

Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve firmě UNICARS CZ s. r. o.

Nad'a Ogrodníková

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nad'a OGRODNÍKOVÁ**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků
ve firmě UNICARS CZ s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

1. **Prostudujte odbornou literaturu vztahující se k tématu bakalářské práce.**
2. **V návaznosti na teoretické informace proveďte dotazníkové šetření současných motivačních a stimulačních faktorů v dané firmě.**
3. **Zhodnoťte výsledky dotazníkového šetření získaných na pracovišti.**
4. **Navrhněte doporučení pro firmu UNICARS CZ s. r. o.**

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] **ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B.** Psychologie práce pro manažery a personalisty. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

[2] **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

[3] **BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z.** Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vyd. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

[4] **DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.** Management a organizační chování. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

[5] **PLAMÍNEK, Jiří.** Vedení lidí, týmů a firem. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Marie Semelová

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

9. října 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. prosince 2009

Ve Zlíně dne 6. listopadu 2009


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním 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 obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji 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. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

6. 11. 2009


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je analyzovat motivační faktory a stimulaci pracovníků ve firmě UNICARS CZ s.r.o. Teoretická část se zabývá vymezením pojmů motivace a stimulace, popisem motivačních zdrojů, popisuje motivaci pracovního jednání v kontextu řízení a stimulaci k práci. V analytické části jsem nejdříve popsala základní charakteristiku firmy UNICARS CZ s.r.o., její vznik a firemní politiku. Poté jsem provedla analýzu motivačních faktorů a stimulaci pracovníků formou dotazníkového šetření. Ze zjištěných výsledků jsem vyhodnotila situaci ve firmě, současnou spokojenost zaměstnanců a jejich názory na motivaci ze strany podniku. V závěrečné části jsem navrhla doporučení, které by mělo přispět k lepší motivaci zaměstnanců ve firmě.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zdroje motivace, motivační program, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The aim of this bachelor work is to analyze motivation factors and stimulation of the employers in UNICARS CZ s. r. o. company. The theoretical part is concerned with definition of terms such as motivation and stimulation, specification of sources in motivation, description of motivation of work acting in context of conducting and job stimulation. In analytic part I firstly described basic characteristics of UNICARS CZ s. r. o., its origin and company politics. Then I made the analysis of motivation factors and stimulation of employers by questionnaire survey. From the survey results I evaluated situation in company, actual satisfaction of employers and their opinions about motivation from the company side. In the final part I suggested what should contribute to higher motivation in the company.

Keywords: motivation, stimulation, motivation sources, motivation programme, questionnaire survey

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janě Kamencové za ochotu, odborné rady a čas, kterými přispěla k vypracování této práce. Dále děkuji vedoucímu bakalářské práce, panu řediteli Ing. Dušanovi Doležalovi, za poskytnuté informace a konzultace. Dále bych chtěla poděkovat všem zaměstnancům za jejich ochotu při vyplňování dotazníků.

Motto

„Motivace je jako láska a štěstí. Je to vedlejší produkt. Pokud se do něčeho pustíte, motivace k tomu, abyste vytrvali, přijde sama a objeví se, když ji budete nejméně čekat.“

John Bruner

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 MOTIV	12
1.2 POJEM MOTIVACE	12
Vnější a vnitřní motivace	13
Klasifikace motivace k práci	13
1.3 ZDROJE MOTIVACE	14
1.3.1 Potřeby	14
1.3.2 Návyky	16
1.3.3 Zájmy	16
1.3.4 Ideály a hodnoty	16
1.4 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	17
1.5 TEORIE MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	18
1.5.1 Pracovní spokojenost	18
1.6 MOTIVACE A VÝKON	19
2 STIMULACE	21
2.1 STIMULACE K PRÁCI	21
3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ	24
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU	26
4.1 INFORMAČNÍ ZÁKLADNA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU	26
4.2 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍHO PROGRAMU PODNIKU	27
II ANALYTICKÁ ČÁST	28
5 CHARAKTERISTIKA FIRMY	29

5.1	HISTORIE FIRMY	29
5.2	POLITIKA PODNIKU	29
5.3	ČINNOST PODNIKU	30
5.4	ROZVOJ FIRMY V BUDOUCNU	30
5.5	INFORMOVANOST	30
6	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	31
7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
8	DOPORUČENÍ.....	49
8.1	MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU.....	52
ZÁVĚR	54	
RESUMÉ	55	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	57	
SEZNAM OBRÁZKŮ	58	
SEZNAM TABULEK.....	59	
SEZNAM GRAFŮ	60	
SEZNAM PŘÍLOH.....	61	

ÚVOD

Analýza motivačních faktorů a stimulaci pracovníků ve firmě UNICARS CZ s.r.o. - tak zní přesný název mé bakalářské práce. Toto téma bakalářské práce jsem si vybrala z jednoho prostého důvodu. Ve firmě pracuji již 4 roky jako brigádnice v ekonomickém oddělení. Za tu dobu jsem měla možnost pozorovat a analyzovat situaci ve firmě, styl práce na jednotlivém oddělení, organizační strukturu, vztahy mezi lidmi na pracovišti, motivační faktory podniku a jejich vliv na výkonnost práce a spokojenost všech zaměstnanců.

Efektivní motivování zaměstnanců patří mezi nejobtížnější a nejsložitější manažerské úkoly. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou neustále aktivní, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní zaměstnanci jsou neteční, neaktivní, nespokojeni s prací, chtějí mít jiného nadřízeného nebo spolupracovníky, často mění své zaměstnání. Pro některé zaměstnance jsou nejdůležitějším stimulem peníze, pro ostatní je důležitá pochvala, možnosti seberealizace. Proto by měl každý manažer znát své spolupracovníky, umět je diferencovat a rozlišovat, aby úsilí motivačních stimulů bylo efektivně využito.

Proto cílem mé bakalářské práce je analyzovat současnou situaci ve firmě, zjistit a popsat možnosti motivace a stimulace zaměstnanců. Na základě poznatků a mých zkušeností získaných na pracovišti se pokusím navrhnout způsob, jak lépe, efektivněji a rozmanitě motivovat a stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a jejich spokojenosti.

Bakalářskou práci jsem si rozčlenila na dvě části, a to na teoretickou a analytickou. V teoretické části popíši význam pojmů motivace a stimulace, zdroje motivace a prostředky stimulace práce. V analytické části krátce charakterizuji firmu UNICARS CZ s.r.o. Na základě získaných poznatků a zkušeností se pokusím formou dotazníkového šetření a následnou analýzou získat přesný pohled zaměstnanců na motivační a stimulační faktory uplatňované ve firmě. Získané výsledky zpracuji do tabulek a grafů, které budou sloužit k rychlé orientaci a výpovědi. Celou analýzu vyhodnotím a na základě výsledků z analýzy navrhnou doporučení pro firmu, které by mělo vést ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců v podniku do budoucna.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

1.1 Motiv

Motiv je každá vnitřní pohnutka, která podněcuje jednání člověka. Každý člověk jedná na základě motivů, které si uvědomuje. Znalost motivů nám umožňuje pochopit jednání člověka. Nevhodné chování člověka bývá podníceno motivy nedostatečně ujasněnými nebo málo promyšlenými. Jednání člověka není určeno jedním motivem, ale působí vždy více motivů najednou. [1]

Motiv vyjadřuje postulovanou příčinu jednání, která je odvozována z jeho významu pro subjekt, respektive z cíle jednání. *“Motiv je totiž vnitřní činitel procesu, jehož cílem je dosažení určitého druhu uspokojení, tj. Stavů, který má pro subjekt psychický význam příjemného zážitku ve formě určité dovršující reakce.”* [2, 62s] Motivem nikdy nebývá nějaký vnější objekt nebo nějaký druh instrumentálního chování, nýbrž vnitřní stav určitého uspokojení. Lidé se učí nacházet určitý způsob uspokojení, který vede k redukci potřeby. Redukce potřeby je cílem chování neboli jeho motivem. [2]

1.2 Pojem motivace

Pojem motivace je v současné době jedním z nejčastěji používaných psychologických pojmů. Souvisí nejen s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, ale i s jeho činností a osobností. *„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence osobnosti člověka. Termín motivace lidského jednání odpovídá na otázku, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly (co ho k cíli uspokojilo). To tedy znamená, že pojem motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na jeho energizování, a zároveň na regulaci jeho jednání, na jeho zaměřování určitým směrem.“* [1, 183s]

Motivace integruje a také organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytýčenému cíli. Ke každé činnosti, kterou člověk vykonává, má určitý vztah a je nějakým způsobem motivován. Motivace se projevuje přístupem plnění úkolů a uskutečňováním činnosti, kterou člověk v podstatě hodnotí své společenské a pracovní zařazení z hlediska osobních cílů a sebehodnocení. Motivace zahrnuje pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, potřeba, žádost, účel a cíl. Motivovanost člověka ovlivňují společenská kritéria a normy, ale také kritéria daná člověkem například osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenosti a celková orientace převládajících postojů. [1]

Vnější a vnitřní motivace

Vnější motivace se vztahuje k hmotným odměnám jako je plat nebo sociální výhody, zajištění, podpora, pracovní smlouva, pracovní prostředí a podmínky práce – tyto odměny mohou být mimo přímou kontrolu jednotlivých manažerů.

„Vnitřní motivace souvisí s „psychologickými“ odměnami jako je příležitost využít své schopnosti, smysl pro vyhledávání úkolů a jejich plnění, patřičné ocenění a uznání a také to, zda je s pracovníky nakládáno přiměřeným způsobem. Tyto odměny jsou většinou pod kontrolou jednotlivých manažerů.“ [3, 142s]

Klasifikace motivace k práci

- Ekonomické odměny – plat, sociální výhody, právo na důchod, materiální výhody
- Vnitřní uspokojení – vyplývá z povahy vykonávané práce, zájmu o práci a z osobního růstu a rozvoje
- Sociální vztahy – přátelství, práce ve skupině, touha po sdružování, prestiži a závislosti. [3]

1.3 Zdroje motivace

Motivace člověka vytvářejí skutečnosti, které se nazývají zdroje motivace. Tyto zdroje jsou velmi členité. Mezi základní zdroje motivace člověka patří: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

1.3.1 Potřeby

Existence člověka je podmíněna uspokojováním jeho potřeb například musí pít, jíst a spát. *„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku.“* [1, 186s] Potřeba nutí člověka k jednání, kterým uskutečňuje své přání, touhy a cíle.

Americký humanistický psycholog Abraham H. Maslow vytvořil jako první teorie hierarchie potřeb, která je známá jako Maslowova pyramida. Potřeby jsou rozděleny do pěti vzestupně uspořádaných úrovní.



Obr. 1. Maslowova teorie hierarchie potřeb[4]

- Fyziologické potřeby se nazývají jako základní potřeby, které jsou nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu a vše, čeho je třeba k udržení života.
- Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, uchovávání jistoty a ochrany zdraví před nebezpečím.
- Sounáležitost (láska a přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a mít dobrý vztah k ostatním lidem, být někde přijímán a někam patřit.
- Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních jak v pracovním a osobním prostředí.
- Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent, nalezení smysluplnosti života jedince. [5]

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je nutno využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Tab. 1. Pracovní potřeby Maslowova systému

Fyziologické potřeby	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	Dobrá prosperita firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce
Potřeba uznání a ocenění	Peníze a pochvala
Potřeba sebeaktualizace	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

1.3.2 Návyky

Každý člověk zpravidla dodržuje určitý životní režim nebo alespoň pravidelně vykonává některé činnosti. To se může týkat jak osobní hygieny a stravování, tak studijní a pracovní oblasti, ale i aktivit realizovaných ve volném čase. Základem toho jsou především návyky. „*Jako návyk označujeme opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Obdobná situace člověka jakoby donucuje, aby postupoval již vyzkoušeným a osvojeným způsobem.*“ [1, 189s] Vytváření žádoucích návyků je závažný úkol výchovy, ale i sebevýchovy.

1.3.3 Zájmy

Na motivaci osobnosti se významnou měrou podílejí zájmy jedince. Zájem můžeme charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka a jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předmět zájmu bývá většinou velmi rozmanitý. Mohou jím být objekty, jevy, činnosti, poznatky, ale i jiné osoby. Význam zájmů spočívá v tom, že podstatným způsobem přispívají k charakteristice osobnosti, a obohacují prožívání člověka a dále jej podněcují k aktivitě.

1.3.4 Ideály a hodnoty

Ideály se tvoří pod vlivem společenského hodnocení. „*Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání.*“ [1, 190s] Může se týkat osobního profilu nebo také životních cílů člověka. Ideály se vytváří pod silným společenským vlivem. Ideály jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka.

Hodnotu je možno vyjádřit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, který má ráz hodnotové orientace. Jeho obsahem je především to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Hodnotou pro člověka může být vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry, určité společenské postavení.

„Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. Jejich závažnost je v životě člověka různá. To závisí na mnoha skutečnostech, zejména na životní úrovni a prostředí, ve kterém člověk žije, na úrovni vzdělání, na způsobu společenského života člověka, na jeho životní zkušenosti, zejména na úspěších a nezdarech, které prožil. Poznávání zdrojů motivace člověka přispívá k hlubšímu pochopení jeho projevů a činů.“ [1, 190s]

1.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházejících z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). V této souvislosti se uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci, ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace). [4]

„V pracovní činnosti se uplatňuje očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují vynaloženou námahu a čas, přičemž tu jde o hodnoty dvojího druhu:

- 1. O hodnotu dosažené odměny za práci*
- 2. O hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny*

Zmíněné očekávání má tedy dvě dimenze:

- 1. Očekávání odměny za práci*
- 2. Očekávání, že odměna za práci umožní získání určitých hodnot“ [2, 12s]*

Obvykle se jako činitelé pracovní motivace uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště, uspokojení i radost z práce samé, seberealizace, avšak je tu i další podstatný činitel, a to je míra identifikace zaměstnance s organizací. [2]

1.5 Teorie motivace pracovního jednání

„Teorie X“ a „teorie Y“ představuje spíše populární než vědeckou teorii. Její autor Douglas McGregor přistupuje k otázkám motivace pracovního jednání na základě tzv. „zdravého rozumu.“ [6, 196s]

Podle teorie X jsou lidé ve své podstatě nespolehliví, jednají iracionálně, nedá se jim důvěřovat a jsou dědičně líní. Proto potřebují být řízeni a stimulováni, a to jak finančními pohnutkami, tak hrozbami postihu. Pokud tento druh řízení chybí, budou se pracovníci snažit pouze o uspokojování svých vlastních potřeb a o dosahování pouze svých vlastních cílů, které jsou nutně protikladné vzhledem k potřebám a cílům zaměstnavatelské organizace.

Teorie Y vyjadřuje skutečnost, že pouze někteří lidé hledají nezávislost, seberealizace a tvořivou práci. Dokážou dohlédnout dále než jen na bezprostřední horizont a jsou také schopni se přizpůsobovat novým okolnostem. Jsou morálními a odpovědnými jedinci, kteří budou usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci, pokud jim to bude umožněno. [6]

1.5.1 Pracovní spokojenost

V pracovním procesu se motivace komplexně projevuje ve vztahu člověka k práci, a také jak člověk vzhledem k sobě i k celé společnosti hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a prožívání. V sociálně psychologických rozborech bývá vztah člověka k práci vyjadřován úrovní pracovní spokojeností.

Pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce. Za významné skutečnosti jsou z tohoto hlediska pokládány např. úspěch v práci, uznání, charakter vykonávané práce, zodpovědnost v práci, možnost postupu.

Pracovní nespokojenost je závislá na jiné skupině skutečností, se kterými se pracovník v hospodářské organizaci setkává. Když jejich profil je nepříznivý, navozuje u pracovníků nespokojenost. Mezi tyto skutečnosti patří především např. personální a sociální politika podniku, uplatňování kontroly v řídicí činnosti, plat, mezilidské vztahy, pracovní podmínky.

„Pracovní spokojenost je výslednicí působení rozmanitých činitelů. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi: tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé.“ [1, 229s]

Caldur a Schurr popsali oblast pracovní spokojenosti, kterou odlišili třemi přístupy. První – postoje jako pracovní spokojenost jsou uspořádány v podobě kladné nebo záporné valence na základě získaných životních zkušeností. Druhý přístup – takzvaně sociálně informativní – je založen na základě zkušeností spolupracovník a jejich vlivu. Třetí přístup – informačně podmíněný model založený na základě kumulace vědomostí o pracovišti i práci.

Pracovní spokojenost může měřit formou popisného indexu práce nebo formou škálování pracovní spokojenosti, pomocí indikátorů pracovního stresu. Některé metody jsou používány i v našich podmínkách. [7]

Pracovní spokojenost se v současné době stala závažnou oblastí řídicí práce. Její význam postupně narůstá, a to v souvislosti s růstem životní a kulturní úrovně pracovníků. Spokojenost pracovníků se projevuje v podobě pracovní ochoty.

1.6 Motivace a výkon

Pro motivace je typické, že je situačně podmíněná a proměnlivá, tak platí i to, že motivační ladění a zaměřenost osobnosti jeví určitou stabilitu a je vnitřně konzistentní. V této souvislosti se hovoří o motivačním profilu člověka, který je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace, preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření osobnosti. Takovou relativní konstantou může být i potřeba a hodnota práce jako takové, respektive vyjádřením míry, v níž práce je pro člověka hodnotou a potřebou. Také ostatní potřeby, jako potřeba sociálního kontaktu, ocenění, tendence prosazovat se, nezávislost, jsou v motivačním profilu vyjadřovány mírou, v níž je jednotlivec upřednostňuje. Vtaženo nejen k pracovnímu prostředí je obecně sdílenou potřebou tendence dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se hlavně neúspěchu. Jde o tendenci natolik významnou, že se stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou lze „vypočítat“ podle vzorce:

Výkonová motivace = potřeba úspěchu: potřeba vyvarování se neúspěchu

Tento termín poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen, který výkonovou motivaci definoval jako snahu či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může jedinec dosáhnout úspěchu, či naopak neúspěchu. [4]

Motivace, která je na základě ze strachu z neúspěchu nevýhodná. U pracovníka neexistuje ani se nevytváří žádná trvalejší vazba na průběh nebo výsledky činnosti. Při motivování úspěchem je důležité seznamovat pracovníka s výsledky a hodnocením jeho práce. Pracovník, který nezná toto hodnocení, přetrvává u něj nervozita a napětí. Při motivaci strachem z neúspěchu je rychle se přibližující výsledek práce a nejistota o jeho úspěšnosti pocíťován jako aktuální ohrožení, což znemožňuje věnovat dostatečnou pozornost vzdálenějším cílům.

Před tím, než pracovník započne svou činnost, si stanoví určité cíle a předpokládá dosažení určitého pracovního výsledku. Očekávání určitého výsledku vlastní činnosti, předvídání úspěšnosti nebo neúspěšnosti určuje úroveň aspirace. Ta může podstatně ovlivnit úroveň skutečného výkonu. [1]

„Úroveň aspirace jsou vyjádřeny zřetelně uvědomované nároky, které klade jedinec v přítomnosti nebo do budoucnosti na sebe, na svůj výkon, na své uplatnění v práci, v životě a ve společnosti. Při zjišťování účinku aspirační úrovně je rozhodující nejen druh cíle, ale také to, jakou úroveň cíle chceme dosáhnout, a to v pásmu mezi cílem ideálním a minimálním.“ [1, 225s]

2 STIMULACE

Stimul představuje vnější pobídku, incentiv, který má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností. „*Stimuly se mohou vzájemně posilovat nebo oslabovat. Je možná i kompenzace stimulů.*“

„*Stimulace představuje soubor vnějších podnětů, pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci.*“ [1, 211s]

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání člověka je evidentní. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka určitou aktivitu popřípadě ji omezit. Na motivaci pracovního jednání působí stimulace nepřímou; vnější podněty se vždy lomí přes vnitřní podmínky člověka. Význam přitom mají vlastnosti osobnosti člověka, jeho postoje a hodnotový systém, jeho životní zkušenosti a jeho okamžitý stav. Významné je i to, že každý působící podnět je součástí určitého komplexu podnětů. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a pracovní úkol je poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitějších pracovních úkolech roste vnitřní motivace pracovníka. [1]

2.1 Stimulace k práci

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka neboli pracovníka, jeho potřeby, zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

„*Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:*

- *Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;*
- *Další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných.*“ [8, 204]

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu, tak i usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je objektivně nezbytný, hlavně z hlediska dlouhodobé ekonomické prosperity.

Stimulování pracovníků prolíná veškerou řídicí činností vedoucího. Vždyť se jedná o vedení lidí, jak jednotlivců, tak i celé pracovní skupiny k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke kooperaci v pracovní skupině.

Pracovní ochotu člověka, jeho motivaci, není možné postihnout a ovlivnit tak snadno. Stimulující účinek rozmanitých podnětů je většinou u různých osob rozdílný. Například stimulující účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka. Pokládá-li však pracovník svůj životní standart přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se ve srovnání s působením jiných skutečností např. se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy se spolupracovníky snižuje. Potom pracovník nemusí být se svou hmotnou odměnou zcela spokojen.

„Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků.“ [8, 204s] To předpokládá především, že každý manažer bude členy své pracovní skupiny dobře znát.

Obecně platí, že čím je společnost všestranně např. ekonomicky nebo kulturně vyspělejší, tím větší je rozmanitost účinně působících stimulů. Pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho stávající nebo krátkodobě perspektivní potřeby. Na pracovníka působí rušivě to, co v komplexu působících vlivů brání v uspokojování jeho aktuálních potřeb.

Efektivní pracovní stimulování vyžaduje dobrou znalost osobnosti členů pracovních skupin. Stimulační význam v rámci pracovní skupiny má následující skutečnosti:

- Ekonomický a většinou I společenský prvotní je stimulující činitel hmotný – hmotná zainteresovanost pracovníků. Význam tohoto činitele je dán skutečností, že práce je pro člověka prostředkem k uspokojování životních potřeb, k zajištění společenského postavení i životní úrovně. Je vhodné, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně podřízených pracovníků přímo významně ovlivňovat.
- *„Velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení činnosti a osobnosti člověka v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník.“* [8, 200s]

- Společenské hodnocení práce a pracovního oboru - je hodnocení proměnlivé, protože závisí na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti. Vedoucí pracovník tento stimulační faktor svou činností neovlivňuje. Pokud je ovšem příznivý, může se o něj v řídicí činnosti s úspěchem opřít.
- Hodnocení jednotlivce v pracovní skupině, je vyjádřené celkovým míněním skupiny o jeho osobním i pracovním profilu a formou jeho uznávání či tolerování. Jestliže je pracovník skupinou odmítán nebo jakkoli negativně hodnocen, výsledný efekt je však destimulující. Podobně je tomu i v případě, kdy je pracovník skupinou hodnocen sice kladně, avšak zaměření skupiny je v rozporu s podnikovými cíli. Vedoucí má možnost zaměření skupiny i její vztah k jednotlivým členům ovlivňovat, pouze za předpokladu, že má ve skupině dostatečnou neformální autoritu.
- *„Porovnáváním výsledků vlastní činnosti s průběhem a výsledky činnosti spolupracovníků. Vedoucí má možnost využívat tento stimulační faktor vhodnou organizací práce a průběžným vyhodnocováním dosahovaných výsledků.“* [6, 201s]
- Participace vyjadřuje aktivní účast pracovníků na řízení činnosti pracovní skupiny. Záleží také na vedoucím, zda systematicky hledá a uplatňuje přístupy, které spoluúčast pracovníků na veškerém dění ve skupině i v celé organizaci podněcují.
- Vlastní provádění pracovní činnosti, které motivačně působí zejména na znalost průběžně dosahovaných výsledků, znalost vykonávané profese a dále na znalost společenského významu profese, přiměřená odborná připravenost a pracovní zařazení, které pracovníkovi umožňuje kvalifikované uplatnění. Vedoucí může využívat tento stimulační činitel neformální péčí o odbornou připravenost spolupracovníků a přiměřeným delegováním úkolů s příslušnou pravomocí a odpovědností.
- Osobnost a jednání vedoucího pracovníka. Úroveň pracovní ochoty podřízených členů pracovní skupiny je závislá na úrovni odborné i lidské autority a osobní důvěry, kterou členové pracovní skupiny svému vedoucímu nejnáze dostupná, avšak její zvládnutí je pro řadu manažerů mimořádně obtížné. Předpokladem je nejen sebekontrola ale i sebevýchova, a to ve všech relevantních oblastech. [6]

3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ V KONTEXTU ŘÍZENÍ

„Aby pracovní činnost byla efektivní a přinášela prospěch podniku i každému pracovníku, je nutno cílevědomě podněcovat a usměrňovat zaměřenost a úsilí pracovníků a koordinovat činnost pracovních skupin žádoucím směrem, tj. ke konkrétním cílům a úkolům.“ [1, 243s]

Pozitivní působení na motivaci pracovníků je přitom mnohonásobně účinnější než vedení lidí dílčími činiteli. Pouhé příkazování, případně zastrašování, může vést k podrobení se, nemůže však vést k vnitřní identifikaci s prací a cíli, o které podnik usiluje. Je nutné změnit strategii stimulování pracovníků tak, aby se vnitřní orientace a struktura motivů rozvíjela v souladu s potřebami podniku.

Působení, které je založeno na vnějších pobídkách, je třeba orientovat tak, aby se opíralo především o vnitřní motivaci pracovníka. Známé jsou některé skutečnosti, které mohou tento proces pozitivně ovlivnit. Sama změna řídicí strategie, změna technických, ekonomických, společenských a personálních podmínek práce může navodit podstatnou změnu ve struktuře tak i v intenzitě působení pracovních motivů. Změny pracovní motivace lidí obvykle nastávají v důsledku uvedených změn v podniku i v důsledku zkušeností, které pracovník v podniku získává. Změny mohou vést k redukci frustrujících situací, k podněcování snahy po zvyšování kvalifikace, k vytvoření podmínek pro tvořivou nebo alespoň samostatnou práci. [1]

Ve vztahu k motivaci pracovníků pro řídicí práci je nutno vymezit principy, které je třeba si uvědomit a v řídicí práci důsledně respektovat. Mezi základní principy v této oblasti patří:

1. Projevy člověka v práci jsou především komplexní a proměnlivé. Jednání pracovníka určuje mnoho různých motivů, které jsou uspořádány do určité hierarchie podle osobní důležitosti. Toto hierarchické uspořádání motivů není stálé, protože se mění situačně v závislosti na vnějších vlivech i na pocitu uspokojování osobních potřeb pracovníka. Jednotlivé motivy člověka spolu souvisejí a dále se kombinují do komplexních motivačních vzorců.
2. Motivy, které určují pracovní jednání člověka v rámci podniku, jsou výsledkem komplexního vzájemného působení, vyrovnávání mezi počátečními potřebami

a postupně získávanými osobními zkušenostmi pracovníka. Tyto motivy nejsou předem dány, protože se konkretizují v průběhu pracovního zařazení člověka.

3. Motivы určující jednání pracovníků v různých podnicích nebo v jejich různých částech, se mohou lišit. Je-li vykonávaná práce obsahově složitá a tvůrčí, může se diferencovanost aktuálních motivů týkat i jí.
4. *„Člověk si může zaměstnání v určitém podniku zvolit na základě mnoha různých motivů. Efektivnost jeho práce a jeho osobní spokojenost závisí však jen zčásti na jeho výchozí motivaci. Významně (případně i rozhodujícím způsobem) dále působí povaha pracovního úkolu, přiměřenost kapacity pracovníka, osobní, profesní a společenská skladba dalších členů pracovní skupiny.“* [1, 244s]
5. V závislosti na osobních charakteristikách členů pracovní skupiny a povaze pracovního úkolu jsou pro řídicího pracovníka možné i pro něj přijatelné různé koncepce vedení lidí v práci. To znamená, že neexistuje jediný univerzálně platný nebo optimální postup.
6. Za těchto okolností má v řídicí činnosti vedoucího klíčový význam citlivé zhodnocování situace v řízené pracovní skupině, a to hlavně vzhledem ke stávajícím i perspektivním úkolům. Závažný je také požadavek na pružné pozměňování postupu při vedení lidí v podniku vzhledem k významným situačním okolnostem. [1]

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM PODNIKU

Motivační program podniku formuluje strategii podniku ve vztahu k zainteresovanosti jeho pracovníků na efektivním pracovním výkonu, a tím i na stabilizaci. Příprava a uskutečňování motivačního programu v podniku je výsledkem soustavného a cílevědomého úsilí o celkové zvýšení úrovně řídicí práce.

„Úsilí o motivaci pracovníků k jejich nástupu do podniku a setrvání v něm by mělo být prvořadně vyjádřeno v dlouhodobém programu. Součástí takového programu je:

- *vytvoření komplexních podmínek práce a pracovního prostředí*
- *komplexní formulace cílů a jim odpovídajících metod a prostředků řízení práce*
- *pojetí způsobů ovlivňování pracovního jednání a chování pracovníků při dosahování stanovených cílů*
- *plán postupného vytváření podmínek pro realizaci programu“ [9, 46s]*

4.1 Informační základna motivačního programu podniku

Informační základnu motivačního programu tvoří cílevědomě uspořádaný soubor sociálně ekonomických informací v rámci podniku.

Soubor sociálně ekonomických informací podniku má poskytovat následující údaje:

1. charakteristiku technických podmínek práce a organizace práce
2. charakteristiku kvalifikační připravenosti kolektivu zaměstnanců podniku
3. charakteristiku pracovního prostředí, pracovních podmínek a sociální a hygienické vybavenosti pracovišť
4. charakteristiku způsobu a úrovně všech forem odměňování, oceňování i postihování v kolektivu pracovníků
5. charakteristiku způsobu řízení kolektivu zaměstnanců podniku
6. charakteristiku aktivity zaměstnanců
7. charakteristiku skladby a úrovně péče podniku o sociálně ekonomické zázemí členů zaměstnaneckého kolektivu
8. charakteristiku působení podniku v regionu
9. charakteristiku skladby zaměstnaneckého kolektivu
10. charakteristiku celkové spokojenosti, hodnotové orientace a aspirací pracovníků

„Důvěrná znalost charakteristických znaků kolektivu pracovníků je podmínkou racionálně formulovaného motivačního programu podniku.“ [1, 269-270s]

4.2 Charakteristika motivačního programu podniku

Etapy přípravy a realizace motivačního programu podniku je možno vymezit následujícími opatřeními:

- Analýza převažujících forem motivace pracovního jednání pracovníků podniku směřuje k vytyčeným problémům, které má motivační program vyhodnotit a řešit.
- Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, v nichž sledujeme úroveň motivovanosti pracovníků a motivace pracovního jednání.
- Zpracování charakteristiky reálné výkonnosti pracovníků v současné době a srovnání této charakteristiky s představou nebo koncepcí žádoucí výkonnosti, rozdíly vymezují problémy a dále úkoly, které by měly být řešeny v motivačním programu.
- Vymezení a bilance činitelů, které mají stimulační funkci a také charakteristika jejich účinku na motivaci pracovního jednání zaměstnanců podniku. Je důležité zjistit skutečnosti, které příznivě nebo nepříznivě ovlivňují výkonnost, spokojenost a pohodu na pracovišti.
- Příprava reálného využití určitého souboru stimulačních činitelů, které respektují významné odlišnosti ve sledovaném zaměstnaneckém kolektivu.
- Příprava podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program podniku na určité období.
- Kontrola průběhu a realizace motivačního programu podniku, který má objektivně zvažovat účinnost používaných stimulačních prostředků a na jejím základě realizovat potřebné úpravy.

Motivační program podniku by měl být zveřejněn. Bývá především uveden v brožurě popisující činnost podniku, jeho kulturu a zásady, podle kterých se přistupuje v podniku při řízení pracovníků. Motivační program podniku odráží jeho specifické charakteristiky a také situaci v podniku. Motivační program je jednoznačně podřízen úsilí o prosperitu podniku. Platí však, že podmínky, které podniku zajišťují prosperitu, se shodují s podmínkami, které u pracovníků stimulují výkonnost, tvořivost a spokojenost. [1]

II ANALYTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Název společnosti:	UNICARS CZ s. r. o.
Sídlo společnosti:	Tečovská 1052, Zlín-Malenovice
IČO:	253 33 020
DIČ:	CZ253 33 020

Společnost je vedená u rejstříkového soudu v Brně.

5.1 Historie firmy

První myšlenka na založení nové společnosti vznikla v létě roku 1996. Byl to rok, kdy se rozhodovalo o faktickém ukončení činnosti firmy Unicars spol. s r.o., jako dceřiné společnosti firmy UNISPO spol. s r.o. UNICARS CZ s.r.o. vznikla po dohodě s tehdejším importérem vozů Mitsubishi do ČR a to společností Denzel Vídeň o novém zastoupení značky Mitsubishi pro region Zlínska na jeden rok. Vlastní činnost byla zahájena v dubnu 1997. V roce 2001 firma začala budovat vlastní prostory dílen a servisního zázemí a skladu.

K 31. listopadu 2003 se firma rozhodla rozšířit nabídku vozů o značku Citroën. Jedním z hlavních důvodů bylo oslovit zákazníky ze segmentu trhu osobních vozů. V roce 2004, po zavedení nové značky, byl znát růst tržeb a zvýšená poptávka po této značce vozidla. Firma se rozrůstala počtem zaměstnanců a zvýšily se tržby za prodaná vozidla.

V roce 2005 vybuodovala firma karosárnu a autoumývárnu a v roce 2008 vzniklo nové středisko autobazar. Jedním z hlavních důvodů bylo vystavovat automobily, které byly nakoupené protiúctem při prodeji nových aut. A dalším důvodem byl dovoz lehce havarovaných vozidel, která jsou po odborné stránce firmou opraveny a se zárukou prodány zákazníkovi. Za deset let činnosti se podařilo tato čísla téměř zdesetinásobit. Stav zaměstnanců se zvýšil na 39. V průměru se ročně prodává jak nových tak i ojetých vozidel 400 - 500 ks.

5.2 Politika podniku

Hlavním cílem je vybudovat stabilní společnost s pevným postavením na regionálním trhu osobních vozidel a servisních služeb. Tohoto cíle lze dosáhnout za předpokladu prodeje

více značek a tedy možnosti pokrýt poptávku co nejširšího spektra zákazníků včetně prodeje ojetých vozů. V servisních službách je cílem být ve všech činnostech absolutně soběstačnou společností a tím ovlivňovat kvalitu poskytovaných služeb tak, aby dosahovala trvale vysoké úrovně. Nejvyšší možná kvalita a nejvyšší možná efektivita patří mezi dva základní pilíře firmy.

5.3 Činnost podniku

Předmětem podnikání je autorizovaný prodej nových vozidel značky Citroën a Mitsubishi, prodej náhradních dílů na vozidla, komplexní poskytování záruční a pozáruční servisní činnosti vozidel Citroën a Mitsubishi. Dále nabízí služby, jako jsou servis ostatních značek vozidel, výkup ojetých vozidel, hlavně na protiúčet, odtahovou službu, prodej originálních i neoriginálních náhradních dílů a doplňků na vozidla, zajištění komplexního pojištění automobilů, zajištění pomoci při likvidaci pojistných událostí, geometrické seřizování kol, karosářskou činnost, komisní prodej, komplexní čištění aut.

5.4 Rozvoj firmy v budoucnu

Management firmy na příští rok plánuje kolaudaci nově stavěné haly, která zdvojnásobí plochu servisního zařízení a současně zde bude vybudována vlastní lakovna, která bude rozšiřovat nabídku služeb na lakýrnickou činnost. Tím společnost dosáhne svého hlavního cíle v servisní činnosti, a to, že bude absolutně soběstačnou společností při prováděných opravách vozidel. V roce 2011 by management firmy chtěl investovat do nové autoumývárny. A do budoucna by chtěl rozšířit firmu o další prodej luxusních drahých vozů např. Audi, Mercedes Benz nebo BMW, protože zastoupení pro střední a vyšší střední třídu již má a plně pokrývá i prodej vozidel v oblasti dodávkových vozů.

5.5 Informovanost

Informovanost ve společnosti vůči zákazníkům je velmi vysoká a propracovaná. Management firmy informuje zákazníky prostřednictvím internetových stránek, reklamních letáků, direkt e-mailů, reklamou v rádiích a billboardy na různých sportovních a kulturních akcích. Firma každoročně pořádá alespoň jednu obchodní akci ve spolupráci s importérem, která je doprovázena reklamou a osobní pozvánkou pro zákazníka. Společnosti Citroën a Mitsubishi zasílají dopisy, které informují o tzv. svolávacích akcích, pokud je nějaký problém s určitou sérií vozů, bývají zákazníci touto formou informováni.

6 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Zvolila jsem si metodu výzkumu formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány mezi všechny zaměstnance. Dotazník je sestaven celkem z 21 otázek. Respondenti mají na výběr škálu odpovědí, ale musí zakroužkovat pouze jen jednu variantu. U otázky číslo 14 jsem nechala tzv. otevřenou otázku, kde mohli odpovídat na cokoliv, s čím nejsou ve firmě spokojeni. U otázky číslo 15 mohli zvolit více motivačních faktorů, z kterých si vybrali 3 pro ně nejdůležitější. Údaje získané z odpovědí budou zpracovány do tabulek nebo grafů.

1. Pracovní pozice

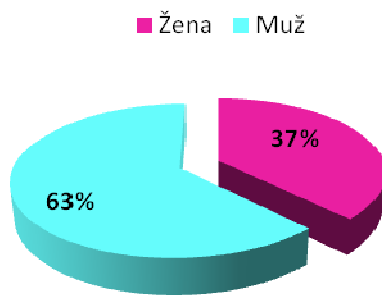
Ve firmě pracuje celkem 39 zaměstnanců, z čehož 3 jsou ředitelé daných úseků (Prodej NV Mitsubishi, Prodej NV Citroën, Servis), 13 technicko – hospodářských pracovníků a 23 dělníků. Firmu dále spolupracuje s 3 THP osoby podnikající na základě živnostenského listu, kteří odmítají pracovní poměr, ale svými schopnostmi a dovednostmi jsou pro firmu nepostradatelnou součástí.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 16 THP včetně osob podnikajících na základě živnostenského listu, což činí 100% a u dělníků byla návratnost 34,8%. Nízkou návratnost u dělníků si vysvětluji obavou a strachem ze svých nadřízených pracovníků. Oponovala jsem, že dotazníky jsou anonymní, i tento důkaz je nepřesvědčil.

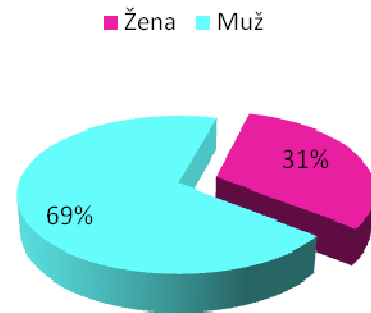
2. Pohlaví

Odpovědi	THP		Dělníci	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Žena	5	31,25	3	37,5
Muž	11	68,75	5	62,5
celkem	16	100	8	100

Graf 1. Pohlaví – THP



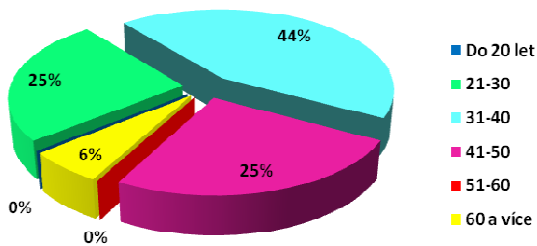
Graf 2. Pohlaví – Dělníci



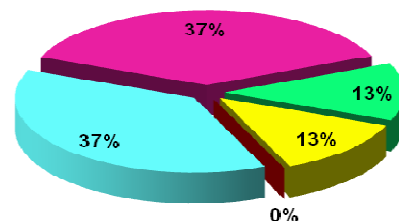
Respondenti jsou především muži, protože firma se zabývá prodejem aut a servisní činností. U THP jsou muži zastoupení z 68,75% , kteří jsou zaměstnaní jako prodejci aut a přijímací technici, ženy jsou ve firmě zaměstnané jako účetní a asistentky. U dělníků pracují muži jako opraváři a karosáři aut a 3 ženy jako uklízečky.

3. Věk

Graf 3. Věk – THP



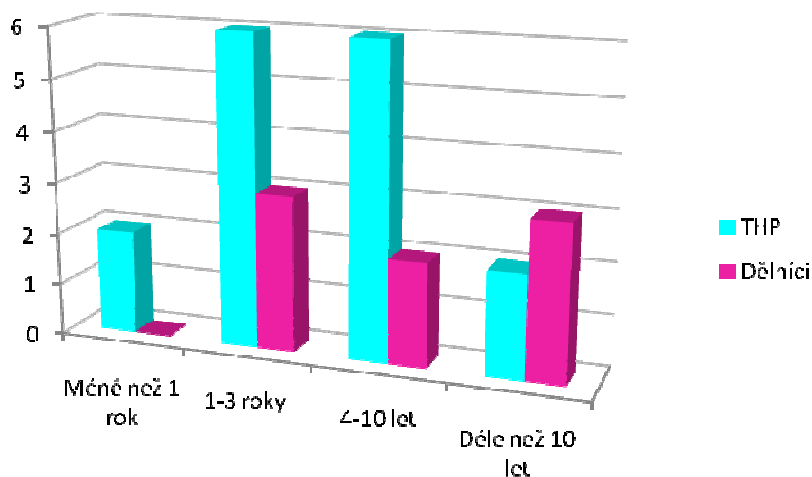
Graf 4. Věk – Dělníci



Největší počet zaměstnanců u THP je ve věkovém složení 31-40let, jedná se o pracovníky, kteří mají již získané zkušenosti z předchozích zaměstnání z daného oboru nebo ve firmě už pracují řadu let. Na základě vyplněných dotazníků u dělníků převažuje věková skupina 21 – 40let. Firma zaměstnává mladé karosáře a automechaniky, kteří absolvovali odbornou praxi v rámci svého vzdělání na učilišti.

4. Jak dlouho pracujete ve firmě UNICARS CZ s.r.o.

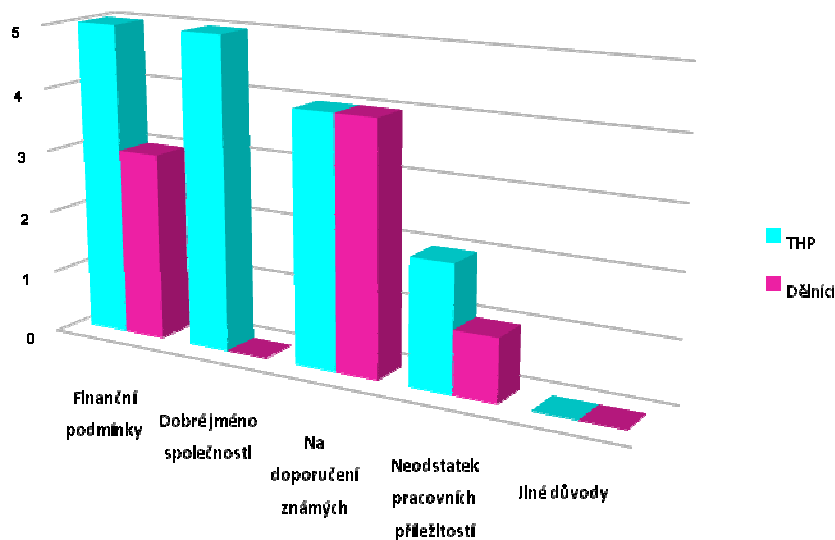
Graf 5. Délka zaměstnání pracovníků



Ve firmě v časovém rozmezí 1-10 let vykonává činnost 12 THP. Pouze 2 THP jsou zaměstnání u firmy déle než 10 let. Chtěla bych podotknout, že ve firmě je velmi nízká fluktuace pracovníků, i když se to na první pohled nezdá. Lidé, kteří pracují ve firmě relativně krátkou dobu, souvisí s postupným rozvojem firmy a jejím rozšiřováním. V roce 2010 se očekává nárůst o 10 nových zaměstnanců, protože firma bude otevírat novou halu s lakovnou a karosárnou.

5. Jaký byl Váš hlavní důvod pracovat ve firmě UNICARS CZ s.r.o.

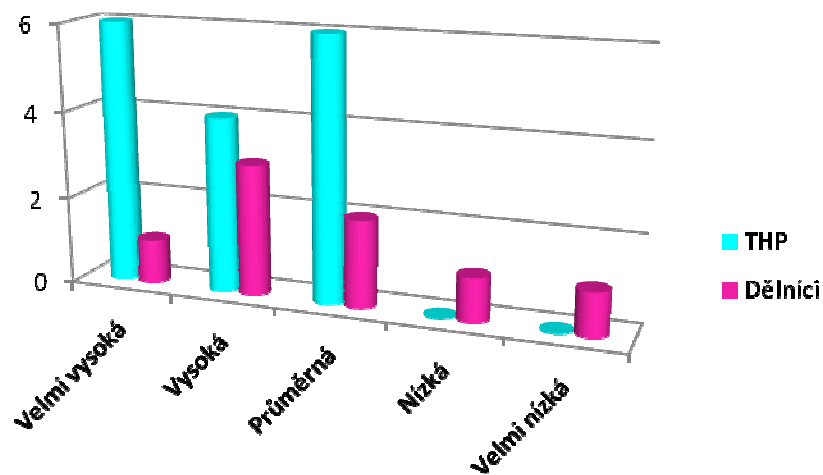
Graf 6. Důvody při výběru zaměstnání



Hlavním důvodem zaměstnání ve firmě u THP bylo rozhodující jak dobré jméno společnosti, tak i finanční podmínky, nemalou měrou byli odpovědi 4 THP zaměstnání na doporučení známých, pouze 2 zaměstnanci začali pracovat ve firmě z nedostatku pracovních příležitostí. U dělníků na prvním místě převažuje doporučení známých, což je 50%, pouze 3 dělníci byli přilákáni na základě výhodných finančních podmínek. V odpovědích se ověřil způsob, který firma využívá při vyhledávání nových zaměstnanců, tj. preferuje především vyhledávání na základě doporučení známých nebo rodinných příslušníků. Inzeráty nebo nabídky z úřadu práce nejsou pro firmu důvěryhodné.

6. Jak hodnotíte současnou image firmy?

Graf 7. Hodnocení image firmy

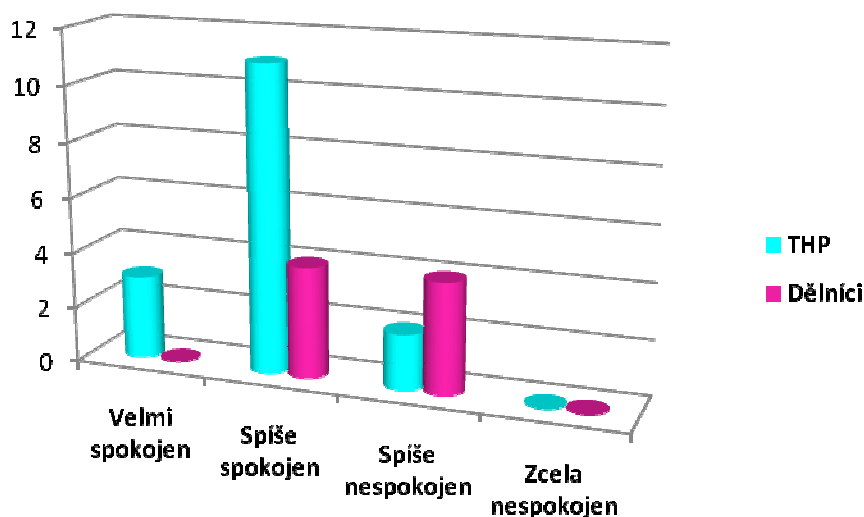


Jak je zřetelné tak THP hodnotí image firmy jako vysokou, což dle mého názoru vyplývá hlavně z postavení firmy na trhu a stále rostoucím zájmem o NV daných značek. Mínění o image firmy se u dělníků převažuje vysoká i přesto, že nemají tak velkou možnost stýkat se zákazníkem, ale jsou si vědomi toho, že firma si vede na velmi dobré konkurenční úrovni. Vysokou image firmy pocítují především dělníci, kteří pracují ve firmě delší dobu a poznali firemní strategii. Myslím si, že tyto postoje a názory jsou velmi důležité nejen pro firmu, ale také i pro zákazníky, dodavatele, konkurenci a pro veřejnost.

7. Jste spokojen (a) s výší mzdy za vykonanou práci?

Odpovědi	THP		DĚLNÍČÍ	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Velmi spokojen	3	18,75	-	
Spíše spokojen	11	68,75	4	50
Spíše nespokojen	2	12,5	4	50
Zcela nespokojen	-		-	
celkem	16	100	8	100

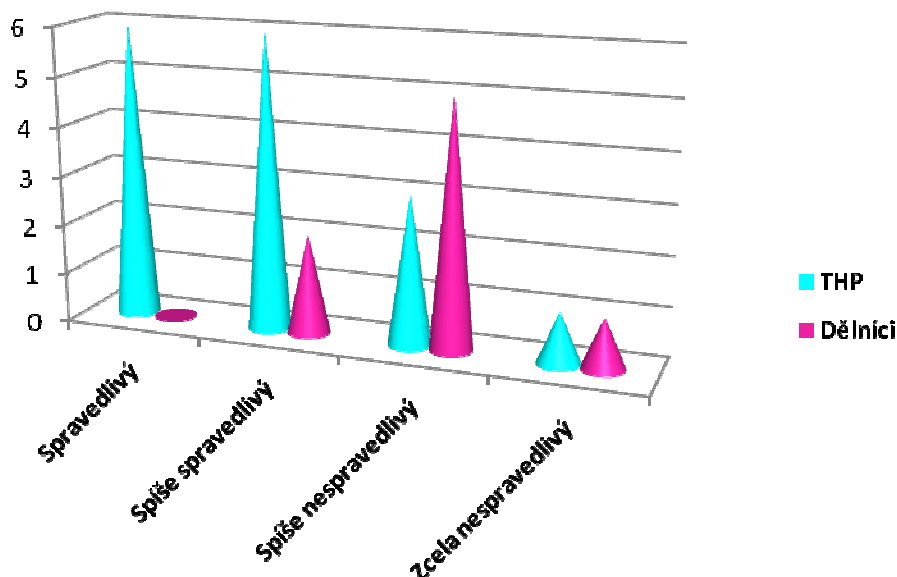
Graf 8. Spokojenost se mzdou



Z šetření vyplývá, že převážná část THP jsou velmi spokojeni a také spíše spokojeni s výší mzdy. Pro firmu je tohle hodnocení u THP pozitivní. U dělníků převažuje 50% spíše spokojeni 50%, spíše nespokojeni se mzdou za vykonanou práci. Mezi nejvýznamnější motivační faktor patří výše mzdy, právě proto by se měli vedoucí pracovníci snažit dělníky na tomto základě motivovat. Problematika finančního ohodnocení je většinou složitý proces, a ne všichni zaměstnanci jsou s jejich ohodnocením spokojeni.

8. Myslíte si, že systém finančního ohodnocení zaměstnanců ve firmě je:

Graf 9. Finanční ohodnocení



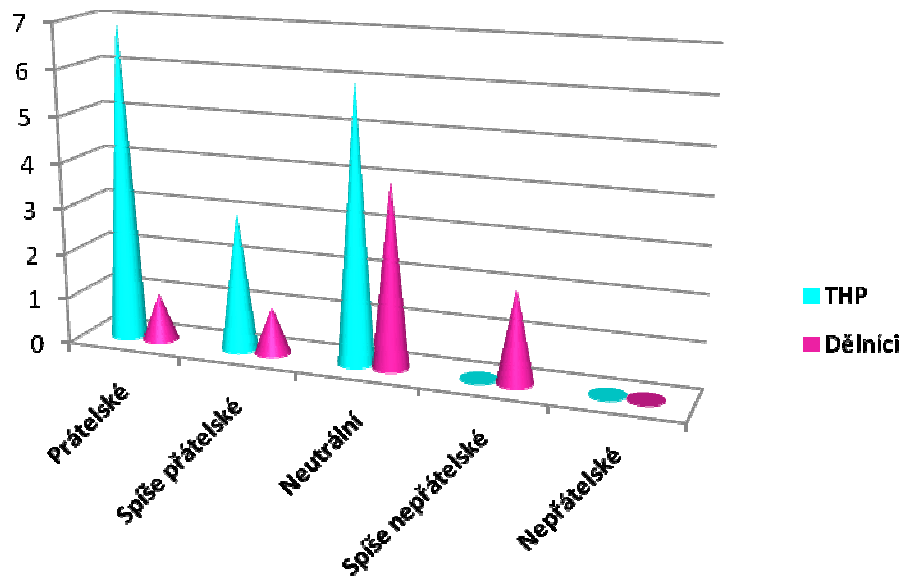
V oblasti hmotného odměňování lze říci, že polovina zaměstnanců považuje systém odměňování za spravedlivý a spíše spravedlivý, protože prodejci (aut, náhradních dílů a přijímací technici) jsou ohodnoceni na základě měsíční mzdy plus prémie, které činí 10% z hrubého zisku. Výpočet se provádí podle předem stanovených pravidel, které ovlivňuje množství prodeje náhradních dílů, množství prodeje práce, množství nakoupených služeb a neuhrazených pohledávek měsíčně. U měsíčního vytvořeného hrubého zisku odečítáme neuhrazené pohledávky starších 120 dní. Účetní a asistentky jsou odměňováni na základě měsíční mzdy a subjektivního hodnocení nadřízeného.

Oproti dělníkům, kteří shledávají systém finančního ohodnocení za spíše nespravedlivý, což činí 62,5%. Je to také díky tomu, že firma má neustálený systém hodnocení, který je založen na subjektivním hodnocení vedoucích pracovníků. To může v určité míře dělníky demotivovat a snižovat zájem o práci.

Dělníci (mechanici, uklízečky) jsou odměňováni hodinovou sazbou, která je určena v pracovní smlouvě. A každý měsíc dostávají prémie, které subjektivně rozdělují jejich nadřízený. Prémie jsou vypočítány z hrubého zisku za jednotlivý měsíc podle vyhodnocovaného střediska.

9. Jsou vztahy na pracovišti?

Graf 10. Vztahy na pracovišti

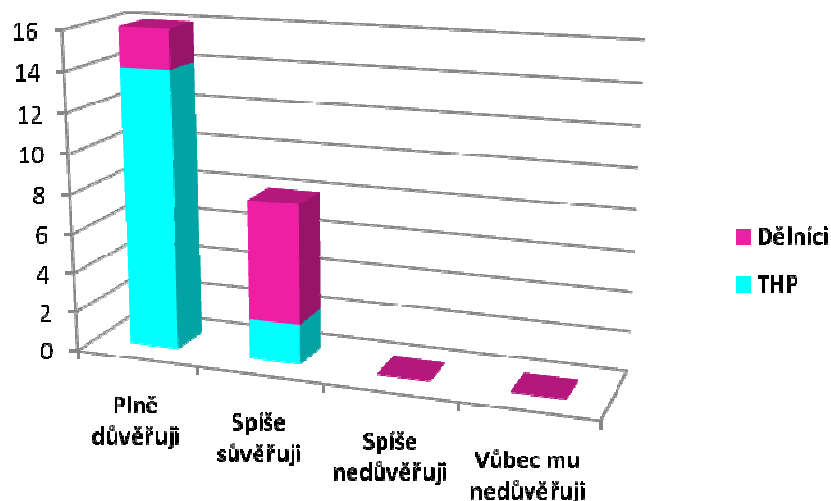


Vztahy na pracovišti jsou z hlediska motivace pro většinu zaměstnanců důležité. Jsou předpokladem dosahování vysokých a kvalitních výkonů a může mít i vliv na efektivitu práce v rámci pracovního kolektivu. 7 THP hodnotí vztahy na pracovišti přátelské, 6 THP považují vztahy za neutrální. Pro některé THP je velmi důležitá atmosféra na pracovišti, protože mají rádi své spolupracovníky, do práce se těší a záleží jim více na přátelských vztazích než na penězích. 4 dělníci považují vztahy na pracovišti za neutrální. Jak jsem již uvedla na začátku hodnocení dotazníku, většina dělníků ho odmítla vyplnit a to také vychází z pozice vztahů na pracovišti. Jak už jsme si všimli, dělníci jsou spíše nespokojeni nejen se vztahy na pracovišti, ale také i s hodnocením, což vypovídá o nepříznivém klimatu, mezi dělníky. Pro udržení kolektivu a dobrých mezilidských vztahů jsou čtyřikrát do roka pořádány firemní akce, i když lze jednoznačně říci, že na udržení určitého přátelství v mezilidských vztazích to nestačí.

10. Máte důvěru ve Vašeho nadřízeného pracovníka?

Odpovědi	THP		DĚLNÍCI	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Plně důvěřuji	14	87,5	2	25
Spíše důvěřuji	2	12,5	6	75
Spíše nedůvěřuji	-		-	
Vůbec mu nedůvěřuji	-		-	
Celkem	16		8	

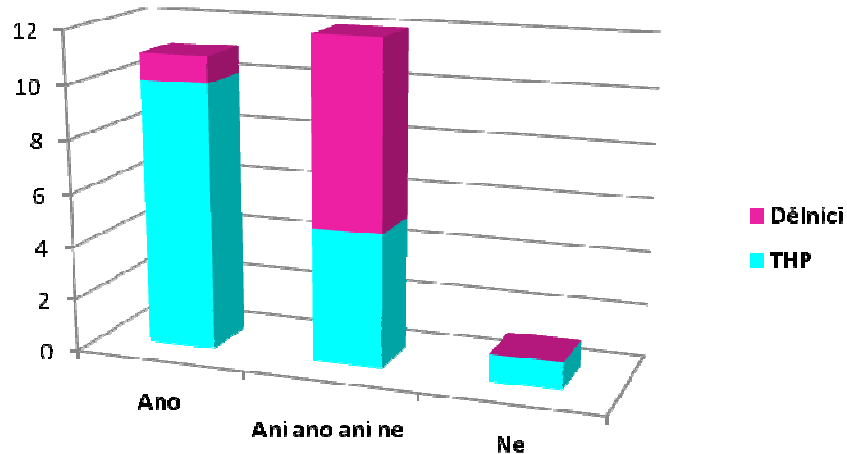
Graf 11. Důvěra v nadřízeného



Z šetření je zřejmé, že jak THP, tak i dělníci mají důvěru ke svému vedoucímu pracovníkovi. Myslím si, že situace, kdy převážná většina zaměstnanců plně důvěřuje svému nadřízenému je dána tím, že jejich vedoucí se snaží neustále se zaměstnanci komunikovat a vytvářet přátelské klima a plně jim naslouchat a řešit s nimi problémy. Vedoucí pracovníci ve firmě jsou lidé, kteří mají velké zkušenosti, jsou schopní velmi dobré komunikace se zaměstnanci a umí pracovat v týmu.

11. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni od svého nadřízeného?

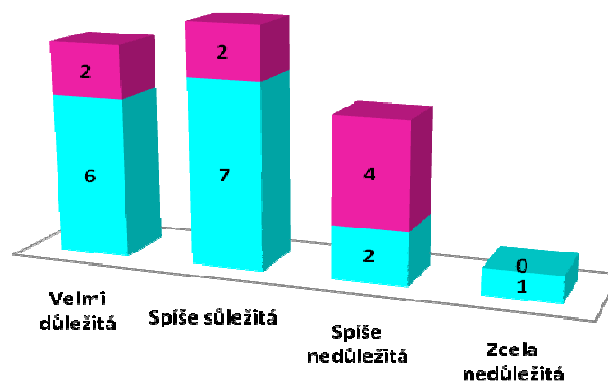
Graf 12. Motivace pracovníků



Většina THP pociťují dostatečnou motivaci ze strany svých vedoucích pracovníků. Hlavním motivem k práci u THP je mzda a odměna, která je závislá na výkonu pracovníků, jak jsem uvedla v otázce 8. U dělníků z 87,5% převažuje odpověď, že neví nebo nedokážou určit, zda jsou motivováni. Hlavním důvodem může být i to, že hodně lidí v podstatě neví, jak taková motivace vypadá, co v sobě zahrnuje nebo mohou být nedostatečně motivováni od svého vedoucího.

12. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání od svého nadřízeného?

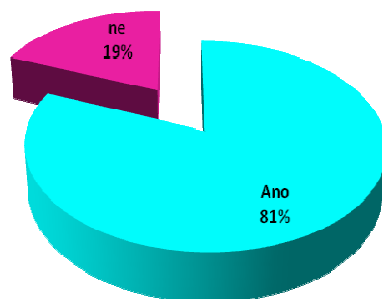
Graf 13. Pochvala a uznání od nadřízeného



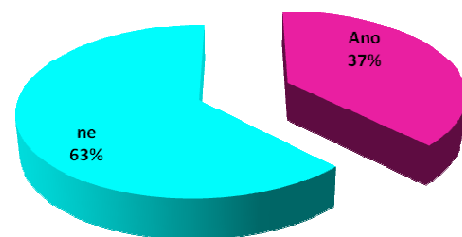
Do nehmotných odměn patří především pochvala a uznání, které jsou důležitým motivačním faktorem pro mnohé pracovníky. THP vypovídají, že pochvala a uznání ze 43,75 % je spíše důležitá, 37,5% velmi důležitá a pro některé dělníky, je spíše nedůležitá a to proto, že je pro ně důležitější finanční ohodnocení, než pochvala. Ale jsou mezi nimi i dělníci, kteří preferují více pochvalu a uznání než na finanční odměnu. Je všeobecné dané, že TPH má vyšší mzdové ohodnocení než dělník a právě z tohoto důvodu je pro něj prvořadá pochvala.

13. Jste chválen (a) za dobré výsledky v práci?

Graf 14. Pochvala - THP



Graf 15. Pochvala - Dělníci



Z šetření vyplývá, že THP jsou chváleni za dobré výsledky v práci, ale u dělníků je opět vidět, že nejsou chváleni za dobré výsledky v práci což činí 62,5% z odpovědí. Tento výsledek považuji za velmi negativní. Myslím si, že by se pochvalou šetřit nikdy nemělo, protože je to vhodná forma motivace díky nulovým nákladům. Každý zaměstnanec ocení pochvalu, která je včasná, konkrétní a veřejná, více než odměnu za práci. Vedoucí pracovník by měl pravidelně zavést hodnocení svých zaměstnanců, převážně dělníků, kteří považují pochvalu a uznání za důležité. Z celé situace ve firmě vyplývá, že dělník je pro zaměstnavatele nahraditelným prvkem, zatímco schopný manažer je velmi ceněn.

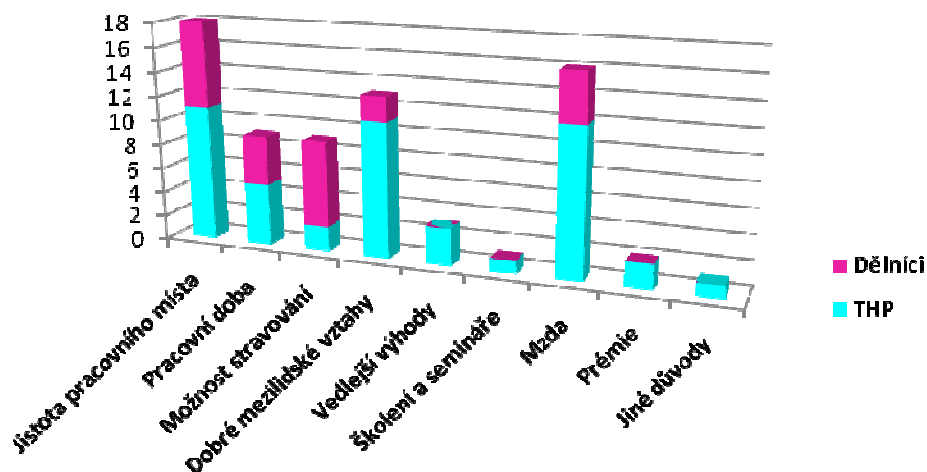
14. Jste v podniku s něčím nespokojeni? Chtěl (a) byste něco změnit? Uveďte příklad

U této otázky jsem nechala prostor pro vyjádření názoru. Bohužel se nevyjádřili všichni respondenti. Pouze 30% THP odpovědělo, že jsou se vším spokojeni a 70% se k otázce vůbec nevyjádřilo. Dělníci uvedli, že se stýkají na pracovišti s arogantním chováním některých THP a to v 75% a zbývajících 25% uvedlo, že jim chybí důvěra, přátelství a úcta mezi zaměstnanci.

15. Vyberte 3 motivační faktory, které mají pro Vás největší význam

Odpovědi	THP	DĚLNÍCI
Jistota pracovního místa	11	7
Pracovní doba	5	4
Možnost stravování	2	7
Dobré mezilidské vztahy	11	2
Vedlejší výhody	3	-
Školení a semináře	1	-
Mzda	12	4
Prémie	2	-
Jiné důvody	1	-
celkem	16	8

Graf 16. Motivační faktory



Nejčastějšími zaměstnaneckými výhodami, které nejvíce preferují THP, patří mzda, jistota pracovního místa a dobré mezilidské vztahy. Jak vidíme preference vedlejší výhod (služební automobil používaný i k soukromým účelům, mobilní telefon) se snížila, protože THP ji považují za automatickou, a dělníci ji nevolili, protože nemají tento motivační faktor k dispozici. U možnosti jiné důvody byl uveden jako výhoda autorizovaný servis.

U dělníků převažuje také jistota pracovního místa, velmi kladně hodnotí možnost stravování, a dále pracovní dobu a mzdu a v poslední řadě dobré mezilidské vztahy, kterým dělníkům schází.

Velmi kladně je vyhodnocen motivační faktor jistota pracovního místa, která je v dnešní době hodně důležitá pro zaměstnance, kteří se spokojí s málem popřípadě s tím, čím mají předurčeno, ale musejí to mít jisté. Pracovníci se ve velké míře snaží řídit předpisy a neradi něco riskují.

Mezi zaměstnanecké výhody ve firmě patří:

1. příspěvek na stravování 45% z ceny obědů, které jsou do firmy dováženy.
2. každý dělník má sadu 4 souprav pracovních oděvů, které jsou označeny čipem zaměstnance. Pracovní oděvy jsou pronajaty od společnosti, která se stará o praní a udržování těchto oděvů.
3. Pouze pro některé zaměstnance se nabízí možnost příspěvků na penzijní a životní pojištění.
4. Technicko-hospodářští zaměstnanci mají k dispozici pro soukromé účely služební automobily a firemní telefony.

16. Co Vás více motivuje k práci?

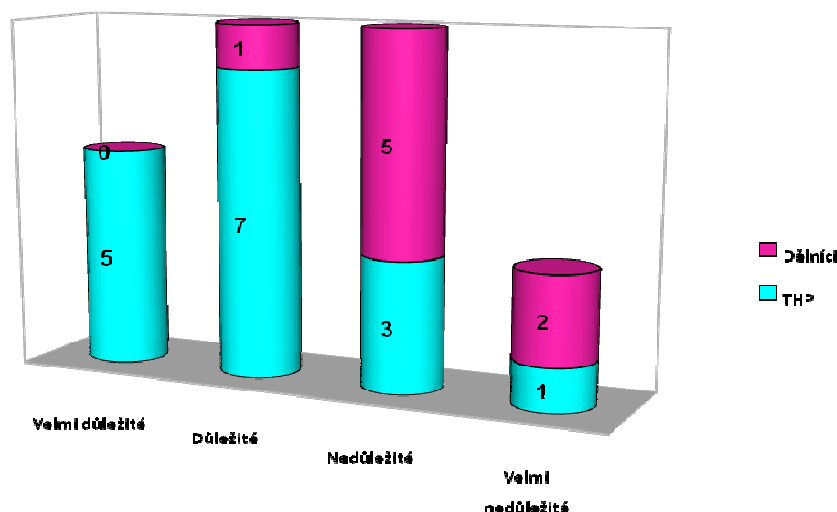
Tab. 2. Motivace zaměstnanců k práci

Odpovědi	THP		DĚLNÍCI	
	Absolutní četnost	%	Absolutní četnost	%
Mzda	9	56,25	7	87,5
Práce	7	43,75	1	12,5
Jiné důvody	-		-	
celkem	16	100	8	100

Z odpovědí jasně vyplývá, že pro většinu zaměstnanců jak u THP, tak i u dělníků je více motivující jejich plat, než práce jako taková. Tento výsledek je samozřejmě velmi neuspokojivý. Firma by se měla snažit nejprve práci pro všechny více zatraktivnit a obohatit, aby bylo dosaženo vyšší motivace

17. Možnost školení a kurzů je pro Vás?

Graf 17. Důležitost školení



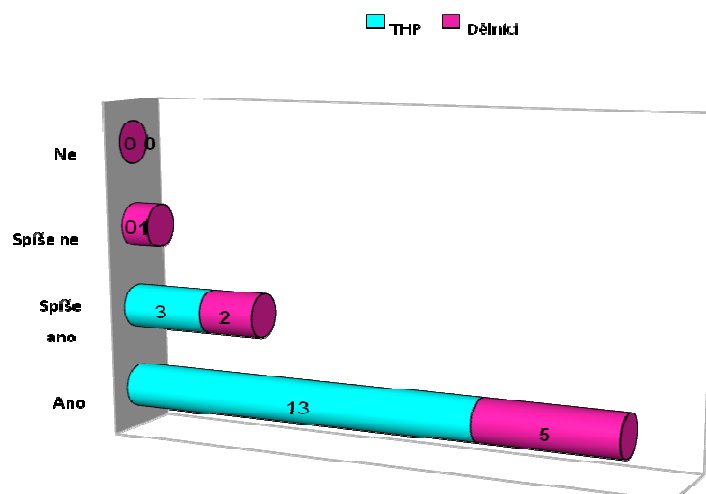
Z šetření vyplývá, že pro THP jsou školení a kurzy především důležité. Systém školení a vzdělávání zajišťuje firma tzv. nástavbové školení, které je určeno pro THP a vedoucí pracovníky. Technik expert je proškolen 4 týdny v roce a mechanik expert je proškolen 2 týdny v roce. Školení je povinné a koná se v Praze. Školení pro prodejce je zaměřeno

především na psychologii prodeje, které se koná minimálně jednou ročně. Na školení skládají tzv. firemní testy, aby mohli zastávat funkci ve firmě. Účetní jsou proškoleny minimálně 3 krát ročně. Vedoucí vytvoří požadavek na plán školení, který se týká aktivit oddělení. Importér poskytne přehled školení, o účasti na školení a druhu rozhoduje ředitel. Školení a vzdělávání je dle mého názoru důležité, protože ovlivňuje kvalitu práce a tím jejich kvalitu výkonnosti. Hlavním cílem managementu firmy je neustále zvyšování odborné úrovně svých zaměstnanců formou školení.

U dělníků je samozřejmé, že školení není pro ně tak důležité a potřebné tak jako u THP. Podle toho jsou znatelné odpovědi.

18. Máte možnost hovořit se svým nadřízeným o problémech, názorech nebo stížnostech?

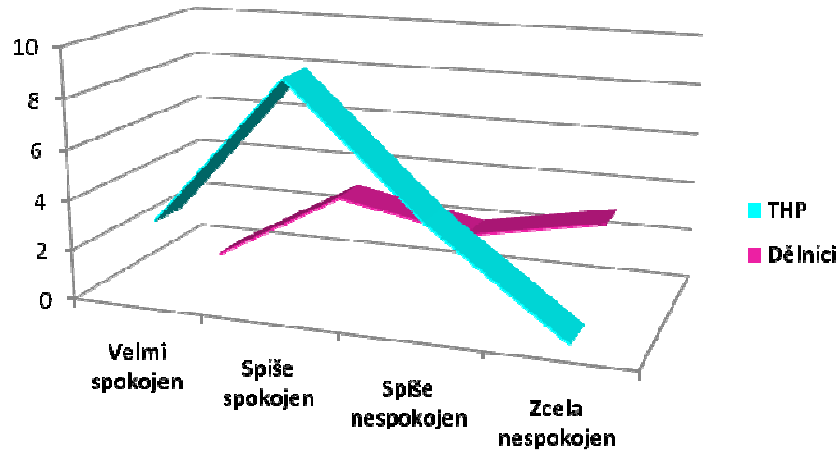
Graf 18. Možnost komunikace s nadřízeným



THP i dělníci odpověděli, že mají možnost hovořit se svým nadřízeným což je velmi uspokojující, a jde vidět, že komunikace velmi funguje. Ale co považují za velmi nedostatečné je, že vedoucí pracovníci si zaměstnance vyslechnout, ale problém neřeší. Což považují za velmi nedostačující. Problémy jsou od toho, aby se řešily. A to se zde neděje.

19. Jste spokojen s tím, jak jsou ve firmě řešeny konflikty?

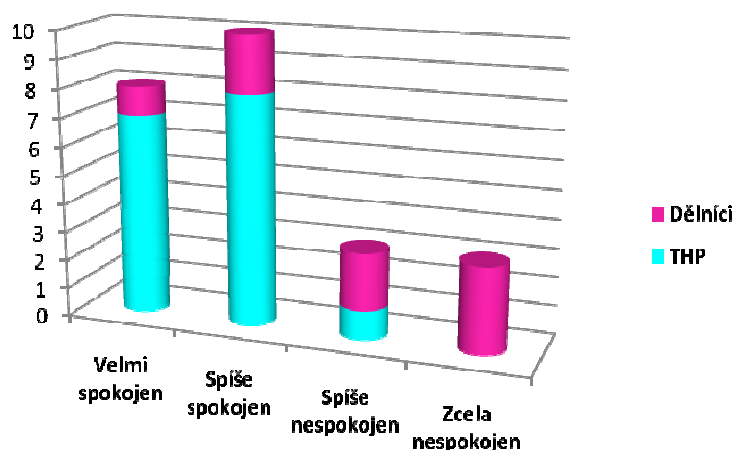
Graf 19. Řešení konfliktů



Vypovídající z šetření je, že THP jsou spíše spokojeni, oproti dělníkům, někteří uvedli, že jsou spíše spokojeni někteří zcela nespokojeni a spíše nespokojeni. To vypovídá, že i když funguje dobrá komunikace mezi nadřízenými i podřízenými tak řešení konfliktů nebývá dořešeno, což je velmi špatný přístup vedoucích pracovníků. Dělníci si stěžují, že vedoucí nemá často čas je vyslechnout, nebo je vyslechne, ale nad názorem již dál nepřemýšlí. Mají také pocit, že vedoucí nechce znát názor zaměstnanců na dění ve firmě a přistupuje velmi laxním způsobem, což dělníky velmi znepokojuje.

20. Jste spokojen (a) se zaměstnáním ve firmě UNICARS CZ s.r.o.?

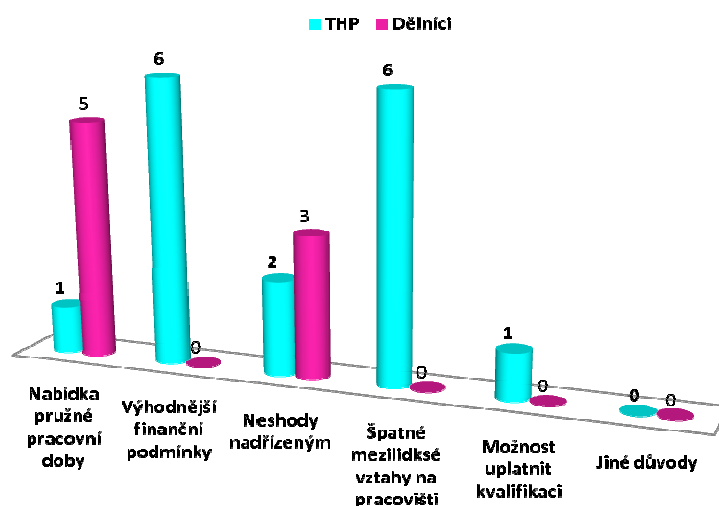
Graf 20. Spokojenost v zaměstnání



Také pracovní spokojenost hraje důležitou roli v pracovní motivaci. Z šetření je vypovídající, že u THP jsou velmi spokojeni. Což je velké pozitivum pro firmu, protože spokojenost se projevuje hlavně v podobě ochoty nejen k pracovnímu týmu ale také i k zákazníkům. U dělníků je jejich nespokojenost v práci ovlivněná nespokojeností řešení konfliktů, odměňování a mezilidskými vztahy na pracovišti.

21. Co by Vás přimělo odejít z firmy UNICARS CZ s.r.o.?

Graf 21. Důvody k odchodu z firmy



U THP by přimělo odejít z firmy dva hlavní faktory, jako je výhodnější finanční podmínky a špatné mezilidské vztahy na pracovišti. Dělníci by změnili zaměstnání v případě nabídky pružné pracovní doby a dále kdyby nastaly neshody s nadřizovým. Ale díky vzniku celosvětové finanční krize, která ohrozila jak trh práce tak i zvýšila nezaměstnanost v celé České republice. Řada lidí si neustále stěžuje, ale jsou rádi, že mají zaměstnání. Stejně tak jako dělníci, kteří uvedli, že by odešli z firmy z důvodu jako je nabídka pružné pracovní doby nebo špatné mezilidské vztahy na pracovišti se stávají v této chvíli nepodstatnými a důležité je to, že mají práci a za ni přiměřenou odměnu. Pokud si chce firma zachovat kvalitní pracovníky, platí pravidlo, že by měla platit více než konkurenční firmy, tím dává podnik najevo, že dostávají více než je u konkurenci dosažitelná mzda. To pracovníky uspokojuje, ale také motivuje.

7 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že firma věnuje dostatečnou pozornost motivaci především u THP a má velmi dobře vybudovanou personální politiku. Shledala jsem určité nedostatky u dělníků.

Zjištěné výsledky z dotazníkového šetření jsou následující:

- Hlavním důvodem zaměstnanců začít pracovat ve firmě UNICARS CZ s.r.o. bylo:
 - u THP dobré jméno společnosti a finanční podmínky,
 - u dělníků doporučení známých a také finanční podmínky.
- Image firmy je podle zaměstnanců vysoký.
- THP jsou spíše spokojeni s výší mzdy za vykonanou práci. Část dělníků je se mzdou spíše spokojena a druhá polovina je se mzdou spíše nespokojena.
- Systém finančního ohodnocení ve firmě považují THP za spravedlivý a dělníci za spíše nespravedlivý.
- Hodnocení vztahů na pracovišti je z pohledu THP přátelské, u dělníků převažuje neutralita.
- Plně svému nadřízenému důvěřují THP, dělníci svému nadřízenému spíše důvěřují.
- Dostatečnou motivaci pocítují THP, u dělníků je hodnocení motivace od svého nadřízeného neutrální.
- Pochvala a uznání od svého nadřízeného je hodnocena:
 - THP ji považují za spíše důležitou a velmi důležitou,
 - část dělníků ji považuje za důležitou a ostatní dělníci za spíše nedůležitou.
- THP jsou chváleni za dobré výsledky v práci, zatímco dělníci nejsou.
- Při výběru 3motivačních faktorů převládly:
 - THP si cení nejvíce mzdy, jistoty pracovního místa a dobrých mezilidských vztahů,

- mezi dělníky převažuje jistota pracovního místa, možnost stravování, mzda a pracovní doba.
- Stejně jak THP, tak i dělníci jsou motivováni k práci mzdou.
- Kurzy a školení je pro:
 - THP spíše důležité,
 - dělníky nedůležité.
- Z šetření je zřejmé, že zaměstnanci mají možnost hovořit se svým nadřízeným o problémech, názorech i stížnostech.
- THP jsou spokojeni s řešením konfliktů ve firmě, u dělníků převažuje neutrální názor.
- Se zaměstnáním ve firmě jsou:
 - THP spíše spokojeni,
 - dělníci zcela nespokojeni.
- Hlavním důvodem ke změně zaměstnání by byly:
 - mezi THP špatné mezilidské vztahy a výhodnější finanční podmínky,
 - mezi dělníky nabídka pružné pracovní doby a neshody s nadřízeným.

8 DOPORUČENÍ

Na základě uvedených závěrů navrhuji následující doporučení:

Navržená řešení by měla přispět ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců.

- Ujednotit systém finančního ohodnocení. THP jsou se svou mzdou spíše spokojeni, může se to odvíjet od vzniklé finanční krize, protože výše odměn je závislá na prodeji nových aut a služeb. Tím, že se snížil nejenom prodej nových vozidel ale i služeb, tak se snížily i jejich odměny. Dělníci jsou hodnoceni na základě hodinové sazby, ale ta dostatečně dělníky nemotivuje. Z důvodu finanční krize také došlo ke snížení hodinových sazeb a odměn. Proto navrhuji zavedení úkolové mzdy, která může zkvalitnit a zvýšit pracovní výkony. I když část dělníků je s výší mzdy spokojena, cítí určitou nespravedlivost v rozdělování a výši odměn. A to může mít na dělníky demotivující vliv. Navrhuji sjednotit systém odměňování u dělníků, aby výše mzdy byla závislá na jejich výkonu, délky praxe a zrušit systém, kde jsou odměny závislé na subjektivním hodnocení vedoucího pracovníka.
- Zlepšení vztahů na pracovišti. Vedoucí by se měl snažit porozumět svým podřízeným pracovníkům, zjistit kde a proč vznikají konflikty v mezilidských vztazích na pracovišti a okamžitě je řešit (např. stížnosti týkající se arogantního chování některých THP).
- Zvýšit motivaci na pracovišti. THP jsou velmi dobře motivováni svým nadřízeným. Největším motivačním faktorem je mzda, ale i práce, která je uspokojuje. Vedoucí pracovník, který vede dělníky, by měl posílit motivaci ovlivňující jejich výkon. Pokusit se přimět pracovníky, aby přemýšleli, co mohou a co by měli dělat, dohodnout se s nimi na určitých standardech. Dále by vedoucí pracovník mohl v rámci motivačního působení obejít jednou denně pracoviště. Tím, že si vedoucí pracovník udělá čas, zeptá se na jejich práci. Popřípadě na pracovní problémy, podřízení to mohou velmi ocenit. Tím manažer poznává podmínky práce a rozumí lépe problémům svých podřízených. Doporučila bych zavést schránku, do které by byly vkládány stížnosti či poděkování zaměstnanců svým nadřízeným pracovníkům.
- Začít využívat pochvalu za pracovní výsledky. Z šetření vyplynulo, že dělníci nejsou chváleni, což považují za velký nedostatek. Pochvalu může vedoucí pracovník využít jako určitou formu motivace. Zlaté pravidlo, které platí je: chválíme nahlas a káráme

potichu. Vedoucí by měl chválit okamžitě a konkrétně, dávat najevo radost, kterou má z dobré práce a výsledků a popřát další pracovní úspěchy.

- Pokusit se práci zatraktivnit. Myslím si, že by bylo vhodné motivovat všechny pracovníky tak, aby se do práce těšili, mohli se vzdělávat, aby práce pro ně nebyla jen rutinou a do práce chodili jen z povinnosti a pro peníze. Pokusit se více na zaměstnance přenášet odpovědnost, pravomoc, participaci a delegování. Popřípadě zvýšit zajímavost práce a pocit smysluplnosti.
- Najít školení, která by byla vhodná a zajímavá i pro dělníky. Management firmy by mohl vytvořit podmínky, které by vedly ke kvalifikačnímu růstu zaměstnanců v případě, že o něj mají zájem. Vedoucí pracovník by mohl dát případné podmínky na školení a kurzy, které by byly vhodné pro dělníky a zvyšovaly jejich kvalifikaci a dále i motivaci k práci. V případě zvyšování kvalifikace zaměstnanců je důležité, aby to bylo uvedené v pracovní smlouvě nebo v příloze, protože by mohla nastat situace, že firma vynaloží vysoké náklady na vzdělání a zaměstnanci z firmy odejdou.
- Zlepšit komunikaci a řešení konfliktů a problémů na pracovišti. S komunikací jsou pracovníci sice částečně spokojeni, ale manažeři firmy by měli komunikaci ještě více zkvalitnit. Největším nedostatkem je především způsob řešení konfliktů a problémů na pracovišti. Většinou si vedoucí pracovník své podřízené vyslechne, ale k řešení problémů nedojde. To vyvolává na pracovišti neklid a nespokojenost. Vedoucí se musí zaměřit na dané problémy a řešit je okamžitě. Jinak se vztahy na pracovišti a spokojenost nezlepší. To ovlivňuje ve velké míře pracovní motivaci. Pokud to vedoucí splní, zaměstnanci získají pocit, že se o nich vedoucí pracovník zajímá a nebude mu jedno, co se děje na pracovišti. Připomínky a pochvaly, které budou ve schránce, mohou být projednávány na poradách.
- Neustále udržovat vysokou image firmy. Management firmy by měl neustále sjednocovat a zvyšovat úroveň kvality služeb, spokojenost zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti.
- Zvýšit informovanost o změnách a vývoji firmy. Management firmy by měl informovat své zaměstnance v maximální možné míře. Stížnosti vycházejí především od dělníků, kteří se dozvídají změny od THP, což považují za velmi špatný přístup vedoucího, který zapomíná informovat své podřízené. Změny a vývoj firmy může

management zveřejňovat a aktualizovat každý měsíc prostřednictvím nástěnek na každém pracovním oddělení. Informovat zaměstnance v rámci pracovních porad, které by se měly konat alespoň jedenkrát měsíčně. Management firmy by mohl vytvořit firemní časopis, který by obsahoval informace o situaci ve firmě, jak se vyvíjí zakázky, případné stížnosti od zákazníků, nové plány, informace o kultuře atd.

- Osobní hodnocení by mělo probíhat v kratších časových intervalech. Považuji tento bod za velmi důležitý, protože jsou klasifikovány schopnosti a dovednosti pracovníka. Vedoucí na tomto základě stanovuje cíle, které by měly vést ke zlepšení na další časové období. Informace o osobním hodnocení práce jsou velmi důležité z hlediska úsilí pracovníka, které vydává své práci.
- Vedoucí pracovníci musí zadávat úkoly tak, aby byly zaměstnancům dostatečně srozumitelné. Dále musí zaujímat objektivní postoj a jednání ke všem zaměstnancům tak, aby pocíťovali neustále vzájemnou důvěru. To může vést ke zlepšení mezilidských vztahů.
- Ujednotit systém motivačních faktorů. Seznámit zaměstnance s možnostmi k využití motivace.

Doporučuji zavést další motivační faktory jako např.:

- pořádání sportovních akcí
- zavedení systému volitelných motivačních faktorů na základě preference zaměstnanců
- zavedení třináctého platu, který by činil 20% ze základní mzdy zaměstnanců
- nabídka výhod na základě poukazů, z kterých by si zaměstnanci dle svých preferencí vybrali (např. poukazy, vstupenky či předplatné na masáž, kosmetiku, fitness centra, plavání, sauny, aqvaparku, na kulturní či sportovní akce)

8.1 Motivační program podniku

Zjistila jsem, že ve firmě není žádný písemný motivační program pro zaměstnance. Motivační program podniku by se měl stát jedním ze základních předpisů, kterým by se všichni měli řídit. S mými návrhy nemusí firma ovšem souhlasit. Uvedené atributy si mohou manažeři vybrat a rozhodnout, které z nich budou dále realizovat.

Vypsala jsem hlavní atributy, které by měl motivační program podniku obsahovat:

- Sjednotit systém odměňování zaměstnanců v podniku, který zajistí spravedlivé ohodnocení všech zaměstnanců.
- Upřesnit systém zaměstnaneckých výhod jak pro THP, tak pro dělníky. Pracovníci podniku musí být s tímto systémem řádně seznámeni a vedoucí pracovníci se podle toho musí řádně řídit.
- Ve firmě musí management firmy zpracovat plán personálního rozvoje pracovníků a každou změnu do něj poznačit.
- Vypracovat plán pravidelných pracovních porad a informačních schůzek pro všechny zaměstnance, na kterých budou informováni o změnách a vývoji firmy. Zápis z porad bude vyvěšen na každé nástěnce v příslušném pracovním oddělení.
- Management firmy bude neustále informovat jak nové, tak i stávající zaměstnance o aktuální situaci, krátkodobých a dlouhodobých strategií a cílech podniku.
- Poskytnout zaměstnancům kurzy a školení, které povedou ke zvyšování jejich kvalifikace. Ve firmě vzroste nejen úroveň, ale i kvalita vzdělání, což zajistí vysokou odbornost a možnost pracovního růstu některým zaměstnancům.
- Informovat pravidelně všechny zaměstnance o výsledku osobním hodnocením z pohledu vedoucího pracovníka. Využívat nehmotné hodnocení zaměstnanců např. pochvaly a uznání nebo kritiky, které využijí jako zpětnou vazbu na pracovní výkony zaměstnanců.
- Neustále zlepšovat pracovní podmínky a prostředí k práci, např. modernizací zařízení.
- Motivace pracovního jednání vedoucích pracovníků povede zaměstnance ke zvyšování výkonu, k tvořivosti, iniciativě, kooperaci, participaci a identifikaci s podnikem.

-
- Management firmy bude neustále zvyšovat svou kvalifikaci a odbornost, aby manažeři získali vysokou úroveň týkající se motivace pracovníků ve firmě.
 - Vedoucí pracovníci sjednotí pracovní kolektiv tak, aby se zlepšily mezilidské vztahy na pracovišti, a začnou řádně a včas řešit všechny vzniklé problémy.
 - Pomoci svým podřízeným při překonání zátěžových nebo krizových situací v osobním životě pracovníků.
 - Management firmy musí přesně identifikovat vztahy a povinnosti zaměstnanců a pracovních skupin.

ZÁVĚR

Motivace je považována za jednu z nejobtížnějších manažerských činností. Většina manažerů firem si klade otázku jak a jakým způsobem neustále zvyšovat výkony podniku, ale i zaměstnanců. Odpověď na otázku je zřejmá, manažeři firem se musí co nejvíce snažit využívat motivaci a stimulaci zaměstnanců. Každého zaměstnance musí manažer dobře znát a vědět, jaké jsou jeho schopnosti a možnosti, aby odváděl nejvyšší pracovní výkony. Neoptimálnější stav je, když jsou zájmy jednotlivce sloučeny se zájmy podniku. Každá firma by měla mít motivační systém, který bude pečlivě propracovaný a v žádném případě by ho neměli podceňovat.

V bakalářské práci jsem se zaměřila na motivaci pracovníků ve firmě UNICARS CZ s.r.o. V teoretické práci se zabývám hlavními pojmy jako je motiv, co je to motivace a stimulace, pracovní spokojenost a její role na pracovní výkon, uvedla jsem nejznámější motivační teorii, co patří mezi zdroje motivace, popsala jsem motivaci pracovního jednání v kontextu řízení a motivační program podniku.

Analytickou část jsem si rozčlenila do hlavních bodů. Po vyhodnocení výsledků z dotazníkové šetření jsem pro firmu navrhla doporučení. Myslím si, že jsou všechny nedostatky v doporučení popsány. Nevycházela jsem jen z výsledků vyhodnocení dotazníku, ale i ze zkušeností a poznatků, které jsem ve firmě načerpala po dobu povinné odborné praxe a dlouhodobé brigády v podniku. Věřím, že navržené doporučení budou pro firmu motivující a povedou ke zlepšení situace v podniku. Jednatel společnosti je velmi seriózní muž, který svou praxí a zkušenostmi umí velmi dobře jednat a komunikovat s lidmi, dokáže motivovat své podřízené a tím i zvýšit jejich výkony.

Pozitivní bylo zjištění, že zaměstnanci důvěřují svému nadřízenému pracovníkovi. Nedostatky byly především v systému odměňování, v řešení konfliktů na pracovišti, nízkou informovaností o dění ve firmě, zaměstnanci postrádají uznání a pochvaly a osobní hodnocení.

Věřím, že zkušenosti, které jsem získala ve firmě, využiji ve své profesní kariéře.

RESUMÉ

Unter den schwierigsten Manageraufgaben gehört die Motivierung der Arbeiter. Jeder Manager muss sehr gut seine Mitarbeiter motivieren, begeistern und inspirieren können, weil die unmotivierte Arbeiter nicht aktiv und überhaupt nicht produktiv werden. Der Manager mit seiner motivierten Bemühung unterstützt seine Nachgeordneten und stimuliert sie zur höheren und besseren Leistung. Die Manageren müssen individuelle Bedarfe ihres Nachgeordneten können und diferenzieren, damit sie sie richtig motivieren und beeinflussen konnten. Für einige Angestellte wird der wichtigste Stimulus Geld, für andere ist wichtiger die Belobung und die Möglichkeit der Selbstbetätigung in der Arbeit.

Das Ziel meiner Arbeit wurde die gleichzeitige Situation im Betrieb zu analysieren, die Meinungen und die Stellungen der Angestellter zur Arbeits- und Motiviertezufriedenheit feststellen. Die Forschung wurde auf dem Grund des Fragenbogens realisiert, der unter allen Angestellter verteilt wurde. Leider fast alle Arbeiter wollten nicht den Fragenbogen ausfüllen. Ich meine, dass die grösste Ursache die Befürchtung und der Angst vor dem Chef wurde.

Die Ergebnisse den Fragenbogen habe ich in den Tabellen und in den Grafen bearbeitet, die zur schnellen Orientierung und der Aussage dienen sollen. Die erhaltenen Ergebnisse des Fragenbogens zeigen die Unzufriedenheit der Arbeiter im System der Bewertung, der Verhältnisse am Arbeitsplatz, der ungenügende Motivation und die Anerkennung von seinem Chef.

Ganz im Gegenteil überwiegen bei den technischen-wirtschaftlichen Angestellter sehr gute Bewertungen des Systems der Motivation am Arbeitsplatz. Weiter sind sie mit ihrer Arbeit und auch mit ihrem Chef zufrieden. Dem Resultat wird gut funziionierte beidseitige Kommunikation. Der Chef interessiert sich für ihre Meinungen, Stellungen und Probleme. Er bemüht sich sie verstehen und hilft ihnen die optimale Lösung bei egal welche schwierige Situation zu finden.

Unter dem Schluss meiner Bakalararbeit führe ich die Empfehlung für die Firma aus, die die Motivation und die Stimulation vor allem bei den Arbeitern verbessern hätte.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha : Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- [2] NÁKONEČNÝ, MILAN. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [3] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [4] TURECKIOVÁ, MICHAELA. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [5] BĚLOHLÁVEK, FRANTIŠEK. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] PROVAZNÍK, V a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 228 s. ISBN 80-247-0470-6.
- [7] MIKULÁŠTÍK, MILAN. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [8] PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.
- [9] STÝBLO, JIŘÍ. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
- [10] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
- [11] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [12] LEWTHWAITE, JULIE. *Začínám řídit lidi*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [13] ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [14] Interní zdroje firmy UNICARS CZ s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NV Nové vozy.

THP Technicko-hospodářští pracovníci.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Maslowova teorie hierarchie potřeb	13
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Pracovní potřeby Malowova systému.....	14
Tab. 2. Motivace zaměstnanců k práci	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví - THP	31
Graf 2. Pohlaví – Dělníci	31
Graf 3. Věk – THP	31
Graf 4. Věk – Dělníci.....	31
Graf 5. Délka zaměstnání pracovníků.....	32
Graf 6. Důvody při výběru zaměstnání.....	32
Graf 7. Hodnocení image firmy	33
Graf 8. Spokojenost se mzdou	34
Graf 9. Finanční ohodnocení	35
Graf 10. Vztahy na pracovišti	36
Graf 11. Důvěra v nadřízeného.....	37
Graf 12. Motivace od nadřízeného	38
Graf 13. Pochvala a uznání	38
Graf 14. Pochvala – THP	39
Graf 15. Pochvala – Dělníci.....	39
Graf 16. Motivační faktory	40
Graf 17. Důležitost školení	42
Graf 18. Možnost komunikace s nadřízeným	43
Graf 19. Řešení konfliktů.....	44
Graf 20. Spokojenost v zaměstnání	44
Graf 21. Důvody k odchodu z firmy.....	45

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Organizační struktura
- P III Logo firmy

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážený respondente,

jsem studentkou 4. ročníku bakalářského studia, obor marketing, na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Píši bakalářskou práci na téma „Analýza motivačních faktorů a stimulace pracovníků ve firmě UNICARS CZ s.r.o.“

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, na jehož základě má být vypracována bakalářská práce. Tento dotazník je anonymní. Věřím, že Vaše odpovědi při vyplňování dotazníku budou objektivní a upřímné.

Získané informace z dotazníku budou sloužit jako podklady pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci.

Nad'a Ogrodníková

1. Pracovní pozice:

- THP (technicko-hospodářský pracovník)
- dělník

2. Pohlaví:

- muž
- žena

3. Věk:

- do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 – 60 let
- 60 let a více

4. Jak dlouho pracujete ve firmě UNICARS CZ s. r. o.?

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- déle než 10 let

5. Jaký byl váš hlavní důvod pracovat ve firmě UNICARS CZ s. r. o.?

- finanční podmínky
- dobré jméno společnosti
- firmu mi doporučili známí
- nedostatek jiných pracovních příležitostí
- jiné důvody (uvedte)

6. Jak hodnotíte současnou image firmy?

- velmi vysoká
- vysoká
- průměrná
- nízká
- velmi nízká

7. Jste spokojen (a) s výší mzdy za vykonanou práci?

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen

8. Myslíte si, že systém finančního ohodnocení zaměstnanců ve firmě je:

- spravedlivý
- spíše spravedlivý
- spíše nespravedlivý
- zcela nespravedlivý

9. Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- přátelské
- spíše přátelské
- neutrální
- spíše nepřátelské
- nepřátelské

10. Máte důvěru ve vašeho nadřízeného pracovníka?

- plně mu důvěřuji
- spíše mu důvěřuji
- spíše mu nedůvěřuji
- vůbec mu nedůvěřuji

11. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni svým nadřízeným?

- ano
- ano i ne
- ne

12. Je pro vás důležitá pochvala a uznání vašeho nadřízeného?

- velmi důležitá
- spíše důležitá
- spíše nedůležitá
- zcela nedůležitá

13. Jste chválen (a) za dobré výsledky v práci?

- ano
- ne

14. Jste v podniku s něčím nespokojeni? Chtěl (a) byste něco změnit? Uveďte příklad:

15. Vyberte 3 motivační faktory, které mají pro vás největší význam:

- jistota pracovního místa
- pracovní doba
- možnost stravování
- dobré mezilidské vztahy
- vedlejší výhody – služební automobil, služební mobil
- školení a semináře
- mzda
- prémie
- jiné důvody (uveďte)

16. Co vás více motivuje k práci?

- mzda
- práce
- jiné důvody (uveďte)

17. Možnost školení a kurzů je pro vás:

- velmi důležitá
- důležitá
- nepodstatná
- je mi to jedno

18. Máte možnost hovořit se svým nadřízeným o problémech, názorech nebo stížnostech?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19. Jste spokojen s tím, jak jsou ve firmě řešeny konflikty?

- velice spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- velice nespokojen

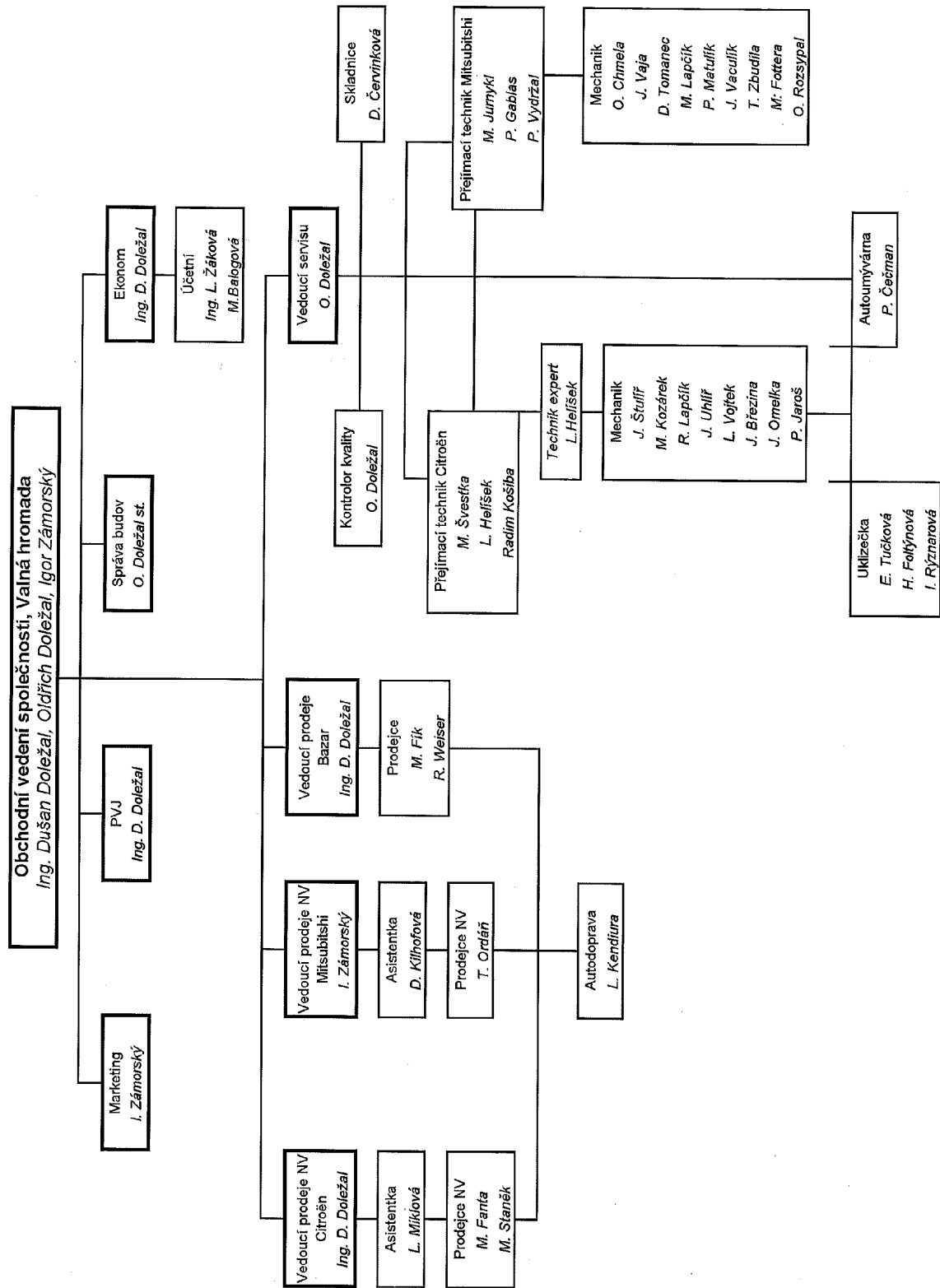
20. Jste spokojen (a) se zaměstnáním ve firmě UNICARS CZ s.r.o.?

- velice spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- velice nespokojen

21. Co by vás přimělo odejít z firmy UNICARS CZ s.r.o.?

- nabídka pružné pracovní doby
- výhodnější finanční podmínky
- neshody s nadřízeným
- špatné mezilidské vztahy na pracovišti
- možnost uplatnit kvalifikaci
- jiné důvody (uved'te)

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



PŘÍLOHA P III: LOGO FIRMY

