

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ DLE TOMÁŠE BATI  
V POROVNÁNÍ SE SOUČASNÝMI FIRMAMI**

Bakalářská práce

Studijní program: Angličtina se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: PhDr. Klára Seitlová, Ph.D.

Autor: Kristýna Bučková

**Olomouc 2014**

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systém odměňování pracovníků dle Tomáše Bati v porovnání se současnými firmami vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne .....

Podpis .....



## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Kláře Seitlové, Ph.D. za cenné rady, podporu a trpělivost, kterou se mnou při vedení této práce měla.

**Věnováno památce Veroniky Sejnové, nejlepší přítelkyně.**

# 1 Obsah

2	Úvod.....	- 8 -
2.1	Téma a cíl práce .....	- 8 -
2.2	Metodika a členění práce.....	- 9 -
3	Systém motivace zaměstnanců .....	- 11 -
3.1	Teorie pracovní motivace.....	- 12 -
3.1.1	Taylorismus .....	- 12 -
3.1.2	Human relations.....	- 12 -
3.1.3	Humanizace práce.....	- 13 -
3.1.4	Teorie hierarchie potřeb.....	- 13 -
3.1.5	Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	- 14 -
3.1.6	Teorie valence a očekávání V. Vrooma.....	- 14 -
3.1.7	Adamsova teorie rovnováhy .....	- 15 -
3.1.8	Teorie X a Y .....	- 15 -
4	Motivace zaměstnanců a její vliv na pracovní výkon.....	- 15 -
4.1	Zisk společnosti.....	- 15 -
4.2	Motivační systém a jeho vliv na výkon zaměstnanců .....	- 16 -
5	Odměňování pracovníků .....	- 17 -
5.1	Mzdové a platové formy .....	- 20 -
5.2	Základní časová mzda a plat .....	- 20 -
5.3	Výkonová (úkolová) mzda.....	- 20 -
5.4	Mzdy podílové a smluvní.....	- 21 -
5.5	Provize .....	- 21 -
5.6	Penzumová mzda (mzda za očekávané výsledky práce).....	- 21 -
5.7	Prémie .....	- 21 -
5.8	Odměna .....	- 21 -
5.9	Účast na výsledku (bonus) .....	- 21 -
6	Trendy u zaměstnaneckých benefitů .....	- 21 -
6.1	Cafeteria systém.....	- 23 -
6.1.1	Výhody cafeteria systému.....	- 24 -
6.1.2	Jaké benefity zařadit do cafeteria systému?.....	- 24 -
7	Historie firmy Baťa .....	- 25 -
8	Hospodářská filozofie Tomáše Bati .....	- 29 -
8.1	Pracovní a sociální filozofie .....	- 30 -
8.2	Podnikatelská strategie firmy Baťa .....	- 31 -

8.3	Organizační struktura.....	- 32 -
8.3.1	Schéma číslování skupin oddělení .....	- 34 -
8.4	Vnitropodniková banka.....	- 34 -
9	Systém odměňování pracovníků ve firmě Baťa .....	- 35 -
9.1	Individuální mzda.....	- 35 -
9.2	Finanční odměňování dělníků .....	- 35 -
9.3	Finanční odměňování režijních zaměstnanců.....	- 36 -
9.4	Účel systému účasti na zisku.....	- 36 -
9.5	Princip systému účasti na zisku.....	- 38 -
9.6	Kritika účasti na zisku a samosprávy dílen .....	- 41 -
10	Sociální motivační systém.....	- 43 -
10.1	Zdravotní péče.....	- 43 -
10.1.1	Baťův podpůrný fond.....	- 44 -
10.2	Kultura a sport.....	- 44 -
10.3	Výchova a vzdělávání .....	- 44 -
10.4	Stravování .....	- 45 -
10.5	Baťovské domky a ubytování spolupracovníků .....	- 45 -
11	Odkaz Tomáše Bati současnému podnikateli.....	- 46 -
12	Výzkumná část.....	- 48 -
12.1	Výzkumný cíl a otázka .....	- 49 -
12.2	Konceptuální rámec metody .....	- 49 -
12.3	Metoda získávání dat .....	- 49 -
12.4	Výzkumný soubor.....	- 50 -
12.5	Postup při sběru dat.....	- 50 -
12.6	Způsob zpracování výsledků.....	- 50 -
12.7	Limity výzkumu.....	- 50 -
12.8	Výsledky výzkumu .....	- 51 -
13	Analytická část.....	- 51 -
13.1	Zaměstnanecké výhody.....	- 51 -
13.2	Kritéria odměňování zaměstnanců .....	- 53 -
14	Závěr.....	- 54 -
	Použitá literatura .....	- 63 -
	Přílohy a obrázky.....	- 65 -

## 2 Úvod

### 2.1 Téma a cíl práce

Ve své práci popisují zásady motivace a odměňování zaměstnanců dle zásad moderního managementu, jenž vychází z klasiků a průkopníků managementu, mezi něž patří právě světově proslulý československý podnikatel Tomáš Baťa. Čtenář je obeznámen nejen se současnými trendy v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců, ale i s historií společnosti Baťa a systémy, které Tomáš Baťa zavedl a kterými ovlivnil současné vedoucí pracovníky a manažery.

V době největšího rozvoje Baťovy společnosti přijížděli ekonomové a podnikatelé ze všech koutů světa, aby mohli sami prozkoumat, v čem spočívá obrovský vzestup a úspěch jeho firmy. Jeho systém odměňování mnozí považují za jedno z jeho největších dědictví, jež může naše kultura okolnímu světu nabídnout. Je však stále aktuální? Stojí za to, se jím i v dnešní době zabývat?

Pro mnohé české ekonomy představuje Baťova soustava řízení i dnes jediný ucelený a plně integrovaný systém podnikového řízení. Je prověřená veleúspěšnou a dlouholetou praxí a řadí se mezi nejspolehlivější a nejúspěšnější souhrn zásad platících ve světě podnikání.

Přesto se však setkáváme s názory, že Baťa nemá dnešnímu podnikateli co nabídnout, že jde o metody a prostředky, které patří historii. Samozřejmě je nezbytné zasadit situace a zkušenosti z minulosti do konkrétního historického rámce, času i prostoru, jelikož teprve tak se nám podaří oddělit to, co je platné jen v daných historických podmínkách od nadčasového a relativně trvalého.

Stejně jako každý dům či každá domácnost má svůj vlastní život, i podnik může být definován jako živý organismus, jenž sdílí mnoho společných rysů s jinými podniky, ale stejnou mírou má mnoho znaků, již jsou pro něj specifické. Proto nelze jen mechanicky přenést dobré zkušenosti z jednoho podniku do druhého, nelze čistě kopírovat. Za to je však možné, ne-li přímo nutné, studovat podmínky, přístupy a metody jiných a snažit se je efektivně upravit a adoptovat. A je to právě tento způsob, který ve své společnosti uplatňoval Tomáš Baťa. Nekopíroval, nýbrž nacházel podněty a učil se i z negativních poznatků; vždy a všude. Přemýšlel, jak nové poznatky uplatnit a využít k užítku svému i k užítku podnikání. Zkušenost jej naučila, že kvalitní hodnoty vytváří pouze kvalitní lidé. I ta nejmodernější technika je zcela zbytečná, postrádáme-li dobré spolupracovníky.

Celé Baťovo dílo, tedy i jeho systém odměňování pracovníků, směřovalo k tomu, aby naplnil jakákoli očekávání a přání zákazníků. Sám nenalezl žádnou učebnici, knihu či osvědčené metody managementu, který by chtěl pro své podnikání využít, rozhodl se tedy vybudovat vlastní systém, jenž se rozhodl pojmenovat „příklad“. „Příklad“ vycházel z myšlenky, že prvotní motivaci pracovníků netvoří jen peníze, které však hrají důležitou existenční roli, nýbrž seberealizace člověka v rámci kolektivu spolupracovníků. Baťa se proto zajímal o to, aby měl zaměstnance vzdělané, pilné, morálně na výši a aby choval dobré



vztahy nejen k firmě, ale i ke svým spolupracovníkům. Soustředil se na výchovu a vzdělání především mladých lidí a snažil se v nich již od raného věku vypěstovat věrnost společnosti. Toužil změnit dělníka jakožto vykonavatele cizí vůle v podnikatele a člověka, jenž nejen tvoří, ale nad svou prací rovněž přemýšlí, těší se z dosažených výsledků a cítí se spolumatitelem a nenahraditelnou součástí podniku. Pro něhož tento podnik představuje více než zdroj příjmů pro vlastní obživu.

Každý pracovník u Bati začínal takzvaně od píky a každému byla dána rovná šance na postup. Dokázal-li se tedy prosadit třeba i prostý dělník, nic nebránilo tomu, aby se z něj později stal předák či vedoucí. Vše je odvozeno člověka a jeho znalostí, dovedností, pílě, vůle a odvahy uskutečňovat stanovené cíle.

Firma Baťa nabízela nejen ucelený systém podnikání, ale i vzdělání a služeb, na nichž společnost nesměla moc vydělávat a které patřily do oblasti sociální politiky firmy. Nabízela širokou škálu dostupných služeb nejen svým zaměstnancům, ale i všem občanům města.

Jedním z charakteristických znaků Baťovy hospodářské filozofie tvořil tržní podnikový mechanismus, v němž každá jednotlivá dílna vytvářela samostatnou výrobní a účetní jednotku, jež nakupovala suroviny a polotovary a dále prodávala své produkty. Každý dělník byl odměněn za skutečné množství a kvalitu odvedené práce a režijní zaměstnanci dostávali pevné platy s podílem na zisku a ztrátě.

Baťa skutečně položil základy zcela nové formy řízení podniku. Naneštěstí, tehdejší světové události neumožnily plynulý rozvoj a rozšiřování jeho nadčasových metod. I nyní objevujeme přístupy, které Baťa využíval ve dvacátých letech minulého století, které považujeme za nejmodernější objevy.

Současné řízení firem a podniků v České republice se řídí především modelem odměňování zaměstnanců podle všeobecně zažitého stylu velkých nadnárodních firem a koncernů. Zapomíná se však na klasiky moderního managementu, jako byl Tomáš Baťa či jeho současník Henry Ford.

Cílem mé práce je seznámit čtenáře s metody řízení jednoho z klasiků managementu, z něhož práce se vychází a jenž se v nemalé míře využívají dodnes. Toto mimo jiné dokládá i Vojtěch Kořen, současný personální ředitel ve společnosti Baťa, se kterým jsem provedla rozhovor, který slouží jako jedna z příloh této práce.

Výstupy mé práce rovněž mohou sloužit jako zpětná vazba pro vedení společností ohledně aktuálně nastaveného systému motivace a odměňování pracovníků či jako podklad pro inovaci tohoto systému.

## **2.2 Metodika a členění práce**

Většinová část mé práce je pojata jako historiografický výzkum, přičemž historiografie představuje vědu, „která zkoumá minulost lidské společnosti v určitém čase a prostoru, v celé její komplexnosti a konkrétnosti, od jejího vzniku až po současnost, a to v zájmu poznání

zákonitostí jejího vývoje pro současnost a budoucnost." <sup>1</sup> V průběhu mého výzkumu byla aplikována především tzv. přímá metoda, kdy "minulost poznáváme a popisujeme prostřednictvím jednoho či více pramenů." <sup>2</sup> Metody nepřímé jsem užila především v úvodní části mé práce, která pojednává o motivaci a odměňování zaměstnanců obecně.

Při zkoumání historie společnosti Baťa, jsem využila tzv. diachronního přístupu, a to progresivní metody, tedy zachycuji „minulé události tak, jak po sobě následovaly od doby starší k době novější“.<sup>3</sup>

Další kapitoly se řídily pravidly synchronního přístupu, a to především jeho strukturní metody, kdy jsou porovnávány na sobě nezávislé prvky celku.

Práce je rozdělena celkem do třinácti kapitol, a to včetně výzkumné části

První kapitola líčí systém motivace zaměstnanců definován a vysvětleny základní teorie systému motivace zaměstnanců. Důležitost této motivace a její vliv na pracovní výkon je vysvětlen v kapitole druhé a kapitola třetí pojednává o formách odměňování.

Čtvrtá kapitola popisuje trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a seznamuje čtenáře se zajímavými výsledky studie Salary & Benefits Guide 2011–2012, která obsahuje souhrnné informace o průměrných hrubých mzdách a zaměstnaneckých výhodách.

Při čtení páté kapitoly jsem na chvíli opustila teorii systému odměňování, abych čtenáři nastínila historii společnosti Baťa a prostředí, ze kterého Tomáš Baťa vycházel a ve kterém vyrůstal.

V kapitole šesté je nastíněna hospodářská filosofie. Tato kapitola úzce souvisí s dvěma následujícími, kde uvádím systémy odměňování a sociální motivační systém, které Tomáš Baťa ve své společnosti zaváděl, a kterými inspiruje i současné vedoucí pracovníky po celém světě. Jeho vliv na současné podnikatele je blíže popsán v závěrečné deváté kapitole.

Následuje výzkumná část, ve které popisuji provedený průzkum a analýzu odměňování zaměstnanců jenž se uskutečnila na základě dotazníkového šetření v nadnárodních společnostech s působností v České republice.

---

<sup>1</sup> Hroch, Miroslav. 1985. *Úvod do studia dějepisu*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství. 304 s. ISBN 14-383-85. S 10.

<sup>2</sup> Tamtéž, s. 204.

<sup>3</sup> Tamtéž, s. 209.

### 3 Systém motivace zaměstnanců

Slovo „motivace“ vychází z latinského „movere“ neboli „hýbati“ a označuje (ne vždy uvědomované) procesy probíhající uvnitř člověka, v jehož psychice působí pohnutky či motivy, které navádí jeho chování určitým směrem, za konkrétním cílem a podporují jeho jednání. Motivace působí ve třech rovinách, a to ve směru, intenzitě a vytrvalosti motivace.<sup>4</sup>

Podněty vyvolávající u člověka tendence směřující k dosažení určitého cíle či chování nazýváme zdroje motivace. Tyto pak mají vliv na vytrvalost dané činnosti. Jde-li o skutečně silný motiv, může dojít k dlouhodobé motivaci až k celoživotní aktivní účasti.

Zdroje motivace jsou silně individuální záležitosti. Český autor Mikuláščík uvádí jako zdroje motivace především pudy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje a ideály.<sup>5</sup> Jiní chápou jako základní zdroje potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály.<sup>6</sup>

Mezi důležité zdroje motivace patří i hodnotový systém či hodnotová orientace. Ta je člověku předkládána již od malička dle toho, co je v jeho okolí považováno za správné, ideální či morální. Tento žebříček hodnot se v člověku mění v závislosti na jeho zkušenostech a vývoji společenského prostředí.

Hodnotový systém člověka však ovlivňuje i jeho rozhodování v závažných životních situacích a projevuje se i v jeho kariéřním zaměření. Dle autorů Cejthamra a Dědiny jde kvalifikovaným pracovníkům v první řadě o osobní rozvoj a méně kvalifikovaným o hmotné hodnoty a mezilidské vztahy.<sup>7</sup>

Zajištění vysoké motivovanosti zaměstnanců není zrovna lehkým úkolem, avšak stále obtížnější je její dlouhodobé udržení. K udržení zaměstnanců ve firmě je zapotřebí je řádně a efektivně motivovat. A právě za tímto účelem využívá společnost prostředky jak finanční, tak nepeněžní.

Hodně firem v dnešní době volí systém fixní a pohyblivé složky mzdy. Zde je zapotřebí si uvědomit, že zaměstnanec nikdy nesmí dostat mzdu nižší, než jakou má stanovenou ve smlouvě, tudíž nižší než svou fixní mzdu. Motivačním faktorem je tedy pohyblivá složka mzdy, prostřednictvím které zaměstnavatel hodnotí pracovní výkon zaměstnance. Přestože

---

<sup>4</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-2833. s. 32-33

<sup>5</sup> MIKULÁŠČÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. Akt. A rozš. Vyd. Praha : Grada. 2007. 380 s. ISB 978-80-247-1349-6. s. 116-117

<sup>6</sup> PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-2833. s. 32-33

<sup>7</sup> CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha : Grada, 2010 344s. ISBN 9788024733487. s. 144

jsou však peníze silným motivačním faktorem, zaměstnanci ke své práci vyžadují i jiné formy výhod. Podniky proto musí prozkoumat motivační strukturu svých zaměstnanců a dle toho je náležitě a efektivně motivovat. Správná motivace pak může vést jak ke zvyšování spokojenosti a stabilizaci zaměstnanců, ale i k jejich rozvoji.

### 3.1 Teorie pracovní motivace

S postupným vývojem společnosti a podnikání se měnily pohledy na zaměstnance a množství autorů začalo situaci důsledně studovat a analyzovat. Proto se v následující části zaměřím na některé z teorií zabývajících se pracovní motivací.

#### 3.1.1 Taylorismus

Taylorismus se začal vyvíjet již na konci 19. století, kdy se vědec a manažer F. W. Taylor pokoušel o zdokonalení efektivity práce v továrenské výrobě. Prováděl množství studií a pokusů, při kterých zjistil, že „je nemožné přimět během jakkoli dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu“.<sup>8</sup> Taylor rozdělil složitou výrobní činnost na mnoho krátkých, jednoduchých a úsporných úkonů a stanovil normy, které byly považovány za platné a kdo jich nedosahoval, byl označen jako nevyhovující pracovník s nedostačující ochotou. Nevýhodou tohoto systému bylo vykonávání rutinní práce na pásové výrobě při očekávání výsledků hodných téměř strojové výroby. Výsledkem bylo snižování pracovního výkonu i tempa.

Taylorovy zásady později značně ovlivnili Baťův systém řízení.

#### 3.1.2 Human relations

Doslovně lidské vztahy reaguje přímo na taylorismus a prosazuje humanizaci práce a využití sociálních motivů v oblasti pracovní motivace.<sup>9</sup> Pracovníkem rozumí individuální bytost s vlastními potřebami a z toho vyplývajícími vztahy k práci, spolupracovníkům i nadřízeným. Hlavním představitelem tohoto směru je Elton Mayo (1880 – 1949), který prováděl řadu pokusu se zaměstnanci, kterým postupně měnil pracovní podmínky, aby došel k závěru, že jejich výkonnost rostla nezávisle na vnějších fyzických pracovních podmínkách. Určil, že sociální normy jsou nejvýznamnějšími determinantami úrovně produktivity, chování pracovníků je možno ovlivnit mimoekonomickými odměnami a sankcemi a že pracovníci jednají spíše jako členové skupin než jako jednotlivci. V podniku je nezbytné demokratické vedení, komunikace mezi jednotlivými úrovněmi organizace a účast pracovníků na vedení a vytváření podmínek pro řešení vlastních pracovních podmínek. Pro pracovníky je důležitý pocit, že je o ně pečováno a zacházeno s úctou. Společné sestavování záměrů a cílů, při

---

<sup>8</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361. s. 14

<sup>9</sup> NAKONEČNÝ Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012. s. 58 – 59.

kterém se účastní nadřízení manažeři a jejich spolupracovníci, vede k vyšší zodpovědnosti a angažovanosti zaměstnanců, než když jsou o cílech a úkolech pouze informováni.

### 3.1.3 Humanizace práce

Humanizaci práce dala vznik především skutečnost, že teorie human relations nezaručovala trvalý rozvoj výkonnosti v podniku. Důrazný vliv měl i vzrůstající požadavek dělníků na náročnější a smysluplnější náplň práce, prostřednictvím které by se mohli sami vzdělávat a rozvíjet. Humanizace práce proto sloužila jako prostředek k omezení monotonie pracovních procesů se smyslem učinit je zajímavější a přitažlivější. Vznikla tak rotace pracovníků, rozšiřování a obohacování práce, díky čemuž se vlastním motivátorem stává i práce sama.<sup>10</sup>

### 3.1.4 Teorie hierarchie potřeb

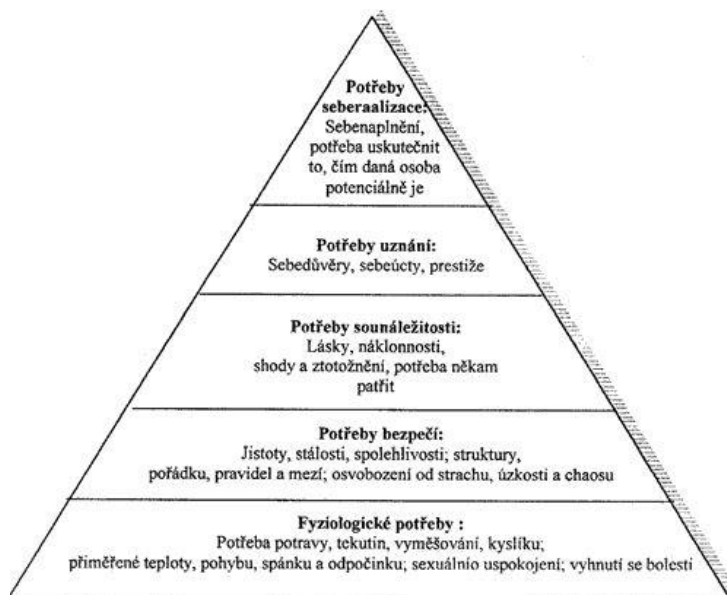
Teorie hierarchie potřeb je pravděpodobně nejčastější a nejcitovanější obecnou teorií motivace lidského chování. Jejím autorem je Abraham Maslow (1908 – 1970) a vychází z jeho obecně platného modelu zvaného Maslowova pyramida potřeb. Ta se sestává z pěti úrovní potřeb:

- 1) fyziologické potřeby (potřeby spánku, potravy, vody a vzduchu),
- 2) potřeby bezpečí (emocionální bezpečí, stabilita, řád a fyzické bezpečí),
- 3) potřeby sounáležitosti (sociálně zaměřené potřeby, tj. potřeba identifikace s druhými, potřeba být akceptován),
- 4) potřeby uznání (být respektován, potřeby prestiže a úspěchu),
- 5) potřeby seberealizace (sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností – nejvyšší úroveň potřeb).

Uvedené potřeby tvoří hierarchicky uspořádaný systém, kdy člověk začne realizovat výše postavené potřeby pouze za předpokladu, že byly uspokojeny potřeby v nižším postavení.

---

<sup>10</sup> NAKONEČNÝ Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012. s. 64 – 65.



Obrázek: Maslowova pyramida potřeb a hodnot (<http://clanky.rvp.cz/wp-content/upload/obrazky/2214/full/1.gif?185427000000>)

### 3.1.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Teorie, jejíž jméno je odvozeno od amerického psychologa Fredericka Herzberga (1923 – 2000), který se zabýval pracovní spokojeností a vlivy na ní působící, vychází z existence dvou druhů motivačně závažných faktorů:<sup>11</sup>

- a) vnější faktory (hygienické, týkající se práce, pracovních podmínek, zařízení), jejich nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost,
- b) vnitřní faktory (motivátory; odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti), jejich existence vyvolává spokojenost.

Nepříznivý stav vnější faktorů vyvolává pracovní nespokojenost a má negativní vliv na motivaci pracovníka. Naopak nabývají-li tyto faktory příznivé podoby, nemají nijak zásadní vliv na pracovní spokojenost. Naopak nedostatečná úroveň faktorů vnitřních vyvolává nespokojenost a nemotivovanost, zatímco jejich příznivý stav podněcuje pracovní spokojenost a pracovní motivaci.

### 3.1.6 Teorie valence a očekávání V. Vrooma

V. H. Vroom (1932) patří mezi nejvýznamnější představitele psychologie pracovního jednání a pracovní motivace minulého století. Základní tezi jeho teorie představuje tvrzení, že sílu motivu k provádění určité činnosti ovlivňuje velikost očekávání reálného dosažení cíle

<sup>11</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361. s. 15

a samotná přitažlivost a hodnota tohoto cíle. Platí přitom, že „čím je cíl přitažlivější, hodnotnější nebo atraktivnější, tím intenzivnější úsilí bude vynaloženo k jeho dosažení“.<sup>12</sup>

Vyjádřeno rovnicí: motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota).

### 3.1.7 Adamsova teorie rovnováhy

J. S. Adams je americký psycholog, který roku 1965 publikoval svou teorii rovnováhy. Ta spočívá v myšlence, že pracovník se jako člen týmu srovnává s ostatními pracovníky a posuzuje svou námahu a dosažené výsledky v podobě uznání s ostatními. Výsledkem takového konání je subjektivní pocit spravedlnosti či nespravedlnosti. V případě jeho motivace je tak klíčový pocit vnitřní vyváženosti a je motivován pouze v případě, že pociťuje shodu mezi vynaloženým úsilím a hodnotou, kterou za něj obdrží.<sup>13</sup>

### 3.1.8 Teorie X a Y

Autorství této teorie je připisováno Američanovi Douglasu McGregorovi (1906-1964), který pracovníky rozlišoval na dvě skupiny: X a Y.

První typ představuje člověka jako líného, nerad pracuje a pokud možné, práci se vyhýbá. Musí-li pracovat, dělá jen to nejnnutnější, nelze od něj očekávat jakoukoli samostatnou aktivitu a je zapotřebí jej neustále motivovat a kontrolovat.

Pracovník typu Y je oproti tomu charakteristický kreativitou a sobě vlastní přirozenou aktivitou. S radostí přijímá odpovědnost, je schopen objektivního hodnocení vlastní práce a váží si pochvaly a uznání. V tomto případě je nutné vést pracovníka k samostatné tvořivé práci a povzbuzovat jej k dalšímu rozvoji.<sup>14</sup>

## 4 Motivace zaměstnanců a její vliv na pracovní výkon

### 4.1 Zisk společnosti

Zisk obecně znamená rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady.

Rozdělujeme jej na:

- zisk ekonomický (celkové výnosy – ekonomické náklady), který je důležitý především pro racionální rozhodování firmy (má-li v dané činnosti setrvat, či se raději začít věnovat jiné),

---

<sup>12</sup> WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361. s. 15

<sup>13</sup> PORVAZNÍK, J. *Celostátní management*. 2. vydání. BRATISLAVA: SPRINT vřra, 2003. 512s. ISBN 80-89085-05-9

<sup>14</sup> ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 8086851001.

- účetní zisk (celkové výnosy – účetní náklady), který je zpravidla větší než ekonomický.

## 4.2 Motivační systém a jeho vliv na výkon zaměstnanců

Podnikem dosahovaný zisk hraje zásadní roli i v nejmodernějších motivačních schématech. Ze zkušeností víme, že úspěšnější organizace prokazují větší zájem o kvalitu a odpovědnost ve vztahu k zaměstnancům i svým zákazníkům než přímo o zisk. Povzbuzují komunikaci se zaměstnanci i zákazníky a respektují jejich názory. Zaměstnanci, kteří se podílejí na zisku firmy, lépe realizují podnikové cíle a tím i přispívají k dlouhodobému růstu společnosti.

Přestože se peníze jako motivační faktor setkávají s neutuchající kritikou, představují i nadále přední nástroj stimulování pracovního úsilí. Nelze totiž popřít skutečnost, že většina lidí pracuje, jelikož potřebuje finanční prostředky. Avšak přestože základní plat dává zaměstnanci jistotu, od určité hranice přestávají mít peníze motivační i odměňující charakter a přestávají fungovat jako efektivní stimul k dalšímu úsilí. Není žádným tajemstvím, že pracovník dosahuje maximálního výkonu, je-li dostatečně motivován. Nebude-li vykazovat dostatečnou motivaci, bude i úroveň jeho výkonu nízká.

Jako správná motivace mohou fungovat odměny závislé na dosažení stanovených cílů, například určitá výše zisku či zaměstnanecké akcie a jiné. Je však zapotřebí brát v úvahu, že přestože je odměňování pracovníků založené na finančním principu vysoce rozšířené, jeho účinnost je vysoce limitovaná. Pracovníci s dostatečně vysokým příjmem a dostatečným osobním bohatstvím nebudou na další zvyšování těchto odměn optimálně reagovat. A proto je zapotřebí aplikovat i jiné formy motivace související se sociálním statutem zaměstnance a jeho postavením ve firmě, díky kterým se bude cítit uznáván a bude práci ve firmě považovat také za realizaci své osobnosti a svého talentu. K tomu podnikům slouží i tzv. work-life balance programy, jejichž úkolem je najít rovnováhu mezi pracovníkem a osobním životem zaměstnance.

Na významu neustále nabývá i motivace pracovníků k loajalitě firmě a jejich angažovat pro její cíle. Efektivitu a prospěch firmě nelze vynutit proti zaměstnancově vůli ani nátlakem, ani kontrolou. Naopak je nezbytné, aby byl vnitřně srozuměn se svou činností a postavením. Zaměstnanec, jenž cítí pouto k podniku je schopen přijmout firemní cíle za své vlastní. Nelze rovněž opomenout skutečnost, že pracovník rovněž cítí potřebu být respektován a chce být na svou práci, své pracovní výsledky a svého zaměstnavatele hrdý.

V současné světové konkurenci firem je tedy nezbytné, aby jejich motivační systém vycházel z následujících předpokladů:<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> JANEČEK, Václav a Josef HYNEK. MOTIVAČNÍ SYSTÉM JAKO FAKTOR ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PODNIKU. *E M. Ekonomie a Management: Economics and Management* [online]. Liberec: Hospodářská fakulta Technická univerzita, 2010, s. 15 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764\\_0f0b/06\\_janecek.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_0f0b/06_janecek.pdf)



- lidé jsou nejdůležitějším aktivem firmy,
- systém musí zajišťovat neustálé zdokonalování lidských zdrojů,
- systém musí zajistit, aby rozhodující skupiny pracovníků „identifikovaly“ s firmou, považovaly úspěch firmy za svůj vlastní,
- neměl by obsahovat prvky, které by limitovaly pracovníky při stanovování co nejvyšších cílů,
- zaměstnanci musí maximalizovat svou účast na záležitostech firmy, musí při rozhodování spolupracovat s vedoucími a přijímat zodpovědnost za firmu,
- motivační systém musí iniciovat inovační aktivity, neboť ty vedou k nejintenzivnějšímu zvyšování efektivity podniku, nesmí trestat za přijímání rozumného rizika, musí vést k samostatnému rozhodování,
- systém musí motivovat k chování zaměřenému na zákazníky, jelikož ti ve znalostní společnosti již přestávají být znevýhodněni informační asymetrií ve vztahu k dodavatelům,
- nezbytné je hledání takového ukazatele, jenž co nejlépe vyjadřuje základní cíl podniku a který rovněž umožňuje rozložení do specifitějších měřitelných úkolů pro individuální oddělení, zaměstnance a fáze hodnotového procesu,
- musí být zaručena možnost analýzy příčin možných neúspěchů; měl by být aplikovatelný i k řízení pomocí odchylek,
- vrcholový agregátní ukazatel motivačního systému v sobě musí obsahovat jako důležitou součást podnikový zisk tak, aby maximalizace výše zmíněného ukazatele vedla i k vytváření zdrojů pro rozvoj podniku a stimulaci zaměstnanců.

Je důležité, aby byli pracovníci svými nadřízenými vedeni v souladu s cíli společnosti a jejich výkon byl správně rozeznán, ohodnocen a adekvátně odměněn.

## 5 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků patří k základním úkonům vztahujícím se k personální práci, která vychází ze zásad personální strategie firmy. Vzhledem k růstu náročnosti stále se měnícího okolí v globalizovaném světě jsou v současnosti obsah a funkce „lidského kapitálu“ charakterizovány jako rozhodující faktor úspěchu firmy. A je to právě kvalitní systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a jejich výkonů, který tvoří základní předpoklad kvalifikované personální práce. Oblast odměňování se týká všech pracovníků podniku či organizace – od zaměstnanců až po manažery či majitele podniku, individuální nebo skupinové.

Do odměňování pracovníků jistou mírou zasahuje i stát – a to jednak přímo u státních zaměstnanců, tak nepřímo regulací právních předpisů.

U státních zaměstnanců vytváří stát v souladu s finančními možnostmi státního rozpočtu systémy odměňování založené na hodnotách lidských zdrojů pro jeho potřeby. Tímto

způsobem však stát nepřímo reguluje i odměňování ve sféře soukromé, jelikož příliš velké rozdíly v odměňování by mohly způsobit nechtěné přemístění zaměstnanců soukromé sféry do státních služeb a naopak.

Nepřímo ovlivňuje stát chování zaměstnavatelů i zaměstnanců za pomoci státní regulace mzdové oblasti, a to například vyhlášením minimální mzdy, systémem sociální zabezpečení, výší podpor v nezaměstnanosti a podobně. Stát rovněž reguluje právní prostředí firmy prostřednictvím pracovněprávních norem, kdy například zákoník práce určuje maximální počet přesčasů zaměstnance nebo jeho nároky na dovolenou.

Odměňování zaměstnanců však nezahrnuje pouze mzdu či plat, součástí celého systému může být:

- povýšení (které s sebou obvykle přináší i automatické zvýšení platu),
- formální uznání (písemné ocenění, vyznamenání atd.)
- zaměstnanecké výhody (zvýhodnění rekreací, doplatky ke stravě, pracovní ošacení, preventivní zdravotní péče, možnosti kulturního a sportovního vyžití aj.)
- nepeněžní plnění (například firemní automobil), atd.

V dnešní době se jako forma odměňování rozumí i projevy zvláštní přízně či zdůrazňování statutu zaměstnance, jako například: <sup>16</sup>

- velikost a vybavení kanceláře,
- přidělení zaměstnance na určité prestižní či žádané pracoviště,
- pomoc podniku při osobních problémech, zajišťování služeb podnikovým servisem aj.

Tyto formy odměňování tvoří součást tzv. vnitřních odměn, které sice nezahrnují peněžní nárůst, avšak pro pracovníky znamenají spokojení jeho ambicí, růst jeho osobnosti v podniku a v pracovníkovi vyvolávají úsilí o vyšší pracovní výkonnost, oddanost a loajalitu vůči zaměstnavateli.

V celém systému odměňování by se mělo usilovat o dodržení několika základních pojmů, které by měly být určeny předem a se kterými by měly být pracovník obeznámen okamžitě při nástupu do zaměstnání. Tyto zahrnují: <sup>17</sup>

- možnosti odměňování v dané organizaci či podniku,
- mzdová struktura (skladba výdělků, pevné a variabilní složky),
- pravidla odměňování (spolu s pravidly hodnocení),
- nástroje odměňování,
- možné postupy.

---

<sup>16</sup> ZLÁMAL, J., HORVÁTH M. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání druhé. Str. 129-130

<sup>17</sup> ZLÁMAL, J., HORVÁTH M. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání druhé. Str. 130

Oblast odměňování pracovníků je velmi citlivým tématem, a proto by mělo být zaměstnancům srozumitelné a jasné. Nejlepší situace nastane, dokáží-li si zaměstnanci dle předem stanovených norem svou odměnu vypočítat sami. Rovněž zvolení nejkratšího možného období jako intervalu hodnocení dává možnost odměňovat rychle za dobré výsledky i kárat za nekvalitně odvedenou práci.

Lidé si odměňování často pojí s představou „spravedlnosti“ a jejich reakce na každou změnu v odměňování bývají silné a mohou vyústit až v konfliktní situace a nedobré sociální klima jak na pracovišti, tak v celé organizaci, a to i přes skutečnost, že výše peněžních odměn podléhají utajení.

Cílem strategického systému odměňování je především:

- přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání,
- motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejich prací je společnost spokojena, a ty zaměstnance, kteří mají nedostatky, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům,
- představovat viditelně férový a objektivní systém
- vést k vytváření konkurenceschopné organizace (k zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů)
- být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti

Mzdové a platové systémy jsou ovlivňovány hned několika důležitými faktory, které mají silný vliv na mzdové formy, struktury mezd a platů i způsoby nepeněžních forem odměňování:

- celkovou výší mzdových prostředků, jež je organizace schopna na odměňování vynaložit,
- celkovou výší mzdových nákladů, které má příslušný řídicí článek organizace stanoven rozpisem od vyšší složky,
  - relativní hodnotu práce daného pracovního místa pro organizaci,
  - relativní hodnotu pracovníka pro organizaci,
  - situací a vývojem trhu práce (a to vnitřním i vnějším)
  - výší a formami odměňování daného pracovního místa u konkurence,
  - celkovou výší mezd a platů ve státě, kraji, místě, odvětví a oboru,
  - dosahovanou produktivitou práce,
  - technikou a technologií používanou v organizace, její náročností a změnami,
  - úlohou a mocí odborů v samotné organizaci i v měřítku celého státu,
  - objemem výhod mimo mzdy a platy,
  - stávající legislativou v oblasti odměňování.

## 5.1 Mzdové a platové formy

Účelem mzdových forem je dotváření tarifních mezd, resp. Základních mezd, v závislosti na pracovním výkonu a jednání. Mzdy dělíme na dvě skupiny – jako základní (pevné) a doplňkové (variabilní). Do základních forem řadíme:

- časová mzda a plat,
- úkolová či výkonová mzda,
- podílová mzda (též provize),
- smluvní mzda.

Doplňkové formy rozšiřují mzdu základní a navyšují tak její úroveň. Mezi tyto patří osobní ohodnocení, prémie, bonus, provize, odměna nebo účast na výsledku a právními normami dané povinné příplatky ke mzdě.

Mzdové formy mohou být – s výjimkou časové mzdy a osobního ohodnocení – použity jako individuální i kolektivní, přičemž zásady pro uplatnění mzdových forem leží zcela v pravomoci zaměstnavatele a mohou být upraveny ve vnitřním předpisu.

## 5.2 Základní časová mzda a plat

je využívána za předpokladu, že nelze využít objektivních měřítek pro stanovení úkolové (výkonové) mzdy. Ve většině případů se využívá hodinového mzdového tarifu, kdy se vypočítá součin mzdového tarifu (Kč/hod.) a skutečně odpracované doby v hodinách. Využívá-li se tarif měsíční, pak je mzda přímo úměrná skutečně odpracovanému počtu dnů v měsíci.

Stejně jako jiné formy odměňování, i existence stálých mezd a platů má své výhody i nevýhody. Častým argumentem je nemožnost motivace zaměstnanců při využívání právě tohoto způsobu finančního ohodnocení, neboť pracovníků vyšší či naopak nižší výkon se na jeho mzdě neprojeví. Toto vede firmy k zavádění kombinací několika prvků hodnocení pracovního výkonu, jeho doplňkovému oceňování či používání vícero mzdových tarifů pro stejnou práci.

## 5.3 Výkonová (úkolová) mzda

Forma výkonové mzdy je často z důvodu motivace zaměstnanců preferována a využívána především k odměňování manuálních činností ve výrobě, kde existuje příčinná souvislost mezi výkonem pracovníka a výsledky jeho práce. Jejím základním předpokladem je stanovení norem spotřeby práce, určení technologických a pracovních postupů, zajištění předpokladů pro plynulý průběh pracovního procesu a fungování kontroly jakosti práce. Výdělek se vypočítá jako součin úkolové sazby a množství skutečně odvedených kvalitních jednotek.

Mezi největší výhody využívání této formy mzdy beze sporu patří i její spravedlivost vůči skutečně odvedenému pracovnímu výkonu, což rovněž napomáhá udržení kvalitních pracovníků ve firmě a vytváří dobrou image podniku vůči okolí.

Zapotřebí je však ovšem nutné zmínit i nevýhody této mzdy, mezi které patří i ohodnocení snižujícího se výkonu lidí s jejich zvyšujícím se věkem. Pokud by se organizace rozhodla využít pouze této výkonové mzdy, bez ohledu na prvek stáří a zásluh pracovníka, mohlo by dojít k vyústění konfliktů zapříčiněných pocitem nespravedlnosti u starších pracovníků. Rovněž je nutné brát v potaz ovlivnění výkonnosti práce ve vztahu k technickým či technologickým návaznostem v pracovním procesu.

#### **5.4 Mzdy podílové a smluvní**

se v současné době setkávají se stále větší popularitou. Na smluvním základě jsou většinou postaveny mzdy manažerů.

#### **5.5 Provize**

patří mezi nejefektivnější nástroje odměňování a mnoho firem ji v současné době bere za samozřejmost. Provizí se rozumí podíl (vyjádřený zpravidla v procentech) v závislosti na dosaženém výkonu, prodeji, počtu zakázek aj. Provize bývá uplatňována především u samostatných dealerů, prodejců či pojišťovacích agentů – tedy v oblastech, které vyžadují jistou samostatnost pracovníka a závislost jeho výkonu na úspěchu.

#### **5.6 Penzumová mzda (mzda za očekávané výsledky práce)**

je uplatňována především u spíše samostatných profesí, jakými jsou například programátoři pracující na živnostenský list. Jde o formu ocenění předem stanoveného úkolu.

#### **5.7 Prémie**

doplňují základní mzdovou formu (prémie za výkon, za úsporu nákladů atd.) a slouží jako stimul k plnění takových pracovních aspektů, které neoceňuje jiná forma mzdy. Prémie se poskytují za kvantifikované a zaměstnancem ovlivnitelné pracovní výsledky, které se pravidelně opakují ve skladbě pracovních úkolů.

#### **5.8 Odměna**

slouží jako periodické hodnocení zaměstnance dle daných kritérií či jako ocenění jednorázového či mimořádného charakteru, například za dosažení sjednaného cíle či k pracovnímu výročí aj.

#### **5.9 Účast na výsledku (bonus)**

vyjadřuje podíl zaměstnanců podniku na lepším než plánovaném výsledku hospodaření. Účast může být vyplácena v hotovosti, formou benefitu či prostřednictvím zaměstnaneckých akcií.

### **6 Trendy u zaměstnaneckých benefitů**

Zaměstnanecké benefity se využívají jednak jako součást péče o zaměstnance, tak jako motivační prostředek pro získání a udržení zaměstnanců. Využití zaměstnaneckých výhod je jedním z prostředků podniku jak se odlišit a zlepšit svou image na trhu práce.

Organizace může benefity uplatnit buďto plošně, na všechny své zaměstnance, či pouze pro vybrané pracovníky. S ohledem na svou firemní kulturu a personální strategii by si však

vždy měla vymezit takové podmínky, které budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend totiž jednoznačně svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé.

Výsledky studie Salary & Benefits Guide 2011-2012 mezinárodní personální agentury Robert Half ukazují, že zaměstnanci si v oblasti firemních výhod nejvíce cení jednoho či dvou týdnů dovolené navíc a flexibility v rámci pracovní doby. A tyto rovněž patří mezi nejčastěji poskytované benefity.

#### **5 nejčastějších benefitů tvoří:**

- 5 týdnů dovolené
- stravenky
- pružná pracovní doba
- notebook
- občerstvení a nápoje

#### **5 nejhodnotnějších benefitů**

- 5 týdnů dovolené
- 6 týdnů dovolené
- možnost práce z domova
- služební automobil (i k soukromým účelům)
- pružná pracovní doba

Salary & Benefits Guide 2011–2012 obsahuje souhrnné informace o zaměstnaneckých výhodách a průměrných hrubých mzdách odborníků v oblasti financí a účetnictví, obchodu, marketingu a farmacii, IT a telekomunikací, v oblasti lidských zdrojů, logistiky, zákaznického servisu, manažerské podpory a práva. Průzkum probíhal od 30. listopadu do 19. prosince 2011 a zúčastnilo se jej více než 1.500 respondentů.

„Zatímco před několika lety si zaměstnanci cenili především příležitosti dalšího vzdělávání, dnes preferují možnost delší dovolené a flexibilitu práce. Zaměstnanci velmi oceňují, pokud jim zaměstnavatel umožní využívat pružnou pracovní dobu nebo home office (možnost práce z domova),“ uvádí Aleš Křížek, ředitel společnosti Robert Half International pro Českou republiku.<sup>18</sup>

Za zmínku jistě stojí i skutečnost, že zatímco vývojáři softwaru řadí mezi pět nejhodnotnějších benefitů odborné vzdělávání, analytici a obchodníci mu vysokou preferenci nepřidávají. Jazykové kurzy se oproti roku 2010 do nejčastějších benefitů za rok 2011

---

<sup>18</sup> PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA A DOVOLENÁ NAVÍC – TREND ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ. *RobertHalf.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/trend-zamestnaneckych-benefitů.asp>

nedostaly ani do první desítky. Mezi stálíce v oborech administrativní podpora, zákaznický servis, logistika a právo již patří pět týdnů dovolené, stravenky, občerstvení na pracovišti a pružná pracovní doba. Novinkou v nejrozšířenějších výhodách se stal FlexiPass (tedy příspěvek na sport a kulturu), který je rozšířený především v oblasti zákaznického servisu.

Z průzkumu lze tedy vyčíst, že nejčastěji kladou zaměstnanci všech sledovaných oborů důraz na volný čas – pět až šest týdnů dovolené, pružná pracovní doba a práce z domova. Dříve velmi oblíbené odborné vzdělávání kleslo až na desáté místo. Firemní jazykové kurzy jsou však stále ceněny především zaměstnanci na technických a HR pozicích.

Jednou z nejčastějších chyb manažerů bývá dle serveru iDNES.cz přeceňování finančních odměn. Hrozí zde, že si zaměstnanci časem na finanční odměny zvyknou a později je jako osobní ocenění zcela přestanou vnímat. S větší efektivitou setkávají osobní uznání či respekt ze strany manažera, zvláště pak je-li náležitě zdůvodněn.

Dalším problémem bývá podceňování schopností zaměstnanců. Pracovníkům bývají často zadávány triviální úkoly neodpovídající jejich profesním zkušenostem, zaměstnanci se cítí nevyužití a manažeři tak riskují, že jim kvalifikovaní lidé společnost opustí.

Překážkou v dobře odváděné práci však může být i iritující prostředí – pomalý počítač s nestabilním operačním systémem či hlučné pracovní prostředí. Překážky, které však mohou být často rychle a snadno odstraněny a vyřešeny nasloucháním připomínek a podnětů ze strany zaměstnanců.<sup>19</sup>

## 6.1 Cafeteria systém

V současné době mají firmy možnost využívat dva způsoby poskytování zaměstnaneckých výhod. V prvním systému jde o celoplošné poskytování benefitů všem zaměstnancům, kdy mají zaměstnanci nárok na veškeré benefity a záleží jen na nich, zda je vyčerpají, či nikoliv.

Druhý způsob představuje tzv. cafeteria systém, kdy si pracovník volí benefit sám dle vlastního uvážení, podobně jako na jídelním lístku v restauraci či jídelně (odtud pak tento název).

Stále častěji se můžeme setkat s podniky, které přecházejí na systém volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria system). Jedná se o nástroj nepeněžního odměňování, kdy má každý zaměstnanec svůj bodový či kreditový účet a z dostupné nabídky posléze dle vlastního uvážení volí, které výhody chce uplatňovat.

Pro to, aby systém splňoval svou správnou motivační funkci je zapotřebí, aby společnost přidělovala zaměstnanci body v přímé závislosti na jeho pracovním výkonu a aby bylo

---

<sup>19</sup> Škola personalistiky: Nejčastější manažerské prohřešky. DVOŘÁK, Jan. *IDNES.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/manazeri-delaji-chyby-ve-vedeni-podrizenych-fz4-/podnikani.aspx?c=A130314\\_1899880\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/manazeri-delaji-chyby-ve-vedeni-podrizenych-fz4-/podnikani.aspx?c=A130314_1899880_podnikani_zuk)

bodování transparentní. Mezi největší výhody tohoto systému beze sporu patří průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců, spravedlnost, snadná orientace i rostoucí image společnosti.

### **6.1.1 Výhody cafeteria systému**

Nesporná přednost tohoto systému tkví především v tom, že má každý zaměstnanec možnost optimalizace čerpání svého rozpočtu dle vlastních preferencí; každý pracovník si zvolí „svůj“ benefit a není tak vázán či znevýhodněn omezenou nabídkou univerzálních benefitů. Cafeteria system taktéž představuje nástroj podpory dlouhodobého zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance). Nepochybnou výhodou je i možnost daňového uplatnění benefitu ze strany společnosti či jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance.

Koncept cafeteria systému však obnáší i několik nevýhod, jednu z nichž představuje administrativní náročnost. Záznamy individuálních rozpočtů pracovníků i vyřizování objednávek benefitů si totiž mohou vyžádat výrazné navýšení pracovní agendy personálních oddělení společností. Tohoto využilo několik outsourcingových společností, které v současné době nabízí univerzální poukázky, internetové aplikace či systém předplacených platebních karet, které lze využít ve vybraných kulturních a sportovních zařízeních.

### **6.1.2 Jaké benefity zařadit do cafeteria systému?**

Odměny v cafeteria systému by měly ideálně pokrýt co nejširší škálu možností od příspěvků na sport, kulturu či cestování přes výrobky nebo služby Vaší společnosti až po penzijní připojištění či nadstandardní zdravotní péči. Značné popularitě se rovněž těší i tzv. zážitkové odměny či věcné potřeby pro domácnost a rodinu.



## 7 Historie firmy Baťa

Tomáš Baťa se narodil v rodině ševců ve Zlíně, 3. 4. 1876. V době jeho narození se jednalo o malé město s přibližně 2.300 obyvateli, kteří se živili převážně zemědělstvím či drobnými řemesly. Nenašli byste zde žádný vodovod či kanalizace a topilo se výhradně dřevem. Slaměné střechy domů a petrolejky, kterými se tehdy svítilo, způsobovaly časté požáry. Zlín zpravidla ožil jen při výročních trzích či pouti na svatá místa, jakými byli Hostýn nebo Velehrad, kam se chodilo bosky. Může se zdát, že Zlín tedy není z nevhodnějších míst pro vznik moderního průmyslového města. Avšak obuvnictví mělo právě zde již dlouholetou historii.<sup>20</sup>

Tomáš Baťa se s obuvnictvím setkával již jako malý kluk. Od útlého dětství sledoval jeho otce při práci v dílně, která se nacházela v domě rodiny Baťů, a již od svých šesti let vyráběl z obuvnického odpadu malé botky pro panenky. Postupně pak pomáhal svému otci na jarmarcích a tržišťích a šetřením vydělaných peněz se učil dobrému hospodaření. Naučil se triky na přilákání zákazníka i tomu, že boty lze prodávat i ve velkém, což jej nakonec přineslo k myšlence o vlastní obuvnické továrně. Poté, co Tomášovi v roce 1886 zemřela matka a jeho otec se znovu oženil, přibýly do rodiny další sourozenci a následovalo přestěhování do Uherského Hradiště, kde čtrnáctiletý Tomáš v roce 1890 nastoupil k otci do učení. Mladý Baťa zde měl na starosti nejen samotný prodej bot, ale byl i poslán na zkušenou do obuvnických továren v okolí, kde měl možnost poznat různé stroje a výrobní postupy.

Tomáš se však brzy ve své práci začal cítit nedoceněn a po rozporech s otcem se vydal za svou sestrou Annou do Vídně. Zde pak s kapitálem 30 zlatých ve věku 15 let začal podnikat a vyrábět papuče, s nimiž měl zkušenosti z otcovy dílny. To se mu však nevyplatilo; neznal dobře jazyk ani trh, papuče se neprodaly, a poněvadž neměl ani úřední povolení k živnosti, policie se o jeho činnost začala brzy zajímat. To vše jej přinutilo k návratu domů, ale především k pochopení skutečnosti, že prodej je důležitější než výroba a vždy je nutné se nejdříve přesvědčit, dá-li se vyrobené zboží skutečně prodat.

Negativní zkušenosti však Baťu od prodeje neodradily a krátce po návratu začal pro otce pracovat jako obchodní cestující k získávání objednávek. Zde se mu nejen velmi dobře dařilo (za dva týdny v Praze našel 35 úctyhodných 35 zlatých), ale díky častému jednání s odběrateli získal i možnost si uvědomit důležitost prezentace a vzdělání. S prvním zmíněným Tomáš nikdy velké problémy neměl, díky své výřečnosti dokázal své výrobky vždy dobře prodat, avšak horší to bylo s jeho špatným rukopisem a pravopisem, který mu často způsoboval těžkosti v oblasti sepisování smluv se zákazníky. Tohoto svého nedostatku si byl dobře vědom, styděl se za něj a tak začal po večerech studovat.

Se vzděláním to měl Tomáš Baťa těžké. Vychodil čtyři třídy obecné školy a pátou navštěvoval v Uherském Hradišti. Jednalo se však o německou třídu, a jelikož Baťa tento jazyk neovládal, mnoho se tu nenaučil. Jak sám vypovídá, jeho otec si vzdělání vážil, avšak z důvodu početné rodiny bylo nutné, aby Tomáš dával přednost živnosti před školou. Doma

---

<sup>20</sup> BataStory.net: Milníky. *BataStory.net* [online]. [cit. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/milniky>

rodina neměla ani žádné knihy či noviny, jelikož ty považovali tehdejší živnostníci za přepych hodný pánů z vyšší společnosti.

Jeho nedostatky ve školních znalostech však nahrazovalo porozumění vedení podniku, obchodní korespondence, účetnictví a kalkulace a technologie výroby.

Noční samostudium se začalo brzy vyplácet a otcova živnost se postupně rozrůstala. S rozmachem otcovy výroby však rostly i Tomášovy ambice. Mladý Baťa měl spoustu nápadů, které chtěl v dílně prosadit, avšak jeho slova zůstala nevyslyšena. Proto se tedy rozhodl se svými staršími sourozenci Antonínem a Annou založit společnost vlastní. Jako vstupní kapitál použili dědictví po matce a dne 24. 9. 1894 vznikla společnost „A. Baťa“ (Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně) s předmětem podnikání „obuvnické řemeslo“.

Začátek podnikání však nezaznamenal žádné valné úspěchy. Za první rok živnost zaznamenala prohospodaření 8000 zlatých. V roce 1895 byl veškerý jejich majetek zastaven na splátky a směnky. Poté, co Antonín odešel na vojnu, se Tomáš ujal vedení podniku. Ten se však nevzdával a sám se ujal důležitých prací v podniku.

Do léta příštího roku se podnik dluhů zbavil. Od problémů však sourozenci dlouho klid neměli. Firma Koditsch a spol., u níž měli všichni ševci uložené směnky, zkrachovala a zruinovala nespočet obuvnických firem, včetně podniku Baťova otce.

Situace se k lepšímu obrátila roku 1897, kdy Baťa uvedl na trh nový typ plátěné obuvi. Tyto tzv. baťovky, plátěné boty s koženou podešví a elegantní špičkou z pravé kůže, se staly okamžitým, a díky nízké ceně i dostupným, módním hitem. Výroba se rozjížděla ve velkém a firma byla v rozkvětu, avšak Antonín vážně onemocněl tuberkulózou a Tomáš se stal hlavou a vlastníkem firmy. Dne 1. 8. 1900 tak zanikla Obuvnická živnost „A. Baťa“ a byla založena „A. & T. Baťa v. o. s.“ s výrobou plátěné a houněné obuvi jako předmětem podnikání. Antonín i Tomáš se stali oba veřejnými společníky a oba také mohli firmu veřejně zastupovat, přičemž podíl na zisku dělali 55% pro Tomáše a 45% pro Antonína. Jejich sestra, Anna, se zasloužila o prosperitu firmy, když od bratrů převzala ekonomiku firmy a zabránila zbytečnému plýtvání finančních prostředků společnosti.

*"Líbil se mi v Americe lepší, mužnější poměr mezi dělníkem a podnikatelem. Já pán, ty pán, já obchodník, ty obchodník. Chtěl jsem, aby takový způsob života zavládl mezi námi ve Zlíně. Chtěl jsem, abychom si byli nějak rovni."*

- T. Baťa

Roku 1904 se Tomáš rozhodl odjet do Ameriky, aby zde mohl získat nové zkušenosti z oboru řízení organizace práce či uskladnění polotovarů pro výrobu obuvi. Zde jej nadchly nejen plány staveb továrních budov, ale především i tamější směr managementu. Zaujal jej především lepší a mužnější poměr mezi dělníkem a podnikatelem. A začal tedy zpřísňovat své požadavky na dělníky, kdy jim za špatně provedenou práci byly udíleny pokuty ve formě

srážek ze mzdy, což zaměstnance přivedlo ke stávce, kterou Baťa vyřešil výpověďmi pro všechny zúčastněné.

O čtyři roky později, kdy těžce nemocný Antonín zemřel, se Tomáš stal jediným majitelem společnosti. Objem produkce se touto dobou rychle vzrůstal a s ním i imigrace nových pracovních sil. S tím souvisel i problém ubytování nových zaměstnanců, který Baťa vyřešil výstavbou tzv. Baťovských domků z typických červených pálených cihel. Spolu s nimi nechal postupně postavit i řadu dalších budov, které dnes tvoří již neodmyslitelnou součást města Zlína.

Na počátku první světové války se společnosti podařilo získat zakázku od rakousko-uherské armády na výrobu 50.000 párů vojenských séglových bot, tzv. bagančat. Počet pracovníků se v tomto období zvýšil až desetinásobně a na konci války činila denní výroba téměř 6.000 párů obuvi. Ve stejné době došlo rovněž ke zřízení vlastní koželužny, zakoupení velkostatků pro zásobování dřevem a potravinami, vlastní výroby surovin pro snížení nákladů a otevírání prodejen po celém státě.

Bezprostředně po válce se však firma setkala s odbytovou, výrobní a finanční krizí způsobenou ztrátou válečných dodávek, stagnujícím zahraničním obchodem, nadbytkem zaměstnanců z válečného období a částečně i „díky“ politice státu, kdy vysoký kurz koruny omezil schopnost prodávat zboží v zahraničí a došlo k hromadným zástavám výroby a propouštění zaměstnanců. Ztráta v tomto období činila více jak 3.000.000,- Kč za nezaplacené státní dodávky. Tuto krizi se Baťa pokusil vyřešit vnitropodnikovým úvěrovým systémem a zřízením podnikové banky. Toto řešení mělo však jen dočasný charakter a krizi se podařilo zažehnat až akcí „Baťa drtí drahotu“, kdy došlo ke snížení cen obuvi o 50%. Snížení mezd o 40% pak zaměstnancům vykompenzoval zaměstnaneckými slevami a později zavedl i spoluúcast na zisku společnosti. Baťa rovněž zavedl takzvané „Baťovské ceny“ – tedy psychologické opatření, kdy cena končí devítkou.

Akce „Baťa drtí drahotu“ se stala magnetem na zákazníky, firma vzkvétala a roku 1923 měla již 112 poboček. Ještě téhož roku se Tomáš Baťa rozhodl kandidovat do obecního zastupitelstva na post starosty města Zlína a se sloganem „Chci pracovat pro všechny. Bojovat proti bídě.“ tyto volby rovněž vyhrál. Tehdy se nechal slyšet: „Proč se ucházím o důvěru občanstva? Proto, že jsem zlínským rodákem a proto, že neznám nikoho jiného, kdo by mohl mojí rodné obci pomoci z nynějších nesnází. Velký Zlín mohou vybudovati jen velcí lidé. Malí muži totiž myslí jen na sebe. Účelem Velkého Zlína jest blahobyť jeho obyvatel.“<sup>21</sup>

V této době bylo postupně založeno zdravotní a sociální oddělení společnosti Baťa, vlastní sportovní klub, zrealizovány vzdělávací kurzy pro spolupracovníky, z nichž některé byly součástí přílohy firemních novin Sdělení, spolupracovníci měli možnost ke koupání v letních měsících využívat vodní nádrž u tovární elektrárny a postaveny byly i velký sportovní areál a Baťova nemocnice. Došlo i k založení Baťovy školy práce pro mladé muže, kteří za mzdu

---

<sup>21</sup> Velký Zlín – definitivita v r. 1938. In: *ZLINWEB* [online]. 2008 [cit. 2013-05-17]. Dostupné z: [http://zlinweb.zln.cz/index.php?hid=65&clanky\\_id=658](http://zlinweb.zln.cz/index.php?hid=65&clanky_id=658)

ve firmě pracují a zároveň jsou po tři roky vyučováni ve všech teoretických oborech souvisejících nejen s výrobou, ale i prodejem.

V roce 1924 se začal Baťa orientovat i na zahraniční obchod, zřídil například pobočky v USA, v Dánsku, Polsku, ve Velké Británii a jiné. Zde konkurenci eliminoval tak, že své produkty nabízel za cenu pod cenovou úroveň konkurence. Výroba vzrůstala a společnost tak roku 1925 měla více jak 5.000 zaměstnanců. Přestože si Baťa ve svém prvním desetiletém plánu stanovil cíl 100.000 denně vyrobených párů bot, tento záměr byl po roce překonán téměř o dvojnásobek. Později tedy došlo k tvorbě ročních plánů, které byly pak rozděleny na týdenní a posléze na denní programy, čímž došlo ke stanovení přesného denního obratu, kterého muselo být dosaženo.

Další inovací bylo i vytvoření samostatných hospodářských jednotek, Samosprávních dílen. Tyto, v čele s mistrem, jenž nesl za chod dílen odpovědnost, tvořily základní buňku celého podniku. Každé oddělení výrobního řetězce kupovalo od toho předchozího ve výrobním procesu zboží a suroviny, které po zpracování prodávalo oddělení následujícímu. Každá jednotka byla finančně soběstačná a na mzdy svých spolupracovníků si musela sama vydělat. Platby přitom neprobíhaly v hotovosti, nýbrž za pomoci převodních karet (kreditek), na něž se příslušné částky zapisovaly. Vzájemné vztahy jednotlivých oddělení se řídily vnitropodnikovými obchodními smlouvami. Dělníci obdrželi svou mzdu dle skutečně odvedené práce v nejvyšší kvalitě a režijní spolupracovníci dostávali pevně stanovené platy s podílem na zisku a ztrátě. Tato soustava sloužila jako záruka vysoké kvality při nízkých nákladech a krátkých časových lhůtách a Baťa díky ní ušetřil nejen na kontrolorech, ale vychovával tím i své spolupracovníky k hospodárnosti, pracovitosti a budoval v nich smysl ke spolupodnikání.

V roce 1927 byl Baťa podruhé zvolen starostou Zlína. Ve firmě došlo k zavedení proudové pásové výroby, která byla již dříve používána v amerických závodech Henryho Forda. Toto opatření pomohlo k vzrůstu produktivity práce o 75%, s čímž vzrostl i počet zaměstnanců, a to o 35%. Čistý obrat firmy v této době činil 1,9 miliardy předválečných korun a koncern se rozrůstal i do dalších sfér hospodářství jako gumárenský, chemický či textilní průmysl. Roku 1928 získala ČSR první místo ve světovém exportu obuvi. V této době zahájil svou činnost např. Baťův podpůrný fond, Baťova škola práce pro mladé ženy, byl otevřen Baťův dům služeb v Praze, došlo k rozsáhlému otevírání nových prodejen v zahraničí a později vzniklo i vlastní filmové studio zaměřené na natáčení reklam na obuvnické výrobky (tato studia se později stala Filmovými ateliéry Kudlov).

V říjnu 1930 byl vůbec poprvé v republice ve společnosti Baťa zaveden pětidenní, 40hodinový, pracovní týden. O rok později byl Tomáš Baťa potřetí zvolen starostou Zlína a z firmy T. & A. Baťa v. o. s. se stala „Baťa, a. s. Zlín“ s předmětem podnikání „výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl, textilie, dřevařství, polygrafie, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost“ a se základním kapitálem 135.000.000 milionů korun. Téhož roku se začíná s textilní výrobou (ponožek, punčoch, tkaniček), výrobou dětských gumových hraček či výroby pneumatik pro automobily a budování automobilové nákladní dopravy. Během jediného roku

došlo k postavení 9 nových továrních budov, správní budovy, 2 skladišť, plynárny, obchodního domu, 6 internátů, 448 rodinných domků, krytého koupaliště a druhého koupaliště u Masarykových škol.<sup>22</sup>

12. července 1931 zemřel Tomáš Baťa na následky leteckého havárie, kdy letadlo v ranních hodinách krátce po startu narazilo plnou rychlostí do země. Pilot letadla, Jindřich Brouček, byl na místě mrtev a Tomáš Baťa zemřel při převozu do nemocnice.

Na Tomášovo vlastní přání převzal vedení firmy ještě téhož dne jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Ten pokračoval v odkazu svého bratra a dále společnost rozvíjel. Došlo k postavení hotelu „Společenský dům“ (dnešní hotel Moskva), Velkého kina (té doby největšího kina ve střední Evropě) a jiné. Tradicí se stalo i číslování budov tak, jak se v jednotlivých ulicích domky dostavovaly. Založil se tím přehledný systém logistiky a orientace.

Společnost Baťa, a. s., jak ji známe dnes, vznikla roku 1991 a po znárodnění v padesátých letech došlo k přesunu jejího střediska do Toronta, odkud byla firma řízena.

Společnost se svou sítí 83 prodejen na našem území zůstává i nadále největším prodejcem obuvi v ČR a mnohé z jejích prodejen jsou původní baťovské obchody z 20. a 30. let minulého století.<sup>23</sup>

## 8 Hospodářská filozofie Tomáše Bati

*„Váš úspěch závisí jenom a pouze na zákazníkovi a proto vždycky hajte jeho zájmy tak odhodlaně, jako dosud a on Vás jistě nezklame.“*

- Tomáš Baťa

Celé Baťovo úsilí pobízelo k tomu, aby společnost splnila i nevyslovená přání zákazníků v míře co největší. V Baťových prodejnách neexistovalo dohadování. První vyřčené slovo znamenalo rovněž to poslední posledním. Případné smlouvání by znamenalo, že uvedená cena není nejnižší a že společnost není dostatečně konkurenceschopná. „Náš zákazník – náš pán,“ zní Baťovo heslo zdobící nejen Baťův obchodní dům a představující plnění jakýchkoli přání zákazníků – i těch dosud nevyslovených. Účelem výroby není prodej, ale uspokojení zákazníka. Spokojený zákazník a služba veřejnosti se staly klíčovými prvky Baťovy soustavy řízení.

Když byl Tomáš Baťa otázan na svou podnikatelskou filozofii, odpověděl, že základem jeho úmyslu nebylo budování závodu jako takového, nýbrž jeho lidí, zaměstnanců. Realizací své podnikatelské filozofie vytvářel nový typ člověka – podnikatele. Podnikání založené

---

<sup>22</sup> LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání, s. 31 – 32

<sup>23</sup> Baťa: Obouváme svět. *O nás: Baťa ČR* [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z <http://www.bata.cz/o-nas.html>.

na morálních principech; podnikání sloužící člověku, jeho vývoji a zdokonalování se. Viděl člověka jako prostředek k vybudování závodu. Chtěl vybudovat zaměstnance výkonného a sloužícího zákazníkům společnosti. Jak sám uvedl: „Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům.“<sup>24</sup> Hlavním Baťovým cílem bylo tedy vytvoření morální a psychologické základny, dle které se jeho pracovníci mohli úspěšně rozvíjet, a věnování pozornosti na výchovu a vzdělání primárně mladých lidí, u kterých tak pěstovala věrnost firmě již od samotného počátku.

Tomáš Baťa věřil, že dělník a majitel jsou spolupodnikatelé, že každý dělník má možnost stát se milionářem, že účelem podniku je služba veřejnosti a že účel světí prostředky. Byl přesvědčen, že službu veřejnosti vykonávají nejlépe ti, kteří mají více, než potřebují, přičemž zájem obohatit se nesmí být silnější než zájem sloužit veřejnosti. Jeho filozofické zásady tvořila přesvědčení, že podnikání je službou životu, práce je službou životu, posláním podnikání je služba a že všichni účastníci procesu musí dosáhnout zisku. Tyto zásady rovněž aplikoval do všech činností koncernu.

Přestože byl ve firmě kladen velký důraz na rovnost pracovníků, veškerá rozhodnutí vedoucího byla pro všechny podřízené bez výjimky závazná. Každý pracovník měl však rovnou šanci na postup a vyhledávání schopných a pracovitých zaměstnanců patřilo k povinnosti každého vedoucího, jejichž úkolem bylo mimo jiné i vychování alespoň dvou rovnocenných náhradníků na jeho pozici. Tentýž úkol měl i osobní referent.

Jak již bylo řečeno výše, firma Baťa vynikala i v uceleném systému služeb, které nebyly přístupné pouze zaměstnancům společnosti, nýbrž i široké veřejnosti, a mnohé z nich byly nejen kvalitnější, ale i levnější než konkurence. Obecně bylo dodržováno pravidlo, že služby patří k sociální politice firmy, a proto se na nich nesmělo moc vydělávat. Mezi tyto se zařadila i široká síť firemních obchodů a zařízení jako vlastní obchody, hotely, restaurace a velkokapacitní jídelny, kina, sportovní kluby, kulturní zařízení a jiné.

## 8.1 Pracovní a sociální filosofie

*„Po Tomáši Baťovi zůstalo praktické dílo, hmatatelný malý model pracující a hospodářící společnosti, jak ji ve Zlíně stvořil a jak by si ji přál zorganizovat pro celý svět.“*

- Hugo Vavrečka

Ohlédneme-li se zpět na život a odkaz Tomáše Bati, naskytne se nám pohled nejen na úspěšného průmyslníka, kreativního obchodníka či vynalézavého technika, ale především na sociálního tvůrce, který si kladl za cíl vytvoření nových principů v oblasti společenského a hospodářského života zaměstnance, spolupodnikatele. Baťa usiloval o to, aby každý

---

<sup>24</sup> BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Str. 95

jednotlivý spolupracovník cítil zájem na úspěchu firmy. Tohoto však mýnil dosáhnout nejen podílem na zisku/ztrátě společnosti, ale především vychováváním a vzděláváním dělníků. Věřil, že tímto dělníkům ukáže závislost společnosti na správnosti jeho výkonu a naučí je nejen pracovní morálce, ale i sebedůvěře; dělník se nebude bát žádné práce, nebude se práci záměrně vyhýbat, naučí se šetřit a stane se tak i lepším člověkem v sociálním smyslu slova. Dobře si uvědomoval skutečnost, že člověk má od přírody sklon k lenosti a usiloval o to, aby se pro něj práce stala morální povinností.

Doufal, že tato pracovní morálka by byla brzo znát i ve výrobě a odbytu zboží, a tím by upoutal pozornost nejen veřejnosti, ale i politických stran a průmyslu, který by si vzal ze zlínské továrny příklad, a Baťa by tak svým dílem přispěl ke zlepšení hospodářských i sociálních poměrů. Tomáš Baťa rozuměl tomu, že ke zlepšení sociální situace dělnictva je více než vnějších norem či zákonodárných opatření zapotřebí vnitřních reforem podniku, využíval přitom přirozeného lidského chtíce po zisku a pozvednul jej tak, aby posléze člověk sám toužil sloužit také vyšším sociálním principům. Této myšlence věřil tak silně, že sám ve své závěti uvedl, že každé podnikání, jež vědomě neslouží veřejnosti, je předurčeno k zániku.

Jednou z hlavních myšlenek Tomáše Bati bylo, že nikdo nesmí zasahovat do vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což vedlo k negativnímu postoji vůči odborům. Ne že by si snad myslel, že připuštění odborů v organizaci by vedlo ke ztrátám, věřil však, že vztahy, jaké se svými zaměstnanci vytvářel, jsou ze sociálního hlediska vhodnější a pokrokovější, nežli vztah, který by zaměstnanec vytvořil s organizací, která stojí zcela mimo.

## 8.2 Podnikatelská strategie firmy Baťa

*„Den má 86.400 vteřin. Tedy 86.400 okamžiků. Za okamžik se dá přijít, i odejít. V okamžiku se lze rozhodnout. Okamžik trvá nápad či nová myšlenka. Z okamžiků se skládá náš život, práce i podnikání. Každý okamžik platí. Známe lidi, kteří pracují dnem i nocí, někdy i přes víkendy, stále pracují: v autě, ve vaně, na procházce, při jiné práci. Okamžiky jim však utíkají mezi prsty, nemají čas. Nemít čas neznamená pracovat – a pracovat ještě neznamená pracovat dobře. Proč lidé, kteří nemají čas, obvykle udělají tak málo práce? Nerozumí okamžikům.“*

- Milan Zelený

Baťa se snažil vychovávat věrné a pilné pracovníky již od raného mládí a to především skrze svou Baťovu školu práce. Zde se mladí učili i klíčové schopnosti využití času. Mimo jiné nebylo ve firmě povoleno v pracovní době opustit pracoviště bez souhlasu vedoucího, dohlíželo se na dodržování pracovní doby, platil přísný zákaz kouření či pití alkoholu v celém areálu továrny a nebylo akceptováno ani povídání u kávy či čaje. Pracovníci měli určen konečný termín odvádění a podařilo-li se jim tento termín zkrátit, byla vypsána nemalá odměna vyměřená dle míry uspořené času.

Přestože podnikatelská strategie firmy Baťa nebyla nikdy v žádném dostupném materiálu konkrétně popsána, bývalý spolupracovník společnosti, Vratislav Garlík, ji formuloval prostřednictvím tří hlavních zásad:<sup>25</sup>

1. „Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. Lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký je rozdíl mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ (Tomáš Baťa)
2. K plnému využití této příležitosti bylo zapotřebí obchodně výrobní strategie, jejíž základ tvořily tyto skutečnosti:
  - a. Výroba obuvi dostupné pro co nejširší vrstvu obyvatelstva – tedy levná obuv dobré kvality, kterou lze vyrábět velkosériově.
  - b. Pravidelné snižování výrobních nákladů a prodejních cen.
  - c. Být vytrvale „první a nejlepší“ co se techniky, organizace práce, systému řízení a obecně výkonnosti týče.
3. Naplno využívat možností světového trhu, získat prvotní postavení ve světě ve vlivu na výrobu obuvi a usilovat o monopolizaci v tuzemsku.

Na továrních zdích společnosti si pak každý mohl přečíst:

- Buďme věřiteli, ne dlužníky
- Čistota a pořádek = kvalita
- Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti
- Nejlepší jakost, nejnižší ceny
- Plat' hotově, nevypůjčuj
- Pomož si sám
- Nepokračuj na zlé práci
- Rozkaz zákazníka je svatý
- Učte se jazykům
- V rychlosti je síla
- Zkušenost – matka vědění

### 8.3 Organizační struktura

Stejně jako nebyla nikdy přesně formulována podnikatelská strategie, nelze dohledat ani popis organizační struktury ve formě, která je v dnešní době již běžnou součástí organizace a řízení podniku. Tuto skutečnost lze dle Garlíka vysvětlit v několika bodech:<sup>26</sup>

1. Podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.
2. Všichni spolupracovníci v podniku začínali na nejnižších pozicích a povinností každého vedoucího pracovníka bylo vychování alespoň dvou

---

<sup>25</sup> GARLÍK, Vratislav. Baťovy závody: Organizace a řízení do r. 1939. Praha: Svoboda, 1990, s. 10. ISBN 80-205-0160-6.

<sup>26</sup> GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. s. 66.



rovnocenných náhradníků na jeho pozici. Vedoucí tak dokonale znali práci a možnosti svých podřízených.

3. Od každého jednotlivce byla vyžadována vysoká iniciativa: „Nepotřebujeme pracovníky, kteří by při každém uloženém úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně.“

4. Přestože byli členové vrcholového vedení orientováni na řízení daných oblastí (obchodní činnost, obuvnická výroba, výzkum a vývoj a jiné), oblasti jejich působnosti nebyly nijak formálně vymezeny. Konkrétními rozhodnutími však mohli zasahovat kdykoli do čehokoli.

Organizační schéma nahradil seznam oddělení (dílů), který jednou za půl roku vydávala účtárna pro účely plánování a vnitropodnikového účetnictví s cíly oddělení. Z tohoto seznamu se vyvodila základní organizační struktura (oddělení, skupiny, závody). Nejdříve se podnik rozdělil na závody (sektory), které se dále rozčlenily dle výrobních oborů do skupin (provozů) dělící se na oddělení.

Neodmyslitelnou součástí organizace a řízení podniku při uplatnění kombinace funkčního a přímého řízení odpovědným vedoucím byly především útvary: osobní oddělení, kalkulační oddělení, prodejní oddělení a účtárna.

Dobře organizovaná výroba, vlastní nákup a prodej, četná zařízení služeb pro spolupracovníky i veřejnost v místech výrobních jednotek a přímé vazby na společnosti koncernu v zahraničí vytvářely předpoklady pro systematickou racionalizaci, vzájemnou spolupráci, pružnou reakci na vnější změny a posilovaly konkurenceschopnosti firmy. To vše zároveň přispívalo k rychlému obratu finančních prostředků a návratnosti investovaného kapitálu – závislost firmy na finančním kapitálu a úvěrech bank byla tudíž prakticky nulová.

### 8.3.1 Schéma číslování skupin oddělení

Jednotkové:			Větší továrny:		
Odd.	Název závodu	vedoucí	P O J M E N O V Á N Í Z Á V O D U - /schéma závodu/		
100	Nákupní - nákup		100 NÁKUP:	300 GUMÁRNA:	620 - 669 POMOCNÁ PRACOVNÍ:
110	Sběrny		111 Sarová kůže.	301 Válcovna.	770 STAVEBNÍ:
120	Sklepy		112 Vrchová kůže I.	302 Lisovna.	771 Stavební.
200	Koželna vrchová		113 Vrchová kůže II.	303 Lisovna.	772 Adaptace prodejen.
210	Koželna spodková		121 Spodková kůže.	304 Válcovna textila.	774 Cementárna.
218	Centr. koželny		131 Textil.	306 Manipulace textila.	775 Cihelna.
230	Papírna		133 Drobný textilní materiál.	309 Výroba rugerových.	
238	Centr. papírny		151 Stavebniny a lesova.	320 Správcovna.	640 Reklamní.
240	Chemická a laboratoř		152 Elektrické (díl., stroje a dílce strojm.	321-322 Výroby-konfekce.	642 Zásobovací.
248	Centr. chemické		153 Dřevo a uhlí.	331-335 Výroby-konfekce.	643 Tiskárna.
250	Prádelsna		155 Zářezací prodejny.	341-345 Výroby-konfekce.	644 Hospisovací.
258	Centr. prádelny		161 Sarová guma.	361 Hotelárna.	653 Reklamní.
260	Kmalcovna		162 Chemikálie.	380 Laboratoř.	654 Zubičkář. dílna.
268	Centr. kmalcovny		166 Nežijní materiály.	384 Výroba hraček.	680 Výprava.
270	Pletárna - punčochárna		169 Karton, papír, tiskopisy.	387 Škola.	689 Diferenční centrálního skladu.
278	Centr. pletárny		170 Potraviny.	398 VÝROBNÍ CENTR. GUMY:	700 SROUŠŤNÁ:
300	Válcovna, manipulace, lisovna		180 Funčocky.	400 ČEBUTNICKÁ:	701 Elektrárna.
308	Centr. gum. výrobků		190 Dopravní oddělení.	401 Spodková manipulace.	702 Kotelna.
310	Gumárenská konfekce		191 Cejní oddělení.	402 Opracovací a výroba pospatků.	703 Výrobní zařízení gumový.
318	Centr. gumové obuvi		195 Expediční oddělení zboží do prodejen.	404 Výroba dřevěných pospatků.	704 Výrobní zařízení obuvnická.
400	Obuvnická manipulace, opracovací, kartonáž, lemovka, podpatková		200 KOŽELNA:	405 Manipulace textila.	705 Údržba strojů.
408	Centr. obuvnických výrobků		201 Koželna spodková.	407 Výroba ležky.	711 Okružní dílna.
410	Obuvnická konfekce		202 Koželna vrchová.	420 Správcovna.	712 Mechanická dílna.
418	Centr. obuvnické		203 Koželna vrchová.	421-425 Výroby-konfekce.	713 Elektroinstalace.
430	Dřevácková a stolárna		220 POMOCNÁ:	431-435 Výroby-konfekce.	714 Instalace vodovodu.
438	Centr. dřevácké		210 Kartonáž a výroba krabic.	441-445 Výroby-konfekce.	715 Výroba zařízení pro prodejny.
500	Prodejní		211 Výroba papíru.	441-452 Výroby-konfekce.	716 Klenčířství.
510	Prodejní cent. punčoch		212 Vrhání boby.	481 Hotelárna.	717 Výroba měř.
511	Transito		214 Výroba lufových vložek.	487 Škola.	718 Slévárna.
512	Centr. gumy		217 Výroba kopy.	498 VÝROBNÍ CENTR. KURZ:	720-760-800-900 POMOCNÁ / SOCIÁLNÍ:
513	Centr. kůže		218 Školárna a sešací klásky.	500 PRODEJNÍ:	720 Ubytovací.
514	Centr. drobného zboží		219 Výroba trikotů.	510-540 Skupiny.	723 Garže.
515	Centr. ohrpoptěb		221 Lepárna.	550 Prodejní cent. gum.	725 Internát.
560	Zásobovací a pomocné		222 Chemické výroby.	555 Prodejní cent. kůže.	728 Internát.
600	Export		223 Krémárna - láky.	558 Prodejní cent. punčoch.	729 Prádelsna.
700	Stavební		225 Úklad odpadů, kolo navazující samostatně, pověse v odd. 1202/.	597 Prodejní cent. punčoch.	730 Besedka.
708	Centr. stavebního pohon		230 Punčochárna.	598 Prodejní cent. masa.	801 Kuchyně.
750	Strojárna, údržba, generálka		238 Výrobní cent. punčoch.	600 PRODEJ EN GROSS:	802 Parfet.
808	Centr. strojírny		240 Punčochárna.	600 En gross.	803 Havárna.
900	Hospodářství, doprava, obch. dům		248 Výrobní cent. masa.	601 En gross.	805 Společenský dům
990	Investice			602 En gross.	Ubytování.
999	Společné, ústárna, osobní, ubytovací				810 Obchodní dům.
					820 Knc.
					830 Kulní oddělení.
					900 Hospodářství.

Zdroj: Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, I/10, ev. č. 622, inv. č. 1a

Obrázek: Schéma číslování skupin oddělení

Poznámka:

En gross: slovní spojení pochází z francouzštiny a může být přeloženo jako „ve velkém“. Slovo gross se také používá pro označení velkoobchodu. Tento typ prodeje představoval dodávání zboží několika tuzemským velkoobchodatelům a především dodávky pro vývoz. (Romana Lešingrová, s. 56, Baťova soustava řízení, vydání třetí, ISBN: 978-80-903808-9-9)

### 8.4 Vnitropodniková banka

Společnost Baťa disponovala vlastní vnitropodnikovou spořitelnou, která vznikla roku 1919 a jejíž vznik podnítil Dominik Čipera. Zde byly zaměstnancům na účet ukládány nejen úspory, ale zejména pohyblivá část mzdy. Banka vyplácela úkor ve výši 10% a vybírat z tohoto konta mohli pracovníci pouze na základě momentální potřeby. Výpisy z těchto kont obdrželi zaměstnanci jednou za půl roku.

Tento systém byl výhodný oboustranně. Společnost měla vždy k dispozici kapitál pro svůj rozvoj a modernizaci, zatímco zaměstnanec se těšil výhodám z vysokého úroku, což vyvolávalo uspokojení a zájem u firmy setrvat co nejdéle.

## 9 Systém odměňování pracovníků ve firmě Baťa

### 9.1 Individuální mzda

Firma Baťa patřila mezi zcela první, která zavedla individuální vyměřování mezd, tedy odměňování dle skutečně odvedených výsledků a dle kvality vykonané práce. Při tomto Baťa využíval techniku dnes známou jako Open-book Management, jejíž základ spočívá v tom, že informace podávaná zaměstnancům společnosti by jim měla pomoci nejen odvádět svou práci co nejefektivněji, ale rovněž pochopit situaci, v jaké se podnik jako celek nachází. Je založena na víře, že si společnost vede nejlépe v případě, kdy se zaměstnanci ztotožňují s funkcí spolupracovníků a nevidí se tak pouze jako pracovní či najatá síla.

Bylo využíváno týdenního veřejného vyúčtování, kdy týdenní období představovala období od čtvrtka do středy a vyúčtování včetně všech souhrnů muselo být zpracováno vždy do 12 hodin v pátek. Vyúčtování obsahující i výsledky za celý koncern, včetně evropských zahraničních továren, bylo každý týden vyvěšeno k veřejnému posouzení. Na základě vyúčtování byly zaměstnancům jednou týdně (v pondělí či úterý) vypláceny mzdy.

Každý pracovník měl zájem na kvalitním výsledku své práce a věděl, kolik má čeho vyrobit, kolik vyrobil, kolik za odvedenou práci dostane peněz a dokázal si svou odměnu i sám vypočítat. V zásadě fungovaly u firmy Baťa čtyři hlavní mzdové formy: mzda s podílem na zisku a ztrátě, individuální akordní mzda (mzda od kusu), kolektivní akordní mzda, jež byla uplatňována v dílnách, v nichž probíhala výroba na běžícím pásu, kdy byla za každou jednotku výroby v jedné dílně vyplácena pevná suma, která byla následně vynásobena počtem vykonaných jednotek a poté rozdělena mezi dělníky.

### 9.2 Finanční odměňování dělníků

Co se odměňování pracovníků ve firmě týče, byli rozděleni do dvou kategorií: dělníci a režijní zaměstnanci.

Pro spodkové montážní a šicí dílny se ustanovilo hned několik tříd, do kterých byly jednotlivé práce, závisle na své náročnosti a požadovaného výkonu, rozděleny. Práce stojící mimo tyto třídy, např. údržbáři či výtaháři, byly vypláceny ve mzdě režijní. U pásové výroby byla vyplácena skupinová úkolová mzda a u technologicky organizovaných pracovišť běžná úkolová mzda.

U každých operací se stanovila sazba výkonu počtem pracovníků, s přihlédnutím na denní kapacitu dílny, a týdenní mzda dle příslušné tarifní třídy. Mzdy byly vypláceny vždy na začátku týdne (údajně aby je zaměstnanci o víkendu nevhodně neutratili) dle úspěšnosti dosažení denních plánů.

U některých dílen byla aplikována i prémie za úsporu materiálu. Při vysekávání usnů získali dělníci například prémie ve výši 30% z hodnoty uspořených usnů.

V montážních dílnách se vybrání nejlepší pracovníci, tzv. předáci a účastníci, podíleli i na hospodářském výsledku. Tito se starali o přípravu a kvalitativní i kvantitativní přejímku materiálů a polotovarů, pečovali o jakost výrobků a dozírali na pořádek v dílnách.

### 9.3 Finanční odměňování režijních zaměstnanců

U režijních pracovníků byly ve firmě stanoveny pevné týdenní mzdy v sedmi tarifních třídách a u zaměstnanců, kteří měli svou činností vliv na výsledky daných oddělení, se opět využívaly modifikace účasti na zisku, která však byla vyplácena pololetně. Tato mzda dosahovala až trojnásobné výše fixní mzdy a její velikost závisela na postavení pracovníka.

Vedle účasti na zisku se uplatňovaly i účasti za kvantitativní ukazatele, jako výroba párů, prodej v obchodních odděleních či vývozu apod.

Motivační funkci zastávaly mimo jiné i odměny v podobě účasti na zisku, které získalo vždy nejproduktivnější oddělení. Nejlepší pracovníci rovněž po komplexním ročním zhodnocení dostávali i tzv. novoročné, které se odvíjelo od jeho výkonnosti, vztahům k ostatním pracovníkům a vlastní povaze.

Režijním zaměstnancům bez účasti byly přiznávány pololetní, popř. i týdenní odměny.

### 9.4 Účel systému účasti na zisku

„Víme ze zkušenosti, jaká změna se stane s člověkem, který dosud otročil kapitálu, když našemu a jeho úsilí se podařilo docílit toho, aby ovládl kapitál, aby kapitál učinil svým otrokem. Víme, jak by vypadalo naše prodejní oddělení se svými četnými pobočnými závody, kdybychom nebyli našli cestu udělati z prodávajících kapitalisty. A tyto naše odbočky ukazují nám cestu vedoucí k samosprávě dílenské.“

- Tomáš Baťa, Zámožnost všem

Tomáš Baťa si byl velmi dobře vědom těsným vztahem mezi výkonností práce zaměstnanců a úspěchem podnikání. Byl si jist, že výkonnost práce bude o to větší, čím těsnější bude souvislost mezi výsledkem práce a odměnou za ni.

V proslovu k zaměstnancům pravil T. Baťa m. j.:

„Poskytujeme Vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidmi, jen tak, z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem zcela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto nařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Myslíme, že naše výrobky jsou dosud drahé a dělnická mzda nízká. Proto vypočítáváme Vám účast tohoto zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete. Samostatně pracující dílny či oddělení jsou tak malá, a proto můžete každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny, bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou.“

*„Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu.“<sup>27</sup>*

Účast na zisku a ztrátě byla ve společnosti zavedena roku 1924 a k tomuto rozhodnutí Baťa přivedly technické zkušenosti poté, co se přesvědčil, že dělníci s individuální akordní mzdou dávali přednost vlastnímu prospěchu a nestarali se tak o kvalitu odvedené práce, na kterou později v procesu navazoval dělník následující. Smyslem zavedení účasti na zisku a ztrátě bylo tedy snížení výrobních nákladů a zajištění plynulosti výroby, přičemž byl individuální zájem dělníka jako jednotlivce nahrazen kolektivní odpovědností každé dílny.

Baťa se důrazně soustředil na souvislost mezi pracovním výkonem a odměnou za něj. Čistý zisk celého podniku byl soustředěn jen mezi spolupracovníky zúčastněných na jeho ústředním vedení. Dělníci, mistři či vedoucí jednotlivých oddělení neměli přímou účast na správném či chybném rozhodnutí „chefa“ či ústředního vedení podniku o nákupu surovin, množství výroby a jiných rozhodnutích, která působila na čistý zisk nebo ztrátu podniku a účast na čistém zisku podniku byla vhodným způsobem odměny jen pro ty, kdo měli právě na tato rozhodnutí přímý vliv.

Účast rovněž nebyla poskytnuta těm, kteří v závodě nebyli zaměstnaní alespoň po dobu jednoho roku a těm, kteří ještě nedosáhli 20 let věku. Těmto dělníkům byla účast na zisku přidělena pouze tehdy, prokázal-li, že na jeho výdělku závisela obživa jeho blízkých příbuzných.

Nezbytnou podmínkou pro zavedení účasti na zisku bylo vytvoření systému samosprávy dílen zmíněného výše. Účast na zisku tak byla zaváděna v průběhu reorganizace výrobního procesu, jehož výsledkem bylo zavedení proudové výroby.

S přihlédnutím na toto rozdělení podniku na malé samostatné jednotky pak Baťa určil pravidla, dle nichž se účast na zisku vypočítávala. Tento způsob se však zdaleka neosvědčil a došlo tedy ve většině případů k jeho zrušení. Mohly za to nejen dlouhé časové odstupy mezi výkonem a výplatou účasti, k níž docházelo za minulý rok, až při schválení bilance, ale i nevelké obnosy, které např. dle zákona o hornictví činily 10% z čistého zisku, což představovalo v době konjunktury v Čechách přibližně 83,- Kč na osobu. Zaměstnanci rovněž neměli důvěru v bilanci, na jejíž sestavení neměli vliv, a proto začal Baťa hledat nový způsob účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě, který by tentokrát dodržel tři podmínky:

- Vyúčtování dosaženého zisku muselo být provedeno v co nejkratší době, tedy jednou týdně.
- Účastník musel být schopen si svou účast vypočítat sám.
- Účast se vztahovala i na malá oddělení takovým způsobem, aby mohl být každý zaměstnanec zúčastněn na správě dílny.

Významnou motivační funkci plnila účast na zisku a ztrátě především u režijních pracovníků, u kterých se do účasti promítala každá uspořené koruna. Centrem pozornosti se

---

<sup>27</sup> Baťa, T. *Úvahy a projevy. Vydání třetí. Str. 49*

tak stala především racionalizace práce, zavádění nové techniky, úspory a náhrady materiálů či efektivnost výroby.

Účast na zisku se pracovníkům s úkolovou mzdou vyplácela z poloviny hotově a zbylá polovina byla připisována na osobní konta, která byla úročena 10% ročně. Zůstatky na účtech rovněž plnily funkci kauce za případné škody a ztráty způsobené dotyčným zaměstnancem. Zaměstnancům bez úkolové mzdy byla celá částka připisována na konto, z něhož mohli postupně vybírat, a pevný plat jim byl vyplácen vždy hotově. Jelikož Baťa věřil, že strach a podezírání nemají v moderním podniku a podnikání své místo a ustrašenci a podezírači jsou metlou spolupráce, rozpis zisku a ztráty byl každý týden vyvěšen v každém dotyčném oddělení.

## 9.5 Princip systému účasti na zisku

*„Dělník má rozuměti našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růsti.“*

- Tomáš Baťa, Zámožnost všem

Každý zaměstnanec zainteresovaný na účasti na zisku a ztrátě si mohl svůj obnos účasti vypočítat z tabule vyvěšené v každé dílně, obsahující výsledky každého týdne, pro tento výpočet rozhodující. Tyto účasti představovaly stěžejní součást odměny spolupracovníků v úřednickém postavení a mnohdy převyšovaly jejich pevný plat.

Průběh měsíčních platů a účastí u vedoucích v r.1937 - Baťa a.s.

jméno	funkce	fixní plat za měsíc	účet za měsíc	celk. fix. účet za měs.	saobed. v r. 1937
Baťa Henek	ved. strojíren	2.166	29.347	29.512	1.151.408
Čížera Dobinsk	ved. strojíren Baťa a.s.	2.166	127.852	120.098	7.157.070
Blavnicka Josef	ředitel strojíren	2.166	29.827	31.993	1.994.062
Koza Jan	ředitel strojíren	2.166	84.373	86.489	5.065.503
Klátal František	obch.	2.166	16.215	18.301	563.669
Levinský Josef	ved. strojíren oddělení	2.166	10.595	12.751	705.480
Kraus František	obch.	2.166	25.094	27.260	737.267
Kalota František	ředitel strojíren	2.166	20.514	20.600	1.274.563
Pluháček Rudolf	ředitel strojíren	2.166	21.361	23.527	498.124
Rojt Václav	export	2.166	54.941	57.010	4.893.764
Ševčík Boh.	ved. strojíren	2.166	30.461	41.626	1.059.573
Dr. Udržel J.	ved. strojíren	2.166	18.430	20.616	931.738
Leša Alois	ředitel strojíren oddělení	2.166	35.869	38.035	2.041.539
Redvinovský J.	ved. strojíren	2.166	7.565	10.131	497.260
Sehnal Arnošt	ved. strojíren	2.166	19.274	21.440	1.228.127
Švanda Vlad.	ved. strojíren	2.166	6.023	8.199	296.930
Tuša Jan	ved. strojíren	2.166	19.498	21.648	633.525
Pobsl Ludvík	ved. strojíren	2.166	18.129	20.291	530.200
Baťa Vojtěch	ved. strojíren	2.166	34.730	36.904	871.461
Gaberman Alois	ředitel strojíren exportu	2.166	39.403	37.569	1.472.271
Bladký Štěpán	ředitel strojíren	2.166	9.957	7.763	141.850
Maroník Václav	ved. strojíren	2.166	10.596	13.152	1.081.515
Kubín Josef	ved. strojíren	2.166	18.403	20.569	383.037
Klátal Jan	ved. strojíren	2.166	2.434	4.450	111.219
Metelk Jar.	ved. strojíren	2.166	17.997	20.023	314.366
Weissel Siegfried	ředitel strojíren exportu	2.166	26.342	28.508	766.738
Kučka František	ředitel strojíren	2.166	36.332	38.508	1.531.003
Kotub Stanislav	ved. strojíren	2.166	17.604	19.770	1.159.768
Kozdová Jan	ředitel strojíren exportu	2.166	31.352	33.518	1.217.448

Přehled pevných měsíčních platů a účastí u vedoucích pracovníků a.s. Baťa za rok 1937.  
Zdroj: zlin.estranky.cz

Baťa určoval procento účastí pracovníků sám, a to na období půl roku. Krom účastí na výsledku měli pracovníci s pevným platem rovněž účast na ztrátě v oblasti svého oddělení a skutečností, na něž měli vliv. Soustava této účastí zvýšila u vedoucích pracovníků pocit odpovědnosti a tím měla i rozhodující vliv na rozmach podniku.

Účast však měla vliv i na takové zaměstnance, kteří nebyli přímými účastníky. Nebyl-li totiž dosažen plánovaný výsledek, klesl výdělek v úkol, dle kterého byli odměňováni dělníci. Byl-li však výsledek překonán, výdělek se zvýšil a dělníci poznali souvislost mezi soustavou účastí a velikostí týdenního výdělku. To vedlo k většímu pracovnímu nasazení dělníků a snaze o co největší a nejkvalitnější pracovní výsledek a ke zvětšení obrátu.

Tomáš Baťa tento systém zavedl roku 1924 a dodnes jej využívá např. japonská společnost Kyocera. A z jakého důvodu se zde neuplatňuje účast na ztrátě oddělení? Baťa věřil, že zatímco zisk se vytváří na dílně, ztráta je spoluzodpovědností managementu, který nevytvořil dostatečné podmínky k realizaci zisku nezbytné, a dělníci jsou vytrstáni absencí podílu na zisku. Ke kvalitě výrobku dochází v samotném procesu, nikoli v oddělení kontroly kvality, je tedy povinností managementu, aby vytvořil podmínky pro to, aby byl každý dělník

schopen odvést svou práci a kvalitně a bez chyb, a to hned napoprvé. Dalším z důvodů je rovněž možnost ohrožení existence oddělení v podniku v případě dlouhodobých ztrát.

Z těchto informací lze tedy vyčíst, že přestože Tomáš Baťa označoval tuto soustavu odměňování jako „účast na zisku“, nelze jí nazvat účastí na čistém zisku podniku v pravém slova smyslu. Jde spíše o finanční odměnu za překročení plánovaného výsledku a za kvalitu, které byly dosaženy nikoli individuálním výkonem v dílně (za nějž se navýšil výdělek v úkolu či se vyplátila prémie), nýbrž kombinací několika výrobních činitelů. Tato soustava však byla pro zaměstnance výhodnější, jelikož byly její sazby určeny předem a podíly vypláceny v krátkých intervalech, bez ohledu na bilanční výsledek podniku. Zaměstnanci tudíž měli jistotu, že budou-li plnit své pracovní povinnosti poctivě a svědomitě, o výsledky své práce připraveni nebudou.

V průběhu času byl i tento systém odměňování upraven takovým způsobem, který zavedl odměňování dělníků za individuální osobní výkony. Leckdy byly vedoucím dílen, kteří neměli žádnou účast na kalkulaci, uděleny odměny za nejvyšší dosažené výdělky, a tak byli na výkonu odměňováni hned dvakrát – jednou účastí na docíleném výsledku dílny, podruhé na vysokých mzdách, jež byly zpravidla propočítávány za výkon.

V oblasti prodejních oddělení fungoval systém účasti na podobném principu jako v oblasti výrobní. Vedoucí prodejny byli tedy účastni na rozdílu předpokládaných a skutečných provozních nákladů.

Stejně jako u dílen byl i prodejnám stanoven předpoklad v počtech a druzích zboží, závislý na počtu obyvatel v jejím obvodu a dle něj bylo pak prodejně zasíláno zboží, které muselo být prodáno. Došlo-li k situaci, kdy se vedoucím nepodařilo včas prodat obuv, která byla obchodu přidělena z podniku, mohl se Baťa uchýlit k sezónnímu snížení cen obuvi, čímž se však vedoucí vystavil nebezpečí, že mu bude dán cenový rozdíl k úhradě a bude mu stržen z podílu.

Co se znehodnoceného zboží (např. nevhodným zacházením při dopravě aj.) týče, na toto bylo vypočítáno procento z hodnoty expedovaného zboží, které se připisovalo k dobru prodejny. Byly-li tyto předpokládané ztráty menší, než určovalo procento, připadal obchodvedoucímu rozdíl k dobru. Šlo-li však o ztráty větší, obchodvedoucí měl povinnost tyto ztráty doplatit z vlastní kapsy.

Právě potenciální hrozba ztráty byla jedním z důvodů k zavedení zvláštní kauce, kterou musel vedoucí prodejny složit před jejím převzetím.

Kauci museli složit i takoví zaměstnanci, kteří byli přiděleni na vedoucí místa se zvýšenou zodpovědností, kde hrozilo nebezpečí osobních ztrát, a dělníci, kteří byli zapracováni pro práci u strojů.

Tato kauce však sloužila nejen jako záruka proti možným škodám na strojích či materiálu, ale i jako opatření vůči předčasným odchodům zaučených dělníků ze společnosti. Byla tedy i prostředkem k zaplacení nákladů na zacvičení dělníka a rozvázal-li dělník z vlastní vůle pracovní poměr v době kratší jednoho roku od nastoupení do firmy, jeho kauce propadla.



Největší význam však pro Baťu měla kauce skládaná vedoucími prodejen, jelikož umožňovala krytí všech ztrát v oblasti řízení prodejen a Baťa tak nenesl žádné riziko za jejich zřízení nebo vlastní prodej. Mohl tak bez jakéhokoli rizika rozšiřovat síť prodejen, jelikož pokud nedošlo ke splnění prodejního předpokladu, škoda byla placena opět z kauce vedoucího.

Mzdy se tedy v Baťových závodech sestávaly ze dvou složek. Jednak fixní, která dosahuje i u zaměstnanců na nejvyšších pozicích nanejvýše 500 korun týdně, a z pracovních odměn, které se skládají z prvků odlišných formálně i co do výše v závislosti na kategorii zaměstnance.

Počítalo se však i s možnými ztrátami, na kterých byli zaměstnanci též zainteresováni. Pro tento případ zavedl Baťa systém vkladů, ze kterých se případné ztráty dle poměru k zodpovědnosti hradily. A tak zatímco řemeslnický zaměstnanec měl jen malý podíl na ztrátě, vedoucím dílen byl odepsán podíl největší.

Zmíněná rizika byla největší zvláště v prodejních odděleních, a to především kvůli značnému kolísání cen a kvality surovin a zboží. Zvláště v těchto odděleních tedy hrozilo patrné nebezpečí ohrožení vkladů, což vedlo k jejich nemalému úročení deseti procenty. Tento úrok představoval další pohyblivou složku pracovní odměny a závisle na pracovních výsledcích dílen či oddělení se připočítával k dobru zaměstnance celý, či jen jeho část. I toto opatření bylo zavedeno s úmyslem zajištění spolupráce, vzájemné kontroly a zvýšení výkonů pracovníků.

## 9.6 Kritika účasti na zisku a samosprávy dílen

Baťovi spolupracovníci nikdy nedávali nic zadarmo. Ten neměl nic jisté a musel o vše neustále usilovat. Mnohým se zdály Baťovy jeho přístupy příliš tvrdé.

Mnozí věřili, a někteří stále věří, že myšlenky Tomáš Bati, jeho názory na společenský život a především pak jeho víra ve společný prospěch firmy a jejích zaměstnanců veřejnosti, podporované účasti na zisku tvořily základ soustavy řízení, přičemž samospráva jednotek sloužila pouze jako organizační forma, a proto tedy v té době nebylo možno zavést tento systém i v ostatních podnicích, jelikož vhodné podmínky tehdy vytvářely jen Baťovy závody.

Přestože byly tyto často přirovnávány k americkým závodům Henryho Forda, a Baťa přejal jeho zásady a filozofii v podstatě beze změny, musel provést řadu změn v organizaci výroby vyplívajících především z odlišnosti výrobků, které zmíněné společnosti vyráběly.

Oba podnikatelé věřili, že cílem jejich práce je služba a prospěch veřejnosti, a oba, dle myšlenky že nikdo nesmí zasahovat do vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, znemožňovali činnost odborů ve svých společnostech. Roku 1906 dokonce začalo pronásledování a následné propouštění odborově organizovaných dělníků.

Po své druhé návštěvě Spojených států začal Baťa ve svých závodech uplatňovat i Taylorovy zásady.<sup>28</sup>

Největší důraz byl kladen především na udělování velkého denního úkolu a sankce za jeho nesplnění. Dělníci posléze mohli odejít z podniku pouze za podmínky, že svůj úkol splnili, přičemž se jim nestrhávalo za kratší pracovní dobu a neplatilo za případnou práci přesčas. Baťovy závody byly v roce 1919 jedním ze dvou podniků v republice, u nichž byl po zavedení osmihodinové pracovní doby zjištěn stejný výkon, jakého se dříve dosahovalo za deset hodin. Produktivita práce byla u Bati tehdy 3krát vyšší než jinde v Československu a o 140 % vyšší než průměr v USA.

Tohoto výkonu se samozřejmě nedosáhlo v osmihodinové pracovní době. Stanoveného plánu se totiž muselo dosáhnout bez ohledu na skutečně odpracovanou pracovní dobu. Toho, aby byla zákonem stanovená pracovní doba dodržována, se dosáhlo až po propuknutí další krize v podniku.

Svatopluk Turek ve své knize „Pravá tvář batismu“ uvedl, že zavedení systému samosprávy dílen vedlo k negativním obchodům s tovary a polotovary, přičemž mistr, jenž materiál prodával, se velmi často snažil dělníka ošidit, načež dělník mistrovi později „službu“ oplatil a snažil se jej ošidit při převzetí materiálu.

Mistři, kteří usilovali o co největší výdělek a podíl na zisku, se svými podřízenými často jednali krutě a nevybíravě, a jelikož neměl dělník možnost obrátit se na odbory, neměl nikde zastání a při sebemenší námitce byl okamžitě propuštěn (jen v samotném roce 1927 bylo vyměněno více než 70% zaměstnanců závodů).

Baťa věřil, že zavedením podílu na zisku přiměje každého dělníka, aby se soustředil na co nejvyšší jakost finálního produktu, eliminoval ztráty a dbal na vysokou úroveň práce nejen své, ale i svých spolupracovníků. Většina dělníků však i s maximální soustředěností jen těžko zvládala plnění šibeničních plánů a na šetření materiálů či snahu o lepší koordinaci provozu dílny tedy zpravidla neměli ani pomyslení. Nebyli přesvědčeni, že lepší pracovní výsledky přinesou užitek i jim samotným a neobrátili se nakonec proti nim ve formě vyšších požadavků a plánů.

Dělníci byli tak k aktivitě popoháněni svými nadřízenými, jimž plynul z této činnosti mnohem větší zisk než jim.

---

28

- Nahradit navrhování pracovních postupů z tehdejšího "od oka" na vědecký design pracovní činnosti na základě předchozího pozorování.
- Raději vybírat, školit a rozvíjet každého zaměstnance odborným způsobem, než je nechat, aby se rozvíjeli sami.
- Poskytnout detailní instrukce a dohled nad každým pracovníkem a nad plněním jeho úkolu.
- Rozdělit práci rovnoměrně mezi manažery a pracovníky, tak že manažeři aplikují vědecké přístupy v řízení a pracovníci vykonávají vlastní úkoly.

Na ztrátách se ovšem podíleli i všichni dělníci, a to i ti, kteří se nepodíleli na zisku, neboť mohli být „odsouzeni“ mistrem platit náhradu za špatnou práci. Každý mistr měl prakticky možnost téměř všechny ztráty v dílně přenášet na dělníky, a to tím způsobem, že špatný výrobek, a to i v případě, kdy příčinou špatné kvality byl materiál, musel zaplatit dělník, který na něm poslední pracoval. Toto se však stávalo výjimečně, protože dělníci si před započítáním své práce polotovar, který přebírali od předcházejícího dělníka, důkladně prohlédli. Na kvalitu také velmi důkladně dohlíželi kontroloři. Kontrola a především pak samokontrola představovaly u Baťů strategickou nutnost. Bezchybnost a kvalita dominovaly výrobky. Kvalita procesu a hlavně kvalita člověka byla neméně důležitá jako jakost výrobku.

## 10 Sociální motivační systém

*„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovati podnik, nýbrž formovati lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonaliti své spolupracovníky a co nejlépe obsloužiti své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod.“*

- T. Baťa<sup>29</sup>

Vytvoření co nejpříznivějšího pracovního prostředí pro zaměstnance, které by motivovalo co k nejvyšším výkonům a trvalé věrnosti firmě, patřilo mezi hlavní Baťovy cíle. Přestože většina z toho, co bylo ve společnosti v době první republiky „luxusem“ se pro dnešní dobu stalo samozřejmostí, samotný systém podnikových výhod jako celek se dá dnes považovat za lepší než ve většině současných firem.

Největší důraz byl kladen na kvalitu a čistotu vnitřního i vnějšího prostředí závodu – tovární budovy byly zřízeny v zeleni parků a květin, pracoviště byla rádně osvětlena a zařízena tak, aby byly minimalizovány škodlivé výpary apod. Dle motto „lidem myšlení – strojům dřinu“ byly rovněž nakupovány nejmodernější stroje šetřící práci.

### 10.1 Zdravotní péče

Důraz byl kladen i na zdravotní péči, jejímž vrcholem se stala moderní Baťova nemocnice ve Zlíně, založena roku 1927. Zřízen byl i Sociálně zdravotní ústav s ordinacemi lékařů, úrazovým oddělením, úřadovny nemocenské pojišťovny, Červeného kříže a dalších. Roku 1936 došlo k založení Vědeckého ústavu pro průmyslové zdravotnictví, které studovalo bezpečnost práce a provádělo prevenci proti úrazům. Vytvořena byla i biologická laboratoř, jejímž úkolem bylo posuzování a hodnocení nových materiálů před jejich zařazením do výroby a to z hlediska zdravotně nezávadného obouvání. Zdravotní systém společnosti Baťa se týkal celého okresu a zahrnoval péči od narození až po stáří.

---

<sup>29</sup> ERDÉLY, Evžen. *Baťa: Švec který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90, s. 111

### 10.1.1 Baťův podpůrný fond

Roku 1928 došlo rovněž ke zřízení Baťova podpůrného fondu jako sociálního fondu z pokut zaměstnanců, výnosů ze zemědělského a lesního hospodářství, nájemného z obytných domků a internátů a výtěžků z Velkého kina. Výnosy z tohoto fondu byly použity na zdravotní aktivity (včetně dotací na provoz Baťovy nemocnice), dary novorozencům či podpory dlouhodobě nemocným a zestárlým zaměstnancům.

### 10.2 Kultura a sport

Velká pozornost byla kladena kultuře a sportu. Návštěvy firemních sportovních zařízení (krom návštěv zápasů) byly bezplatné. Došlo k vybudování hlavního stadionu s hřišti pro fotbal, hokej, volejbal, atletiku a házenou a několika dalších menších kluboven. Konala se i divadelní a hudební představení a zřízena byla i tři velká kina a rozsáhlá veřejná budova.

### 10.3 Výchova a vzdělávání

Historikové i ekonomové se shodují, že k Baťovým úspěchům nepřispěly pouze jemu zaváděné výrobní a organizační novinky, ale rovněž podnikem vyškolení pracovníci. Přestože byl zájem o práci v Baťově podniku v první polovině 20. století vskutku obrovský, Baťa samotný nebyl příliš spokojen s jejich vyučením v tehdejších živnostenských školách a rozhodl se tedy vyškolit a vychovat mladé pracovníky sám a na úrovni, kterou si sám představoval. Roku 1925 proto založil vůbec první podnikovou školu na našem území.<sup>30</sup> Přestože se do tehdejšího prvního ročníku přihlásilo pouze 80 chlapců, popularita Baťovy školy rychle narůstala a roku 1934 se přihlásilo úctyhodných 19.000 žadatelů z Československa i zahraničí.<sup>31</sup>

Na školu byli přijímáni žáci, kteří právě dokončili měšťanskou školu, a studium bylo tříleté. Přijímací řízení vycházelo z důkladného dotazníku, v němž bylo zapotřebí mimo jiné doplnit i rodinné a majetkové poměry. Následovala psychotechnická zkouška a lékařská prohlídka. Ze všech schopných se přijímali přednostně ti, kteří pocházeli ze sociálně slabších rodin, neboť se u nich předpokládala skromnost a dobrý vztah k práci.<sup>32</sup>

Studenti měli povinnost chodit každý den pracovat do továrny a po práci navštěvovat večerní školu. Každý týden pak dostávali mzdu dle výsledků odvedené práce. I studenti Baťovy školy práce měli možnost uložit si své výděly na svůj osobní účet ve vnitropodnikové bance, kde mu je firma úročila 10% úrokovou sazbou.

Ve škole se učeň učil i hospodaření s penězi, jelikož měl povinnost vést si tzv. ročenku, ve které vedl záznamy o výši svých příjmů a výdajů. Tuto ročenku pak každý týden předkládal ke kontrole vychovateli.

---

<sup>30</sup> HAJNÝ, Pavel. Další pravda o Zlíně: tentokrát o jeho školství. *Batastory.net* [online]. 2005 [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <http://batastory.net/milniky/dalsi-pravda-o-zline-tentokrat-o-jeho-skolstvi>

<sup>31</sup> LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání, s. 67

<sup>32</sup> LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání, s. 67 – 68

Škola disponovala právem školy veřejné a vysvědčení z ní bylo rovnocenné vysvědčením škol státních. Absolventi této školy ovládali nejen technologii na tehdy nejvyšší úrovni, ale i znalosti organizace, administrativy a řízení. Po škole obuvnické brzy přibýly i strojnická, chemická, stavební, pletářská a jiné. Po škole odborné nejlepší přicházeli na mistrovskou a dále na vyšší průmyslovou školu s maturitou. Následovala škola obchodní, Obchodní akademie pro zahraniční obchod, umělecké školy až po nejvyšší úroveň, byly vybudovány Studijní ústavy pro všechny bez ohledu na věk. Samozřejmostí byla výuka jazyků a vybudovány byly i celé cizojazyčné školy.

Rychlý rozvoj vyžadoval při výchově mladých mužů i dobrou organizace a až vojenskou disciplínu. Mezi vychovateli tak nechyběli ani gen. Zahálka, plk. Regentík, kpt. Vejražka, na školách přes 200 učitelů a profesorů, a to i ze zahraničí. Na školách učili i nejlepší vedoucí pracovníci závodu, inženýři a vědečtí pracovníci.<sup>33</sup>

Přestože činnost Baťovy školy práce skončila s nástupem komunistického režimu roku 1948, její vznik výrazně přispěl rozvoji podniku i samotného Zlína a jeho okolí. Stala se základem pro budování zlínského průmyslového i obchodního školství a její vývoj byl završen zřízením Vysoké školy technické a Univerzity Tomáše Bati.

#### 10.4 Stravování

Společnost disponovala i rozsáhlým stravovacím systémem a vlastními potravinářskými provozy, za všechny jmenujme vlastní pekárnu, cukrárnu, mlékárnu, úpravnu masa či výrobu uzenin. Jídelny vydávaly denně přes 7.000 obědů během jedné hodiny a 5.500 večeří a snídaní. V roce 1939 při průměrném výdělků pracovníka 580,- Kč/týden stál oběd 3,50,- až 4,- Kč.<sup>34</sup> Ve všech jídelnách vládl přísný zákaz kouření a prodeje alkoholických nápojů.

#### 10.5 Baťovské domky a ubytování spolupracovníků

Baťa dlouho řešil, jak by předešel únavě svých dělníků, kteří za prací v jeho továrně cestovali dlouhé hodiny. A jejich nedostatečný pracovní výkon se nakonec stal prvním impulsem

k tzv. Baťovským domkům. První domky byly vybudovány již roku 1912, avšak největší rozmach zažily ve 30. letech stejného století. A přestože byly tyto domky s typickou cihlovou fasádou a zahrádkou původně stavěné pouze na třicet let, dobře slouží i současným obyvatelům.

K dispozici byly svobodárny pro svobodné muže, internáty pro studenty a rodinné bydlení. Výstavba začala čtvrtomky, které hostily čtyři rodiny, poté následovaly půldomky, kde bydlely dvě rodiny, přičemž každá měla vchod ze své strany s vlastní zahrádkou, a standardní jednodomky. Společnost vlastnila i údržbářská střediska, která zajišťovala údržbu domků.

---

<sup>33</sup> JABŮREK, Svatopluk. Vznik, smysl a úspěchy Baťovy školy práce. *Staryzlin.net* [online]. [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <http://www.staryzlin.cz/batova-skola-prace.php>

<sup>34</sup> LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání, s. 65 - 66

Baťovské domky sloužily jako obrovský motivační a stabilizační faktor, došlo-li totiž k odchodu zaměstnance ze společnosti, musel on i celá jeho rodina domek opustit.

Baťovské domky tvoří většinu městské památkové zóny, kterou vymezují hranice Zlína z roku 1939. Patří sem přes 1.750 domů v městských částech Letná, Lazy, Pdvesná, Zálešná, Díly a tovární areál v centru Zlína.

## 11 Odkaz Tomáše Bati současnému podnikateli

*„Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje ‚příklad‘.“*

- T. Baťa<sup>35</sup>

Přestože od smrti Tomáše Bati uplynulo již přes 80 let, jeho odkaz zůstává živý dodnes. A přestože se jeho dílo setkává i dnes se svými kritiky, nedá se mu upřít, že dosáhl nevídaného podnikatelského úspěchu zejména díky své pili, odhodlání a přístupu ke svým zaměstnancům i zákazníkům. Společnost Baťa postupem vybuďoval na jednoho z nejúspěšnějších výrobců obuvi v Evropě. Inovátorství a efektivita tvořily základní koncept celého podniku, jenž neovlivňoval pouze organizaci výrobního procesu, ale užíváním nejmodernějších komunikačních technologií i nově formovanou společnost. Celý Zlín byl například napojen na veřejný rozhlas firmy Baťa, která rovněž provozovala vlastní rádiovou stanici a každá domácnost byla pro rychlejší komunikaci vybavena telefonem.

Je zřejmé, že Baťův systém řízení není možné brát jako soubor nástrojů aplikovatelný vždy a za všech podmínek, zvláště v dnešní době, kdy cíl a smysl existence většiny dnešních firem tvoří zisk. Baťa však bojoval za to, aby služba veřejnosti nebyla jen pouhou frází, nýbrž podstatou podnikání.

V dnešní uspěchané době je běžné, že zaměstnanci přestanou vidět smysl práce ve službě, především zaváže-li se vedení společnosti k dodržování jisté myšlenky, ale v konečném důsledku se jí samotné řídit nebude. S takovouto myšlenkou se jen těžko někdo ztotožní a smysl služby veřejnosti se vytratí. Tomáš Baťa věřil, že management společnosti, a především pak její majitel a vedoucí by měli jít příkladem. Záleželo mu na tom, aby byl každý dělník schopen následovat příkladu svého šéfa. Hospodářský růst zaměstnanců/spolupracovníků byl pro Baťu stejně důležitý jako spokojený zákazník a prosperující závod.

---

<sup>35</sup> ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1, s. 4

Slovo „diskuze“ nahání hrůzu mnohým z dnešních manažerů. A samozřejmě, že se v Baťových závodech nedeбатovalo o pracovních příkazech či slovu mistra nebo vedoucího, ale každou sobotu probíhaly otevřené konference a diskutovalo se o idejích, poslání firmy a smyslu práce zaměstnanců. Dle průzkumu z roku 2006 mezi českými zaměstnanci je smysluplná a společensky přínosná práce na druhém místě žebříčku pracovních hodnot, a to hned po jistotě, je tedy více než jisté, že tyto preference mají svůj vliv na pracovní výkony, jejich kvalitu a samostatnou aktivitu pracovníků.

Co se motivačních nástrojů ve společnosti týče, až příliš často se můžeme setkat s domněnkou, že jejich vrchol tvořil podíl na zisku a ztrátě. Jak již bylo uvedeno výše, tento systém nebyl přístupný zdaleka všem spolupracovníkům a často ani nešlo o nijak závratné částky.

Celkově vzato se dá motivační síla peněžních odměn považovat za přeceňovanou. A to jak v době Baťově, tak v současnosti. Což může vyvolat důležitou otázku: V čem tedy spočívala nadčasovost a hrdost baťovců?

Myšlenka „spolupodnikatele“ ve firmě Baťa nebyla nijak nahodilá, naopak. Pro Baťu představoval podnikatel svobodného člověka, který je sám zodpovědný za své příjmy, člověka, který své příjmy dokáže nejen spočítat, ale i ovlivnit. I proto společnost disponovala na tehdejší poměry výborným průhledným informačním systémem. A jsou to právě veřejné výpisy hospodaření podniku na tabulích v dílnách a výkazy hospodaření na konci každého týdne, které osobně považují za vůbec nejdůležitější nástroje motivace Baťova systému řízení. Díky této tabuli měli zaměstnanci neustálý přehled o aktuálním stavu výkonů a hospodářských výsledků dílen přímo na očích, díky čemuž mohli aktuální výsledky komentovat, diskutovat o nich i též přijímat opatření. Pracovník, jenž má možnost si osobně vlastníma rukama vypočítat svůj výsledek, jehož výši má možnost ovlivnit, se stává svobodným podnikatelem, přestože pracuje jako zaměstnanec. Díky týdennímu intervalu má taktéž možnost zpětně reflektovat a přemýšlet o detailech, které výši jeho mzdy ovlivnili, a do budoucna podniknout náležitá opatření.

Přestože tu bylo zmíněno, že výše prémie, podílů na zisku a jiných peněžních odměn nestojí v žebříčku motivačních nástrojů na prvním místě, je i tak s nimi zapotřebí počítat, věnovat jim náležitou pozornost a připravit se i na otázky typu „Co kdyby..?“ „Co kdyby se společnost dostala do finančních obtíží..?“.

### **Motivace pracovníků dle Baťova systémů řízení tedy spočívá především na těchto faktorech:**

- aplikace zásady „já pán, ty pán“, tedy zásady spolupodnikatelství
- prohlášení a dodržování prosperity zaměstnanců jako jednoho z poslání podniku
- pracovník má možnost ovlivňovat výši týmového i osobního příjmu
- pracovníci mají aktuální informace o hospodářském výsledku podniku, oddělení a faktorů, které mohou ovlivnit, neustále na očích
- odstraňování hierarchické zábrany v komunikaci a podílení se na rozhodování

Nespornou silnou stránkou Tomáše Bati byl i jeho kladný vztah k inovacím a novinkám. Neměl strach z experimentování a zavádění nových technologií či metod řízení. Po jednom ze svých pobytů v USA zavedl americký systém managementu a odměňoval své pracovníky za skutečně odvedenou práci, případně jim snižoval mzdu za nekvalitně odvedenou práci, a zavedl několik mzdových tarifů.

Znám je rovněž pro zavedení „baťovských cen“ končící devítkami, které mají kladný efekt na zákaznickou psychiku. V oblasti cen pak podnikl další revoluční krok, a to když na počátku 20. let kvůli odbytové a finanční krizi následující první světovou válku a deflaci snížil ceny na polovinu. Tento odvážný krok dokázal výtečně marketingově prodat, po jeho botách se zvedla obrovská vlna poptávky a Baťa prakticky ovládl trh s obuví v tehdejším Československu.

Revolučním krokem bylo i zavedení samosprávných dílen s vlastními výsledovkami, přičemž odměňování jejich zaměstnanců se odvíjelo od výkonnosti a hospodaření dílny. Pracovníci tak byli zainteresováni na zisku firmy, což působilo i jako motivátor k odvedení kvalitní práce.

Tento systém spočíval mimo jiné v tom, že každá jednotlivá dílna kupovala od předešlého oddělení výrobek v určité fázi výrobního procesu a po jeho zpracování jej prodávala dílně v procesu následující. Každá dílna byla zodpovědná za převzaté i vydané zboží, čímž Baťa dosáhl zvýšení zodpovědnosti pracovníků a snížení nákladů na kontrolu zaměstnanců i zboží.

Hodný inspirace je bezesporu i Baťův postoj vůči zákazníkům. Většinu postupů a inovací aplikoval právě s ohledem na zákazníka v mysli. Dělal vše pro to, aby mu nabídl více, než očekává, za co nejmenší cenu. Vedl například i evidenci zákazníků, na jejímž základě pak rozesílal propagační materiály. Zajímal se o jejich připomínky a podněty a usiloval o jejich využívání při procesu výroby i prodeje. Heslo „Náš zákazník – náš pán“ pro něj totiž nepředstavovalo jen planá slova.

## 12 Výzkumná část

Odměňováním zaměstnanců nerozumíme pouze mzdu či plat nebo jiné formy peněžní hodnoty poskytované společností zaměstnancům za vykonanou práci. Odměňování znamená i pracovní postup, pochvaly, zaměstnanecké benefity a jiné.

Účelem odměňování není jen získání či udržení kvalitních zaměstnanců, nýbrž i posílení jejich individuální či skupinové výkonnosti. Odměňování na sebe váže jednak složky, které se vztahují k výkonu pracovníka, jednak složky, které slouží jako odměna jednotlivci za příslušnost k organizační jednotce či organizaci jako celku.

Je samozřejmostí, že každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na jeho povaze a osobnosti. Společnost většinou nemá možnost odměňovat každého zaměstnance individuálně, měla by však při tvorbě systému zohledňovat svou specifikou a systém odměňování „ušít na tělo“ své vlastní organizace, vnitřní politiky a kultury.



S ohledem na tyto skutečnosti a rozsah této práce, se budu soustředit na problematiku odměňování zaměstnanců společností v České republice.

## 12.1 Výzkumný cíl a otázka

Cílem mého výzkumu je průzkum a analýza odměňování zaměstnanců nadnárodních společností s působností v České republice. Tato analýza bude provedena na základě dotazníkového šetření a rozhovorů provedených pro tuto bakalářskou práci.

V souladu s poznatky z teoretické části mé práce a jejím cílem byla výzkumná otázka formulována následovně: Jak funguje aktuálně nastavený systém odměňování ve vybraných nadnárodních společnostech a na jakém základě prochází inovací?

## 12.2 Konceptuální rámec metody

Vzhledem k výzkumné otázce se jeví jako nejvhodnější využití kvalitativní metodologické strategie založené na analýze popisů systémů odměňování získaných metodami strukturovaného rozhovoru a explorativní výzkumná strategie využívající dotazníkového šetření. Součástí metody mého výzkumu tvoří i kvantitativní hodnocení firemních informací, tato hodnocení jsou následně statisticky zpracována.

Jako nevýhoda této strategie se může jevit nedostatek osobního kontaktu, z čehož vyplývá malá možnost proniknutí do hloubky problematiky, což jsem však vzhledem k zaměření mé práce nevnímala jako zásadní ohrožení cíle průzkumu.

## 12.3 Metoda získávání dat

Jako zdroj dat v mé práci slouží přepisy rozhovorů a dotazníkové šetření provedené v období od května 2013 do ledna 2014 za samotným účelem mé bakalářské práce. Touto metodou byla získána data o struktuře systému odměňování zaměstnanců ve vybraných organizacích.

Důležitým faktorem, který bylo třeba zvážit při mém šetření, se stala malá návratnost dotazníků. Bylo tak zapotřebí společnostem zajistit anonymitu. Příslib anonymity přispěl nejen k vyšší návratnosti dotazníků, ale i validitě výsledků a dotazovaným dodal možnost vyjádřit se beze strachu a bez obav o uniknutí utajovaných a citlivých informací.

Využita byla metoda strukturovaného rozhovoru, který byl buďto nahráván a později přepsán do textové podoby nebo probíhal formou elektronické pošty. Zdokumentované rozhovory jsou umístěny v příloze této práce.

Kostru rozhovorů tvořily otázky ohledně vytváření a úpravy systému odměňování ve vybraných firmách.

Všichni respondenti souhlasili se zveřejněním jimi zodpovězených odpovědí.

## 12.4 Výzkumný soubor

Respondenti v podobě zástupců společností využívající systém odměňování dle Tomáše Bati byli vybráni formou sněhové koule skrze prvotní oslovení pana Vojtěcha Kořena, který v mém výzkumu zastupuje společnost Baťa. Dotazníky z těchto společností však navraceny nebyly.

Respondenti reprezentující společnosti uplatňující jiné systémy odměňování byli vybráni metodou prostého záměrného výběru.

Jako základní soubor sloužily nadnárodní společnosti podnikající na území České republiky s minimálním počtem 250 zaměstnanců.

## 12.5 Postup při sběru dat

Distribuce dotazníků probíhala ve dvou vlnách. První vlna probíhala v květnu 2013, kdy však z oslovených 15 společností došlo k návratu dvou dotazníků.

Druhá vlna proběhla v měsících prosinec 2013 – únor 2014, kdy po garantování anonymity zúčastněných 20 firem došlo k návratu 13 dotazníků.

Z důvodu malého počtu zaměstnanců došlo k vyřazení čtyř dotazníků.

Dotazníky byly mezi společnosti distribuovány formou elektronické pošty, což umožnilo oslovení více společností, než by umožnilo případné osobní setkání. Tato forma rovněž dovolila snadnou kontrolu nad tím, kdo dotazník odevzdal a kdo nikoli. Z důvodu zachování anonymity nedošlo k přiřazení dotazníků jednotlivým firmám.

## 12.6 Způsob zpracování výsledků

Vzhledem k charakteru a účelu výzkumu jsem se pro zpracování výstupních dat rozhodla k využití programu MS Office Excel. Hodnocení výstupů proběhlo za užití absolutních (počet jednotek v každé skupině) a relativních (poměr absolutní četnosti ve skupině k celkovému počtu jednotek v souboru) četností. K využití a porovnání aritmetických průměrů (součtu řady hodnot dělených jejich počtem) získaných hodnot došlo za účelem vypočítání souhrnného výsledku na dané otázky.

## 12.7 Limity výzkumu

Při využití dotazníkového šetření představuje největší problém návratnost. Tomuto problému jsem se snažila předcházet zasláním dotazníku více osobám v dané firmě (HR +

PR) a přiložením průvodního dopisu vysvětlujícího důvod a důležitost vyplnění daného dotazníku. Později došlo z důvodu nízké návratnosti ke garanci anonymity společností.

Při návratu dotazníku jsem se rovněž setkala s neúplným vyplněním. Řešení těchto situací jsem v několika případech našla ve vyhledání odpovědí v Obchodním rejstříku na portále justice.cz.

## 12.8 Výsledky výzkumu

Stejně tak, jako bylo na začátku této práce nezbytné představit obecně systém odměňování a motivace zaměstnanců a samotnou společnost Baťa, pokládám za důležité stručně charakterizovat pracovníky vybraných společností. Z tohoto důvodu jsem tedy v dotazníku zahrнула i dotazy na průměrný věk a pohlaví pracovníků, které společnosti zaměstnávají.

Průměrný věk zaměstnanců dotazovaných společností se pohyboval od 30 do 52 let, v průměru tedy 40,5 let. Dá se tedy předpokládat, že tyto společnosti při náboru dávají přednost spíše zkušeným uchazečům než čerstvě vyučeným.

Zajímavý je i pohled na strukturu pohlaví. Procento mužů v těchto firmách se pohybuje v rozmezí 97,2% - 41% s celkovým průměrem 70,9% mužů. (Pro zajímavost – ve společnosti Baťa momentálně pracuje cca 93% žen.)

## 13 Analytická část

V této části mé práce dochází k prezentaci a následné interpretaci shromážděných dat s ohledem na téma, teoretickou část práce a výzkumnou otázku.

Při analýze motivačních a odměňovacích systémů je zapotřebí brát v potaz jeho časté obměňování – ať už z důvodu snižování či navyšování stavů, změna vrcholového vedení či HR manažera.

### 13.1 Zaměstnanecké výhody

V odborné literatuře se často dočítáme, že firemní benefity plní svůj účinek spíše krátce po náboru nového zaměstnance a posléze jej pracovníci začnou brát jako jakousi samozřejmost. Tuto skutečnost v dotazníku uvedla i společnost, pro kterou v této práci použiji označení B. Firma uvedla, že se jí v praxi benefity neosvědčily, „lidé je vnímají jen na začátku, potom je to samozřejmost. Hlavním benefitem je kultura firmy zahrnující osobní podporu a přístup.“

V současné době se v dotazovaných firmách jako nejčastější odměna uvádí částečně dotované či zcela bezplatné stravování (tento benefit uvedlo 9 firem z 10).

Populární je rovněž nabídka dovolené navíc nad zákonem stanovený rámec.<sup>36</sup> Týden dovolené navíc nabízí 6 z 10 dotazovaných firem. Samostatný systém týkající se dovolené pak má společnost, pro kterou nyní užijeme označení J, u níž zaměstnanci začínají s 20 dny dovolené, a za každý odpracovaný rok ve firmě dostanou den dovolené navíc (s nejvyšší možnou dobou dovolené 25 dní).

6 z 10 společností rovněž svým spolupracovníkům nabízí příspěvek na penzijní a životní pojištění. Možnost využití služebního auta pak uvedly firmy tři, přičemž společnost J svým pracovníkům nabízí proplacení MHD.

Z dalších zveřejněných benefitů jmenuji pak:

- Možnost Home Office
- Pracovní laptop
- Služební telefon
- Jazykové a profesní vzdělávání
- Firemní půjčky, popř. výhodnější účty a úvěry u smluvních partnerů
- Bezplatné očkování
- Možnost využití firemních sportovišť a rekreačních zařízení
- Měsíční a kvartální bonusy
- Vánoční bonusy a dárky
- Odměny k životním jubileím
- Zvýhodněný prodej firemních akcií
- Zvýšené odstupné
- Příspěvek na sportovně rekreační aktivity a rehabilitační péči zaměstnanců a jejich dětí, Flexi Pass
- Příplatek za nemarodění
- Využití firemního auta k soukromým účelům
- Využití firemních slev
- Volnější pracovní doba
- Ubytování pro vybrané zaměstnance

Z výše uvedeného lze odvodit, že se firmy snaží pokrýt Maslowovu pyramidu potřeb. Zastoupena je jak spodní úroveň (fyziologické potřeby), zde v podobě dotovaného stravování, tak vrcholová v podobě možnosti dalšího (sebe)vzdělávání a příspěvků na sportovní aktivity.

Stejně tak jako Baťa se i dnešní manažeři snaží aplikovat co nejnovější technologie a poskytnutí pracovního telefonu či notebooku považují téměř za samozřejmost. Důraz je kladen i prohlubování pracovníkových znalostí a volnočasové, mimopracovní aktivity.

---

<sup>36</sup> Zákoník práce stanovuje poskytování 4 týdnů nárokové dovolené za kalendářní rok.

## 13.2 Kritéria odměňování zaměstnanců

Paralelu se systémem odměňování dle Tomáše Bati můžeme nalézt právě v kritériích, dle kterých se odvíjí odměňování zaměstnanců. Dodržování a plnění cílů, kvalitu a efektivitu práce uvedlo jako klíčové kritérium pro odměňování pracovníků všech deset společností. Jako důležitý se rovněž ukázal vztah k práci, loajálnost a osobní invence.

Z dalších kritérií pak dotazovaní uvedli:

- Dodržování předpisů
- Vzdělání a obecná způsobilost k dané pozici
- Znalost cizích jazyků
- Flexibilita
- Přístup k zákazníkovi
- Pracovníkův potenciál
- Úroveň kooperace s ostatními pracovníky

## 14 Závěr

Svou bakalářskou prací bych ráda přispěla k tomu, aby dědictví Tomáše Bati, jednoho z největších průkopníků současného managementu, nebylo zapomenuto. Na základě studia knih a dokumentů jsem popsala motivační systém a systém odměňování zaměstnanců, které ve své společnosti zavedl a kterými ovlivnil mnoho současných podnikatelů a manažerů. Jsou to právě zaměstnanci a metody, jakými je dokázal motivovat, kteří se stali součástí jeho díla.

Baťův systém řízení je již od 20. let minulého století široce obdivován a do dnešní doby aktivně využíván. Velké popularitě se těší zejména myšlenka, aby byl co největší počet pracovníků motivován k minimalizaci nákladů a maximalizaci kvality.

Vliv systému odměňování Tomáše Bati můžeme nalézt téměř v každé z dotazovaných společnostech. Zůstalo firemní stravování (nebo alespoň příspěvek na něj), zvýhodněný prodej firemních akcií, důraz na prohlubování vědomostí, sportovně rekreační aktivity a především pak příspěvek na penzijní a životní pojištění.

Snad jediné, co se, bohužel, vytratilo je možnost firemního ubytování, které, a to pouze za předem daných podmínek, nabízí jen dvojice z dotazovaných společností. Dle mého jde o nevyužitý potenciál potenciálních pracovníků vzhledem k nedávnému průzkumu společnosti KPMG, který dokazuje, že za práci je ochotno se stěhovat až 7 z 10 Čechů.<sup>37</sup> Hodilo by se tedy zauvažovat nad možností pronajímání firemních bytů alespoň po určitou dobu, než si pracovník nenajde bydlení vlastní. Přesto jsem si však vědoma skutečnosti, že v dnešní době by zřejmě budování vlastních měst nemělo takový smysl jako za podmínek, které vládly ve Zlíně 20. let. Taková situace by dnes možná motivovala zaměstnance v rozvojových zemích. Otázkou rovněž zůstává, zda by dnešní mladé lidi zaujala téměř vojenská výchova, jako v nejisté době velké hospodářské krize.

Značnou výhodou byla vláda nad podnikem spočívající v rukou jediného člověka, jenž firmu založil a znal do jejích nejmenších detailů, a následné předávání moci připraveným následníkům, kteří v podniku strávili celý život. Avšak ne vždy je možné tuto výhodu využít i v dalších podnicích, a to především kvůli časté fluktuaci a přetahování manažerů. I zde však dochází k využívání zájmu na zisku skrze akciové podíly či premii ze zisku společnosti.

Tomáš Baťa se stal průkopníkem v přístupu ke znalostem a dovednostem svých zaměstnanců, spolupracovníků, u kterých si byl velmi dobře vědom, že se společně s ním podílejí na vytváření a rozvoji podniku. Chtěl vychovat člověka, jenž by položil základy pro vybudování velké a stabilní organizace. Zaváděl globální strategii, nové strategie marketingu a sítě spolupráce dávno předtím, než vůbec byly tyto termíny zavedeny. Nikdy

---

<sup>37</sup> Přestěhovat se za práci? Ano říká 70 procent Čechů. *KPMG Česká republika* [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/prestehovat-se-za-praci-ano-rika-70-procent-cechu.aspx>

nepřestal aplikovat nejnovější výrobní, prodejní i trendy ekonomického systému řízení. Bylo nezbytné, aby veškeré návrhy, novinky a inovace proběhly v co nejkratším možném čase a lidé byli za návrhy a jejich realizaci vždy dobře odměněni. To byl rovněž jeden z předních důvodů konkurenční schopnosti společnosti Baťa a její trvalé prosperity.

Baťa se nebál investovat do vzdělání a růstu svých zaměstnanců a díky zavedení systémů účasti na zisku a ztrátě, mzdových systémů, systémů odměn a především díky vytvoření efektivního fungování systému sociální politiky se stal inspirací mnohým současným firmám.

Jsem přesvědčena, že Tomáš Baťa dal vznik zcela novému systému řízení podniku. Cestoval za inspirací do celého světa, čerpal poznatky, přetvářel je a přidával vlastní nové postupy, uceloval je a utvářel tak nový systém. Ten pak prověřovala samotná praxe a plynule jej zdokonalovala. Naneštěstí bouřlivé světové události neumožnily jeho plynulý vývoj, zdokonalování a rozšiřování a ve 20. letech minulého století tak využíval metod, které často teprve dnes objevujeme a považujeme za nejmodernější objevy.

Ze zásad řízení a motivace zaměstnanců, které jsou odkazem Tomáše Bati a o kterých tato práce pojednává, vyplývá, že tyto lze ve velké míře aplikovat i v současném manažerském prostředí. Cíle stanovené v úvodu se tedy podařilo naplnit.

## **Resumé**

Práce pojednává o zásadách motivace a odměňování zaměstnanců dle principů moderního managementu, jenž vychází z klasiků a průkopníků klasického managementu, mezi něž patří právě světově proslulý československý podnikatel Tomáš Baťa. Čtenář je obeznámen nejen se současnými trendy v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců, ale i s historií společnosti Baťa a systémy, které Tomáš Baťa zavedl a kterými ovlivnil současné vedoucí pracovníky a manažery.

## **Klíčová slova**

Tomáš Baťa, motivace, odměňování, management, společnost Baťa, historiografický výzkum, kvalitativní a kvantitativní výzkum

## **Resumé**

This work deals with the principles of motivation and remuneration of employees based on the principles of modern management that is based on classics and pioneers of classic management that include the world famous Czechoslovak entrepreneur Tomáš Baťa. The reader is acquainted not only with the current trends in the field of motivation and remuneration of employees but also with the history of the Baťa company and the systems that Tomáš Baťa implemented and with which he influenced the current executives and managers.

## **Keywords**

Tomáš Baťa, motivation, remuneration, management, the Baťa company, historiographical research, qualitative and quantitative research.



Příloha č. 1:

## **Rozhovor s Vojtěchem Kořenem, personálním ředitelem firmy Bat'a, akciová společnost**

**Kristýna Bučková: Víte, kolik má v současné době poboček v Česku a kolik v zahraničí?**

Vojtěch Kořen: To najdete na webu.<sup>38</sup>

**KB: A zaměstnanců?**

VK: V České Republice v tuhle chvíli máme nějakých 1100 lidí.

**KB: Průměrný věk zaměstnanců?**

VK: Myslíte celkově, nebo v nějakém konkrétním segmentu?

**KB: Celkově.**

VK: Nepamatuji si to úplně přesně, ale tuším, že se pohybujeme někde kolem 39ti let. 39 až 41, nepamatuji si to úplně přesně, můžu to vytáhnout z nějaké statistiky, ale tu teď nemám k dispozici.

**KB: Víte přibližné procento žen, zaměstnaných u Bati?**

VK: Ano, asi 93%.

**KB: Jak je to s lidmi s postižením, zaměstnává Bat'a lidi s postižením? Víte přibližně, kolik jich má ve firmě?**

VK: Nevím, akorát vím, že naplníme veškeré plochy, které musíme ze zákona. Plus něco navíc, ale přesně si to nepamatuji, protože jsou různé typy postižení, v některých případech to vím, v některých ne a teď bych to střílel od pasu.

**KB: Když jsem psala bakalářku, zaujal mě hlavně systém kaucí. Když se založila nová prodejna, vedoucí prodejny musel složit kauci a stejně tak někteří dělníci.**

VK: Současný zákon to neumožňuje. Jediné, čím se to nahrazuje u některých typů pozic tím, že je to zakomponované v manažerské smlouvě, kde se nejedná o kauci, ale kde se jedná o jakousi smluvní pokutu, která pramení z konkurenční doložky. Ale tam to není vyložene tak, že když ten člověk způsobí nějakou ztrátu, že za to zaplatí, tam je to definované přesně zákonem, protože v individuální odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli můžete zodpovídat maximálně čtyřnásobkem vašeho průměrného měsíčního příjmu, to je zákon. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

---

<sup>38</sup> Společnost Bat'a, akciová společnost má u nás v současné době 70 poboček a zaměstnává přes 1.100 lidí, přičemž průměrný věk je 39 let. (pozn. aut.)

Potom máte ještě kolektivní hmotnou odpovědnost, kde ta horní hranice toho omezení se vždy vypočítává individuálně, podle průměrné odpracované doby a podle průměrného výdělku. Není vyloženě limitovaná. Takže tam by to bylo v tuhle chvíli i nadbytečný, to dělat takhle, protože zákon už na jakési ztráty, nebo škody způsobené zaměstnavateli pamatuje, takže v tuhle chvíli, pokud by se to dělalo nějakým interním způsobem, tak v podstatě neděláme nic jiného, než že suplujeme tuhle činnost.

**KB: Jaké formy odměňování systému Baťa společnost již nevyužívá a proč? Věděli byste?**

VK: Zkuste mi vyjmenovat, které chcete konkrétně studovat.

**KB: Tak třeba účast na zisku a ztrátě.**

VK: Určitě.

**KB: Využívá?**

VK: Stoprocentně.

**KB: Můžete mi říct, jak to v současné době funguje?**

VK: V současné době to funguje takovým způsobem, že jsou vázané na... Samozřejmě záleží na kategorii zaměstnance, každý zaměstnanec má fixní mzdu, která reflektuje každodenní realitu té práce. Potom má pohyblivé složky, z nichž některé jsou individuální, některé jsou odvislé od jeho individuálního výkonu, některé ty složky pohyblivé jsou odvislé od výkonu té konkrétní prodejní nebo výrobní jednotky, jejímž je členem, a ta je buď vyšší nebo nižší v závislosti na zisku anebo práci.

**KB: Jak určujete procento zisku?**

VK: Vždycky u každé kategorie práce je vyhodnocena úroveň přidané hodnoty té práce a v závislosti na tomhle daný ten procentuelní podíl. Jedna kategorie práce, řekněme třeba prodejce obuvi (prodavač), má nějakou přidanou hodnotu, která reflektuje dejme tomu 10% výkonu celého jednoho celku, takže z 10% se může buď zvyšovat nebo snižovat některá jeho pohyblivá složka. Třeba u vedoucího prodejny víme, že jeho vliv na výkonnost je někde kolem 40%, takže má 40% složku. Takže podle vlivu té dané osoby na výkonnost celku. Ne osoby, ale pozice, to je možná přesnější výraz. Co se týče těch ztrát, tak tam je to trochu komplikovanější, protože současné pracovní právo zapovídá něco takového, jako jsou smluvní pokuty. Většinou se to řeší tak, že je vypsána nějaká částka, která se v podstatě v případě nesplnění nějakého ukazatele, v tomto případě to může být třeba nesplněný ukazatel plán zisku, plán obrátu nebo nějaký jiný indikátor úspěšnosti, tak se prostě ta částka nevyplácí. Nejedná se o smluvní pokutu, že by ten člověk platil něco nám, ale my mu nepřiznáme něco, na co by měl nárok v případě toho splnění.

**KB: Takové vývěsky, kde byly u Bati dřív napsány individuální odměny, víte, co myslím?**

VK: Individuální plán? V rámci individuálního plánu bylo to, do jaké míry byly ty individuální plány splněny, a potom to ukazuje jednotlivé odměny, které se k tomu vážou. To je pořád. Akorát se to už nepíše ručně, ale vyjede to počítač. To je jediný rozdíl.

**KB: Využívá společnost nějaké zcela nové formy odměňování, které Baťa dřív nevyužíval?**

VK: To je těžko říct, protože celá řada věcí, kterou používáme dneska, se může tvářit jako nová, ale v podstatě je to jen modifikace toho předchozího systému. Odměny, o kterých by se dalo dneska mluvit, které dřív nebyly, nebyly ani tak toho charakteru, jak to říct... Spíš je to rozšíření některých sociálních programů, za odměnu lidi dneska můžou jezdit na zahraniční dovolené a podobně. Dřív se to podporovalo samozřejmě také, za 1. republiky, ale jakoby to zaměření je trošičku jiné. Netuším, že by snad zaměstnanec mohl vyhrát v soutěži nějaké auto za 1. republiky. Ale dneska jo. Je to spíš forma té odměny, než že by se používal nějaký nový systém.

**KB: Kolik týdnů dovolené mají zaměstnanci?**

VK: Čtyři.

**KB: Jaké jsou podle vás nevýhody systému Baťa?**

VK: Myslíte toho odměňovacího? Nevýhodou tohoto systému je, že osoby, které nejsou nastaveny na individuální odpovědnost za výkon, nejsou tímhle systémem příliš motivovány.

**KB: Tam jde spíše o kolektivní odpovědnost...**

VK: Je to kombinace a my jsme orientovaní spíš na tu individuální než na tu kolektivní. Tak to bylo i za té první republiky. Takže lidi, když to řeknu hodně zjednodušeně, jsou spíše orientovaní na odpovědnost za celek. Tak v tomhle systému nejsou zrovna asi moc uspokojováni. Prostě kdo se chce vést s davem tak v tom není moc úspěšný, ale to, že se chce vést s davem, nemusí být nutně jenom to, že je líný, někdy to je prostě tak že spíš preferuje nějakou participativní práci než svou vlastní.

**KB: Jak v současné době probíhá vytváření systému odměňování ve firmě.**

VK: My ho nevytváříme právě, my v tuhle dobu jenom inovujeme.

**KB: A podle jakých kritérií inovujete?**

VK: V rámci firmy funguje něco takového, čemu říkáme HR komise, jmenuje se Human Resources, která funguje v rámci každého národního celku a v rámci nadnárodní centrály daného světadílu

a členové téhle komise jsou vždycky rekrutováni z řad personalistů, manažerů a vybraných zaměstnaneckých skupin, a ti s určitou pravidelností mají za úkol vyhodnotit, do jaké míry odměňovací systém reflektuje strategické cíle společnosti a na základě toho se potom mění nebo spíš modifikuje odměňovací strategie, kterou pak mají za úkol personalisté. V podstatě modifikovat do úrovně jednotlivých provozů podle norem práce a podobně. V podstatě je to vždycky odvislé od toho, jaký je strategický záměr společnosti buď na dané období nebo na

nějaké dlouhodobé období a vždycky se poměruje do jaké míry ty jednotlivé motivační složky jdou ruku v ruce s tím, co chceme někam posouvat.

**KB: Myslíte, že váš systém, který vy nyní používáte, je aplikovatelný i na menší společnosti?**

VK: Určitě.

**KB: Myslíte, že by se dal použít i na společnosti, které mají jiný předmět podnikání?**

VK: Určitě. Možná ne jako celek, ale určitě jako jeho jednotlivé prvky.

**KB: Dokázal byste vyjmenovat nějaké společnosti, které momentálně aplikují systém Bat'a. A její řízení.**

VK: Mitsubischi, dokonce my jsme v japonské centrále mají podobiznu Tomáše Bati. Dále Barum Continental. Určité prvky určitě budou dělat i ZPS (české strojírenství)...

**KB: Děkuju moc, že jste si na mě našel čas.**

## Příloha 2)

## Tabulka výstupů z dotazníkového šetření

	Počet zaměstnanců	% žen/mužů ve společnosti	Průměrný věk	Kritéria odměňování pracovníků	Odměny a zaměstnanecké benefity
<b>A</b>	420 zam	96% muži	37 let	Potřebné vzdělání, dobrá znalost AJ + event. dalších jazyků, schopnost, flexibilita, loajalita. Splnění osobních ročních cílů, zmapování stených pracovních pozic na trhu a posazení odměny na daného pracovníka, (pracovní výsledky, seniorita...)	Každoroční rekapitulace v ohodnocení zaměstnance nadřazeným, odsouhlasení zvýšení platu dle interních firemních stanov, převážně ke zvýšení dochází, ale není to zaručené . 5 týdnů dovolené, zvýšené odstupné, odměny k životním jubileím, příspěvek na stravování (18.000/rok), příspěvek na živ. pojištění, Flexi pass (20.700,-/rok), zvýhodněný prodej firemních akcií).
<b>B</b>	250	70% muži	30 let	Splnění ročních a půlročních cílů	Benefity se neosvědčily – lidé je vnímají jen na začátku, potom je to samozřejmost. Hlavním benefitem je kultura firmy zahrnující osobní podporu a přístup. Jinak kromě stravenek – všichni notebooky (včetně účetních), v případě potřeby práce z domu, iPhony jako standard. U obchodníků auto, možnost vidět kus světa, časté použití cizího jazyka. Velká volnost (kompetence) oproti odpovědnosti
<b>C</b>	1000	53% muži	39	Existuje bodový systém, kterým se hodnotí: pracovní nasazení, kvalita práce, práce v týmu, dodržování pracovních postupů, dodržování zásad BOZP, obecná způsobilost k dané pozici (zdravotní prohlídka, zákonná oprávnění), dodržování zásad 5S, flexibilita  Systém odměňování se přizpůsobuje charakteru výroby, snaha o zvyšování podílu mzdy závislé na kvalitě a produktivitě práce.	Dělnické mzdy = hodinový tarif + osobní ohodnocení + výkonová odměna + bonus kvalita, produktivita + příplatky  Technický personál - měsíční tarif + měsíční prémie - smluvní mzda + čtvrtletní bonus  Benefity: jazykové a profesní vzdělávání, týden dovolené navíc nad zákonný nárok, rozšířené pracovní volno s náhradou mzdy, příspěvek na penzijní a životní pojištění, firemní půjčky, dotované stravování - 59%, bezplatné očkování proti chřipce, firemní akce, pronájem sportovišť pro sportovní aktivity zaměstnanců, vánoční dárky , výhodnější účty a úvěry u smluvních peněžních ústavů Zajišťujeme a hradíme ubytování novým zaměstnancům přicházejícím do firmy z jiného regionu po dobu 3 měsíců  * firma uvádí, že systém odměňování by mohl být příliš složitý pro malé firmy
<b>D</b>	260	80% muži	37	Jazyky, roky v práci (loajalita), efektivita, přínos cca 8 kritérii, bodový systém	Obědy, ŽP (300÷1000,-Kč), 13 a 14 plat, LSD (letní sportovní den), vánoční rozlučka + dárek (600÷800,-Kč), pracovní výlety.

<b>E</b>	360	97.2% muži	52	Kvalita odměněné práce, přístup k zákazníkovi, plnění termínů zakázek	Měsíční odměny, které rozděljuje vedení společnosti z vyčleněného budgetu na měsíční odměny, a to zejména s přihlédnutím k předchozímu bodu. Kvartální odměny, výše se odvíjí od hospodářského výsledku společnosti, schvalují majitelé společnosti, rozděljuje vedení společně s majiteli, a to rovněž zejména s přihlédnutím k předchozímu bodu Stravenky v ceně 80 Kč/den/zaměstnanec Placené volno na odborný rozvoj zaměstnanců v délce 5 pracovních dnů (lze čerpat v období září – prosinec daného roku, nemusí se dokládat způsob jeho využití)
<b>F</b>	280	56% muži	44	Kvalita odvedené práce a dodržování předpisů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 složková mzda: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tarifní třída dle pozice (dle kolektivní smlouvy)</li> <li>○ Osobní ohodnocení</li> <li>○ Prémie <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ THP – čtvrtletní dle výsledků čtvrtletního hodnocení zaměstnanců</li> <li>▪ D – měsíční dle plnění předepsaných kritérií (kvalita, dodržování předpisů vztahujících se k vykonávané práci)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Benefity – penzijní připojištění, životní pojištění (vybrání zaměstnanci), stravování, příspěvek na sportovní rekreační aktivity zaměstnanců, příspěvek na rehabilitační péči, příspěvek na rekreaci dětí zaměstnanců, 1 týden dovolené nad rámec zákona</li> </ul> Ubytování pro vybrané klíčové zaměstnance
<b>G</b>	750	41% muži	44	Kvalita a produktivita práce, potenciál pracovníka, plnění úkolů, osobní invence	Peníze + stravenky + 1 týden dovolené navíc + dovolená na vlastní chatě v Krkonoších + vliďné zacházení + životní pojištění se spořením + průběžné vzdělávání atd.
<b>H</b>	630	80% muži	45	Vedoucí pracovníci mají stanoveny bonusové ukazatele s bodovým hodnocením. Výše odměny je závislá na dosaženém zisku. U výrobních dělníků je závislá nadtarifní složka mzdy na plnění stanoveného výkonu	Benefity: týden dovolené navíc, odměna na dovolenou a vánoce, příplatek na závodní stravování, příplatek za nemarodění, penzijní připojištění, odměny k životním jubileím, zvýšené odstupné
<b>I</b>	296	65% muži	42	Prémiový řád zohledňuje zejména: - ekonomickou efektivitu zakázek - kvalitu práce (reklamáce, vícenáklady při odstraňování vad a neshod) - plnění termínů - úroveň spolupráce s ostatními pracovníky firmy	Ve výrobním závodě bezplatné obědy Možnost využívání služebního auta k soukromým účelům po předchozím odsouhlasení Využití firemních slev při nákupu různého zboží
<b>J</b>	310	71% muži	37	Dodržení cíle, vztah k práci, osobní rozvoj	Základní mzda, pololetní prémie, penz. příp. (po 3 letech ve firmě), 12 tis. Přísp. Na dovolenou po roce ve firmě, možnost home office, placené mhd, volnější pracovní doba, až 25 dní dovolené

## Použitá literatura

### I. Monografie

- ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 8086851001.
- CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. A rozš. Vyd. Praha : Grada, 2010 344s. ISBN 9788024733487.
- ERDÉLY, Evžen. *Baťa: Švec který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90.
- GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody: Organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1990, 66 s. ISBN 80-205-0160-6.
- LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. Akt. A rozš. Vyd. Praha : Grada. 2007. 380 s. ISB 978-80-247-1349-6.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.
- NAKONEČNÝ Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 8085603012.
- PORVAZNÍK, J. *Celostátní management*. 2.vydání. BRATISLAVA: SPRINT vfra, 2003. 512s. ISBN 80-89085-05-9
- PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. Vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-2833.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 4. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xxv, 475 s. ISBN 80-717-9892-4.
- WÁGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Vyd. Praha : Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361
- ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, 2005, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Martin HORVÁTH. *Řízení lidských zdrojů*. 2. opr. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 170 s. ISBN 978-802-4422-879.

## II. Internetové zdroje

JANEČEK, Václav a Josef HYNEK. Motivační systém jako faktor zvyšování efektivity podniku. E M. *Ekonomie a Management: Economics and Management* [online]. Liberec: Hospodářská fakulta Technická univerzita, 2010, s. 15 [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: [http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764\\_0f0b/06\\_janecek.pdf](http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_0f0b/06_janecek.pdf)

Baťa: Obouváme svět. *O nás: Baťa ČR* [online]. [cit. 2013-07-31]. Dostupné z <http://www.bata.cz/o-nas.html>.

Odměňování zaměstnanců - trendy u zaměstnaneckých benefitů. *BusinessInfo.cz* [online]. 2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odmenovani-zamestnancu-trendy-u-benefifu-2880.htm>

Přestěhovat se za práci? Ano říká 70 procent Čechů. KPMG Česká republika [online]. 2013 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/issuesandinsights/articlespublications/press-releases/stranky/prestehovat-se-za-praci-ano-rika-70-procent-cechu.aspx>

Škola personalistiky: Nejčastější manažerské prohřešky. DVOŘÁK, Jan. *IDNES.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/manazeri-delaji-chyby-ve-vedeni-podrizenych-fz4-/podnikani.aspx?c=A130314\\_1899880\\_podnikani\\_zuk](http://finance.idnes.cz/manazeri-delaji-chyby-ve-vedeni-podrizenych-fz4-/podnikani.aspx?c=A130314_1899880_podnikani_zuk)

HAJNÝ, Pavel. Další pravda o Zlíně: tentokrát o jeho školství. *Batastory.net* [online]. 2005 [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <http://batastory.net/milniky/dalsi-pravda-o-zline-tentokrat-o-jeho-skolstvi>

JABŮREK, Svatopluk. Vznik, smysl a úspěchy Baťovy školy práce. *Staryzlin.net* [online]. [cit. 2013-07-30]. Dostupné z: <http://www.staryzlin.cz/batova-skola-prace.php>



## **Přílohy**

Příloha č. 1: Rozhovor s Vojtěchem Kořenem, personálním ředitelem firmy Baťa, akciová společnost .....	57
Příloha č. 2: Tabulka výstupů dotazníkového šetření .....	61

## **Obrázky**

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot .....	14
Obrázek č. 2: Schéma číslování skupin oddělení .....	34