

Analýza systémů motivování spolupracovníků ve firmě Baťa a. s. do roku 1939 a jejich aplikace do současné vybrané firmy

Karolína Nováková

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Karolína Nováková**
Osobní číslo: **M17925**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza systému motivování spolupracovníků ve firmě Baťa a.s. do roku 1939 a jejich aplikace do současné vybrané firmy**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti motivování.

II. Praktická část

- Analyzujte systém motivace ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě s motivačním systémem ve firmě Baťa a.s. do roku 1939.
- Na základě provedené komparace navrhnete nástroje pro implementaci zásad motivace pracovníků podle firmy Baťa a.s. do roku 1939 do vybrané firmy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- ELLIOT, Andrew J., Carol S. DWECK a David S. YEAGER. *Handbook of competence and motivation: theory and application*. Second edition. New York: The Guilford Press, 2017, 722 s. ISBN 9781462529605.
- JELÍNEK, Marian a Jiří KUCHAR. *Motivace: mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent, 2013, 70 s. ISBN 9788072814589.
- JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ. *Neztratte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 2017, 198 s. ISBN 9788026211969.
- NELSON, Bob. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Praha: Dobrovský, 2017, 107 s. ISBN 9788073905088.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítíková**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk 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 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 – 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 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem 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 bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Karolína Nováková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na výzkum v oblasti systémů motivace spolupracovníků. Smyslem teoretické části je vymezení základních pojmů v oblasti motivace a motivace na pracovišti, ve kterém autor popisuje také aktuální témata probírané na vědeckém poli. V praktické části pak představí nastavení systémů motivace ve firmě Baťa a. s. do roku 1939, popíše vybranou firmu, analyzuje principy systémů motivace ve vybrané firmě, kterou následně srovná se systémy motivace firmy Baťa a.s. do roku 1939 a doporučí její vhodné úpravy pro vedení vybrané firmy a její systémy motivace. V případě uspokojivých výsledků nastaveného motivačního systému vybrané firmy (pobočky), jej doporučí jako vzor pro inspiraci a benchmarking v dalších firmách (pobočkách) společnosti.

Klíčová slova: motivace, stimulace, zóny, vzdělávání, motivační systém, Baťa a. s.

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on research in the field of employee motivation systems. The purpose of the theoretical part is to define the basic concepts in the field of motivation and motivation in a workplace, in which the author also describes current topics discussed in the scientific field. In the practical part, he introduces the setting of motivation systems in the company Baťa a. S. Until 1939, describes the selected company, analyzes the principles of motivation systems in the selected company, which is then compared with the motivation systems of Baťa a.s. by 1939 and will recommend its appropriate modifications for the management of the selected company and its motivation systems. In the case of satisfactory results of the current motivation system of the selected company (branch), recommend it as a model for inspiration and benchmarking in other companies (branches) of the company.

Keywords: motivation, stimulation, zones, education, motivation system, Bata a. s.

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Mgr. Gabriele Končítíkové za odborné vedení a cenné rady, jež mi při psaní této práce poskytla.

Děkuji také své rodině, partnerovi a přátelům, kteří mi byli při psaní této práce, a i v rámci celého studia velkou oporou.

„Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mně stála nejtvrděší práci. Nehledejte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.“ Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 TEORIE MOTIVACE	11
1.1 MOTIVACE, MOTIV	11
1.2 STIMULACE, STIMUL.....	14
1.3 RETIKULÁRNÍ AKTIVAČNÍ SYSTÉM	15
1.4 TEORIE DUŠEVNÍ POHODY	16
1.4.1 Easterlinův paradox.....	18
2 TEORETICKÉ POJMY V OBLASTI MOTIVACE NA PRACOVÍŠTI.....	20
2.1 PODNĚCOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	20
2.2 ZÓNY.....	23
2.3 REZILIENČNÍ OPTIMUM.....	24
2.4 HÉDONICKÁ ADAPTACE.....	29
3 SHRUTÍ.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 FIRMA BAŘA A. S. DO ROKU 1939	35
4.1 VZDĚLÁVÁNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAŘA.....	36
4.2 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY FIRMY BAŘA.....	37
4.3 SHRUTÍ ANALÝZY FIRMY BAŘA A. S. DO ROKU 1939	41
5 VYBRANÁ FIRMA	43
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	43
5.2 MOTIVAČNÍ SYSTÉMY VYBRANÉ FIRMY.....	44
5.3 ANALÝZA INTERNÍCH PROBLÉMŮ A VÝZEV	48
6 KOMPARACE SYSTÉMŮ MOTIVACE FIRMY BAŘA A. S. DO ROKU 1939 A VYBRANÉ FIRMY	49
6.1 KOMPARACE SYSTÉMŮ MOTIVACE FIREM (GAP ANALÝZA)	49
6.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
6.3 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI A KOMENTÁŘE K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETŘENÍ.....	59
7 NÁVRHY NA IMPLEMENTACI	61
7.1 INTERNÍ MARKETING	61
7.2 PŘÍSNÝ VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	62
7.3 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ SKRZE ZÁKLADNÍ ŽIVOTNÍ STANDARD	63
8 DOPORUČENÍ.....	65

8.1	VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH SYSTÉMŮ	65
8.2	AKREDITOVANÉ VZDĚLÁVÁNÍ	66
8.3	PRACOVNÍ DESATERO + 30 BAŤOVSKÝCH RAD PRO PODNIKATELE	66
ZÁVĚR		67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		71
SEZNAM OBRÁZKŮ		72
SEZNAM GRAFŮ		73
SEZNAM TABULEK.....		74
SEZNAM PŘÍLOH.....		75

ÚVOD

Systémy motivací a jejich působení na člověka jsou jedny z velmi aktuálních témat, které jsou popisované i v nejprestižnějších vědeckých časopisech jako například v Proceedings of the National Academy of Sciences. Proto nejen z důvodu aktuálnosti, ale také z prosté nadšenosti k tomuto tématu, popisují rozdíly systémů motivace mezi firmou Baťa a. s. do roku 1939 a vybranou firmou (pobočkou) v České republice. Obě firmy jsou mi velice blízké a ráda bych rozšířila své vědomosti nejen o tomto tématu, ale především o těchto firmách.

Bakalářská práce popisuje systémy motivace v rámci základních pojmů, a také motivaci na pracovišti spolu s aktuálními tématy probírané na vědeckém poli. Záměrem praktické části je popsat nastavení systémů motivace ve firmě Baťa a. s. do roku 1939, analyzovat principy systémů motivace ve vybrané firmě a následně tyto systémy motivace srovnat s firmou Baťa a. s. do roku 1939 a v případě potřeby doporučit její vhodné úpravy pro vybranou firmu.

Prostřednictvím analýzy aktuálního nastaveného systému motivace ve vybrané firmě, a její následné komparace s firmou Baťa a. s. do roku 1939, dosáhnout hlavního cíle bakalářské práce, kterým jsou návrhy pro zlepšení nastavení systému motivace ve vybrané firmě. Dílčím cílem je také možnost využití nastaveného motivačního systému vybrané firmy (pobočky), jako vzor pro inspiraci a benchmarking v dalších firmách (pobočkách) společnosti. To však pouze za předpokladu, že měření spokojenosti spolupracovníků vybrané firmy (pobočky), jež je součástí bakalářské práce, dosáhne uspokojivých výsledků.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce je zaměřena na analýzu systémů motivace firmy Baťa a. s. do roku 1939 a vybrané firmy.

Hlavním cílem bakalářské práce jsou návrhy pro zlepšení nastavení systému motivace vybrané firmy na základě komparace s firmou Baťa a.s. do roku 1939.

Dílním cílem je také měření spokojenosti spolupracovníků vybrané firmy (pobočky) s tímto systémem, který je v případě uspokojivých výsledků nastaveného motivačního systému, možné využít jako vzor pro inspiraci a benchmarking v dalších firmách (pobočkách) společnosti.

Níže jsou popsány metody, jež jsou využity při zpracování této práce:

Teoretické metody

- Analýza – metoda jež slouží k získání poznatků při studiu ve stanovené oblasti.
- Analýza archivních reálií – hloubková analýza dochovaných materiálů za účelem extrapolování dat pro komparaci a implementaci návrhových opatření.
- Abstrakce – metoda, využívající se pro vytažení relevantních informací v rámci odlišností a jedinečností zkoumané oblasti.
- Indukce – metoda, která se využívá pro definování obecných závěrů na základě analýzy, jež je možno doplnit dedukcí (definování nových závěrů).

Empirické metody

- Dotazování – metody jako je rozhovor sloužící ke zjištění relevantních informací, které nejsou zjevné.
- Kvalitativní dotazníkové šetření – jež vychází z indukce a používá se pro získání relevantních nenumernických dat.
- Porovnávání – metoda jejímž principem je komparace dvou subjektů, jež jsou v dané oblasti zkoumány.
- Projekční metody – jež slouží jako představování vlastní budoucnosti či cílů.

Analytické metody

- GAP analýza – metoda jež se používá pro nalezení nesrovnalostí a odkrytí příležitostí mezi zvolenými subjekty v dané oblasti.
- Interview – metoda využita v rámci konzultace s vedením firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE MOTIVACE

První kapitola pojednává o obecných pojmech týkajících se motivace a zmiňuje zajímavé teorie a pojmy, které popisují různí spisovatelé v rámci této problematiky.

1.1 Motivace, motiv

I přesto, že se v manažerské praxi slova motivace a stimulace málokdy rozlišují, je mezi nimi přeci jen rozdíl. Je však pravdou, že obě mohou působit souběžně, a také se mohou vzájemně doplňovat. Proto se většina autorů zabývá jejich kombinací při působení na člověka, nebo rovnou zmiňují samotnou motivaci bez stimulace. (Plamínek, 2010, s. 14)

Motiv

Motiv je daná příčina činnosti, která je zaměřená na jasný cíl. Ta má určitou sílu a může ovlivnit kvalitu, a taky intenzitu chování. (Hartl a Hartlová, 2010, s. 319)

Motivy neboli také vnitřní pohnutky, se projevují tak, že určitá osoba směřuje k danému cíli, což může být mentální stav či objekt. Člověk má tedy za cíl něco získat, něčeho dosáhnout, anebo chce naopak něčemu uniknout. Motivů existuje celá řada, jako například motiv soutěživosti, motiv moci, motiv úspěchu atd. Motivy jednoduše můžeme rozdělit do následujících okruhů:

- sebezáchovné motivy;
- stimulační motivy;
- sociální motivy;
- individuální psychické motivy. (Plháková, 2004, s. 319-320)

Do sebezáchovných motivů Plháková (2004, s. 320-321) zahrnuje například hlad, žízeň, motivy zajišťující individuální přežití a reprodukci apod.

Stimulační motivy se zaměřují spíše na vyhledávání nestandardních prožitků, vzrušení, zvědavost a hravost daného člověka či jeho přesný opak, kterým je útlum a snížení vnitřního napětí. (Plháková, 2004, s. 357)

Sociální motivy naopak řeší subjektivní prožívání, regulace a ovlivňování mezilidských vztahů. Do tohoto okruhu spadá výkonová motivace, která se projevuje realizací úkolů na dané úrovni, přičemž jsou uplatňovány schopnosti člověka k překonání určitých překážek a dosažení úspěchu. Výkonová motivace řeší například také vyhnutí se neúspěchu. Dalším

ze sociálních motivů, sdružování čili afiliace, je především o kontaktu s druhými lidmi. V rámci těchto motivů je identifikována také potřeba dosahovat cíle a potřeba moci, která popisuje ovlivňování či řízení dění ve společnosti. (Plháková, 2004, s. 371)

Afiliaci, potřebu moci i dosahování záměrů blíže vysvětluje také Mazák (2010, s. 45), které popsal McClelland v teorii potřeb. Objasňuje, že člověk má vždy jednu z výše zmíněných potřeb dominantnější. V McClellandově výzkumu, který proběhl v USA vyšlo najevo, že manažeři mají vysokou potřebu moci leč jim chybí vysoká potřeba dosahování jejich cílů i potřeba sounáležitosti. Základem úspěchu manažera je však kombinace všech tří potřeb současně.

Okruh individuálních psychických motivů směřuje k dosažení duševního zdraví a ke snaze nalézt smysl života, například potřebou sebeurčení nebo svobodnou vůlí a vzdorem. (Plháková, 2004, s. 382)

Individuální intuitivní motivy jsou nejsilnější ze všech motivů. Jde o určité splnutí, ponoření se do činnosti a také o vášni, kterou chováme k samotné aktivitě. (Jelínek a Kuchař, 2013, s. 23)

Čtyři výše zmíněné okruhy motivů jsou již dlouhé roky zkoumány hlouběji, a tak do nich spadá mnoho různých teorií. Nad těmito teoriemi uvažovali jak Sigmund Freud v rámci pudové teorie, Henry Murray prostřednictvím teorie psychogenních potřeb nebo také známý Abraham Maslow s jeho hierarchií potřeb a mnoho dalších. (Plháková, 2004, str. 320)

Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb

Jedná se o jednu z nejznámějších teorií, která popisuje rozpad všech potřeb od těch nejzákladnějších (nejnižších) až po ty nejvyšší, psychogenní. Maslow rozdělil tyto potřeby do pěti úrovní, ale zmíněné kategorie lze rozdělit na nižší (neboli deficientní) a vyšší potřeby. Hartl, Hartlová (2010, s. 179) i Plháková (2004, s. 369) považují mezi nižší, fyziologické potřeby zejména hlad, žízeň, spánek a sex. Vyšší potřeby představují pocit bezpečí, lásky, náklonnosti, sounáležitosti, potřeby ocenění, uznání a seberealizace. Pokud člověk neuspokojí potřeby nižší úrovně (alespoň do jisté míry), nemůže dojít k uspokojení vyšších potřeb.

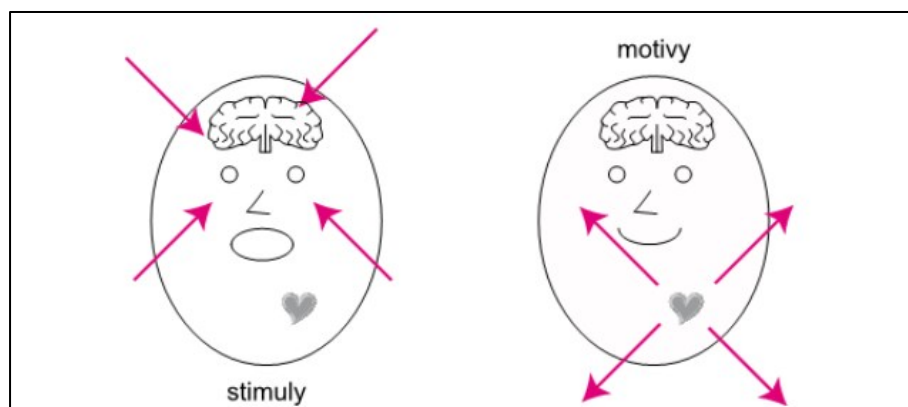
Gordon-Smith a Staňková (2010, s. 93) popisují Maslowovu motivační teorii v praxi, jako schopnost člověka odlišit osobní život od kariérního života. Což je velice důležité pro vedení lidí a jejich motivaci.

Motivace

Jeden z hlavních pojmů teoretické části je motivace. Motivace je jako vnitřní řídicí síla, která je odpovědná za zahájení, usměrňování a udržování chování, pomocí kterého chceme dosáhnout stanoveného cíle. Další z možných pojetí je: „*Motivační síla vzniklá působením vnější a vnitřní stimulace a její kognitivní interpretace.*“ (Hartl, Hartlová, 2010, s. 320)

Motivace je však často spojena s emocemi. Jelínek a Jetmarová (2017, s. 129) uvádí, že nejde jen o to, si motivaci zvyšovat větší emoční vazbou k dané činnosti, ale je potřeba mít také racionální náhled na tuto věc. Pokud je člověk emočně zapálený do aktivity, ale chybí mu pracovní inteligence, je dost pravděpodobné, že udělá (byť nevědomky a nechtěně) mnoho chyb.

Výše zmíněná potřeba sebeurčení blíže specifikuje další rozdělení motivace, a to na vnitřní a vnější motivaci. Vnitřní motivace vede ke konkrétní činnosti, u které nepotřebujeme odměnu (např. v podobě jakéhokoliv zisku, peněz, chvály), je vykonávána jednoduše pro radost. Vnější motivace je pravý opak a její aplikace vede k získání konkrétní odměny. (Pláhová, 2004, s. 383)



Obrázek 1 Stimulace vs Motivace (zdroj: Plamínek, 2010, str. 14)

Obrázek č. 1 zobrazuje rozdíl mezi motivy (vnitřními pohnutkami nebo také vnitřním světem) a stimuly, tedy vlivy vnějších podnětů a jejich působení na člověka ve vnější situaci.

Smysl motivace je však tvorba pozitivního přístupu k danému chování, procesu, ale i výsledku. Má jednu velkou nevýhodu, a tou je složitost. Pokud je žádoucí vzbudit v člověku motivaci, je potřeba o něm vědět větší množství informací. Jednak o tom, jaký má osobní život, vztah k sobě samému, k práci atd., tak i o samotném procesu motivace. (Plamínek, 2010, s. 14-15)

1.2 Stimulace, stimul

Stimulace a stimuly jsou ve srovnání s motivací jednodušší. Tyto pojmy budou popsány v následující kapitole.

Stimul

Stimuly, podněty nebo také vnější podněty jsou činitelé, kteří vyvolají v člověku aktivitu. Stimul, který má dostatečně silnou energii, vyvolá vzruch (impulz) a ten zmíněnou aktivitu.

Impulz je však spojen se zacílením, s pozorností a s afektivním postojem, proto velmi záleží na okolním vnímání člověka. (Hartl a Hartlová, 2010, s. 407)

Impulzy mohou být osobou vyhodnoceny jak kladně, tak i záporně. Právě toto hodnocení spouští reakce na daný impulz. Pokud například člověk vyhodnotí vnější podnět nepokojivě (negativně), může na základě toho změnit i své vnitřní prostředí, a to opět ovlivní jeho následnou reakci. Jedinec pak může mít narušen i průběh celého svého výkonu, kvůli nevhodným vnějším stimulům nebo lépe řečeno kvůli špatnému vyhodnocení těchto stimulů. V konečném důsledku je možné, že bude osoba při výkonu dělat chyby. Paradoxem je, že si tato osoba vnější stimulaci stejně vyhodnotí subjektivně a může tak dojít ke ztrátě její motivace. Jakmile se bude narušování vnitřního světa člověka opakovat, může dostat strach, aby chyby neudělal znovu. (Jelínek a Jetmarová, 2019, s. 15)

Stimulace

Stimuly mají oproti motivům jednu velkou nevýhodu. Vnitřní motivace může být samotnou hnací silou člověka, aniž by potřeboval vnější stimuly. Úkon, který má vykonat udělá, protože je v souladu s jeho vnitřním nastavením (subjektivním prostředím), neboť ho daná věc baví a naplňuje. Zatímco stimulace funguje na principu "udělej něco a dostaneš odměnu". Tato stimulace bude fungovat pouze do té chvíle, kdy bude vyplácena daná odměna.

Z výše zmíněných poznatků se tedy dá říct, že je motivace do jisté míry stálejší a jistější než stimulace. Plamínek (2010, s.15) také dodává, že prostřednictvím stimulace a jejího nevhodného použití, je možné se dostat až do určitých nátlaků, vydírání, manipulací a podvodů.

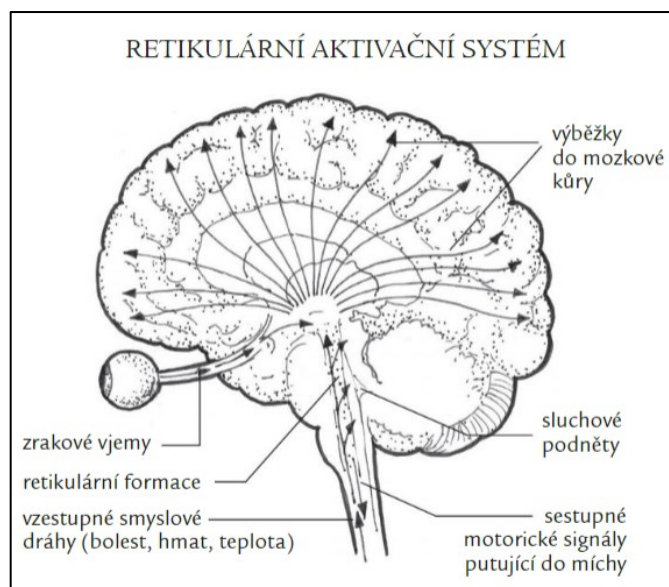
V další podkapitole je popsáno, jak pomocí svého vnitřního subjektivního prostředí dosáhnout kýžených výsledků.

1.3 Retikulární aktivační systém

RAS neboli retikulární aktivační systém má každý savec a nachází se v mozgovém kmeni. Přesněji řečeno se jedná o svazek nervových vláken neboli retikulární formace. RAS je velice důležitý pro lidské tělo z hlediska jeho vnitřních probíhajících procesů, jako je ku příkladu řízení stavu bdělosti nebo spánku, srdeční činnost, dýchání, vylučování, ovládání vědomí, a především také behaviorální reakce. (Peasovi, 2017, s.16)

Behaviorální reakce lze charakterizovat jako: „*Volní akty, které jsou orientovány na vnější prostředí, což následně a druhotně ovlivňuje prostředí vnitřní.*“ (Hartl a Hartlová, 2010, s. 485)

Peasovi (2017, s. 16–18) uvádějí proběhlé výzkumy ohledně RAS z poloviny 20. století, které ukázaly, že jde o síť neuronů a nervových vláken skrze nichž vstupují do mozku všechny informace. RAS v podstatě funguje jako filtr příchozích informací a dokáže ovlivnit všímavost i vzrušení člověka nebo také to, jaká informace se do mozku dostane či nedostane. RAS je kontrolní a řídicí středisko mozku, ve kterém se vnější vlivy prolínají s myšlenkami i pocity a společně ovlivňují motivaci. Toto kontrolní středisko tedy filtruje veškeré informace, hodnotí je a vybírá si pouze ty důležité. De facto jde o filtr, který vybírá určité zprávy od vědomí a předává je podvědomí. Mozek poté zavelí tělu, co a jak má provést, aby vyhovělo RAS. Proto poté člověk vyhledává informace z okolního prostředí, které souzní s jeho přesvědčením, s pocity a myšlenkami. Když RAS najde shodu, upozorní o ní oné vědomí.



Obrázek 2 Retikulární aktivační systém

(zdroj: Peasovi, 2017, s. 17)

Zajímavostí je také to, že pokud RAS nedokáže působit na mozkovou kůru dostatečně účinně, nezvyšuje aktivitu tak, jak je potřeba, dojde k určitým poruchám. Lidé mají právě proto lidé problémy se špatnou pamětí nebo potíže s učením či sebeovládáním. Opakem je například ADD – porucha pozornosti nebo ADHD, což je porucha pozornosti spojená s hyperaktivitou. Jde tedy o zvýšenou stimulaci retikulárního aktivačního systému na mozkovou kůru a ta vede k přecitlivělosti nebo neustálému neklidu člověka. (Peasovi, 2017, s. 19)

Právě onen RAS je spojen s ovládáním příchozích informací, které podporují naše přesvědčení. Budeme-li si tedy cokoliv myslet, v něco věřit, RAS dokáže filtrovat zprávy tak, aby posiloval naše přesvědčení. A naopak také záleží na našem přesvědčení, zda RAS pracuje pro posílení dané myšlenky či jejímu zavrnutí.

Jestliže tedy člověk chce, aby RAS fungoval “správně“ a podpořil jeho vnitřní přesvědčení, musí si stanovit myšlenku nebo cíl a na ty myslet. RAS poté bude filtrovat velký počet informací a najde to, co mu mozek přednastavil. Nepodstatné a nesouvisející informace jednoduše vynechá a svou pozornost bude rychleji zaměřovat na to, o čem mozek uvažuje. (Peasovi, 2017, s. 21-22)

1.4 Teorie duševní pohody

Teorie duševní pohody spadá do oblasti pozitivní psychologie. Předchůdce tohoto nejmladšího odvětví psychologie je mimo jiné Abraham H. Maslow, jež se zabýval psychologií osobnosti, a který je uveden již v první části této kapitoly (podkapitola 1.1 – Motivace, motiv s. 12). Hned po Sokratovi, Platonovi a Aristotelovi byl Maslow dalším člověkem, který použil pojem pozitivní psychologie a po něm ji roku 1998 definoval M. Seligman. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 10–11)

Dle Jelínka a Jetmarové (2017, s. 11) je rozpoznáno pět na sobě nezávislých prvků, které přispívají k duševní pohodě člověka. Jsou to:

- pozitivní emoce (positive emotion);
- zaujetí určitou činností (engagement);
- smysluplnost (meaning);
- pozitivní vztahy (positive relations);
- úspěšný výkon (accomplishment).

Pozitivní emoce

Pozitivní emoce jsou defacto synonymem pro příjemné životní prožitky a ty jsou člověkem vnímány a hodnoceny nejen racionálně, ale obzvláště emocionálně. Logicky vstřebané a emocionálně kladně podpořené dění je vnitřní pozitivní emoční prožitek, který se v těle uloží. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 11–12)

Flow neboli zaujetí určitou činností

Hartl a Hartlová (2010, s. 154) definují “flow“ jako duševní stav člověka, jenž vykonává určitou činnost, do které je zcela ponořen a je jí naprosto pohlcen.

Proto se stav “flow“ vnímá jako využití přítomného okamžiku, prostřednictvím kterého mysl či tělo sahá až k hranicím svých možností. V této chvíli je pro člověka důležitá pouze daná činnost a nic jiného není podstatné. V tomto stavu je tělo tak soustředěno na konkrétní činnost, že ho nic nevyruší, a to ani vlastní myšlenky. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 12)

Smysluplnost

Podle Hartla a Hartlové (2010, s. 536) jde o: *„výraz hodnoty, kterou přisuzujeme událostem a běhu života, i významu, jež přisuzujeme vlastní existenci.“*

Smysluplnost je velice silný zdroj energie člověka, který vidí v činnosti nebo v mezilidském vztahu význam, smysl. Je to v podstatě cokoliv, co člověka přesahuje. Může to být služba někomu či něčemu, nebo také pocit někam patřit. Smysluplnost je jedním z prvků duševní pohody, ale odvíjí se od pozitivních emocí a také od výkonu a vztahů. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 12–13)

Pozitivní vztahy

Lidské vztahy a kontakt mezi lidmi spadá do oblasti pozitivní psychologie. Vztahy mohou naši psychiku ovlivnit jak pozitivně, ale samozřejmě také negativně. Proto záleží, v jaké životní situaci se člověk zrovna nachází a jakými lidmi se obklopuje. Ale například prokázání laskavosti druhé osobě zaručeně v člověku zvyšuje aktuální duševní pohodu. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 14)

Úspěšný výkon

Úspěšný výkon může být označen také jako splnění určitého snu, dosažení cíle nebo jako pocit naplnění. Právě pocit naplnění je možné popsat jako zdokonalení v jisté činnosti, učení

či pouze děláním této aktivity. Jde především o průběh činnosti, ať už člověk dosáhne jakéhokoliv výsledku. Jsou také lidé, kteří měří svůj úspěch podle dosažení existujícího výsledku, bez ohledu na to, jaký byl průběh činnosti.

Měřit úspěšný výkon lze pomocí očekávání, které se vztahuje na jistou aktivitu. Pokud člověk očekává dobrý pocit z činnosti, nemusí zvítězit a cítí to jako úspěšný výkon. V opačném případě musí dosáhnout cíle, mít v ruce hmatatelný důkaz o tom, že vyhrál, jinak jeho očekávání nebude vyplněno. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 14–15)

Teorii duševní pohody je možné popsat také jako vnitřní stav člověka, který je spokojený se svým životem. Tato teorie také popisuje to, od čeho se odvíjí lidská spojenost se svým životem a zdůrazňuje také určitou nepotřebnost materiální hojnosti. Lépe řečeno, že materiální uspokojování vždy nezaručí pozitivní vnitřní nastavení člověka. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 15)

Vrchol maximálních užitek neboli životní spokojenosti, prostřednictvím hmotných výkonů, je dán bodem zlomu, který je popsán v další podkapitole.

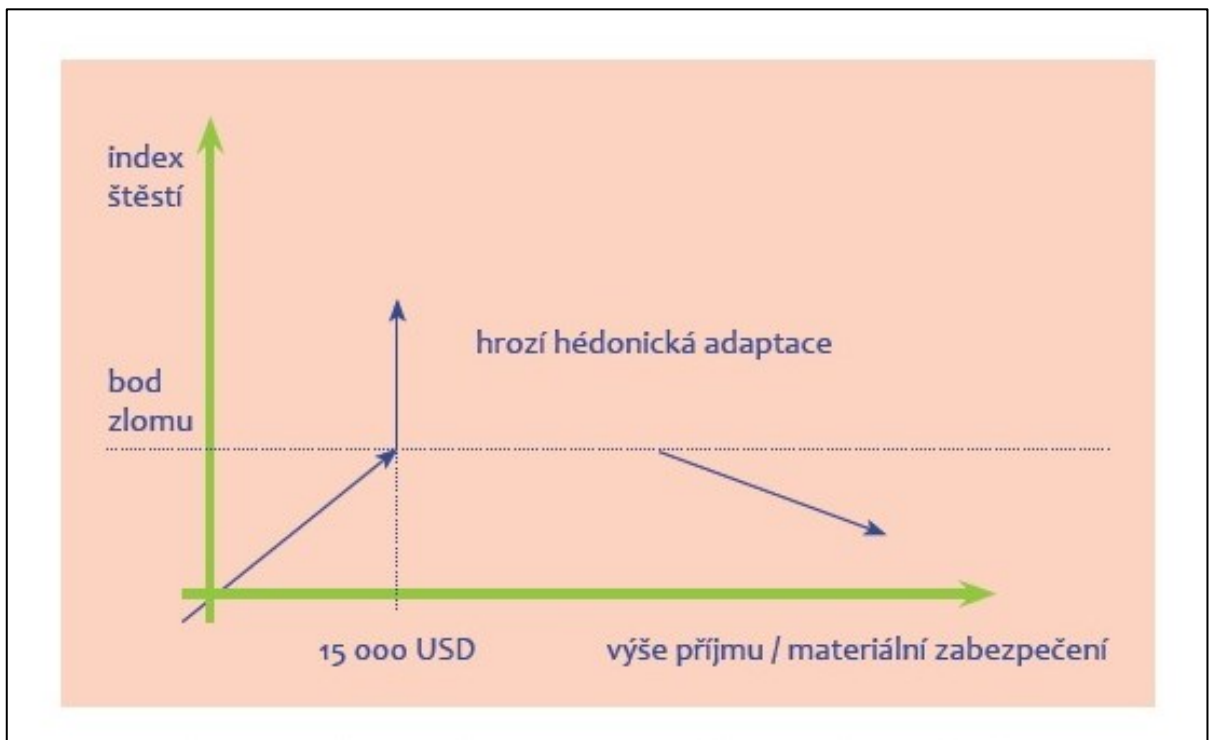
1.4.1 Easterlinův paradox

Jelínek a Jetmarová (2017, s. 22–23) popisují, že dnešní blahobyt a bohatství lidí nezrcadlí jejich subjektivní prožívání štěstí. Odborníci v oboru ekonomie, jako například mikroekonom Angus Deaton objasňuje opravdové zvýšení subjektivního štěstí člověka pouze v případě, kdy je člověk v opravdové chudobě. To přesně vystihuje také Easterlinův paradox, který hovoří o faktu, že bohatství se zcela nerovná automatickému štěstí člověka. Paradoxem je ekonomické hledisko, ze kterého by se dalo usuzovat, že čím více společnost uspokojuje své potřeby (tzn. bohatne), tím více spokojenosti a štěstí bude pociťovat. Opět je třeba zmínit, že toto tvrzení však platí pouze v případě, že se jedná o chudé obyvatele, kteří například bojují o život nebo trpí hladem. Lidem, kterým se zvednutím příjmů zlepší životní podmínky a také materiální zabezpečení, mohou mluvit o faktu zvýšení štěstí či životní spokojenosti. Výše materiálního blahobytu má ale bod zlomu, od kterého se již životní spokojenost nezvyšuje, ba naopak ji může i snižovat.

Ve studii, kterou provedl anglický ekonom R. Layard, je stanovena hranice příjmů jako bod zlomu blahobytu, od kterého se pozastavuje nárůst vnitřního štěstí, spokojenosti. Tato hranice je podle Layarda 15.000 \$ za rok, v přepočtu na českou měnu je to cca 370.000 Kč za rok. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 23–24)

Obrázek č. 3, jež je uveden níže, znázorňuje výše popsany bod zlomu blahobytu, od kterého “hrozí“ tzv. hédonická adaptace. Ta je detailněji vysvětlena v dalších podkapitolách (podkapitola 2.4 – Hédonická adaptace s. 29)

Jednoduše řečeno to však znamená, že člověk stále prahne po daných materiálních objektech, ale od určitého bodu se stane, že mezní užitek štěstí, které nám tyto věci dávají, se zmenšuje. Nebude tak nic jiného, než stále nabývat předmětů a hledat v nich štěstí, což může vést ke zmíněnému ztracení vnitřního štěstí.



Obrázek 3 Easterlinův paradox (zdroj: Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 23)

2 TEORETICKÉ POJMY V OBLASTI MOTIVACE NA PRACOVÍŠTI

Tato kapitola popisuje nejen pojmy týkající se motivace na pracovišti, ale také další zajímavé poznatky jednotlivých autorů, kteří se oblastí motivace na pracovišti zabývají či zabývali.

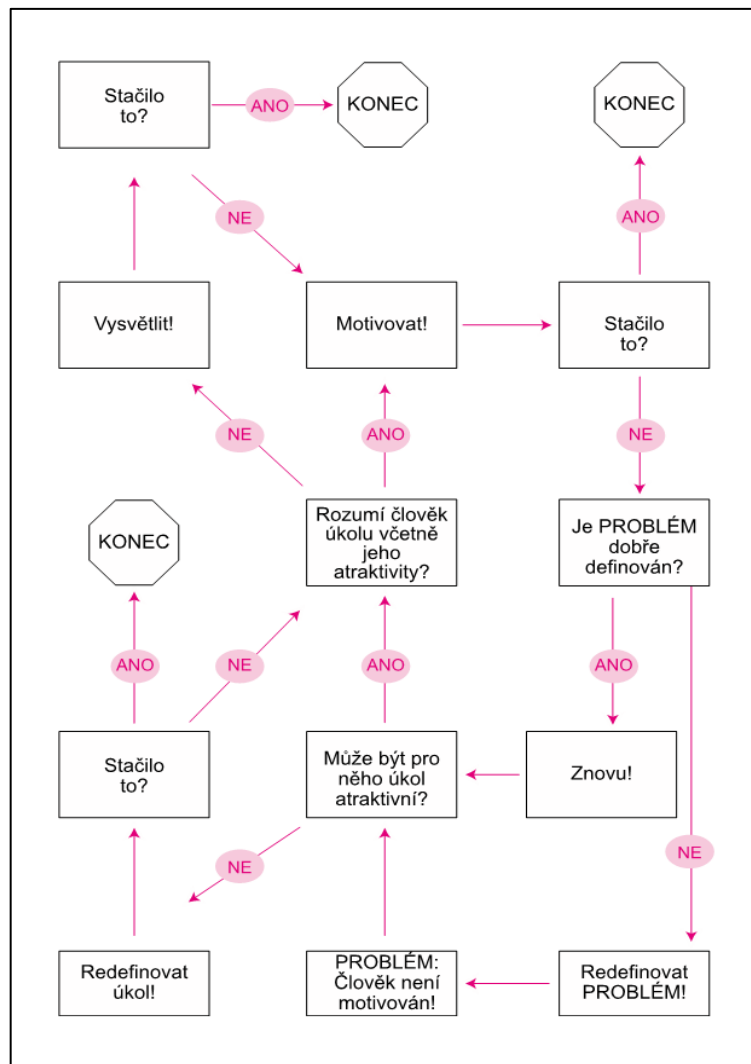
2.1 Podněcování pracovního výkonu

Mazák (2010, s. 37) vyjádřil jednou krátkou větou slovo motivace. „*Motivace je vůle k výkonu.*“ Prostřednictvím vysoké motivace člověka může být dosaženo vyšších výkonů než u demotivovaných osob. Motivovaný člověk je aktivnější, iniciativnější, ochotný pracovat nad rámec svých povinností a nebrání se spolupráci. Nebojí se ani dalších povinností, překážek či zvýšené odpovědnosti za dané úkoly a vítá změny, které jsou prospěšné pro lepší pracovní výkon.

Ne vždy ovšem nesplnění povinností anebo nechuť k práci souvisí s motivací člověka. Na pracovišti, ve kterém je žádoucí, aby motivace pracovníků souzněla s potřebami firmy, je taktéž důležité náležitě seznámení pracovníka s danou činností. Pokud se osobě dostatečně nevysvětlí práce, která je po něm vyžadována, nemusí se kolegové ani nadřízení těšit z výsledků. V takovém případě je velice důležitá zpětná vazba, která musí mezi subjekty probíhat při zadání úkolu, v průběhu činnosti a také při odevzdání úkolu. (Plamínek, 2010, s. 20)

Plamínek (2010, s. 21) také dále popisuje, proč lidé nedělají to, co se po nich žádá. Může to souviset s jedním ze třech stavů, a to s tím, že buď určitou činnost osoba nechce dělat, neumí ji nebo ji dělat nemůže. Pokud vedoucí manažer chce, aby pracovník tuto činnost chtěl vykonávat, a přitom byl motivovaný, musí nejprve zjistit, zda ji může a dokáže provést. Jestliže ji nesvede, je možné že v očích manažera bude vypadat jako demotivovaný, protože pravděpodobně tuto neschopnost bude, ať už vědomě či nevědomě, skrývat.

Proces, pro vyvarování výše zmíněných možných problémů, dobře vystihuje obrázek č. 4. Je v něm znázorněno zadání a vysvětlení úkolu a případný postup, který je potřebný pro opakující se objasnění činnosti či motivaci. V případě, že je schopnost pracovníka i jeho motivace dostatečná, avšak atraktivita úkolu je nízká, může dojít k pozměnění daného úkolu tak, aby pracujícímu již vyhovoval.



Obrázek 4 Definování problému (zdroj: Plamínek, 2010, s. 22)

Lešingrová (2008, s. 186–187) se zabývá využitím novodobě známé Bařovy soustavy řízení nejen pro studenty, zaměstnance a zaměstnavatele, ale také pro každodenní život člověka. Zmiňuje alternativy, na které by měl být každému člověku kladen důraz. Jde o komunikaci, představivost, tvořivost, logické uvažování a vnímání souvislostí, soutěživost i týmovou práci, hospodaření s časem a schopnost rozhodování a plánování činností v rámci něj, utváření, trénování a posilování charakteru i osobnosti člověka a v neposlední řadě přístup k osobnímu i pracovnímu životu a ke vzdělávání.

Ve firmě Bařa se motivační systém rozděloval na mzdový motivační systém a sociální motivační systém. V dalších kapitolách budou oba systémy detailně popsány. Zde je však důležité zmínit jednu větu od Lešingrové (2008, s. 108) „za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práce je třeba patřičně potrestat“.

Stejnou metriku pro motivaci objasňuje také Urban (2017, s. 24–25) v rámci odměn a sankcí. Odměny jsou v podstatě cokoliv, co zaměstnanec shledá příjemným a motivuje ho to k další činnosti. Jde o odměny vnější (např. finanční odměny) a vnitřní (např. hmatatelné výsledky vedou k pocitu dobře odvedené práce), ty jsou však detailně popsány již v podkapitole 1.1 a 1.2.

Sankce neboli také negativní motivace je možnost nabytí určitého trestu. Podstatou je to, že je trest pro osobu nepříjemný. Pokud člověk nevykoná úkol nebo činnost dobře popřípadě ji nestihne do určitého časového limitu, může ho čekat sankce v podobě nezískání nebo snížení odměny. Sankcí je stejně jako odměn mnoho, za zmínku však stojí kritika. (Urban, 2017, s.25)

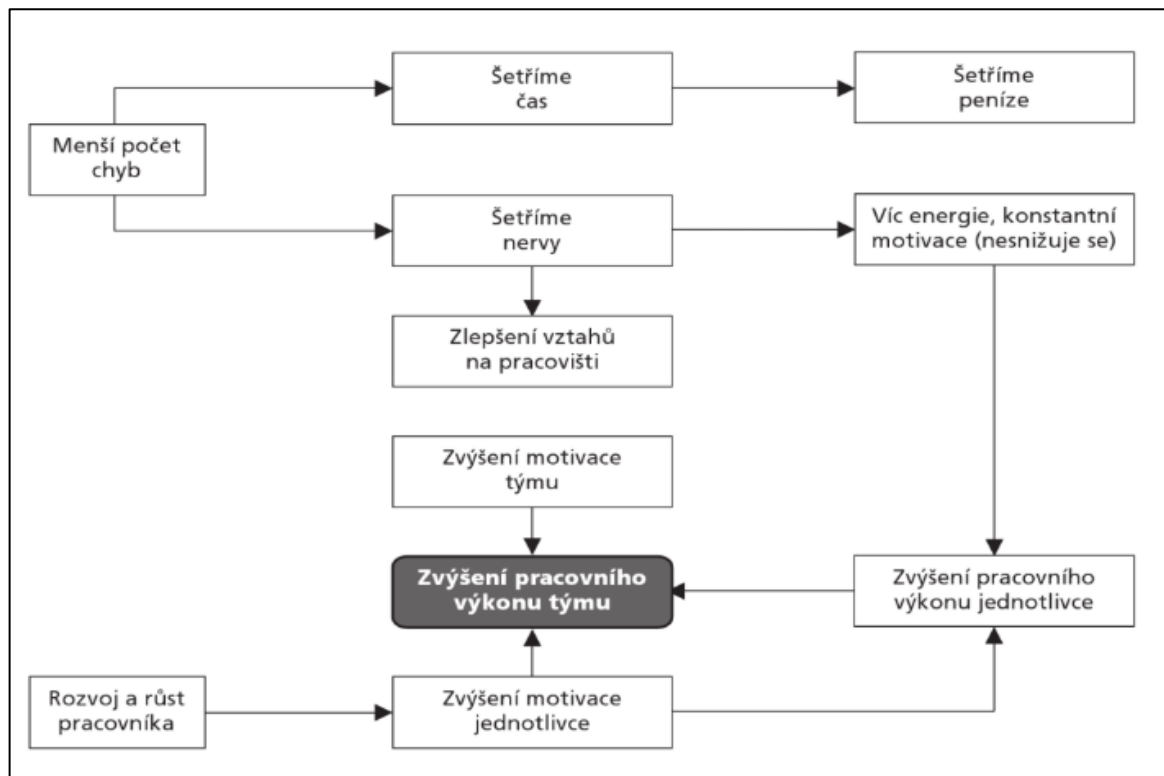
Kritika

V rámci komunikace je kritika jedna z nejsložitějších komunikačních dovedností člověka. Kritiku potkává každý člověk dennodenně v osobním životě, a i v zaměstnání, takže je prakticky nemožné se jí vyhnout. I když je v mnoha ohledech kritika vnímána negativně a mnoho lidí by se jí nejraději vyhnulo, najdou se i takoví lidé, kteří konflikty a kritiku vyhledávají. (Rychtaříková, 2008, s. 31)

Konstruktivní kritika

Rychtaříková (2008, s. 31–32) vysvětluje, že kritika může být v mnoha ohledech “pozitivní“. Pokud kritiku člověk v komunikaci dobře použije, může tak docílit třeba poskytnutí zpětné vazby. Když totiž osoba konstruktivní kritikou zjistí, co dělá špatně, má možnost daný úkol nebo danou činnost zlepšit. Vylepšení úkolu či činnosti není jediná výhoda konstruktivní kritiky. Prostřednictvím ní je možné docílit menšího počtu chyb, a tím je možné ušetřit čas. V práci je ušetřený čas synonymem ušetřených nákladů. Kromě zmenšení chybivosti jde pomocí konstruktivní kritiky dosáhnout také menšího stresu na lidech. Pokud jsou osoby klidnější, mají více energie a pravděpodobně taktéž více motivace, dosahují lepších a kvalitnějších výsledků. Spokojenost a motivace jde také ruku v ruce s dobrými vztahy na pracovišti.

Dobré použití konstruktivní kritiky = menší počet chyb = zvýšení motivace (viz. obrázek č. 5).



Obrázek 5 Přínosy konstruktivní kritiky (zdroj: Rychtaříková, 2008, s. 34)

Jelínek (2019, s. 94–95) popisuje stav podobný konstruktivní kritice. Charakterizuje konstruktivní prohru jako možnou zpětnou pro vazbu člověka, jež v dané činnosti neuspěl. Z tohoto selhání se však osoba může poučit a díky ní se zlepšit, což je právě optimistická varianta neúspěchu. Bez prohry totiž neexistuje vítězství a pokud se člověk neúspěchu bojí, pravděpodobně neumí konstruktivně prohrávat. Výhodu mají tedy ti lidé, kteří se prohry nebojí.

Pro jednoho člověka může mít kritika pozitivní účinky a druhý člověk může kritiku vnímat jako stresor. Subjektivní vnímání člověka závisí také na tom, v jaké zóně se aktuálně nachází.

2.2 Zóny

V životě člověka a jeho každodenním jednání se prolínají tři základní vnitřní stavy. Podle toho, jak osoba vnímá vnější podněty, vnější realitu kolem ní, a jak na ni reaguje, lze rozdělit vnitřní stavy na zónu komfortu, zónu učení a zónu stresu. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 86)

Zóna komfortu

Zóna komfortu je vnitřní stav, který je pro člověka pozitivní a příjemný. Aktivní a kreativní složky člověka jsou v zóně komfortu utlumeny či zastaveny a jde v ní o užití si okamžiku, bez vlastního aktivního zapojení. Zónu komfortu potřebuje každá osoba v určitém množství, neboť je kladnou a klidnou složkou v našich životech, a tak je tento stav mnohdy velice důležitý a není vhodné jej vynechávat či potlačovat. Je vhodné v zóně komfortu střídavě zůstat, avšak nejde v ní zůstat do konce života. Zóna komfortu má totiž své limity. Například z kariérního hlediska není možné v ní setrvávat dlouhodobě, neboť by se to mohlo stát sebezničujícím prvkem člověka, a to z toho důvodu, že by se jedinec přestal vyvíjet. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 86)

Zóna učení

Dle Jelínka a Jetmarové (2017, s. 86–87) lze po vystoupení ze zóny komfortu přejít do zóny učení. Tato zóna je stav člověka, ve kterém se něco učí, neustále pozoruje, vyvíjí se a také se přizpůsobuje na danou situaci. Je tedy možné zónu učení označit za stav růstu či posunu člověka. Aby se ale jedinec dostal z komfortní zóny do zóny učení, potřebuje charakter a také silnou vůli (jedná se o morálně volní vlastnosti). Další způsob, jak přejít do zóny učení je prostřednictvím stimulů a motivů. Poslední a nejlepší způsob pro člověka je ten, kdy je opuštění komfortní zóny zábavné či adrenalinové.

Zóna stresu

Zóna stresu se u jedince objeví tehdy, pokud v zóně učení setrvává dlouhodobě nebo jsou učení, vývoj a změny velice intenzivní, náročné až stresující. Dlouhodobé pobývání v zóně stresu může být pro člověka škodlivé. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 87)

2.3 Rezilienční optimum

Pojem rezilienční optimum se odkazuje na stav, kdy se člověk může dostat nebo vypracovat, do psychické rovnováhy mezi dnešním blahobytem (zónou komfortu) a extrémními, hektickými, neustále trvajících podmínkami života (zónou stresu). Každý člověk má však zónu učení jinak velkou podle toho, jaké činnosti, úkolu se aktivita týká. Samozřejmě také jakou emoční vazbu k této činnosti či úkolu jedinec má a jak moc je motivován a stimulován. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 99)

Pro člověka je velice prospěšné, pokud se nachází na pomezí zóny komfortu a zóny učení. V tomto stavu se totiž nejrychleji a zdravě rozvíjí. V rámci této rovnováhy se objevuje i malý diskomfort člověka, jež lze poznat na základě pozitivního stresu, a tím je eustres. Zóna učení se tedy projevuje jistou přiměřenou námahou u vystupování ze zóny komfortu. Velkým problémem dnešní doby je však to, že eustres postupně mizí, neboť zónu učení do velké míry překrývá zóna komfortu. Zóna učení se tím zmenšuje, dokonce může zmizet, a tak se ze zóny komfortu člověk přesune rovnou do zóny stresu. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 99)

Jelínek a Jetmarová (2017, s. 99–100) popisují, že aby se osoba vyvarovala vymizení zóny učení, je potřebné svévolné stanovení jistých limitů a omezení. Dále také musí člověk stanovené hranice dodržovat čili pravidelně vědomě vystupovat ze své komfortní zóny. Při zmizení zóny učení je totiž jakýkoliv pokus o vytvoření limitů a omezení, vedoucí k vystoupení ze zóny komfortu, stresující. Tyto hranice se týkají jak fyzické, tak psychické stránky člověka. Avšak psychické nevystupování z komfortní zóny může vytvořit větší problematické následky než u stránky fyzické.

Metakognice

Na to, aby se člověk naučil vědomě vystupovat ze zóny komfortu, musí si nejprve uvědomit své jednání. Svě jednání ovlivňuje jednoduše řečeno myšlenkami. Pokud jedinec přemýšlí nad svými myšlenkami a o svých následných činech, jedná se o metakognici. (Jelínek, 2019, s. 19)

Hartl a Hartlová objasňují metakognici jako schopnost poznávání a vylepšování procesu, ve kterém člověk usuzuje a přemýšlí. Nebo také „*poznávání toho, jak člověk poznává, tzv. poznávání na druhou*“. (Hartl a Hartlová, 2010, s. 303)

Volní jednání

Jednání, které je podmíněné vůlí člověka se nazývá volní jednání. Jde o myšlení, které je řízené, vědomé a motivované a uskutečňuje se pro dosažení určitého cíle. Volní jednání je charakteristické tím, že má člověk mnoho možností volby. Jednu možnost si zvolí, rozhodne se pro ni a provede ji jako vlastní záměr. (Hartl a Hartlová, 2010, s. 235)

Přesně toto jednání je de facto synonymum pro opuštění komfortní zóny. To může být mnohem silnější, pokud je spojeno se seberealizací člověka, jednoduše řečeno s tím, že

osobu naplňuje, baví, vystupovat z komfortní zóny. Díky úmyslnému a cílevědomému jednání tak člověk překonává překážky a dosáhne přesně daného cíle. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 101)

V rámci cílevědomého jednání hrají roli jak volní vlastnosti, tak i emoční inteligence člověka. Jelínek (2019, s. 30) charakterizuje emoční inteligenci jako schopnost člověka zvládat jeho emoce.

Rozděluje ji do několika oblastí:

- vědomost vlastních emocí (člověk dokáže určit jakou emoci právě prožívá);
- zvládání vlastních emocí (člověk dokáže regulovat tyto emoce tak, aby byly vhodné pro danou situaci);
- sebmotivace (člověk dokáže použít emoci tak, aby motivoval sám sebe);
- empatie (člověk dokáže rozpoznat emoce druhých);
- mezilidské vztahy (člověk dokáže přizpůsobit své jednání na základě situace ve skupině).

Pokud má člověk vztah jen k výsledku z dané činnosti, může se stát, že vystoupení z komfortní zóny bude realizovat pouze v případě, že musí. V případě, že jedinec nemá potřebu k motivaci, (např. výsledků má dost a v podstatě usnul na vavřínech) je jasné, že z komfortní zóny vystoupí pouze pokud bude donucen. Jiné to však bude ku příkladu, když má osoba vztah k dané činnosti a výsledek je jen třešničkou na dortu. Člověk, kterého činnost nebo úkol baví, prožívá pozitivní emoční vztah k tomuto jednání, dokáže zvýšit svůj výkon, anebo při nejlepším tuto činnost nepřestane vykonávat. Tato aktivita je pro člověka naplňující, nevysilující a jako bonus z ní něco získá. (Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 105–106)

Co přesně tedy nutí člověka, že jedná tak, jak jedná, popisují mnozí autoři.

Aktivizační faktory

Lešingrová (2008, s. 106–107) uvádí aktivizační faktory jako energie, které pobízejí a donucují člověka k jisté činnosti. Těchto faktorů může na člověka působit více a ve stejný čas. Jedná se o faktory silové a faktory inspirativní. Silové faktory jsou takové, které člověk vnímá a nutí ho k práci na základě působení násilí. Může jít o existenční strach, strach o plat či mzdu nebo dokonce obavy z fyzické sankce, trestu.

Oproti tomu inspirativní faktory jsou v podstatě kladné pocity k práci, dobrý pocit z kvalitně vykonané práce nebo příjemný pocit z toho, že člověka někdo ocení, že je lepší než jiný člověk apod.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

V rámci této teorie Mazák (2010, s. 47), rozlišuje tzv. hygienické faktory (vnější faktory) a motivátory (vnitřní faktory), prostřednictvím nichž může být dosažen stav osobního uspokojení. Vnější faktory či stimuly jsou pracovní podmínky a jejich jistoty, kultura a způsob řízení podniku, vztahy v pracovním prostředí – jak s podřízenými, kolegy, tak i nadřízenými a odměny jako mzda nebo plat, povýšení apod. Naproti tomu existují motivátory jako je pocit uznání, dosažení cílů, zodpovědnost, samotná práce a osobní růst, kariérní postup.

Racionalita a emocionalita

Z výše zmíněných postřehů jednotlivých autorů je tedy zřejmé, že faktory, které podněcují nejen rozum, ale také emoce jsou pro motivaci, vázanou na dosažení cílů, důležité. Jelínek a Jetmarová (2017, s. 128–129) popisují stav, kdy člověku nestačí pouze motivační energie, kterou připisují lidskému rozumu, ale také propojení vyšší proaktivnější energie. Tou je srdce člověka nebo také již zmíněná emoční vazba k činnosti.

Jde tedy o rovnováhu mezi racionálním a emocionálním nastavením člověka. V závislosti na tuto rovnováhu rozlišujeme implicitní a explicitní učení. Učení implicitní vychází z člověka samotného, aktivita je zábavná, člověk po ni touží a baví ho ji objevovat a učit se jí. Explicitní učení je de facto přejaté učení od někoho, kdo říká, co a jak se má dít.

Osobnost člověka, jeho zásady a vlastnosti, které by měl mít nebo by se měl naučit tak, aby dosáhl svých cílů, popisuje také Gordon-Smith a Staňková (2010, s. 141). Zmiňují čtyři důležité vlastnosti, na kterých by měl jedinec pracovat, aby byl úspěšný a docílil kýžených výsledků. Zaprvé jde o odolnost a důslednost, jež je možné označit za racionální složky, které jsou podstatné pro to, aby člověk vytrval v cestě za svým cílem. Bez důslednosti jako například dodržování termínů, určitých zásad a hodnot nebo plnění úkolů či důslednosti vůči druhým se na stanovený vrchol dostává velice těžce. Ruku v ruce s důsledností jde také odolnost, kterou si člověk musí vypěstovat, aby jej okolní vnější vlivy nepřipravily o motivaci, kterou má.

Další v řadě vhodných vlastností jsou pokora a sebereflexe. Jsou spíše emocionálního rázu a také velice důležité pro práci s lidmi. Respektování jiných lidí, jejich znalostí, zkušeností i názorů a také větší tolerance či malá ignorace, vše jsou ukazatele vyztřálé osobnosti, která bude mít pravděpodobně ve společnosti jistý respekt. Posuzování a řízení svého chování (sebereflexe) na základě zpětné vazby, je taktéž důležitá jako měřítko úspěchu. Subjektivní vnímání se totiž může lišit od vnímání okolního světa. Proto je zde opět kladen důraz na přijímání konstruktivní kritiky a ponaučení na základě ní. (Gordon-Smith a Staňková, 2010, s. 142–143)

Poslední důležitý bod je budování důvěry. V cestě za vysněnými cíli je důvěra jedna z přidaných hodnot, která k nim vede. Důvěra se poté může projevit v dobrém doporučení, jež může nastartovat chtění spolupráce. Pokud totiž někomu, jak v kariérním, tak osobním životě důvěřujeme, pravděpodobně méně se budeme v rámci spolupráce ocítat v zóně stresu. Důvěra je v podstatě jistota, že co je domluveno, bude vykonáno. (Gordon-Smith a Staňková, 2010, s. 144)

Další z příhodných vlastností, které jsou oceněny ve spolupráci s nadřízenými, kolegy i podřízenými a samozřejmě i se zákazníkem popsala Culík Končítíková v jedné z publikací zabývající se firmou Baťa.

Překážky

Nejen schopnosti a vlastnosti, které má člověk vrozené ale i ty, které může získat v průběhu učení, jsou důležité pro jakoukoliv aktivitu. Culík Končítíková et al. (2015, s. 36) popisují tyto vlastnosti na práci prodavače, jež jsou však použitelné do života obecně. Aby ses stal člověk dobrý v tom, co dělá, je potřeba, aby byl ochotný se učit být v této činnosti dobrý.

Vystihuje to také citát od Tomáše Bati: „*Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé puštění starého znamená nejistotu – skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu.*“ (Baťa in Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 86)

Vlastnosti, které člověk má mít nebo se je musí naučit jsou například úsměv a dobrá nálada, které se (ne)využívají v závislosti na stavu zákazníka a žádosti, se kterou přichází. Přiměřené sebevědomí, jež je důležité pro činnost, kterou člověk vykonává, vyjadřuje určitý přehled oboru a vědomosti týkající se této činnosti. (Culík Končítíková et al., 2015, s. 36–37)

Jistota vystupování, hlas a pohled jsou vnějším projevem sebevědomí a sebedůvěry. Přívětivost a zdvořilost jsou nutné pro navázání dobrého a pozitivního vztahu se zákazníkem. To samé se dá říci o ochotě a pozornosti, které zase vedly k zákaznickově přízni. Sebeovládání a trpělivost jsou velice propojeny s předchozími vlastnostmi, neboť každý člověk má jiné nároky a chťič, který je potřeba uspokojit. Poslední vlastností je představitivost, jež je možno použít pro efektivní využití všech zmíněných vlastností. (Culík Končítíková et al., 2015, s. 38–39)

Na to, aby však byl člověk ochotný se něčemu novému naučit, potřebuje z cesty odstranit překážky, které mu brání realizovat jeho plán k dosažení cíle. Pokud se jedná o pracovní prostředí, kde je (resp. by měl být) zákazník na prvním místě, můžou se překážky týkat jedné ze čtyř oblastí. Jedná se o možnosti zastaralých systémů, zastaralých procedur, zastaralého personálu nebo také kombinace těchto možností. Člověk, který chce odstranit problémy nebo něco zlepšovat, by měl naslouchat svému okolí, které danou věc hodnotí. (Nelson, 2017, s. 45–46)

Jak již bylo popsáno v dřívějších podkapitolách, učení a změny, které jsou pro člověka nové, můžou znamenat vstup do zóny učení s mírným pozitivním stresem nebo také vstup do zóny stresu.

2.4 Hédonická adaptace

Na blahobyť, jež je pojmem až dnešní doby, se dá zvyknout velice jednoduše a rychle. Hédonická adaptace souvisí přímo s blahobytem, neboť se jedná o to, že člověk v minulosti usilovat o danou věc i několik desítek let a nyní na ni čeká třeba měsíc. Věci dříve těžce dosažitelné se dnes pro člověka stávají samozřejmostí, a tak se všichni lidé předbíhají v materiálním světě, kdo čeho má více. Všechny věci jsou však pro lidi většinou krátkodobým potěšením, a tak je motivace člověka velice těžce rozpohybována. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 31)

Hédonickou adaptaci zachycuje obrázek č. 3 (kapitola 1.4.1 Easterlinův paradox, s. 19). Problém dnešního blahobytu je ten, že si lidé tohoto souboru jevů nejsou vědomi, a tak se domnívají, že jim blahobyť spojen s materiálním světem přinese doživotní štěstí a spokojenost. Podmínky, ve kterých lidé žijí jsou čím dál více lepší, kvalitnější, avšak vnitřní prožívání štěstí se v mnoha ohledech nezvětšuje, má dokonce tendenci klesat. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 32)

Frustrační tolerance

Blahobyt, komfortní zóny, zóny učení a stresu a duševní pohoda se týkají člověka jak po fyzické stránce, tak i po stránce duševní, psychické. Jedná se především o to, že blahobyt člověka nenutí vystupovat ze své komfortní zóny. Jednoduše řečeno ho dělá pohodlnějším. Peníze, které je jednodušší si dnes půjčit než vydělat, věc, kterou člověk může postupně splácet, manželství, ve kterém je jednodušší se rozvést než bojovat za to, aby se napravilo atd. Životní cesty však bývají mnohdy složitější, než si lidé myslí. Působení blahobytu tak může způsobovat až egocentrismus. Jestliže chce člověk dosáhnout žádaných vlastností, pomocí kterých se dokáže motivovat tak, aby dospěl do stanoveného cíle, musí se naučit vystupovat ze své komfortní zóny. Popřípadě nejlepší možnou variantou je mít rád samotné vystupování z komfortní zóny a vnitřní motivace už přijde sama. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 112)

Lidé žijí v systému, který je jednoduchý a nenutí je vystupovat z komfortní zóny. Nemusí si odpírat věci, nemusí čekat ani být trpěliví a nemusí přistupovat na kompromisy. Jakmile člověk narazí například na jeden z vyjmenovaných výstupů z komfortní zóny, je automaticky vystresovaný, frustrovaný. Blahobyt tak vede ke snížení odolnosti člověka jak z výše zmíněného fyzického i psychického hlediska. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 113)

Existují pojmy syndromů jako "burn – out" a "bore – out". Syndrom vyhoření neboli "burn – out" je jednoduše řečeno ztráta nadšení z činnosti kvůli jejímu velkému nadbytku, ztráta profesionálního zájmu. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 43)

Hartl a Hartlová (2010, s. 575) popisují "burn – out" jako syndrom člověka, jež má mnoho let práci v terénu, která jej emočně vyčerpává a ztrácí tak profesionální či osobní elán. Hořkost, zklamání, stereotyp a nezájem pracovat, to jsou slova, jež jsou spojená s tímto syndromem.

„Burn – out“ se však člověka nedotkne jen v kariérním životě. Promítá se i do života osobního. Člověk se v danou chvíli nechce na ničem podílet, rozvíjet se ani zlepšovat vztahy s okolím. (Elliot, S. Dweck a S. Yeager, 2017, s. 370)

„Bore – out“ je naopak syndrom, který se může projevit na základě dlouhodobého „nudění“ nebo pocitu nesmyslné práce. Nic nedělání totiž člověka může vést k podobnému stresu jako u syndromu "burn – out". (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 43)

V životě jsou chvíle, kdy ze sebe člověk musí dostat maximum proto, aby tyto situace zvládl. Bez toho, aniž by na ně byl připraven, jim není možné odolávat. Je tedy potřeba aby jedinec vědomě ze zóny komfortu vystupoval, odolával kritice, zažíval přiměřené nepohodlí a úspěchům zcela nepodleh. Díky určitému alespoň malému diskomfortu, člověk nezleniví a při těžší činnosti či úkolu nepropadne panice. Jednoduše se bude zocelovat. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 121)

Nelze však konstatovat, že by byl blahobyt zcela špatný. Je pouze potřebné, aby si člověk mezi blahobytem a výstupy z komfortní zóny vytvořil rovnováhu. Dojde tak k tomu, že se nebudou zvyšovat nároky na blahobyt a v případě jeho odepření se člověk posune do zóny učení, né však do zóny stresu. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 81)

Člověku, pro své dobrovolné vystupování z komfortní zóny, mohou pomoci stanovené limity.

Limity

Vedle blahobytu a svobody jsou potřebné také limity či omezení. Limity jsou stanovené hranice člověka, které mu dávají v činnosti sice možnost volby, avšak jen do určité míry. Dávají mu také možnost využít iniciativu a kreativitu taktéž do určitých mezí. Limity má nastavené také příroda, limity mají naše těla z fyzické stránky, proto je potřebné nastavit i limity psychické. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 44–45)

Citát od Jana Svobody vystihuje podstatu limitů: *“Jednou z charakteristik blahobytu, je slábnoucí schopnost dávat dětem limity, mantinely, kdy dítě přesně ví, před čím je hranice chrání a přijímá to, v čem mu hranice zabraňuje. To je limit. Pokud hranice jen něčemu brání, jde o sankci. To mnozí rodiče umí. Ale zaměňují sankce za limity.”* (Jelínek, Jetmarová, s. 65)

Aby si člověk stanovil limity, které mu pomohou zcela nepodlehout blahobytu a zocelovat se, musí poznat své vnitřní prostředí. Pokud tedy jedinec nalezne vnitřní optimální nastavení, je potřeba se do něj také pravidelně dostávat. Princip je tedy ten, aby člověk poznal sám sebe a poté se sebou vědomě pracoval. (Jelínek, 2019, s. 26)

Volba

Motivace lidí ve 20. století byla obecně honba za štěstím, které měl materiální svět vytvořit spolu se svobodou. Těžká doba v minulosti člověka nutila bojovat, aby přežil. Dnes člověku o život nejde a všechno, po čem touží, pravděpodobně má nebo o to nemusí zápasit. Paradox

toho, že blahobyt přináší nespočetné množství voleb neznamena, že člověk dosáhne pocitu štěstí. Naopak se zvyšujícím se počtem voleb, a horším a složitějším rozhodováním mezi nimi, zvyšuje i konečná nespokojenost s danou volbou. (Jelínek, Jetmarová, 2017, s. 46)

Jelínek a Jetmarová (2017, s. 50) také zmiňují to, že s rostoucím počtem voleb roste i očekávání člověka na výsledek pravděpodobně zvolených možností. Pouze pokud výsledek převyší očekávání, je člověk na nějakou dobu uspokojen. Avšak lidé dnes mají větší očekávání, než sama volba přináší.

Jednou z možností, jak člověk může být uspokojen, je to, že sice má možnost volby, a také kompetence k jejímu uskutečnění, co a jak provede a získá, ale je potřeba mu stanovit také limity kdy, kolik apod. Pokud se ale vlastní iniciací člověku povede dosáhnout cíle, kdy jeho vlastní volba umocněná motivací dosáhnout jej byla správná, člověk se automaticky bude chtít do tohoto procesu vracet. (Nelson, 2017, s. 27)

3 SHRNU TÍ

Teoretická část pojednávala o základních pojmech týkající se motivace a stimulace. Popisovala také to, jaký systém každá osoba v těle má a který mu pomáhá dosáhnout stanovených cílů, aniž by o tom člověk věděl. A v neposlední řadě, co vše je důležité pro duševní pohodu člověka.

V další kapitole se objevují pojmy vztahující se k motivaci na pracovišti. Ty objasňují, proč má každý člověk jinou toleranci ke zvýšenému tempu pracovních aktivit, jak se jednotlivé pracovní úkoly dají zpětně hodnotit, aby člověka posouvaly. Dále také jak popisují autoři optimální rovnováhu v dnešních podmínkách pro kariérní i osobní růst. Součástí byly také pojmy, které úzce s motivací souvisejí a jsou teoretickým boomem dnešní doby.

Z teoretické části si odnáším cenné informace ohledně „naprogramování“ lidského mozku, které je důležité pro dosažení stanoveného cíle. Motivace na pracovišti zase ukázala to, že ne vždy materiální hojnost, podpořená penězi, zaručí vnitřní pozitivní nastavení a prožívání vnitřního štěstí člověka. To, že s sebou dnešní blahobyť přináší také hédonismus a neschopnost některých lidí překonávat překážky, neumění nastavit si limity a vůbec je dodržovat, vnímám už v rámci svých vrstevníků. Důležité však je, umět si zvolit správnou cestu, kterou se člověk chce v životě vydat a za tou si jít a nevzdávat se, i když bude cesta strmá a kamenitá.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FIRMA BAŤA A. S. DO ROKU 1939

Úvodní kapitola představuje základní úvod do Systému řízení Baťa, včetně osobnosti Tomáše Bati, jednoho ze zakladatelů firmy Baťa.

Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil v roce 1876 jako nejmladší ze sourozenců Baťových, pozdějších zakladatelů firmy. Dětství prožil v ševcovské dílně, a tak brzy začal chápat, jak funguje výroba obuvi. Vzdělání dětí nebylo v této době prioritou, a tak se i školní docházka Tomáše Bati řídila dle potřeby jeho práce v otcově dílně.

Poměrně v brzkém věku čtrnácti let se snažil o pracovní samostatnost, zkušenosti sbíral v Přerově, Praze i Vídní. Následně se vrátil do dílny svého otce, kde se vyučil ševcem – již sedmým v pokolení. (Tomáš Baťa, online dostupné z: www.tomasbata.org/uvahy-projevy/; Digitální knihovna Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně, 1938; Končítíková, 2019, s. 223; Životopis – Baťa v datech, online dostupné z: www.tomasbata.org/zivotopis/)

Firma Baťa a. s.

První oficiální název této společnosti byla při založení životnosti „A. Baťa“. Roku 1900 se firma přejmenovala na „A. & T. Baťa v. o. s.“ Po smrti Antonína Bati roku 1908 se firma znovu přejmenovala na „T. & A. Baťa v. o. s.“ a poté se změnil až roku 1931 na „Baťa, a. s. Zlín“. Další změny přišly i v dalších letech, avšak až po roku 1939. (Culík Končítíková et al., 2015, s. 17–21; Lešingrová, 2008, s. 23–31)

Podle Lešingrové (2008, s. 53) měla firma Baťa tyto tři obchodní, výrobní strategie:

- Výrobu levné obuvi, avšak dobré kvality, jež se dala vyrábět velkosériově.
- Neustále snižování cen této obuvi se stále nižšími výrobními náklady.
- Udržení příčky nejlepší firmy v prodejnosti, organizaci práce a jejím řízení, ve výkonnosti spolupracovníků a také v technice.

Další ze strategií nebo spíše už vizí firmy, byla expanze do celého světa. Firma Baťa však nebyla zaměřena pouze na obchod a výrobu, ale kladla důraz na dobrou službu, vzdělávání a spokojenost pracovníků nejen v pracovním životě, ale také i v životě osobním.

4.1 Vzdělávání spolupracovníků ve firmě Baťa

Na to, aby však výše zmíněné mohla firma realizovat, musela mít ty „správné základy“ a vzdělané spolupracovníky. Tomáš Baťa si velice zakládal na tom, aby byli lidé v jeho firmě pracovití, poctiví, odhodlaní k práci, hlavně vzdělaní, ale především chtěl, aby lidé práci dělali srdcem a byli ku prospěchu ostatním. Aby chtěli soutěžit o to, kdo bude mít lepší, preciznější výsledek. Jako základ člověka bral vybudování sebe sama a až poté se dle jeho filozofie dal „budovat podnik“. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1; Zelený, 2005, s. 24)

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybuďoval závod.“ (Baťa in Zelený, 2005, s. 42)

Z výše zmíněné citace je zcela jasné, že Baťa dbal především na výchovu a vzdělání člověka. Myšleno tak, že se člověk musí chtít učit, musí chtít přemýšlet nejen nad tím co se učí, ale také musí chtít přemýšlet nad celým životem. Stanovit si životní cíle, a to nemalé, nebát se jakýchkoliv výzev, přijímat je, vyhledávat. Pracovat, pracovat rád nejen pro firmu Baťa a. s., a ne pouze mluvit a stěžovat si. U práce umět předvídat a umět kalkulovat – používat selský rozum chtěl všechny naučit. A pak, dle získaných a nabytých zkušeností využít celý potenciál tohoto člověka pro tvorbu blahobytu mezi lidmi! Neplýtvat lidským zdrojem, ale ani neupřednostňovat svoje nad lidmi, i to byly myšlenky Tomáše Bati a jeho nástupců. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1; Zelený, 2005, s. 48)

Končítíková (2019, s. 118) popisuje, jak byl Tomáš Baťa přesvědčen, že vzdělávání či převychování člověka a jeho myšlení ve spojitosti s uměním využívat vyspělou techniku, může vést k neustálému zdokonalování výrobní i obchodní činnosti podniku. Jsou však také zmínky o tom, že aby se člověk mohl zabývat vyšším vzděláváním, stroji a technikou, potřeboval stabilní osobní život a uspokojené základní lidské potřeby, které poté zaručily efektivnější osobnostní růst člověka a poté také firmy. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 49)

Tohle vše však bylo možné pouze tehdy, když si Tomáš Baťa vytvořil svůj vlastní systém. Systém, který dbal nejen na základní životní podmínky člověka, na učení teorie, ale hlavně na propojení teorie s praxí. Praxe ve smyslu učení se věcí z obyčejného života. Chápání logických věcí, které jsou na dennodenním pořádku. Školství a vzdělávání byla jedna z jeho strategií firmy, v rámci které chtěl dosáhnout výše popsané vzdělanosti lidí. Z mého pohledu byl Baťův vzdělávací systém velmi dobře postavený vůči svému účelu, a to generovat absolventy s maximálním důrazem na znalosti a dovednosti a praktičnosti. A i přes

jeho vybudovaný vzdělávací systém (např. Baťova škola práce pro mladé muže a mladé ženy, Průmyslové školy apod) si stále udržoval pozornost nad výběrem těch nejlepších lidí, odborníků, kteří se chtěli dál a dál posouvat, vzdělávat a být ku prospěchu. Zachovat výběr mezi cílevědomými, pracovitými, čestnými a hrdými baťovskými lidmi, kteří firmu vynesou až na celosvětové příčky. (Kostka, 2018, s. 103–104; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 12; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

4.2 Motivační systémy firmy Baťa

I když se motivační systém firmy Baťa zprvu vyvíjel postupně, jako v každé jiné firmě, byl v důsledku velice propracovaným systémem, kterým Tomáš Baťa dokázal stimulovat i motivovat mnoho spolupracovníků. Baťa však tvrdil, že motivovat pracovníky nejde, úkolem firmy bylo v pracovníkovi pobudit tvůrčího ducha, aby sám, ze své vůle, chtěl pracovat a rozvíjet se. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

Dle Lešingrové (2008, s. 108) se tento systém může rozdělit na mzdový motivační systém a sociální motivační systém. Mzdový motivační systém byl u firmy Baťa už tehdy specifický tím, že čím více spolupracovník pracoval, tím měl větší nárok na více peněz. Avšak za špatné provedení práce, náležel pracovníkovi trest. Sociální motivační systém byl důležitým bodem pro životní podmínky a spokojenost spolupracovníků a jejich spokojený život. V rámci tohoto systému byl v té době postupně vybudovaný celý Zlín.

Jeden ze článků zlínského pondělníku, popisuje, že zaměstnavatel musí dát ty nejlepší podmínky pro zaměstnání. Šlo o to, aby si spolupracovník neničil při práci zdraví, aby vydělal co nejvíce peněz, mohl kariérně růst a také si mohl svůj život naplno šťastně užít. Nebylo však možné toho dosáhnout bez píle a pracovitosti. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

Mzdový motivační systém

Ze mzdového motivačního systému je tedy hlavní složka individuální mzda, která je zmíněná výše. Jednalo se o odměňování spolupracovníků dle množství a kvalitativní vykonané práce. Ta se potom upravovala např. na kusovou výrobu, tzv. individuální akordní mzda, která se počítala podle druhu obuvi, složitosti práce a také její náročnosti a významnosti. Kolektivní akordní mzda byla počítána podobně, avšak ne na jednotlivce, ale na dílny, kde probíhala pásová výroba. Každá vyrobená jednotka měla určitou částku, sumy se sčítaly a poté rozdělily mezi spolupracovníky dané dílny. (Lešingrová, 2008, s. 120)

Další důležitou složkou motivačního systému byla také účast na zisku a ztrátě. Jednalo se o podíl spolupracovníka na vytvořeném zisku, ale také případné ztrátě, kterou musel uhradit ze svého účtu. Účast na zisku a ztrátě (dále jen „účast na z. a z.“) však značně zvyšovala mzdu pouze těm, kteří uměli hospodářsky myslet, kteří se nechali vést vedoucím tak, aby se naučili principy samosprávy dílny a samozřejmě také samotné účasti na z. a z. Baťa chtěl, aby si každý člověk uměl sám sobě dělat ředitele. Umět si spočítat kolik práce udělal on i jeho dílna, kolik mu za to má přijít peněz nebo kolik je firmě dlužen. Aby zvýšením příjmů zlepšoval také životní podmínky a opětovně se vzdělával. Principem účasti na z. a z. totiž bylo neustálé snižování výrobních nákladů čili úspora materiálu, objevování nových metod práce, práce s technikou a efektivní výroba, které se vždy na účasti zisku projeví. Efektivní výroba ve smyslu plynulosti totiž nebyla možná, pokud člověk dostávající pouze individuální mzdu, dělal sám na sebe a nezajímal se o výkon druhých, kolektivní výkon. (Lešingrová, 2008, s. 117–118; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27; Zelený, 2005, s. 54)

Sociální motivační systém

Druhý motivační systém, sociální systém, byl mnohem více obsáhlejší. K penězům byl nejbližší bankovní systém, který si firma Baťa vytvořila. Jednalo se o vnitropodnikovou banku, na kterou byly na osobní účet každého spolupracovníka firmy ukládány úspory a část mzdy. Každé osobní konto bylo úročeno 10 % ročně, takže zajišťovalo dlouhotrvající zájem spolupracovníků pracovat u firmy. (Lešingrová, 2008, s. 125–126)

Důležité byly taky baťovské domky pro spolupracovníky firmy, které byly na začátku 20. století velice nadčasové. V půldomku se nacházely tři pokoje, kuchyň sklep a součástí byla také zahrádka. Motivace pracovníků, být součástí firmy Baťa tkvěla v tom, že pokud byl člověk propuštěn z firmy, musel se i se svou rodinou z domu vystěhovat.

Baťa dával rád prostor pro dobré žití všem svým spolupracovníkům a baťovské domky bral jako investici firmy. Myšleno tak, že pokud pracovníkům dáte stabilní životní podmínky, budou mít lepší pracovní výkon. Sám mluvil o tom, že člověk, který nemá svou vlastní postel je nejutlačovanějším člověkem na planetě. (Zelený, 2005, s. 98; Baťa, online dostupné na: www.tomasbata.org/uvahy-projevy/)

Již roku 1927 probíhaly pravidelné lékařské prohlídky, které se prováděly v Baťově nemocnici. Noví i stálí spolupracovníci měli své záznamy uloženy ve zdravotnických matrikách. Zjišťovaly, kontrolovaly a předávaly se zdravotně nezávadné pracovní postupy (ergonomie), a také veškeré pracovní úrazy, kterým se snažilo předejít pomocí několika úkolů

specializovaného střediska. Byl kladen důraz na správnou životosprávu, stravování a také pohyb a volný čas pracovníků. Kulturní a sportovní zařízení, mezi něž patřilo kino, sportovní kluby, sportovní areály, budovy pro cvičení a také koncerty, koupaliště a mnohá další byly vybudovány pro využívání volného času spolupracovníků. Nedílnou součástí byly také kurzy o životosprávě, pohybu, psychologii a komunikaci. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 12)

Do sociálního motivačního systému je třeba zařadit také neustálý kontakt vedení firmy s jednotlivými pracujícími lidmi. Jednání s lidmi jako se sobě rovnými. Snaha řešit jakékoliv problémy, neodsuzovat ale snažit se pomoci zlepšit člověka od základů. Naučit je, aby se chtěli posouvat, pravidelně k nim promlouvat a stimulovat je nebo v nich probouzet motivaci. Firma brala člověka na prvním místě, stroje až na druhém. (Končítíková, 2019, s. 73; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1)

Baťa byl lídr, který se snažil v člověku rozžehnout oheň a ten udržoval. Dokazují to jeho nesčetné sepsané články, jeho projevy a především činy, a také zaznamenané příběhy pamětníků. Chtěl, aby měl člověk velké cíle, aby za cestě k vysněnému cíli překonával veškeré překážky, které mu život přinese. Ukazoval ale přitom, jak je důležité nezapomínat na pokoru a vedl lidi k poctivosti a pravdomluvnosti. Vyzdvihoval morální a etické zásady, dbal na přátelství a důvěru mezi všemi spolupracovníky. Ukazoval, proč je dobré přijímat kritiku, především tu konstruktivní, ze které se může poučit a která člověka může posunout. Ale nejvíce v lidech podporoval nadšení a lásku k práci a výkonu, vývoji, aby každý člověk mohl žít v blahobytu. Nechtěl však aby práce byla celoživotním cílem spolupracovníků. Dbal také na vyvážený životní styl a šťastný život pracovníků. (Končítíková, 2019, s. 70; SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1, SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 12)

Jakéhokoliv spolupracovníka, který byl odvážný a chtěl se osamostatnit, chtěl vyjet do ciziny velice podporoval. Pokud člověk chtěl a učil se tak jak bylo potřeba, dokázal, že je spolehlivý a pracovitý, byl nejen Tomášem Baťou podporován. (Končítíková, 2019, s. 57; Zelený, 2005, s. 60)

To vše se Baťa u spolupracovníků snažil vzbudit a udržovat pomocí závodění o to, kdo dřív, kvalitněji a levně něco vymyslí. Soutěže výkonnosti a jejich výsledky byly pro spolupracovníky a celou firmu, brány jako důkazy o tom, zda jsou nejlepšími na světě a zda se stále vyvíjejí, zlepšují. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 27)

V tom tkvěla část sociálního motivačního systému. Sám Tomáš Baťa jako člověk, jako lídr, který chtěl a věřil v blahobyť pro všechny lidi, kteří si ho zaslouží. Byl ale přesvědčen o tom, že je blahobyť možné dosáhnout pouze pokud lidé budou mít uzpůsobené podmínky pro práci a budou umět a chtít pracovat, nejen rukama, ale i srdcem. (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 1, Zelený, 2005, s. 102)

Zelený (2005, s. 45) popisuje, že Baťa hledal právě takové lidi, kteří se chtějí činit, vzdělávat a učit se všemu novému. Kteří mají takové vlastnosti, jaké požadoval a byl ochoten je hledat a vybírat si mezi obyvateli ty pravé, ty schopné.

4.3 Shrnutí analýzy firmy Baťa a. s. do roku 1939

Je důležité zmínit, že za propracovaností nastavených systémů nestál samotný Tomáš Baťa, ale také mnoho dalších odborníků jako sociologové, ekonomové, psychologové. Veškeré vědomosti, které ze všech vědních disciplín načerpal přetvářel v transparentní propracovaný systém s bonusy. Pokud jsou lidé součástí dobře nastaveného systému, mají se dobře a jsou spokojení, mají potom také vyšší výkony. Z archivní analýzy firmy Baťa a. s. do roku 1939 jsem vybrala deset hlavních myšlenek, které rozepíšu stručně v bodech.

- **Sebevědomí** – základem motivačního systému firmy Baťa a. s. bylo vzbudit v pracovnících pocit úcty a sebevědomí k sobě samému a poté na něm stále pracovat, rozvíjet jej. Pokud je pracovník sebevědomý a práce jej baví, má lepší pracovní výkon, nebo se mu dostává vnitřní pocit uspokojení.)
- **Rozvoj člověka** – firma dbala na komplexní rozvoj člověka nejen jako odborníka na danou práci, ale kladla důraz na všeobecné vědomosti. I dělník, který byl v podstatě na nejnižší pozici firmy se učil a navštěvoval kurzy cizích jazyků, literatury, psychologie apod.
- **Rovný přístup** – všichni spolupracovníci si byli rovni, ve firmě nikdy nezaznělo, že by byl někdo podřadnější, nebo že by byly některé pracovní pozice více preferované.
- **Kariéerní růst** – každý spolupracovník začínal na stejném pracovním místě a pokud chtěl být na vyšší pracovní pozici, musel se tam sám dopracovat. Protekce ve firmě nebyla tolerována.
- **Rotace pracovních pozic** – ve firmě probíhala povinně každé 3 až 6 měsíců změna pracovní pozice (záleží, zda šlo např. o dělníka nebo účetní). V případě, že se pracovní pozice nedala vystřídat, dělaly se pravidelné podrobné šetření těchto pracovníků, aby se tak předešlo syndromu vyhoření. Firma si totiž byla vědoma toho, že je jednodušší o pracovníky starat, než o ně přijít na základě nespokojenosti s prací a syndromem vyhoření (kapitola 2.4. – Hédonická adaptace – Frustrační tolerance, s. 30).
- **Fyzické zdraví** – firma pečovala o zajištění základních životních podmínek, o to jak a kde lidé žili, jak se stravovali a jakým způsobem pracovali. Museli pravidelně navštěvovat kurzy o stravování, pohybu a ergonomii.
- **Mentální a duševní zdraví** – ve firmě byl kladen důraz nejen na fyzické, ale také mentální a duševní zdraví. Psychohygienu byla opět zdůrazňována a popisována na

kurzech psychologie a komunikace. Cílem bylo předcházení syndromu vyhoření nebo aby se pracovníci nepracovali.

- **Práce přes čas** – ve firmě byl přesně dán čas ukončení pracovní povinnosti, avšak výjimkou byly případy jako velký prostoj, nedodržení norem apod. Možnost dopracování toho, co pracovníci nestihli dopoledne, byla v obědové pauze.
- **Volný čas** – zájem firmy Baťa a. s. o to, jak spolupracovníci žijí mimo firmu, jak se stravují, jak spí, sportují, odpočívají a co dělají o svém volném čase. Opět se zde pracovníci na kurzech věnovali životosprávě a v dnešním pojetí řečeno work-life balance.
- **Mimopracovní aktivity** – firma respektovala volný čas a život svých spolupracovníků, jejich koníčky a záliby. Věřila, že tak podpoří jejich tvůrčího ducha (v dnešním pojetí kreativitu).

Veškeré benefity motivačního systému byly navázány na kariérní růst a na vzdělání člověka. Ve firmě se měřila odbornost jednotlivých pracovníků, ale byl kladen důraz i na etické zásady člověka, které firma nejen podporovala ale také rozvíjela.

5 VYBRANÁ FIRMA

Kapitola se zaměřuje na popis vybrané firmy a na problémy, se kterými se potýká. V dalších kapitolách je poté popsán výzkum provedený přímo v dané firmě, ta chce zůstat v anonymitě.

5.1 Základní informace

Pobočka vybrané společnosti s. r. o. sídlí v Brně na ulici Nové Sady. Jedná se o pobočku větší finanční poradenské společnosti, která vznikla v roce 2007. Finanční obrat této společnosti se pohybuje okolo 1,5 miliardy korun ročně. Prostřednictvím svého předmětu podnikání vykonává zejména činnost samostatného zprostředkovatele o distribuci pojištění a zajištění. Činnost investičního zprostředkovatele o podnikání na kapitálovém trhu, činnost zprostředkovatele spotřebitelského úvěru a činnost zprostředkovatele doplňkového penzijního spoření.

Zmíněné činnosti vykonává především prostřednictvím svých smluvních partnerů, jež jsou jak fyzické, tak právnické osoby a vykonávají funkci vázaného zástupce této společnosti. Pod společností, jež zastupují tito vázaní zástupci, spadá přibližně půl milionu klientů.

Cílem společnosti je vytvářet komplexní finanční poradenství pro klienty, jež se opírají o dlouhodobý vztah a důvěru mezi klientem a vázaným zástupcem této společnosti. Dalším z cílů je také kvalitní a důvěryhodná služba pro klienta nebo také zvyšování finanční gramotnosti klientů.

Vázaní zástupci, FO i PO (poradci) poskytují své služby na českém finančním trhu a jednají s vědomím toho, že jsou prvořadě osobní finance klienta, důležité pro uspokojení jeho potřeb, cílů a zájmů. Nedílnou složkou je také vstřícnost, zdvořilost, a korektní přístup vůči klientům, kterými je doporučen výkon činnosti vedoucí k právu na soukromí klienta. Finanční poradenství by poradci by měli prosazovat poctivě a neměli by úmyslně poškozovat klienta. Služby vykonávají poradci, jež jsou odborně kvalifikovaní, poctiví a jednají v souladu s právními předpisy.

Princip zprostředkování služeb a poradenské činnosti funguje na způsob APS. Což znamená analýza, poradenství a servis. Základem je tedy analýza osobní finanční situace klienta a také analýza potřeb a zájmů klienta. Na základě této provedené analýzy potom poradci doporučují řešení a postup klientovi v rámci finančního plánu. V rámci doporučení by

měl poradce úplně a srozumitelně vysvětlit řešení, výnosy či rizika vztahující se k rozhodnutí klienta ve zvoleném postupu. Poskytované zprostředkovatelské a poradenské činnosti by měly chránit zájmy klientů, měly by být poskytovány spravedlivě, objektivně a neměly by být pro klienta obtěžující.

Poradce by měl aktivně komunikovat a poskytovat klientovi servis dle jeho potřeb, ať už na jeho vyžádání či v jakýchkoliv životních změnách. Měl by se také aktivně podílet na svém vzdělávání, aby mohl poskytovat neustálou kvalitní službu.

Finanční poradenská společnost spolupracuje s více než 50 dalšími finančními institucemi v České republice a sama se podílí na vývoji vlastních finančních produktů v rámci svých dceřiných společností.

Popis vybrané firmy

Vybraná firma (pobočka) vznikla v roce 2013 a je jednou z největších poboček této finanční poradenské společnosti. Dosahuje ročního obrátu kolem 13 miliónů korun a je nejlepší pobočkou z 83 dalších poboček této společnosti v ČR. Počtem poboček v ČR tak společnost dosahuje velice kvalitní dostupnou službou pro klienty. Společnost nabízí klientům přibližně 480 produktů.

Pobočka se sídlem v Brně má celkem 20 živnostníků a zaměstnanců. Hlavním manažerem je ředitelka pobočky. Z těchto 20 pracovníků je cca 10 poradců (řekněme obchodníků ve „front office“) a dalších 10 osob v „back office“ (bankéř, asistentky poradců apod).

5.2 Motivační systémy vybrané firmy

Na všech pobočkách je pro člověka možné pracovat na hlavní pracovní poměr, na živnostenský list s fixní odměnou, živnostenský list a pouze variabilní odměnou (vše závisí na výkonu člověka) anebo živnostenský list v kombinaci s fixní i variabilní odměnou. Důležité je pouze, jaké možnosti pobočka preferuje a jaký výběr preferuje člověk zajímavější se o práci na pobočce.

Motivační systém této firmy (pobočky) se rozděluje na vnější a vnitřní systém. V popisu níže je však brán v potaz také motivační systém nastavený přímo společností.

Vnější motivační systém

Za vnější motivační systém můžeme považovat příjem poradce, výkonnostní soutěže, team-buildingové akce, operativní leasing a další.

Příjem

První částí příjmu je fixní odměna, jež je pevně stanovena a je každý měsíc poradci vyplacena za předem stanovených podmínek. Podmínky jsou například kontaktování klientů, starost o pobočku apod. Fixní odměna je stanovena jak pro obchodníky pobočky, tak i pro „back office“.

Druhou částí příjmů je variabilní složka, což je tzv. bonusová složka, kterou tvoří podíl na provizích nebo se jedná o předem definovanou výši výkonové odměny. Výplatní termín poradců však není jedenkrát, ale dvakrát měsíčně, a to z toho důvodu, že jsou rozdílné výplatní termíny jednotlivých partnerů, s nimiž společnost spolupracuje.

Pro „backoffice“ neplatí u variabilní složky stejné podmínky jako pro poradce. Bonusová složka „backoffice“ se počítá poměrem k výkonu poradce, se kterým člověk z „backoffice“ spolupracuje. Rozdílné odměňování je z toho důvodu, aby byla například asistentka (spadající do „back office“) motivována náležitěmu poradci pomoci, neboť se poté v podstatě podílí na jeho úspěšnosti a je tím odměňována.

Posledním velice přínosným bodem v rámci příjmů jsou také následné provize poradce, které se odvíjí od jeho historického výkonu v rámci zprostředkovaných služeb. Tyto následné provize se zvětšují se zvyšujícím se počtem klientů a zprostředkovaných služeb.

Výkonnostní soutěže

Nejen příjem je pobočkou veden jako vnější motivace. Společnost, pod kterou pobočka spadá vyhláší pravidelně motivační soutěže o to, jaká pobočka či jaký poradce v pobočce získá nejvyšší výkon za určité období (kvartální nebo i roční). Výherci poté cestují po celém světě, prožívají dobrodružství a zážitky či získávají další zajímavé výherní ceny.

Teambuildingové akce a konference

Pobočka a také celá společnost pravidelně zajišťuje teambuildingové akce, konference a podobné srazy poradců, na kterých se rozdávají ocenění a pochvaly nebo se probírají zajímavá témata. Jde o témata pracovní, osobnostní, růstové apod. Na těchto akcích se setkávají velké počty poradců, což zaručuje networking čili budování kontaktů. Bývají zde také pozváni přednášející, kteří mluví o zvolených tématech a mohou poskytovat poradcům určité rady a podporu. Jedním z mnoha českých odborníků na osobnostní růst, jež je například Ma-

rian Jelínek, se pravidelně účastní konferencí společnosti. Tyto konference se konají jedenkrát ročně v různých městech České republiky a je jich hned několik typů například konference celé společnosti, konference poboček této společnosti apod.

Operativní leasing a další

Při určitém dosažení daného pracovního výkonu má poradce možnost sjednání operativního leasingu na vybrané typy automobilů skrze společnost. Dle pozice (úrovně) poradce (záleží na jeho pravidelných výsledcích), se otevírají možnosti výběru daných typů automobilů.

Dalším možným vnějším pohonem poradce mohou být materiální výhry jako hodinky, plakety, poukázky a další věci, které vedení společnosti nebo pobočky uznají za vhodné. Nebo také různá ocenění a pochvaly od společnosti, které se předávají na konferencích společnosti. Dalšími benefity jsou například již předem domluvené slevy s partnery společnosti jako například s T-Mobile, Samsung, MultiSport apod.

Vnitřní motivační systém

Vnitřní motivační systém poradce je možné pojmut nejen jako kariérní růst, ale také jako veškeré další výhody, které tato práce s sebou nese a na níž může člověk pracovat sám.

Vzdělávání a osobní rozvoj

Na to, aby byl poradce schopný klientům zprostředkovávat službu co nejlépe, musí mít zajištěné vzdělávání, které zaručí jeho kvalitní služby. Poradce se samozřejmě může vzdělávat nad rámec povinnosti i sám, a to podle jeho preferencí, ale společnost nabízí různá školení a certifikace, jež poradci mohou plně využívat. Nejen, že tak mohou plnit své životní vzdělávací cíle, ale jejich dosažením tak mohou dosahovat kvalitnějších služeb pro své klienty, jež jim zpětně vynesou vyšší příjmy. Vzdělávání v této oblasti je v podstatě investice do svého osobnostního rozvoje ale také do rozvoje klienta.

Prvním odborným vzděláváním, jež ukládá za povinnost také český zákon, jsou pro poradce certifikace od České národní banky. Dalšími vzdělávacími prostředky jsou také školení jednotlivých partnerů společnosti a v neposlední řadě certifikace na evropské úrovni. Jedním z těchto velice prestižních certifikátů je tzv. €FA neboli European Financial Advisor. Jde o certifikát finančních poradců na evropském poli, jež klientům zaručuje kvalitní kompetentnost poradce na evropském finančním trhu.

Kariérní růst

At' už člověk pracuje jako zaměstnanec pobočky nebo jako OSVČ na živnostenské oprávnění, vždy má zaručený kariérní růst. Ten každého pracovníka pobočky může posouvat tak, jak on sám chce a jak usilovně pracuje. Pro každého člověka na pobočce je vytvořený speciální kariérní řád, který se rozlišuje na danou pozici. At' už se poradce zabývá vedením lidí čili je manažer, poradce zabývající se VIP klientelou nebo koncipienti s retailovou klientelou či zaměstnanec v „backofficu“. Na to, aby byl pracovník povýšen na další úroveň však musí prokázat veškeré potřebné kompetence a vlastnosti vedení pobočky. Vedení, specificky ředitelka pobočky, následně toto povýšení schválí anebo zamítne.

Specifickým motivačním systémem této pobočky je pro pracovníka také účast na vedení, řízení pobočky, jež je ojedinělým případem této společnosti. Pracovník však musí v pobočce pracovat interně stanovený počet let a neustále se sebevzdělávat tak, aby byl pro pobočku přínosem. V tomto můžeme vidět velikou spojitost s firmou Baťa a. s., jejichž spolupracovníci se podíleli na účasti zisku a ztrátě podniku (kapitola 4.2 - Motivační systémy firmy Baťa – Mzdový motivační systém, s. 37).

Další vnitřní motivace

Vybraná firma (pobočka) má mnoho interních vnitřních motivačních systémů. Jedním v nejhlavnějších je komunikace mezi jednotlivými pracovníky a vedením. Neustálá komunikace a zájem i o osobní život pracovníka, jsou pro firmu velice důležité aspekty. Základní potřeby života musí být uspokojeny v každém případě. K tomu se samozřejmě váže také osobní image člověka – upravenost, vzhled a umění vystupovat, komunikovat je v těchto pracovních pozicích podstatná. Přátelská atmosféra, klidné a příjemné pracoviště mohou zaručit pohodlí při práci. Soulad mezi jednotlivými cíli a vizí pobočky a pracovníka také napomáhá k otevřenějšímu jednání, které je zde velice žádoucí.

Dalším příjemným bonusem pro pracovníky, a také pro nové potenciální pracovníky jsou teambuldingy pobočky. Každý ze spolupracovníků má možnost si vybrat jaký měsíc bude „teambuilding“ pořádat. V tento den se dělají různé aktivity, které pracovník naplánoval a připravil a dochází tak ke sbližování spolupracovníků nejen na kolegiální ale i na osobní úrovni. Tyto teambuldingy tak mohou z části nahrazovat adaptační plán pobočky.

5.3 Analýza interních problémů a výzev

I přesto, že je firma nejlepší pobočkou z přibližně 83 dalších poboček ČR, se v aktuální době střetává s problémem fluktuace na pracovišti.

Motivační systém této firmy je dle managementu pobočky velice dobře propracovaný, avšak je potřeba si jej potvrdit, popřípadě navrhnout jakékoliv doporučení, které by pomohlo nejen této pobočce, ale mohly by být inspirací pro ostatní pobočky této společnosti.

Vedení pobočky, spolu s pár dalšími spolupracovníky, se věnuje nově příchozím zájemcům o práci, můžeme ji označit za garanta. Zájemci u garanta procházejí přijímacím řízením, které vede sám garant. První zaučování provádí také garant, neboť je ve firmě nejzkušenější a je zde kladen důraz na důsledné zaškolení, které je pro kvalitu zprostředkování služeb velice podstatné. Dále jsou nováčci přiřazeni k vybraným poradcům. Poradce nováčka „zaučuje v terénu“, nováček jezdí s poradcem na schůzky s klienty, dělá si poznámky a snaží se proniknout do strategie jednání s klientem. Zaučování nově příchozích zájemců trvá 3 měsíce a postupně se nováček snaží práci vykonávat sám až dojde k úplnému odtrhnutí nováčka od zaškolujícího poradce.

Firma se potkává s problémem, který se objevuje právě v této zkušební době nebo brzy po ní. Nově příchozí pracovníci pracují obvykle velice dobře. Dokazuje to jejich výkon, komunikace a nadšení, zdají být velice pracovití, avšak brzy dojde k tomu, že si stěžují na pracovní tempo, na málo osobního volna atd. Což má za následek odchod z firmy. Zájemci se pohybují v různé věkové kategorii, avšak o práci se zajímají převážně generace Y, najdou se i zájemci z generace X a v brzké době se budou objevovat také zájemci z generace Z (ti jsou aktuálně neschopní práci vykonávat, neboť se věková hranice této generace pohybuje okolo 17 až 19 let). Pro pobočku to znamenají ušlé časové náklady, které se poté odráží na výkonu a na zisku pobočky. Investování času do nových potenciálních pracovníků vedení společnosti považuje za velice důležité, avšak je při větší fluktuaci již nepřijatelné.

Výše zmíněný problém shledávám propojený s nastaveným motivačním systémem pobočky a identifikuji jej v kapitole č. 6.2 - Vyhodnocení dotazníkového šetření, s. 50) pomocí dotazníkového šetření.

6 KOMPARACE SYSTÉMŮ MOTIVACE FIRMY BAŤA A. S. DO ROKU 1939 A VYBRANÉ FIRMY

Tato kapitola detailně porovnává nastavené systémy motivace firmy Baťa a. s. do roku 1939 a výše popsané vybrané firmy.

6.1 Komparace systémů motivace firem (GAP analýza)

Firma Baťa a. s. měla velice podobně nastavený motivační systém jako aktuální vybraná firma. I když byla firma Baťa výrobní firmou, mají s vybranou pobočkou jednu velkou společnou vizi. Tou je kvalitní a bezkonkurenční služba klientům.

Z důvodu podobně nastaveného motivačního systému je vypracována tzv. Gap analýza, která má za úkol odhalit odlišnosti těchto firem a na základě ní lze vyvodit návrh na zlepšení.

Gap analýza firmy Baťa a. s. a vybrané firmy

Pomocí Gap analýzy je možno zjistit, jaké jsou odlišnosti vnitřního nastavení jednotlivých firem. V tabulce č. 1 níže je tedy ukázáno čtrnáct důležitých aspektů, ke kterým je přiřazeno číslo od 1 do 10 dle jejich závažnosti, důležitosti. Aspekty byly vybrány dle zjištěných informací z firmy Baťa a. s. do roku 1939. Dle toho, zda je pro firmu daný aspekt relevantní a její motivační systém jej obsahuje, je mu přiřazeno slovní hodnocení ano či ne. Pokud je firmě uděleno slovní hodnocení ano, připisuje se mu hodnota závažnosti, pokud má firma přiřazeno ne, vyskytuje se u daného aspektu 0. Čísla závažnosti byla přiřazena na základě provedených analýz a byly verifikovány s pracovníky této pobočky.

GAP ANALÝZA					
ASPEKT	ZÁVAŽNOST	FIRMA BAŤA A.S.		VYBRANÁ FIRMA	
VZDĚLÁNÍ V OBORU (ŠKOLSTVÍ)	6	Ano	6	Ne	0
PŘÍSNÝ VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	8	Ano	8	Ne	0
ADAPTAČNÍ PLÁN (ZAUČOVÁNÍ)	6	Ano	6	Ano	6
VIZE A CÍLE FIRMY	10	Ano	10	Ano	10
SPECIFICKÝ MZDOVÝ SYSTÉM	8	Ano	8	Ano	8
SPECIFICKÝ BONUSOVÝ SYSTÉM	8	Ano	8	Ano	8
KARIÉRNÍ RŮST	9	Ano	9	Ano	9
VZDĚLÁVÁNÍ (ROZVOJ PRACOVNÍKŮ)	8	Ano	8	Ano	8
JINÉ ODMĚNY (OCENĚNÍ, POUKAZY, ...)	5	Ano	5	Ano	5
PODPORA VEDENÍ	7	Ano	7	Ano	7
KOMUNIKACE A VZTAHY NA PRACOVIŠTI	7	Ano	7	Ano	7
ZAJISTĚNÍ ŽIV. PODMÍNEK (BYDLENÍ,...)	6	Ano	6	Ne	0
MARKETING FIRMY	7	Ano	7	Ne	0
OSOBNÍ IMAGE PRACOVNÍKA	5	Ano	5	Ano	5
Suma	100		100		73

Tabulka 1 – GAP analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Pokud z výše popsané tabulky č. 1 bude hodnota 100 znamenat 100 %, je firma Baťa v podstatě předlohou, jež vybraná firma splňuje z cca 75 %. Dle GAP analýzy je tedy zřejmé že se vybraná firma oproti firmě Baťa a. s. neshoduje ve školním vzdělávání, v přísném výběru pracovníků, zajištění základních životních podmínek a v marketingu firmy. Není však vždy úplně pravdou, že by ve vybrané firmě tyto aspekty vyloženě chyběly, avšak jsou spíše nedostačující, popřípadě málo propracované.

Detailněji okomentované aspekty s návrhem na zlepšení budou popsány až v další kapitole (kapitola č.7 – Návrhy na implementaci, s. 61).

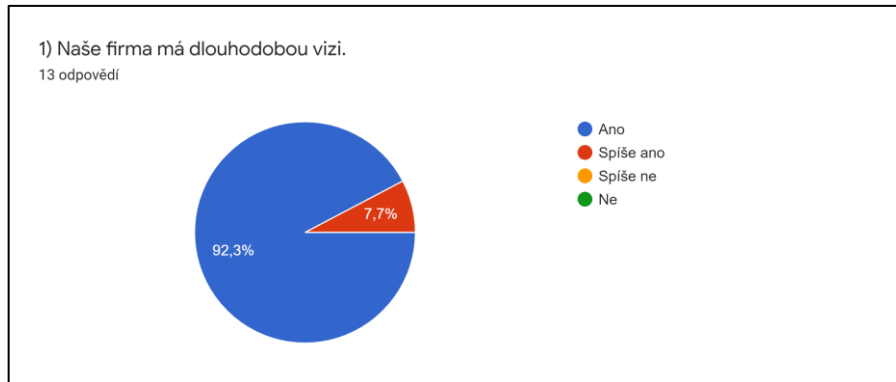
Pro hlubší pohled na motivační systém dané firmy a jeho kvalitativní stav jsem provedla dotazníkové šetření na dané pobočce. S GAP analýzou dotazníkové šetření přímo nesouvisí, ale pouze jej doplňuje. Data z dotazníkového šetření využiji v rámci návrhové části.

6.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

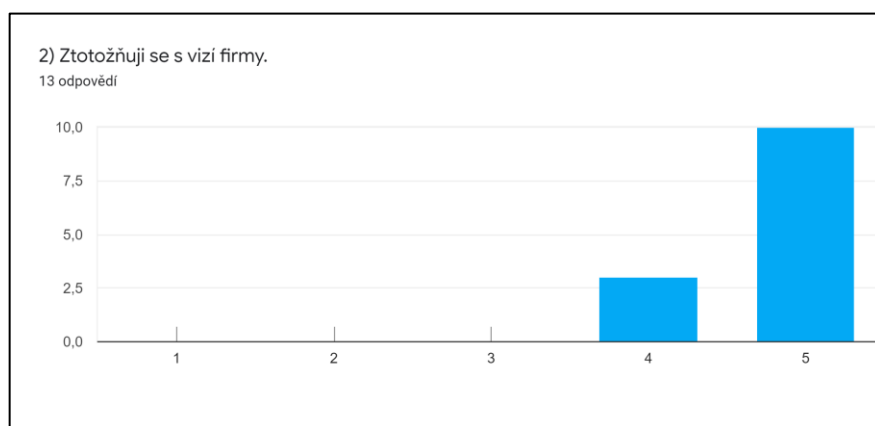
Dotazníkové šetření (k dispozici v Příloze P I – Dotazník) bylo provedeno přímo ve vybrané firmě, a to z toho důvodu, abych zjistila vnitřní nastavení motivačního systému a doplnila si data pro stanovení vhodných opatření společně s opatřeními z GAP analýzy. Dotazník byl navržen v online prostředí, přesně řečeno vytvořen v Google Forms. Navržený dotazníkové šetření zkonštulovalo vedení pobočky a probíhalo přibližně dva týdny. Dotazník vyplnilo 13 respondentů z celkových 20 pracovníků pobočky. Pro tvorbu opatření je to přijatelný počet, neboť respondentů, jež dotazník vyplnilo, je více než polovina pracovníků.

Celkové hodnocení dotazníku je velice uspokojivé, neboť v odpovědích není žádná záporná nebo negativní odpověď. Pouze u třech otázek se jeden respondent vyjádřil spíše nesouhlasem s danou otázkou, což v konečném důsledku výsledek příliš neovlivní. Shrnutí dotazníkového šetření uvádím na konci této podkapitoly.

Jednotlivé otázky budou níže okomentovány a vybrány dle logické návaznosti, protože byly v dotazníku úmyslně rozmístěny různorodě.

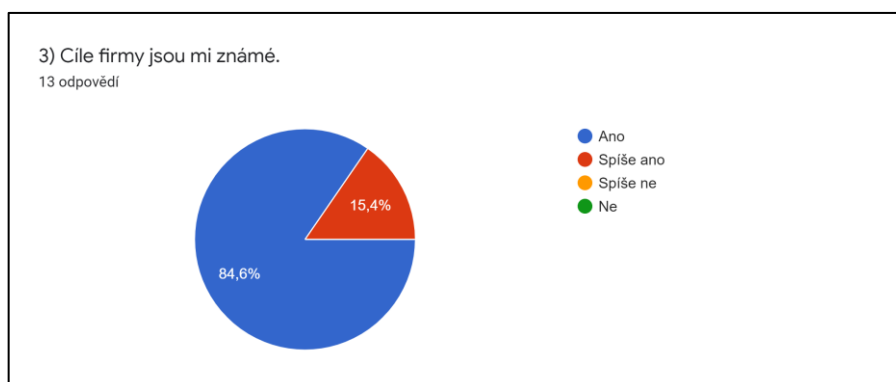


Graf 1 Vize firmy (zdroj: Dotazník)

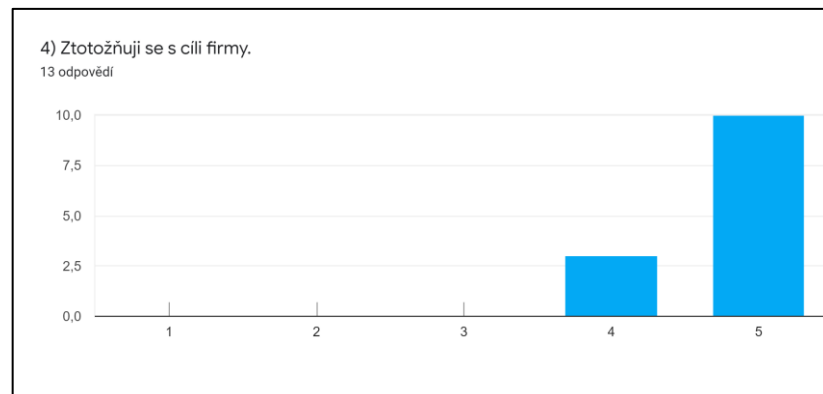


Graf 2 Vize firmy (zdroj: Dotazník)

Zda má firma dlouhodobou vizi, potvrdilo 12 respondentů jednohlasně jako ano. Pouze jeden respondent uvedl „spíše ano“. Z vizi této firmy se však plně ztotožňuje pouze 10 respondentů a 3 respondenti uvedli, že se s vizi firmy spíše ztotožňují.



Graf 3 Cíle firmy (zdroj: Dotazník)



Graf 4 Cíle firmy (zdroj: Dotazník)

Cíle firmy potvrdilo 11 respondentů a 2 respondenti uvedli že jsou jim spíše známé. Zda se respondenti plně ztotožňují s cíli firmy, uvedlo opět pouze 10 respondentů.

Při podrobném individuálním zkoumání těchto odpovědí, vyšlo najevo, že se s vizí a cíli firmy plně ztotožňuje 10 respondentů. Jeden respondent odpověděl, že mu jsou vize firmy známé, cíle firmy spíše známé, avšak pro ztotožnění se s vizí a cíli firmy označil „spíše ano“. Dva zbylí respondenti jsou si spíše vědomi vizí a cílů firmy a spíše se s nimi ztotožňují.

Práci, kterou respondenti vykonávají je naplňuje. S touto pátou otázkou plně souhlasilo 9 respondentů, a zbylí 4 respondenti odpověděli „spíše ano“.

Šestá otázka zněla: „Spolupracovníci (zaměstnanci) u nás pracují jako součást týmu.“ Na tuto otázku odpovědělo 7 respondentů „ano“, zbylých 6 respondentů odpovědělo „spíše ano“.

Otázka č. 20 zněla: „Spolupráce mezi různými odděleními firmy probíhá bez problému.“ Zde odpovědělo „ano“ 6 respondentů a 7 respondentů odpovědělo „spíše ano“, což značí o tom, že je komunikace na pracovišti dobrá až chvalitebná.

I přes rozdílné odpovědi na spolupráci v týmu a spolupráci mezi různými odděleními odpovědělo 11 respondentů „ano“ pro to, že ve firmě dochází k otevřené diskusi spolupracovníků (zaměstnanců) a vedení. Dva respondenti odpověděli, že k otevřené diskusi spíše dochází.



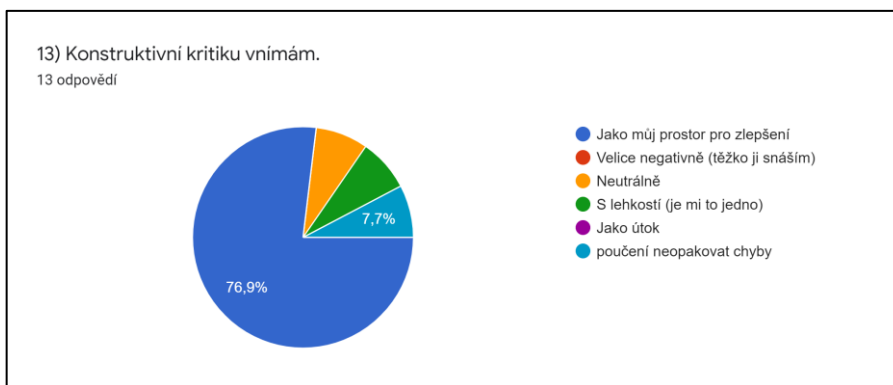
Graf 5 Otevřená diskuze (zdroj: Dotazník)



Graf 6 Neúspěch (zdroj: Dotazník)

Sedmá otázka se týkala neúspěchu respondentů a zda jej přijímají jako prostor pro poučení a zdokonalení se. Pouze 6 respondentů odpovědělo „ano“, 7 respondentů však odpovědělo „spíše ano“ na otázku, zda přijímají neúspěch pro svou příležitost poučit a zdokonalit se.

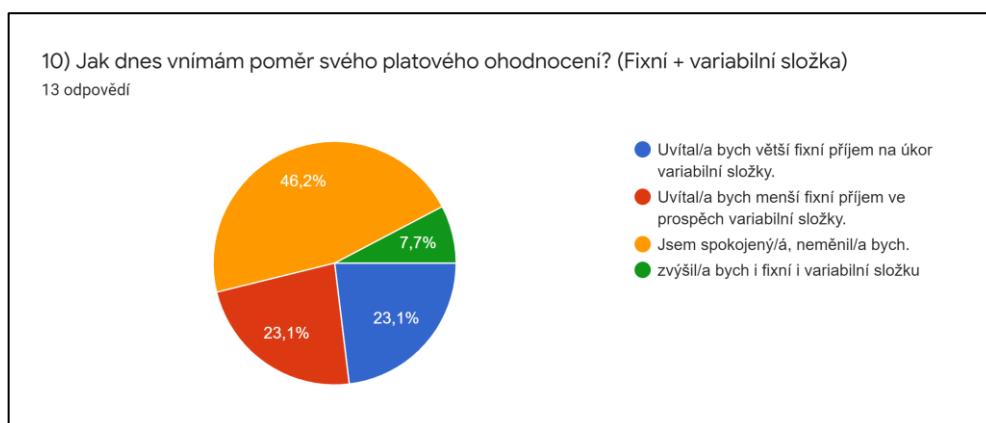
Konstruktivní kritiku ale vnímá 10 respondentů jako prostor pro zlepšení. 1 respondent ji přijímá neutrálně, další s lehkostí a jeden jako prostor pro poučení se z chyb. Žádný respondent ji nevnímá negativně, což je v rámci motivace velice důležitý aspekt. Pokud se konstruktivní kritika z vedení umí předávat opravdu konstruktivně, pracovník se tak může velice rychle a efektivně zlepšovat.



Graf 7 Konstruktivní kritika (zdroj: Dotazník)

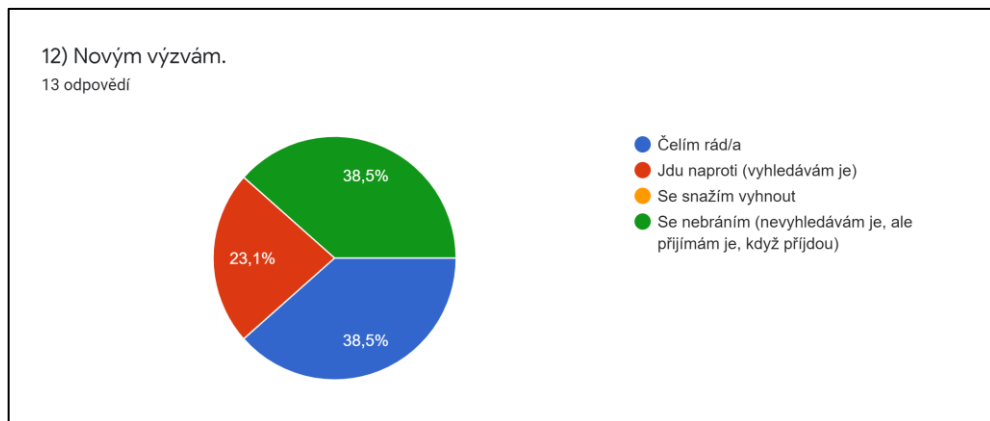
Respondenti shledávají fixní plat jako výhodu (např. jako určitou jistotu) v devíti případech. Čtyři respondenti shledávají fixní plat spíše jako výhodu.

Desátá otázka zněla: „Jak dnes vnímám poměr svého platového ohodnocení? (Fixní + variabilní složka).“ Pouze 6 respondentů je spokojených a nic by nezměnilo. Tři respondenti by uvítali větší fixní příjem na úkor variabilní složky a další tři by naopak zmenšili fixní příjem ve prospěch variabilní složky. Jeden respondent by zvětšil jak fixní, tak variabilní složku. Pokud se jedná o zvýšení variabilní složky na úkor fixní části, jednalo by se o zvýšení výkonu pracovníků, neboť by neměli jistotu příjmů, která fixní část zaručuje.



Graf 8 Poměr platového ohodnocení (zdroj: Dotazník)

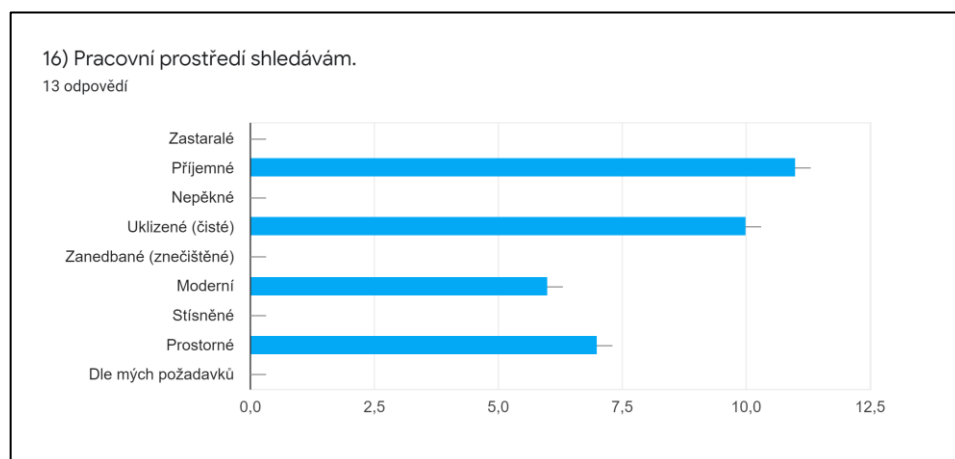
V deváté a jedenácté otázce je možno vidět téměř 90% shodu, neboť na otázku: „Co mi nadřizují a spolupracovníci řeknou a slíbí, to také platí.“ Odpověděli 3 respondenti „vždy“, 9 respondentů „často“ a pouze jeden odpověděl „jak kdy“. Jedenáctá otázka popisující „Když něco slíbím, splním to.“ obsahovala 5 odpovědí znějících „vždy“. Osm respondentů odpovědělo „často“.



Graf 9 Výzvy (zdroj: Dotazník)

Novým výzvám čelí rádo 5 respondentů, nebrání se jim také 5 respondentů a jdou jim naproti tři respondenti. Tato otázka dokazuje, že je v této pobočce dost energických pracovníků, kteří se nebojí vystupovat ze své komfortní zóny a určitým způsobem překonávat překážky, jež s sebou výzvy nesou.

Otázka č. 14, jež měla možnost až tři odpovědi zněla: „Mou pracovní náplň shledávám.“ Pět respondentů odpovědělo, že je práce „atraktivní“. „Naplnující“ ji shledává 7 respondentů, „stresující“ 5 respondentů a pouze jeden „vyčerpávající“. Nejvíce respondentů, devět, odpovědělo, že je jejich práce „důsledná (zodpovědná)“ a osm respondentů uvedlo, že je „osobnostně rozvíjející“. Pouze dva respondenti shledávají práci „obohacující“.



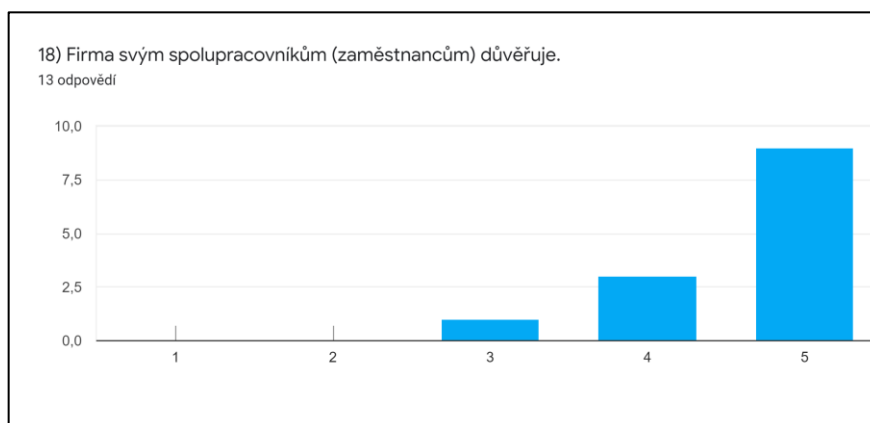
Graf 10 Pracovní prostředí (zdroj: Dotazník)

Pracovní prostředí shledávají respondenti velice kladně. Zde mohly být označeny až tři odpovědi a 11 respondentů označilo pracovní prostředí jako příjemné. 10 respondentů označilo

odpověď „uklizené“, šest respondentů „moderní“ a sedm respondentů uvedlo, že je pracovní prostředí „prostorné“

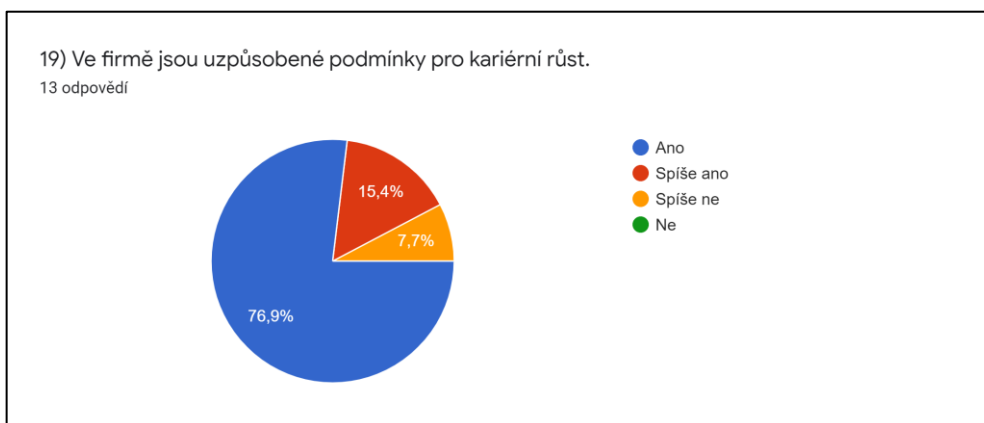
Patnáctá otázka zněla: „Firma se o spolupracovníky (zaměstnance) stará a je ochotna pomoci řešit jejich problémy.“ Deset respondentů odpovědělo nejvyšší možné hodnocení „maximálně“. Dva respondenti uvedli odpověď „uspokojivě“ a jeden „průměrně“.

Zda firma svým spolupracovníkům důvěřuje, ukazuje graf s otázkou č. 18 níže. Devět respondentů uvedlo maximální možné hodnocení.



Graf 11 Důvěra (zdroj: Dotazník)

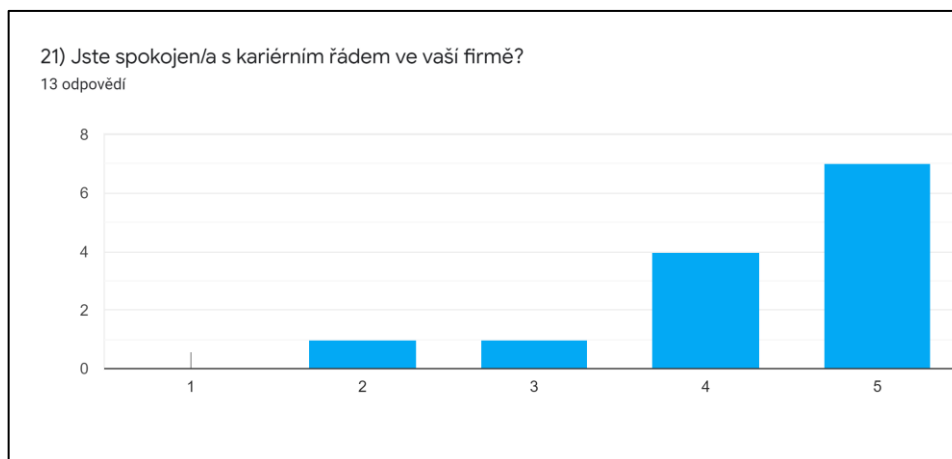
Otázka č. 17 znějící, zda jsou nově příchozí spolupracovníci vedeni tak, aby se rychle zorientovali, je první otázkou, kde byla jedna odpověď respondenta „spíše ne“. Devět respondentů odpovědělo „ano“ a tři respondenti „spíše ano“.



Graf 12 Kariérní růst (zdroj: Dotazník)

I v otázce č. 19 se objevila jedna odpověď respondenta, která značila, že ve firmě spíše nejsou uzpůsobené podmínky pro kariérní růst. Deset respondentů však odpovědělo „ano“ a dva respondenti „spíše ano“.

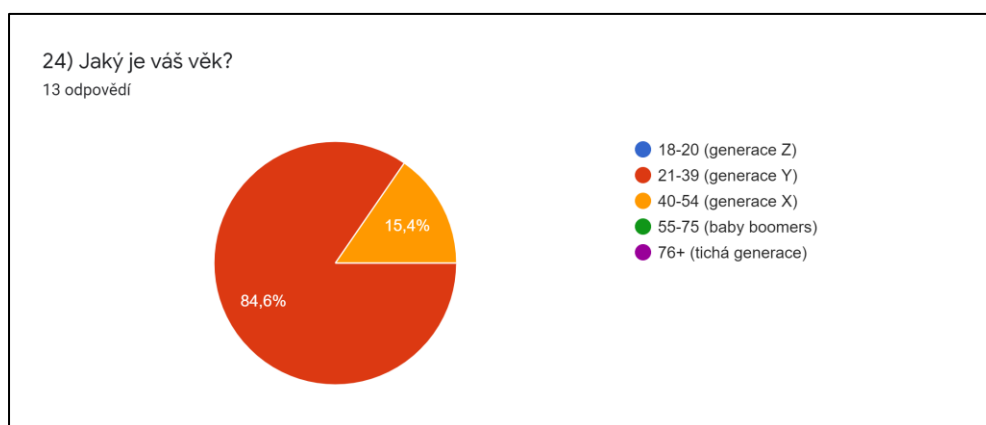
Na tuto otázku navazovala otázka č. 21, která řešila spokojenost respondentů s nastaveným kariérním řádem.



Graf 13 Kariérní řád (zdroj: Dotazník)

Zde je tedy potvrzena odpověď jednoho respondenta z devatenácté otázky, neboť i v této otázce zaznačil jakousi nespokojenost s kariérním řádem. Jeden respondent odpověděl průměrně, 4 respondenti jsou spíše spokojeni a sedm respondentů je s kariérním řádem maximálně spokojeno.

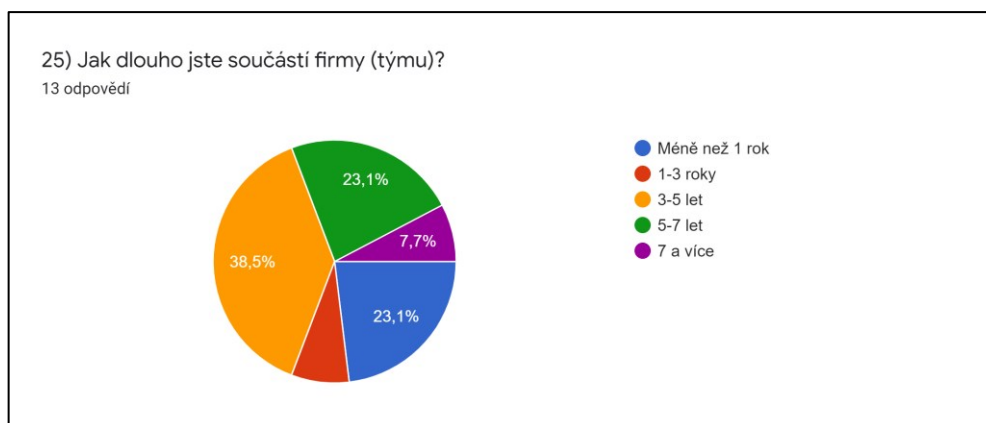
Otázka č. 23 byla zaměřená na mimopracovní aktivity. Všech 13 respondentů odpovědělo na otázku „ano“.



Graf 14 Věk respondentů (zdroj: Dotazník)

Poslední otázky dotazníkového šetření zjišťovaly věk a délku spolupráce s firmou. Jak lze z grafu výše vyčíst, jedná se o skupinu lidí, kterou tvoří 11 respondentů generace Y a 2 respondenti generace X.

Nejvíce respondentů, pět, je součástí firmy 3-5 let. Tři respondenti jsou součástí firmy méně než 1 rok a další tři 5-7 let. Pouze jeden respondent ve firmě pracuje více jak 1 rok a další jeden respondent více jak 7 let.



Graf 15 Spolupráce (zdroj: Dotazník)

Poslední otázka, která nebyla povinná, popisovala, zda mají respondenti jakýkoliv nápad na zlepšení motivačních systémů v této firmě. Pouze jediný respondent odpověděl ano, ale nebyl konkrétní.

Shrnutí dotazníkového šetření

Dle zjištěných informací, jež vyplynuly z dotazníkového šetření usuzuji, že je motivační systém vybrané firmy chvalitebně nastaven. Nehodnotím jej jako výborný, neboť vždy je co zlepšovat a v odpovědích se vyskytly 3 otázky, na které jeden respondent odpověděl „spíše ne“ popřípadě je na hodnotící škále označil za průměrné. Dotazníkové šetření bude předáno managementu pobočky, aby jej následně detailně prošlo a mohlo vyhodnotit relevanci těchto průměrně uspokojivých odpovědí.

V zásadě však odpovědi splňovaly interně nastavená kritéria pro úspěšné vyhodnocení dotazníku. Tato vhodná (přijatelná) kritéria jsem sama navrhla a zkonzultovala s vedením pobočky. Byly jimi vždy odpovědi „ano“, „spíše ano“, „vždy“, „často“ na hodnotící škále číslo 4 a 5 a ve výběrových otázkách kladné odpovědi jako: „atraktivní“, „naplňující“, „jsem spokojená/ý“ apod. (Pro větší přehlednost odkazuji na Přílohu P I – Dotazník)

6.3 Shrnutí analytické části a komentáře k dotazníkovému šetření

Firma Baťa a. s. se z dnešního pohledu jeví jako velice úspěšná firma, jež měla uzpůsobený motivační systém pro pracovníky tehdejší doby a jež se dá použít i na dnešní firmu (kapitola 6.1. - Komparace systémů motivace firem, s. 49). Principy tohoto systému se akorát používají na dnešní technologickou dobu. Baťa dbal na zajištění zásadních životních podmínek, vhodné vzdělání budoucích pracovníků, na pracovitost, odolnost a motivaci (viz. kapitola 4.1 - Vzdělávání spolupracovníků ve firmě Baťa a. s., s. 36). Pokud byli pracovníci schopní a vzdělaní, velice je podporoval.

Dle provedené GAP analýzy (kapitola 6.1. - Komparace systémů motivace firem, s. 49) a dotazníkového šetření (kapitola 6.2 – Vyhodnocení dotazníkového šetření s. 50) ve firmě je nastavený motivační systém pobočky velice dobře propracovaný a také podobný motivačnímu systému firmy Baťa a. s. do roku 1939. Hlavním cílem byly návrhy pro zlepšení nastavení systému motivace vybrané firmy na základě komparace s firmou Baťa a.s. do roku 1939. V návaznosti na tuto komparaci (kapitola 6.1. - Komparace systémů motivace firem, s. 49) a zjištění uspokojivých výsledků motivačního systému je možné využít systém této pobočky jako vzor pro inspiraci a benchmarking v dalších pobočkách společnosti (viz. Shrnutí dotazníkového šetření, s. 58). Tento dílčí cíl byl z části naplněn a je tedy možné interně předávat zkušenosti této pobočky ostatním 83 pobočkám společnosti v ČR tak, aby zlepšili svůj motivační systém.

Problém fluktuace, jež zmiňuje management pobočky však vyřešen nebyl. (kapitola 5.3 - Analýza interních problémů a výzev, s. 48). Z dotazníku (viz. Shrnutí dotazníkového šetření, s. 58

) vyplývá, že motivační systém firmy je nastaven uspokojivě až výborně, ale v této práci nebylo možné obsáhnout další výzkum jež by ověřoval zájem potenciálních pracovníků o tento druh práce a nastaveného motivačního systému, proto doporučuji pokračovat dalším výzkumem. Ten by v rámci využití dotazníkového šetření na populaci označovanou jako generace Y a také generace Z zjistil, zda jsou motivační systémy pro tuto cílovou skupinu dobře nastaveny.

Je ale možné, že mladé generace tyto systémy motivace nedokážou plně využívat kvůli různým působícím jevům dnešní doby. Doporučuji však, aby navazující výzkum zahrnoval také psychologické a psychosociologické parametry, jež by ověřily, zda je či není nová populace ovlivňována dnešním blahobytem a podobnými jevy tak, že není schopná překonávat

překážky a vystupovat z komfortní zóny. Neboť dle analýzy nastavených systémů firmy Baťa, pracovníci byli schopní a ochotní pracovat na sebevzdělávání, chtěli překonávat překážky a pravděpodobně byli odolnější vůči stresu. Jak se chování populace od této doby liší, je potřebné vyzkoumat například v disertační práci.

7 NÁVRHY NA IMPLEMENTACI

Na základě výstupu analytické části jsem získala dostatek dat pro tvorbu doporučení a návrhu na implementaci pro vybranou pobočku. GAP analýza ukázala (kapitola 6.1. - Komparace systémů motivace firem, s. 49), že se vybraná firma neshoduje s některými parametry motivačního systému firmy Baťa a. s. do roku 1939, a to ve vzdělání (školení), ve výběru pracovníků, zajištění základních životních podmínek a v marketingu firmy. Absence těchto parametrů jasně identifikuje prostor pro zlepšení motivačního systému vybrané pobočky.

V části, kterou věnuji návrhům pro zlepšení se budu tedy věnovat primárně těmto parametrům (kapitola 7.1.- Interní marketing; 7.2 Přísný výběr pracovníků, s .62; 7.3. - Motivace pracovníků skrze základní životní standard, s. 63), nicméně uvedu také další své návrhy (kapitola 8 – Doporučení s. 65), které mohou celý motivační systém pobočky posunout k lepšímu.

Návrhovou část rozdělují do několika dílčích bodů:

- interní marketing;
- přísný výběr pracovníků;
- motivace pracovníků skrze základní životní standard.

7.1 Interní marketing

Systém motivace pracovníků byl ve firmě Baťa propracovaný od základů, nejdříve chtěl, aby si pracovník uvědomil svou vlastní hodnotu, měl sebevědomí, poté je chtěl vzdělávat, ukázat jim, proč je dobré na sobě pracovat a vyvíjet se, poté je motivovat a stimulovat a pak se jim pravidelně věnovat a podporovat je (kapitola 4.1 - Vzdělávání spolupracovníků ve firmě Baťa, s. 36). Byl to v podstatě takový interní marketing, který postupně přeměňoval malou firmu na nadnárodní korporaci. Velké počty lidí chtěly pracovat ve firmě Baťa a. s. a byli pyšní za to, že jsou baťovci. Systém byl tak dobře nastaven, že byl samotným marketingem firmy.

Navrhuji proto, aby se pobočka také věnovala internímu marketingu firmy i společnosti s větším důrazem. A to především pomocí:

- interní komunikace;
- budování značky zaměstnavatele a motivace pracovníků.

Interní komunikace

Pravidelná komunikace vedení s pracovníky pobočky a větší péče o své spolupracovníky je základem pro dobrý interní marketing. Pokud budou lidé spokojeni se spolupracovníky a s vedením, nebudou se obávat komunikovat i o nepříjemnostech, jež je v práci potkají. Vedení může používat hodnocení práce, jako je vybraná forma hodnocení 360° zpětné vazby, jež zaručí komplexní zpětnou vazbu nejen od vedení, ale také od spolupracovníků a pracovníků, jež z firmy odcházejí. Principem 360stupňové zpětné vazby je totiž hodnocení sebe sama, podřízených i nadřízených a předchází se tak možným zaujetím určitých osob. Firma i její spolupracovníci si totiž nemusí být vědomi určitých faktů, na které může upozornit kupříkladu ten, kdo do firmy nově přichází.

Firma pravidelně pořádá i mimopracovní aktivity, jež potvrdili respondenti v dotazníku (6.2 - Vyhodnocení dotazníkového šetření, s. 50), což shledávám jako významnou část v interní mimopracovní komunikace, jež je potřeba udržovat a dále rozvíjet přátelství mezi spolupracovníky.

Budování značky zaměstnavatele a motivace pracovníků

Opět zmíním, že když se ve třicátých letech minulého století ve světě řeklo, že je někdo baťovec, byla to záruka kvalitně vzdělaného, slušného a poctivého člověka. Zvyšování loajality vůči společnosti a prohlubování důvěry ve strategické řízení vedení, pro zvyšování kvality firemní kultury je zásadou pro budování značky společnosti. Shledávám proto branding pobočky, a také společnosti za velice důležitý. Doporučuji, aby firma zvažila možnosti zajištění základních životních podmínek a životního standardu pracovníků jež detailně popisují také v kapitole 7.3. – Motivace pracovníků skrze základní životní standard, s. 63. Pokud lidem poskytnu podmínky k normálnímu standardnímu životu (jako popisují v kapitole 1.1. Motivace, motiv – Maslowova hierarchie (pyramida) potřeb, s. 12), bude možné je poté lépe vzdělávat a posouvat. Zpětně se chování firmy ke spolupracovníkům projeví v brandingu pobočky a společnosti, a navíc je tím možné lidi motivovat. Tyto výhody pro pracovníky, které s sebou nesou zajištění základních životních podmínek můžou být jedním z rozhodujících kritérií potenciálních pracovníků pobočky.

7.2 Přísný výběr pracovníků

Vzhledem k tomu, že však nejsem odborník v dané problematice, nastíním návrh pouze z mého hlediska. Navrhuji, aby pobočka využila interního psychologa společnosti,

který je určený právě pro interní službu pobočkám. Tento psycholog je komukoliv ve společnosti k dispozici a je možné jej využít například pro pobočku k tvorbě psychotestů či jiných vhodných testů, jež by ověřily schopnosti a předpoklady k výkonu tohoto povolání. Dle dotazníku a hodnocení spolupracovníků pobočky (kapitola 6.2 - Vyhodnocení dotazníkového šetření, s. 50), tuto práci shledávají atraktivní, stresující, zodpovědnou, vyčerpávající, naplňující apod. Lze z toho usuzovat, že jsou pracovníci schopní a ochotni přebírat zodpovědnost, snášejí rychlejší a stresující pracovní tempo, a přitom je pro ně práce stále naplňující a atraktivní. To dokazují také kladné odpovědi z otázek, jež se zaměřují na neúspěch, jež je inspiruje k poučení a zdokonalení se, a také reakce na konstruktivní kritiku, jež považují za vhodnou jako prostor ke zlepšení. Z výše zmíněných faktů, jež jsem se dozvěděla v dotazníkovém šetření tedy vyplývá, že aby člověk tuto práci mohl vykonávat, potřebuje mít určitou toleranci na stres, musí se chtít posouvat, učit se, nevzdávat se a neustále na sobě pracovat, což není vhodné pro každého pracujícího člověka.

Tyto informace může vedení pobočky předat internímu psychologovi, který by již měl znát firemní kulturu této společnosti a měl by umět nastavit testy tak, aby odpovídaly nárokům této pobočky.

Je možné také vytvořit nový výzkum, jež by detailněji prozkoumal nároky této pobočky na potenciální pracovníky a nastavily by se tak podstatná kritéria pro tuto selekci. Přísný výběr pracovníků je však možné navrhnout nejen této pobočce, ale i dalším pobočkám spadající pod společnost.

Pokud by bylo možné pomocí psychologických testů vybírat vhodné kandidáty, bylo by možné ušetřit také časové náklady na jejich zaučení, neboť by nedocházelo k vysoké fluktuaci. Doporučuji vybrané společnosti provést interní audit a nákladovou analýzu procesu zaškolení a vypočítat možnou úsporu při zavedení lepšího systému výběru.

7.3 Motivace pracovníků skrze základní životní standard

Vedení pobočky bych také doporučila, aby při adaptaci nováčků i v rámci péče o aktuální spolupracovníky, dbalo na pravidelné zdůrazňování základních osobních životních potřeb. Opět inspirováno Baťou a myšleno tak, že je nejdříve potřeba vybudovat sebe a podmínky k životu, které se pak mohou rozvíjet dále. Je potřeba dbát na psychohygienu, zdravý životní styl a prostor na sebe sama. Samotné vedení pobočky může využívat principy koučinku, pokud je na to odborně vzdělané. Popřípadě doporučuji využít osvědčené kouče a mentory

jako je například Mgr. Blažena Mačáková (jež spolupracuje s více než 45 klienty jako je ČSOB, ČEZ, Czech Invest, Allianz apod.), Ing. Jiří Doležal (v rámci firmy University) nebo PhDr. Marian Jelínek, Ph. D (v jehož publikaci vychází polovina teoretické části této bakalářské práce).

Podle firmy Baťa se vybraná pobočka může inspirovat také tím, že se neustále vyvíjely aktivity pro soutěžení mezi spolupracovníky. Baťa byl přesvědčen, že soutěživost lidí posouvá výše. Dle mého názoru je možné, že pokud se do pobočky přijmou např. dva až tři potenciální pracovníci najednou, bude pro ně jednodušší být zprvu v kolektivu, který nemá tolik zkušeností, avšak může soutěžit o to, kdo tyto zkušenosti a možnosti dříve získá.

Další možnou motivací pracovníků může být zajištění bydlení v blízkosti vykonávané pracovní činnosti. Firma Baťa a. s. měla již v té době pro své spolupracovníky zajištěné bydlení, které zaručovalo to, že se pracovník nemusel mimo pracovní dobu stresovat, zda nebude spát pod mostem. Možnost dostupného, popřípadě levnějšího bydlení v Brně, jež by zajišťovala pobočka, a přitom by to pro ni byla stále investice, je možné řešení, jak možným potenciálním pracovníkům zajistit méně stresující začátek práce. Byla by však potřebná kalkulace, zda je tento způsob motivace pro firmu vhodný a musely by se nastavit také hranice výkonu, které by pracovník musel minimálně splňovat, aby mohl bytovou jednotku /dům pracovník využívat. Doporučuji, aby firma vystavila/koupila jako investiční záměr cca 10 bytů, které může spolupracovníkům pronajímat formou investičního pronájmu za příznivých podmínek. Dále navrhuji možnosti zvážení výhodnějších hypoték na bydlení pro pracovníky pobočky, které by opět byly podmíněné interně stanoveným minimálním výkonem.

8 DOPORUČENÍ

V kapitole 7.- Návrhy na implementaci, s. 59, jsem se věnovala návrhům na implementaci, které jsem zjistila prostřednictvím GAP analýzy (kapitola 6.1. - Komparace systémů motivace firem, s. 49). Jeden z aspektů, jsem však záměrně v návrhů na implementaci neuvedla. Jedná se o vzdělání (školení), které se nedá implementovat přímo na pobočku, ale je spíše návrhem pro celou společnost.

V kapitole 8. - Doporučení tedy popíšu další doporučení vhodné pro vybranou pobočku. Bodově se jedná o tato doporučení:

- Využití marketingových systémů pro propagaci pobočky za účelem zvýšení zájmu potenciálních pracovníků (kapitola 8.1).
- Propracovaný systém akreditovaného vzdělávání (kapitola 8.2).
- Pracovní desatero + 30 baťovských rad pro podnikatele (kapitola 8.3).

8.1 Využití marketingových systémů

Firma se potýká s problémem fluktuace na pracovišti. Pokud tedy v kapitole 7.2 – Přísný výběr pracovníků, s. 62, navrhuji, aby pobočka věnovala více pozornosti na výběr pracovníků, musí být zaručen také jejich dostatečný zájem. Proto doporučuji, aby prvním krokem tedy bylo zvýšení generování zájmů o pracovní pozici v pobočce a druhým krokem by byla přísná selekce (výběr), prostřednictvím interního psychologa.

Dle mého názoru má firma málo potenciálních zájemců a paralelně probíhá jejich špatný výběr. Myslím si, že je zde možný postup, který by zaručil generování zájmů o pracovní pozice v této pobočce a následný přísný výběr těchto zájemců, vhodných pro tuto pracovní příležitost, jež by možnou fluktuaci mohl zmenšit.

Principem tohoto postupu je využít dnešních sociálních sítí k tomu, aby se zvětšila informovanost cílových skupin o možných pracovních pozicích této pobočky. Využití Facebooku, Instagramu pro tvorbu a nasazení kampaní, jež zaručí doručení těchto informací na vybranou cílovou skupinu. (Vycházím z českých statistik zabývajících se Facebookem, jež udávají, že Facebook sleduje více než 5,2 milionu Čechů a přes 70 % z nich se na Facebook přihlašuje každý den.) Kampaně ale také důležité informace, novinky o pobočce, témata, jimiž se pobočka zabývá apod je možné dennodenně publikovat a zanechávat tak v cílové skupině povědomí o této pobočce. Vzhledem k tomu, že jsem si vědoma, že firma využívá

svou založenou Facebookovou stránku, kde nepravidelně publikuje příspěvky, může tento návrh interně zpracovat a nastavit tak, aby ji využil efektivněji.

V případě vyššího počtu zájemců o pracovní pozice v této pobočce již přichází na řadu selekce vhodných potenciálních zájemců. Ten je popsán v kapitole 7.2 – Přísný výběr pracovníků, s. 62.

8.2 Akreditované vzdělávání

V rámci vzdělávání měl Tomáš Baťa velice dobře nastavený vzdělávací systém, neboť věděl, že lidé nejsou dostatečně vzdělaní pro službu v jeho firmě, a tak si je jednoduše vzdělával sám, ku obrazu svému. Vybraná firma však takové školství nemá, využívá koncepce podobné duálnímu vzdělávání. Poradci vyučují v rámci odborného předmětu, účastní se seminářů a přednášek na vysokých školách v Brně a okolí.

Zde by však byl potřebný další větší průzkum, zda by bylo vhodné a výhodné takové školství vybudovat. Jsem si vědoma toho, že by se nejednalo o aktivitu pobočky, ale spíše celé společnosti, která by musela založit např. soukromou vysokou školu, jež by zaručovala kvalitní vzdělání cílových skupin, určených pro budoucí nástup do této práce. Vzdělání nejen v oblasti finančních trhů, ale také vzdělání v rámci komunikace, psychologie obchodu a vyjednávání a veškerých dalších potřebných znalostí důležitých pro pracovní pozice ve společnosti.

8.3 Pracovní desatero + 30 baťovských rad pro podnikatele

Nad rámec doporučení bych ráda firmě doporučila vytvoření a využívání motivačních kartiček, které slouží pro zlepšení pracovní motivace nebo jako uvědomění, že se člověk může dívat na věci jiným úhlem pohledu.

V příloze P II a III uvádím 30 baťovských rad a pracovní desatera jednotlivých autorů, od kterých jsem čerpala informace pro teoretickou část. Jde o inspirativní body, které mohou vedení a pracovníka rozveselit a v případě jejich použití i motivovat.

ZÁVĚR

Záměrem mé bakalářské práce bylo popsat systémy motivace v rámci základních pojmů, a také v oblasti motivaci na pracovišti. V praktické části poté popsat nastavení systémů motivace ve firmě Baťa a. s. do roku 1939. Dále analyzovat principy systémů motivace ve vybrané firmě a následně tyto systémy motivace srovnat s firmou Baťa a. s. do roku 1939. S ohledem na cíl také uvést doporučení pro vhodnou úpravu systémů motivace ve vybrané firmě, popřípadě uvést možnost využití nastaveného systému motivace pobočky jako vzor, pro inspiraci a benchmarking v dalších pobočkách společnosti.

V průběhu analýzy vybrané firmy jsem odhalila pár bodů, jež se neshodovaly se systémem firmy Baťa, a tak jsem doporučila pár návrhů na zlepšení tohoto systému. Jednalo se o vzdělávání (přesněji řečeno akreditované vzdělávání), o výběr pracovníků, zajištění základních životních podmínek pracovníků a o marketing pobočky. S radostí jsem však vyhodnocovala dotazník, když jsem zjistila, že jsou spolupracovníci ve vybrané firmě spokojeni s nastaveným motivačním systémem, s komunikací ve firmě a dalšími zjištěnými fakty. Na základě spokojenosti spolupracovníků jsem také doporučila využití motivačních systémů této pobočky jako vzor pro inspiraci a benchmarking v dalších pobočkách společnosti. Věřím tedy, že jsem navržené cíle bakalářské práce splnila a při zpracování této práce se dozvěděla mnoho nových zajímavých informací, které bych ráda uplatnila nejen ve svém osobním životě, ale také v oblasti kariéry.

Zjištění zajímavých faktů o firmě Baťa a. s. mě bude ještě dlouho fascinovat, neboť jsme se od té doby posunuli o 100 let dopředu a některé dnešní firmy nemají zdaleka tak dobře propracovaný systém a filozofii podniku, jako měla společnost Baťa na začátku 20. století.

Pozastavila jsem se však nad faktem, že ve firmě dochází k fluktuaci pracovníků, i přesto, že je motivační systém takto propracovaný. Bohužel již nebylo možné provést další výzkum, neboť by byl pro bakalářskou práci příliš obsáhlý. Myslím si však, že problém fluktuace netkví ve špatném motivačním systému firmy ani společnosti. Dle mého názoru se jedná o jakýsi hédonismus a blahobyt populace, který je spojen s dnešními trendy a dostupností všeho na trhu. Lidé v mnoha případech nemusejí vystupovat ze své komfortní zóny a jakýkoliv menší problém či překážku vidí příliš nekomfortně a vede je do určitého stresu až depresí. Už Tomáš Baťa upozorňoval na to, že člověk musí překážky vítat, umět se s nimi

poprat a nevzdávat se. Zřejmě se však doba změnila na tolik, že ani sebelepší pracovní nabídky nejsou lidem dostatečné a v práci ale také v osobním životě hledají to, co nenaleznou. Kde tedy vězí problém dnešní populace, která je věčně nespokojená, věčně se žene a neví kam a v těch nejhorších případech trpí depresemi? Výchova, školství, nebo pouze individuální nastavení člověka? To je však námětem pro diplomovou práci.

„Každý člověk má sílu a schopnosti, aby mohl konat nějakou samostatnou a užitečnou práci. Někdo jich má více, jiný méně. Každý však je musí v sobě probouzeti a cvičiti, chce-li v životě vykonati veliké a všem lidem prospěšné činy. Tyto síly a schopnosti k činům je třeba cvičiti od útlého mládí.“ Tomáš Baťa

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela et al., 2015. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 170 s. ISBN 978-80-7454-567-2.

Digitalní knihovna Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně: *Průkopník úspěšného podnikání* [online], 1938. Zlín: Baťa, 1935-1945, 4(8) [cit. 2020-06-22]. Dostupné z: <http://dlib.kfbz.cz/view/uuid:896d0afc-ff95-4f21-8458-fd80f9e95480?page=uuid:891a74a3-f7de-11e4-beea-005056af3e2c&fulltext=BatA>.

ELLIOT, Andrew J., Carol S. DWECK a David S. YEAGER, 2017. *Handbook of competence and motivation: theory and application*. Second edition. New York: The Guilford Press, 722 s. ISBN 9781462529605.

GORDON-SMITH, Rostya a Věra STAŇKOVÁ, 2010. *Úspěšně s kůží na trh: 13 kapitol jak si vybudovat dobré jméno*. Roztoky u Prahy: iNSiGNiS, 232 s. ISBN 978-80-86353-07-4.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ, 2010. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4. Praha: Portál, 800 s. ISBN 9788073676865.

JELÍNEK, Marian a Jiří KUCHAR, 2013. *Motivace: mýtus dnešní doby*. Praha: Eminent, 70 s. ISBN 9788072814589.

JELÍNEK, Marian a Kamila JETMAROVÁ, 2017. *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 198 s. ISBN 9788026211969.

JELÍNEK, Marian, 2019. *Vnitřní svět vítězů: Čím se nejlepší liší od průměrných*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-271-0826-8.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2019. *99 trefných postřehů Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 279 s. ISBN 978-80-907584-0-7.

KOSTKA, Karel, 2018. *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 312 s. ISBN 978-80-7543-663-4.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2008. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 148 s. ISBN 9788072650750.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign Baťa I/4, kart. 451.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign Baťa II/8, kart. 1.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign Baťa II/8, kart. 12.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign Baťa II/8, kart. 27.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign Baťa II/8, kart. 49.

NELSON, Bob, 2017. *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým*. Praha: Dobrovský, 107 s. ISBN 9788073905088.

PEASOVI, Allan a Barbara, 2017. *Odpověď*. Přeložila Hana Antonínová. 288 s. ISBN 9788075492456.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali - 2., doplněné vydání*. 2., doplněné vydání. Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PLHÁKOVÁ, Alena, 2004. *Učebnice obecné psychologie*. Praha: Academia, 472 s. ISBN 9788020014993.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 136 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

Tomáš Baťa – Úvahy & projevy. *Informační centrum Baťa: Tomáš Baťa - firma Baťa* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/uvahy-projevy/>.

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

ZELENÝ, Milan, 2005. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, 155 s. ISBN 8023949691.

Životopis – Baťa v datech. *Informační centrum Baťa: Tomáš Baťa - firma Baťa* [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/zivotopis/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

APS	Analýza, poradenství, servis
€FA	European Financial Advisor
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
RAS	Retikulární aktivační systém

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Stimulace vs Motivace (zdroj: Plamínek, 2010, str. 14)</i>	13
<i>Obrázek 2 Retikulární aktivační systém (zdroj: Peasovi, 2017, s.17)</i>	15
<i>Obrázek 3 Easterlinův paradox (zdroj: Jelínek a Jetmarová, 2017, s. 23)</i>	19
<i>Obrázek 4 Definování problému (zdroj: Plamínek, 2010, s. 22)</i>	21
<i>Obrázek 5 Přínosy konstruktivní kritiky (zdroj: Rychtaříková, 2008, s. 34)</i>	23

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Vize firmy (zdroj: Dotazník)</i>	51
<i>Graf 2 Vize firmy (zdroj: Dotazník)</i>	51
<i>Graf 3 Cíle firmy (zdroj: Dotazník)</i>	51
<i>Graf 4 Cíle firmy (zdroj: Dotazník)</i>	52
<i>Graf 5 Otevřená diskuze (zdroj: Dotazník)</i>	53
<i>Graf 6 Neúspěch (zdroj: Dotazník)</i>	53
<i>Graf 7 Konstruktivní kritika (zdroj: Dotazník)</i>	54
<i>Graf 8 Poměr platového ohodnocení (zdroj: Dotazník)</i>	54
<i>Graf 9 Výzvy (zdroj: Dotazník)</i>	55
<i>Graf 10 Pracovní prostředí (zdroj: Dotazník)</i>	55
<i>Graf 11 Důvěra (zdroj: Dotazník)</i>	56
<i>Graf 12 Kariérní růst (zdroj: Dotazník)</i>	56
<i>Graf 13 Kariérní řád (zdroj: Dotazník)</i>	57
<i>Graf 14 Věk respondentů (zdroj: Dotazník)</i>	57
<i>Graf 15 Spolupráce (zdroj: Dotazník)</i>	58

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 – GAP analýza (zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
--	-----------

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Dotazník

Příloha P II – 30 baťovských rad pro podnikatele

Příloha P III – Pracovní desatero

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená respondentko, vážený respondente,

jmenuji se Karolína Nováková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky.

Ráda bych Vás poprosila o několik minut času na vyplnění následujícího dotazníku, jež slouží pro účely mé bakalářské práce, která se zabývá nastaveným motivačním systémem ve vybrané firmě.

Veškeré odpovědi jsou zcela anonymní a slouží výhradně pro studijní účely a vypracování mé bakalářské práce.

Vyplnění tohoto dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

- 1) Naše firma má dlouhodobou vizi.
(*Vyberte prosím jednu z možných variant.*)
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 2) Ztotožňuji se s vizí firmy
(*Zaznačte prosím na škále od 1 – vůbec, po 5 – naprosto.*)
 - a. 1-2-3-4-5

- 3) Cíle firmy jsou mi známé.
(*Vyberte prosím jednu z možných variant.*)
 - a. Ano
 - b. Spíše ano
 - c. Spíše ne
 - d. Ne

- 4) Ztotožňuji se s cíli firmy
(*Zaznačte prosím na škále od 1 – vůbec, po 5 – naprosto.*)
 - a. 1-2-3-4-5

- 5) Práce, kterou vykonávám, mě naplňuje.
(*Vyberte prosím jednu z možných variant.*)
 - a. Ano
 - b. Spíše ano

- c. Spíše ne
- d. Ne

6) Spolupracovníci (zaměstnanci) u nás pracují jako součást týmu.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

7) Neúspěch chápu jako příležitost k poučení a zdokonalení se.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

8) Fixní plat shledávám jako výhodu (např. jako určitou jistotu).
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Ano
- b. Spíše ano
- c. Spíše ne
- d. Ne

9) Co mí nadřízení a spolupracovníci řeknou a slíbí, to také platí.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Vždy
- b. Často
- c. Jak kdy
- d. Málokdy
- e. Nikdy

10) Jak dnes vnímám poměr svého platového ohodnocení? (Fixní + variabilní složka)
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Uvítal/a bych větší fixní příjem na úkor variabilní složky.
- b. Uvítal/a bych menší fixní příjem ve prospěch variabilní složky.
- c. Jsem spokojený/á, neměnil/a bych.
- d. Jiné.

11) Když něco slíbím, splním to.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Vždy
- b. Často
- c. Jak kdy
- d. Málokdy
- e. Nikdy

12) Novým výzvám.

(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Čelím rád/a
- b. Jdu naproti (vyhledávám je)
- c. Se snažím vyhnout
- d. Se nebráním (nevyhledávám je, ale přijímám je, když přijdou)
- e. Jiné

13) Konstruktivní kritiku vnímám.

(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Jako můj prostor pro zlepšení
- b. Velice negativně (těžko ji snáším)
- c. Neutrálně
- d. S lehkostí (je mi to jedno)
- e. Jako útok
- f. Jiné

14) Mou pracovní náplň shledávám.

(Vyberte prosím maximálně tři možné varianty.)

- a. Atraktivní
- b. Nudnou
- c. Naplňující
- d. Stresující
- e. Důslednou (zodpovědnou)
- f. Vyčerpávající
- g. Obohacující
- h. Osobnostně rozvíjející
- i. Vyváženou (neutrální)

15) Firma se o spolupracovníky (zaměstnance) stará a je ochotna pomoci řešit jejich problémy.

(Vyberte prosím na škále od 1 – vůbec, po 5 – maximálně.)

- a. 1-2-3-4-5

16) Pracovní prostředí shledávám.

(Vyberte prosím maximálně tři možné varianty.)

- a. Zastaralé
- b. Příjemné
- c. Nepěkné
- d. Uklizené (čisté)
- e. Zanedbané (znečištěné)
- f. Moderní
- g. Stísněné
- h. Prostorné
- i. Dle mých požadavků

- 17) Noví spolupracovníci (zaměstnanci) jsou vedeni tak, aby se dokázali rychle zorientovat a seznámit se (adaptovat se).
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 18) Firma svým spolupracovníkům (zaměstnancům) důvěřuje.
(Vyberte prosím na škále od 1 – vůbec, po 5 – maximálně.)
- 1-2-3-4-5
- 19) Ve firmě jsou uzpůsobené podmínky pro kariérní růst.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 20) Spolupráce mezi různými odděleními firmy probíhá bez problému.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 21) Jste spokojen/a s kariérním řádem ve vaší firmě?
(Vyberte prosím na škále od 1 – nejméně, po 5 – nejvíce.)
- 1-2-3-4-5
- 22) Ve firmě dochází k otevřené diskusi spolupracovníků (zaměstnanců) a vedení.
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
- 23) Pořádá firma i mimopracovní aktivity?
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)
- Ano
 - Ne
- 24) Jaký je váš věk?
(Zařadte se prosím do věkového rozmezí.)
- 18-20 (generace Z)

- b. 21-39 (generace Y)
- c. 40-54 (generace X)
- d. 55-75 (baby boomers)
- e. 76+ (tichá generace)

25) Jak dlouho jste součástí firmy (týmu)?
(Vyberte prosím jednu z možných variant.)

- a. Méně než 1 rok
- b. 1-3 roky
- c. 3-5 let
- d. 5-7 let
- e. 7 a více

26) Máte jakýkoliv nápad pro zlepšení motivačních systémů ve firmě, který byste chtěl/a zrealizovat?
(Otevřená odpověď)

PŘÍLOHA P II: 30 BAŤOVSKÝCH RAD PRO PODNIKATELE

- 1) Podnikatel buď vůdce, ne divoch.
- 2) Povýšenci krachují velkolepě.
- 3) Moudrý shromáždí pilné a schopné.
- 4) Neomylný poznej svoje chyby.
- 5) Říkejme lidem pravdu vlídně.
- 6) Pohrdající jinými, snižujeme sebe.
- 7) Chytří se radí i s hloupými.
- 8) Láska lidí buduje vůdcův úspěch.
- 9) Nešetřme chválou.
- 10) Tvá služba závisí od všeho, co dovedeš.
- 11) Sobectví je ze stejné bečky, co hloupost.
- 12) Hledejme společné zájmy.
- 13) Neutlačujme a nedejme se.
- 14) Chtějme dělat čeho třeba.
- 15) Nuťte lidi růsti.
- 16) Každý může dvakrát tolik – chce-li.
- 17) Člověk má růsti, nebo zhynout.
- 18) Třídní boj je všech neštěstí.
- 19) Neslibujme něco za nic.
- 20) Neber snaživým, abys dával líným.
- 21) Potlač lenost, povznášej a nekruš lidi.
- 22) Zlidšťujme své podniky.
- 23) Lidstvo vyspěje pouze spoluprací.
- 24) Kdo bije jiné, sám bude bit.
- 25) V dlani víc je síly nežli v pěsti.
- 26) Kdo hledá jenom peníze, umírá chud.
- 27) Kdo lidem věrně souží, má víc, než chce.
- 28) Moudrý lid povzbuzuje, hloupý týrá.
- 29) Výkon záleží od vedoucího.
- 30) Umějme se dělit o úspěch.

PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ DESATERO

Bat'ovské desatero

Měj na mysli především službu.

Osvoj si všechny odborné znalosti.

Méně mluv, více zkoušej.

Pamatuj si jména a obličeje zákazníků.

Mluv řečí zákazníka (s rolníkem jinak než s profesorem).

Neslibuj, co nemůžeš dodržet.

Přidávej ke zboží úsměv.

V přítomnosti zákazníka nejen a nebav se.

Nehanob konkurenci.

Měj svůj cíl stále před očima.

Zdroj: Culík Končítíková et al. 2015, s. 40

„Desatero“ Mariana Jelínka

Vstoupíme-li do těchto prostor, dělejme všechny věci s vědomím toho, že musejí být prospěšné tobě i týmu.

Nezapomínejme na to, že jsme součástí týmu i proto, abychom napravovali chyby spoluhráčů.

Slovíčko „Já“ nikdy nesmí přehlušit slovíčko „My“.

Pamatujme, že jméno našeho nejlepšího hráče je „Tým“.

Vyhledávejme výzvy, jen tak se budeme zlepšovat.

Milujeme krizové situace, jen tak se stanou podhoubím našich nejlepších výkonů.

Za všechny své úspěchy buďme vděční týmu, za neúspěchy nesme zodpovědnost rovným dílem každý sám.

Každý den si s pokorou a respektem važme toho, že děláme práci, kterou milujeme a u níž záleží jen na nás, jak v ní budeme úspěšní a jak nás bude žít.

Zdroj: Jelínek a Jetmarová, 2017 s. 64