

**Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta**

**AKTIVIZACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI TESCO STORES
ČR a.s. S VYUŽITÍM BAŤOVSKÝCH ZÁSAD**

Bakalářská diplomová práce

Studijní program: Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Vypracovala: Pavla Uhlířová

Olomouc 2010

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
UHLÍŘOVÁ Pavla	Zelená 8, Olomouc - Neředín	F07110

TÉMA ČESKY:

Aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. s využitím baťovských zásad

NÁZEV ANGLICKY:

Activisation of workers in the company Tesco Stores ČR, a.s. with the utilisation of Bata methods

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Úvod

- 1) Charakterizujte aktivizační a motivační faktory a srovnajte rozdíl mezi aktivizací a motivací
 - 2) Analyzujte aktivizaci pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s.
 - 3) Analyzujte aktivizaci pracovníků ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století
 - 4) Formulujte návrhy na zlepšení aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. na základě výstupů z provedených analýz
- Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7
- CHRISTIANI, Alexander. Motivace: klíč k úspěchu a spokojenosti: 111 tipů. Vydání první. Praha: Ikar, 2004. 173 s. ISBN 80-249-0311-3
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Vydání první. Praha: Management Press, 2005. 350 s. ISBN 80-85943-01-8
- LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN
- LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9

Podpis studenta:

Pavla Uhlířová

Datum:

23.2.2010

Podpis vedoucího práce:

Romana Lešingrová

Datum:

23.2.2010

Podpis vedoucího katedry:

Kubáňová

Datum:

25.2.2010

Podpis děkana:

Venlova

Datum:

11-03-2010



Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci na téma: „Aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s využitím baťovských zásad“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce, Ing. Romaně Lešingrové Ph. D., za odbornou pomoc a připomínky.

Mé poděkování patří také Ing. Janě Macháčkové, specialistce lidských zdrojů pro společnost Tesco Stores ČR a.s. a paní Pavlíně Butorové, ředitelce hypermarketu Tesco v Uničově, za čas, který mi věnovaly a za cenné rady a informace, bez kterých by bylo těžké práci zdárně dokončit.

Pavla Uhlířová

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 Aktivizace pracovníků.....	10
1.1 Vymezení pojmu aktivizace.....	10
1.2 Aktivizační faktory silové.....	13
1.2.1 Faktor existenční.....	13
1.2.2 Faktor strachu.....	14
1.2.3 Faktor hmotné zainteresovanosti.....	16
1.3 Aktivizační faktory inspirativní.....	17
1.3.1 Faktor morálního ocenění.....	17
1.3.2 Faktor seberealizace.....	18
1.3.3 Faktor radosti z práce.....	20
1.4 Vymezení pojmu motivace.....	21
1.5 Vnitřní motivace.....	25
1.6 Vnější motivace.....	25
1.6.1 Mzda.....	26
1.6.2 Zaměstnanecké výhody.....	28
1.6.3 Podpora bydlení.....	30
1.6.4 Sport a kultura.....	31
1.6.5 Možnost stravování.....	33
1.6.6 Vzdělávání a osobní rozvoj.....	34
1.7 Vymezení rozdílu mezi aktivizací a motivací.....	35
II. ANALYTICKÁ ČÁST.....	38
2 Představení společnosti Tesco Stores ČR a.s.....	38
2.1 Mateřská společnost Tesco PLC.....	38
2.2 Společnost Tesco Stores ČR a.s.....	44
3 Analýza aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco.....	47
3.1 Aktivizační faktory silové.....	49
3.1.1 Faktor existenční.....	49
3.1.2 Faktor strachu.....	50

3.1.3	<i>Faktor hmotné zainteresovanosti</i>	50
3.2	Aktivizační faktory inspirativní.....	53
3.2.1	<i>Faktor morálního ocenění</i>	53
3.2.2	<i>Faktor seberealizace</i>	55
3.2.3	<i>Faktor radosti z práce</i>	55
3.3	Vnitřní motivace	56
3.4	Vnější motivace	58
3.4.1	<i>Mzda</i>	58
3.4.2	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	60
3.4.3	<i>Podpora bydlení</i>	61
3.4.4	<i>Sport a kultura</i>	61
3.4.5	<i>Možnost stravování</i>	64
3.4.6	<i>Vzdělávání a osobní rozvoj</i>	64
4	Příklad aktivizace pracovníků ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století.....	68
4.1	Aktivizační faktory silové.....	68
4.1.1	<i>Faktor existenční</i>	68
4.1.2	<i>Faktor strachu</i>	69
4.1.3	<i>Faktor hmotné zainteresovanosti</i>	69
4.2	Aktivizační faktory inspirativní.....	70
4.2.1	<i>Faktor morálního ocenění</i>	70
4.2.2	<i>Faktor seberealizace</i>	71
4.2.3	<i>Faktor radosti z práce</i>	71
4.3	Vnitřní motivace	72
4.4	Vnější motivace	72
4.4.1	<i>Mzda</i>	72
4.4.2	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	75
4.4.3	<i>Podpora bydlení</i>	76
4.4.4	<i>Sport a kultura</i>	77
4.4.5	<i>Možnost stravování</i>	79
4.4.6	<i>Vzdělávání a osobní rozvoj</i>	80
5	Východiska pro návrhovou část.....	83
5.1	Baťovské zásady v oblasti aktivizace pracovníků.....	83
5.1.1	<i>Zásady v oblasti aktivizačních faktorů</i>	83
5.1.2	<i>Zásady v oblasti motivace</i>	84

III. NÁVRHOVÁ ČÁST	87
6 Návrhy pro společnost Tesco Stores ČR a.s. v oblasti aktivizace	87
6.1 Návrhy v oblasti silových aktivizačních faktorů	87
6.1.1 Návrhy v oblasti existenčního faktoru	87
6.1.2 Návrhy v oblasti faktoru strachu	88
6.1.3 Návrhy v oblasti faktoru hmotné zainteresovanosti.....	89
6.2 Návrhy v oblasti inspirativních aktivizačních faktorů.....	90
6.2.1 Návrhy v oblasti faktoru morálního ocenění	90
6.2.2 Návrhy v oblasti faktoru seberealizace.....	91
6.2.3 Návrhy v oblasti faktoru radosti z práce	91
6.3 Návrhy v oblasti motivace	92
6.3.1 Návrhy na zlepšení v oblasti mzdy.....	92
6.3.2 Návrhy na zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod.....	93
6.3.3 Návrhy na zlepšení v oblasti podpory bydlení	94
6.3.4 Návrhy na zlepšení v oblasti kultury a sportu.....	95
6.3.5 Návrhy na zlepšení v oblasti možnosti stravování pracovníků	96
6.3.6 Návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje.....	97
ZÁVĚR	99
RÉSUMÉ	101
SEZNAM TABULEK	104
SEZNAM OBRÁZKŮ	105
SEZNAM GRAFŮ	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	107
SEZNAM ZKRATEK	132
ANOTACE	133
SEZNAM ZDROJŮ A POUŽITÉ LITERATURY	134

ÚVOD

Téma předložené bakalářské diplomové práce je „Aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s využitím baťovských zásad“. Při výběru tématu mne inspiroval zejména předmět Baťův systém řízení, vyučovaný v rámci nabídky volitelných ekonomických předmětů pro obor Francouzština se zaměřením na aplikovanou ekonomii, který studuji. Z tohoto předmětu jsem si odnesla mnoho zajímavých informací o Baťově soustavě řízení jakožto inspiraci pro současné podnikatele a společnosti. Tomáš Baťa si velmi uvědomoval, že úspěch jeho firmy závisí na lidech, kteří v ní pracují. Věděl, že je důležité své spolupracovníky podněcovat k tomu, aby podávali co nejlepší výkony, v zájmu čehož využíval mnoho aktivizačních a motivačních faktorů, které můžeme zaznamenat i v současných firmách.

Bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové.

V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení klíčových pojmů z oblasti aktivizace a motivace. Součástí teoretické části je také kapitola s vymezením rozdílu mezi aktivizací a motivací.

V analytické části se soustřeďuji na společnost Tesco Stores ČR a.s. Věnuji se také její mateřské společnosti Tesco PLC. Analytická část dále obsahuje kapitolu, ve které popisují systém aktivizace a motivace ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století. Věnuji se také baťovským zásadám aktivizace pracovníků. Analytická část je východiskem pro část návrhovou.

V návrhové části předkládám návrhy na zlepšení stávajícího systému aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s využitím baťovských zásad a poznatků z teoretické části. Návrhy jsou formulovány také na základě vlastního průzkumu, který probíhal formou dotazníkového šetření. Osloveni byli zaměstnanci hypermarketu Tesco v Uničově a také zákazníci obchodních jednotek společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Největším zdrojem informací pro mě byly publikace od Františka Čuby, který se problematikou aktivizace velmi zabývá a systém aktivizace využíval i ve svém zemědělském podniku ve Slušovicích. Zdrojem informací pro analytickou část byly zejména konzultace s ředitelkou hypermarketu Tesco v Uničově, proto se v některých kapitolách odkazují na právě na tento hypermarket. Pro kapitolu s příkladem aktivizace

v baťovských závodech jsem použila zejména publikaci od Romany Lešingrové, Bohumila Lehára či Evžena Erdélyho.

Ve své práci jsem použila metodu analýzy, která je využita v analytické části k analýze aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Další využitá metoda je metoda komparace, která je v předložené bakalářské práci využita zejména pro srovnání rozdílů mezi aktivizací a motivací, dále poté v kapitole 5 (Východiska pro návrhovou část), ve které je formou tabulek srovnán systém aktivizace a motivace ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. a ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století.

Poslední metodou je metoda syntézy, kterou používám ke shrnutí poznatků, zejména také v závěru.

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat stávající systém aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR. a.s., včetně návrhů na jeho zlepšení s využitím baťovských zásad.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AKTIVIZACE PRACOVNÍKŮ

1.1 Vymezení pojmu aktivizace

Pojem, který je nejčastěji spojován s podněcováním lidí k určité aktivitě, je motivace. Vedle pojmu motivace se však objevuje další pojem, kterým je aktivizace. Rozdíl mezi motivací a aktivizací nám blíže vysvětluje kapitola 1.7.

Aktivizace je „proces, kterým jsou lidé (jedinci nebo skupiny) vedeny k činnostem“.¹

Pojem aktivizace nejlépe vysvětluje František Čuba², který působil od roku 1963 v čele družstva JZD Agrokombinátu ve Slušovicích, kde své spolupracovníky podněcoval k lepším výkonům za pomoci aktivizačních faktorů. Nutno říci, že za systému řízení Františka Čuby JZD Agrokombinát Slušovice velice prosperoval, a to právě díky neustálé aktivizaci pracovníků. Proto jsou v teoretické části odkazy zejména na publikace a kandidátskou disertační práci³ Františka Čuby.

Je důležité si uvědomit, že jsou to vždy lidé, kteří stojí za existencí, úspěchem, ale i neúspěchem podniku. Jestliže pracovníci odvádějí lepší výkony, tak i podnik, ve kterém pracují, se stává prosperující. Lidé však pracují pouze za předpokladu, že mají k práci důvod a jestliže tento důvod nemají, nepracují. Pokud tedy zaměstnavatel chce ve svém podniku dosáhnout zisk, musí svým zaměstnancům vytvořit a dát důvody, proč pracovat.

¹ Aktivizace-slovník cizích slov. [online][cit. 29-03-2010]. Dostupný z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/aktivizace>>

² **Doc. Ing. František Čuba, CSc.** se narodil 23. ledna 1936. V letech 1956 – 1960 vystudoval Provozně ekonomickou fakultu Vysoké školy zemědělské v Praze. Ve svých 27 letech, v roce 1963, se stal předsedou malého, zaostalého a úpadkového družstva ve Slušovicích. Jelikož viděl, že lidé nejsou ochotni pracovat bez nároku na bezprostřední osobní výhody, rozhodl se, že lidem nestačí pouze motivovat, ale je třeba je také k práci přinutit. Z těchto úvah později vznikl aktivní podnikatelský systém, jehož uplatňování přineslo JZD Agrokombinátu Slušovice výborné výsledky. František Čuba tak z malého a neprosperujícího družstva dokázal vybudovat výkonný podnik, jehož obrat činil několik miliard korun.

³ ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985.

Důvodů pro práci je mnoho. Může se jednat o důvod získání potavy za práci, pochvalu, strach z trestu, jestliže nebude pracovník odvádět dobrou práci a bude zahálet, radost z dobře vykonané práce či možnost seberealizace.

František Čuba⁴ ve své kandidátské disertační práci vysvětluje, že aktivita podnikového kolektivu se projevuje v tom, že každý člen tohoto kolektivu je ochoten pracovat více a lépe, aktivně hledat nové postupy výroby a podílet se na zavádění vědeckých a technických poznatků. Každý člen tak aktivně plní cíle podniku.

Aby byli pracovníci aktivizováni k pracovní aktivitě, čili aby svou energii předávali podniku, využívají zaměstnavatelé aktivizační faktory. Tyto faktory lze obecně rozdělit do dvou skupin – aktivizační faktory silové a aktivizační faktory inspirativní.

V knize *Řízení podniků* uvádí František Čuba⁵ opatření, díky kterým dochází k neustálému nabuzování, a tím i k dostatečné účinnosti aktivizačních faktorů.

Jedná se v první řadě o takovou konstrukci organizační struktury podniku, která vytváří podmínky pro fungování aktivizačních faktorů. „*Konstrukce vymezuje: postavení organizační jednotky a konkrétního pracovníka podniku – jeho nadřízenost a podřízenost – stanovuje vznik a sílu aktivizačních faktorů, které na pracovníky působí.*“⁶ Jestliže je organizační struktura pyramidová, působí na pracovníky především silové aktivizační faktory. V případě, že se jedná o plošnou organizační strukturu, jsou pracovníci podněcováni inspirativními aktivizačními faktory.

Mezi další opatření, které mají vliv na účinnost aktivizačních faktorů, patří vnitropodniková pravidla, která v sobě zahrnují práva, povinnosti a úkoly, které musí pracovníci respektovat a provádět a díky nimž jsou aktivizováni. Vnitropodniková pravidla musí být neustále zdokonalována.

Síla působení každého z aktivizačních faktorů je v různém pracovním prostředí odlišná. Například na pracovníky firmy Baťa v 1. polovině 20. století intenzivně působil faktor strachu, avšak ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. je působení faktory strachu

⁴ ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985. str. 12

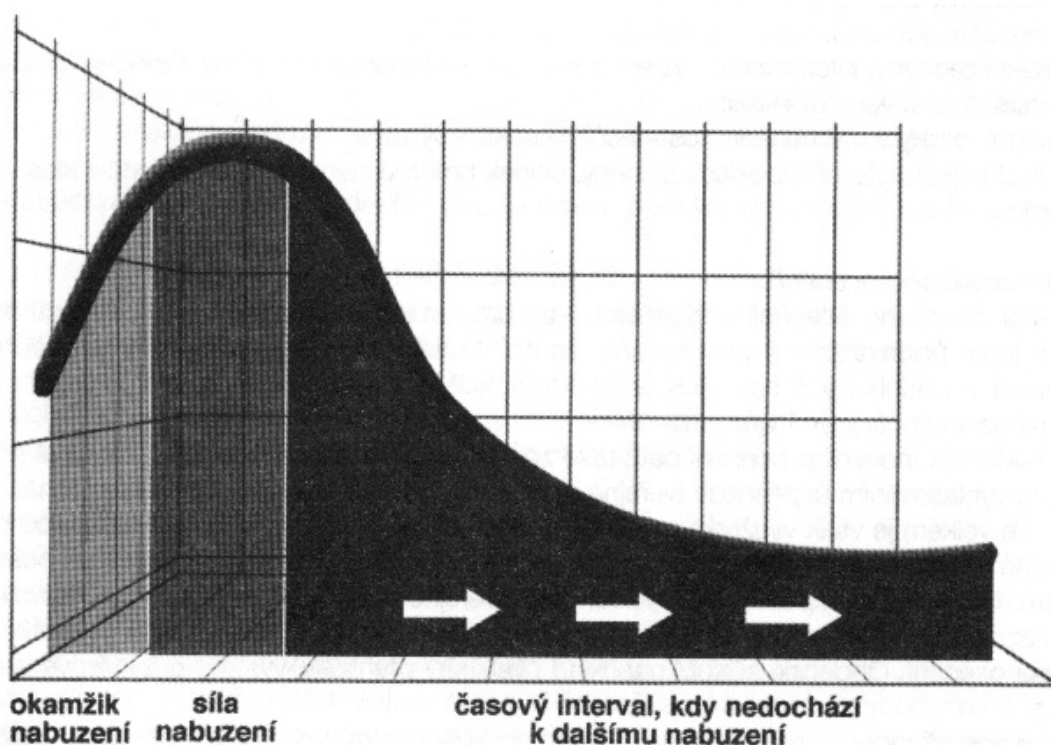
⁵ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 58

⁶ Tamtéž

slabší, neboť zde panují spíše přátelské vztahy. V podniku tedy nelze vždy aplikovat takové aktivizační faktory, které by zaměstnavatelé chtěli. Je to zejména proto, že je nejprve vytvořena vnitřní konstrukce daného podniku a až poté zaměstnavatelé uvažují, jak budou pracovníci k výkonu aktivizováni.

Pokud je aktivizační faktor nabuzen, pak jeho vliv nejprve stoupá a po nějakém čase dochází k postupnému poklesu. V případě, že nedochází k jeho neustálému nabuzování, jeho účinek nakonec vyhasíná. Tuto skutečnost nám představuje **obrázek 1**.

Obrázek 1: Působnost aktivizačních faktorů



Zdroj: Čuba, Hurta⁷

Jednotlivé aktivizační faktory působí odlišně na pracovníky různého vzdělání, věku či různé délky zaměstnaneckého poměru v konkrétním podniku.⁸ Aktivizační faktory tedy nepůsobí na všechny členy podnikového kolektivu stejně ani trvale.

⁷ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 62

⁸ ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985, str. 15

1.2 Aktivizační faktory silové

„Aktivizační faktory silové nutí člověka k práci jistou formou násilí, jakou jsou například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek.“⁹

Silové aktivizační faktory podněcovaly pracovníky k co nejlepšímu výkonu zejména v období rozvoje kapitalismu. Postupně se jejich působení snižovalo, neboť si dělníci vynutili zákaz fyzických trestů, stabilní pracovní dobu a minimální mzdu, k čemuž se později přidal ještě zákaz bezdůvodného propouštění a v případě propuštění hmotné zabezpečení. Tyto požadavky pracovníků, které byly splněny, měly za následek pokles pracovní morálky. I když jsou dnes silové faktory stále aplikovány, nutno říci, že nepůsobí tolik, jako tomu bylo v závodech firmy Baťa či v JZD Agrokombinátu Slušovice, neboť nejsou splněny všechny podmínky pro jejich působení.

1.2.1 Faktor existenční

Jak již název tohoto faktoru naznačuje, jedná se zde o strach o vlastní existenci. Původně člověk pracoval proto, neboť měl potřebu uchovat si vlastní existenci. Práce pro něj znamenala obživu a pokud by přestal pracovat, zemřel by hladem. Dnes pracovníci nepociťují obavu o holou existenci, jedná se zde však o strach z propuštění v případě, že nebudou odvádět dobrou práci, ale také o strach z přesunu z lepší pracovní pozice na horší.

V knize *Řízení podniků* uvádí František Čuba¹⁰ tři základní předpoklady, za jakých existenční faktor na pracovníky působí:

1. Jedná se o situaci, kdy má pracovník strach, že v případě špatně odvedené práce mu hrozí propuštění a bude nezaměstnaný.

2. Špatný pracovník je přeřazován na méně prestižní či hůře placené pracovní místo. Proto faktor existenční působí i na vedoucí pracovníky, kteří se tak obávají odvolání z funkce. Pracovník je proto podněcován podávat co nejlepší výkony, aby si uhájil v podniku svou účast. Aby tento faktor na špatné pracovníky působil intenzivně, je nutné, aby byli špatní pracovníci pro výstrahu propouštěni.

⁹ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 58

¹⁰ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 59

3. Situace, kdy je za branami podniku mnoho nezaměstnaných a tito nezaměstnaní mají nízkou životní úroveň. Velikost těchto rozdílů přímo úměrně ovlivňuje sílu působení existenčního faktoru.

František Čuba¹¹ rovněž uvádí, že působení existenčního faktoru již není tolik silné, neboť stát a odborové organizace vytvořili pro nezaměstnané takové podmínky, aby byli zabezpečeni. Dle mého názoru však došlo k obnovení silného působení tohoto faktoru, a to především z důvodu ekonomické krize, jejíž počátky připadají na rok 2007. Ačkoli tuto krizi zpočátku pocítovali především obyvatelé Spojených států amerických, neboť právě zde má ekonomická krize své kořeny, dnes již její následky pocítuje téměř celý svět. Negativním následkem této krize je uzavírání řady podniků a hromadné propouštění. Jelikož existenční faktor působí silně právě tehdy, pokud je mnoho nezaměstnaných, můžeme říci, že právě nyní je jeho působení velmi silné.

Existenční faktor působí také na malé podnikatele, kteří, aby mohli začít podnikat, museli shromáždit svůj majetek. V případě, že by podnikali špatně a neměli dostatečný obrat hrozí jejich zánik. Existenční faktor tak působí na řadu živnostníků či na malé společnosti s ručením omezeným. Je však nezbytné, aby majetek, o který by tito podnikatelé mohli přijít, nebyl darován nebo získán zdarma. V tomto případě je působení existenčního faktoru oslabeno.

Faktor existenční však působí také na majitele velkých podniků, kteří mají obavu, že jejich podnik nebude mít úspěch a zkrachuje. Jedná se tedy o strach z likvidace podniku a z konkurzu. Jestliže však nefungující podnik není uveden do likvidace, intenzita působení tohoto faktoru se snižuje.

1.2.2 Faktor strachu

Faktorem strachu byli poháněni lidé k co nejlepším výkonům již v minulosti. Jako konkrétní příklad lze uvést práci na panském poli. Lidé zde pracovali pod dozorem drába, který pomocí bičů zvyšoval jejich výkonnost. Lidé se tak snažili ze sebe dostat co nejvíce, aby je nepostihl fyzický trest. Dnes není faktor strachu využíván fyzickým násilím, avšak

¹¹ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 59

v pozměněné formě působí na pracovníky dodnes. Jedná se především o působení na psychiku pracovníka.

Prvním příkladem působení faktoru strachu jsou podniky, jímž vládne silná osobnost, která se vyznačuje velkou autoritou. V případě, že pracovník provede svůj úkol nedbale nebo se dopustí chyby, nejde jeho vedoucí daleko pro ostrá slova, kterými ho může zesměšnit a snížit jeho sebevědomí. Typickým příkladem působení silné autority je bezesporu vojenské prostředí.

František Čuba¹² zmiňuje také strach pracovníků z možného soudního postihu v případě, že by se během pracovního výkonu dopustili chyby, která by mohla mít za následek způsobení škody podniku. Může se jednat o situaci, kdy zaměstnanec způsobí úraz druhé osobě kvůli špatně odvedené práci. Příkladem mohou být konstruktéři, kteří mají odpovědnost za to, že stavba, kterou navrhli, nespadne. Jestliže by svoji práci provedli nekvalitně a stavba nevydržela, jsou to oni, kteří jsou za škodu odpovědní a hrozil by jim soudní postih.

Jako příklad působení faktoru strachu lze uvést JZD Agrokombinát ve Slušovicích. Faktor strachu zde působil tak, že byly zavedeny pracovní útvary ve kterých byli pracovníci, kteří uklízeli, opravovali silnice nebo se starali o trávníky. Pracovníci, kteří tedy nepodávali dobré výsledky, byli převedeni do těchto útvarů. Měli tedy možnost pracovat, ovšem za méně peněz.¹³

Dle mého názoru pocítil občas každý pracovník obavu ze svého vedoucího, jestliže udělal během výkonu své práce chybu. Je však důležité rozlišit zdravý stres od panického strachu. Jak uvádějí Jiří Kleibl, Zuzana Dvořáková a Bořivoj Šubrt¹⁴, dokáže se člověk s krátkodobými účinky stresu vyrovnat a některé podněcuje k intenzivní práci. V případě, že stres na pracovníky působí dlouhodoběji, může u nich docházet k podrážděnosti, agresivitě a různým zdravotním problémům jako například nespavost či zažívací potíže.

¹² ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 60

¹³ PRAVEC, Josef, VOJÍŘ, Aleš. *Byli jsme příliš dobří*. Ekonom.idnes.cz. 2010, únor. [online]. [cit. 2010-18-02]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.idnes.cz/c1-40603510-byli-jsme-prilis-dobri>>

¹⁴ KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2, str. 154

1.2.3 Faktor hmotné zainteresovanosti

Obecně lidé pracují proto, aby za svou práci dostali mzdu. Pracovník, který podává lepší pracovní výsledky, dostane mzdu vyšší než ten, jehož pracovní výsledky nejsou tak dobré. František Čuba¹⁵ uvádí, že aktivizačně působí zejména rozdíl v odměnách, kdy jeden pracovník má odměnu vyšší než druhý a kdy pracovník, který podává výborné výkony, dostává výrazněji vyšší mzdu než ten, který pracuje hůře. Hmotná zainteresovanost působí i tehdy, jestliže mzda výkonných pracovníků zůstává neměnná, ale horším pracovníkům je výrazně snížena.

Stejně jako v případě dvou předchozích faktorů (existenčního a strachu), tak i faktor hmotné zainteresovanosti působí pouze za určitých podmínek.

První podmínkou je, aby odměňování pracovníka záviselo na jeho aktivitách, o které má podnik zájem. Může se jednat například o množství vyrobených produktů nebo o výsledek hospodaření. Další nezbytnou podmínkou je, aby byl pracovník o výsledku své zainteresovanosti informován ihned, co svoji práci dokončí nebo alespoň v co nejbližší době.

Faktor hmotné zainteresovanosti má silný aktivizační účinek v případě, kdy jsou pracovníci po skončení práce postaveni do řady a vedoucí vyplácí každému z nich odměny. Každý z pracovníků tak vidí, kdo dostal větší či menší odměnu a následující den usilují o to, aby byli lepší než předchozí den. Odměna nemusí být každý den vyplácena. Stačí, aby byla její výše uvedena ve výkaze odměn a pracovník s ní byl každodenně seznámen.

Faktor hmotné zainteresovanosti působí také v případě, jestliže je každému pracovníkovi přidělena odměna za jednotku výroby. I v tomto případě je nezbytné, aby byla výše odměny vypočtena po skončení práce či v co nejkratším časovém intervalu, neboť odměna vypočtená se zpožděním účinek tohoto faktoru snižuje.

Prémie a odměna za vyšší výkon, stejně jako podíl na výsledku hospodaření mají silný aktivizační účinek. I v tomto případě však platí podmínka každodenního vyhodnocování výsledků jednotlivých pracovníků.

¹⁵ ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985. str. 53

Faktor hmotné zainteresovanosti nepůsobí za předpokladu, kdy za odlišné pracovní výsledky dostávají všichni pracovníci stejnou odměnu nebo kdy je mzda jednorázově navýšena a poté se její výše po dlouhé období nemění.

1.3 Aktivizační faktory inspirativní

„Aktivizační faktory inspirativní podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například dobrým pocitem z dobře vykonané práce, dobrým pocitem z ocenění práce, dobrým pocitem z toho, že je člověk v něčem lepší než ti druzí.“¹⁶

1.3.1 Faktor morálního ocenění

Aby měl faktor morálního ocenění správný aktivizační účinek, je třeba, aby probíhalo neustálé hodnocení pracovníků, přičemž dobří pracovníci jsou pochváleni a ti špatní kritizováni. Pochvala a uznání se řadí mezi nejefektivnější a nejlevnější způsoby aktivizace a motivace pracovníků. Pro mnohé pracovníky jsou právě slova uznání mnohem větším „hnacím motorem“ než samotná mzda. Morální ocenění, čili pochvala, by mělo následovat co nejdříve po odvedené práci. Pracovníka motivuje především fakt, že si někdo všiml výborného výsledku, projevil zájem o to, kdo za tímto výsledkem stojí a včas jej pochválil. Vedoucí by měl vždy pracovníkovi sdělit, co konkrétně udělal dobře a jaký význam to má nejen pro něj, ale také pro ostatní spolupracovníky a pro celý podnik a tohoto pracovníka podpořit, aby ve výborném plnění pracovních povinností pokračoval.

Pochválit pracovníka lze jak osobně – čili mezi „čtyřma očima“ tak i oficiálně například během pracovních schůzí, což má samozřejmě větší aktivizační účinek. Čím větší okruh lidí ví, který pracovník byl oceněn a proč, tím větší má tento faktor vliv, a to jak na oceněného pracovníka, který nechce ve své práci polevit, tak i na ostatní pracovníky, kteří jsou si vědomi možnosti být přede všemi oceněni.

František Čuba¹⁷ uvádí, že faktor morálního ocenění podněcuje pracovníky tehdy, jestliže jsou výsledky jejich práce publikovány v novinách podniku. Dnes má řada firem vlastní podnikové noviny v tištěné či v elektronické formě (tzv. newsletter). V těchto novinách najdou zaměstnanci nejen informace o konkrétním podniku, ale také o úspěších

¹⁶ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 58

¹⁷ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 61

jeho zaměstnanců. Pro člověka, který v podniku pracuje, hraje skutečnost, že budou jeho dobré výsledky zveřejněny a bude tak dán za příklad druhým, aktivizační roli. Jako příklad ocenění zaměstnanců pomocí podnikových novin lze uvést společnost Billa s r. o., která je jedním z obchodních řetězců potravin působící na českém trhu. Ve svých interních novinách zveřejňuje kromě jiného také výsledky svých jednotlivých filiálek a jména zaměstnanců, kteří se na úspěchu dané filiálky podílejí. Mezi jednotlivými filiálkami probíhají různé soutěže, kdy se porovnávají služby každé filiálky jako celku nebo jednoho jejího vybraného oddělení. Výsledky těchto soutěží jsou poté zaznamenány v již zmíněných novinách.

Stejným způsobem jako společnost Billa s r. o. morálně oceňuje své zaměstnance také společnost Tesco Stores ČR a.s., kterou se budeme blíže zabývat v analytické části. Tato společnost vydává interní časopis IN (INterní magazín zaměstnanců společnosti Tesco Stores ČR a.s.). Tento časopis je vydáván pouze pro interní potřeby zaměstnanců a vychází jednou za čtvrt roku. Kromě novinek, cenově výhodných akcí a rozhovorů s vůdčími osobnostmi i zaměstnanci jsou zde zveřejněny také výborné výsledky konkrétních obchodních jednotek a jejich zaměstnanců, kteří bezesporu za těmito výsledky stojí.

S oceněním se váží také zaměstnanecké soutěže, například „Zaměstnanec roku“. Vyhodnocení této soutěže je rovněž oficiální záležitostí a každý ze zaměstnanců podniku ví, že má na takové ocenění nárok, což je pro něj hnacím stimulem.

Zaměstnavatelé dnes používají řadu způsobů, jak svého zaměstnance pochválit a ocenit jeho práci. Bob Nelson¹⁸ uvádí, že zaměstnavatel může dobrého zaměstnance pochválit prostřednictvím dopisu (v dnešní době spíše prostřednictvím e-mailu) nebo telefonicky. V současné době se často používá pochvala a ocenění formou certifikátu za výborné plnění pracovních povinností s uvedeným jménem pracovníka. Určitou formou, jak zaměstnance ocenit, je také láhev šampaňského či vína, pozvání na oběd či večeři.

1.3.2 Faktor seberealizace

Touha po seberealizaci se řadí mezi významné vlastnosti lidí. Je to „*touha uplatnit své schopnosti, prosadit se, být lepší než druzí, mít vyšší postavení, řešit, mobilizovat, vést,*

¹⁸ NELSON, Bob. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0, str. 28 - 30

*budovat.*¹⁹ Člověk tedy pracuje z toho důvodu, aby byl lepší než druzí či dokonce nejlepší a zvítězil. Proto je ochoten a také schopen pracovat co nejlépe a udělat vše proto, aby dokázal, že je nejlepší. Příkladem lidí, na které faktor seberealizace působí velmi intenzivně, jsou sportovci.

Faktor seberealizace však podněcuje k co nejlepším výkonům i pracovníky v podniku. Jak uvádí František Čuba²⁰, každý chce být v něčem nejlepší – nejlepší svářeč, řidič nebo traktorista. Velmi silně působí faktor seberealizace na vedoucí pracovníky. Tento faktor je podněcuje k tomu, aby se stále ve své práci snažili a měli tak možnost získat ještě vyšší postavení. Je však nutné podotknout, že seberealizace je individuální a touha být nejlepší se neprojevuje u všech pracovníků ve stejné míře. Působení faktoru seberealizace, stejně jako tomu je u všech ostatních faktorů, má svá pravidla. Je nezbytné, aby byly pracovní výsledky neustále hodnoceny, nejlépe denně, měsíčně nebo čtvrtletně. Roční hodnocení nemá na působení tohoto faktoru příliš velký vliv. Na základě hodnocení je třeba zařadit pracovníky od nejlepšího po nejhorší. Každý pracovník musí vidět, na které pozici se nachází, kdo je před ním a kdo za ním. Ten pracovník, který se řadí spíše mezi horší či nejhorší, pocítuje působení faktoru seberealizace a bude se tak snažit udělat vše proto, aby byl příště na vyšší pozici a patřil tak mezi lepší či nejlepší. Je tedy nezbytné, aby probíhalo neustálé hodnocení pracovníků a aby ten, který je nejlepší, byl považován za jedničku a byl uctíván.

Příkladem podniku, ve kterém byli pracovníci aktivizováni faktorem seberealizace je JZD Agrokombinát Slušovice pod vedením Františka Čuby. Tento faktor zde působil především díky komplexním hodnocením. Každý technickohospodářský pracovník byl každého čtvrt roku hodnocen a výsledek byl vyjádřen v bodech. Komplexní hodnocení v sobě zahrnovalo pět ukazatelů²¹: hospodářské výsledky, způsob řešení operativních problémů, jakým způsobem byla realizována nová opatření na pracovišti konkrétního vedoucího, pracovní prostředí a péče o pracovníky. Při hodnocení každého zmíněného ukazatele mohl pracovník získat počet bodů od 0 do 5. Výsledek byl poté vydělen pěti. Pracovníci byli na základě bodového ohodnocení zařazeni do pořadí od nejlepšího po

¹⁹ ČUBA, František, DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě. JZD Agrokombinát Slušovice*. Vydání první. Praha: Svoboda, 1989. 254 s. str. 68

²⁰ ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985. str. 60

²¹ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 67

nejhoršího. Ti pracovníci, kteří v komplexním hodnocení dosáhli počtu 4,5 bodů, byli přeřazeni na vyšší funkci nebo do vyšší kategorie platu. Ti, jejichž počet bodů byl menší než 3,5, byli přeřazeni na nižší funkci nebo do nižší platové kategorie. Pravidelné hodnocení tak mělo silný vliv na výkonnost pracovníků a na prosperitu podniku.

Faktor seberealizace však dnes nepůsobí tak intenzivně, jako tomu bylo v JZD Agrokombinátu ve Slušovicích nebo v baťovských závodech, o kterých bude zmínka v analytické části. Domnívám se, že je to právě z toho důvodu, že dnes není mnoho podniků, kteří by své zaměstnance denně či měsíčně hodnotili. Většinou je práce každého zaměstnance hodnocena ročně, což nemá takový účinek, jako kdyby takové hodnocení probíhalo alespoň co každé tři měsíce.

1.3.3 Faktor radosti z práce

Faktor radosti z práce působí především na takové pracovníky, kteří mají možnost plně ovládat své pracoviště a rozhodovat o něm a především na ty, kteří jsou vlastníky svého pracoviště. Příkladem pracovníka, který si o svém pracovišti rozhoduje sám a zároveň jej vlastní, je majitel a zároveň ředitel firmy. Může se rovněž jednat o řemeslníky jako je například truhlář, stolař, řezbář, kteří pracují ve své vlastní dílně.

Jestliže má pracovník možnost rozhodovat také o tom, jaké produkty bude vyrábět, i v tomto případě na něj faktor radosti z práce ve velké míře působí. Je pravda, že v převážné většině firem vyrábějí pracovníci takové produkty, které jsou pro konkrétní firmu typické. Přesto však existují povolání, kde je člověk pánem své práce a výroby. Může se jednat o práci módního návrháře, který se samozřejmě během své práce inspiruje aktuálními módními trendy, ale to, jaký oděv navrhne, je pouze na něm.

Faktor radosti z práce také působí zejména tehdy, jestliže pracovník vidí, že je jeho práce užitečná a přínosná nejen pro něj, ale také pro ostatní. Příkladem z praxe mohou být lékaři, konkrétně chirurgové, kteří po každé dobře provedené operaci cítí ze své práce radost, neboť dokázali pomoci svému pacientovi nebo mu i zachránit život. Domnívám se, že jestliže někdo zachrání život člověka, uvědomuje si, že jeho práce je posláním a sám má radost z toho, že právě on může takovou práci provádět.

To, že jeho práce přináší dobré výsledky, si zajisté uvědomuje také učitel prvního stupně základní školy. Ten vidí, jak se z malých dětí postupně vyvíjejí osobnosti, které díky výuce umí číst a psát. Práce s dětmi všeobecně vyžaduje osobnost s tvůrčím myšlením a kreativitou.

Faktor radosti z práce nemusí působit pouze na jednotlivce, ale také na skupinu pracovníků, a to za předpokladu, že společně pracují, své výsledky shromažďují a společně se z nich těší. Tuto myšlenku lze doplnit příkladem restaurátorů, kteří společně pracují na obnově historické památky a po dokončení své práce mají dohromady dobrý pocit z odvedené práce a s tím i související radost.

František Čuba²² zmiňuje, že faktor radosti z práce působí také v hromadné výrobě a to tehdy, jestliže je pracoviště rozděleno na několik oddělení a každé z nich vyrábí různé komponenty. Důležité je, aby každé z oddělení mělo vlastní pravidla fungování a zejména vlastní systém vyhodnocování.

1.4 Vymezení pojmu motivace

Motivace je pojem, který je často používán, zejména v oblasti personalistiky. Pojem motivace je odvozen od slova motiv. Motiv pochází z latinského *motus* a označuje popud, podnět či pohnutku.

Michaela Tureckiová²³ definuje motivaci jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“.

Ian Brooks²⁴ uvádí, že „*motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle*“.

„Motivace je vnitřní pohnutkou, potřebou, která modifikuje a usměrňuje lidské chování.“²⁵

²² ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 90-903108-1-8, str. 62

²³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 55

²⁴ BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jediní, skupiny, organizace a jejich chování*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9, str. 42

²⁵ MÍKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6, str. 136

S motivací se pojí motivační teorie, o kterých se zmíním pouze v bodech, neboť motivační teorie nejsou předmětem této práce. Motivační teorie, které budu v této kapitole popisovat, jsou uváděny v publikacích, ze kterých jsem čerpala. Jedná se o publikaci *Řízení lidských zdrojů*²⁶ a *Management*²⁷

James H. Donnelly, James L. Gibson a John M. Ivancevich²⁸ rozlišují motivační teorie na teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat, co vyvolává určité chování, tedy jaké skutečnosti konkrétního člověka motivují. Dle těchto teorií se motivace týká kroků, které vedou k uspokojení potřeb. Patří zde Herzbergova dvoufaktorová teorie a Maslowova teorie potřeb.

- Herzbergova²⁹ teorie dvou dimenzí motivace k práci (dvoufaktorová teorie) byla navržena v roce 1959. Tato teorie dělí faktory motivace na dvě skupiny.

Do první skupiny patří faktory hygieny, které zahrnují mzdu, interpersonální vztahy, politiku organizace pracovní podmínky.

Druhá skupina obsahuje motivátory vnitřních pracovních potřeb, kde patří pracovní výkon, uznání, obsah práce, odpovědnost, možnost rozvoje a postupu³⁰. Každý ze zaměstnanců však vnímá konkrétní faktor jinak, proto by měli zaměstnavatelé motivovat pracovníky na základě jejich individuálních potřeb, neboť to, co motivuje jednoho, nemusí motivovat druhého.

- Maslowova³¹ teorie potřeb z roku 1943 je známá také jako Maslowova pyramida (viz. **obrázek 2** na další straně). Koncepce teorie potřeb je postavena na Maslowově přesvědčení, že motivace je tvořena potřebami a lidé jsou motivováni k tomu, aby uspokojili souhrn potřeb. Základem teorie potřeb je tedy existence pěti hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny. Jestliže je jedna z úrovní potřeb uspokojena, klesá

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2

²⁷ DONNELLY, James H. jr, GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

²⁸ DONNELLY, James H. jr, GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3, str. 370

²⁹ **Frederic Herzberg** (18.4.1923 – 19.1.2000), americký profesor psychologie, autor dvoufaktorového modelu motivace.

³⁰ ARNAUD, Christiane, JUGLARET Francoise, MOY, Muriel, PANADERO, Yolande. *Economie d'entreprise*. Editions Nathan, Paris 1992. 351 s. ISBN 2-09-176447-7, str. 304

³¹ **Abraham Harold Maslow** (1.4.1908 – 8.6.1970), americký psycholog, jeden ze zakladatelů humanistického proudu v oblasti psychologie, autor Maslowovy pyramidy potřeb.

její význam a nastupuje vyšší úroveň. Vyšší potřeby mohou být tedy uspokojovány až v případě dosažení spokojenosti v potřebách nižší úrovně pyramidy.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj³²

Teorie zaměřené na proces vysvětlují, jak je chování u konkrétního člověka vyvoláváno, jak je dále chování řízeno, udržováno a ukončeno. Do této skupiny motivačních teorií zařazují James H. Donnelly, James L. Gibson a John M. Ivancevich³³ Adamsovu teorii spravedlnosti a Vroomovu teorii očekávání.

- Adamsova³⁴ teorie spravedlnosti je postavena na mínění, že motivační silou pro člověka je uvědomění si nespravedlnosti. Pokud se člověk domnívá, že byl v porovnání s druhými nespravedlivě ohodnocen nebo s ním bylo nespravedlivě jednáno, snaží se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že míru spravedlnosti je možné ocenit poměrem mezi zkušenostmi či schopnostmi a platem, uznáním nebo povýšením.

- Vroomova³⁵ expektační teorie (teorie očekávání) byla navržena v roce 1964. Podle této teorie jsou lidé během práce motivováni k tomu, aby si zvolili určitý způsob chování, například úroveň pracovního úsilí. V případě, že pracovník věří, že jeho úsilí bude následně oceněno, bude motivovaný k tomu, aby tohle úsilí dále zvyšoval. Pracovník

³² Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>

³³ DONNELLY, James H. jr, GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3, str. 381

³⁴ **John Stachy Adams** (nar. v roce 1925), americký psycholog, autor teorie spravedlnosti.

³⁵ **Victor Vroom** (nar. 9.8.1932), profesor na Yale school of Management, autor expektační teorie motivace.

se tedy bude snažit pracovat takovým způsobem, aby dostal odměnu, kterou žádá. Proměnnými této teorie jsou volba, očekávání a preference.

Michael Armstrong³⁶ řadí do skupiny teorií zaměřených na proces dále teorii cíle Lathama a Locka a Taylorovu teorii instrumentality.

- Teorie cíle, kterou v roce 1979 zformulovali Latham a Lock tvrdí, že „*motivace a výkon jsou vyšší, jsou – li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou – li tyto cíle náročné, ale přijatelné a existuje – li odezva na výkon*“.³⁷

- Taylorova³⁸ teorie instrumentality je postavena na myšlence, že člověk je motivován k práci pouze za předpokladu, že odměna, kterou získá, je přímo závislá na jeho výkonu.

Motivací se ve svých publikacích dále zabývá například Jiří Plamínek³⁹, František Bělohlávek⁴⁰, Maria Deiblová⁴¹ nebo John Adair⁴².

Pavel Tomšík⁴³ člení motivaci na vnitřní a vnější. Členění na vnitřní a vnější motivaci uvádějí ve svých publikacích také Michael Armstrong⁴⁴, Jiří Stýblo, Jan Urban a Margerita Vysokajová⁴⁵.

³⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 165

³⁷ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 165

³⁸ **Frederick Winslow Taylor** (20.3.1856 - 21.3.1915), vystudoval strojní inženýrství na Stevensově technickém institutu, známý jako otec Taylorismu

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7

⁴⁰ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vydání páté. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8

⁴¹ DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9

⁴² ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Vydání první. Praha: Alfa publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1

⁴³ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2, str. 29

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 161

⁴⁵ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Vydání první. Praha: Aspi Publishing, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X, str. 463

1.5 Vnitřní motivace

Jak uvádějí Jiří Stýblo, Jan Urban a Margerita Vysokajová⁴⁶, je zdrojem vnitřní pracovní motivace práce, která přináší pracovníkovi potěšení, radost, příjemný pocit či dokonce zábavu.

Michaela Tureckiová⁴⁷ doplňuje, že vnitřní motivace v sobě zahrnuje potřebu činnosti jako takové, potřebu vlastního rozhodování a touhu po moci. Práce je tedy sama o sobě zdrojem uspokojení, pracovník má potěšení ze samotné činnosti.

Pavel Tomšík⁴⁸ uvádí faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. Jedná se o odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavou práci a příležitost k funkčnímu postupu. Jestliže je pracovník motivován tímto způsobem, pak je schopen pracovat na úkolech, které ho baví dobrovolně bez ohledu na čas. Zaměstnavatel by měl takovému pracovníkovi vytvořit příjemnou pracovní atmosféru a poskytovat mu takové úkoly, které má tento pracovník nejraději. Příjemnou pracovní atmosféru ovlivňuje vedle bezpečnosti a vzhledu pracoviště také podnikový kolektiv. Proto řada zaměstnavatelů dbá na posilování zaměstnaneckých vztahů, buduje linky důvěry či anonymní fóra, na něž se mohou zaměstnanci v případě potíží obrátit.

1.6 Vnější motivace

Vnější motivace je charakterizována „*zájmem o finanční a další materiální statky (plat, odměny, zaměstnanecké výhody)*“⁴⁹. V této kapitole se tedy budeme zabývat různými mzdovými formami a představíme si také zaměstnanecké výhody neboli benefity.

⁴⁶ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 463

⁴⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6, str. 57

⁴⁸ TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2, str. 29

⁴⁹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 463

1.6.1 Mzda

Michael Armstrong⁵⁰ uvádí, že „základní peněžní odměna (také základní mzda nebo plat) je pevný plat nebo mzda, kterou tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo.“

Zuzana Dvořáková⁵¹ definuje mzdu jako „peněžní plnění nebo plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnavatelem za práci“. Tato autorka člení mzdové formy na základní (samostatné) a doplňkové (nesamostatné). **Základní (samostatné) mzdové formy** zahrnují časovou mzdu a úkolovou mzdu.

- **Časová mzda** nebo plat je „hodinová týdenní či měsíční částka, kterou dostává zaměstnanec za svou práci“⁵² a je založena na tarifech. U dělnických profesí se většinou jedná o hodinovou mzdu, u ostatních profesí o měsíční mzdu. Prvotním úkolem systému časových mezd a platů je vytvoření takové struktury a systému, které zajistí srovnatelné odměňování pracovníků v závislosti na jejich pracovních úkolech a pracovním výkonu.

Časová mzda či plat může existovat také v čisté podobě, což znamená, že zaměstnanec dostane mzdu nebo plat podle platných tarifů na základě odpracované doby, čili není závislá na odvedeném výkonu. Nutno podotknout, že tato podoba mzdy není pro zaměstnance dostatečně motivující a nemá za následek zvýšení výkonu. Josef Koubek⁵³ uvádí, že pro zvýšení výkonu se používají dva nebo více mzdových tarifů pro stejnou práci, které jsou jednotlivým pracovníkům přiznávány podle jejich pracovního výkonu.

- **Úkolová mzda** je vhodným motivačním faktorem především pro pracovníky dělnických prací. Výše této mzdy se odvíjí od množství odvedeného výkonu, je tedy postavena na vztahu mezi výdělkem a opravdovým výkonem práce. Tuto mzdu tvoří násobek počtu odvedených jednotek práce vynásoben sazbou za tuto jednotku. § 111 zákoníku práce⁵⁴ stanovuje základní sazbu minimální mzdy na 7 955,- Kč za měsíc.

Úkolová mzda na jedné straně zvyšuje pracovní výkonnost, na straně druhé však může být příčinou zhoršení kvality práce. Jelikož se pracovníci snaží vyrobit co nejvíce

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 553

⁵¹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 323

⁵² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 265

⁵³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 266

⁵⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Část šestá, hlava I, § 111 (2)

jednotek práce, je tato snaha provázena nadměrným fyzickým vypětím, nevhodným zacházením s materiály a zařízením či nedodržováním technologického postupu.⁵⁵ Jako příklad lze uvést, že tuto formu mzdy využíval ve svém závodě Tomáš Baťa.

Doplňkové (nesamostatné) mzdové formy zahrnují osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích.⁵⁶

- **Osobní ohodnocení** tvoří pohyblivou část mzdy, může být určeno procentem ze mzdového tarifu. Osobní ohodnocení stanovuje zaměstnanci jeho přímý nadřazený, a to na základě slovního hodnocení kritérií, která posuzují kvalitu a množství práce, kterou zaměstnanec vykoná, jeho schopnosti, dovednosti a sociální jednání.

- **Prémie** doplňují časovou a úkolovou mzdu. Dělí se na prémie jednorázové, které obdrží zaměstnanec za mimořádné plnění pracovních povinností či za počet odpracovaných let ve firmě (v tomto případě se jedná o věrnostní prémie) a na prémie pravidelné. Aby měly prémie vliv na zvýšení motivace zaměstnanců, je třeba předem stanovit a vyhlásit zásady prémiování, aby každý zaměstnanec věděl, zda na prémie má nárok a za jakých podmínek.

- **Provize** je forma mzdy, která je závislá na množství prodaného zboží. Hodí se především pro motivaci obchodníků, které vidina provize podněcuje ke snaze prodat co nejvíce zboží. Provize má tedy motivační roli v případě, že výsledek práce lze kvantifikovat a pracovník jej ovlivňuje.

- **Bonus** je forma mzdy poskytovaná zaměstnancům, kteří dosahují mimořádných výsledků. Bonus může nahradit osobní ohodnocení nebo prémie. Bonus je významným motivačním stimulem především z toho důvodu, že je vyplácen bezprostředně po odvedení výborného pracovního výkonu a jen opravdu výkonným zaměstnancům.

- **Odměny** mohou být jednorázové či mimořádné a jejich cílem je ocenit výjimečné pracovní úsilí či pracovní úspěch.

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 335

⁵⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 334

Zuzana Dvořáková⁵⁷ uvádí nejčastější druhy odměn – odměna na dovolenou a k Vánocům, odměny k pracovnímu a životnímu výročí, odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy a v poslední řadě odměny za záchranu lidského života či za odstraňování důsledků živelných pohrom.

- Poslední formou doplňkové mzdy je **účast na výsledcích**, kterou využívají zejména větší podniky. Zaměstnanci je tato účast na zisku poskytována za přínosy, které vedly k dosažení hospodářských výsledků. Ačkoli bude o Tomáši Baťovi zmínka později, nutno podotknout, že jeho spolupracovníci dostávali mzdu s podílem na zisku a ztrátě.

1.6.2 Zaměstnanecké výhody

Michael Armstrong⁵⁸ definuje zaměstnanecké výhody jako „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny*“.

Zuzana Dvořáková⁵⁹ definuje zaměstnanecké výhody jako „*součást systému péče o pracovníky i systému odměňování*“ a člení je do tří skupin:

1. Výhody sociální povahy

Zde patří například **penzijní připojištění** či **životní a úrazové pojištění**, které zaměstnanci dostávají většinou po určité odpracované době ve firmě. Dále zde patří **půjčky, ručení za půjčky a zvýhodněné hypoteční úvěry**. Půjčky a zvýhodněné hypoteční úvěry zaměstnancům se v největší míře využívají pro motivaci zaměstnanců v bankovním sektoru, jimž je poskytnuta půjčka za výhodný zaměstnanecký úrok.

Výhody sociální povahy zahrnují také **jesle** či **mateřskou školku** pro děti zaměstnanců firmy, **příspěvek na zmíněný sport a kulturu** a **příspěvek na dovolenou** (ve většině případů má podnik smlouvu s určitými cestovními kancelářemi, které tak poskytují jeho zaměstnancům slevu).

Jak uvádějí Jiří Stýblo, Jan Urban a Margerita Vysokajová⁶⁰, patří do této skupiny také **platové dorovnání v případě nemoci** (tzv. sick days). Pojem sick days rozumíme

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 338

⁵⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 637

⁵⁹ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4, str. 367

dny, které může zaměstnanec využít, jestliže se necítí dobře a potřebuje zůstat doma. Tyto dny jsou proplácené. Sick days využívá například rakouská banka Raiffeisenbank, jejíž každý zaměstnanec má nárok na tři placené dny v roce, jestliže onemocní nebo není způsobilý k práci

2. Výhody, které mají vztah k práci

Zde patří především **stravovací poukázky, závodní stravování a nápoje na pracovišti**. Tato skupina zahrnuje také **slevy na zboží či služby**, které podnik vyrábí nebo poskytuje. Jiří Stýblo, Jan Urban a Margerita Vysokajová⁶¹ uvádějí v této skupině výhod také **vzdělávání a rozvoj pracovníků** (kurzy manažerské, jazykové, PC) a příspěvek na dopravu do zaměstnání.

3. Výhody spojené s postavením v organizaci

Do této skupiny patří například **poskytování notebooku či služebního telefonu**. Poskytnutí služebního telefonu považují za motivující především pro zaměstnance, kteří pracují jako manažeři a vedoucí pracovníci, neboť musí telefonicky řešit pracovní záležitosti a domlouvat se na schůzkách s klienty. Zaměstnavatelé svým zaměstnancům poskytují **slevu na pohonné hmoty** nebo přímo **firemní automobil**, což je však opět vhodné pouze pro zaměstnance, kteří za prací cestují nebo jejich práce spočívá v objíždění klientů. Do této skupiny výhod patří také **bezplatné nebo zvýhodněné bydlení**.

Michael Armstrong⁶² uvádí, že zaměstnanecké výhody v sobě zahrnují také taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu a jako příklad uvádí **dovolenou na zotavenou a jiné formy dovolené**.

Dle mého názoru by měl zaměstnavatel poskytovat dovolenou navíc těm zaměstnancům, kteří během roku vykazují velké pracovní nasazení, tráví často v práci déle času, aby splnili včas dané úkoly. Možnost získat dovolenou navíc je tak pro ně motivací, aby ve své práci nepolevovali, neboť je poté čeká zasloužilý odpočinek. S dovolenou se pojí také studijní volno v případě, že si zaměstnanec dodělává maturitu nebo studuje

⁶⁰ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 328

⁶¹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 327 - 328

⁶² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2, str. 553

vysokou školu. Michael Armstrong⁶³ uvádí také **možnost přerušeni kariéry**, což v praxi znamená, že zaměstnanec, který přerušil zaměstnání z důvodu studia či mateřství, má možnost se poté vrátit ke stejné práci.

Nutno říci, že dnes řada firem využívá tzv. **kafeteria systém zaměstnaneckých výhod**. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že zaměstnanec si vybírá výhody na základě individuálních aktuálních potřeb z předem stanoveného rozpočtu.

Příkladem může být opět Raiffeisenbank, která každému zaměstnanci poskytuje benefit kartu s peněžní částkou. Zaměstnanci mohou tuto kartu uplatnit v lékárnách, ale také v různých sportovních či kulturních zařízeních nebo ve vybraných obchodech. Zaměstnavatel touto kartou dává možnost každému zaměstnanci, aby peněžní částku využil podle svých potřeb a zájmů.

V následujících kapitolách se budeme zabývat detailněji těmi zaměstnaneckými výhodami, které používal k motivaci svých spolupracovníků Tomáš Baťa a které budeme detailně analyzovat také ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. Následující pořadí zaměstnaneckých výhod uvádí ve své publikaci Romana Lešingrová⁶⁴, která dělí systém motivace ve firmě Baťa na mzdový motivační systém, zahrnující různé formy mezd a na sociální motivační systém, který zahrnuje oblast podpory bydlení, sport a kulturu, stravování, vzdělávání a Baťův podpůrný fond (viz. kapitola 4.4.2). Autorka uvádí také oblast zdravotnictví a ochranu zdraví při práci. Oblast zdravotnictví a ochrany zdraví při práci však nebudu analyzovat, jelikož se domnívám, že nemá na motivaci zaměstnanců zásadní vliv. Je to zejména proto, že zákoník práce⁶⁵ stanovuje v oblasti bezpečnosti práce zaměstnavatelům povinnosti, které vedou k vytvoření bezpečných pracovních podmínek zaměstnanců.

1.6.3 Podpora bydlení

Oblast podpory bydlení zahrnuje například výhodné zaměstnanecké bydlení pro dojíždějící zaměstnance. Jedná se také o výhodné půjčky na bydlení nebo výhodné zaměstnanecké hypotéky. Tuto možnost samozřejmě nejvíce využívají bankovní instituce, jako příklad lze uvést opět rakouskou banku Raiffeisenbank.

⁶³ Tamtéž

⁶⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 108 - 112

⁶⁵ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část V: Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Podpoře bydlení se věnoval zejména Tomáš Baťa, a to díky výstavbě baťovských domků. Pozornost oblasti bydlení věnovalo i vedení družstva JZD Agrokombinátu ve Slušovicích, které každý rok nechalo vystavit 5 – 100⁶⁶ bytů v bytových či rodinných domech. V roce 1988 nechalo vedení družstva vystavit panelový rodinný domek.

1.6.4 Sport a kultura

V rámci zaměstnaneckých výhod poskytuje mnoho zaměstnavatelů svým zaměstnancům možnost sportovního vyžití. V České republice se jedná o 80 %⁶⁷ zaměstnavatelů. Jedná se většinou o slevy do fitness center, na plavecké stadiony a na bowling či jiné sportovní aktivity. Některé firmy však svým zaměstnancům nabízejí možnost sportu přímo v budově, ve které pracují.

Příkladem z praxe je rakouská banka Raiffeisenbank. Centrála této banky se sídlem v Praze nabízí svým zaměstnancům možnost sportu i relaxace díky sportovní místnosti, která se nachází přímo v budově této centrály. Zaměstnanci si zde mohou zahrát kulečnick, odpočinout si ve speciálních masážních křeslech nebo si zahrát videohry. K dispozici jsou také hudební nástroje, například kytara. Můžeme říci, že díky hudebním nástrojům nemají zaměstnanci Raiffeisenabank nouzi ani o kulturní vyžití.

Zaměstnavatelé také pro své zaměstnance připravují různé sportovní soutěže. Příkladem z praxe je společnost Exl service Czech Republic, s. r. o. se sídlem v Olomouci, která pro své zaměstnance pořádá každý rok bowlingový turnaj.

Mnoho zaměstnavatelů využívá sport nejen jako nástroj pro upevňování zdraví svých zaměstnanců, ale také jako prostředek pro charitativní pomoc. Tyto charitativní sportovní akce jsou pořádány jak pro zaměstnance konkrétní firmy, tak i pro širokou veřejnost. Známým příkladem z praxe je kosmetická společnost Avon, která každý rok pořádá tzv. Avon pochod proti rakovině prsu. Jedná se o jednodenní akci, která se koná vždy v měsíci červnu v Praze. Účastní se jí nejen zaměstnanci této společnosti, ale také známé osobnosti a každý, kdo chce přispět na dobrou věc a strávit příjemné odpoledne díky pohybu. Každý, kdo má zájem se tohoto pochodu zúčastnit, si zakoupí tričko s logem této akce v hodnotě 300,- Kč, čímž přispěje „Alianci žen s rakovinou prsu“ nebo sdružení

⁶⁶ ČUBA, František, DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě. JZD Agrokombinát Slušovice*. Vydání první. Praha: Svoboda, 1989. 254 s., str. 82

⁶⁷ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 325

„Mamma help“⁶⁸. Jak již z názvu vyplývá, jedná se o pochod, během kterého projdou účastníci trasu o délce pěti kilometrů, je tedy vhodný opravdu pro všechny věkové kategorie.

Dle mého názoru jsou tyto sportovní charitativní akce velmi přínosné. Je to tedy výborný způsob, jak spojit péči o zdraví zaměstnanců a široké veřejnosti s pomocí lidem, kteří jsou v těžké životní situaci – lidé s vážným onemocněním, děti z dětských domovů, senioři v domovech důchodců, týrané děti či ženy a jiní.

V rámci kultury využívají zaměstnanci ve velké míře slevy na určité kulturní akce, ať již do vybraných divadel, kin, na koncerty či výstavy.

Již zmíněné sportovní akce jsou většinou doprovázeny kulturním programem. Například během Avon pochodu v roce 2005 vystoupila Hana Zagorová a v roce 2009 skupina Chinaski.

Většina firem nabízí svým zaměstnancům také různé večírky s občerstvením a v některých případech i kulturním vystoupením. Večírky se většinou konají na konci kalendářního roku.

Za kulturní akci lze považovat také různé poznávací zájezdy. Dle mého názoru jsou poznávací zájezdy vhodné především pro učitele cizích jazyků, ať již v jazykových školách nebo ve státních vzdělávacích institucích. Jestliže je vyučujícímu dána možnost navštívit zemi, jejíž rodný jazyk vyučuje, jistě jej to obohatí. Nejen, že si rozšíří slovní zásobu, ale především pozná kulturu dané země, což je pro něj i pro jeho studenty velmi přínosné.

Domnívám se, že dnes zaměstnavatelé nevěnují kulturnímu vyžití zaměstnanců velkou pozornost. Kulturu svým zaměstnancům nabízejí právě díky benefitům, především díky komplexní benefit kartě nebo flexi pass. Každý si tak může vybrat, na jaký druh kulturní akce slevu využije.

⁶⁸ Mamma help je sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu

1.6.5 Možnost stravování

Dnešní zaměstnatelé dbají na to, aby v rámci péče o své zaměstnance pro ně zvolili co nejlepší možnosti stravování. Nutno také zmínit, že pravidelné stravování má významný podíl na fyzickém i psychickém zdravotním stavu zaměstnanců.

Dnes již nejsou zaměstnatelé povinni stravování svým zaměstnancům zajistit. Jejich povinností je však stravování svým zaměstnancům umožnit. Stravování zaměstnanců upravuje také § 236 Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce. § 88 Zákoníku práce také dává každému zaměstnavateli povinnost poskytnout zaměstnancům pracovní přestávku na jídlo a odpočinek, a to po šesti hodinách nepřetržité práce. Jestliže zaměstnavatel zaměstnává mladistvé zaměstnance ve věku do 18 let, je povinen jim tuto přestávku poskytnout po 4, 5 hodinách nepřetržité práce. Minimální doba přestávky je zákonem stanovena na třicet minut. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby.

Mezi nejčastější benefity v České republice patří stravovací poukázky či výhodné závodní stravování, které poskytuje 96 %⁶⁹ zaměstnavatelů. Stravovací poukázky lze dnes uplatnit nejen v restauracích, ale jsou běžně přijímány také v potravinových řetězcích, zaměstnanec si tak může jídlo opatřit již při cestě do práce. Domnívám se, že stravovací poukázky jsou nejlepší variantou, jak přispívat na stravování zaměstnanců. Každý si tak může zajistit stravu sám a kdekoli. S příspěvkem na stravování má souvislost také poskytování nápojů na pracovišti (většinou formou automatu). Zajištění stravování je dnes tedy ve většině případů v rukou zaměstnanců. Ve většině firem bývá prodejna bufetu, ve které si rovněž mohou zaměstnanci jídlo nakoupit. Nejčastěji jsou však stravovací poukázky využívány v restauracích, které nabízejí každý den výhodné menu. Délku přestávky by měli v tomto případě zaměstnatelé stanovit tak, aby měl zaměstnanec čas na konzumaci jídla včetně času, který potřebuje na cestu do restaurace a zpět.

Řada zaměstnavatelů však i dnes zajišťuje svým zaměstnancům možnost stravování přímo v budově pracoviště. Jedná se většinou o závodní jídelny, přičemž buď jsou jídla do jídelny dovážena nebo je jídelna doplněna kuchyní, kde se jídla vaří. Mnoho firem dnes stravování zaměstnanců svěří externí firmě. Tyto externí firmy nabízejí zaměstnancům výhodné menu. Zaměstnanci mohou jídlo zaplatit jak v hotovosti, tak i stravovacími poukázkami nebo speciální kartou nabitou určitou peněžní částkou. V některých firmách je

⁶⁹ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 325

zaměstnancům cena za stravu srážena ze mzdy. Menu, které závodní jídelny nebo externí firmy nabízejí, si buď zaměstnanci objednají dopředu nebo si jej vyberou až konkrétní den.

Dnes je samozřejmostí, že v každé firmě je jedna místnost využita jako jídelna. V jídelně je většinou lednice, mrazák, mikrovlnná trouba, varná konvice a nádobí. Řada zaměstnanců si tak donese jídlo z domu a pouze si jej během přestávky v jídelně připraví. Podniky také nabízejí různé nápojové automaty, ať již na teplé nebo studené nápoje. Existují také automaty na bagety či cukrovinky.

1.6.6 Vzdelávání a osobní rozvoj

Možnost vzdělávání je dnes pro většinu zaměstnanců významným motivačním faktorem, proto jej řada personálních pracovníků považuje za jeden z klíčových úkolů. Je to dáno především faktem, že dnes si málokterý zaměstnanec vystačí pouze s vědomostmi, které získal během svého studia nebo během přípravy na povolání. Je tedy nezbytné, aby stále usiloval o rozšíření svých znalostí a pracovních schopností.

Jak uvádějí Jiří Stýblo, Jan Urban a Margerita Vysokajová⁷⁰, je získání možností k dalšímu rozvoji jeden z nejsilnějších motivačních faktorů u značné části zaměstnanců.

Jelikož není předmětem mé práce analýza metod vzdělávání, neobsahuje tato kapitola detailní popis každé z níže uvedených metod. Pro zájemce jsou však tyto metody popsány formou tabulky v **příloze 1**. Metody podnikového vzdělávání člení mnoho autorů různým způsobem. Josef Koubek⁷¹ člení metody vzdělávání do dvou skupin:

1. Metody vzdělávání na pracovišti (anglicky „on the job“)

Zde Josef Koubek⁷² řadí **instruktáž při výkonu práce**, která je vhodná k zácvičení nového nebo méně zkušeného pracovníka. Dále se jedná o **koučování**. Rozdíl mezi instruktáží při výkonu práce a koučováním spočívá především v časovém horizontu. Instruktáž je při zaškolování nového pracovníka spíše jednorázovou záležitostí, kdežto koučování probíhá dlouhodoběji. Mezi metody vzdělávání na pracovišti patří dále

⁷⁰ STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Praha: Aspi, 2005. ISBN 80-7357-148-X, str. 468

⁷¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 221

⁷² KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 221 - 225

mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem a rotace práce. Rotace práce je vhodná zejména k výchově a vzdělávání manažerů a řídicích pracovníků. Poslední metodou vzdělávání na pracovišti jsou **pracovní porady**.

2. Metody vzdělávání mimo pracoviště (anglicky „off the job“)

Zde řadí Josef Koubek⁷³ **přednášku, seminář, demonstrování, případovou studii, workshop**, který je variantou případových studií. Dále zde patří **brainstorming**, což je skupinová metoda vzdělávání, **simulace**, která je postavena na modelové situaci blízké se realitě. Velmi známý je **diagnosticko – výcvikový program** známý také pod názvem **assessment centre** nebo **development centre**. Tato metoda neslouží pouze pro vzdělávání a výcvik manažerů, ale je také součástí procesu výběru pracovníků. Poslední metodou v této skupině je **out – door training**, který se koná ve volné přírodě a tělocvičně, manažeři hrají hry a řeší zadané úkoly, například hledají optimální řešení nějakého problému.

Nutno však konstatovat, že v praxi jsou využívány obě skupiny vzdělávacích metod pro všechny kategorie pracovníků. Dochází však k určitým změnám, a to na základě náplně práce dané skupiny školených pracovníků.

1.7 Vymezení rozdílu mezi aktivizací a motivací

Rozdíl mezi aktivizací a motivací spočívá v tom, že **aktivizace působí na pracovníka, který již v podniku pracuje, ale motivace může působit i na pracovníka, který ještě v podniku nepracuje, ale například se o práci v tomto podniku uchází.**

Pracovník, který má zájem o práci v konkrétním podniku, může být motivován postavením tohoto podniku, výší mzdy, kterou mu zaměstnavatel nabízí, zaměstnaneckými výhodami či zajímavou prací, která je mu nabídnuta. Může být také motivován možnostmi kariérního postupu v rámci tohoto podniku, pracovním prostředím nebo bezpečnou prací.

Jelikož však v tomto podniku zatím nepracuje, nepůsobí na něj strach, že bude propuštěn, nepůsobí na něj ani obava z vedoucího a ani obava o snížení mzdy v případě

⁷³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 225 - 228

špatně odvedené práce. Nepocituje ani faktor morálního ocenění, seberealizace ani radosti z práce.

Jestliže již pracovník prošel výběrovým řízením v konkrétním podniku, získal pracovní místo a je plný elánu do nové práce, začínají na něj působit spolu s motivačními faktory také aktivizační faktory. Tyto faktory působí tedy až při výkonu práce, jsou to hybné síly, které člověka podněcují, aby pracoval a aby pracoval dobře. Aby stále předával svou energii do pracovního výkonu.

Pracovníka stále motivuje postavení podniku, výše mzdy, příjemné prostředí a možnost postupu. Zároveň si však uvědomuje strach z propuštění, z reakce vedoucího, jestliže bude pracovat špatně a také strach ze snížení mzdy. Jestliže pracuje dobře, je k výkonu povzbuzován pochvalou, tedy morálním oceněním, pocituje také faktor seberealizace, neboť se snaží být co nejlepší a získat lepší postavení a má také radost z práce.

Pro lepší pochopení rozdílu těchto dvou pojmů mohu uvést příklad z vlastní zkušenosti. Před třemi roky jsem poprvé o letních prázdninách nastoupila jako brigádník do obchodní jednotky společnosti Tesco Stores ČR a.s. se sídlem v Olomouci. Náplň mé práce spočívala především v doplňování zboží, ale také jsem kódovala zboží proti krádeži.

Ještě předtím, než jsem začala práci vykonávat, na mě působily motivační faktory, především vidina nějakého výdělku, ale také přátelské vztahy s ostatními zaměstnanci (jednalo se o zaměstnance, které jsem znala ještě před nástupem na brigádu) a fakt, že budu pracovat v bezpečném prostředí, práce nebude fyzicky náročná.

Jakmile jsem na brigádu nastoupila, začalo na mě působit mnoho aktivizačních faktorů. V první řadě to byl faktor existenční, který působil především kvůli faktu, že v létě je mnoho studentů, kteří chtějí pracovat a v případě, že by se mnou nebyl vedoucí spokojen, jsem mohla být kdykoli nahrazena. Dále na mě působil faktor hmotné zainteresovanosti, čili možnost odměny. Faktor strachu jsem ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. nepocítovala. Z inspirativních aktivizačních faktorů na mě nejvíce působil faktor morálního ocenění, a to nejen ze strany vedoucího, ale také ze strany zákazníků. Jestliže se pohybujete na prodejní ploše, stane se, že Vás občas nějaký zákazník osloví a požádá Vás o radu. Jelikož jsem se vždy snažila zákazníkovi pomoci, dostalo se mi z jejich strany

pochvaly, která mě podněcovala k tomu, abych se i k dalšímu zákazníkovi chovala stejně a ve své snaze mu pomoci nepolevovala. Dále na mě působil i faktor radosti z práce, neboť práce nebyla příliš náročná a bavila mě. Faktor seberealizace jsem při výkonu své práce nepociťovala ve velké míře.

Myslím si však, že člověk se realizuje během výkonu každé práce. Vždy se naučí něčemu novému a to nejen manuálním pracím, ale také komunikaci, pozornosti, trpělivosti. I já tedy mohu říci, že díky brigádě v hypermarketu Tesco jsem se naučila lépe komunikovat s lidmi, řešit krizové situace a být odolnější vůči stresu, neboť ne všichni zákazníci jsou vždy na prodavače příjemní.

Další rozdíl, který je třeba zdůraznit mezi pojmy aktivizace a motivace, je zejména **způsob, jak člověka ovlivňují**. Díky poznatkům z této teoretické části lze poznamenat, že **motivace** je souhrn toho, co **vyvolává v člověku vůli pracovat**, přičemž **aktivizace** je souhrn toho, co **nutí člověka pracovat**. Dle mého názoru tedy motivace podněcuje člověka k tomu, aby měl chuť vykonat nějakou práci, ale aktivizace jej nutí tuto práci vykonat, aniž by tuto práci vykonat chtěl.

II. ANALYTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TESCO STORES ČR A.S.

2.1 Mateřská společnost Tesco PLC

Jelikož se ve své práci věnuji analýze aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s., považuji za nezbytné nejprve představit její mateřskou společnost Tesco PLC a připomenout si její významné historické milníky.

Společnost Tesco PLC můžeme charakterizovat jako britský maloobchodní řetězec, který nabízí jak potravinové, tak i nepotravinové zboží. Dále nabízí pohonné hmoty, telekomunikační či finanční služby. Mezi telekomunikační služby patří zejména služby týkající se mobilních telefonů, pevného připojení a připojení k internetu. Co se týče finančních služeb, můžeme jmenovat například životní či cestovní pojištění.

Iniciativu k založení společnosti projevil v roce 1919 ve Velké Británii jednadvacetiletý voják Jack Cohen (viz. **obrázek 3**), který sloužil u britského královského letectva.

Obrázek 3: Jack Cohen, zakladatel firmy Tesco



Zdroj: *Vítejte v Tescu*⁷⁴

⁷⁴ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 s., str. 5

V roce 1919 Jack Cohen nakoupil za svou odměnu za vojenskou službu, která činila 30 liber, potraviny z válečných zásob a otevřel svůj první stánek ve východní části Londýna, kde tyto potraviny prodával.

V roce 1924 vznikl název značky Tesco, a to na základě iniciál jmen společníků podniku: **T. E. Stockwella**, který zásoboval firmu čajem a již zmíněného Jacka Cohena. Ve stejném roce se na trhu objevil první výrobek značky Tesco – čaj Tesco Tea. Název Tesco převzala poté celá společnost.

V roce 1929 otevřel Jack Cohen v severní části Londýna svou první samoobsluhu Tesco. O tři roky později se společnost Tesco stala komanditní společností. V roce 1932 se název společnosti změnil na Tesco Stores Ltd.

O dva roky později, v roce 1934, koupil Jack Cohen pozemek, který se nacházel opět na severu Londýna. Na něm postavil centrálu své společnosti a její potravinový sklad a zahájil provoz dalších padesáti obchodních jednotek.⁷⁵ V té době byl sklad společnosti Tesco Stores Ltd. prvním a nejmodernějším skladem v celé Velké Británii. Dnes slouží tyto pozemky administrativním budovám britské centrály.

V roce 1939 již Cohen vlastnil 100 obchodů. V roce 1956 byl otevřen první supermarket Tesco, v roce 1974 první čerpací stanice pohonných hmot a o rok později první hypermarket.

V roce 1973 Jack Cohen odstoupil z funkce ředitele společnosti a nahradil jej jeho zeť Leslie Porter.

V letech 1980 – 1990 převzala společnost Tesco Stores Ltd. různé řetězce supermarketů ve Velké Británii jako například Hillards, William Low a Dundee⁷⁶.

V roce 1983 došlo k nahrazení názvu Tesco Stores Ltd. na Tesco PLC.

V roce 1992 založila společnost Tesco obchod se specializací na prodej vín. Tento obchod se nachází ve Francii v přímořském městě Calais.

⁷⁵ Historie/ O společnosti Tesco [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/historie.html>>

⁷⁶ Světové akcie – Tesco PLC [online]. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW <<http://www.komodity-online.cz/NEJVYZNAMNEJSI-SVETOVE-AKCIE/Akcie-Tesco.html>>

V roce 1995 otevřela společnost Tesco PLC v Maďarsku hypermarket pod názvem „Polus“. V roce 1996 společnost Tesco PLC koupila 13 obchodních domů od americké společnosti K – Mart, z toho 6 v České republice a 7 ve Slovenské republice.⁷⁷ O rok později pronikla společnost Tesco PLC také na trh Irsku. V Severním Irsku a Irské republice získala společnost Tesco PLC maloobchodní řetězec Britské potravinářské asociace a získala tak vedoucí postavení mezi potravinářskými maloobchody v Irsku. V roce 1998 otevřela společnost Tesco PLC obchody „Home Plus“ v Jižní Koreji a „Lotus“ v Thajsku.

V roce 2003 vstoupila společnost Tesco PLC do Turecka prostřednictvím koupě maloobchodní sítě s názvem Kipa a o rok později pronikla také do Číny. V roce 2006 koupila společnost Tesco PLC řetězec prodejen od společnosti Edeka a v červnu stejného roku převzala řetězec hypermarketů francouzské společnosti Carrefour.

Rok vstupů společnosti Tesco PLC na území jednotlivých zemí nám představuje **tabulka 1**.

Tabulka 1: Rok vstupů společnosti Tesco na území jednotlivých zemí

Rok vstupu	Země	Rok vstupu	Země
1992	Francie	1999	Jižní Korea
1995	Maďarsko	2002	Malajsie
1996	Polsko	2003	Turecko
1996	Česká republika	2003	Japonsko
1996	Slovensko	2004	Čína
1997	Irsko	2007	USA
1998	Taiwan	2008	Indie
1998	Thajsko		

Zdroj: Vlastní tvorba⁷⁸

Jak ukazuje **obrázek 4** na další straně, má společnost Tesco PLC v současnosti provozovny v 15ti zemích světa (Francie, Velká Británie, Irsko, Slovenská republika,

⁷⁷ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 str, str. 5

⁷⁸ na základě údajů z Tesco PLC - our history [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/>

Česká republika, Maďarsko, Polsko, Turecko, Jižní Korea, Thajsko, Čína, Japonsko, Malajsie a Spojené státy americké, Indie).⁷⁹

Obrázek 4: Země působení společnosti Tesco PLC



Zdroj: Vlastní tvorba⁸⁰

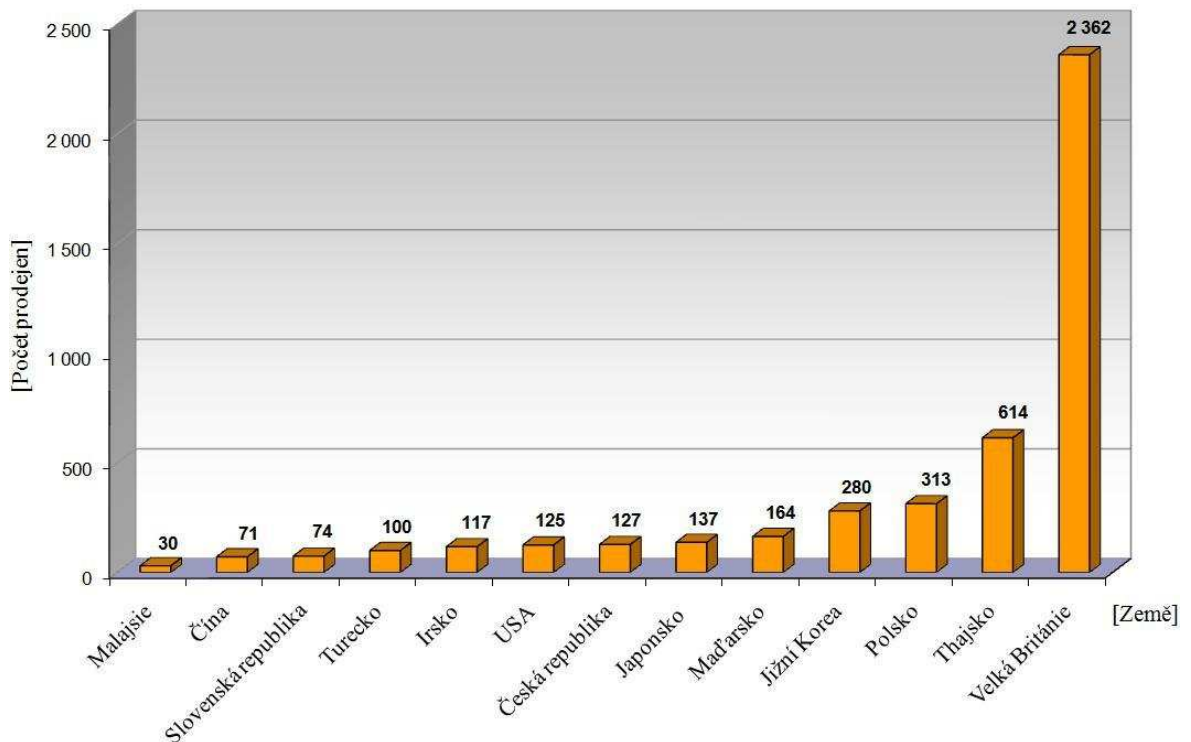
Ve Velké Británii zaujímá společnost Tesco PLC přední postavení mezi jinými obchodníky jako je například Asda a Sainsbury's.⁸¹ Může tak rozvíjet nejen poskytované služby, ale stále více expandovat na zahraniční trh.

Nejvíce prodejen společnosti Tesco PLC se nachází ve Velké Británii. Druhou příčku v počtu prodejen společnosti Tesco PLC zaujímá Thajsko. Thajsko se tak stalo vedoucí zemí, co se týče provozu obchodních jednotek Tesco na asijském trhu. Třetí příčka patří Polsku, které se vedle Velké Británie řadí na druhou pozici co do počtu prodejen na evropském trhu. Tuto informaci lze doplnit pomocí **grafu 1** na další straně, který nám představuje počet prodejen společnosti Tesco PLC v zemích svého působení. Údaje z grafu se vztahují k datu 28. 2. 2010. Nutno podotknout, že v grafu nefiguruje Francie a Indie, neboť pro tyto země není znám počet prodejen společnosti Tesco PLC.

⁷⁹ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tesco*, 41 str., str. 6
⁸⁰ vlastní tvorba na základě údajů z: Tesco PLC – Interactive map. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/map/>

⁸¹ Světové akcie – Tesco PLC [online]. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW<<http://www.komodity-online.cz/NEJVYZNAMNEJSI-SVETOVE-AKCIE/Akcie-Tesco.html>>

Graf 1: Počet prodejen společnosti Tesco PLC v zemích svého působení



Zdroj: Vlastní tvorba⁸²

Graf 1 nám dokazuje, že rozdíl mezi počtem prodejen ve Velké Británii a v ostatních zemích, ve kterých společnost Tesco PLC působí, je markantní. Ačkoli druhé místo v počtu prodejen zaujímá Thajsko, přesto nedosahuje ani poloviny počtu prodejen ve Velké Británii. Jestliže však sečteme počet prodejen v ostatních asijských zemích a tento součet⁸³ porovnáme s počtem prodejen v Thajsku, dokážeme tak, že Thajsko má v Asii, co do počtu prodejen Tesco, skutečně vedoucí postavení.

Co se týče ostatních zemí, můžeme konstatovat, že rozdíly v počtu prodejen nejsou mezi nimi příliš výrazné, většinou se jedná o rozdíl v řádu desítek, mezi Maďarskem až Thajskem potom v řádu stovek.

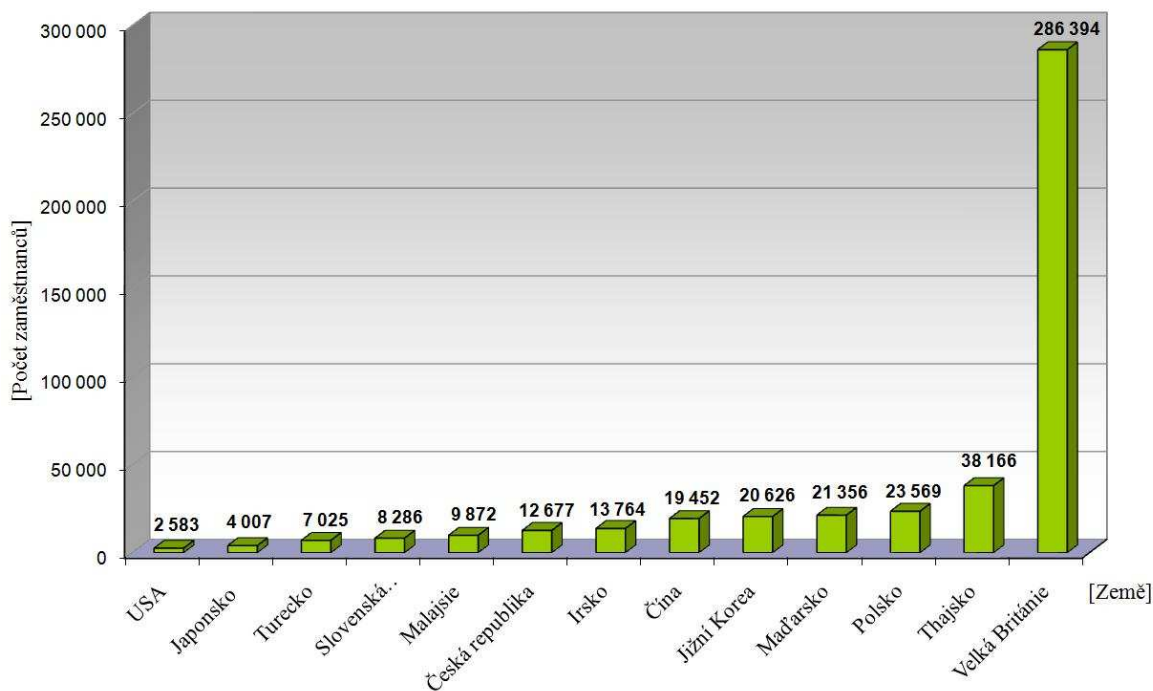
Společnost Tesco PLC nedominuje ve Velké Británii pouze počtem prodejen, ale také počtem svých zaměstnanců. Tesco PLC je tak v této zemi největším zaměstnavatelem v soukromém sektoru, což lze dokázat také pomocí **grafu 2**, který nám představuje počet

⁸² Na základě údajů z Tesco PLC – Interactive map. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescoplc.com/plc/about_us/map/>

⁸³ Součet počtu prodejen v Malajsii, Číně, Japonsku a Jižní Korei činí 518

zaměstnanců společnosti Tesco PLC v jednotlivých zemích. Údaje o počtu zaměstnanců společnosti Tesco PLC ve Francii a Indii nejsou známy.

Graf 2: Počet zaměstnanců společnosti Tesco PLC v jednotlivých zemích k datu 28. 2. 2010



Zdroj: Vlastní tvorba⁸⁴

Při pohledu na **graf 2** můžeme konstatovat, že Velká Británie je, co do počtu zaměstnanců, skutečně leader mezi všemi ostatními zeměmi, ve kterých společnost Tesco PLC působí. Všechny země přesahuje počtem zaměstnanců o více než 240 tisíc k datu 28. 2. 2010.

Zajímavé je, že Malajsie, která má nejmenší počet prodejen společnosti Tesco PLC, přesáhla počtem zaměstnanců země s vyšším počtem obchodních jednotek, což se týká především Spojených států amerických a Japonska.

Společnost Tesco PLC se také velmi angažuje v oblasti charity, v rámci společenské odpovědnosti šetří životní prostředí především tím, že ve svých prodejnách využívá energeticky úsporná opatření a recyklovatelné materiály. Tesco PLC také klade důraz na vztahy s dodavateli a občany každé komunity, ve které se nacházejí její prodejny.

⁸⁴ Na základě údajů z Tesco PLC – Interactive map. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/map/>

2.2 Společnost Tesco Stores ČR a.s.

Název:	Tesco Stores ČR a.s.
IČ:	45308314
Sídlo:	Praha 10, Vršovická 1527/68b, PSČ 100 00
Rok založení:	1992
Počet zaměstnanců k datu 28. 2. 2010:	12 677
Počet prodejen k datu 28. 2. 2010:	127

Společnost Tesco Stores ČR a. s. (dále jen Tesco) je subjekt zaregistrovaný v České republice od 23. března 1992⁸⁵, prostřednictvím kterého britská společnost Tesco PLC v České republice podniká. Společnost Tesco byla založena na základě zakladatelské smlouvy ze dne 13. března 1992.⁸⁶ Sídlo její centrály se nachází v Praze ve Vršovické ulici.

Předmět podnikání vymezuje obchodní rejstřík⁸⁷ jako:

- Montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Pekařství, cukrářství, řeznictví a uzenářství, hostinská činnost, ostraha majetku a osob
- Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků prodej chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické
- Poskytování služeb v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

V České republice provozuje společnost Tesco 127 prodejen k datu 28. 2. 2010. Jedná se o hypermarkety, supermarkety, obchodní domy, čerpací stanice a menší prodejny Tesco Expres⁸⁸.

Přestože byla společnost Tesco založena již v roce 1992, do České republiky vstoupila až v roce 1996, kdy odkoupila od 6 obchodních domů od společnosti K-mart.

⁸⁵MSp ČR Obchodní rejstřík na internetu. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW <<http://www.justice.cz/or/>>

⁸⁶MSp ČR Obchodní rejstřík na internetu. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW <<http://www.justice.cz/or/>>

⁸⁷MSp ČR Obchodní rejstřík na internetu. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW <<http://www.justice.cz/or/>>

⁸⁸Tesco expres jsou prodejny malého formátu do 250 m²

První hypermarket firmy Tesco v České Republice byl otevřen v roce 1998 v Praze Zličíně a následně také v Brně Heršpicích.

V roce 2005 byl otevřen první supermarket Tesco v Mikulově, o tři roky později vzniklo Tesco Express v Praze a v únoru roku 2009 byl zrekonstruován první obchodní dům v Liberci pod názvem My⁸⁹.

V prodejnách společnosti Tesco převažují z 60 % nabízeného sortimentu potraviny, dále je možno zakoupit elektroniku, nábytek, kancelářské potřeby, kosmetiku, oblečení značek Cherokee a F & F, obuv, hračky a průmyslové výrobky. Součástí většiny prodejen Tesco jsou také kavárny a rychlé občerstvení.

Společnost Tesco provozuje také síť čerpacích stanic. Čerpací stanice Tesco se nacházejí v Táboře, Karlových Varech, Ostravě – Třebovicích, Prostějově, Ústí nad Labem, Jihlavě, Břeclavi, Hradci Králové, Opavě, Plzni, Mostě, Valašském Meziříčí, Brně, Ostravě, Olomouci, v Praze – Letňanech, Děčíně a Jičíně. Tyto čerpací stanice nabízejí kromě pohonných hmot také více než tisíc druhů potravinového i nepotravinového zboží.

Stejně jako britská společnost Tesco PLC, tak i její dceřiná společnost v České republice pomáhá místním komunitám a jejich občanům. Veřejnými i zaměstnaneckými sbírkami pomáhá společnost Tesco dětským domovům, ústavům a nemocnicím. Seznam organizací, které jsou podporované společnostmi Tesco, lze nalézt v **příloze 2**. Společnost Tesco se snaží také zlepšit infrastrukturu v okolí svých prodejen a vyjít tak vstříc svým zákazníkům. Tesco také investuje do regionů s vysokou nezaměstnaností jako jsou například Severní Čechy, což vede ke zlepšení životních podmínek jejich občanů.

⁸⁹ Název „My“ má vyjadřovat to, co je „mé“, název je snadno zapamatovatelný, mezinárodní a posiluje tak identitu značky v místě, ve kterém se obchodní dům nachází

Za své úsilí získala společnost Tesco řadu ocenění, jejichž přehled nám ukazuje **tabulka 2**.

Tabulka 2: Ocenění služeb společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Ocenění služeb společnosti Tesco Stores ČR a.s.			
Datum ocenění	Titul	Datum ocenění	Titul
2004	Obchodník roku	2007	Profesionál roku
	Hypermarket roku		Hypermarket roku
2005	Personální projekt	2008	Zaměstnavatel roku- Stejná šance
2006	Obchodník roku		Energy Globe Award - kategorie Země
	Hypermarket roku		2008/2009
2007	Obchodník roku	2009	Hypermarket/Supermarket roku
	Hypermarket roku		

Zdroj: Vlastní tvorba⁹¹

Ocenění Obchodník roku proběhlo v rámci soutěže GE Money Multiservis. Společnost GE Money Multiservis⁹² tuto soutěž pořádá a zároveň je jejím generálním partnerem.

Dosud nejvýznamnější ocenění získalo Tesco v roce 2008, a to v rámci kategorie Země v soutěži Energy Globe Award. V této kategorii bylo Tesco oceněno díky výstavbě energeticky úsporné prodejny v Žatci.

V roce 2008 zaujímala společnost Tesco druhou pozici co do výše tržeb (47 miliard Kč) mezi obchodníky na českém trhu. První pozici obsadila německá obchodní skupina Schwarz (54,5 miliardy Kč), která provozuje v České republice prodejny Lidl a hypermarkety Kaufland.⁹³

Jak vidíme z **tabulky 2**, v roce 2009 získala společnost Tesco ocenění hypermarket/supermarket roku.

⁹⁰ v doslovném překladu „nejvyšší maloobchodník“

⁹¹ Na základě údajů z Ocenění/ O společnosti. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/oceneni.html>>

⁹² GE Money Multiservis je společnost, která se specializuje na financování spotřebitelských nákupů

⁹³ Tesco má lepší výsledky než před krizí. Zisk vzrostl o deset procent. [online]. 1998, duben. [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36800810-tesco-ma-lepsi-vysledky-nez-pred-krizi-zisk-vzrostl-o-deset-procent>>

3 ANALÝZA AKTIVIZACE PRACOVNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI TESCO

Zdrojem informací pro analýzu aktivizace ve společnosti Tesco jsou především osobní konzultace s ředitelkou hypermarketu Tesco v Uničově a specialistkou lidských zdrojů pro společnost Tesco Stores ČR a.s. se sídlem v Praze.

Zdrojem pro tuto analytickou část je také vlastní průzkum, který probíhal formou dotazníkového šetření ve dvou fázích.

První fáze průzkumu probíhala v týdnu 1. – 7. března 2010 a bylo osloveno 50 zákazníků obchodních jednotek společnosti Tesco, tedy respondentů z široké veřejnosti. Dotazník, který se nachází v **příloze 3**, je nástrojem průzkumu názorů zákazníků společnosti Tesco na chování a motivaci zaměstnanců této společnosti. Z padesáti oslovených respondentů vyplnili dotazník všichni, návratnost je tedy 100%. Výsledky průzkumu nám představuje **příloha 4**.

Druhá fáze průzkumu probíhala v týdnu 15. – 21. března 2010 a bylo osloveno 40 zaměstnanců hypermarketu Tesco v Uničově. Hypermarket Tesco v Uničově jsem si vybrala proto, že jsem konzultovala svoji práci s jeho ředitelkou, která mi poskytla možnost oslovit své zaměstnance. Dotazník, který je uveden v **příloze 5**, je tedy nástrojem průzkumu vnímání aktivizace a motivace zaměstnanců společnosti Tesco. Ze čtyřiceti oslovených zaměstnanců odpovědělo 32, návratnost je tedy 80%. Výsledky průzkumu nám představuje **příloha 6**.

Informace pro analytickou část jsou dále získány z interních zdrojů společnosti Tesco. Jedná se o Kolektivní smlouvu vyššího stupně⁹⁴, Pracovní řád⁹⁵ a Příručku pro nové zaměstnance „*Vítejte v Tescu*“⁹⁶.

Posledním zdrojem informací jsou také webové stránky společnosti Tesco PLC⁹⁷ a společnosti Tesco Stores ČR a.s.⁹⁸

⁹⁴ Kolektivní smlouva vyššího stupně na období 1. ledna 2008 – 31. prosince 2010 uzavřená mezi Odborovým svazem pracovníků obchodu a Svazem obchodu a cestovního ruchu České republiky, 14 s.

⁹⁵ Pracovní řád společnosti Tesco Stores ČR a.s. s účinností od 1. 2. 2009, 16 s.

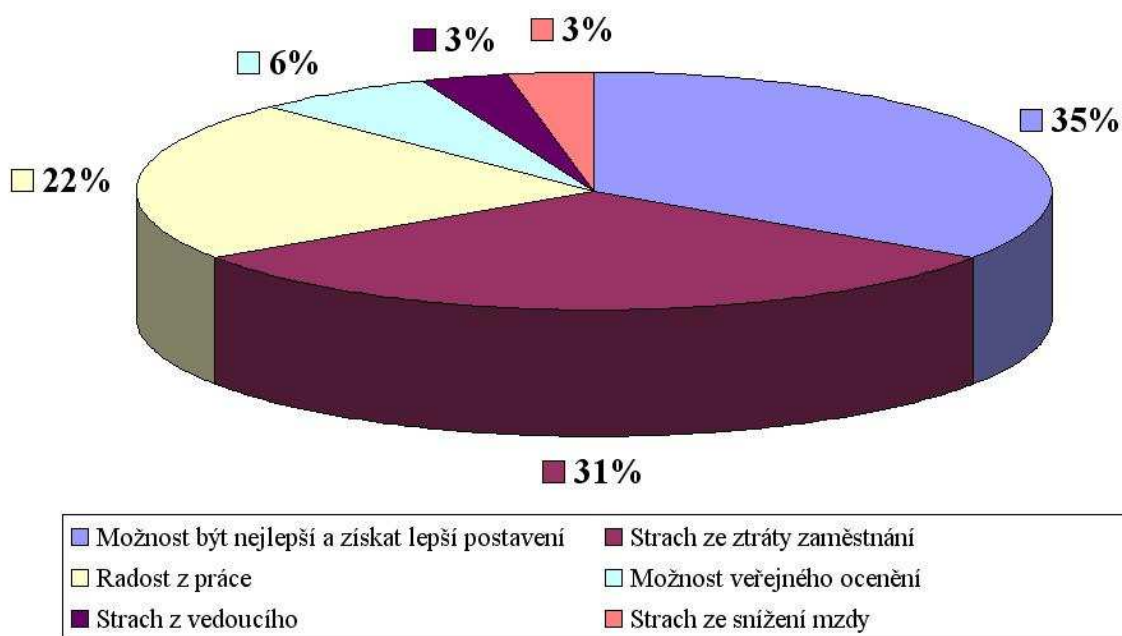
⁹⁶ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 s., str. 5

Společnost Tesco podněcuje své zaměstnance různými aktivizačními faktory. Ve velké míře využívá spíše aktivizační faktory inspirativní, tedy faktor morálního ocenění, seberealizace a radosti z práce. Jsou zde však uplatňovány, ačkoli v menší míře, i aktivizační faktory silové – faktor existenční, strachu a hmotné zainteresovanosti.

Jaké aktivizační faktory na pracovníky společnosti Tesco působí a v jakém rozsahu nám ukazuje **graf 3**.

Graf 3: Aktivizační faktory působící na zaměstnance společnosti Tesco

**KTERÝ Z UVEDENÝCH AKTIVIZAČNÍCH FAKTORŮ VÁS NEJVÍCE
PODNĚCUJE PODÁVAT CO NEJLEPŠÍ VÝKON?**



Zdroj: Vlastní průzkum

Graf 3 nám dokazuje informaci, že působení inspirativních faktorů ve společnosti Tesco skutečně převažuje. Nejvíce na zaměstnance působí faktor seberealizace, dále faktor radosti z práce a na 6 % respondentů také faktor morálního ocenění.

⁹⁷ Tesco PLC - our history [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/>

⁹⁸ Historie/ O společnosti/ Tesco [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/historie.html>>

3.1 Aktivizační faktory silové

3.1.1 Faktor existenční

Ve společnosti Tesco jsou existenčním faktorem aktivizování zejména zaměstnanci pracující na pokladnách. Oddělení „Prevence ztrát a bezpečnosti“ provádí minimálně desetkrát měsíčně tzv. kontrolní nákupy. Tyto nákupy jsou nástrojem, který ověřuje správný postup pracovníků na pokladnách pomocí předem připravené záměny zboží. Záměnu zboží připravuje zaměstnanec oddělení „Prevence ztrát a bezpečnosti“ a celý průběh kontrolního nákupu monitoruje. Jeho úkolem je také zajistit osobu, která kontrolní nákup vykoná. Může se jednat o jakéhokoliv pracovníka dané obchodní jednotky, brigádníka, zákazníka, pracovníka externí agentury či rodinného příslušníka zaměstnanců společnosti Tesco.

Kontrolní nákup tak vede k odhalení nejčastějších chyb pracovníků na pokladní zóně při markování zboží. Mezi tyto nejčastější chyby se řadí skutečnost, že pokladní nekontrolují vyložení celého nákupu z nákupního vozíku na pokladní pás, neporovnávají obsah zboží s obalem, ve kterém se zboží nachází a nepřevažují položky, které jsou navážené na obslužných pultech (salámy, lahůdky). Pomocí kontrolního nákupu je také zjištěno, jak se daný pokladník chová k zákazníkovi, zda pozdraví, poděkuje a je vstřícný.

O každém kontrolním nákupu je sepsán záznam, jehož součástí je pohovor s vyjádřením kontrolovaného pokladníka. V případě závažných nebo opakujících se chyb řeší tuto věc manažer lidských zdrojů formou upozorňovacího listu. Zaměstnanci se tak obávají možného propuštění, což vede k jejich lepším výkonům.

Jelikož jsem sama kontrolní nákupy ve společnosti Tesco prováděla, vím, jak silně na zaměstnance působí. Jsou si vědomi svých chyb a dávají si poté větší pozor, aby pracovali správně. Z vlastní zkušenosti vím, že jejich další kontrolní nákupy dopadly vesměs lépe, než ty předešlé, což svědčí o tom, že tito zaměstnanci mají obavu o svou existenci ve společnosti a snaží se, aby nebyl důvod je potrestat.

Jak již víme, existenční faktor působí zejména tehdy, jestliže je mimo podnik mnoho nezaměstnaných. Vzhledem k tomu, že i Česká republika pocítila následky celosvětové ekonomické krize, které v mnoha podnicích vedly k hromadnému propouštění zaměstnanců, lze říci, že tento faktor velmi aktivuje také zaměstnance společnosti Tesco.

Zaměstnanci Tesca jsou si vědomi hrozby možného propuštění a jejich náhrady lidmi, kteří jsou nyní bez zaměstnání. Proto se každý snaží pracovat co nejlépe, aby to nebyl právě on, kdo bude propuštěn a nahrazen některým z tisíců nezaměstnaných. Tuto skutečnost nám dokazuje opět **graf 3** (viz. str. 50), ve kterém vidíme, že strach ze ztráty zaměstnání, čili faktor existenční, pociťuje 31 % respondentů.

3.1.2 Faktor strachu

Co se týče faktoru strachu, nutno říci, že na zaměstnance společnosti Tesco nemá takový vliv, jaký měl například v baťovských závodech, o kterých bude zmínka později.

Ve společnosti Tesco panuje mezi vedoucím pracovníkem (ať již se jedná o vedoucího každého úseku nebo přímo o ředitele dané obchodní jednotky) a zaměstnancem spíše přátelský vztah. Každý zaměstnanec si uvědomuje, že jeho nadřízený je autorita, jejíž příkaz platí. Nejedná se zde však o vojenský systém řízení, vedoucí pracovníci jsou ke svým podřízeným přátelští, avšak trvají na tom, aby každý pracovník pracoval efektivně. Jestliže se zaměstnanec dopustí chyby, řeší se její závažnost od ponaučení až k upozornovacím dopisům a pozdějšímu rozvázání pracovního poměru. Nejedná se zde však o fyzické tresty či psychický nátlak.

Podle mého názoru tento přátelský vztah zaměstnance více podněcuje k co nejlepším výkonům, než samotný faktor strachu. Jestliže člověk chodí do práce nerad, neboť se obává každého chybného kroku a následného trestu ze strany vedoucího, snaží se sice podávat co nejlepší výkony, ovšem je neustále ve stresu. Myslím si, že člověk ve stresu poté dělá chyby, kterých by se jinak nedopustil. Zaměstnanci, kteří pracují v přátelském prostředí jsou si vědomi toho, že musí splnit příkaz nadřízeného a práci vykonat co nejlépe. Jsou proto poháněni snahou, aby se přátelský vztah nenarušili a svého nadřízeného nedonutili k nespokojenosti.

3.1.3 Faktor hmotné zainteresovanosti

Odměňování ve společnosti Tesco se řídí zásadou, že nadřízený má vždy vyšší mzdu než jeho podřízený. Tato skutečnost podněcuje každého zaměstnance společnosti Tesco k tomu, aby se neustále snažil zlepšit svůj pracovní výkon a měl tak možnost dosáhnout vyššího postu a s tím související vyšší mzdou. Výše mzdy záleží také na tom,

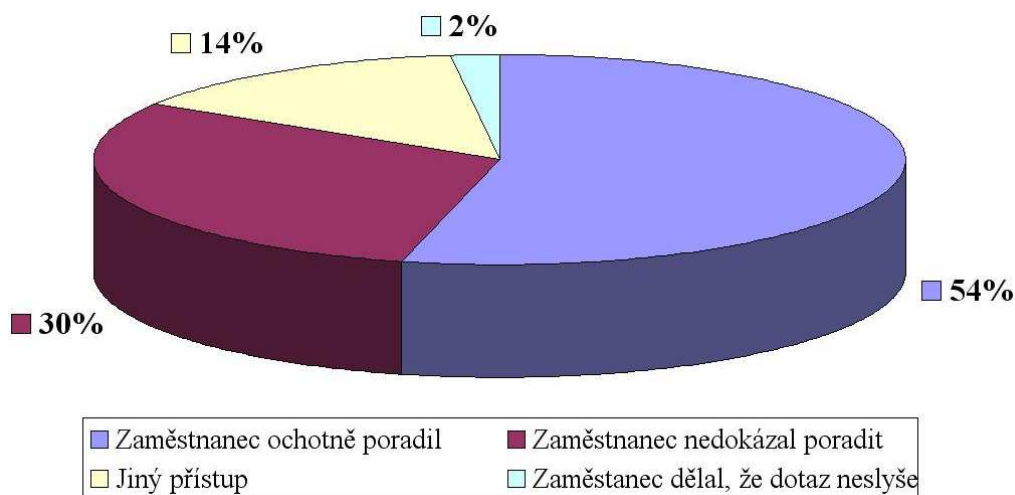
jak dlouho zaměstnanec u společnosti Tesco pracuje. Ten, který v Tescu pracuje pět let má vyšší mzdu než ten, který u této firmy pracuje dva roky.

Již víme, že faktor hmotné zainteresovanosti podněcuje zaměstnance podávat co nejlepší výkony zejména tehdy, jestliže jsou si vědomi, že za lepší práci má šanci získat lepší mzdu. Nutno však říci, že ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. není zaměstnancům mzda zvyšována či snižována na základě pracovního výkonu. V Tescu jsou zaměstnanci rozděleni na skupiny. Pro každou skupinu je určena výše měsíční mzdy.

Jelikož je společnost Tesco obchodním řetězcem, je zde důležitý zejména vztah mezi zaměstnancem a zákazníkem. Stejně jako ve většině případů obchodních řetězců, tak i ve společnosti Tesco mají občas zákazníci pocit, že se jim zaměstnanci dostatečně nevěnují a mnohdy jsou i neochotni poradit. Tuto skutečnost dokazuje vlastní průzkum (viz. **graf 4**).

Graf 4: Nejčastější přístup zaměstnanců společnosti Tesco k zákazníkům

S JAKÝM PŘÍSTUPEM ZAMĚSTNANCŮ JSTE SE NEJČASTĚJI SETKALI, JESTLIŽE JSTE POTŘEBOVALI BĚHEM NÁKUPU PORADIT?



Zdroj: Vlastní průzkum

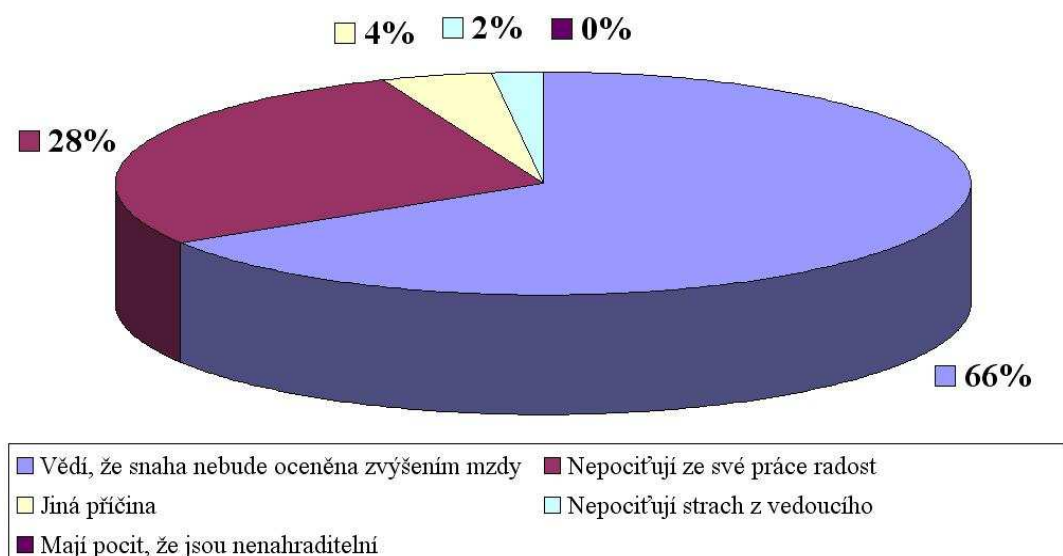
Při pohledu na **graf 4** můžeme konstatovat, že zákazníci se nejčastěji setkali s ochotnými zaměstnanci, kteří se snažili poradit. Mezi druhý nejčastější přístup však patří neschopnost zaměstnance poradit a neochota pro pomoc zákazníkovi udělat vše, co je možné. Respondenti také často uvedli jiný přístup, zejména nemožnost nalézt kompetentního zaměstnance.

Ačkoli ochotný přístup převažuje z 54%, i tak je zde velké procento zákazníků, kteří nejsou se službami zaměstnanců spokojeni.

Dle mého názoru je neochotný personál výsledkem špatného systému motivace. Proto jsem ve vlastním průzkumu oslovila zákazníky Tesca a zeptala se jich na názor, jaká je příčina demotivace zaměstnanců společnosti Tesco. Názor zákazníků nám představuje **graf 5**.

Graf 5: Názor zákazníků na příčinu demotivace zaměstnanců Tesca

JAKÁ JE PODLE VÁS PŘÍČINA DEMOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ TESCA?



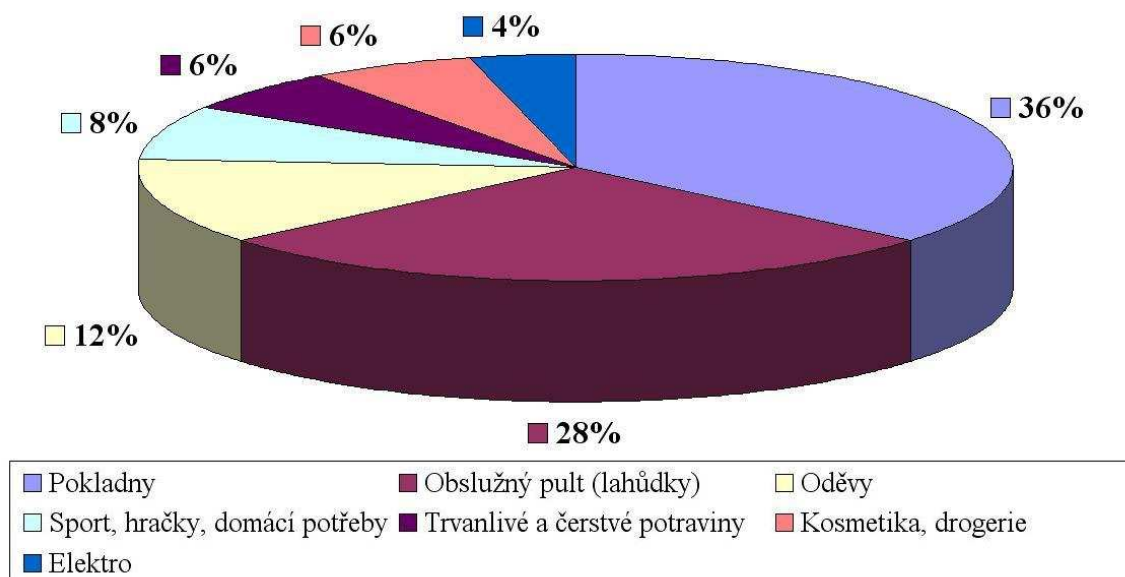
Zdroj: Vlastní průzkum

Jak vyplývá z **grafu 5** zákazníci mají názor, že demotivace zaměstnanců Tesca souvisí právě se mzdou, která je fixní a nedochází k jejímu zvýšení v případě, že zaměstnanec odvádí výbornou práci. Mezi jinou příčinu demotivace uvedli zákazníci stereotypní práci.

Nejméně motivováni jsou dle zákazníků pracovníci na pokladnách a v úseku obslužného pultu neboli lahůdek. Tuto informaci nám opět dokazuje vlastní průzkum (viz. **graf 6** na další straně).

Graf 6: Prodejní úseky, ve kterých jsou zaměstnanci společnosti Tesco nejméně motivováni

VE KTERÉM PRODEJNÍM ÚSEKU JSOU PODLE VÁS ZAMĚSTNANCI TESCA NEJMÉNĚ MOTIVOVÁNI?



Zdroj: Vlastní průzkum

Jedná se tedy o úseky, ve kterých jsou zákazníci v přímém kontaktu se zaměstnancem. Důvodem, proč respondenti vybrali právě úsek pokladen a lahůdek může být občas ne příliš milý přístup zaměstnanců k zákazníkům nebo nedodržování tzv. principu 3 N⁹⁹ – **N**ezapomeň pozdravit „dobrý den“, **N**abídni pomoc, **N**ezapomeň poděkovat a rozloučit se.

3.2 Aktivizační faktory inspirativní

3.2.1 Faktor morálního ocenění

Morální ocenění hraje pro zaměstnance společnosti Tesco v oblasti aktivizace pracovníků významnou roli.

Faktor morálního ocenění podněcuje zaměstnance k aktivitě především tehdy, jestliže jsou si vědomi, že mohou získat určité uznání nebo jinou formu vyznamenání.

⁹⁹ Ředitelka hypermarketu Tesco v Uničově zmínila také možnost označení 3P – Nezapomeň **P**ozdravit, **N**abídni **P**omoc, Nezapomeň se rozloučit a **P**oděkovat

Ocenění zaměstnanců společnosti Tesco probíhá formou certifikátu „Tesco díky“. Tento certifikát se uděluje tomu zaměstnanci, který pracuje nad rámec svých povinností. Certifikát se předává na snídani s ředitelem konkrétní obchodní jednotky a zaměstnanec obdrží také malý dárek. Ve většině případů obdrží tento certifikát zaměstnanec za opravdu nadstandardní práci. Jako příklad morálního ocenění lze uvést činnost zaměstnanců úseku „Prevence ztrát a bezpečnosti“. Ti jsou povinni hlídat bezpečnost v jednotlivých obchodních jednotkách a minimalizovat množství krádeží, což souvisí také s minimalizací ztrát dané obchodní jednotky. Často musejí nasadit hodně sil k dopadení zloděje a účastní se jako svědci soudních jednání s dopadenými zloději. Příkladem může být také ochota zaměstnanců vzít si směny navíc v případě, že je potřeba připravit akční nabídky nebo o Vánocích.

V hypermarketu Tesco v Uničově mohou tento certifikát získat i zaměstnanci, kteří nepracovali nad rámec svých běžných pracovních povinností. Jedná se o takové zaměstnance, kteří tyto povinnosti plnili celý rok dobře. Příkladem může být zaměstnanec, který za celý měsíc neměl žádné chyby v docházce. Ačkoli je povinností každého zaměstnance, aby si správně značil na vlastní čipovou kartu svůj příchod, odchod a přestávky, často dochází k chybné evidenci a musejí se provádět opravy. Tím, že pečlivý zaměstnanec obdrží certifikát za to, že plní své povinnosti, je pro něj motivace, aby takto stále pokračoval. Pro další zaměstnance je to výzva, aby se více snažili, neboť vidí, že když to lze u jednoho, proč by to nemohli zvládnout také. A pochvala „před nastoupenou jednotkou“ vždy stojí za snahu.

Jelikož faktor morálního ocenění působí i za předpokladu, když jsou dobré výsledky zveřejněny v podnikovém časopise, lze říci, že i proto ve společnosti Tesco zaměstnance tento faktor podněcuje. Tesco vydává interní podnikový časopis In, ve kterém jsou, kromě novinek o společnosti, zveřejněny také výsledky kvalitní práce, a to buď konkrétní obchodní jednotky jako celku nebo i samotných zaměstnanců. Všichni zaměstnanci si uvědomují, že mají šanci objevit se v podnikovém časopise, jestliže budou podávat výborné pracovní výsledky a budou tak mít zásluhu na prosperitě konkrétní obchodní jednotky.

3.2.2 Faktor seberealizace

Seberealizace každého zaměstnance a jeho postup v rámci společnosti je dán určitou hierarchií. Každá obchodní jednotka společnosti Tesco je rozdělena do několika úseků na základě nabízeného sortimentu. Každý z těchto úseků má různý počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců v daném úseku závisí na jeho velikosti. Například úsek trvanlivých potravin potřebuje více pracovníků než úsek oděvů. Zaměstnanci každého úseku mají pořadové číslo podle toho, jak dlouho ve firmě pracují a také podle výkonnosti jejich práce. Každý úsek má svého vedoucího, který má pořadové číslo 1. Zástupci vedoucího úseku mají číslo 2, 3 atd. Těchto zástupců může být více, ale také jen jeden. Ostatní zaměstnanci daného úseku mají potom čísla např. 4 – 10. Pokud například jeden ze dvou zástupců vedoucího úseku odejde, druhý zástupce jde na jeho místo, čím se každý zaměstnanec posune o příčku nahoru. Může se tedy stát, že zaměstnanec, který měl v daném úseku číslo 10 se může vyšplhat až na jednu z pozic zástupců vedoucího úseku nebo dokonce i na pozici samotného vedoucího úseku. Možnost takového postupu podněcuje zaměstnance Tesca pracovat co nejlépe.

Jak již víme, působí faktor seberealizace především tehdy, jestliže je práce každého zaměstnance neustále hodnocena a na základě tohoto hodnocení jsou zaměstnanci řazeni v pořadí od nejlepšího k nejhoršímu. Společnost Tesco hodnotí své zaměstnance na základě toho, zda dodržují již zmíněný princip 3 N¹⁰⁰. Jednou měsíčně se tak vyhodnotí tři nejlepší zaměstnanci, jejichž jména se poté objeví na nástěnce obchodní jednotky.

Morální ocenění lze také formou zaměstnaneckých soutěží, které probíhají například v hypermarketu Tesco v Uničově. Tyto soutěže rovněž posilují motivaci zaměstnanců pracovat co nejlépe a získat tak odměnu a malý dárek. Soutěžit se může například o nejlepší scanovací frekvenci na pokladnách. Jak říká sama ředitelka hypermarketu Tesco v Uničově, paní Pavlína Butorová „Je to pro zaměstnance práce hrou“.

3.2.3 Faktor radosti z práce

Radost nad výsledky své vlastní práce a možnost uplatnit své schopnosti jsou rozhodujícím faktorem spokojenosti všech zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří pracují

¹⁰⁰ Ředitelka hypermarketu tesco v Uničově zmínila také možnost označení 3P – Nezapomeň **P**ozdravit, **N**abídní **P**omoc, **N**ezapomeň se rozloučit a **P**oděkovat

v obchodních jednotkách společnosti Tesco mohou mít radost z toho, když dobře poradí zákazníkovi a prodají zboží, kterým uspokojí jeho potřeby.

Velmi důležitou roli hraje fakt, že se společnost Tesco angažuje i v oblasti charity. Nejznámější je celoroční charitativní projekt nazvaný Tesco charita roku¹⁰¹. Tento projekt umožňuje každý rok jedné neziskové organizaci s celostátní působností prezentovat se po dobu 6 měsíců v obchodních jednotkách Tesco a zároveň získat prostředky ve veřejné sbírce. Společnost Tesco zabezpečuje projekt nejen finančně, ale i pomocí svých zaměstnanců, kteří pomáhají akce koordinovat a svými silami přispívají k jejich hladkému průběhu. Tito zaměstnanci mají radost z toho, že se mohou účastnit charitativního projektu a nabídnout pomoc těm, kteří ji potřebují.

3.3 Vnitřní motivace

Jak již víme z teoretické části, ovlivňují vnitřní motivaci především tyto faktory: odpovědnost, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti a zajímavá práce a možnost postupu.

Odpovědnost mají ve společnosti Tesco především vedoucí pracovníci jednotlivých prodejních úseků, dále poté pracovníci, kteří pracují na příjmu zboží či v úseku „Prevence ztrát a bezpečnosti“. Odpovědnost zajisté pocítují také zaměstnanci na pokladnách, dle mého názoru se však nejedná o odpovědnost, která by pokladní motivovala.

Své schopnosti mohou zaměstnanci Tesca rozvíjet díky možnosti vzdělávání, které je analyzováno v kapitole 3.4.6.

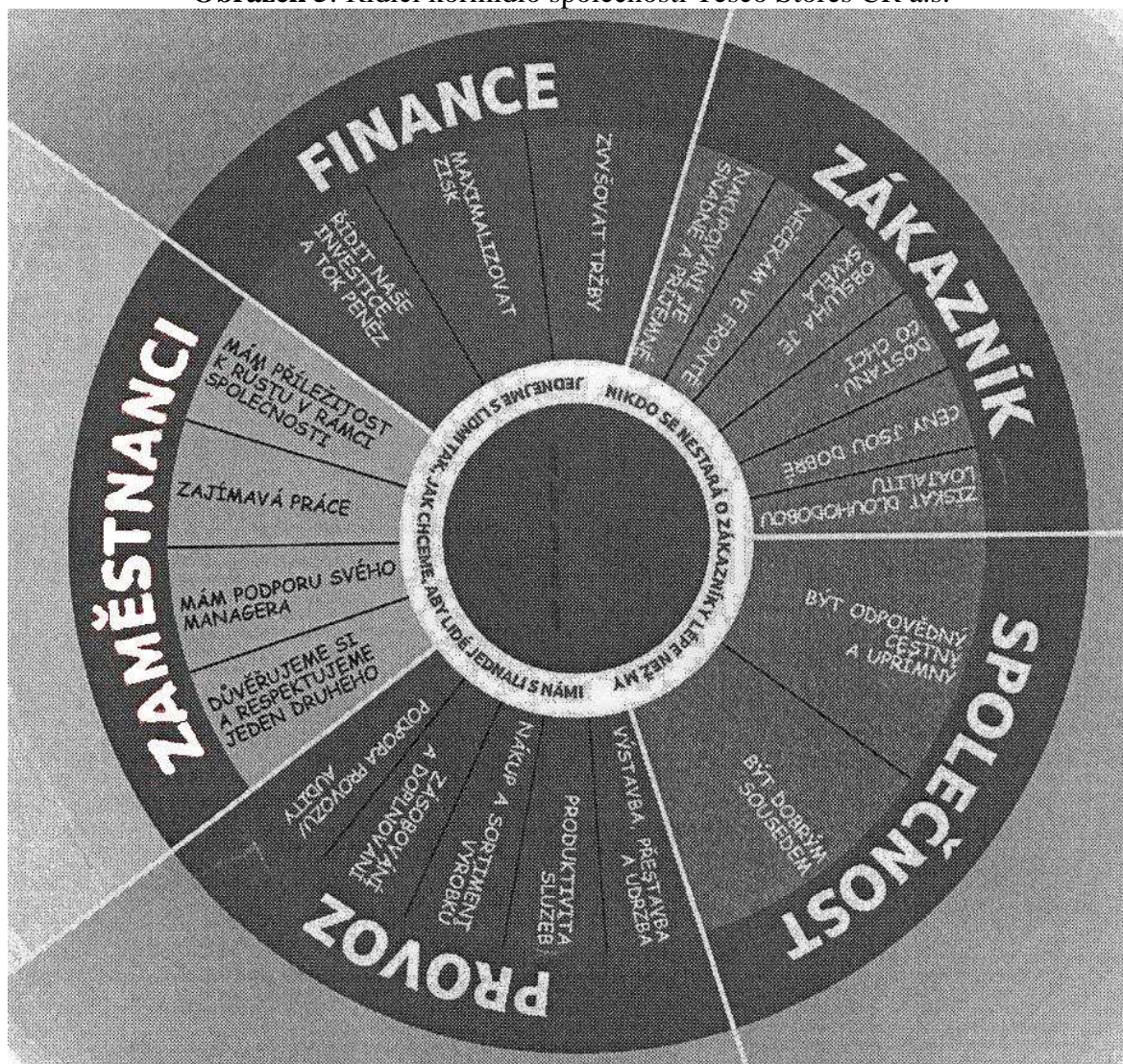
Zaměstnanci společnosti Tesco mohou být také motivováni tím, že mají vždy šanci na lepší pozici. Z pracovníka, který je v konkrétním pracovním úseku nováček a má nejnižší pozici (neboli nejvyšší pořadové číslo, což je blíže vysvětleno v kapitole 3.2.2) se může stát po nějaké době vedoucí tohoto úseku nebo manažer. Postup závisí na jeho pracovním výkonu a také na době, jak dlouho u společnosti Tesco pracuje.

¹⁰¹ Tesco, váš zodpovědný soused/Tesco charita roku. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.zodpovednysoused.cz/tesco-charita-roku.php>>

Ve společnosti Tesco však nemají zaměstnanci pracovní volnost. Proto nemají mnohdy pocit, že jejich práce není dostatečně zajímavá, neboť o ní nemohou sami rozhodovat.

Jestliže se zabýváme vnitřní a v následující kapitole také vnější motivací, je nezbytné zmínit řídicí kormidlo (viz. **obrázek 5**), pomocí kterého společnost Tesco dosahuje svých cílů, které se stanovují vždy na jeden rok.

Obrázek 5: Řídící kormidlo společnosti Tesco Stores ČR a.s.



Zdroj: *Vítejte v Tescu*¹⁰²

¹⁰² Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 s., str. 12

Při pohledu na **obrázek 5** vidíme, že řídicí kormidlo se skládá z pěti částí: „Zákazník“, „Zaměstnanci“, „Provoz“, „Finance“ a „Společnost“. Všechny tyto části spolu vzájemně souvisí a jsou stejně důležité pro úspěch celé společnosti Tesco.

Jelikož se motivace týká zaměstnanců Tesca, zajímá nás tedy část „Zaměstnanci“. Společnost Tesco se v této části snaží dát svým zaměstnancům možnost růstu, snaží se jim nabídnout také zajímavou práci. Každý zaměstnanec má podporu svého liniového manažera. Například zaměstnanec pracující v oddělení kosmetiky a drogerie má podporu vedoucího tohoto úseku. Posledním cílem, které společnost Tesco v této části stanovuje, je důvěra a respekt mezi jednotlivými zaměstnanci a také mezi zaměstnanci a manažery. Tato důvěra je nezbytná k budování přátelských pracovních vztahů a k umění vzájemně spolupracovat. Nutno podotknout, že společnost věnuje oblasti vytváření kladných pracovních vztahů velkou pozornost.

3.4 Vnější motivace

3.4.1 Mzda

*“Naši zaměstnanci jsou to nejcennější, co máme. Jen díky nim se naší společnosti daří a naši zákazníci se k nám rádi vracejí. Proto nám velmi záleží na tom, aby byli naši lidé v Tescu spokojeni, a to nejen s náplní a systémem práce, ale pochopitelně také s výší odměny, kterou za svou práci dostávají”.*¹⁰³ Tato citace, kterou uvedla Ing. Radka Pekelská, bývalá ředitelka lidských zdrojů společnosti Tesco, nám dokazuje, že adekvátní mzda hraje významnou roli nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. Pokud si zaměstnanec uvědomuje, že za dobrou práci dostane také dobrou mzdu, bude pracovat efektivně, což má pozitivní dopad pro zaměstnavatele, jehož podnik bude vykazovat výborné výsledky.

- Základní mzdové formy

Jak již víme z teoretické části, mezi základní mzdové formy se řadí časová a úkolová mzda. Zaměstnanci společnosti Tesco pobírají **časovou mzdu**, jejíž výše je stanovena tarify pro každou pracovní pozici. Každému zaměstnanci je stanovena výše

¹⁰³ Tesco – odbory. [online]. [cit. 2010-11-01]. Dostupný z WWW: <http://www.tesco-odbory.wz.cz/tisk_zpravy/ts_28062007.html>

mzdy a tuto lze změnit pouze za předpokladu, že zaměstnanec změní pracovní pozici. Mzda tedy není snižována ani zvyšována na základě pracovního výkonu.

Odměňování zaměstnanců společnosti Tesco se vedle ustanovení zákoníku práce¹⁰⁴ řídí také aktuálními vnitřními předpisy. Jedná se zejména o Pracovní řád společnosti Tesco¹⁰⁵ a Kolektivní smlouvu vyššího stupně¹⁰⁶.

Mzda musí být sjednána před začátkem výkonu práce. Zaměstnancům společnosti Tesco je mzda vyplácena jednou měsíčně. Výplatní termín je 10. den měsíce, který následuje po vykonání práce. Jestliže připadá výplatní termín na víkend, obdrží zaměstnanec mzdu před tímto termínem.¹⁰⁷ Zaměstnanci společnosti Tesco si mohou zvolit, zda jim bude mzda vyplácena na jejich bankovní účet nebo v hotovosti. Samozřejmostí je písemný doklad, který obsahuje údaje o jednotlivých složkách mzdy a o provedených srážkách. Tento doklad každý zaměstnanec obdrží od svého přímého nadřízeného. Přímým nadřízeným je ve většině případů vedoucí úseku (oddělení). Například zaměstnancům, kteří pracují v úseku pečiva dá výplatní pásky vedoucí tohoto oddělení.

Vedle základní mzdy získávají zaměstnanci Tesca také **příplatky**. Příplatek za práci o víkendu činí 10 % průměrné mzdy za odpracovanou hodinu, v případě práce ve svátek se jedná o 100 %. Jelikož zaměstnanci pracují i v noci, je ke každé jejich hodině připočteno 8,- Kč navíc. Jestliže je nutné, aby zaměstnanec pracoval přesčas a nedohodnul se svým vedoucím na náhradním volnu, obdrží příplatek ve výši 25 % jeho průměrné mzdy.¹⁰⁸

- Doplnkové mzdové formy

Vedle základní mzdy mají zaměstnanci také nárok na další mzdové příplatky a **odměny**, jejich výše se rovněž řídí zmíněnými aktuálními vnitřními předpisy.

¹⁰⁴ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, část VI: Odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů z pracovněprávního vztahu

¹⁰⁵ Pracovní řád společnosti Tesco Stores ČR a.s. s účinností od 1. 2. 2009, 16 str.

¹⁰⁶ Kolektivní smlouva vyššího stupně na období 1. ledna 2008 – 31. prosince 2010 uzavřená mezi Odborovým svazem pracovníků obchodu a cestovního ruchu České republiky, 14 str.

¹⁰⁷ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 str., str. 20

¹⁰⁸ Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance *Vítejte v Tescu*, 41 s., str. 20

První z doplňkových forem mzdy, kterou zaměstnanci Tesca získávají, je **prémie**. Jedná se jednorázové prémie, konkrétně o **věrnostní bonus**.

Další z doplňkových forem je **odměna**, konkrétně odměna na Vánoce, odměna při životním výročí zaměstnance, pracovním výročí a při jeho prvním skončení pracovního poměru po nabytí nároku na starobní nebo invalidní důchod.

Nutno říci, že společnost Tesco požaduje, aby byli zaměstnanci v oblasti mzdy diskrétní a nikomu neposkytovali o své mzdě informace. Podle mého názoru je to správné, neboť se tak omezí rivalita a špatné vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti.

3.4.2 Zaměstnanecké výhody

- Výhody sociální povahy zahrnují ve společnosti Tesco **příspěvek na penzijní připojištění**. Každý zaměstnanec může zažádat o **příspěvek na rekreaci dětí** (například škola v přírodě, lyžařský výcvik). Zaměstnanci Tesca mají také **slevu na dovolenou s cestovní kanceláří Čedok**. Každý zaměstnanec má nárok na **dodatkovou dovolenou**. Za každý odpracovaný rok získají jeden den dodatekové dovolené. Získávají tak **pracovní volno s náhradou mzdy**.

- Výhody mající vztah k práci zahrnují **příspěvek na údržbu pracovního oblečení, dárkové a stravovací poukázky**. Dále zde patří **poskytování stravy formou bufetu, nápoje na pracovišti** (voda, káva, čaj, v zimě i dětský punč). Zaměstnanci v této oblasti benefitů dále získávají **kuponové knížky**. Jedná se o slevové knížky na určitý druh výrobku. Jedenkrát nebo dvakrát ročně mají také zaměstnanecké slevy na textil. Každý měsíc pořádá společnost Tesco pro své zaměstnance tzv. **Family Shopping Days**. Během této akce obdrží každý zaměstnanec společnosti Tesco slevové kupony, díky kterým mají 10% slevu na jimi vybrané zboží. Tyto kupony mohou využít nejen zaměstnanci, ale také jejich rodinní příslušníci. Vedle již zmíněných Family Shopping Days mohou zaměstnanci Tescu využít také **speciálních výprodejů**. Jedná se například o kazové zboží, které si zaměstnanci mohou koupit za velmi výhodné ceny. Myslím, že tyto slevové akce hrají při motivaci významnou roli, neboť si zaměstnanci uvědomují, že pracovat v Tescu přináší řadu výhod nejen pro ně samotné, ale také pro jejich rodiny. Mezi benefity patří také **hrazení oprávnění na vysokozdvizné vozíky** těm zaměstnancům, kteří tohle oprávnění potřebují k výkonu své práce.

- Výhody spojené s postavením v organizaci zahrnují především poskytování firemního telefonu, ovšem pouze zaměstnancům na manažerské pozici.

Benefity, které poskytuje společnost Tesco svým pracovníkům nám představuje **tabulka 3**.

Tabulka 3: Benefity poskytované pracovníkům společnosti Tesco

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.		
Příspěvky	Poukázky, slevy	Jiné
Na údržbu pracovního oblečení	Stravovací	Rekondiční volno
Na dovolenou s cestovní kanceláří Čedok	Dárkové	Pracovní volno
Na Vánoce	Family shopping days	Dodatková dovolená
Na dětskou rekreaci	Kuponové knížky	Nápoje na pracovišti
Na penzijní připojištění	Slevy na textil	Platba oprávnění na vysokozdvizné vozíky

Zdroj: Vlastní tvorba

3.4.3 Podpora bydlení

Společnost Tesco nevěnuje oblasti bydlení dostatečnou pozornost. Zaměstnanci Tesca nemají možnost výhodného zaměstnaneckého bydlení, nedostávají ani na bydlení příspěvky nebo slevy. V případě, že některý ze zaměstnanců denně do Tesca dojíždí, musí si bydlení obstarat sám. Nedostává ani příspěvek na dopravu.

Některým zaměstnancům je dána možnost bydlení v hotelech, jedná se většinou o ředitele nebo manažery.

3.4.4 Sport a kultura

Možnost kulturního vyžití je ve společnosti Tesco nulová. Co se týče sportu, nemají zaměstnanci společnosti Tesco možnost navštěvovat nějaké centrum v rámci společnosti ale mohou se zúčastnit různých sportovních aktivit s charitativním zaměřením. Tyto aktivity pořádá přímo společnost Tesco a jejich výtěžek jde na charitativní účely. Zúčastnit se jich mohou všichni, kteří chtějí podpořit dobrou věc a zároveň udělat něco pro své zdraví. Jedná se tedy o akce, které nejsou konány výhradně pro zaměstnance Tesca.

Prvním a nejznámějším charitativním projektem se sportovním zaměřením je **Tesco Běh pro život**¹⁰⁹.

Tesco Běh pro život je známý také například ve Velké Británii pod názvem „Race for life“. Tato charitativní akce je realizována od roku 2008 a koná se jednou ročně v pěti městech České republiky – v Praze, Plzni, Pardubicích, Brně a Ostravě. Partnerem tohoto projektu je Nadační fond dětské onkologie Krtek¹¹⁰. Každý účastník zaplatí účastnický poplatek, jehož celá výše putuje na konto tohoto Nadačního fondu. Děti do šesti let účastnický poplatek neplatí, děti od 6ti do 18ti let a senioři od 65ti let platí 50,- Kč, dospělí od 18ti let 150,- Kč, rodina (2 dospělí a 2 děti) za účast zaplatí 300,- Kč, skupina od 11ti dětí zaplatí 500,- Kč a skupina od 30ti dětí zaplatí 1 500,- Kč.¹¹¹ Za účastnický poplatek obdrží běžec své startovní číslo a tašku s běžeckým trikem. Dále získá každý ze zúčastněných slevové kupóny na zboží od partnerských společností, slevy do vybraných muzeí nebo historických památek, občerstvení v cíli, medaili (i když nezvítězí) a pro zájemce je připravena také masáž před i po závodě. Startovní číslo je v den závodu také jízdou městské hromadné dopravy.

Účastníci Tesco běhu nemusí tuto trasu proběhnout, stačí ji projít svižnějším krokem. Proto se této akce účastní také rodiny s těmi nejmenšími dětmi v kočárcích, skupiny dětí předškolního i školního věku a lidé v důchodovém věku.

Druhým významným sportovním projektem je **Tesco Grand Prix** (viz. **obrázek 6** na další straně), který se koná každý rok v Praze. V roce 2009 proběhl již čtrnáctý ročník tohoto projektu. Tesco Grand Prix v sobě zahrnuje celou škálu disciplín.

¹⁰⁹ Běh pro život. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <www.behprozivot.cz>

¹¹⁰ Krtek podporuje péči o onkologicky nemocné děti tím, že přispívá na výzkum a vzdělávání lékařů a snaží se společně s lékaři zajistit nemocným dětem domácí péči v podobě zapůjčení léčebných pomůcek a přístrojů a ve vytvoření týmu lékařů a zdravotních sester, kteří navštíví nemocné děti doma a poskytnou jim v kteroukoli denní či noční hodinu potřebnou pomoc. Více informací o nadačním fondu krtek lze nalézt na webových stránkách www.krtek-nf.cz

¹¹¹ *Tesco Běh pro život podruhé v České republice*. [online]. [cit. 2010-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.behej.com/clanek/2324-tesco-beh-pro-zivot-podruhe-v-ceske-republice>>

Obrázek 6: Tesco Grand Prix v Praze



Zdroj: Tesco Grand Prix Praha¹¹²

První disciplínou je **Metro Běh pro muže**, který je určen všem mužům ve věku od 15 let, trasa tohoto běhu je dlouhá 10 kilometrů a probíhá ve večerních hodinách.

Druhou disciplínou je **Adidas Běh pro ženy**, kterého se mohou zúčastnit ženy a dívky ve věku od 15 let, délka trasy je 5 kilometrů a start tohoto běhu také začíná ve večerních hodinách.

Dalšími disciplínami jsou **Metro týmový běh pro muže** s délkou trasy opět 10 kilometrů a **Adidas týmový běh pro ženy** s délkou trasy 5 kilometrů. Tým je tvořen vždy třemi muži (třemi ženami), časy členů jednotlivých týmů se sčítají a na základě výsledků jsou potom oceněny nejlepší týmy jak v mužské tak v ženské kategorii. Součástí Tesco Grand Prix je již zmíněný Tesco běh pro život.

Sérii běhů doplňuje **Hilton Barmanský běh**, kterého se mohou zúčastnit zaměstnanci barů. Soutěží se v disciplíně jako je například překážkový běh s podnosem a vítěz získá týdenní zájezd do jednoho z evropských hotelů Hilton.

Poslední disciplínou, která tvoří sérii běhů v rámci Tesco Grand Prix je **Běh ambasád**, kterého se účastní zástupci zahraničních zastupitelství a ministerstev.

¹¹² Tesco Grand Prix Praha. [online]. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.behej.com/2009091201-tesco-grand-prix-praha-sero-svedcilo-kreisingerovi-a-kaminkove.html>>

3.4.5 Možnost stravování

Zaměstnanci společnosti Tesco mají možnost stravování v jídelnách či na tzv. teplých pultech. Teplé pulty připravují rychlé občerstvení jako například hranolky, párek v rohlíku, hamburger, ale i grilované kuře. Některé hypermarkety disponují vlastní pekárnou, která nabízí čerstvé pečivo a zákusky. Zaměstnanci si mohou nakoupit potraviny v konkrétním hypermarketu či supermarketu za stravovací poukázky nebo si donést potraviny z domu a připravit si svačinu nebo oběd v zaměstnanecké jídelně. V jídelnách je veškeré příslušenství – lednice, mrazák, mikrovlnná trouba a nádobí. Zaměstnanci mohou využít také nápojových automatů (na teplé i studené nápoje). Například v hypermarketu Tesco v Uničově je v zaměstnanecké jídelně také automat na bagety.

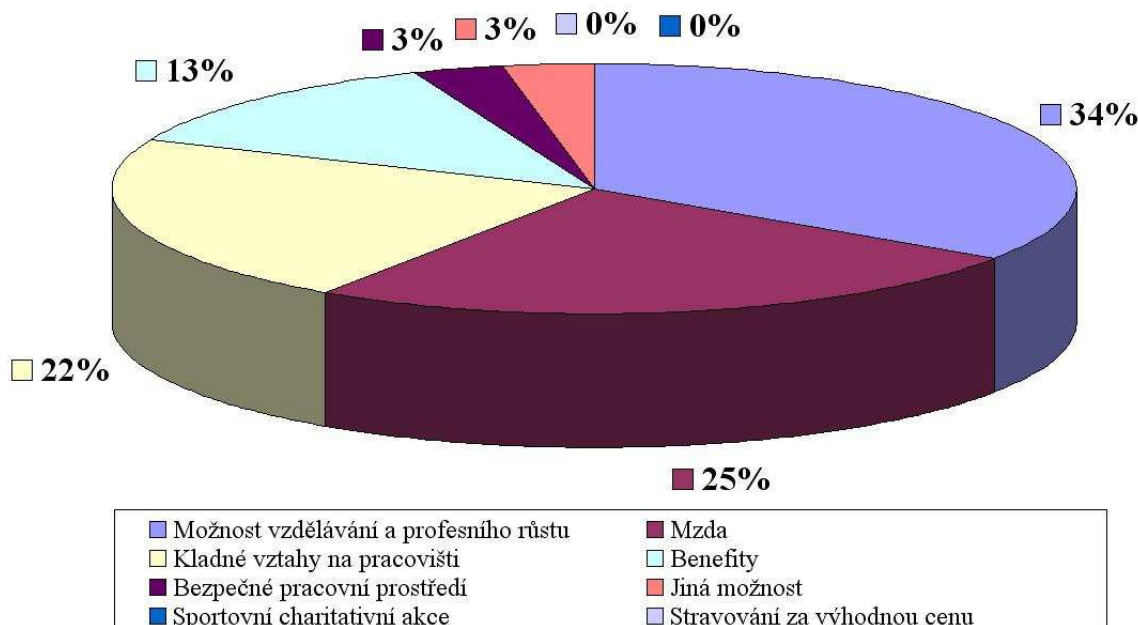
Většina obchodních jednotek společnosti Tesco nabízí svým zaměstnancům stravování formou bufetu, a to prostřednictvím firmy Eurest. Zaměstnanci si tak mohou vybrat předkrm, polévku, hlavní jídlo, zeleninový nebo ovocný salát a dezert. Každý den připraví firma Eurest jídelníček a zaměstnanci si mohou vybrat, většinou ze čtyř druhů menu. Není vyžadována objednávka předem, zaměstnanci si vybírají na místě. Každý strážník může zaplatit v hotovosti nebo formou magnetické karty. Tuto kartu si zaměstnanec nechá nabít na jím zvolenou částku a při každé koupí jídla se mu peněžní částka na kartě snižuje. Zaměstnanci mohou touto magnetickou kartou koupit nejen teplé jídlo, ale také nápoj v plastové lahvi, cukrovinky, ovoce, pečivo, mléčné výrobky a jiné. Tento sortiment se rovněž nachází ve firemních jídelnách.

3.4.6 Vzdělávání a osobní rozvoj

Ve společnosti Tesco je oblast vzdělávání zaměstnanců věnována velká pozornost a jedná se o oblast, která se na motivaci zaměstnanců podílí nejvíce (viz. **graf 7** na další straně). Tesco si svých zaměstnanců váží, ví, že jsou to oni, kteří stojí za spokojenými zákazníky, a proto jim v rámci již zmíněných benefitů nabízí takovou formu vzdělávání, které povede nejen k jejich individuálnímu rozvoji, ale zejména ke kariéřnímu růstu. Svědčí o tom také skutečnost, že společnost Tesco získala ocenění Credit Suisse Zaměstnavatel roku 2005 za své rozvojové programy pro zaměstnance v programu „Personální projekt 2005“.

Graf 7: Motivace zaměstnanců společnosti Tesco

KTERÁ Z UVEDENÝCH MOŽNOSTÍ VÁS NEJVÍCE MOTIVUJE?



Zdroj: Vlastní průzkum

- Pro nové zaměstnance připravila společnost Tesco program **Tesco instruktor a pomocník**. Instruktor a pomocník (T.I.P.) je člověk, který usnadní novému zaměstnanci první dny v Tescu, vysvětlí mu, jak fungují jednotlivá oddělení a především to, do kterého byl nový zaměstnanec přijat.

- Aby se mohli zaměstnanci sami podílet na stanovování svých cílů, je v rámci společnosti Tesco zřízen proces **Řízení výkonnosti**. Tento proces spočívá v konzultaci zaměstnance se svým přímým nadřízeným, na základě kterého si poté stanoví roční plány a cíle osobního rozvoje a kariérního směru.

Zaměstnanci společnosti Tesco jsou nejvíce vzdělávání prostřednictvím školení. Školení zaměstnanců se věnuje jejich přímý nadřízený společně s pracovníkem oddělení lidských zdrojů. Každý zaměstnanec může absolvovat školení buď v týmu nebo samostatně, vše se odvíjí od jeho pracovní pozice. Plán školení je dán na začátku každého roku. Vedle zákonem stanovených školení (tj. bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, vysokozdvizné vozíky, hygienické minimum, odpadové hospodářství a obsluha tlakových kotlů) je pro každou obchodní jednotku Tesco stanoven počet školení,

kterými musí každý její zaměstnanec projít. Jedná se o provozní školení například na ořezávání kartonů či na HACCP¹¹³ kritické body. Manažeři mohou využít například školení „Personalistika v kostce“ či „Řízení stresu“.

Zaměstnanci společnosti Tesco mohou využít také rozvojový program **Specialista**. Zaměstnanec se v tomto programu trénuje na určitou pozici a má tak možnost kariérního růstu.

Společnost Tesco nevěnuje pozornost v oblasti vzdělávání pouze svým současným zaměstnancům, ale také svým budoucím potenciálním zaměstnancům. Tento zájem o absolventy vysokých a vyšších odborných škol dal vzniku různým absolventským programům, které mají za cíl připravit čerstvé absolventy na specializované, vedoucí či manažerské pozice obchodních jednotek, na specializované pozice centrální kanceláře či distribučních center společnosti Tesco. Účastníci tak získávají technické a manažerské znalosti a především tolik cenné praktické zkušenosti. Absolventi vysokých škol a vyšších odborných škol si mohou vybrat ze tří absolventských programů:

1. Absolventský program **Maloobchod**, který je vhodný především pro absolventy vysokých škol a vyšších odborných škol, kteří mohou do tohoto programu nastoupit maximálně do dvou let od dokončení studia. Tento program připravuje vhodné adepty na pozici manažerů obchodních jednotek. Jelikož je nezbytné, aby takový manažer znal veškerou práci na konkrétní obchodní jednotce, absolvuje účastník programu Maloobchod kolečko, ve kterém se seznamuje s jednotlivými činnostmi a problematikou obchodní jednotky : začíná se nejprve manuálními dovednostmi, například doplňováním zboží, poté řídí tým zaměstnanců, učí se také řídit finance a logistiku.

2. Absolventský program **Distribuce a logistika**, kde platí pro zájemce stejné podmínky jako v případě programu Maloobchod – ukončené vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání. Nezbytnou podmínkou je samozřejmě zájem o oblast distribuce a logistiky a především smysl pro organizaci.

3. Program **pro jednotlivá oddělení centrální kanceláře** je vhodný pouze pro absolventy vysokých škol s dosaženým magisterským stupněm studia a také pokročilým

¹¹³ Hazard Analysis and Critical Control Point (Analýza nebezpečí a kritických kontrolních bodů) – jedná se o preventivní systém pro zajištění zdravotní nezávadnosti výrobků.

stupněm znalosti anglického jazyka, který byl v předešlých programech výhodou, ale ne nutností. Stejně jako v případě dvou předchozích programů, tak i v tomto případě smí uchazeč nastoupit do dvou let od ukončení studia. Absolventi vysokých škol si mohou v rámci centrály společnosti Tesco se sídlem v Praze vybrat tu oblast, která je nejvíce zajímavá a ve které by chtěli prohloubit své dosavadní znalosti a získat nové zkušenosti. Mohou pracovat například v oddělení marketingu, zásobování, lidských zdrojů atd.

- Posledním vzdělávacím programem je **Express program**, který je zaměřen pro ty, kteří mají ukončené středoškolské vzdělání s maturitou a praxi v maloobchodním sektoru. Cílem programu Express je nabídnout zájemcům stejné možnosti pro rozvoj kariéry, přičemž jeho účastníci však nemusejí mít vysokoškolské vzdělání.

Účastníci všech tří absolventských programů a Express programu musí projít assesment centrem. Po nastoupení do programu následuje kolečko po obchodní jednotce. V každém oddělení pracují jeden či více týdnů (záleží na velikosti daného oddělení) a poté se specifikují na jedno oddělení, které je nejvíce zaujalo a ve kterém by se chtěli nejvíce rozvíjet. Vždy po ukončení každé etapy v jednotlivém oddělení mají tzv. validační testy.

4 PŘÍKLAD AKTIVIZACE PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAŤA V 1. POLOVINĚ 20. STOLETÍ

Charakteristika a historie firmy Baťa je natolik obsáhlá, že by stačila na samotnou diplomovou práci. Jelikož je předmětem mé bakalářské práce analýza aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco a firma Baťa je pro mou práci inspirací, nebudu zde historii této firmy popisovat. Zájemci ji však mohou nalézt v **příloze 7**.

Jak uvádí František Čuba¹¹⁴, v 1. polovině 20. století byli zaměstnanci ve firmě Baťa ovlivňováni především aktivizačními faktory silovými, tedy faktorem existenčním, faktorem strachu a faktorem hmotné zainteresovanosti. Nacházíme zde však i aktivizační faktory inspirativní, čili faktor morálního ocenění, faktor seberealizace a faktor radosti z práce.

4.1 Aktivizační faktory silové

4.1.1 Faktor existenční

Faktor existenční byl v baťovských závodech využíván k podněcování pracovníků ve velké míře. Pracovníci si uvědomovali, že v případě špatně odvedené práce mohou být ihned nahrazeni. Bylo to zejména proto, že Baťova škola práce, o níž bude zmínka později, vychovávala pro firmu Baťa více pracovníků, než jaká byla jejich skutečná potřeba.

Příklad uvádí ve své knize Romana Lešingrová¹¹⁵, která popisuje, že na pracoviště, které mělo padesát pracovníků, přišlo pět zaškolenců. Ti měli nejen nahradit pracovníky, kteří odešli do důchodu nebo onemocněli, ale také ty, kteří nestíhali tempu výroby nebo byla jejich práce nekvalitní. Jelikož každý pracovník věděl, že může být ihned nahrazen některým ze zaškolenců, snažil se podávat co nejlepší výkony, aby nebyl důvod jej z podniku propustit. Myslím, že tento způsob aktivizace pracovníků byl velmi efektivní, o čemž svědčí vysoká produktivita vedoucí ke stále většímu počtu vyrobených párů obuvi za den.

¹¹⁴ ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X, str. 63

¹¹⁵ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 107

Stejně jako u společnosti Tesco Stores ČR a.s., tak i ve firmě Baťa působil tento faktor také z toho důvodu, že za branami závodu bylo stále mnoho nezaměstnaných, kteří čekali na svou příležitost.

4.1.2 Faktor strachu

Faktorem strachu poháněli zaměstnance k lepším výkonům vedoucí pracovníci, kteří měli pravomoc jakkoli sjednat nápravu. Bohumil Lehár¹¹⁶ uvádí, že někteří vedoucí se k pracovníkům chovali neslušně a v některých případech je i bili. Zejména vedoucí personálního útvaru byl známý pro svou vnitřní sílu, které se všichni pracovníci obávali. Jestliže dělník nesplnil předem stanovený úkol nebo byla - li jeho práce špatně provedená, byl pokutován.

O tom, jak uplatňoval Tomáš Baťa faktor strachu ve svých závodech blíže popisuje opět Bohumil Lehár: *„Dělníci byli trestáni vojenským velitelem za různé přestupky i vězením. (...) Sebemenší poklesek trestán odesláním na frontu, žalářováním v Hradišti a později dokonce zřízeno vězení pro dělníky u firmy T. & A. Baťa.“*¹¹⁷ Ačkoli Tomáš Baťa argumentoval, že výstavba věznice je určena zejména pro ochranu obyvatel Zlína, svědectví vojenského velitele Boubely z roku 1918 dokazuje, že sloužilo také ke sjednání nápravy neposlušného dělnictva. K tomu, aby byli dělníci baťovských závodů potrestáni vězením stačilo i to, že *„přišli o několik hodin později do práce, že se nedostavili do továrny jeden nebo několik dnů anebo sváděli jiné dělníky k neposlušnosti.“*¹¹⁸

4.1.3 Faktor hmotné zainteresovanosti

Faktor hmotné zainteresovanosti podněcoval pracovníky firmy Baťa zejména proto, že nadřízený měl vždy vyšší plat než jeho podřízený, což nám ukazuje také **graf 8**. Nadřízený také mohl svému podřízenému zvýšit či snížit plat v závislosti na kvalitě odvedené práce.

Každý vedoucí pracovník firmy Baťa měl své vlastní konto, na které dostávali kromě odměn také jiné prostředky a ze kterých byly hrazeny škody, které vznikly na jeho

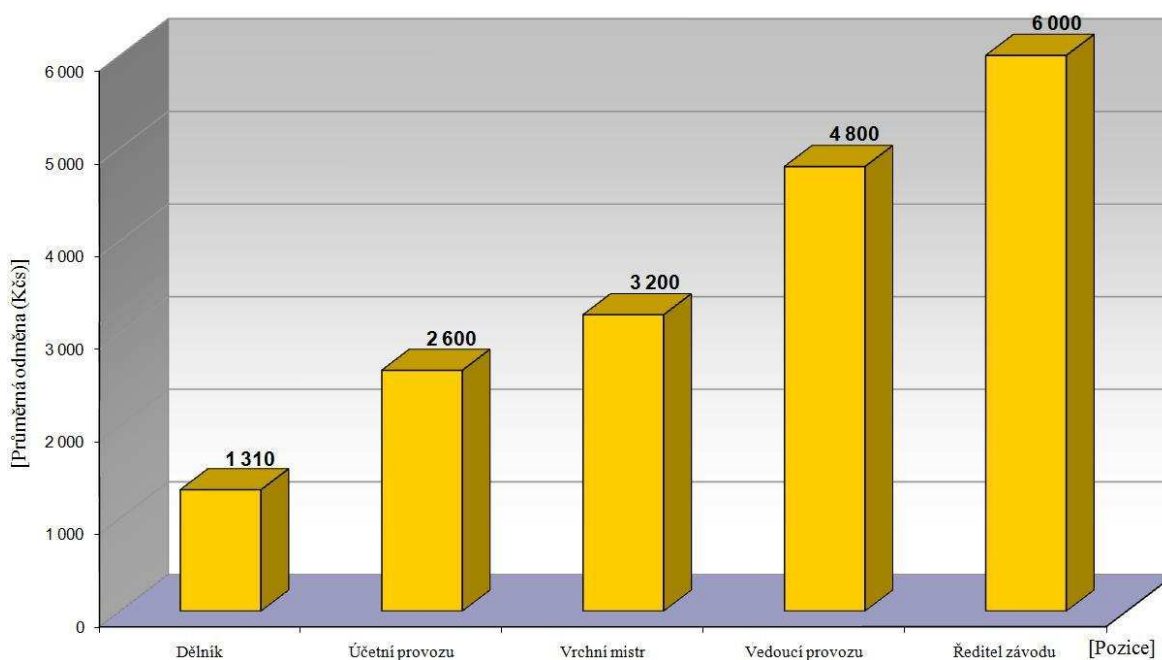
¹¹⁶ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 40

¹¹⁷ tamtéž

¹¹⁸ tamtéž

pracovišti. Tito pracovníci tedy měli velmi pohyblivý plat. Jak uvádí František Čuba¹¹⁹, měli tito pracovníci například základní plat 20 000,- Kčs + konto 30 000,- Kčs. Každý pracovník tak mohl získat vysoký plat, který mu však mohl být kdykoli snížen v případě neefektivní práce nebo způsobení škody.

Graf 8: Rozdíly průměrných odměn některých kategorií pracovníků ve firmě Baťa



Zdroj: Čuba, Divila¹²⁰

4.2 Aktivizační faktory inspirativní

4.2.1 Faktor morálního ocenění

Aktivizace pracovníků pomocí faktoru morálního ocenění úzce souvisí se zavedením účasti na zisku a ztrátě a s týdenním vyúčtováním.

Když v roce 1924 zavedl Tomáš Baťa mzdu s podílem na zisku a ztrátě, stanovil zásadu, aby bylo vyúčtování prováděno vždy jednou týdně. Rozpis zisku a ztráty jednotlivých pracovníků bylo tedy každý týden veřejně vyvěšeno v jednotlivých dílnách. Každý tak hned viděl, zda plní plán nebo zda je třeba, aby přidal. Jestliže byl některý ze

¹¹⁹ ČUBA, František, HURTA, Josef. Řízení podniků. Slušovice: Mondon, 2002. ISBN 80-903108-0-X, str. 64

¹²⁰ ČUBA, František, DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě. JZD Agrokombinát Slušovice*. Vydání první. Praha: Svoboda, 1989. 254 s., str. 65

pracovníků umístěn mezi prvními, byl pro něj fakt, že jeho umístění uvidí i další spolupracovníci velmi motivující a snažil se o to víc, aby si své postavení udržel a mohl být oceněn i další týden.

Dle mého názoru je týdenní vyúčtování velmi efektivní a měla by jej zavést řada zaměstnavatelů ve svých podnicích i dnes. Jak lze vidět na příkladu baťovských závodů, je tento systém dobrý nejen pro samotné zaměstnavatele, kteří mají přehled, jak je výroba daleko. Slouží však především k aktivizaci zaměstnanců, kteří tímto způsobem ví, zda mají ve své práci přidat nebo je tempo jejich práce v souladu s tempem výroby a snaží se tak nepolevit.

4.2.2 Faktor seberealizace

Stejně jako faktor morálního ocenění, tak i faktor seberealizace působil na zaměstnance firmy Baťa zejména díky zavedení systému účasti na zisku a ztrátě. Jak již víme, tento faktor působí zejména tehdy, jestliže probíhá neustálé hodnocení práce a výsledků jednotlivých pracovníků. Tato podmínka pro fungování faktoru seberealizace byla bezesporu ve firmě Baťa splněna právě díky týdennímu vyvěšování pracovních výsledků jednotlivých spolupracovníků.

Jestliže například některý z pracovníků první týden zjistil, že nestačí, bylo mu jasné, že musí přidat, aby se příští týden objevil na lepší pozici a předběhl tak další spolupracovníky. Pokud byl jeho výsledek dobrý, snažil se stále pracovat co nejlépe, aby si tento dobrý výsledek uchoval a nenechal tak druhé, aby byli lepší než on.

4.2.3 Faktor radosti z práce

Ačkoli byl faktor radosti z práce ve firmě Baťa využíván, přesto zpočátku nepůsobil na každého jejího pracovníka. Bylo to zejména z toho důvodu, že začátky ve firmě Baťa nebyly snadné. Nově přijatí pracovníci si museli zvyknout nejen na rychlé tempo výroby, ale také na disciplínu, která bezesporu v baťovských závodech panovala. Ti, kteří se nedokázali přizpůsobit tempu výroby, práci nezvládali po fyzické ani psychické stránce, odešli po nějakém čase sami nebo byli propuštěni. Avšak ti, kteří počáteční fázi překonali, mohli být tímto faktorem nakonec podněcováni. Bylo to opět zejména díky vzniku systému samosprávy dílen. Jestliže některá z dílen vykazovala výborné výsledky, byli její pracovníci poháněni faktorem radosti z práce. Uvědomovali si totiž, že úspěch

dílny je zároveň jejich úspěchem, což je posilovalo k tomu, aby pracovali stále tak dobře ba i lépe.

Domnívám se, že faktorem radosti z práce byli poháněni vesměs všichni pracovníci baťovských závodů. Jak již víme, měla firma Baťa stále větší postavení, které dospělo až k postavení monopolnímu. Její pracovníci, stejně jako v případě samostatných dílen, věděli, že jsou to oni, kdo stojí za tímto firemním úspěchem, což je podněcovalo k tomu, aby ve své práci nepolevili a mohli se tak z firemních úspěchů těšit i nadále.

4.3 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace měla na výkon pracovníků ve firmě Baťa nezanedbatelný vliv. Bylo to zejména proto, že každý pracovník měl odpovědnost za svou práci. Každé oddělení mělo jednoho vedoucího, který byl odpovědný nejen za práci, ale také za zisk a ztrátu tohoto oddělení. Pocit odpovědnosti v nich probouzel také pocit důležitosti jejich práce.

Každý ze spolupracovníků baťovských závodů měl také stále možnost rozvíjet své dovednosti. Jejich práce byla zajímavá a každý mohl být vedoucím. Měli tedy příležitost k postupu, která je podněcovala k tomu, aby byli stále co nejlepší a mohli získat lepší postavení.

Stejně jako ve společnosti Tesco, tak ani ve firmě Baťa neměli však pracovníci možnost volně konat, neboť bylo třeba vyrábět takové výrobky, které byly předmětem podnikání firmy Baťa. Jednalo se tedy především o obuv. Od roku 1931 se však předmět podnikání rozšířil (viz. **Příloha 7 – historie firmy Baťa**) a pracovníci měli široké možnosti odvětví, ve kterém mohli pracovat, od obuvi, textilu až po pneumatiky.

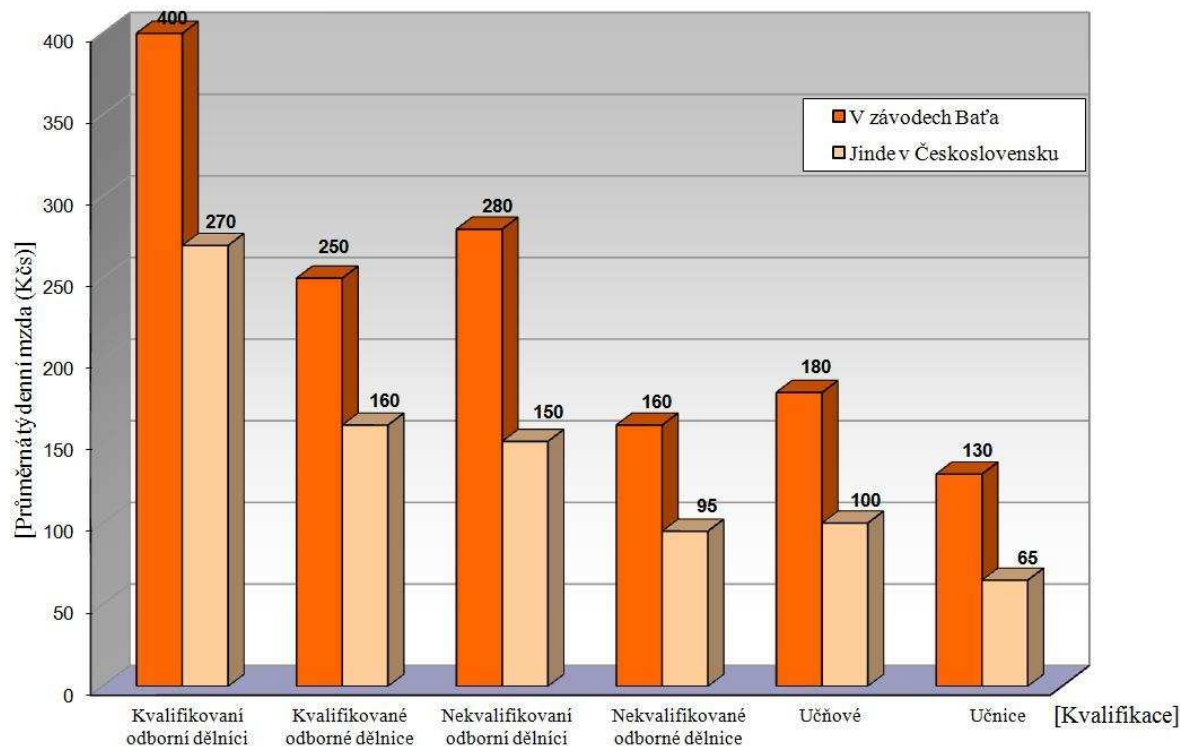
4.4 Vnější motivace

4.4.1 Mzda

Ve firmě Baťa platila zásada, že za dobrou práci se má dobře zaplatit a za špatnou potrestat. Tomáš Baťa zavedl pro své pracovníky 4 druhy mezd: Individuální akordní mzdu, kolektivní akordní mzdu, týdenní mzdu a mzdu s podílem na zisku a ztrátě. Nutno podotknout, že průměrné mzdy dělníků v baťovských závodech byly vyšší, než tomu bylo v jiných podnicích v tehdejší Československu. Rozdíly průměrných mezd jednotlivých

kategorií pracovníků ve firmě Baťa a v jiných podnicích v Československu nám ukazuje **graf 9**.

Graf 9: Výše průměrných mezd ve Zlíně a jinde v Československu



Zdroj: Vlastní tvorba¹²¹

Stejně jako je tomu dnes ve většině firmách, tak i ve firmě Baťa byly vedle základní mzdy zavedeny příplatky za práci přesčas nebo ve svátek. Práce přesčas byla do 8 hodin s příplatkem 50% a po 8 hodinách s příplatkem 100%. Jestliže bylo nezbytné, aby dělníci pracovali v neděli nebo během svátku¹²², obdrželi také příplatek ve výši 100% k jejich obvyklé mzdě.¹²³

Individuální akordní mzdou se rozumí mzda od kusu. Tato mzda byla vypočítána individuálně pro každý druh obuvi. Výše této mzdy záležela rovněž na důležitosti a náročnosti práce.

Kolektivní akordní mzda byla vyplácena v dílnách, ve kterých zaměstnanci pracovali na běžících pásích. Charakteristickým rysem tohoto typu mzdy byla pevná suma

¹²¹ Na základě údajů z: LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 125

¹²² Jednalo se o svátky vánoční, velikonoční, svatodušní, 1. leden, 1. květen a 28. říjen.

¹²³ LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu*. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 62

za každou jednotku výroby v jedné dílně. Tato suma byla ještě vynásobena počtem vykonaných pracovních jednotek a úhrnná suma byla poté rozdělena mezi dělníky jednotlivých dílen.¹²⁴ Kolektivní akordní mzdu pobírala více než polovina pracovníků baťovských závodů.

Týdenní mzda byla vyplácena zaměstnancům ústřední služby a těm, kteří nebyli na produkci bezprostředně zúčastněni. Pro větší motivaci těchto zaměstnanců však byla každému z nich koncem roku přidělena správou podniku tzv. gratifikace¹²⁵, jejíž výše se odvíjela od vykonaných služeb. Týdenní mzda byla vyplácena vždy v pondělí nebo úterý, aby ji pracovníci během víkendu neutratili.

Mzda s podílem na zisku a ztrátě byla zajisté nejzajímavější formou mzdy. Nutno však podotknout, že účast na zisku nebyla v systému odměňování novou myšlenkou. Tomáš Baťa se inspiroval řadou amerických podnikatelů, kteří poskytovali svým zaměstnancům roční účast, jestliže podnik dosáhl zisku.

V baťovských závodech byla tato forma mzdy zavedena v roce 1924 v návaznosti na vytvoření systému samosprávy dílen. Byla nejprve zavedena v některých dílnách, postupně však v celém podniku. Tomáš Baťa chtěl tímto způsobem snížit výrobní náklady a zajistit bezproblémový chod výroby. Tuto myšlenku lze ilustrovat citací Tomáše Bati z knihy *Úvahy a projevy*: „*Dosavadní vaše ztráty spočívají v tom, že máte při své práci na mysli pouze svůj prospěch a nestaráte se dosti o to, zda práci vykonáváte tak, aby i druhý dělník mohl bez potíží v ní pokračovat. Poskytnutá část na zisku má toto zlo odstranit tím, že probudí váš zájem na výdělku rychlé a dokonalé práce celého oddělení při nejvyšší úspoře materiálu.*“¹²⁶

Cílem zavedení mzdy s účastí na zisku však byla také snaha o zlepšení životních podmínek a kvalifikace každého zaměstnance. Jednalo se tak o zpětnou vazbu mezi firmou a pracovníkem. Firma poskytla účast na zisku, pracovník dostal možnost dalšího vzdělávání, čímž mohl být firmě ještě více prospěšný. Tuto myšlenku lze opět doplnit citací Tomáše Bati: „*Přejeme si, aby každý dělník, u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom ho každým okamžikem mohli jmenovat*

¹²⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 120

¹²⁵ Pojmem gratifikace se rozumí zvláštní odměna

¹²⁶ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80- 7318- 103- 7, str. 40

mistrem. Žádáme, abyste zvýšených příjmů použili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšených vašich schopnostech, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu.“¹²⁷

Účast na zisku byla poskytnuta každému zaměstnanci, který pracoval v baťovských závodech alespoň jeden rok a dosáhl věku dvaceti let. Každý takový zaměstnanec tak obdržel pevnou mzdu v hotovosti a na jeho osobní konto mu byl přičten obnos z účasti úročen 10%. Každý týden byly v jednotlivých dílnách vyvěšeny tabule s výsledky každého týdne, podle kterých si tak mohl každý pracovník snadno vypočítat, jak velký obnos účasti na své konto obdrží. V případě ztrátového výsledku byl z jeho účtu proveden odpis.

Zavedením mzdy s účastí na zisku a ztrátě předběhl Tomáš Baťa dobu o několik desetiletí. Dle mého názoru bylo zavedení mzdy s podílem na zisku a ztrátě jedním z nejeфекtivnějších systémů motivace a aktivizace pracovníků, které byly v baťovských závodech uplatňovány.

4.4.2 Zaměstnanecké výhody

Mezi zaměstnanecké výhody patří podpora bydlení, možnost sportovního a kulturního vyžití, výhodné stravování a možnost vzdělávání a osobního rozvoje. Vedle těchto výhod, které budou detailně popsány v následujících kapitolách, lze zmínit také Baťův podpůrný fond.

Baťův podpůrný fond vznikl v roce 1928 a nahradil do té doby existující „Podpůrný fond zaměstnanců firmy T. & A. Baťa“. Baťův podpůrný fond byl tvořen převážně z pokut zaměstnanců a byly z něj poskytovány příspěvky dlouhodobě nemocným a zestárlým zaměstnancům firmy Baťa a také dary novorozencům, jejichž výše činila 1000,- Kč s 10% úrokem.¹²⁸ Z tohoto fondu byly také postaveny některé ze zmíněných rodinných domků, internáty, školy či slavná Baťova nemocnice.

¹²⁷ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80- 7318- 103- 7, str. 40

¹²⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 112

4.4.3 Podpora bydlení

Iniciativou pro výstavbu zaměstnaneckých domků byla potřeba usnadnit situaci těm zaměstnancům, kteří museli každodenně do firmy Baťa dojíždět. Výstavba tzv. baťovských domků byla započata již před první světovou válkou v roce 1912 a pokračovala v roce 1924. Vzhled baťovských domů nám ukazuje **obrázek 7**.

Obrázek 7: Baťovské domy



Zdroj: Zlin.estranky.cz¹²⁹

Rozlišují se tři typy baťovských domků podle počtu v něm vybudovaných bytů. Každý z těchto domů byl vybudován z červených cihel a obklopen zahrádkou. Byty měly vždy svůj samostatný venkovní vchod.

První z nich je tzv. **čtyřdomek**. Jedná se o dům, ve kterém se nachází 4 byty situovány na dvou podlažích. Každý byt má 56 metrů čtverečních a tato plocha zahrnuje předsíň, obytnou kuchyň, spižírnu, koupelnu, toaletu, obývací pokoj a ložnici. Ke každému

¹²⁹ Fotoalbum – Barvy života – Baťovsky pracovat, baťovsky žít. [online]. [cit. 15-03-2010]. Dostupný z WWW: < http://www.zlin.estranky.cz/fotoalbum/barvy-zivota/batovsky-pracovat_-batovsky-zit/240>

bytu také náleží sklep a kůlna na topivo. Týdenní nájemné jednoho bytu činilo pro zaměstnance firmy Baťa 15,- Kč.¹³⁰

V letech 1927 – 1928 vznikly tzv. **dvojdomy**. Jak je již z názvu zřejmé, jednalo se o dům, v němž se nacházely dva byty. Tyto dvojdomy byly nejrozšířenější, byty v nich měly menší kuchyni, dále potom předsiň, velký obývací pokoj, koupelnu, toaletu a dvě ložnice. Stejně jako v případě bytu ve čtyřdomku, tak i zde náležel ke každému bytu sklep, který byl však větší a kůlna na topivo, která se nacházela mimo dům. Týdenní nájemné činilo 25,- Kč.¹³¹

Nutno říci, že každý byt, ať se nacházel ve čtyřdomku či ve dvojdome, měl svůj samostatný vchod

Tomáš Baťa se věnoval také výstavbě **rodinných domů** (můžeme říci také „jednodomků“), které měly větší místnosti a navíc také pokoj pro hosty, verandu a terasu. Nájemné v rodinných domech bylo 35,- Kč za týden.¹³²

Možnost bydlení v některém z výše uvedených baťovských domků zaměstnance firmy motivovala k tomu, aby podávali co nejlepší výkony. Uvědomovali si, že pokud by byli z firmy propuštěni, museli by se se svou rodinou z domku odstěhovat.

4.4.4 Sport a kultura

V rámci kulturního vyžití mohli zaměstnanci firmy Baťa navštěvovat zejména kina, kde mohli shlédnout nejen filmová, ale také divadelní představení, koncerty či sportovní představení.

Za první kino, které mohli zlínské občany, tedy i zaměstnanci baťovských závodů, navštěvovat, lze považovat kino Sokol. Jak již z názvu kina vyplývá, jednalo se o kino zlínské tělovýchovné jednoty.

¹³⁰ ERDĚLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59- 078-90, str. 143

¹³¹ ERDĚLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59- 078-90, str. 143

¹³² Tamtéž

Zaměstnanci mohli navštěvovat také dřevěnou Sokolskou bídu, která byla vybudována v roce 1919. Zde se mohli pobavit nejen při shlédnutí filmů, ale také během divadelních představení, koncertů či během cvičení.

V roce 1921 se dalším prostorem, využitým k promítání filmů, stala závodní jídelna v továrně samotného závodu firmy Baťa. Zde se zdarma promítaly filmy výhradně pro spolupracovníky firmy Baťa, kteří se museli prokázat legitimací.

Další promítání se od roku 1926 konaly v kině Baťa, což byl sál druhého patra obchodního domu firmy Baťa. Tento sál čítal 1000 míst. Vstupné do tohoto kina činilo 50,- haléřů. Později patřilo kinu Baťa téměř celé druhé patro obchodního domu, čímž vznikly dva kinosály a počet míst byl o 400 navýšen. V prostorách druhého patra tohoto obchodního domu se mohli zaměstnanci baťovských závodů nejen pobavit při sledování českých či zahraničních filmů, ale konaly se zde také karnevaly, divadelní představení či boxerská utkání.

V únoru roku 1932 byla zahájena stavba Velkého kina, která byla dokončena již v srpnu téhož roku. Kapacita tohoto kina přesahovala počet 2 500 míst. Mezi prvního provozovatele patřily Baťovy pomocné závody (BAPOZ). Velké kino, stejně jako většina zlínských kin, nesloužilo pouze pro promítání filmů, ale konaly se zde také koncerty, divadelní představení a v neděli odpoledne také sportovní pořady. Po bombardování v roce 1944 bylo Velké kino krátce mimo provoz. Brzy se však podařilo kino opět zprovoznit. Ačkoliv je dnes počet míst poloviční (1 010), přesto se Velké kino řadí mezi největší kinosály v České republice.

Znamé je také Letní kino, které bylo postaveno až po smrti Tomáše Bati, v roce 1948, které sloužilo pro promítání filmů, taneční, pěvecká a kulturní vystoupení, estrády či shromáždění během 1. máje.

Vedle návštěvy kin měli zaměstnanci baťovských závodů možnost trávit volný čas ve studijních ústavech, které nechal ve Zlíně vybudovat nástupce Tomáše Bati – Jan Antonín Baťa. První studijní ústav byl postaven v roce 1936 a nacházely se v něm technické sbírky, laboratoře a studovny, které mohli zaměstnanci firmy Baťa využívat. Druhý studijní ústav byl otevřen v roce 1938 a nacházela se v něm galerie, salony a škola umění. Vedle studijních ústavů byla ve Zlíně k dispozici výstavní síň či muzeum.

Zaměstnanci firmy Baťa neměli nouzi ani o sportovní vyžití. V roce 1924 byl založen fotbalový klub S. K. Zlín. „*Baťův sportovní klub měl 40 fotbalových klubů s 600 hráči.*“¹³³ Firma Baťa vybuďovala sportoviště, kde bylo možno pěstovat celou škálu sportů: atletiku, box, běh, skoky a zápas. Vedle fotbalového hřiště se závodní drahou zde byly dva tenisové dvorce, hřiště pro házenou a kuželna. Sportoviště bylo později doplněno o tribunu, šatny se sprchami a fotbalové hřiště.

Sportu se spolupracovníci firmy Baťa mohli věnovat také v již zmíněném Společenském domě na Dílech, v jehož prvním patře byla zřízena tělocvična.

Zaměstnanci firmy Baťa nebyli ochuzeni o oblíbený letní sport – plavání. Od roku 1926 mohli využít vodní nádrž u elektrárny. O pár let později mohli navštívit kryté koupaliště, koupaliště u Masarykových škol či velké koupaliště, které se nacházelo na okraji města Zlín.¹³⁴ 15. července roku 1939 byl u továrny firmy Baťa otevřen padesát metrů dlouhý bazén, kterému se lidově říkalo Baťák. Vznikl také plavecký oddíl SK Baťa.

4.4.5 Možnost stravování

Zaměstnanci firmy Baťa se mohli stravovat v restauracích, jídelnách či si nakoupit jídlo v obchodních domech v oddělení potravin. Velké jídelny se nacházely v obchodních domech, ve kterých se mohli zaměstnanci nasnídat, naobědvat i navečeřet. Snídaně, která se skládala z šálku kávy či mléka a 200 gramů chleba, stála 1,- Kč. Oběd se skládal z polévky, masa a přílohy (chleba nebo knedlíky) a jeho cena se pohybovala od 2,- do 4,- Kč. Večeři se rozuměla menší porce masa či velká porce zeleniny a jako příloha byl podáván chléb. Cena večeře byla, stejně jako v případě snídaně, 1,- Kč.¹³⁵

Potraviny bylo možné nakoupit v potravních odděleních v Baťových obchodních domech. Bylo zde také „*řeznictví spojené s prodejnou živých říčních i mořských ryb, je zde udírna, pražírna kávy, prodejny zvěřiny, drůbeže, ovoce a zelenin, dostane se zde všechno exotické ovoce i zahraniční konzervy*“¹³⁶. Vedle potravin bylo možné v obchodních

¹³³ ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Brno: Čintámani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1, str. 27

¹³⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9, str. 112

¹³⁵ ERDĚLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyt světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90, str. 147

¹³⁶ ERDĚLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyt světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90, str. 45, 46

domech nakoupit i jiné zboží jako například dětské hračky, jízdní kola či dokonce osobní automobily. Dělníci závodů firmy Baťa mohli výhodně nakoupit levné, tzv. dělnické zboží.

4.4.6 *Vzdělávání a osobní rozvoj*

Tomáš Baťa byl vedle prvotřídního podnikatele také učitel a vychovatel. Výchovu a vzdělávání velmi podporoval, a to nejen co se týkalo přímo jeho zaměstnanců, ale všeobecně mladých lidí ve zlínském kraji. Jestliže bychom měli detailně popsat vše, co pro výchovu a vzdělávání učinil, byla by tato kapitola příliš obsáhlá. Proto se vedle stručného výčtu škol, které nechal Tomáš Baťa vybudovat, věnuji především Baťově škole práce.

Aby Tomáš Baťa zajistil kvalitní vzdělávání ve zlínské kraji, nechal vybudovat školy, které vybavil těmi nejmodernějšími pomůckami a zaměstnal v nich ty nejlepší učitele z celé republiky. Mezi školy, které nechala firma Baťa vybudovat se řadí například Masarykova pokusná měšťanská škola, Komenského pokusná měšťanská škola, Obchodní akademie Tomáše Bati, Mistrovská škola obuvnická či Vyšší průmyslová škola obuvnická.¹³⁷ Za velmi zajímavé považuji, že již v 1. polovině 20. století si Tomáš Baťa uvědomil, že znát cizí jazyk je výhodou nejen pro člověka samotného, ale také pro firmu, kde pracuje. Byla proto zřízena cizojazyčná škola, kde byly všechny předměty vyučovány v cizím jazyce zahraničními učiteli. Podle mého názoru tímto krokem, stejně jako tomu bylo v případě zavedení mzdy s účastí na zisku, také velmi předběhl tehdejší dobu. Dnes bychom mohli tuto cizojazyčnou školu přirovnat k víceletým jazykovým gymnáziím.

Jak jsem již podotkla, o Baťově škole práce se zmíním pouze rámcově. O tom, jak tato Baťova škola práce fungovala a jak byli mladí muži a mladé ženy vychováni podrobněji popisuje například Tomáš Baťa¹³⁸, Evžen Erdély¹³⁹ či Romana Lešingrová¹⁴⁰.

Činnost Baťovy školy práce (dále BŠP) byla zahájena 15. září 1925 a sloužila nejprve ke vzdělávání a výchově chlapců – mladých mužů. O pět let později byla založena Baťova škola práce také pro mladé dívky – mladé ženy. Smysl činnosti BŠP spočíval

¹³⁷ RYBKA, Josef. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9, str. 45

¹³⁸ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.

¹³⁹ ERDÉLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90.

¹⁴⁰ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

především v komplexní přípravě mladých lidí – od výuky ve škole a výchovy v internátě až po okamžik, kdy mohli tyto získané teoretické poznatky propojit s praxí v závodech. Firma si tak vychovávala své vlastní zaměstnance, o čemž svědčí i krédo: „*Firma Baťa ředitele nepřijímá, firma Baťa si ho vychovává*“¹⁴¹.

Co se týče mladých mužů, ti byli do tříletého učení v rámci BŠP přijati po dokončení měšťanské (dnes základní) školy, tedy ve věku mezi 14 – 15 lety. Tito chlapci byli přijati na základě dotazníků, osobního pohovoru a psychotechnické zkoušky. Mladí muži bydleli v internátě, stravovali se levně v závodní jídelně a měli každý den pečlivě naplánovaný. Dopoledne byla věnována práci v továrně a večer studiu v BŠP.

Mladé ženy byly vychovávány podobným způsobem, avšak důraz byl kladen především na jejich přípravu pro budoucí rodinný život. Vedle práce v továrně se tak mladé ženy učily základním domácím pracím – šití, vaření a péči o dítě. I ony bydlely v internátě a měly přísný režim.

Mladí muži i mladé ženy dostávali za práci ve firmě týdenní mzdu. Každý z těchto mladých lidí dostal jen 2/3 mzdy, přičemž zbylá 1/3 šla automaticky na účet, kde byly úspory ročně úročeny 10 %.

Počet mladých lidí, kteří chtěli být do Baťovy školy práce přijati, byl stále větší a nebyl tvořen pouze zájemci z Československa, ale také z jiných států Evropy či dokonce USA.¹⁴² Baťova škola práce by se dnes mohla přirovnat k učilištím. Zde také studenti aplikují získané teoretické poznatky během praxí a mohou bydlet na internátech. Rozdíl však nacházíme v odměňování, neboť dnes žáci učilišť nedostávají mzdu, jako tomu bylo v případě učňů BŠP.

Jestliže se zabýváme výchovou a vzděláváním, nelze opomenout alespoň zmínku o Tomášově, který byl založen ve Zlíně v roce 1937. Tomášov byl institut, do kterého bylo v roce 1938 vybráno 60 nejúspěšnějších mladých mužů, kteří absolvovali v roce 1937 Baťovu školu práce. Můžeme tedy říci, že Tomášov tvořil další stupeň studia, jehož cílem bylo připravit mladé muže pro vedoucí funkce. Budoucí Tomášové, jak byli žáci

¹⁴¹ Třebíč. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.trebic.cz/external.asp?id_objekty=254568>

¹⁴² LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 92

Tomášova označování, byli vybíráni na základě prospěchu ve škole, pracovních výkonů a pohovoru s ředitelem Tomášova¹⁴³. Tomášované, stejně jako mladí muži v Baťově škole práce, propojovali své teoretické znalosti získané během večerní výuky s praxí v závodech a bydleli v Tomášově. Jejich pracovní doba v závodech činila 40 hodin týdně, vždy od 7 do 12 hodin a odpoledne od 14 do 17 hodin. Kromě studia a práce v závodech se věnovali také výuce cizích jazyků, sportu a účastnili se různých konferencí, společenských událostí a setkání s významnými osobnostmi, a to z toho důvodu, aby se naučili chovat ve společnosti. Týdenní náklady na pobyt a stravování Tomášovanů činily 140,- Kč¹⁴⁴ týdně. V roce 1939 začala druhá světová válka, následkem čehož byl institut Tomášov na podzim roku 1940 zrušen.

¹⁴³ Ředitelem institutu Tomášov byl Rudolf Hub.

¹⁴⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, 101

5 VÝCHODISKA PRO NÁVRHOVOU ČÁST

5.1 Baťovské zásady v oblasti aktivizace pracovníků

5.1.1 Zásady v oblasti aktivizačních faktorů

- V oblasti aktivizace platila ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století zásada, že **špatný pracovník může být ihned nahrazen jiným**, neboť na jednotlivá pracoviště se přiřazovalo více pracovníků, než jich bylo skutečně potřeba. Za branami podniku bylo také mnoho nezaměstnaných, kteří také čekali na svou příležitost nahradit nekvalitního pracovníka. Díky těmto zásadám v závodech firmy Baťa působil faktor existenční.

- Důležitá zásada, díky níž na pracovníky v baťovských závodech působil faktor strachu, byla, že **vedoucí má vždy pravdu**. Nebylo možné vedoucímu odmíknout nebo nesplnit jeho příkaz, neboť zde hrozilo jak fyzický postih, tak ostrá kritika.

- Faktor hmotné zainteresovanosti působil zejména díky zásadě, že **nadřízený má vždy vyšší plat než podřízený**. Jak již víme, tato zásada platí také ve společnosti Tesco. **Další zásada dávala vedoucím pracovníkům pravomoc kdykoli změnit mzdu svých podřízených**. Plat tak mohl být každému pracovníkovi kdykoli snížen v případě, že jeho zaviněním došlo ke škodě, a tím ke ztrátám podniku. Plat mohl být také zvýšen, a to za předpokladu, že pracovník vykazoval výborné pracovní výsledky.

- Faktor morálního ocenění a faktor seberealizace aktivizoval pracovníky zejména díky zásadě, že **je třeba pracovníky neustále hodnotit a výsledky hodnocení zveřejnit**. Každý týden mohl každý pracovník vidět, zda plní plán nebo zda je potřeba, aby pracoval více. Neustálé hodnocení je spjato také se zavedením účasti na zisku a ztrátě. Pracovníci jednotlivých dílen každý týden viděli, jak pracují a jaké jsou výsledky dílny jako celku. Faktor seberealizace působil také díky zásadě, že každý může být vedoucí.

- Faktor radosti z práce působil především díky zásadě, že **za úspěchem firmy stojí lidé**. Jelikož měla firma Baťa v 1. polovině 20. století monopolní postavení mezi ostatními obuvnickými společnostmi, její spolupracovníci si uvědomovali, že jsou to právě oni, kteří stojí za jejím úspěchem.

5.1.2 Zásady v oblasti motivace

Vnitřní motivace

Ve firmě Baťa byl každý spolupracovník oddělení odpovědný za svou práci a každý se mohl stát vedoucím. Jestliže byl dělník úspěšný, nebránilo nic tomu, aby měl možnost stát se později vedoucím. Proto byli pracovníci ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století vnitřně motivováni.

Vnější motivace

V oblasti odměňování platila zásada, že **za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba potrestat.** Mzda byla pracovníků vyplácena na základě množství a kvality odvedené práce. **Byla zavedena mzda s účastí na zisku a ztrátě.** Každý spolupracovník firmy Baťa tak věděl, jaké zboží a v jakém množství má vyrobit a dokázal si sám spočítat, jakou odměnu za svou práci dostane.

Další zásadou bylo, že **motivaci lidí netvoří pouze peníze, ale také rozvoj a seberealizace každého pracovníka v rámci kolektivu.** Proto se intenzivně věnoval vzdělávání a výchově svých spolupracovníků, neboť věděl, že jsou to právě oni, kteří stojí za úspěchem podniku. Tuto myšlenku lze doplnit slovy Tomáše Bati: *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuďoval závod.“*¹⁴⁵

Svým spolupracovníkům dále poskytoval možnost výhodného bydlení v baťovských domech, výhodné stravování a myslel také na jejich kulturní a sportovní vyžití, v zájmu čehož nechal vybudovat kina a sportoviště.

Na základě analýzy aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco a příkladu aktivizace pracovníků ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století můžeme formulovat východiska pro návrhovou část v oblasti aktivizace (viz. **tabulka 4**) i východiska pro návrhovou část v oblasti motivace (viz. **tabulka 5**).

¹⁴⁵ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 91

Tabulka 4: Východiska pro návrhovou část v oblasti aktivizace pracovníků

	Bat'a	Tesco	Návrhy
Faktory silové			
Existenční	Hrozba nahrazení nekvalitních pracovníků absolventy BŠP, mnoho nezaměstnaných	Práce na pokladnách kontrolována tzv. kontrolními nákupy, mnoho nezaměstnaných (krize)	Přijetí více kandidátů, než je potřeba, nahrazení nekvalitních pracovníků absolventy programů Excel atd.
Strachu	Vnitřní síla vedoucího personálního útvaru, fyzické tresty, psychický tlak	Faktor strachu nepůsobí, ve společnosti panují přátelské vztahy	Veřejné poukázání na nekvalitního pracovníka
Hmotné zainteresovanosti	Nadřízený měl vyšší plat než podřízený, ovlivňoval podřízenému mzdu, konta vedoucích pracovníků	Nadřízený má vyšší plat než podřízený, mzda se na základě pracovního výkonu nemění	Pohyblivá mzda na základě hodnocení zákazníků a na základě pracovního výkonu
Faktory inspirativní			
Morálního ocenění	Zveřejnění výkazů zisků a ztrát, každý vidí, kdo je nejlepší a kdo nejhorší	Certifikát "Tesco díky", ocenění v zaměstnaneckém časopise	Větší důraz na zveřejňování nejlepších, ale i nejhorších pracovníků na nástěnce, na webu Tesca
Radosti z práce	Tento faktor působil zejména díky zavedení samosprávy dílen	Angažovanost v oblasti charity, práce však není příliš tvůrčí, zaměstnanci neovlivňují pracoviště	Kreativní práce, podílení se na vzhledu prodejny, možnost předváděcích akcí, ochutnávek.
Seberealizace	Neustálé hodnocení práce a výsledků každého pracovníka, týdenní vyvěšování pracovních výsledků	Možnost získat vedoucí postavení v jednotlivých pracovních úsecích, zaměstnanecké soutěže	Více soutěží pro zaměstnance a mezi, veřejné vyhodnocení těchto soutěží.

Zdroj: Vlastní tvorba¹⁴⁶

¹⁴⁶ Na základě údajů z analytické části

Tabulka 5: Východiska pro návrhovou část v oblasti motivace

	Baťa	Tesco	Návrhy
Motivace vnitřní			
Motivace vnitřní	Odpovědnost pracovníků - účast na zisku a ztrátě, možnost rozvíjet své dovednosti, každý se mohl stát vedoucím, nebyla zde volnost konat	Odpovědnost, šance získat vyšší postavení, rozvoj schopností. Není zde volnost konat, mnohdy může být práce stereotypní	Návrhy, které by mohly mít vliv na vnitřní motivaci v sobě zahrnují návrhy pro oblast faktoru radosti z práce
Motivace vnější			
Mzda	Individuální akordní mzda, kolektivní mzda, týdenní mzda, mzda s podílem na zisku a ztrátě	Časová mzda, mzdové příplatky, prémie, odměny	Snížení či zvýšení mzdy na základě odvedené práce, přístupu k zákazníkům, vzhledu pracoviště. Snížení zejména v případě, dochází-li ke ztrátám v důsledku nedbalosti zaměstnance
Zaměstnanecké výhody	Baťův podpůrný fond, výhodné stravování a bydlení	Příspěvky na Vánoce, na penzijní připojištění, na dovolenou, na dětskou rekreaci, na údržbu pracovního oblečení, poukázky (stravovací, Family Shopping Days, dárkové atd.), rekondiční volno, pracovní volno, nápoje, oprávnění na vysokozdvožné vozíky	Komplexní benefit karta (kafeteria systém)
Podpora bydlení	Možnost výhodného bydlení v rodinných "baťovských domech"	Zaměstnanci Tesca nemají možnost výhodného bydlení, Tesco tuto situaci řeší prostřednictvím hotelů	Výhodné zaměstnanecké bydlení v "Tesco domech"
Sport	Fotbalový klub, sportoviště, koupaliště, plavecký oddíl	Sportovní charitativní akce Tesco triatlon, Tesco Grand Prix, Tesco charita roku	Místnost pro sport a relaxaci se sportovním náradím, masážními křesly, počítači a knihovnou
Kultura	Kina postavená firmou Baťa, promítání v závodní jídelně, studijní ústavy, výstavní síň, muzea	Zaměstnanci společnosti tesco nemají možnost kulturního vyžití	"Tesco kino", vzdělávací pořady, prezentace pro nové zaměstnance, možnost promítání osobních videí.
Možnost stravování	Restaurace, závodní jídelny, nákup stravy v obchodním domě, možnost nákupu levného "dělnického" zboží	Závodní jídelny, teplé pulty, pekárna, jídelna, závodní stravování, rychlé občerstvení, automaty na potraviny	Žádné návrhy - zaměstnanci Tesca mají také možnost stravování v závodních jídelnách, mohou si nakoupit potraviny v konkrétní obchodní jednotce
Vzdělávání a osobní rozvoj	Baťova škola práce, Tomášov	Program "Tesco instruktor a Tesco pomocník", proces Řezenní výkonnosti, školení, rozvojový program "Specialista", absolventské programy Express, Maloobchod, Distribuce a logistika, Oddělení centrální kanceláře	Více metod zdělávání podporující práci v týmech a myšlení (např. assesment centre, out - door training). Možnost vzdělávání v zahraničních filiálkách společnosti Tesco.

Zdroj: Vlastní tvorba¹⁴⁷

¹⁴⁷ Na základě údajů z analytické části

III. NÁVRHOVÁ ČÁST

6 NÁVRHY PRO SPOLEČNOST TESCO STORES ČR A.S. V OBLASTI AKTIVIZACE

Pro zvýšení výkonnosti spolupracovníků využíval Tomáš Baťa mnoho aktivizačních i motivačních prvků, které nacházíme i v případě společnosti Tesco. Ačkoli je společnost Tesco považována za jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice, přesto nacházíme oblasti, ve kterých by si mohla vzít příklad z Baťovy soustavy řízení.

6.1 Návrhy v oblasti silových aktivizačních faktorů

6.1.1 Návrhy v oblasti existenčního faktoru

Z předchozí analýzy je zřejmé, že ve společnosti Tesco je existenční faktor jedním z nejvíce působících aktivizačních faktorů. Působí především na pracovníky na pokladnách a vlivem ekonomické krize i na zaměstnance jiných oddělení. Přesto se domnívám, že působení existenčního faktoru lze ještě více posílit.

Jak je nám známo, Tomáš Baťa usiloval o to, aby jeho spolupracovníci cítili, že mohou být kdykoli nahrazeni některým z nezaměstnaných nebo, v častějším případě, některým z absolventů Baťovy školy práce. Společnost Tesco však vyhlásí přijímací řízení pro určitý počet kandidátů a nikdy jich nezaměstná více, než kolik jich skutečně potřebuje. Každý ze zaměstnanců tak může mít pocit, že když se dokázal probíjet přijímacím řízením, už mu nehrozí propuštění a po nějakém čase může dojít ke zhoršení jeho pracovního úsilí.

Doporučuji, aby společnost Tesco zanechala původní systém tříkolového přijímacího řízení, ovšem s tím rozdílem, že do posledního kola postoupí více kandidátů, než kolik je jich opravdu potřeba. Všichni přijatí kandidáti by do společnosti Tesco nastoupili a po určité době¹⁴⁸ by manažer lidských zdrojů vybral jen ty z nich, kteří by se osvědčili jako nejkvalifikovanější a podávali nejlepší výkony. Tímto způsobem by se všichni zaměstnanci snažili pracovat co nejlépe, neboť by si uvědomovali, že jim „za zády“ stojí možná lepší kolega, kterým by v případě nekvalitně odvedené práce mohli být nahrazeni a nemít tak možnost ve společnosti Tesco zůstat.

¹⁴⁸ Nejlépe po dvou – třech týdnech, aby se společnosti Tesco nezvýšily náklady na mzdy.

Dále společnosti Tesco doporučuji dát více prostoru také absolventům vysokých škol, kteří v rámci společnosti Tesco využívají řadu vzdělávacích programů. Stejně jako to fungovalo ve firmě Baťa, tak i ve společnosti Tesco by mohli být mladí lidé, kteří prošli absolventských programem, určitou hrozbou pro stávající zaměstnance. Ačkoli je v každém oddělení takový počet zaměstnanců, kolik je jich potřeba, mohli by být do něj přesto zařazeni i absolventi. Ti by pracovali na základě dohody o pracovní činnosti. Stávajícím zaměstnancům by tak hrozilo, že by mohli být nahrazeni čerstvými ambiciózními absolventy a ve své práci by nepolevovali.

6.1.2 Návrhy v oblasti faktoru strachu

Faktor strachu působil ve firmě Baťa mnohem silněji než ve společnosti Tesco, kde se vedoucí snaží udržet se svými podřízenými spíše přátelské vztahy. Dle mého názoru je správné, že zaměstnanci Tesca nejsou ve stresu z toho, co hrozného by nastalo v případě, že by udělali svoji práci špatně nebo se dopustili chyby. Pokud se některý ze zaměstnanců dopustí chyby a je to jen výjimečně, považuji v tomto případě toleranci ze strany vedoucího za správný postoj. Jestliže se však u nějakého zaměstnance chyby stále opakují, vede to k podezření, že se jedná o chyby úmyslné.

Doporučuji společnosti Tesco vzít si příklad z Tomáše Bati a pomocí faktoru strachu špatné zaměstnance podnítit ke kvalitnější práci. Faktor strachu by nebyl uplatňován fyzicky, což dnes není ani odborovými organizacemi povoleno. Ovšem stejně, jako se veřejně chválí, doporučuji také veřejně poukázat na nedbalost.

Jak již víme, faktor strachu působí i tehdy, jestliže se bojíme zesměšnění před svými kolegy. Jestliže se tedy mezi zaměstnanci Tesca objevují takoví, kteří se snaží svoji práci všemi způsoby obejít, nedělají, co je jim nařízeno nebo dělají svoji práci stále nekvalitně, **doporučuji, aby vedoucí těmto pracovníkům nedbalost před ostatními kolegy vytknul a upozornil je, že se řadí mezi nejhorší. Zároveň by vedoucí nedbalé zaměstnance upozornil, že v případě, že nedojde ke zlepšení jejich pracovních výkonů, budou pokáráni přede všemi zaměstnanci, včetně ředitele konkrétní obchodní jednotky.** Domnívám se, že pokud zaměstnanec ví, že může být přede všemi poukázáno na jeho nedbalou práci, bude se snažit dělat práci tak, jak má, aby nemusel tuto potupnou situaci zažít.

6.1.3 Návrhy v oblasti faktoru hmotné zainteresovanosti

Doporučuji možnost přímého účastnění zákazníků na zvýšení či snížení mzdy zaměstnancům Tesca. V mnoha obchodních jednotkách jsou krabičky, do kterých zákazníci dávají lístky s názory, s čím jsou či nejsou spokojeni. V obchodních jednotkách společnosti Tesco by mohly být zavedeny krabičky, které by sloužily přímo pro vyjádření názoru na zaměstnance. Jelikož je každý zaměstnanec Tesca povinen mít na viditelném místě své jméno, nebylo by pro zákazníka těžké konkrétního zaměstnance ohodnotit. Na lístky, které by byly vedle krabice na názory, by každý zákazník mohl napsat, se kterým zaměstnancem byl či nebyl spokojen a z jakého důvodu. Zákazník by mohl také ohodnotit úsek jako celek. Jako příklad lze uvést obslužný pult, kde by zaměstnanci dělali, že zákazníka nevidí. Zákazník by nepátral po tom, kdo konkrétně si jej nevšímal, ale mohl by napsat, že nebyl spokojen s obsluhou lahůdek. Bylo by dobré, aby na každém lístku bylo uvedeno datum a v nejlepším případě i čas, kdy zákazník nakupoval, aby mohli vedoucí lépe rozlišit, kdo měl ten den službu.

Jak vyplývá z vlastního průzkumu (viz. **příloha 4**), 82 % respondentů by uvítalo možnost zaměstnance ohodnotit.

Dle mého názoru by se tento systém osvědčil a zaměstnanci by se tak zákazníkům věnovali s větším nasazením, jelikož by si uvědomovali, že v případě špatného chování mohou být zákazníkem kritizováni, což by mohlo mít za následek snížení mzdy. Nenastala by tak situace, kdy by si zaměstnanec zákazníka nevšímal a na jeho prosbu odpověděl, že neví, protože to není jeho úsek. Naopak. Zákazníci by tak mohli mít pocit, že heslo Tomáše Bati „*Náš zákazník – náš pán*“¹⁴⁹ platí i v případě společnosti Tesco a že zaměstnanci budou vždy usilovat, aby s nimi byli zákazníci spokojeni. Zajisté by nastala situace, že by některý ze zaměstnanců nezískal žádný názor, v tomto případě by jeho mzda zůstala neměnná.

Dále doporučuji zvýšení mzdy těm pracovníkům, kteří vykazují výborné pracovní výsledky a snížení mzdy těm pracovníkům, kteří nepracují tak dobře. Hodnocení práce všech zaměstnanců by probíhalo každý měsíc v jednotlivých prodejních úsecích. Hodnotil by vždy vedoucí konkrétního úseku, vedoucího tohoto

¹⁴⁹ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 102

úseku by zase hodnotil jeho nadřízený. Jednalo by se tak o **system neustálého hodnocení**, který byl zaveden také v baťovských závodech a v JZD Agrokombinátu ve Slušovicích. Tento systém byl založen na principu, že ředitel hodnotil vedoucí a vedoucí hodnotili své podřízené.

6.2 Návrhy v oblasti inspirativních aktivizačních faktorů

6.2.1 Návrhy v oblasti faktoru morálního ocenění

Ve společnosti Tesco se k morálnímu ocenění zaměstnanců využívá podnikový časopis IN, certifikát „Tesco díky“ a ocenění Zaměstnanec roku.

Pracovníci firmy Baťa byli morálně oceněni pomocí rozpisu zisků a ztrát, který byl každý týden vyvěšen v jednotlivých dílnách. Každý z pracovníků tak viděl, na které je pozici. Ten, který se řadil mezi nejlepší, byl motivován faktem, že jeho umístění vidí i další spolupracovníci a snažil se podávat stále stejně dobrý výkon, aby nebyl další týden umístěn mezi horší pracovníky.

Doporučuji zaměřit se na častější hodnocení zaměstnanců, stejně jako v případě faktoru hmotné zainteresovanosti. Hodnocení zaměstnanců by probíhalo každý měsíc. Kritériem pro hodnocení by byl počet odvedené práce například kolik palet zboží za daný měsíc každý z nich doplnil, jak se podílel na vzhledu svého prodejního úseku, dále by se jednalo o dodržování správného zadávání příchoďů a odchodů do docházkového systému a včasné upozorňování vedoucího, které zboží je třeba objednat, aby se zamezilo situaci, kdy jsou regály prázdné z důvodu chybějícího zboží. Součástí hodnocení by bylo také již zmíněné hodnocení zákazníků. Aby mělo takové hodnocení vliv na větší působení faktoru morálního ocenění, byly by výsledky každý měsíc vyvěšeny na nástěnce v každé obchodní jednotce, a to nejen v zaměstnaneckém zázemí, ale také na prodejní ploše, nejlépe na nástěnce u informací. Zaměstnanci by byli seřazeni od nejlepšího po nejhoršího podle výše zmíněných kritérií. Každý zaměstnanec by si uvědomoval, že jeho pracovní výsledky budou zveřejněny nejen ostatním zaměstnancům, ale i široké veřejnosti a snažil by se, aby byl umístěn co nejvýše a všichni věděli, že je dobrý.

6.2.2 Návrhy v oblasti faktoru seberealizace

Faktor seberealizace byl v baťovských závodech uplatňován zejména díky týdennímu vyvěšování výsledků každého spolupracovníka.

Doporučuji měsíční vyvěšování pracovních výsledků jednotlivých zaměstnanců (stejně jako v případě morálního ocenění viz. kapitola 6.2.1). Zaměstnanci jednotlivých pracovních úseků by mezi sebou soutěžili o to, který z nich bude nejlepší a stále by se snažili své výsledky zlepšovat, aby „předběhli“ další měsíc toho, kdo byl před nimi.

Dále doporučuji organizaci zaměstnaneckých soutěží. Jako příklad jsem ve své práci uvedla hypermarket Tesco v Uničově, kde jsou pro zaměstnance organizovány soutěže například o nejlepší scanovací frekvenci na pokladnách. Ačkoliv je možné, že tyto soutěže organizuje více obchodních jednotek, domnívám se, že by se měly zapojit opravdu všechny obchodní jednotky Tesco. Soutěž by probíhala vždy každý měsíc a vždy by se soutěžilo v něčem jiném. Jednou by to byla soutěž o nejlepší scanovací frekvenci, podruhé soutěž o vzhled prodejny (doplňené zboží, uklizená prodejní plocha), dále soutěž o nejlepší přístup zaměstnanců a jiné. Pro hodnocení by byla vybrána porota složená ze zaměstnanců centrální kanceláře Tesca a ze zákazníků. Výsledky každé obchodní jednotky by byly zpětně uvedeny v zaměstnaneckém časopise IN a každý měsíc na internetových stránkách společnosti Tesco.

6.2.3 Návrhy v oblasti faktoru radosti z práce

Faktor radosti z práce působil ve firmě Baťa opět díky samosprávě dílen. Jestliže některá z dílen dosahovala výborných výsledků, byli to právě její pracovníci, kteří měli na tomto úspěchu značný podíl a právem se z něj těšili.

Zaměstnanci ve společnosti Tesco faktor radosti z práce nepocítují tolik, jako tomu bylo v případě pracovníků baťovských závodů. Zaměstnanci Tesca mohou mít radost z toho, že pracují ve stabilní společnosti, ovšem jejich práce není dostatečně kreativní, aby působení faktoru radosti z práce posílila. Jak již víme z teoretické části, tento faktor působí zejména v případě, kdy pracovníci své pracoviště ovládají a rozhodují o něm, kdy vidí za sebou dobrou práci či dobře upravené pracoviště.

Jelikož vzhled prodejen Tesco také do určité míry ovlivňuje zákazníka, **doporučuji dát zaměstnancům možnost uplatnit své tvůrčí myšlené a kreativitu právě díky prodejním úsekům.** Neznamená to, že by zaměstnanci rozhodovali, kde bude který prodejní úsek, neboť to je předem dáno. Zaměstnanci jednotlivých úseků by však měli možnost své pracoviště do určité míry vizuálně vylepšit, a to pomocí různých plakátů a jiných zajímavých POP¹⁵⁰ materiálů.

Dále doporučuji, aby zaměstnanci měli možnost organizovat promoční akce a v některých prodejních úsecích chystat zajímavé ochutnávky. Ačkoli jsou různé ochutnávky a prezentace většinou svěřovány externím agenturám, domnívám se, že i tak by mohl být dán prostor i zaměstnancům, aby takové akce sami pořádali. Například zaměstnanci úseku ovoce a zeleniny by prováděli ochutnávku toho druhu ovoce či zeleniny, které se příliš nekupuje. Měli by tak uplatnit své nápady a fantazii a ještě mít podíl na zvýšení počtu prodaných kusů, za což by jim poté byla poskytnuta prémie. Zaměstnanci oddělení oděvů by mohli organizovat přehlídky značek Cherokee a F & F, které se v Tescu prodávají.

Myslím si, že kdyby dostali zaměstnanci Tesca více příležitostí podílet se na vzhledu svého prodejního úseku, ovlivnit tak zvýšení poptávky po sortimentu, které konkrétní úsek nabízí a získat peněžní odměnu, stali by se aktivnějšími. Uvědomovali by si, že za příjemným pracovním prostředím, zajímavými doplňky a v poslední řadě za zvýšeným prodejem stojí právě oni a ze své práce by měli radost.

6.3 Návrhy v oblasti motivace

6.3.1 Návrhy na zlepšení v oblasti mzdy

Ve společnosti Tesco dostávají zaměstnanci časovou mzdu, příplatky, odměny a příplatky. Výše mzdy závisí na pracovní pozici, na které se konkrétní zaměstnanec nachází a pro každou pozici je stanovena tarifní výše mzdy.

Doporučuji, aby byla stanovena výše mzdy pomocí tarifu, tak, jak je tomu nyní, ale s rozdílem, že tato fixní peněžní částka bude každý měsíc snížena či zvýšena na základě odvedené práce konkrétního zaměstnance.

¹⁵⁰ POP – činnost nebo materiál, který podporuje prodejní aktivity. Zde patří například reklamní předměty, plakáty, podlahové samolepky.

Kritériem by bylo již zmíněný počet doplněných palet, podílení se na vzhledu svého pracoviště, ale také správné zadávání údajů do přihlašovacího systému, včasné příchody, ale zejména také přístup k zákazníkům, který by hodnotili sami zákazníci. Pracovníků, kteří pracují na příjmu zboží a v důsledku jejich nepozornosti by došlo ke ztrátám, by byla rovněž mzda snížena. **Společnosti Tesco doporučuji minimální zvýšení či snížení mzdy o 1000,- Kč.** V případě, že by společnost Tesco poskytla svým zaměstnancům benefit kartu s peněžní částkou, mohla by být snaha zaměstnanců oceněna také zvýšením peněžní částky na benefit kartě.

Zaměstnanci Tesca by věděli, že jejich snaha bude oceněna zvýšením mzdy a snažili by se pracovat tak, aby jejich mzda nebyla snížena, ale naopak zvýšena či aby zůstala neměnná.

6.3.2 Návrhy na zlepšení v oblasti zaměstnaneckých výhod

Jelikož společnost Tesco poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu zaměstnaneckých výhod, z nichž řadu poskytoval svým spolupracovníkům také Tomáš Bařa, nenavrhuji pro Tesco zavedení dalších výhod. Stávající zaměstnanecké výhody jsou dle mého názoru pro zaměstnance dostatečně motivující.

Doporučuji, aby byl v Tescu více uplatňován již zmíněný kafeteria systém, tedy individuální výběr zaměstnaneckých výhod na základě aktuálních potřeb jednotlivých zaměstnanců.

Každému zaměstnanci by byly poskytnuty základní zaměstnanecké výhody jako je příspěvek na penzijní připojištění, na stravování, nápoje na pracovišti, poukázky Family Shopping Days, slevy na textil, kuponové knížky a dárkové poukázky. Vedle těchto benefitů by zaměstnanci obdrželi každý rok benefit kartu s určitou peněžní částkou. Výše peněžní částky by závisela na pozici a na počtu odpracovaných let ve společnosti. Tuto kartu by zaměstnanci mohli využít v různých sportovních zařízeních, v relaxačních zařízeních (například sauna, masáže), ve vybraných kinosálech, v lékárnách, v cestovních kancelářích a v dalších vybraných prodejnách. Každý zaměstnanec by tak získával vedle fixních výhod také možnost zvolit si další výhody sám dle aktuálních požadavků a zájmů.

Věřím, že by se kafeteria systém ve společnosti Tesco osvědčil, což lze dokázat také pomocí výsledků vlastního průzkumu (viz. **příloha 6**), kdy na otázku: „Kterou

z následujících možností byste nejvíce využili?“ 66 % respondentů zvolilo možnost roční benefit karty s peněžní částkou.

6.3.3 Návrhy na zlepšení v oblasti podpory bydlení

Jedním z významných motivačních prvků pro zaměstnance firmy Baťa byla možnost bydlet v rodinných domech, které pro ně nechal vybudovat sám Tomáš Baťa. Zaměstnanci společnosti Tesco Stores ČR a.s. však takovou možnost nemají, ačkoli by ji většina z nich jistě uvítala. Ne všichni totiž bydlí v blízkosti konkrétní obchodní jednotky a občas je velmi obtížné najít vhodné dopravní spoje, zejména o víkendu či ve svátek. Většina supermarketů/hypermarketů Tesco má otevřeno 24 hodin denně a jejich zaměstnanci pracují na směnný provoz. Proto by bylo vhodné, kdyby se ředitelé každé obchodní jednotky zamysleli nad tím, jak by mohli svým zaměstnancům usnadnit dojíždění do zaměstnání a zvýšit tak jejich motivaci. Řešením této situace by mohla být novodobá koncepce baťovských domků.

Nejednalo by se však o rodinné domy, protože v dnešní době je výstavba rodinných domů nákladnější, zejména, když vezmeme v potaz, kolik zaměstnanců u společnosti Tesco pracuje.

Doporučuji výstavbu činžovního či panelového domu, který by byl postaven v každém městě, kde se obchodní jednotky Tesco nacházejí. Množství těchto domů by záleželo na velikosti města, ve kterém obchodní jednotka sídlí. Praha by měla například zaměstnaneckých domů více než Olomouc. Byty v těchto domech by byly určeny zaměstnancům, jejichž trvalé bydliště je vzdálené více jak 30 kilometrů od obchodní jednotky Tesco, ve které pracují. Zaměstnanec by se mohl rozhodnout, zda bude chtít byt dvoupokojový či třípokojový. Nájem v těchto bytech by se lišil od velikosti bytové jednotky a byl by vybírán jednou měsíčně. Výše nájmu by však závisela i na tom, jak efektivně ubytovaný zaměstnanec pracuje. Ten, který by odváděl výbornou práci, plnil svědomitě nařízení svého nadřízeného, pečlivě se věnoval zákazníkům a aktivně se účastnil projektů společnosti Tesco (například charitativní akce) by měl možnost obdržet různé benefity například příspěvek na nájem či bydlení za poloviční cenu. Výstavba těchto domů by výrazně ovlivnila motivaci zaměstnanců, neboť každý by se snažil pracovat co nejlépe, aby bydlení v „Tesco domech“ bylo pro něj co nejvýhodnější díky benefitům od společnosti.

6.3.4 Návrhy na zlepšení v oblasti kultury a sportu

Z předchozích údajů již víme, že Tomáš Baťa nechal pro své zaměstnance postavit sportovní zařízení firmy Baťa s širokou nabídkou sportovního vyžití. Společnost Tesco nabízí svým zaměstnancům možnost sportovního vyžití v podobě charitativních akcí jako je například Tesco Běh pro život či Tesco Grand Prix. Přesto však za firmou Baťa zaostává, neboť její pracovníci nemají možnost navštěvovat sportovní zařízení přímo v rámci společnosti.

Doporučuji zřízení místnosti pro sport a relaxaci. Tato místnost by byla v každé obchodní jednotce Tesco a její velikost by se odvíjela od velikosti dané obchodní jednotky. Zde by se mohli zaměstnanci protáhnout, zacvičit si či různou formou relaxovat, a to nejen během přestávky, ale také ve svém volném čase.

Místnost pro sport a relaxaci by byla rozdělena do dvou zón. První z nich by fungovala jako posilovací zóna, ve které by byly k dispozici žíněnky, žebřiny, overbally, činky, posilovací gumy či švihadlo. Velké obchodní jednotky by mohly zaměstnancům nabídnout i menší posilovací stroje jako například mini stepper či rotoped. V této části by byla k dispozici také hi – fi věž, aby mohli zaměstnanci cvičit s pomocí hudby. Její součástí by byl také televizor s videem či DVD pro případ, že si, zejména ženy, donesou DVD nebo VHS kazetu s cvičením. Součástí posilovací zóny by mohl být také stolní fotbal a kulečnick. Možnost těchto sportovních aktivit by jistě většina zaměstnanců společnosti Tesco uvítala. Sport by jim pomohl nejen ke zlepšení fyzické kondice, ale také psychické. Je známo, že při sportu se uvolňují hormony zvané endorfíny, které pomáhají ke zlepšení nálady a navozují pocit pohody a štěstí. A spokojený člověk se jistě staví lépe k práci a chová k zákazníkům, než nespokojený.

V další, relaxační zóně, by byla k dispozici pohodlná sedací souprava, masážní křesla, menší knihovna či stojánek s novinami. Její součástí by bylo také několik stolů s počítači, kde by mohli zaměstnanci relaxovat pomocí různých počítačových her. Tyto počítačové hry neslouží pouze pro zábavu, ale podle svého žánru rozvíjí u lidí určité schopnosti. Strategické hry se zaměřují na schopnost organizace či řízení, logické hry zase pomáhají procvičovat paměť.

Možnost navštěvovat místnost pro sport a relaxaci by jistě zaměstnance společnosti Tesco motivovala k lepším pracovním výkonům, neboť by si uvědomovali rozsáhlé

možnosti využití volného času během přestávek či po skončení pracovní doby, které jiný zaměstnavatel nenabízí.

Zaměstnanci společnosti Tesco nemají takovou možnost kulturního vyžití, jakou měli spolupracovníci ve firmě Baťa, kteří mohli navštěvovat kino, muzeum či výstavní síň.

Doporučuji, aby vedoucí obchodních jednotek Tesco ve větších městech nechali pro své zaměstnance vybudovat tzv. „Tesco kino“. Jednalo by se o kulturní místnost s promítací plochou. Tesco kino by nabízelo zaměstnancům celodenní program, který by zahrnoval pořady týkající se vývoje společnosti, oblastí, ve kterých se společnost angažuje nebo záznamy z charitativních či sportovních akcí. Program by dále zahrnoval i různé vzdělávací pořady, které by se týkaly zejména správného přístupu k zákazníkovi nebo speciální program pro nově příchozí zaměstnance, ve kterém by byla prezentována jednotlivá oddělení obchodní jednotky. Pro zaměstnance firmy Tesco je totiž velmi důležité znát dobře všechna oddělení, aby se snadno orientovali a mohli zákazníkům vždy co nejlépe poradit. Během pořadů by byly také promítány reklamy, které by upozorňovaly zaměstnance na slevové akce. Zaměstnanci by měli možnost donést si i vlastní film nebo ukázat kolegům video z dovolené. Všechny tyto aktivity by se však konaly pouze během přestávek, nikoliv během pracovní doby.

V „Tesco kině“ by byly židle a stoly, aby se zaměstnanci, kteří budou pořady sledovat během přestávky, mohli zároveň i najíst. Vstup do kina by byl zdarma. Zaměstnanci by však mohli dát dobrovolný příspěvek do kasičky u vchodu. Výtěžek z dobrovolných příspěvků by se přidal k částce vytěžené během projektu Tesco Charita roku. Výstavba „Tesco kina“ by ovlivnila motivaci zaměstnanců společnosti, neboť zaměstnanci by v Tescu spatřovali nejen dobrého zaměstnavatele, ale také místo kulturního vyžití a odpočinku.

6.3.5 Návrhy na zlepšení v oblasti možnosti stravování pracovníků

V oblasti stravování **nedoporučuji společnosti Tesco žádné návrhy na zlepšení**, neboť pracovníci jsou zde stravováni stejným způsobem jako pracovníci ve firmě Baťa. Zaměstnanci Tesca si mohou koupit potraviny v konkrétní obchodní jednotce, zaplatit mohou v hotovosti či stravovacími poukázkami, které dostávají v rámci zaměstnaneckých výhod. Každá obchodní jednotka poskytuje svým zaměstnancům možnost připravit si vlastní stravu v zaměstnanecké jídelně. Je zde také možnost závodního stravování

prostřednictvím externích společností jako například Eurest. Zaměstnanci mají také možnost nakupit si potraviny ve stánku s rychlým občerstvením či díky automatům na bagety či sladkosti.

6.3.6 Návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání a osobního rozvoje

Tomáš Baťa si sám vychovával své spolupracovníky v Baťově škole práce a později také v Tomášově. Můžeme říci, že je zde paralela mezi firmou Baťa a společností Tesco, která vychovává také vlastní zaměstnance, a to prostřednictvím absolventských programů a programu Expres.

Přesto Tesco **doporučuji, aby svým zaměstnancům umožnilo více možností školení, které posilují týmovou práci a také se zaměřují na schopnost nacházet vlastní varianty řešení nějakého problému.** Tato školení by organizoval vedoucí každé obchodní jednotky Tesco a bylo by na něm, zda zvolí out – door training v přírodě nebo diagnosticko – výcvikový program. Vedoucí by také zvolil počet těchto školení, minimálně by však probíhala dvakrát ročně. Byla by zde také možnost aby se domluvili vedoucí více obchodních jednotek Tesco, například ředitelé obchodních jednotek Tesco v Olomouckém kraji by mohli společně pro své zaměstnance zorganizovat out – doorový program nebo vymyslet úkoly, které budou jejich zaměstnanci řešit v rámci diagnosticko – výcvikového programu či braintormingu.

Účastníci by byli vždy z poloviny manažeři a z poloviny ostatní zaměstnanci. Pracovali by ve smíšených skupinkách, takže manažeři by se naučili něco od svých podřízených a podřízení by zase měli možnost porovnat své nápady se svými vedoucími. Každý by se tak od každého naučil něco nového, ale zároveň by se posílila týmová práce a vztahy mezi vedoucími a jejich podřízenými a také mezi zaměstnanci různých obchodních jednotek Tesco. V zimě by tato školení mohla probíhat v pronajatém sále nebo tělocvičně, v případě, na jaře a v létě potom v otevřeném prostranství.

Stejně jako Tomáš Baťa nacházel inspiraci v USA v Lynnu, tak i zaměstnanci Tesca by se mohli inspirovat v mateřské společnosti Tesco PLC ve Velké Británii a ostatních zahraničních filiálkách.

Dále tedy společnosti Tesco doporučuji dát zaměstnancům možnost školení v zahraničních filiálkách společnosti Tesco PLC. Možnost školení v zahraničních

filiálkách společnosti Tesco PLC by byla dána nejen manažerům, ale všem zaměstnancům společnosti Tesco. Manažeři by absolvovali tato školení povinně, ostatním zaměstnancům by byla tato možnost dána a sami by se rozhodli, zda mají o školení v zahraničí zájem. Podmínkou pro školení by byla základní znalost jazyka země, ve které by školení probíhalo. Jelikož má společnost Tesco kořeny ve Velké Británii, většina školení by tedy probíhala zde a účastníci by museli znát základy anglického jazyka. Školení by však probíhala také v Irsku či Polsku. Jednalo by se tedy o dceřiné společnosti Tesco PLC v Evropě. Zde by záleželo, s kolika filiálkami by společnost Tesco uzavřela partnerství. Každý manažer či zaměstnanec by měli na výběr, ve které zemi chtějí školení absolvovat.

Tato školení by byla minimálně dvoutýdenní a maximálně měsíční. Ubytování a stravu školeným pracovníkům by z části hradila česká společnost Tesco a díky zčásti zahraniční filiálka společnosti Tesco PLC. Každý ze školených pracovníků by se seznámil se všemi prodejními úseky v konkrétní zahraniční prodejně a mohl by porovnat, v čem se jednotlivé úseky liší od úseků prodejen v České republice. Školení pracovníci by si odnesli také zkušenosti z oblasti přístupu k zákazníkům či aktivního prodeje. Manažeři by mohli srovnat způsoby vedení lidí a jednotlivých úseků v zahraničí a v České republice.

Dle mého názoru by možnost školení v zahraničí zaměstnance motivovala, neboť by měli možnost nejen poznat chod v zahraničních filiálkách, ale zlepšili by také své jazykové dovednosti, poznali by jinou kulturu a obohatili se cennými zkušenostmi, díky kterým by společnost Tesco své postavení na českém trhu ještě více posílila.

ZÁVĚR

V této bakalářské práci jsem se zabývala aktivizací pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. Jelikož pojem aktivizace zahrnuje také motivaci, věnovala jsem se také vnitřní a vnější motivaci pracovníků. Na základě kapitoly s příkladem systému aktivizace ve firmě Baťa v 1. polovině 20. století jsem formulovala východiska pro návrhovou část.

Bakalářská práce splnila tedy svůj hlavní cíl, kterým bylo zanalyzovat, jakým způsobem jsou pracovníci společnosti Tesco Stores ČR a.s. aktivizováni k tomu, aby pracovali co nejlépe. Součástí tohoto cíle bylo také doporučení návrhů na zlepšení stávajícího systému aktivizace pracovníků s využitím baťovských zásad.

Lze říci, že vedení společnosti Tesco Stores ČR a.s. si, stejně jako Tomáš Baťa, uvědomuje, že za úspěchem společnosti stojí její zaměstnanci. Proto se společnost Tesco Stores ČR a.s. snaží své zaměstnanci podněcovat k práci pomocí aktivizačních a motivačních faktorů.

V rámci aktivizačních faktorů využívá společnost Tesco Stores ČR a.s. zejména faktory inspirativní, ovšem následkem ekonomické krize na zaměstnance této společnosti působí také faktor existenční. Za nedostatek v oblasti aktivizačních faktorů považuji fakt, že společnost Tesco Stores ČR a.s. nevěnuje pozornost častějšímu hodnocení svých zaměstnanců.

V oblasti motivace nabízí společnost Tesco Stores ČR a.s. svým zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, zajímá se také o jejich vzdělávání a osobní rozvoj. V porovnání s firmou Baťa však zaměstnanci společnosti Tesco Stores ČR a.s. mají omezené možnosti v oblasti podpory bydlení a v oblasti sportovního a kulturního vyžití. Proto jsem společnosti Tesco Stores ČR a.s. doporučila novodobou koncepci baťovských domků, stejně jako zařízení sportovní a kulturní místnosti. Velkou mezeru však vnímám v oblasti mzdy, která je neměnná a nedochází k jejímu snížení či zvýšení na základě práce každého zaměstnance. Proto dochází občas k situaci, že zaměstnanec nepracuje tak, jak má, neboť ví, že jeho mzda zůstane za všech okolností stejná. Doporučuji tedy posílení hmotné zainteresovanosti, mzdu s podílem na zisku a ztrátě a více odměn.

Zpracování této bakalářské práce pro mě bylo velkým přínosem, neboť jsem si prohloubila znalosti z oblasti problematiky aktivizace pracovníků a z oblasti Baťovy soustavy řízení. Za přínos považuji také konzultace s ředitelkou hypermarketu Tesco v Uničově, kde bylo možné pozorovat aplikaci získaných teoretických poznatků v praxi. Věřím, že bakalářská práce bude přínosem také pro společnost Tesco Stores ČR a.s., která pomocí mnou doporučených návrhů může zlepšit systém aktivizace pracovníků a rozšířit tak nejen okruh spokojených zaměstnanců, ale také okruh spokojených zákazníků.

Ve své bakalářské diplomové práci jsem však neobsáhla problematiku všech oblastí Baťovy soustavy řízení, jelikož by přesahovala rámec této bakalářské práce. Ráda bych se tomuto tématu věnovala v dalším studiu, popř. v magisterské diplomové práci, kde bych věnovala více prostoru také dalším z oblastí Baťovy soustavy řízení, které bych opět aplikovala na společnost Tesco Stores ČR a.s. Oblast Baťovy soustavy řízení, kterou bych ráda dále analyzovala, je služba veřejnosti. Je to z toho důvodu, že se společnost Tesco Stores ČR a.s. angažuje v oblasti charity a snaží se pomáhat také komunitám, ve kterých se obchodní jednotky této společnosti nachází. Stejnou péči o obyvatelstvo věnoval také Tomáš Baťa ve Zlíně, proto by bylo zajímavé porovnat, jaký způsob využívala firma Baťa a jaký způsob využívá dnes společnost Tesco Stores ČR a.s. k dosažení spokojeného obyvatelstva.

RÉSUMÉ

Le sujet de mon mémoire est „Activité intensive des travailleurs dans la société Tesco Stores ČR a.s. avec l'utilisation des principes de Bata ». Le but de ce mémoire est l'analyse du système de l'activité intensive dans la société Tesco Stores ČR a.s. d'aujourd'hui, y compris les propositions pour l'amélioration de ce système en se basant sur les principes de Tomas Bata.

J'ai choisi ce sujet parce que j'étais intéressée par la matière à option que j'ai fréquenté pendant la première année. Cette matière s'appelle Le système de la gestion de Tomas Bata et est proposé par la faculté de l'économie appliquée. Grâce à cette matière j'ai fait connaissance avec le système de la gestion de Tomas Bata ce qui peut être aujourd'hui une inspiration pour les entrepreneurs et les sociétés. Tomas Bata s'est rendu compte que le succès de sa firme dépend surtout des travailleurs. Il savait qu'il faut nécessairement stimuler les travailleurs pour qu'ils sachent travailler bien pour et effectivement. C'est pourquoi Tomas Bata a utilisé beaucoup des facteur de l'activité intensive et de la motivation.

Le mémoire est divisé en trois parties : théorique, analytique et la partie de proposition. Dans la partie théorique j'explique les notions de l'activité intensive ainsi que la motivation. Dans cette partie je définis aussi la différence entre l'activité intensive et la motivation.

Dans la partie analytique je présente d'abord la société Tesco PLC, c'est la société mère de la société Tesco Stores ČR a.s. Je présente l'histoire de Tesco PLC ainsi que sa caractéristique. Puis, je présente la société Tesco Stores ČR a.s. et j'y analyse le système de l'activité intensive et la motivation des travailleurs. Dans cette partie analytique il y a un chapitre avec l'exemple du système de l'activité intensive et la motivation dans la firme Bata dans la première moitié du vingtième siècle. La partie analytique est le point de départ pour la partie de proposition.

Dans la partie de proposition je recommande les propositions pour l'amélioration du système de l'activité intensive dans la société tesco Stores ČR a.s. d'aujourd'hui. Ces propositions sont basées sur les principes de Tomas Bata et sur les connaissances de la partie théorique. Les propositions sont fomulées aussi sur la base des résultats de la

recherche que j'ai fait sous la forme des questionnaires. Ces questionnaires étaient distribués entre les employés du hypermarché Tesco à Uničov et entre les clients ordinaires qui achètent dans les magasins de l'entreprise Tesco.

Le source pour ma partie théorique étaient surtout les publications de František Čuba qui aborde le mieux les principes de l'activité intensive. František Čuba a appliqué ces principes dans son entreprise agricole à Slušovice. Les sources des informations pour la partie analytique étaient surtout les consultations avec la directrice du hypermarché Tesco à Uničov et les documents internes de l'entreprise Tesco Stores ČR a.s. Pour le chapitre avec l'exemple de l'activité intensive dans les usines Bata j'ai utilisé surtout la publication de Romana Lešingrová et Bohumil Lehár.

En ce qui concerne les méthodes que j'ai utilisé, il s'agit d'abord de la méthode d'analyse, qui est utilisée surtout dans la partie analytique où j'ai analysé le système de l'activité intensive dans la société tesco Stores ČR a.s. Puis, j'ai utilisé la méthode de comparaison, surtout dans la partie théorique dans laquelle je compare la différence entre la notion de l'activité intensive et la motivation. Cette méthode est utilisé aussi à la fin de la partie analytique, où je compare le système de l'activité intensive dans la société Tesco Stores ČR a.s. et dans la firme Bata dans la première moitié du vingtième siècle. Cette comparaison est présentée sous la forme d'un tableau. La dernière méthode utilisé dans mon mémoire est la méthode de synthèse utilisé surtout pour le résumé de chaque chapitre.

Enfin, on peut dire que le but de mon mémoire était réalisé. J'ai analysé le système de l'activité intensive dans la société Tesco Stores ČR a.s. et j'ai pris connaissance que les facteurs qui influencent les employés sont surtout les facteurs d'inspiration que de force. C'est à cause de l'évaluation des employés qui n'est pas fréquent. Par rapport à l'évaluation des employés dans la firme Bata qui avait lieu chaque jour, les employés de Tesco Stores ČR a.s. sont évalués seulement une fois par un qui est insuffisant pour la présence des facteurs de force. C'est pourquoi j'ai recommandé à Tesco Stores ČR a.s. d'évaluer ses employés au moins une fois par trois mois.

En ce qui concerne la motivation, on peut dire que la société Tesco Stores ČR a.s. s'occupe bien des employés qui ont beaucoup d'avantages d'employés et une grande possibilité de l'éducation et du développement. Mais en comparaison avec les employés de la firme Bata, les employés de la société Tesco Stores ČR a.s. ont des possibilités limitées

en ce qui concerne la domaine de l'habitation, du sport et de la culture. C'est pourquoi j'ai recommandé à Tesco Stores ČR a.s. une nouvelle conception des maisons de Baťa, ainsi que la salle pour le sport et la culture.

Un grande inconvénient dans le système de motivation dans la société Tesco Stores ČR a.s. est la domaine du salaire qui est fixe. Ce salaire n'augmente pas si les employés travaillent bien, il ne diminue pas s'ils travaillent mauvais. J'ai recommandé à Tesco de mettre en place un système du salaire avec la participation du profit et de la perte.

Dans mon mémoire je n'ai pas analysé tous les domaines du système de la gestion Bata, parce que cela sera trop ample pour ce mémoire. Mais j'aimerais bien de m'occuper des autres domaines du système de gestion de Bata pendant mes études de futur ou peut être dans le mémoire de master. Le domaine que je voudrais analyser est la domaine des services pour le publique. C'est à cause des engagements de la société Tesco Stores ČR a.s. dans ce domaine. Je pense que cela sera intéressant de comparer comment l'entreprise Tesco Stores ČR a.s. aide les associations et les habitants de la commune où se trouvent les magasins de cette société avec l'aide de Tomas Bata aux habitants de Zlin.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rok vstupů společnosti Tesco PLC na území jednotlivých zemí	40
Tabulka 2: Ocenění služeb společnosti Tesco Stores ČR a.s.	46
Tabulka 3: Benefity poskytované pracovníkům společnosti Tesco	61
Tabulka 4: Východiska pro návrhovou část	85
Tabulka 5: Východiska pro návrhovou část v oblasti motivace.....	86

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Působnost aktivizačních faktorů	12
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	23
Obrázek 3: Jack Cohen, zakladatel firmy Tesco	38
Obrázek 4: Země působení společnosti Tesco PLC	41
Obrázek 5: Řídící kormidlo společnosti Tesco Stores ČR a.s.	57
Obrázek 6: Tesco Grand Prix v Praze	63
Obrázek 7: Baťovské domy	76

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet prodejen společnosti Tesco PLC v zemích svého působení.....	42
Graf 2: Počet zaměstnanců společnosti Tesco PLC v jednotlivých zemích k datu 28. 2. 2010.....	43
Graf 3: Aktivizační faktory působící na zaměstnance společnosti Tesco.....	48
Graf 4: Nejčastější přístup zaměstnanců společnosti Tesco k zákazníkům.....	51
Graf 5: Názor zákazníků na příčinu demotivace zaměstnanců Tesca.....	52
Graf 6: Prodejní úseky, ve kterých jsou zaměstnanci společnosti Tesco nejméně motivováni.....	53
Graf 7: Motivace zaměstnanců společnosti Tesco.....	65
Graf 8: Rozdíly průměrných odměn některých kategorií pracovníků ve firmě Baťa	70
Graf 9: Výše průměrných mezd ve Zlíně a jinde v Československu.....	73

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Metody vzdělávání pracovníků.....	108
Příloha 2: Organizace podporované společností Tesco Stores ČR a.s.	110
Příloha 3: Dotazník pro zákazníky společnosti Tesco Stores ČR a.s.....	112
Příloha 4: Výsledky průzkumu – zákazníci.....	113
Příloha 5: Dotazník pro zaměstnance prodejen společnosti Tesco Stores ČR a.s.....	116
Příloha 6: Výsledky průzkumu – zaměstnanci.....	117
Příloha 7: Historie firmy Baťa.....	120
Příloha 8: Tabulka sesterských společností založených firmou Baťa v letech 1921 – 1943.....	129

Příloha 1: Metody vzdělávání pracovníků

Metody vzdělávání na pracovišti	
Název metody	Popis metody
Instruktaž při výkonu práce	Instruktaž spočívá v tom, že zkušenější kolega předvede novému pracovníkovi pracovní postup. Školený pracovník tento postup napodobuje a osvojí si jej.
Koučování	Jedná se o individuální formu vzdělávání, při které rozvíjí pracovník své dovednosti za podpory vedoucího. Vedoucí tohoto pracovníka učí nové znalosti a dovednosti a od pracovníka se očekává aktivní zpětná vazba. Pracovník si společně s vedoucím určuje cíle, kterých se bude snažit dosáhnout. Smyslem koučování je zadávat si cíle od jednodušších po složitější, což povede k dosažení cíle nejvyššího. Lze tedy říci, že pracovník postupně překonává překážky
Mentoring	Školení pracovníci rozvíjí svou kariéru na základě rad svých školitelů – mentorů. Mentor má vždy jednoho nebo více „chráněnců“, kterým poskytuje radu, jak si vypracovat vlastní program sebevzdělávání a vede je tak, aby jim pomohl dosáhnout znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon nové práce. Mentor školené pracovníky rovněž upozorňuje jak reagovat na problémy, které je mohou potkat v začátečních fázích kariéry a podává jim informace o podnikové kultuře, čili o základních hodnotách firmy a jejím organizačním chováním.
Counselling	Přímá konzultační metoda mezi školitelem a školeným pracovníkem. Podstata této Metody spočívá v tom, že školený pracovník předkládá vlastní návrhy řešení problémů, které má rozhodnout jeho školitel.
Asistování	Při asistování je nový pracovník pomocná ruka zkušeného kolegy. Pomáhá mu při plnění pracovních úkolů a osvojuje si tak pracovní postup. Po nějakém čase se na pracovních úkolech podílí čím dál více, což vede k jeho úplnému osamostatnění.
Pověření úkolem	Školenému pracovníkovi je školitelem zadán komplexní úkol. Školený pracovník již tedy disponuje potřebnými znalostmi a jsou mu vytvořeny takové podmínky, aby mohl zadaný úkol splnit. Jeho pracovní postup je sledován školitelem, na kterého se může v případě nejasností obrátit.
Rotace práce	Rotace práce spočívá v tom, že nový pracovník provádí kolečko po pracovních úsecích, kde plní konkrétní úkoly. Rotace práce může být horizontální, kdy školený pracovník střídá pracovní místa na stejné úrovni řízení a vertikální, při které se pracovník přemísťuje na jiný stupeň řízení.
Pracovní porady	Tyto porady formují pracovní schopnosti. Účastníci pracovních porad se seznamují s problémy vlastního pracoviště i celé organizace a vyměňují si mezi sebou zkušenosti, názory a postoje ke konkrétním problémům či faktům.
Metody vzdělávání mimo pracoviště	
Název metody	Popis metody
Přednáška	Jedná se o jednostrannou komunikaci, při které přednášející poskytuje posluchačům potřebné informace.
Seminář	Jedná se o přednášku doplněnou diskuzí. Seminář tak dává posluchačům prostor, aby se k probíranému tématu vyjádřili nebo řešili modelovou situaci.

Demonstrování	Při této metodě školenému pracovníkovi jeho školitel říká a předvádí, jakým způsobem má práci konat a ihned mu dá možnost, aby si to sám vyzkoušel.
Případová studie	Při této metodě účastníci řeší smyšlenou problémovou situaci.
Workshop	Varianta případových studií, kdy se praktické problémy řeší v týmu. Tato metoda poskytuje účastníkům možnost dělit se o návrhy na řešení reálných problémů a tyto návrhy posoudit z různých úhlů. Tato metoda je tedy vhodná k posílení týmové práce.
Brainstorming	Také varianta případových studií. Jedná se o skupinovou metodu, během které je zadán nějaký problém a účastníci navrhnou různé způsoby jeho řešení. Po předložení návrhů následuje diskuze a hledá se návrh, který je k řešení zadaného úkolu optimální.
Simulace	Postavena na modelové situaci, která se blíží realitě. Tato situace je však zjednodušena na takovou úroveň, aby ji školený pracovník zvládnul. Školený pracovník se během této metody řídí scénářem, ve kterém je stanoven harmonogram rozhodnutí, která na sebe navazují a která je třeba splnit během konkrétního časového období.
Diagnosticko-výcvikový program	Tato metoda spočívá v řešení problémů, které jsou často náhodně generovány počítačem. Jedná se o úkoly a problémy, které tvoří náplň práce manažera. Počítač nejen generuje úkoly a problémy, ale také vyhodnocuje jejich řešení, což umožňuje školenému pracovníkovi porovnat svou verzi řešení s optimální verzí vygenerovanou počítačem. Během této metody si školený pracovník nejen osvojuje manažerské dovednosti, ale také se učí zvládat stres a jednat s lidmi.
Out-door training	Metoda pro vzdělávání manažerů formou sportovní aktivity v přírodě či tělocvičně. Manažeři hrají hry, pomocí kterých se učí manažerským dovednostem, jako je například hledání optimálního řešení úkolu, řízení nějaké činnosti, komunikace s ostatními účastníky či jejich vedení a pověřování úkoly. Zadaný úkol, který má podobu hry či nějaké jiné pohybové aktivity, se řeší většinou kolektivně, přičemž se vedení ujímá jeden z účastníků. Po splnění úkolu účastníci diskutují o tom, které z manažerských dovedností bylo k vyřešení úkolu potřeba.

Zdroj: Koubek¹⁵¹

¹⁵¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8, str. 221 - 229

Příloha 2: Organizace podporované společností Tesco Stores ČR a.s.

Hypermarkety Tesco	
Sídlo hypermarketu	Organizace
Brno	Nadace Křižovatka
Ostrava - Hrabová	Asociace rodičů a přátel mentálně postižených - Klub Stonožka
Hradec Králové	Dětský domov Sedloňov
Ostrava - Třebovice	Asociace rodičů a přátel mentálně postižených - Klub Stonožka
Frydek Místek	Občanské sdružení Podané ruce
Plzeň	Kojnecký ústav s dětským domovem
Praha - Letňany	Nízkoprahový klub Jahoda
Prostějov	Speciální škola
Děčín	Ústav sociální péče pro mentálně postižené
Havířov	Speciální mateřská škola
Jihlava	Občanské sdružení Kamínek
Most	Oblastní Charita Most
Karviná	Nadace Karviná 2000
Karlovy Vary	Farní charita Karlovy Vary - stacionář pro postiženou mládež
Kladno	Speciální škola pro žáky s více vadami
Mělník	Stacionář Slunečnice
Opava	Stacionář Mraveneček
Tábor	Občanské sdružení Cheiron T
Uherský Brod	Ústav sociální péče pro mentálně postižené
Přerov	Centrum setkávání
Kolín	Občanské sdružení Volno
Uherské Hradiště	Diakonie ČCE - Středisko Cesta
Praha - Skalka	Klub ŽAB (Ženy po ablaci prsu)
Cheb	Jesle a stacionář pro děti s očními vadami
Česká Třebová	Občanské sdružení Přátelství - stacionář pro mentálně postižené děti
Kralupy nad Vltavou	Domov na půli cesty
České Budějovice	Občanské sdružení Domeček
Kroměříž	Občanské sdružení Korálky
Písek	Občanské sdružení Horizont
Rychnov nad Kněžnou	Mateřská škola Láň
Třinec	Rehabilitační stacionář
Nový Smíchov	Bilingvální mateřská škola pro sluchově postižené děti
Stodůlky	Klub nemocných cystickou fibrosou
Brno - Futurum	Diakonie ČCE - Středisko Betlém
Brno - Královo pole	Ratolest
Hradec Králové - Brněnská ul.	Dětský domov Holice
Olomouc	Sdružená zařízení pro péči o dítě v Olomouci
Ostrava - Futurum	Charita Ostrava, Středisko Michala Magone
Plzeň - Borská pole	Dětský domov trnová
Ústí nad Labem	Ústav sociální péče pro mládež Všebořice
Zlín	Handicap
Písek	o.s. Horizont
Jirkov	Městský ústav sociálních služeb
Žatec	Kamarád LORM
Dvůr Králové	Dům sv. Josefa
Český Těšín	Slezská Diakonie - středisko EDEN
Říčany	Dětský domov pro postižené děti Stránčice

Ústí nad Orlicí	Denní stacionář při Domově pokojného stáří Sv. Kryštova
Uničov	Centrum sociálních služeb
Obchodní domy Tesco	
Sídlo OD	Organizace
Brno	Nadace Křižovatka
Liberec	Občanské sdružení Svítání
Pardubice	Nadace Centrum J. J. Pestalozziho
Plzeň	Dětský domov Domino
Hradec Králové	Dětský domov Potštejn

zdroj: Vlastní tvorba¹⁵²

¹⁵² Na základě údajů z Tesco, váš zodpovědný soused. Partnerství s neziskovými organizacemi. [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.zodpovednysoused.cz/partnerstvi-neziskovky.php>>

Příloha 3: Dotazník pro zákazníky společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou diplomovou práci na téma „Aktivizace pracovníků ve společnosti TESCO Stores ČR a.s. s využitím bat'ovských zásad“. Vždy, prosím, zatrhněte pouze jednu odpověď. Dotazníky jsou anonymní a veškeré údaje budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce. Děkuji za spolupráci

Pavla Uhlířová, studentka Filozofické fakulty Univerzity Palackého

1. Z jakého důvodu chodíte nakupovat do prodejen společnosti Tesco?

- Prodejna se nachází v blízkosti mého bydliště
- Ze zvyku
- Ceny výrobků jsou levnější než kdekoli jinde
- V Tescu nakoupím vše, co potřebuji
- Jsem spokojený/á s přístupem prodavačů
- Líbí se mi vzhled a uspořádání prodejen

2. S jakým přístupem zaměstnanců jste se nejčastěji setkali, jestliže jste potřebovali během nákupu poradit?

- Zaměstnanec ochotně poradil a v případě, že nevěděl, sehnal kompetentnějšího kolegu
- Zaměstnanec podotknul, že nedokáže poradit, neboť se nejedná o jeho úsek a nesnažil se ani najít kompetentnějšího kolegu
- Zaměstnanec dělal, že Váš dotaz neslyšel a pokračoval ve své práci
- Jiný přístup (uveďte, prosím, jaký): _____

3. Ve kterém prodejním úseku jsou podle Vás zaměstnanci Tesca nejméně motivováni?

- Pokladny
- Obslužný pult (lahůdky)
- Oděvy
- Sport, hračky, domácí potřeby
- Trvanlivé a čerstvé potraviny
- Kosmetika, drogerie
- Elektro

4. Jaká je podle Vás příčina demotivace zaměstnanců Tesca?

- Nepociťují strach z vedoucího, který by je v případě nekvalitní práce potrestal (srážkou ze mzdy, pokáráním, vytýkacím dopisem)
- Vědí, že i kdyby se sebevíc snažili, nebude tato snaha oceněna zvýšením mzdy
- Nepociťují ze své práce radost
- Mají pocit, že jsou nenahraditelní, což snižuje jejich snahu pracovat lépe
- Jiná příčina (uveďte, prosím, jaká): _____

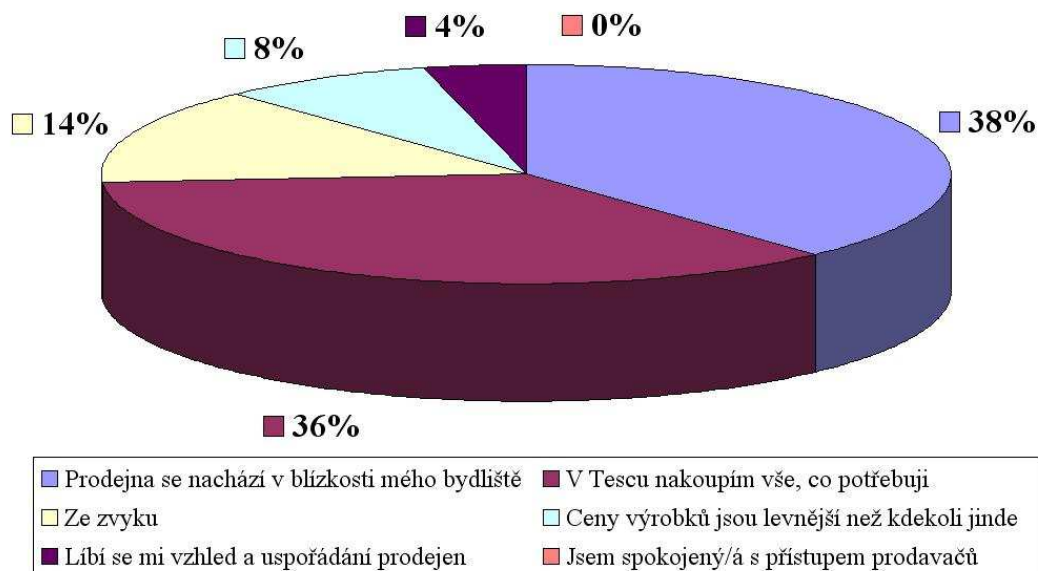
5. Pokud byste měli možnost každého zaměstnance zhodnotit a vědět, že na základě Vašeho hodnocení mu bude snížena/zvýšena mzda, využili byste této možnosti?

- ano
- ne

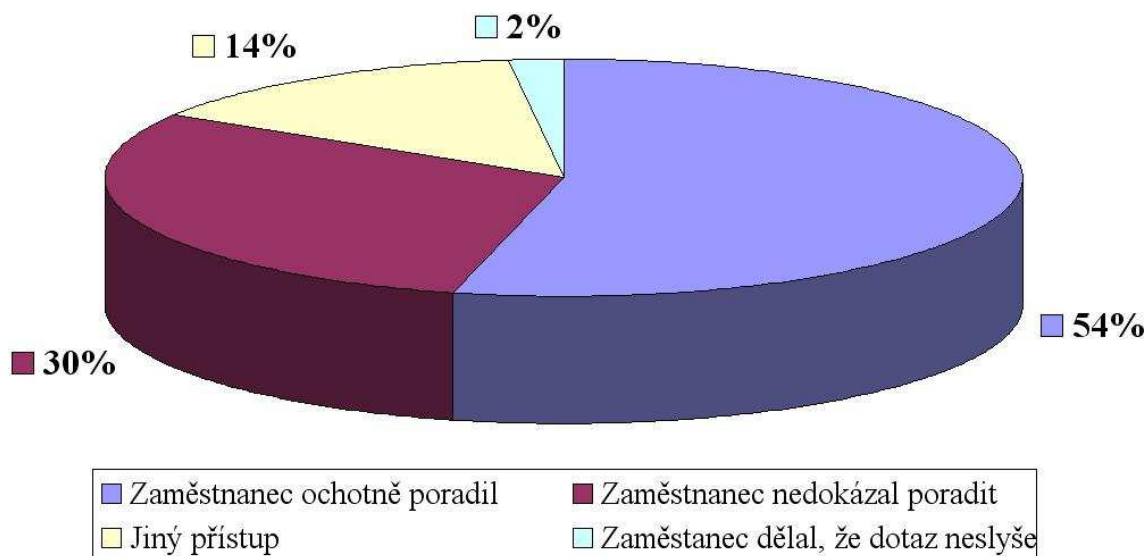
Děkuji za vyplnění a přeji hezký den ☺

Příloha 4: Výsledky průzkumu – zákazníci

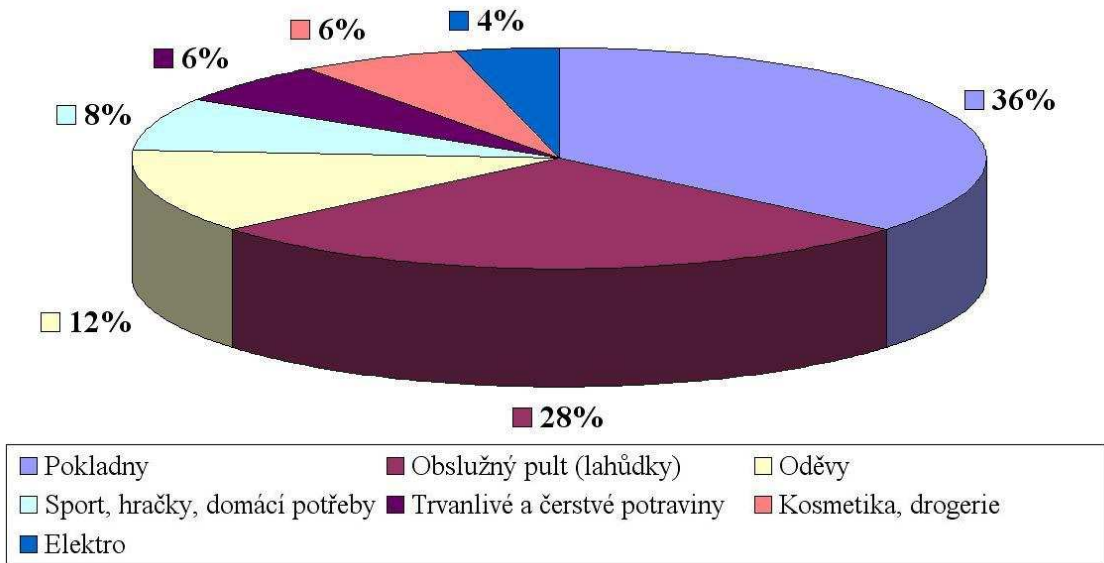
1. Z JAKÉHO DŮVODU CHODÍTE NAKUPOVAT O SPOLEČNOSTI TESCO?



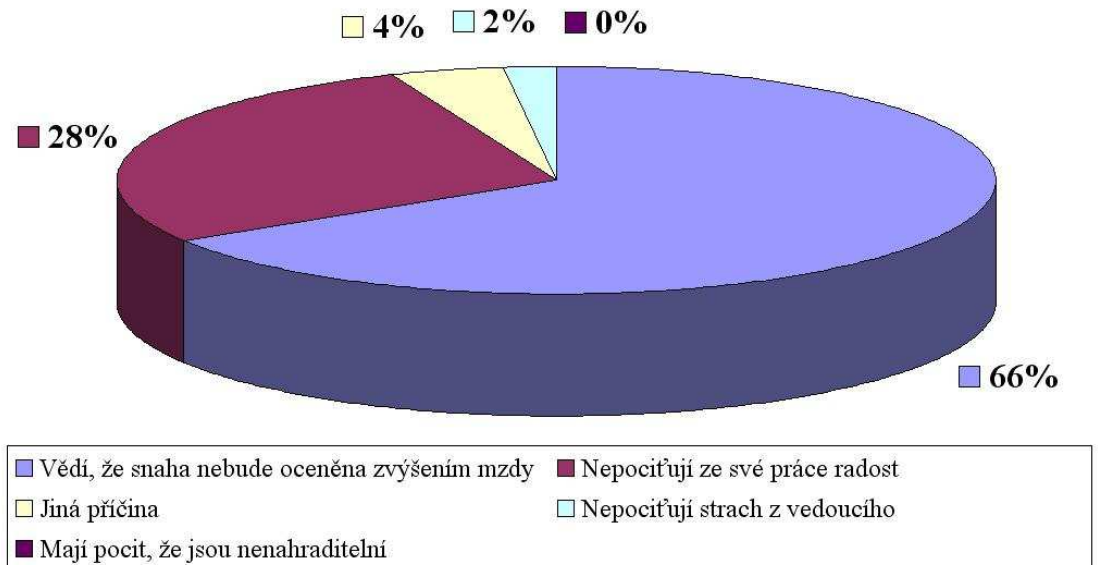
2. S JAKÝM PŘÍSTUPEM ZAMĚŠTNANCŮ JSTE SE NEJČASTĚJI SETKALI, JESTLIŽE JSTE POTŘEBOVALI BĚHEM NÁKUPU PORADIT?



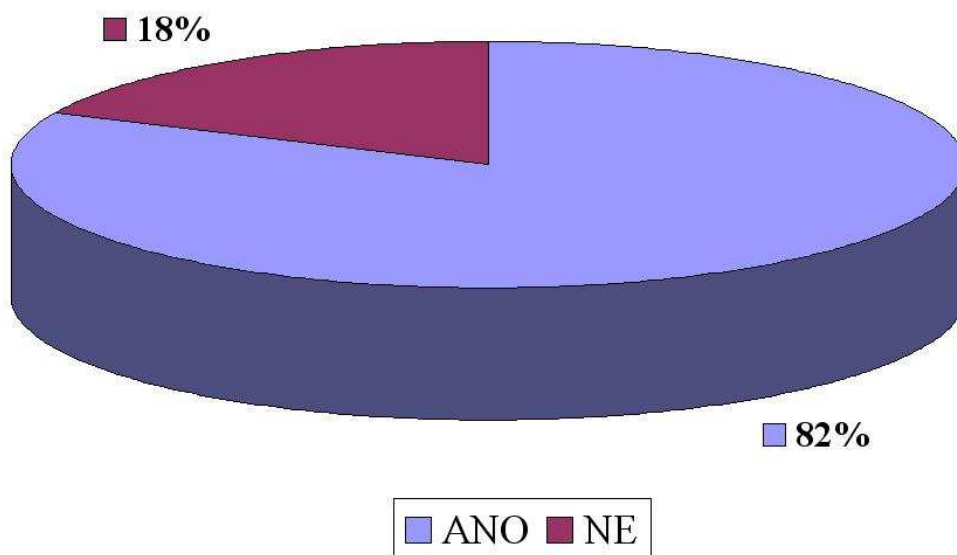
3. VE KTERÉM PRODEJNÍM ÚSEKU JSOU PODLE VÁS ZAMĚŠTNANCI TESCA NEJMĚNĚ MOTIVOVÁNI?



4. JAKÁ JE PODLE VÁS PŘÍČINA DEMOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ TESCA?



5. POKUD BYSTE MĚLI MOŽNOST KAŽDÉHO ZAMĚSTNANCE ZHODNOTIT A VĚDĚT, ŽE NA ZÁKLADĚ VAŠEHO HODNOCENÍ MU BUDE SNÍŽENA/ZVÝŠENA MZDA, VYUŽILI BYSTE TĚTO MOŽNOSTI?



Příloha 5: Dotazník pro zaměstnance prodejen společnosti Tesco Stores ČR a.s.

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro mou bakalářskou diplomovou práci na téma „Aktivizace pracovníků ve společnosti TESCO Stores ČR, a.s. s využitím baťovských zásad“. Vždy, prosím, zatrhněte pouze jednu odpověď. Dotazníky jsou anonymní a veškeré údaje budou použity výhradně pro zpracování mé bakalářské práce. Děkuji za spolupráci

Pavla Uhlířová, studentka Filozofické fakulty Univerzity Palackého

1. Jak dlouho ve společnosti Tesco pracujete?

- méně než 1 rok
- 2 – 4 roky
- více než 4 roky

2. Který z uvedených aktivizačních faktorů Vás nejvíce podněcuje podávat co nejlepší výkon?

- strach z vedoucího
- strach ze ztráty zaměstnání a možnosti být nahrazeni
- strach ze snížení platu
- možnost veřejného ocenění
- radost z práce
- možnost být v něčem nejlepší a získat lepší postavení

3. Která z uvedených možností Vás nejvíce motivuje?

- mzda
- benefity (stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, slevy, věrnostní bonus...)
- kladné vztahy na pracovišti
- bezpečné pracovní prostředí
- možnost zúčastnit se sportovních charitativních akcí (Tesco běhy)
- možnost stravování za výhodnou cenu
- možnost vzdělávání a profesního růstu
- jiná možnost (uveďte, prosím, jaká): _____

4. Jestliže denně do práce dojíždíte, využili byste možnost výhodného zaměstnaneckého bydlení poskytovaného společností Tesco?

- ano
- ne

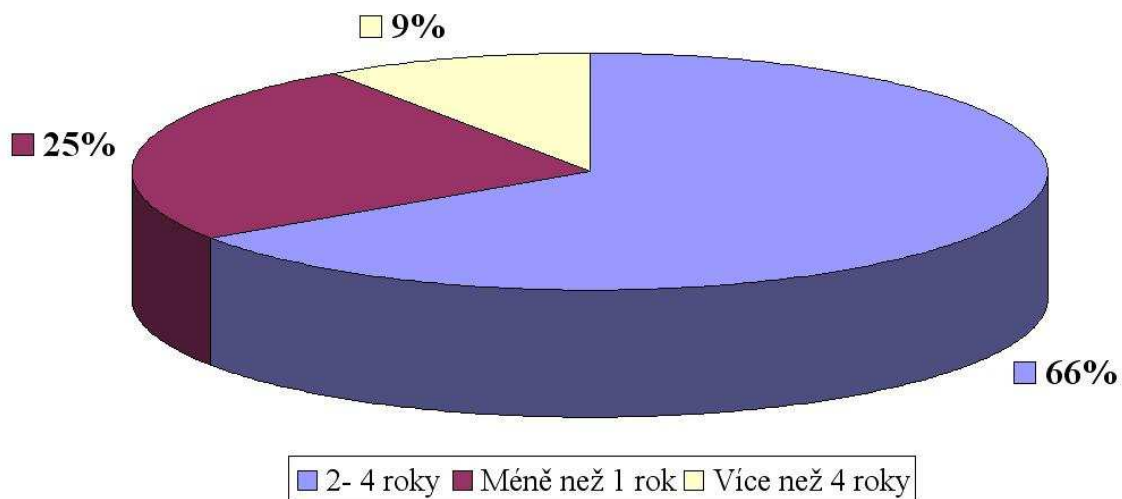
5. Kterou z následujících možností byste nejvíce využili?

- sportovní zařízení
- kulturní místnost s promítací plochou
- vzdělávání v zahraničních filiálkách společnosti Tesco
- roční benefit karta s peněžní částkou, kterou lze uplatnit v lékárnách, fitness atd.

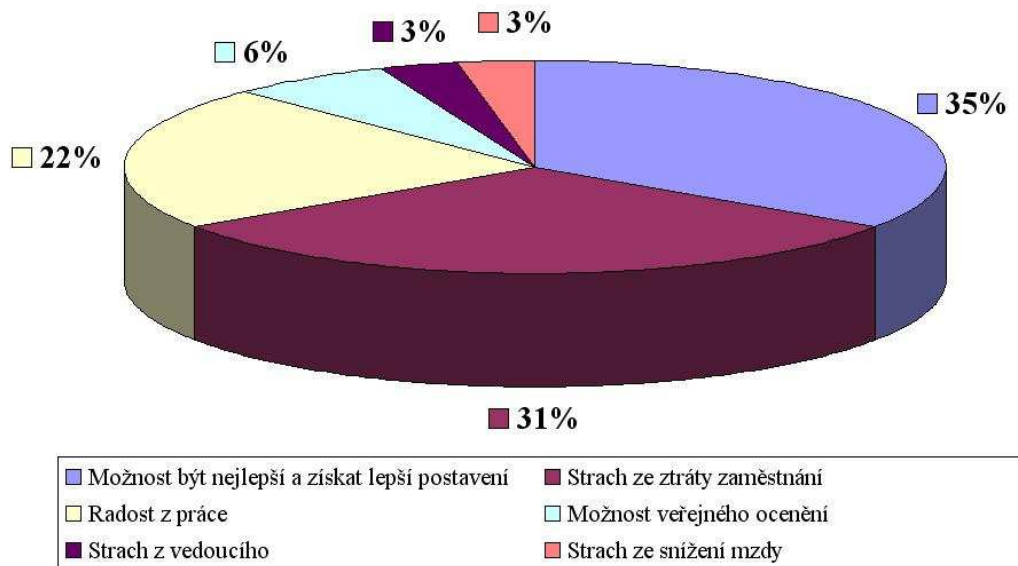
Děkuji za vyplnění a přeji hezký den ☺

Příloha 6: Výsledky průzkumu – zaměstnanci

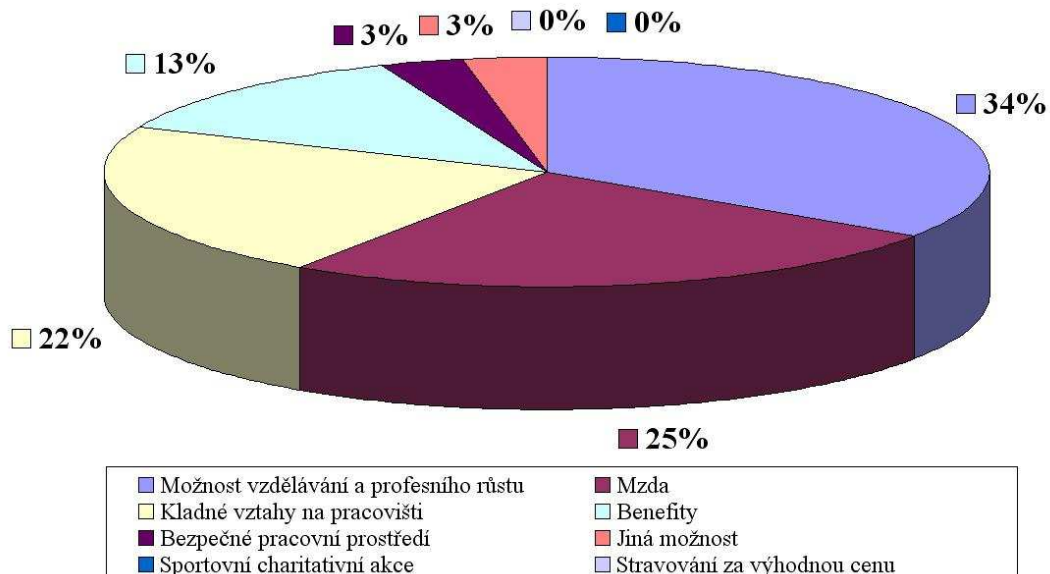
1. JAK DLOUHO VE SPOLEČNOSTI TESCO PRACUJETE?



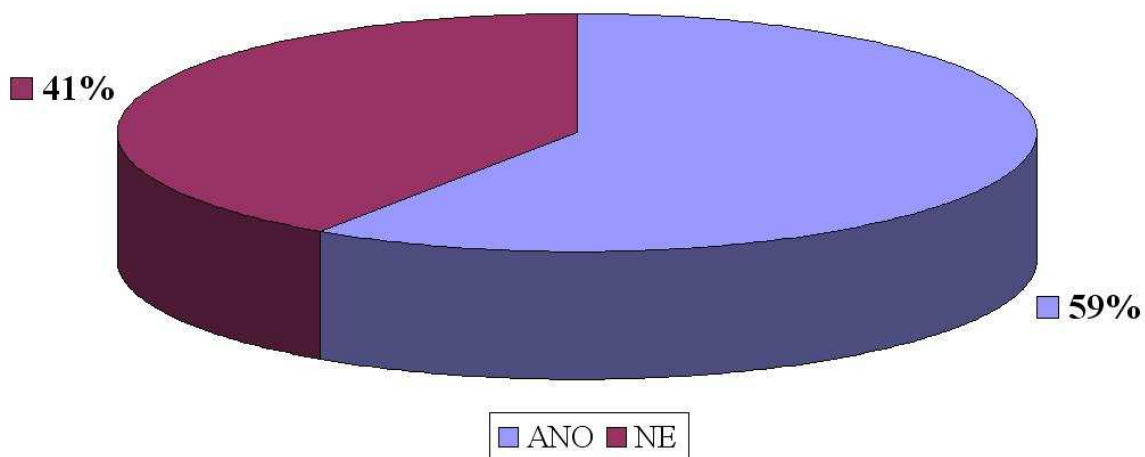
2. KTERÝ Z UVEDENÝCH AKTIVIZAČNÍCH FAKTORŮ VÁS NEJVÍCE PODNĚCUJE PODÁVAT CO NEJLEPŠÍ VÝKON?



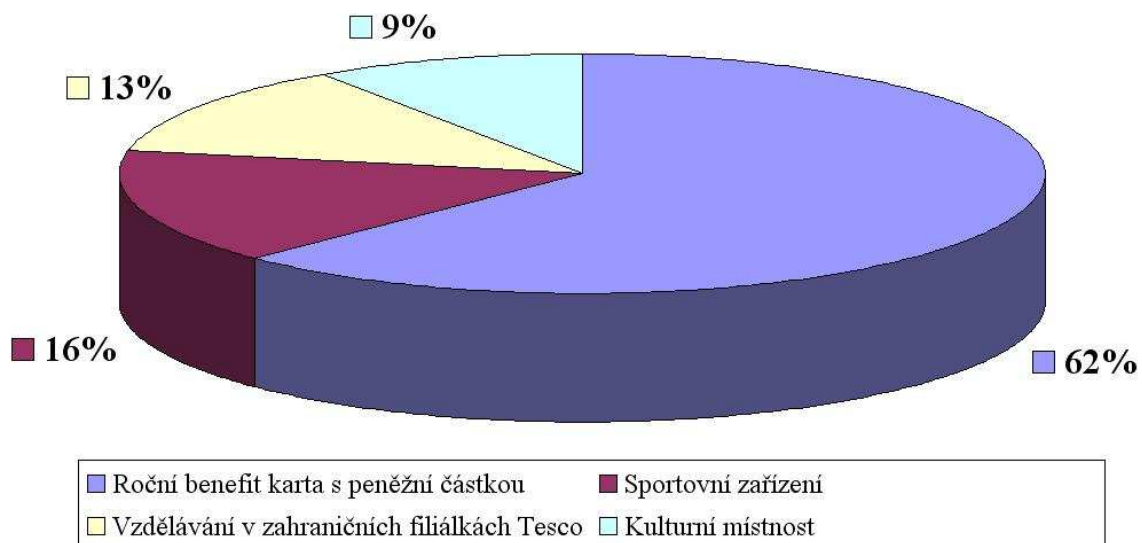
4. KTERÁ Z UVEDENÝCH MOŽNOSTÍ VÁS NEJVÍCE MOTIVUJE?



4. JESTLIŽE DENNĚ DO PRÁCE DOJÍŽÍDTE, VYUŽILI BYSTE MOŽNOST VÝHODNĚHO ZAMĚSTNANECKÉHO BYDLENÍ POSKYTOVANÉHO SPOLEČNOSTÍ TESCO?



5. KTEROU Z NÁSLEDUJÍCÍCH MOŽNOSTÍ BYSTE NEJVÍCE VYUŽILI?



Příloha 7: Historie firmy Baťa

Historií a charakteristikou firmy Baťa se zabývá celá řada autorů. Vedle samotného zakladatele firmy Baťa – Tomáše Bati¹⁵³ lze jmenovat například, Romanu Lešingrovou¹⁵⁴, Evžena Erdélyho¹⁵⁵, Josefa Rybku¹⁵⁶, Zdeňka Pokludu¹⁵⁷ a Bohumila Lehára¹⁵⁸. Nutno však říci, že Bohumil Lehár se řadí spíše mezi autory protibaťovské literatury, historii firmy Baťa však ve svém díle popisuje velmi precizně.

První iniciativa ke vzniku firmy vznikla v roce 1894, kdy se sourozenci Tomáš, Antonín a Anna Baťovi rozhodli investovat dědictví po jejich zemřelé matce v hodnotě 800 zlatých¹⁵⁹ jako základní kapitál k založení firmy. Dne 24. září téhož roku vystavilo okresní hejtmanství v Uherském Hradišti Antonínu Baťovi živnostenský list (živnost byla přihlášena pouze na Antonína, neboť Anna a Tomáš ještě nebyli plnoletí) a vznikla obuvnická živnost „A. Baťa“, jejíž předmět podnikání byl označen jako „obuvnické řemeslo“.

V roce 1895 zažila obuvnická živnost sourozenců Baťových krušné chvíle, neboť neměla daleko k tomu, aby upadla do konkurzu. Jelikož nakupovali materiál a suroviny na úvěr, stalo se, že směnka, kterou vydali, nebyla prodloužena. Dluh této živnosti se pohyboval přes 8 000 zlatých¹⁶⁰.

Tomáš Baťa však přišel později na způsob, jak této společnosti zajistit obrat. V roce 1897 začal vyrábět tzv. „baťovky“. Při výrobě tohoto typu obuvi byla kůže, která byla drahá, nahrazena levnějším a dostupnějším materiálem- plátnem. Díky tomu si tuto obuv mohli dovolit i lidé, kteří předtím na boty z kůže neměli dostatek peněžních prostředků. Baťovky se staly hitem tehdejší módy. Pomocí zisku z jejich prodeje mohl

¹⁵³ BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7

¹⁵⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9

¹⁵⁵ ERDÉLY, Evžen. Baťa: švec, který dobyl světa. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90

¹⁵⁶ RYBKA, Josef. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9

¹⁵⁷ POKLUDA, Zdeněk. Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati. Druhé rozšířené vydání. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2009. 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4

¹⁵⁸ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN

¹⁵⁹ BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7, str. 13

¹⁶⁰ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 17

Tomáš Baťa nejen rozšířil dílnu své firmy a vybavit ji nejmodernějšími stroji nakoupenými v německém Frankfurtu, ale již v roce 1897 byly všechny dluhy živnosti „A. Baťa“ splaceny.

1. srpna roku 1900 tato obuvnická živnost zanikla a byla nahrazena společností „A. & T. Baťa v. o. s.“, kterou založil již plnoletý Tomáš Baťa se svým bratrem Antonínem Baťou. Předmětem podnikání této společnosti byla „výroba plátěné a houněné obuvi“.

V prosinci roku 1904 se Tomáš Baťa se třemi svými dělníky vydal na svoji první cestu do Spojených Států, konkrétně do města Lynn, které bylo v té době centrem obuvnického průmyslu. Chtěl tak získat zkušenosti, které by později mohl uplatnit během budování svého závodu ve Zlíně. V obuvnické továrně v Lynnu pracoval Tomáš Baťa jako dělník, avšak se způsobem práce, na který byl zvyklý z domova, v americké továrně neuspěl. Zde opět můžeme citovat jeho slova uvedená v knize *Úvahy a projevy*: „*Mistr upřeně sledoval mé výkony. Nemusel jsem se dívat na jeho tvář, abych z ní vyčetl svůj osud. Řekl mi to výsměch ostatních uchazečů čekajících za mnou s vyhrnutými rukávy na můj neúspěch. Nečekali dlouho.*“¹⁶¹ Tomáš Baťa byl totiž zvyklý na volnější tempo výroby a těžce snášel, jak rychle pracují američtí dělníci, kterým zdaleka nestačil a patřil tak mezi nejhorší. I když tato práce nebyla pro Tomáše ze začátku snadná, časem se i on naučil stroje na výrobu obuvi ovládat a z nejhoršího pracovníka se brzy stal jeden z nejlepších.

Po návratu ze Spojených Států, kde získal dostatečnou inspiraci o tom, jak mají vypadat moderní závody na výrobu obuvi, začal Tomáš Baťa s rozšiřováním zlínského závodu. Se svým bratrem Antonínem nechal vybudovat strojírnu, kde byla prováděna veškerá údržba firemních strojů a v roce 1905 byla zahájena výstavba nové třípatrové tovární budovy.

Po smrti svého bratra Antonína v červnu 1908 převzal firmu Tomáš Baťa a její název se změnil na „T. & A. Baťa v.o.s.“, s předmětem podnikání „První Rakousko-Uherská mechanická továrna na plátěnou obuv ve Zlíně na Moravě“.

V roce 1911 se Tomáš Baťa vydal opět do Spojených Států, neboť se rozšířila výroba a bylo třeba nakoupit další stroje. Již před první světovou válkou byla pro firmu Baťa charakteristická vysoká produktivita výroby, díky níž ostatní obuvnické podniky

¹⁶¹ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80- 7318- 103- 7, str. 24

v Rakousku – Uhersku. Tuto myšlenku lze ilustrovat citací z díla Bohumila Lehára¹⁶²: „*Co do výkonnosti podle počtu párů to byla největší továrna na celém území říše rakousko – uherské.*“

Po vypuknutí první světové války v roce 1914 mnoho firem krachovalo následkem nedostatku zakázek. Tomáši Baťovi se však podařilo získat zakázku na výrobu 50 000 párů¹⁶³ vojenské obuvi. Díky orientaci na válečnou výrobu měla firma Baťa stále dostatek zakázek i základních surovin. V roce 1917 založila firma T. & A. Baťa první prodejny¹⁶⁴ firmy a na konci války se stala největším podnikem obuvnického průmyslu v Rakousku-Uhersku.

Koncem roku 1918 však nastala poválečná krize, jejíž důsledky se odrazily také v Baťově podniku. S koncem války přišel i konec válečných zakázek, což mělo za následek odbytovou, výrobní a finanční krizi. Později se firma potýkala také s nedostatkem surovin. V roce 1922, kdy se krize ještě více prohloubila, vymyslel Tomáš Baťa plán, jak zajistit koupěschopnost obyvatel. Nejprve stanovil tzv. baťovskou cenu, která končila číslem devět. Jednalo se o psychologický tah, který vyvolával v zákazníkovi pocit, že zboží, jehož cena končí devítkou, je levnější. Nejznámější akce na podporu prodeje se uskutečnila 1. září 1922 pod heslem „Baťa drtí drahotu“, kdy byla veškerá obuv snížena o 50% z původní ceny. Aby však mohl Tomáš Baťa tuto akci provést, bylo třeba snížit dělníkům mzdy o 40%.¹⁶⁵

Aby občané tehdejšího Československa o této prodejní akci věděli, objevily se v posledních srpnových dnech roku 1922 inzeráty, kterými Tomáš Baťa oznamoval, že od 1. září téhož roku bude prodávat obuv za polovinu ceny, než za jakou ji prodával na jaře. Tato prodejní akce byla podpořena rovněž plakátem, na kterém byla vyobrazena pěst drtící slovo drahotu. O tom, že marketingová propagace této akce byla dobře promyšlená svědčí fakt, že 1. září roku 1922 bylo prodáno celkem 99 tisíc párů bot v hodnotě 8, 1 milionu

¹⁶² LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 31

¹⁶³ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9, str. 26

¹⁶⁴ První prodejny byly založeny ve Zlíně, Liberci, Praze, Vídni, Budějovicích, Pardubicích, Kladně, Plzni, Brně a Moravské Ostravě

¹⁶⁵ BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80- 7318- 103- 7, str. 34

korun.¹⁶⁶ Tomáši Baťovi se tak podařilo nejen prodat zboží, které měl na skladě, ale díky zisku z této akce mohl zaplatit firemní dluhy, čímž přestal být závislý na bankách.

V letech 1920 – 1922 začal Tomáš Baťa zakládat sesterské společnosti v zahraničí (viz. **příloha 8**). Tyto sesterské zahraniční společnosti začaly postupně zřizovat vlastní sítě prodejen a položily tak základy rozsáhlého Baťova koncernu.

29. září roku 1923, byl Tomáš Baťa zvolen starostou města Zlín. V tomto roce byla založena také Baťova škola práce, která vychovávala mladé muže a ženy.

V roce 1926 založil Tomáš Baťa ve Zlíně sesterskou společnost „Tisk, s. s. r. o.“, která sloužila jako tiskárna, vydavatelství, nakladatelství, knihkupectví, antikvariát, papírnictví. O rok později, 24. února 1927 byla založena ve Zlíně další sesterská společnost „Bapoz – Baťovy pomocné závody, s. s. r. o.“, která se věnovala obchodu se smíšeným zbožím a mléčnými výrobky a provozovala například pekařskou, řeznickou, stavební či pedikérskou činnost. Téhož roku byla ve firmě T. & A. Baťa zavedena proudová výroba na běžícím pásu a Tomáš Baťa byl podruhé zvolen zlínským starostou.

V letech 1926 – 1928 získala firma T. & A. Baťa monopolní postavení nejen díky vývozu obuvi z Československa do zahraničí, ale také co se týče odbytu obuvi na domácím trhu.

V roce 1929 začala světová hospodářská krize, jejíž negativní dopady se promítly také v závodech firmy T. & A. Baťa. Zahraniční státy zvýšily cla na československou obuv, což se citelně odrazilo na jejím vývozu. Baťovy závody tak zaznamenaly odbytovou i výrobní krizi, která měla za následek nejen pokles výroby, ale také snížení počtu zaměstnanců. Jelikož se Tomáši Baťovi již v předchozích letech podařilo překonat krizi pomocí snížení cen, přistoupil k této politice i nyní a dokázal tak opět zvýšit vývoz obuvi. Firma T. & A. Baťa tak mohla investovat nejen do již existujících podniků v Československu, ale také pokračovat v zakládání sesterských společností v zahraničí. Tomáš Baťa vlastnil veškeré nebo většinu akcií těchto zahraničních společností, řídil jejich činnost a jmenoval jejich ředitele a vedoucí pracovníky. Význam těchto společností spočíval nejen v zajišťování odbytu výrobků mateřské zlínské společnosti v zahraničí, ale

¹⁶⁶ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 28

také ve spolupráci při nákupu surovin ze zahraničí, které firma T. & A. Baťa potřebovala pro další výrobu.

Sesterské společnosti, stejně jako mateřská společnost, zakládaly své vlastní prodejny takovou rychlostí, že do konce roku 1932 bylo ve 37 zemích světa otevřeno 666 Baťových prodejen.¹⁶⁷ Firma T. & A. Baťa předčila tehdejší anglické, americké, japonské, německé, švýcarské společnosti a stala se tak společností s charakterem mezinárodního monopolu.

Sesterské společnosti rozšířil Tomáš Baťa také na území Československa. V roce 1930 vznikly dvě nové společnosti: akciová stavební společnost „Zlín“ se sídlem ve Zlíně a pojišťovna „Atlas“. V roce 1932 bylo ve Zlíně založeno obuvnické družstvo „SVEDRUP“.¹⁶⁸

V roce 1931 byl Tomáš Baťa potřetí zvolen starostou města Zlín. Na počátku tohoto roku došlo také ke změně právní formy Baťovy firmy. Doposud existující společnost T. & A. Baťa v. o. s. zanikla a byla nahrazena firmou Baťa, a.s. Zlín. Předmět podnikání této nově vzniklé firmy charakterizuje Romana Lešingrová¹⁶⁹: „výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl, textilie, dřevařství, polygrafie, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost“. Od července téhož roku začala firma Baťa, a. s. Zlín vyrábět pneumatiky a duše pro automobily a o rok později také gumové koberce, ponožky, punčochy a hračky.

V roce 1931 tak firma Baťa, a. s. Zlín ovládla přes tři čtvrtiny veškeré výroby větších obuvnických podniků v Československu a tři čtvrtiny exportu¹⁷⁰, čímž své monopolní postavení ještě posílila.

Na jaře roku 1932 nastala v baťovských závodech hluboká krize z nedostatku odbytu výrobků společnosti. V tomto krizovém období, dne 12. července 1932 se Tomáš Baťa vydal na obchodní cestu do Švýcarska, kam již nedorazil. Letadlo, ve kterém letěl,

¹⁶⁷ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 144

¹⁶⁸ RYBKA, Josef. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9, str. 73

¹⁶⁹ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9, str. 31

¹⁷⁰ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN, str. 167, 168

havarovalo krátce po startu. Při cestě do nemocnice Tomáš Baťa zemřel. Po smrti Tomáše Bati převzal firmu jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa

Přes stále trvající krizi, jejíž negativní důsledky se nevyhnuly ani baťovským závodům, si firma upevnila své monopolní postavení. Tuto myšlenku lze doplnit citací z knihy Bohumila Lehára:¹⁷¹ „V roce 1932 ovládal Baťův koncern přes čtyři pětiny veškeré výroby, přes tři čtvrtiny veškerého exportu a drtivou většinu odbytu výrobků obuvnického průmyslu na domácím trhu.“ V roce 1933 založila firma Baťa obuvnický závod „Kotva, výroba domácích obuvi, s. s. r. o.“, v roce 1934 letecké závody „Zlínské letecké závody, a. s., Zlín“ a o rok později společnost „Fatra, a. s. Zlín“, která se věnovala především výrobě gumového zboží a plynových masek.

Kolem roku 1936 se hospodářská situace zlepšila, nastalo oživení výroby a firma Baťa, a.s. mohla opět pokračovat s expanzí do zahraničí, přičemž se orientovala především na mimoevropský zámořský trh. Jan Antonín Baťa investoval také do těžkého průmyslu. Jako příklad lze uvést společnost Razov - Ratíškovické pomocné závody, s. r. o., která byla založena v roce 1936 v Ratíškovicích¹⁷².

Před druhou světovou válkou, ovládla firmy Baťa ovládla vývoz kožené obuvi z Československa a vedle kožené obuvi vyvážela rovněž pneumatiky, gumové či punčochové zboží. Firma Baťa opět posílila své monopolní postavení co se týče výroby obuvi v Československu. Jak uvádí Josef Rybka¹⁷³, firma Baťa, a.s. vyprodukovala v roce 1937 celkem 47, 8 milionů párů obuvi.

V roce 1939 se syn zesnulého Tomáše Bati – Tomáš Baťa mladší (říkalo se mu také Tomík) rozhodl odcestovat do Kanady za účelem vytvoření nové základny firmy Baťa, a.s. Tato základna byla založena ve městečku Frankford v provincii Ontario a dostala jméno Batawa. Rovněž i Jan Antonín Baťa odjel do Spojených států amerických, kde dva roky pobýval. V témže roce byly založeny v Československu tyto společnosti: plavební společnost „Morava – moravská platební, a.s.“ ve Zlíně, koželužské závody „Brněnské spodkové koželužny“ v Brně a „Kotva, Import – Export, s. r. o.“ v Praze.

¹⁷¹ LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISNB, str. 189

¹⁷² V Ratíškovicích vlastnila firma Baťa, a.s. hnědouhelné doly

¹⁷³ RYBKA, Josef. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9, str. 71

Během druhé světové války dostala firma Baťa, a.s. zakázky na výrobu vojenské obuvi pro Wehrmacht, čímž se stalo Německo největším odběratelem obuvi. Firma Baťa tak snížila výrobu kožené a gumové obuvi a věnovala se zejména válečným zakázkám. Válečná výroba nezahrnovala pouze obuv, ale také například součástky pro letadla, kola pro vojenská vozidla, rozbušky dělostřeleckých granátů, plynové masky či součástky ponorek. Jelikož se válečné zakázky rok od roku zvyšovaly, dosáhla firma Baťa během války obrovských zisků. Byla vytvořena také celá řada sesterských společností jak v zahraničí, tak i na území Protektorátu Čechy a Morava. Mezi ně se řadí například společnost „Baťa, slovenská úč. spol.“ v Šimonovanech a „Národní vydavatelská společnost, s. s. r. o. ve Zlíně založeny v roce 1940, o dva roky později vzniklá dopravní společnost „Zlínská dopravní, a.s.“ ve Zlíně a „Těžířstvo hnědouhelný závod Pomoc Boží“ v Dubňanech. V roce 1943 byla založena obchodní společnost „Velkoobchodní průmyslová, a.s.“ v Praze, „Lada, s. s. r. o.“, která se věnovala zahradnictví a „Methan, s. r. o.“ v Praze, která se věnovala těžbě zemního plynu a nafty.

20. listopadu roku 1944 byly závody firmy Baťa bombardovány americkým letectvem. Bylo svrženo celkem 260 bomb, které zničily 10 továrních budov, 62 obytných domů a způsobily škodu za více než 500 milionů korun.¹⁷⁴

Po válce, dne 27. října 1945 byla společnost Baťa, a. s. znárodněna a stala se vlastnictvím státu. O rok později, 7. března 1946 se název firmy změnil z „Baťa, a.s. Zlín“ na „Baťa n. p. Zlín“.

Rozsudek, který vydal Národní soud dne 2. května 1947 odsoudil Jana Antonína Baťu podle § 4 dekretu prezidenta¹⁷⁵ na 15 let vězení a k propadnutí celého jeho jmění ve prospěch státu¹⁷⁶ za to, že se během svého pobytu v Brazílii nepřidal k zahraničnímu československému odboji.¹⁷⁷ V roce 1949 bylo město Zlín přejmenováno na Gottwaldov, přičemž došlo i ke změně názvu firmy na „Svit n. p. Gottwaldov“.

¹⁷⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 41

¹⁷⁵ dekret prezidenta republiky č. 16/1945 Sb.

¹⁷⁶ RYBKA, Josef. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9, str. 72

¹⁷⁷ Jan Antonín Baťa byl rovněž obviněn z kolaborace s nacisty. Tohle obvinění se však nepodařilo prokázat.

Jak uvádí Romana Lešingrová¹⁷⁸, byl Baťův systém řízení využívám v závodech firmy do roku 1951, byl však pozměněn následkem vytvoření sovětského systému Chozrasčot.¹⁷⁹

V roce 1954 zemřela manželka zakladatele firmy Tomáše Bati – Marie Baťová. Byla pohřbena v New Yorku na hřbitově „Gate of Heaven“ a později byly její ostatky převezeny do Zlína na Lesní hřbitov. O jedenáct let později, dne 23. srpna 1965 zemřel Jan Antonín Baťa.

Syn zakladatele firmy Baťa – Tomík, se v roce 1984 vzdal vedoucí funkce a předal tuto roli svému synovi, který se jmenuje Thomas Geogr Bata. Tomáš Jan Baťa (Tomík) se od devadesátých let účastnil mezinárodních konferencí, předsedal Obchodnímu a průmyslovému poradnímu výboru při Organizaci pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), působil na řadě světových univerzit, působil jako ředitel Mezinárodní obchodní rady pro Kanadu či jako předseda komise při Organizaci spojených národů (OSN).

V prosinci roku 1989 navštívil Tomík se svou manželkou Sonjou po padesáti letech město Zlín. Tomíkovi byla rovněž navracena rodinná vila se sídlem ve Zlíně, která byla o pár let později, roku 1998, použita pro účely Nadace Tomáše Bati, kterou sám Tomík založil. Tato nadace funguje dodnes.¹⁸⁰ V roce 1992 byla zřízena centrála firmy Baťa opět ve Zlíně.

1. září roku 2008 zemřel v kanadském Torontu Tomáš Jan Baťa (Tomík) ve věku necelých 94 let. Ve stejném roce byla rovněž založena společnost Bata Shoe Organisation v kanadském Torontu, která působí v 68 zemích světa a vlastní 50 výrobních závodů ve 25 zemích světa.¹⁸¹ Jeden z jejích výrobních závodů se nachází také v České republice v Dolním Němčí (Zlínský kraj).

V současné době je firma Baťa akciovou společností, jejímž předmětem podnikání je výroba a prodej obuvi. Tato společnost, která patří bezesporu k největším a

¹⁷⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 43

¹⁷⁹ Chozrasčot kombinuje baťovskou a sovětskou koncepci hospodářské činnosti.

¹⁸⁰ Více informací o nadaci Tomáše Bati lze nalézt na jejích webových stránkách www.batova-vila.cz

¹⁸¹ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9, str. 46

nejznámějším českým výrobcům obuvi, působí ve více než 50 zemí pěti kontinentů světa.¹⁸²

V České Republice a na Slovensku je tato společnost největším prodejcem obuvi. Vždyť jen v České Republice se nachází asi sto prodejen Baťa a několik prodejen sportovní obuvi a oblečení Athletes World, které obchodní síť společnosti doplňují. Prodejny Athletes World nabízí kolekce světových značek jako např. Adidas, Nike či Reebok.

Heslo firmy Baťa „*obouváme svět*“ není nadsazené, neboť firma prý každý den obslouží až milion zákazníků.¹⁸³

¹⁸² Baťa ve světě. [online]. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>>

¹⁸³ Baťa – největší prodejce obuvi a doplňků. [online]. [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: < www.bata.cz >

Příloha 8: Tabulka sesterských společností založených firmou Baťa v letech 1921 – 1943

Rok založení	Stát	Město	Název společnosti
1921	USA	Lynn	Bata Shoe and Leather Comp.
1921	Holandsko	Amsterdam	Maatschappij voor Schoen en Lederindustrie Bata
1922	Jugoslávie	Zemuň	Bata Cipele i Koža d. d.
1922	Dánsko	Kodaň	Bata Shoog Laider Comp.
1922	Polsko	Krakov	Bata Obuwi i Skori
1924	Velká Británie	Londýn	Bata Shoe and Leather Comp.
1929	Německo	Ottmuth	Deutsche Schuh A. G. Bata
1930	Polsko	Chełmk	Polska Spółka Obuwia Bata
1930	Švýcarsko	Möhlín	Bata Schuh A. G.
1930	Švédsko	Stockholm	N. V. Handelmaatschappij Bata, Stockholm
1930	Holandsko	Amsterdam	N. V. Handelmaatschappij Bave, Amsterdam
1930	Francie	Štrasburk	Bata Sociétés Anonyme Strasbourg
1930	Rumunsko	Bukurešť	Bata S. A. R. Bucurest
1930	USA	New York	Bata Shoe Comp., New York
1930	Rakousko	Vídeň	Österreichische Schuhgesellschaft Wien
1930	Egypt	Alexandrie	Chaussures Bata Egyptienne S. A.
1931	Maďarsko	Budapešť	Magyar Bata Cipőipar
1931	Itálie	Fiume	Vendita Calzature Bata, Fiume
1931	Belgie	Brusel	Chaussures Bata S. A. Belge
1931	Lucembursko	Lucemburk	Chaussures Bata S. A.
1931	Švýcarsko	Sv. Mořic	Leader A. G.
1931	Finsko	Helsinky	Bata Kenkä O/Y Sko A/B
1931	USA	Boston	Bata Purchasing Comp. Inc
1931	Britská Indie	Kalkata	Bata Shoe Co. Ltd., Calcutta
1931	Holandská Indie	Batavia	N. V. I. Shoenhandel Mij. Bata
1931	Singapur	Straits Settlements	Bata Shoe Ltd., Singapore
1931	Palestina	Haifa	Palestine Bata Shoe Comp. Ltd.
1931	Jihoafriická Unie	Johannesburg	Bata Shoe Co. Ltd.
1931	Belgické Kongo	Leopoldville	Chaussures Bata du Congo Belge, S. A., Léopoldville
1932	Francie	Hélocourt	Chaussures Bata S. A., Hélocourt
1933	Velká Británie	East Tilbury	The British Bata Shoe Comp. Ltd
1933	USA	Chicago	Bata Shoe Comp. Inc.
1933	Sýrie	Bejrút	Chaussures Bata S. A.
1934	Holandsko	Best	N. V. Nederlandsche Schoen en Lederfabriken Bata
1934	Jugoslávie	Borovo	Bata Jugoslovensko tvornice gume i obuče d. d.
1934	Francouzská západní Afrika	Dakar	Chaussures Bata S. A. de l'Afrique Occidentale
1934	Tunisko	Tunis	Bata S. A. Tunisienne
1934	Alžírsko	Alžír	Bata S. A. Algerienne
1934	Maroko	Casablanca	Bata S. A. Marocaine
1934	Tanger		Calzados Bata S. A.
1934	Irák	Bagdád	Chaussures Bata S. A.
1936	Německo	Hamburk	Rapid G. m. b. H.
1937	Velká Británie	Londýn	Atlas Export and Import Ltd.
1937	Francie	Vernon	Les manufactures de Caoutchouc de St. Marcel
1937	Francie	Paříž	Atlas S. A.
1937	Kanada	Montreal	Canadian Commercial Entreprise
1938	Holandsko	Eindhoven	Abex Mij voor Advies en Bemiddeling in

			Exportzaken
1938	Jugoslávie	Borovo	Stolin d. d.
1938	Malta	La Valenta	Bata Shoe Comp. Overseas Ltd.
1938	Rumunsko	Bukurešť	Veloromana S. A. R.
1938	Rumunsko	Bukurešť	Romcar S. A. R.
1938	Kanada	Batawa	Bata Shoe Comp. of Canada Ltd.
1938	Kanada	Toronto	Bata Import and Export Comp. Ltd.
1938	USA	New York	Anchor Mercantil Inc.
1939	Velká Británie	Londýn	Impeco Ltd.
1939	Itálie	Milán	Sicla S. A. I.
1939	Německo	Berlín	BEAG, Bata Ein-und Ausführgesellschaft m. b. H.
1939	Kenja	Nairobi	Bata Shoe Comp. Ltd.
1939	Jižní Rhodesie	Gwello	The Rhodesian Bata Shoe Comp. Ltd.
1939	Maroko	Chatrúm, Súdán	Chassures Bata S. A. Negocia S. A.
1939	Chile	Santiago	Catecu Comp. Chilena S. A.
1939	Peru	Lima	Fabrika da Calzado Peruano S. A.
1940	Kanada	Toronto	Bata Shoe Organisation
1940	Bulharsko	Sofie	Bulharska Kotva a. d.
1940	Rumunsko	Bukurešť	Kotva S. A. R.
1940	Rumunsko	Bukurešť	Drata S. A. R.
1940	Maďarsko	Budapešť	Kotva
1940	Dánsko	Kodaň	Bata Handelsaktienselskab
1940	Velká Británie	Londýn	Exico Ltd.
1940	Kanada	Toronto	Falcon Shoe Comp. Ltd.
1940	USA	Belcamp	Ataman Inc.
1940	USA	Belcamp	Hidena Inc.
1940	Kanada	Toronto	Canadian Comercial Entreprises Ltd.
1940	Chile	Penaflo	Catecu Companhia Manufaktura da Caucho, Tajidos y Duetto
1940	Bolivie	Cochabamba	Manufaktura Boliviana S. A.
1940	Guatemala		Companie Quatemateca S. A.
1940	Brazílie	Sao Paulo	Companie Commercial Alto Parana
1940	Brazílie	Sao Paulo	Cima - Companhia Industrial Mercantil e Agricola
1940	Brazílie	Batatuba	Companhia "Sapaco" para Comercio e Industria
1940	Brazílie	Sao Paulo	Companhia de Viacao
1941	Belgie	Brusel	Socolux S. A.
1941	Belgie	Tubize	Bonnerie "La Bruyere"
1941	Francie	Paříž	Chaussures Bata S. A.
1941	Francie	Neuvic	L. Marbot et Cie
1941	Francie	Saarburg	Bata Lothring Schih - A. G.
1941	Francie	St. Marcel	Societe Immobiliere de Port Vernon
1941	Holandsko	Amsterdam	De Tabakplant N. V.
1941	Itálie	Ferrari	Veca S. A. I.
1941	Itálie	Milán	Kotva, Export- Import
1941	Jugoslávie	Bělehrad	Bata a. d.
1941	Jugoslávie	Borovo	Majstor d. d.
1941	Jugoslávie	Bělehrad	Celotvor a. d.
1941	Jugoslávie	Bělehrad	Nebojša a. d.
1941	Rakousko	Vídeň	Kotva G. m. b. H.
1942	Itálie	Abbazia	S.A.I.F.A. - Societa Anonyma Immobiliere Fiume Abbazia
1942	Jugoslávie	Záhřeb	Kotva d. d.
1942	SSSR		Baltische Industrie G. m. b. H.

1942	Chile	Santiago	Catecu manufaktura Ltd.
1943	Holandsko	Amsterdam	Inovex N. V.
1943	Polsko	Radom	Bata Schuh - und Lederwerke
1943	Polsko	Gdaňsk	Bata Schuhhandelsgesellschaft m. b. H.
1943	SSSR	Kovno	Bata G. m. b. H.
1943	SSSR	Vilno	Ostschuh G. m. b. H.

Zdroj: Vlastní tvorba¹⁸⁴

¹⁸⁴ Na základ údajů z: LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN
LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978- 80- 903808- 9- 9

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
BAPOZ	Baťovy pomocné závody
BŠP	Baťova škola práce
ČR	Česká republika
DVD	Digital Versatile Disc
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
IČ	Identifikační číslo
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Kč	Koruna česká
Kčs	Koruna československá
Ltd.	Limited (company)
např.	například
nar.	narozen
PC	Personal computer
PLC	Public Limited Company
POP	Point of purchase
S.K.	Sportovní klub
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
s r. o.	společnost s ručením omezeným
T.I.P.	Kouč pro nové zaměstnance
tj.	to je
tzv.	takzvaný
USA	United States of America
VHS	Video Home System

ANOTACE

Příjmení a jméno autora: Uhlířová Pavla

Název katedry: Katedra aplikované ekonomie

Název fakulty: Filozofická fakulta

Název bakalářské práce: Aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. s využitím baťovských zásad

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Počet znaků: 186 796

Počet příloh: 8

Počet titulů použité literatury: 53

Klíčová slova: aktivizace, aktivizační faktory, firma, motivace, pracovníci, společnost, vnitřní motivace, vnější motivace.

Cílem předložené bakalářské práce je analýza aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s., včetně návrhů na zlepšení systému aktivizace s využitím baťovských zásad. Práce je rozdělena do tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové. V teoretické části je vysvětlena problematika aktivizace a motivace včetně vymezení rozdílů mezi nimi. V analytické části nejprve představuji společnost Tesco PLC, dále poté společnost Tesco Stores ČR, a.s., ve které analyzuji stávající systém aktivizace pracovníků. Analytická část zahrnuje také kapitolu s příkladem aktivizace v baťovských závodech v 1. polovině 20. století. Součástí analytické části jsou východiska pro část návrhovou, ve které formuluji návrhy na zlepšení stávajícího systému aktivizace pracovníků ve společnosti Tesco Stores ČR a.s. na základě baťovských zásad a poznatků z teoretické části.

SEZNAM ZDROJŮ A POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Vydání první. Praha: Alfa publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARNAUD, Christiane, JUGLARET Françoise, MOY, Muriel, PANADERO, Yolande. *Economie d'entreprise*. Editions Nathan, Paris 1992. 351 s. ISBN 2-09-176447-7.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání osmé. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
5. BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Vydání čtvrté. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
6. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vydání páté. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
7. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vydání první. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
8. ČUBA, František, DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě. JZD Agrokombinát Slušovice*. Vydání první. Praha: Svoboda, 1989. 254 s. bez ISBN.
9. ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. Vydání první. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.
10. ČUBA, František. *Aktivita a aktivizace podnikových kolektivů*. Kandidátská disertační práce. Praha: Vysoká škola zemědělská Praha, 1985
11. DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
12. DONNELLY, James H. jr, GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
13. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

14. ERDÉLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*. Vydání první. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59- 078- 90.
15. KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vydání první. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
17. LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu*. Vydání první. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960. 298 s. Bez ISBN.
18. LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Vydání třetí. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
19. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
20. NELSON, Bob. *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2000. 237 s. ISBN 80-7205-765-0.
21. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
22. POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Druhé rozšířené vydání. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2009. 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4.
23. RYBKA, Josef. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Vydání druhé. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
24. STÝBLO, Jiří, URBAN, Jan, VYSOKAJOVÁ, Margerita. *Personalistika 2006*. Vydání první. Praha: Aspi Publishing, 2005. 771 s. ISBN 80-7357-148-X.
25. TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vydání první. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105 s. ISBN 80-7157-845-2.
26. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vydání první. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
27. ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Brno: Čintámani, 2005. 155 s. ISBN 80- 239- 4969- 1

Elektronické zdroje

28. Historie/ O společnosti/ Tesco [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/historie.html>>
29. Tesco PLC - our history [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/tesco_story/>
30. Tesco [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://tesco2008.0g.cz/articles/detail/992>>
31. Tesco PLC – Interactive map. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.tescopl.com/plc/about_us/map/>
32. Tesco, váš zodpovědný soused. Partnerství s neziskovými organizacemi. [online]. [cit. 2010-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.zodpovednysoused.cz/partnerstvi-neziskovky.php>>
33. MSp ČR Obchodní rejstřík na internetu. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/or/>>
34. Ocenění/ O společnosti. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://corporate.itesco.cz/oceni.html>>
35. Stejná šance – pracovní portál. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.rytmus.org/stejnasance/>>
36. Běh pro život. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <www.behprozivot.cz>
37. Fotoalbum – Barvy života – Baťovský pracovat, baťovský žít. [online]. [cit. 15-03-2010]. Dostupný z WWW: <http://www.zlin.estranky.cz/fotoalbum/barvy-zivota/batovsky-pracovat_-batovsky-zit/240>
38. Aktivizace-slovník cizích slov. [online]. [cit. 2010-29-03]. Dostupný z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/aktivizace>>
39. PRAVEC, Josef, VOJÍŘ, Aleš. *Byli jsme příliš dobří*. Ekonom.idnes.cz. [online]. [cit.2010-18-02]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-40603510-byli-jsme-prilis-dobri>>
40. Maslowova pyramida potřeb [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>
41. Tesco, váš zodpovědný soused/Tesco charita roku. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.zodpovednysoused.cz/tesco-charita-roku.php>>

42. Tesco Grand Prix Praha. [online]. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.behej.com/2009091201-tesco-grand-prix-praha-sero-svedcilo-kreisingerovi-a-kaminkove.html>>
43. Nový Zlín- Z historie zlínských kin. [online]. [cit. 2010-08-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/z-historie-zlinskych-kin>>
44. Třebíč. [online]. [cit. 2010-28-02]. Dostupný z WWW: <http://www.trebic.cz/external.asp?id_objekty=254568>
45. Baťa ve světě. [online]. [cit. 2010-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>>
46. Baťa – největší prodejce obuvi a doplňků. [online]. [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: <www.bata.cz>
47. *Tesco má lepší výsledky než před krizí. Zisk vzrostl o deset procent.* [online]. 1998, duben. [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-36800810-tesco-ma-lepsi-vysledky-nez-pred-krizi-zisk-vzrostl-o-deset-procent>>
48. Tesco – odbory. [online]. [cit. 2010-11-01]. Dostupný z WWW: <http://www.tesco-odbory.wz.cz/tisk_zpravy/ts_28062007.html>
49. Světové akcie – Tesco PLC [online]. [cit. 2010-08-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.komodity-online.cz/NEJVYZNAMNEJSI-SVETOVE-AKCIE/Akcie-Tesco.html>>
50. *Tesco Běh pro život podruhé v České republice.* [online]. [cit. 2010-10-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.behej.com/clanek/2324-tesco-beh-pro-zivot-podruhe-v-ceske-republice>>

Interní dokumenty

51. Pracovní řád společnosti Tesco Stores ČR a.s. s účinností od 1. 2. 2009, 16 s.
52. Kolektivní smlouva vyššího stupně na období 1. ledna 2008 – 31. prosince 2010 uzavřená mezi Odborovým svazem pracovníků obchodu a Svazem obchodu a cestovního ruchu České republiky, 14 s.
53. Interní zdroj společnosti Tesco Stores ČR a.s., příručka pro nové zaměstnance Vítejte v Tescu, 41 s.