

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA

Ústav managementu a marketingu

Barbora Farkašová

**Motivace a stimulace pracovníků v závodu Zora Olomouc**

Motivation and stimulation of employees in the factory Zora

Olomouc

Bakalářská práce

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2011

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc 21.3.2011

Barbora Farková

Na tomto místě bych ráda podkovala vedoucímu bakalářské práce panu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za velmi cenné rady, které mi pomohly k vypracování bakalářské práce a také za odborné vedení. Dále bych ráda podkovala celému vedení závodu Zora v Olomouci, ale především panu Mgr. Jiřímu Matlochovi za vstřícnost a poskytnutí všech dostupných interních dokumentů a informací.

# Obsah

ÚVOD.....	6
1 MOTIVACE.....	7
1.1 Motivace a její definice.....	9
1.2 P ehled klasických motiva ních teorií.....	12
1.2.1 Maslowova hierarchie pot eb.....	12
1.2.2 Herzbergova dvouslofková motiva ní teorie.....	13
1.2.3 Teorie X a Y.....	17
1.2.4 Teorie o ekávání.....	18
1.3 Stimulace a stimuly.....	18
1.3.1 Výb r ze stimula ní nabídky.....	19
1.3.2 Pochvala a kritika jako motiva ní nástroje.....	20
1.4 Zlaté pravidlo motivace.....	22
1.5 Motivace jednotlivc.....	23
1.6 Motivace skupin.....	24
1.7 Faktory ovliv ující motivaci.....	24
1.7.1 Zam ení na lov ka.....	25
1.7.2 Struktura motiva ního pole.....	25
1.7.3 Vliv osobnosti.....	26
1.7.4 Vliv prost edí.....	26
1.7.5 Vliv situace.....	26
2 MOTIVA NÍ PROGRAM.....	28
3 HODNOCENÍ PRACOVNÍK.....	30
4 DEMOTIVACE.....	32
4.1 M ení pracovní morálky.....	33
4.1.1 Metody m ení pracovní morálky.....	33
4.2 Prevence demotivace.....	34
4.3 Jednání s demotivovanými lidmi.....	36
5 ZÁVOD ZORA OLOMOUC.....	37
5.1 Charakteristika závodu.....	37
5.2 Historie a d lefitá data.....	37
5.3 Vize a cíle závodu.....	39

5.4 Výrobní sortiment .....	40
5.5 Vybraná ocenění výrobků a závodu .....	41
5.6 Motivační program v závodě Zora Olomouc .....	42
5.6.1 Benefity v závodě Zora Olomouc .....	42
5.7 Hodnocení pracovníků v závodě Zora Olomouc .....	45
5.8 Odměňování pracovníků v závodě Zora Olomouc .....	46
5.9 Metodika výzkumného šetření a výsledky výzkumu .....	47
ZÁVĚR .....	54
ANOTACE .....	55
LITERATURA A PRAMĚNY .....	56
SEZNAM TABULEK .....	57
PŘÍLOHA .....	58

# ÚVOD

Předmětem bakalářské práce je jak jifi samotný název napovídá motivace a stimulace zaměstnanců v závodu Zora Olomouc.

Štéma motivace zaměstnanců patří zřejmě celé regály, které se v psychologických a odborných knihovnách týkají podniku.<sup>1</sup> A nastudování odborné literatury jsem provedlo spletitou cestou tohoto celku.

Hlavní motivace volby tohoto tématu spočívala v několika vědech. Motivace a stimulace pracovníků je v ta, kterou slycháme dnes a denně všude kolem nás. Při tvorbě práce jsem měla možnost nastudovat množství odborných publikací, sv tových i českých autorů a z ufiřho výběru pak vybrat podklady k samotné práci. Motivace je velmi připomínaným tématem, nebo touhou každého podniku je mít nejlepší výsledky a dokonale motivovaný kolektiv. V této oblasti se považuje za důležité být sám dobře motivovaný a zároveň také být schopen motivovat druhé.

Tématika je to bezesporu aktuální, nebo na souasném trhu existuje více než dost firem, které tvoří pro ostatní etnou konkurenci. Každý z nich usiluje o prosperitu na trhu. O motivaci lze hovořit i jako o důležitém faktoru úspěšnosti a v každém případě nesmíme zapomenout zařadit k tomuto faktoru ani lidské zdroje. Motivace je činnost, která si fládá především upřímnost, věrnost a soucit v souvislosti s lidskými bytostmi. I kdyfi se firmy snaží neustále o své zaměstnance kvalitně pečovat, přesto slycháme názory, že nabízené benefity nejsou dosta uující. Motivace má kořeny hluboko v minulosti.

Cílem práce je zhodnocení efektivnosti motivacího systému a jeho jednotlivých částí v závodu Zora a dále pak dle informací z dotazníkového šetření vylepšení motivacího programu s navržením změn. Snahou je také vyvrátit případná negativa.

Text práce je členěn pro lepší přehlednost do pěti hlavních kapitol, poté do několika podkapitol a skupin, u nichfi existuje logická návaznost. Celek je rozdělen na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude využito analýzy, dedukce a komparativní metody. Praktická část je založena na výzkumném šetření pomocí dotazníku. Cílem celého dotazníku je tedy získání dat a také vyhodnocení postoje zaměstnanců ke stávajícímu motivacímu programu v závodu, jakožto spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity.

---

<sup>1</sup> KLEIN, H., KRESSE, A., *Psychologie – základ úspěchu v práci*, s. 35.

# 1 MOTIVACE

Motivace patří určitě a to bez sporu k významným činnostem, na kterou by se nemělo zapomínat. Každý pracovník je jiný, každý má jinou povahu. Existuje několik různých typů lidí, někteří potěbují motivovat více, jiní zase méně, každý potěbuje motivovat jiným způsobem, ale neexistuje snad ani člověk bez potěby stimulace. Pracovník má totiž před nástupem do podniku stanovené určité cíle, kterých by chtěl dosáhnout a ke kterým se bude snažit celou dobu usilovně směřovat. Někteří pracovníci očekávají zajímavou práci, která pro ně bude přínosem, jiní vidí jen peníze, další se zajímají jen o služební auto nebo mobilní telefon. Ostatní doufají, že jim firma zajistí kariéru a postup do vyšších funkcí. Budou se tak moci postupně propracovávat až k těm nejvyšším pozicím a v pracovním životě svého dosáhnou. Je zřejmé, že bez motivace se nelze pohnout z místa. Pro usnadnění veškerých činností manažerů nám musí na zaměstnancích záležet. Mysleme na to, že se o lidi ve společnosti nestaráme jen proto, že jsou to naši podřízení.

Práce má v lidském životě velký význam. Nepracujeme jen proto, abychom si zajistili živobytí, ale také proto, že špracovitý život je vřdy také životem smysluplným.<sup>2</sup> Pracovní spokojenost je z jistého hlediska velmi důležitá.

Motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potěbu motivovaného. Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potěbu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika. Ve svých vyhraněných podobách manipulace nemusí ani předstírat, že zájmy uměle nevytvorila nebo nezneuctila (vydírání) nebo může působit na velké skupiny lidí (davy).<sup>3</sup>

Motivace je nositelkou obrovské výhody a pokud se dobře třeme do motivací, které člověk má, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez přítomnosti člověka, který vykonává úlohu, protože jej to baví nebo protože to považuje za významné a důležité. Výhoda motivace je ovšem zneuctována velkou nevýhodou, není

---

<sup>2</sup> DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 76.

<sup>3</sup> Tamtéž.

to práv jednoduchá cesta. Je třeba hodnovzdělat jak olovku, kterého hodláme motivovat, tak o procesu motivace samotné.<sup>4</sup>

Každý lovk v současnosti pracuje v tínou pro finanční odměnu. Tyto finanční prostředky jsou sice jifi n kde na úrovni mezi silně ovlivujícími stimuly, ale to není jediný faktor, na který můžeme poukázat. Pro to, aby lidé byli ochotni vůbec pracovat, potřebují být n jakým způsobem stimulováni. Zaměstnavatelé však upřednostují jiné motivace než prostěkdý nezmíované peníze. Pro motivování lovka musíme však nejprve rozpoznat jeho vlastní já. Teprve až po tomto uinění lze konstatovat jeho očekávání a s jistotou můžeme říci, co by ho mohlo velmi dokonale podnítit k úspěšným výsledkům.

Škdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé vřdy vycházíme z toho, co motivuje nás. Pochopíme-li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat. Pokud k tomu nabídneme jeťupímněpřesvědčení, ředruhý má právo se od nás lišit, naěpřesobení bude nejen správné v obsahu, ale i v rozhodné formou.<sup>5</sup>

Motivace programy v podobě rzných výhod pro zaměstnance nalezneme jifi ve všech společnostech. Bez toho by lidé třko hledali i tu sebelepší potěbnou motivaci a obtířn by se zamýřeli nad otázkou typu ó pro zřstat zrovna v dané firmě a pro jinezmnit?

Šsmyslem motivace je nenásilné vytvoření přístupu k němu óasto k ně jakému výkonu i typu chování. Slovem motivace se obvykle oznauje jak proces, tak jeho výsledek ó tedy skutečnost, ře se něco děje (někdo na někoho působí), stejně jako fakt, ře něco existuje (konkrétněně zmíněný pozitivní přístup).<sup>6</sup>

Šmáj-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno.<sup>7</sup>

Šna motivaci záleří. Zvyuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude vyřadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude

---

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 13.

<sup>5</sup> Tamtéř.

<sup>6</sup> Tamtéř, s. 14.

<sup>7</sup> DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 58.



management e-it, když budou mít zaměření na nedostatky motivace a to do určité míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů.<sup>8</sup>

Z teorie je zřejmé, že je žádoucí mít dokonale motivovaný tým. Ovšem vše se musí odrazit v praxi. Motivace není jednorázová činnost, není to něco, co se aplikuje a dál se tím již nemusíme zabývat. Motivace vyžaduje úsilí o přeměnění, čas a péči. Dovolím si říct, že motivace je nekonečný proces, rozvíjený prostřednictvím mnoha různých aktivit manažerského procesu.<sup>9</sup>

## 1.1 Motivace a její definice

Stejně tak, jako zasahuje motivace do různých oblastí, tak ani její definice není zcela jednoznačná. Motivace je otázkou i psychologie, zároveň musíme být proto i dobrým psychologem. Účelem motivování není jen podle klasického hlediska dosažení těch nejlepších výsledků a odvedení co nejkvalitnější práce. Je to i samotné kvalitní posílení týmové práce a stability zaměstnanců. Z teorie motivace vyplývají další základní pojmy, které je potřeba si objasnit pro pochopení. Měly by zde být uvedeny i hlavní základní pojmy a ty mi jsou potřeba, motiv, stimul a zklamání.

ŠZa základní formy motivace jsou pokládány potřeba, tj. stavy nějakého nedostatku ve fungování organismu (fyziologické, biogenní potřeby) a nedostatku v sociálním bytí jedince (sociogenní i o něž nepůsobí psychické potřeby). Ostatní formy motivace se z potřeb vyvíjejí.<sup>10</sup> Potřeba je dána jako určitý stav nedostatku, je to stav, kdy se nám něčeho nedostává a nám něco chází.

Manažerská odborná literatura formuluje potřebu následovně: ŠVýchozí motivační stav, a tedy základní iniciátor rozvoje procesu motivace se obvykle označuje jako potřeba; nazývá se tím, že jde o nedostatek něčeho (o deficit), který se projevuje v rovině fyziologické (potřeba jídla, odpočinku, spánku) i sociální (potřeba jistoty i bezpečí, zázemí i náležení, obdivu).<sup>11</sup> Ve své druhé publikaci Nakonec definuje potřebu následovně: ŠPojem potřeba vyjadřuje základní formu motivu, a to ve smyslu

---

<sup>8</sup> FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 7.

<sup>9</sup> Srov. tamtéž, s. 8.

<sup>10</sup> NAKONEC NÝ, M., *Psychologie osobnosti*, s. 248.

<sup>11</sup> NAKONEC NÝ, M., *Psychologie téměř pro každého*, s. 182.

n jakého deficitu (nedostatku) v biologické i sociální dimenzi bytí. Je však nutno rozlišovat psychologický a nep psychologický (např. biologický i ekonomický) význam pojmu potřeby<sup>12</sup>

Ške strukturu osobnosti patří i funkční prvky, které určují směr a intenzitu jejího chování a které jsou nazývány motivy; vyjadřují psychologické příčiny lidského chování, dávají mu psychologický smysl. V psychologii však existují různé významy pojmu motiv; v užším slova smyslu představují motivy v domě záměry i v domě cíle jednání, v širším slova smyslu pak cíle chování vůbec, tj. i nevedomé účely chování. Zatímco pojem motiv vyjadřuje konstrukt odvozený z cíle lidského chování, znamená tedy dispozici, pojem motivace je konstrukt odvozený z toho, co se děje, když je aktivován motiv, vyjadřuje tedy proces přípravu a případné realizace chování v domě i nevedomé záměru na dosažení cíle.<sup>13</sup>

Motiv je pohnutka jednání a vychází z lidského nitra. ŠMotivy jsou generovány emocemi a záměru chování na dosažení konkrétních příměstí a vyhnutí se konkrétním nepříměstem. Jak je z uvedeného zřejmé, motivy souvisejí primárně s emocemi. Motivem není nikdy nic vnějšho, fládný vnějš objekt, nýbrž dosažení vnitřního uspokojení (nasycení, odpočinku, úspěchu, úlevy, jistoty), respektive vyhnutí se němu nepříměstému (selhání, přetřetí, posmchu, potrestání atd.).<sup>14</sup>

ŠZáklad všech motivů tvoří potřeby. Některé jsou i dokonce motivy a potřeby ztotožněny. Motivы lze tedy š analogicky s potřebami š rozdělít na :

- existenční motivы (které slouží přefitě) a
- takové, které v průběhu socializace (doma, ve škole, v organizacích) byly získány zkušeností.<sup>15</sup>

Štimul je dán vnějškem a lze ho definovat jako motivační nástroj, protože slouží k záměru i nucenému. A posledním pojmem je frustrace a lze ji popsat jako neuspokojení lidské potřeby.

---

<sup>12</sup> NAKONE NÝ, M., *Psychologie osobnosti*, s. 249.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 246.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 247.

<sup>15</sup> DEIBLOVÁ, M., *Motivace jako nástroj řízení*, s. 45.

Ti základní otázky motivování lidí:

- proč chceme lidi motivovat?
- jak a čím chceme lidi motivovat?
- co a kdo nám brání, jaké máme bariéry?

Nakonec uvádí: „Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, pro kterou lidé orientují na různé cíle.“<sup>16</sup>

Vymezení pojmu motivace od Hellera: „Motivace je vnitřní proces“<sup>17</sup>

„Motivace je intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Je tu nutno rozlišovat konečný cíl, jímž je opět nějaký druh vnitřního stavu, obecně nazývaný uspokojení, a prostředky, jimiž se tohoto uspokojení dosahuje.“<sup>18</sup>

„Motivace je jednou ze složek psychické regulace činnosti: zajišťuje fungování ústředí, aktivizuje kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů, tj. podněcuje k chování, které udržuje dynamický ráz osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“<sup>19</sup>

Pohledem z psychologického hlediska lze říci, že pojem motivace vyjadřuje psychologický důvod chování; projevuje se těmito znaky chování: jeho zaměřením, intenzitou a trváním. Proces motivace určuje tyto tři složky chování: zaměřuje je na dosažení určitého cíle, obsazuje je určitou mírou energie a udržuje je, dokud není dosažení daného nebo náhradního cíle, nebo nevystoupí jiná aktuální motivace.<sup>20</sup>

Mezi dalšími často zmínovanými pojmy patří úkolová motivace a motivátor. Úkolová motivace, tj. motivace ke splnění určitých úkolů. Motivátor, tj. konkrétní vnitřní pobídka. Zde můžeme uvést například vzestup kariéry nebo také vyšší mzda.<sup>21</sup>

„I když spolu všechny definice úzce souvisí, musíme však stále dále kladně jednotlivé pojmy rozlišovat, aby nedošlo k selhání. Šíř v odborné literatuře se někdy nedostatečně poukazuje na rozdíl motivace a motivování, což může vést k různým zavádějícím představám o fungování motivace. Dosud jsme uváděli vnitřní zdroje

---

<sup>16</sup> NAKONEC NÝ, M., *Motivace lidského chování*, s. 12.

<sup>17</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 6.

<sup>18</sup> NAKONEC NÝ, M., *Motivace lidského chování*, s. 7.

<sup>19</sup> Tamtéž, s. 8.

<sup>20</sup> NAKONEC NÝ, M., *Psychologie téměř pro každého*, s. 181.

<sup>21</sup> Srov. tamtéž, s. 185.

motivace, pot eby jako vnit ní výchozí motiva ní stavy. Je v-ak známo, že existují různé motivující vn ěj-í podn ěty, z nichž nejznám ěj-í jsou peníze.<sup>22</sup>

šlovk si stanovuje motivující cíle, které mohou být velmi různorodé (výdělek, koup ěn ěho, atd.), ale jsou v t-inou sekundární a jako takové vystupují jako prost edky dosažen ě cíl ě primárních, které jsou rozhodující a souvis ějí s preferencemi osobních hodnot (nap ě. zdraví, pohodlí, blahobyt, kariéra, prestiž, svoboda, atd.). Na dosažen ě sekundárních cíl ě m ěže být vynaloženo velké úsilí, jsou-li primární cíle velmi atraktivní; tak nap ě. šlovk m ěže mnoho pracovat, od íkat si různé flivotní poflitky, aby si na-et il peníze na koup ě rodinného domku, aby se zajistil na stá ěí, p ěisp ěl svým d ětem, apod.<sup>23</sup>

Plamínek uvád ěí základní zásady motivace, které nás dovedou na úsp ěšnou cestu:<sup>24</sup>

- nep ěizp sobujme lidi úkol ěm, ale úkoly lidem
- lidé musejí být spokojeni alespo ě s n ěm
- jin ěí lidé mohou být citliv ěí na jin ěé podn ěty neř vy
- obava z nep ějemného m ěže motivovat stejn ě jako touha po p ějemném
- mnohdy stá ěí práci dob ě definovat a vysv ětlit
- p ěi motivaci myslete na druhého, ne na sebe
- aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prost ed ěí a situace

## 1.2 Přehled klasických motivačních teori ěí

### 1.2.1 Maslowova hierarchie pot ěeb

Hierarchie pot ěeb od Abrahama Maslowa se uvád ěí snad v kařd ě literatu ě. šlovk má neustále n ějak ě pot eby a nikdy se nedostane do stavu, že by n ě kterou z nich maximáln ě naplnil. Když ě jednu uspokoj ěí, tak ihned za n ě následuje druhá. Maslowova hierarchie pot ěeb je sestavena dle priorit do p ěti úrovn ěí.

---

<sup>22</sup> NAKONE N ĚY, M., *Psychologie t ěměř pro kařd ěho*, s. 185.

<sup>23</sup> Tamt ěř, s. 186.

<sup>24</sup> Srov. PLAM ĚNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 25.

Maslowova pyramida je charakterizována následujícími potřebami:<sup>25</sup>

- fyziologické potřeby (domov, pití, jídlo, teplo)
- potřeba bezpečnosti (vyjadřuje touhu cítit se v úderu v bezpečí, nevlít ve stresu, ve strachu a zbytečně se nezalekávat, sem lze zařadit i pracovní jistotu)
- sociální potřeby (pro lidi pracující v týmu je pracovní prostředí zároveň potřebou, vyžadují přátelství, společnost i osobní kontakty)
- potřeba uznání (vyjadřuje sebevědomí, osobní uspokojení a naději v lepší budoucnost, člověk touto potřebou vyjadřuje to, že chce být někým uznáván, nejlépe lidmi z kolektivu)
- seberealizace (potřeba sebe naplnění, pokud chce člověk pracovat v oboru, pro který se rozhodl a chce kariéru postupovat, musí se sám zdokonalovat)

Šzkoumejte potřeby svých podřízených a pomáhejte jim je uspokojovat.<sup>26</sup>

Abraham Maslow je přesvědčen, že zajímá nejen fyziologických potřeb a pocitů bezpečí, nestává se však v-estranne motivací člověka. Když se mu jich dostane, nastoupí na jejich místo další požadavky. Maslowovo uspořádání platí pro všechny stránky života člověka, a čím vyšší je úroveň požadavků a jejich uspokojování, tím je větší potenciální přínos jednotlivce organizaci.<sup>27</sup>

Můžeme si všimnout v Maslowov argumentaci jeho tvrzení, že jeden motiv následuje vždy ať poté, co byl jiný motiv nacházející se na nižší úrovni naplněn.<sup>28</sup>

### 1.2.2 Herzbergova dvousložková motivační teorie

Frederick Herzberg byl psycholog, který nadefinoval dvousložkovou motivační teorii. Teorie rozlišuje faktory motivační a hygienické. Frederick Herzberg je jednou z osobností, která je často citována na přednáškách a trénincích vedoucích pracovníků v Německu.

<sup>25</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 8.

<sup>26</sup> Tamtéž.

<sup>27</sup> Tamtéž.

<sup>28</sup> Srov. KLEIN, H., KRESSE, A., *Psychologie – základ úspěchu v práci*, s. 33.

Hygienické faktory lidi ani ať tak příliš nemotivují, ale přesto jejich zanedbání vede k nespokojenosti. Zahrnují vci banální i podstatné. Ve většině případů se jedná o faktory finanční, které manažer musí zajistit svým podřízeným.

Motivační faktory zahrnují:<sup>29</sup>

- úspěch
- uznání
- zájem o práci
- odpovědnost
- postup

1. Úspěch o hlavním úkolem motivace je dosažení především vytyčených cílů organizace, snad uřl v dnešní době neexistuje člověk, který by se aspoň minimálně neradoval ze svého úspěchu iřl dobře podaného výkonu. Pokud někdo něco odvede na maximální úrovni a přesahuje to stanovenou mez, tak hovoříme o úspěchu a člověk je tím mnohem více motivovaný pro další práci. Tím se laika v úspěšnosti posouvá čím dál výše.
2. Uznání o vyjadřuje uznání úspěchů ze strany nadřízených i podřízených. Mnohé lidi staří jen pochválit a oni uřl jen to považují za odměnu. Pochvala povzbuzuje k práci. I zaměstnanci na nejnižších pozicích ve firmě by měli mít uznání svých nadřízených pracovníků společnosti.
3. Zájem o práci o pracovník, který projevuje zájem o danou práci podává mnohem lepší výkony než osoba, která projevuje nezájem a s tím spojenou nechuť. Práce by neměla být stereotypní a zaměstnanci by měli v průběhu pracovního poměru ve firmě rozvíjet svoje dovednosti a schopnosti, aby prospěli svému zaměstnavateli a mohli další uplatnění na trhu práce. Podnik by se během svého působení na trhu měl neustále rozvíjet a disponovat novou zajímavou technologií, aby do svých řad přiváděl lepší kvalifikované odborníky na danou problematiku.

---

<sup>29</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 11.

4. Odpovědnost je samotným stupněm pravomocí.
5. Postupováno při přechodu do nové práce je nejvýznamnějším motivačním faktorem to, že mohou být za svoji výbornou odvedenou práci povýšeni a tak si umožnit kariéerní růst v organizaci. Každý zaměstnanec v pracovním poměru začíná od nejnižších pozic ve firmě, ale jeho motivací je firemní postup.

Hygienické faktory zahrnují:<sup>30</sup>

- plat a požitky
- pracovní podmínky
- politika společnosti
- postavení
- jistota v zaměstnání
- pravomoci a samostatnost
- pracovní život
- osobní život

1. Plat a požitky jako faktor zahrnuje finanční ohodnocení za vykonanou práci, čímž je základní mzda, ale patří sem i další složky jako jsou bonusy, prémie, příplatky atd. Můžeme sem také zařadit služební automobil, mobilní telefon, notebook a jiné. Každý člověk v pracovním poměru by měl mít vytyčené platové ohodnocení dle smlouvy, kterou podepisuje, tj. co za odvedenou práci dostane, popř. kolik peněz. Je výhodou, když má organizace možnost dotovat stravování v závodě, pokud se takhle z něčeho dovedu nemluvit, tak by měly přijít na řadu alespoň stravenky, které by měly být součástí výplaty každým měsícem.
2. Pracovní podmínky jako pracovní doba, pracovní prostředí, technické vybavení a pomůcky k práci. Dobré pracovní podmínky by měly v dnešní době splňovat všechny výspěšné společnosti, které chtějí uspět na trhu práce.

---

<sup>30</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 10.

3. Politika společnosti o kterémto faktoru má patřít jakýsi určitý řád s pravidly, kterými by se měla celá organizace řídit.
4. Postavení o každým z nás jistě požaduje určitý stupeň autority a uflí v osobním nebo v pracovním životě. Na práci je dáno uznání funkcí, kterou člověk vykonává.
5. Jistota v zaměstnání o zaměstnanec musí vidět určitou důvěru a úctu ze strany zaměstnavatele. Pokud manažer vidí, že podřízený je velmi svdomitý a práci odvádí v tichou na výbornou a jednou se mu přihodí neekávaný propad dolů, tak by měl zachovat chladnou hlavu, protože by měl mít jistotu, že nepjde o zaměstnání. Pokud se něco stane pouze jednou a je to navíc výborně pracujícím člověkem, měl by se problém přejít a zaměstnanec nesmí v takhle výjimečných případech ztratit jistotu.
6. Pravomoci a samostatnost o v tichu snadných a každodenních úkolů by měl pracovník zvládat sám a bez v tichu potíflí. Hodnotí se iniciativa. Pravomoci by měl mít úměrné ke své vykonávané funkci. Pravomoci vyjadují a stanovují určité meze chování, zásady a pravidla dle kterých se musí zaměstnanec řídit. Každým z nás má kladený nějaké pravomoci, nejen podřízením. V tichu se jimi musíme řídit.
7. Pracovní život o manažer by měl zamezit zbytečným rozporům mezi lidmi, které přisobí na výkon velmi negativně. Měl by se snažit drflet tým pohromad a jejich individuální povahové rozdíly by neměly vyústit v konflikty. Kolektiv pracovníků, ve kterém se nacházíme v pracovní době, by měl být otevřený a přátelský. Neměly by zde být fládné hádky nebo vyhrocené situace, v takovém prostředí by se jen velmi těžce hledala motivace k práci a k dobrým pracovním výkonům. Nadřízený pracovník by měl být také osobou otevřenou v tichu zaměstnancům, neměl by se bránit novým nápadům ze strany zaměstnanců a měl by s nimi umět komunikovat. Téfl by měl umět dobře filtrovat informace, které se k němu dostanou a umět s nimi dobře nalofit.



8. Osobní život a vliv práce na něj. Osobním životem se považuje čas, který mohou strávit ve svém domově se svou rodinou nebo se svými velmi blízkými přáteli. Den by se měl proto nijak rozumně rozdělit, aby byl stráven jak časem v práci tak volným časem. Osobní život by se neměl míchat s pracovním životem. Co se stane člověku v osobním životě je v něm soukromá a neměl by si vylévat zlost a deprese to v profesním životě. Přenášet osobní problémy do zaměstnání je nevhodné, taktéž to platí i naopak.

### 1.2.3 Teorie X a Y

Koncepci nadefinoval Douglas McGregor a odvíjí se k prvním motivacním teoriím, které měly úspěch a každopádně stojí za zmínku. Na zájmu motivace si manažer musí uvědomit, jaký má styl vedení. Manažer i teorie X se odvíjí především dle teorie tzv. cukru a biče, naopak manažer i teorie Y věří společně s podřízenými pracovníky, popř. týmem. Podmínkou je zhodnotit manažerovo vlastní chování a sklony. Už dávno se v literatuře začaly objevovat dva protichůdné směry, na jedné straně vystupuje lidské chování a na druhé straně stojí přístup k životu. Jejich vzájemná souvislost se pak prolíná ve jmenovaných teoriích. Jsou to dva rozdílné styly. Vysvětleme si tedy, na jakých principech jsou založeny.

Teorie X říká:<sup>31</sup>

- kdybych nebudu své lidi stále popohánět, nebudou pracovat
- občas musím někomu pokárat, abych ostatní povzbudil
- řízení spočívá v tom, že manažer o všem důležitém rozhoduje sám
- většinou lidé chybí ctihodnost a křádu musí být přinuceni
- udržuj od podřízených odstup, nebo jen tak se dá udržet

---

<sup>31</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 17.

Teorie Y je opa ným úhlem pohledu k teorii X:<sup>32</sup>

- kdyfl n kdo v práci zklamal, musím se p edev-ím zeptat sám sebe, co jsem ud lal -patn
- n kdy si na porad musím sednout dozadu a nechat ji ídit n kým jiným
- kdyfl se n koho zeptám na jeho názor, p edpokládá se, fle ho vezmu v úvahu
- lidé by m li uznávat svého vedoucího stejn tak, jako vedoucí uznává je
- povzbudím-li pracovníka, p ijde mofná s vlastním nápadem

Výsledek je takový, fle pravdivé jsou oba dva názory a nelze se p iklonit k jedné i k druhé teorii. Faktem je to, fle v t-ina manafler se nachází n kde mezi teorií X a Y.

#### 1.2.4 Teorie očekávání

Tento koncept ní op rný bod motivace zdokumentoval Viktor Vroom. Štato teorie uvádí principy, které jsou spojeny s dosahováním cíl í ō<sup>33</sup>

### 1.3 Stimulace a stimuly

Stimulace se dá charakterizovat jako ur itý proces i ur itá innost, která cílen podn cuje i povzbuzuje pracovníka k pracovní aktivit .

O stimulaci mluvíme tehdy, je-li zadaný úkol pln n pod vlivem vn j-ích podn t . Stimuly mohou p sobit i sou asn s motivy a to bez toho, anífl by se vzájemn vytla ovaly i naru-ovaly. Ba naopak pokud p sobí spole n , mohou se vzájemn posilovat. Existuje nep eberné množství stimul , které lze nabídnout. Stimuly sloufí k tomu, aby vedoucí pracovník mohl své pod ízené pracovníky pe liv a zám rn motivovat k vy-ím výkon m na pracovi-ti. Ze -írokové nabídky m fleme vyhodnotit ty nejpoufívan j-í stimuly a k t m pat í peníze, slevy a výhody pro leny rodiny, flivotní poji-t ní a penzijní poji-t ní. Stimuly lze rozd lit do dvou skupin ō finan ní a nefinan ní stimuly. Mezi skupinami je daná pevná linie. V sou asnosti nemusí být

---

<sup>32</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 17.

<sup>33</sup> FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 20.

vždy zvýšení platů a případné finanční prémie schváleny vedením, a proto se musíme snažit pracovníka motivovat i nefinančními stimuly. Vedoucí pracovníci mají také stanoven určitý strop a při jeho překročení nebo při vyerpání financí ufl nejsou ochotni povolit další odměny. Pak tedy nastupuje nabídka nefinančních stimuly. K nefinančním stimuly patří například sport, kultura a rekreace. Stimuly poskytují pouze omezenou dobu. Při zadání nového úkolu je třeba použít další stimuly.

Obohacení práce je také přínosem pro kvalitnější motivace. Je mnohdy efektivnější nechat sami pracovníky, aby projeví svůj názor a nápady. Ve které vlastní iniciativa se musí náležitě ocenit. Lidé se pak cítí mnohdy cennějšími v dané společnosti, pokud mohou mít prostor otevřeně se vyjádřit. Nemluví o situaci, kdy se jejich myšlenka zalíbí vedení a za ně se realizovat. Zaměstnanci láká rozmanitější práce a v tichou nestojí o tu nudnou práci. Špatně si, že jak koho oceníte a odměníte, tolik od ní také dostanete.<sup>34</sup>

Štimulace má obrovskou výhodu, je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměny, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty přestaneme poskytovat, se práce zastaví. To je nevýhoda stimuly, že práce probíhá jen po dobu, po kterou poskytují stimuly.<sup>35</sup>

### 1.3.1 Výběr ze stimulační nabídky

Ufl výše uvádím, že existuje jistá nabídka stimuly. V literatuře od Hellera jsem si nastudovala výběr ze stimulační nabídky, níže ji popíši vlastními slovy.<sup>36</sup>

- stimuly neomezujeme, nechme každého jedince jít si volně za stanovenými cíli
- je radno stanovit si určitou mez, a dokud jí nebude dosaženo, tak nikdo nic nedostane
- pro spravedlivé ohodnocení rozdělme pracovníky do týmu a odměníme jen ty nejlepší z nich, takovéto uhlání je možné v případě, že máme více podřízených pracovníků

<sup>34</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 34.

<sup>35</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 13.

<sup>36</sup> Srov. HELLER, R., *Jako motivovat druhé*, s. 35.

- p i velkém po tu pod ízených lze aplikovat je-t jednu zmín nou metodu a to u iníme tak, fle v-echny pod ízené roz leníme do tí tým a budeme je odm ovat zp sobem ó první tým nejhodnotn j-í odm na, druhý tým mén hodnotná odm na a t etí tým nejmén hodnotná odm na
- v-em pracovník m bychom m li dovolit si ur it své pracovní cíle a následn pak sestavovat dle ambicí a úsp ch nabídku stimul
- naskytuje se tu i moflnost uskute nit nap . výherní loterii a p ípadné výherce z ad pracovník odm nit
- vyhra me si po áte ní stimul na za átek finan ního období pro okamflitý start, takto stanovený stimul má jednu podmínku a to takovou, fle musí být mimo ádný

### 1.3.2 Pochvala a kritika jako motivační nástroje

Pochvala je ú inným motiva ním nástrojem. Mnozí nad ízení pracovníci zapomínají chválit své pod ízené, nebo flíjí v domn ní, fle není pot eba chválit, kdyfl pracovníci dostávají pravideln za svou odvedenou práci finan ní ohodnocení. Neuv domí si ale mnohdy to, fle pracovníci musí krom úsilí b flného chodu vynakládat i mimo ádné úsilí. iní tak skrze to, aby se podíleli na chodu pracovi-t . Vyhledávají rizikové místa, hlásí vedoucím pracovník m skoronehody, aj. Dobrý nad ízený nesmí -et it pochvalami, nic ho to nestojí, sta í jen pouhých pár v t.

Pochvala by se m la dle B lohlávka ídit t mito zásadami:<sup>37</sup>

- pochvala má být adresná, sm ovaná na konkrétního pracovníka, nebývá mnohdy ú inné chválit tým jako celek, poukazujeme na konkrétní jméno
- vhodné spojit pochvalu s otázkami a povídáním
- pochvala má být konkrétní, nad ízený sd lí, za co byla ud lena, aby nedo-lo ke zkreslení situace, kdy si pracovník myslí, fle je pochválen za n jakou innost a p ítom ta jeho innost je pouze pr m rná

---

<sup>37</sup> Srov. B LOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 35.

- pochvala by měla být zveřejněna, v soukromosti není výjimkou, třeba na pracovníti jsou různé nástroje, na kterých jsou zviditelněná jména a tváře významných lidí, další možnosti kde tohle uskutečnit je firemní poradna i firemní časopis
- je třeba hledat příležitosti pro pochvalu, vedoucí ani mnohdy netuší za co a pro mají své podřízené chválit, musí si uvědomit i sebemenších maličkostí, dobrý manažer musí být zároveň i dobrým pozorovatelem

Ale je kritika pro mnohé pracovníky méně důležitým a negativním přístupem, stále i přesto se odvíjí k pouhým motivacím nástrojům. Kritika nám napomáhá do určité míry usměrňovat pracovní výkon a učit jedince i týmu. S aplikací kritiky však velmi opatrně. Je to velmi citlivý nástroj a nemusí vždy přinést kladná a být v souladu s nápravou. Při nesprávném jednání může dojít k demotivaci, s tím je však spjata povaha jedince. Každý pracovník vnímá kritiku jinak a kritika může jednak vyburcovat a jednak zastrašit. Pokud tedy manažer nezvolí správný postup, může nastat zcela opačný účinek, než on sám očekával.

Podle rad B. Lohlávka by měla správná kritika obsahovat tyto kritéria:<sup>38</sup>

- zjistit skutečné důvody selhání a proč se tomu tak stalo a co bylo příčinou
- vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost, rozlišíme v tomto případě tři druhy chyb a to chyby z nedbalosti, chyby z neschopnosti a chyby z nevděčnosti, nedbalost je na místě přiměřeně postihnout, neschopnost je potěšovat a kárat, ale jen do určité míry, spíše by se mělo nadřízený zamyslet, zda-li není jeho chyba, třeba neschopného člověka zaměstnat, nevděčnost nelze trestat, mohlo by se následně stát, třeba nikdo nebude chtít rozhodovat samostatně a bez potřebných informací
- očekávání musí být jasně stanoveno, pokud není pracovník seznámen s tím, co se od něj očekává, tak ho nemůžeme nadřízený trestat za odlišný způsob vykonání zadané práce
- výtku má být adresná, soustředěná na jistého pracovníka
- vytýkat je třeba konkrétní věci, nadřízený by měl pracovníkovi vytýkat pouze ty věci, ve kterých pochybil
- výtku nesmí obsahovat osobní napadení, tedy pozor na vulgární a nemístné výrazy, které jsou zcela zakázány a mohly by se jedince velmi dotknout

<sup>38</sup> Srov. B. LOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 38.

- a výtky probíhá mezi týmy, nebo je to záležitost dvou lidí a rozhodně ne celého týmu, pokud výtky neprobíhá mezi týmy, nemá ten úinek, co by měla mít a je to pro káraného pracovníka zesměňující před ostatními, povytce by se mělo sáhnout ufl v krajních mezích
- výtky musí mít odpovídající formu, p i které dodrflujeme zásady ó nek i íme, nepouflíváme nevybíravých slov a nezesměňujeme

## 1.4 Zlaté pravidlo motivace

Šnep izp sobujte lidi úkol , ale úkoly lidem.<sup>39</sup> Mnohdy se teorie s praxí navzájem odli–ují. Mohou mít dva prvky ó lov ka a úkol, ale nemusí být ve shod . Tuto potífl lze vy e–it r znými p echodnými e–enými, jak to v praxi pom rn ásto chodí. Pokud opomenu praxi, tak problém lze vy e–it dv ma zp soby ó bu vyjdeme vst íc lidem nebo úkol m.

P edev–ím m fleme donutit pracovníky, aby respektovali úkol. Lidé se pod tlakem p izp sobí, i kdyfl neradí, ale musíme v–ak po ítat i s dal–ími negativními dopady ó pracovníci budou nep íjemní a stresovaní z nátlaku zven í. Nad ízeným pracovník m se budou zvy–ovat nároky na kontrolu. V p ípad , fle se p estane kontrolovat a stimulovat, pracovníci práci p estanou vykonávat. Nebudou mít d vod dál plnit úkoly. Tímto e–ením se vydáváme na pom rn sloflitou cestu.

Vfdy je lep–í vyjít vst íc lidem. Pokud nám to podmínky dovolí, zvolme si vfdy rad ji tuto variantu. Úkoly nemají ústa a nemohou si st flovat. Jsou to neffivotné prvky a nedávají nám výtky za to, co se jim nelíbí, kdefto lidé ano. Nejvýhodn j–í radou je vybírat úkoly lidem na míru a to tím zp sobem, aby vyhovovaly svým obsahem. Ov–em ne vfdy máme k dispozici pro práci tolik lidí, abychom si mohli dovolit jim vybírat úkoly –ité na míru. V tomto p ípad obsah úkolu z stává nem nný a to, co se je–t m fle zm nit je nazýváno formou zadání. Uv domme si, fle pracovníci jsou lidské bytosti, které mnohdy vnímají podn ty velmi citliv . D leflité jsou tedy zvolená slova, tón e i a vlastn i ona pov stná e t la, prozrazující to, zda se slova myslí váfln í nikoliv.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 17.

<sup>40</sup> Srov. tamtéfl, s. 15.

## 1.5 Motivace jednotlivců

Motivaci jednotlivce není snadná, protože lidé zaujmají různý názor na manaflera a jeho způsob motivace. Vše je dáno lidskými vlastnostmi a povahou. Vždy je hlavním cílem dosáhnout pozitivních výsledků. A to si Heller ve své manaflerské literatuře uvádí, a proto si zde citujeme jeho myšlenku.

Šťastnějším vítáním, co můžete udělat pro nové pracovníky, je postarat se, aby viděli, že jsou vítáni.<sup>41</sup>

Dívání se na motivaci jednotlivce, musíme udělat zásadní krok a to je hodnocení každého jednotlivce. Hodnocení musí být objektivní. Šťastnějším kolegům a podřízeným si vytvářejte názor sám<sup>42</sup> a nenechte se ovlivnit jejich stranou. Neměli bychom se na lidi dívat s předpoklady. Vždy je dobré mít na paměti, že každý oblíbenec může v týmu zastávat roli neoblíbeného.

Nyní se podíváme na požadavky mladého pracovníka:<sup>43</sup>

- uznání za dobře provedenou práci, dobré platové zařazení a pravidelné povýšování
- dostatečné množství volného času pro soukromý život
- zájem o vykonávanou práci a uspokojení z ní

A nyní si zde pro srovnání ještě uvedeme požadavky zkušeného pracovníka:<sup>44</sup>

- dobré postavení v týmu, jistota zaměstnání
- odpovědnost za prováděné úkoly
- odměna ve formě různých prémie, postup dle standardních pravidel

Požadavky na motivaci v různých věkových kategoriích se liší. Vyplývá z toho, že dobrý manafler by se měl snažit každému zaměstnanci, ať už novému či stávajícímu, vytvořit podmínky na míru, aby ho stále motivoval k vyšším cílům a nedocházelo k demotivaci.

---

<sup>41</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 32.

<sup>42</sup> Tamtéž.

<sup>43</sup> Srov. tamtéž, s. 33.

<sup>44</sup> Srov. tamtéž.

## 1.6 Motivace skupin

Skupinu nikdy netvoří lidé zcela shodné povahy. Manažer motivující skupinu, musí vyuffit jiné metody než manažer motivující jednotlivce. Snažíme se pravidelně měřit teplotu uvnitř skupiny a souasně vyhodnotit i sociální klima. Extrémní možnosti roznorodého chování je davové členství anebo v pozitivním případě pocit soudržnosti. V téžinou to bývá tak, že skupina si mezi sebou zvolí a ufl z povinnosti i dobrovolně svého týmového leadera. To však neznamena, že manažer je v této situaci zbaven povinnosti kontroly a všech ostatních činností. I tady platí, že je neustále tou osobou, která za vše zodpovídá. Někdy může nastat situace, že motivace není systémem ve skupině selfe a není jiného východiska než začít od začátku. Měly bychom hledat příčinu ve špatné motivaci a nemusíme hned obmýšlet řešení v týmu. Spíše naopak bychom se jim měli více otevřít, naslouchat jim a snažit se je chápat.

Heller prezentuje ve své literatuře zásadní body, na které by každý manažer při motivaci skupin neměl opomíjet:<sup>45</sup>

- v týmu má lov k lepší nápadu, než kdyfl pracuje sám
- vyřadujte od členů týmu, aby se účastnili zvyšování své motivace a svého sebeuspokojení
- kritiku ze strany týmu je třeba brát vážně a nepovažovat automaticky kritiky za povodce potífl
- setkání, oslavy, výročí mohou pozvednout týmovou náladu

## 1.7 Faktory ovlivňující motivaci

Motivaci ovlivňuje nespočetné množství faktorů. Udejme si proto níže názorný výčet aspoň těch nejdůležitějších, které se bez sporu podílí na vlivu.

---

<sup>45</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 36.



### 1.7.1 Zaměření na člověka

Záměření na člověka je klíčovou fází, kterou není radno zanedbat. Pro to, abychom byli úspěšní, tak špičkovou motivaci myslíme na druhého, ne na sebe.<sup>46</sup>

Při práci s lidmi musíme být opatrní. Jednejme s nimi s rozvahou, neboť lidé na světě jsou lidé citliví a neopatrnost by mohla zanechat stopy, které by se mohly negativně brzy a později promítnout. Lidský přístup a lidské jednání mnohdy dokáže mnohem více než natrénovaná motivační technika. Akceptování druhé osoby je to nejceněnější, co můžeme dělat. V pracovním prostředí se říká, že platí to, co platí v běžném životě, co nechceme, aby nadřazení a podřízené učinili nám, to nedělejme ani my jim.

### 1.7.2 Struktura motivačního pole

Pro účely praktického managementu a řešení standardních komunikačních situací je vhodné považovat aktuální motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhrtnou významných složek, které se neustále mění a vzájemně ovlivňují. Jde o motivační zalovení, motivační polohu a motivační naladění.<sup>47</sup>

Struktura motivačního pole:<sup>48</sup>

1. Motivační zalovení se pojí s osobností každého z nás. V průběhu života se jen málo mění. Motivační zalovení je podstatným základem motivačního pole a tvoří rámec pro motivační polohu a motivační naladění. V našem chování dominuje tahle složka tehdy, když se dostaneme do nějaké závažné, stresující situace, které vyřazuje vzorce chování, které jsme se dosud nestáli naučit.
2. Motivační poloha souvisí s trvaleji platnými podmínkami našeho života. Jde o složku, kterou máme naučenou a kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky a to ty, ve kterých žijeme a pracujeme. Motivační poloha bezprostředně souvisí s tím, do jaké míry jsou naplňovány a uspokojovány životní potřeby.

---

<sup>46</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 23.

<sup>47</sup> Tamtéž.

<sup>48</sup> Srov. tamtéž.

3. Motivace není naladění, což se nazývá jako šmotivace po asi. Naladění se lehce a viditelně mění z minuty na minutu. Můžeme být určitým způsobem naladěni za minutu dvanáct, kdy odchází z úspěšného jednání a zcela jinak naladěni minutu po dvanácté, kdy je z úvah o výsledku vyrušen nepříjemným telefonátem s nepříjemným zákazníkem i dodavatelem.

### 1.7.3 Vliv osobnosti

Šel bych se změnit svou podstatu, stejně jako neumíme jen tak létat vzduchem nebo dýchat pod vodou. Můžeme se však poznávat a mít sami sebe rádi. Rozumíme-li si, můžeme se rozvíjet a pomáhat druhým. Máme-li v sobě lásku, můžeme mít rádi jiné a naše pomoc se pro ně stane přijatelnou. Motivovat znamená dát alespoň tolik, kolik vezmeme.<sup>49</sup>

Existuje několik typů lidí. Zásadním principem jak rozlišit motivace typy lidí od sebe rozpoznat je dle jejich reakce na pochvalu a kritiku. Plamínek uvádí, že rozlišujeme tyto i motivace typy lidí: objevovatelé, usměrňovatelé, slavnostovatelé a zesměšňovatelé.<sup>50</sup>

### 1.7.4 Vliv prostředí

O motivaci v konkrétní situaci nerozhodují pouze faktory vnitřní, ale samozřejmě i faktory vnější. Pracovní prostředí působí především na spokojenost pracovníků v práci. Vytvořit příjemné zázemí je zásadním krokem.

### 1.7.5 Vliv situace

Šel bych není stroj, který můžeme nastavit na stálý výkon. V lidském nitru se střídají různé stavy. Smutek střídá radost, pyšná pokoru, rozum emoce. Je dobré naučit

---

<sup>49</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 27.

<sup>50</sup> Srov. tamtéž, s. 32.

se oslovovat v lovu ku právu ten stav, který jej aktuálně ovládá. žádný jiný stav s námi v tu dobu stejně mluvit nebude.<sup>51</sup>

Lovk je lidská bytost, která má srdce a dýchá. Ať už je lov k flegmatik, melancholik, sangvinik či cholerik, každého určitá v c m může postihnout a promítnout se mu do pracovního nasazení. Nálada je tak silný faktor, který lov k ať m může znesnadňovat i usnadňovat práci, obzvláště pokud vyžaduje jeho pracovní nasazení práci v týmu i práci s lidmi. Motivací naladění se během okamžiku přenáší na ostatní lidi. Z psychologického hlediska tu hrají významnou roli i emoce. Emoce jsou v životě stále přítomny. Mohou být skryté i viditelné, což ovlivňuje osobnost a jádro lovka. Emoce nelze zcela jednoznačně definovat. Tenhle výrok přiznává profesor Nakonečný.<sup>52</sup>

Škonkrétní emoce je charakteristikou aktuálního stavu našeho já. Tomu, co cítíme jako správné, máme tendenci dávat přednost před tím, co jsme jako správné zvažovali, zejména tehdy, když jsme ve složitě, zatěžující situaci. Takovou situací může být například nejistota, ohrožení nebo časový stres. Pochopení pro aktuální emotivní vyladění lovka je proto kriticky důležité pro volbu komunikačních prostředků ve styku s ním. Emoce je blízko intuici. Intuice se uplatňuje jako užitečný nástroj zejména tehdy, když je zdrojem zátěže komplikovanost situace či například když se musíme rozhodovat mezi více možnostmi v prostředí, kde má na rozhodování vliv více kritérií různé váhy. To bývá například tehdy, když se ve vyhrčené situaci musíme rychle rozhodnout, zda nikomu budeme nebo nebudeme dlužní.<sup>53</sup>

ŠEmoce jsou pocity, jež odrážejí naše aktuální hodnocení systému, který zahrnuje nás jako osobnost a organismus (slovník já) a naše okolí jako zrcadlo a měřítko naší existence (slovník okolí). Tímto pocity reagujeme na stav systému já a okolí, přičemž si přednostně věnujeme toho, co je pro nás důležité. V některých reakcích jsme si my, lidé, velmi podobní (například je obvyklé mít strach při ohrožení našeho života), v jiných můžeme být individuální a vybírat z rejstříku možných emocí v závislosti na svém motivacím založení a své motivací poloze (například na projevovanou nevěřivost nikoho jiného můžeme reagovat i v závislosti na mnoha faktorech i třeba znechucením, hněvem nebo strachem).<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 93.

<sup>52</sup> Srov. NAKONEČNÝ, M., *Základy psychologie*, s. 414.

<sup>53</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*, s. 95.

<sup>54</sup> Tamtéž, s. 100.

## 2 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program se vyvíjí v souvislosti v organizacích již velmi často. Společnosti, co program již zavedly, mají usnadněnou práci. Motivační program musí být vždy postaven na jistém základu. Základnu by měly tvořit znalecké informace o jednotlivých pracovnících nebo popř. kolektivu, který tvoří. Pracovníci jsou velmi citliví a proměnliví. S postupem času se mění jejich postoje k práci, jednotlivé názory, vztahy s kolegy i povahové vlastnosti. Základnu tvoří proměnlivé a méně proměnlivé informace. Do těchto proměnlivých poznatků patří např. vkové složení kolektivu, výkonnost jednotlivých pracovníků i jimi tvořených skupin, technické kreativity zaměstnanců, využití osobního volna a zájmových koníků. Naopak tyto méně proměnlivé informace tvoří např. složení pracovníků s ohledem na vzdělání a kvalifikaci, poměr mužského a ženského pohlaví, pracovní režim a s tím související pracovní doba, stídání ranních, odpoledních a nočních směn, zprávy o probíhajících procesech v rámci podniku, organizační složka, která zahrnuje požadky na pracovním místě a zajišťuje sociální a hygienické zajištění.

Motivační program může obsahovat dané nástroje k motivování, níže uvedu jejich výčet:

*Tab. 1 – Motivační nástroje*

- peníze	- prostředí
- pochvala	- pojištění
- benefity	- mezilidské vztahy
- povýšení	- pracovní smlouva
- postih	- úkol
- jistota	

Výše uvedený výčet jakožto balíček zaměstnaneckých výhod je stručně vysvětleno slovy: lidé nepracují pouze pro mzdu nebo plat. Obvykle existuje celý balíček odměn a ten by měl být sestaven především s cílem motivace. Funkce tohoto balíčku má dva hlavní cíle: na prvním místě zaujmout správné kandidáty na pracovní místo a umožnit realizaci úspěšného náboru a výběru. Upoutání pozornosti dobrých kandidátů je konkurenčním procesem. V mnoha oblastech práce mají lidé na výběr i samozřejmě

dobří lidé a ty zaujme vaše organizace pouze v důsledku zvážení všech pro a proti toho, co nabízíte vedle ostatních potenciálních zaměstnavatelů. Druhým cílem je udržet lidi na pracovních místech (i) a povzbuzovat je, aby zůstali ve vaší organizaci, i když nakonec postoupí na jinou pozici, než na které původně byli.<sup>55</sup> Pěsto všechno finanční motivaci bývá v praxi stále popisován nejvíce význam, především z pohledu zaměstnanců. Finanční motivaci je třeba vynováte zvýšenou pozornost, jde totiž o velmi citlivý motivaci nástroj. Jedná se v podstatě o dvoustupeňovou složku, kde první stupeň zahrnuje systém odměňování, který stanovuje sama organizace a druhý stupeň, tj. rozhodnutí vedoucího o odměnách pro své pracovníky.<sup>56</sup>

U finančních odměn je tato hrozba, že zde může efekt motivace velmi rychle odeznít. Pracovníci to postupem času berou jako samozřejmost.

Faktory účinného odměňování:<sup>57</sup>

- výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy
- odměna má rozlišovat mezi dobrými a špatnými pracovníky
- pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru
- zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku
- čím je jednodušší systém, tím silnější bude motivace
- včasnost odměny posiluje motivaci
- manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi
- výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka
- mzda jednotlivců zůstává utajená

---

<sup>55</sup> FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 57.

<sup>56</sup> Srov. B. LOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 41.

<sup>57</sup> Srov. tamtéž.

### 3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

ízení lidských zdroj je hlavním kapitálem podniku. Štém ze v-ech stran zní, že to, co nelze m-ít, nelze ídit.<sup>58</sup>

Mofností jak dosáhnout efektivního hodnocení pracovník je pomocí osobního hodnocení. Osobní hodnocení by m-lo probíhat p-i-pátelské a uvoln-éné atmosfé-e. Smyslem hodnocení je seberealizace zam-stnance a jeho dal-í budoucí rozvoj. V fládném p-ípad- není smyslem hodnocení vytýkání i odm-ování. Toho bychom se m-li zdrflet pro p-ípadné problémy. Touto cestou je radno velmi d-leflit-zváflit osobní hodnocení, nebo takhle mnohé jednotlivce lze povzbudit k vy-ím výkon-m. P-i hodnocení pracovník-se ani tak nezabýváme osobností, jak chováním, se kterým dosahují výkonu. šBez hodnocení pracovník-v-ak výrazn- omezujeme své mofnosti ovliv-ovat výkon a výkonnost pracovník-ů.<sup>59</sup>

šHodnocený se stává aktivním objektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.<sup>60</sup> Je velmi efektivní um-t naslouchat ostatním a také hlavn- chtít jim naslouchat. Mnohdy jsou to práv- sami zam-stnanci, kdo v-nese ve spole-nosti jistý nápad- i pouhou my-lenku, podle které lze pak postupovat dále k realizaci ur-itého vývoje. Zam-stnanci jsou zdrojem nápad- a také názor-. Celkové hodnocení m-že mít dále p-ínos v tom, že zji-uje úrove- motivace zam-stnanc-. Je t-eba vnímat v-echny náznaky. Manafler by m-l být schopen v p-ípad-, že nastanou výkyvy ve správný- as zasáhnout a rozhodn-to nenechat dojít afl-k samotné demotivaci.

Záv-re-ným výstupem- tvrtletního- í-m-sí-ního hodnocení je hodnocení výro-ní. Mnozí lidé se domnívají, že výro-ní hodnocení je jednorázová akce a to jen skrze to, že se koná jednou ro-n-. Odezvou komunikace je v-fdy zp-tná vazba a stejn- tak tomu je i u hodnocení. Nezáleflí na tom, jaká reakce bude, jestli kladná- i záporná. D-leflité je v-ak to, aby zp-tná vazba v-fdy existovala. šKladná- odezva je v-fdy vítána, ale nikdy nepublikujeme negativní vliv-ó to by m-lo demotiva-ní-ú-inek. Ani negativní zp-tná vazba nemusí být v-fdy nemístná.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 11.

<sup>59</sup> Tamtéfl, s. 18.

<sup>60</sup> Tamtéfl.

<sup>61</sup> HELLER, R., *Jako motivovat druhé*, s. 44.

Tak jako ve v-ém, tak i v hodnocení pracovníků existují trendy:<sup>62</sup>

- kritika má negativní dopad na dosahování cílů
- pochvala má malý účinek
- konkretizace cílů zvyšuje výkonnost
- kritické hodnocení vede k defenzivě a snižuje výkonnost
- vedení cíli je vhodnější provádět každodenně než jednou ročně
- týmové formulování vede ke zvýšení výkonnosti a nemá být spojováno s projednáváním zvýšení platu
- formulování cílů hodnocenými jinými zvyšuje výkonnost pravděpodobněji, než kdyby byl cíl hodnocenému určen

S velkým významem zde můžeme vystupovat i klíčové slovo sebehodnocení. Sebehodnocení je činnost, při které člověk hodnotí sám sebe. Hodnotí své vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti. Sebehodnocení je ucelený proces a dále pak vnímá pocity a postoje, které člověk vyjadřuje druhé osobě včetně toho, jak ho vnímají a jak se k němu chovají. Je velmi důležité, aby člověk vnímal pozitivní hodnotu a tu si udržoval. Jakmile člověk pocítí uje, již ztrácí hodnotu a nenalézá pozitivní význam, nastává mnohdy zlé období. Problémy se velmi rychle přenesou do jiných míst, z osobního života do pracovního i naopak, a ovlivní další lidi – rodinu, kamarády, aj. Pozitivní sebehodnocení je vymezeno podmínkami jako rodinná podpora, úspěch, uznání druhými, apod.<sup>63</sup>

Pro sebehodnocení jsou důležité vlastnosti, které jiní lidé uznávají jako dobré a vysoce je cení; tyto vlastnosti jinými lidmi se rozumí nejen významní druží, ale veřejnost vůbec. Samozřejmě, že subjekt více těší, když o jeho úspěších ví nejen jemu nejbližší osoby, které má rád a kterých si váží, ale také veřejnost vůbec; stejně přetrvává i neúspěch. Nicméně nejsilnější vliv na přetrvávání úspěchů a neúspěchů, a tedy i na sebehodnocení, mají oni významní druží.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Srov. HRONÍK, F., *Hodnocení pracovníků*, s. 19.

<sup>63</sup> Srov. NAKONEČNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, s. 347.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 351.

## 4 DEMOTIVACE

Demotivace je opakem motivace. Demotivace nastane, když se člověk nepodaří dosáhnout něho, co marně očekával. Vyvolává ji také zbytečná a nemístná kritika pracovníka. Dále nastává při špatných pracovních podmínkách, při nespravedlivém ocenění práce, při nepřátelských hádkách a konfliktech na pracovišti apod.

V lidech mnohdy vzniká, pokud jsou nespokojeni s nedokonalými pracovními postupy, s chaosem při práci, s nespravedlivým zacházením nebo s dalámi v cmi. Demotivace je reakce, která vyvrcholí za úelem zmny na negativní v c. Vzniká špatným uspokojením nebo neuspokojením poteb zaměstnanců. Projevuje se nejastěji velkým potem zamekaných dní, špatným výrazem ve tváři, skleslými rameny, obranným chováním, nezájmem o danou v c, monotónní eí a celkově odmítavým postojem k náplni práce. Demotivovaný pracovník je neupravený a jeho celkový vzhled p sobí na druhé lidi velmi nevlídní. Vnjí negativní projevy jsou například rozházená hromada papírů na stole, cofl ukazuje na špatnou výkonnost. Demotivaci mohou způsobit jak problémy osobní, tak problémy na pracovišti.

A co se považuje za varovný signál demotivace? Poukáflme si na citát od Hellera:

šPovaflujte asté odchody a vysokou absenci za varovný signál demotivace. <sup>65</sup>
--

Vý et problém , které nastávají při špatném motivování:<sup>66</sup>

- snižuje se výkonnost pracovníků
- vytrácí se iniciativa
- objevují se podvody
- zhorování vztahů mezi lidmi
- zvyšování absence, nemocnosti, apod.

---

<sup>65</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 14.

<sup>66</sup> Srov. B. LOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 23.



## 4.1 Měření pracovní morálky

Měření úrovně pracovní morálky by se mělo provádět pravidelně a bez zbytečného odkladu. V rámci motivace se staráme o lidské zdroje a neustále bychom to měli mít na paměti. Průběžným měřením a následným hodnocením pracovní morálky se dá dokonale vyhnout problémům, které jsou nástrahou a mohly by nějakým způsobem ohrozit úroveň pracovní morálky.

### 4.1.1 Metody měření pracovní morálky

Heller ve své literatuře uvádí základní principy, jak měřit pracovní morálku:<sup>67</sup>

#### Dotazníky

- vnitropodnikové dotazníky jsou určeny pro všechny zaměstnance
- zaměstnanci musí dodržet povinnost vyplnit je do určeného data
- pro zdůraznění důležitosti by měly být doručeny na domácí adresu
- otázky by se měly formulovat odborně

#### Průzkum názorů

- je určen pro náhodně vybranou skupinu zaměstnanců
- není příliš podrobný, ale měly se neustále vylepšovat a doplňovat o další informace, je často opakovatelný

#### Nestrukturované pohovory

- odehrává se mimo pracoviště
- setkáváme se zde s tazatelem individuálně
- zaměřeny na téma špionáže v organizaci
- mohou pomoci odhalit skryté obavy a strasti
- celý proces zlepšuje pracovní morálku týmu

#### Sledované skupiny

- uskutečňuje se mimo pracoviště
- setkávají se zde organizované skupiny s odborným tazatelem
- zaměřeny na téma záležitosti na úrovni organizace

---

<sup>67</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 15.

## 4.2 Prevence demotivace

Ve snaze p edejít demotivaci je pot eba um t naslouchat a mít pochopení pro lidské bytosti. Lidské reakce jsou mnohdy ty nejd leflit j-í a jako manafler ší hovo te o pracovních problémech, abyste zabránili jejich zhor-ení.õ<sup>68</sup>

V rámci prevence demotivace hraje své ur ité postavení i komunikace. Je dobré mluvit pr b fln o práci a ší ne ekejte afl na výro ní hodnocení, abyste si pohovo ili se zam stnanci o jejich práci.õ<sup>69</sup>

Do programu prevence se zahrnuje také i vytvo ení si osobní d v ry a áste ného zázemí, a proto ší umofln te zam stnanc m vyslovit se k emukoli, co je demotivuje, a pozorn ě jim naslouchejte.õ<sup>70</sup>

1. Rozhovor z o í do o í ó pracovníci budou v této situaci nervózní, budou se bát odpovídat na položené otázky, tak jak by si manafler p edstavoval. V této situaci se má mluvit klidn ě, rozumn ě a vyrovnan ě. Rozhodn ě se nehodí p i rozhovoru zvy-ovat hlas a vyús ovat v hádky. Za kařdou cenu by se m la najít p í ina, pro je lov k nespokojený. V záv ru spole ného rozhovoru musíme vyvodit ádný výsledek a dohodnout se na vářlném a oboustranném názoru. P i kone ném lou ení by m l manafler svému pod ízenému projevit pat i nou náklonnost a íci mu, aby se za ním nebál p íjít s dal-ím problémem. Musí mu dodat n ějakou kuráři a odvahu.
2. Pohovory ó p i pohovoru se snařlí manafler zjistit, zda je pracovník pln ě vyuffit a jaké má vztahy s ostatním kolektivem. Zda-li mezi n ě zapadne anebo naopak se cítí být odstr en a neustále vyhán ěn ven z týmu. Pod ízenému musí být kladeny d leflité otázky typu: Jste spokojen se svými pracovními podmínkami? Zm nil byste rád n co? Máte dobré vztahy mezi kolegy? Jak se cítíte uvnit organizace?

---

<sup>68</sup> HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 38.

<sup>69</sup> Tamtéřl.

<sup>70</sup> Tamtéřl.

Manažer by se měl snažit splnit vždy všechny sliby, které při jednání s pracovníkem učinil. V okamžiku, kdy se vyskytnou problémy, je třeba zvážit, zda-li se za nimi skrývá osobní stránka jedince i potíže na daném pracovišti. Ke každému pracovníkovi je radno postupovat individuálně.

Komunikace je zásadním procesem. Třpatné zprávy je třeba nezadržovat pod pokličkou a bez zbytečného odkladu je sdělovat ihned okolí. A je-li to možné, tak najít stimuly působící proti nim. Je vhodné vždy včas dát najevo, co a proč se děje a jaké výsledky jsou v očekávání, s drazem na výhody.<sup>71</sup>

V rámci prevence demotivace pro vyřešení se s problémy musíme podle Hellera:<sup>72</sup>

- odsuňte se od stolu, který tvoří bariéru
- buďte vstřícní, i když si uvědomujeme, že vztahová problém je subjektivního rázu
- kritika musí být konstruktivní a chceme, aby pracovník uspěl
- naše pohovory musí být co nejstručnější a musí směřovat k cíli

A na druhou stranu v rámci prevence demotivace pro vyřešení se s problémy nesmíme podle Hellera:<sup>73</sup>

- nenechme se vyvést z míry úlohou manažera a rádce
- nesnažme se pracovníkům vytýkat jejich chyby
- nedovolme, aby se mezi zaměstnanci rozrůstaly neodvoditelné obavy
- nebojme se diskutovat o složitých personálních problémech s kolegy a nadřízenými

---

<sup>71</sup> Srov. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*, s. 39.

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> Tamtéž.

### 4.3 Jednání s demotivovanými lidmi

A budeme bojovat proti demotivaci jakkoli usilovně, nikdy nebudeme zcela úspěšní. Správný způsob jednání s demotivovanými lidmi záleží na výchozí situaci. Osobní strategie zaměstnanců potlačují odlišný přístup než demotivace vyvolaná stresem. Přetím než za neme s demotivací jakkoliv pracovat, musíme dle kladně provést její podrobný rozbor. Zde se totiž nabízí možnosti, že můžeme být způsobem i někdy, a ufi stresem, nemocemi nebo psychickými problémy. Dle sledkem můžeme být také v nevyhnutelném případě i potíže s prací.

I týmovou práci je třeba podporovat. Když nastane situace, že některé pracovníky z týmu nenaleznou společnou řeč, tak musíme zasáhnout a máme možnost volby z nich kolika členů. Můžeme prohodit jejich role v týmu, a si zkusí práci v opačném případě. Dále můžeme k takovým lidem připojit v téže skupinu lidí, abychom je přiměli ke schopnosti spolupracovat. Pokud výše uvedené možnosti neprospívají a ba naopak selflou, zvažte zde varovný signál a rozdělte spolupracovníky na dobro. Hrozí zde jinak demotivace týmu jako celku.

## 5 ZÁVOD ZORA OLOMOUC

### 5.1 Charakteristika závodu

Zora, sou část společnosti Nestlé Česko s.r.o., je jedním z největších potravinářských závodů v Olomouckém regionu. Nabízí přibližně tisícovku pracovních míst a patří se k významným zaměstnavatelům. Je součástí českého potravinářského průmyslu, pro výrobu využívá rozsáhlých dodávek tuzemských zemědělských surovin, především cukru a sušeného mléka. Hlavním předmetem činnosti je výroba okoládových i neokoládových cukrovinek.<sup>74</sup>

Nachází se na pokraji Olomouce na ulici Tovární. Logo celé společnosti je charakterizováno hnízdem sestaveným holubicemi a jeho kořeny sahají až do dávné historie podniku.

### 5.2 Historie a důležitá data

Před pár lety to bylo již 110 let, kdy vznikl závod Zora v Olomouci. Závod nese samotný název Zora od roku 1908. V roce 2008 byla publikována první kniha o okoládovnické a cukrovinkářské průmyslu v Olomouci, kterou napsal pan Michael Vítek a vydala UP Olomouc.

Klíčová data:<sup>75</sup>

1898 o 25. listopadu byla založena první společná moravská továrna na okoládu a cukrovinky v Olomouci, zapsané společenstvo s omezeným ručením. Výroba byla zahájena 12. června 1899.

1908 o První výrobky s názvem Zora, ochranná známka byla zaregistrována o 2 roky později.

---

<sup>74</sup> interní portál společnosti

<sup>75</sup> reklamní materiál š110. let závodu Zora

1910 ó P evedení výroby do nové továrny v Hodolanech. V tomto areálu Zora sídlí doposud.

1915 ó Název výrobk ŝZoraã zahrnut v novém názvu spole nosti: ŝZora, akciová továrna na cukrovinky a okoládu v Olomouciã.

1945 ó Továrna byla znárodn na, od ledna 1946 p sobí podnik pod názvem ŝZora, továrna na okoládu a cukrovinky, národní podnikã.

1958 ó Vytvo en národní podnik ŝMoravské okoládovnyã se základním závodem Zora.

1963 ó Závod Zora byl jedním z neju t-ích závod nového podniku ŝ eskoslovenské okoládovny, národní podnikã. Z stal jeho významnou sou ástí i po p em n na okoládovny, státní podnik z roku 1988, který se v roce 1991 stal akciovou spole ností ŝ okoládovny, a.s.ã.

1992 ó Do spole nosti okoládovny, a.s. vstoupila jako strategický partner potraviná ská spole nost Nestlé. Ve spolupráci s Nestlé je od tohoto roku koordinován technický a investí ní rozvoji marketingové ízení zna ek a výrobk .

1999 ó Továrna Zora se stala sou ástí spole nosti ŝNestlé okoládovny, a.s.ã.

2001 ó Sou ástí spole nosti ŝNestlé esko, s.r.o.ã.

2003 ó V rámci spole nosti Nestlé byla do továrny Zora koncentrována výroba okoládových cukrovinek na na-em trhu a také v t-ina výroby okoládového zboffí z Ma arska a z Polska.

2007 ó Za átek výroby aerovaných výrobk pro celou Evropu a p esun linky na výrobu má ených ty inek Nuts z Holandska.

## 5.3 Vize a cíle závodu

Všeobecné cíle<sup>76</sup>

- trvale inovovat a renovovat výrobky p i sou asným zaji-t ní jejich nejvyšší kvality
- pln využívat potenciál zna ek a docílit nejvyšší dostupnost výrobk na trhu
- uspokojovat spot ebitelskou poptávku po výživových vlastnostech výrobk
- poskytovat spolehlivé a v asné slufby zákazník m
- trvale používat nejlepší procesy p i úsilí o dokonalost v podnikání
- pe ovat o motivaci a profesionální r st zam stnanc
- podnikat spole ensky odpov dným a udržitelným zp sobem
- používat nejlepší postupy a dodrřovat nejp ísn jší pr myslové a právní standardy v oblasti bezpe nosti potravin, jakofi i bezpe nosti práce a ochrany životního prost edí

Tab. 2 – Vize a cíle pro rok 2011<sup>77</sup>

Cíle 2011	Vize 2011
nulový počet úraz	pracovat a chovat se bezpe n
fládné závažné pochybení v kvalit	udávat sm r v kvalit
úspora náklad afl o 3,5%	neplýtvat a zaru it dostupné ceny
	p ízp sobit se přžadavk m zákazník

### 1. Spolupráce neboli jeden tým

Budíftv j um darem pro Zoru pod – astnou hv zdou Orion.

### 2. Otev enost

- nebát se íci sv j názor
- poskytnutí a p íjímání zp tné vazby
- um t uznat chybu a dokázat se z ní pou it

<sup>76</sup> reklamní materiál šPoctivá okoláda s tradicí 2011õ

<sup>77</sup> reklamní materiál šPoctivá okoláda s tradicí 2011õ

### 3. Odpovídnost

- soustředí se na výsledky
- iniciativně, co se očekává
- neustále hledat cesty ke zlepšení

### 4. Aktivnost

- rychlost, produktivita a nadšenost v práci
- spolupráce s ostatními
- otevřenost

## 5.4 Výrobní sortiment

Zora se pyšní širokou škálou výrobků, jak jí říká napovídá níže uvedený výčet a neustále na trh přináší novinky.<sup>78</sup>

Tabulkové bonbonky

Nestlé, Orion, Intense, Studentská pečeň

bonbonkové tyčinky

Kofila, Milena, Kačany, Granko

Máčené tyčinky

Deli, Margot, Koko, Banány, Nuts

Aerované bonbonky a tyčinky

Aero, Bros

Dezerty

Rumové pralinky, Fernet stock, Maraska, Modré z nebe, Orion dezert, Den a noc, Nugatissimo, Orion Koko, Banány, Margot, Milena, Kačany

---

<sup>78</sup> reklamní materiál š110. let závodu Zora



Sezónní výrobky vánoční

Orion vánoční kolekce, Arabesky, Salonky, Krémové figurky, Lanýřové figurky

Sezónní výrobky velikonoční

Orion vajíčka, Arabesky, Plněnéokoládové figurky

## 5.5 Vybraná ocenění výrobků a závodu

Tab. 3 – Vybraná ocenění výrobků a závodu<sup>79</sup>

1923 a 1927
Zlaté medaile: Průmyslová výstava v Moravské Ostravě, Jubilejní výstava v Kroměříži, Jubilejní výstava v Místku, Mezinárodní Dunajský veletrh. Stříbrné medaile: Větrnostenská výstava v Praze, Výstavní trhy v Brně
1962 a 1964
Zlaté a stříbrné medaile mezinárodní Olympiády kvalityokoládových výrobků v Bruselu, Paříži a Praze: figurky z mléčné a hořkéokolády, tyčinka Milena
1969
Zlatá a stříbrná medaile na mezinárodní přehlídceokolády a dezertů v Pardubicích a v národní soutěži Ex Plzeň: DIAokoláda hořká a mléčná
2002
Certifikace ISO 9001 pro Nestlé Česko s.r.o.
2004
Prestížní cena Zlatý SIAL v Paříži udělena za výrobek Orion Modré z nebe
2005
Certifikát švýcarského výrobce Olomouckého kraje pro dezert Orion Modré z nebe
2007
Certifikát švýcarského výrobce Olomouckého kraje pro Orion Aero hořkouokoládu

<sup>79</sup> reklamní materiál š110. let závodu Zora

## 5.6 Motivační program v závodě Zora Olomouc

Zora používá k motivaci svých zaměstnanců vysoce postavený motivační program na velmi dobré úrovni. V programu jsou zahrnuty nástroje z každé oblasti, takže je zde snahou motivovat každého zaměstnance dle jeho vlivu a potřeb. Program umožňuje výběr ze široké škály možností, jeho charakter je velmi roznorodný.

Zaměstnanecké výhody nesou nejen v závodě, ale i v celé společnosti velmi důležitou a zodpovědnou roli. Jak bylo dříve uvedeno, některé zaměstnanecké výhody se prostě u zaměstnavatele tohoto formátu standardně očekávají a jedná se především o podporu stravování, penzijní příspěvek nebo týden dovolené navíc. Závod Zora bere ohled na lidských zdrojů velmi důkladně a v souvislosti s tím pravidelně monitoruje trh. Důležité je se tak z tohoto odvětví, aby měl stálou představu o aktuální situaci a aktuálním vývoji na trhu. Finální podoba výhod poskytovaných benefitů závisí na mnoha dalších vlivech. Tím hlavním vlivem je bezesporu dohoda personálního oddělení s místními odborovými organizacemi a vedením závodu.

Zaměstnanci na důležitých manažerských a prodejních pozicích a další zaměstnanci, kteří to potřebují pro výkon práce, mají samozřejmě nárok na pracovní pomůcky typu služební automobil, mobilní telefon či služební notebook. Zmíněné věci mohou používat i pro soukromé účely, takže se i v těchto případech jedná bezpochybně o zaměstnanecké výhody.

Cíl motivačního programu je ten, aby Orion hvězda stále svítila a zboží se prodávalo. A samozřejmě k tomu, aby se zboží prodávalo, je potřeba určitých kritérií ohledně kvality, nákladů a bezpečnosti.

### 5.6.1 Benefity v závodě Zora Olomouc

Stravování za dotovanou cenu

Dovolím si říci, že podnik dotuje stravování v závodních jídelnách nezanedbatelnou částkou. Vyúčtování stravování se děje jedenkrát měsíčně pomocí

identifikační karty pracovníka při zpracování mzdy. Dotace na stravování jsou nejvyšší složkou motivačního programu závodu, zaujímá největší část benefitů.

### Benefit Plus

Systém Benefit Plus je po dotovaném stravování na druhém místě a to i s ohledem na závaznost. Tvoří také docela podstatnou a rozsáhlou část motivačního programu. V závodu v Olomouci je systém zaveden od roku 2006. Lze pomoci například zaměstnanecké výhody z oblasti kultury, zdraví, sportu, cestování a vzdělávání.

Každému zaměstnanci, který má nárok na vyplácení příspěvku je zřízen internetový účet, na který jsou mu připisovány virtuální body. Průměrně je stanoveno 4000 bodů na hlavu, kde jeden bod je roven 1 Kč a v průměru to činí za celý rok jednu celou mzdu navíc. Zaměstnanci mohou být spokojeni jak radost ve formě odměny tak i pohodlí, které si mohou body například z domova. Výstřední je i to, že v káfiarce, kde mají možnost přístupu k internetu. A to samozřejmě za použití přihlašovacích údajů, nebo je to již jen heslem. Body lze využívat pro bezhotovostní platbu, aby byla zachována rovnost podmínek pro všechny zaměstnance a bylo to zcela využito na to, za kterým účelem to bylo stanoveno.

Dotace automatů na kávu, zdarma kiosky s pitnou vodou

Závod zajišťuje svým zaměstnancům nápoje určené pro pitný režim, nebo káfičku i méně náročné práce je s tímto úzce spjata. Dodržování pitného režimu je jednou ze zásad správné životosprávy, která pak ovlivňuje dále výkon pracovníka a nasazení jeho pracovních sil.

### Společenské aktivity

Společenské aktivity organizované závodem Zora mají hlavní cíl, kterým je stmelení týmu. Zaměstnanci se mohou na těchto akcích odreagovat a zapomenout na pracovní dny. Při těchto příležitostech se jim naskytne možnost potkat se i mimo pracovní prostředí a trávit spolu volný čas. Závod ani v této oblasti vůbec nešetří a investuje do ní jistou finanční částku. Mezi pravidelně pořádané akce máme například výlety, vánoční večírek, setkání seniorů jako bývalých pracovníků závodu, mikulášská besídka pro děti s nadílkou, kde každý z nich obdrží od závodu speciální balíček. Všechny akce se Zora snaží zpestřovat přípravou menších i větších dáreků.

Poskytnutí bezúročných půjček

Pro zajímavost, Zora rozpujčuje za rok až 1 000 000 Kč, což není malá částka.

Podpůry na studium

Zora vychází vstříc zaměstnancům v rámci seberealizace a dalšímu kariérnímu rozvoji. V případě potřeby se zde naskytá možnost volna skrze studium, na delší dobu pak poskytuje i úpravu pracovní doby. V případě jednotlivých ambic zaměstnanců vyplácí podpůry na jazykové kurzy, apod.

Odměny dárců krve

Zora jakožto okoládovna podporuje humanitární oblast a svým zaměstnancům, kteří jsou estnými dárci krve, poskytuje nepenělní dar dle druhu Jánského plakety.

Týden dovolené navíc

V rámci benefitů nabízí Zora týden dovolené navíc, takže místo čtyř týdnů mají zaměstnanci pět týdnů dovolené. Volný čas je totiž důležitý pro každou lidskou bytost. Dokonce manželům, pracujícím v závodě Zora, bude umožněno erpání dovolené ve shodných termínech v délce 14 dnů, pokud to provozní podmínky dovolí.

Zvýhodněný prodej výrobků společnosti

Společnost Nestlé, pod kterou závod Zora spadá, nabízí společnostem s ostatními závody paletu výrobků. Při navštívení podnikové prodejny je možné zakoupit si výrobky za zvýhodněné ceny pro zaměstnance. Platit se může jak v hotovosti, tak i pomocí identifikační karty pracovníka.

Ve které informace pro zpracování této celé kapitoly jsem získala po nastudování kolektivní smlouvy a prohlášení interního portálu firmy.<sup>80</sup>

---

<sup>80</sup> Kolektivní smlouva uzavřená mezi Nestlé Česko s.r.o., zastoupená jednatelem a generálním editelém a Základními organizacemi Nezávislého odborového svazu pracovníků potravinářského průmyslu a průbuzných oborů v Moravě v rámci Nestlé Česko s.r.o., 2009/2010, dále interní portál firmy

## 5.7 Hodnocení pracovníků v závodě Zora Olomouc

Zora po určité odmlce restartovala systém osobního hodnocení. Osobní hodnocení je bodováno a každý bod navíc znamená procento navýšení základní mzdy.

V ložském roce probíhal v podniku Nestlé dotazníkový průzkum názor zaměstnanců, který nesl název Nestlé & Já s podtitulkem ŠVÁ – názor je důležitý. Dotazník mohli zaměstnanci podniku vyplnit elektronicky anebo jej dostali v papírové podobě. Při přípravě, organizaci i zpracování výsledků průzkumu všech navrácených dotazníků prováděla externí firma, která tak zajistila naprostou anonymitu odpovědí. Nazpět do Nestlé se pak dostaly už jen souhrnné zprávy o odpovědích. Data se dala rozdělit dle jednotlivých lokalit, tzn. závod, případně je třeba oddělení a funkcí. Hlavními cíli rozsáhlého dotazníkového šetření bylo zjistit, zda mají zaměstnanci dobré pracovní podmínky, zda mohou pracovníci všech závodů optimálně využít své schopnosti, zda funguje týmová práce, aj. Druhým zjištěným faktorem bylo to, jakými způsoby jsou zaměstnanci motivováni, tedy to, zda jsou motivováni podávat výkon nad hranici běžných požadavků, zda dle svého vedení a zda jsou loajální, zda mají dostatečné příležitosti k seberealizaci, jak jsou spokojeni se svým ohodnocením a zda se jim dostává respektu a uznání. Takže v podstatě body, které v teorii zachycuje Maslowova hierarchie potřeb. Efektivnost v podniku je velmi důležitým faktorem. Společnost Nestlé chce mít pracovníky efektivní, a proto považuje jako nutnost jim vytvořit dobré pracovní podmínky, skrze to, aby zaměstnanci byli dostatečně se sebou motivováni a připraveni odvádět výborné výkony s výsledky zaručujícími kvalitu práce. A nechtějí, aby Zora dopadla v tomto průzkumu negativně. Negativní výsledek průzkumu zdůraznil nutnost vylepšit pracovní klima. Vedení závodu nic nechce ponechat náhodě a ihned začalo pracovat na různých opatřeních, čímž chce výsledky do budoucna rozhodně zlepšit. Tímto jednáním lze pochopit, že vedení závodu se o své zaměstnance pečlivě stará a přistupuje k nim jako k cennostem, do kterých investuje. Vrcholové vedení připravilo akční plány a různé akce pro zlepšení týmové spolupráce. Administrativní pracovníci si vyzkouší nasát atmosféru ve výrobě, na pracovišti se vytyčí určité místo, kam si člověk přijde, děkují si, co si myslí, aniž by mu hrozil postih.

Základem pro vypracování této kapitoly byly informace získané na základě rozhovoru.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> data získaná rozhovorem s Mgr. J. Matlochou, manažerem lidských zdrojů v závodě, ze dne 15.11.2010

## 5.8 Odměňování pracovníků v závodě Zora Olomouc

Odměnou za práci je měsíční mzda. Tu nazýváme základní měsíční mzdou, ke které jsou vypláceny dále pak je-t r zné pohyblivé složky mzdy.

Výčet pohyblivých složek mzdy závodu Zora:<sup>82</sup>

- mimoádné odměny a cílové odměny
- odměny za dosažení úspor
- odměny za pracovní pohotovost
- odměny při životních a pracovních jubileích
- prémie pro prodejce
- příplatky (příplatek za práci přesčas, příplatek za práci ve svátek, příplatek za práci o sobotách a nedělích, příplatek za práci v odpolední směně, příplatek za práci v noční směně, příplatek za práci v nepřetržitém provozu, příplatek za negativní vlivy pracovního prostředí, příplatek za zastupování, souběh příplatků a osobní příplatek)
- odstupné
- fond editelů

Odměňování pracovníků se dá charakterizovat těmi konkrétními hesly.<sup>83</sup>

- platíme dobře
- platíme pravidelně
- nepropouštíme

Lze říci, že závod v podstatě ani finanční krize nepostihla. Zora se držela i při ekonomickém úpadku dobře a zachovala si i nadále stavy pracovníků. Nebyla nucena propouštět. Manažer z oblasti řízení lidských zdrojů poznamenal, že stavy zůstaly bezesměny aťš na dvě výjimky. Se dvěma pracovníky závod rozvázal pracovní poměr, avšak událo se tomu tak po vzájemné, oboustranné domluvě.

---

<sup>82</sup> Kolektivní smlouva uzavřená mezi Nestlé Česko s.r.o., zastoupená jednatelem a generálním editelém a Základními organizacemi Nezávislého odborového svazu pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů v Moravě v rámci Nestlé Česko s.r.o., 2009/2010

<sup>83</sup> data získaná rozhovorem s Mgr. J. Matlochou, manažerem lidských zdrojů v závodě, ze dne 15.11.2010

Zásadní cíle v politice odměňování:<sup>84</sup>

- získat nejvhodnější zaměstnance
- udržet ty nejschopnější z hlediska konkurence
- motivovat všechny zaměstnance, zvláště pak ty, kteří vykazují nejlepší výsledky
- odměňovat spravedlivě a nestranně se zřetelem na důležitost práce, kterou každý zaměstnanec vykonává
- podporovat dosažení cílů stanovených společnostmi
- efektivně řídit mzdové náklady společnosti

## 5.9 Metodika výzkumného šetření a výsledky výzkumu

V rámci praktické části budu provádět výzkumné šetření zaměřeno na spokojenost zaměstnanců v závodě Zora Olomouc.

Pro výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazníkovou formu jsem zvolila skrze několik důvodů. Oslovím tím větší množství pracovníků a touto cestou získám větší vzorek respondentů k poskytnutí informací. Dotazník je zcela anonymní, takže se domnívám, že pracovníci nebudou odpovídat zkresleně a se strachem.

Stanovila jsem si následující hypotézy:

- 1) Nejčastěji preferovaným motivátorem jsou peníze
- 2) Vhodné pracovní prostředí (lidé, klima, budova, pracovní podmínky) působí negativně a tím snižuje výkonnost zaměstnanců
- 3) Většina zaměstnanců v závodě je ochotna absolvovat kurzy v rámci seberealizace
- 4) Největší přínos ke spokojenosti má pochvala od nadřízeného pracovníka (přímo i nepřímo nadřízený pracovník)

---

<sup>84</sup> Kolektivní smlouva uzavřená mezi Nestlé Česko s.r.o., zastoupená jednatelem a generálním editelom a Základními organizacemi Nezávislého odborového svazu pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů v Moravě v rámci Nestlé Česko s.r.o., 2009/2010

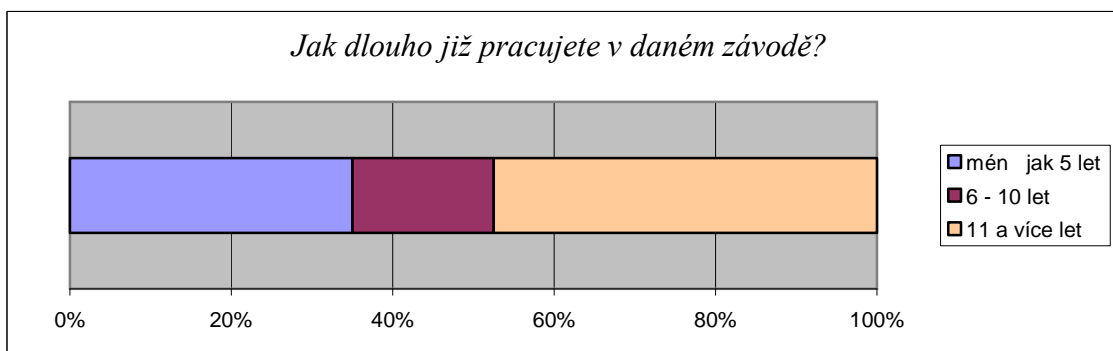
- 5) Většina respondentů pracuje v závodě Zora 11 a více let, má výšší vzdělání a jsou ve věku 31 až 49 let
- 6) Zaměstnanci nehodnotí aktuálně poskytované benefity příliš kladně
- 7) Většina zaměstnanců se bojí zveřejnit myšlenku před svým nadřízeným pracovníkem
- 8) Odborové organizace mají v podniku důležitou roli a jistý význam

Při výzkumu jsem zvolila pracovní harmonogram v následujících fázích:

- přípravná fáze
- realizační fáze
- fáze vyhodnocení

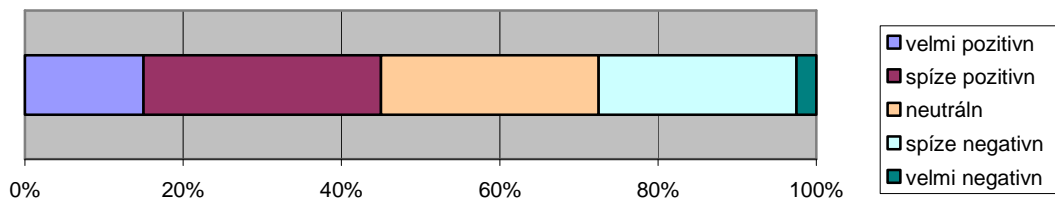
Dotazník byl sestaven z 22 otázek, které byly zformulovány jednoznačně a jednoduše. Zároveň byl dotazník doplněn obrázky, které vybědnout zaměstnance k většímu zájmu zodpovědět otázku. K vyplnění bylo poskytnuto časové období v rozmezí jednoho týdne. Dotazník byl zaměstnancům předán v tištěné podobě. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. V úvodu dotazníku byly konstruovány přesné instrukce k jeho vyplnění.

V papírové podobě byl poskytnut dotazník pro 50 zaměstnanců. Jeho návratnost byla i vzhledem k nevýhodám dotazníku velmi vysoká. Zaměstnanci byli ochotni spolupracovat. K finálnímu zpracování výsledků jsem měla k dispozici 40 navrácených dotazníků. Výzkum probíhal na rozsáhlé výrobní hale, kde je nejvíce počet zaměstnanců.

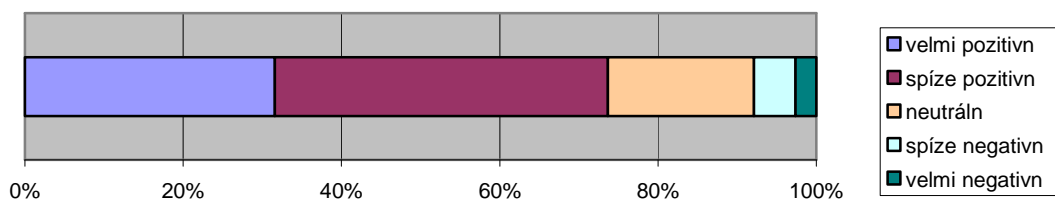




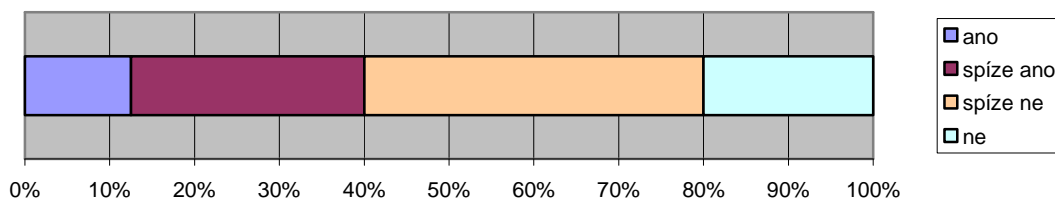
*Jak byste hodnotil/a vztahy se spolupracovníky a vůbec atmosféru na pracovišti?*



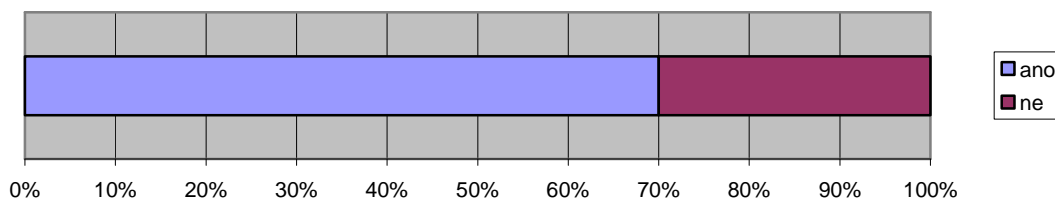
*Jak byste hodnotil/a zaměstnanecké výhody, které jsou Vám aktuálně poskytovány?*



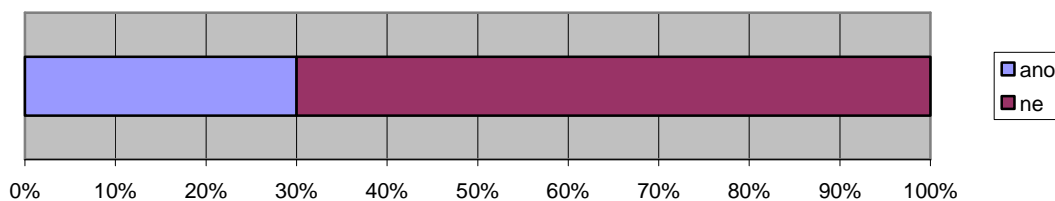
*Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením za Vámi vykonávanou práci?*



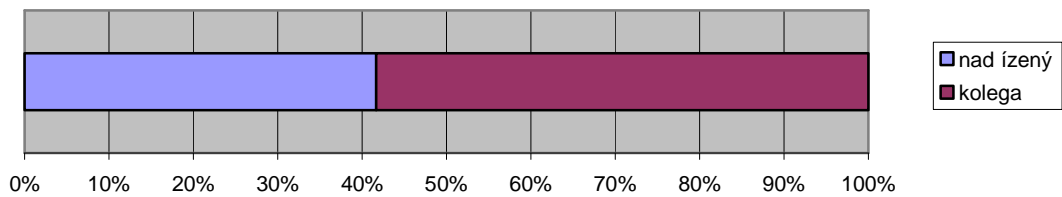
*Byl/a byste ochoten/ochotna se dále v rámci seberealizace vzdělávat (jazykové kurzy, kvalifikace, apod.)?*



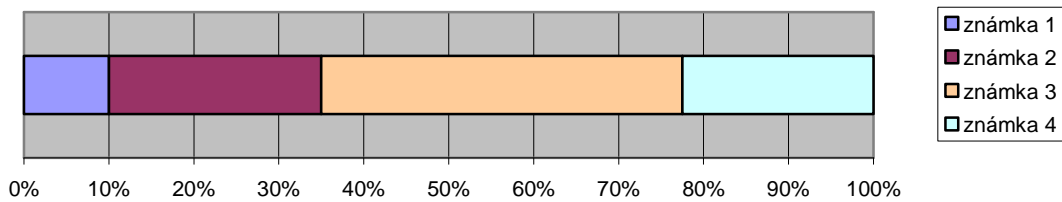
*Je Váš výkon na současném pracovišti motivován morálním hodnocením?*



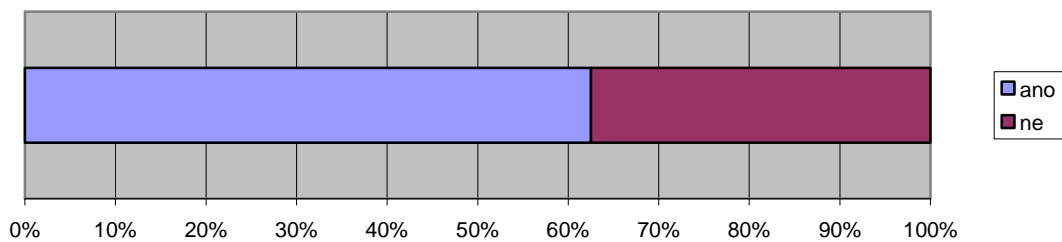
*Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, kdo Vás takto nejčastěji motivuje?*



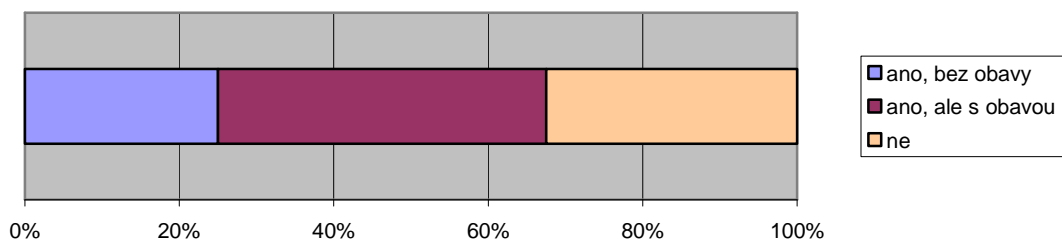
*Jakou známkou byste ohodnotil/a své pracovní místo?  
(1 = nejlepší, 5 = nejhorší)*



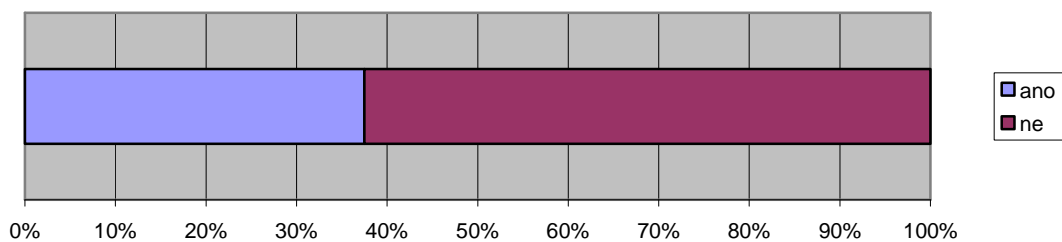
*Vadí Vám hlučnost na pracovišti?*



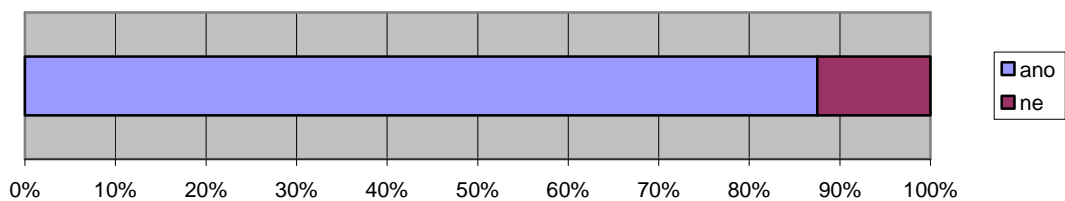
*Sdělujete průběžně své osobní názory a nápady svým nadřízeným?*



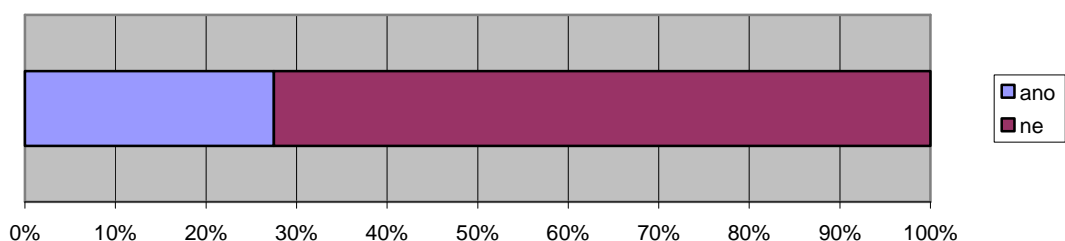
*Uvítali byste v rámci motivačního programu nějakou změnu?*



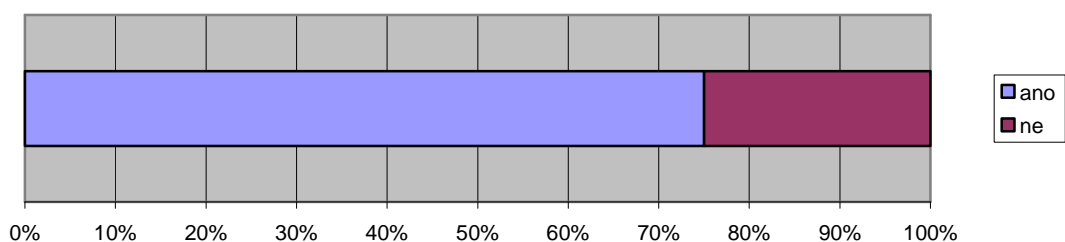
*Zamlouvají se Vám všechny motivátory (veškeré v současnosti poskytované benefity)?*



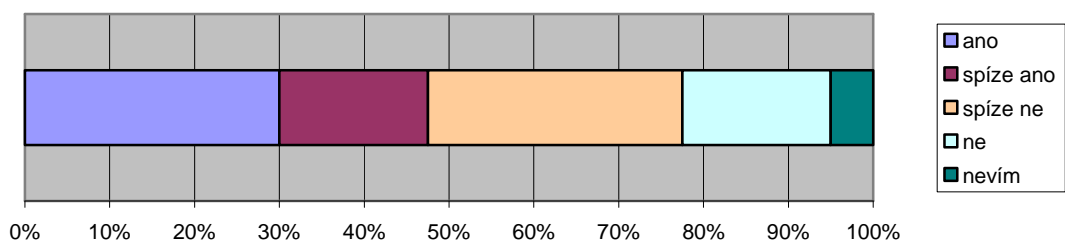
*Získáváte prací i jiné přínosy než jen peníze?*



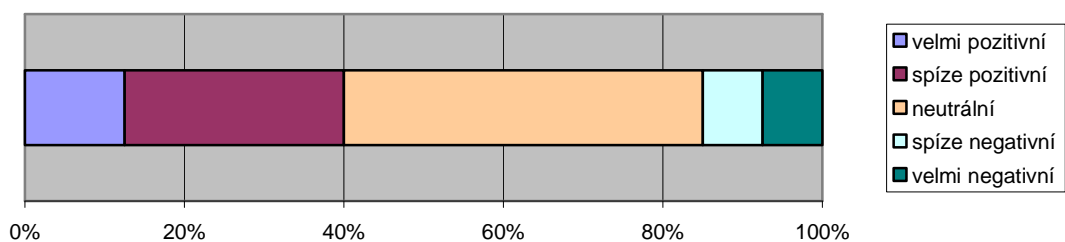
*Domníváte se, že peníze jsou pro Vás nejdůležitějším motivátorem?*



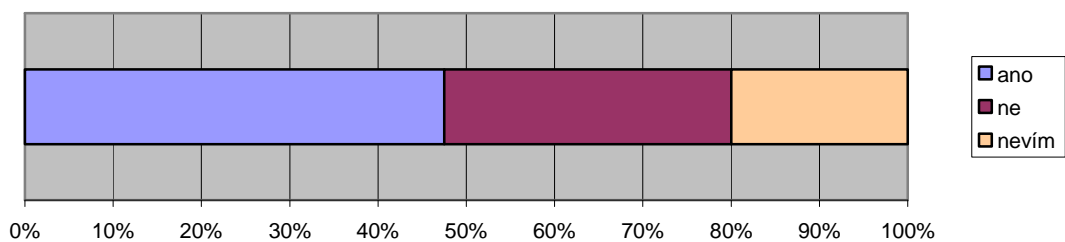
*Domníváte se, že výše Vaší mzdy ovlivňuje pracovní výkon?*



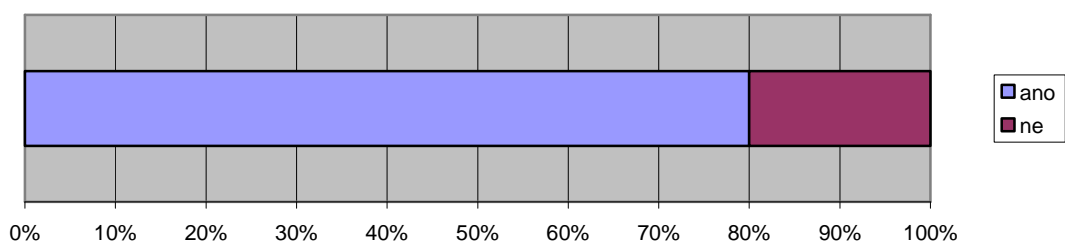
*Jaký je Váš názor na odborovou organizaci v závodě?*



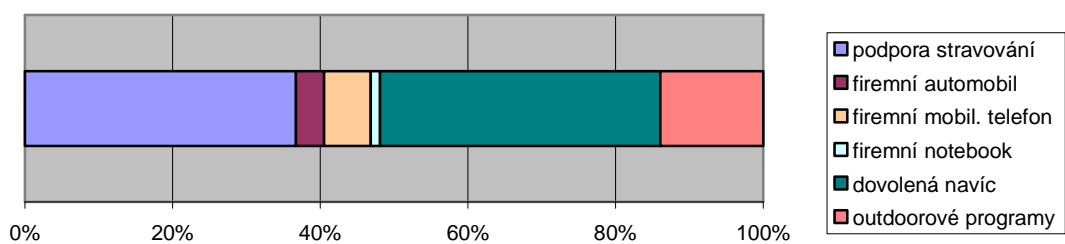
*Byl by pro Vás motivací kariérní postup v rámci závodu?*



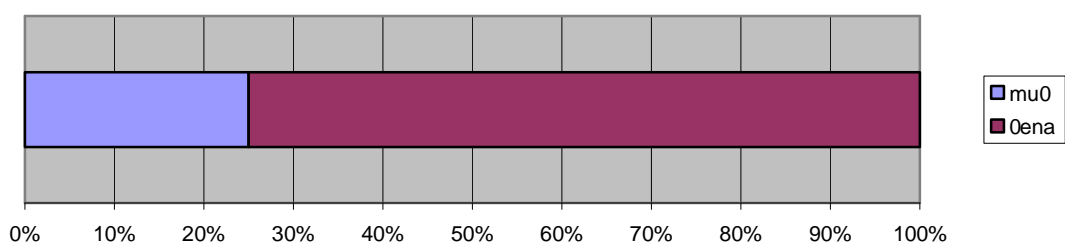
*Je Váš pracovní výkon ovlivňován pracovním prostředím?*



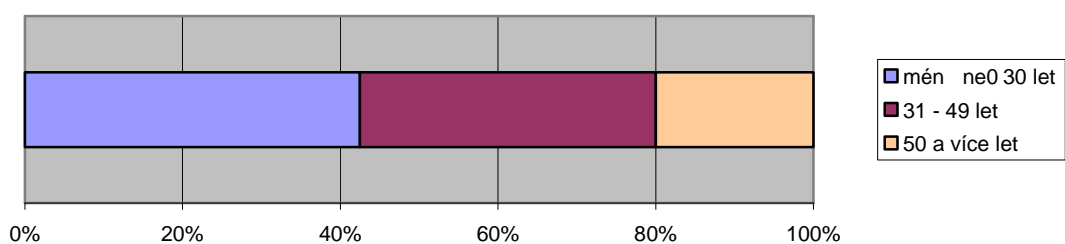
*Uveďte, prosím, které benefity nejvíce preferujete?*

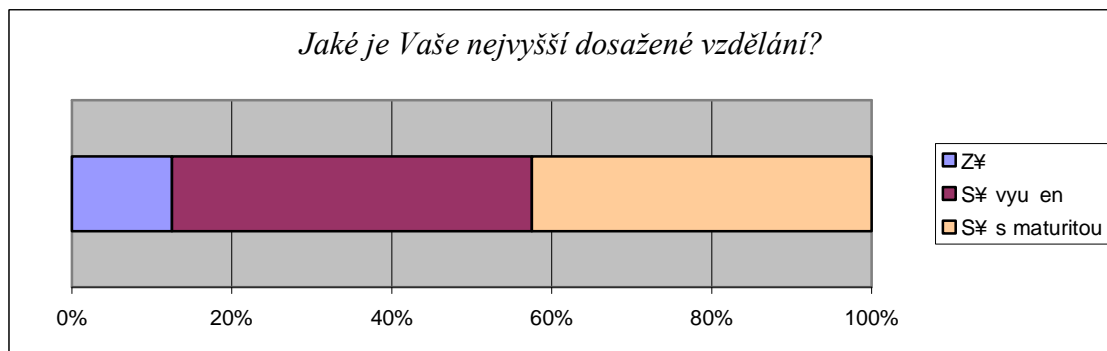


*Jakého jste pohlaví?*



*Kolik Vám je let?*





Z analýzy získaných dat z dotazníkového šetření vyplynulo, že ženy jsou aktivnějšími prvky a mají větší snahu podílet se na změnách v podniku. Dále z výzkumu vyšlo najevo, že z dotazovaných respondentů zaujímali největší podíl zaměstnanci ve věkovém složení méně než 30 let. Zřejmě, že mladí lidé jsou iniciativnější a myslí na svoji budoucnost. Atmosféra na pracovišti je hodnocena respondenty spíše pozitivně. Z těchto údajů lze usoudit, že nepanuje nepřátelská atmosféra, nejsou vyvíjeny stresové situace a spolupracovníci podávají výkony ve vzájemném souladu, tudíž je tímto provedená práce pozitivně ovlivněna. Pracovnímu prostředí je přidělena průměrná známka, přičemž ke zlepšení známky by přispěla instalace klimatizace za účelem zvýšení ve výrobní hale. Zaměstnaneckým výhodám v podniku je připisován velký význam, jelikož to v zaměstnancích vyvolává kladné reakce. Motivační program chtějí ponechat beze změn a na menší výjimky o například poukázky do prodejny či 13. a 14. platy, nebo se jim zamlouvají všechny poskytované motivátory. Z výsledků je zřejmé, že jsou zaměstnanci dobře motivováni. Ověřováním financí by nebylo ani pořízení polohovatelných flidlí pro zaměstnance. Nejvíce preferované benefity z aktuálně nabízených, jsou podpora stravování a dovolená navíc. Velká část pracovníků není spokojená s finančním ohodnocením za vykonávanou práci. Tedy jednoznačným a zároveň silným motivátorem jsou peníze, což vyšlo najevo ve více položených otázkách. Hlavní vidina zaměstnanců se skrývá především v penězích, nadšení pro jiné možné přínosy není efektivní. I přesto, že je pro zaměstnance nejdůležitějším motivátorem mzda, chybí jim pochvala. Morálního ohodnocení se jim dostává ve výjimečných případech a to spíše od kolegů než od nadřízeného. V této podobě zaměstnanců v závodu se shodli na odpovědi, že sice sdílují své nápady a názory nad řízením, ale s obavou. Seberealizace a kariéerní postup jsou v současnosti podstatnými faktory, přispívajícími k rozvoji člověka, přičemž s tímto tvrzením souhlasí i většina zaměstnanců. Vyplynuly názory, že pohledy na odborovou organizaci v závodě jsou neutrální.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení efektivnosti motivačního systému a jeho jednotlivých částí v závodě Zora Olomouc. Na základě výzkumné části bych ráda nastínila, co všechno tato práce přinesla a jak obohatila danou problematiku.

V teoretické části jsem především objasnila pojem motivace a popsala důležitější a základní motivační teorie.

Dle získaných výsledků z výzkumu lze konstatovat skutečnost, že v motivačním programu závodu není třeba určit výrazné změny. Kvůli spokojenosti zaměstnanců a efektivnímu chodu firmy by bylo prospěšné provést menší dílčí změny. V doposud analyzovaném motivačním programu lze za silnou stránku považovat oblast pracovního prostředí – vztahy se spolupracovníky a atmosféru na pracovišti. Stejně tak k silným stránkám lze zařadit hodnocení zaměstnaneckých výhod. Oproti tomu slabé stránky spoívají v morálním a peněžním ohodnocení. Ze šesti, ze osmi stanovených hypotéz se mi více jak polovina potvrdila.

A jaká jsou navrhovaná doporučení k motivačnímu programu a co by vedení mohlo zlepšit? Jedno z hlavních doporučení je lepší ohodnocení zaměstnanců podniku, jelikož projeví nespokojenost v této oblasti. Pokud nemá společnost dostatek financí na zvýšení objemu mezd, je na místě odměnit pracovníka za práci nad rámec povinností alespoň pomocí menších osobních odměn. Je nutno podotknout, že je potřeba vyuffvat ústní pochvaly a nešetřit s nimi. A koliv ústní pochvala nemá v dnešní době ať tak velký význam jako pochvala peněžní, přesto je od zaměstnanců tohoto závodu velmi žádaná. Vedení by proto mělo své zaměstnance aktivně chválit, vřdy pochvala není pouze zpeněžená a odstraní neřádoucí komunikační bariéry, které se v podniku vyskytují mezi vedením a podřízenými. Touhou zaměstnanců je lepší komunikace s vedením a lepší informovanost o aktuálních změnách. Dále je radno obohatit oblast seberealizace zřvodu plynoucího zřetění. Lidé pracující v tomto závodě projeví viditelný zájem se dále vzdělavat a kariérně postupovat.

Závěrem je třeba zdraznit, aby si vedení společnosti váffilo svých zaměstnanců, jednalo s nimi s úctou a přistupovalo k nim jako k vlastnímu jmění, nebo není nad vlastní pracovní síly.

## ANOTACE

<b>Příjmení a jméno autora:</b>	Barbora Farkašová
<b>Instituce:</b>	Moravská vysoká škola Olomouc
<b>Název práce v českém jazyce:</b>	Motivace a stimulace pracovníků v závodu Zora Olomouc
<b>Název práce v anglickém jazyce:</b>	Motivation and stimulation of employees in the factory Zora Olomouc
<b>Vedoucí práce:</b>	RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA
<b>Počet stran:</b>	61
<b>Počet příloh:</b>	1
<b>Rok obhajoby:</b>	2011
<b>Klíčová slova v českém jazyce:</b>	Motivace, stimulace, pracovníci, Zora Olomouc
<b>Klíčová slova v anglickém jazyce:</b>	Motivation, stimulation, employees, Zora Olomouc

Teoretická část zahrnuje základní pojmy, analýzu motivačních teorií, popisuje vliv motivace a stimulace na výkon, faktory ovlivňující motivaci a její funkce. Podmínkami praktické části je konkrétní motivační program závodu zjištěný na základě získaných informací, který je dále analyzován. Součástí této části je i dotazníkové šetření, které slouží jako základ pro navržení změn. Cílem práce je zhodnocení efektivnosti motivačního systému a jeho jednotlivých částí.

The theoretical part includes the basic points, the analysis motivational theories, describes the influence of the motivation and stimulation at the work output, factors affecting motivation and her functions. The subject of the practical part is specific motivational programme of the factory identified on the basis of the information which is further analyzed. A part of this section is also a research made by a questionnaire that serves as a base for suggesting of changes. The purpose of the work is to evaluate effectivity of the motivational system and its parts.

## LITERATURA A PRAMENY

B LOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

Interní dokumenty závodu Zora Olomouc

KLEIN, H., KRESSE, A. *Psychologie – základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.

NAKONE NÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONE NÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. rozšířené a přepracované vyd. Praha: Academia, 2009. 624 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

NAKONE NÝ, M. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 318 s. ISBN 80-200-1198-6.

NAKONE NÝ, M. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-0689-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.



## SEZNAM TABULEK

Tab. 1	ó Motiva ní nástrojéí í í í í í í í í ...í í í í í í í í í í í í ..	28
Tab. 2	ó Vize a cíle pro rok 2011í ..... 39	39
Tab. 3	ó Vybraná ocen ní výrobk a závoduí í í í í í í í í í í í í í í í í í í ...	41

## Příl. - Dotazník

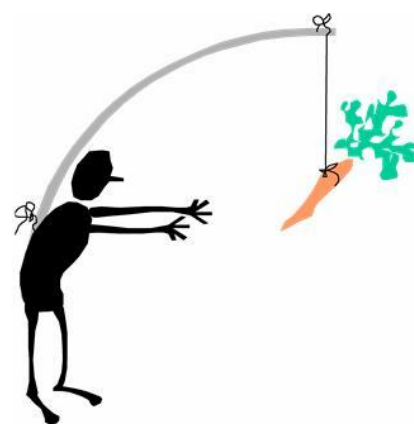
*Dobrý den,*

*Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, v němž Vás prosím o poskytnutí pravdivých údajů. V dotazníku jsou zahrnuty otázky týkající se Vaší osobnosti v souvislosti s motivací a stimulací.*

*Jeho vyplnění je zcela anonymní a poskytnuté informace budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce. Vedení závodu s dotazníkovým šetřením souhlasí, ale o jednotlivých výpovědích se nedozví, budou informováni až o celkových statistikách. Odpovědi na jednotlivé otázky vyznačte, prosím, do kroužku. Vyplněné dotazníky vhod'te, prosím, do boxu v odpočívárně na dílně do 9. března 2011.*

*Děkuji Vám za ochotu spolupracovat a za Váš čas.*

*Barbora Farkašová*



### **1. Jak dlouho již pracujete v daném závodě?**

- a) mén jak 5 let
- b) 6 - 10 let
- c) 11 a více let

### **2. Jak byste hodnotil/a vztahy se spolupracovníky a vůbec atmosféru na pracovišti?**

- a) velmi pozitivn
- b) spí-e pozitivn
- c) neutráln
- d) spí-e negativn
- e) velmi negativn

### **3. Jak byste hodnotil/a zaměstnanecké výhody, které jsou Vám aktuálně poskytovány?**

- a) velmi pozitivn
- b) spí-e pozitivn
- c) neutráln
- d) spí-e negativn
- e) velmi negativn

### **4. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením za Vámi vykonávanou práci?**

- a) ano
- b) spí-e ano
- c) spí-e ne
- d) ne

## Příl. - pokračování

**5. Byl/a byste ochoten/ochotna se dále v rámci seberealizace (uplatnění se, které přináší vnitřní uspokojení a rozvoj osobnosti) vzdělávat (jazykové kurzy, kvalifikace, apod.)?**

- a) ano
- b) ne

**6. Je Váš pracovní výkon na současném pracovišti motivován morálním hodnocením (pochvalou)?**

- a) ano
- b) ne

**7. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ano, kdo Vás takto nejčastěji motivuje? Pokud jste v předchozí otázku zvolil/a variantu ne, tak přejděte k další otázce.**

- a) nadřízený
- b) podřízený
- c) kolega

**8. Jakou známkou byste ohodnotil/a své pracovní místo?**

(1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**9. Vadí Vám hlučnost na pracovišti?**

- a) ano
- b) ne

**10. Sdělujete průběžně své osobní názory a nápady svým nadřízeným?**

- a) ano, bez obavy
- b) ano, ale s obavou
- c) ne



