a celkovou částku osobních nákladů vyjádřené v tisících Kč. Mzdy zaměstnanců se každoročně zvyšují o 3 %, a s tím se zvyšují i povinné odvody sociálního a zdravotního zabezpečení. Ostatní náklady v sobě zahrnují příspěvek na stravenky, u kterého je také každoroční nárůst.

V roce 2020 byl pokles snížení osobních nákladů zapříčiněn snížením počtu zaměstnanců a prominutím pojistného v rámci dotačního programu. I přes stejný počet zaměstnanců se v roce 2022 a 2023 náklady na zaměstnance každoročně zvyšují, jak to vyplývá z Tabulky 3. Tento růst je způsoben především rostoucími osobními náklady, které jsou spojeny s rostoucími mzdami.

Prosperita společnosti každoročně vykazuje zisk. V roce 2021 a 2022 byly zisky srovnatelné, protože z důvodu zvyšování počtu zaměstnanců se zvýšily i mzdy. Největší nárůst zisku byl

v roce 2021 o 430 %. Výsledek hospodaření po zdanění byl v roce 2019 1 853 tis. Kč, v roce 2020 578 tis. Kč, v roce 2021 2 489 tis. Kč, v roce 2022 2 452 tis. Kč a roce 2023 1 254 tis. Kč.

Tabulka 4 Vybrané personální ukazatele na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Počet zaměstnanců	43	41	42	44	44
Mzdové náklady na 1 zaměstnance v Kč/rok	550 233	548 220	629 929	689 364	752 250
Celkové náklady v tis. Kč	6 882	6 026	6 602	6 280	7 025
Celkové výnosy v tis. Kč	6 925	6 040	6 661	6 335	7 053
Výsledek hospodaření v tis. Kč	43	14	59	55	29

Mzdové náklady v přepočtu na jednoho zaměstnance byly za rok 2023 ve výši 752 250 Kč. I přes to, že počet zaměstnanců byl ve společnosti stejný, tak se každoročně mzdové náklady zvyšují. I celkové náklady meziročně přepočtené na jednoho zaměstnance mají každoroční nárůst. Díky každoročnímu zvyšování obratu má společnost možnost každoročně zvyšovat mzdy. To naznačuje, že společnost investuje více finančních prostředků do odměňování zaměstnanců.

Celkové výnosy přepočtené na jednoho zaměstnance měly pokles v roce 2020 a v roce 2022. V roce 2023 se přepočet zvýšil o 11,33 %

8 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti TREND CAR a.s., za účelem, které povede ke zjištění současné spokojenosti zaměstnanců. Díky němu byly získány informace o aktuální motivaci zaměstnanců v této společnosti a sloužily k identifikaci oblastí, které by mohly být vylepšeny. Dotazník také sloužil k odhalení případných nedostatků, které zaměstnanci ve společnosti vnímají. Tento kvantitativní výzkum byl vybrán z důvodu, jelikož se očekává, že výsledky dotazníkového šetření poskytnou potřebné informace pro vyhodnocení stávajícího stavu a budou sloužit jako podklad pro následující návrhy a doporučení.

Dotazník byl vytvořen v programu Microsoft Word a distribuován ve fyzické podobě formou tištěných dokumentů dne 4. dubna 2024 a jeho odpovědi byly zcela anonymní. Vyplněné dotazníky byly poté odevzdány do 9. dubna 2024. Obsahoval převážně uzavřené otázky, které byly jednoznačné a jednoduché. Byly vytvořeny škály pro detailnější zjištění názorů respondentů. Poté byly všechny odpovědi analyzovány za pomoci softwarového programu Microsoft Excel. Otázky byly rozděleny následovně:

- Rozdělení aktuálních benefitů, které jsou ve společnosti poskytovány.
- Důležitost jednotlivých typů faktorů, podle významu pro pracovní výkon.
- Spokojenost s vedením společnosti.
- Spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti.
- Benefity, o které by byl zájem.
- Celková spokojenost ve společnosti.
- Identifikační otázky.

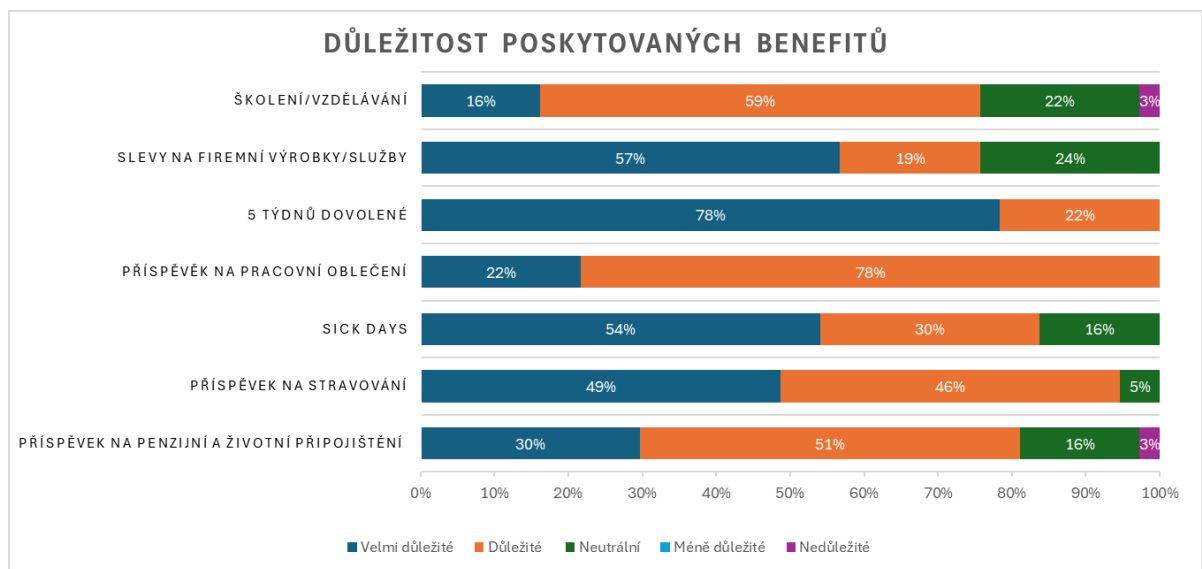
Dotazník vyplnilo 37 zaměstnanců z celkového počtu 41 oslovených zaměstnanců. Na pobočce v Novém Jičíně jeden zaměstnanec nevyplnil z důvodu nemoci a 3 zaměstnanci v Olomouci odmítli dotazník vyplnit. Míra návratnosti dotazníku byla 90,24 %. Podoba dotazníku je uvedena v PŘÍLOZE PI bakalářské práce. Většinu respondentů tvořili muži, kteří představovali 84 %, zatímco ženy představovaly pouze 16 %, což odpovídá počtu 31 mužů a 6 žen.

8.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření poskytly užitečné informace týkající se spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s.

8.1.1 Důležitost poskytovaných benefitů

Následující obrázek 6 poskytne detailní informace, jak zaměstnanci vnímají důležitost poskytovaných benefitů ve společnosti.



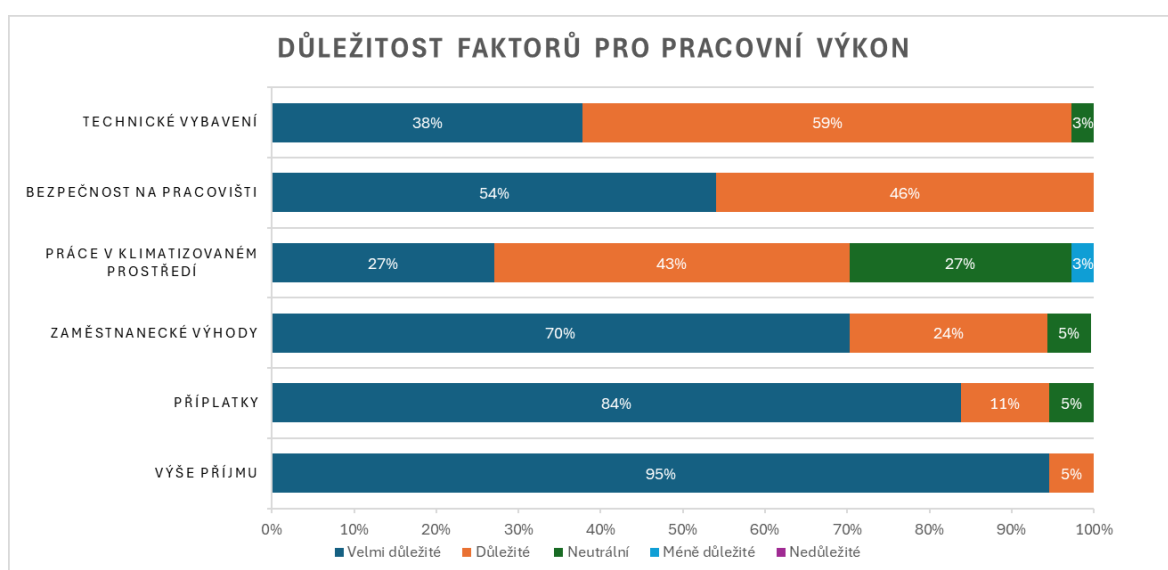
Obrázek 6 Důležitost poskytovaných benefitů (vlastní zpracování)

První skupina otázek, se týkala aktuálně poskytovaných benefitů pro zaměstnance společnosti TREND CAR a.s. Respondenti vybírali ze sedmi předem vybraných možností, které hodnotili podle důležitosti na škále. Na Obrázku 6 je vidět, že pro většinu zaměstnanců je nejdůležitější 5 týdnů dovolené, slevy na firemní výrobky či služby a poskytnutí sick days. Mezi důležité benefity respondenti uvedli školení a vzdělání, příspěvek na pracovní oblečení, příspěvek na stravování nebo příspěvek na penzijní a životní pojištění. Jen 2 respondenti označili školení a příspěvek na penzijní a životní pojištění za nedůležité. Všechny benefity jsou respondenty považovány za důležité, neboť jdou nad rámec jejich mzdy a přinášejí jim další výhody a podporu. Příspěvek na penzijní a životní pojištění byl označen jako nejvíce neutrální benefit na pobočce v Olomouci, zatímco slevy na firemní výrobky a služby byly nejvíce neutrálně hodnoceny na pobočce v Šenově u Nového Jičína. Kladný postoj, který zaměstnanci mají k aktuálně poskytovaným benefitům může pro společnost signalizovat, že balíček benefitů je zaměstnanci akceptován. Tento stav naznačuje, že společnost by měla nejen zachovat stávající benefity, ale také zvážit možné

úpravy a případné zvýšení. To ukazuje na důležitost a schopnosti společnosti reagovat na potřeby zaměstnanců, což může vést ke zvýšení jejich spokojenosti a motivace.

8.1.2 Důležité faktory pro pracovní výkon

V dotazníkovém šetření byla druhá skupina otázek rozdělena na několik částí, z nichž se každá zaměřovala jinou oblast pracovního života. Konkrétně se jednalo o finanční ohodnocení, pracovního prostředí, vztahů na pracovišti a možnosti pracovního růstu. Následně respondenti tyto jednotlivé faktory hodnotily na škále podle důležitosti. Pro přehlednost jednotlivých částí, bude tato otázka rozdělena do dvou grafů.

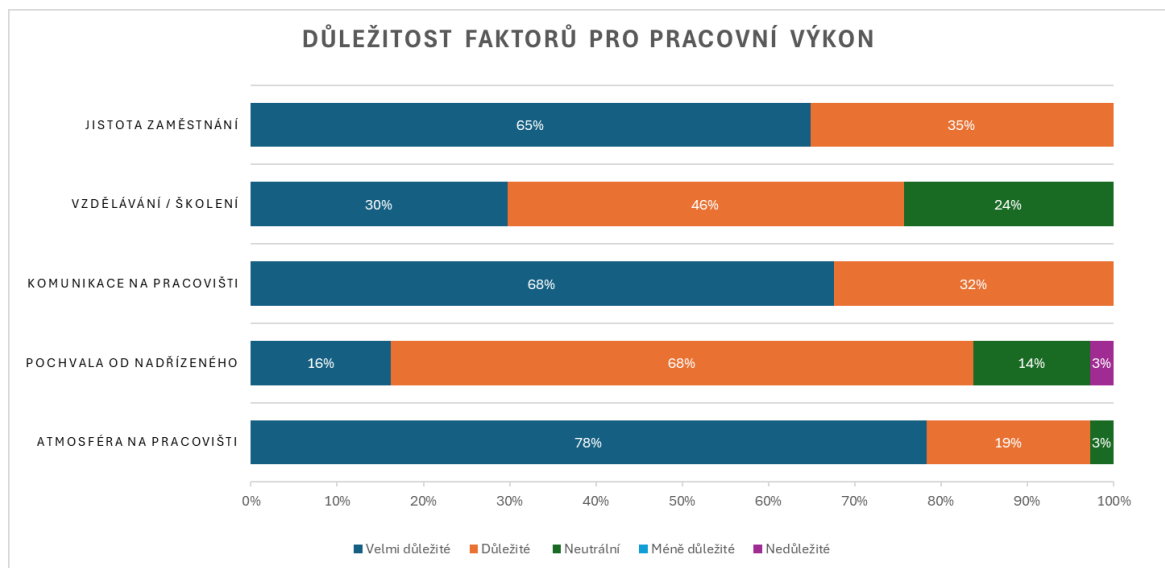


Obrázek 7 Důležitost faktorů pro pracovní výkon – část první (vlastní zpracování)

Z Obrázku 7 lze vyčíst, že největší důležitost respondenti kladou na finanční ohodnocení. Samotnou výši příjmu označilo 35 respondentů za velmi důležitou, pouze dva ji označili za důležitou, a to na pobočce v Šenově u Nového Jičína. Dále jsou pro respondenty důležité příplatky a zaměstnanecké výhody. Pro jednoho respondenta jsou příplatky a zaměstnanecké výhody neutrální. Pro respondenty jsou pracovní podmínky, technické vybavení, bezpečnost na pracovišti a práce v klimatizovaném prostředí velmi důležité až důležité, pro jejich pracovní efektivitu a motivaci.

Co se týká pracovního prostředí, je pro zaměstnance společnosti nejdůležitější bezpečnost na pracovišti, což potvrdilo 20 respondentů, kteří ji označili za velmi důležitou. Komunikace na pracovišti je sama o sobě jedna z nejdůležitějších faktorů pro pracovní výkon, ta byla označena 18 respondenty za velmi důležitou. Pochvalu od vedoucího považuje za velmi důležitou jen 6 respondentů, a to jeden člověk na pobočce v Olomouci.

Pro jednoho respondenta v Šenově u Nového Jičína je pochvala od vedoucího nedůležitá pro jeho pracovní výkon.



Obrázek 8 Důležitost faktorů pro pracovní výkon – část druhá (vlastní zpracování)

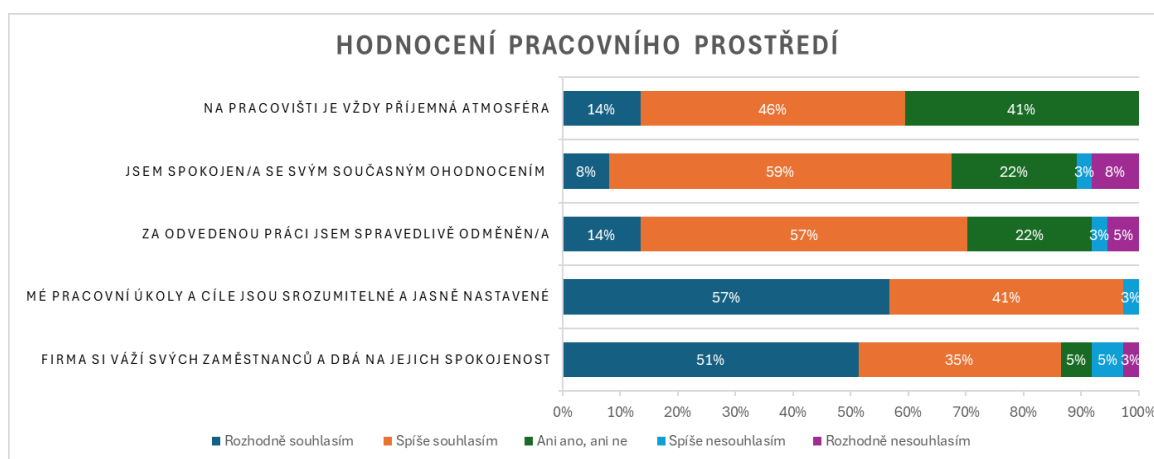
Pokud jde o vztahy na pracovišti, tak Obrázek 8 ukazuje, že pro respondenty je atmosféra a komunikace na pracovišti důležitější než pochvala od nadřízených. To naznačuje, že lidé přikládají větší hodnotu příjemné atmosféře a otevřené komunikaci v práci než jen uznání ze strany vedení.

V oblasti pracovního růstu se zaměřujeme na vzdělávání a školení, které je nezbytné pro zaměstnance, aby byli informováni o aktuálním dění a nejnovějších trendech ve svém oboru. Na pobočce v Šenově u Nového Jičína je k tomuto tématu neutrální postoj, který vyjádřilo 7 respondentů, zatímco pouze 3 respondenti považují vzdělání za důležité. Na druhé straně v Olomouci je větší zájem o vzdělávání a školení, kde pouze 3 respondenti vyjádřili neutrální postoj. To naznačuje že většina respondentů v Olomouci vnímá vzdělávání jako klíčové pro svůj pracovní růst.

Jistota zaměstnání má velký význam pro pracovní výkon, ten ohodnotilo 24 respondentů za velmi důležitou a zbylých 13 za důležitou. Vědomí toho, že mají zajištěné zaměstnání, může zaměstnance motivovat k většímu úsilí a angažovanosti ve své práci, ta následně pomáhá celkové produktivitě a výkonnosti pracovního týmu.

8.1.3 Hodnocení pracovního prostředí

Ve třetí skupině otázek, měli respondenti ohodnotit jednotlivá tvrzení, které souvisí s vedením společnosti, jejich vlastním hodnocením, nebo s pracovními vztahy. Respondenti vyjádřili svůj názor, zda s daným tvrzením souhlasí či nikoliv pomocí škály. Pro lepší přehlednost se vyhodnocení jednotlivých tvrzení rozdělilo na dvě části. Tímto způsobem mohli respondenti posoudit, zda jsou jejich pracovní role a povinnosti nastaveny tak, aby byli v souladu s jejich očekáváními a schopnostmi.



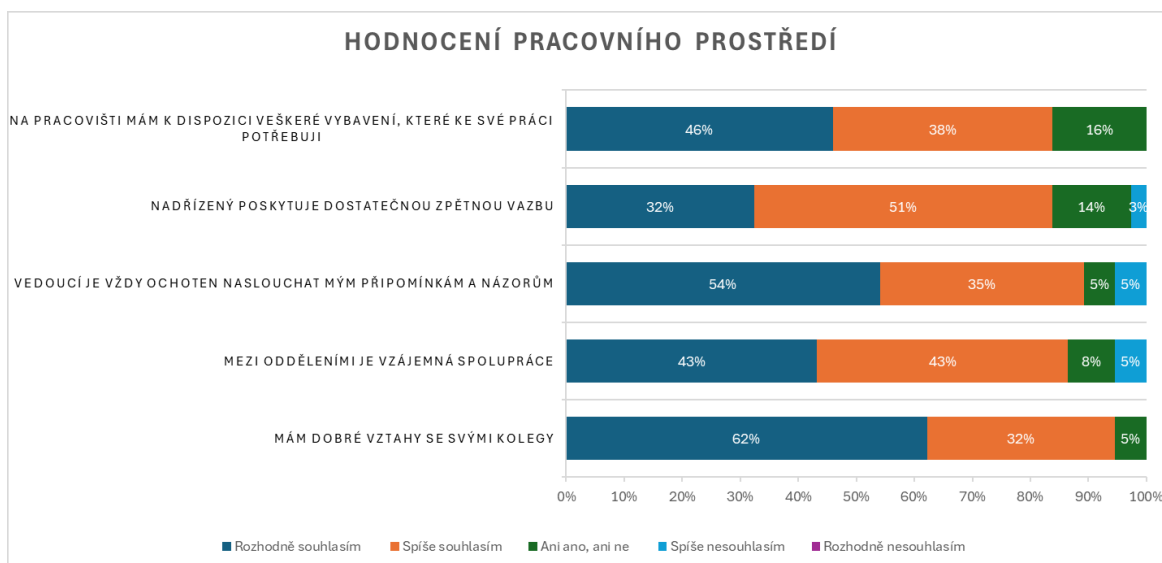
Obrázek 9 Hodnocení tvrzení – část první (vlastní zpracování)

Podle grafu lze usoudit, že zaměstnanci vnímají, že společnost si svých zaměstnanců váží a dbá na jejich spokojenost. Jedná se o 19 respondentů, kteří s tímto tvrzením rozhodně souhlasí, a spíše souhlasí dalších 13 respondentů. V tomto případě neutrální postoj měli 2 respondenti, a spíše s tímto tvrzením nesouhlasí 2 respondenti, a to na každé z poboček jeden. Tohle zjištění upozorňuje na to, že i přes kladný názor na dané tvrzení můžou být zaměstnanci, kteří mají odlišný pohled na danou záležitost.

Kromě 1 respondenta uvedli všichni, že mají jasně definované úkoly a cíle a že jejich finanční ohodnocení odpovídá povaze jejich práce. Tento fakt naznačuje, že zaměstnanci důvěřují procesu hodnocení výkonu a věří, že je jejich práce spravedlivě oceněna. Nicméně na druhé straně 2 respondenti v Olomouci vyjádřili nesouhlas, že jejich ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají. Podobně tuto skutečnost uvedl 1 respondent na pobočce v Šenově u Nového Jičína. To ukazuje, že respondenti vyžadují zvyšování svého finančního ohodnocení.

V posledním grafu jde vidět různorodost odpovědí ohledně spokojenosti zaměstnanců se svým současným ohodnocením. Většina zaměstnanců je se svým hodnocením spokojena, naopak 8 respondentů zvolilo neutrální odpověď. V Olomouci uvedli 2 respondenti,

že nejsou spokojeni se svým ohodnocením, a v Šenově u Nového Jičína toto tvrzení uvedli pouze 2 respondenti.



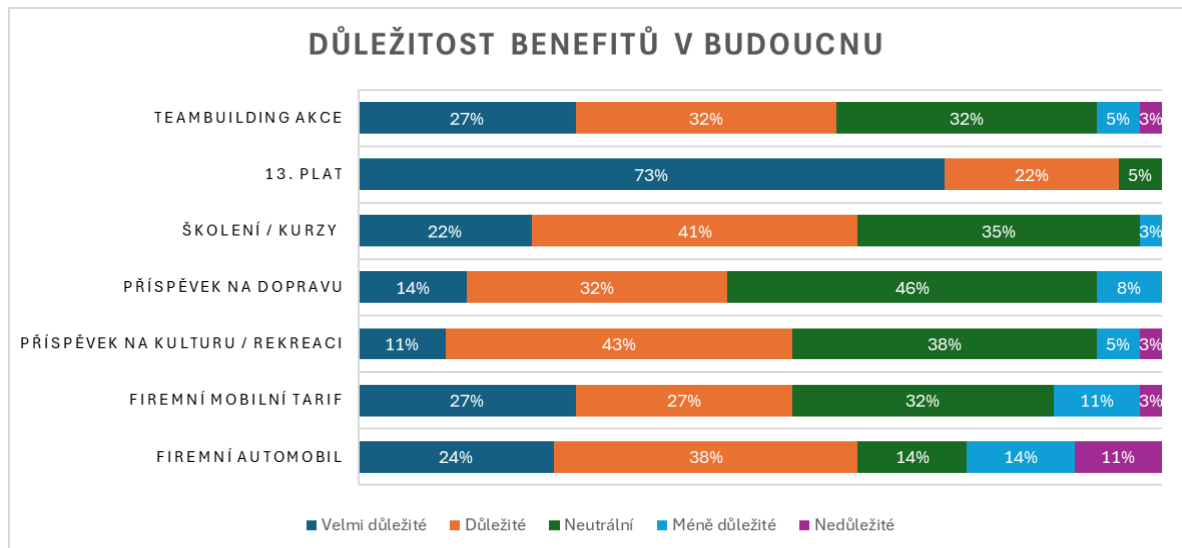
Obrázek 10 Hodnocení tvrzení – část druhá (vlastní zpracování)

V druhé části jsou tvrzení týkající se vztahů na pracovišti. Podle grafu se zdá, že je atmosféra na pracovišti vnímána jako příjemná. Nicméně, při porovnání jednotlivých poboček, je zřejmé, že zaměstnanci pociťují odlišnou atmosféru na jednotlivých pracovištích. Respondenti naznačili, že v Olomouci je atmosféra příznivější než v Šenově u Nového Jičína, kde je odpověď spíše neutrální. Žádný z respondentů neuvedl negativní hodnocení vztahů mezi kolegy. To nasvědčuje, že vzájemné vztahy jsou na dobré úrovni. Podle odpovědí respondentů existuje mezi jednotlivými odděleními vzájemná spolupráce. Ačkoli jsou oddělení na obou pobočkách stejná, respondenti zaznamenali určité rozdíly. Z dat grafu vyplývá, že 1 respondent v Olomouci má pocit nedostatečné spolupráce. Naopak v Šenově u Nového Jičína 3 respondenti vyjádřili neutrální postoj k úrovni spolupráce a 1 respondent uvedl, že spolupráce mezi jednotlivými odděleními není. Toto hodnocení naznačuje, že spolupráce mezi odděleními může být individuální a závisí na osobních zkušenostech zaměstnanců.

Respondenti mají pocit, že kdykoliv mohou přijít za svým vedoucím pro zpětnou vazbu, a že budou vždy vyslechnutí, když to bude potřeba. Tento pozitivní dojem zdůrazňuje otevřenou komunikaci a přístup vedoucích ke svým podřízeným zaměstnancům. Takové situace přispívají k účinnému poskytování zpětné vazby a zvyšují důvěru mezi zaměstnanci a jejich podřízenými v pracovním prostředí. V jednom případě respondent v Olomouci uvedl, že vnímá nedostatečnou zpětnou vazbu, zatímco další 2 respondenti

v Šenově u Nového Jičína nebyli přesvědčeni, že jejich nadřízený je vždy schopen vyslechnout jejich názory či připomínky.

8.1.4 Důležitost benefitů v budoucnu



Obrázek 11 Důležitost benefitů v budoucnu (vlastní zpracování)

Obrázek 11 graficky znázorňuje o jaké benefity by zaměstnanci měli do budoucna zájem. Takové benefity, by mohly zaměstnance více motivovat pro práci. Největší důležitost měl pro respondenty 13. plat, který společnost aktuálně svým zaměstnancům nenabízí. Zde jej 27 respondentů označilo na velmi důležitou, 8 za důležitou, a jen 2 respondenti mají neutrální názor. Všechny ostatní benefity, byly největším počtem ohodnoceny za důležité až neutrální.

Respondenti projevili zájem o příspěvek na kulturu nebo rekreaci. Tento zájem ukazuje, že zaměstnanci by chtěli využívat benefity, které jsou spojené s kulturními nebo volnočasovými aktivitami, což by mohlo přispívat k jejich životnímu stylu. V porovnání mezi jednotlivými je větší zájem o tento benefit pro zaměstnance v Olomouci.

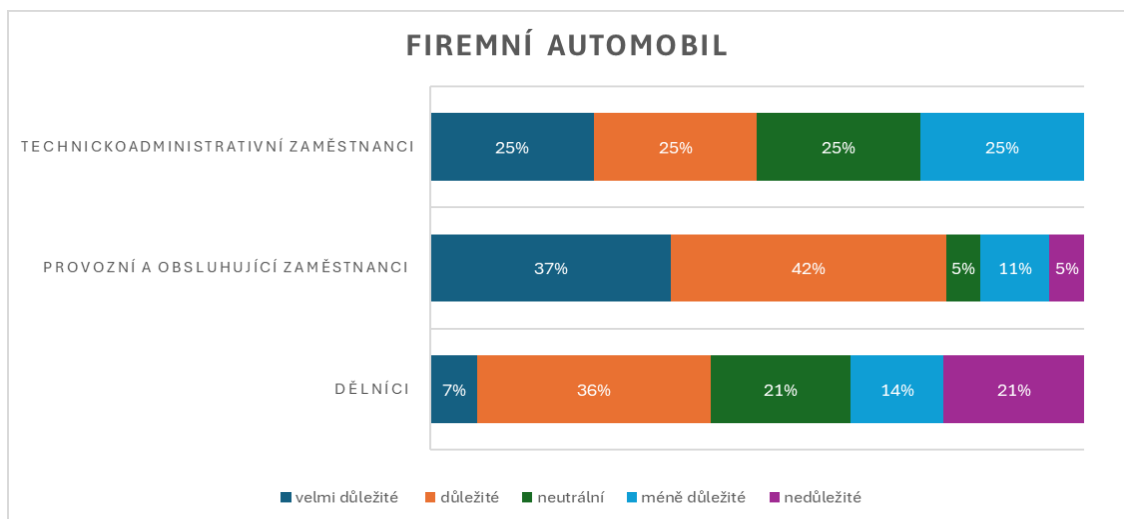
Podle zjištění výsledků dotazníkového šetření respondenti v Olomouci vyjadřují větší zájem o školení a kurzy než na pobočce v Šenově u Nového Jičína. To naznačuje, že zaměstnanci v Olomouci více ocení nabídku a možnost rozvoje svých dovedností pro karierní růst. V Šenově u Nového Jičína převládá neutrální názor, to nasvědčuje k názoru, že jsou zde zaměstnanci méně aktivní pro hledání dalšího profesního rozvoje.

Naopak benefity, které respondenti označili za méně důležité a nedůležité, byl označen firemní automobil či firemní mobilní tarif. V porovnání s jednotlivými pobočkami, je patrné,

že v Olomouci je větší zájem o teambuildingové akce. Naopak v Šenově u Nového Jičína převažuje neutrální odpověď. Tento fakt naznačuje, že v Olomouci je pravděpodobně lepší atmosféra mezi kolegy.

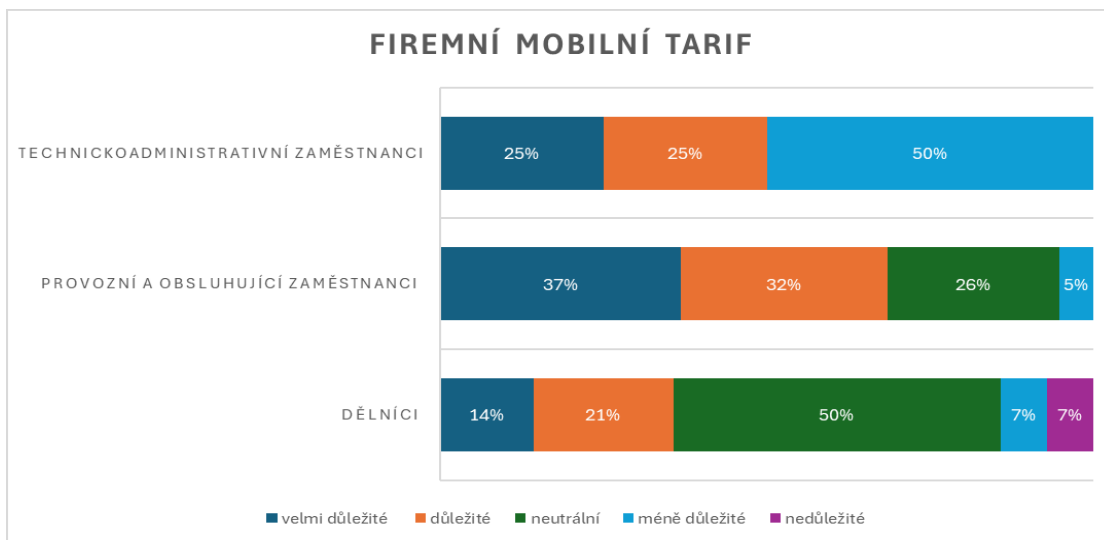
8.1.5 Hodnocení budoucích benefitů podle zařazení ve společnosti

Tato podkapitola bude zkoumat budoucí benefity v závislosti na jednotlivých pozicích ve společnosti. Bude zde zhodnoceno, jak dělníci, provozní a obsluhující pracovníci a technickoadministrativní zaměstnanci vnímají jednotlivé potencionální benefity do budoucna a jak by mohly ovlivnit jejich spokojenost v práci. Jsou uvedeny v procentech vzhledem k celkovému počtu respondentů.



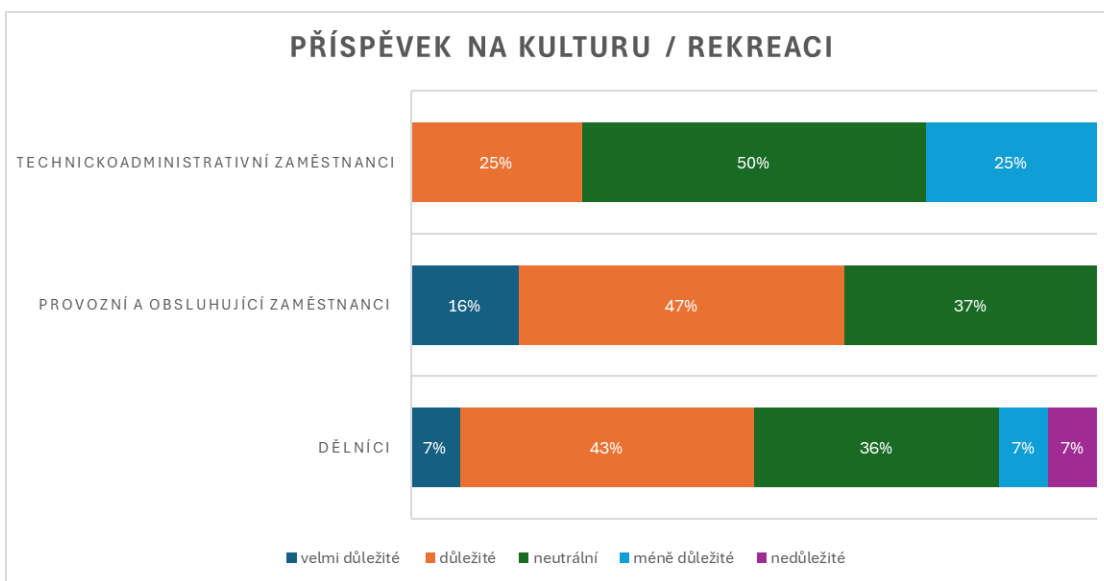
Obrázek 12 Firemní automobil (vlastní zpracování)

Firemní automobil je primárně důležitý pro provozní a obsluhující zaměstnance. Je to hlavně z toho důvodu, že by firemní automobil využívali více než dělníci. Tento benefit byl dělníky označen za důležitý benefit, jinak byl ohodnocen neutrálně až nedůležitě. Pro technickoadministrativní zaměstnance, kdy je každý ze 4 respondentů označil podle své důležitosti, takže tento benefit byl nimi ohodnocen jako velmi důležitý až méně důležitý.



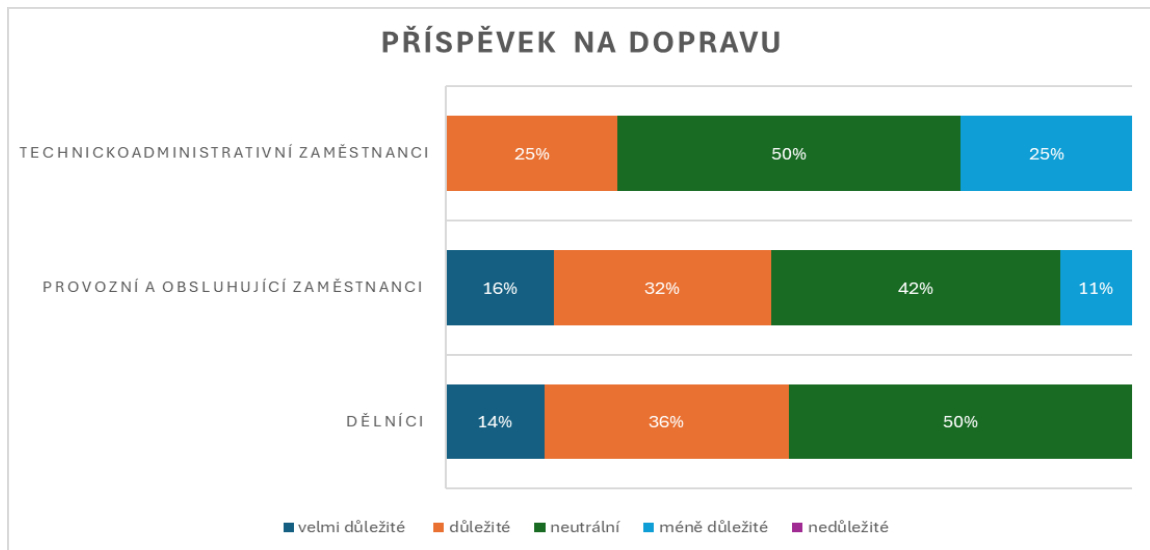
Obrázek 13 Firemní mobilní tarif (vlastní zpracování)

Obrázek 13 popisuje, že pro dělníky je firemní mobilní tarif spíše neutrální benefit, ale provozní a obsluhující zaměstnanci je berou za velmi důležitý benefit, což je vzhledem k jejich práci pochopitelné, kde by firemní mobilní tarif využívali častěji než dělníci. Pro technickoadministrativní pracovníky, je v největším zastoupení malá důležitost.



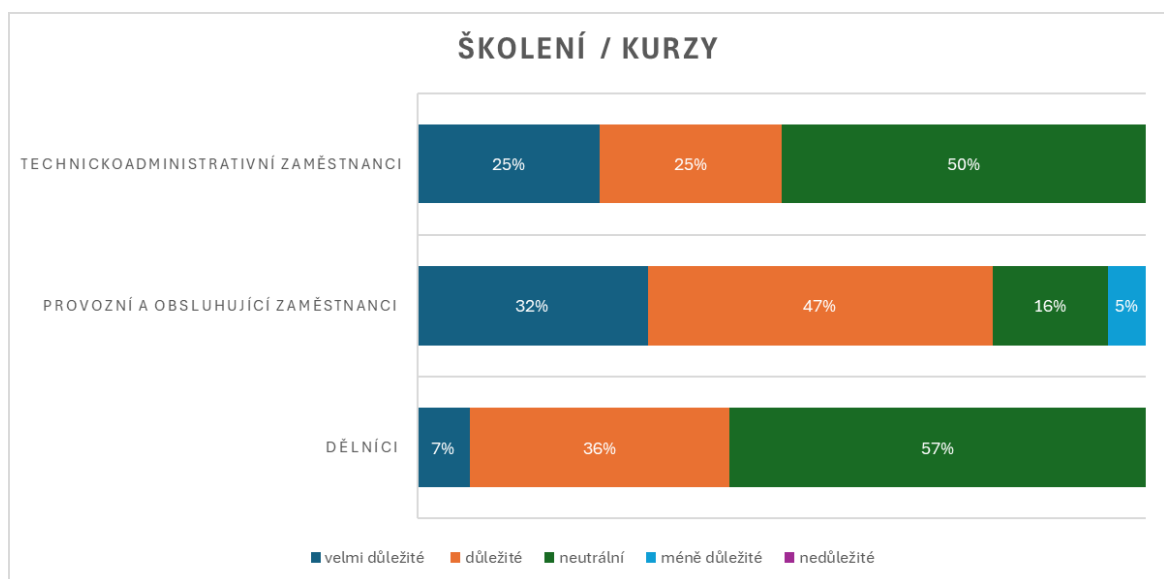
Obrázek 14 Příspěvek na kulturu / rekreaci (vlastní zpracování)

Pro dělníky a provozní a obsluhující zaměstnance je příspěvek na kulturu / rekreaci důležitý až neutrální. U technickoadministrativních zaměstnanců převažuje jeho neutrálnost, ale jeden respondent jen označil za důležitý a druhý za méně důležitý. Benefit v podobě příspěvku na kulturu / rekreaci by mohl pomoci zapojit zaměstnance do kulturních aktivit a rekreace, který by mohla vést k větší angažovanosti v oblasti kultury.



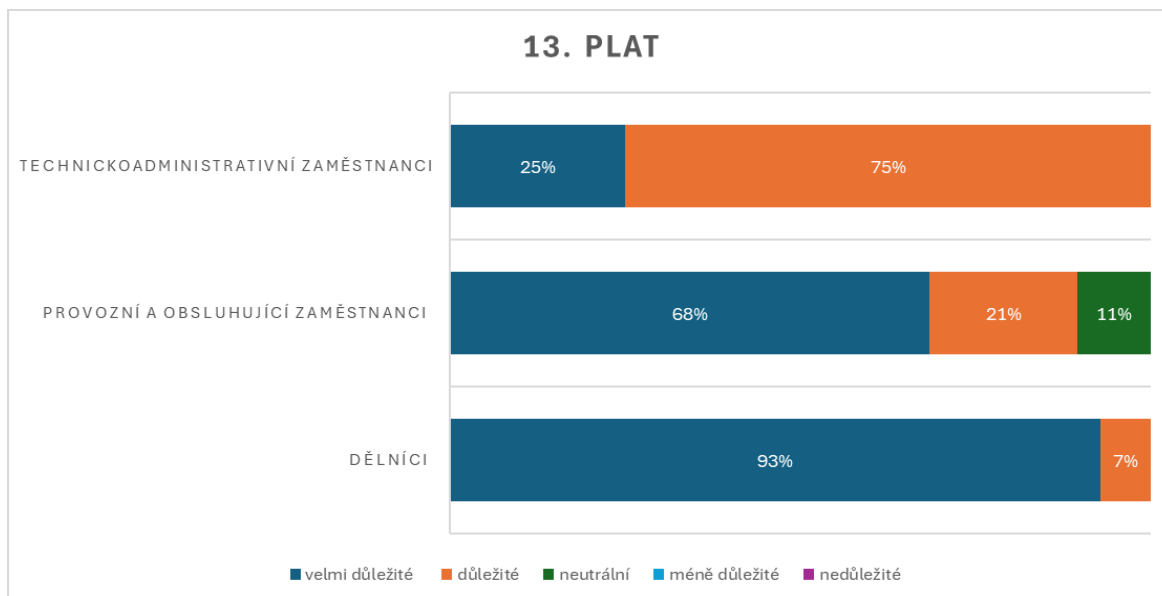
Obrázek 15 Příspěvek na dopravu (vlastní zpracování)

Celkově je příspěvek na dopravu hodnocen neutrálně, jen pro dělníky a provozně obsluhující zaměstnance je brán za velmi důležitý a důležitý budoucí benefit. Příspěvek na dopravu by zaměstnancům pomohl tím, že by jim finančně usnadnil dojíždění do práce.



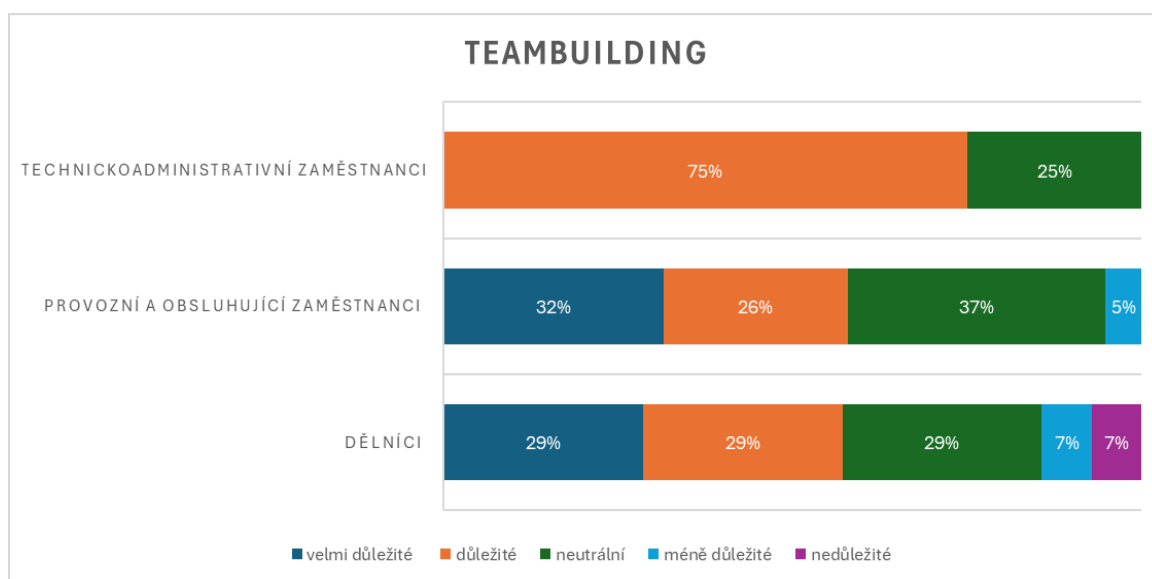
Obrázek 16 Školení / kurzy (vlastní zpracování)

U dělníků převažovala neutrální odpověď ohledně důležitosti školení a kurzů. Větší angažovanost je u provozních a obsluhujících zaměstnanců, jelikož vnímají školení jako důležitý nástroj, díky kterému udržují krok s neustále měnícími se trendy. To platí i pro technickoadministrativní zaměstnance, pro které je školení důležité, nebo naopak vnímají školení a kurzy neutrálně.



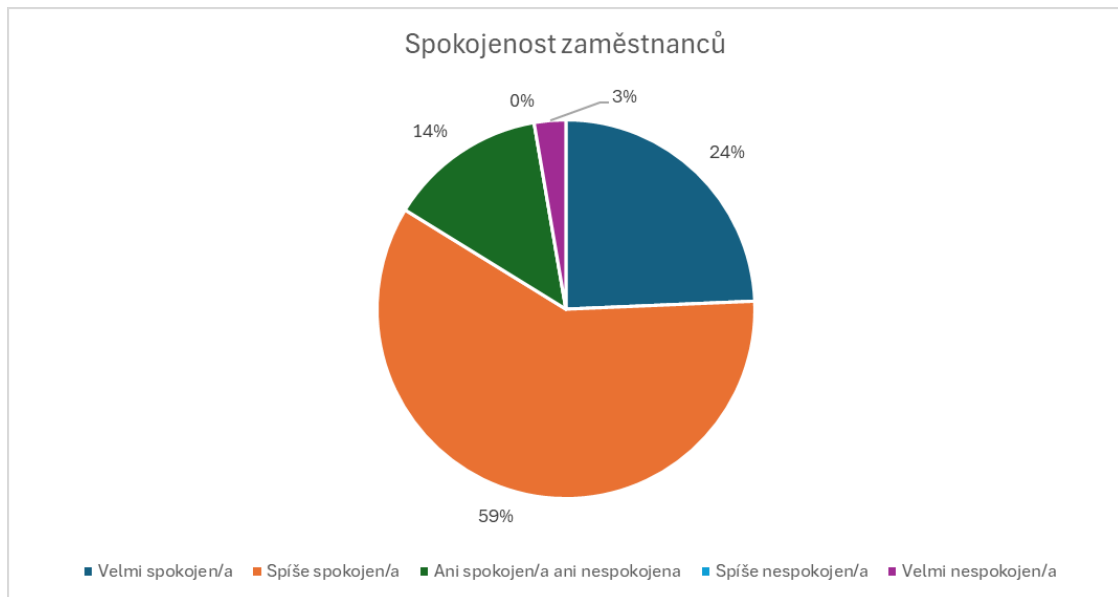
Obrázek 17 13. plat (vlastní zpracování)

Nabídka 13. platu je pro všechny pozice ve společnosti důležitým benefitem, kterým by chtěli být odměňováni. Je to dodatečný plat, který se vyplácí obvykle jednou ročně na konci roku. Tento benefit bývá vnímán jako odměna za jejich práci během uplynulého roku.



Obrázek 18 Teambuilding (vlastní zpracování)

Podle jednotlivých pozic je teambuilding pro dělníky velmi důležitý až neutrální. Zároveň je pro některé i nedůležitým do budoucna. U provozních a obsluhujících pracovníků brán za velmi důležitý, ale převažuje neutrální názor o tomto benefit do budoucna. Naopak technickoadministrativní zaměstnanci je považují za důležitý.

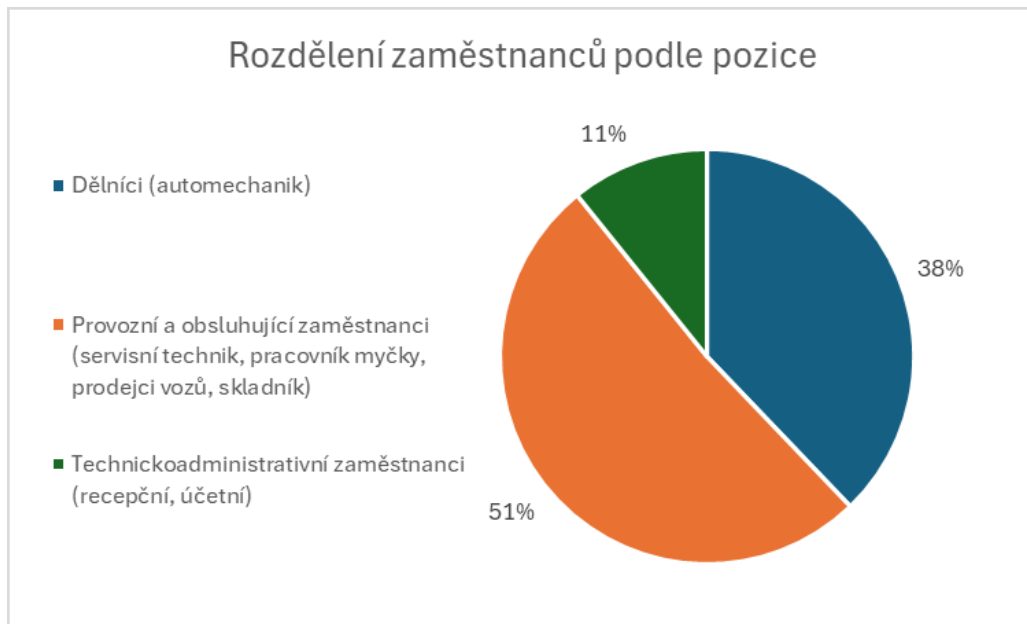


Obrázek 19 Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

V rámci této otázky měli respondenti zhodnotit svou celkovou spokojenost ve společnosti TREND CAR a.s., pokud by vzali v úvahu všechny okolnosti. Z grafického znázornění si lze všimnout, že 22 respondentů je spíše spokojeno a 9 respondentů velmi spokojeno. Pro neutrální odpověď se rozhodlo 5 respondentů a pouze 1 respondent uvedl, že je velmi nespokojen. Celková spokojenost zaměstnanců přispívá k celkovému úspěchu společnosti a pracovní atmosféře, je důležité, aby byli zaměstnanci ve své práci spokojeni. Z tohoto lze potvrdit, že společnost má své zaměstnance spokojené.

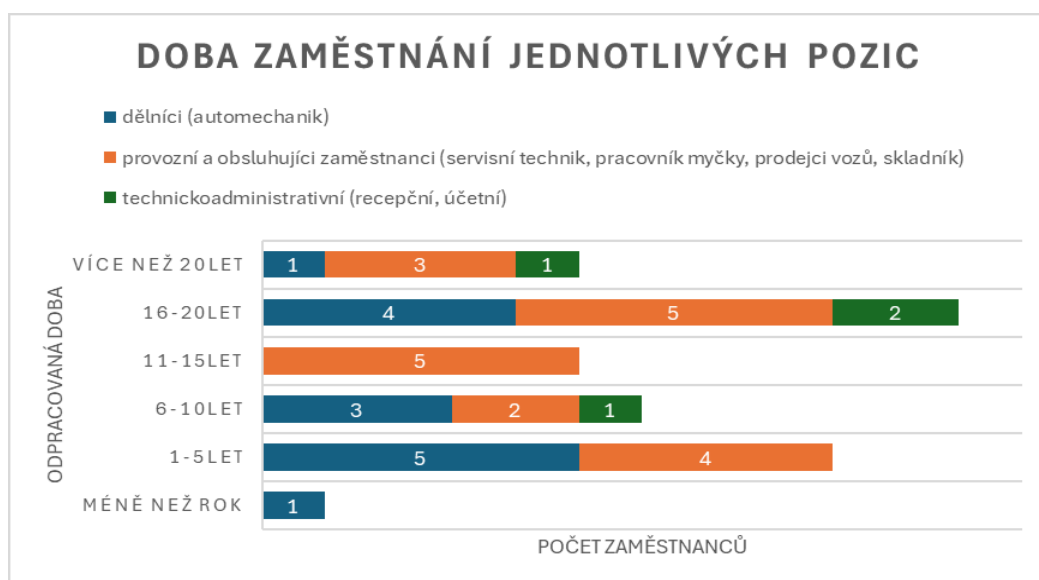
8.1.6 Identifikační otázky

V rámci identifikačních otázek dotazníku respondenti uváděli informace o své pracovní pozici ve společnosti TREND CAR a.s., zda jsou servisními techniky, pracovníky myčky, prodejci vozů, skladníky, automechaniky nebo technickoadministrativními pracovníky. Dále respondenti uváděli své nejvyšší dosažené vzdělání, pohlaví a věk.



Obrázek 20 Rozdělení zaměstnanců podle pozice (vlastní zpracování)

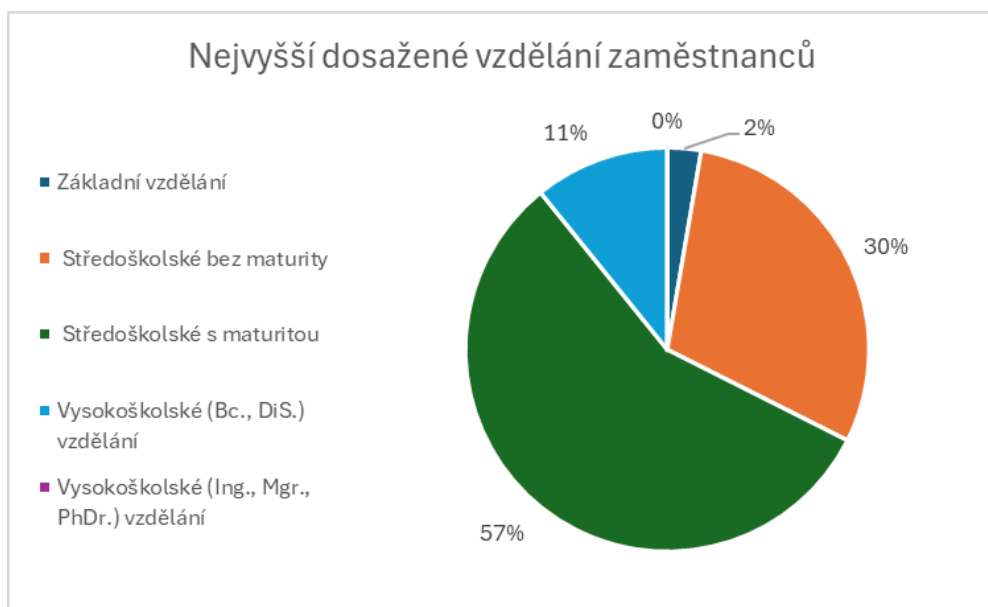
Ve společnosti TREND CAR a.s., je nejvíce zaměstnanců zaměstnáno na provozních a obsluhujících pozicích, jako jsou servisní technici, pracovníci myčky, prodejci vozů a skladníci. Na těchto uvedených pozicích pracuje 19 respondentů, což je víc než polovina všech zaměstnanců a to konkrétně 51 %. Na pozici automechanika je zaměstnáno 14 respondentů. Zbývající 4 respondenti uvedli svou pracovní pozici jako technickoadministrativní, ti se věnují práci na recepci nebo na účetním oddělení.



Obrázek 21 Rozdělení zaměstnanců podle doby zaměstnání na jednotlivých pozicích (vlastní zpracování)

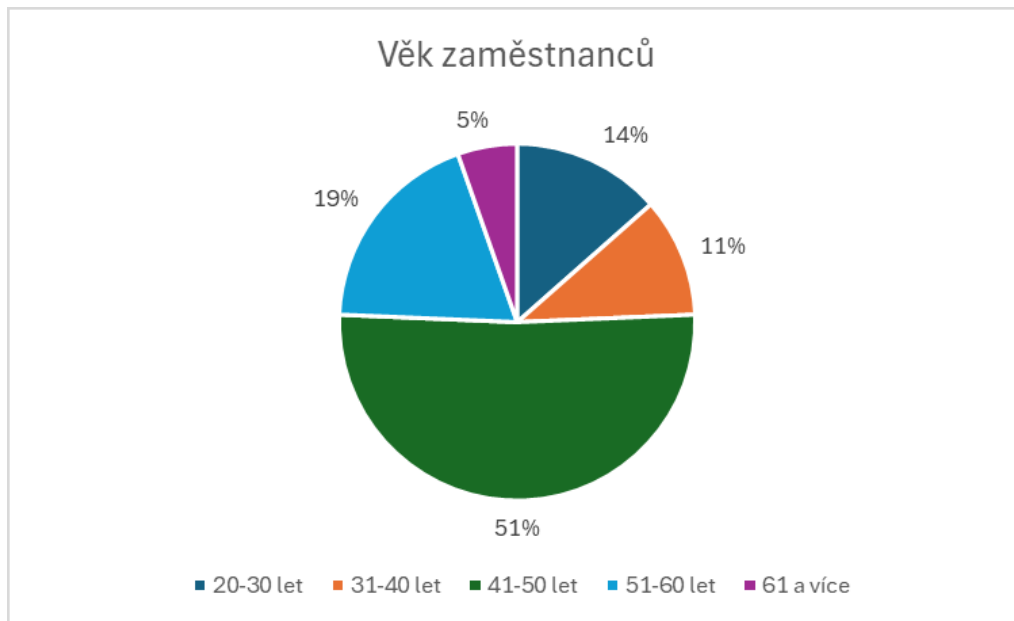
Z Obrázku 21 lze vyčíst, jak dlouho jsou zaměstnanci ve společnosti TREND CAR a.s. zaměstnáni na jednotlivých pozicích. Společnost má své zaměstnance dlouhodobě

zaměstnané. Z toho je patrné, že zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti delší dobu, nepřecházejí na jiné pracovní pozice. Největší počet zaměstnanců pracuje ve společnosti mezi 16–20 lety, a to je konkrétně 11 lidí, z toho je 6 respondentů na pobočce v Olomouci a 5 respondentů v Šenově u Nového Jičína. Přes 20 let pracují v Šenově u Nového Jičína 4 respondenti, naopak v Olomouci je pouze 1 respondent. V Olomouci je 9 respondentů zaměstnáno mezi 1–5 lety, a dalších 6 respondentů je zde zaměstnáno mezi 6–10 lety. To znamená, že v Olomouci je více zaměstnanců s kratší pracovní zkušeností než na pobočce v Šenově u Nového Jičína. Pouze 1 respondent pracuje ve společnosti méně než jeden rok.



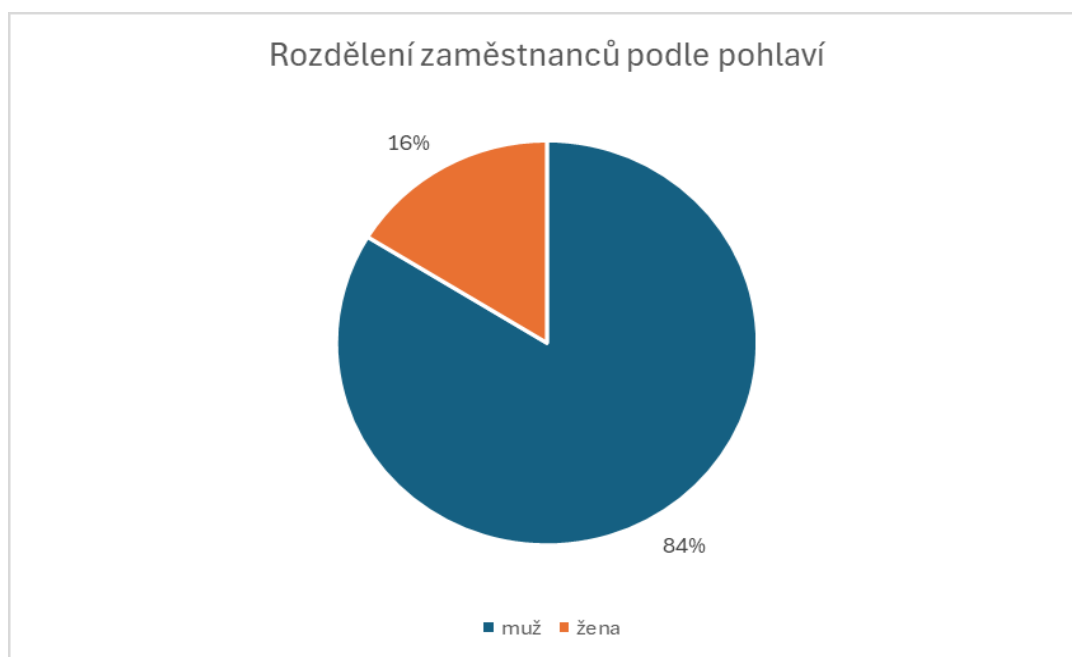
Obrázek 22 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

V této otázce respondenti uváděli své dosažené vzdělání. Větší polovina, konkrétně 21 respondentů je ve společnosti TREND CAR a.s., s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou. Žádný respondent nevedl jen ukončené základní vzdělání. Středoškolské vzdělání bez maturity má 11 respondentů, konkrétně vysokoškolský bakalářský stupeň uvedli 4 respondenti. Naopak žádný respondent nevedl vysokoškolské vzdělání na úrovni inženýra nebo magistra. Z toho vyplývá, že společnost dává přednost zaměstnancům s praxí před těmi, kteří mají vysokoškolské vzdělání, protože klade důraz na dané zkušenosti a odborné znalosti získané praxí v tomto oboru.



Obrázek 23 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

Další identifikační otázkou byl věk zaměstnanců. Více než polovina respondentů má mezi 41–50lety, zde se jedná o 19 respondentů. Druhou nejčetnější věkovou skupinou zaměstnanců, která je zastoupena v 19 % z celkového počtu, je 7 zaměstnanců ve věku 51–60 let. Další 4 zaměstnanci jsou ve věku 31–40let. Jen dva dotazovaní respondenti uvedli věk mezi 20–30 lety. Tato data naznačují, že ve společnosti TREND CAR a.s., je většina zaměstnanců ve středním a vyšším věku, zatímco mladší generace je zde zastoupena v menším počtu.



Obrázek 24 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví (vlastní zpracování)

Společnost TREND CAR a.s., zaměstnává 31 mužů, což představuje 84 % všech zaměstnanců, zatímco zbývajících 6 žen, odpovídá 16 % celkovému počtu zaměstnanců. Ve společnosti je zaměstnáno více mužů, než žen. Je to z toho důvodu, že pracovní pozice vyžadují fyzickou sílu, technické dovednosti nebo další specifické schopnosti, které jsou více typické pro muže. Zatímco ženy jsou ve společnosti zaměstnány na pracovních pozicích, které vyžadují méně fyzické námahy a jsou orientovány na nemanuální práci.

9 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce se v úvodu věnovala představení společnosti TREND CAR a.s. je to akciová společnost, která vznikla v roce 1993 a sídlí na území České republiky. V současné době má dvě pobočky, jednu v Šenově u Nového Jičína a druhou v Olomouci. Předmětem podnikání je prodej nových vozů, opravy silničních vozidel a údržba motorových vozidel a jejich příslušenství. Zastupuje prodej značek aut SUZUKI, SUBARU, MITSUBISHI a HONDA. Za posledních pět let společnost vykazuje dosahování zisku. Dále je v úvodu praktické části popsána organizační struktura a náplň práce jednotlivých oddělení.

Společnost TREND CAR a.s., poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu benefitů, které jim jsou poskytovány nad rámec jejich základní mzdy. Společnosti poskytla pro tuto práci interní údaje, které byly následně použity pro zjištění personálních ukazatelů na jednoho zaměstnance.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 37 respondentů z celkového počtu 41 oslovených. Nejvíce respondentů má ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a ve společnosti jsou zaměstnání mezi 16–20 lety. Ve společnosti pracuje větší počet mužů než žen. V praktické části byly rozděleny jednotlivé pracovní pozice podle odpracovaných let ve společnosti.

Všechny momentálně poskytované benefity společností mají pro zaměstnance význam a naznačují, že balíček benefitů je dobře přijímán. Mezi faktory ovlivňující pracovní výkon zaměstnanců patří finanční ohodnocení a pracovní podmínky, včetně bezpečnosti a technického vybavení na pracovišti. Pro zaměstnance je atmosféra na pracovišti důležitější než pochvala od nadřízeného. V oblasti pracovního růstu zaměstnanci vnímají vzdělání za klíčové pro pracovní růst. Co se týče jistoty zaměstnání, tak má velký význam pro pracovní výkon. Zhodnocení pracovních cílů a úkolů ukázalo, že jsou jasně nastavené a tomu také odpovídá jejich finanční ohodnocení. Respondenti ale také uvedli svoji nespokojenost, to ukazuje, že by chtěli své finanční ohodnocení zvyšovat. Hodnocení pracovního prostředí bylo zhodnoceno vcelku kladně. To ukazuje, že pracovní vztahy jsou ve společnosti na dobré úrovni. Komunikace a přístup vedoucích pracovníků je velmi dobře hodnocen, to znamená dobře vybudovaná důvěra mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. I přes kladné reakce, bylo zjištěno, že někteří zaměstnanci tuto skutečnost vnímají jinak, a cítí nedostatečnou komunikaci ze strany vedoucích. Lepší zhodnocení atmosféry je na pobočce v Olomouci

ve srovnání s Šenovem u Nového Jičína. To naznačuje, že zaměstnanci v Olomouci jsou obecně spokojenější se svým pracovním prostředím a se vztahy s kolegy. Zaměstnanci společnosti projeví zájem o budoucí benefity. Největší zájem by byl o 13. plat, ale také o teambuilding akce, příspěvek na kulturu a rekreaci. Ta by mohla přispět k životnímu stylu zaměstnanců. Rozdíl, který nastal mezi jednotlivými pobočkami, bylo zjištění, že v Olomouci mají zaměstnanci větší zájem o školení a kurzy, ale také o teambuildingové akce než na pobočce v Šenově u Nového Jičína. Tímto zaměstnanci v Olomouci by více ocenili větší nabídku a možnost kariérního rozvoje.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření byly v kontingenčních tabulkách vytvořeny bližší souvislosti, jak jednotlivé pracovní pozice ve společnosti vnímají hodnocení budoucích benefitů. Byly zhodnoceny, jak dělníci, provozní a obsluhující pracovníci a technickoadministrativní zaměstnanci vnímají jednotlivé potencionální benefity do budoucna a jak by mohly ovlivnit jejich spokojenost v práci.

Firemní automobil je primárně důležitý pro provozní a obsluhující zaměstnance, protože by tento benefit nejvíc využili pro svůj pracovní výkon. To stejné platí i u nabídky firemního mobilního tarifu. Příspěvek na kulturu a rekreaci by mohli zaměstnanci víc využít pro zapojení kultury do životního stylu. Pro zaměstnance příspěvek na dopravu má největší zastoupení neutrálního názoru, přitom by mohl finančně usnadnit dojíždění do práce. Ohledně školení a kurzů jsou důležité pro technickoadministrativní pracovníky a provozní a obsluhující zaměstnance, protože školení je důležité pro neustálý rozvoj dovedností a znalostí, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění pracovních úkolů. Poskytnutí dodatečného 13. platu je důležité pro všechny pracovní pozice ve společnosti, to by mohlo vést k jejich motivaci a spokojenosti. Teambuildingové akce ohodnotila každá pracovní pozice dle svého osobního názoru, objevila se zde důležitost přes neutrálnost až nedůležitost.

Pokud by zvážili zaměstnanci všechny okolnosti, došli k závěru, že jsou ve společnosti spokojeni.

10 NÁVRH A DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na základě analýzy dotazníkového šetření, které se zaměřilo na současnou analýzu motivace zaměstnanců ve vybrané společnosti, budou navrhována možná opatření s cílem posílit nejen motivaci zaměstnanců ale i celkovou spokojenost v práci. V následující kapitole budou jednotlivá doporučení pro zvýšení motivace a spokojenosti ve společnosti TREND CAR a.s. detailně popsána.

10.1 Finanční ohodnocení

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pro zaměstnance je finanční ohodnocení jedno z nejdůležitějších a mají pro ně zásadní význam, který má dopad na jejich pracovní uspokojení. Krok, který by mohl přispět ke zvýšení motivace, je zvážení možného zavedení 13. platu jako odměny za pracovní výkony. Nicméně v tomto případě, by byla nutná případná finanční analýza, zda je pro společnost reálné takovou odměnu poskytovat. Co by také mohli zaměstnanci ocenit, jsou finanční odměny podle délky jejich působení ve společnosti. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují zaměstnanci již dlouho, by takové bonusy mohly být považovány za ocenění jejich dlouholeté věrnosti a přínosu.

Tabulka 5 Návrh 13. platu (vlastní zpracování)

	2023	2024
Počet zaměstnanců	44	44
Mzdy v tis. Kč	24 096	25 420
Sociální a zdravotní zabezpečení v tis. Kč	7 822	8 591
Ostatní náklady v tis. Kč	1 181	1 299
Osobní náklady celkem v tis. Kč	33 099	35 310
Náklady na 1 zaměstnance v Kč/rok	752 250	802 500

Pokud by společnost TREND CAR a.s., uvažovala, že poskytne svým zaměstnancům 13. plat ve výši 30 %. Tabulka 4 detailně popisuje, jak se náklady na zaměstnance zvýší při jeho poskytnutí.

Ve společnosti se mzdy každoročně zvyšují minimálně o 3 %. To by představovalo nárůst hrubé mzdy na 24 818 tis. Kč. Roční průměrná hrubá mzda na jednoho zaměstnance je

547 tis. Kč, což při měsíčním přepočtu je měsíční hrubá mzda 45 636 Kč. V případě nastavení 13. platu na 30 % bude jeho výše 13 690 Kč na jednoho zaměstnance za měsíc. Celkové mzdy by tak v tomto případě byly ve výši 25 420 tis. Kč. Za zaměstnance se odvádí 24,8 % za sociální zabezpečení a 9 % za zdravotní zabezpečení, výše celkových odvodů by byla 8 591 tis. Kč. Ostatní náklady společnosti zahrnují příspěvek na stravenky a každoroční nárůst je o 10 %, výsledná výše by činila 1 299 tis. Kč. V součtu celkové osobní náklady by byly ve výši 35 310 tis. Kč. V přepočtu na jednoho zaměstnance by náklady firmy byly ve výši 802 500 tis. Kč za rok.

10.2 Příspěvek na penzijní a životní připojištění

Společnost TREND CAR a.s., poskytuje příspěvek na penzijní a životní připojištění ve výši 500 Kč a to zaměstnancům, kteří odpracovali ve společnosti 8 let. Po 15 odpracovaných letech se zvyšuje na částku 1000 Kč. Společnost by mohla přispívat 1000 Kč již od nástupu do pracovního poměru. Pro společnost je tento příspěvek na straně zaměstnavatele vždy daňově uznatelným nákladem do 50 000 Kč ročně na jednoho zaměstnance.

10.3 Příspěvek na kulturu a rekreaci

V roce 2024 došlo k zavedení nového limitu pro příspěvek na kulturu a rekreaci ve výši poloviny průměrné mzdy, která je výši 21 983,50 Kč za kalendářní rok.

Benefit, který by zaměstnanci velmi ocenili je příspěvek na kulturu a rekreaci. Příspěvek na kulturu a rekreaci by rozhodně pomohl zaměstnancům najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Společná účast mezi kolegy na kulturních nebo sportovních akcích může zásadně posílit vztahy spolupráci na pracovišti. Když zaměstnanci sdílejí společné zážitky a zájmy mimo pracovní prostředí, mohou se lépe poznat a navázat silnější vazby. Kromě toho, když zaměstnanci uvidí, že společnost podporuje jejich zájmy mimo pracovní dobu, mohou se cítit více ocenění a loajální vůči společnosti.

Bylo by důležité zvážit, jakého zisku by společnost dosáhla v daném roce, aby měla volné finanční prostředky pro poskytnutí daného příspěvku.

10.4 Zlepšení komunikace ze strany vedoucích

Dalším návrhem pro zlepšení motivace zaměstnanců je poskytování adekvátní zpětné vazby. Pokud jsou zaměstnanci dobře informováni o svém pracovním výkonu a mají prostor pro sdílení svých pocitů, připomínek či obav, cítí se více zapojeni do firemního procesu.

I když zaměstnanci ví, že se mohou kdykoliv obrátit na svého nadřízeného, tak by vedoucí mohli implementovat pravidelná individuální setkání s každým zaměstnancem, a to minimálně jednou za půlrok. Během těchto setkání by měli vedoucí zaměstnancům poskytnout prostor k tomu, aby se mohli otevřeně vyjádřit o své pracovní situaci či problémech, které pociťují. Tato setkání by mohla sloužit k identifikaci potenciálních oblastí, ve kterých by mohli zaměstnanci potřebovat další školení, podporu nebo zlepšení pracovních podmínek. Celkově by taková pravidelná komunikace mohla posílit vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci hlavně chtějí být informováni i tom, jak dobře plní své úkoly a jaký je jejich přínos pro společnost. Taková zpětná vazba je klíčová pro udržení motivace a angažovanosti v jejich pracovním procesu. Díky zpětné vazbě mohou zaměstnanci identifikovat své silné a slabé stránky což jim pomáhá lépe porozumět, jakým způsobem mohou vylepšit své dovednosti a schopnosti.

10.5 Teambuildingové akce

Většina zaměstnanců pracuje ve společnosti spolu už spoustu let, což zdůrazňuje důležitost udržování a posilování těchto vztahů. Teambuildingové akce by se mohli častěji pořádat pro zaměstnance v Olomouci, jelikož sami zaměstnanci mají o tyto společné akce větší zájem než zaměstnanci v Šenově u Nového Jičína, u kterých převládal neutrální názor. Proto by nebylo na škodu zjistit, zda by společné aktivity nepomohli k větší angažovanosti zaměstnanců. Pravidelné teambuildingové akce hlavně poskytují prostor pro budování důvěry, sdílení zkušeností a posilování vztahů mezi zaměstnanci mimo pracovní prostředí. Jako teambuildingové akce se můžou pořádat jednodenní akce, outdoorové aktivity nebo víkendový pobyt s doprovodným programem.

10.6 Školení a kurzy

Zaměstnanci vnímají vzdělávání ve svojí práci za důležitou, a jelikož se doba posouvá vpřed ve všech směrech. Je důležité poskytovat zaměstnancům různé druhy školení, které budou rozvíjet nejen pracovní dovednosti, ale i ty, které by byly přínosné pro jejich osobní život. Díky tomu by zaměstnanci dostali příležitost prozkoumat nové oblasti a získat nové dovednosti, ke které neměli jinak příležitost. Školení a kurzy by mohly pomoci zaměstnancům objevit i nové zájmy a tím by mohli dostat příležitosti pro jejich profesní rozvoj.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na analýzu motivace zaměstnanců ve společnosti TREND CAR a.s., která se zabývá prodejem a servisem nových i ojetých vozů v Šenově u Nového Jičína a v Olomouci. Ve společnosti pracuje 41 zaměstnanců bez řídicích pracovníků, kteří zastávají pracovní pozice automechaniků, servisních techniků, pracovníků myčky, prodejců vozů, skladníci, recepčních nebo účetních. Tato práce byla se zaměřena právě na tyto pozice.

Mezi hlavní cíle práce patřilo zjištění stávajícího motivačního systému ve společnosti TREND CAR a.s. a identifikace benefitů, které zaměstnanci považují za důležité a motivující. Tím se zabývala praktická část bakalářské práce. Analýza ukázala, že zaměstnanci jsou s nabídkou benefitů spokojeni. Společnost by proto měla v tomto směru pokračovat a zvážit i případné rozšíření nabídky. Zaměstnanci společnosti TREND CAR a.s. projeví zájem o rozšíření nabídky benefitů. Mezi nejžádanější benefity patří 13. plat, teambuildingové akce, příspěvek na kulturu a rekreaci a také školení a kurzy. Zájem o jednotlivé benefity je rozdílný mezi pobočkami i mezi jednotlivými pracovními pozicemi.

S uvedenými cíli souvisí navrnutí opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné motivace. Jedním z prvních návrhů bylo zavedení 13. platu, s navrhovanou výší 30 %. Ten by pro zaměstnance znamenal navýšení čistého příjmu. Implementace takového benefitu si ale vyžaduje pečlivé zvážení a analýzu s ohledem na specifické potřeby a možnosti společnosti. Co by také mohlo být zaměstnancům poskytováno je příspěvek na penzijní a životní připojištění už ode dne nástupu do zaměstnání. Tím, by nemuseli čekat, než budou mít odpracovaný určitý počet let. Tento příspěvek je pro společnost daňově uznatelným nákladem, to pro společnost znamená snížení daňové povinnosti. Příspěvek na kulturu a rekreaci by pro zaměstnance znamenal další benefit. Možnost relaxace a zábavy v rámci kulturních a rekreačních aktivit pomáhá k snižování stresu, které má pozitivní vliv na jejich psychické i fyzické zdraví. Podpora kulturních a rekreačních aktivit přispívá k budování pozitivní firemní kultury založené na vzájemném respektu a spolupráci mezi kolegy.

Zdá se, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni s úrovní zpětné vazby a pocitu naslouchání ze strany vedoucího. To může vést k řadě negativních důsledků, jako je nízká motivace, nízká produktivita, nespokojenost a fluktuace. Vedoucí pracovníci by mohli zvolit individuální přístup komunikace ke svým podřízeným. Pro zlepšení vztahů na pracovišti

by společnost mohla zapojit organizování teambuildingových akcí. To ale vyžaduje pečlivé zvážení s ohledem na specifické potřeby jednotlivých poboček. Školení a kurzy, jsou důležité jak pro společnost, tak i pro zaměstnance samotné. Tímto bylo navrženo doporučení k jeho většímu zapojení. Je důležité vybrat relevantní kurzy a školení, která pomohou zaměstnancům rozvíjet dovednosti a znalosti potřebné pro dosažení firemních cílů. Důležitá je i motivace a podpora ze strany vedoucích pracovníků, kteří by měli vzdělávání a rozvoj vnímat jako investici do lidských zdrojů firmy.

Bakalářská práce přinesla důležitý přínos v pochopení motivace zaměstnanců v dané společnosti a vypracovala doporučení, která by mohla přispět k udržení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce byla vypracována podle zadání a dosáhla svého hlavního cíle. Věřím, že navržené doporučení budou reálná a společnost zvaží jejich potenciální realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. Management (Alfa Publishing). Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 8086851001.

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

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-1-78966-103-3.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611690.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 9788072612390

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

LATHAM, Gary P. *Work motivation*. 2012. ISBN 9781483341668.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 9788074022821.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace: prokrastinace = chorobné odkládání úkolů a povinností*. Briquet. V Brně: Jan Melvil, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

MATHIS, Robert L. a JACKSON, John Howard. *Human resource management: essential perspectives*. 5th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2009. ISBN 9780324592412.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu - 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné také

z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vedeni-lidi-tymu-a-firem-4525/>

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana. *Celostní management*. 2016. ISBN 9788081530623.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Manažer. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024758701.

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

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 9788073579258.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

ONLINE ZDROJE

JENPRACE.CZ. *Příspěvek od zaměstnavatele na penzijní připojištění a životní pojištění - jaké má výhody?* Online. Jenprace.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/prispevek-od-zamestnavatele-na-penzijni-pripojisteni-a-zivotni-pojisteni-jake-ma-vyhody>. [cit. 2024-05-01].

KRAIC, Filip, 2023. *Motivace a demotivace zaměstnanců: Jen tenká hranice mezi úspěchem a neúspěchem*. LinkedIn Online. [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://cz.linkedin.com/pulse/motivace-demotivace-zamestnancu-jen-tenka-hranice-mezi-filip-kraic>.

TRENDGAR, A.S. *Veřejný rejstřík a Sbírnka listin*. Online. 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77068168&subjektId=213960&spis=910037>. [cit. 2024-04-06].

MONEY S3. *Zaměstnanecké benefity 2024*. Online. MONEY S3. 2024. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/dane/zamestnanecke-benefity-2024/>. [cit. 2024-05-05].

TREND CAR, A.S. *Profesionální servis vašeho vozu TOYOTA*. Online. 2020. Dostupné z: <http://www.toyota-morava.cz/index.html>. [cit. 2024-04-06].

TREND CAR, A.S. *Obchodní rejstřík firem*. Online. TREND CAR, A.S. Obchodní rejstřík firem. 2024. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49611062/trendcar-as/>. [cit. 2024-04-06].

TREND CAR, A.S. *Výpis z obchodního rejstříku*. Online. TREND CAR, A.S. Veřejný rejstřík a Sbirka listin. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=213960&typ=PLATNY>. [cit. 2024-04-06].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s. akciová společnost

Bc. Bakalář

BOZP bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSN EN ISO Česká verze mezinárodní normy (převzaté evropskou komisí pro normalizaci)

DiS. Diplomovaný specialista

HPP hlavní pracovní poměr

Ing. Inženýr

Kč Koruna česká

Mgr. Magistr

PhDr. Doktor

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schématické znázornění vztahu chování člověka (vlastní zpracování podle Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012)	17
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb (vlastní zpracování podle Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016).....	24
Obrázek 3 Logo TREND CAR a.s. (zdroj: TREND CAR a.s.).....	34
Obrázek 4 Vývoj čistého obrátu v letech 2019–2023 (vlastní zpracování)	38
Obrázek 5 Výsledek hospodaření v letech 2019-2023 (vlastní zpracování)	39
Obrázek 6 Důležitost poskytovaných benefitů (vlastní zpracování)	44
Obrázek 7 Důležitost faktorů pro pracovní výkon – část první (vlastní zpracování)	45
Obrázek 8 Důležitost faktorů pro pracovní výkon – část druhá (vlastní zpracování)	46
Obrázek 9 Hodnocení tvrzení – část první (vlastní zpracování).....	47
Obrázek 10 Hodnocení tvrzení – část druhá (vlastní zpracování)	48
Obrázek 11 Důležitost benefitů v budoucnu (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 12 Firemní automobil (vlastní zpracování)	50
Obrázek 13 Firemní mobilní tarif (vlastní zpracování)	51
Obrázek 14 Příspěvek na kulturu / rekreaci (vlastní zpracování).....	51
Obrázek 15 Příspěvek na dopravu (vlastní zpracování)	52
Obrázek 16 Školení / kurzy (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 17 13. plat (vlastní zpracování)	53
Obrázek 18 Teambuilding (vlastní zpracování).....	53
Obrázek 19 Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 20 Rozdělení zaměstnanců podle pozice (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 21 Rozdělení zaměstnanců podle doby zaměstnání na jednotlivých pozicích (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 22 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)	56
Obrázek 23 Věk zaměstnanců (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 24 Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví (vlastní zpracování)	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016).....	26
Tabulka 2 Organizační struktura společnosti (interní materiál společnosti)	35
Tabulka 3 Údaje pro personální ukazatele (vlastní zpracování).....	41
Tabulka 4 Vybrané personální ukazatele na jednoho zaměstnance (vlastní zpracování)....	42
Tabulka 5 Návrh 13. platu (vlastní zpracování)	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: DOTAZNÍK

Příloha PII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO CELOU SPOLEČNOST

Příloha PIII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO ŠENOV U NOVÉHO JIČÍNA

Příloha PIV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO OLOMOUC

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dotazník k bakalářské práci

Dobrý den,

jmenuji se Aneta Nejezchlebová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. V rámci své bakalářské práce se zabývám – Analýzou motivačního systému ve Vaší společnosti. Cílem dotazníku je zhodnotit aktuální motivaci zaměstnanců a odhalit případné problémy, které mohou ovlivňovat Vaši motivaci. Výsledky dotazníku pomohou vytvořit doporučení, která pomohou k posílení produktivity a motivaci a zlepšení pracovního prostředí ve společnosti. Je důležité, abyste se cítili podporovaní a cenění, protože Vaše práce a přínosy jsou klíčové pro společnost.

Vyplnění dotazníku je velmi jednoduché a nezabere víc jak 5 minut a je zcela anonymní. Informace získané z dotazníku budou použity výhradně pro bakalářskou práci, proto žádám o upřímné odpovědi. Předem Vám děkuji za ochotu a za Váš čas při vyplňování dotazníku.

Aneta Nejezchlebová
studentka 3. ročníku UTB ve Zlíně

1. Vyberte zaměstnanecký benefit, který je Vám v současné době poskytován ve Vaší firmě, a ohodnoťte jeho význam pro vás.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
příspěvek na penzijní a životní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sick days	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na pracovní oblečení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
slevy na firemní výrobky/služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
školení / vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Ohodnoťte jednotlivé typy faktorů podle jejich významu pro Váš pracovní výkon.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
<u>Finanční ohodnocení</u>					
Výše příjmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příplatky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Pracovní prostředí</u>					
Práce v klimatizovaném prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezpečnost na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Technické vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré pracovní podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Vztahy na pracovišti</u>					
Atmosféra na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pochvala od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<u>Možnost pracovního růstu</u>					
Vzdělávání / školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jak souhlasíte s následujícím tvrzením?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani ano, ani ne	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Firma si váží svých zaměstnanců a dbá na jejich spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé pracovní úkoly a cíle jsou srozumitelné a jasně nastavené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Za odvedenou práci jsem spravedlivě odměněn/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojen/a se svým současným ohodnocením	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti je vždy příjemná atmosféra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dobré vztahy se svými kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mezi odděleními je vzájemná spolupráce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedoucí je vždy ochoten naslouchat mým připomínkám a názorům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti mám k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Vyberte zaměstnanecké benefity, o které byste ve Vaší společnosti měl/a zájem. Následně je ohodnoťte, jak jsou pro Vás důležité.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
Firemní automobil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní mobilní tarif	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na kulturu / rekreaci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školení / kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. plat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuilding akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pokud byste vzal/a v úvahu všechny okolnosti, jak byste zhodnotili svou spokojenost ve Vaší firmě?

Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
------------------	------------------	----------------------------------	--------------------	--------------------

6. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?

- Méně než rok
- 1 - 5 let
- 6 - 10 let
- 11 - 15 let
- 16 - 20 let
- Více než 20 let

7. Vyberte své zařazení ve firmě:

- Dělníci (automechanik)
- Provozní a obsluhující zaměstnanci (servisní technik, pracovník myčky, prodejci vozů, skladník)
- THP – technickoadministrativní zaměstnanci (recepční, účetní)

8. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní vzdělání
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské (Bc., DiS.) vzdělání
- Vysokoškolské (Ing., Mgr., PhDr.) vzdělání

9. Věk:

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více

10. Jste:

- Muž
- Žena

Prostor pro Vaše připomínky a náměty (nepovinná otázka)

Ještě jednou děkuji za Vaše vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA PII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ PRO CELOU SPOLEČNOST

1. Vybte zaměstnanecký benefit, který je Vám v současné době poskytován ve Vaší firmě, a ohodnotte jeho význam pro vás.						
	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité	
příspěvek na penzijní a životní připojištění	11	19	19	6	0	1
příspěvek na stravování	18	17	17	2	0	0
sick days	21	11	11	5	0	0
příspěvek na pracovní oblečení	8	29	29	0	0	0
5 týdnů dovolené	30	8	8	0	0	0
slevy na firemní výrobky/ služby	21	7	7	9	0	0
školení/ vzdělávání	6	22	22	8	0	1
2. Ohodnotte jednotlivé typy faktorů podle jejich významu pro Váš pracovní výkon.						
	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité	
Finanční ohodnocení						
Výše příjmu	35	2	2	0	0	0
Příplatky	31	4	4	2	0	0
Zaměstnanecké výhody	26	10	10	2	0	0
Pracovní prostředí						
Práce v klimatizovaném prostředí	10	16	16	10	1	0
Bezpečnost na pracovišti	20	17	17	0	0	0
Technické vybavení	14	22	22	1	0	0
Dobré pracovní podmínky	15	22	22	0	0	0
Vztahy na pracovišti						
Atmosféra na pracovišti	29	7	7	1	0	0
Pochvala od nadřízeného	6	25	25	5	0	1
Komunikace na pracovišti	25	12	12	0	0	0
Možnost pracovního růstu						
Vzdělávání / školení	11	17	17	9	0	0
Jstota zaměstnání	24	13	13	0	0	0
3. Jak souhlasíte s následujícími tvrzeními?						
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani ano, ani ne	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	
Firma si váží svých zaměstnanců a dbá na jejich spokojenost	19	13	13	2	2	1
Mé pracovní úkoly a cíle jsou srozumitelné a jasně nastavené	21	15	15	0	1	0
Za odvedenou práci jsem spravedlivě odměněn/a	5	21	21	8	1	2
Jsem spokojen/a se svým současným ohodnocením	3	22	22	8	1	3
Na pracovišti je vždy příjemná atmosféra	5	17	17	15	0	0
Mám dobré vztahy se svými kolegy	23	12	12	2	0	0
Mezi odděleními je vzájemná spolupráce	16	16	16	3	2	0
Vedoucí je vždy ochoten naslouchat mým připomínkám a názorům	20	13	13	2	2	0
Nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu	12	19	19	5	1	0
Na pracovišti mám k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuji	17	14	14	6	0	0
4. Vybte zaměstnanecké benefity, o které byste ve Vaší společnosti měl/a zájem. Následně je ohodnotte, jak jsou pro Vás důležité.						
	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité	
Firemní automobil	9	14	14	5	5	4
Firemní mobilní tarif	9	11	11	12	4	1
Příspěvek na kulturu/ rekreaci	4	16	16	14	2	1
Příspěvek na dopravu	5	11	11	18	3	0
Školení / kurzy	8	15	15	13	1	0
13. plat	27	7	7	2	0	0
Teambuilding akce	10	11	11	13	2	1
5. Pokud byste vzal/a v úvahu všechny okolnosti, jak byste zhodnotil/i svou spokojenost ve Vaší firmě?						
	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojena	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	
	9	22	22	5	0	1
6. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?						
	méně než rok	1-5let	6-10let	11-15let	16-20let	více než 20let
	1	9	9	6	5	11
						5
7. Vybte své zařazení ve firmě:						
	Dělníci (automechanik)	Provozní a obsluhující zaměstnanci (servisní technik, pracovník myčky, prodejci vozů, skladník)	Technickoadministrativní zaměstnanci (recepční, účetní)			
	12	21	21	4		
8. Nejvyšší dosažené vzdělání:						
	Základní vzdělání	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské (Bc., DiS.) vzdělání	Vysokoškolské (Ing., Mgr., PhDr.) vzdělání	
	1	11	11	21	4	0
9. Věk:						
	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	61 a více	
	5	4	4	19	7	2
10. Jste:						
	muž	žena				
	31	6	6			

PŘÍLOHA PIII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO ŠENOV U NOVÉHO JIČÍNA

1. Vybte zaměstnanecký benefit, který je Vám v současné době poskytován ve Vaší firmě, a ohodnotte jeho význam pro vás.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
příspěvek na penzijní a životní připojištění	4	8	1	0	0
příspěvek na stravování	3	9	1	0	0
sick days	3	8	2	0	0
příspěvek na pracovní oblečení	2	11	0	0	0
5 týdnů dovolené	9	5	0	0	0
slevy na firemní výrobky/ služby	1	5	7	0	0
školení/ vzdělávání	1	6	5	0	1

2. Ohodnotte jednotlivé typy faktorů podle jejich významu pro Váš pracovní výkon.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení					
Výše příjmu	11	2	0	0	0
Příplatky	9	3	1	0	0
Zaměstnanecké výhody	5	8	1	0	0
Pracovní prostředí					
Práce v klimatizovaném prostředí	1	4	7	1	0
Bezpečnost na pracovišti	7	6	0	0	0
Technické vybavení	5	7	1	0	0
Dobré pracovní podmínky	9	4	0	0	0
Vztahy na pracovišti					
Atmosféra na pracovišti	7	5	1	0	0
Pochvala od nadřízeného	1	6	5	0	1
Komunikace na pracovišti	7	6	0	0	0
Možnost pracovního růstu					
Vzdělávání/ školení	3	3	7	0	0
Jistota zaměstnání	7	6	0	0	0

3. Jak souhlasíte s následujícími tvrzeními?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani ano, ani ne	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Firma si váží svých zaměstnanců a dbá na jejich spokojenost	3	8	1	1	0
Mé pracovní úkoly a cíle jsou srozumitelné a jasně nastavené	4	9	0	0	0
Za odvedenou práci jsem spravedlivě odměněn/ a	1	6	5	1	0
Jsem spokojen/ a se svým současným ohodnocením	1	6	4	1	1
Na pracovišti je vždy příjemná atmosféra	2	1	10	0	0
Mám dobré vztahy se svými kolegy	4	8	1	0	0
Meza odděleními je vzájemná spolupráce	4	5	3	1	0
Vedoucí je vždy ochoten naslouchat mým připomínkám a názorům	3	9	0	1	0
Nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu	1	10	2	0	0
Na pracovišti mám k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuji	2	6	5	0	0

4. Vybte zaměstnanecké benefity, o které byste ve Vaší společnosti měl/ a zájem. Následně je ohodnotte, jak jsou pro Vás důležité.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
Firemní automobil	3	6	1	1	2
Firemní mobilní tarif	3	4	3	3	0
Příspěvek na kulturu / rekreaci	1	2	8	1	1
Příspěvek na dopravu	1	9	2	1	0
Školení / kurzy	2	3	8	0	0
13. plat	10	3	0	0	0
Teambuilding akce	0	4	7	1	1

5. Pokud byste vzal/ a v úvahu všechny okolnosti, jak byste zhodnotil svou spokojenost ve Vaší firmě?

	Velmi spokojen/ a	Spíše spokojen/ a	Ani spokojen/ a ani nespokojena	Spíše nespokojen/ a	Velmi nespokojen/ a
	1	8	4	0	0

6. Jak dlouho jste zaměstnán/ a ve firmě?

	méně než rok	1-5let	6-10let	11-15let	16-20let	více než 20let
	1	0	1	2	5	4

7. Vybte své zařízení ve firmě:

	Dělníci (automechanik)	Provozní a obsluhující zaměstnanci (servisní technik, pracovník myčky, prodejci vozů, skladník)	Technickoadministrativní zaměstnanci (recepční, účetní)
	5	6	2

8. Nejvyšší dosažené vzdělání:

	Základní vzdělání	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské (Bc., DS) vzdělání	Vysokoškolské (Ing., Mgr., PhDr.) vzdělání
	0	3	9	1	0

9. Věk:

	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	61 a více
	2	0	7	4	0

10. Jste:

	muž	žena
	10	3

PŘÍLOHA PIV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU PRO OLOMOUC

1. Vyberte zaměstnanecký benefit, který je Vám v současné době poskytován ve Vaší firmě, a ohodnotte jeho význam pro vás.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
příspěvek na penzijní a životní připojištění	7	11	5	0	1
příspěvek na stravování	15	8	1	0	0
sick days	17	3	4	0	0
příspěvek na pracovní oblečení	6	18	0	0	0
5 týdnů dovolené	21	3	0	0	0
slevy na firemní výrobky/služby	20	2	2	0	0
školení/vzdělávání	5	16	3	0	0

2. Ohodnotte jednotlivé typy faktorů podle jejich významu pro Váš pracovní výkon.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
Finanční ohodnocení					
Výše příjmu	24	0	0	0	0
Příplatky	22	1	1	0	0
Zaměstnanecké výhody	21	2	1	0	0
Pracovní prostředí					
Práce v klimatizovaném prostředí	9	12	3	0	0
Bezpečnost na pracovišti	13	11	0	0	0
Technické vybavení	9	15	0	0	0
Dobré pracovní podmínky	6	18	0	0	0
Vztahy na pracovišti					
Atmosféra na pracovišti	22	2	0	0	0
Pochvala od nadřízeného	5	19	0	0	0
Komunikace na pracovišti	18	6	0	0	0
Možnost pracovního růstu					
Vzdělávání / školení	8	14	2	0	0
Jistota zaměstnání	17	7	0	0	0

3. Jak souhlasíte s následujícími tvrzeními?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani ano, ani ne	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Firma si váží svých zaměstnanců a dbá na jejich spokojenost	16	5	1	1	1
Mé pracovní úkoly a cíle jsou srozumitelné a jasně nastavené	17	6	0	1	0
Za odvedenou práci jsem spravedlivě odměněn/a	4	15	3	0	2
Jsem spokojen/a se svým současným ohodnocením	2	16	4	0	2
Na pracovišti je vždy příjemná atmosféra	3	16	5	0	0
Mám dobré vztahy se svými kolegy	19	4	1	0	0
Mezi odděleními je vzájemná spolupráce	12	11	0	1	0
Vedoucí je vždy ochoten naslouchat mým připomínkám a názorům	17	4	2	1	0
Nadřízený poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu	11	9	3	1	0
Na pracovišti mám k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuji	15	8	1	0	0

4. Vyberte zaměstnanecké benefity, o které byste ve Vaší společnosti měl/a zájem. Následně je ohodnotte, jak jsou pro Vás důležité.

	Velmi důležité	Důležité	Neutrální	Méně důležité	Nedůležité
Firemní automobil	6	8	4	4	2
Firemní mobilní tarif	6	7	9	1	1
Příspěvek na kulturu / rekreaci	3	14	6	1	0
Příspěvek na dopravu	4	3	15	2	0
Školení / kurzy	6	12	5	1	0
13. plat	17	5	2	0	0
Teambuilding akce	10	8	5	1	0

5. Pokud byste vzal/a v úvahu všechny okolnosti, jak byste zhodnotil/i svou spokojenost ve Vaší firmě?

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojena	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
	8	14	1	0	1

6. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě?

	méně než rok	1-5let	6-10let	11-15let	16-20let	více než 20let
	0	9	5	3	6	1

7. Vyberte své zařazení ve firmě

	Dělníci (automechanik)	Provozní a obsluhující zaměstnanci (servisní technik, pracovník myčky, prodejci vozů, skladník)	Technickoadministrativní zaměstnanci (recepční, účetní)
	9	13	2

8. Nejvyšší dosažené vzdělání:

	Základní vzdělání	Středoškolské bez maturity	Středoškolské s maturitou	Vysokoškolské (Bc., DIS) vzdělání	Vysokoškolské (Ing., Mgr., PhDr.) vzdělání
	1	8	12	3	0

9. Věk:

	20-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	61 a více
	3	4	12	3	2

10. Pohlaví:

	muž	žena
	21	3

PŘÍLOHA PV: HODNOTY PRO KONTINGENČNÍ TABULKU

respondenti	příspěvek na penzijní a životní připojištění	příspěvek na stravování	sick days	příspěvek na pracovní oblečení	5týdní dovolené	slevy na firemní výroby/ služby	školení / vzdělávání	firemní automobil	firemní mobilní tarif	příspěvek na kulturu / rekreaci	příspěvek na dopravu	školení/kurzy	13. plat	teambuilding	zařazení ve společnosti	doba zaměstnání
1	1	3	3	2	1	3	2	1	1	3	3	2	2	3	provzní a obsluhující za více než 20let	
2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	provzní a obsluhující za 11-15let	
3	2	2	2	2	1	3	3	2	3	3	2	3	1	3	provzní a obsluhující za 11-15let	
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	provzní a obsluhující za více než 20let	
5	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	4	2	1	2	provzní a obsluhující za 16-20let	
6	2	2	2	2	2	2	5	2	2	3	2	3	1	3	technickoadministrativ 16-20let	
7	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	2	2	technickoadministrativ 16-20let	
8	2	2	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	2	3	provzní a obsluhující za více než 20let	
9	2	2	2	2	2	2	3	2	4	4	2	3	1	3	dělníci (automechanik) 6-10let	
10	2	2	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	1	3	dělníci (automechanik) 16-20let	
11	1	1	1	2	1	3	2	5	3	3	2	1	1	5	dělníci (automechanik) 16-20let	
12	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	2	dělníci (automechanik) více než 20let	
13	3	1	2	2	1	3	2	5	3	5	2	3	1	4	dělníci (automechanik) méně než rok	
14	2	1	1	2	1	1	2	3	3	3	3	2	1	2	dělníci (automechanik) 16-20let	
15	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	dělníci (automechanik) 1-5let	
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	provzní a obsluhující za 6-10let	
17	2	2	3	2	1	1	3	5	5	2	2	3	2	3	dělníci (automechanik) 1-5let	
18	3	2	2	2	1	1	2	4	1	2	2	4	2	2	provzní a obsluhující za 6-10let	
19	2	2	1	2	2	3	2	4	4	4	4	2	2	2	technickoadministrativ 6-10let	
20	3	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	provzní a obsluhující za 16-20let	
21	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	3	1	provzní a obsluhující za 16-20let	
22	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	3	1	2	2	technickoadministrativ více než 20let	
23	5	1	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	1	2	dělníci (automechanik) 6-10let	
24	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	provzní a obsluhující za 11-15let	
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	provzní a obsluhující za 16-20let	
26	2	2	3	2	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	provzní a obsluhující za 11-15let	
27	2	3	3	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	provzní a obsluhující za 11-15let	
28	1	2	1	2	1	1	2	5	3	2	4	1	1	4	provzní a obsluhující za 1-5let	
29	1	1	1	2	1	1	2	3	3	2	3	1	1	1	provzní a obsluhující za 1-5let	
30	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1	2	provzní a obsluhující za 1-5let	
31	2	1	1	2	1	1	2	3	3	2	3	2	1	1	dělníci (automechanik) 6-10let	
32	3	1	1	2	1	1	2	3	2	2	3	2	1	2	dělníci (automechanik) 1-5let	
33	3	1	1	2	1	1	2	4	3	2	3	2	1	1	dělníci (automechanik) 1-5let	
34	3	1	1	2	1	1	2	2	3	3	3	3	1	1	provzní a obsluhující za 1-5let	
35	1	1	1	2	1	3	1	4	1	3	3	3	1	1	dělníci (automechanik) 1-5let	
36	2	2	1	2	1	1	2	2	3	3	3	2	1	1	dělníci (automechanik) 16-20let	
37	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	3	2	1	2	provzní a obsluhující za 16-20let	