

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Motivace a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Jarmila MLADENOVA**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.**

Znojmo, 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucí Ing.Věry Plhoňové, Ph.D. bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne den. měsíc. rok

Jarmila Mladenova.....

Jméno Příjmení

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Věře Plhoňové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Jarmila MLADENOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Marketing a management
Název	Motivace a spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti.
Název (v angličtině)	Motivation and satisfaction of employees in the selected company

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je, na základě analýzy motivačních nástrojů používaných v podniku a jejich efektivity a vlivu na produktivitu práce a spokojenost zaměstnanců, navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení sledované oblasti.

Postup práce:

1. Zpracovat literární rešerši na dané téma.
2. Identifikovat formy motivace a nejčastěji využívané benefity v České republice a jejich deskripce.
3. Provést dotazníkové šetření ve sledované společnosti a vyhodnotit jej.
4. Na základě zjištěných informací navrhnout možná zlepšení a vyhodnotit jejich efektivitu.

Metody: Deskripce odborné literatury, pozorování, dotazníkové šetření, analýza, syntéza, komparace zjištěných dat.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

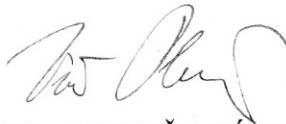
1. DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. 638 s. ISBN 80-7169-422-3.
2. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
3. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan a VYSOKAJOVÁ, Margerita. 2011. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: ASPI. 1008 s. Meritum (ASPI). 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.
4. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2018

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2019




Jarmila MLADENOVÁ
student


Ing. Věra PLHOŇOVÁ, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

V této bakalářské práci je věnována pozornost motivaci a spokojenosti zaměstnanců v podniku. Cílem práce je navrzení zvýšení motivace a postupů vedoucích k spokojenosti pracovníků firmy. V teoretické části jsou shrnuty poznatky týkající se motivace a motivačních teorií. V praktické části je zpracována analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti Auto Kelly. Informace potřebné pro analýzu jsou získávány dotazníkovým šetřením, osobními pohovory s paní Kateřinou Novákovou, vedoucí znojemské pobočky Auto Kelly, rozhovory se zaměstnanci a pozorováním. Potom v závěru následuje navrzení nových postupů pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců podniku.

Klíčová slova: motivace, motiv, motivační nástroje, motivační program, spokojenost zaměstnanců.

ABSTRACT

In this bachelor thesis attention is paid to the motivation and satisfaction of employees in the company. The aim of this thesis is to propose an increase in motivation and procedures leading to employee satisfaction in the company. The theoretical part summarizes the knowledge about motivation and motivational theories. The practical part analyzes the current state of motivation of employees in Auto Kelly. The information needed for the analysis is obtained through questionnaire surveys, personal interviews with Mrs. Kateřina Nováková, Head of the Auto Kelly Branch in Znojmo, interviews with employees and observation. Then, in the end, there are proposed new procedures for increasing the motivation and satisfaction of the employees in the company.

Keywords: motivation, motive, motivation tools, motivation program, employee satisfaction.

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	MOTIVACE	11
3.1.1	Vznik názvu motivace a motiv	11
3.1.2	Motivace z pohledu různých autorů	11
3.1.3	Pravidla motivace	12
3.1.4	Vznik motivace	13
3.1.5	Typy motivace	13
3.1.6	Zdroje motivace	14
3.1.7	Teorie motivace	16
3.1.8	Motivační typy lidí	17
3.1.9	Rozdíl mezi motivací a stimulací	19
3.1.10	Pracovní motivace	19
3.2	PRACOVNÍ SPOKOJENOST	19
3.2.1	Spokojenost v práci	20
3.2.2	Vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace	20
3.2.3	Průzkum spokojenosti v organizaci	20
3.3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	21
4	PRAKTICKÁ ČÁST	22
4.1	OBECNÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	22
4.2	HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI	23
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	23
4.3.1	Nákupní oddělení	24
4.3.2	Informační systém	25
4.4	PŘEDMĚT ČINNOSTI	25
4.4.1	Produkty a služby	25
4.5	ZÁKAZNÍCI FIRMY	27
4.6	PODÍL NA TRHU	27
4.7	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	27
4.8	POBOČKA AUTO KELLY A.S. ZNOJMO	29
4.9	METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT	31
4.9.1	Dotazníkové šetření	31
4.9.2	Charakteristika výzkumné skupiny	46
4.10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	46

5	ZÁVĚR	51
6	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	55
7	SEZNAM ZKRATEK	57
8	SEZNAM PŘÍLOH	58
9	PŘÍLOHY	64

1 ÚVOD

V dnešní době je pro firmu velmi těžké udržet si pozici na trhu. Při neustále zvyšujícím se tlaku konkurence musí každý podnik hledat cesty, jak dosáhnout co nejlepších výsledků. Úspěch firmy závisí na mnoha faktorech, jako jsou: znalost trhu, dobrý marketing, finanční zdroje, technické vybavení podniku a jiné, avšak tím nejdůležitějším faktorem je lidský potenciál.

V tvrdém, konkurenčním prostředí je těžké získávat kvalitní a kvalifikované lidi. U zaměstnanců jsou pro firmu důležité především jeho schopnosti a motivace, pokud chybí, je to pro firmu problematické. Motivace zaměstnanců je důležitá, protože zvyšuje efektivitu a produktivitu práce. Pokud nejsou lidé motivováni, snižuje se jejich zájem o práci a tím i kvalita a tempo práce. Naopak motivovaní zaměstnanci vykonávají svou práci dobře, baví je pracovat a seberealizovat se. Ztotožňují se s cíli firmy a považují je za své. Zaměstnavatelé využívají mnoho možností, jak zaměstnance stimulovat, aby odvedli kvalitní práci. Jsou to peněžní a nepeněžní odměny a zaměstnanecké výhody. S motivací je úzce spojena spokojenost zaměstnanců. Jen spokojený zaměstnanec je přínosem pro společnost. Pomocí dotazníkového šetření nebo pohovory se zaměstnanci je možné zjistit, jak jsou pracovníci ve firmě spokojeni.

Na základě výsledků by se měla firma zaměřit ve svém motivačním programu na to, co je třeba zlepšit. Bohužel, někdy perfektně vytvořený motivační program – pouze na papíře není zárukou úspěšnosti.

Tohle téma jsem si vybrala, protože mě zajímá, jestli nesprávná nebo nedostatečná motivace není jedním z důvodů, proč lidé odchází ze zaměstnání, i když někdy mají dobré finanční podmínky.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je na základě poznatků v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybrané firmě Auto Kelly a.s., analyzovat motivační nástroje používané ve firmě a zhodnotit jejich dopad na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Hlavním cílem je navrhnout změny, jak efektivněji využít motivační nástroje.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do teoretické a praktické.

V teoretické části byl zpracován za pomoci odborné literatury přehled základních pojmů, jako je motivace, teorie motivace, zdroje motivace, pravidla motivace, pracovní spokojenost. V úvodu praktické části je charakterizována společnost Auto Kelly a.s., její historie, vývoj až po současný stav. V organizaci byly sledovány motivační nástroje podniku a jejich dopad na spokojenost zaměstnanců.

Dotazníkové šetření bude prováděno v rámci pobočky firmy ve Znojmě, tištěnou formou a následným sběrem dat, a v ostatních pobočkách elektronicky. V závěru praktické části jsou zjištěné výsledky shrnuty, zhodnoceny a uveden návrh změn k lepší motivaci zaměstnanců. Informace, které jsou v bakalářské práci uvedeny pocházejí z podnikových dokumentů, z rozhovorů z vedoucí pobočky Znojmo s paní Kateřinou Novákovou, rozhovory se zaměstnanci a z dotazníkového šetření.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Motivace

3.1.1 Vznik názvu motivace a motiv

„Slovo motivace vzniklo ze slova motiv, které je odvozeno z latinského – movere, což znamená hýbat, pohybovat.“ (Adair,2004, str.14). Pojem motiv vychází dle Říčana (2007) z latinského slova motus. Pojem motivace pochází z psychologie, která motivaci považuje za složitý jev a v níž dokonce neexistuje obecně přijímaná definice tohoto pojmu (Arnold, 2007, str. 302).

3.1.2 Motivace z pohledu různých autorů

Lidská motivace je souhrn mnoha motivů, které tvoří složitou síť, různě se mezi sebou pojí a interferují. Jeden čin může sloužit i několika motivům najednou (například arogantní jednání teenagera s učitelem slouží k popření autority vyučujícího, a zároveň má zapůsobit na vrstevníky). Typickým jevem lidské motivace je vytváření odvozených motivů a jejich následné řetězení (Říčan,2007, str.95).

Motivace je souhrnné označení pro motivy a jejich působení (Říčan,2007, str.96).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, pohnutky, motivy. Ty činnost člověka, jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání určitým směrem orientují (zaměřují) v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová, Nový,1998, str.221).

Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje. (Plamínek, 2007, str.14). Smyslem motivace je podle Plamínka (2007), vytvoření pozitivního postupu k vykonávané činnosti, procesu či výkonu.

Motivaci lze rovněž chápat jako vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku). (Tureckiová, 2004, str.55).

Podle Thorneho a Pellanta (2007) nás motivace nutí zamýšlet se nad tím, proč se člověk chová tak, jak se chová. Znamená to také, že nás něco žene, nutí či motivuje k tomu, abychom dosahovali lepších výsledků. Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování (Blažek, 2014, str. 162).

Mnozí lidé se domnívají, že motivace je vrozená lidská vlastnost, ale není tomu tak. Lidé jsou motivováni pouze tehdy, jestliže očekávají, že jejich kroky povedou k dosažení cíle – dojde k uspokojení jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle, mají určitou (konkrétní) představu o tom, čeho a jak chtějí dosáhnout a jaké cíle mají být splněny. Skutečného úspěchu lze dosáhnout pouze tehdy, když dosáhneme sebeuspokojení, když budeme mít pocit, že jsme udělali všechno, co jsme mohli pro to, aby bylo dosaženo úspěchu.

Niermayer a Seyffert (2005) se domnívají, že motivace není vrozená lidská vlastnost.

3.1.3 Pravidla motivace

J. Plamínek uvádí ve své knize Tajemství motivace (2007) několik pravidel týkajících se správné motivace.

Zlaté pravidlo motivace

Pokud přidělujeme lidem úkoly, máme v zásadě dvě možnosti: buď se můžeme pokusit přizpůsobit lidi úkolům, nebo naopak vybírat lidem úkoly na míru. První případ vyžaduje značnou míru stimulace, protože lidé se obecně přizpůsobují okolnostem neradi. V okamžiku, kdy přestaneme stimulovat, lidé přestanou mít důvod úkol plnit. Mnohem výhodnější je přidělovat úkoly lidem tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Pokud toto není možné, je důležitá aspoň forma zadání, to znamená: zvolená slova, tón řeči a řeč těla. Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem je jim úkol zadáván.

Pravidlo motivační kotvy

Je důležité, aby člověk našel ve své práci něco, co ho alespoň trochu baví. Toto představuje jakousi kotvu, která člověka poutá k výkonu a zvyšuje jeho soustředění na práci. Je pak také větší naděje, že se smíří i se zbytkem povinností. Hlavně u lidí, kteří nemají základní existenční potíže, je tato motivační kotva důležitou podmínkou jejich kvalitního výkonu.

Pravidlo diferencovaných podnětů

Tohle pravidlo nám říká, že lidé jsou citliví na odlišné podněty. Na to je třeba dát pozor, protože většina z nás má tendenci předpokládat, že když něco motivuje nás, bude to motivovat i ostatní. Máme tedy tendenci působit na ostatní tím, co působí na nás. Lidé však nejsou stejní a každý z nás je motivovaný něčím jiným. Je proto třeba vědět, na jaké podněty je konkrétní člověk citlivý a tím směrem zaměřit i naše motivační úsilí. Samuel Malone ve své publikaci *People skills for Managers* (2008) uvádí – Different things motivate people and what motivates one person will not necessarily motivate another. (Různé věci motivují různé lidi a co motivuje jednoho nemusí nezbytně motivovat druhého.) Doslova říká, že lidi motivují různé věci a co motivuje jednoho člověka, nemusí nutně motivovat ostatní.

3.1.4 Vznik motivace

Motivační akce vzniká jako výsledek působení deficitu uvnitř organismu a jeho bio psychické identifikace, jejím častým spouštěčem bývá vnější iniciativa. Deficitem se rozumí jakýkoliv podnět, nutný anebo žádoucí k udržování fyziologické a psychické kondice, iniciativa však je schopna působit za předpokladu, že je rozpoznána jako signál příležitosti aktuální potřebu uspokojit (Dvořáková, 2007, str.153).

3.1.5 Typy motivace

Jak motivace z psychologického hlediska, tak pracovní motivace, může být dosažena v zásadě dvěma způsoby. V první variantě motivace se lidé (pracovníci) motivují sami tím, že pátrají, objevují a vykonávají činnosti, které vedou k uspokojení jejich potřeb či alespoň částečnému zadostiučinění, protože od práce očekávají splnění svých cílů. V druhé variantě jsou pracovníci sledováni a motivováni managementem, který přispívá k jejich motivaci použitím různých motivačních nástrojů, jako jsou pochvala, uznání, zvýšení platu, povýšení apod. Tyto motivační nástroje mohou zároveň uspokojovat různé potřeby (Armstrong, 2007, str.220).

Motivace se podle Armstronga (2007) dělí na: vnitřní a vnější motivaci.

Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo

aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit že práce je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí (Armstrong,2007, str.220).

Vnější motivace

To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako například zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako například disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika. Obecně jde prohlásit, že faktory vnější motivace mohou motivovat okamžitě a s výrazným účinkem, ale většinou nepůsobí dlouhodobě, protože nejsou nutně součástí osobnosti člověka, tak jako tomu je v případě vnitřní motivace. Faktory shodující se založením člověka, mají lepší šanci na výraznější a dlouhotrvající účinek, protože člověk se s nimi může ztotožnit a nejsou nucené z vnějšího prostředí (Armstrong,2007, str. 220).

3.1.6 Zdroje motivace

Bedrnová, Nový a kolektiv (2002) uvádí, že zdroje motivace jsou skutečnosti, které tvoří motivaci. Za základní zdroje motivace se všeobecně považují potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

Potřeby se v odborné literatuře charakterizují jako prožívaný nebo pociťovaný nedostatek/ přebytek něčeho, co je důležité pro konkrétního jedince a co se jedinec snaží minimalizovat, přiměřeně odstranit, respektive kompenzovat, aby redukoval napětí. Společné pro všechny jedince jsou potřeby biologické a fyziologické, nejčastěji označované jako takzvané potřeby primární, které si s přibližně stejnou intenzitou uspokojuje každý jedinec. Jde o potřebu dýchat, pít a jíst. Sekundární potřeby jsou typické jen pro člověka a jedná se o potřeby sociální, společenské a psychologické. Jejich odstraňování je individuálně odlišné ve směru, intenzitě a ve stálosti. Tvrdí se, že potřeby člověka jsou nekonečné, což může být příležitostí, ale i hrozbou pro zaměstnavatele, protože snaha při jejich uspokojování je proměnlivá, dynamická a hierarchická (Bedrnová, Nový,1998, str.225).

Abraham Maslow zakreslil hierarchii potřeb do pyramidy viz. obrázek č. 1

Osoby se pohybují v pyramidě odspodu směrem nahoru. Je nutné, aby byly uspokojeny nižší potřeby, pokud mají být uspokojeny vyšší potřeby. (Armstrong,2007, str.224).

Obrázek 1 Maslovova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování (Armstrong, 2007, str. 223)

Návyky jsou činnosti, které se pravidelně opakují v určitých situacích. Objeví-li se situace, která bude odpovídat podmínkám, ve kterých se člověk už někdy ocitl, je velmi pravděpodobné, že bude jednat automaticky pomocí zafixovaných činností - návyků. Návyk se může vyjádřit jako naučený vzorec chování, který se uplatňuje v konkrétní situaci. (Bedrnová, Nový a kolektiv, 2002, str.336).

Zájmy jsou v psychologii též chápány jako zvláštní druh motivů, avšak nemají zcela jednoznačnou definici. Díky zájmům se obohacuje osobnost i v oblasti motivace (Bedrnová, 2002, str.248).

Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi ideální cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží (Provazník, Komárková,2004, str.32).

Hodnota a hierarchie hodnot. Podle Bedrnové (2002) se každý člověk v životě setká s nejrůznějšími situacemi, skutečnostmi, které jsou pro něj nové. Každé této skutečnosti přisuzuje nějakou hodnotu, význam, subjektivní smysl. Každý přisuzuje těmto skutečnostem jinou hodnotu, proto se dají hodnoty seřadit do pomyslného hierarchického uspořádání neboli hodnotového systému. Právě hodnotový systém ovlivňuje motivaci člověka, jeho chování,

jednání a podobně. Autorka se také zmiňuje o tom, že každý člověk preferuje jiné hodnoty, avšak obecně mají lidé na předních příčkách především zdraví, děti, rodinu, přátelství, práci, vzdělání, společenské postavení, lásku, pravdu, peníze, úspěch, svobodu.

3.1.7 Teorie motivace

Nejvlivnější teorie motivace podle Armstronga (2007) je teorie instrumentalisty – motivace lidí je zajišťována pomocí vnějších podnětů, pozitivních (odměn) a negativních (trestů).

Adair (2004) v nejstarší teorii cukru a biče nalézá dva motivy, které se dají univerzálně používat. Tyto motivy spadají do kategorie vnějších stimulů a jsou to odměna či očekávání. Odměny (pomyslný cukr nutící hladového osla jít vpřed) a trest či strach z trestu (najezený osel je k pohybu donucen ranou bičem, po předchozí bolestné zkušenosti stačí oslovi jen bič ukázat). (Adair,2004, str.21). Nicméně tato základní a nejstarší teorie funguje na člověka pouze v omezené míře. V současnosti je tato teorie zastaralá. Zejména proto, že nebere v úvahu další lidské potřeby, neformální vztahy na pracovišti a k celému problému motivace přistupuje velmi zjednodušeně. Sluší se podotknout, že v některých oblastech tato teorie nachází praktické uplatnění i dnes, například u dělnických zaměstnání (Armstrong, 2007, str.223).

Teorie zaměřené na obsah – zkoumají obsah motivace. Tyto teorie tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb. Autoři této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvou faktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval – satisfaktory (Armstrong, 2007, str. 222). Teorie potřeb podle Maslowa viz. Obrázek 1.

Teorie zaměřené na proces – tyto teorie zkoumají psychologické procesy, které mají vliv na motivaci (Armstrong, 2007, str. 222).

Teorie spravedlnosti – Na očekávání jedince, že bude za svou práci odměněn spravedlivě je postavena teorie Johna Adamse. Podle této teorie si zaměstnanec utváří názor na to, zda dostává ve srovnání s kolegy adekvátní odměnu. (Koontz,1993, str.451). Základem teorie spravedlnosti je takzvaný fenomén sociálního srovnání. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost efekty, které práce přináší jemu s efekty spolupracovníků (Pauknerová,2012, str.178). Podle teorie spravedlnosti jsou lidé více motivováni v případě, kdy cítí, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Naopak jejich motivace upadá, pokud vnímají zacházení s nimi jako křivé, nespravedlivé (Armstrong, 2007, str. 226).

Teorie XY – Autorem teorie XY je americký profesor Douglas McGregor. Jeho základní domněnkou bylo, že průměrný jedinec je schopný kreativního myšlení, je vynalézavý a disponuje schopnostmi pro uplatnění těchto myšlenek (Adair, 2004, str. 47).

Teorie X

Člověk je podle teorie X lenoch. Jeho osobnost je založená na vrozené nechuti k práci. Kvůli tomu musí být do práce nuceni od nadřízených, řízeni, kontrolováni. Pracovníková motivace je založena na represivních (donucovacích) faktorech - vnějších stimulech (odměna, trest). Nejlépe pracují pod hrozbou trestu. Průměrný člověk chce být řízen a štítí se odpovědností, které se s radostí vyhne. Jeho základními potřebami jsou bezpečí, jistota - stabilní pracovní místo, absence změn. Ambice člověka X nejsou nijak velké (Adair, 2004, str. 45-46).

Teorie Y

Všeobecně se mělo za to, že člověk sice může být přirozeně pracovitý, aktivní a tvořivý, ale těchto jedinců se vyskytuje pramálo a jsou spíše výjimkami. McGregor šel proti proudu a tvrdil, že lidí Y je v populaci přibližně stejně jako lidí X. A jak takový člověk Y vypadá, jaké má vlastnosti? Práce a námaha s prací spojená je pro něj samozřejmá stejně jako hra nebo odpočinek. Odměny a tresty nejsou jediné, co ho dokáže motivovat – v zájmu přidělených cílů se člověk Y motivuje, řídí a kontroluje sám. Odpovědnost nejenom že přijímá, ale i za vhodných podmínek shání. Ztotožňuje se s cíli organizace a činí v souladu s nimi. McGregor se zároveň domníval, že intelektuální potenciál průměrného člověka je v průmyslovém sektoru využíván pouze částečně (Adair, 2004, str. 45, 49).

Vždy platí, že motivace vytváří proces, který v každé situaci vede k těm nejlepším výsledkům. Určitá míra motivace může pomoci přenést lidi ze situace, jež odpovídá teorii X do situace, která odpovídá teorii Y a potom je jednodušší vybudovat pozitivní principy, které zase napomohou dosáhnout vyšší úrovně motivace, a tedy i vyššího výkonu (Forsyth, 2000, str. 14).

3.1.8 Motivační typy lidí

Podle J.Plamínka (2007, str. 32-36) existují čtyři typy lidí, kteří se liší tím, jakým způsobem jsou motivováni. Plamínek tyto typy nazývá objevovatelé, usměrňovatelé, slad'ovatelé a zpřesňovatelé:

Objevovatelé

Smyslem života těchto lidí je překonávání překážek a přijímání výzev. Jsou značně nezávislí a samostatní. Velmi si váží své svobody a dokážou respektovat i svobodu jiných lidí. Pokud jsou objevovatelé pochváleni, nemívají tendenci pochvalu nějak rozebírat, berou ji jako informaci, která pro ně není nová. Stejně tak reagují i na kritiku. O neúspěchu už totiž vědí a buď ho napravují nebo, pokud se už nedá nic dělat, se věnují nové výzvě. U úkolů, které mají plnit samostatně posoudí jejich nezbytnost a vyberou mezi nimi priority. Úkoly, které je příliš nezajímají, odbydou co nejrychleji a formálně. Jak již bylo zmíněno, objevovatelé jsou motivováni výzvami. Když jim zadáváme úkol, je třeba v něm najít aspekty, které prvky výzvy obsahují, hledat tedy něco nového, neotřelého. Pro objevovatele je také důležitá volnost ve způsobu, jak práci vykonají. Potřebují znát pouze očekávaný výsledek práce a sami si rozhodnou, jak práci udělají. Není také vhodné je kontrolovat více, než je nezbytně nutné.

Usměřňovatelé

Usměřňovatelé rádi ovlivňují jiné lidi, dobře prodávají své myšlenky a dovedou ostatní přesvědčit. Bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí. Také jsou rádi středem pozornosti. Pokud tyto lidi pochválíme, mají tendenci pochvalu nafukovat a zdůrazňovat svoje zásluhy. Kritiku naopak odmítají a zlehčují, berou ji totiž jako osobní útok. V zadané práci vidí příležitost k sebeprosazení. Pokud jsou na ně kladené požadavky příliš vysoké, snaží se práci delegovat. Usměřňovatelé mohou mít někdy potíže respektovat své nadřízené, mnohdy totiž tento vztah chápou jako dočasný omyl osudu. Nejvíce je motivují situace, kdy mají pocit, že na nich všichni ostatní závisejí.

Sladřovatelé

Pro tyto typy lidí jsou nejdůležitější mezilidské vztahy a pocitový svět. Jsou velmi vstřícní a mají vysoce vyvinutou empatii. Snaží se, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo příjemné a chápající. Při přijímání pochvaly jsou opatrní, chápou ji totiž jako určitý závazek. Kritiku neberou jako věcnou informaci, spíše si ji předloží tak, že nadřízený má nějaký problém a je třeba ho utěšit a podpořit. Sladřovatelé rádi pracují v klidu a mezi lidmi a neradi se stresují. Nejvíce je demotivuje, když po nich vyžadujeme samostatnost, odpovědnost nebo kreativitu.

Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé jsou spolehliví, pečliví a přísní na sebe i na ostatní. Mají rádi pořádek a vše potřebují mít dobře zorganizované. Pravidla a normy jsou pro ně velmi důležité. Vyžadují jasná zadání úkolů a tyto pak přesně plní. Respektují své nadřízené bez ohledu na to, jestli jsou jim sympatičtí nebo ne. Pochvala je pro ně velmi důležitá, je to pro ně signál, že vykonávají svou práci správně. Nejsou však zvyklí ukazovat emoce, proto na pochvalu reagují spíše suše a důstojně, což však neznamená, že je netěší. Kritiku uznávají pouze tehdy, když ji považují za oprávněnou. Jak již bylo zmíněno, tyto lidé potřebují přesná a jasná zadání úkolů. Co je demotivuje, jsou nejednoznačné úkoly a také spolupráce s lidmi kteří nejsou stejní jako oni.

3.1.9 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Podle Bedrnové a Nového (2002) je stimulace na rozdíl od motivace způsobována činiteli z vnějšku, které působí na psychiku jedince. Dochází k nim nejčastěji působením jiného člověka, záměrně i nezáměrně. Takto ovlivněná psychika pak mění psychické procesy jedince – především motivaci. Stimulace je tedy způsobována stimulem. Stimul je vnější podnět, iniciativ vyvolávající změny motivace jedince. Může to být v podstatě cokoli, to však záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu (Bedrnová, Nový, 2002, str. 243).

3.1.10 Pracovní motivace

V pracovním prostředí má motivace zaměstnanců důležitou úlohu. Motivace lidí k práci není jednoduchá záležitost, lidi pohání, co a jak mají dělat, jak moc a jak dlouho se mají snažit. Motivace významně ovlivňuje pracovní výkon. Pracovní výkon je kromě motivace ovlivňován i mnoha jinými faktory (Arnold, 2007, str. 302). Pojem motivace k práci či pracovní motivace vyjadřuje postoj jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, zájem o práci. Postoj vychází z vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat, Udržet pracovníky vysoce motivované je hlavní úkol organizace (Tureckiová, 2004, str. 57).

3.2 Pracovní spokojenost

Spokojenost s prací vyjadřuje postoje a pocity, které jedinec chová vůči práci, kterou vykonává. Pokud jsou tyto postoje a pocity kladné, lze tvrdit, že pracovník je spokojen s prací. Na spokojenost s prací působí různé vnitřní a vnější motivační faktory. Pracovní spokojenost je

předpokladem účinné motivace. I když samotná pracovní spokojenost není motivátorem, sehrává důležitou roli, jelikož pouze motivovaný pracovník může být spokojený (Armstrong, 2007, str. 228). Podle Kollárika (1983) Spokojenost s prací je pojata v užším smyslu a vyjadřuje jednotlivé pracovní úkoly a jejich fyzickou náročnost, odměnu za vykonanou práci, odpovědnost a podobně (Kollarik, 1983, str. 174).

3.2.1 Spokojenost v práci

Spokojenost v práci pojímá v širokém smyslu rysy osobnosti pracovníka, zahrnuje pracovní podmínky, fungování podniku apod. (Kollarik, 1983, str. 174). Podle Hnilici (2007) pracovní spokojenost ovlivňuje mimo jiné i zdraví jedince.

3.2.2 Vztah pracovní spokojenosti a pracovní motivace

Podle Bedrnové a Nového v tomto vztahu platí, že: „dobré pracovní podmínky ve většině případů aspoň nepřímo stimulují motivaci k práci.“ (Bedrnová, Nový, 1998, str. 261). Zároveň ale dodává, že s ohledem na psychologické přístupy a teorie z této oblasti: neexistuje žádný universální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. (Bedrnová, Nový, 1998, str. 262). Autoři zdůrazňují, že uspokojení působí přímo úměrně na motivaci a je výhodnější, když pracovní náplň motivuje zaměstnance sama o sobě.

3.2.3 Průzkum spokojenosti v organizaci

Podle Armstronga se nejčastěji pro průzkum spokojenosti používají čtyři metody: strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace rozhovoru a dotazníku nebo diskuzní skupiny. Strukturované dotazníky mohou být standardizované neboli univerzální, nebo sestaveny pro konkrétní podnik na míru. Mohou se použít již připravené dotazníky, jako např. Brayfieldův a Rotheho ukazatel spokojenosti či přidat otázky, které jsou pro podnik důležité. Výhodou standardizovaných dotazníků je to, že se jejich výsledky snáz porovnávají s výsledky jiných podniků. Výhodou dotazníků na míru je zjištění konkrétních problémů podniku, avšak je dobré přizvat psychologa, který pomůže s vytvořením dotazníku, ověřením, ale i vyhodnocením výsledků. Obecně patří dotazníky k levným metodám průzkumu.

Další uvedenou metodou je rozhovor. Rozhovor může probíhat se skupinou lidí, avšak v tom

případě se hůře kvantifikují výsledky, nebo s jednotlivci. Pokud jde podniku o pravdivé názory, je lepší zvolit rozhovor individuální i přesto, že je časově náročnější a dražší. Rozhovory lze dále dělit na strukturované, polostrukturované a rozhovory s otevřenými otázkami.

Strukturované rozhovory jsou vedeny podle přesně definovaných otázek, nelze od nich odbočit. Metoda je málo používaná. Polostrukturovaný rozhovor je veden podle předem připravených otázek, avšak tyto otázky lze dále rozvíjet a doplňovat. Rozhovory s otevřenými otázkami jdou více do hloubky a lze při nich volně diskutovat. Předposlední zmiňovanou a doporučovanou metodou je kombinace dotazníku a rozhovoru. Vhodné je rozdat dotazníky a následně s respondenty udělat rozhovor, případně dát skupině lidí dotazníky a následně se skupinou diskutovat o každé otázce. Jako poslední metodu Armstrong (2007) uvádí diskuzní skupiny. „Je důležité, aby byla ve skupině důvěrnost, konstruktivnost, strukturovanost a v neposlední řadě informovanost. Diskuzní skupina zaměřená na určité záležitosti je reprezentativním vzorkem pracovníků, jejichž postoje a názory týkající se organizace a jejich práce se šetří“ (Armstrong, 2007, str. 230).

3.3 Shrnutí teoretické části

V teoretické části je popsán pojem motivace a s ní související základní pojmy. V pracovním prostředí má motivace zaměstnanců důležitou úlohu. Motivace významně ovlivňuje pracovní výkon, vyjadřuje postoj jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat a zájem o práci. Postoj vychází z vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat. V kapitole 3.2.1 je rozebrána motivace z pohledu různých autorů, v zásadě se autoři shodují, že motivace je složitým jevem, který lze těžko zobecnit a popsat, a to je největší úskalí pro podniky, které se snaží efektivně motivovat své zaměstnance. Vystihnout problematiku motivace se snaží mnoho vědeckých teorií. např. teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah, na proces a mnoho jiných. V práci jsou uvedeny pouze, ty, jenž jsou největším přínosem pro výzkum motivace z hlediska odborníků. Z poznatků se usuzuje, že je nemožné postihnout působení vnitřní motivace a stimulace a závislosti jejich fungování na konkrétních podmínkách, druhu činnosti a osobních předpokladech zaměstnanců. Pokud se podniky budou snažit o efektivní motivaci svých zaměstnanců, musí zvolit účinný motivační program, což je velmi náročné, jak vyplynulo z textu teoretické části práce.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Obecná charakteristika společnosti

Společnost Auto Kelly a.s. - největší tuzemský distributor autodílů, autodoplňků a auto potřeb. Auto Kelly a.s. je obchodně – logistická firma působící na trhu od roku 1994. Od svého vzniku naplňuje cíl být jediným článkem spojujícím výrobce a dodavatele.

V současné době je Auto Kelly a.s. členem korporace LKQ Corporation. Auto Kelly je česká společnost, její vedení sídlí v Praze. Síť služeb firmy v České republice zahrnuje 84 poboček – prodejen. Od roku 1997 působí i na trzích na Slovensku a od roku 2003 i v Bulharsku a v Maďarsku se otevřel trh v roce 2008. Zaměřuje se na komplexní nabídku vybavení autoservisů a garážové techniky včetně služeb. Je zakladatelem sítě více než 300 nezávislých servisů v síti Auto Kelly – Autoservis. Spravuje e – shop s náhradními díly a příslušenstvím, nabízí autodíly od více než 500 výrobců značek Carface, Beng, Ultimate, Ridero, i svou vlastní značku Starline. Společnost má v nabídce 850000 produktů, které zahrnují širokou škálu autodílů, autopotřeb, elektrokol, skútrů, stejně jako rozsáhlou nabídku vybavení servisů. Firma také vlastní tréninkové a předváděcí centrum. Za úspěchem Auto Kelly a. s. stojí snaha nabízet co nejvíce kvalitního a dostupného zboží, prvotřídní služby, rozvíjet své zaměstnance, volit spolehlivé obchodní partnery a sledovat současné tržní trendy. Auto Kelly a.s. chce nadále expandovat doma i v zahraničí.

Obrázek 2 Prodejna Auto Kelly a.s



Zdroj: (www.autokelly.cz)

4.2 Historie a současnost společnosti

Společnost Auto Kelly byla založena v roce 1994 podnikatelem Josefem Kollerem. Původní název firmy zněl Kelly s. r. o.

Od roku 1994 do roku 1996 se společnost zabývala pouze jediným sortimentem – světlomety. V roce 1996 se původní název společnosti Kelly s. r. o. změnil na Auto Kelly a. s. a firma vstoupila na trh s náhradními díly a jako specialista na karosářský sortiment. Z malé společnosti se postupně rozrostla firma mezinárodní velikosti. Stala se nejrychleji se rozvíjejícím importérem a distributorem náhradních dílů na osobní a lehké užitkové vozy u nás.

Historicky první pobočka byla otevřena v roce 1999 v Brně. Postupně byly otvírány další pobočky, nejvíce v letech 2006 až 2008. V těchto letech byla distribuční síť rozšířena o cirká 20 nových prodejen. Firma expandovala i na mezinárodní trhy v roce 1997 na Slovensko, 2003 do Bulharska a 2008 do Maďarska. V roce 2010 se stala společnost Auto Kelly a. s. a její dceřiná společnost Auto Kelly Slovakia, s. r. o. součástí mezinárodní skupiny Rhiang Group působící v celé řadě zemí střední a východní Evropy. Od roku 2015 je firma členem LKQ Corporation s působením v Evropě a Severní Americe.

V současné době je firma jedničkou ve svém oboru na českém trhu s více než 30ti procentním podílem. Zaměstnává více než 1000 zaměstnanců. Současně má Auto Kelly více než 20 prodejních míst na dalších východoevropských trzích. V České republice bylo do této doby otevřeno 84 prodejen, které mají v nabídce více jak 850 000 produktů. Firma je zakladatelem sítě nezávislých servisů v síti Auto Kelly – Autoservis. Všichni velkoobchodní i maloobchodní zákazníci mohou nakupovat z pohodlí svého domova díky modernímu e – shopu, který nabízí autodíly značkových výrobců jako jsou Beng, Ridero, Ultimate, Carface i svou vlastní značku Starline a jiné, auto potřeby, elektro kola, skútry, vybavení servisů, kanceláří, garáží, až po ochranné pomůcky a oblečení. Celkově společnost rozšířila portfolio produktů a služeb. Firma také vlastní tréninkové a předváděcí centrum. Auto Kelly a.s. čím dál více expanduje doma i v zahraničí.

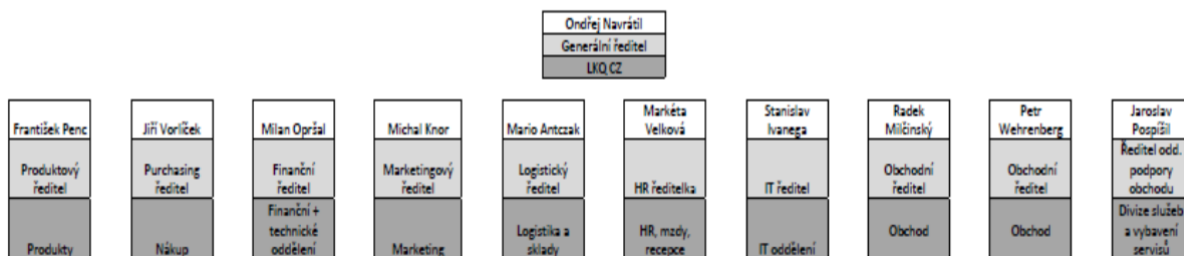
4.3 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je rozdělena do dvanácti hlavních oblastí:

Obchodní oddělení, finanční oddělení, export, truck divize, servisní vybavení, divize

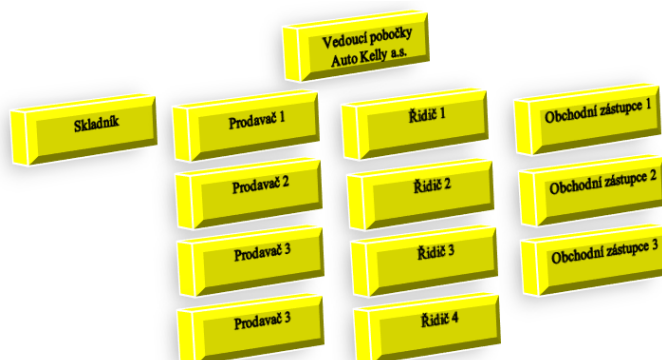
Slovensko a Bulharsko, logistika, produktový management, marketingové oddělení, oddělení IT a oddělení nákupu.

Obrázek 3 Organizační sktruktura podniku Auto Kelly a.s



Zdroj: (interní informace společnosti Kelly a.s)

Obrázek 4 Organizační struktura Auto Kelly a.s. Znojmo



Zdroj: (vlastní zpracování)

4.3.1 Nákupní oddělení

Se stará o nákup produktů, které jsou uskladněny v centrálním skladu a dále jsou distribuovány na pobočky ke koncovým zákazníkům Pracovníci jsou rozděleni do dvou skupin. První skupina, kterou zajišťují produktoví manažeři, je strategické řízení produktů. Tato oblast zahrnuje produktový marketing, cenotvorbu, spolupráci s reklamačním oddělením a jednání s dodavateli a zahrnuje rozšiřování sortimentu o nové položky. Druhá skupina má na starosti udržování optimálních zásob pro celé Auto Kelly a exportní zákazníky. Zahrnuje tedy celkový tok zboží od tvorby objednávek, dopravy, uložení na centrálním skladě a naskladnění pro pobočky.

4.3.2 Informační systém

Společnost Auto Kelly využívá několik informačních systémů, které jsou navzájem propojeny a spolupracují mezi sebou. Každý z těchto informačních systémů má své uplatnění, avšak je zde vysoký požadavek na kapacity serverů, které se musí neustále rozšiřovat. Nejdéle zavedený systém ve společnosti je ISAK, který slouží zejména pro potřeby logistiky, nákupu a pro prodejce na pobočkách. Jako účetní program je používán program Helios. Dále společnost využívá Instant Team, Planning Wizard, Teclocal, TecCat, přičemž každý program má své opodstatnění.

4.4 Předmět činnosti

Obchodní rejstřík definuje v aktuálním výpisu předmět podnikání jako:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost
- opravy silničních vozidel
- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
- výroba chemických látek a chemických přípravků, klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
- montáž, opravy, revize, a zkoušky zdvihacích zařízení

4.4.1 Produkty a služby

Ve svých prodejnách Auto Kelly nabízí:

- Pro osobní automobily – náhradní díly, náplně, autobaterie, univerzální díly, auto příslušenství, autokosmetika, auto chemie, disky a příslušenství, pneumatiky a příslušenství.

- Pro nákladní automobily – náhradní díly, návěsy a nápravy, náplně, elektro a osvětlení, pásy, pruhy, tyče, sítě pro zajištění nákladu, vnější doplňky, příslušenství, kola a příslušenství, závěsná zařízení, točny a příslušenství, díly pro nástavby, vzduchový a brzdový systém, diagnostika.
- Prodej skútrů a motocyklů, náhradní díly pro skútry a motocykly a čtyřkolky, oblečení a chrániče na moto, moto příslušenství a doplňky, univerzální díly, pneumatiky a duše, povinná výbava, kosmetika, čističe a ostatní chemie.
- Prodej kompletních přívěsných vozíků, náhradní díl a příslušenství pro přívěsné vozíky.
- Prodej elektro kol, náhradní díly na elektro kola, cyklistické oblečení a doplňky, příslušenství a doplňky na kola, komponenty, nářadí, cyklokosmetika a výživa.
- Vše pro dílnu a servis – nářadí, speciální nářadí a přípravky, stlačený vzduch, klimatizace a chlazení, zvedáky, manipulátory, hydraulika, vybavení dílny, ochranné pracovní prostředky a pomůcky, spotřební materiál.
- Vše pro lakování – auto laky, stříkací technika, vybavení lakoven, pomůcky pro leštění, broušení, utírání, čištění a maskování, strojky, vysavače a nářadí, spotřební materiál, ochranné pracovní pomůcky a prostředky.
- Vše pro dům, zahradu a rodinu – hračky, výbava pro kempink, hotová jídla, nápoje
- Kancelářské vybavení – světelné zdroje (žárovky, zářivky, LED), vybavení kanceláře, drogerie a hygiena, tonery, cartridge, reklamní předměty.
- Prodej bezpečkových potravin a vína původem z Chile

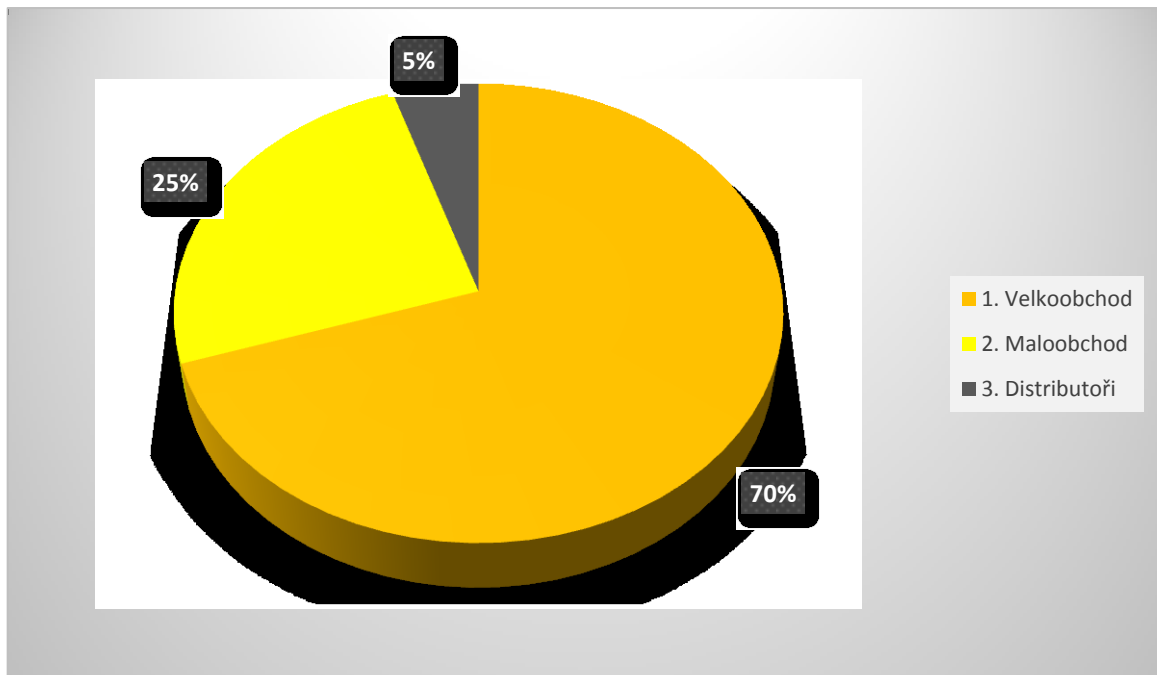
Kromě služeb autoservisů společnost nabízí na svých pobočkách i tyto služby:

- Diagnostika pro nákladní vozy a busy, osobní vozidla, motocykly, zemědělské stroje, pneuservis, testování, měření, nabíjení, diesel program.

4.5 Zákazníci firmy

Většinu zákazníků společnosti Auto Kelly a. s. tvoří velkoobchodníci a to 70 % všech zákazníků. Maloobchodní prodejci zaujímají 25 % z celkového počtu zákazníků. Nejmenší skupinou jsou distributoři, tvoří pouze 5 %.

Graf 1 Rozložení Auto Kelly a.s



Zdroj: (vlastní zpracování)

4.6 Podíl na trhu

Společnost Auto Kelly má na českém trhu podíl přes 30 %. Posilování pozice na trhu je způsobeno zejména neustálým rozšiřováním sortimentu a otvíráním nových poboček v průběhu několika posledních let. Na český trh hojně pronikají firmy i z ostatních zemí Evropy, jako například Polsko. Polské firmy distribuují zboží přímo z Polska, ale pro Auto Kelly nepředstavují silného konkurenta.

4.7 Motivační program podniku

Společnost Auto Kelly a.s. nemá konkrétně vypracovaný celkový motivační plán. Ve firmě jsou zavedeny formy odměňování a zaměstnanecké benefity, kterými se podnik snaží své

zaměstnance motivovat a které mají podporovat loajalitu k firmě.

Finanční odměny

Pracovníkům jsou poskytovány odměny za: přesčasovou práci, podle počtu přesčasových hodin.

Při splnění předepsané výše prodeje vyplatí firma celému kolektivu pobočky procenta z prodeje jako bonus k základnímu platu.

Stravenky

Firma přispívá svým zaměstnancům na stravování formou stravenek v hodnotě 80 Kč, přičemž zhruba 20% z ceny si hradí pracovník sám. Na stravenku má nárok každý zaměstnanec, který odpracuje svou pracovní směnu.

Auto a telefon

Řidiči firmy mají k dispozici služební auta a mobilní telefony, které mohou využívat i pro soukromé účely, na které si musí však částečně přispívat. Kromě řidičů vlastní služební telefony i vedoucí poboček a obchodní zástupci. Všichni zaměstnanci mají nárok na zlevněné tarify od společnosti O2.

Sociální program

V rámci sociálního programu firma zaměstnancům přispívá na penzijní připojištění a na životní pojištění. Také vedení účtu u banky konkrétně u Hellobank a Unikreditbank mají zcela zdarma. Při úmrtí či nemoci člena rodiny má zaměstnanec nárok na 4 dny volna mimo řádné dovolené. Firemní oblečení dostávají pracovníci každého půl roku nové.

Zájezdy

Pokud se zaměstnanec rozhodne, že si koupí zájezd u cestovní kanceláře Čedok nebo u společnosti Eximtours, má nárok jako pracovník firmy Auto Kelly a.s. až na slevu 20 %.

Nákupy

Pracovník může využít zaměstnanecké slevy na veškerý sortiment Auto Kelly za pomoci registrační karty. Při registraci je skupina slev nastavena až do výše 20 %. Při nákupu nového

osobního automobilu u společnosti Škoda Auto a Opel mu bude odečteno 10 až 15 % z ceny vozu. Za zmínku stojí i slevy při nákupu elektroniky v prodejnách Datart a Walmark.

Sport

Za nepatrný poplatek si mohou zaměstnanci pořídit u společnosti Auto Kelly Multisport kartu, ta umožňuje bezplatnou návštěvu sportovních areálů jako je Fitness centrum nebo plavecký areál.

Kultura

Divadlo Na Fidlovačce Praha poskytuje zaměstnancům slevy vstupného do výše 20 % a Studio 2 v Praze až 50 % z ceny vstupného.

Firma pořádá každoročně vánoční večírek, kterého se účastní všichni zaměstnanci podniku, kdy veškeré výdaje, včetně dopravy a občerstvení je hrazeno z firemních zdrojů.

4.8 Pobočka Auto Kelly a.s. Znojmo

Poloha

Prodejní pobočka Auto Kelly se nachází na okraji města Znojma na ulici Evropská u silnice vedoucí do sousedního Rakouska (6 km). Sousedí s čerpací stanicí Benzina. Prodejna leží na vyvýšeném místě uprostřed polí, odkud je nádherný pohled z výšky na město Znojmo. Parkoviště před prodejnou je rozlehlé, pěkné a vždy čistě upraveno.

Pracovní prostředí

K motivačním faktorům pro zaměstnance společnosti lze zařadit i prostory pracoviště. Vchod do budovy pobočky Auto Kelly a.s. je zároveň vchodem do rozlehlé, moderně vybavené prodejny. Při vstupu do prodejny jsou umístěny informační tabule. Vybavení interiéru pobočky svým stylem ukazuje spjatost s motoristickým průmyslem, protože autodílny pořád tvoří hlavní a největší prodejní artikl firmy. Prostor uvnitř budovy je rozčleněn do jednotlivých úseků. Pulty a stojany jsou přeplněny velkým množstvím produktů, nabízených firmou Auto Kelly a. s. Z prodejny se dostaneme do skladů, kde je vše vzorně poskládáno na regálech. Je zde uplatňována účelnost a praktičnost. Za sklady je místnost na přijímání nového zboží a vpravo se dostaneme do chodby, kde je kancelář vedoucí a šatna. Všude panuje pořádek a čistota, což je zásluha zaměstnanců, protože firma nezaměstnává paní na úklid.

Pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti

Vytvoření dobrého pracovního prostředí ovlivňuje dlouhodobé zdraví zaměstnanců a přispívá k lepšímu výkonu práce. Většina zaměstnanců ve firmě pracuje několik let. Pracovní kolektiv je tedy převážně stálý. Zaměstnanci spolu komunikují, převládají přátelské a korektní vztahy, jsou ochotni si navzájem pomoci a vyhovět při řešení případných problémů. Vlastním pozorováním jsem zjistila, že pracovní kolektiv a vztahy na pracovišti jsou velmi dobré.

Na znojemské prodejní pobočce pracuje celkem 13 zaměstnanců. Jedenáct mužů a dvě ženy. Průměrný věk zaměstnanců je okolo 43 let. Průměrná doba zaměstnanosti na pobočce je 5 let. Pobočka, co se týká počtu zaměstnanců patří spíše k větším. Průměrný počet zaměstnanců na pobočce je 9. Ve větších městech mají pobočky více zaměstnanců, v malých jen několik.

Pracovní doba

Oficiální pracovní doba pobočky je od 8 hodin do 18 hodin. Pracovníci však musí nastupovat do práce před otevřením prodejny. Pracovní doba zaměstnanců se liší. Manažer, vedoucí pobočky pracuje od 8 30 hodin do 16 30 hodin. Skladník pracuje již od 5 hodin ráno a řidiči a prodavači od 6 hodin.

Náplň práce

Každý zaměstnanec má kromě jiného ve smlouvě podrobně popsáno, jak má svou práci vykonávat. Zná tedy velmi dobře svoji pracovní náplň, kterou se řídí. Zaměstnanci je také předložen k podpisu pracovní řád a záznam o proškolení bezpečnosti práce.

Obecná kritéria pro všechny pracovníky

Kvalita práce, odborná způsobilost, efektivita práce, chování a přístup k zákazníkům, spolupráce s ostatními spolupracovníky, samostatnost, docházka a kázeň.

Zákazníci znojemské pobočky

Mezi největší velkoodběratele autodílů na znojemském okrese patří Miroslav Brostík Servis Havraníky a Jaroslav Deraha Autodílny Znojmo. Mezi stálé zákazníky patří i Dušan Matuška Autoservis Hrádek a Marek Hubatka Servis Blanné a mnoho dalších firem.

Rozhovor z vedoucí pobočky

Vedoucí znojemské pobočky paní Kateřina Nováková mě přijala po předchozí telefonické domluvě ve své kanceláři. Z mého telefonátu už věděla, proč jsem si s ní domluvila schůzku. Vysvětlila jsem jí znovu, že pracuji na sociologickém výzkumu, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců. Ujistila jsem ji, že výsledky výzkumu budou použity při zpracování mé Bakalářské práce a nikde jinde. Paní Kateřina již měla na naši schůzku nachystáno mnoho firemních materiálů. Dozvěděla jsem se spoustu zajímavostí a informací celkově o firmě Auto Kelly, ale i o místní, znojemské pobočce. Kromě interních materiálů jsem získala hodně informací přímo od paní Kateřiny. Také jsem si domluvila volný vstup na pracoviště, abych mohla provést dotazníkové šetření se zaměstnanci pobočky. Na závěr mě vedoucí pobočky paní Kateřina Nováková vyzvala, abych se na ni kdykoliv obrátila, pokud budu potřebovat ještě něco doplnit do své práce. Interní informace, které jsem použila jsou tedy převážně od vedoucí pobočky.

4.9 Metody a techniky sběru dat

- 1) Osobní rozhovor – cílem bylo získat potřebné interní informace (představení firmy a aktuálně používané benefity) pro vytvoření dotazníku.
- 2) Pozorování – bylo mi umožněno si prohlédnout celou pobočku ve Znojmě a seznámit se se zaměstnanci.
- 3) Dotazníkové šetření – na znojemské pobočce probíhalo pomocí tištěných dotazníků. Tištěný dotazník byl osobně předán každému ze zaměstnanců a byly mu podány základní informace o šetření. Každý pracovník byl ujištěn, že jeho odpovědi jsou zcela anonymní. V případě jakékoliv nejasnosti ohledně dotazníku se zaměstnanci měli možnost zeptat hned na místě. Na ostatních pobočkách bylo dotazníkové šetření provedeno elektronicky. Dotazník obsahoval jen 19 otázek a otázky byly sestaveny co nejjednodušeji, aby vyplnění dotazníku zaměstnancům nezabralo příliš mnoho času a neodradilo je to od vyplnění dotazníku.

4.9.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo využito ke zjištění spokojenosti a skutečné úrovně motivace ve firmě. Jeho úkolem bylo odhalit případné nedostatky při užívání motivačních nástrojů podniku.

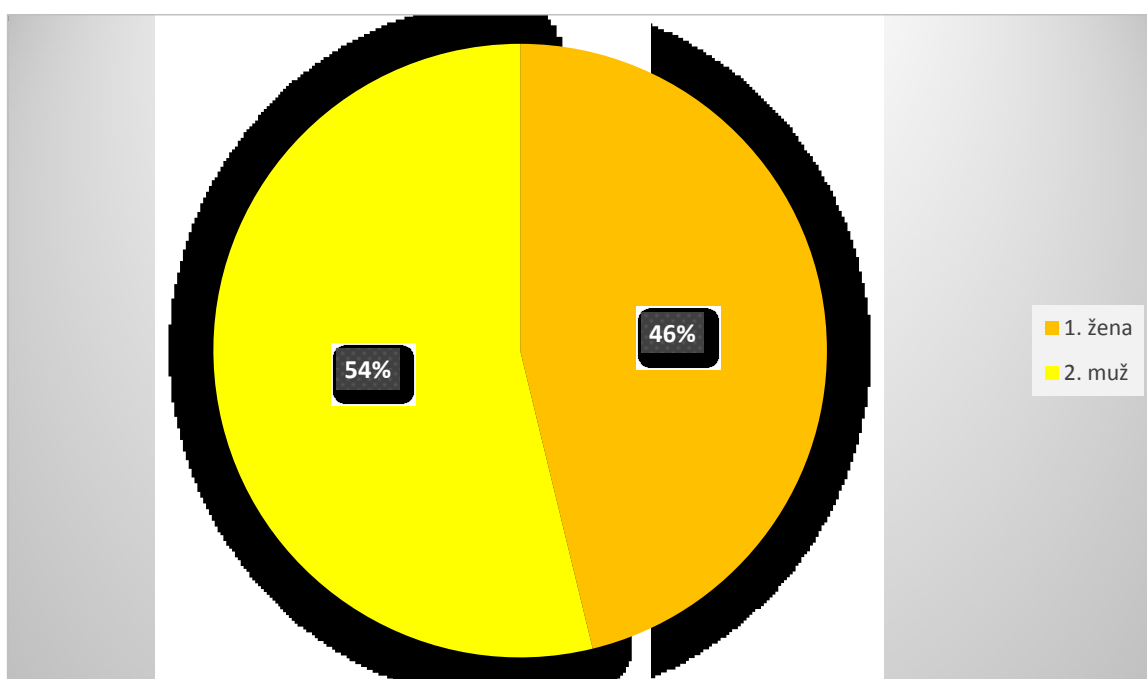
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 79 respondentů a to 13 ze znojemské pobočky formou tištěného dotazníku a zbytek 66 s ostatních poboček elektronicky.

Dotazník obsahoval většinou uzavřené otázky, ve kterých si respondent mohl vybrat z možných variant odpovědí. Bylo zde několik otázek polouzavřených s výběrem varianty, nebo pomocí vlastní vypsání odpovědi, která nebyla v nabídce.

1) Identifikační otázky

Identifikačními otázkami jsem zjišťovala informace o respondentech – pohlaví, věk, vzdělání a délku doby zaměstnání ve firmě.

Graf 2 Struktura respondentů podle pohlaví

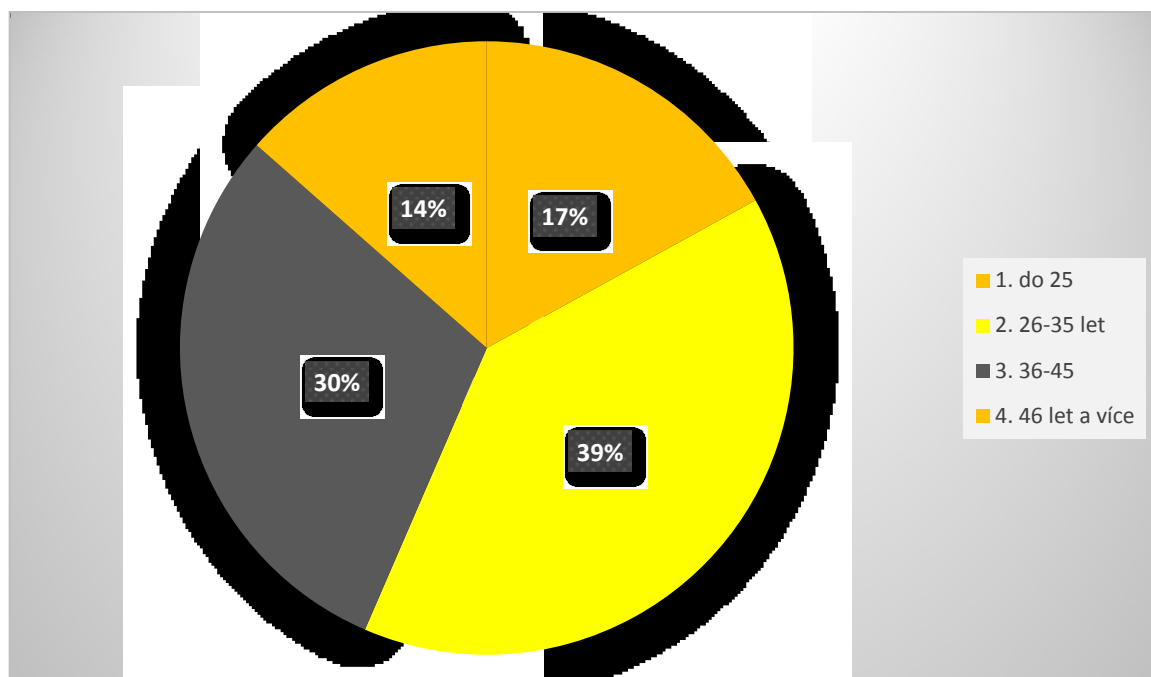


Zdroj: (vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že mého dotazníkového šetření ve firmě Auto Kelly a.s. se zúčastnilo 42 mužů (53,8 %) a 37 žen (46,2 %).

Struktura respondentů podle věku

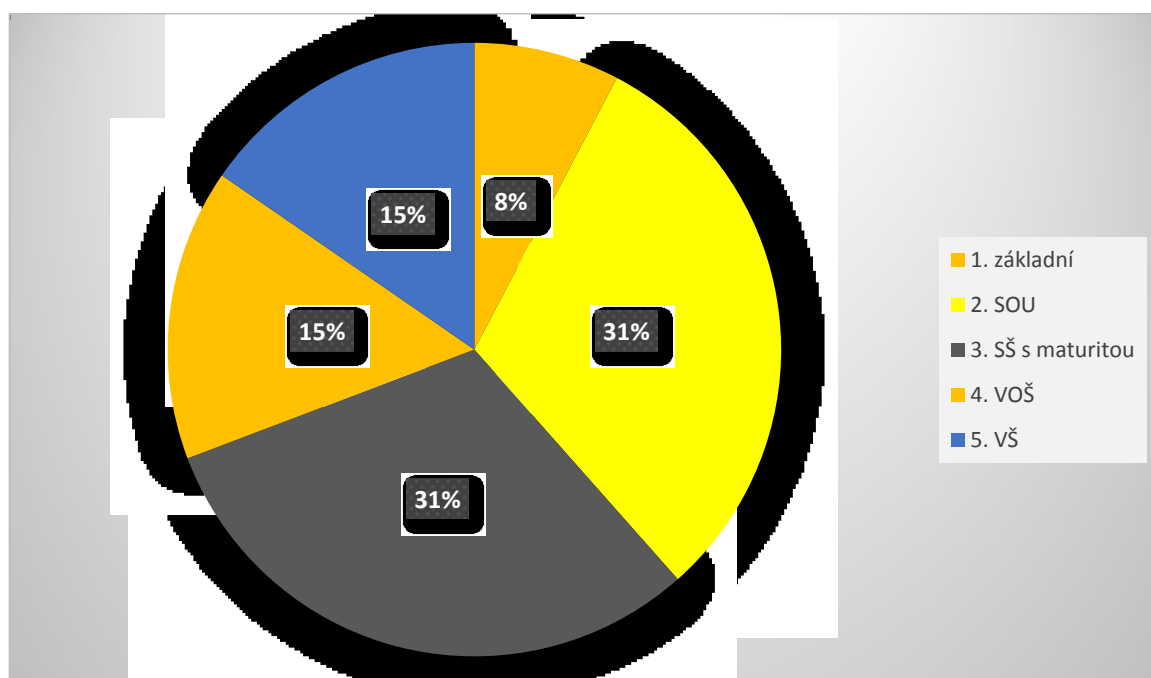
Graf 3 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: (vlastní zpracování)

Firma Auto Kelly zaměstnává hlavně mladé a perspektivní pracovníky. Lidé do 26 let tvoří 17 % zaměstnanců. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé od 26–35 let 39,5 %, skupina 36–45 let je zastoupena 30 %. Nejméně pracovníků zaměstnává firma od 46 let a více a to 13,5 %.

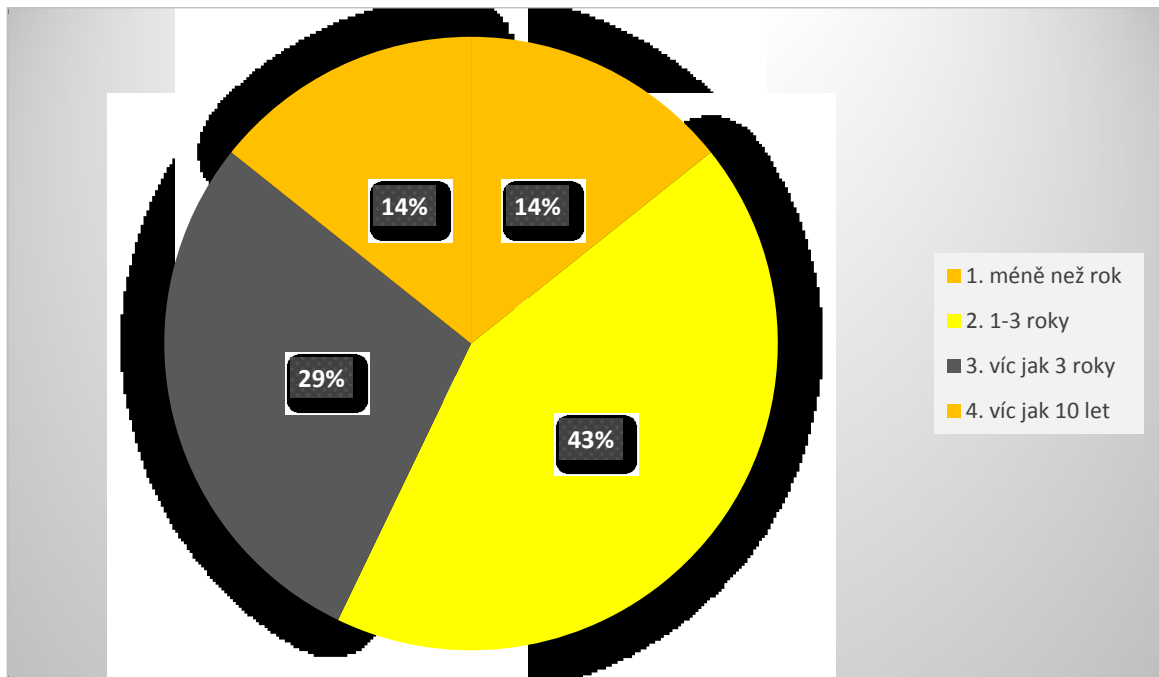
Graf 4 Struktura respondentů podle vzdělání



Zdroj: (vlastní zpracování)

Nejpočetnějšími skupinami jsou zaměstnanci se středoškolským vzděláním 30,8 % a absolventi odborných učilišť 30,8 %, Naopak nejmenší skupinu tvoří lidé se základním vzděláním 7,7 %. Počet absolventů vysokých škol a vyšších odborných škol je stejný a to 15,4 %.

Graf 5 Struktura respondentů podle délky zaměstnání v letech



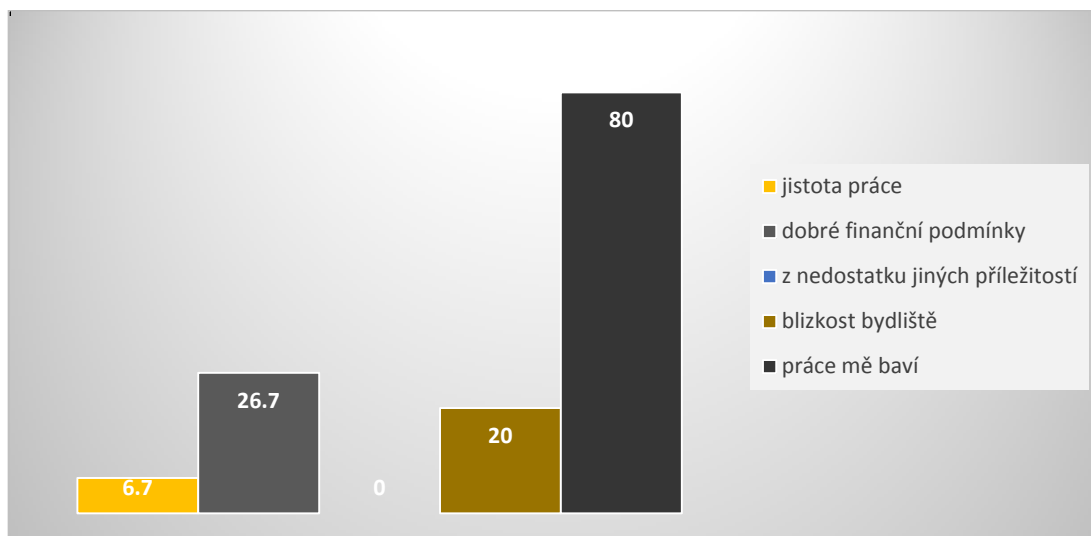
Zdroj: (vlastní zpracování)

Struktura respondentů podle délky zaměstnání ve firmě Auto Kelly byla stanovena na základě nejčetnějších odpovědí. Podnik se orientuje spíše na nové zaměstnance, dlouholetých zaměstnanců v podniku je pouhých 14,3 %.

2) Věcné otázky

Otázka č. 1. Proč pracujete v této společnosti?

Graf 6 Důvod práce

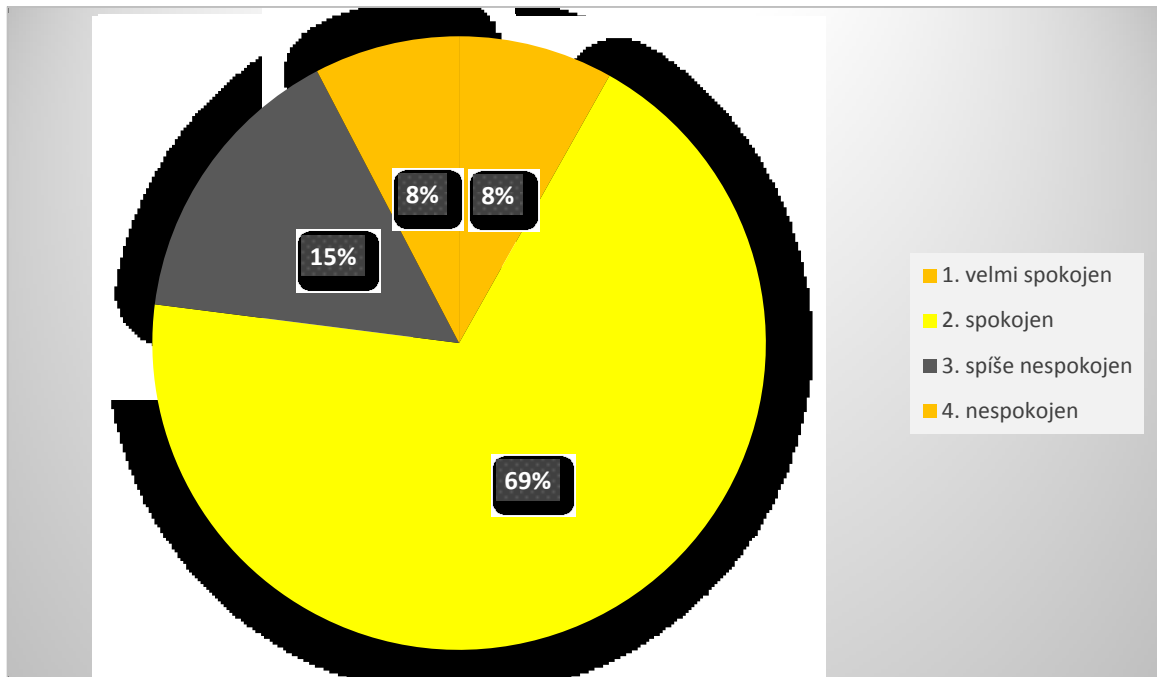


Zdroj: (vlastní zpracování)

Na tuto otázku bylo možno zvolit více variant odpovědí. Celkově z výsledků šetření vyplývá, že drtivou většinu zaměstnanců práce baví 80 % a to také zaměstnance částečně motivuje, aby neodcházeli pracovat jinam. V blízkosti pracoviště bydlí pětina zaměstnanců 20 %, což má taky svůj význam.

Otázka č. 2 Jak jste spokojen se svou prací?

Graf 7 Spokojenost se svou prací

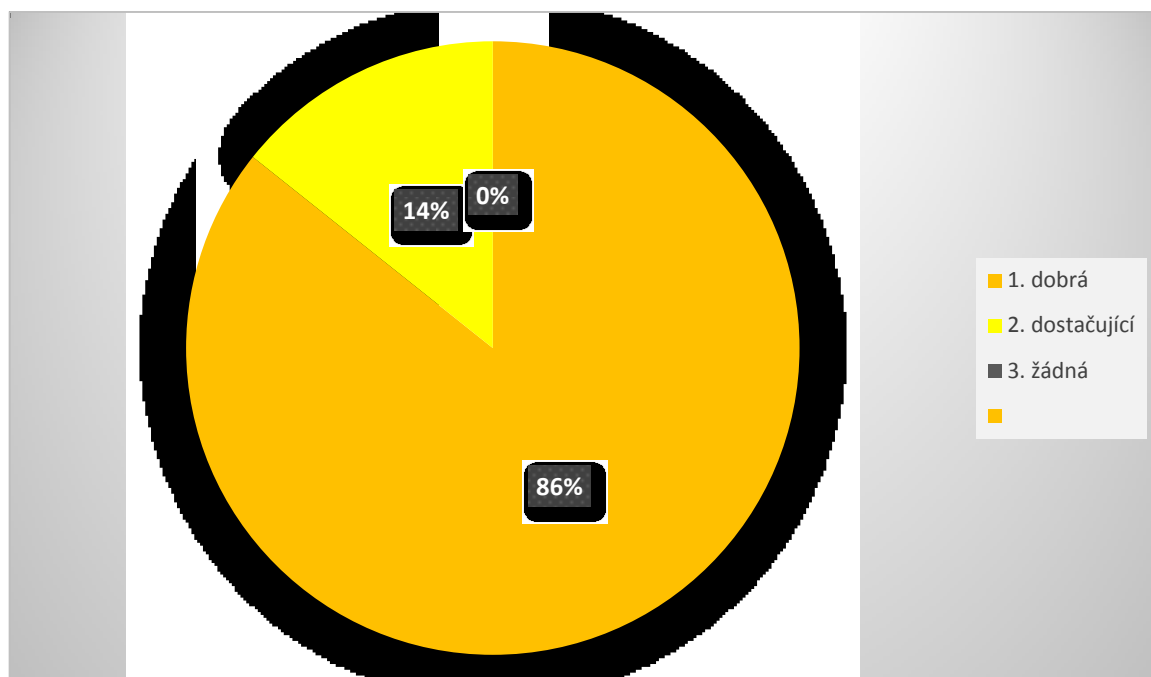


Zdroj: (vlastní zpracování)

Z výsledku dotazníkového šetření je jasné, že většina zaměstnanců je v práci spokojena 69,2 %, velmi spokojených je 7,7 % pracovníků. Nespokojených je pouze 7,7 % a spíše nespokojených 15,4 %.

Otázka č.3 Komunikace s vedoucím pracovníkem

Graf 8 Komunikace s vedoucím pracovníkem

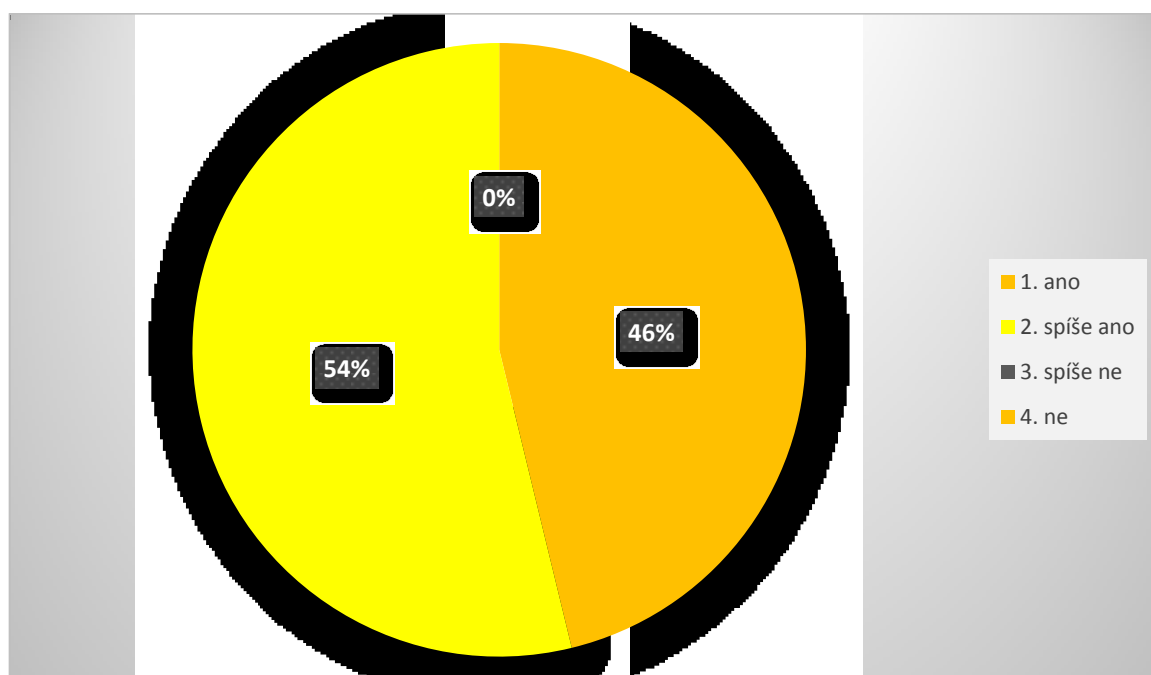


Zdroj: (vlastní zpracování)

Komunikace vedoucího s podřízenými je ve firmě celkově dobrá 85,7 % a dostačující 14,3 %, jak vyplynulo z odpovědí zaměstnanců. Nenašel se nikdo, kdo by si stěžoval, že se vůbec nedá komunikovat s nadřízeným.

Otázka č. 4 Hodnotí Váš vedoucí pravidelně Vaše výkony?

Graf 9 Hodnocení výkonu vedoucím

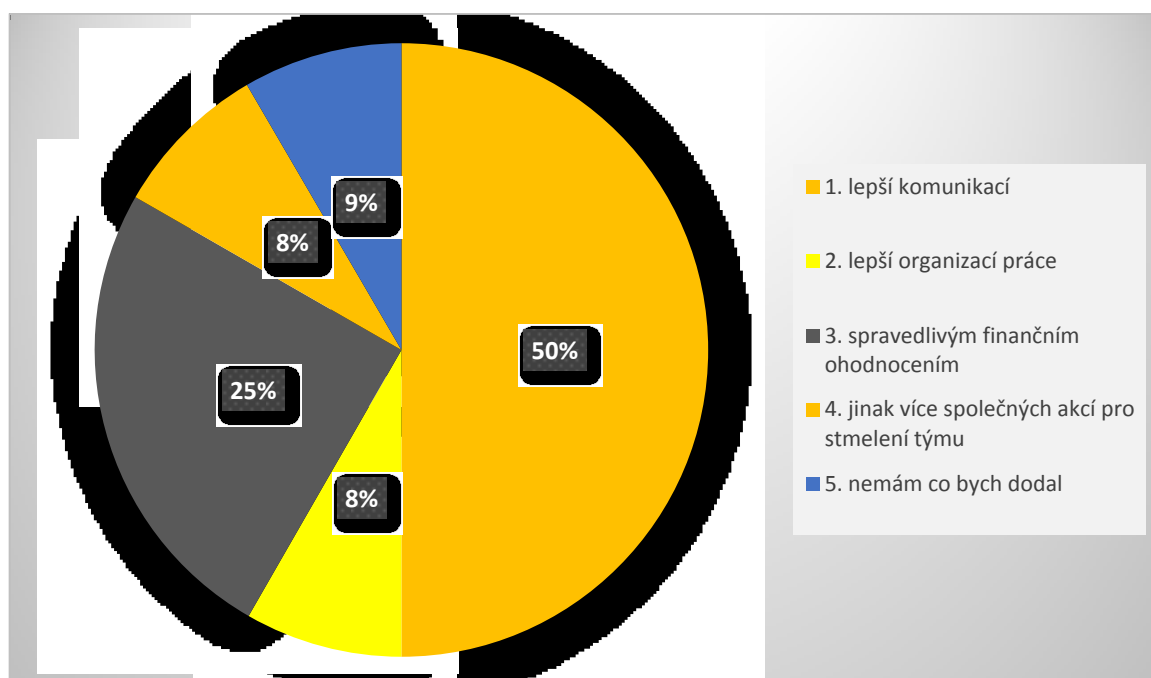


Zdroj: (vlastní zpracování)

Co se týká vedoucích pracovníků firmy, podle výsledku šetření se zjistilo, že své podřízené poctivě a pravidelně kontrolují 46,2 % a kontrolují 53,8 %. Nebyla zaznamenána ani jedna negativní odpověď.

Otázka č. 5 Čím může přispět Váš nadřízený ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

Graf 10 Příspěvek nadřízeného ke zlepšení výkonu

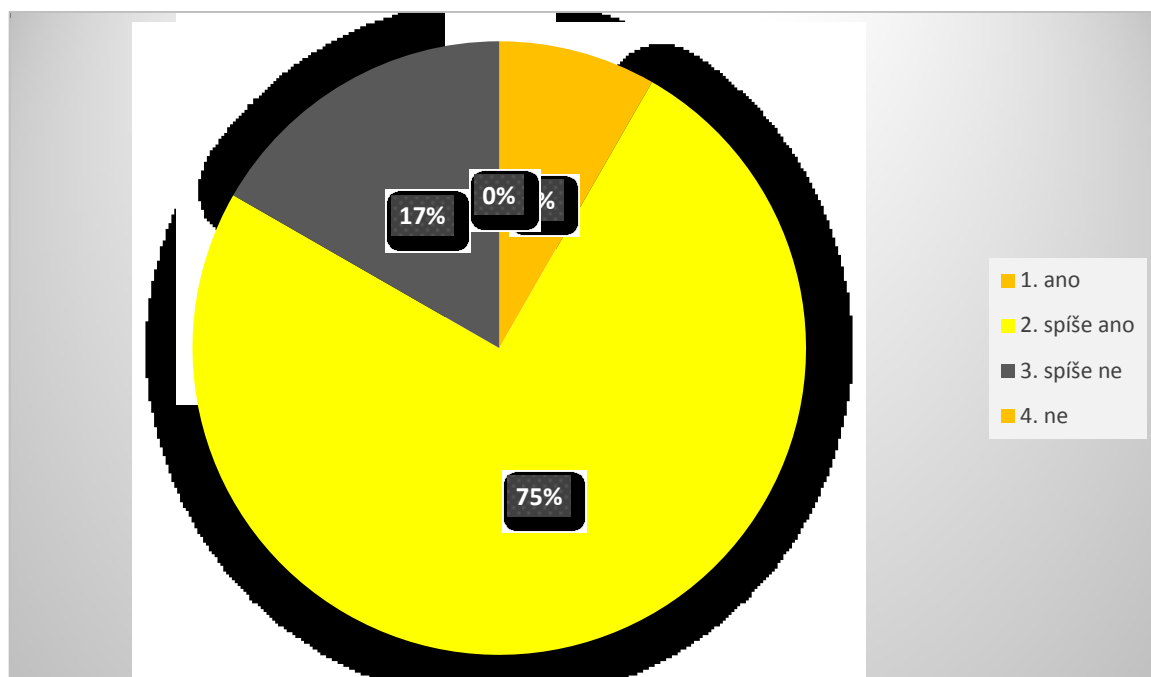


Zdroj: (vlastní zpracování)

Přestože respondenti odpověděli v otázce č. 4, že komunikace s vedoucím je z 85,7 % dobrá, z výsledků této otázky č. 5, je patrné, že by si zaměstnanci přáli ještě více komunikovat s vedoucím, aby se zlepšil jejich pracovní výkon. Lepší komunikaci s vedoucím by uvítalo 50 % respondentů.

Otázka č.6 Myslíte si, že Vašemu pracovnímu úsilí a schopnostem odpovídá Vaše mzda?

Graf 11 Hodnocení výkonu a mzdy

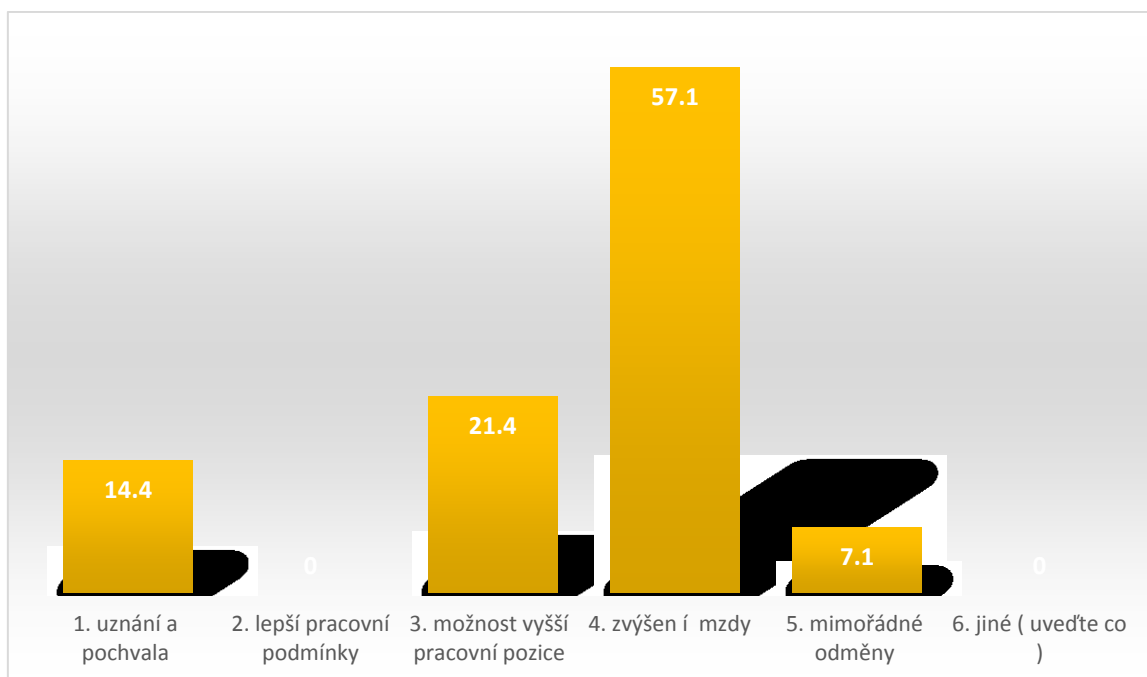


Zdroj: (vlastní zpracování)

Odpověď na tuto otázku ukazuje, že většina zaměstnanců podniku 75 % si myslí, že je za svou práci spravedlivě a přiměřeně odměňována.

Otázka č.7 Co by Vás nejvíce motivovalo?

Graf 12 Možnosti motivace

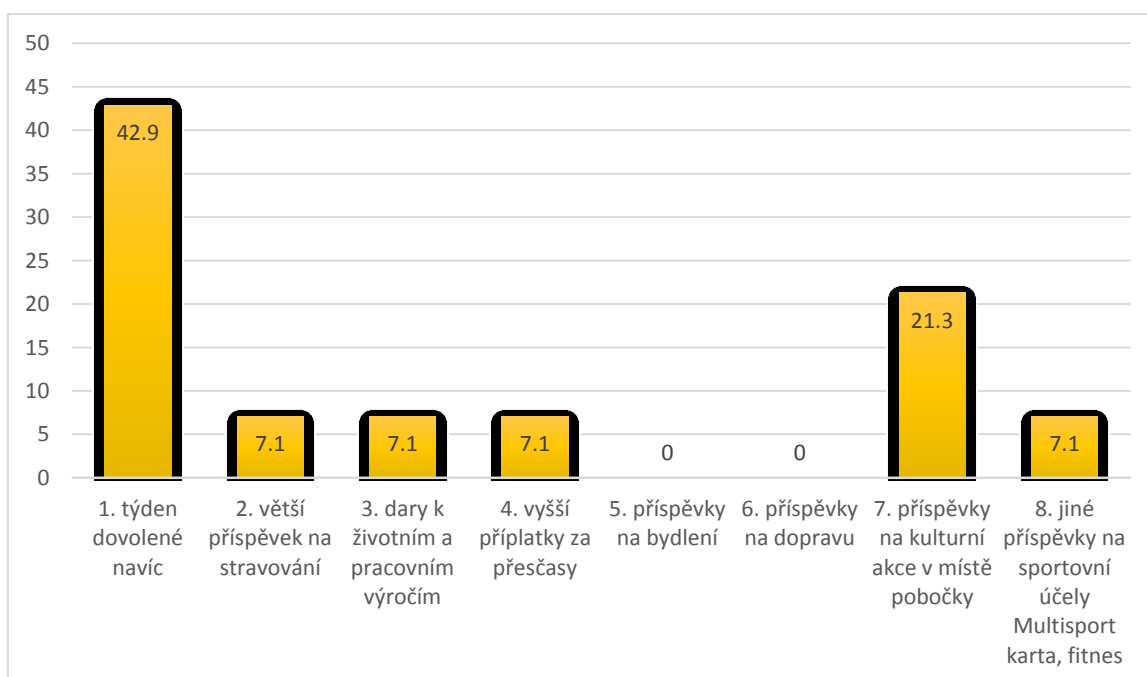


Zdroj: (vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že nejvíce zaměstnanců podniku by přivítalo zvýšení mzdy 57,1 % a necelá čtvrtina 21,4 % by chtěla pracovat na vyšším postu ve firmě.

Otázka č. 8 Který z benefitů byste nejvíce ocenili do budoucna?

Graf 13 Hodnocení budoucích benefitů

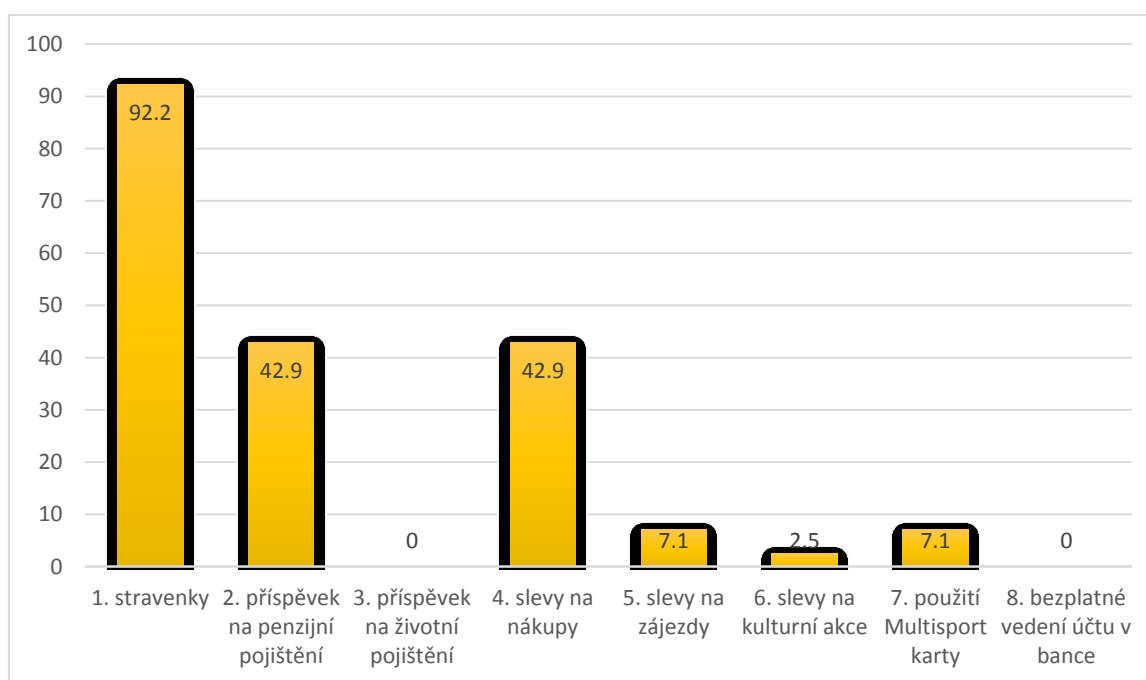


Zdroj: (vlastní zpracování)

V budoucnu by lidé nejvíce ocenili týden dovolené navíc a to 42,9 % respondentů. Příspěvky na kulturní akce v místě pobočky by si přálo 21,3 % zaměstnanců. Firma přispívá na kulturní akce, zejména na divadelní představení, ale bohužel pouze do divadel v Praze, což zaměstnancům nevyhovuje z důvodu velké vzdálenosti od bydliště. Je to výhodné pouze pro zaměstnance poboček sídlících v Praze a blízkém okolí. Respondenti by také uvítali větší příspěvek na stravování 7,1 %, dary k životním a pracovním výročím 7,1 %, příspěvek na vzdělání 7,4 %, příspěvek na návštěvu wellnes a fitness centra. Příspěvky na dopravu a bydlení by pracovníci do budoucna oželeli.

Otázka č. 9 Které benefity využíváte v zaměstnání?

Graf 14 Hodnocení stávajících benefitů

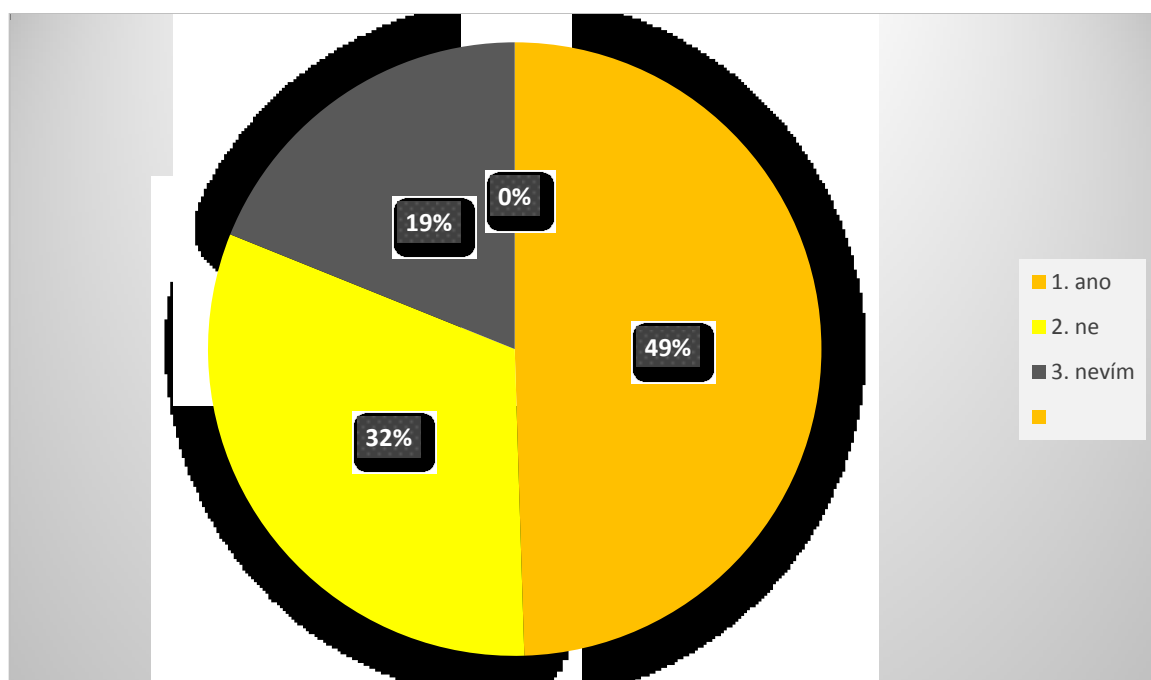


Zdroj: (vlastní zpracování)

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni zaměstnanci využívají stravenky 92,9 %, a skoro polovina respondentů využívá příspěvku na penzijní připojištění 42,9 %. Slevy na nákup firemních i jiných spotřebních produktů zaměstnanci využívají na 42,9 %. Slevy na cesty a sport využívá 7,1 % dotazovaných. Kulturní akce navštěvuje 2,5 % pracovníků, zřejmě jen z Prahy a okolí. Lidé nestojí o bezplatné vedení účtu v bance ani o životní pojištění.

Otázka č. 10 Absolvoval jste za poslední rok nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

Graf 15 Hodnocení školení organizované zaměstnavatelem

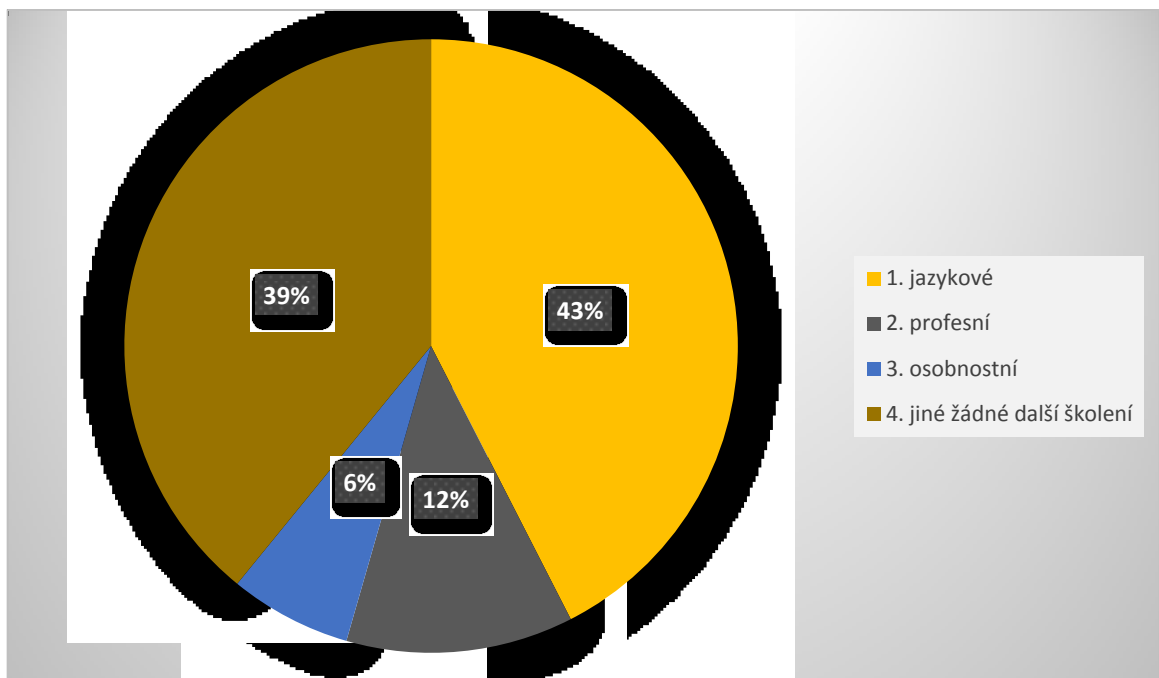


Zdroj: (vlastní zpracování)

Firma proškoluje zaměstnance v oboru bezpečnosti práce při nástupu do zaměstnání a v průběhu roku pobočky proškolují své zaměstnance profesně. Některé pobočky školí své zaměstnance pravidelně, tedy skoro polovina pracovišť 49,5 %. Některé na to zřejmě zapomínají 31,6 % a někdy zapomenou zaměstnanci, že byli na školení nebo kurzu, to je podle grafu těch 18,9 %.

Otázka č. 11 Máte zájem zúčastnit se školení či kurzu ke zvýšení kvalifikace? Pokud ano, vyberte možnost.

Graf 16 Zájem se podílet na dalším rozvoji formou školení nebo kvalifikace

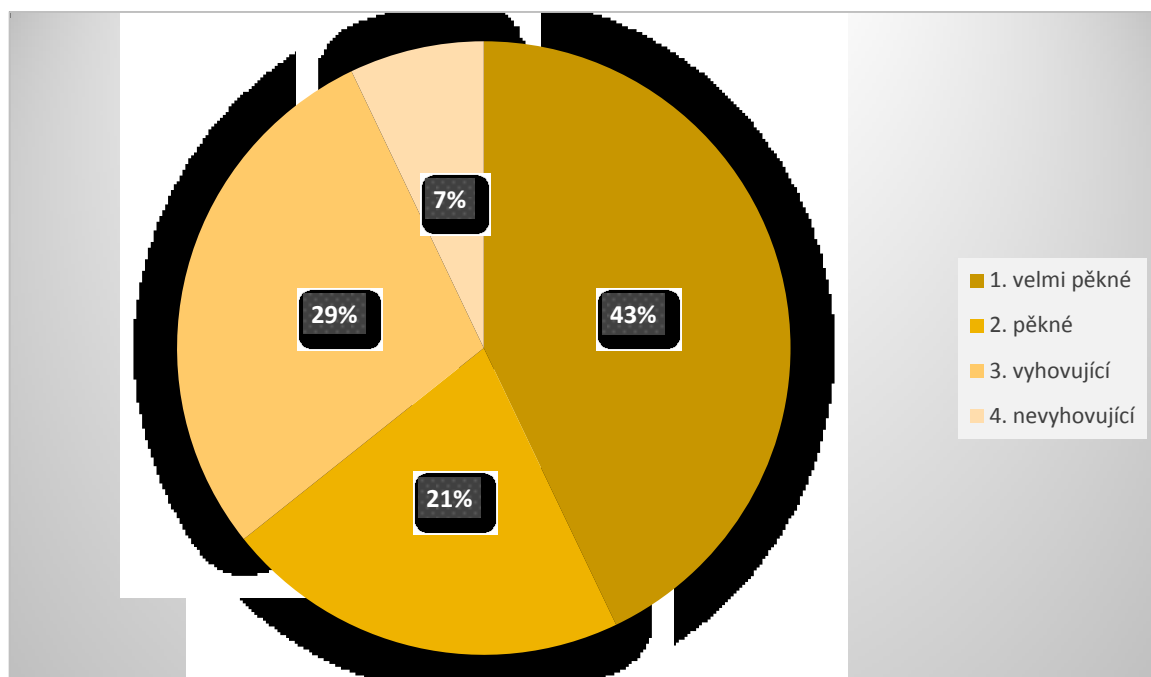


Zdroj: (vlastní zpracování)

Z odpovědí je jasné, že největší zájem by byl o jazykové kurzy 42,9 %, což zřejmě souvisí s možností pokusit se získat práci v zahraničí nebo s cestováním. Někteří lidé mají zájem se profesně zdokonalit 12,1 % a někteří i se nechtějí zúčastňovat žádných dalších školení či kurzů 39,5 %.

Otázka č. 12 Pracovní prostředí je:

Graf 17 Hodnocení pracovního prostředí

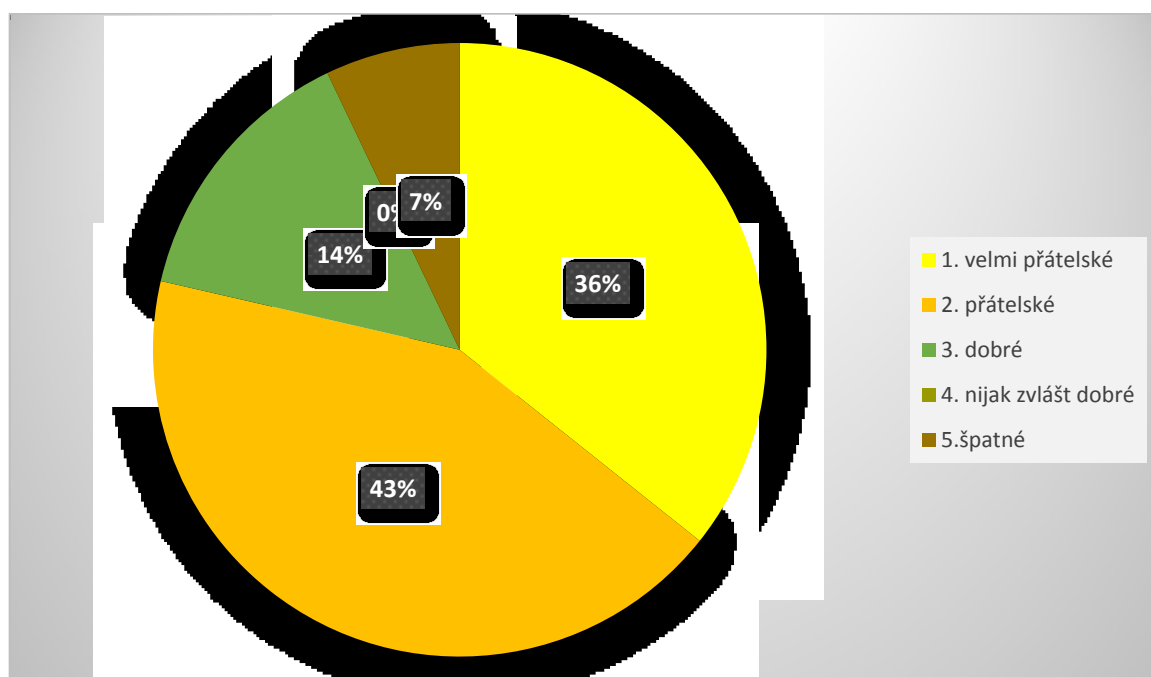


Zdroj: (vlastní zpracování)

Firma Auto Kelly vybudovala a otevřela v poslední době mnoho nových, moderních poboček, zřejmě proto většina zaměstnanců hodnotí pracovní prostředí jako velmi pěkné 42,9 % a pěkné 21,4 %. Ve vyhovujícím prostředí pracuje 28,6 % pracovníků. Někteří hodnotí své pracovní prostředí jako nevyhovující 7,1 %, ale to je vzhledem k celkovému počtu odpovědí menšina.

Otázka č. 13 Vztahy mezi zaměstnanci jsou:

Graf 18 Hodnocení pracovních vztahů zaměstnanců společnosti



Zdroj: (vlastní zpracování)

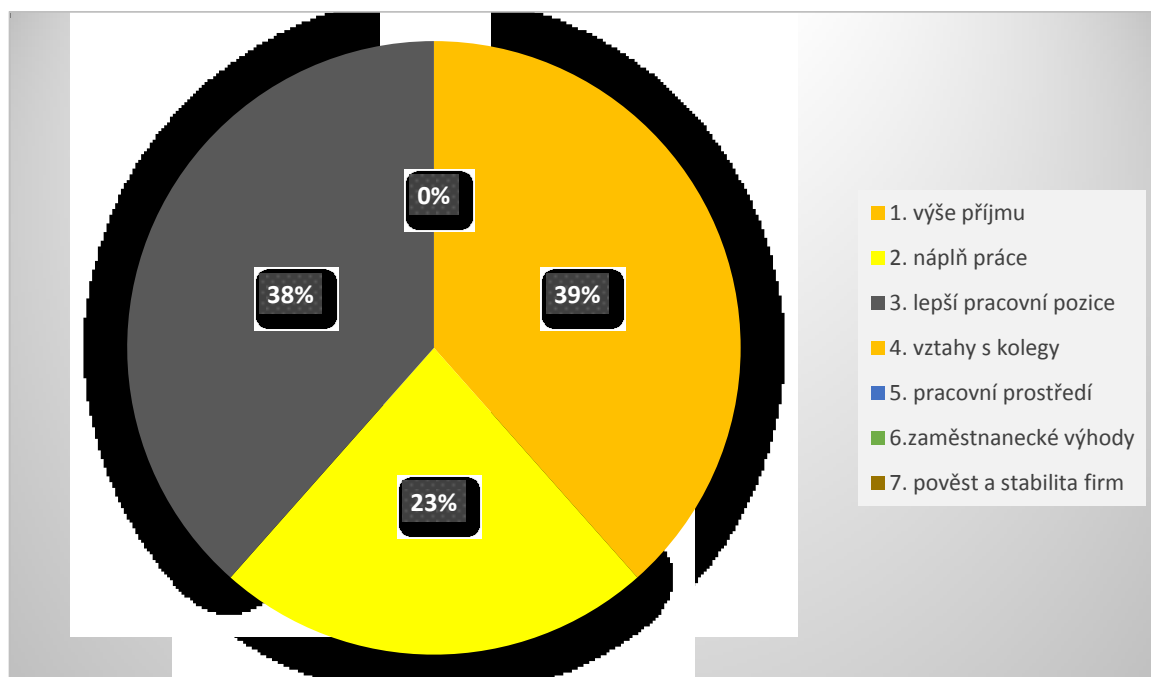
Vztahy mezi zaměstnanci ve firmě jsou celkově přátelské. Jako velmi přátelské vidí vztahy na pracovišti 35,7 % respondentů a jako přátelské 42,9 %, Jako dobré je hodnotí 14,3 % respondentů. Bohužel na některých pracovištích panují špatné pracovní vztahy 7,1 %.

Otázka č. 14 Chtěl byste ve Vašem podniku něco změnit?

Většina zaměstnanců by nechtěla ve firmě nic měnit 69,2 %. Změnu vedoucího by si přálo 15,4 % pracovníků, o zvýhodněné volání by mělo zájem 7,7 % respondentů a adekvátní odměňování při nesplnění plánu by chtělo 7,7 % lidí.

Otázka č. 15 Co by Vás přimělo odejít z firmy k jinému zaměstnavateli?

Graf 19 Hodnocení faktorů pro případný odchod ze společnosti



Zdroj: (vlastní zpracování)

Důvody, kvůli kterým by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnavatele jsou hlavně: výše příjmu 38,5 % a lepší pracovní pozice 38,5 %. Za vidinou lepší práce by odešlo 23,1 % zaměstnanců.

4.9.2 Charakteristika výzkumné skupiny

Do výzkumu Motivace a spokojenost zaměstnanců ve společnosti Auto Kelly a.s. se zapojilo celkem 79 respondentů. Z celkového počtu dotazovaných bylo 13 respondentů ze znojenské pobočky Auto Kelly, ti se zúčastnili šetření osobně, formou tištěných dotazníků a rozhovorů přímo na pobočce Zbytek výzkumné skupiny tvořili pracovníci ostatních poboček. Dotazníky jim byly doručeny elektronicky přes aplikaci Googleform. Odpovědělo 66 zaměstnanců. Dotazovanou skupinu tedy celkově tvořilo 79 pracovníků z toho 42 mužů a 37 žen. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé od 26 do 35 let věku a to 39,5 %. Nejvíce zaměstnanců tvoří absolventi středních odborných učilišť 30,8 % a lidé se středoškolským vzděláním 30,8 %. Co se týká délky zaměstnání, největší skupinou zaměstnanců jsou lidé, kteří pracují ve společnosti od 1 do 3 let, je to 42,9 % z celkového počtu dotazovaných.

4.10 Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření

Získané informace při dotazníkovém šetření jsem znázornila do grafů v kapitole Dotazníkové šetření. Výsledky výzkumu přinesly mnoho pozitivních zjištění, což znamená, že podnik si rozhodně nevede špatně při výběru zaměstnaneckých benefitů a dalších motivačních nástrojů.

Spokojenost zaměstnanců

Na otázku – proč pracujete v této společnosti, odpovědělo osmdesát procent respondentů, že je práce ve firmě baví, a to je silný motivační nástroj.

Se mzdou ve firmě je spokojeno zhruba osmdesát procent zaměstnanců a stejný počet pracovníků si myslí, že mzda odpovídá jejich schopnostem.

Pracovní prostředí je podle zaměstnanců pěkné, dokonce velmi pěkné. Zhodnotila ho tak víc jak polovina dotazovaných.

Vztahy na pracovišti kromě sedmi procent respondentů hodnotí všichni pracovníci jako velmi přátelské, přátelské a dobré. Okolo sedmdesáti procent respondentů by nechtělo ve svém podniku nic měnit.

Podle všech pracovníků komunikace s vedoucím pracovníkem je na dobré úrovni, kontrola výkonu práce nadřazeným je v podniku pravidelná.

Čím by mohl přispět vedoucí pracovník ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců? Na tuto otázku rovná polovina respondentů odpověděla, že lepší komunikací a čtvrtina zaměstnanců si myslí, že spravedlivým finančním ohodnocením.

Pokud by se zaměstnanec společnosti Auto Kelly a. s. rozhodl odejít z firmy k jinému zaměstnavateli, bylo by to z těchto třech důvodů: výše příjmu, lepší pracovní pozice 38,5 %, a kvůli lepší náplni práce 23,1

Zaměstnanecké benefity

Představují určitou formu kulturních a sociálních výhod, tyto výhody jsou poskytovány firmou a vedou k uspokojování osobních potřeb zaměstnanců.

Přes devadesát procent zaměstnanců využívá stravenek, okolo čtyřiceti procent má sjednáno penzijní připojištění a využívá slevy na nákupy. Použití Multisport karty a slevy na zájezdy využívá sedm procent respondentů.

Nejméně zaměstnanců využívá slev na kulturní akce, a to jen dvě a půl procenta. Slevy na kulturní akce jsou do divadel pouze v Praze, budou nejspíše využívány pracovníky poboček v Praze a okolí.

Z celkového počtu respondentů nikdo nevyužívá bezplatného vedení účtu Hellobank a Unikredit bank.

Co by zaměstnance nejvíce motivovalo?

Stupnice hodnot:

- zvýšení mzdy 57,1 %
- týden dovolené navíc 42,9 %
- zájem zúčastnit se kurzu ze tří vybraných (jazykový, profesní, osobnostní) jazykový 42,9 %
- možnost vyšší pracovní pozice 21,4 %
- příspěvky na kulturní akce v blízkosti pobočky 21,3 %

- uznání, pochvala 14,4 %
- příspěvek na vzdělání 7,4 %
- mimořádné odměny 7,1 %
- větší příspěvek na stravování 7,1 %
- dary k životním a pracovním výročím 7,1 %
- vyšší příplatky za přesčasy 7,1 %
- příspěvky na sportovní účely (Multisport karta) 7,1 %

Z vybraných motivačních nástrojů zaměstnanci nemají zájem o:

- příspěvky na bydlení a dopravu,
- příspěvek na životní pojištění,
- bezplatné vedení účtu v bance.

Návrhy a doporučení

Po zhodnocení dotazníkového šetření a analýze výsledků jsem dospěla k těmto závěrům:

Zaměstnanci společnosti Auto Kelly a. s. jsou u firmy spokojeni a práce je baví. Pracovní prostředí se jim jeví jako pěkné a vztahy na pracovišti jako přátelské. Jejich mzda je odpovídající i když víc jak polovina zaměstnanců by uvítala její zvýšení. Dobrá práce v příjemném prostředí a odpovídající mzda jsou silné motivační nástroje a rozhodující kritéria při rozhodování o výběru zaměstnání, nebo při rozhodování o setrvání ve firmě. Společnost se snaží motivovat své pracovníky také prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, které mají vliv na kvalitu odvedené práce. V této oblasti bych si dovolila firmě navrhnout doporučení ke zlepšení motivace zaměstnanců. Vycházím z výsledků dotazníkového šetření.

1. Jazykové kurzy

Respondenti projevili zájem o kurzy cizího jazyka. Navrhovala bych, anglický a německý jazyk, s tím, že by si zaměstnanec mohl vybrat, kterého kurzu se zúčastní. V dnešní době globalizace je znalost jazyka důležitá. Jazykově vybavený zaměstnanec je výhodou pro firmu.

A naopak pracovníci by využili své jazykové znalosti na dovolených v zahraničí. Angličtina je důležitá pro zahraniční obchody firmy, němčinu mohou využít pobočky nacházející se blízko hranic s Rakouskem či Německem pro komunikaci se zákazníky. Firma by mohla kurzy pořádat v rámci profesních školení jednou týdně, vždy po pracovní době. Přitom kurz by byl rozdělen na jednu hodinu profesního školení a jednu hodinu jazykového kurzu. Kdo by neměl zájem o jazykový kurz, mohl by po první hodině školení odejít. Náklady na jazykové kurzy jsou pro firmu zanedbatelné. Učebnu pro výuku má firma zdarma, protože každá pobočka má dostatek volných prostor. Průměrná cena výuky cizího jazyka se pohybuje okolo 200 Kč na hodinu, případné cestovné pro lektora 100 Kč. Pokud počítáme 1 hodinu výuky týdně, tak ročně to bude 52 hodin, což představuje pro firmu částku 15 600 Kč za rok.

2. Slevy na kulturní akce v blízkosti pobočky

Firma přispívá na kulturní akce, a sice na divadelní představení do divadel v Praze. Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že slev využívá minimální počet dotazovaných. Kulturní akce navštěvují hlavně zaměstnanci pražských poboček. Protože jsem zaznamenala zvýšený zájem o kulturní akce v blízkosti pobočky, navrhovala bych, aby firma přispívala na tyto akce každé pobočce. Předpokládám, že zaměstnanci také v blízkosti pobočky bydlí a ocenili by, že za kulturou nemusí cestovat daleko.

3. Dary k životním a pracovním výročím

Zaměstnanci by ocenili, kdyby si na ně firma vzpomněla při životním jubileu. Navrhovala bych, aby každý pracovník, který bude mít kulaté výročí narození a pracuje u firmy minimálně dva roky, dostal od firmy dárkový potravinový koš v hodnotě 700 Kč. Jako poděkování za práci ve firmě. Dlouhodobí zaměstnanci firmy (3 roky a více) by měli dostávat věrnostní příplatek v hodnotě jedné měsíční mzdy ročně. Podle dotazníkového šetření ve společnosti pracuje více jak 3 roky 29 % zaměstnanců, což je z celkového počtu zhruba 290 pracovníků. Měsíční, průměrný plat zaměstnance se pohybuje kolem 20 000 Kč.

Celkově by tyto odměny pro dlouhodobé zaměstnance vyšly firmu zhruba na 5 800 000 Kč. na výplatách a 1 972 000 Kč na odvodech zdravotního a sociálního pojištění za zaměstnance, což by pro firmu znamenalo zvýšení mzdových nákladů celkem o 7 772 000 Kč.

Kromě zvýšení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců by si firma zajistila i loajalitu svých pracovníků.

4. Projev uznání a pochvaly

Z dotazníkového šetření jsem zjistila, že zaměstnance firmy by potěšil projev uznání a pochvala za dobře vykonanou práci. Proto bych doporučila vedení firmy, aby své pracovníky více chválilo za dobré výsledky. Ústní pochvala od vedoucího pracovníka zaměstnanci firmu nic nestojí, tedy pro společnost by to znamenalo nulové náklady a pracovníky by to potěšilo a motivovalo k dalším ještě lepším výkonům. Jména pracovníků, kterým byla udělena pochvala vedoucího v průběhu roku, by byla vyhlášena veřejně každoročně na vánočním večírku, kterého se účastní všichni zaměstnanci společnosti.

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo provést zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců v akciové společnosti Auto Kelly. Součástí mé práce bylo vytvořit návrh případných změn stávajícího motivačního systému této společnosti a vyzdvihnout význam motivace. Pomocí dotazníkového šetření se zjistilo, že podnik plně nevyužívá všech motivačních nástrojů. V této práci jsou navrženy další motivační postupy, které by firma mohla využít ke zlepšení motivace svých zaměstnanců. Lidský zdroj je jedním z hlavních faktorů, který ovlivňuje úspěšnost a konkurenceschopnost firmy. V současné době si společnost musí uvědomit, že pokud chce obstát v tvrdém konkurenčním prostředí, nesmí podceňovat význam lidských zdrojů. Nezbytnou součástí řízení firmy je správně a efektivně motivovat své zaměstnance.

Motivace je důležitá manažerská činnost, umění motivovat závisí z velké části na dovednostech a schopnostech managementu. Znalost zdrojů motivace umožňuje manažerům ovlivňovat zaměstnance žádoucím směrem. Vhodně nastavený motivační program firmy se odráží ve spokojenosti zaměstnanců. Vedení společnosti si uvědomuje význam motivace a její vliv na pracovní výkony svých zaměstnanců. Spokojený zaměstnanec pracuje kvalitně a efektivně a jeho spokojenost rovněž ovlivňuje ochotu a vstřícnost k zákazníkům.

Dalším cílem mé práce bylo vytvořit návrh případných změn stávajícího motivačního systému společnosti Auto Kelly a. s. a vyzdvihnout význam motivace. Problematiku jsem nejprve rozebrala z teoretického hlediska, kdy jsem se snažila přiblížit základní pojmy týkající se motivace. Teoretické poznatky jsem v praktické části aplikovala na konkrétní podnik. Vstřícný přístup ze strany vedoucích poboček společnosti Auto Kelly a.s. mi umožnil zpracovat tuto práci.

Pro získání potřebných dat a informací bylo provedeno dotazníkové šetření mezi pracovníky firmy, absolvování rozhovorů vedených formou diskuze s vedoucí znojemské pobočky paní Kateřinou Novákovou a zaměstnanci. Vedoucí i zaměstnanci přistupovali k dotazníkovému šetření velmi kladně.

V dotazníku jsem si ověřovala, jak jsou jednotlivé motivační faktory pro zaměstnance důležité a jak jsou s nimi v podniku spokojeni. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci v této firmě jsou se svojí prací spokojeni a je pro ně zajímavá. Se mzdou je spokojena většina zaměstnanců. Management umožňuje svým zaměstnancům pracovat samostatně, nabízí

příjemnou atmosféru v pracovním kolektivu, vhodné pracovní podmínky ve velmi pěkném pracovním prostředí. Mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy. Pracovníci jsou i částečně spokojeni se širokou škálou zaměstnaneckých výhod, které jsou pro ně důležité jako motivační faktor. Zaměstnanci postrádají výuku cizích jazyků, v dnešní době je samozřejmostí znalost aspoň jednoho cizího jazyka. Jako motivační faktory by zaměstnanci také ocenili dary k životním a pracovním výročím a potěšilo by je uznání a pochvala, také by se rádi účastnili kulturních akcí, bez toho, aby museli večer za nimi cestovat přes půl republiky.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pouze na určité výzkumné otázky a daná zjištění tedy nemusí stoprocentně korespondovat s realitou a postihovat tak celou šíři dané problematiky. Celkové hodnocení odpovídá spíše spokojenosti, dá se předpokládat, že v podniku nejsou v oblasti motivace zaměstnanců žádné zásadní problémy. Prostor pro zlepšení však existuje vždy, a proto bych chtěla navrhnout podniku, aby se zaměřil na to, co zaměstnanci v motivačním programu postrádají, a to je výuka cizích jazyků, dary k výročím, pochvaly zaměstnancům a také návštěvy divadel a jiných kulturních akcí. Budu ráda, pokud vedení podniku vezme mé návrhy a připomínky v úvahu a budou pro něj přínosem.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John Erik, 2004. *Efektivní Motivace*. 1 vydání. Praha: Alfa Publishing, 174. s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 800. s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 672. s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 3 vydání. Praha: Management Press, 559. s. ISBN 80-85943-57-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. roz. vydání. Praha: Management Press, 586. s. ISBN 80-7261-064-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2 rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s. 224. s. ISBN 978-80-247-4429-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vydání. Praha: C. H. Beck, 592. s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORSYTH, Patrik, 2000. 1 vydání. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 121. s. ISBN 80-722-6386-2.

HNILICA, Karel, 2007. *Povolání a kvalita života-Psychologie v ekonomické praxi*. Ročník XLII. 1-2, str. 41-49. Praha: Karolinum nakladatelství. ISSN-0033-300x.

KOLLÁRIK, Theodor, 1983. *Člověk v sociálnom systéme práce*. Bratislava: R0H 1983 str. 214.

KOONTZ, Harold a Cyril O'DONELL, 1974. 5th edition. *Essential of Management*. New York: Mc Graw-Hill XI, 482. s. ISBN 00-703-5371-9.

MALONE A, Samuel, 2008. *People skills for Managers*. Dublin: Ireland Publisher The Lifery Press, 300. s. ISBN 13-978-19-057-8543-8.

MAYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*.

Praha: Grada Publishing, 112. s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3 vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 259. s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství Motivace*. Praha: Grada Publishing, 128. s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Grada Publishing, 128. s. ISBN 80-247-0470-6.

ŘÍČAN, Pavel, 2007. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 5 vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 196. s. ISBN 978-80-247-1174-4.

THORNE, Kaye a Andy PELLANT, 2007. 1 vydání. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 142. s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s, 168. s. ISBN 80-247-0405-6.

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tento nadpis může být modifikován v závislosti na výskytu a počtu vkládaných objektů – tudíž se tato kapitola může jmenovat např. pouze SEZNAM TABULEK, protože práce obsahuje pouze vložené tabulky.

Obrázek 1 Maslovova pyramida potřeb.....	15
Obrázek 2 Prodejna Auto Kelly a.s	22
Obrázek 3 Organizační sktruktura podniku Auto Kelly a.s	24
Obrázek 4 Organizační struktura Auto Kelly a.s. Znojmo	24
Graf 1 Rozložení zákazníků Auto Kelly a.s	27
Graf 2 Struktura respondentů podle pohlaví	32
Graf 3 Struktura respondentů podle věku.....	33
Graf 4 Struktura respondentů podle vzdělání.....	33
Graf 5 Struktura respondentů podle délky zaměstnání v letech	34
Graf 6 Důvod práce	35
Graf 7 Spokojenost se svou prací	36
Graf 8 Komunikace s vedoucím pracovníkem	37
Graf 9 Hodnocení výkonu vedoucím	37
Graf 10 Příspěvek nadřízeného ke zlepšení výkonu.....	38
Graf 11 Hodnocení výkonu a mzdy.....	39
Graf 12 Možnosti motivace	40
Graf 13 Hodnocení budoucích benefitů	40
Graf 14 Hodnocení stávajících benefitů	41
Graf 15 Hodnocení školení organizované zaměstnavatelem.....	42
Graf 16 Zájem se podílet na dalším rozvoji formou školení nebo kvalifikace	43
Graf 17 Hodnocení pracovního prostředí	44
Graf 18 Hodnocení pracovních vztahů zaměstnanců společnosti	44
Graf 19 Hodnocení faktorů pro případný odchod ze společnosti.....	45

8 SEZNAM ZKRATEK

V případě, že v práci žádné zkratky nepoužíváte, tuto kapitolu smažete.

9 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

Jmenuji se Jarmila Mladenová a jsem studentkou SVŠE Znojmo.

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při provádění sociologického výzkumu.

Dotazník je zaměřen na motivaci zaměstnanců.

Získané informace budou využity pro zpracování mé Bakalářské práce.

Dotazník je anonymní, proto Vás prosím o jeho vyplnění.

Předem děkuji.

1. Proč pracujete v této společnosti?

- a) jistota práce
- b) dobré finanční podmínky
- c) z nedostatku jiných příležitostí
- d) blízkost bydliště
- e) práce mě baví

2. Jak jste spokojen se svou prací ve firmě?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen

d) nespokojen

3. Komunikace s vedoucím pracovníkem je:

a) dobrá

b) dostačující

c) žádná

4. Hodnotí Vás vedoucí pravidelně Vaše výkony?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

5. Čím může přispět Váš nadřízený ke zlepšení Vašeho pracovního výkonu?

a) lepší komunikací

b) lepší organizací práce

c) spravedlivým finančním ohodnocením

d) jinak (uved'te jak)

6. Myslíte si, že Vašemu pracovnímu úsilí a schopnostem odpovídá Vaše mzda?

a) ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne

7. Co by Vás nejvíce motivovalo?

- a) uznání a pochvala
- b) lepší pracovní podmínky
- c) možnost vyšší pracovní pozice
- d) zvýšení mzdy
- e) mimořádné odměny
- f) jiné (uved'te)

8. Který z benefitů byste nejvíce ocenili do budoucna?

- a) týden dovolené navíc
- b) větší příspěvek na stravování
- c) dary k životním a pracovním výročím
- d) vyšší příplatky za přesčasy
- e) příspěvky na bydlení
- f) příspěvky na dopravu
- g) příspěvek na vzdělání
- h) příspěvky na kulturní akce v blízkosti pobočky
- ch) jiné (uved'te jaké)

9. Které benefity využíváte v zaměstnání?

- a) stravenky
- b) příspěvek na penzijní připojištění
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) slevy na nákupy

- e) slevy na zájezdy
- f) slevy na kulturní akce
- g) použití Multi sport karty
- h) bezplatné vedení účtu v bance

10. Absolvoval jste za poslední rok nějaké školení organizované Vaším zaměstnavatelem?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

11. Máte zájem zúčastnit se školení či kurzu ke zvýšení kvalifikace? Pokud ano, vyberte možnost.

- a) jazykové
- b) profesní
- c) osobnostní
- d) jiné

12. Pracovní prostředí je:

- a) velmi pěkné
- b) pěkné
- c) vyhovující
- d) nevhovující

13. Vztahy mezi zaměstnanci jsou:

- a) velmi přátelské
- b) přátelské

- c) dobré
- d) nijak zvlášť dobré
- e) špatné

14. Chtěl byste ve vašem podniku něco změnit?

- a) ano (uved'te co)
- b) ne

15. Co by vás přimělo odejít z firmy k jinému zaměstnavateli?

- a) výše příjmu
- b) náplň práce
- c) lepší pracovní pozice
- d) vztahy s kolegy
- e) pracovní prostředí
- f) zaměstnanecké výhody
- g) pověst a stabilita firmy

16. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- a) méně než rok
- b) 1–3 roky
- c) více jak 3 roky
- d) víc jak 10 let

17. Věková kategorie

- a) do 25 let

- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46 let a více

18. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) základní
- b) SOU
- c) SŠ s maturitou
- d) VOŠ
- e) VŠ

19. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

10 PŘÍLOHY

Příloha I: Název přílohy