

# **Analýza odměňovacího systému ve vybrané firmě v komparaci se systémem odměňování ve firmě Baťa do roku 1939**

Vendula Jurčová

---

Bakalářská práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vendula Jurčová**  
Osobní číslo: **M15153**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza odměňovacího systému ve vybrané firmě v komparaci se systémem odměňování ve firmě Baťa do roku 1939**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti odměňování.

#### II. Praktická část

- Analyzujte systém odměňování ve vybrané firmě.
- Proveďte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě se systémem odměňování ve firmě Baťa do roku 1939.
- Na základě provedené komparace navrhnete nástroje pro implementaci zásad odměňování podle firmy Baťa do roku 1939 do vybrané firmy.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael.** Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.  
**ARMSTRONG, Michael.** Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward. Fifth edition. Philadelphia: Kogan Page, 2015, 376 s. ISBN 978-0-7494-7389-1.  
**KOUBEK, Josef.** Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.  
**ŠIKÝŘ, Martin.** Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.  
**ŠUBRT, Bořivoj.** Obsluha mzdy a platu. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, 583 s. ISBN 978-80-7554-008-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

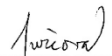
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 10.5.2018

Jméno a příjmení: ..VENDULA.....JURČOVÁ

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Podstatou této bakalářské práce je analýza odměňovacího systému ve vybrané firmě, tedy firmě CEBES, a.s. a analýza odměňovacího systému ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá vysvětlením poznatků z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců. Následující praktická část se zaměřuje na představení a analýzu odměňovacích systémů ve firmě CEBES, a.s. a firmě Baťa, a.s. do roku 1939. Informace o Baťově systému odměňování byly získány ve Státním okresním archivu Zlín. Hlavním cílem práce je porovnat systém odměňování vybrané firmy s Baťou, a.s. a následně vybrané firmě navrhnout zlepšení s inspirací v Baťově systému odměňování.

Klíčová slova:

odměňování, mzda, mzdové formy, zaměstnanecké výhody, motivace

## **ABSTRACT**

The aim of this bachelor thesis is the analysis of the remuneration system in selected company, ie. CEBES, a.s. and the analysis of the remuneration system of the Bata, a.s. until the year 1939. The bachelor thesis is divided into two parts. The theoretical part focuses on the explanation knowledge of remuneration and motivation of employees. The following practical part focuses on introducing and analyzing of the remuneration system of the CEBES, a.s. and Baťa, a.s. until the year 1939. The data about Bata's remuneration system was obtained in the State District Archives of Zlín. The main aim of this thesis is to compare the wage system of selected company with Bata, a.s. and then suggest the improvements for selected company with inspiration in Bata's remuneration system.

Keywords:

remuneration, wage, payroll forms, employee benefits, motivation

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při zpracování bakalářské práce.

Mé poděkování patří také vedoucí ekonomického útvaru firmy CEBES, a.s. za spolupráci při získávání informací pro praktickou část.

Děkuji také své rodině a blízkým, jež mě podporovali nejen při psaní bakalářské práce, ale po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V SOUČASNÉ DOBĚ</b> .....	<b>13</b>
1.1 FILOZOFIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	14
1.2 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	14
1.3 PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	16
1.4 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY.....	20
1.5 CELKOVÁ ODMĚNA.....	21
1.6 MZDOVÉ FORMY.....	23
1.6.1 Časová mzda.....	24
1.6.2 Úkolová mzda.....	24
1.6.3 Provizní (podílová) mzda.....	25
1.6.4 Prémie.....	25
1.6.5 Osobní ohodnocení.....	26
1.6.6 Podíl na výsledcích hospodaření.....	26
1.7 MZDOTVORNÉ FAKTORY.....	26
1.8 HODNOCENÍ PRÁCE.....	27
1.8.1 Analytické hodnocení práce.....	28
1.8.2 Neanalytické hodnocení práce.....	29
1.9 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	30
<b>2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>32</b>
2.1 POJEM MOTIVACE.....	32
2.2 TYPY MOTIVACE.....	32
2.2.1 Vnitřní motivace.....	32
2.2.2 Vnější motivace.....	33
2.3 TEORIE MOTIVACE.....	34
2.3.1 Maslowova teorie potřeb.....	34
2.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	35
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY</b> .....	<b>39</b>
4.1 SOUČASNÁ VÝROBA.....	39
4.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	40
<b>5 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM VE VYBRANÉ FIRMĚ</b> .....	<b>42</b>
5.1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	43
<b>6 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1939</b> .....	<b>46</b>
6.1 FIRMA BAŤA, A.S.....	46
6.2 ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA, A.S.....	47
6.2.1 Platové tabulky.....	49
6.2.2 Mzdové formy.....	51

6.2.3	Účetní systém firmy Baťa .....	54
6.2.4	Samospráva dílen .....	55
6.2.5	Účast na zisku a ztrátě .....	57
6.3	SOCIÁLNÍ SLUŽBY ZAMĚSTNANCŮM .....	59
<b>7</b>	<b>KOMPARACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VYBRANÉ FIRMY A FIRMY BAŤA .....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CEBES, A. S. ....</b>	<b>65</b>
<b>9</b>	<b>SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>67</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Lidská práce je jedním ze základních faktorů každé organizace, který ovlivňuje její plynulý chod. Výkonný zaměstnanec podstatnou částí ovlivňuje úspěšnost organizace, ve které působí. Za svou odvedenou práci očekává odpovídající odměnu, a to ve formě mzdy nebo platu. Čím vyšší schopnosti, dovednosti, znalosti a kvalifikaci zaměstnanec prokazuje, o to žádanější je na trhu práce, ale o to vyšší odměnu také požaduje. Ovšem odměna nemusí být v tomto smyslu pouze v peněžní formě. Zaměstnanec může jako odměnu chápat také nehmotné benefity, jako uznání, pochvala a vzdělání, nebo hmotné benefity jako mobilní telefon, poukázky nebo dokonce automobil. A právě odměňování je jednou z hlavních personálních činností, které se touthle problematikou zabývá.

S odměňováním zaměstnanců úzce souvisí také jejich motivace. Řada společností bere zaměstnance jako pouhý výrobní faktor, podle toho je také odměňuje a právě výší odměny se je snaží motivovat. V dnešní době však již existují společnosti, které si svých pracovníků váží a berou je jakou nedílnou součástí svého úspěchu. Na motivaci se více podílí dodatečné benefity, které zaměstnancům dávají pocit výjimečnosti, jelikož nadstandardní benefity přidávají firmě atraktivnost. Zaměstnanec, který má ve firmě důvěru nadřízených, je dobře motivovaný a také samozřejmě dobře ohodnocený, má větší zájem svou práci zlepšovat.

Neexistuje žádný návod na vytvoření správného systému odměňování a motivování lidí. Každá firma by měla vytvořit takový systém, který odpovídá požadavkům a potřebám zaměstnanců a samozřejmě by měla se systémem všechny obeznámit.

Jedním z důvodů, proč si autorka práce vybrala právě analýzu odměňovacího systému ve firmě Baťa, a. s. do roku 1939 je, že v průběhu studia absolvovala předmět Systém řízení Baťa, který ji natolik uchvátil, že se rozhodla, pro jeho zpracování v bakalářské práci.

Práce je rozdělená na dvě části, teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá teoretickými poznatky z oblasti odměňování a motivace zaměstnanců. Vymezuje základní pojmy související s odměňováním jako mzda, plat, mzdové formy, peněžní a nepeněžní odměny, hodnocení práce a zaměstnanecké výhody. Závěr teoretické části se zaměřuje na motivaci, tedy vymezení pojmu motivace a obeznámení s teoriemi motivace.

Druhá část, praktická, se zabývá analýzou odměňovacího systému ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a ve firmě CEBES, a.s. První část praktické části je věnována představení firmy

CEBES, a.s., kde je přiblížena historie firmy, popsání současné výroby a struktury společnosti a následná analýza odměňovacího systému. Další část se zaměřuje na analýzu odměňovacího systému firmy Baťa, a.s. do roku 1939. Jelikož o zásadách odměňovacího systému ve firmě Baťa neexistuje žádná ucelená literatura, bylo zapotřebí ke zkoumání dokumentů opakovaně navštívit archiv v Klečůvce, nedaleko Zlína, který spadá pod Státní Moravský zemský archiv v Brně. V závěru praktické části dochází ke komparaci obou firem a následnému zhodnocení úrovně odměňování ve společnosti CEBES, a.s. a současnému navržení možného zlepšení.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je komparace systému odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 se systémem odměňování ve firmě CEBES, a.s. a na základě výsledků komparace odhalit nedostatky v systému odměňování firmy CEBES, a.s. s následným doporučením možného zlepšení s inspirací v systému řízení Baťa.

K dosažení hlavního cíle bude zapotřebí splnit dílčí cíle. Prvním z dílčích cílů bude zpracování literární rešerše, zabývající se odměňováním zaměstnanců, hodnocením práce, zaměstnaneckými výhodami a motivací zaměstnanců, která bude součástí teoretické části a bude základem pro pochopení praktické části.

Dalším dílčím cílem bude zjištění informací o vybrané společnosti, tedy o společnosti CEBES, a.s. a o jejím systému odměňování. Informace budou získávány z interních zdrojů společnosti CEBES, a.s.

Pro možnost komparace v rámci praktické části bude taktéž nutná analýza odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939. Jelikož neexistují žádné ucelené literární díla o zásadách systému řízení Baťa, bude zapotřebí opakovaně navštívit Státní okresní archiv Zlín, který se nachází v nedaleké Klečůvce.

Při zpracování této práce se budou využívat především metody kvalitativního výzkumu. Jednou z nich bude právě historický výzkum, který bude využíván především při sběru dat ve Státním okresním archivu. Využívat se budou dokumenty, jež se zachovaly z původního Podnikového archivu Baťa, bude se jednat především o interní předpisy, směrnice, novinové výtisky apod.

Po analýze systémů odměňování obou firem bude následovat komparace. Výsledky komparace budou využity pro navržení možných zlepšení v oblasti odměňování ve firmě CEBES, a.s.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V SOUČASNÉ DOBĚ

Úvodní kapitola se zabývá vymezením odměňovacího systému. Odměňování může být chápáno jako řízený proces, který zajišťuje, aby byli zaměstnanci za vykonanou práci, kterou přispívají organizaci, jak finančně, tak i ale nefinančně odměněni. Všechny firmy, které mají ve svém zájmu udržet si kvalitní zaměstnance, pravidelně přehodnocují, zda jejich systém odměňování, ale i jejich kultura a způsob, jak projevují zaměstnancům uznání a ocenění, vedou ke spokojenosti zaměstnanců (Janišová a Křivánek, 2013, s. 231).

Podle §2 zákoníku práce musí být každý zaměstnanec odměněn za vykonávanou závislou práci mzdou, platem nebo odměnou za práci. Závislá práce je vykonávána na náklady a odpovědnost zaměstnavatele, v pracovní době na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě. V zákoníku práce je závislá práce charakterizována jako práce, vykonávaná ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance, jménem zaměstnavatele, podle pokynů zaměstnavatele a zaměstnanec ji pro zaměstnavatele vykoná osobně (Nesčáková, 2014, s. 35).

Podle Šikýře (2016, s. 128) je účelem odměňování zaměstnanců nejen spravedlivé ocenění skutečných výkonů, ale také efektivní stimulace pracovníka k provádění sjednané práce a dosahování určitého výkonu. Požadovaných výkonů zaměstnavatel dosahuje pomocí stimulace zaměstnance prostřednictvím peněžních a nepeněžních forem odměňování. Mezi nepeněžní formy odměňování můžeme zařadit například: formální a neformální pochvaly, odborný rozvoj, funkční postup, zaměstnanecké výhody, lepší pracovní prostředí, flexibilní pracovní režim apod.

Hlavním cílem odměňování je zaměřením se na to, aby ocenění pracovníka bylo především spravedlivé, slušné a důsledné podle jejich hodnoty pro organizaci. Další cíle odměňování:

- odměňování pracovníků podle hodnoty, kterou vytvořili;
- propojování postupů v odměňování s cíli podnikání a podniku a i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňování správných věcí, a to z důvodu, aby bylo zřejmé, co je významné z hlediska chování a výsledků;
- pomáhání udržovat, ale i získávat si důležité vysoce kvalitní pracovníky;
- motivování pracovníků a získávání jejich loajality a angažovanosti;
- vytváření kultury vysokého výkonu (Armstrong, 2009, s. 20).

## 1.1 Filozofie odměňování

Z filozofie odměňování vychází strategie, politiky, procesy a postupy a jejich stanovením a uskutečněním dochází k dosažení stanovených cílů řízení odměňování. Cíle řízení odměňování jsou v souladu s principy distribuční spravedlnosti a přirozeného práva, fungují slušně, spravedlivě, důsledně, logicky a transparentně, jsou provázány s podnikovou strategií, odpovídají souvislostem, podmínkám a kultuře organizace, odpovídají účelu a pomáhají vytvářet kulturu vysokého výkonu (Armstrong, 2009, s. 21).

Filozofie odměňování představuje přesvědčení firmy, jak by měli být zaměstnanci oceňováni za vykonanou práci. Jednou z možností jejích podob jsou základní zásady, které určují postoj firmy k řešení záležitostí odměňování. Tyhle zásady jsou podkladem politik odměňování a vodítkem na realizaci opatření stanovených ve strategii odměňování. Všichni pracovníci by měli znát filozofii odměňování firmy, aby poznali a pochopili, v čem tkví politiky a postupy odměňování. Takovéto zásady bývají nejčastěji akceptovány vrcholovým managementem podle návrhu od interních specialistů na odměňování nebo také externích poradců, avšak právě zásady, na jejichž tvorbě se podílejí pracovníci organizace, budou vhodnější. Nicméně pro pracovníky není hlavní filozofie odměňování, nýbrž samotná realizace politik a postupů odměňování, jež vychází z filozofie odměňování. Zásady odměňování se nejčastěji zabývají záležitostmi jako například:

- stanovení a realizace spravedlivého, efektivního a transparentního systému odměňování s ohledem na všechny účastníky,
- stanovení a realizace politik a postupů odměňování, jež podněcují dosahování stanovených cílů organizace,
- poskytnutí takové odměny, jež naláká, ale také udrží potřebné zaměstnance a udrží jejich angažovanost, apod. (Armstrong, 2015b, s. 414).

## 1.2 Strategie odměňování

Strategie odměňování je chápána jako základ pro stanovení určitého systému odměňování lidí, jejímž hlavním cílem je dosažení tří hlavních bodů:

- výkonnosti,
- konkurenceschopnosti,
- spravedlnosti (Armstrong, 2015b, s. 416).

Říká, co by organizace měla v nadcházejících letech učinit, aby byla zajištěna realizace daných politik a kroků odměňování, jež napomůžou k naplnění stanovených cílů firmy (Armstrong, 2015b, s. 416).

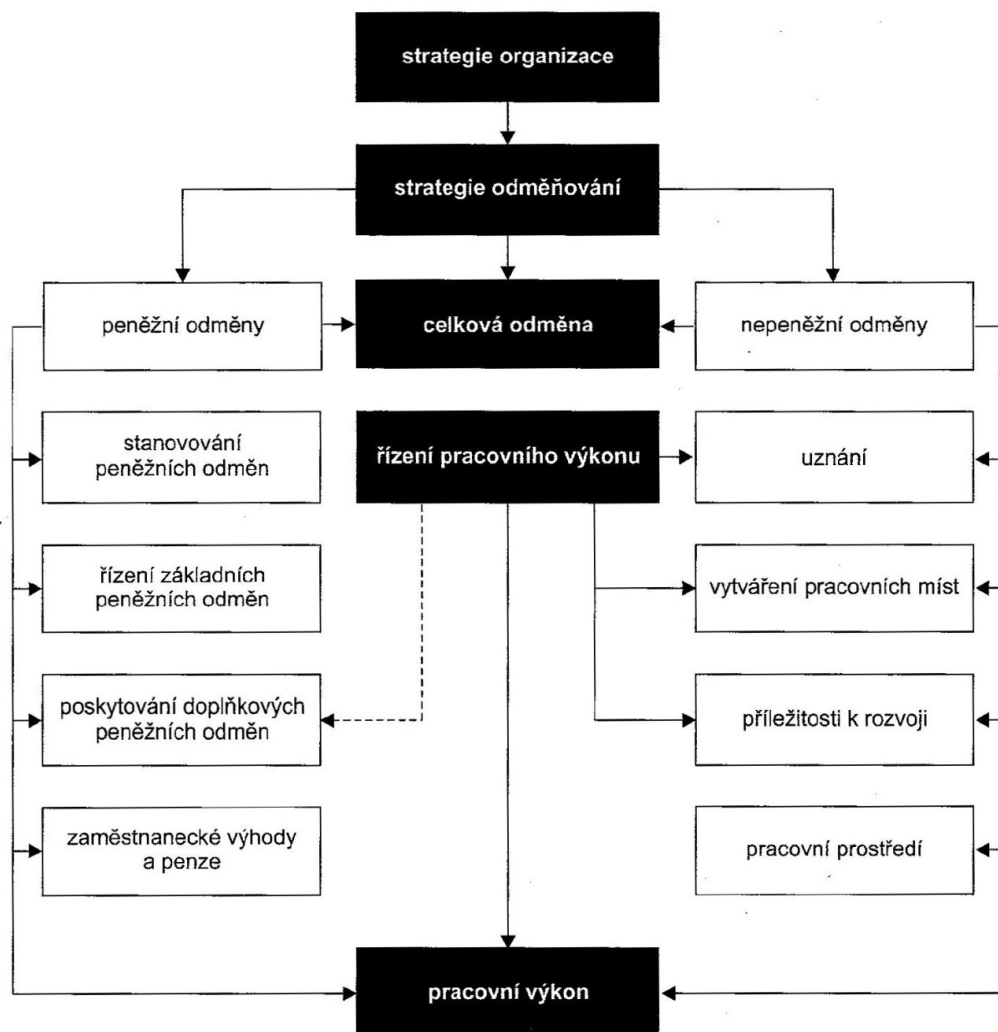
Strategie odměňování je součástí personální strategie. Vyjadřuje:

- o jaké lidi má organizace zájem, tedy jaké místo na trhu práce má v plánu zaujmout;
- jakými kroky chce dodržet zásadu „za stejnou práci, stejná odměna“;
- vyjadřuje postup při ocenění mimořádných výkonů a potrestání špatných výkonů;
- a také vyjadřuje vztah zaměstnavatele k zaměstnancům, zda bere všechny za stejně důležité pro ziskovost firmy nebo jestli přihlíží k určitým lidem či pozicím (Frischmann a Žufan, 2017, s. 182).

Jednotlivé strategie odměňování se od sebe navzájem liší. Je to způsobeno tím, že i jednotlivé firmy, jsou od sebe jiné. Avšak je zřejmé, že mnoho strategií jsou si v určitých hlediscích odměňování podobné, ale každá firma s těmito hledisky pracuje odlišně (Armstrong, 2015b, s. 416).

Vychází ze dvou strategií, a to ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Je ovlivněna řadou faktorů, například organizační kulturou, manažerskými postupy, strukturou pracovníků, ale také interními mzdovými předpisy z minulosti a také současnosti. Charakterizuje především, a to ústně nebo písemně, za co, komu, kolik a jak bude organizace platit (Dvořáková a kol., 2012, s. 306).

Strategie odměňování přispívá ke vzniku daného systému odměňování. Právě takový systém odměňování je tvořen několika složkami. Hlavními složkami jsou peněžní a nepeněžní odměny, jež vytvářejí celkovou odměnu zaměstnance (Armstrong, 2015b, s. 421).



Obrázek 1 – Systém odměňování (Armstrong, 2015b, s. 422)

### 1.3 Peněžní odměny

Mezi hlavní peněžní odměny řadíme především mzdu, plat a odměnu z dohody. Můžeme mezi ně ale zařadit také náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, příspěvky na stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění, příspěvky na dopravu do zaměstnání apod. (Šubrt, 2016, s. 18).

Peněžní odměny můžeme rozdělit na:

- peněžní odměny založené na pracích, které se vztahují k hodnotě prací;
- peněžní odměny založené na lidech, které se vztahují k přínosu lidí (Armstrong, 2015b, s. 422).



## Odměna z dohody

Odměnou z dohody rozumíme finanční odměnění zaměstnance za vykonanou práci na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (Šikýř, 2016, s. 129).

## Plat

Zákon plat definuje jako: „*Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je:*

- *stát;*
- *územní samosprávní celek;*
- *státní fond;*
- *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů;*
- *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona;*
- *regionální rada regionu soudržnosti,*

*s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – Část šestá: Hlava I: Obecná ustanovení o pracovní době a délka pracovní doby, ©1998 - 2018).

Jak již bylo zmíněno, každému zaměstnanci za vykonanou práci přísluší plat a ten nesmí být nižší než minimální mzda. Za plat nemůže být považováno:

- náhrada platu;
- odstupné;
- cestovní náklady;
- odměna za pracovní pohotovost (Vybíhal a kol., 2017, s. 117-118).

Zaměstnanci, který pobírá plat, přísluší platový tarif, který je stanovený pomocí platové třídy a platového stupně, do kterých je zaměstnanec zařazen. Zaměstnanec do platové třídy zařadí jeho zaměstnavatel na základě druhu vykonávané práce sjednané v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací. Do platového stupně je zařazen v závislosti na době tzv. započitatelné praxe, tj. doba dosažené praxe, doba péče o dítě a doba výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby (Andraščíková a kol., 2014, s. 242-243).

Podle zákoníku práce se k platu dále poskytují následující příplatky, respektive plnění:

- **příplatek za vedení** – vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce;
- **příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** – pokud pracovník pracuje ve ztíženém pracovním prostředí, náleží mu příplatek minimálně ve výši 5% základní sazby minimální mzdy (Vybíhal a kol., 2017, s. 118-120);
- **příplatek za noční práci** – zaměstnanci, který pracuje v noci, náleží za hodinu noční práce příplatek ve výši 20% průměrného hodinového výdělku;
- **příplatek za práci v sobotu a v neděli** – v případě, že zaměstnanec pracuje o víkend, tedy v sobotu nebo v neděli, přísluší mu příplatek 25% průměrného hodinového výdělku za hodinu práce (Šubrt et al., 2016, s. 104);
- **zvláštní příplatek** – tento druh příplatku se poskytuje v případě, že pracovní podmínky jsou spojeny s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo s obtížnými pracovními režimy;
- **příplatek za rozdělenou směnu** – jestliže zaměstnanec pracuje ve směně rozdělené na 2 nebo více částí, má nárok na příplatek ve výši 30% průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu (Andraščíková a kol., 2014, s. 252-253);
- **příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah** – v případě že pedagogický pracovník vykonává přímé pedagogické činnosti nad rámec stanovených hodin má nárok na příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku;
- **specializační příplatek pedagogického pracovníka** – jestliže pedagogický pracovník, který vedle přímé pedagogické činnosti vykonává také specializované činnosti, ke kterým je potřeba mít další kvalifikační předpoklady, poskytuje se příplatek ve výši 1 000- 2 000 Kč/měsíc (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - Část šestá: Hlava III: Plat, ©1998-2018);
- **osobní příplatek** – příplatek pro zaměstnance, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní (Šubrt et. Al., 2016, s. 103);
- **odměna** – jestliže pracovník úspěšně splní mimořádný nebo obzvláště významný úkol, může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu;

- **cílová odměna** – pokud zaměstnanec splní předem stanovený mimořádně náročný úkol, jehož příprava, postupné zajišťování a konečná realizace bude z hlediska působnosti zaměstnavatele obzvlášť významná, může takového zaměstnance zaměstnavatel odměnit cílovou odměnu (Andraščíková a kol., 2014, s. 258-259);
- **plat nebo náhradní volno za práci přesčas** – zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout na náhradním volnu za přesčas, pokud však k dohodě nedojde, zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku za hodinu práce;
- **plat nebo náhradní volno za práci ve svátek** – zaměstnanci, který pracoval přes státní svátek, zaměstnavatel poskytne náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek a musí se tak stát nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek, v době náhradního volna se plat nekrátí. Zaměstnanci však může být zaměstnavatelem poskytnut příplatek, a to ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek namísto čerpání náhradního volna (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - Část šestá: Hlava III: Plat, ©1998-2018).

## Mzda

V zákoně č. 262/2006 Sb. je mzda definována jako: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – Část šestá: Hlava I.: Obecná ustanovení o pracovní době a délka pracovní doby, ©1998 - 2018).

Ještě před začátkem výkonu práce, za který má mzda příslušet, je nutné, aby byla mzda sjednána ve smlouvě. Zaměstnavatel ji stanoví vnitřním předpisem nebo ji určí mzdovým výměrem. Splatnost mzdy je po vykonání práce a nejzazším termínem je kalendářní měsíc následující po měsíci, ve kterém vzniklo zaměstnanci právo na mzdu nebo některou její položku. Zaměstnavatel je povinen mzdu vyplácet v zákonných penězích (Šikýř, 2014, s. 118).

**Minimální mzda** – odměna za vykonanou práci (mzda, plat, odměna z dohody) v pracovním vztahu nesmí být nižší než minimální mzda. Minimální mzda je absolutně nejnížší možná výše odměny za vykonanou práci, a to bez ohledu jak je práce složitá, odpovědná nebo namáhavá (Šubrt, 2016, s. 52).

Mzda (nebo plat) pro tento účel nesmí zahrnovat:

- mzdu ani plat za práci přesčas;
- příplatek za práci ve svátek;
- příplatek za noční práci;
- příplatek za práci vykonávanou ve ztížených pracovních podmínkách;
- příplatek za práci v sobotu nebo v neděli.

Základní sazba minimální mzdy pro rok 2017 je ve výši 11 000Kč/měsíc nebo 66,00Kč/hodinu. Další sazby minimální mzdy nesmí být nižší než 50% základní minimální mzdy (Vybíhal a kolektiv, 2017, s. 89).

V případě, že celková mzda/plat/ odměna z dohody zaměstnance nedosáhne výše minimální mzdy, náleží mu doplatek z minimální mzdy (Šubrt et al., 2016, s. 98).

#### 1.4 Nepeněžní odměny

Za pomoci nepeněžních odměn může být uspokojeno odlišných potřeb zaměstnanců, které se týkají především uznání, osobního růstu, úspěchu nebo také pracovního prostředí. Mezi takové odměny řadíme nepeněžní uznání (pochvalu) za dobře odvedenou práci a dosažené úspěchy, vytváření zajímavých a motivujících pracovních pozic, umožnění rozvoje schopností nebo například vytváření příjemného pracovního prostředí, díky kterému se zkvalitňuje pracovní život a tím přispívá k potřebné rovnováze mezi pracovním a osobním životem (známé také jako work-life balance) (Armstrong, 2015b, s. 423).

Podle Koubka (2011, s. 156 - 157) odměna nejsou pouze peníze, dokonce nemusí mít pouze hmotnou podobu, ale přispívají ke spokojenosti, pocitu užitečnosti a důležitosti pracovníka, jinými slovy, přináší mu určitou radost. Při takovéto formě odměňování mají většinou výhodu oproti velkým organizacím malé firmy. Je to z důvodu „rodinných“ vztahů na pracovišti, kdy majitel a vedení lépe znají každého pracovníka, jeho charakter, potřeby a také rodinné zázemí. Menší kolektiv tedy v tomto případě může být určitou výhodou pro vytvoření skutečně přátelského pracovního prostředí, a i tohle může být nepeněžní odměnou. Někteří lidé dávají přednost přátelskému kolektivu i před lépe placenou prací ve velké firmě s neosobním prostředím.

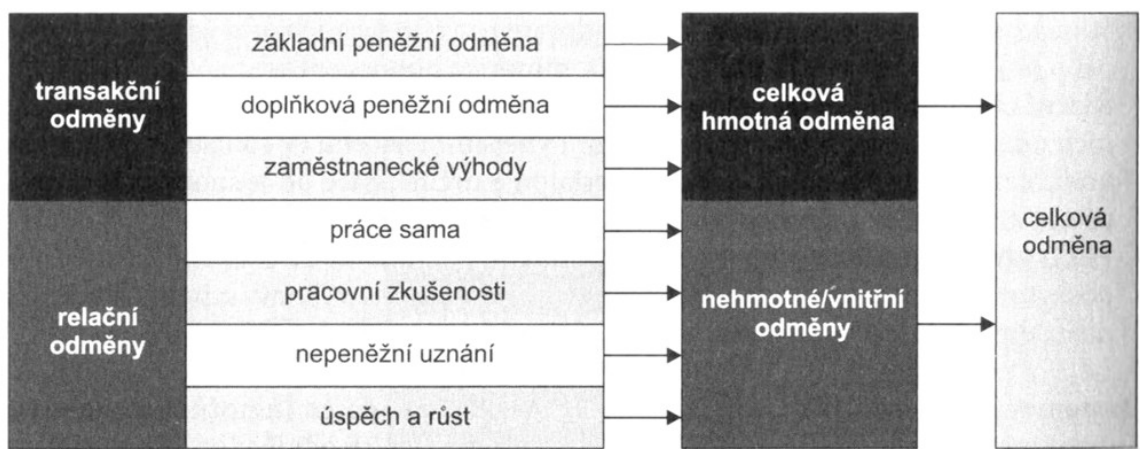
Armstrong (2015b, s. 423) nepeněžní odměny člení na **vnější** a **vnitřní**. Jako vnější nepeněžní odměny můžou být chápány například pochvaly nadřízeným a vnitřní nepeněžní odměny souvisí s významnými pracemi a pocitem, že práce stojí za to.

## 1.5 Celková odměna

Celková odměna se skládá ze všech typů odměn. Jedná se o odměny nepřímé i přímé, vnitřní i vnější (Manus a Graham, 2003, cit. podle Armstrong, 2009, s. 42).

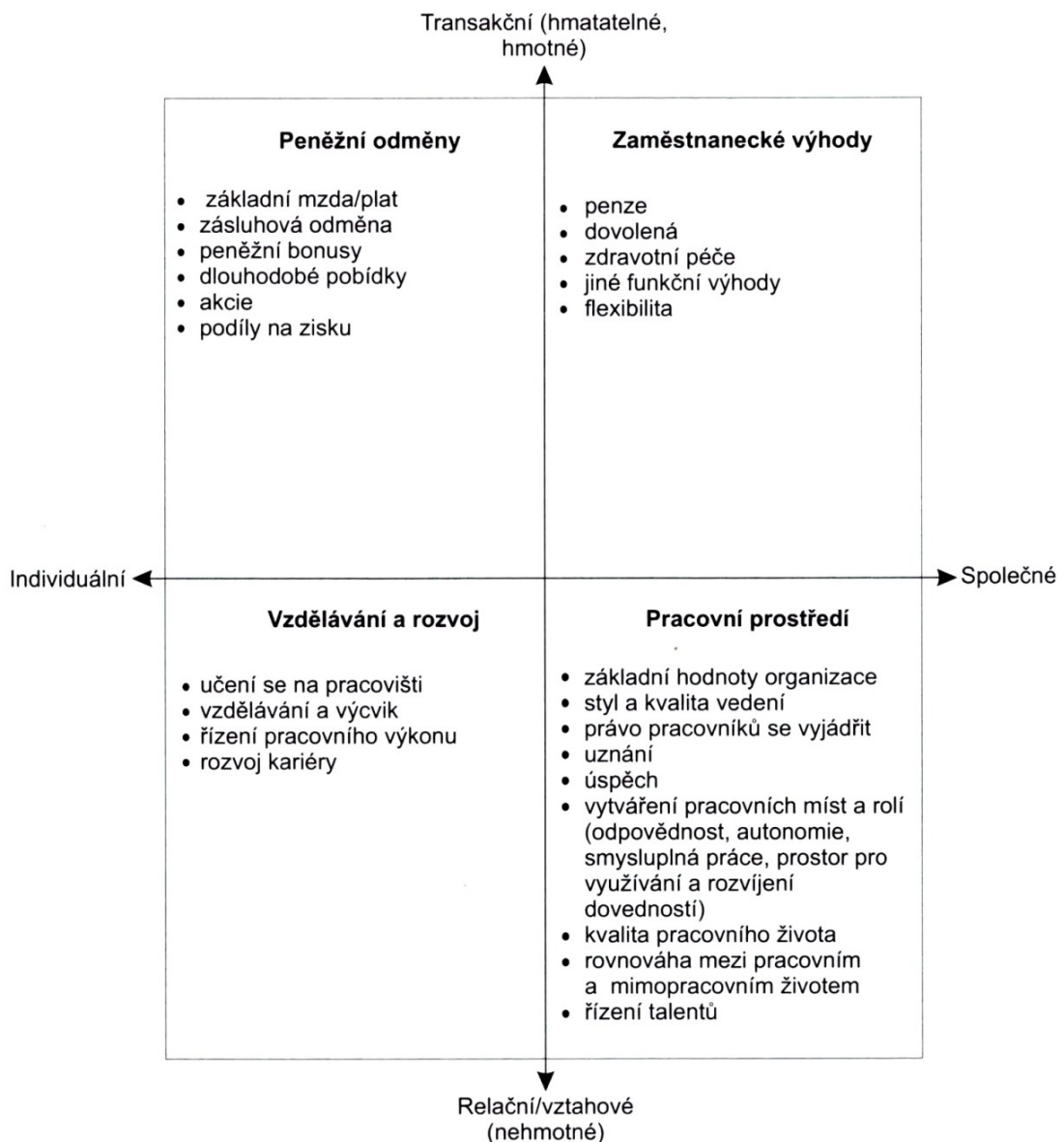
Podle Kociánové (2010, s. 161) celková odměna obsahuje 2 složky:

1. **transakční odměny** – jsou to hmotné, hmatatelné odměny, jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody;
2. **relační neboli vztahové odměny** – jsou nehmotné a týkají se vzdělávání a rozvoje pracovníka a zážitků z práce.



Obrázek 2 – Složky celkové odměny (Armstrong, 2015b, s. 424)

Přístup k řízení odměňování zdůrazňuje, že je třeba brát ohled na všechny způsoby oceňování pracovníka za vykonanou práci a dosažené úspěchy, tedy nejen oceňování za pomoci peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod. Hlavním cílem je spojit peněžní a nepeněžní odměny do jednoho celku (Armstrong, 2015b, s. 423).



Obrázek 3 – Model celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 44)

Celkovou odměnu lze definovat jako nástroj, který má zaměstnavatel k dispozici a může jej využít k získávání, udržení, motivování a uspokojování zaměstnance (WorldatWork, 2000, cit. podle Armstrong, 2009, s. 42).

Mezi hlavní výhody celkové odměny patří:

- **větší vliv** – ocenění pracovníka více typy odměn způsobí jeho hlubší a dlouhodobější motivaci a oddanost;
- **zlepšení zaměstnaneckých vztahů** – zaměstnanecký vztah založený na koncepci celkové odměny přispívá k vyváženému využívání relačních a transakčních odměn;

- **flexibilita v uspokojování individuálních potřeb** – obzvláště relační, tedy vzta-hové odměny dokážou pracovníka udržet ve firmě lépe, jelikož mohou splňovat je-jich zvláštní individuální potřeby;
- **úspěch ve válce o talenty** – díky relačním odměnám může organizace působit jako „atraktivní“, což dává organizaci výhodu při získávání nových zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 43-44).

## 1.6 Mzdové formy

Mzdové formy lze definovat jako odlišné zásady a postupy stanovení mzdy. Jejich klasifi-kace a použití neupravuje žádný z právních předpisů, vychází z běžné praxe. Zaměstnava-tel má právo používat své vlastní mzdové formy podle vlastního úsudku a strategie odmě-ňování, avšak musí brát ohled a dodržovat zásady odměňování za vykonanou práci, které jsou upraveny v zákoníku práce a prováděcích právních předpisech (Šikýř, 2016, s. 130).

Hlavním cílem mzdových forem je ocenit výsledky vykonané práce pracovníka, tedy jeho pracovní výkon, chování na pracovišti a schopnosti využívané při práci. Používáme 2 dru-hy mzdových forem:

- **základní mzdové formy;**
- **dodatkové mzdové formy** (Frischmann a Žufan, 2017, s. 185).

Koubek (2011, s. 169) dodává, že se neodměňují pouze tradiční výsledky jeho práce, ale v posledních letech stále čím dál častěji bereme na vědomí i to, co pracovník do organizace přispívá a vkládá do své práce. Jedná se tedy o jeho schopnosti v podobě znalostí a doved-ností a také chování, kterým přispívá k požadovanému výsledku práce. V poslední době se často setkáváme s tzv. odměňováním pracovníků podle jejich přínosu. Těmito přínosy ro-zumíme nejen výsledky práce, ale také to, co do práce vkládá.

Podle Šikýře (2016, s. 130) mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda;
- úkolová mzda;
- provize;
- prémie;
- osobní ohodnocení;
- podíl na výsledcích hospodaření.

### 1.6.1 Časová mzda

Časová mzda je mzdová forma základní a univerzální, používá se pro odměňování zaměstnanců jak v hlavních, pomocných tak i řídicích procesech (Šikýř, 2016, s. 130).

U nás bývá zpravidla hodinová, anebo měsíční částka, kterou zaměstnanec získá za odvedenou práci. Existují také mzdy týdenní a roční, s těmi se můžeme setkat v některých zemích nebo společnostech. Časová mzda je nejpoužívanější základní mzdovou formou a převážně tvoří největší část celkové odměny (Frischmann a Žufan, 2017, s. 185).

V případě, že je zaměstnanec odměňován hodinovou mzdou (nebo také hodinovým mzdovým tarifem) je tato mzda rovna součinu hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Jedná se tedy o mzdu za skutečně odpracované hodiny v měsíci. Pokud je odměňován měsíční mzdou (nebo také měsíčním mzdovým tarifem) je tato mzda rovna měsíčnímu mzdovému tarifu za předpokladu, že skutečně odpracuje celý měsíc podle rozvrhu pracovní doby (Šikýř, 2016, s. 130).

Časová mzda má řadu výhod a také nevýhod. Mezi hlavní výhody patří:

- jednoduchost a administrativní nenáročnost;
- usnadňování naplánování mzdových nákladů;
- srozumitelnost pro zaměstnance, kteří preferují stabilní odměny;
- nevyvolává spory z nespokojenosti oproti odměňování podle výkonu;
- jednou z výhod je také, že je administrativně levnější (Koubek, 2011, s. 170).

Hlavní nevýhodou časové mzdy je malý pobídkový efekt a pracovníci tak nemají dostatečnou motivaci ke zvýšení své produktivity a rozšiřování schopností. Línější a méně zruční pracovníci tak mají příležitost se přiživovat na svých schopnějších spolupracovnících (Koubek, 2011, s. 170).

### 1.6.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda je mzdová forma základní a používá se především pro odměňování pracovníků ve výrobě. Používáním této mzdy dochází k podněcování k vyšší produktivitě, ovšem tohle může vést k nadměrnému fyzickému vypětí, což může způsobit zhoršení kvality nebo porušení bezpečnosti práce (Šikýř, 2016, s. 131).

S touto mzdovou formou souvisí řada výhod i nevýhod a to jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Asi největší výhodou pro zaměstnavatele je přímé motivování pracovníka



k vyšším výkonům, naopak mezi nevýhody patří zejména ztráta kontroly nad výstupem a problém s kvalitou. Výhodami pro zaměstnance jsou například – možnost krátkodobě předvídat výdělky a mít je pod kontrolou a možnost regulace pracovního tempa. Mezi nevýhody můžeme řadit obtížnější předvídatelnost a kontrolu z dlouhodobého pohledu a možnost vzniku nemocí z neustále se opakující práce (Armstrong, 2009, s. 378).

Odměňování pomocí úkolové mzdy se využívá především pro pracovníky manuální práce. Pracovník je placen danou částkou za určitou jednotku práce (např. za vyrobený výrobek). Dochází k normování práce tak, aby průměrný pracovník dosáhl průměrného výdělku (Frischmann a Žufan, 2017, s. 186).

Podle Armstronga (2009, s. 374) je úkolová mzda nejstarší a nejjednodušší formou pobídkového systému pro manuální pracovníky, tedy dělníky. Manuální pracovníci jsou placeni danou sazbou za svůj výkon (např. počet vyrobených kusů). Odměna je v takovém případě přímo úměrná výstupu.

### 1.6.3 Provizní (podílová) mzda

Podílová mzda je taková mzdová forma, která je zaměstnanci určena podílem (procentem) z objemu tržeb nebo z jiné sjednané hodnoty z obchodních případů. Tato mzda se využívá především tam, kde je předmětem pracovní činnosti prodej zboží, prací nebo služeb (Šubrt, 2016, s. 42).

Jedná se o doplňkovou mzdovou formu, která přispívá k nadstandardním výkonům. Zpravidla bývá poskytována jako doplněk základní složky mzdy (Šikýř, 2016, s. 131).

V našich podmínkách čistá podílová mzda není zcela uplatnitelná s ohledem na ustanovení zákoníku práce o minimální mzdě. Výhodou provizní (podílové) mzdy je přímý vztah odměny pracovníka k výkonu (Frischmann a Žufan, 2017, s. 187).

Nevýhodou této formy odměňování je, že zaměstnanec není schopen ovlivnit a kontrolovat některé faktory. Takové faktory mohou být např. – výrobek, který prodává je nahrazen lepším konkurenčním výrobkem, změna preference zákazníků apod. (Koubek, 2011, s. 176).

### 1.6.4 Prémie

Jedná se o doplňkovou mzdovou formu, která pouze doplňuje mzdu časovou a úkolovou za příkladné plnění povinností a mimořádný výkon. Zaměstnavatel je vyplácí buď jednorázo-

vě, nebo pravidelně. V případě, že se jedná o vyplácení jednorázové, jedná se o prémie za věrnost, přítomnost apod. V případě pravidelného vyplácení se jedná o prémie za produktivitu, kvalitu apod. Prémie se vyplácí podle předem určených pravidel prémiování (Šikýř, 2016, s. 131).

#### **1.6.5 Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení bývá v některých případech označováno také jako odměna za hodnocení zaměstnance. Účelem jeho poskytování je motivovat pracovníka k požadovanému pracovnímu výkonu. Osobní ohodnocení zaměstnance je určeno jeho přímým nadřízeným v závislosti na slovním hodnocení kritérií, která porovnávají kvantitu a kvalitu vykonané práce, schopnosti a dovednosti a také sociální jednání. Zpravidla bývá dáno procentem z tarifní mzdy (Dvořáková a kol, 2012, s. 322).

Osobní ohodnocení řadíme mezi doplňkovou mzdovou formu (Šikýř, 2016, s. 131).

#### **1.6.6 Podíl na výsledcích hospodaření**

Taktéž se jedná o doplňkovou mzdovou formu, pomocí níž zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých pracovníků na dosažení předpokládaných výsledků hospodaření firmy. Hlavním cílem této formy odměňování je stabilizovat zaměstnance a upevnit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou činností a stanovenými cíli firmy (Šikýř, 2014, s. 120).

V dnešní době se používá řada dodatkových mzdových forem, a to nejen ve středních firmách, ale i v malých. Jde o zvláštní zvýhodnění pracovníka firmy. Dalšími dodatkovými mzdovými formami jsou například: třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, náborový příspěvek, odměna za zvýšení kvalifikace atd. (Koubek, 2011, s. 185).

### **1.7 Mzdotvorné faktory**

Důležitý podíl v oblasti odměňování zaměstnanců firmy, tedy jakou bude mít odměna podobu a velikost, mají mzdotvorné faktory. Rozlišují se dva druhy mzdotvorných faktorů, které zaměstnavatel musí brát při odměňování v potaz, a to vnější a vnitřní mzdotvorné faktory (Kociánová, 2010, s. 166).

**Vnější mzdovorné faktory** jsou:

- **Situace na trhu práce** – zda se na trhu práce nachází dostatek či nedostatek lidí s požadovanou kvalifikací, bere se v úvahu úroveň a formy odměňování lidí v konkurenčních firmách ve stejném odvětví, lokalitě či dokonce ve státě. Pro získání potřebných dat se provádí tzv. mzdové šetření, které má za úkol porovnat výši odměn zaměstnanců, kteří provádí stejnou práci, v různých firmách.
- **Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** – jedná se například o dodržování nejnižší možné výše odměny - minimální mzdy, minimální nebo předem dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky apod. (Koubek, 2011, s. 164).

**Vnitřní mzdovorné faktory** jsou:

- Do první skupiny vnitřních mzdovorných faktorů můžou být zařazeny faktory, které jsou spjaty s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí (Kociánová, 2010, s. 166).
- Do druhé skupiny jsou řazeny výsledky vykonané práce a pracovní chování zaměstnanců, v jaké úrovni plní zaměstnanci svěřené pracovní úkoly, tedy jakou mají úroveň výkonu práce.
- A do poslední třetí skupiny vnitřních mzdovorných faktorů řadíme pracovní podmínky na určitém místě v podniku, kde se vykonává práce nebo v podniku jako celku (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 278).

V některých případech mzdovorné faktory vytváří spolu s určitými okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců v organizaci. Mezi základní determinanty odměňování se řadí především: relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci, vzácnost schopností zaměstnance, aktuální stav na trhu práce, stupeň odměňování ve státu, lokalitě, odvětví a v konkurenčních podnicích na trhu práce, výše produktivity práce v podniku aj. (Koubek, 2011, s. 164).

## 1.8 Hodnocení práce

Každá činnost, kterou pracovník vykonává na určitém pracovním místě má pro organizaci jistou hodnotu, jistý smysl, a proto je potřeba tuto hodnotu znát. Je také potřeba znát rozdíly v hodnotě všech vykonávaných prací uvnitř organizace a vyvodit jejich složitost pro zaměstnance (Koubek, 2011, s. 165).

Hodnocení práce lze definovat jako systematický proces, při kterém dochází k určení relativní hodnoty prací vykonávaných ve firmě pro vytvoření interních mzdových (nebo platových) vztahů. Stanovení hodnoty práce je pro řízení odměňování velice důležité, díky stanovené hodnotě práce je peněžní odměna spravedlivá a dochází tak k dodržení zásady „za stejnou práci, stejná odměna“ (Armstrong, 2009, s. 136).

Stanovená hodnota práce bývá charakterizována jako relativní míra složitosti, odpovědnosti a namáhavosti určité vykonané práce v komparaci s jinými vykonávanými pracemi v organizaci (Šikýř, 2016, s. 132).

Podle Frischmanna a Žufana (1017, s. 188) hlavními účely hodnocení práce jsou:

- vytvoření požadavků na pracovníky určitých pracovních míst;
- zjištění, jak, které pracovní místo přispívá na výkon firmy;
- určení hodnoty práce;
- poskytnutí takového nástroje, který by stanovil mzdové tarify;
- určení prostředku, který by měl možnost srovnávat jednotlivé mzdové tarify;
- snižování nespokojenosti s tarify;
- předávání údajů o práci managementu firmy, pracovníkům nebo například státu.

Hodnocení práce je dvojího typu, a to buď analytické, nebo neanalytické hodnocení práce (Armstrong, 2015b, s. 431).

### **1.8.1 Analytické hodnocení práce**

Smyslem prvního typu hodnocení práce, tedy analytického hodnocení práce, je rozložení celých činností na několik vymezených faktorů a následná komparace těchto faktorů s faktory v nějaké škále, v jiném případě s faktory v nějakém profilu stupňů nebo rolí (Armstrong, 2015b, s. 431).

Při téhle metodě dochází k posuzování a srovnávání prací systematicky dle významu jednotlivých kritérií složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Celková hodnota vykonané práce se pak získá jako součet jednotlivých hodnot určených z každého kritéria (Šikýř, 2016, s. 133).

Mezi hlavní analytické metody jsou řazeny: bodovací metoda (metoda bodových stupňů), analytické porovnávání a metoda faktorového porovnávání (metoda řad pořadí) (Armstrong, 2009, s. 141).

Asi nejpoužívanější metodou hodnocení práce je analytická metoda – **bodovací metoda**. Její aplikace spočívá v tom, že každá práce se ze všeho nejdřív rozdělí na řadu tzv. place-  
ných faktorů, těmi jsou například znalosti, dovednosti, odpovědnost, úsilí, pracovní pod-  
mínky, které se ještě dále rozdělují na subfaktory. Takovými subfaktory jsou například  
vzdělání, rozhodování, odpovědnost za vykonanou práci atd. Všechny faktory a subfaktory  
jsou následně ohodnoceny body podle jejich důležitosti pro zvolenou práci. Hodnota práce  
se pak získá celkovým součtem bodů za veškeré faktory i subfaktory (Koubek, 2011, s.  
168).

Jedná se o metodu objektivní, spolehlivou a aplikovatelnou na velký soubor prací, problé-  
mem jsou však vysoké náklady na zpracování, zavedení i samotné používání (Šikýř, 2016,  
s. 133).

### 1.8.2 Neanalytické hodnocení práce

Druhým typem hodnocení práce je neanalytické hodnocení práce, které je postaveno na  
srovnávání prací jako celku s hlavním cílem jejich rozřídění do určitých stupňů či nějaké-  
ho jejich uspořádání, v tomto případě nedochází k analyzování prací z pohledu jejich fakto-  
rů. Jedná se tedy o metody, které fungují na základě srovnávání „práce s prací“, jednotlivé  
práce se srovnávají s prací jinou, za účelem zjištění toho, zda je její hodnota větší, menší  
nebo shodná (Armstrong, 2015b, s. 432).

Metody mohou fungovat také na základě srovnání „práce se stupnicí“, v tomto případě se  
práce jako celek porovnává s předem stanovenou hierarchií stupňů prací (Armstrong, 2009,  
s. 140).

Neanalytické (nebo také sumární) hodnocení práce neposuzuje práci z pohledu dílčích fak-  
torů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonaných prací (Šikýř, 2016, s. 133).

Mezi hlavní typy neanalytického hodnocení práce patří: klasifikační (katalogová) metoda,  
metoda pořadí prací, metoda párového porovnávání a neanalytické porovnávání (neboli  
vnitřní benchmarking) (Armstrong, 2009, s. 143).

Nejpoužívanější metodou sumárního (neanalytického) hodnocení práce je **katalogová ne-  
boli klasifikační metoda**. Tato metoda pracuje na principu posuzování a srovnávání práce  
jako celku s předem stanovenou stupnicí, tzv. katalogem prací. Každý stupeň zde vyjadřuje  
určitou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonané práce, přičemž každý stupeň  
je rozšířen o příklady typových prací. Nová práce, jež zatím není ohodnocena, se srovná

s každým stupněm, následně je zařazena do toho stupně, kde je největší podobnost (Šikýř, 2016, s. 133).

Stupnici neboli katalog prací si stanoví firmy samy, jedná se o velké podniky nebo nadnárodní společnosti, nebo mohou použít stupnici vzniklou pro veřejný sektor, v tomto případě se jedná o malé a střední firmy (Frischmann a Žufan, 2017, s. 188).

Tato metoda je jednoduchá, poměrně rychlá a lehkou využitelná, avšak problém může nastat u subjektivnosti hodnocení, vytvoření a použití stupnice (Šikýř, 2016, s. 133).

## 1.9 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnavatel může svým zaměstnancům dát dodatečné peněžité plnění či plnění peněžité hodnoty, jedná se o zaměstnanecké výhody neboli **benefity**. Zaměstnanecké výhody mají za úkol dodatečně ocenit zaměstnance, mají podíl na zvýšení lákavosti zaměstnání a také jsou nemírnou součástí zlepšení dobrého jména zaměstnavatele (Šikýř, 2016, s. 135).

Mezi zaměstnanecké benefity patří například penzijní systém, nemocenské příspěvky, pojištění, služební automobil a spousta dalších výhod, které doplňují celkovou odměnu zaměstnance. Systémy tzv. flexibilních benefitů dávají zaměstnanci možnost sestavit si vlastní „balíček výhod“ v rámci stanovených limitů (Armstrong, 2015a, s. 16).

Zaměstnanecké výhody jsou pro organizaci velice důležité, a to především v konkurenčním boji na trhu práce. Díky nim se zaměstnavatel může značně odlišit od konkurence. Benefity zaměstnavateli umožňují poskytnout zaměstnanci takovou odměnu, jež je jedinečná právě díky příslušnosti v dané firmě. Jsou pro zaměstnavatele výhodnější než zvyšování mezd/platů, jelikož ve většině případů jsou daňově uznatelným nákladem, výhodné jsou taktéž pro zaměstnance, protože zaměstnanecké výhody jsou příjmem osvobozeným od daně (Frischmann a Žufan, 2017, s. 198).

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody patří výhody, které se týkají:

- osobní bezpečnosti;
- peněžní pomoci;
- podnikových automobilů
- a dobrovolných výhod.

Benefity osobní bezpečnosti zahrnují zdravotní péči, pojištění, nemocenské dávky, dodatečné odstupné, a nebo poradenství, týkající se kariéry. Peněžní pomoc mívá formy podni-

kových půjček, půjček na permanentky, pomoci při splácení hypoték, příspěvků na přemís-  
tění a členského příspěvku v profesních organizacích (Armstrong, 2009, s. 383 - 384).

## 2 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Mezi nejdůležitější personální procesy se řadí motivace a odměňování. Spokojenost pracovníků není spjata pouze s výší mzdy/platu, bonusů a se zaměstnaneckými výhodami, ale taktéž s pocitem spravedlnosti, to pracovníky podněcuje k oddanosti a výkonnosti (Frischmann a Žufan, 2017, s. 182).

Jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků je motivovat podřízené, je to především z důvodu, že dobře motivovaný pracovník provádí svou práci kvalitněji a usilovněji, je také vstřícnější než nemotivovaný člověk. Ke správné motivaci je potřeba seznámit se a pochopit určité okolnosti, které motivaci podporují, ale také ty okolnosti, které motivaci brání, tyto okolnosti se označují jako **motivační faktory** (Urban, 2017, s. 12).

### 2.1 Pojem motivace

Pojem „motivace“ má původ v latinském slovu *movere*, což vyjadřuje pohyb, je to tedy důvod, něco udělat, dát se určitým směrem. Dochází tedy k motivaci lidí, aby se chovali daným způsobem. Zaměstnanci jsou motivováni tehdy, když lze očekávat, že svým jednáním dosáhnou stanoveného cíle a budou za něj hodnotně odměněni. Odměna by měla být taková, jež uspokojí jejich potřeby (Armstrong, 2015b, s. 218).

Podle Kociánové (2010, s. 22) je motivace složka činitelů, které prezentují vnitřní hnací síly pracovníka, jež ovlivňují jeho chování. Platí také, že požadovaný, optimální stupeň výkonu je způsoben dostatečnou motivací.

### 2.2 Typy motivace

Podle Armstronga (2015b, s. 218), který se odkazuje na Herzberga, existují dva typy motivace:

- vnitřní motivace
- vnější motivace.

#### 2.2.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci lze definovat jako „motivaci vycházející z práce samé“. V takovém případě lidé sami pociťují, že vykonávaná práce je zajímavá, důležitá a odpovědná, dochází tedy k pocitu kontroly nad vlastními možnostmi. Pracovník má tak možnost využít a také



rozvít své schopnosti a dovednosti, má tak možnost k pracovnímu posunu (Armstrong, 2009, s. 110).

Podnětem vnitřní motivace nejsou vnější pobídky. Základem vnitřní motivace je potřeba pracovníka, být schopný vykonat danou činnost a zároveň jednat a rozhodovat svobodně, podle svého uvážení, především pokud se jedná o způsob vykonávání činností a dosahování cílů (Armstrong, 2015b, s. 218).

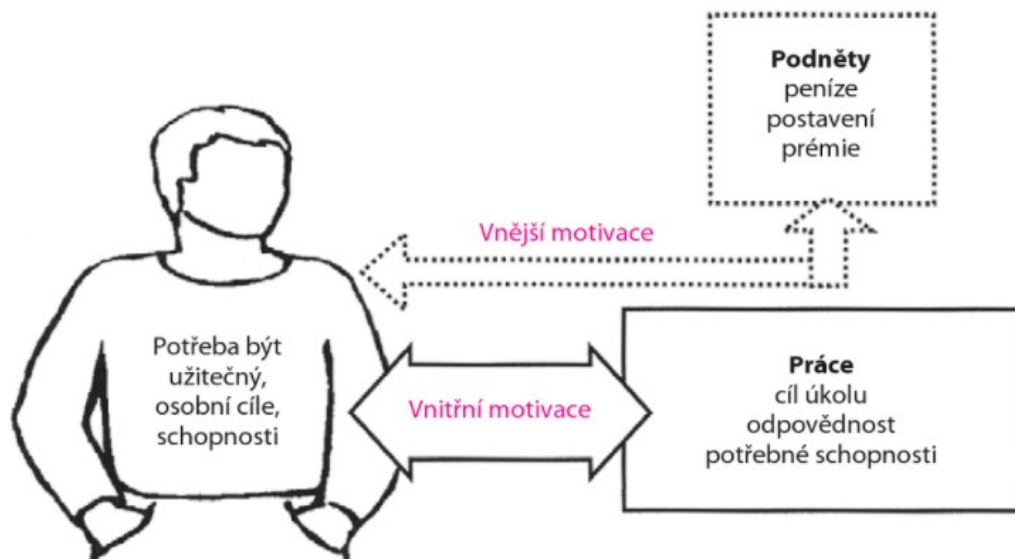
Vnitřní motivace se nazývá taktéž **intrinsická**, u této motivace se motiv nachází v osobě samé a je bezprostředně spjat s obsahy a cíly jednotlivých úkolů. Jeden z hlavních předpokladů pro vnitřní motivaci je nalezení toho, co zaměstnanec chce a co bere jako důležité. Za předpokladu, že se nachází vztah mezi cíli podniku a vnitřními potřebami zaměstnance, vzniká dlouhodobá motivace. Mezi základní faktory vnitřní motivace patří zejména:

- obsahově zajímavá práce;
- odpovědnost pracovníka;
- rozšiřování a zlepšování schopností a kvalifikace;
- uznání pracovníka, apod. (Daigeler, 2008, s. 64).

### 2.2.2 Vnější motivace

Vnější motivací se může nazvat všechno to, co se dělá pro zaměstnance, aby došlo k jejich motivaci. Patří zde především odměny jako třeba zvýšení platu, uznání, udělení pochvaly nadřazeným nebo povýšení, avšak patří zde také tresty. Vnější motivace může být okamžitá a výrazná, avšak nemusí mít dlouhodobý vliv (Armstrong, 2009, s. 110).

Podněty vnější motivace taktéž nazývané **extrinsické** působí zvenčí. V případě, že podněty přestanou působit, zaměstnanec přestane být motivován. U vnější motivace je důležité neustálé působení podnětů, jelikož se nejedná o motivaci trvalou. Mezi základní podněty se řadí zejména peněžní odměna, různé výhody, jistota, pracovní podmínky a jiné (Daigeler, 2008, s. 64).



Obrázek 4 – Vnější a vnitřní motivace (Daigeler, 2008, s. 65)

## 2.3 Teorie motivace

Teorie motivace vysvětlují různé chování a jednání pracovníků v pracovním procesu, napomáhají dosahovat žádoucího vztahu mezi vnitřní a vnější motivací. Vysvětlují, jak působit na lidi, aby vykonávali sjednanou práci a dosahovali požadovaného výkonu (Šikýř, 2016, s. 148).

Podle Armstronga (2015b, s. 226-227) se teorie motivace člení do třech kategorií:

1. **Teorie instrumentality**
2. **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)** – např. Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, McClellandova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model
3. **Teorie zaměřené na proces** – např. Teorie očekávání, Teorie cíle, Teorie spravedlnosti, Teorie kognitivního hodnocení

### 2.3.1 Maslowova teorie potřeb

Abraham Maslow je nejvýznamnějším autorem, jež přispěl k teorii potřeb. Zformuloval koncepci hierarchie potřeb, kde potřeby rozdělil do pěti kategorií – základní fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a seberealizace. Podle něj je člověk živočich s přáním, a proto neuspokojená potřeba může motivovat chování a jednání jedince a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Maslowova teo-

rie patří mezi nejznámější teorie potřeb, avšak nikdy nebyla ověřena empirickým výzkumem (Maslow, 1957, cit. podle Armstrong, 2009, s. 112).

Maslow tvrdil, že potřeby jsou seřazeny hierarchicky, a to od nejnáléhavějších po ty nejméně naléhavé. Nejdříve dochází k uspokojení nejdůležitějších potřeb a až následně po nich dochází k uspokojení potřeb méně důležitých. Tudíž člověk bude nejdříve uspokojovat základní fyziologické potřeby jako například potrava a tekutiny (Kotler a Keller, 2013, s. 199).

Při aplikaci do pracovního prostředí z toho vyplývá, že zaměstnavatel nejdříve bude uspokojovat potřeby pracovníků na nižší úrovni (jako například potřeby příznivého pracovního prostředí, spravedlivý výdělek aj.), aby následně mohlo dojít k uspokojení potřeb na vyšších úrovních (např. uznání, rozvoj schopností a dovedností, funkční postup aj.). Tím zaměstnavatel zvyšuje motivaci pracovníků k uskutečňování dohodnutých činností a k dosažení určitého výkonu (Šikýř, 2016, s. 148).

### 2.3.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model je známý také pod názvem **Motivačně-hygienická teorie**. Tato teorie je založená na existenci dvou faktorů, a to faktorů, které zvyšují motivaci a spokojenost zaměstnanců s prací a takových faktorů, které způsobují nespokojenost s prací (Armstrong, 2009, s. 112).

Faktory, které způsobují nespokojenost, se nazývají **dissatisfactory** a naproti tomu faktory, které zapříčiňují spokojenost s prací, se nazývají **satisfactory** (Kotler a Keller, 2013, s. 199).

Podle Šikýře (2014, s. 133) lze tyto faktory rozlišit na **faktory hygienické** (faktory nespokojenosti) a **faktory motivační** (faktory spokojenosti). Mezi faktory hygienické se řadí například: pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana na pracovišti při vykonávání práce, vztahy na pracovišti, spravedlivá odměna apod., jedná se o vnější faktory a jejich nepříznivá povaha způsobuje nespokojenost zaměstnanců a také na motivaci působí negativně. I v případě že je jejich povaha pozitivní, nevyvolávají u zaměstnanců spokojenost a na motivaci také nepůsobí pozitivně, pouze neutrálně.

Mezi motivační faktory řadíme zejména obsah práce, zájem o práci, odpovědnost za vykonávanou činnost, dosažení úspěchu, možnost funkčního postupu apod., jedná se o vnitřní faktory a vychází z práce samotné (Armstrong, 2015b, s. 221).

Motivační faktory způsobují to, že pracovníci vykonávají sjednanou práci s vyšším zájmem a také nasazením (Urban, 2017, s. 18).

Zaměstnavatel tedy musí nejdřív zajistit dobré pracovní podmínky (např. pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana na pracovišti při vykonávání práce, vztahy na pracovišti apod.) čímž zajistí, že pracovníci nebudou nespokojení, a následně může snažit o zvýšení motivace pracovníků k vykonávání domluvených činností a to za pomoci rozšiřování jejich schopností a dovedností, pracovního postupu apod. (Šikýř, 2016, s. 149).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

První část bakalářské práce je zaměřená na základní poznatky ohledně odměňovacího systému. Obeznamení s těmito poznatky je důležité pro zpracování následné praktické části.

První, teoretická část je rozdělená na pomyslné dva oddíly, kdy první oddíl vysvětluje poznatky o současném odměňování a oddíl druhý je věnován problematice motivace.

Úvodní část prvního oddílu obznamuje pojem odměňování, jako i jeho účel a cíle. Dále je vysvětlena filozofie a strategie odměňování spolu s vymezením cílů strategie. V nemalé části bakalářské práce jsou popsány peněžní odměny, jako plat, mzda, minimální mzda a odměna z dohody, není opomenuto ani rozdělení peněžních odměn, a nepeněžní odměny. Po objasnění těchto pojmů navazuje odměna celková, kde jsou popsány její jednotlivé složky a dále také výhody celkové odměny.

V další části prvního oddílu jsou vysvětleny mzdové formy, jejich definice, cíle a druhy. Jsou zde popsány používané mzdové formy, jako časová mzda, úkolová mzda, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření, včetně jejich výhod a nevýhod.

Dále se první oddíl zabývá taktéž mzdovými faktory, jakožto důležitým podílem v oblasti odměňování zaměstnanců. Zabývá se oběma faktory, které musí brát zaměstnanec v potaz, a to vnějšími i vnitřními mzdovými faktory.

Po mzdových faktorech následuje část o hodnocení práce, její definice, hlavní účely a také vysvětlení analytického a neanalytického hodnocení práce a jejich typy.

Poslední část prvního oddílu zaujímá problematiku zaměstnaneckých výhod neboli benefitů, což je zajímavá složka odměny, ať peněžní nebo nepeněžní, která má za úkol zatraktivnit zaměstnání a zvýšit zájem o práci ve firmě, kde jsou tyto benefity poskytovány.

Druhý oddíl teoretické části se věnuje jedním z nejdůležitějších personálních procesů, a to motivací zaměstnance. Motivace je velmi důležitá také z důvodu, že spokojenost zaměstnance není přímo závislá na výši jeho odměny. V tomto oddílu je vyložena definice samotného pojmu motivace, ale jsou zde především vysvětleny dva typy motivace, vnější a vnitřní. A samý závěr je věnován teoriím motivace, zejména Maslowově teorii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovému modelu.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ FIRMY

Základem pro zpracování praktické části práce je analýza odměňovacího systému vybrané společnosti – společnosti CEBES, a.s. a následná komparace se společností Baťa, a.s. do roku 1939. Právě rok 1939 je významným historickým milníkem, kdy po vypuknutí druhé světové války je společnost Baťa pod německým vedením.

Bylo mi umožněno analyzovat odměňovací systém ve společnosti CEBES, a.s., což je středně velká společnost, která se nachází nedaleko státních hranic se Slovenskem, v malém městě Brumov - Bylnice. Jedná se o výrobní společnost, která již téměř 20 let působí ve strojírenském odvětví. Společnost CEBES, a.s. byla založena v roce 1999 a významnou částí své produkce navazuje na více než šedesátiletou tradici výroby komutátorů, kartáčových držáků a sběracích kroužků firmy MEZ Brumov, jež svou výrobu těchto komponentů započala již v roce 1947 (O nás, ©2015).

### 4.1 Současná výroba

Společnost CEBES a.s. se již od svého vzniku orientuje na výrobu komutátorů pro stejnosměrné elektrické stroje, sběracích kroužků a kartáčových držáků pro komutátorové a kroužkové sběrače. Jejich využití je jak v energetickém průmyslu (generátory větrných elektráren), tak v automobilovém průmyslu (spouštěče, alternátory) a také v elektrotechnickém průmyslu (motory všeobecného použití, motory pro manipulační techniku - například pro vysokozdvizné vozíky, tradiční motory – kupříkladu pro lokomotivy a tramvaje). Společnost se mimo jiné zabývá také provozováním fotovoltaické elektrárny (O nás, ©2015; Výroční zpráva, 2016, s. 1).



Obrázek 5 – Lisované komutátory (Lisované komutátory, ©2015)

Pro představu, jak vypadá komutátor, je obrázek přiložen výše, kde jsou lisované komutátory.

Společnost taktéž nabízí opravu komutátorů a kartáčových držáků, povrchovou úpravu kovů v moderní galvanovně (galvanické cínování, niklování a zinkování) a také možnost využití měřicí metody 3D pro kontrolu dílců. CEBES a.s. disponuje moderním a produktivním technologickým zařízením v pořizovací ceně 174mil. Kč (vč. fotovoltaické elektrárny) a dále technologickým zařízením v pořizovací hodnotě 73,7 mil. Kč. Zásadou vysoké flexibility můžou zákazníkovi nabídnout jak dodávky produktů v malém množství, tak i ve velkých sériích (O nás, ©2015; Výroční zpráva, 2016, s. 1).

## 4.2 Základní informace

Sídlo společnosti se nachází v městě Brumově - Bylnici v průmyslové zóně MEZ Brumov, kde funguje na více jak 10 tis. m<sup>2</sup> výrobních, skladovacích a kancelářských ploch (Výroční zpráva, 2016, s. 1).

CEBES a.s. exportuje především do zemí Evropské unie, ale také do východní Evropy, Číny, Jižní Ameriky a také Afriky (O nás, ©2015).

V současné době zaměstnává 228 zaměstnanců. Z toho:

- 139 výrobních dělníků
- 37 režijních dělníků
- 52 TH pracovníků (Interní zdroj firmy CEBES a.s.).

Na životní prostředí společnost nemá zvlášť negativní vliv, navíc pro zlepšení stavu aplikovala ekologickou normu ISO 14 001 (Výroční zpráva, 2016, s. 2).

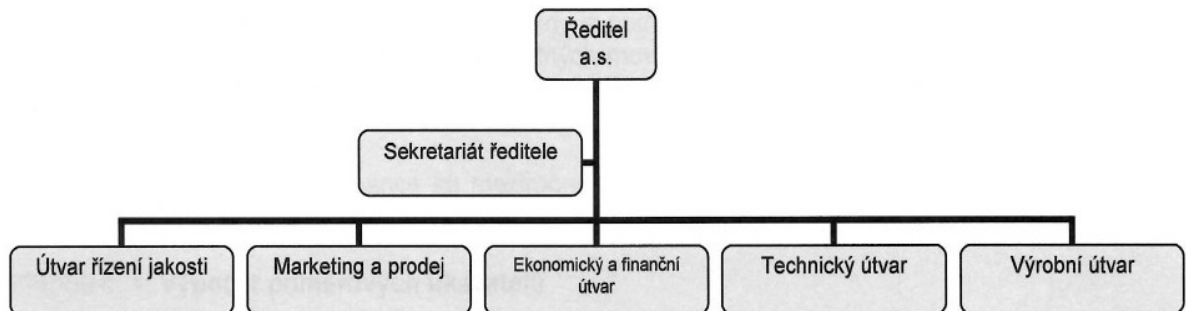
### Předmět podnikání

- Galvanizérství, smaltérství
- Obráběčství
- Zámečnictví, nástrojářství
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výpis z obchodního rejstříku, ©2012-2015)



### Organizační struktura společnosti

Ve vybrané firmě se používá funkcionální organizační struktura, což je struktura, která se využívá nejčastěji u středně velkých výrobních podniků (Organizační struktura podniku, ©2012). Jednotlivé oblasti podniku jsou rozděleny do útvarů, které pracují samostatně (útvary řízení jakosti, marketing a prodej, ekonomický a finanční útvary, technický útvary a výrobní útvary) a mají svého vedoucího, který je přímým podřízeným ředitele.



Obrázek 6 – Organizační struktura (Výroční zpráva, 2016, s. 2)

## 5 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM VE VYBRANÉ FIRMĚ

Ve společnosti CEBES a.s. se využívá jednoduchý způsob odměňování, využívá se úkolová mzda, časová mzda a smluvní mzda. Společnost v současné době zaměstnává 228 lidí, z toho 139 výrobní dělníků, 37 režijních a 52 TH pracovníků. Zaměstnanci jsou zařazeni do tarifního stupně, který odpovídá sjednanému druhu práce, podle náročnosti a pracnosti. Podkladem pro zařazení TH pracovníků je „Jednotný katalog prací“ vypracovaný pod organizační a odbornou gescí Ministerstva práce a sociálních věcí, dělníci výrobní a režijní jsou zařazeni do tarifních stupňů na základě technické náročnosti. Nejnižším užívaným tarifním stupněm ve společnosti je 4. tarifní stupeň a nejvyšším užívaným stupněm je 12. stupeň. V následujících tabulkách jsou zpracovány tarifní stupně, počet zaměstnanců zařazených do daných stupňů a odpovídající peněžní ohodnocení (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Tabulka 1 – Mzdové tarify příslušných stupňů (Vlastní zpracování, 2018)

Minimální mzdové tarify příslušných stupňů (TH pracovníci)			Mzdové tarify příslušných stupňů (Výrobní a režijní dělníci)		
Tarifní stupeň	Počet zaměstnanců	MINIMÁLNÍ tarif Kč/měs.	Tarifní stupeň	Počet zaměstnanců	Kč/hod.
4.			4.	16	76
5.			5.	28	86
6.		15 500	6.	70	97
7.	4	16 500	7.	43	109
8.	8	17 500	8.	17	117
9.	13	19 500	9.	2	127
10.	9	22 500	10.		
11.	4	25 500	11.		
12.	1	28 500	12.		

Společnost také využívá dodatkovou formu mzdy, konkrétně **prémie**. Tahle pohyblivá složka mzdy je u výrobních a režijních dělníků vyplácena měsíčně, u TH pracovníků kvar-

tálně (čtvrtletně). Prémie pro THP jsou stanoveny ve výši 40% z přiznané mzdy. Prémie pro výrobní dělníky jsou stanoveny ve výši 22% z jednicové odvedené mzdy a 29% z odpracované režijní mzdy pro režijní dělníky (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Výplaty jsou vypláceny měsíčně k 9. dni následujícího měsíce (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

### 5.1 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnancům firmy CEBES a.s. je poskytována řada zaměstnaneckých benefitů. Jedním z nich je příspěvek na stravování ve formě stravenek, ve výši 55% ceny hlavního jídla v průběhu jedné odpracované směny (za předpokladu odpracování více než 3 hodin za směnu), hodnota stravenky je v současné době 100 Kč, což je hodnota, která se od roku 2017 navýšila o 10Kč. Ve společnosti jsou také zajištěny automaty na jídlo a kávu za zvýhodněnou cenu (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Společnost své zaměstnance podporuje i v oblasti zdravotnictví a sociální péči. Zaměstnancům je hrazena vstupní lékařská prohlídka pro nově přijaté zaměstnance, jednou ročně preventivní lékařská prohlídka pro zaměstnance na rizikových pracovištích nebo s pravidelnou noční směnou, uhrazena je také doprava na tyto prohlídky. Pracovník, který má založené penzijní připojištění, má nárok na příspěvek od zaměstnavatele. Podmínkami jsou, aby zaměstnanec byl zaměstnán na dobu neurčitou a sám si přispíval minimálně 100Kč. Výše příspěvku na penzijní připojištění se odvíjí od pracovního zařazení zaměstnance:

- výrobní a režijní pracovník má nárok na příspěvek ve výši 600 Kč/měsíčně,
- TH pracovní ve výši 800 Kč/měsíčně a
- vedení firmy ve výši 1.100 Kč/měsíčně (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Dalším žádoucím zaměstnaneckým benefitem je poskytnutí 5 dní dovolené navíc (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Zaměstnavatel si váží loajálnosti zaměstnance k firmě, a proto jsou poskytovány také odměny za odpracovaná léta ve firmě, kde do odpracovaných let se také započítávají léta odpracovaná ve firmách TRIODYN MEZ Brumov a.s. a TRIODYN BETA s.r.o., na jejichž tradice CEBES a.s. navázal. V nadcházející tabulce jsou uvedeny peněžní odměny v Kč za nepřetržitý pracovní poměr ve firmě za jednotlivá léta (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Tabulka 2 – Odměny za odpracovaná léta (Vlastní zpracování, 2018)

Nepřetržitý pracovní poměr	Peněžní odměna
10 let	1 500 Kč
15 let	3 000 Kč
20 let	4 500 Kč
25 let	6 000 Kč
30 let	7 500 Kč
35 let	10 500 Kč
40 let a více	12 500 Kč

Zaměstnanci též získávají odměnu při dosažení věku 50-ti let a při odchodu do důchodu. V případě jubilea 50. narozenin mají všichni zaměstnanci nárok na odměnu ve výši 5.500Kč, jedinou podmínkou je pracovní poměr na dobu neurčitou nebo odpracovaná doba v CEBESU a.s. k datu výročí delší než 1 rok. Při odchodu do důchodu mají nárok na odměnu všichni zaměstnanci při dovršení důchodového věku a současnému odchodu do důchodu nebo rozvázání pracovního poměru. Odměna je ve výši 15.000Kč, v případě, že zaměstnanec splní opět podmínku, a to pracovní poměr na dobu neurčitou nebo odpracovaná doba ve společnosti delší než jeden rok (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje také nepříliš obvyklou finanční odměnu, a to odměnu za uzavření manželského svazku a za narození dítěte pro podporu tradiční rodiny. Každý pracovník, který má smlouvu na dobu neurčitou nebo pracuje ve firmě déle než jeden rok, má nárok na finanční odměnu ve výši 10.000Kč při uzavření manželského svazku. V případě narození dítěte je odměna ve výši 5.000Kč (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Zaměstnanci jsou motivováni k darování krve neboť i tuhle činnost zaměstnavatel finančně odměňuje. Pro přehlednost jsou odměny zpracovány do tabulky níže.

Tabulka 3 – Odměny za darování krve (Vlastní zpracování, 2018)

Bezpríspevkoví dárci krve	Výše odměny
Bronzová plaketa	2 000 Kč
Stříbrná plaketa	2 500 Kč
Zlatá plaketa	4 000 Kč
50 odběrů	5 000 Kč
60 odběrů	6 000Kč

Zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou může také využít zaměstnanecký benefit, díky němuž obdrží firemní SIM kartu a dotykový telefon v hodnotě 2.460Kč. Tento mobilní telefon lze po uplynutí 30-ti měsíců vyměnit, avšak po dobu 30-ti měsíců je majetkem společnosti. Zaměstnanec si samozřejmě může pořídit telefon v pořizovací ceně vyšší než 2.460 Kč, avšak proplacena mu bude jen tato částka (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

Pro upevnění kolektivu společnost každoročně uskutečňuje sportovní den, zakončený posezením a poslední pracovní den v roce se pořádá vánoční večírek. V zimních měsících jsou zaměstnancům poskytovány poukázky na nedaleký lyžařský vlek. Tyto akce napomáhají k upevnění vztahů a k následné lepší spolupráci při plnění úkolů (Interní zdroj společnosti CEBES, a.s.).

## 6 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1939

Odměňování je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Odměna za vykonanou práci by měla být spravedlivá a zaměstnance by měla motivovat a podněcovat k oddanosti k firmě a k angažovanosti. Právě Tomáš Baťa se o své zaměstnance zajímal a uměl je správně motivovat, zavedl velmi specifický odměňovací systém v rámci Baťovy soustavy řízení, nazývaný také jako Systém řízení Baťa. Tomáš Baťa byl výborný podnikatel a v dnešní době je jistě inspirací pro mnohé podnikatele.

### 6.1 Firma Baťa, a.s.

Firma byla založena v roce 1894 sourozenci Baťovými, kdy jako kapitál použili dědictví po matce. Začátek podnikání nebyl nijak úspěšný, po prvním roce podnikání firma vykazovala ztrátu 8.000 zlatých (Culík Končítíková, 2015, s. 15).

K významnému rozmachu firmy došlo díky uvedení nového typu obuvi na trh v roce 1897. Jednalo se o lehkou plátěnou obuv s koženou podrážkou. Tzv. „**Baťovky**“ byly o poznání levnější a staly se tak finančně dostupné pro širokou vrstvu zákazníků. Jejich nižší cena spočívala především v náhradě drahé kůže za mnohem levnější plátno. Boty se stávají velmi populární, a tak roste jak výroba a prodej, tak i především prosperita firmy (Lešingrová, 2010, s. 24; Pokluda, 2014, s. 16).

I přesto, že v roce 1914 začala první světová válka, firma značně prosperovala. Baťovi se podařilo získat zakázku na vojenskou obuv, díky níž taky získal privilegium, že kdo pracoval v obuvnické firmě ve Zlíně a podílel se na výrobě vojenské obuvi, nemusel rukovat do války (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 17-18).

Situace po válce byla složitá, ekonomika byla ochromená v celé zemi a problémy se projevíly také ve firmě Baťa. Lidé nenakupovali a Baťa nemohl vyprodat své plné sklady. Nejdříve chtěli krizi vyřešit snížením stavu spolupracovníků, firma tak propustila téměř polovinu zaměstnanců, avšak to situaci nijak nezlepšilo, krize se nadále prohlubovala. Vrchol krize nastává v roce 1922, kdy firma stále řešila problém s vyskladněním skladů. Baťa přišel s rázným řešením, a tak přišla akce, která nesla název „**Baťa drtí drahotu**“. Celá akce spočívala v tom, že ceny obuvi klesly o 50%, taktéž ceny ostatního zboží a služeb klesly o 50%, avšak také mzdy zaměstnanců se snížily, a to o 40%. Šlo o velmi dobře zvolený krok, jelikož akce splnila svůj účel. Sklady se vyprodaly a firma tak získala finanční

prostředky pro oživení výroby (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 18; Culík Končítíková, 2015, s. 21).

Již třicet let Baťa vedl podnik a stále se snažil zlepšovat procesy a motivovat spolupracovníky. V mnoha případech se nechal inspirovat právě zásadami, které poznal v Americe. Jeho dalším krokem pro zdokonalení systému práce bylo zavedení **účasti na zisku a ztrátě**, včetně týdenního zúčtování, čímž chtěl u pracovníků podpořit zájem o práci. Další zásadou, kterou zavedl do Baťovy soustavy řízení, byla **samospráva dílen**, čímž se dílny stávají samostatnými účetními i hospodářskými jednotkami (Pokluda, 2014, s. 44).

O vzestupu Zlínské firmy Baťa psaly dne 20. května 1927 také Slovácké Noviny. Uvedly, že počet zaměstnanců firmy činil 11.000 osob, týdenní výplata asi 2,000.000 Kč a úspory zaměstnanců, které si uložily v závodě na 10%, dosáhly až 40,000.000Kč (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

Ve 30. letech se firma Baťa stala největším exportérem obuvi ve světě, její produkce dosahovala velkých čísel, kdy za pouhý jeden den firma dokázala vyprodukovat 100.000 párů bot. Byl zaveden pětidenní pracovní týden, jež zahrnoval 45 pracovních hodin. Došlo také ke změně v názvu, T. & A. Baťa obchodní společnost se změnila na Baťa, a.s. (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 20).

Den 12. července 1932 se stal pro firmu tragickým. Tomáš Baťa plánoval cestu do Švýcarska, avšak tato cesta se mu stala osudnou. Letadlo krátce po startu, v ranních hodinách, na letišti v Otrokovicích narazilo do země. Na místě zemřel pilot Jindřich Brouček a Tomáš Baťa zemřel při převozu do Baťovy nemocnice. Vedení firmy se ujal ještě ten den Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín Baťa (Lešingrová, 2010, s. 33; Culík Končítíková, 2015, s. 22).

Pro větší obeznámení s historií firmy Baťa, a.s. je v příloze umístěna kapitola zabývající se začátky podnikání Tomáše Bati.

## 6.2 Odměňování ve firmě Baťa, a.s.

Je známá věc, že dobře placený zaměstnanec svou práci odvede s větším nasazením a mnohem lépe. Tomáš Baťa to dobře věděl, a proto své zaměstnance dobře odměňoval, avšak nedal jim nic zadarmo, práce v jeho podniku byla namáhavá. V porovnání s ostatními podniky byly mzdy zaměstnanců u Bati mnohonásobně vyšší. I v dobách největší krize, kdy téměř všechny podniky omezovaly výrobu a propouštěly statisíce lidí, u Bati výroba

pokračovala dále. Tomáš Baťa se nebál rozšířit výrobu, odjet do zahraničí hledat nové odběratele svých výrobků, dovedl zhodnotit všechny pomůcky, aby výrobu rozšířil a zlevnil. Taktéž dobře věděl, že dobře placený zaměstnanec je nejcennější položkou jeho výroby (SokA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

Tabulka 4 – Výše mezd u Bati a v ČSR v r. 1932 (Vlastní zpracování, 2018)

Mzdová kategorie	Baťa [Kč]	ČSR [Kč]
Kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
Kvalifikované odborné dělnice	250	160
Nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
Nekvalifikované odborné dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učnice	130	65

Zdroj: (Pochylý, 1990, s. 35)

Jak je vidět v tabulce výše, výše mzdy u Bati byla v průměru o 30% vyšší než celostátní průměr v průmyslové výrobě. Pro přehled jsou uvedeny také ceny, za které si mohli koupit základní potřeby:

- Týdenní nájem v Baťových domcích:
  - byt v čtvrtdomku – 15 Kč
  - byt v půldomku – 25 Kč
  - byt v rodinném domku s dálkovým topením – 35 Kč
- Stravování v jídelnách Obchodního domu:
  - snídaně – 1 Kč
  - oběd – 2-4 Kč
  - večeře – 1 Kč
- Vybrané zboží:
  - 1kg hovězího masa – 6 Kč
  - 1 kg brambor – 0,40 Kč
  - 1 kg chleba 1, 80 Kč
  - 1 litr mléka – 1,80 Kč



Bylo vypočteno, že týdenní potřeby dospělého svobodného dělníka, lze uspokojit částkou 161 Kč (Pochylý, 1990, s. 35, 37).

Podpora ušlechtilé soutěže mezi zaměstnanci je základem blahobytu, protože o co více bude zaměstnanec při výkonu své práce myslet podnikatelsky, o to více se jeho výsledek práce bude odrážet ve výši vyplacené mzdy. Ušlechtilou soutěží se rozumí pracovat pečlivě, dobře a takovým způsobem, aby tuto práci mohl každý potřebovat. V závodech tak všichni zaměstnanci mezi sebou soutěží o čestná přední místa v práci a příjmech (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 94, inv. č. 94).

### 6.2.1 Platové tabulky

Obchodní a techničtí zaměstnanci ve vyšších službách ve výrobních podnicích byli roztrženi podle platové tabulky (uvedená v příloze) do tří skupin:

1. Skupina obchodních/ administrativních zaměstnanců po ukončení 18. roku
2. Skupina technických zaměstnanců
3. Skupina mistrů.

První skupina byla rozdělena do 4 dalších podskupin (A – 1, A – 2, A – 3, A – 4). Do podskupiny A – 1 patřili zejména statistikáři, korespondenti – písaři na stroji, informátoři, vrátní, knihovačky, archiváři, třídiči pošty apod. V podskupině A – 2 byli účetní, výplatní, skladníci, zásobovatelé, pokladní apod. V rámci podskupiny A – 3 byly pracovní pozice jako vrchní účetní, samostatní korespondenti, tajemníci, osobní referenti, dopravci apod. A do poslední podskupiny I. skupiny, A – 4, se řadili ředitelé, skupináři, referenti, vedoucí oddělení a vedoucí zásobovacího oddělení. Druhá skupiny, skupina technických zaměstnanců byla taktéž rozdělena do 4 podskupin (B – 1, B – 2, B – 3, B – 4). Do podskupiny B – 1 se řadili zaměstnanci bez předběžného odborného technického vzdělání po ukončení 18. roku, podskupina B – 2 byla určena pro zaměstnance s ukončeným vzděláním na nižší odborné nebo nižší průmyslové škole po ukončení 18. roku, B – 3 pro zaměstnance s ukončeným vzděláním na vyšší odborné nebo vyšší průmyslové škole a podskupina B – 4 pro zaměstnance s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Třetí skupina byla určena pro mistry a dále se dělila na dvě podskupiny (C – 1, C – 2). C- 1 byla skupina zástupců mistrů, kdy se řadili pozice jako příjemce, instruktor a kontrolor. Vyšší skupina C – 2 pro mistry, kde se řadili nadmistři, mistři, vedoucí, strojmistři a vrchní údržbáři (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv, č. 44).

V následující tabulce jsou přiřazeny k jednotlivým platovým skupinám minimální platy pro obchodníky a technické zaměstnance ve výrobních podnicích. Minimální platy jsou vyjádřeny v hrubém týdenním platu v korunách za jednotlivé roky.

Tabulka 5 – Minimální platy (Vlastní zpracování, 2018)

I. skupina	Hrubý týdenní plat v korunách v roce zaměstnání				
	1	2	3	4	5
A – 1	145	159	171	186	207
A – 2	171	188	212	212	253
A – 3	212	241	289	289	338
A – 4	434	434	434	434	434
<b>II. skupina</b>					
B – 1	145	159	171	186	207
B – 2	171	188	212	212	253
B – 3	193	229	265	265	333
B – 4	265	318	371	371	444
<b>III. skupina</b>					
C – 1	171	188	212	212	253
C – 2	193	229	265	265	333

Zdroj: (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44)

Ve firmě Baťa, a.s. byly v roce 1931 zavedeny čtyři vstupní třídy placených mezd, které braly na zřetel nejen individuální a odbornou schopnost a průměrnou výkonnost dělnictva, ale také věk a pohlaví zaměstnance (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

Tabulka 6 – Třídy placených mezd (Vlastní zpracování, 2018)

Třída	Pohlaví	Věk	Průměrný týdenní výdělek
I.	Muž	Nad 21 let	480 Kč
II.	Žena	Nad 18 let	240 Kč
III.	Muž	Do 21 let	210 Kč
IV.	Žena	Do 18 let	150 Kč

Zdroj: (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93)

Práce byla rozdělena jak podle zručnosti, tak podle důležitosti výkonu, v některých případech si mnozí zaměstnanci vydělali mnohem víc. Závod byl rozčleněn na sto malých oddělení, které hospodařily na vlastní účet, a které odměňovaly aktivně pracující spolupracovníky účastí na docíleném zisku náležejícího oddělení. Výše podílu na zisku se odvíjela od obchodního výsledku oddělení, tedy na množství a jakosti zboží, včasnosti dodání a také hospodárnosti výroby (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

### 6.2.2 Mzdové formy

Tomáš Baťa si byl dobře vědom toho, jak je pro jeho úspěšné podnikání důležitá výkonnost lidské práce. O její stupňování se snažil za pomoci strojní a pracovní organizace, a stupňoval ji také způsobem a výší odměny zaměstnanců. Domníval se, že čím těsnější bude souvislost mezi výsledkem odvedené práce a odměnou, tím vyšší bude také výkonnost lidské práce. Převážně všichni dělníci v podniku byli odměňováni kusovou mzdou, která se také označovala jako „úkol“. Pouze 5% dělnictva bylo odměňováno časovou mzdou, jednalo se o tzv. režijní zaměstnance. Zaměstnanci vykonávající převážně duševní práci byli odměňováni pevnými týdenními platy, jež činily od 200,- do 500,- a to i pro nejvyšší úředníky podniku (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart. 16, inv. č. 22).

V podniku se používaly mzdové formy:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
  - Kusová mzda = akordní mzda
  - Prémiová mzda (SOkA, Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

**Časová mzda** byla placená za určitý časový úsek (hodina/den). Její výše se nejčastěji odvíjela od stáří zaměstnance, jeho rodinných poměrů (jako například kolik má dětí) a jiných aspektů (jako vzdělání, výcvik aj.). Časová mzda byla v podniku zavedena zejména v případě, že vykonávání práce bylo časově nesnadno zjistitelné, v případě že zaměstnanec obsluhoval drahý a citlivý stroj, a nebo v případě, že výsledkem práce nebyl určitý počet kusů, ale spíše udržení a zachování majetku. Touto mzdou se odměňovali zaměstnanci na pozicích jako například vrátný, hlídač, sluha, apod. Časová mzda se vypočítávala podle zaznamenaných příchodů a odchodů zaměstnance. Příchody a odchody se zaznamenávaly do seznamu (výkazu) zaměstnanců, mzdových knih nebo na lístky denní práce (SOkA, Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

**Kusová mzda**, nazývaná také jako **akordní mzda**, se využívala, pokud se odměna měřila pracovním výkonem a ne dobou. Úkolová sazba byla založena buď na počtu vyrobených výrobků (mluvíme o tzv. kusovém úkolu), nebo podle jednotky míry či váhy jako např. metru, kilogramu atd. (mluvíme o jednotkovém úkolu). Rozlišovalo se také, jestli na pracovním úkolu pracoval člověk sám (individuální úkol) nebo skupina lidí (kolektivní/společný úkol) (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

### **Individuální akordní mzda**

Individuální akordní mzda měla zajistit spravedlivou odměnu pracovníka. Dělník nebo i skupina dělníků tak mohli okamžitě vypozorovat na své mzdě zvýšený či naopak snížený výkon. Výše mzdy, tedy to jestli mzda byla spravedlivá protihodnota za výkon, se odrážela na vůli pracovníka, zatímco výkonnost se odvíjela od školení, stavu techniky a od správného pracovního nasazení pracovníka. O vyšší spotřebě na trhu rozhodoval příjem širokých vrstev, a proto Baťa svou prosperitu viděl také v souvislosti s vyšší úkolové mzdy dělníka (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Tato mzdová forma byla určena pro dělníky v dílnách a byla jí odměňována asi jedna šestina personálu (Pochylý, 1990, s. 32).

Aby nedocházelo k vyšší produkci na úkor kvality výrobků, docházelo ke kontrolám, kde bylo zboží důkladně kontrolováno a závadné zboží bylo vráceno. V případě, že se narazilo na vadné zboží, vyměřovaly se pokuty. Aby u úkolových dělníků vzbudil zájem o kvalitu, vypisoval Baťa různé pobídkové prémie nebo odměny za jakost, ale také za dobrou hospodárnost při výrobě (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart. 16, inv. č. 22).

Akordní mzda se vypočítávala tak, že se vynásobilo vyrobené množství nebo provedené úkony částkou za náležitou mzdovou jednotku. Pro stvrzení vyrobeného množství nebo provedených úkonů sloužily úkolové nebo mzdové lístky, které potvrzovali dílovedoucí (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

### **Kolektivní akordní mzda**

Kolektivní akordní mzda se uplatňovala v dílnách, kde byla výroba založená na běžícím pásu, kdy se za každou jednotku výroby v dané dílně vyplácela pevná suma, jež se dále znásobovala počtem vykonaných jednotek. Konečná suma se pak následně podle zvláštního klíče rozdělovala mezi dělníky jednotlivých dílen. Kolektivní akordní mzda byla ve firmě Baťa uplatňována téměř u poloviny zaměstnanců. Tento způsob odměňování však měl i svou nevýhodu, a to právě v takovém případě, že ve skupině pracovali méně pracovití lidé a výsledek byl tak menší, v takovém případě i výdělek celé skupiny se snížil. U kolektivní akordní mzdy tedy rozhodoval výsledek celé skupiny, nikoliv jen jedince (Vítková, 2005, s. 24; Stríteský, 2003, s. 121).

Tomáš Baťa tvrdil, že: „*Kdo pracuje těžce, ten si musí vydělat více než ten, kdo jen něco z místa na místo přenáší*“, a proto rozlišil 10 stupňů obtížnosti. Také bylo rozděleno, ke kterým pracím mají být přiděleni dospělí muži a ke kterým mladí muži. Sazby stanovené k úkonům odpovídaly předpokládanému výdělku, kde například v nejvyšších pěti stupních obtížnosti, kde byli zařazeni dospělí muži, byla sazba 540,-; 510,-; 480,- a 420,-. Baťa sazby určoval takovým způsobem, že si určil, kolik si má průměrně dělník vydělat, pokud dodrží vypočtené časy a splní také výrobní předpoklad. V mnoha případech se stávalo, že danou práci sám provedl, aby se přesvědčil, že stanovený čas pro konkrétní výkon je správný. Také v úkolech určené pro vykonání ve skupině byly sazby za různě obtížné činnosti odlišné (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart. 16, inv. č. 22; Stríteský, 2003, s. 121).

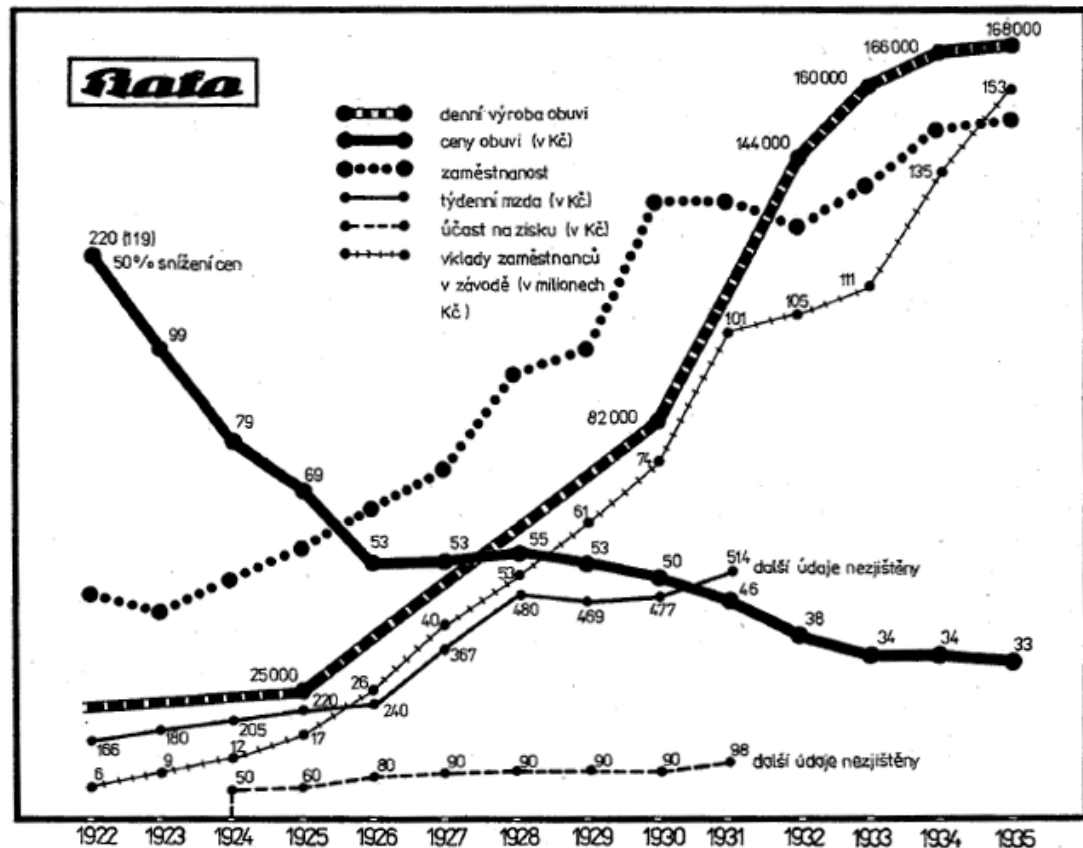
### **Prémie a odměny**

Jak je již zmíněno, prémie a odměny byly vypláceny za kvalitu výrobku a také za úsporu materiálu. V podniku se také cenilo vynalézavosti lidí, a proto existovaly odměny za nápad či zvláštní výkon (SOkA Zlín, Baťa I/3, kart. 16, inv. č. 22).

### **Mzda s podílem na zisku a ztrátě**

Zaměstnanci je přislíbena navíc vedle sjednané mzdy i mzda s podílem na zisku a ztrátě. Nejedná se však o účast na skutečném bilančním zisku, ale o odměnu za lepší provozní

výsledky, kterých dosáhli zaměstnanci společně v rámci oddělení. Tato forma odměňování byla určena jak pro část dělnictva, tak i pro část řídicích a technicko-hospodářských pracovníků (SOkA, Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528; Pochylý, 1990, s. 32).



Obrázek 7 – Graf ukazatelů v letech 1922-1935 (Pochylý, 1990, s. 99)

Jak je zřejmé z grafu, ve sledovaných letech 1922 – 1935 byl prudký nárůst v denní výrobě obuvi. Také ostatní ukazatele jako zaměstnanost, týdenní mzda, vklady zaměstnanců v závodě a účast na zisku rostly. Co ovšem klesalo, byla cena obuvi, zatímco v roce 1922 byla cena obuvi 220 Kč, na konci sledovaného období, v roce 1935, obuv stála již 33 Kč.

### 6.2.3 Účetní systém firmy Baťa

Pro dobře fungující podnik má velký význam také účetnictví. Pro Baťu bylo účetnictví jednou z nejdůležitějších činností v podniku, bylo chápáno jako prostředek, bez něž nelze u člověka vypěstovat hospodářskou sebekázeň. Podle hlavní zásady Baťova účetnictví, byl dělník prvním účetním, jelikož dal popud k hospodářské činnosti. Kupříkladu dělník, který jako první položil nůž na kůži, který ji rozkrájel nebo z ní vysekal dílce, se potřebuje v účetnictví pohybovat rovno tak, jako se potřebuje starat o své nástroj, a to z důvodu, aby si každý den zjistil, nejen kolik práce vykonal, ale také s jakým hospodářským výsledkem.

A právě to je důvodem, aby jednotlivé úkony v rámci účetnictví byly jednoduché. Obrovskou výhodou Baťova účetnictví bylo, že se v každém stupni výroby zapisovalo zboží spolu s jeho hodnotami. Díky tomu byl znát přesný majetkový stav podniku (Stříteský, 2003, s. 106).

Baťa využíval pro výplatu mzdy mzdový týden. Výplata mzdy se prováděla zpravidla v pátek, a to z důvodu, aby se do toho dne mohly zpracovat všechny doklady, ze kterých plynul nárok pracovníka na mzdu. Mzdová kancelář přijímala od dílovedoucího jednotlivé úkolové a mzdové lístky, výkazy zaměstnanců nebo lístky za denní práce nejpozději do úterý večera. Mzdový týden tak začínal ráno ve středu a končil v úterý večer (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č 528).

Baťovo vnitropodnikové účetnictví zajišťovalo týdenní uzávěrky a výplaty, a to téměř bez jakékoliv větší mechanizace. Jelikož se každou sobotu konaly konference vedoucích pracovníků, týdenní zúčtování muselo být uskutečněno do pátečního večera a to včetně mimořádných oddělení, aby byly podklady na konferenci připraveny. Ne náhodou byl výplatním dnem právě pondělí nebo úterý, a to za účelem aby pracovníci o víkendu peníze příliš zbytečně neutráceli. Vyplácené částky byly pouze v papírových penězích, částky v mincích byly dodatečně vypláceny souhrnně (Rybka, 2008, s. 22).

#### **6.2.4 Samospráva dílen**

Ve svých 47 letech začal Tomáš Baťa realizovat své ideje ohledně decentralizace průmyslu a vnitřní samosprávě dílen, tím začal vytvářet systém, kterým zrevolucionizoval svůj podnik, a navíc také obuvnický průmysl ve světě. Systém nazval „samospráva dílen“ a byl to systém, který dal spoustě zaměstnancům možnost ovlivňovat řízení provozu. Snažil se jejich myšlení změnit na podnikatelské, tedy takové, které má iniciativní vztah k práci. V tomto systému nebyl nikdo opomenut při rozdělování práv a povinností. Díky samosprávě dílen mělo velké množství zaměstnanců možnost podílet se na řízení podniku prací, jež rozuměli a na místě, kde svým působením mohli ovlivnit její výsledek (Pochylý, 1990, s. 7-8).

V rámci tohoto systému rozdělil celý podnik na sta samostatných oddělení, které měli své samostatné vedoucí, své finanční i materiální prostředky a zvláštní dílenské záznamy. Šlo o provozní tabulky, jež dávaly přesný a stálý týdenní přehled o předpokladech a skutečnostech, jelikož každý výkon takovéto závodní jednotky se měří na základě finančního a výrobního předpokladu a dosažené skutečnosti. Dílny mezi sebou fungovaly jako odběratel a

dodavatel, jelikož každé oddělení kupovalo zboží od vedlejšího oddělení a po vyhotovení je následně prodalo další dílně nebo oddělení. Při takovémto obchodování se přísně kontrolovala kvalita výrobku a v případě, že byl výrobek vadný, vrátili jej. Vzájemný vztah mezi jednotlivými odděleními a dílnami upravovaly obchodní smlouvy, na jejichž kontrole se podílelo kalkulační oddělení a ředitelství. Mistra jako vedoucího dílny tak šlo považovat za vedoucího podniku v malém (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35; Pochylý, 1990, s. 12).

Baťovy závody lze v hrubých rysech zobrazit v pěti základních skupinách:

1. nákupní oddělení
2. výroba obuvi
3. pomocné závody
4. prodejní oddělení
5. osobní oddělení (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35)

Výsledky jednotlivých dílen se propočítávaly každý týden, aby si každý dělník mohl svou práci co nejčastěji srovnávat. Kládal se také důraz, aby výsledky za jednotlivé týdny byly zaznamenávány co nejpřehledněji, aby si každý spolupracovník mohl vypočítat sám svůj osobní podíl na odměně (prémii). A to je jeden z důvodů, proč byly dílny rozděleny na co nejmenší oddělení, aby se každý dělník mohl podílet na hladkém provozu. Každé oddělení účtovalo samostatně (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Vedle běžícího pásu byl pro Baťovu organizaci typický denní pracovní plán, který podchycuje sebemenší práci v závodech pro každou samosprávnou dílnu (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Zásady samosprávy dílen:

1. V každém oddělení byla jedna vedoucí osobnost, která měla odpovědnost za práci, zisk a ztrátu oddělení.
2. Všechny oddělení měly svůj účet zisku a ztráty, jež se každý týden veřejně vyúčtoval.
3. Mistr spolu s některými dalšími zaměstnanci měli účast na zisku dílny.
4. Všichni dělníci v oddělení měli osobní zodpovědnost za kvalitu své práce.
5. Celé oddělení jako celek se snažilo odvést co nejkvalitnější práci (Pochylý, 1990, s. 10).



Hlavními významy dílen byly:

- rozčlenění podniku na závodní jednotky, které vytvářely prostor pro samostatný sbor podvedoucích a vedení lidí;
- vytvoření a podpoření zdravé soutěživosti;
- rychlé nalezení brzd ve výrobě srovnáváním výkonů a zapojením osobního zájmu zaměstnanců na hospodárnosti;
- jasné určení odpovědnosti a v dobrém přehledu;
- přechod od individuální práce ke skupinové, která pracovníkovi umožnila srovnání výkonu jeho práce;
- nalézání nejkratších dopravních cest, nejrychlejších průběhů a jasné pracovní přípravě;
- snadnější přizpůsobení tržním změnám;
- jednodušší kontrola týdenních plánů (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

#### 6.2.5 Účast na zisku a ztrátě

Účast na zisku byla zavedena v roce 1924 a jeho zavedením bylo docíleno růstu podniku jako celku. Mezi konkurenty se stal podnik výdělečnější a to nejen v Československu, ale také ve světě. Nebylo to však na úkor nižších mezd, zaměstnanci u Bati měli nejvyšší příjmy v průmyslu. Nedochovalo ani k nárůstu cen za boty, naopak cena bot měla klesající charakter a byla dokonce nejnižší na světě. Zavedení účastni na zisku mělo za cíl snížení výrobních nákladů. Baťa měl vizi, že pracovníci by svůj zvýšený příjem investovali do vzdělání a zlepšení životních poměrů svých rodin, tak by docházelo k zvýšení jejich schopností a vydělané peníze by se do podniku vrátily (Pochylý, 1990, s. 20-21).

Poskytování účastni na zisku bylo využíváno i v jiných podnicích, avšak Baťa ji obměnil novými zásadami. Těmi byly:

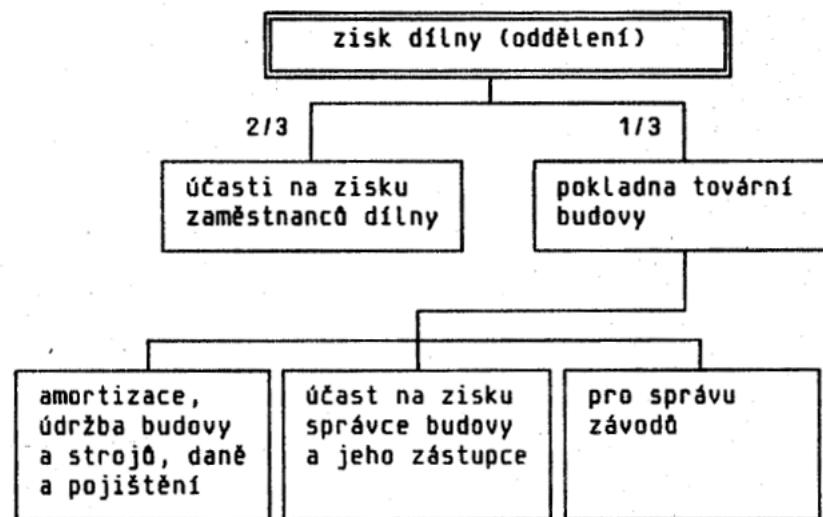
- vypočítávání zisku se mělo provádět v co nejkratších intervalech, tedy týdně
- zaměstnanci mělo být umožněno, aby si svoji účast vypočítal sám
- útvary měly být tak malé, aby se každý pracovník mohl podílet na správě dílen (Rybka, 2008, s. 25).

Zisk vznikl v případě, že oddělení mělo nižší náklady, než jaké byly stanoveny v zúčtovací ceně nebo v obchodním rozpětí. Výsledek se vypočítal jako součin množství výkonů a ce-

ny po odečtení skutečných nákladů. Podíl na výsledku pracovníka byl o to lepší, čím kvalitněji a odpovědněji vykonával práci (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Výše podílu na zisku byla odvozena od významu práce. Dílovedoucí, mistři a dělníci měli účast pouze na zisku, avšak správcové budov a členové ředitelství měli účast i na ztrátě. Pro většinu dělníků účast na zisku znamenala pouze přídatkem ke mzdě ve výši 20-30%. U výše postavených pracovníků tvořila účast významnou část jejich mzdy, v mnohých případech několikanásobně převyšovala jejich základní mzdy (Rybka, 2008, s. 25).

Polovinu účasti získal dělník ve výplatě, druhá polovina mu byla připsána na konto zaměstnance s úrokem 10% (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).



Obrázek 8 – Rozdělení zisku dílny (Pochylý, 1990, s. 16)

Jak je zřejmé ze schématu, 2/3 zisku byly přiděleny vedoucímu oddělení, dílovedoucímu a dělníkům s účastí na zisku a zbylá třetina byla přidělena do pokladny tovární budovy (Pochylý, 1990, s. 15).

Zásady účasti:

- Mezi účastníky byli preferováni ti zaměstnanci, kteří významně ovlivňovali pracovní výsledky dílny, byli u Bati zaměstnáni alespoň jeden rok a byli starší 20 let. V případě, že byl účastník mladší, mohl obdržet účast na zisku za podmínky, že podporoval blízké příbuzné.
- Účast na zisku mohla být kdykoliv odvolána a to bez udání důvodů, a to jak jednotlivci, tak i celému oddělení.

- Existovaly různé formy účasti na zisku závislé na druhu práce. Například v prodejních odděleních byla forma prémie prodejních, v dílnách forma prémie výrobních.
- Výše podílu účasti vycházela z vlivu jejich práce na vytvoření zisku. Dílovedoucí, dělníci a mistři měli účast pouze na zisku, kdežto správcové budov a členové ředitelství měli účast také na ztrátách. Procentuální sazba podílu se stanovila předem na půl rok nebo i na rok (Pochylý, 1990, s. 23).

### 6.3 Sociální služby zaměstnancům

Baťa věděl, že dobře odpočatý zaměstnanec bude v práci podávat vyšší výkon, a proto veškeré zařízení ve Zlíně sloužila k regeneraci pracovní síly nebo ke studiu. Volný čas však u Bati neznamenal čas lenošení, zaměstnanec měl tento čas využít k dokonalé rekreaci těla a také ducha. Základním předpokladem k tomu se stalo kvalitní bydlení v prostředí obklopené zahrádkami a lesy. (Rybka, 2008, s. 56; Pochylý, 1990, s. 95).

K nejrozšířenějším prostředkům k rekreaci zlínských pracovníků patřil především sport. Bylo to zapříčiněno také tím, že tělesná cvičení byla povinnou součástí výchovy mladých mužů a žen. Sportovní aktivity byly soustředěny nejčastěji ve Sportovním klubu Baťa. Svůj volný čas pracovníci trávili také v kulturních zařízeních. Dalším střediskem byl Společenský dům na Náměstí práce, kde se kromě restaurace nacházely rozsáhlé kavárenské a taneční sály, řada společenských místností, heren a kluboven. Oblíbeným místem byly také kina, z nichž největší bylo kino na Náměstí práce, jež mělo kapacitu 2000 míst (Pochylý, 1990, s. 95-96).

Čas k obědu a odpočinku byl určen na polední přestávku, která trvala od 12 do 14 hodin. V té době mohli zaměstnanci odpočívat v parku, jít zdarma do kina, studovat nebo vyrovnat zpoždění v práci (to bývalo v mnoha případech kritizováno jako neplacená přesčasová práce) (Rybka, 2008, s. 56).

#### **Bydlení pro zaměstnance**

V roce 1912, když se již ženatý Tomáš nastěhoval do své vily, se řešila také otázka bydlení zaměstnanců firmy, aby do práce nemuseli dojíždět daleké kilometry. A tak započala výstavba baťovských domků. Zlín se tak postupně rozrůstal o nové čtvrti, pro které jsou dodnes typické červené cihlové domky (Pokluda, 2014, s. 22).

Baťa byl toho názoru, že dělníci mají bydlet pokud možno v jednodomcích se zahrádkou, ženatý dělník má dostat pokud možno tři obytné pokoje spolu s kuchyní a koupelnou, mnohočlenné rodiny mají nárok na více pokojů úměrně počtu členů rodiny. Tvrdil také, že dělník nemá své peníze vkládat do vlastního domu, ale dům mu má poskytnout za levnější prostředky zaměstnavatel, kdežto úspory mají být dobře zúročeny na potřebu ve stáří. Dělník za nájemné neměl dát více než 4-8% ze mzdy a úřední pracovník nejvýše 10% (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Podle Bati byla zaměstnancova domácnost důležitým činitelem, protože způsob jeho domácího života se následně odrážel v jeho výkonech v práci. Tedy o co příjemněji a kvalitněji pracovník bydlel, o to je pracovník šťastnější a spokojenější a o to jsou jeho pracovní výkony stabilnější (Stříteský, 2003, s. 102).

## 7 KOMPARACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VYBRANÉ FIRMY A FIRMY BAŤA

V této kapitole porovnám systém odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 se systémem odměňování ve společnosti CEBES, a.s. Oblastmi, kterými se zabývám, jsou oblast mezd zaměstnanců a oblast poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Pro přehlednost jsou údaje zpracovány do následujících tabulek.

Tabulka 7 – Komparace v oblasti mezd (Vlastní zpracování, 2018)

	Baťa, a.s. (do r. 1939)	CEBES, a.s.
<b>Druhy mezd</b>	Individuální akordní mzda Kolektivní akordní mzda Týdenní plat Prémie a odměny Účast na zisku a ztrátě	Úkolová mzda Časová mzda Smluvní mzda Prémie
<b>Odměny</b>	Za zlepšení Za patenty Za úspory časových ztrát Za zaučení nových lidí Za doporučení Za jazykové znalosti Za zapojení se do publikační činnosti Za splnění termínu Za předčasné plnění	Za zlepšení Za úsporu materiálu
<b>Frekvence výplaty</b>	Týdenní	Měsíční
<b>Frekvence výplaty prémie</b>	Týdenní	Měsíční Čtvrtletní

Baťa poskytoval akordní mzdy individuální a kvůli pásové výrobě také kolektivní, ve firmě CEBES, a.s. pásová výroba není a tudíž je poskytována pouze úkolová mzda pro každého pracovníka zvlášť. Baťa dále poskytoval týdenní plat, prémie a odměny a účast na zisku a ztrátě. Firma CEBES, a.s. využívá kromě úkolové mzdy dále také časovou mzdu, která je určena pro režijní dělníky, smluvní mzdu pro THP a prémie, které jsou vypláceny měsíčně nebo kvartálně.

Ve firmě Baťa, a.s. byly poskytovány různé odměny jako odměny za zlepšení, za úspory časových ztrát, za patenty, za zaučení nových lidí, za doporučení, za jazykové znalosti, za zapojení se do publikační činnosti apod. Oproti tomu ve firmě CEBES, a.s. není poskytována tak široká škála odměn, avšak v případě, že zaměstnanec nalezne způsob jakým ušetřit materiál, získá polovinu roční ušetřené hodnoty.

Baťa vyplácel mzdy týdně v rámci svého týdenního zúčtování, mzdy byly vypláceny v úterý. CEBES, a.s. vyplácí mzdy měsíčně, vždy k 9. dni následujícího měsíce.

Tabulka 8 – Komparace v oblasti benefitů (Vlastní zpracování, 2018)

	Baťa, a. s. (do r. 1939)	CEBES, a.s.
Poskytování benefitů	✓	✓
<b>Druhy benefitů:</b>		
Příspěvek na stravu	✓	✓
Příspěvek na bydlení/sluzební byty apod.	✓	✗
Podnikové spoření	✓	✗
Penzijní a životní připojištění	✗	✓
Příspěvek na narození dítě	✓	✓
Dovolená navíc	✓	✓
Podpora kultury	✓	✗
Sportovní aktivity, akce	✓	✓
Odborné vzdělávání zaměstnanců	✓	✓
Jazykové kurzy	✓	✓

	Baťa, a. s. (do r. 1939)	CEBES, a.s.
Zdravotní péče	✓	✓

Tomáš Baťa se o zaměstnance zajímal, měl zájem na tom, aby se měli líp, a proto jim poskytoval řadu nadstandardů. Taktéž společnost CEBES, a.s. má pro své zaměstnance širokou škálu zaměstnaneckých výhod, počínaje příspěvkem na stravování, po příspěvek na penzijní a životní připojištění.

Zaměstnanci firmy Baťa, a.s. měli možnost navštěvovat závodní jídelnu v Obchodním domě nebo jídelnu či automat v budově Tržnice (Pochylý, 1990, s. 73). Firma CEBES, a.s. sice nedisponuje vlastní závodní jídelnou, avšak poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 100Kč, které mohou uplatnit v jídelně vzdálené necelých 200m od firmy nebo v nedalekých restauracích.

Zaměstnancům firmy Baťa, a.s. bylo poskytováno podnikové spoření s úrokem 10% pro zajištění stáří. Zaměstnancům firmy CEBES, a.s. tato možnost není poskytována, avšak zaměstnavatel jim přispívá na penzijní připojištění v případě, že si na něj sami přispívají alespoň 100Kč měsíčně. Výše příspěvku zaměstnavatele se odvíjí od pracovního zařazení, kdy se příspěvek pohybuje v rozmezí 600-1.100Kč.

Zaměstnavatel firmy CEBES, a.s. svým zaměstnancům poskytuje nepříliš obvyklý příspěvek, a to příspěvek na narozené dítě, pro podporu tradiční rodiny. Tento příspěvek poskytoval svým taktéž i Tomáš Baťa.

Společnost CEBES, a.s. každoročně v létě (červenec – srpen) pozastavuje svou výrobu na dva týdny v rámci celozávodní dovolené, zaměstnancům je také poskytnuto týden dovolené navíc. Ve firmě Baťa, a.s. byly taktéž tradiční celozávodní dovolené na dobu deseti dní v letních měsících. Zaměstnancům, kteří u Bati pracovali nepřetržitě šest měsíců, byla dovolená proplacena. Režijním pracovníkům byl vyplacen jejich fixní plat, úkolovým dělníkům, kteří nepracují ještě celý rok, polovina jejich průměrné týdenní mzdy a dělníkům, kteří pracují déle než rok, se vyplácela celá jejich průměrná týdenní mzda (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

Výše dovolené u Bati se odvíjela od odpracované doby v podniku.

Tabulka 9 – Dovolena u Bati (Vlastní zpracování, 2018)

Odpracovaná doba u Bati	Nárok na dovolenou
6 měsíců až 5 let	14 dnů
5 let až 15 let	21 dnů
15 let a více	28 dnů

Zdroj: (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44)

Baťa se snažil, aby jeho zaměstnanci chodili do práce odpočatí a především motivovaní k vykonávání kvalitní práce, k tomu napomáhaly kulturní střediska, jako například kino, kde zaměstnanci mohli zadarmo sledovat filmy, Sportovní klub Baťa, Společenský dům apod. Oproti tomu má firma CEBES, a.s. nedostatek. Jednou ročně firma pořádá sportovní den, kde si každý zaměstnanec může vybrat z řady sportovních aktivit (fotbal, cyklistika, tenis, volejbal, rybaření aj.), a v zimě zaměstnancům poskytuje poukázky na nedaleký lyžařský vlek, ale neposkytuje zaměstnancům benefity v oblasti kultury jako lístky do kina, divadla, lázní apod.

Zaměstnanci obou firem mají možnost se odborně i jazykově vzdělávat. Baťa se zajímal již o své potenciální zaměstnance, a proto založil Baťovu školu práce pro mladé muže ve věku 15 – 18 let (Pochylý, 1990, s. 80). Naproti tomu zaměstnavatel firmy CEBES, a.s. své zaměstnance posílá na různá odborná školení a zaměstnancům v obchodním oddělení poskytuje jazykové kurzy.

Stejně tak jako Tomáš Baťa, tak i firma CEBES, a.s. se zajímá o zdravotní stav zaměstnanců. Baťa se snažil zlepšit zdravotní stav svých zaměstnanců kvalitnějším bydlením, výživou a pracovními podmínkami. Dílny byly prostorné, dobře větrané s dobře vyřešeným osvětlením. Taktéž byl kladen důraz na čistotu na pracovišti. Dále Baťa ve Zlíně zřídil zdravotní střediska a nemocnici. Firma CEBES, a.s. má moderní dílny s kvalitním větráním, odsáváním a osvětlením, na oknech jsou umístěny moderní rolety, které si zaměstnanci mohou upravovat podle vlastní potřeby. Zaměstnancům jsou hrazeny vstupní lékařské prohlídky a také preventivní lékařské prohlídky zaměstnancům na rizikových pracovištích a zaměstnancům s pravidelnou noční směnou.



## 8 DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST CEBES, A. S.

V závěru praktické části je navržen na možné doporučení pro firmu CEBES, a.s. po provedení komparace s firmou Baťa, a.s. do roku 1939.

Po uskutečnění analýzy odměňování společnosti CEBES, a.s. a následné komparaci s Baťou, a.s., jsem dospěla k názoru, že vybraná společnost má dobře propracovaný systém odměňování a svým zaměstnancům nyní poskytuje širokou škálu zaměstnaneckých výhod, i přesto bych však firmě chtěla navrhnout možné zlepšení.

Nejdříve bych se ráda zaměřila na zdravé soupeření mezi dílnami, které Baťa ve svém podniku zavedl v roce 1924. Celý podnik byl tak rozdělen na stovky samostatných oddělení, každé mělo svého vedoucího, své finanční i materiální prostředky a samo si vedlo své účetnictví. Firma CEBES, a.s. je rozdělená na dvě základní části – výroba a administrativní kanceláře. Zavedení samosprávy dílen by v podniku nebylo zcela možné, jelikož některá pracoviště jsou využívány pro více dílen, to znamená, že určité stroje jsou využívány pro různé operace pro různé dílny. Také současné rozdělení je finančně méně náročné. V případě zavedení samosprávy dílen by bylo zapotřebí pro jednotlivá oddělení zavést vlastní účetní jednotky a taktéž by bylo zapotřebí, přijat nové zaměstnance na pozici mistra, jelikož v současné době je na celou dílnu 1 mistr. I přesto, však lze navrhnout řešení, jak alespoň částečně podpořit zdravé soupeření, a to právě instalací obrazovek na dílny s denními výsledky s možností porovnat je s minulými dny. Tímto způsobem by měli zaměstnanci široký přehled o výrobě a jejich výkonech. Dokázali by si tak snáz propočítat svůj denní výdělek.

Tomáš Baťa pro své zaměstnance nechal vystavit ve Zlíně domky, aby nemuseli dojíždět daleké kilometry, čímž se fyzicky unavovali. Městečko Brumov – Bylnice je obklopeno přílehlými vesnicemi, z nichž pochází řada zaměstnanců. A jelikož převážná většina zaměstnanců bydlí v okruhu 10km od firmy, je nepraktické doporučovat zřízení podnikových bytů. Naproti tomu bych firmě doporučila zvážení možnosti zřídit pro své zaměstnance svozové autobusy do okolních vesnic nebo zavedení příspěvků na dopravu pro zaměstnance bydlící mimo město Brumov – Bylnice.

Baťa taktéž dbal o to, aby zaměstnanci do práce chodili odpočatí a v dobrém zdravotním stavu. Ve Zlíně proto byly zřízeny nejrůznější kulturní a sportovní střediska, kde se zaměstnanci mohli zrekreovat. Firma CEBES, a.s. sice jednou ročně pořádá pro své zaměstnance sportovní den, který je zakončený posezením s poslechem kapely, a také poskytuje

poukázky na lyžařský vlek, ale jiné sportovní či kulturní akce svým pracovníkům neposkytuje. Mým návrhem by bylo zavedení poskytování různých poukázek či voucherů na sportovní nebo kulturní akce apod. v rámci poskytování benefitů (např. poukázky do kina, divadla, lázní, posilovny a jiných sportovních center, lístky na místní kulturní akce aj.).

Dalším mým návrhem pro firmu CEBES, a.s. je rozšíření poskytovaných odměn pro zaměstnance, například odměna za splnění termínů, za doporučení nebo odměna za předčasné plnění aj.

Určité části odměňování nebo poskytování benefitů však nelze aplikovat na současnou firmu. V rámci bakalářské práce je analyzováno odměňování do roku 1939 a v posledních téměř 80 letech došlo k výraznému rozvoji ve všech oblastech. Podobnost však můžeme například vidět v tom, že Tomáš Baťa svým zaměstnancům poskytoval jízdní prostředek, a to kolo, zatímco v dnešní době firma CEBES, a.s. poskytuje vybraným zaměstnancům automobil. Rozdíl je znatelný, avšak myšlenka stejná. Další oblast, ve které svým zaměstnancům chtěl Baťa pomoci, byla péče o zdraví. V té době však lidé bojovali s nemocemi jako tyfus a tuberkulóza, a proto Baťa nechal ve Zlíně vystavit řadu zdravotních zařízení v čele s nemocnicí. V dnešní době je úroveň zdravotnictví několikanásobně vyšší, i přesto vybraná firma svým zaměstnancům hradí vstupní prohlídky a jednou ročně preventivní lékařskou prohlídku zaměstnancům, kteří pracují na rizikových pracovištích.

Je to ale i naopak, nejenže jsou oblasti, které nejdou aplikovat na systémy současných firem, ale jsou i oblasti, které jsou dnes využívány a dříve neexistovaly. Například společnost CEBES, a.s. svým zaměstnancům přispívá na penzijní a životní připojištění.

Firma CEBES, a.s. se v mnohém již Baťou nechala inspirovat, při porovnání firem je možné najít řadu shod či podobností především v oblasti zaměstnaneckých výhod a péči o zaměstnance.

## 9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce je zaměřena na analyzování odměňovacího systému ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a ve vybrané firmě s cílem jejich následného porovnání a navržení zdokonalení v oblasti odměňování. Vybranou firmou je firma CEBES, a.s., která mi umožnila analyzovat její systém odměňování v rámci této bakalářské práce.

Úvod praktické části je věnován představení společnosti CEBES, a.s., tedy společnosti s mnohaletou tradicí v oblasti výroby komutátorů, sběracích kroužků a kartáčových držáků, tedy produktů, které se používají v energetickém, automobilovém a také v elektrotechnickém průmyslu. V rámci představení firmy je popsána současná výroba, export, předmět podnikání a také organizační struktura podniku.

V další části dochází k analýze samotného odměňovacího systému vybrané firmy, tedy jakými mzdovými formami jsou zaměstnanci odměněni, jakým způsobem a v jaké frekvenci jsou rozdělovány prémie, jaké jsou používané platové třídy apod. Zajímavou částí jsou také zaměstnanecké benefity, kterými jsou zaměstnanci brumovské firmy odměňováni. Zaměstnancům je poskytována řada zaměstnaneckých výhod, jako například příspěvek na stravu, na penzijní připojištění, odměna za odpracovaná léta, odměna za opakované dárčovství krve, ale také odměna za narozené dítě či uzavření manželství.

Firma Baťa, a.s. byla založena v roce 1894 sourozenci Tomášem, Antonínem a Annou Baťovými a v roce 1928 se stala největším exportérem obuvi na světě. Firma Baťa, a.s. se tak během několik let stala žádaným zaměstnavatelem v celosvětovém měřítku. Principy řízení firmy Baťa, a.s. do roku 1939 jsou i v současné době některými autory, manažery a podnikateli považovány za nadčasové. Následující část se zabývá analýzou odměňovacího systému společnosti Baťa, a.s. Pro získání potřebných informací nezbytných pro zpracování praktické části bylo zapotřebí opakovaně navštívit Státní okresní archiv ve Zlíně, kde je možné zkoumat originální dokumenty, které se zachovaly z Podnikového archivu Baťa. Tomáš Baťa se při řízení podniku v mnoha ohledech nechal inspirovat na svých cestách. Ve svých závodech zavedl samosprávu dílen spolu s účastí na zisku a ztrátě. Zajímavým prvkem Baťovy soustavy řízení je taktéž týdenní zúčtování, při kterém docházelo k týdennímu vyplácení mezd. V podniku bylo poskytováno pět mzdových forem – individuální akordní mzda, kolektivní akordní mzda, týdenní plat, prémie a odměny a účast na zisku a ztrátě. Právě kolektivní akordní mzda byla vyplácena polovině personálu, po zavedení pásové výroby se stala nejrozšířenější. Tomáš Baťa své zaměstnance viděl jako důle-

žitý aspekt úspěšné firmy, zaměstnance nebral pouze jako jeden z výrobních faktorů, a proto se o ně snažil pečovat. Ve Zlíně vybudoval řadu středisek, které sloužily k rekreaci a ke vzdělání. Aby jim ušetřil síly z dalekého dojíždění, nechal vystavit rodinné domky, které jsou symbolem Zlína dodnes. O své pracovníky ale pečoval i v mnoha dalších oblastech – zdravotní péče, vzdělání, kultura apod.

Závěr praktické části je věnován komparaci odměňování firem. Výsledky získané z porovnání jsou využity k návržení, v čem by společnost CEBES, a.s. mohla vylepšit svůj systém odměňování.

## ZÁVĚR

Odměňování je jednou z nejdůležitějších činností v organizaci, která se významnou částí podílí na motivaci zaměstnanců. Peněžní ohodnocení však zdaleka není nejdůležitější motivací zaměstnanců. V dnešní době se do popředí dostávají zaměstnanecké výhody ať hmotné či nehmotné povahy, které se stávají významným činitelem v oblasti odměňování.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systémy odměňování ve vybrané firmě, tedy firmě CEBES, a.s. a firmy Baťa, a.s. do roku 1939 a následně tyto systémy porovnat. Na základě komparace dále navrhnout vybrané firmě možné vylepšení v jejich odměňovacím systému s inspirací Baťovy soustavy řízení.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a část praktickou.

Teoretická část byla rozdělena na dva oddíly. První oddíl se zaměřil na základní teoretické poznatky z oblasti současného odměňování. Vysvětlil pojmy jako peněžní a nepeněžní odměna, celková odměna, filozofie a strategie odměňování, podstatná část byla věnována také mzdovým formám a zaměstnaneckým výhodám. Druhý oddíl se zabývá motivací zaměstnanců, tedy jakými způsoby zaměstnance motivovat či jaké teorie motivace existují. Pro sběr informací k vypracování teoretické části byla využita odborná literatura a také zákoník práce.

Druhá část práce je zaměřená na praktické využití teoretických poznatků. Cílem této části práce byla analýza odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a vybrané firmy CEBES, a.s.

Na začátku praktické části byla představena vybraná společnost CEBES, a.s., kde mi bylo umožněno zpracovat bakalářskou práci. Pro zpracování této části bylo využito interních zdrojů společnosti. Po představení společnosti následovala analýza odměňovacího systému v brumovské firmě spolu s představením zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje.

Další část se věnovala analýze odměňování ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939. Informace byly získány ve Státním okresním archivu ve Zlíně. Kromě samotného odměňování jsou popsány způsoby, jakými se Baťa svým zaměstnancům snažil pomoci – od vystavení domků pro zaměstnance po budování sociálního zázemí ve Zlíně.

Jakožto hlavním cílem této práce následovala komparace, která sledovala dvě oblasti, oblast mezd a oblast zaměstnaneckých výhod. Na základě porovnání obou systémů bylo na-

vrženo doporučení pro firmu CEBES, a.s., jak by se systém odměňování mohla ještě zlepšit.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária a kolektiv, 2014. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy : s komentářem : k 1.1.2014*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 1248 s. ISBN 978-80-7263-850-5.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015b. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2015a. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. Fifth edition. Philadelphia: Kogan Page, 376 s. ISBN 978-0-7494-7389-1.
- Baťa v datech, ©2018. *Baťova vila* [online]. [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <https://batova-vila.cz/bata-v-datech/>
- CEBES, a. s., 2016. *Výroční zpráv*. Brumov – Bylnice
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela et al., 2015. *Služba, prodej, reklama, Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 169 s. ISBN 978-80-7454-567-2.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2015. *Stopami Tomáše Bati*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 137 s. ISBN 978-80-7454-507-8.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 105 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN, 2017. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 220 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
- Interní zdroj CEBES, a.s., 2017
- JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN isbn978-80-247-3823-9.
- LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- Lisované komutátory, ©2015. *CEBES a.s.* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.cebes.cz/lisovane-komutatory/>
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. I/3, kart. 16, inv. č. 22
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1019. inv. č. 44
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/6, kart. 1303. inv. č. 528
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/6, kart. 1274. inv. č. 35
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 93, inv. č. 93
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 94, inv. č. 94
- NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2014. *Zákoník práce 2014 – s výkladem: Právní stav k 1. 1. 2014*. 15. Praha: Grada, 104 s. ISBN 978-80-247-5125-2.
- O nás, ©2015. *CEBES a.s.* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <http://www.cebes.cz/o-nas/>
- Organizační struktura podniku, ©2012. *Univerzita-Online.cz* [online]. [cit. 2018-04-26]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/organizacni-struktura-podniku/>
- POCHYLÝ, Jaroslav, 1990. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: Průmyslové vydavatelství a nakladatelství UTRIN, 134 s.
- POKLUDA, Zdeněk a Tomáš BAŤA, 2014. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 61 s. ISBN isbn978-80-7454-415-6.



- POKLUDA, Zdeněk, 2014. *Baťa v kostce*. Vyd. 2. Zlín: Kniha Zlin, 126 s. WALT. ISBN 978-80-7473-170-9.
- RYBKA, Zdeněk, 2008. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky: (studie)*. 2. vyd. Ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ A KOL., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- STRŽÍTESKÝ, Miroslav, 2003. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠUBRT, Bořivoj et al., 2016. *Abeceda mzdové účetní*. 26. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 623 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-990-8.
- ŠUBRT, Bořivoj, 2016. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÍTKOVÁ, Romana, 2005. *Baťova soustava řízení*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 80 s. ISBN 80-7318-263-7.
- VYBÍHAL, Václav a kolektiv, 2017. *Mzdové účetnictví 2017: Praktický průvodce*. Praha: Grada, 464 s. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-0426-0.
- Výpis z obchodního rejstříku, ©2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=593710&typ=PLATNY>
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - Část šestá: Hlava I: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody, ©1998-2018. *Business.center* [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce - Část šestá: Hlava III: Plat, ©1998-2018. *Business.center* [online]. [cit. 2018-01-06]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h3.aspx>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářská pracovník

a.s. Akciová společnost

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Systém odměňování (Armstrong, 2015b, s. 422).....	16
Obrázek 2 – Složky celkové odměny (Armstrong, 2015b, s. 424).....	21
Obrázek 3 – Model celkové odměny (Armstrong, 2009, s. 44).....	22
Obrázek 4 – Vnější a vnitřní motivace (Daigeler, 2008, s. 65) .....	34
Obrázek 5 – Lisované komutátory (Lisované komutátory, ©2015).....	39
Obrázek 6 – Organizační struktura (Výroční zpráva, 2016, s. 2) .....	41
Obrázek 7 – Graf ukazatelů v letech 1922-1935 (Pochylý, 1990, s. 99) .....	54
Obrázek 8 – Rozdělení zisku dílny (Pochylý, 1990, s. 16).....	58

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – Mzdové tarify příslušných stupňů (Vlastní zpracování, 2018).....	42
Tabulka 2 – Odměny za odpracovaná léta (Vlastní zpracování, 2018) .....	44
Tabulka 3 – Odměny za darování krve (Vlastní zpracování, 2018) .....	45
Tabulka 4 – Výše mezd u Bati a v ČSR v r. 1932 (Vlastní zpracování, 2018) .....	48
Tabulka 5 – Minimální platy (Vlastní zpracování, 2018).....	50
Tabulka 6 – Třídy placených mezd (Vlastní zpracování, 2018).....	51
Tabulka 7 – Komparace v oblasti mezd (Vlastní zpracování, 2018).....	61
Tabulka 8 – Komparace v oblasti benefitů (Vlastní zpracování, 2018) .....	62
Tabulka 9 – Dovolena u Bati (Vlastní zpracování, 2018) .....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

P I. Platová tabulka

P II. Historie

## PŘÍLOHA P I: PLATOVÁ TABULKA

Platová tabulka (Vlastní zpracování, 2018)

<b>I. skupina: Obchodní/administrativní zaměstnanci po ukončení 18. roku</b>	
A – 1	Statistikář, korespondent – písař na stroji, informátor, vrátný, knihovačka, počítačka, archivář, expedient, třídění pošty, výplatní ve výplatním oddělení, pomocné práce ve výplatním oddělení, rozepisování výroby, příjemce pošty, mzdové kartotéky, osobní kartotéky, telefonista, aj.
A – 2	Účetní, výplatní skladník, zásobovatel, zástupce osobního, referentka, pokladní, kreslení map, účtářské práce, administrace, instruktor ve škole, sekretářka, evidence osobního oddělení, prodejce, kontrolor výkazů, dopravce, aj.
A – 3	Vrchní účetní, okrskář, tajemník, vrchní zásobovatel, vedoucí, právní věci, kontrolor pracovní skupiny, aj.
A – 4	Ředitel, skupinář, osobní referent, vedoucí oddělení, vedoucí zásobovacího oddělení.
<b>II. skupina: Techničtí zaměstnanci</b>	
B – 1	Rozpis výroby, údržbář, laborant, chystání materiálu, kreslič, výdej příprav, kalkulant, evidence materiálu a zboží, manipulant.
B – 2	Modelář, návrhář, konstruktér, chemik, malíř, sochař, grafik, příjemce, rýsovač, rozpočtář, postupář, , aj.
B – 3	Kalkulant, konstruktér, vrchní příjemce, stavbyvedoucí, projektant, vrchní kontrolor, kolaudátor, geometr, statik, architekt, aj.
B - 4	Správce, chemik Ing., statik Ing., vedoucí výroby, výzkumce Ing.
<b>III. skupina: Mistři</b>	
C – 1	Příjemce, instruktor, kontrolor.
C – 2	Nadmistr, mistr, vedoucí, strojmistr, vrchní údržbář.

Zdroj: (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44)

## PŘÍLOHA P 2: HISTORIE

### Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil jako nejmladší ze tří dětí (sestra Anna a bratr Antonín) dne 3. dubnu 1876 ve Zlíně. Jelikož rodina Baťů se již řadu let živila ševcovským řemeslem, nikoho nepřekvapí, že Tomášův zájem o ševcovství se projevil již v dětství, kdy vyráběl botičky z kůže pro panenky, které následně prodával na trzích. Již jako malý kluk chodil na místní trhy a vyznal se i ve výrobě bot a jejich následném prodeji. Když bylo Tomášovi pouhých 10 let, zemřela mu matka a jeho otec se následně znovu oženil a s rodinou se přestěhoval do Uherského Hradiště (Culík Končítáková et al., 2015, s. 16).



T.Baťa (Vítková, 2005, s. 6)

Později se mladý Tomáš začal učit ševcovskému řemeslu a to právě u jeho otce, nesouhlasil ale s jeho obchodními a výrobními praktikami, a proto začal uvažovat o vlastním podnikání. Jeho nadšení však otec nesdílel, a tak vzal své úspory a vydal se na zkušenou do Vídně, kde začal vyrábět papuče. Udělal však fatální chybu, když veškeré své naspořené peníze vložil do pořízení materiálu na výrobu papučí, aniž by si předem zjistil, zda o ně bude vůbec zájem. Po velkém neúspěchu se vrátil domů, zpět k otci (Culík Končítáková et al., 2015, s. 16; Culík Končítáková, 2015, s. 14).

V roce 1894, kdy byl již poučen z vídeňského neúspěchu, založil spolu se sourozenci Antonínem a Annou obuvnickou firmu. Jako kapitál sourozenci použili dědictví po matce,



kteře jim otec vyplatil, což činilo zhruba 800 zlatých. A tak vznikla firma A. Baťa (Culík Končítíková, 2015, s. 15; Baťa v datech, ©2018).

V lednu roku 1905 podnikl Tomáš Baťa s několika svými dělníky cestu do Ameriky nasbírat nové zkušenosti a inspirace. Nechal se zaměstnat v obuvnické firmě v Lynnu, kde se seznámil s americkým stylem podnikání. Mezitím v té době vede firmu ve Zlíně František Štěpánek, což byl bývalý učitel, jenž přišel do firmy v roce 1904. Jelikož se stal členem vedení firmy, byl podle toho náležitě odměňován, vedle platu pobíral také navíc procentuální účast na zisku, což bylo ve výši 7%. Tento způsob odměňování byl silně motivující, jelikož jeho výdělek narůstal spolu s prosperitou podniku (Pokluda, 2014, s. 18; Pokluda a Baťa, 2014, s. 14).

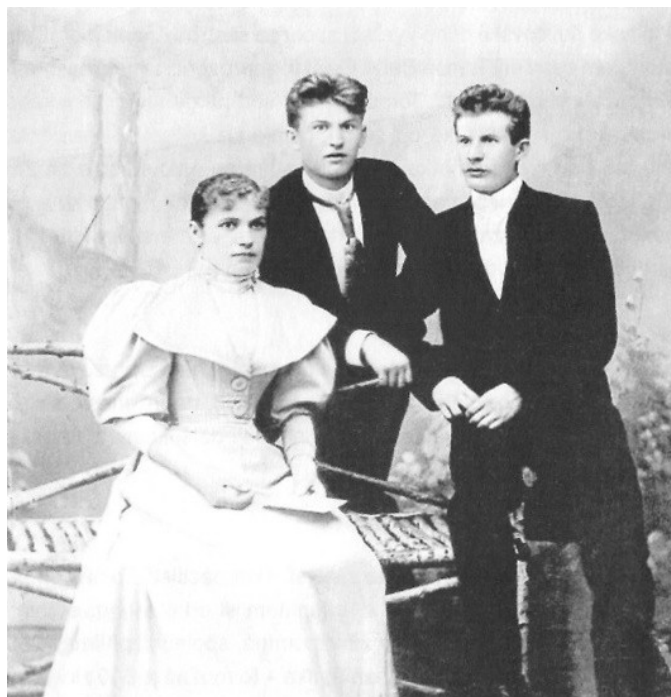
Na vídeňském plese se Tomáš Baťa seznámil s krásnou Marií Menčíkovou, což byla dcera kustoda císařské dvorní knihovny ve Vídni. Něco málo rok poté se chystá svatba, obřad se konal 15. dubna 1912. v kostele vídeňských Čechů. Tomášovi bylo tehdy 36 let a Marii 19. V témže roce byla také dokončena vila Tomáše Bati, kam se nastěhovali. O dva roky později se Baťovým narodil jediný syn Tomáš Baťa junior - Tomík (Pokluda, 2014, s. 23; Baťa v datech, ©2018).

Významným rokem byl pro Tomáše také rok 1923, kdy se stal poprvé starostou města Zlín, starostou byl zvolen poté ještě dvakrát (Culík Končítíková, 2015, s. 17).

Dne 12. července roku 1932 se stala na letišti v Otrokovicích letecká havárie, při které Tomáš Baťa spolu se svým pilotem Jindřichem Broučkem umírá (Pokluda, 2014, s. 79).

### **Firma Baťa, a.s.**

Vznik firmy je datován v roce 1894. Její začátky však byly velice krušné, již na konci prvního roku podnikání firma vykazovala velkou ztrátu, a to ve výši 8.000 zlatých. V té době zároveň odešel Antonín na vojnu a Tomáš tak čelil bankrotu sám. Tomáš tak musel absolutně změnit svůj životní styl a podnikatelské zásady, aby bankrotu zabránil, po necelém roce se mu ztrátu podařilo vyrovnat. V té době měla firma zhruba 50 zaměstnanců. Nebylo to však poslední těžké období, které Baťu potkalo, avšak bankrotu se vždy vyhnul (Culík Končítíková, 2015, s. 15; Baťa v datech, ©2018).



Sourozenci Baťovi (Pokluda, 2014, s. 14)

K významnému rozmachu firmy došlo díky uvedení nového typu obuvi na trh v roce 1897. Jednalo se o lehkou plátěnou obuv s koženou podrážkou. Tzv. „Baťovky“ byly o poznání levnější a staly se tak finančně dostupné pro širokou vrstvu zákazníků. Jejich nižší cena spočívala především v náhradě drahé kůže za mnohem levnější plátno. Boty se stávají velmi populární, a tak roste jak výroba a prodej, tak i především prosperita firmy (Lešingrová, 2010, s. 24; Pokluda, 2014, s. 16).

V roce 1898 z podniku odešla Anna a získala svůj podíl. Společníky firmy tak zůstávají bratři Antonín a Tomáš. O dva roky později firma změnila název na T & A. Baťa. Také začalo budování baťovského továrního areálu u zlínského nádraží. V té době ve firmě pracovalo 120 lidí. Tomáš Baťa se stal jediným vlastníkem firmy v roce 1908, když zemřel jeho starší bratr Antonín (Baťa v datech, ©2018).

V roce 1912, když se již ženatý Tomáš nastěhoval do své vily, se řešila také otázka bydlení zaměstnanců firmy, aby do práce nemuseli dojíždět daleké kilometry. A tak započala výstavba baťovských domků. Zlín se tak postupně rozrůstal o nové čtvrti, pro které jsou dodnes typické červené cihlové domky (Pokluda, 2014, s. 22).

Dalším důležitým historickým milníkem pro firmu byl rok 1914. Byl to rok, kdy firma opravdu prosperovala a to i přesto, že začala první světová válka. Baťaovi se podařilo získat obrovskou zakázku na výrobu 50.000 párů vojenské obuvi. Jelikož se ale jednalo o objednávku tak velkou, že na ni firma sama nestačila, rozhodl se Baťa, že ji rozdělí mezi další čtyři konkurenční, zlínské obuvnické firmy. Jednalo se o firmy – František Štěpánek, bratři Kuchařové, Antonín Červenka a Ludvík Zapletal. Díky této zakázce získal Baťa privilegium, že ten, kdo pracoval v obuvnické firmě ve městě Zlín a podílel se na výrobě vojenské obuvi, nemusel rukovat na frontu. Firma měla v té době 400 zaměstnanců a řadila se tak k hlavním výrobcům obuvi v zemi (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 17-18; Lešingrová, 2010, s. 26; Baťa v datech, ©2018).



Baťa drtí drahotu (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 18)

Situace po válce byla složitá, ekonomika byla ochromená v celé zemi a problémy se projevíly také ve firmě Baťa. Lidé nenakupovali a Baťa nemohl vyprodat své plné sklady. Nejdříve chtěli krizi vyřešit snížením stavu spolupracovníků, firma tak propustila téměř polovinu zaměstnanců, avšak to situaci nijak nezlepšilo, krize se nadále prohlubovala. Vrchol krize nastává v roce 1922, kdy firma stále řešila problém s vyskladněním skladů. Baťa přišel s rázným řešením, a tak přišla akce, která nesla název „Baťa drtí drahotu“. Celá akce spočívala v tom, že ceny obuvi klesly o 50%, taktéž ceny ostatního zboží a služeb klesly o 50%, avšak také mzdy zaměstnanců se snížily, a to o 40%. Šlo o velmi dobře zvolený krok, jelikož akce splnila svůj účel. Sklady se vyprodaly a firma tak získala finanční prostředky pro oživení výroby (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 18; Culík Končítíková, 2015, s. 21).

Již třicet let Baťa vedl podnik a stále se snažil zlepšovat procesy a motivovat spolupracovníky. V mnoha případech se nechal inspirovat právě zásadami, které poznal v Americe. Jeho dalším krokem pro zdokonalení systému práce bylo zavedení účasti na zisku a ztrátě, včetně týdenního zúčtování, čímž chtěl u pracovníků podpořit zájem o práci. Další zásadou, kterou zavedl do Baťovy soustavy řízení, byla samospráva dílen, čímž se dílny stávají samostatnými účetními i hospodářskými jednotkami (Pokluda, 2014, s. 44).

O vzestupu Zlínské firmy Baťa psaly dne 20. května 1927 také Slovácké Noviny. Uvedly, že počet zaměstnanců firmy činil 11.000 osob, týdenní výplata asi 2.000.000 Kč a úspory zaměstnanců, které si uložily v závodě na 10%, dosáhly až 40.000.000 Kč (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93).

Ve 30. letech se firma Baťa stala největším exportérem obuvi ve světě, její produkce dosahovala velkých čísel, kdy za pouhý jeden den firma dokázala vyprodukovat 100.000 párů bot. Byl zaveden pětidenní pracovní týden, jež zahrnoval 45 pracovních hodin. Došlo také ke změně v názvu, T. & A. Baťa obchodní společnost se změnila na Baťa a.s. (Culík Končítíková et. al., 2015, s. 20).

Jak jsem již zmínila v předešlé kapitole, den 12. července 1932 se stal pro firmu tragickým. Tomáš Baťa plánoval cestu do Švýcarska, avšak tato cesta se mu stala osudnou. Letadlo krátce po startu, v ranních hodinách, na letišti v Otrokovicích narazilo do země. Na místě zemřel pilot Jindřich Brouček a Tomáš Baťa zemřel při převozu do Baťovy nemocnice. Vedení firmy se ujal ještě ten den Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín Baťa (Lešingrová, 2010, s. 33; Culík Končítíková, 2015, s. 22).