

Principy motivačního systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 a jejich využití ve vybrané firmě

Michaela Matušincová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Matušincová**
Osobní číslo: **M13100**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Principy motivačního systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 a jejich využití ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti motivace pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte motivační systém a jeho principy ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě s motivačním systémem společnosti Baťa a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhněte strategii pro implementaci zásad motivačního systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 do vybrané firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.

BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ. Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography. 1. vyd. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 9788074540868.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 9788074003479.

KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. 1. vyd. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 9788072018925.

LUDWIG, Petr. Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno. 1. vyd. Brno: Jan Melvil, 2013, 271 s. ISBN 978-80-87270-51-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 13. 5. 2017

Jméno a příjmení: MICHAELA MATUŠINCŮVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce je řešení problematiky motivačního systému pracovníků ve společnosti Baťa, a.s. do roku 1945 a následná komparace s metodami využívanými ve společnosti Kapitol, a.s. Hlavním cílem této práce je zhodnotit situaci ve firmě Kapitol, a.s. a sestavit návrh řešení a doporučení dané situace ve firmě.

Šetření ve společnosti Kapitol, a.s. probíhalo pomocí dotazníku. Na základě získaných informací bylo následně navrženo řešení problémů, ke kterým se pracovníci společnosti vyjádřili.

Na základě zjištěných informací a následného návrhu řešení je možné zvýšení motivace a stimulace pracovníků tak, aby jejich činnost byla výkonnější a pro společnost efektivnější.

Klíčová slova: motivace, vedení, systém řízení Baťa, spokojenost zaměstnanců

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is to investigate the problem of the motivational system of the Bata company's employees up to the year 1945 and then followed by comparison with the methods used in the Kapitol company. The main goal of this essay is to evaluate the situation in the Kapitol company and construct a proposition for solution and an advice of that given situation in the company.

The investigation in the Kapitol company was conducted by questionnaires. The solution to the problem, to which the employees themselves pointed, was based on the information obtained.

On the basis of the informations obtained and the following proposed solution is possible to increase the motivation and stimulation of the employees so their performance would be more productive and for the company itself more effective.

Keywords: motivation, leadership, Bata management system, satisfaction of employee

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou chci poděkovat vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za odbornou pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování práce.

Mé díky patří také společnosti Kapitól, a.s. a to jak vedení společnosti, tak zaměstnancům, díky nimž byly shromážděny potřebné informace.

V neposlední řadě děkuji své rodině a příteli, kteří mě podporovali při psaní bakalářské práce i po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINICE MOTIVACE	12
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	12
2 ZDROJE MOTIVACE	14
2.1 POTŘEBY.....	14
2.2 ZÁJMY.....	14
2.3 NÁVYKY.....	15
3 TEORIE MOTIVACE	16
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY.....	16
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH.....	16
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	17
3.2.2 Teorie ERG.....	18
3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	19
3.3 TEORIE X A TEORIE Y.....	20
3.4 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES.....	20
3.4.1 Expektační teorie.....	21
3.4.1.1 Vroomova teorie očekávání.....	21
3.4.1.2 Model L. W. Portera a E. E. Lawlera.....	21
3.4.2 Teorie cíle.....	21
3.4.3 Teorie spravedlnosti.....	22
4 TYPY MOTIVACE	23
4.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE.....	23
4.2 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	24
4.3 PRIMÁRNÍ A SEKUNDÁRNÍ MOTIVACE.....	24
5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI	25
5.1 NEGATIVNÍ FAKTORY.....	25
5.2 POZITIVNÍ FAKTORY.....	26
6 MOTIVACE V ORGANIZACI	27
7 STYLY VEDENÍ	29
7.1 DEMOKRATICKÝ STYL VEDENÍ.....	29
7.2 AUTOKRATICKÝ STYL VEDENÍ.....	30
7.3 LIBERÁLNÍ STYL VEDENÍ.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	32
8.2 HISTORIE.....	33
8.3 SOUČASNÁ SITUACE.....	34
8.4 PRACOVNÍ PODMÍNKY.....	35
9 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.	36

10	SPOLEČNOST BAŘA A.S.	37
10.1	TOMÁŘ BAŘA	37
10.2	ROZVOJ PODNIKÁNÍ.....	38
10.3	ZÁKLADNÍ PRINCIPY SPOLEČNOSTI.....	40
11	MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY BAŘA A.S.	42
11.1	VNITŘNÍ MOTIVACE.....	42
11.2	VNĚJŠÍ MOTIVACE	43
12	KOMPARACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY BAŘA A.S. A KAPITOL, A.S.	47
13	VYHODNOCENÍ ANALÝZY A VYTVOŘENÍ DOPORUČENÍ	56
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK	66
	SEZNAM PŘÍLOH	67

ÚVOD

Motivace. Pro každého znamená tento pojem něco jiného. Všeobecně je motivace stimul, který slouží ke zvýšení výkonnosti, ať už se jedná o výkonnost pracovní či osobní. Každý člověk má jiné priority, potřeby, různé cíle a proto představuje pojem motivace pro každého z nás něco jiného. S tím souvisí i různé způsoby a prostředky, kterými se snažíme daných cílů dosáhnout a uspokojit tak své potřeby. V této souvislosti mluvíme o motivu, který lze zjednodušeně označit, jako důvod toho, co jsme pro dosažení cíle schopni udělat.

Dnes je motivace častým, a využívaným pojmem právě v organizacích, které se snaží o zvýšení výkonnosti svých zaměstnanců. Mnoho lidí totiž chodí do práce s tím, že je to povinnost, kterou musí plnit a bez níž nejsou schopni udržet si svůj životní standart. Tato myšlenka ale vede k tomu, že si tito lidé přijdou do zaměstnání pouze odpracovat svou „povinnost“ a tím jejich aktivita končí. Takovýto člověk ale nejen že není v zaměstnání spokojený, ale také neodvádí svůj výkon plnohodnotně.

Pro dobře fungující organizaci je nejdůležitějším faktorem právě správné a maximální fungování pracovníků. Pokud v organizaci vše funguje tak jak má, firma se rozvíjí a dosahuje požadovaných, či dokonce vyšších výkonů. Motivace je v pracovním prostředí tedy velmi důležitá.

Právě z toho důvodu se motivací zabývá čím dál více zaměstnavatelů, manažerů a ostatních vedoucích pracovníků. Vědí totiž, že pokud je zaměstnanec při výkonu povolání spokojený a neprovádí danou činnost jenom z povinnosti, zvýší se spolu se spokojeností i jeho výkon. To je následně důvod pro benefity či odměny, které zaměstnavatelé svým podřízeným nabízejí.

V dnešní době existuje mnoho knih a příruček, které manažerům radí, jak efektivně vést a motivovat lidi. Pokud chce ale zaměstnavatel své pracovníky skutečně motivovat je potřeba, aby především věděl, co konkrétně jeho zaměstnanci potřebují.

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala motivačním systémem pracovníků v organizaci. V teoretické části jsem definovala samotnou motivaci, motivační faktory, motivační zdroje, typy motivace a především motivaci v organizaci. Závěrem jsem krátce uvedla problematiku stylů vedení. V praktické části jsem rozebrala motivační systém využívaný firmou Baťa, a.s. do roku 1945 a především pak srovnání s motivačním systémem ve společnosti Kapitál, a.s.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Motivace zaměstnanců je pro vedení společnosti velmi důležitým aspektem. Lze říci, že podstatou dobře fungující firmy jsou právě spokojení zaměstnanci. Aby byli zaměstnanci v práci spokojeni a cítili se dobře, je potřeba je správně motivovat. K tomuto účelu je využívána motivace jak vnitřní, tak vnější.

Cílem bakalářské práce je pomocí analýzy zpracovaných informací zhodnotit situaci v dané firmě a sestavit návrh řešení a doporučení dané situace ve firmě pro zvýšení motivace a stimulace pracovníků tak, aby jejich činnost byla výkonnější a pro společnost efektivnější.

Šetření bude prováděno ve společnosti Kapitól, a.s. Zjišťování potřebných informací bude v této společnosti prováděno prostřednictvím dotazníku. K vytvoření a rozeslání tohoto dotazníku bude využita webová stránka, na které budou následně také vyhodnoceny odpovědi respondentů. Získaná data budou zpracována pomocí MS Excel. Dotazník obsahuje jak otázky pouze s dvěma možnostmi odpovědí, tak otázky otevřené, ve kterých se respondenti mohou vyjádřit k dané problematice. Účelem dotazníku je zjistit spokojenost zaměstnanců ve společnosti a vliv motivace v pracovním prostředí. Šetření bude prováděno ve Zlíně, kde sídlí jedno z ředitelství společnosti. Cílovou skupinu tvoří zaměstnanci tohoto ředitelství. Informace budou shromážděny za měsíc březen.

Cílem práce je zaměřit se na základě výsledků dotazníku na hlavní oblasti nespokojenosti zaměstnanců a následně pro tyto oblasti vytvořit doporučená řešení. To vše bude probíhat pomocí aplikace Baťova systému řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE MOTIVACE

Podle Niermeyera a Seyfferta (2005, s. 21) se mnozí lidé domnívají, že „motivace“ je původní vrozenou lidskou vlastností. Je to tedy jakýsi charakterový rys, jímž nás sudičky obdařily již v kolébce, ovšem rozdílnou měrou. Jenže tomu tak není. Motivaci nelze definovat jako vrozenou lidskou vlastnost už proto, že se v průběhu let vyvíjí, mění, ale především je ovlivňována mnoha faktory.

Pojem motivace má latinský původ. Je odvozen od slova *movere*, jež vyjadřuje pohyb. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217)

Motivace tedy představuje jakýsi hnací motor. Důvod lidského jednání, aktivit a mnohdy i stylu života. Lze říci, že se jedná o určitý dlouhodobý proces, který se neustále vyvíjí a určuje směr lidského chování a jednání.

„Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny - takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218)

Deiblová (2005, s. 54) uvádí, že podle názorů expertů, se motivace vyznačuje třemi základními vlastnostmi:

- Je energizující
- Má selektivní roli a
- Je to cílově zaměřené úsilí

Plamínek (2007, s. 14) definuje smysl motivace jako nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k určité věci, aktivitě, oblasti, výkonu či typu chování.

1.1 Základní pojmy

V dnešní době jsou pojmy jako motiv a motivace běžně využívány, a to jak v mluvě běžné, tak i v mluvě odborné. (Dvořáková, 2012, s. 151)

S motivací je ovšem spojeno několik pojmů, které je třeba pro správné pochopení motivace a motivačního procesu objasnit. Stává se totiž, že tyto pojmy bývají neúmyslně zaměňovány, či mylně chápány. Definice těchto základních pojmů se liší podle autorů, avšak v mnohém se jejich názory shodují. V této kapitole se věnuji základním pojmům, které s motivací souvisí. Mezi tyto pojmy patří motiv, stimulace a stimul.

Motiv

Motiv lze zjednodušeně definovat jako vnitřní sílu, jež člověka ovlivňuje a určuje směr jeho konání.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem.“ (Armstrong, 2007, s. 109)

Motivy určují chování člověka, a to jak v osobním životě, tak na pracovišti. Základem motivu jsou potřeby, které jsou tvořeny nejen rozumem ale i pocity. (Deibl, 2005, s. 39)

Deiblová (2005, s. 53) uvádí, že k rozpoznání vlastních motivů lze dojít sebezpozorováním, ovšem pro odhalení pracovních motivů je třeba aktivity vedoucích pracovníků. Ti by se měli vhodnými otázkami snažit zjistit, jaké vnější motivy na pracovníka nejvíce působí a použít je potom v motivačním procesu.

„Pokud se dobře trefíte do motivů, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů.“ (Plamínek, 2007, s. 15)

Bělohávek (2008, s. 44) uvádí, že v dnešní době se mnoho vedoucích pracovníků domnívá, že hlavním motivem pro většinu pracovníků jsou peníze. Není tomu ale tak. Peníze jsou samozřejmě pro zaměstnance důležitým motivem, ale pro každého mají jinou váhu. Existují pracovníci, kteří upřednostňují jiné hodnoty, jako například osobní postavení, přátelství a dobré vztahy na pracovišti, jistota, odbornost, samostatnost či tvořivost. Proto je ke správné motivaci potřeba zjistit, jaké motivy jsou pro ně prioritní.

Stimulace a stimul

Podnětem stimulace je stimul. Stimul představuje vnější důvod lidské činnosti. Mayerová a Růžička (2000, s. 110) definují stimul jako vnější podnět, jenž má svým způsobem ovlivňovat chování člověka a také posílit či vyvolat nějaký motiv.

Stimulace se využívá ve společnosti v mnoha podobách. Jejím cílem je vědomé ovlivňování a usměrňování člověka k určité činnosti (Mayerová a Růžička, 2000, s. 110)

Podle Plamínka (2007, s. 15) je stimulace poměrně jednoduchá. Dokud pracovník dostává vyplacenou odměnu a je tak kompenzováno nepohodlí, které je spojené s pracovním výkonem, lze očekávat, že pracovník bude dál práci vykonávat.

2 ZDROJE MOTIVACE

Motivování pracovníků je složitý psychologický proces. Aby byl pracovník správně motivován, je potřeba znát jeho emoce, přání, potřeby, cíle a mnoho dalších faktorů. Tyto faktory představují zdroje motivace, které jsou důležité pro pochopení postoje zaměstnanců a to následně vede k jejich úspěšnému motivování. S tím samozřejmě souvisí i zvýšení pracovního výkonu. V následující kapitole se zabývám nejdůležitějšími motivačními zdroji, mezi které patří potřeby, zájmy a návyky.

2.1 Potřeby

Potřeba je vědomý nedostatek něčeho, co má pro člověka určitou hodnotu. Mezi potřebou a motivem je rozdíl, často se ale v praxi stává, že tyto pojmy zaměňujeme. (Bělohlávek, 2008, s. 40)

Potřeby se v průběhu člověka mění například podle situace, věku či prostředí. Vliv na potřeby má především věk člověka. (Deibl, 2005, s. 40)

Vysekalová (2012, s. 117) uvádí, že potřeby představují zdroj motivace a stejně jako potřeba, se postupně vyvíjí i prostředky, které slouží k jejich uspokojování.

„O potřebách se v souvislosti s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozporem mezi aktuálním stavem (tím, co je) a nutným či žádoucím (tím, co by být mělo anebo chtělo).“ (Dvořáková, 2007, s. 156)

Motivace je tedy primárně založena na uspokojování potřeb. Pro každý člověk vyvíjí aktivity, které vedou k uspokojování potřeb. (Deibl, 2005, s. 26)

2.2 Zájmy

Zájem lze definovat jako souhrn činností a úkonů zaměřené jedním směrem, vedoucí k uspokojení určité touhy po poznání konkrétních aktivit, lidí, či různých oblastí. Toto zaměření určitým směrem bývá trvalé a velmi různorodé. Zájmy se liší podle osobnosti člověka a jsou ovlivněny například prostředím, ve kterém člověk žije, výchovou či lidmi, se kterými je tento člověk často ve styku.

Podle Deiblové (2005, s. 53) se zájmy postupně objevují v průběhu osobního rozvoje, nejsou tedy ani vrozené, ani naučené.

Vochozka a Mulač (2012, s. 243) člení zájmy do několika skupin. Patří zde zájmy:

- umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické)
- lingvistické, vědecké a poznávací
- Rukodělné
- obchodně-ekonomické (organizování, účetnictví, evidence)
- sociální (zájem o druhé lidi)
- sportovní
- sběratelské
- zájmy o přírodu

Můžeme tedy říci, že každý člověk má jiné zájmy a správným pochopením těchto zájmů, lze jednotlivce úspěšně motivovat v osobním i pracovním životě.

2.3 Návyky

Ne nadarmo je dodnes používáno přísloví „Zvyk je železná košile.“ Návyky můžeme charakterizovat jako ustálený jev, jenž je získáván individuálně. Tento jev se u člověka opakuje mnohdy i řadu let. Takový člověk je zvyklý chovat se určitým způsobem, a pokud mu tento způsob někdo či něco naruší, může to mít výrazný dopad na jeho osobní i pracovní rozvoj.

Vochozka a Mulač (2012, s. 243) však uvádí i existenci návyků, které jsou společensky nežádoucí. Tyto návyky bývají označovány jako zlozvyky, a projevují se v různých podobách. Některé z těchto zlozvyků mohou být velmi nebezpečné. Jako příklad lze uvést alkoholismus či chronické lhaní.

3 TEORIE MOTIVACE

Motivace není pojem, který je diskutovaným tématem až v posledních letech. Kořeny teorie motivace dosahují až do dob řeckých filozofů. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 219)

Na toto téma vzniklo v průběhu let již mnoho teorií.

„Tyto teorie motivace k práci představují souhrn teoretických poznatků, které mají-li být použity v praxi a ovlivnit účinně kvalitu vedení lidí, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích zaměstnanců, praktiků – manažerů.“ (Dvořáková, 2007, s. 161)

Nelze tedy určit tu jedinou správnou teorii, která platí pro všechny. Pokud se jedná o motivaci v práci, opět záleží na individuální osobě či pracovníkovi.

3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je založena na tom, že nejlepším prostředkem (instrumentem) utváření chování jsou odměny a tresty.

Podle Fredericka W. Taylora, který byl prvním z výrazných představitelů vědeckého managementu, bývá tato teorie nazývána Taylorismus. Taylor provedl analýzu organizace práce a zjistil, že pokud je úroveň řízení nízká, práce je prováděna pomalu a pracovní metody jsou většinou vybírány přímo samotnými pracovníky. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 130)

Podle Armstronga (2009, s. 111) spočívá nejhlubší podstata této teorie právě v tom, že lidé pracují pouze pro peníze. Tvrdí totiž, že lidé budou více motivováni k výkonu, pokud odměny a tresty budou odpovídající jejich pracovnímu nasazení. Tento způsob motivace je dodnes využíván, avšak má své nevýhody. Tato teorie totiž bere v úvahu především vnější vlivy, tzn. finanční situaci člověka, a nerespektuje tak vnitřní vlivy a lidské potřeby.

3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah bývají označovány také jako teorie potřeb. Hlavním důvodem toho pojmenování je to, že cílovým zaměřením jsou zde lidské potřeby.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 220), tyto teorie mají za cíl identifikovat faktory související s motivací. Základem těchto teorií je přesvědčení, že pokud nejsou uspokojeny lidské potřeby, vede to ke stavu napětí a následně stavu nerovnováhy. Proto je potřeba nastolit rovnováhu a především definovat cíl vedoucí k uspokojení potřeby. Tomuto cíli bychom po-

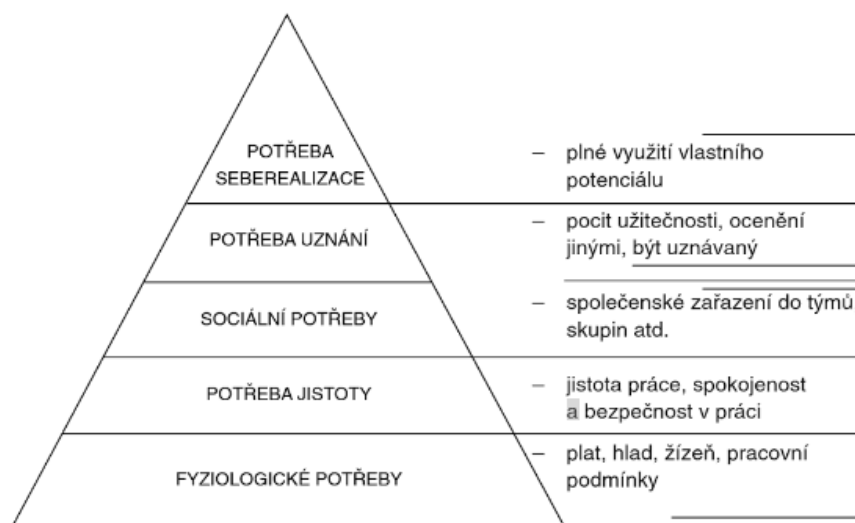
tom měli přizpůsobit své chování. To znamená, že motivací každého chování jsou neuspokojené potřeby.

Eggert (2005, s. 12) uvádí, že základní předpoklady pro teorie potřeb jsou, že:

- Všichni zaměstnanci jsou stejní
- Všechny situace jsou stejné
- Existuje „jeden správný způsob“

3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie byla vytvořena ve 40. letech a vyvracela tvrzení, že veškerá motivace pracovníků je pouze finanční otázkou. Podstata této teorie spočívá v tom, že pro člověka je motivace právě uspokojování potřeb. Maslow vyčlenil 5 základních skupin potřeb a ty pak seřadil podle důležitosti do hierarchického systému, který nazýváme Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. (Bělohávek, 2008, s. 40)



Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb (Nenadál, 2008, s. 200)

Podle Kolmana (2012, s. 39) je tato teorie kritizována kvůli tomu, že je ovlivněna duchem Západu. Podle kritiků tedy tato teorie nenajde využití u lidí a národů, mimo Severní Ameriku a Evropu.

Pořadí potřeb podle důležitosti je následující:

- Fyziologické potřeby – mezi tyto potřeby patří například hlad, žízeň, dýchání, spánek či sex. Tyto potřeby musí být uspokojeny z důvodu přežití, jsou tedy nejdůležitější a uspokojovány jako první.

- **Potřeba bezpečí a jistoty**
Když jsou primární potřeby uspokojeny, přecházíme k uspokojení potřeby bezpečí a jistoty. Lze zde zahrnout například zajištěné přístřeší, dostatek oblečení nebo jistotu stálého zaměstnání.
- **Sociální potřeby**
Jako další v pořadí jsou sociální potřeby. Tyto potřeby už nepatří mezi primární, tzn. člověk bez nich může přežít. Sociální potřeby jsou pro člověka velmi důležité po psychické stránce. Mezi tyto potřeby patří přátelé, kolegové nebo známí. (Eggert, 2005, s. 18)
- **Potřeba ocenění a uznání**
V této fázi má člověk již uspokojené sociální potřeby. V této skupině zaujímá určitou roli a touží po nějakém společenském postavení. Jedná se o potřebu individuální, která rozvíjí osobnost člověka a dává mu samostatnost. (Eggert, 2005, s. 19)
- **Potřeba seberealizace**
Poslední a nejvyšší postavenou potřebou je potřeba seberealizace. K té opět dochází po uspokojení všech předchozích úrovní potřeb v pyramidě. V této fázi se člověk snaží o to, aby mohl maximálně využít svůj potenciál a naplnit tak své skutečné já. Tato potřeba je v pyramidě sice až na vrcholu ale je pro člověka neméně důležitá z pohledu osobního rozvoje.

Laufer (2008, s. 59) ale uvádí, že potřeba uznání nebude nikdy zcela uspokojena. Také říká, že člověk nikdy není schopen všechny své potřeby zcela spokojovat a vynakládat na ně veškeré své úsilí. Například, i pokud je člověk již na vrcholku Maslowovy pyramidy a uspokojuje potřebu seberealizace, pořád musí vynakládat úsilí pro uspokojení předešlých stupňů pyramidy, vždycky si bude muset zajistit potravu a příjem tekutin, aby byl schopný přežít.

3.2.2 Teorie ERG

Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 66) Clayton Alderfer tvrdí, že uvažovat o všech pěti potřebách, tak jako Maslow, není příliš realistické. Podle Alderfera by se mělo uvažovat pouze o třech potřebách a to jsou:

- **Existence (*Existence*)** – můžeme říci, že se jedná o základní lidské potřeby. Tyto faktory souvisejí s přežitím nebo psychickou pohodou

- Vztahy (*Relatedness*) – zde jsou zdůrazněny mezilidské vztahy a sociální postavení člověka
- Růst (*Growth*) – jsou takové faktory, které vychází z vnitřní touhy člověka po osobním rozvoji

McGrath a Bates (2015, s. 80) uvádí, že v této teorii dochází k postupnému vývoji od existenčních faktorů po růstové, avšak všech tří druhů faktorů mohou na lidskou motivaci působit současně. Běžně se také stává, že se člověk vrátí na nižší úroveň potřeb.

„Tato teorie se od teorie Maslowa liší tím, že neuspokojení některé z vyšších potřeb může být kompenzováno touhou po uspokojení potřeby, která je hierarchicky níže. Tím nabývají hierarchicky nižší potřeby důležitosti.“ (Eggert, 2005, s. 23)

3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

F. Herzberg byl jedním z Maslowových následovníků, kteří jeho teorie dále rozijeli, proto Herzbergova dvoufaktorová teorie souvisí s hierarchií potřeb Maslowa. I tato teorie je založena na potřebách, především na potřebách významných z hlediska práce a jejich uspokojení. Základem je názor, že kromě chování ve volném čase je i chování během pracovní doby ovlivněno potřebami. (Deibl, 2005, s. 28)

Tato teorie vychází z toho, že v pracovním prostředí působí dva stejně důležité motivační faktory. První z faktorů působí pozitivně, a zvyšují tak pracovní motivaci i spokojenost. Nazýváme je satisfátory. Mezi tyto faktory patří například zajímavá práce, projevené uznání, vyšší odpovědnost či možnost kariéerního růstu. Druhé faktory, známé pod pojmem hygienické faktory, naopak působí negativně. Způsobují pracovní nespokojenost, demotivaci pracovníků. Nezvyšují tedy motivaci, a když ano, tak pouze krátkodobě. (Urban, 2017, s. 17)

Eggert (2005, s. 55) definuje hygienické faktory v pracovním prostředí jako základnu pro spokojenost. Tyto faktory samy o sobě nepřinášejí uspokojení z práce a nejsou ani motivátory. Na pracovišti proto musí být přítomny i satisfátory. V takovém případě lze hovořit o pracovní spokojenosti

Laufer (2008, s. 64) popisuje, co se stane, pokud je na pracovišti absence hygienických faktorů a motivátorů (satisfátorů). Chybí-li v pracovním prostředí hygienické faktory, pracovníci jsou nespokojeni a nedosahují tak obvyklých a vyžadovaných pracovních výkonů.

3.3 Teorie X a teorie Y

Jedná se o jednu z prvních motivačních teorií, která byla zdokumentována Douglesem McGregorem. Tato teorie se zabývá lidským chováním a přístupem člověka k životu.

Podle Šikýře (2016, s. 149) McGregorova teorie podporuje myšlenku, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování člověka v pracovním prostředí je dán jeho individuálním přístupem k práci. Základem teorie je předpoklad, že lidé mají k práci dva různé přístupy, podle toho, do jaké skupiny profilu spadají. Tyto přístupy jsou označeny jako teorie X a teorie Y.

Teorie X je založena na tom, že člověk je líný, má negativní postoj k práci a především je nezodpovědný. K pracovnímu výkonu tedy musí být nucen, přemlouván, někdy až dotlačován. Do jisté míry může tomuto přístupu pomoci odměna.

Teorie Y zastává opačný názor. Říká, že člověk chce pracovat. Má rád úspěch, pokud má zodpovědnost cítí uje jakési uspokojení a v práci se sám snaží hledat cesty, jak by mu práce mohla přinést pozitivní zkušenost, popřípadě hledá další možnosti jak se rozvíjet.

Forsyth (2009, s. 17) uvádí, že oba tyto přístupy jsou správné a oba mají pravdu.

3.4 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces mají jiný základ než teorie potřeb. Na rozdíl od teorie potřeb nejsou zaměřeny na univerzálnost potřeb, ale na individuální rozhodování o pracovním prostředí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 226)

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které určitým způsobem ovlivňují motivaci. Jsou zde ale zohledněny i základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé reagují a vnímají své pracovní prostředí, a proto bývají označovány také jako poznávací (kognitivní) teorie. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují reálnější pohled. (Armstrong, 2007, s. 224)

Mezi tyto teorie patří:

- Expektační teorie (očekávání)
- Teorie cíle (dosahování cílů)
- Teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti)

3.4.1 Expektační teorie

Mezi nejznámější expektační teorie patří teorie V. Vrooma a model L. W. Portera. (Tureckiová, 2004, s. 62)

Teorie zaměřené na obsah odpovídaly na otázku „Proč“. Zkoumaly lidské potřeby a motivy. Ale k celkovému pochopení lidského chování a vlivu motivace je třeba odpovědět si také na otázku „Jak“. Jak správně motivovat své pracovníky? Jak vytvořit příjemné pracovní prostředí? Pro pochopení těchto otázek slouží teorie očekávání, které zkoumají průběh motivace. (Bělohlávek, 2008, s. 45)

3.4.1.1 Vroomova teorie očekávání

Tato teorie byla zveřejněna v roce 1968 americkým profesorem Victorem Vroomem. Cejthamr a Dědina (2005, s. 149) charakterizují základ tohoto modelu třemi proměnnými: valencí, prostředky a očekáváním.

Bělohlávek (2008, s. 46) předložil na tuto teorii jiný názor. Podle něj je teorie V. Vrooma založena na třech podmínkách, a to:

- a) Pracovníkovo úsilí musí být následováno přiměřenými výsledky
- b) Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou
- c) Tato odměna musí mít pro pracovníka význam

Pouze pokud jsou tyto tři body splněny, je činnost zahájena a nadále i pokračuje.

3.4.1.2 Model L. W. Portera a E. E. Lawlera

Vroomovu teorii později rozvinuli Porter a Lawler. Ti sestavili model, podle kterého je lidské úsilí určované dvěma faktory, a to hodnotou odměn a pravděpodobností, že odměny jsou závislé na úsilí, tak jo to lidé vnímají. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 223)

Podle tohoto modelu tedy existuje jakýsi vztah mezi úsilím a odměnou. Čím vyšší je odměna a pravděpodobnost, že tato odměna závisí na vynaloženém úsilí, tím více se pracovník bude v pracovním procesu angažovat. Samotné úsilí ale nestačí. Pokud se má dostavit žádoucí výsledek, musí být toto úsilí efektivní. (Armstrong, 2009, s. 113)

3.4.2 Teorie cíle

Základem teorie cíle je předpoklad, že lidské chování je určováno cíli a záměry, které si tito lidé stanoví. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 151)

Teorie cíle, zformulována Lathamem a Lockem, tvrdí, že pokud jsou lidem předem stanoveny nějaké cíle, je výsledná motivace a výkon vyšší. Tyto cíle by měly být obtížné ale přijatelné, a klíčovou úlohu zde hraje zpětná vazba. Cíle musí být před schválením projednány a jejich dosahování musí být podporováno vedením a radou. Stanovené cíle však musí být definovány jasně. (Wagnerová, 2008, s. 15)

„Důležitá je participace jednotlivců a stanovování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 225)

Je také důležité, aby si pracovník stanovený cíl osvojil a souhlasil s ním. Pokud usoudí, že je stanovený cíl příliš náročný, nevynaloží na jeho dosažení stejné úsilí, jako na méně náročný cíl. (Eggert, 2005, s. 45)

3.4.3 Teorie spravedlnosti

Tuto teorii uveřejnil v roce 1965 John Stacey Adams, proto bývá nazývána Adamsova teorie spravedlnosti.

„Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že kromě úvah o očekávání člověk při rozhodování posuzuje i stupeň spravedlnosti rozdělení výsledků.“ (Duchon a Šafránková, 2008, s. 273)

Základem této teorie je tedy to, jak lidé vnímají spravedlnost na pracovišti a to, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními. Adamsova myšlenka byla taková, že zaměstnanci mají tendenci posuzovat své odměny (výstupy) podle úsilí (vstupy), které pro danou odměnu vynaložili. Také posuzují poměr svých odměn a úsilí ve vztahu k ostatním spolupracovníkům. Pokud usoudí, že je tento poměr pro ně negativní, vnímají to jako nespravedlnost. (McGrath a Bates, 2015, s. 225)

4 TYPY MOTIVACE

Ludwig (2013, s. 46) uvádí, že existuje několik druhů motivace, ne všechny na nás však mají pozitivní vliv. Je proto potřeba pečlivě zvážit, jaký typ motivace je nejvhodnější. V případě správně zvolené motivace se zredukuje prokrastinace a my máme možnost se každý den posouvat vpřed a vytvářet tak osobní dlouhodobou spokojenost.

Motivaci lze členit na tři hlavní typy:

- a) Vnitřní a vnější
- b) Hmotná a nehmotná
- c) Primární a sekundární

4.1 Vnitřní a vnější motivace

Každý z nás má jinou osobnost, a i proto znamená pro každého motiv jednáni něco jiného. Pro vedoucí pracovníky bývá často složité přijít na to, jak každou tuto jedinečnou osobnost motivovat. Důležité je rozlišovat dva hlavní druhy motivace, a to vnitřní a vnější.

Vnitřní motivace vychází z člověka. Co se týká vnitřní motivace člověka v pracovním prostředí, lze ji definovat jako jisté uspokojení z pracovní činnosti. Vnitřně motivovaný člověk vykonává práci, protože ho baví a naplňuje. Je poháněn vidinou dalšího postupu a možnosti se rozvíjet a učit novým věcem. Člověk, který je vnitřně motivovaný, jde za svým cílem, který může představovat například povýšení či dokonce vedoucí pracovní pozici. Tato motivace není poháněna okolím a vnějšími faktory. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218)

Na druhé straně je motivace vnější. Vnější motivace je poháněna a ovlivňována vnějšími podněty. U tohoto druhu motivace bohužel platí, že pokud se vytratí vnější podnět, přestává být člověk zcela motivován. Vnější motivace, tedy na rozdíl od vnitřní motivace, nepůsobí dlouhodobě a je potřeba neustále dodávat podněty. (Daigeler, 2008, s. 64)

Tento druh motivace bývá také označován jako pobídky cukrem a bičem neboli odměny a tresty. Pobídky cukrem a bičem jsou využívány, zejména pokud nás někdo přiměl pracovat na věcech, které nás nebaví či jsou nám nepříjemné až demotivující. Tyto stimuly slouží k tomu, aby nás přiměly k činnosti, kterou bychom sami od sebe nedělali. Vnější motivace má ale své nevýhody. Pokud člověk nedělá něco z vlastní iniciativy, nevyplavuje se mu v mozku tolik dopaminu. Ten ovlivňuje jak naši spokojenost, tak kreativitu, paměť a schopnost se učit. (Ludwig, 2013, s. 47)

4.2 Hmotná a nehmotná motivace

Hmotná motivace převládá u pracovníků, kteří vykonávají svou práci manuálně a mají nižší životní úroveň.

Janišová a Křivánek (2013, s. 237) přirovnávají hmotnou motivaci k hygienickým faktorům využívaným v Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace. Pokud tyto faktory nejsou uspokojeny, není zaměstnanec spokojený. Typickým příkladem hmotné motivace jsou peníze. Pro lidi s nižší životní úrovní jsou peníze hlavním motivátorem už proto, aby si udrželi alespoň standardní životní úroveň, a peníze jsou pro ně často velmi důležité.

Armstrong (2007, s. 115) definuje peněžní odměnu jako častý dominantní faktor jak při volbě zaměstnavatele, tak při rozhodování, zda zůstat v organizaci.

Dalším typem je motivace nehmotná. Tento druh motivace převládá u lidí s vyšší životní úrovní. Tito lidé mají často zajištění pravidelný příjem a s tím spojený pocit jistoty a zabezpečení. Hlavním motivátorem proto pro už nejsou peníze, ale například pocit uznání, různé formy pochvaly, osobní postavení či důvěra od vedoucího pracovníka. Nehmotná motivace je dlouhodobá a dosažení cílů pak mnohdy uspokojuje člověka více, než když je motivován hmotnými prostředky.

4.3 Primární a sekundární motivace

Laufer (2008, s. 52) (2008, s. 52) uvádí, že primární (intristická) motivace se vyznačuje tím, že člověk vykonává činnost ze svého popudu, tato činnost ho baví a cílem je samotná akce. Takový pracovník je v zaměstnání maximálně spokojený, a práce je pro něj dostatečně naplňující. Zjednodušeně lze říci, že samotná práce dělá zaměstnanci radost.

O sekundární (extrinšické) motivaci lze mluvit jako o využití určitého „prostředníka“ k dosažení stanoveného cíle. To znamená, že stávající činnost vykonáváme pouze k dosažení vyššího a důležitějšího cíle. Aktuální cíl tedy slouží pouze jako prostředek. Toto jednání může být iniciováno vlastní aktivitou nebo na popud někoho jiného. U tohoto typu motivace jsou ale výkony pracovníků méně intenzivní a nejsou trvalé. Důvodem tohoto jednání je to, že pracovník nemá potřebu pracovat pilněji a uspokojovat aktuální cíl.

(Laufer, 2008, s. 52)

5 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI

Na každého člověka působí v pracovním prostředí množství faktorů, které ovlivňují jeho pracovní i osobní život. Tyto faktory mohou být pozitivní nebo negativní

„Lidé jsou dobře motivováni jen tehdy, je-li v náležitě souhře celá řada faktorů, jež zde působí.“ (Niermeyer a Seyffert, 2005, s. 11)

Forsyth (2009, s. 40) uvádí, že pro správné fungování motivace v pracovním prostředí je potřeba, aby byly ve společnosti zastoupeny oba typy motivačních faktorů. Mezi těmito faktory by ovšem měla být rovnováha. Rovnováhou je ovšem myšleno to, že výsledný efekt je pozitivní. V každé organizaci totiž působí negativní faktory, ale se správným přístupem je lze přeměnit na pozitivní skutečnosti.

5.1 Negativní faktory

Na každém pracovišti působí jak pozitivní tak negativní faktory. I působení negativních faktorů je však na pracovišti potřebné. Patrick Forsyth (2009, s. 25) zahrnuje mezi negativní faktory především:

- Politiku a administrativu

Pokud je v podniku zbytečně moc administrativních záležitostí, které musí pracovník vyřizovat, má to na něj negativní vliv. Nikdo nemá rád zbytečné papírování. Navíc se tato činnost může lidí dotýkat osobně, a vyvolává pocit nespravedlnosti.

- Míru kontroly

Tento faktor je ovlivňován zejména manažerem společnosti. Každý manažer by měl znát přiměřenou míru kontroly. Pokud je kontrolování zaměstnanců přehnané a až moc pečlivé, může to vést k demotivaci, protože to budou brát jako formu nedůvěry. Naopak kontroluje-li manažer své manažery až moc málo, také to jejich výkonnost a chuť do práce nezvýší. V takovém případě se zaměstnanec totiž může cítit až přehlížen.

- Mezilidské vztahy

Do této oblasti patří především sociální vazby a vztahy v týmu. Lidé mají potřebu navazovat vztahy, pokud si ale s určitým člověkem na pracovišti nerozumí, může to pro něj být také demotivující faktor. Není však pravidlem, že si vždy rozumí pouze lidé podobné povahy.

- Pracovní podmínky

Do pracovních podmínek lze zařadit například vybavení kanceláře, jako je klimatizace, prostor, pohodlné židle či nábytek. Samozřejmě bude mít jiné vybavení vedoucí podniku a pracovník u stroje. Podceněná péče a vybavení pracovníků na nižší pracovní pozici se jeví jako podmínky ztěžující výkon, a opět to vede k demotivaci.

5.2 Pozitivní faktory

Existují ale také pozitivní faktory, které v pracovním prostředí působí. Patří sem například úspěch, uznání, ocenění formou odměny nebo odpovědnost. Přítomnost a působení těchto faktorů v organizaci zvyšuje motivaci zaměstnanců a tím mnohdy i vyšší pracovní výkon.

- Úspěch

Úspěch může pro každého představovat něco jiného. Ale každý je potěšený, když se mu něco podaří a něčeho dosáhne. Není třeba dosahovat velkých cílů, k potřebné motivaci a pocitu uspokojení stačí i dosažení menšího cíle.

- Uznání

Uznání je pro pracovníky velmi důležitým faktorem. Představuje největší část celkového pracovního uspokojení. Ne vždy je ale uznání, ze strany vedoucích pracovníků, dostatečně často vyjadřováno. Pokud je pracovníkovi často vyjadřováno uznání, například slovy: „Dobrá práce“, vede to k jeho spokojenosti a vyššímu pracovnímu nasazení.

- Ocenění formou odměny

Na pocit uznání navazuje další pozitivní faktor, a tím jsou odměny. Je dobře, když má pracovník pocit uznání a spokojenosti, ale nemělo by zůstat jenom u toho. Pokud svou práci odvádí dobře, je třeba mu to vyjádřit i materiálně. K tomu slouží odměny a benefity. Nejčastějším druhem výhod jsou například firemní auta.

- Odpovědnost

„Odpovědnost lidem přináší pocit větší důležitosti jejich práce a tím se většinou zvyšuje nejen jejich produktivita, ale pravděpodobně i efektivita, kvalita a vlastně jakékoliv měřítko výkonu.“ (Forsyth, 2009, s. 38)

Pokud dáte zaměstnanci zodpovědnost, zvýší se také jeho kreativita. Nemusí jít o odpovědnost za velkou věc, stačí, aby se různí zaměstnanci starali o různé úseky v oddělení. A i když nebude jejich pracovní pozice vyšší, budou více pracovníě motivováni.

6 MOTIVACE V ORGANIZACI

Borkowski a Tučková (2011, s. 9) uvádí, že motivování pracovníků má klíčový význam pro to, aby byla práce prováděna účinně a kvalitně.

Aby byla motivace pracovníků v organizaci fungující a správně nastavená, je třeba vytvořit motivační program organizace.

„Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci.“ (Kocianová, 2010, s. 39)

Podle Kociánové (2010, s. 39) slouží motivační program v organizaci pro pozitivní ovlivňování motivace lidí. Tento program má ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost a spokojenost. Motivačním programem jsou určovány základní stimulační prostředky využívané v organizaci. Je to tedy soubor pravidel a postupů, jejichž cílem je dosažení potřebné motivace.

Dvořáková (2007, s. 166) definuje jako jeden z prvních kroků samotné tvorby motivačního programu v organizaci průzkum motivační struktury zaměstnanců. Na základě tohoto šetření je následně provedena analýza motivační struktury pracovníků. Výsledky analýzy pak spolu s psychologickými a sociologickými průzkumy umožňují zhodnotit současný stav v organizaci. Zaměřuje se také na silné a slabé stránky systému řízení a účinky dosavadního motivačního systému. Pokud by předešlé kroky nebyly provedeny, byla by konstrukce a návrhy opatření pouze náhodným procesem a mohlo by dojít k nechtěné odchylce od stanoveného cíle. Jsou-li ale provedeny všechny potřebné kroky, dochází k odstranění deficitů či nežádoucích odchylek u pracovníků. Jednoznačné vymezení motivačního programu neexistuje. Pokud má ale tento program být účinný, musí vycházet z celkové strategie organizace.

Dvořáková (2007, s. 182) charakterizuje postup při tvorbě motivačního programu následovně:

- 1) Zjištění aktuálního stavu v organizaci a působení motivace na zaměstnance - toto šetření může být provedeno pomocí různých průzkumů, dotazníků, osobních rozhovorů. V této fázi je důležité zapojení psychologů a poradců na vedení lidí
- 2) Vyhodnocení předchozího šetření a charakteristika motivačního klimatu organizace

- 3) Stanovení cílů motivačního programu – představuje určení stavu jednotlivých stránek motivace, kterých je třeba dosáhnout, aby bylo dosaženo stanovených cílů
- 4) Stanovení nástrojů nezbytných k zabezpečení daných cílů v oblasti motivace – do této oblasti jsou zařazeny postupy a opatření, jejichž cílem je zvýšit výkonnost a pracovní motivaci, prostřednictvím rozvoje aktivity a zájmu zaměstnanců. Úspěšný motivační program by měl obsahovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský výkon v organizaci
- 5) Zpracování motivačního programu jako celku, stanovení postupu realizace, časový harmonogram a stanovení odpovědnosti za jeho realizaci.

Mayerová a Růžička (2000, s. 117) uvádí, že motivační program je nutno formulovat a zveřejnit. A to například prostřednictvím brožur popisujících činnost organizace. Pokud je motivační program zveřejněn takovýmto způsobem, reprezentuje to organizaci v širší veřejnosti a také působí na motivaci zaměstnanců.

7 STYLY VEDEDNÍ

Dvořáková (2007, s. 183) definuje vedení pracovníků jako součást řízení. Jde o schopnost vedoucího pracovníka přesvědčit své pracovníky k ochotě a nadšení při vykonávání úkolů. Správné vedení lidí pak vede k dosažení stanoveného cíle. Pro manažera nemusí být vedení pouze pracovní náplň, může to být také přirozená vlastnost vnášená do práce. Vedení by měli pracovníci brát jako jakýsi inspirativní proces. Součástí vedení je i delegování, to musí být, pro správné fungování společnosti, efektivní.

„Pod pojmem „styl vedení“ se v managementu rozumí charakteristické chování a postup vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů. Zastávání určitého stylu vedení tedy nevylučuje případné odchylky od běžného chování.“ (Laufer, 2008, s. 26)

Existují spory o tom, který styl vedení je správný. Nejčastěji jsou v praxi využívány následující styly vedení:

- a) Demokratický styl vedení
- b) Autokratický (autoritativní) styl vedení
- c) Liberální styl vedení („laissez-faire“)

7.1 Demokratický styl vedení

Při využívání tohoto stylu vedení je základem využívání a spolupráce s pracovníky. To znamená, že i když má vedoucí pracovník nakonec hlavní slovo, dává prostor k vyjádření i pracovníkům a na jejich názor bere při rozhodování ohled. (Laufer, 2008, s. 27)

Tento styl vedení zahrnuje jak pracovníky, kteří nedělají nic bez spoluúčasti podřízených, tak ty, kteří svá rozhodnutí s podřízenými pouze konzultují. (Dvořáková, 2007, s. 186)

Název tohoto stylu vedení je odvozen od řeckého slova *demos*, což znamená v překladu „lid“. Při využívání tohoto stylu ale neplatí stoprocentně, že lidé volí vedoucí pracovníky a mají v rukou veškerou moc. Jde spíše o to, že pracovníci na rozhodování vedoucích pracovníků, jistou mírou, podílí. Demokratický styl je typický tím, že se výrazně orientuje na pracovníky a jejich potřeby. (Laufer, 2008, s. 27)

Výhodou demokratického stylu vedení, je osobní zaujetí pracovníků, kteří mají možnost se podílet na rozhodování. Nevýhodou může být určitá časová ztráta spojení s tímto stylem vedení. (Smejkal a Rais, 2013, s. 48)

7.2 Autokratický styl vedení

Název tohoto stylu vedení pochází z řeckého *autokrat*, což je označuje samovládce. (Laufer, 2008, s. 26)

Autokratický styl vedení je opakem stylu demokratického. U tohoto stylu vedení nejsou pracovníci vůbec zapojováni do rozhodování, jde o direktivní určování úkolů. To znamená, že vedoucí dává pracovníkům přímé příkazy a očekává jejich splnění. (Dvořáková, 2007, s. 186)

Tento styl funguje ve dvou formách. První z nich je plně autokratický styl, který je vyznačován tím, že vedoucí má vše plně ve své kompetenci. V takovém případě se vedoucí rozhodne, že má dostatek informací, sil a prostředků k tomu, aby zvládl celý úkol vyřešit sám. Své konečné rozhodnutí s nikým nekonzultuje. Druhou formou tohoto style je částečný autokratický styl. V tomto případě deleguje nadřízený úkoly svým pracovníkům. Zadá jim jasné požadavky a ty musí podřízený splnit. Takovým způsobem pak nadřízený získává potřebná data a prostředky pro své rozhodnutí. Na názor ostatních se ale opět neptá. (Halík, 2008, s. 64)

7.3 Liberální styl vedení

Tento styl vedení bývá označován francouzským výrazem *laissez-faire* označující volný průběh. Už z toho vyplývá, že liberální styl vedení, je založen na volnosti a svobodném rozhodování. Pracovníkům je tedy při rozhodování ponechána jakási volnost. Úkoly a pracovním postup si rozdělují sami mezi sebou a zasahování vedoucího pracovníka je zde minimální. (Smejkal a Rais, 2013, s. 48)

„Liberální vedoucí využívá zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou značně nezávislí při realizování svých aktivit. Takoví vedoucí se spoléhají na své podřízené, že si sami stanoví vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení.“ (Dvořáková, 2007, s. 186)

Smejkal a Rais (2013, s. 48) uvádí jako výhodu tohoto stylu, že pracovníci si mohou dělat věci podle sebe. Nevýhodu ale pak je bezcílné tápání ve chvíli, kdy je potřeba nějaké vedení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Ve své bakalářské práci se budu zabývat společností Kapitol, a.s., konkrétně jejím ředitelstvím ve Zlíně. Společnost Kapitol, a.s. se zabývá finančním poradenstvím, má ve svém oboru dlouholetou historii a patří do významné skupiny Vienna Insurance Group (VIG), která je největší pojišťovací skupinou ve střední a východní Evropě. Do této skupiny se řadí i akcionáři Kapitol, a.s. mezi které patří Kooperativa, se 70% podílem akcií, a Wiener Städtische, jež drží zbývajících 30% akcií.

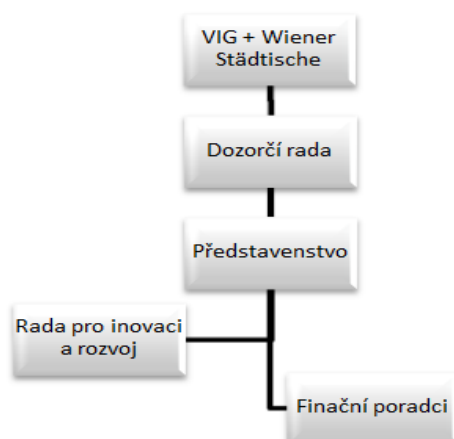
Kapitol, a.s. spolupracuje s mnoha partnery, díky nimž přináší klientům kvalitní a kompletní služby. Klient tak může využít poradenství například ohledně bankovních a finančních produktů jako jsou například úvěry, spoření a investice, nebo pojistných produktů, mezi které lze zařadit životní i neživotní pojištění.

Společnost Kapitol, a.s. dbá na následující etický kodex a ctí stanovené hodnoty.

- ✓ **K**lient a jeho potřeby, které jsou na prvním místě.
- ✓ **A**ktivitu, trvalou výkonnost a rovné šance.
- ✓ **P**římé a otevřené jednání a jasná pravidla.
- ✓ **I**niciativu a vysokou profesionalitu.
- ✓ **T**ýmového ducha a vzájemný respekt.
- ✓ **O**sobní seberealizaci a dlouhodobou kariéru.
- ✓ **L**oajalitu, důvěru a odpovědnost.

8.1 Organizační struktura

Na vrcholku organizační struktury jsou akcionáři společnosti, tedy skupina VIG a Wiener Städtische. O stupeň níž je vrcholový management společnosti označován jako rozšířené vedení. Zde patří Dozorčí rada a následně představenstvo. Poradním orgánem představenstva je Rada pro inovaci a rozvoj, která má se stará o modernizaci a rozšiřování možností společnosti. Podílí se tak na tvorbě strategie podniku. Jedním z produktů Rady pro inovaci a rozvoj je například již zmíněná aplikace Max. (Interní zdroj společnosti)



Obrázek 2 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

8.2 Historie

První kroky k založení společnosti Kapitol, a.s. byly podniknuty v roce 1994. Tehdy se pojišťovací společnost Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG rozhodla podpořit nové obchody v oblasti životního pojištění v ČR. Partnery této společnosti byly Česká a Moravskoslezská Kooperativa. Dne 17. 5. 1995 byl Kapitol, a.s. zaregistrován v obchodním rejstříku.

Kapitol, a.s. tedy založili tři akcionáři:

- Wiener Städtische Allgemeine Versicherung AG
- Kooperativa, česká družstevní pojišťovna, a.s.
- Kooperativa, moravskoslezská družstevní pojišťovna, a.s.

Dne 27. 9. 1995 bylo logo společnosti zapsáno jak ochranná známka. První sídlo společnosti bylo v Brně. V tomto roce sjednávala společnost Kapitol, a.s. pouze unikátní kapitálové pojištění Rendite Plus 1 TW, které bylo zrekonstruováno výhradně pro Kapitol, a.s. (Kapitol, a.s. - financím dáváme smysl, © 2013)

V roce 1998 se produktové portfolio společnosti rozšířilo o pojištění dětí. V této době byl započat trend rozšiřování a obměňování portfolia, který trvá dodnes. Tento rok byl pro společnost přínosný také z hlediska motivace zaměstnanců. Vůbec poprvé byla vyhlášena soutěž „OZ roku“ a proběhly i další soutěže, díky nimž mohli poradci vycestovat do zahraničí. Dalším motivujícím prvkem byly například plesy či sportovní akce pořádané společností Kapitol, a.s. Produktové portfolio bylo opět rozšířeno v roce 1999, kdy se společnost

začala zabývat povinným ručením. V tomto roce vzrostl počet obchodních zastoupení na 25 a vznikly také první webové stránky společnosti. Následující rok byl pro společnost velmi významný. V roce 2000 se Kapitol, a.s. v ČR zařadil mezi absolutní špičku ve svém oboru. Společnost získala nové sídlo a produktové portfolio se poprvé rozšířilo nad rámec pojištění. Kapitol, a.s. již nabízel svým klientům i vkladové pojištění Konto či stavební spoření zprostředkovávané pro Wüstenrot, stavební spořitelnu, a.s.

Mezi další významné roky pro společnost se řadí rok 2003. V tomto roce se nosným produktem stal důchodové pojištění 3 RG, které pro klienty dodnes představuje velmi výhodný produkt. O rok později vznikla v Praze nová pobočka centrály, vzniklo klientské centrum firmy Kapitol, a.s., a portfolio se opět rozšířilo o produkty České spořitelny, a.s. Byla zprostředkována první penzijní připojištění, první kreditní karty a v přípravě byly i první úvěry.

Zlomovým obdobím v historii společnosti byl rok 2006, kdy se hlavním akcionářem stala Kooperativa, která provedla změny v představenstvu a produktech. Byl zahájen prodej životního pojištění Perspektiva, které postupně získalo i skvělé veřejné uznání. Kapitol, a.s. se stal členem Asociace finančních zprostředkovatelů a finančních poradců. Produktové portfolio se opět rozšiřovalo, tentokrát o neživotní pojištění. V roce 2010 Kapitol, a.s. oslavil 10 let své existence a na rozvoji společnosti začaly pracovat dva nové orgány, a to Rada pro strategický rozvoj a Etický výbor. V roce 2011 dostala společnost nové logo a zahájila realizaci dobročinného projektu Kryštůfek, záchranář dětem. O tři roky později společnost vyvinula tabletovou aplikaci MAX, která získala ocenění Microsoft Industry Awards 2014 v kategorii „Nejlepší mobilní řešení.“ V roce 2015 oslavil Kapitol, a.s. 20 let na trhu, a opět rozšířil své portfolio. Možnosti firmy se rozšířily o nového partnera, společnost Gepard finance, která je odborníkem v hypotékách. Následující rok došlo k dalšímu rozšiřování produktového portfolia, tentokrát jde o investice. Klienti mohou od tohoto roku investovat i do zlata a to díky novému partnerovi, společnosti IBISinGOLD. (Kapitol, a.s. - financím dáváme smysl, © 2013)

8.3 Současná situace

V současnosti má společnost Kapitol, a.s. více než 1300 pracovníků, 50 obchodních zastoupení po celé republice a roční předepsaná pojistné činí 3,2 miliard Kč.

V minulosti se firma zabývala pouze pojištěním na důchod, dnes už se zabývá kompletním plánováním a poradenstvím na klienta individuálně. Zásahu na tomto faktu má především spolupráce s partnery, jako je například Česká podnikatelská pojišťovna, Kooperativa, Pojišťovna České spořitelny, Hypoteční banka, Komerční banka, Allianz, Generali Investments, Conseq, Gepard Finance či IBIS InGold.

Co se týká prostor a zázemí společnosti, v každém krajském městě jsou hlavní obchodní zastoupení nebo ředitelství, kde poradci dostanou možnost začít a využívat zdarma prostory kanceláří. (Interní zdroj společnosti)

8.4 Pracovní podmínky

Každý poradce ve společnosti Kapitol, a.s. pracuje na živnostenský list. Výhodou je, že všichni, jak začátečníci, tak vedoucí pracovníci, mají stejnou smlouvu. Po splnění určitých podmínek může poradce postoupit do dalších stupňů, kterých je celkem šest. Záleží na každém individuálně, ve kterém bodě či stupni se zastaví. Odvíjí se to pouze od jeho pílě, pracovitosti a ochoty věnovat práci dostatečný čas. Pakliže chce poradce postoupit dále ve struktuře a osamostatnit se, má možnost otevřít si svou vlastní kancelář a postupně si vybudovat svůj vlastní tým.

Odměňování poradců probíhá prostřednictvím provizí, které se odvíjí od vlastní produkce. Každý druh produktu má svůj vlastní podíl jednotek, za které pak poradce dostává předem stanovenou provizi na základě stupně, ve kterém se nachází. Každý produkt je jinak náročný na sjednání a zpracování, proto je i hodnocení každého produktu individuální.

Poradci společnosti Kapitol, a.s. v dnešní době již využívají ke své práci moderní technologie. Jednou z nich je Kiss. Kiss je kompletní informační systém pro poradce a slouží jako každodenní pracovní nástroj. Jeho úkolem je nejenom plánovat schůzky, ale i vyhodnocovat aktivitu a úspěšnost poradců za různá období.

Dalším pomocníkem poradců je tabletová aplikace MAX. Tato aplikace slouží ke správě financí klienta a jeho rodiny. Pomocí aplikace MAX má klient možnost si podrobně rozvrhnout rodinné výdaje, srovnat je s příjmy a na základě analýzy poradcem pak najít řešení, kde všude může uspořit peníze.

Při schůzce s klientem používají poradci tzv. Život v čase. Pomocí prezentace tak poradci na schůzce ukáží, jak standardně probíhá lidský život a na co všechno je potřeba se připravit, aby ho nepříjemně nepřekvapily nečekané situace. (Interní zdroj společnosti)

9 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI KAPITOL, A.S.

Ve společnosti Kapitol, a.s. je používána jak vnitřní, tak vnější motivace. Co se týká vnější motivace, firma své zaměstnance motivuje především prostřednictvím různých soutěží. Jednou z nejvýznamnějších soutěží je akce, kterou Kapitol, a.s. vyhlašuje každoročně. Tento nápad vznikl v roce 1996, kdy se první rok pořádala soutěž pro nejlepší poradce. V tomto roce se tato akce byla akce nazvána Magic life a trvá dodnes. Tato soutěž trvá 5 měsíců a každý rok odjíždí 100 vítězů spolu s partnery a dětmi do klubu Magic life All inclusive na Turecké riviéře.

Poradci, kteří dostanou ocenění nejlepší poradce měsíce, pololetí či roku, mají možnost získat členství v klubu VIP a TOP Kapitol, a.s. I pro tyto poradce jsou každoročně pořádány zahraniční cesty, jako součást motivace. Destinace je každým rokem jiná, poradci již měli možnost navštívit například Floridu, Mexiko, Havaj, Tibet a mnoho dalších. Tato soutěž je nazvána Velká cesta.

Další motivaci pro poradce představují například zvláštní provize. Během každého roku se stává, že Kapitol, a.s. vydává různé motivační soutěže pro větší výdělek poradce. Například při splnění určitého počtu jednotek dostane poradce, z celé měsíční produkce, 10% provize navíc. Zvláštní provize obdrží každé pololetí také 3 nejlepší obchodní zastoupení. Další cenou pro tyto poradce jsou připraveny také odměny v podobě pohárů.

Vedení společnosti se snaží motivovat své poradce již od začátku spolupráce. První příležitostí pro nováčky představuje výhra v podobě uhrazení registračního poplatku 10 000 Kč pro ty, kteří splní během několika měsíců určitý počet jednotek.

Několikrát za rok se také pořádají menší soutěže, při kterých mají výherci možnost vyhrát například knihy od Tomáše Bati.

Zaměstnanci jsou ale motivováni i vnitřní motivací. Pro tyto účely jsou na různých poradách a seminářích využívána videa o Tomáši Baťovi či citáty, kterými se řídil. Účelem těchto videí, je ukázat zaměstnancům, jakými zásadami se Tomáš Baťa řídil a jak to působilo na jeho zaměstnance. (Interní zdroj společnosti)

10 SPOLEČNOST BAŤA A.S.

V následující kapitole se zabývám společností Baťa, a.s. Společnost Baťa, a.s. je známá nejen ve Zlíně, kde má své počátky ale i v zahraničí. Z počátku se zabývala pouze výrobou obuvi, postupně se však její sortiment rozšiřoval o další zboží a služby. Tato společnost byla založena sourozenci Annou, Antonínem a Tomášem Baťovými. Prvním názvem této společnosti bylo A. Baťa, v roce 1900 se jméno firmy změnilo na T. & A. Baťa a v roce 1931 dostala firma konečný název Baťa, a.s. (Culík Končítíková, 2015, s. 15)

10.1 Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil začátkem dubna roku 1876 ve Zlíně. Již od dětství se Tomáš zajímal o otcovo řemeslo, jímž bylo ševcovství. Toto řemeslo bylo v rodině Baťových tradicí a Tomáš byl proto neustále v kontaktu s výrobou a prodejem obuvi. (Culík Končítíková, 2015, s. 14)

Tomášova vlastní aktivita se začala rozvíjet v době, kdy mu bylo pouhých šest let. V té době vyráběl z odřezků, které našel u otce v dílně, první malé boty. Podle vyprávění jeho spolužáků tyto boty potom dražil ve škole. (Hodáč, Herman a Pokluda, 2015, s. 24)

Tato doba byla začátkem jeho podnikavosti a spořivosti. Za tyto malé boty dostával Tomáš první krejčary, které potom ukládal. Za každých pět krejcarů si koupil známku, která se nalepila na lístek. Až bylo těchto známek na lístku deset, zaznamenal poštmistr jeho vklad do spořitelni knížky. (Hajný, 2016, s. 8)

Když bylo Tomášovi deset let, zemřela mu matka a otec se znova oženil. S tímto faktem přišla i povinnost odstěhovat se do Uherského Hradiště, kde Tomáš navštěvoval německou školu. (Culík Končítíková, 2015, s. 14)

Kvůli faktu, že Tomáš neovládal dobře německý jazyk a také kvůli povinnosti pomáhat otci v péči o ovoce, se kterým tenkrát obchodoval, nenaučil se Tomáš až do páté třídy dělit. Tomáš se ve čtrnácti letech rozhodl ze školy odejít a dát se do učení k otci. Zde ale nebyl spokojený, a tak požádal otce o vyplacení peněz, které měl po matce. Otec však odmítl, a tak se Tomáš rozhodl odjet do Rakouska za sestrou Annou, která zde již nějakou dobu pracovala. Zde se mu ovšem nepodařilo prorazit a tak se vrátil k otci do Uherského Hradiště (Hajný, 2016, s. 10)

Po návratu Tomášovi ale už nestačilo pouze prodávat na trzích, chtěl své podnikání rozšiřovat. Proto se rozhodl vycestovat do Prahy. Dostal od otce padesát zlatých a vydal se na cestu. Domů se mu podařilo přivést několik objednávek. (Baťa, 2016, s. 21)

10.2 Rozvoj podnikání

V roce 1894 se rozhodli sourozenci Antonín, Anna a Tomáš Baťovi, že začnou s vlastním podnikáním. Svoji první dílnu si zařídili v pronajaté dílně na zlínském náměstí. Živnost byla otevřena na jméno Antonína, protože byl plnoletý. Materiál byl zatím nakupován na úvěr. Dílna byla vybavena základními předměty, které měl ve své dílně každý švec. Způsob podnikání, který sourozenci zvolili, se od ostatních ševců značně lišil. Nevyráběli totiž boty na zakázky, které pak prodávali na trhu, naopak se považovali za „továrníky“ a svůj podnik označovali za továrnu. Byla zavedena přesná pracovní doba, která trvala od šesti hodin ráno do šesti hodin večer, a také týdenní vyplácení mzdy, což bylo tehdy v malých živnostech téměř nemožné. (Cekota, 2004, s. 24)

První rok se sourozencům v podnikání ale nedařilo, a tak firma vykazovala na konci roku ztrátu 8000 zlatých. Po tomto zklamání musel Tomáš Baťa zásadně změnit svůj způsob podnikání i života. Po roce tvrdé práce se Tomášovi podařilo splatit dluh a znovu se vypracovat. Přesvědčil tak o své houževnatosti nejen své věřitele a zákazníky, ale i široké okolí. V následujících letech firma prošla ještě několika špatnými obdobími, ale vždy se jí podařilo tyto situace ustát. (Culík Končítíková, 2015, s. 15)

Jedním z těchto období byla doba, kdy Tomášův Bratr Antonín podepsal vídeňské dodavatelské firmě směnky za 20 000 zlatých. I tuto situaci se ale Tomášovi podařilo vyřešit a to tím, že začal vyrábět lehké plátěné střevíce s koženou podešví. Tyto boty se následně staly velmi oblíbenými, získaly označení „baťovky“ a díky nim se Tomášovi v roce 1897 podařilo splatit všechny dluhy. (Rybka, 2016, s. 24)

Antonín Baťa zemřel v roce 1908. A protože starší sestra Anna nepůsobila ve firmě již od roku 1898, zůstal Tomáš na podnikání sám. V roce 1912 se Tomáš Baťa oženil s Marií rozenou Menčíkovou a o dva roky později se jim narodil jejich jediný syn Tomáš přezdívaný Tomík. (Culík Končítíková, 2015, s. 16)

Na počátku 20. let ovládla průmyslový trh krize, která způsobila to, že vyrobené boty zůstávaly na skladech a lidé je nechtěli kupovat – neměli na to peníze. Tomáš Baťa se rozhodl tuto krizi řešit poměrně riskantním způsobem. 1. září 1922 se vzdal zisku a zlevnil

všechny boty na polovinu. S tím klesaly i mzdy zaměstnanců o 40%. I toto se ale Baťa snažil svým zaměstnancům kompenzovat, například levnými potravinami a ostatním zbožím.

Tato akce znamenala pro společnost velký úspěch. O boty byl velký zájem a skladové zásoby se brzy vyčerpaly. Baťovy laciné boty ovládly trh a Baťa se stal králem obuvi. (Pokluda, 2015, s. 19)

Rok po této akci se Tomáš Baťa stal poprvé starostou Zlína a právě v tomto období budoval pro své zaměstnance různé druhy zázemí. Město se začalo rozvíjet. (Culík Končítíková et al., 2015, s. 18)

V roce 1924 došlo k velké reorganizaci. Zaměstnancům byla zavedena účast na zisku (vedoucím zaměstnancům také na ztrátě) a byl zaveden nový systém samosprávy dílen. Každá dílna se stala samostatnou účetní a hospodářskou jednotku. Tyto jednotky měly splňovat tři zásady:

1. Dosahované zisky měly být vyúčtovány v co nejkratší době (týdně)
2. Možnost pro každého účastníka spočítat si svoji účast
3. Možnost pro každého zaměstnance zúčastnit se správy dílny

„Říká se, že účast na zisku a podobná zařízení se utkávají s nepřekonatelnými nesnáze, jakmile prosperita poklesne. Kdybychom si mohli představit tak úzký vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, že by považovali svůj závod za společný majetek, mohli bychom dospět k tak nádhernému projevu vzájemnosti, že by byla zajištěna spolupráce i v době menší prosperity.“ (SOKA Zlín, Baťa II/1, kart. 1013, inv. č. 24)

V následujících letech se firma stále rozvíjela, Tomáš Baťa podnikal cesty do zahraničí. Jedna z těchto cest se mu však stala osudnou. Dne 12. července 1932 zemřel Tomáš Baťa spolu s pilotem Jindřichem Broučkem v troskách firemního letadla. (Culík Končítíková, 2015, s. 22)

Po smrti Tomáše Bati přebíral vedení firmy jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Firmě se i nadále dařilo až do období druhé světové války. Během let 1939 – 1945 měla firma německé vedení a výroba začala soustřeďovat část výroby na vojenský průmysl. V roce 1944 byl Zlín bombardován a při náletu bylo zničeno deset továrních budov. Následně byla firma Baťa, a.s. znárodněna, a to 27. října 1945. O rok později byl název firmy změněn. Firma se nově jmenovala Baťa, n. p. Zlín. Po odsouzení Jana Antonína Bati k 15 letům vězení

za kolaboraci a vlastizradu, nemělo ve Zlíně již nic připomínat Tomáše Baťa. Spolky a kluby související s Baťou byly uzavřeny a Zlín byl přejmenován na Gottwaldov. Původní firma Baťa, a.s. nesla jméno Svit, n. p., Gottwaldov. (Culík Končítíková et al., 2015, s. 22)

10.3 Základní principy společnosti

Pro to, aby se Tomáš Baťa vypracoval a dosáhl úspěchu, bylo potřeba dodržovat ve společnosti několik základních principů. Tyto principy se rozvíjely postupně, avšak každý z nich měl pro správný chod společnosti stejnou váhu důležitosti. Některé z těchto principů, jako samospráva dílen, týdenní vyúčtování či podíl na zisku již byly zmíněny. V následující kapitole, se zabývám dalšími ze zásad, které Tomáš Baťa ve své společnosti prosazoval a které vedly ke správnému fungování a rozvoji firmy.

Služba veřejnosti

Jednou z hlavních zásad Tomáše Bati bylo poskytovat kvalitní obuv za nízké ceny při dostatečných mzdách zaměstnanců. Jinými slovy, cílem bylo uspokojit zákazníky, dělníky i podnikatele. Inspiraci hledal v Americe. Tento systém postavil Tomáš Baťa na dvou základních pilířích. Prvním z nich byla samospráva dílem, druhý z nich představoval podíl na zisku. Tento systém byl označován jako „služba veřejnosti“. Důsledkem zavedení tohoto systému bylo snižování cen obuvi. Ta v roce 1922 činila 200 korun za pár a o dva roky později tato cena klesla na 50 korun. (Pokluda, 2015, s. 20)

Efektivní využití času

Pro Tomáš Baťa byl čas rozhodujícím a jediným omezujícím faktorem. Při snaze zachránit podnik v nejistých časech zjistil, že základem pro existenci obchodu jsou peníze a čas. (Cekota, 2004, s. 160)

Nejvzácnějším kapitálem byl pro Baťa čas, ten se totiž nedal nikdy vrátit a nesmělo se s ním tudíž plýtvat. (Culík Končítíková, 2015, s. 50)

Baťa se řídil zásadou, že den má 84 600 vteřin a je třeba je všechny využít efektivně a nejlépe jak to jde. V továrně tedy bylo za každých okolností vyžadováno, aby zaměstnanci striktně dodržovali časový harmonogram a disciplinovaně využívali pracovní dobu. To v sobě, pokud byla potřeba, zahrnovalo i přesčasy. (Pokluda, 2015, s. 26)

Kontrola kvality

Na kontrolu kvality se ve firmě kladl velký důraz. Právě kontrolou kvality měli vedoucí pracovníci trávit více než 20% času z pracovní činnosti. Kontrola probíhala prostřednictvím denního podepisování tržeb a také tzv. „poukazů“. Tyto poukazy sloužily jako bankovní příkaz, kterým se uhrazovali nákupy služeb. Při podepisování těchto poukazů docházelo k namátkovým kontrolám. (Garlík, 1990, s. 24)

Při převzetí zboží musel skladník vystavit příjemku, aniž by viděl fakturu či dodací list. Tímto způsobem byla zajišťována kontrola materiálu. (Rybka, 2016, s. 40)

„Náš zákazník – náš pán“

Baťův sortiment se postupně rozrůstal. Zákazníci se tak mohli vybrat jak kvalitní boty, tak například punčocháče, ponožky a další příslušenství. Bylo pravidlem, že při prodeji tohoto zboží byl nejdůležitější přístup k zákazníkovi a péče o něj. Tomáš Baťa si zakládal na tom, aby jeho prodavači byli vždy upraveni a se zákazníkem jednali, jak nejlépe dovedli. Funkce prodavače byla velmi důležitá. Jeho prací nebylo pouze zákazníkovi zboží prodat, ale i mu dobře poradit a posloužit. Proto byla zřízena Škola pro prodavače, kde se zaměstnanec měl naučit jak se zákazníkem jednat. (Culík Končítíková, 2015, s. 73)

Pracovní podmínky

Ve firmě Baťa, a.s. byly stanoveny podmínky, které musely být vždy dodrženy. Základním pravidlem byla čistota a pořádek, a to jak v pracovně, tak v dílně. Okna musela být vždy čistá a řádně zasklená. Velmi důležité bylo také osvětlení, to muselo být jasné a všudypřítomné. Dělníci museli mít vždy k dispozici pitnou vodu. V dílně musely být funkční ventily, a stroje a vozíky byly vždy pečlivě urovnané. Hořlaviny a jedy musely být umístěny na vždy na svém místě. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 43)

11 MOTIVAČNÍ SYSTÉM FIRMY BAŤA A.S.

Tomáš Baťa se snažil svým zaměstnancům maximálně vyhovět, ať už se jednalo o sociální, kulturní či zdravotní zabezpečení. Proto, aby byly jeho zaměstnanci spokojeni a dosahovali kariérního i sociálního růstu, vybudoval pro ně mnoho druhů zázemí, která jsou ve Zlíně dodnes a jsou denně využívána. Tomáš Baťa věděl, že pokud je zaměstnanec spokojený v osobním životě, bude mít vyšší nasazení a ochotu i k práci. Nemalou motivaci představovalo také finanční ohodnocení každého zaměstnance firmy.

Motivační systém ve společnosti Baťa, a.s. lze rozdělit na motivaci vnitřní a vnější.

11.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci rozvíjel Tomáš Baťa již od počátku svého fungování. Mladí muži žili na internátech, kde se o sebe starali prakticky sami. Na internátu fungoval určitý řád. Byly zde světnice, ve kterých Mladí muži žili a každá světnice měla velitele neboli kapitána. Dalším subjektem internátu byla družina. Zde byli hlavními vedoucími družinový kapitán a profesionální vychovatel. Mladí muži, světnice a družiny mezi sebou každý den soutěžili v různých oblastech, jako je například sport, kulturní akce, pořádek na pokojích, chování, uspořádání zevnějšku a zejména v prospěchu ve škole. Výsledky soutěží pak byly vystavovány na nástěnkách. Právě tyto soutěže lze považovat za jeden ze základních pilířů firmy Baťa, a.s. (Rybka, 2016, s. 18)

Soutěže však musely být vždy spravedlivé, protože nespravedlivá soutěž by dokázala pokazit morálku. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36)

Motivaci pro Mladé ženy představovalo to, že v budoucnu budou vyhledávanými nevěstami. Právě taková byla představa Tomáše Bati. Proto bylo povinností Mladé ženy nejen ovládat odborné znalosti pro práci v továrně, ale také být dokonale připravena pro rodinný život. (Rybka, 2016, s. 21)

Dalším motivační faktor působil na zaměstnance při samotné výrobě. Tento faktor představovala samospráva dílen, zavedena v roce 1924. To, že byli zaměstnanci zodpovědní za chody jednotlivých dílen a podíleli se na výsledcích, v nich vzbuzovalo pocit důležitosti a potřebnosti. Přínosem této vnitřní motivace se zvyšoval i výkon pracovníků a firma byla schopna zvyšovat zisk při nižších provozních nákladech. (Pokluda, 2015, s. 26)

Důležitou součástí Baťova systému řízení byla také snaha o to, aby každý zaměstnanec byl se svou prací spokojen, náplň práce jej měla vnitřně uspokojovat. Jedině tak vzejde ze zaměstnance touha něco vytvořit a rozvíjet svou pracovní činnost. Je tedy velmi důležité, aby vedoucí pracovníci dávali svým zaměstnancům dostatečný prostor pro rozvoj jejich přirozených a užitečných sklonů. Podle těchto vlastností by jim také měla být přidělována práce.

Podle Bati si lidé nade vše cení toho, aby o nich měli dobré mínění ti, kterých si váží.

„Kde není lásky, žádného vzájemného uznání a pochvaly, tam vzbudit nadšení pro práci nelze. Organizování pochvaly spolupracovníků za vynikající práci je znamenitý způsob, jak zvyšovat zájem o práci.“ (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36)

11.2 Vnější motivace

Vnější motivace ve firmě Baťa, a.s. byla vysoká. Tomáš Baťa se o své zaměstnance zajímal a pečoval o ně různými způsoby. Vedle dobrého finančního ohodnocení nabízel Tomáš Baťa svým zaměstnancům i mnoho dalších možností, jak se kulturně a sociálně rozvíjet. V následující kapitole představuji základní z mnoha zařízení a motivačních prostředků, která byly ve firmě využívány.

Mzda

Jedním ze základních faktorů pro práci je finanční ohodnocení činnosti. U Tomáše Bati byli zaměstnanci odměňováni jak mzdou, kterou si vysloužili za svůj výkon, tak určitým podílem na zisku. Podíl zaměstnanců by zaveden spolu se samosprávou dílen. Výkony pracovníků se začaly zvyšovat a s nimi i jejich odměny. Vyplácení na zisku probíhalo týdně. Ovšem pouze polovina částky byla vyplácena v hotovosti. Druhou polovinu si museli zaměstnanci nechat uloženou u společnosti, kde měli vedený osobní účet. Vklady na tomto účtu byly úročeny sazbou 10%. V případě nutnosti si však zaměstnanec mohl čtvrtinu svých úspor vyzvednout. (Rybka, 2016, s. 38)

Mzda byla vyplácena vždy na začátku dalšího týdne, a to z důvodu, aby zaměstnanec tyto peníze přes víkend neutratil „zbytečně“. (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 0854, inv. č. 15)

Firma Baťa, a.s. byla známá svými nadprůměrnými výdělky zaměstnanců. Zatímco v roce 1927 činila průměrná denní mzda v Československu 26-27 korun, u Bati to bylo kolem 39 korun. (Pokluda, 2015, s. 26)

Batův podpůrný fond

Pro své zaměstnance vytvořil Tomáš Baťa speciální podpůrný fond. Z tohoto fondu udílel podpory mnohočlenným rodinám a starým sociálně slabším zaměstnancům. Pomoc prostřednictvím tohoto fondu byla nabízena i nemocným, kteří díky své pracovní neschopnosti vyčerpaly již všechny úspory, a dostali se do nouze. Pomoc byla nabízena také rodině zemřelého pracovníka. Pokud byl tento pracovník sociálně slabších poměrů, byl mu z fondu vyplacen pohřeb a pomoc byla zajištěna i pozůstalé rodině. Sociální oddělení pomáhalo vdově a jejím dětem najít zaměstnání. Další druh pomoci se týkal novorozenech dětí zaměstnanců. Dítěti bylo na vkladní knížku uloženo 1000 korun s tím, že si je mohlo vybrat až v plnoletosti. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Kariérní růst

Tomáš Baťa dokázal ocenit schopné pracovníky, ovšem při obsazování vedoucích pozicí, byly na kandidáta kladeny vysoké nároky. Jejich schopnosti byly zjišťovány například těmito otázkami:

- 1) Má schopnost organizovat lidi i práci?
- 2) Umí dobře hospodařit se svěřeným majetkem?
- 3) Má vůdčí schopnosti a dokáže je nenápadně uplatňovat?
- 4) Je věrný a pravdivý?
- 5) Je schopen a ochoten se stále učit?

(SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 43)

Zázemí pro zaměstnance

Postupným rozvojem firmy Baťa, a.s. stoupaly mzdy a úspory zaměstnanců. To vedlo k vyšším daňovým odvodům do státní pokladny. Z peněz které firma Baťa, a.s. ušetřila na

daních, byly každoročně vypláceny dotace na rozvoj města Zlín. Tyto peníze byly následně využity pro rozvoj zázemí obyvatelstva. (Pokluda, 2015, s. 25)

➤ Ubytování

Bydlení má podle Tomáše Baťa na pracovníka velký vliv. Má to být místo, kde se cítí bezpečně a uvolněně. Místo, kde si chodí odpočinout, věnovat se svým zájmům a především rodině. Takové místo má být útulné, prostorné, vzdušné a slunné. Péče o bydlení byla zajištěna osobním oddělením. Pro mladé muže a mladé ženy byly vystavěny internáty, pro svobodné penziony, a pro rodiny rodinné domky. O každém nájemníkově přitom byly vedeny kartotéky. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Domy pro zaměstnance byly velmi promyšlené a splňovaly určité podmínky, které Tomáš Baťa předem stanovil. Jednalo se o jednoduché nízké domky, poskytující zdravé bydlení, zajišťující moderní a komfortní zázemí. Co se týká finanční stránky, dům měl být postaven za roční plat zaměstnance a na jeho týdenní nájem si zaměstnanec v továrně vydělal zhruba za dvě hodiny práce. Bylo postaveno několik druhů domů, avšak nejvíce bylo tzv. dvojdomků. Dvojdomky představovaly dva spojené domy, tudíž zde bydlely dvě rodiny, přičemž každý domek měl svůj vlastní vchod a zahrádku. (Rybka, 2016, s. 52)

➤ Zdravotnictví

Tomáš Baťa zastával názor, že není možné, aby byl člověk trvale zdravý, pokud se pohybuje mezi nemocnými. Nemocem chtěl proto předcházet a proto se rozhodl postavit nemocnici. Tuto stavbu projednávali především tři odborníci, a to klimatolog, geolog a lékař – hygienik. (SOkA, Zlín, Baťa II/1, kart. 1017, inv. č. 40)

Baťova nemocnice byla postavena roku 1927. Ještě v tomto roce zde byl přijat první pacient. (Culík Končítíková, 2015, s. 95)

Architektem nemocničního areálu byl MUDr. Bohuslav Albert a nemocnice slouží svým účelům i v dnešní době. (Pokluda, 2011, s. 33)

➤ Vzdělání

Baťa chtěl, aby v jeho společnosti pracovali vzdělaní lidé, kteří mají všeobecný přehled. Proto založil několik vzdělávacích zařízení. Mezi nejznámější patří Baťova škola práce pro mladé ženy a mladé muže. Zde se muži a ženy již od mládí učili vychování,

způsobům a především dobré morálce. Tomáš Baťa zastával názor, že člověk se musí vzdělávat již od mladého věku. Baťova škola pro mladé muže byla založena v roce 1925 a navštěvovali ji muži ve věku 14 – 18 let. O čtyři roky později byla založena také Baťova škola práce pro mladé ženy. (Culík Končítíková, 2015, s. 87)

K dalším vzdělávacím institutům patřily například školy průmyslové a obchodní, mateřské, obecné, měšťanské, škola umění, škola pro prodavače či Tomášov. (Rybka, 2016, s. 72)

Do výrobních škol byly přijímány 3 skupiny lidí:

- a) Řemeslníci nebo lidé s určitým odborným vzděláním na určitá místa v provozu či administrativě
- b) Lidé k přeškolení na jiné práce, než na které byli vyškoleni
- c) Lidé nevyučení

(SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36)

➤ Kultura a sport

Tomáš Baťa byl toho názoru, že každý má svůj život prožívat naplno. Po práci a vzdělávání tedy přicházela na řadu zábava. Pro tyto účely bylo ve Zlíně vybudováno například velké kino, čítárny, knihovny, večerní školy, lázně, sportovní kluby a jiné zájmové kroužky, divadelní představení, zimní a letní rekreační střediska, odborné i jazykové kurzy. Z kulturních akcí nabízel Tomáš Baťa svým spolupracovníkům například možnost zúčastnit se oslavy Prvního máje nebo vánoční večeře pro spolupracovníky, kteří nemohli na Vánoce odjet domů.

(SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 043)

12 KOMPARACE MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA A.S. A KAPITOL, A.S.

Komparace motivačního systému ve firmě Baťa, a.s. a Kapitol, a.s. probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření. V následující kapitole jsou podrobně rozebrány otázky kladené zaměstnancům společnosti Kapitol, a.s. a porovnány s informacemi ze společnosti Baťa, a.s. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 33 zaměstnanců, z toho 17 mužů a 16 žen.

Následující tabulka ukazuje strukturu délky období pracovního poměru u společnosti Kapitol, a.s. Z šetření vyplynulo, že pouze 3% zaměstnanců pracují ve společnosti méně než 1 rok. Naopak nejvyšší podíl představují zaměstnanci, jejichž pracovní poměr je delší než 4 roky a kratší než 7 let. Ti jsou zastoupeni 42,4 % z grafu. Poměrně vysoký je také poměr zaměstnanců pracujících ve společnosti více než 10 let. Jejich zastoupení tvoří 33,3%.

Tabulka 1 – Délka pracovního poměru ve společnosti Kapitol, a.s.

Délka pracovního poměru	Počet zaměstnanců	Procentuální vyjádření
Méně než 1 rok	1	3,0%
1 - 3 roky	5	15,2%
4 - 7 let	14	42,4%
8 - 10 let	2	6,1%
Více než 10 let	11	33,3%
Celkem	33	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

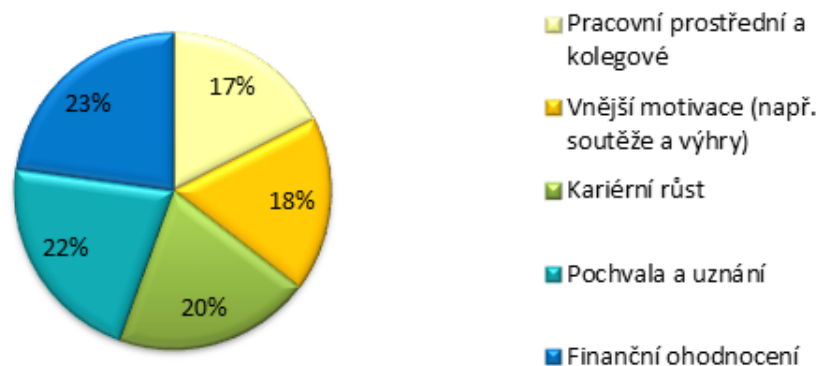
Další průzkum se zabýval motivací ve společnosti Kapitol, a.s. Respondenti měli seřadit jednotlivé druhy motivace podle toho, jak ovlivňují jejich pracovní výkon. Následně byly jednotlivé odpovědi rozebrány a porovnány s motivačními faktory ve firmě Baťa, a.s.

- Finanční ohodnocení – tato odpověď byla zastoupeny 23%. Z šetření tak vyplývá, že pro zaměstnance firmy Kapitol, a.s. je nejdůležitějším motivačním faktorem. Také u Tomáše Bati lidé pracovali především kvůli vysokému finančnímu ohodnocení.
- Pochvala a uznání – tuto odpověď zvolilo pouze o jedno procento méně respondentů než předchozí možnost. Ve společnosti Kapitol, a.s. probíhá pochvala a uznání jak formou osobního projevu, tak například pomocí zvláštních prémie za dobře vykonanou práci. I tento princip mají společnosti Kapitol, a.s. a Baťa, a.s. společný. Tomáš Baťa

dokázal své zaměstnance ocenit i za každý sebemenší nápad, který přispěl k lepšímu fungování výroby. Pokud například měl zaměstnanec nápad, který firmě ušetřil peníze, dostal za to finanční odměnu.

- Kariérní růst – tato možnost získala třetí nejvyšší zastoupení. Již bylo řečeno, že ve společnosti Kapitol, a.s. je kariérní růst závislý na snaze jednotlivce. Každý má možnost kariérně růst, vše se ale odvíjí od snahy a ochoty věnovat práci potřebný čas. Na podobném principu fungoval i systém ve společnosti Baťa, a.s. Jen zřídka se stalo, že na vedoucí pozici nastoupil pracovník, který ve firmě nepracoval na nejnižší pozici. Tomáš Baťa totiž chtěl, aby si každý zaměstnanec prošel celým výrobním procesem. Až potom zde byla možnost povýšit. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36)
- Vnější motivace (soutěže a výhry) – tuto odpověď zvolilo 18% zaměstnanců společnosti Kapitol, a.s. Firma využívá k motivaci svých zaměstnanců poměrně často právě soutěže a s nimi související výhry. Z šetření vyplývá, že tento faktor na motivaci zaměstnanců působí a je tedy ve společnosti potřebný. Prostřednictvím soutěží byli motivováni také pracovníci ve firmě Baťa, a.s.
- Pracovní prostředí a kolegové – tento faktor se s 17% umístil na posledním místě. Jak pro vedení firmy Kapitol, a.s., tak pro Tomáše Baťu byla velmi důležitá atmosféra a vztahy na pracovišti. Tomáš Baťa totiž věděl, že spokojený člověk pracuje s větší ochotou a efektivněji. O tomto faktu svědčí například zavedení samosprávy dílen. Díky tomu se zaměstnanci mezi sebou naučili komunikovat a spolupracovat.

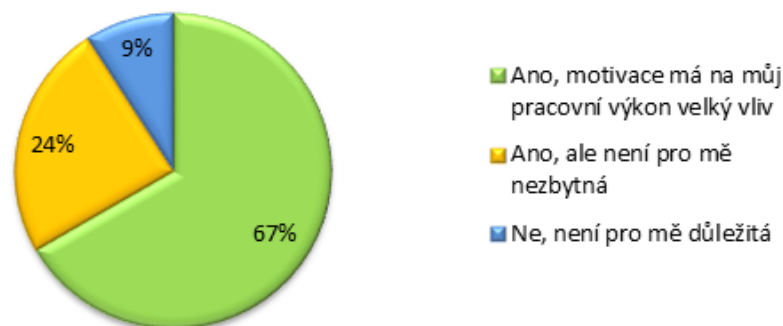
Podíl jednotlivých druhů motivace ovlivňující výkon pracovníků



Obrázek 3 – Graf 1: Podíl jednotlivých druhů motivace ovlivňující výkon pracovníků

V další otázce byli respondenti tázáni, zda je jejich výkon ovlivněn motivací. Většina, tedy 67% dotázaných, odpovědělo, že motivace má na jejich výkon velký vliv. Stejně tak byla motivace důležitá i pro pracovníky firmy Baťa, a.s. Tomáš Baťa využíval jak vnitřní, tak vnější motivaci. Jako příklad lze uvést bydlení pro zaměstnance. Nejen že pro ně bylo finančně velmi výhodné, ale také v něm mohli bydlet pouze, dokud pracovali v továrně. To pracovníky motivovalo k poctivému pracovnímu výkonu.

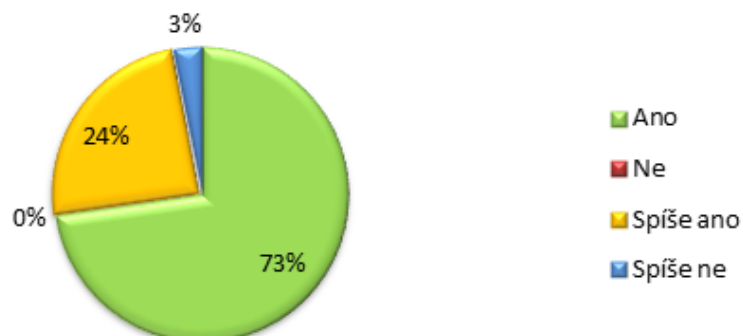
Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?



Obrázek 4 - Graf 2: Vliv motivace na pracovní výkon

Zaměstnancům společnosti Kapitol, a.s. byla jako další položena otázka, zda si myslí, že je motivace ve firmě dostatečná. Celkem 73% respondentů si myslí, že ano. Dalších 23% zvolilo odpověď „spíše ano“, a pouze 3% nepovažuje motivace za dostatečnou. Také ve společnosti Baťa, a.s. motivace na zaměstnance silně působila a ovlivňovala je.

Myslíte si, že je motivace ve Vaší společnosti dostatečná?

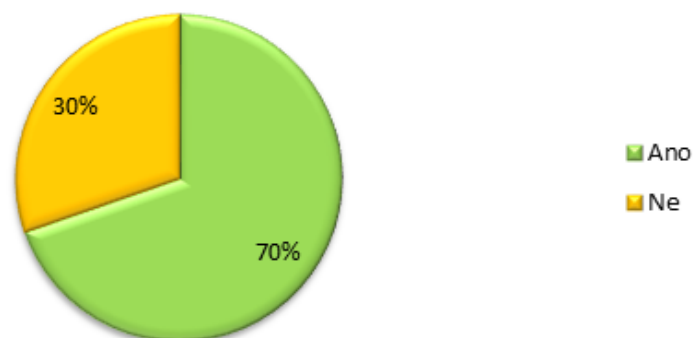


Obrázek 5 – Graf 3: Názory na míru motivace ve společnosti

Z dalšího šetření vyplývá, že zaměstnanci společnosti Kapitol, a.s. by uvítali další formy motivace, a to celých 70% dotázaných. Výsledky šetření lze vidět v následujícím grafu. Zaměstnanci, kteří zvolili kladnou odpověď, měli možnost vyjádřit svůj názor na návrh dalších forem motivace. Mezi návrhy zaměstnanců patří například více soutěžní prostředí, odměny ve formě vícedenních pobytů, prémie, vzdělávání na nábor a prodejní dovednosti, program zabezpečující zaměstnance na penzi či motivační soutěže na rozvoj.

Většinu těchto aspektů firmě Baťa, a.s. splňovala. A to například ve formě mimořádného finančního ohodnocení (prémie) za nový nápad vedoucí k efektivnější výrobě, vzdělávání prodejních dovedností (Škola pro prodavače) či zabezpečení zaměstnance na stáří. Pro tyto účely sloužil speciální spořicí fond, kam každému zaměstnanci odcházela polovina zisku určenému k výplatě.

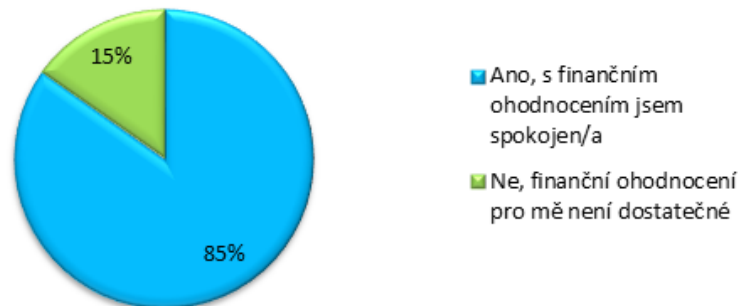
Uvítali byste ve Vaší společnosti další formy motivace?



Obrázek 6 – Graf 4: Názory zaměstnanců na další formy motivace

Další otázka se týkala finančního ohodnocení. Zaměstnanci odpovídali na to, zda si myslí, že finanční ohodnocení odpovídá jejich výkonu. Výsledky jsou opět zaznamenány v grafu. V tomto bodě se názory zaměstnanců firmy Kapitol, a.s. a Baťa, a.s. mírně liší. Zatímco ve společnosti Kapitol, a.s. vyjádřilo 15% zaměstnanců názor, že s tímto tvrzením nesouhlasí, ve firmě Baťa, a.s. byli zaměstnanci toho názoru, že jejich finanční ohodnocení je dostatečné a odpovídá jejich pracovnímu výkonu.

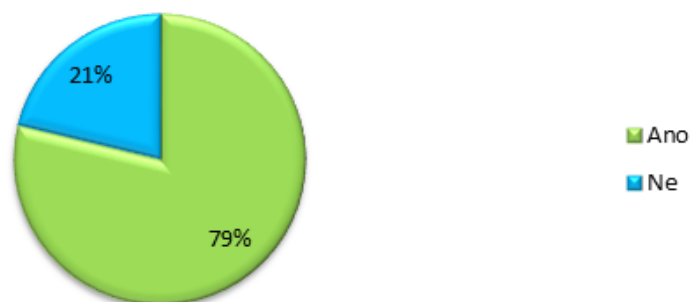
Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vašemu výkonu?



Obrázek 7 – Graf 5: Názory zaměstnanců na finanční ohodnocení

Jako další byla zaměstnancům společnosti Kapitol, a.s. položena otázka, zda jsou spokojeni se stylem vedení ve společnosti. Ve firmě převládá demokratický styl vedení, nejspíše proto zvolila většina respondentů (79%) kladnou odpověď. Také ve společnosti Baťa, a.s. byl zaveden demokratický styl vedení a zaměstnanci se tak podíleli na řízení společnosti.

Jste spokojen/a se stylem vedení ve Vaší společnosti?

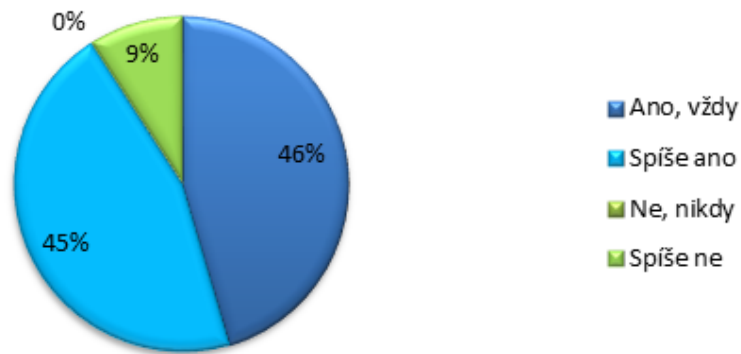


Obrázek 8 – Graf 6: Názory na vedení společnosti

Další dotaz navazuje na předchozí výzkum. Respondenti vyjádřili svůj názor ohledně toho, jestli jejich vedoucí zohledňuje jejich názory při rozhodování. Poměr mezi odpověďmi „Ano, vždy“ a „Spíše ano“ byl poměrně vyvážený, pouze malá část (9%) účastníků nesouhlasila. I v tomto případě lze provést komparaci se společností Baťa, a.s. Pro Tomáše Baťu

byly názory zaměstnanců velmi důležité a v nových návrzích je vždy podporoval například finanční odměnou.

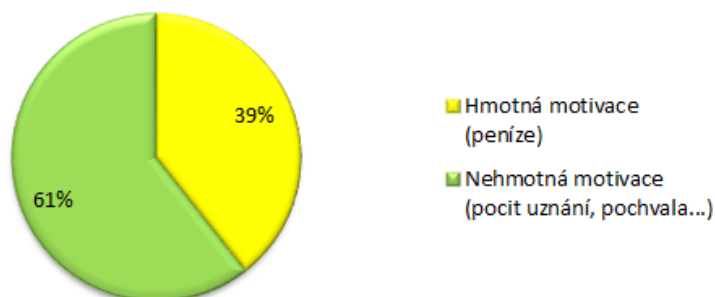
Bere Váš vedoucí ohled na Vaše názory?



Obrázek 9 – Graf 7: Zohledňování názorů zaměstnanců vedením společnosti

Součástí dotazníku byla také otázka, který druh motivace je pro zaměstnance důležitější. Zda je to motivace hmotná či nehmotná. Poněkud překvapivé byly výsledky, které ukázaly, že pro zaměstnance je důležitější nehmotná motivace. Tato odpověď získala 61% hlasů. Na výsledcích tohoto šetření lze názorně vidět, že pro zaměstnance není důležitá pouze hmotná motivace, tzn. finanční ohodnocení. Stejný princip fungoval i ve společnosti Baťa, a.s. Hmotná motivace byla pro zaměstnance důležitá, nemalou roli ale hrály i ostatní formy motivace jako je pochvala či pocit uznání.

Který druh motivace je pro Vás v pracovním prostředí důležitější?

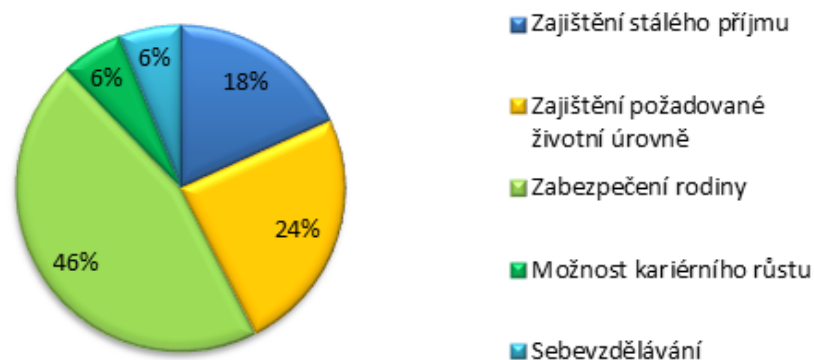


Obrázek 10 – Graf 8: Důležitost jednotlivých druhů motivace

Následující otázka se zabývala hlavním motivem výkonu práce zaměstnanců společnosti Kapitol, a.s. Nejvíce hlasů (46%) získala možnost „Zabezpečení rodiny“. Druhý nejčastější motiv představuje zajištění požadované životní úrovně. Tuto odpověď zvolilo 24% respondentů. O 6% méně získala odpověď „Zajištění stálého příjmu“ a na posledním místě se umístily odpovědi „Sebevzdělávání“ a „Možnost kariérního růstu“. Ty získaly 6% hlasů.

Při komparaci bylo zjištěno, že všechny tyto motivy působily i ve společnosti Baťa, a.s. A všechny tyto aspekty zaměstnání ve společnosti Baťa, a.s. splňovalo. Zabezpečení rodiny probíhalo jak dostatečně vysokým finančním ohodnocením, tak zajištěním obydlí ve formě tzv. baťovských domků. Tímto způsobem měli zaměstnanci továrny zajištění i požadovanou životní úroveň, a pokud svou práci odváděli pečlivě a s nejlepším vůlí, i stálý příjem. Tomáš Baťa si totiž schopných zaměstnanců vážil a dokázal je dostatečně ohodnotit. Co se týká sebevzdělávání i na to Tomáš Baťa myslel. Jak již bylo řečeno, bylo vystavěno mnoho škol a vzdělávacích zařízení. Kariérní růst si mohl vysloužit téměř každý. Pokud Tomáš Baťa viděl, že je pracovník na práci nadaný a má předpoklady pro vyšší pozici, neměl problém jej obsadit do vyšší funkce. I to bylo pro zaměstnance firmy Baťa, a.s. dostatečným motivem pro poctivé vykonávání práce.

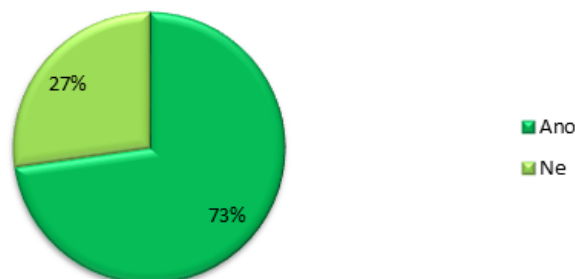
Co pro Vás představuje hlavní motiv pro výkon práce?



Obrázek 11 – Graf 9: Hlavní motivy zaměstnanců pro výkon práce

Poslední otázka se zabývá názory Tomáše Bati. Zaměstnanci společnosti Kapitol, a.s. měli odpovědět, zda je tyto názory nějak ovlivnily v pracovním prostředí a výkonu. Tuto otázku jsem do dotazníku zakomponovala, protože vím, že vedení Zlínského ředitelství, kde byl dotazník situován, využívá často názorů Tomáše Bati právě k motivaci svých zaměstnanců. V následujícím grafu je zobrazena struktura odpovědí. Naprostá většina respondentů zvolila odpověď „Ano“. Pouze 27% nebylo názory Tomáše Bati ovlivněno.

Ovlivnily názory Tomáše Bati Váš přístup k práci?



Obrázek 12 – Graf 10: Vliv Tomáše Bati na zaměstnance

V následující tabulce je vyobrazena komparace společnosti Kapitol, a.s. a Baťa, a.s. V tabulce jsou zahrnuty pouze nejdůležitější aspekty motivačního systému.

Tabulka 2 – Komparace motivačních systémů

	Kapitol, a.s.	Baťa, a.s.
Vnitřní motivace	✓	✓
Soutěže na pracovišti	✓	✓
Mimořádné prémie	✓	✓
„Náš zákazník – náš pán“	✓	✓
Ubytování zaměstnanců	X	✓
Možnost kariérního růstu	✓	✓
Vzdělávání zaměstnanců	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky lze vidět, že se obě společnosti téměř ve všech aspektech shodují. Jak ve společnosti Kapitol, a.s., tak ve společnosti Baťa, a.s. působí vnitřní i vnější motivace. Vnější motivace probíhá především pořádáním pravidelných i mimořádných soutěží. Součástí vnější motivace u obou společností jsou také mimořádné prémie. U firmy Baťa, a.s. lze zmínit mimořádné odměny například za nový nápad, který zlepšil fungování výrobního procesu. U společnosti Kapitol, a.s. mají zaměstnanci možnost získat mimořádné prémie například při splnění určitého objemu prodeje.

Také heslo „Náš zákazník – náš pán“ je v obou firmách velmi důležité. Tomáš Baťa dbal při výrobě obuvi především na blaho zákazníka. Jeho zásadou bylo vyrábět tak, aby byl spokojený zákazník i výrobce. Stejně tak ve společnosti Kapitol, a.s. jsou potřeby klienta na prvním místě a veškerou svou činnost přizpůsobují zaměstnanci právě klientovi.

Dalším bodem je poskytování ubytování zaměstnancům. V tomto bodě se však společnosti rozcházejí. Domy pro své zaměstnance budoval pouze Tomáš Baťa.

Co se týká kariérního růstu, i ten je v obou společnostech umožněn každému zaměstnanci. Ve společnosti Baťa, a.s. byl zaměstnanec povyšován na základě pracovních dovedností a charakterových vlastností. Stejně požadavky musí splňovat i zaměstnanci společnosti Kapitol, a.s., kteří svůj kariérní postup ovlivňují nejvíce sami a to snahou a ochotě věnovat práci dostatečný čas.

I ke vzdělávání zaměstnanců mají obě společnosti podobný přístup. Zastávají názor, že každý zaměstnanec má mít možnost stále se vzdělávat a učit se od ostatních. Z tohoto důvodu založil Tomáš Baťa mnoho vzdělávacích zařízení a společnost Kapitol, a.s. pořádá pro své zaměstnance poměrně časté školení ohledně různých produktů.

Lze tedy říci, že Tomáš Baťa je pro společnost Kapitol, a.s. inspirací a funguje podle většiny jeho zásad.

13 VYHODNOCENÍ ANALÝZY A VYTVOŘENÍ DOPORUČENÍ

K analýze motivačního systému ve firmě Kapitol, a.s. a následné komparaci se společností Baťa, a.s. byl využit kvantitativní výzkum. Doporučení pro společnost Kapitol, a.s. jsem tedy založila na odpovědích respondentů, které z toho výzkumu vyplynuly. V dotazníkovém šetření byly zahrnuty dvě otevřené otázky, ve kterých zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor ohledně dalších forem motivace ve společnosti a vedení společnosti. Doporučení pro společnost tedy reaguje na odpovědi respondentů.

1. Další formy motivace

Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci měli možnost vyjádřit se k tomu, jaké další formy motivace by ve své společnosti uvítali. Jedním z požadavků byl program, který by zaměstnance zabezpečil na penzi. Řešení tohoto problému vidím ve zřízení speciálního fondu pro zaměstnance. Tento fond, který se stal velkým motivačním faktorem, využíval ve své továrně i Tomáš Baťa.

Společnost Kapitol, a.s. vyhrává již několikátým rokem soutěže o nejlepší finanční poradenství, součástí výhry je finanční odměna. Tato finanční odměna by mohla být využita právě ke zřízení a vedení fondu, ze kterého by bylo zaměstnancům pravidelně přispíváno na penzi. Aby nebyla tato situace pro vedení společnosti finančně příliš náročná, zvolila jsem pro vyplácení příspěvku určité podmínky. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě méně než 5 let, by si měsíčně sami odkládali určitou část výdělku na penzi, a to například 3% z výplaty. Až po dosažení 5 let pracovního poměru u společnosti, by na zajištění penze začal přispívat také zaměstnavatel, a to například částkou 500 Kč měsíčně na zaměstnance. Pokud by tato situace byla zavedena v tomto roce lze vyčíslit náklady na realizaci příspěvku na penzi. V současné době je ve společnosti celkem 27 zaměstnanců, kteří zde pracují více než 5 let. Pro firmu by to tedy znamenalo 13 500 Kč měsíčně.

Možnost příspěvku na penzi sebou bohužel přináší také určitá rizika. Jedním z nich je například nedostatek finančních prostředků do budoucna, pokud by se firmě ve zmíněných soutěžích v následujících letech nedařilo. V takovém případě by bylo potřeba podmínky příspěvku na penzi upravit.

Další požadavek se týkal vzdělávání na nábor a prodejní dovednosti. Zde bych opět aplikovala přístup Tomáše Bati. Tuto situaci lze přirovnat k jeho Škole pro prodavače. Nikdo se nenarodil se schopností prodat všechno a každému, ovšem Tomáš Baťa chtěl, aby jeho prodavači byli ti nejlepší a podle toho se o ně staral. Ve společnosti Kapitol, a.s. doporučuji stejný přístup. Pokud mají zaměstnanci zájem o další vzdělávání, je potřeba jejich přání

vyslyšet a uspořádat speciální školení na toto téma. Současně by podle mého názoru bylo prospěšné pořádat pravidelná setkání zaměstnanců společnosti s „nováčky“ a vyslechnout jejich názory na chod společnosti, popřípadě jejich nápady na zlepšení prodeje. Tyto nápady následně mohou zefektivnit nábor dalších zaměstnanců.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyjádřili také požadavek na více možností pro získání prémie. V tomto případě bych opět volila systém, který fungoval ve společnosti Baťa, a.s. Již zde bylo zmíněno, že pokud zaměstnanec přišel s novým nápadem jak zefektivnit a tím zlevnit výrobní proces, byl odměněn. Odměna byla finanční a představovala ji částka, kterou firma zavedením tohoto nápadu ušetřila za rok. Tak dostal zaměstnanec jednorázově vyplacenou svou odměnu, za kterou si v té době mohl pořídit třeba dům. Ovšem ani zaměstnavatel na tom netratil. Jednorázově sice zaplatit vyšší obnos, ale ve srovnání s tím, kolik peněz mu tento nápad ušetřil za všechny dílny, byla tato částka zanedbatelná. Tak byl spokojen zaměstnanec i zaměstnavatel a zaměstnanci měli motivaci k tomu, aby práci nedělali pouze automaticky, ale aby u ní také přemýšleli. Společnosti Kapitol, a.s. bych tedy touto formou doporučila motivovat také své zaměstnance. Za každý nový nápad, který například zefektivní prodej, by dostávali mimořádné prémie. Navíc tento návrh pro firmu nepředstavuje téměř žádné riziko. Jedinou hrozbu zde představuje možnost, že dané nápady nebudou tak efektivní jak se očekávalo. Je proto třeba každý návrh předem pečlivě prozkoumat.

2. Vedení společnosti

Z dotazníkového šetření vyplynuly také poznámky k vedení společnosti. První poznámka se týkala zastaralosti systémů ve společnosti. I zde se dá aplikovat jedna ze zásad Tomáše Bati a to ta, že lidé musí umět spolupracovat. Jisté je, že jeden člověk nevymyslí tolik nových inovací jako větší skupina lidí. Tomáš Baťa to věděl, a proto ho názory zaměstnanců zajímaly. Tento systém doporučuji i ve společnosti Kapitol, a.s. Jednou z možností jak tento systém uplatnit je například pořádání pravidelných setkání zaměstnanců s vedením společnosti. Tato setkání by představovala příležitost pro ty, kdo mají nějaký nový nápad a chtějí ho sdílet s ostatními. Zároveň by zde tento nápad byl projednán tak, aby mohli vyjádřit názor i ostatní pracovníci. Pokud by byl nápad shledán pro firmu jako přínos, byl by přednesen Radě pro inovaci a rozvoj. Ta by rozhodla, jestli tento nápad do společnosti aplikuje nebo ne.

Dalším z problémů ve společnosti je podle zaměstnanců pomalé přijímání změn a liknavost rozhodování. V tomto případě bych se zaměřila na vedení společnosti. I Tomáš Baťa věděl, že ve vedoucí pozici musí být člověk schopný dobře se rozhodovat. Proto pokud je ve společnosti problém s nedostatečnou rychlostí rozhodování a přijímání změn, bylo by vhodné pověřit tímto úkolem jednoho či více specializovaných pracovníků. To může být provedeno například speciálními testy osobnosti, které ukáží, kdo z pracovníků má pro výkon této funkce nejlepší předpoklady. Pokud by se v testu osvědčil některý pracovník z vedení společnosti, byla by mu přidělena nová funkce. Náplní této funkce by byla specializace na co nejrychlejší a přitom nejlepší výkon požadovaných změn. V případě, že by se pro tuto funkci nenašel vhodný kandidát ve vedení společnosti, doporučuji najmout do společnosti nového pracovníka, který by se řešením tohoto problému zabýval.

Závěrem bych ráda shrnula doporučení pro společnost Kapitol, a.s. Zaměstnanci se vyjádřili k některým nedostatkům ve společnosti. Na základě toho navrhuji zavést další formy motivace v podobě podpůrného fondu pro zaměstnance a více možností vzdělávání zaměstnanců. Další doporučení se týká vedení společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci nejsou spokojeni s některými způsoby vedení společnosti. Na základě toho, doporučuji ve společnosti především umožnit pracovníkům vyjádřit svůj názor na fungování společnosti a to prostřednictvím pravidelných společných sezení. Kvůli zastaralosti systémů a liknavosti rozhodování také společnosti navrhuji vybrat ze stávajících pracovníků, či v případě nedostatku pracovníků najmout nového zaměstnance, na funkci specializující se právě na změny a rozhodování ve společnosti.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat motivační systémy ve společnosti Kapitol, a.s. a Baťa, a.s. do roku 1945 a u těchto systémů následně provést komparaci.

V první části byla definována motivace a základní pojmy, které s ní souvisí. Následně byly zmíněny zdroje a nejznámější teorie motivace, hlavní typy motivace, faktory ovlivňující motivaci a motivace v organizaci. Na konci teoretické části byla krátce rozebrána problematika stylů vedení lidí v organizaci.

V úvodu druhé části je představena společnost Kapitol, a.s. a rozebrán motivační systém, který je v této společnosti využíván. Zjišťování probíhalo pomocí spolupráce s ředitelem společnosti a prostřednictvím dotazníku. Zjištěná fakta byla následně porovnána s motivačním systémem, který byl využíván ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945.

Na základě komparace těchto dvou společností bylo zjištěno, že firma Kapitol, a.s. využívá k motivování svých pracovníků některé z prvků řízení využívaných ve společnosti Baťa, a.s.

Jelikož je odměňování každého pracovníka ve společnosti Kapitol, a.s. individuální a závislé na jeho vlastní iniciativě, je zde motivování pracovníků velmi důležitým faktorem. Vedení společnosti si je tohoto faktu vědomo, a proto se aktivně snaží své zaměstnance motivovat k pracovní činnosti. Tato motivace probíhá především prostřednictvím různých soutěží. To je hlavní společný rys motivačních systémů společností Kapitol, a.s. a Baťa, a.s.

Jednou z hlavních částí bakalářské práce bylo prozkoumání motivačního systému ve společnosti Kapitol, a.s. a spokojenosti zaměstnanců s daným způsobem vedení společnosti. Šetření probíhalo prostřednictvím kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Dotazníkové šetření splnilo svůj účel. Zaměstnanci vyjádřili svůj názor na využívaný motivační systém a vedení společnosti. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci společnosti Kapitol, a.s. využívané formy motivace vítají a dokonce vyjádřili názor, že by těchto možností uvítali více.

Motivační systém využívaný ve firmě Baťa, a.s. do roku 1945 je i v dnešní době přínosem a inspirací pro mnohé firmy. Jednou z nich je také společnost Kapitol, a.s. Proto i když firma již některé z principů využívaných Tomášem Baťou aplikuje, závěrem práce došlo k vypracování dalších návrhů, které by mohly být pro firmu přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 9788024714073.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 9788024728902. Dostupné také z:
http://toc.nkp.cz/NKC/200907/contents/nkc20091927017_1.pdf
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 stran. ISBN 9788024752587.
- BAŤA, Tomáš, 2016. *Reflections and speeches*. Third edition. Zlín: Tomas Bata Foundation, 381 stran. ISBN 9788090589698.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 9788025122358.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 129 s. ISBN 9788074540868.
- CEKOTA, Antonín, 2004. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 272 s. ISBN 8073182203.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2015. *Stopami Tomáše Bati*. II. upravené vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 99 stran. ISBN 9788074545238.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela et al., 2015. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Vydání: první. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 169 stran. ISBN 9788074545672.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721583.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. Expert. ISBN 8024713004.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. Expert. ISBN 9788024721491.

- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 8090210589.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO, 2012. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 526 s. Expert. ISBN 9788024742755.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xii, 378 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074000034.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788071798934. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200706/contents/nkc20071709811_1.pdf
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 102 s. Management do kapsy. ISBN 8073670100. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=service&doc_library=UTB01&doc_number=000034914&line_number=0002&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024721286.
- GARLÍK, Vratislav, 1990. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 66 s. ISBN 8020501606.
- HAJNÝ, Pavel, 2016. *Tomáš Baťa zblízka*. Praha: Dobrovský s.r.o. Knihy Omega. ISBN 9788073903077.
- HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024724751. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000037734&item_sequence=000070
- HODÁČ, František Xaver, Jan HERMAN a Zdeněk POKLUDA, 2015. *Tomáš Baťa: život a práce hospodářského buditele*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 525 stran. Inspirace Baťa. ISBN 9788074545245.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 394 s. ISBN 9788024743370.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973. Dostupné také z:
http://toc.nkp.cz/NKC/201004/contents/nkc20102031046_1.pdf

KOLMAN, Luděk, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 191 s. ISBN 9788072018925.

LAUFER, Hartmut, 2008. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 162 s. Management. ISBN 9788024724454.

LUDWIG, Petr, 2013. *Konec prokrastinace: jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 271 s. Briquet. ISBN 9788087270516. Dostupné také z:
<http://www.obalkyknih.cz/file/toc/69265/pdf>

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265X.

MCGRATH, James a Bob BATES, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 261 stran. ISBN 9788072613823.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. I/11, kart. 0854, inv. č. 15

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1013, inv. č. 24

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1016, inv. č. 36

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1017, inv. č. 40

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1019, inv. č. 43

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 9788072611867.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 8024712237.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024719917.

POKLUDA, Zdeněk, 2011. *Baťův Zlín: budování průmyslového a zahradního města (1906-1943) = Bata's Zlin : building an industrial and garden city (1906-1943)*. Zlín: Esprint Zlín ve spolupráci s Nadací Tomáše Bati, 24 s. ISBN 9788025493632.

POKLUDA, Zdeněk, 2015. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. 3., rozš. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 81 s. ISBN 9788090589612.

POKLUDA, Zdeněk, 2015. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. 2. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 61 s. ISBN 9788090589636.

RYBKA, Zdeněk, 2016. *Základní zásady Baťova systému řízení*. Čtvrté vydání. Zlín: Fosfa a.s., 134 stran. ISBN 9788090654013.

RYBKA, Zdeněk, 2016. *Základní zásady Baťova systému řízení*. Čtvrté vydání. Zlín: Fosfa a.s., 134 stran. ISBN 9788090654013.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. Expert. ISBN 9788024746449. Dostupné také z: http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000069142&item_sequence=000040

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 stran. Manažer. ISBN 9788024758701.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 168 s. ISBN 8024704056.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. První vydání. Praha: Grada, 157 stran. Manažer. ISBN 9788027102273.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 570 s. Finanční řízení. ISBN 9788024743721.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 324 s. Expert. ISBN 9788024740058.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024723617. Dostupné také z:

http://katalog.k.utb.cz/F/?func=item-hold-request&doc_library=UTB50&adm_doc_number=000036929&item_sequence=000100

Internetové zdroje

Kapitol, a.s. - financím dáváme smysl © 2013. [online].[cit. 2017-05-06]. Dostupné z:

[http://www.Kapitol, a.s..cz/kdo-jsme](http://www.Kapitol,a.s..cz/kdo-jsme)

Jak Baťa obul svět © 2013. [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z:

<http://markething.cz/jak-bata-obul-svet-cast-1>

Interní zdroje

Interní zdroje společnosti Capitol, a.s.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Maslowova pyramida potřeb (Nenadál, 2008, s. 200)	17
Obrázek 2 – Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	33
Obrázek 3 – Graf 1: Podíl jednotlivých druhů motivace ovlivňující výkon pracovníků.....	48
Obrázek 4 - Graf 2: Vliv motivace na pracovní výkon.....	49
Obrázek 5 – Graf 3: Názory na míru motivace ve společnosti	49
Obrázek 6 – Graf 4: Názory zaměstnanců na další formy motivace	50
Obrázek 7 – Graf 5: Názory zaměstnanců na finanční ohodnocení	51
Obrázek 8 – Graf 6: Názory na vedení společnosti	51
Obrázek 9 – Graf 7: Zohledňování názorů zaměstnanců vedením společnosti	52
Obrázek 10 – Graf 8: Důležitost jednotlivých druhů motivace	52
Obrázek 11 – Graf 9: Hlavní motivy zaměstnanců pro výkon práce.....	53
Obrázek 12 – Graf 10: Vliv Tomáše Bati na zaměstnance	54
Obrázek 13 – Logo a akcionáři (Kapitol, a.s. - financím dáváme smysl, © 2013)	69
Obrázek 14 – Reklamní plakát „Baťa drtí drahotu“ (Jak Baťa obul svět, © 2013).....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Délka pracovního poměru ve společnosti Kapital, a.s.	47
Tabulka 2 – Komparace motivačních systémů	54

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Obrázky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

- 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti Kapitol, a.s.?
- 2) Seřad'te jednotlivé druhy motivace podle toho, co má na Váš výkon největší vliv
(1 - nejméně, 5 - nejvíce)
- 3) Ovlivňuje motivace Váš pracovní výkon?
- 4) Myslíte si, že je motivace ve Vaší společnosti dostatečná?
- 5) Uvítali byste ve Vaší společnosti další formy motivace?
- 6) Pokud ano, uveďte jaké (nepovinná otázka)
- 7) Myslíte si, že finanční ohodnocení odpovídá Vašemu výkonu?
- 8) Jste spokojen/a se stylem vedení ve Vaší společnosti?
- 9) Pokud ne, uveďte, co Vám nevyhovuje (nepovinná otázka)
- 10) Bere Váš vedoucí ohled na Vaše názory?
- 11) Který druh motivace je pro Vás v pracovním prostředí důležitější?
- 12) Co pro Vás představuje hlavní motiv pro výkon práce?
- 13) Ovlivnily názory Tomáše Bati Váš přístup k práci?

PŘÍLOHA P II: OBRÁZKY



Obrázek 13 – Logo a akcionáři (Kapitol, a.s. - financím dáváme smysl, © 2013)



Obrázek 14 – Reklamní plakát „Baťa drtí drahotu“ (Jak Baťa obul svět, © 2013)