

Analýza implementace principu odměňovacího systému ve firmě Baťa do roku 1939 pro vybranou firmu

Daša Uherková

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: **Dáša Uherková**
Osobní číslo: **M15734**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza implementace principu odměňovacího systému ve firmě Baťa do roku 1939 pro vybranou firmu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte systém odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Proveďte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě se systémem odměňování zaměstnanců ve firmě Baťa do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhněte nástroje pro implementaci zásad odměňování zaměstnanců podle firmy Baťa do roku 1945 do vybrané firmy.

Závěr



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

Seznam odborné literatury:

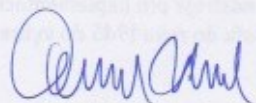
- ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of strategic human resource management. Sixth edition.* London: Kogan Page, 2016, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- KILÍKOVÁ, Mária. *Teória manažmentu v ošetrovateľstve. b.m.: Pribram, 2013, 391 s. ISBN 978-80-260-3845-0.*
- OZOROVSKÝ, Vojtech a Ivana VOJTEKOVÁ. *Zdravotnícky manažment a financovanie.* Bratislava: Wolters Kluwer, 2016, 344 s. ISBN 978-80-8168-522-4.
- RUDY, Ján a kol. *Organizačné správanie.* Bratislava: Polygrafické stredisko UK, 2013, 258 s. ISBN 978-80-223-3444-0.

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

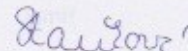
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlině 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 užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípuštění-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného příměřeného 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, považuji 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 10.05.2018

Jméno a příjmení: DASA UHERKOVA


podpis diplomanta

ABSTRAKT

Predmetom tejto bakalárskej práce je analýza odmeňovacieho systému vybranej firmy a jej porovnanie so systémom odmeňovania, ktorý fungoval v spoločnosti Baťa do roku 1939. Teoretická časť je podrobne zameraná najmä na motiváciu a odmeňovanie zamestnancov, kde sú vysvetlené základné pojmy a členenia. Praktická časť analyzuje vybraný podnik RKS a spoločnosť Baťa, približuje čitateľovi základné informácie o podniku a ich odmeňovacích systémoch. Na záver práce sú pre vybraný podnik navrhnuté zmeny podľa spoločnosti Baťa, ktorými by sa mohol inšpirovať.

Kľúčová slova: odmeňovanie, hodnotenie, motivácia, mzda, zamestnanci, Baťa,

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to analyze the reward system in a selected company and subsequently to compare it with the reward system of the Bata company used until 1939. The theoretical part is mainly focused on the motivation and rewarding of employees and the basic terms and divisions are explained in detail. In the practical part, the selected company RKS and the Bata company are analyzed. The reader is provided with the basic information about these two companies as well as their reward systems. The final part of the work contains recommended changes for the RKS company based on the inspiration taken from the Bata company.

Keywords: remuneration, evaluation, motivation, wages, employees, Bata,

PodĎakovanie

V prvom rade by som sa chcela poĎakovať Mgr. et Ing. Gabriele Culík Končítikovej za to, že mi pomohla vymyslieť túto tému bakalárskej práce, a že dokáže tak skvelo prezentovať Baťov svet, ktorý v jej podaní iste zaujme každého. Tiež si vážim jej času stráveného pri konzultovaní mojej práce a jej odpovedí na moje otázky.

Chcela by som tiež poĎakovať Lucke Majtnerovej, Dominike Filovej, Natalii Chramostovej, Erikovi Gajdošovi, Ľubomírovi Tatranovi a Zdenkovi Metzkerovi, ktorí mi za celé trvanie štúdia pomáhali a boli mi oporou.

Najväčšie poĎakovanie patrí mojej rodine, ktorá mi celé štúdium umožnila a vždy ma podporovala. Veľmi si toho vážim.

„Som realistka – verím na zázraky.“

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 8 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 MOTIVÁCIA K PRÁCI | 11 |
| 1.1 PRACOVNÁ MOTIVÁCIA | 12 |
| 1.2 TEÓRIE PRACOVNEJ MOTIVÁCIE | 12 |
| 1.2.1 Maslowova hierarchia potrieb | 12 |
| 1.2.2 Herzbergerova teória | 14 |
| 1.2.3 Teória X a Y | 15 |
| 1.2.4 Alderferova ERG teória | 16 |
| 1.2.5 Adamsova teória spravodlivosti | 16 |
| 1.2.6 Teória očakávania | 17 |
| 1.3 MOTÍVY A MOTIVAČNÉ NÁSTROJE | 17 |
| 1.4 DEMOTIVÁCIA | 18 |
| 1.4.1 Ako sa vyhnúť demotivácii | 18 |
| 2 ODMEŇOVANIE | 20 |
| 2.1 SYSTÉM ODMEŇOVANIA | 20 |
| 2.1.1 Ciele odmeňovania a ich dosahovanie | 21 |
| 2.2 ZLOŽKY SYSTÉMU ODMEŇOVANIA | 22 |
| 2.2.1 Vnútorne a vonkajšie faktory odmeňovania | 22 |
| 2.3 MZDA A MZDOVÝ SYSTÉM | 23 |
| 2.3.1 Funkcie mzdy | 24 |
| 2.3.2 Mzdové formy | 24 |
| 2.3.3 Zamestnanecké výhody | 26 |
| 2.3.4 Mzdová politika | 27 |
| 2.4 HODNOTENIE PRACOVNÍKOV | 28 |
| 2.4.1 Ciele a kritéria hodnotenia | 29 |
| 2.4.2 Systém hodnotenia | 29 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 31 |
| 3 SPOLOČNOSŤ RKS TREŇČÍN, S. R. O. | 32 |
| 3.1 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE | 32 |
| 3.2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA | 33 |
| 3.2.1 Forma mzdy | 33 |
| 3.2.2 Prémie | 33 |
| 3.2.3 Sociálny fond a zamestnanecké výhody | 34 |
| 3.2.4 Starostlivosť o zdravie a vzdelávanie | 34 |
| 3.2.5 Bonusy | 35 |
| 4 SPOLOČNOSŤ BAŤA, A. S. | 36 |
| 4.1 SYSTÉM ODMEŇOVANIA | 38 |
| 4.1.1 Formy mzdy | 38 |
| 4.1.2 Samospráva dielní | 39 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4.1.3 | Účasť na zisku | 43 |
| 4.1.4 | Sociálne služby zamestnancom | 45 |
| 5 | KOMPARÁCIA..... | 51 |
| 6 | ODPORÚČANIA..... | 55 |
| | ZÁVER | 56 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 57 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 59 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 60 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 61 |

ÚVOD

Motivácia a odmeňovanie, na ktorú je zameraná teoretická časť patria medzi základné piliere úspešného podniku. Jednou z najdôležitejších častí podniku sú zamestnanci, ktorí vytvárajú nielen dobré meno firmy, ale stoja za jeho rastom, produkciou či výrobou. V dnešnej dobe sa preto veľká pozornosť upriamuje práve na týchto ľudí. Mnoho veľkých firiem má celé oddelenia ľudských zdrojov, ktoré sa snažia prísť na to, ako zamestnancov správne motivovať tak, aby boli spokojný nielen pracovníci ale aj podnik. Žijeme v dobe kedy sa ochota pracovať z ľudí niekam vytráca a motivovať ich k výkonu je častokrát veľmi ťažké. V dnešnej dobe už neplatí, že človek je spokojný so svojou mzdou, ale očakáva niečo viac a väčšinou aj tak nie je spokojný na dlhú dobu. Dnes nie je problém pre zamestnanca zmeniť prácu a nájsť inú a tak by sa mali firmy snažiť udržiavať zamestnancov, ktorí sú dobrí a kvalifikovaní namiesto vynakladania nákladov na hľadanie nových.

V tejto bakalárskej práci je tiež skúmaný odmeňovací systém zamestnancov, pretože určiť veľkosť odmeny za vykonanú prácu je častokrát veľmi zložitú. Netreba však zabúdať na to, že zamestnanec by nemal byť odmeňovaný len za vykonanú prácu, ale aj za správanie, lojalitu voči firme, dochádzku či šírenie dobrého mena spoločnosti. Najväčším problémom vo firmách totiž býva, že zamestnávateľia zabúdajú motivovať svojich zamestnancov nejakými odmenami či bonusmi, ktoré by pracovníci určite ocenili.

Najťažšie pre podnik ako celok je určiť tú „správnu“ pomyselnú hranicu, ktorá by odmeňovala a motivovala zamestnancov tak aby boli obe strany spokojné a táto cesta by prinášala pozitívne výsledky.

Cieľom tejto práce je analýza systému odmeňovania spoločnosti Baťa, a. s. do roku 1939 a porovnanie týchto zistení s vybranou Slovenskou firmou RKS, s. r. o., ktorá sa zaoberá opracovávaním a výrobou rôznych výrobkov zo železa a kovových materiálov. Obsah tejto práce spočíva v už spomínanej teoretickej časti, kde sú uvedené pojmy ako motivácia, odmeňovanie, mzda a rôzne iné teórie, a praktickej časti, ktorá zameraná na podrobnú analýzu odmeňovacích systémov oboch podnikov a ich následné zrovnanie. Na záver sú spoločnosti RKS, s. r. o. navrhnuté zmeny, ktorými by sa viac priblížili k odmeňovaciemu systému spoločnosti Baťa, a. s. a mohli by byť pre nich obrovským prínosom.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tému mojej bakalárskej práce som si zvolila na základe záujmu, ktorý vo mne vyvolal Tomáš Baťa a jeho štýl vedenia podniku po absolvovaní predmetu Systém řízení Baťa.

Hlavným cieľom mojej teoretickej časti je oboznámenie čitateľov so základnými pojmami týkajúcimi sa motivácie pracovníkov a odmeňovacieho systému, a následné prehĺbenie týchto poznatkov, a ich uvedenie do mnou vybraného podniku.

Cieľom praktickej časti je zistenie základných informácií o odmeňovacom systéme spoločnosti RKS, s. r. o. a Baťa, a. s., ktoré sú dôležité k vypracovaniu analýzy a následnému porovnaniu.

Informácie nutné k získaniu fungovania princípu odmeňovacieho systému firmy Baťa a história spoločnosti, boli zisťované z celoštátneho archívu, v ktorom som robila výskum.

V závere bakalárskej práce budú zhrnuté odporúčania pre vybranú firmu, ktorými by sa mohla v budúcnosti riadiť.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVÁCIA K PRÁCI

V nasledujúcej kapitole sú rozoberané pojmy motivácia, jej definícia a proces ako celok a tiež teórie, ktoré sa ňou zaoberajú. Motivácia k práci je hlavným kľúčom k získaniu a udržaniu si výkonných a kvalitných ľudí. Veľké množstvo autorov rozoberá tieto pojmy inak a preto som pri písaní práce vychádzala z viacerých zdrojov. Motivácia je niečo, čo nás dennodenne obklopuje a ovplyvňuje naše správanie. To, čo nás motivuje a naopak demotivuje, sú rôzne faktory, s ktorými prichádzame do styku. Informácie o tom aké sú tieto faktory a ako prebieha samotné motivovanie ľudí nájdete v ďalších podkapitolách.

Definícia pojmu

Motivácia je vnútorná pohnútko, ktorá človeka núti niečo robiť. Môže byť aktivovaná vnútorne alebo vonkajšími faktormi. Vnútorné faktory predstavujú motivovanie samého seba, vonkajšie faktory predstavujú podnety od okolia ktoré nás nútia niečo robiť (Rudy, 2013, s. 72).

Viacerí autori vo svojich dielach okrem pojmu motivácia, spomínajú aj pojmy ako motív a stimul, ktoré sú tak isto základnými pojmi v oblasti motivácie.

Motív je vnútorná pohnútko, ktorá podnecuje ľudské správanie. Motívy plnia významnú úlohu v motivačnom systéme podniku. Pôsobenie motívu môže trvať tak dlho, až človek dosiahne daný cieľ, ktorý by predstavoval jeho uspokojenie. Na človeka tiež môže pôsobiť viacero motívov naraz (Kassay, 2014, s. 248-249).

Stimul na rozdiel od motívu prichádza z vonkajšieho prostredia. Stimulácia síce vždy vedie k reakcii, ale často sa stáva že nevedie k dlhodobej zmene správania. Proces stimulácie môže byť pozitívny alebo negatívny. Pri pozitívnom stimulovaní pracovníka motivujeme odmenou alebo nejakým príslubom, pri negatívnej sa vyhrážame prepustením, znížením platu, odmien alebo inými (Kachaňáková, 2001, s. 156).

Motivačný proces

Motivačný proces je založený na lepšom pochopení ľudí, ich potrieb a cieľov, ktoré chcú uspokojiť. Je takmer nemožné aby jeden motivačný proces vyhovoval všetkým ľuďom a preto je dôležité poznanie a pochopenie toho, čo ľudia očakávajú a čo pre nich bude dostatočne motivujúce (Armstrong, 2007, s. 219).

Motivovanie ľudí znamená, že ich uvedieme do smeru, do ktorého potrebujeme aby išli za účelom dosiahnutia nejakého výsledku. Ľudia sú motivovaní vtedy, ak očakávajú, že určité

kroky pravdepodobne povedú k dosiahnutiu nejakého cieľa a peňažnej alebo nepeňažnej odmeny – takej, ktorá uspokojí ich potreby (Armstrong, 2007, s. 220).

1.1 Pracovná motivácia

Pracovnú motiváciu môžeme definovať ako prístup človeka k práci, či k nejakým konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a k daným pracovným úlohám, ktoré vyjadrujú konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty (Bedrnová, 2002, s. 262).

Armstrong tvrdí, že pracovnú motiváciu je možné dosiahnuť dvoma spôsobmi. Jednou z možností je, že ľudia motivujú samých seba tým, že vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby. Druhou možnosťou je to, že ľudia sú motivovaní manažérmi prostredníctvom rôznych metód, ako sú napríklad odmeňovanie, povýšenie, pochvala a iné. Vo svojich tvrdeniach vychádza z teórie Herzberga a kol., ktorý uvádza existenciu dvoch typov motivácie:

- Vnútoraná motivácia – môžeme sem zaradiť napríklad zodpovednosť, rôzne zručnosti a schopnosti, či rôzne iné. Patria sem faktory, ktoré si pracovníci sami vytvárajú a ktoré ich ovplyvňujú, a formujú ich správanie.
- Vonkajšia motivácia – tvoria ju najmä odmeny ako zvýšenie platu, povýšenie či pochvala, alebo tresty ako napr. disciplinárne riadenie, kritika či zníženie platu. Patria sem všetky faktory, ktorými dokážeme ľudí motivovať k lepším výkonom. (Armstrong, 2007, s. 221)

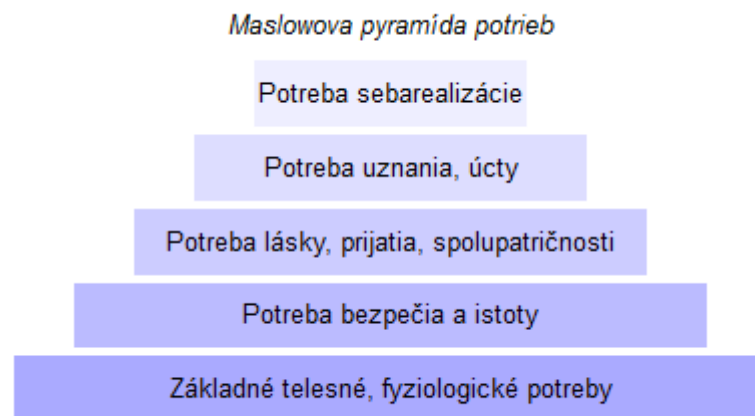
1.2 Teórie pracovnej motivácie

V nasledujúcej kapitole rozoberám niekoľko druhov teórií o motivácií, ktoré úzko súvisia s odmeňovaním zamestnancov, nakoľko motivácia vytvára ich zánietenie pre danú prácu a je jedným z hlavných nástrojov dosiahnutia cieľov podniku. Týchto teórií je naozaj veľa a každý autor sa snaží priniesť do tejto oblasti nové poznatky. V tejto práci som uviedla tie najpopulárnejšie teórie, ktoré sú využívané aj dnes a veľa ľudí si ani neuvedomuje ako na nich dokážu zapôsobiť, a ako dobre ich niektoré z teórií odhadli.

1.2.1 Maslowova hierarchia potrieb

Maslowova teória sa sústreďuje na potreby človeka ako jednotlivca a v dnešnej dobe je veľmi obľúbenou. Autor tejto teórie je presvedčený, že motivácia človeka nezáleží len na finančnom ohodnotení, ale najmä na jeho ľudských potrebách. Maslow taktiež vypracoval tzv.

pyramídu ľudských potrieb, kde zachytáva tie najdôležitejšie fyziologické potreby, potrebu istoty a bezpečia, spoločenské potreby, potrebu uznania a ocenenia a v neposlednej rade potrebu seberealizácie. Každý človek začína fyziologickými potrebami, a je len na ňom ako dostatočne je motivovaný k prechodu do ďalšieho štádia. Ani jedno štádium sa nedá preskočiť a nedá sa byť ani v dvoch štádiách naraz. (Kilíková, 2013, s. 164-165)



Obrázok 1: Maslowova pyramída potrieb (vlastné spracovanie)

Základné fyziologické potreby – pod týmto pojmom si v normálnom živote predstavujeme jedlo, spánok, domov a ďalšie fyz. potreby. V pracovnom živote to môže byť kancelária, stroj či iné zariadenie, mzda, stravovanie a mnohé ďalšie. Všetky tieto aspekty vedú človeka k tomu, aby boli ľudia spokojní, dokázali užiť sa a svoju rodinu. Ak však nastane situácia, že tieto aspekty nedokážu naplniť, častokrát odchádzajú za inou prácou s lepším mzdovým ohodnotením (Bělohávek, 2003, s. 40-41).

Potreba bezpečia – v potrebe bezpečia vidíme hlavne zmysel v ochrane vlastného života. V pracovnom prostredí, však nemusí ísť len o ochranu vlastného života, ale aj o rôzne druhy ohrozenia v podobe šikanovania od ostatných kolegov, sexuálneho obťažovania, alebo psychického týrania zo strany šéfa. Je veľa variant toho, ako môže byť človek ohrozený, a preto je veľmi dôležité túto stránku nepodceniť, pretože pocit bezpečia je veľmi dôležitý a nenahraditeľný (Ozorovský, 2016, s. 173-174).

Spoločensko-sociálne potreby – Na obrázku vyššie je uvedené, že sem patria najmä potreby lásky, prijatia a spolupatričnosti. Tieto potreby môžu vytvárať veľmi dobré vzťahy na pracovisku a otvorenú komunikáciu medzi kolegami (Armstrong, 2007, s. 224).

Potreba úcty a uznania – táto potreba sa myslí ako prejav nejakej osoby voči druhému človeku. Každý človek svojim spôsobom túži po úcte a uznaní od iných. Táto potreba vedie k väčšej sebadôvere a v pracovnej oblasti môže prispieť ku kariérenmu rastu (Kilíková, 2013, s. 166).

Potreba sebarealizácie – je najvyšším stupňom pyramídy. Prichádza v období, keď už si človek prešiel všetkým a po dobre vykonanej práci a pocite uznania a bezpečia, by mala prísť sebarealizácia. V nej si ľudia uvedomujú svoj plný potenciál a snažia sa ho naplno využiť. V tejto oblasti ľudia rozvíjajú ďalšie stránky svojej osobnosti a posúvajú sa tak na úplne inú úroveň (Bělohlávek, 2003, s. 40-41).

1.2.2 Herzbergerova teória

Frederik Herzberg v roku 1959 sformuloval jednu z teórií motivácií, ktorá dopĺňa Maslowovu pyramídu potrieb, a to teóriu dvoch faktorov. Táto teória sa opiera o fakt, že ľudom na pracovisku musíme splniť určité podmienky, ktoré vyvolajú ich spokojnosť, ale neovplyvňujú ich motiváciu. Tieto faktory sa nazývajú hygienické a môžeme si pod nimi predstaviť napríklad platové podmienky, medziľudské vzťahy, istotu zamestnania a pod. Druhým faktorom, s ktorým táto teória súvisí sú motivačné faktory, ktoré priamo ovplyvňujú rozhodnutie zamestnanca, jeho motiváciu a spokojnosť. Pod pojmom motivačný faktor zamestnanca si môžeme predstaviť napríklad uznanie, dosahovanie cieľov, samostatná práca, kariérny rast, zodpovednosť a pod. (Kilíková, 2013, s. 168-171).

V praxi by Herzbergerova teória mala vyzeráť nasledovne:

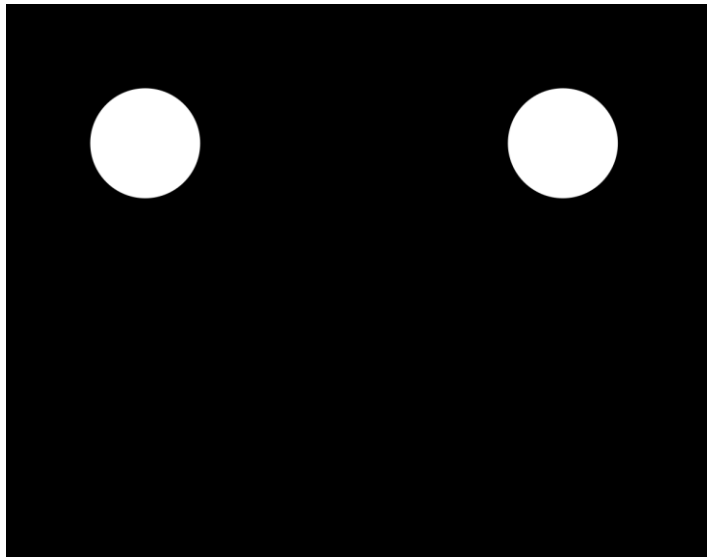
- Hygienické faktory – sú veľmi zvláštnym prvkom. Ak sú naplnené, nevyvolá to v zamestnancoch väčšiu motiváciu, ale krátkodobý pocit spokojnosti. Naopak, ak sú nenaplnené vyvolá to hnev a pocit nespokojnosti. Pracovník tieto faktory berie ako samozrejmé a ich účinok rýchlo vyprchá. Napríklad ak by pracovník nedostal vyplatenú mzdu včas, bol by nahnevaný, no na druhej strane ak ju včas dostane tak to berie ako samozrejmé a nie ako motiváciu (Ozorovský, 2016, s. 174).
- Motivačné faktory – sú veľmi dôležitým prvkom k dosiahnutiu motivácie pracovníkov. Ich naplnenie môže priniesť zvýšenú výkonnosť zamestnanca a väčšiu spokojnosť, no ich nenaplnenie neznamená, že pracovník nebude spokojný. Príkladom môže byť udelená pochvala (Rudy, 2013, 75-77).

Manažéri by sa podľa tejto teórie mali snažiť o napĺňanie hygienických faktorov a dopĺňať ich o faktory motivačné. Nemali by tiež zabúdať na to, že pre každú profesiu, môžu byť tieto faktory rozdielne (Ozorovský, 2016, s. 174)

1.2.3 Teória X a Y

Táto teória pochádza z roku 1960, kedy ju prvýkrát publikoval pán Douglas McGregor. Je jednou z teórií motivácie, ktorá vychádza z otázky ako manažéri vidia samých seba vo vzťahu k ostatným (Ozorovský, 2016, s. 175).

Teória X – vychádza z presvedčenia, že priemerní zamestnanci uprednostňujú vedenie, nie sú ctižiadostiví, ale leniví a potrebujú príkazy. Manažér teda vydáva ultimáta, rozkazy, požaduje a dohliada na dodržiavanie (Kilíková, 2013, s. 180-181).



Obrázok 2: Teória X a Y (Ozorovský, 2016, s. 175)

Teória Y - v tejto teórii je zamestnanec braný ako osoba, ktorá je stotožnená s cieľmi firmy a chce ich dosahovať čo najlepšie, prácu vníma ako zábavu, využíva svoje najlepšie schopnosti, je schopný riadiť sám seba a kontrolovať sa. Manažér v tomto prípade počúva zamestnancov, podporuje a vyvíja na nich iniciatívu (Kilíková, 2013, 180-181).

Na obrázku vidíme učebnicový príklad toho ako vyzerá postoj dvoch rôznych ľudí k práci. Postava vľavo má prekřížené ruky a vyjadruje, že nič robiť nebude. Postava vpravo má ruky rozťahnuté široko do strán čím volá: „Hurá práca, dajte mi ju!“

1.2.4 Alderferova ERG teória

Teória ERG vychádza z Maslowovej pyramídy potrieb a obohacuje ju o ďalšie tri faktory, ktoré Alderfer usporiadal do troch stupňov od konkrétnych až po abstraktné, sú nimi:

Existenčné potreby (Existence) – tieto faktory sú predpokladom pre existenciu. Tvoria ju fyziologické a materiálne potreby. V praxi tu môžeme radiť napríklad mzdu alebo istotu zamestnania.

Potreba vzťahov (Relatedness) – patrí sem všetko, čo Maslow zaznamenal v sociálnych potrebách a potrebách uznania. V praxi to znamená priateľstvá, vzťahy, spoločné ciele a uznanie.

Rastové potreby (Growth) – táto časť zahŕňa osobný a kvalifikačný rast (Kilíková, 2013, s. 182-183).

Teória ERG nepredpokladá hierarchický postup, tak ako je to pri Maslowovej teórii potrieb. Táto teória vyčleňuje menšie množstvo potrieb, na ktoré človek upriamuje pozornosť. Môže sa venovať niekoľkým potrebám naraz, alebo nejakú preskočiť, či v prípade neúspechu sa vrátiť k predošlej a popracovať na nej (Rudy, 2013, s. 74).

1.2.5 Adamsova teória spravodlivosti

Teória spravodlivosti sa zaoberá myšlienkou, že ľudia chcú aby sa s nimi jednalo spravodlivo a to bez rozdielu k inému človeku či skupine. Treba tu upozorniť na rozdiel medzi slovami rovnosť a spravodlivosť. Pri rovnosti by dochádzalo k tomu, že by všetci ľudia boli porovnávaní bez rozdielu, o čo však v tejto teórii nejde a mohlo by to viesť k nespravodlivosti. Pri spravodlivosti sa jedná o pocity a vnímanie. Teória spravodlivosti tvrdí, že ľudia budú viac motivovaní, keď sa s nimi bude zachádzať spravodlivo a nemotivovaní ak to bude naopak (Armstrong, 2007, s. 226-227).

John Stacey Adams vymedzil vo svojej teórii dve formy spravodlivosti:

- Distributívnu spravodlivosť – týka sa toho ako ľudia vnímajú svoje odmeňovanie podľa svojho prínosu v porovnaní s inými ľuďmi
- Procedurálna spravodlivosť – zaoberá sa tým ako pracovníci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach, ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti (Armstrong, 2009, s. 21).

1.2.6 Teória očakávania

Autorom tejto teórie je psychológ Vroom a teóriu vypracovali Porter a Lawler. Táto teória vychádza z poznania, že pracovník musí nielen veriť v cieľ samotný, a v schopnosť dosiahnutia tohto cieľa, ale tiež tomu, že za dosiahnutie tohto cieľa očakáva odmenu. Táto teória sa zakladá na tom, že každý pracovník prispôsobuje svoje pracovné úsilie podľa svojho presvedčenia a dosiahnuteľnosti cieľa, teda toho ako si odpovie na otázky:

- Je pre mňa cieľ atraktívny?
- Aká je pravdepodobnosť, že cieľ splním?
- Aká je pravdepodobnosť, že za splnenie mojej úlohy dostanem odmenu akú očakávam?

Manažéri by sa preto mali v podniku snažiť o dodržanie všetkých motivačných faktorov. V tomto prípade ide najmä o presvedčenie o atraktívnosti cieľa, jeho dosiahnutia a tiež presvedčenie o dosiahnutí odmeny (Kilíková, 2013, s. 188-189).

1.3 Motívy a motivačné nástroje

Rôzni autori vo svojich dielach rozoberajú motívy, ktoré pracovníkov vedú k ich výkonom. Je obrovská škoda, že veľa manažérov či vedúcich nespolupracuje s množstvom literatúry, ktoré je dostupné, ale vidia ako jediný motív pracovníka peniaze. Peniaze, teda mzda sú určite hnacím motorom obrovského počtu ľudí, ale častokrát najmä v tejto dobe, si ľudia vážia úplne iné veci. Sú nimi napríklad dobré medziľudské vzťahy, potešenie zo svojich záujmov či osobné pohodlie. Znalosť motívov pracovníkov prispieva k úspešnosti daného manažéra či vedúceho.

Rôzne typy pracovníkov, dávajú prednosť rôznym motívom:

- Peniaze – najúčinnější motivačný nástroj pre ľudí, ktorých motiváciou sú najmä peniaze. Ak ich má manažér či vedúci dostatok, môže od pracovníka očakávať maximálny výkon.
- Pracovné výsledky, výkon – sem môžeme zaradiť ľudí, ktorí majú radi svoju prácu, snažia sa v nej dosahovať dobré výsledky a sú motorom firmy.
- Priateľstvo – pre týchto ľudí sú dôležité vzťahy na pracovisku a dobrá atmosféra.
- Istota – tu nájdeme pracovníkov, ktorí potrebujú mať istotu vo svojej práci, častokrát sa uspokojia aj s málom, ale pocit istoty o to, že prácu nestratia je pre nich nesmierne dôležitý.

- Odbornosť – dôležitá pre ľudí, ktorý túžia po kariérom raste a rozvoji.
- Samostatnosť – ľudia, ktorý nepotrebujú nadriadeného a častokrát sa im ťažko spolupracuje s väčšou autoritou.
- Osobné postavenie
- Tvorivosť (Bělohlávek, 2003, s. 42-43).

1.4 DEMOTIVÁCIA

Predstavuje opak motivácie, čiže stav kedy sa človek snaží uspokojiť svoju potrebu, ale postaví sa mu do cesty nejaká neprekonateľná prekážka, čo ho frustruje. Frustráciou môžeme nazvať motivačnú energiu, ktorá nebola vynaložená a zostáva nahromadená v človeku. Ľudia na ňu reagujú rôznymi spôsobmi a to napríklad tým, že hľadajú iné ciele, vybijajú si potlačenú energiu násilím, vzdávajú sa svojho zámeru, alebo sa snažia túto prekážku prekonať (Bělohlávek, 2003, s. 43).

Príčiny chýbajúcej motivácie môžeme rozdeliť na dve skupiny a to:

- Vnútorne – nastáva pri nesúlade osobných potrieb a záujmov s obsahom práce, s nejakými možnosťami seberealizácie, nepripravenosťou na plnenie úloh, či nezvládnuté osobné problémy.
- Vonkajšie – závisia od charakteru práce, negatívne pôsobiaceho prostredia podniku, narúšania vzťahov, zlej sociálnej atmosféry, vedenia ľudí, nevhodného správania nadriadených, neriešenia konfliktov a nespravodlivého systému hodnotenia a odmeňovania (Urban, 2017, s. 28-44).

1.4.1 Ako sa vyhnúť demotivácii

Jedným z dôležitých vecí, ktoré manažéri riešia je motivácia zamestnancov, ktorá ak je zanedbaná mení sa v demotiváciu. Demotivácia však nevzniká len pri nedostatku motivácie, ale aj napríklad pri jednotnej práci bez pochvaly či nároku na uznanie. Je veľa typov ako sa demotivácii v podniku vyhnúť a ako jej predchádzať. Pán Bělohlávek vo svojej knihe o riadení ľudí uvádza, že jedným z hlavných kľúčov ako sa demotivácii vyhnúť tak aby to firmu nestálo ďalšie finančné náklady sú motivujúce pochvaly od manažérov. Vo svojej knihe dokonca uvádza aké zásady by mala motivujúca pochvala spĺňať:

- mala by byť konkrétna, to znamená, že pracovník by mal vedieť za čo je chválený;
- tiež by mala byť adresná, čo znamená, že ak vedúci pracovník chváli výkon tímu, mal by tiež venovať pozornosť aj jednotlivým členom;

- mala by byť vyslovená v čas, najlepšie hneď po dosiahnutí úspechu pracovníka;
- tiež by mala byť povedaná pred verejným publikom;
- nemala by byť formálna;
- vedúci pracovník by mal byť pripravený chváliť, to znamená, že je veľa maličkosť, za ktoré môže byť zamestnanec pochválený alebo cítiť uznanie od iných. Manažér by sa mal preto na takéto veci zameriavať a nie ich prehliadať (Bělohlávek, 2003, s. 49).

2 ODMEŇOVANIE

Odmeňovanie za prácu zamestnanca má formu mzdy alebo platu, poprípade odmeny za vykonanú prácu na základe dohody o prácach konajúcich mimo pracovný pomer. Z ekonomického hľadiska vyjadruje odmena za prácu cenu práce a je teda hlavným dôvodom prečo zamestnanec prácu vykonáva. Z právneho hľadiska je odmena za prácu základným pracovnoprávnym nárokom zamestnanca a jeho poskytovanie je základnou povinnosťou zamestnávateľa a obsahom pracovného zväzku (Šubrt, 2016, s. 18).

Odmeňovanie je systém, ktorý spravodlivo, nestranne, dôsledne a strategicky udáva ako budú jednotliví ľudia peňažne a nepeňažne odmeňovaní po dobu výkonu ich práce tak, aby v budúcnosti došlo k napĺňaniu strategických cieľov podniku (Armstrong, 2009, s. 20).

Odmeňovanie v dnešnej dobe neznamená len mzdu, alebo plat, či iné platobné ohodnotenie, ktoré zamestnanec dostáva od svojho zamestnávateľa. V modernom pojatí ľudských zdrojov je tento pojem omnoho širší. Odmeňovanie v dnešnej dobe zahŕňa veci, ktoré nie sú samozrejmé. Ide napríklad o pridelenie či vybavenie kancelárie, zúčastňovanie sa na rôznych aktivitách, možnosť kariérneho rastu, uznanie okolia či dosahovanie pracovných cieľov. Hovoríme tak o peňažných a nepeňažných formách odmien, ktoré tvoria tzv. celkovú odmenu (Koubek, 2015, s. 283-284).

2.1 Systém odmeňovania

Systém odmeňovania v podniku je založený na pozitívnom správaní zamestnancov, ktoré by malo korešpondovať s cieľmi podniku. Čím väčšia je táto zhoda, tým je tento systém úspešnejší, zamestnanci sú viac výkonnejší a ich správanie je adekvátne. Systém odmeňovania by mal motivovať zamestnancov k lepším výkonom. Tí by mali vedieť za čo sú odmeňovaní, a tak by mal byť odmeňovací systém nastavený jednoducho, tak aby bol ľahko pochopiteľný. Tiež by mal mať porovnávaciu funkciu, čo znamená, že pracovníci by mali mať možnosť porovnať si tento systém s inými podobnými podnikmi. V odmeňovacom systéme je dôležité zohľadniť najmä úsilie a prínos zamestnancov (Kachaňáková, 2001, s. 157-158).

Súvislosť, ktorá vzniká medzi pracovníkom a jeho správaním taktiež skúma teória O. B. MOD: modifikácia organizačného správania. Táto teória je postavená na názoroch B. F. Skinnera a behavioristov. Modifikácia správania je založená na myšlienke, že správanie človeka je závislé na jeho dôsledkoch, čo znamená, že organizácia môže ovplyvňovať správanie

svojich pracovníkov tým, že bude manipulovať tieto dôsledky. Systémom dobre zvolených odmien je možné efektívne ovplyvňovať jednanie a výkonnosť zamestnancov.

Základnými pojmami tejto teórie sú:

- Pozitívne spevnenie – finančná odmena alebo uznanie pri žiadúcom správaní, posilňuje správanie.
- Negatívne spevnenie – znamená spevňovanie reakcie podmienené na odstránení niečoho nepríjemného, taktiež posilňuje správanie.
- Reakcia – akákoľvek aktivita, či správanie, ktoré môže byť spevňované.
- Operačné podmieňovanie – pokiaľ sú následky nejakého správania pozitívne, bude toto správanie človek opakovať.
- Trestanie – táto činnosť oslabuje správanie, očakávame, že pracovník sa na dlhšiu dobu podobnej nedbalosti nedopustí.
- Zabúdanie – nastáva keď pracovník dlhodobo dosahuje dobré výsledky, ktoré nie sú ohodnotené a tak vychádza z presvedčenia, že je jedno či sa snaží alebo nie. Je to faktor, ktorý oslabuje správanie (Bělohlávek, 2003, s. 47-48).

Úlohy systému odmeňovania sú rôznorodé a preto ich môžeme rozdeliť do množstva skupín.

Armstrong vo svojich dielach uvádza nasledujúce členenie:

- Ľudia by mali byť hodnotení podľa toho, ako si ich daný podnik alebo organizácia cení, a ako ich na základe týchto vlastností hodnotí.
- Podnik či organizácia by mal ohodnocovať správne veci, aby bolo všetkým jasné, čo je dôležité z hľadiska výkonu.
- Je tiež dôležité odmeňovať ľudí spravodlivo – podľa toho akú hodnotu pre podnik vytvárajú.
- Potrebné je vytvárať pozitívne zamestnanecké vzťahy.
- Ľudia by tiež mali byť ohodnocovaní za hodnotu, ktorú vytvárajú.
- Dôležité je pomáhať získavať a udržiavať si kvalitných zamestnancov.
- Ľudia by mali byť odmeňovaní rovnocenným spôsobom v porovnaní s inými pracovníkmi podniku (Armstrong, 2016, s. 358).

2.1.1 Ciele odmeňovania a ich dosahovanie

Dosiahnutie cieľov odmeňovania môže podnik docieľiť dodržiavaním jednoduchých zásad ako sú spravodlivosť, slušnosť, rovnosť, dôslednosť, primeranosť účelu, vytváraním kultúry

vysokého výkonu a rôznymi inými, na ktoré sa názory mnohých odborníkov líšia. Armstrong vo svojom diele uvádza, že v odmeňovaní máme nasledujúce ciele:

- Snaha o udržiavanie si kvalitných pracovníkov
- Poukázanie na dôležité celky, ktoré sú správne a pre podnik podstatné
- Zvyšovať konkurenčnú schopnosť podniku
- Snaha o prilákanie nových uchádzačov o prácu
- Motivovanie ľudí k lepším výkonom a angažovanosti
- Prepojiť postupy odmeňovania s cieľmi podniku a s potrebami pracovníkov (Armstrong, 2009, s. 20).

2.2 Zložky systému odmeňovania

Odmeňovanie v podniku je široký pojem a musíme si pod ním predstaviť viac ako len mzdu za vykonanú prácu. Novodobé teórie riadenia ľudských zdrojov charakterizujú odmeňovanie do troch rôznych kategórií:

- Odmeňovanie peňažné – priame (patrí sem najmä základná peňažná odmena – mzda/plat, doplnky k zákl. peňažnej odmene – odmeny, provízie)
- Odmeňovanie peňažné – nepriame (napríklad príplatky na stravovanie, úrazové alebo životné poistenie, úhrada telefónnych výdavkov a iné)
- Odmeňovanie nepeňažné (materiálne hodnoty – služobné auto, byt, telefón; sociálne výhody a služby – tábory pre deti, finančné poradenstvo a iné) (Kachaňáková, 2001, s. 159)

2.2.1 Vnútorne a vonkajšie faktory odmeňovania

Celkovú tvorbu odmeňovacieho systému tvoria vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré tento systém ovplyvňujú, konkrétne sú to:

Vonkajšie faktory

Sú to faktory, ktoré pôsobia mimo organizáciu a môžu silno ovplyvniť celý chod firmy z hľadiska pôsobenia ľudských zdrojov. Do vonkajších faktorov spadajú:

- Sociálne demografické – podnikateľ by si mal položiť otázku, či sa na trhu práce nachádza dostatočná ponuka ľudí, ktorý sú potrební pre podnikateľskú činnosť a vhodní ako budúci zamestnanci.

- Ekonomické podmienky – trh práce je tvorený zamestnancami a zamestnávateľmi. Zaujímavý pre podnik vývoj konkurencie, správanie budúcich zamestnancov a tiež vývoj inflácie.
- Technické a technologické zmeny – rozvoj technológie pôsobí na pracovisku najmä na pracovníkov. V dnešnej dobe sú od zamestnancov vyžadované nové znalosti, neustále sa zlepšovanie a flexibilné prispôsobovanie sa.
- Štát a odbory – štát by mal vytvárať právne normy, ktoré by ochraňovali pracovníkov, dbali o to aby nevznikala korupcia, upravovať zákonník práce a zákon o kolektívnom vyjednávaní (Bláha, 2005, s. 161-163).

Vnútorne faktory

K vnútorným faktorom majúcim vplyv na riadenie ľudských zdrojov patria:

- Podnikateľská stratégia – je dôležitá k plneniu podnikateľských cieľov. Faktory súvisiace s organizáciou (napríklad veľkosť, ziskovosť a platobná schopnosť, odvetvie, kultúra a filozofia podniku).
- Finančné podmienky firmy – majú vplyv na odmeňovanie, firma si uvedomuje, čo si môže dovoliť a čo nie. Patria sem aj faktory, ktoré súvisia s prácou ako je výkon, skúsenosti a osobný potenciál zamestnancov.
- Technika a technológie, organizačná kultúra a štýl riadenia firmy (Bláha, 2005, s. 162-163).

2.3 Mzda a mzdový systém

Mzda má zvyčajne formu peňažného plnenia, ale zákon dovoľuje aby bola poskytovaná aj v naturálnej forme. Mzda sa zjednáva v kolektívnej zmluve, pracovnej zmluve alebo inej individuálnej zmluve, poprípade je stanovená vnútorným predpisom alebo mzdovým výmerom. Musí byť vždy zjednaná pred výkonom práce, za ktorú sa vynakladá (Šubrt, 2016, s. 56-57).

Riešenie mzdových otázok v podniku nachádza vždy odpovede v tzv. mzdovom systéme, ktorý by mal poskytovať spravodlivý a vyvážený základ pre motivovanie a odmeňovanie zamestnancov. Do tvorby a následnej implementácie mzdového systému by mal byť zapojený projektový tím, ktorého vedúci je väčšinou manažér ľudských zdrojov. Projektový tím na čele s manažérom sa zaoberajú stanovením cieľom a analýzou účinnosti doterajšieho

mzdového systému, súborom nástrojov pre stanovenie mzdy, organizačnými predpismi a vykonávacou metodikou. Celkovým východiskom tvorby mzdového systému sú ciele, ktoré podnik očakáva, patrí k nim najmä kvalita personálu, ochota pracovníkov k zvyšovaniu výkonu, spravodlivosť a konkurencieschopnosť z hľadiska mzdových nákladov (Kachaňáková, 2001, s. 162-163).

2.3.1 Funkcie mzdy

Mzda je kategóriou sociálnou, ekonomickou aj právnou a preto má veľa funkcií, ktoré sú v rôznych materiáloch definované odlišne. Nasledovné členenie som čerpala z knihy od pána Šubrt, ktorý sa priklonil k tomuto členeniu:

- Kompenzačná funkcia – má druhoradý význam a spočíva v tom, že mzda kompenzuje pracovníkovi určité nevýhody pri výkone niektorých prác, napr. pri práci nadčas, vo sviatok či v noci.
- Funkcia alimentácia (sociálna)- vyjadruje, že mzda je základným zdrojom obživy zamestnancov a ich rodín, a tiež je prostredníctvom nej určovaná životná úroveň.
- Funkcia diferenciacná – označuje, že mzda musí byť diferencovaná podľa rôznych kritérií ako sú zložitosť, zodpovednosť, namáhavosť práce a pracovných podmienok či pracovnej výkonnosti a dosahovaní pracovných výsledkov. Táto funkcia vyjadruje, že mzda je cenou práce.
- Regulačná (alokačná) funkcia – môže sa legálne prejavovať len mimo zamestnávateľa, t. j. na trhu práce. Výška mzdy zamestnancov vytvára konkurenciu na trhu práce a prejavuje sa umiestňovaním záujemcov o prácu ku konkrétnym zamestnávateľom. Tento faktor pôsobí najmä medzi jednotlivými krajinami.
- Funkcia stimulačná (motivačná) – táto funkcia vyjadruje, že mzda je nástrojom zainteresovanosti zamestnancov na pracovnom výkone a plnení cieľov firmy (Šubrt, 2016, s. 40-41).

2.3.2 Mzdové formy

Časová mzda – je to najjednoduchšia forma odmeňovania. Výška mzdy je stanovená hodinovou, týždennou alebo mesačnou čiastkou, prípadne ročným príjmom. Ľudia sú platení za to, koľko hodín strávia v práci a nie za to aký výkon v práci podajú. Niekedy býva táto čiastka zmenená aj podľa toho, koľko daní pracovníci vo firme odpracovali rokov. Táto metóda sa využíva preto, lebo viacerí odborníci sa zhodujú na tom, že zamestnanec je veľkým

prínosom pre firmu a je dôležité to viac zohľadňovať. Výška časovej mzdy by mala byť dostatočne vysoká, aby dokázala pokryť väčšiu časť potrieb ľudí. Výhodou tejto mzdy je lacný a jednoduchý systém, ľahké určenie výšky mzdy, je zrozumiteľná pre zamestnancov a nevyvoláva hádky. Nevýhodami sú nízka motivácia k lepším výkonom, nevýhodná je tiež pre ľudí, ktorý často menia zamestnanie a má obmedzený účinok pre zdokonaľovanie systému (Bláha, 2005, s. 170).

Úkolová mzda – najčastejšie sa používa pri odmeňovaní pracovníkov, ktorých výkon je merateľný pomocou noriem. Používa sa napríklad v rôznych výrobných firmách pri odmeňovaní výrobných robotníkov. Úkolová mzda predstavuje ohodnotenie, ktoré závisí od skutočného výkonu daného pracovníka. Výkonové normy v podniku určujú, aké množstvo práce musí zamestnanec vykonať za určitý čas. Pre lepšie vyjadrenie sa v podniku využíva tzv. úkolová sadzba na jednotku výkonu, ktorá predstavuje koľko peňazí zamestnanec dostane za napríklad jeden vyrobený kus či opracovaný výrobok. Vyrátame ju tak, že úkolovú sadzbu za jednotku výkonu vynásobíme výkonom (Kachaňáková, 2008, s. 176-177).

Podielová mzda – predstavuje určitú výšku odmeny za podiel zamestnanca na výrobe alebo predaji statkov a služieb. Meria sa podielom z výkonu, nie množstvom. Stanovuje sa percentami z tržby, ktoré sú väčšinou dohodnuté v pracovnej zmluve. Tento typ odmeňovania mávajú často napríklad poisťovací agenti alebo realitní makléri (Bláha, 2005, s. 172).

Zmluvná mzda – používa sa najčastejšie pri pracovníkoch vo vedúcich pozíciách, býva vo forme dohody. V dohode sú vždy uvedené podmienky poskytnutia mzdy a jej výška závisí od charakteru úloh a situácie na trhu práce (Kachaňáková, 2008, s. 177).

Doplňkové mzdy

- Odmeny – sú vyplácané ak pracovník splní nejaké vopred stanovené ukazovatele. Odmeny sú pohyblivou zložkou mzdy, môžu byť napríklad ročné alebo mesačné.
- Prémie – väčšinou sa vyplácajú tam, kde je dvojzložková forma mzdy, stanovujú sa v percentách z časovej alebo úkolovej mzdy.
- Osobné ohodnotenie – tento typ je vyplácaný na pracoviskách, kde je sledovaný princíp zásluhovosti.
- Podiely na výsledku hospodárenia – vyplácajú sa podľa vopred dohodnutých kritérií, iba v prípade zisku (Koubek, 2015, s. 315-318).

2.3.3 Zamestnanecké výhody

Zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeňovania zamestnancov, pričom sa jedná o nepriamu formu odmeňovania, či už peňažnú alebo nepeňažnú, ktorú zamestnávateľ poskytuje nad rámec povinne stanovených dávok. Zamestnanecké výhody sú jedným z dôležitých motivačných faktorov a ich cieľom je prostredníctvom osobných potrieb zamestnancov ovplyvňovať ich získavanie a posilňovať ich angažovanosť a lojalitu voči podniku, čo môže vo finále viesť k zvyšovaniu výkonov podniku. Známe zamestnanecké výhody sú napríklad dôchodkové, životné alebo úrazové poistenie, zamestnanecké akcie, sporenie so spoluúčasťou zamestnávateľa, poskytovanie rôznych foriem poradenstva, príspevky na stravovanie, služobný byt, automobil a mnohé ďalšie (Kachaňáková, 2001, 165-166).

Škála zamestnaneckých výhod je veľmi veľká, no v zásade ju môžeme rozčleniť do nasledujúcich skupín:

Výhody sociálnej a kultúrnej povahy – patria sem napríklad rôzne poistenia, bývanie, dochádzanie do zamestnania, škôlky, pôžičky a iné.

Pracovné výhody – sem môžeme priradiť napríklad vzdelávanie, ktoré nie je povinné zo zákona, stravovanie, výhody z hľadiska bezpečia a zdravia nad rámec zákona.

Pozičné výhody – sem patria výhody, ktoré sú spojené s pozíciou vo firme. Najznámejšími sú rôzne výhody pre vrcholových pracovníkov typu služobné auto, byt či iné (Bláha, 2005, s. 175).

V praxi sa potvrdilo, že pri tvorbe zamestnaneckých výhod v podniku je dôležitá spolupráca so zamestnancami. Stáva sa, že zamestnanci častokrát majú výhody, o ktoré ani nemajú záujem, alebo si na niektoré musia prispievať. Zamestnávateľ by tak mal zisťovať o aké výhody by pracovníci mali záujem a podľa toho by mal navrhnúť ponuku zamestnaneckých výhod, ktorú môžeme nazvať aj voliteľný systém zamestnaneckých výhod. V ňom si zamestnanci vyberajú z celej ponuky výhod, ktoré sú im najbližšie. Tento systém, ako uvádza pán Koubek, má viacero výhod nielen pre zamestnanca, ale aj pre organizáciu:

- Tento systém je úspornejší a poskytuje väčšiu kontrolu nákladov.
- Majú silnejší motivačný náboj a náklady sú vynakladané efektívnejšie.
- Systém je hospodárnejší a tým sa účelnejšie vynakladajú prostriedky a rozširuje škála zamestnancov. Stáva sa prítiažlivejším a pestrejším.

- Tým, že si zamestnanci vyberajú výhody sami, núti to zamestnancov k vyššej informovanosti o zamestnaneckých výhodách.
- Vďaka tomuto systému sa podnik stáva prítiahlivejším pre potenciálnych, ale aj súčasných pracovníkov.
- Pracovníci sú viac rovnoprávni a majú pocit, že si ich v podniku viac vážia.
- Pri tomto systéme dochádza k lepšej kontrole rozdeľovania výhod a eliminuje sa tým zneužívanie týchto výhod jedným jedincom (Koubek, 2015, s. 321-322).

Variety voliteľných zamestnaneckých výhod – poznáme tri:

Systém „bufetu“ – zamestnanecké výhody si môžu pracovníci vybrať do výšky svojho účtu.

Systém „jadra“ – v podniku je pevne stanovené jadro zamestnaneckých výhod pre všetkých zamestnancov, ktoré platia pre všetkých rovnako (sem patria napríklad výhody ako stravovanie, prevencia zdravia a iné). Okolo jadra sa potom nachádza ešte ponuka ostatných zamestnaneckých výhod, z ktorých už si pracovníci môžu vybrať podľa ich uváženia.

Systém „blokov“ – v tomto systéme sú jasne definované kategórie zamestnancov, podľa ktorých sa odmeny čerpajú. Môžu to byť kategórie napríklad – muži a ženy, alebo rozdelení na zamestnancov podľa rizikových pracovísk, podľa veku a pod. (Bláha, 2005, s. 176-177).

2.3.4 Mzdová politika

Mzdová politika by mala dávať návod pre rozhodovanie a jednanie v odmeňovaní. Odmeňovanie ako celok musí uspokojovať čo najväčší počet ľudí z čo najrôznejších skupín. Ciele a zásady musia byť nastavené tak, aby splnili tri úrovne riadenia:

- Jedincov
- Pracovné skupiny
- Firmu ako celok

V mzdovej politike môžu byť uplatňované princípy:

- Výkonnosti – tu je kladený dôraz na výkon a prínos daného pracovníka. Tento systém by mal prinútiť zamestnancov, ktorý nie sú výkonní prácu opustiť.
- Zásluhovosti – zohľadňuje sa tu počet odpracovaných rokov. Úmerne k veku rastie mzda. Tento systém je väčšinou uplatňovaný vtedy ak chceme plošne stabilizovať zamestnancov.
- Zmiešaný – uplatňujeme oba predchádzajúce princípy v rôznych podieloch (Bláha, 2005, s. 163-164).

2.4 HODNOTENIE PRACOVNÍKOV

Hodnotenie pracovného výkonu je jedným z najdôležitejších motivačných nástrojov, ktoré manažéri ovládajú. V prípade, že je systém hodnotenia pracovníkov dobre pripravený, môže byť veľmi efektívnou metódou pri riadení pracovného výkonu (Bělohlávek, 2003, s. 59).

Hodnotenie práce predstavuje proces v ktorom sú stanovené relatívne hodnoty práce v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových/platových podmienok. Poskytuje základňu pre vytváranie spravodlivých mzdových/platových stupňov, pre zaraďovanie práce do týchto štruktúr a pre riadenie podmienok medzi prácami a odmenami (Armstrong, 2007, s. 541).

Význam hodnotenia pracovníkov pre organizáciu môže byť rôzny. Pán Hroník vo svojom diele vychádza z nasledujúceho členenia:

- Zmena alebo posilnenie organizačnej kultúry a komunikačnej stratégie
- Zvýšenie výkonnosti pracovníkov
- Zladenie záujmov všetkých zúčastnených (Hroník, 2006, s. 15-16).

V praxi môžeme rozlíšiť nasledovné úrovne hodnotenia pracovníkov:

- Každodenný styk vedúceho s pracovníkmi. K tomuto hodnoteniu dochádza častejšie, a častokrát si to pracovníci ani neuvedomujú. Môžeme sem zaradiť slová vedúceho ako: „Matice nie sú poriadne dotiahnuté, skontrolujte to ešte raz.“
- Hodnotenie pri dosiahnutí výsledkov práce. Toto hodnotenie nastáva väčšinou po dlhšej dobe, alebo po vykonaní určitej práce. Pre príklad môžeme uviesť napríklad odovzdanie stavby, kde vedúci pracovník buď ohodnotí pracovníkov pozitívne za dobre odvedenú prácu a splnenie termínov, alebo negatívne v prípade, že došlo ku komplikáciám.
- Finančné hodnotenie, slúži k spravodlivému stanoveniu mzdy zamestnancovi najmä ak sa jedná o pohyblivú zložku.
- Systematické hodnotenie prebieha väčšinou raz ročne, polročne alebo štvrťročne. Býva spojené s hodnotiacim pohovorom, kde sa pracovníkovi oznamujú jeho výsledky, a celý tento proces je zaznamenaný na špeciálny formulár.
- Hodnotenie v 360° spracováva nielen názory vedúcich pracovníkov, ale taktiež zachytáva aj názory kolegov na rovnakej úrovni. Takéto hodnotenie býva anonymné a jeho zmyslom je spätná väzba od spolupracovníkov (Bělohlávek, 2003, s. 60-61).

2.4.1 Ciele a kritéria hodnotenia

Ciele hodnotenia pracovníkov sú jednou z najdôležitejších súčastí celého hodnotenia a podniky im kladú veľký dôraz. Armstrong vo svojom diele uvádza nasledujúce členenie cieľov hodnotenia v podniku:

- poskytovať informácie potrebné k vytvoreniu a udržaniu spravodlivých a obhájitelných mzdových a platových štruktúr a stupňov;
- stanoviť hodnotu práce založenú na spravodlivom, správnom, jednotnom a dôslednom posúdení;
- poskytovať čo najobjektívnejšiu základňu pre zaradenie práce do rôznych stupňov, čo umožní jednotný prístup pri rozhodovaní o zatriedení práci;
- byť transparentný, čo znamená, že východiská a kritéria pre definovanie stupňov a zaraďovanie práci by mali byť jasné;
- umožniť porovnanie s tržnými sadzbami práci alebo rolí s porovnateľnou zložitosťou a množstvom práce;
- zaistiť, aby organizácia plnila svoju povinnosť poskytovať rovnakú peňažnú odmenu za prácu rovnakej hodnoty (Armstrong, 2007, s. 541).

Systematické hodnotenie pracovníkov by malo byť postavené na kritériách, ktoré umožňujú porovnávať výsledky pracovníkov s požadovaným výkonom. Poznáme tri základné typy kritérií hodnotenia, ktoré podniky využívajú:

- ukazovatele – napríklad počet vyrobených výrobkov, množstvo nehôd a havárií, počet alebo objem získaných objednávok, množstvo chýb, či hospodárske výsledky;
- plnenie úloh – vyplýva z predchádzajúceho hodnotenia, ale je niečím obohatené. Napr. zavedenie novej technológie, prevedenie agendy do iného softvéru;
- osobné kvality – patria sem napríklad odbornosť, vedenie a motivovanie pracovníkov, komunikácia a presvedčovanie, pracovné nasadenie a iné (Bělohlávek, 2003, s. 61-62).

2.4.2 Systém hodnotenia

Ak chce podnik pripraviť motivujúci a spravodlivý systém hodnotenia, je možné určiť nasledujúci postup, ktorým sa potom riadi. Tento systém potom pozostáva z nasledujúcich bodov:

- Priradenie úloh – vedúci pracovník zadáva úlohy jednotlivým pracovníkom, alebo pracovným tímom na nejaké nasledujúce obdobie, prípadne tiež aj spôsob plnenia úloh. Ďalšie úlohy môže pridávať v priebehu obdobia.
- Sledovanie plnenia úloh – každý vedúci pracovník by si mal viesť nejakú evidenciu úloh, ktoré zadal a tiež by mal kontrolovať ich plnenie v danom časovom období. Táto evidencia je veľmi potrebná pri finálnom hodnotení pracovníka, kedy umožní objektívne hodnotenie.
- Výzva k hodnoteniu a príprava hodnotenia – Vedúci pracovník by mal podriadeného pracovníka upozorniť na blížiaci sa hodnotenie, aby mali obaja dostatočný čas na prípravu hodnotiaceho pohovoru.
- Hodnotiaci pohovor – Vedúci pracovník tu s podriadeným preberá jeho vykonanú prácu, silné a slabé stránky, a taktiež mu dáva priestor na vyjadrenie. Pohovor by mal byť ukončený zadaním cieľov do ďalšieho obdobia (Bělohlávek, 2003, s. 62).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 SPOLOČNOSŤ RKS TRENČÍN, S. R. O.

3.1 Základné informácie

Pre túto bakalársku prácu som si vybrala spoločnosť RKS Trenčín, ktorá je spoločnosťou s ručením obmedzeným a sídli v Trenčíne. Jej hlavnou náplňou je najmä zámočníctvo, ko-voobrábanie, frézovanie, sústruženie, výroba kovových konštrukcií, strojov a zariadení.



Obrázok 3: Logo spoločnosti RKS Trenčín (rks.sk)

História podniku

Spoločnosť RKS Trenčín, s. r. o. vznikla dňom zápisu do obchodného registra 17.05. 1995, to znamená, že na trhu pôsobí už viac ako 23 rokov. Tento podnik sa zameriava najmä na výrobu, opracovanie a povrchovú úpravu kovových konštrukcií.

Za dobu pôsobenia na trhu najviac podnik investoval práve do nových technológií, čím sa dokázal a stále dokazuje prispôbovať neustále sa meniacim požiadavkám na trhu, čo sa samozrejme odráža aj na neustálom raste výroby. V súčasnosti až 90% celkovej produkcie smeruje na export, väčšinou do Nemecka.

Zameranie a ciele podniku

Vybraný podnik svojím zameraním dodáva rôznym iným podnikom napríklad podstavy strojov pre gumársky priemysel, farmaceutický priemysel, vstrekové lisy, obrábacie stroje, stroje na výrobu fólií, zakladače, regálové systémy, zariadenia na výrobu bioplynov a mnohé ďalšie.

Hlavnými cieľmi podniku sú najmä:

- Zavádzanie nových technológií
- Zvyšovanie konkurencieschopnosti
- Vytvorenie stabilnej a hodnotnej firmy

- Rozvaha a rešpekt pri jednaní so zákazníkmi

Zamestnanci

V súčasnej dobe má tento podnik 150 zamestnancov na trvalý pracovný pomer, s 30 živnostníkmi má uzavretý zmluvný vzťah a tiež tu pracuje 5 ľudí na dohodu o vykonaní práce. Všetci títo pracovníci pracujú v jednotlivých oddeleniach a to v technickom úseku, úseku kontroly a kvality, oddelení nákupu a zákazkovom centre, ktoré sú prepojené s ekonomickým oddelením.

3.2 Systém odmeňovania

Vo vybranom podniku majú pracovníci zavedený systém odmeňovania, ktorý spočíva v základnej mzde, na ktorú sú následne pripočítavané prémie a zvýhodnenia. V tejto kapitole je celý systém odmeňovania spoločnosti RKS detailne rozpísaný a vysvetlený.

3.2.1 Forma mzdy

Pracovníci podniku RKS majú stanovenú časovú mzdu, ktorá je určená hodinovo. Suma, ktorú predstavuje jedna odpracovaná hodina sa mení podľa pracovnej pozície. Vedúci pracovníci sú ohodnotení lepšie ako robotníci. Suma, ktorá je určená za odpracovanie jednej hodiny sa tiež mení podľa počtu odpracovaných rokov vo firme. Pri nástupe do firmy, je stanovená čo najnižšia sadza, ktorá sa zvyšuje po ukončení trojmesačnej skúšobnej doby. Spoločnosť má tendenciu túto sumu zvyšovať každé dva roky.

K mzde sú prirátavané povinné príplatky ktoré určuje zákon a to:

- príplatky za nadčasy,
- príplatky za sviatky,
- príplatky za prácu v sobotu a nedeľu.

3.2.2 Prémie

V podniku dostávajú zamestnanci každý mesiac výkonnostnú prémiiu, ktorá závisí od dosiahnutia požadovaného obratu. Jej hodnota je pevne stanovená a to vo výške 332€. Je vyplácaná každý mesiac, každému zamestnancovi bez rozdielu.

Suma 332€ sa rozdeľuje na dve zložky:

- pevnú časť – predstavuje 60% a žiadny z vedúcich pracovníkov ju nemôže ovplyvniť,

- pohyblivá časť – tvorí 40% a môže byť znížená alebo nevyplatená v prípade, že pracovník nechodí do práce včas, nedodržuje pracovnú morálku alebo sa naskytnú iné závažné problémy.

Okrem výkonnostnej prémie podnik odmeňuje zamestnancov aj trinástym a štrnástym platom. Jeho výška taktiež závisí na obrate spoločnosti. Trinásty plat je vyplácaný v siedmom mesiaci a štrnásty plat je vyplácaný v dvanástom mesiaci. Niekedy sa firma rozhodne vyplácať štrnásty plat už v priebehu desiateho a jedenásteho mesiaca aby tak znížila daňové zaťaženie pracovníkov.

3.2.3 Sociálny fond a zamestnanecké výhody

Sociálny fond spoločnosti sa vytvára z 1% hrubej mzdy pracovníkov. Zo sociálneho fondu sú platené príspevky na stravovanie zamestnancov. Zo zákona má každý zamestnávateľ povinnosť poskytnúť zamestnancovi nárok na teplú stravu, alebo mu dať kompenzáciu vo forme stravného lístka. V tejto spoločnosti funguje stravovanie zamestnancov vo forme donášky jedla, kde si zamestnanci dopredu vyberú o aké jedlo budú mať záujem. To je potom dovážané do firemnej výdajne, kde je jedlo normálne podávané robotníkom počas ich pracovnej pauzy.

K zamestnaneckým výhodám podniku patrí čerpanie sociálneho fondu. Podnik má nastavený limit vo výške 100€, ktorý môžu zamestnanci využiť a platí na obdobie celého kalendárneho roka. Funguje na princípe, že počas celého kalendárneho roka zamestnanci môžu navštevovať ľubovoľné kultúrne, spoločenské alebo športové podujatia, či navštevovať rekreačné alebo športové zariadenia. Platné bločky či vstupenky si potom majú možnosť nechať preplatiť.

Jednou zo zamestnaneckých výhod je ešte príspevok spoločnosti na tretí pilier dôchodkového sporenia. Zamestnanci, ktorí patria do rizikovej skupiny majú príspevok vo výške 3% z vymeriavacieho základu, ostatní zamestnanci vo výške 2% z vymeriavacieho základu.

3.2.4 Starostlivosť o zdravie a vzdelávanie

Nakoľko najväčšiu časť zamestnancov tvoria práve pracovníci, ktorý pracujú vo výrobných halách a rizikovom prostredí rozhodla sa spoločnosť každé dva roky umožňovať zamestnancom rehabilitáciu v kúpeľoch Trenčianske Teplice. Celú rehabilitáciu hradí spoločnosť, zamestnanec je počas doby liečenia odmeňovaný ako keby bol v práci, čo znamená, že za dobu

liečenia dostáva priemernú pracovnú mzdu. Rehabilitácie nie sú spojené s ubytovaním, nakoľko väčšina zamestnancov je práve z Trenčianskeho kraja a býva v blízkosti Trenčianskych Teplíc, preto podnik v období rehabilitácie prispieva zamestnancovi na náklady spojené s dopravou.

Pre pracovníkov, ktorý sú vo firme zameraní skôr na administratívnu činnosť a riadenie firmy sú pripravované rôzne vzdelávacie kurzy. Povinne sa tiež musia zúčastňovať kurzov, ktoré sa týkajú zmeny zákonov a právnej legislatívy. Zamestnanci technického oddelenia majú možnosť zúčastniť sa kurzov nemeckého jazyka, ktoré im firma hradí. Ďalšie kurzy alebo certifikáty, ktoré majú možnosť pracovníci získať sú primárne určené pre zvaračov, elektrikárov alebo viazačov bremien. Tieto kurzy zabezpečuje firma a aj ich hradí.

3.2.5 Bonusy

Najvyšší bonus, ktorý firma umožňuje získať je odmena za 100% dochádzku do práce, ktorá je vyplácaná raz ročne vždy v dvanástom mesiaci kalendárneho roka vo výške 500€. Podmienkou je nulová absencia, to znamená, že zamestnanec chodil do práce včas, vždy vtedy kedy mal a ani raz za rok si nenechal uplatniť paragraf.

Na záver roka je tiež pre zamestnancov prichystaný Vianočný večierok, ktorého súčasťou je zhodnotenie celého roka hospodárenia spoločnosti. Zamestnanci tiež na konci roka dostávajú reklamné darčeky vo forme uterákov, županov, pier či diek.

K bonusovým možnostiam, ktoré sú pre iné firmy atypické patrí zájazd do Nového Targu, kde majú možnosť sa zamestnanci prihlásiť a ísť tak na nákupy.

Spoločnosť tiež podporuje zdravého a tímového ducha, a tak platí počas zimného obdobia zamestnancom mestskú športovú halu, kde pracovníci chodia hrať futbal. Počas leta je potom organizovaný futbalový turnaj na Morave v Českej republike, kde idú zamestnanci firmu reprezentovať.

4 SPOLOČNOSTĚ BAŤA, A. S.

V roku 1894 sa Tomáš Baťa spolu so staršími súrodencami Annou a Antonínom rozhodli založiť v Zlíne živnosť, ktorá mala názov A. & T. Baťa. Vstupný kapitál im požičal otec, za ktorý kúpili dom v Zlíne na námestí, zriadili v ňom obuvnícku dielňu a nainštalovali sem pár starších strojov z otcovej dielne. Na prácu si zamestnali domácich pracovníkov čím výrazne šetrili náklady. Jedným z problémov bol však nedostatok peňazí na rozbeh podnikania a tak boli majitelia nútení viackrát nakupovať suroviny prostredníctvom zmenky. Prvý rok hospodárenia ukázal, že aj napriek tomu, že si mladí podnikatelia vedú dobre, vyrábajú kvalitné topánky a dodávajú ich načas, častokrát nedostanú zaplatené. Spoločnosť mala po prvom roku podnikania veľké dlžoby a reálne hrozil firme konkurz.

Tomáš Baťa sa v tejto dobe prestal venovať len obchodným záležitostiam, ale sám pridal ruku k dielu v dielňach. Podarilo sa mu tiež presvedčiť veriteľov zmeniek aby im predĺžili splatnosť, a že svoje dlhy určite vyrovnejú. Jeho náplň práce tiež spočívala v tom, že vyrobenú obuv nosil na pleciach do Viedne, kde ju predával a za novozarobené peniaze nakupoval ďalšie suroviny a materiály. Tie v dielňach sám strihal a následne prerozdeľoval medzi zamestnancov, po uskutočnení výroby obuv sám kontroloval a až potom púšťal k predaju. Uvedomoval si potrebu nových výrobných strojov, ale v tejto dobe spoločnosť nemala peniaze.

V roku 1896 prišiel Tomáš Baťa s nápadom plátennej obuvi tzv. "baťoviek", ktoré sa stali hitom vďaka ich jednoduchému spracovaniu a nízkej cene. O dva roky po tomto úspechu firma rozšírila výrobu o tri dielne, sklad a kanceláriu a začala prenajímať susedný dom. V roku 1900 si firma zaobstarala prvý parný stroj, ktorý zefektívnil výrobu a o tri roky neskôr spoločnosť budovala ďalšiu dielňu aj so strojárnou. Najmä strojárňu umožnila výrobu prvých výrobných strojov v Baťovom závode. V tejto dobe mala spoločnosť Baťa 250 zamestnancov a Tomáš Baťa sa rozhodol prvýkrát navštíviť Ameriku aby zistil ako to funguje za veľkou mláku. Celý rok v USA pracoval vo výrobe a snažil sa priblížiť k výkonom a produktivite svojich amerických kolegov. Na vlastnej koži zažil konkurenciu, ktorá medzi pracovníkmi panovala a ktorá ho fascinovala. V spoločnosti medzi zamestnancami vládla súťaživosť a úprimný obdiv ľudí k úspechu svojich konkurentov. Princípy riadenia ľudí si osvojil a snažil sa ich aplikovať aj vo svojej firme.

Na sklonku roku 1908 sa stal Tomáš Baťa jediným majiteľom spoločnosti, nakoľko jeho brat Antonín zomrel. Táto tragédia však chod rodinného podniku neovplyvnila a už o dva roky

neskôr firma preniká po prvýkrát na zahraničné trhy a zamestnáva 350 zamestnancov, ktorý vyrábajú 3 400 párov obuvi denne. O rok na to, vycestoval Tomáš Baťa po druhýkrát do USA, kde Ford zaviedol pásovú výrobu. Učil sa ako táto pásová výroba funguje a rozmýšľal ako by ju čo najefektívnejšie dokázal využiť aj vo svojom podniku. V tejto dobe už spoločnosť Baťa zamestnávala viac ako 1 400 zamestnancov.

Rok 1914 je v celých dejinách sveta zaznamenaný ako rok, kedy vypukla prvá svetová vojna. Pre firmu Baťa však vojna znamenala zisky pretože dostala od štátu objednávku na 50 000 kusov vojenskej obuvi. Prácu na týchto topánkach Baťa rozdelil aj medzi menšie podniky v Zlíne a tak zachránil množstvo malých podnikateľov, ktorý by v opačnom prípade museli narukovať na vojnu. Počas vojny výrazne vzrástol majetok firmy a tak sa táto spoločnosť stala najväčším obuvníckym podnikom v Rakúsko-Uhorsku.

Po prvej svetovej vojne však prišiel zlom a firma dosahovala stratu, za ktorú mohli najmä nevyplatené dodávky od štátu. V priebehu rokov 1920 až 1922 založila firma dcérske spoločnosti v USA, Anglicku, Holandsku, Juhoslávii, Dánsku a Poľsku. Tieto spoločnosti pre firmu Baťa zabezpečovali najmä predaj obuvi, nákup potrebných materiálov a surovín, a neskôr sa stali významnými obchodnými partnermi. V tomto období tiež začal Tomáš Baťa zaučať do podnikania svojho mladšieho nevlastného brata Jána.

V povojnovom období spoločnosť Baťa riešila tiež vysokú prezamestnanosť a musela prepustiť viac ako 2 000 zamestnancov. Problém bol tiež s nadmernou výrobnou kapacitou, ktorú musela spoločnosť obmedziť a tiež s kurzom československej meny, ktorá sa zvýšila o 250% čo spôsobilo, že pri vývoze obuvi boli Baťovské topánky predražené a tak sa podnik musel rozhodnúť či ich bude predávať so stratou, alebo nebude predávať vôbec. Rozhodnutie vedenia bolo udržať výrobu za každú cenu a tak 1. septembra 1922 Baťa historicky znížil ceny o 50% čím sa mu podarilo vypredať firemné sklady, zozbieral zarobenú hotovosť a s ňou sa mu podarilo znova naštartovať výrobu. Znížil tiež mzdy zamestnancov o 40%, čo však znamenalo, že im stále vyplácal 60% z pôvodnej mzdy a pracovníci si tak udržali svoje pracovné miesta. Zníženie mzdy v podniku sa pozitívne prejavilo aj na cenách obuvi a tento nápad zopakovalo viacero podnikov.

V roku 1924 prišiel Baťa so systémom účasti na zisku a princípom samosprávy dielní, ktoré sa stali kľúčovými v jeho hospodárskej činnosti. O dva roky potom sa vo firme zaviedla pásová výroba, ktorá zefektívnila výrobnú činnosť a zamestnanci po zapracovaní dosahovali nadpriemerné výsledky. Po roku 1928 sa stala spoločnosť najväčším vývozcom obuvi na

svete a v roku 1931 zmenila názov na Baťa, a. s.. Po tomto roku však vznikla hospodárska kríza, ktorá zasiahla najmä obuvnícky priemysel. Firma mala problém s exportom obuvi, s udržaním si stáleho počtu zamestnancov a rozbehnutými investíciami. Zo zdrojov, ktoré sa zachovali do dnes, hovoria o Tomášovi ako mužovi a podnikateľovi, ktorý nikdy neutekal z boja. V dobe riešenia tejto krízy sa musela spoločnosť vysporiadať s veľkou tragédiou, keď 12. júla 1932 nastúpil do lietadla v Otrokoviciach Tomáš Baťa aj napriek nepriaznivému počasiu, a spolu s pilotom havaroval a tragicky zahynul.

Po smrti Tomáša Baťu prevzal riadenie firmy mladší brat Ján Antonín, ktorý dlhé roky pracoval po jeho boku a videl v ňom podnikateľa. Po prekonaní hospodárskej krízy nastala stagnácia a v podniku sa zaviedol 40 hodinový pracovný čas. Po roku 1936 začala firma zakladať nové závody v rôznych oblastiach priemyslu a získala objednávky od armády. Po tomto roku nastal prudký rast zisku, obratu a exportu. Koncom ďalšieho roka spoločnosť zamestnávala celkovo 65 064 ľudí doma aj v zahraničí. V tomto roku sa tiež začal budovať závod v Kanade, ktorý sa stal budúcim centrom spoločnosti Baťa.

Počas druhej svetovej vojny bolo ČSR okupované a ovládané Nemeckom, pre ktoré firma vyrábala obuv. Časť spoločnosti vo svete dodávala obuv a vojenský materiál aj spojencom. Po nálete spojencov bola obrovská časť továrne Baťa zničená. V roku 1945 spoločnosť Baťa, a. s. znárodnili.

4.1 Systém odmeňovania

V nasledujúcej kapitole je popísaný systém odmeňovania zamestnancov v spoločnosti Baťa, ktorý fungoval do roku 1939. Nájde tu popísané formy mzdy, ktoré jednotliví pracovníci dostávali, tiež systém samosprávy dielní, ktorého princíp vymysleli práve Baťovci, popis a stručné vysvetlenie fungovania účasti na zisku a sociálne výhody zamestnancov.

4.1.1 Formy mzdy

V 20. rokoch sa vo všetkých dielnach spoločnosti Baťa platili mzdy od počtu kusov. Tieto mzdy boli zvlášť vypočítavané pre každý druh obuvi a práce, ktoré záviseli na dôležitosti, zložitosti a ťažkosti práce. Tento typ mzdy by sme teda mohli nazvať individuálnou úkolovou mzdou. Jej cieľom bolo prinútiť zamestnancov ťažiť z vlastných výkonov.

V 30. rokoch sa formy mzdy v podniku rozšírili a zaviedli sa štyri hlavné kategórie:

- pevnú mzdu dostávali administratívni zamestnanci a pracovníci, ktorý neboli priamo zúčastnení na výrobe, a preto ich odmena nemohla byť stanovená pomerom k výsledkom,
- individuálnu úkolovú mzdu dostávala časť pracovníkov pracujúcich v dielňach, najmä v oddelení šitia,
- po zavedení pásovej výroby sa stala najrozšírenejšou formou kolektívna úkolová mzda, ktorá bola vyplácaná asi polovici zamestnancov,
- mzda s podielom na zisku bola určená ako pre remeselníkov tak aj pre časť riadiacich pracovníkov a technicko-hospodárskych pracovníkov.

Jednou z najdôležitejších súčastí mzdového systému vo firme boli prémie a odmeny. Najčastejšie tieto bonusy dostávali pracovníci vo výrobe, ktorý dokázali šetriť materiálom alebo navrhli rôzne špeciálne technické zlepšenia. Táto časť odmien bola podnikom dosť propagovaná aby viedla k motivácii zamestnancov. Hlavnou myšlienkou bolo aby robotníci mysleli viac na výrobu ako svoju vlastnú a mali k nej dobrý vzťah (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1508, inv. č. 6).

4.1.2 Samospráva dielní

S myšlienkou o systéme samosprávy dielní prišiel Tomáš Baťa. Všimol si fakt, že remeselná výroba nebola dostatočne efektívna pretože sa od remeselníka neočakávala iniciatíva a vynaliezavosť. V tejto dobe bola celá priemyselná výroba organizovaná pomocou riadenej práce a mzdy. V systéme, ktorý nazval „samospráva dielní“ dal väčšine zamestnancov možnosť ovplyvniť riadenie prevádzky, pričom v pracovníkoch rozvíjal podnikateľské myslenie.

V tomto systéme nebol nikto vynechaný v rozdelení práv a povinností, kde informácie a komunikácia boli vecné a prúdili automaticky a kde rozhodujúcou bola osobná schopnosť preukázaná výsledkami a zásluhou. Tomáš Baťa s jeho pomocou poskytol veľkému množstvu zamestnancov zúčastniť sa na riadení podniku prácou, ktorej rozumeli a na mieste, kde svojím vplyvom mohli ovplyvniť jej výsledok. Vytvorili tím vo svojom podniku obrovský zdroj energie.

Tento systém spĺňal nasledujúce zásady:

- Každé oddelenie malo jednu vedúcu osobnosť, ktorá bola zodpovedná za prácu, zisk a stratu oddelenia;
- Každé oddelenie malo svoj účet zisku a straty, ktorý sa týždenne verejne vyúčtoval;

- Majster a niektorí zamestnanci mali účasť na zisku dielne;
- Každý remeselník v oddelení bol osobne zodpovedný za kvalitu svojej práce;
- Celé oddelenie sa kolektívne snažilo odvieť čo najkvalitnejšiu prácu.

Samospráva dielne umožnila týždenné vyúčtovanie zisku. Tým, že si mohol každý účastník vyrátať svoj podiel sám, bol v ľuďoch prebudený záujem o dobrú správu v dielni.

Hlavné organizačné zásady

- Za celú budovu zodpovedal správca budovy;
- Za každé podlažie, v ktorom boli umiestnené dve dielne, zodpovedal vedúci majster;
- Každá dielňa mala niekoľko oddelení pod sebou, ktoré viedli majstri.

Výroba v dielňach bola plynulá a úplne riadená plánmi. Práca bola rozdelená podľa zručností a dôležitosti výkonu. Jednotlivé oddelenia pracovali systémom samostatnosti a účasti na zisku. Podkladom tohoto systému bola skutočnosť, že kalkulačná základňa každého oddelenia bola upravená tak, aby mohla pracovať so ziskom. Výšku zisku si vyrátalo každé oddelenie samostatne a to predom, pri budovaní predpokladov výroby na najbližšie kalkulačné obdobie. Výhodou tohto systému bola možnosť rozširovať výrobu tak aby to nespôsobovalo mimoriadne výdavky.

Stovky samostatných výrobných oddelení mali svojho samostatného vedúceho, taktiež svoje finančné a materiálne prostriedky a špeciálne záznamy dielni. Každé oddelenie malo svoj výrobný a finančný predpoklad, ktorého plnenie museli sledovať. Práca majstra, teda vedúceho oddelenia sa podobala práci nájomcu, ktorý mal v prenájme výrobné zariadenie a o svoj zisk sa musel rozdeliť s najaktívnejšími spolupracovníkmi a správou závodu.

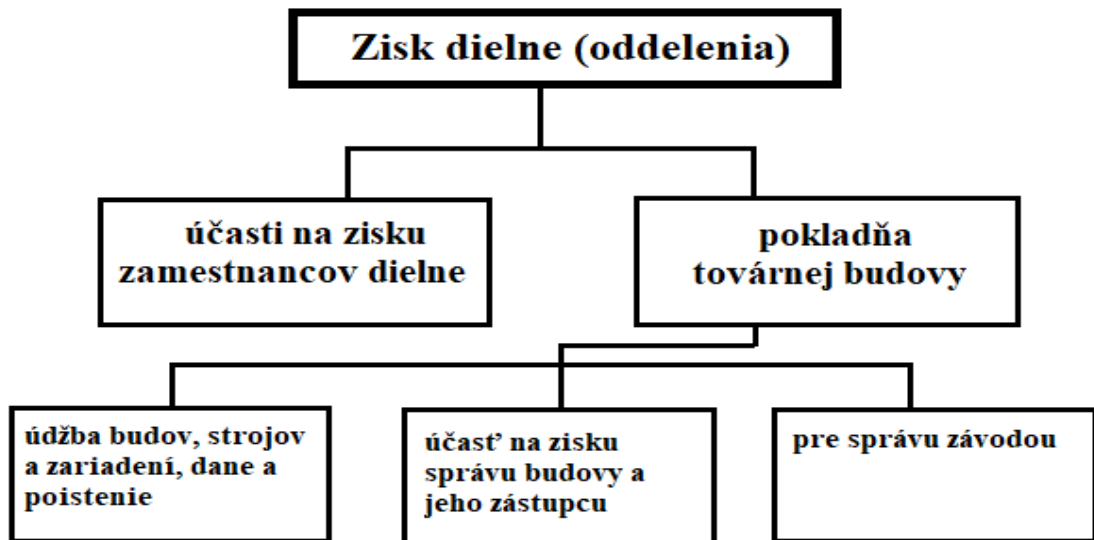
Spolupráca medzi jednotlivými pracoviskami prebiehala tak, že každé oddelenie si muselo kupovať výrobky, na ktorých potrebovali pracovať od svojho suseda v závode a po dokončení danej práce tieto výrobky ďalej predávali nasledujúcim dielňam. V týchto dielňach tiež platilo pravidlo hmotnej zodpovednosti, čo znamenalo, že pracovníci sa zaujímali o kvalitu a chybovosť výrobkov. V prípade, že našli čo len malé chybičky na predávanom výrobku, mohli si pýtať zľavu, alebo vrátiť výrobok na opravu či dokončenie, čím si potom mohli pýtať penále za neskoré dodanie výrobku. Spoluprácu týchto dielni upravovali obchodné zmluvy medzi jednotlivými oddeleniami. Kontrolu robilo kalkulačné oddelenie a riaditeľstvo závodu. Súčasťou zmlúv boli aj rozpočty na výrobky, dodacie lehoty a mnohé ďalšie. Ak nastali nejaké nedorozumenia medzi jednotlivými dielňami tak boli riešené arbitrážou s nestrannými rozhodcami.

System samosprávy dielní tiež nútil majstrov lepšie hospodáriť a šetriť náklady. Čím viac nákladov ušetrili tým väčší zisk vo finále dielňa mala. Množstvo, ktoré sa malo v dielni vyrobiť totiž určovala správa závodu a tak vedúcim nezostávalo nič iné, len nákladmi šetriť. Jedným zo spôsobov ako sa dalo zabrániť vysokým nákladom bola kvalitná výroba a starostlivá kontrola, čím sa predchádzalo odosielaniu pokazených kusov. Ak sa stalo, že dielňa vydala zlé kusy, dostala zaplatené o 10-20% menej. Postih nedostala len dielňa, ale vďaka tomuto systému sa dalo určiť aj ktorý konkrétny pracovník chybu urobil a ten si za ňu musel zodpovedať. V tomto systéme totiž každý pracovník vykonával jednu konkrétnu úlohu a tak bolo jednoduché prísť na to, ktorý zavinenie spôsobil. Tohto pracovníka potom čakal postih častokrát až vo výške desatiny dennej mzdy.

Faktory, ktoré ovplyvňovali zisk dielne:

- Šetrnosť pri práci;
- Množstvo vyrobenej obuvi;
- Percento poškodenej a vrátenej či odmietnutej obuvi;
- Množstvo zamestnaného pomocného personálu;
- Rozsah nutných opráv strojov.

Vedúci majster nemohol dosahovať zvýšenie výroby tým, že nútil pracovať ľudí nad čas. Ak potreboval zvýšiť výkon dielne musel si zavolať ďalších pracovníkov na pomoc, tých väčšinou predstavovali ženy, ktoré neboli zamestnané priamo a nemali preto ani podiel na zisku. Majster sa musel snažiť o to aby dielňa splňala plány a nemusela doháňať straty. Pri naháňaní zameškaného totiž rástla chybovosť, čo tiež nebolo dobré. Úlohou majstra teda bolo dodržiavanie stanoveného plánu v množstvách aké mali a v žiadnom prípade nevyrábať menej.



Obrázok 4: Zisk dielne (vlastné spracovanie)

Rozdelenie zisku v dielni sa robilo z výpočtu tak, že dve tretiny pripadali vedúcemu oddeleniu, vedúcemu dielne a remeselníkom s účasťou na zisku. Tretina pripadala pokladni továrrenskej budovy. Každá budova v Baťovom podniku predstavovala finančne samostatnú jednotku, v ktorej bolo umiestnených šesť navzájom nezávislých dielní. Za každý pár topánok vyrobený v týchto dielňach sa pripisovala budove určitá čiastka. Z tej sa potom platila údržba strojov a zariadení, poistenia, dane a podobné výdavky. Zbytok peňazí išiel správe podniku, časť náležala správcovi budovy a jeho zástupcovi.

Medziľudské vzťahy v dielni

Hlavnou myšlienkou Tomáša Baťu bolo aby sa dielňa stala rodinou a majster jej stredom. Ľudia z jednej dielne mali možnosť bývať blízko seba, aby si tak mohli nielen v dielni, ale aj v živote pomáhať. Vychádzali z toho, že majster by sa mal zblížiť so zamestnancami svojej dielne. Mal by im byť dobrým majstrom nielen pri práci v dielni, ale aj v živote mimo továreň. Ak majster pozná ich nedostatky a bolesti, stará sa o to aby ich pomohol odstrániť. Zamestnanec tak má žiadať nielen mzdu za vykonanú prácu, ale aj radu a morálnu podporu v ťažkostiach života. Dobrý majster sa spolu so svojou ženou starajú o dobré spoločenské styky so všetkými zamestnancami svojej dielne. Poznajú všetky rodiny, príbytky, okolie, v ktorom žijú a majú možnosť každému z nich poradiť, keď na nich doľahnú starosti, na ktorých prekonanie si sami nestačia. Majster aj s rodinou žijú plnohodnotné životy spolu so všetkými zamestnancami dielne. Ak zladí majster vhodne záujmy závodu so záujmami a

schopnosťami robotníkov, urobí svoj život spokojný a šťastný nielen pre všetkých zamestnancov v dielni, ale predovšetkým pre svoju rodinu, ktorej tým opatrí všetko, čo je ku kludnému a spokojnému životu potrebné.

Touto myšlienkou sa nezaoberal len Tomáš Baťa, ale aj Ford, Taylor či Fayol, ktorý tvrdili, že zisk nie je závislý na číselne najmenšom plate, ale na najvyššom a najúspornejšom pracovnom výkone, pri ktorom robotník pracuje tak, ako by pracoval sám pre seba. Podnikateľom v ich dobe išlo len o najlacnejšiu pracovnú silu, teda takú ktorej najmenej zaplatili. Nestarali sa však o to či môže rodina z daného príjmu vyžiť. Výsledkami tohto systému boli nespokojní pracovníci, ktorý tvorili veľmi nepokojný sociálny živel. Tento starý typ podnikateľov však postupne Tomáš Baťa vytlačil a ľudia pod jeho vedením pracovali naozaj spokojne o čom sa môžeme dočítať vo viacerých knihách, kde na neho jeho spolupracovníci a zamestnanci spomínajú (SOkA Zlín, Baťa X, kart.1507, inv. č. 3).

4.1.3 Účasť na zisku

Tomáš Baťa vytvoril jeden z najlepších systémov odmeňovania zamestnancov, ktorý pozostával z ich vlastnej účasti na zisku. Pri vymýšľaní sa nechal inšpirovať menami ako sú Ford, Fayol či Taylor, z ktorých rôzne prvky využil vo svojom systéme. V dobe, kedy tento systém vymýšľal už podobné systémy fungovali, ale zväčša len v najmodernejších podnikoch. V spojených štátoch v tej dobe uznávali systém, v ktorom zamestnanci dostávali finančné prilepšenie podľa dĺžky pracovného pomeru vo firme. Tento systém najviac vyznával pán Ford. V Európe boli zamestnanci odmeňovaní formou vianočných alebo novoročných darov. Ani jeden z týchto spôsobov Tomáš Baťa neuznával a bral ho ako rozdávanie peňazí z dobroty srdca bez vplyvu na osud podniku a vývoj človeka. Darovanie daru zdravému a schopnému človeku pokladal za zbytočné, priam urážlivé a narúšajúce charakter či schopnosti. Vyznával zásadu:

„Ak darujete človeku rybu, pomôžete mu k jednému obedu.

Ak mu dáte udicu a naučíte ho chytať ryby, pomôžete mu aby si bol schopný zaobstarat' jedlo na celý život.“

Celá myšlienka tohto systému vychádzala z poznania, že snaha ľudí zarábať stále viac peňazí nikdy nezmizne a preto by nemalo zmysel proti tejto snahe vystupovať. Tomáš Baťa chcel, aby robotník rozumel obchodnej stránke podniku, aby s ním cítil a rástol. Chcel vytvoriť

z robotníkov kapitálových účastníkov svojho závodu. S celým spracovaním týchto poznatkov do reálneho fungujúceho systému vtedy pomáhal Dominik Čipera, jeden z jeho najgeniálnejších spolupracovníkov, ktorý vytvoril celý systém účasti na zisku. Tento systém bol zostavený tak, že šírenie informácií v podniku nabralo veľmi rýchlu dynamiku a vedenie podniku, vedúci pracovníci a zamestnanci boli každý týždeň informovaní o výsledkoch. Tiež bolo jednoduché eliminovať vznik strát, pokiaľ sa niekde prejavili a mohli byť zastavené v začiatkoch. Každý zamestnanec v tomto systéme mal spísanú osobnú zmluvu, v ktorej sa uvádzal predpoklad, výška účasti na zisku, podmienky pre jej dosiahnutie a ďalšie podrobnosti, rátajúc s rovnakým vývojom obchodu, s akým musel počítat' jeho majiteľ. Hlavným cieľom bolo aby sa každý pracovník stal podnikateľom na svojom pracovisku.

Pri tomto systéme bol dôležitý výber pracovníkov, ktorý sa na ňom podieľali a mohli mať tak podiel na zisku spoločnosti. Pri ich vyberaní boli preferovaní predovšetkým tí zamestnanci, ktorý významným spôsobom ovplyvňovali pracovné výsledky dielne, boli v závodoch zamestnaní najmenej rok a boli starší viac ako dvadsať rokov. Mladší pracovníci mali šancu získať účasť na zisku len v prípade, že podporovali blízkych príbuzných. Účasť na zisku tiež mohla byť bez udania dôvodu kedykoľvek odvolaná, či už jednotlivcovi, alebo celej dielni. Výška podielu vedúcich pracovníkov závisela na vplyve ich práce na vytváranie zisku. Vedúci dielni, remeselníci a majstri mali účasť len na zisku, správcovia budov a členovia riaditeľstiev mali účasť tiež na prípadnej strate. Percentuálna sadzba podielu na zisku bola dohodnutá predom na pol roka alebo na rok, obe strany však boli oprávnené zmluvu ukončiť. Výpovedná lehota bola veľmi krátka.

Zásady pre vytváranie účasti na zisku:

- vypočítavanie dosiahnutých ziskov malo byť čo najrýchlejšie, čo v realite znamenalo, že sa vypočítavali týždenne,
- každý zúčastnení mal mať možnosť si svoju účasť na zisku vypočítat' sám,
- oddelenie, v ktorom sa zamestnanec zúčastňoval na zisku, malo byť také malé, aby mohol mať na jeho správu viditeľný vplyv.

Účasť na zisku upevnila najmä vzťah medzi zamestnancom a závodom. Zamestnanec už nemal len záujem o výsledok svojej práce, ale aj o výsledok celej dielne. Bol to systém, ktorý ho pripútal k výrobe.

Zavedením tohto systému sa vyriešilo viacero organizačných problémov. Jedným z nich bola napríklad neustála výmena vedúcich pracovníkov. Tento systém odhalil nedokonalosti v podobe malých zlyhaní vedúcich pracovníkov. Ak vedúci pracovník nestačil na svoju pozíciu, alebo nebol dostatočne dobrý v jej výkone, jeho výsledky sa prejavili na väčších či menších stratách v dielni, tie mu boli následne odčítané z jeho konta. Následne na to si sám mohol rozhodnúť o tom, či sa so svojou pracovnou pozíciou popasuje a či na svojom mieste zotrúva, alebo ju prenechá niekomu inému a prejde na takú prácu, na ktorú bude stačiť.

Finančné čiastky, ktoré si zamestnanci privyrobili prostredníctvom možnosti účasti na zisku mali možnosť previesť na špeciálne konto zamestnancov, kde sa im uložené peniaze znásobovali 10% úrokom. Bolo to obrovské privilegium, nakoľko v tej dobe žiadna banka podobne výhodný úrok neposkytovala. Tiež to malo aj psychologický účinok na zamestnancov, pretože pomocou týchto vkladov sa zamestnanci stali kapitálovými účastníkmi závodu. Pracovníci sa nesnažili firme uškodiť, lebo vedeli, že by firma uškodila im. Tento systém priniesol veľkú iniciatívu z radov zamestnancov, ktorý prichádzali s novými nápadi ako čo najviac ušetriť, vyrobiť a predat'. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart.1702, inv. č. 38)

4.1.4 Sociálne služby zamestnancom

Najdôležitejšou jednotkou vo firme Baťa bol človek ako jedinec, jeho potreby, záujmy a spokojnosť. Podnik vnímal človeka ako dôležitú súčasť a preto sa mu snažil poskytnúť čo najlepšie podmienky k práci a k životu. V podniku sa sústredili na viacero smerov a to sociálnu službu v priemyslovej práci, starostlivosti o výživu, zdravie, vzdelávanie, organizáciu voľného času a zaistenie dôchodku.

Sociálna služba v priemyslovej práci

V podniku Baťa bol zavedený nový systém práce, ktorý spočíval v tom, že pracovný týždeň trval miesto klasických 48 hodín len 40 hodín a ľudia pracovali od pondelka do piatku pričom soboty a nedele mali voľné. Všetky druhy prác boli robené v normalizovaných budovách, umiestnených v rozkvitnutých parkoch s kvetinovými záhonmi. Dielne, v ktorých zamestnanci pracovali boli priestorné, s dobre vyriešeným osvetlením a vetraním. Čistote na pracovisku sa tiež kládol veľký dôraz. Každý stroj, ktorý mohol spôsobovať znečisťovanie okolia mali pri sebe namontované špeciálne odsávanie, tam kde bolo nebezpečenstvo výparov z chemikálií boli umiestnené filtre. V niektorých dielňach bola dokonca zavedená aj klimatizácia. Zamestnanci mali výšku príjmov určenú tak aby boli schopní zaobstarat' si

lacné bývanie a uspokojiť svoje životné potreby pričom im ešte zostávali finančné prostriedky na tvorbu úspor.

Sociálne predpoklady priemyselnej práce boli definované v podniku nasledovne:

- zdravé, vzdušné a svetlé pracovné miesta v záhradnom prostredí,
- dokonalá hygiena pracovného miesta, odsávanie prachu a filtrácia vzduchu,
- k využitiu dobrého pracovného výkonu a vysokým mzdovým podmienkam sa využíva najlepšie strojné zariadenie,
- k dôkladnému zvládnutiu pracovného nasadenia a dosiahnutia plnej výkonnosti bez námahy je napomáhajúcou deľba práce,
- samospráva práce s účasťou na zisku, ktorá si vyberá najzdatnejších pracovníkov a vychováva ich k zodpovednosti, a pomáha zlepšovať hospodársku úroveň ako ich, tak aj dielní.
- na vytváranie nových pracovných pozícií pre nových pracovníkov je vynakladaná iniciatíva z vedenia podniku,
- vytvorenie štyridsať hodinového pracovného týždňa poskytovalo dostatok času k ďalšiemu vzdelávaniu,
- dôležité je zabezpečenie pracovnej bezpečnosti, zábrany proti úrazom a zdravia pracovníkov,
- voľná cesta k vyšším a zodpovednejším pozíciám, ktorých dosiahnutie závisí len na vôli a schopnostiach pracovníka,
- ľudom myslenie – strojom drina.

Starostlivosť o výživu

Už na začiatku dvadsiatyh rokov si Tomáš Baťa uvedomoval potrebu podniknúť kroky k tomu aby bolo stravovanie zamestnancov viac na úrovni a vo vhodnejšom prostredí. Bol odporcom myšlienky, že ľudia si z domu do práce nosia termosku s kávou a zabalený chlieb. Proti tejto myšlienke sa postavil a začal vytvárať závodné kuchyne a jedálne, ktoré boli umiestňované v organizáciách, ktoré zaisťovali výdatné stravovanie. V roku 1938 boli tieto kuchynské závody a jedálne schopné stravovať viac ako 33 000 ľudí.

Problém, ktorý súvisel so starostlivosťou o výživu bol rozdelený na dve časti, ktoré tvorili výživa slobodných zamestnancov a výživa celých rodín. Pri výžive slobodných zamestnancov bolo jednoduchým riešením spoločná jedáleň, v ktorej bolo možné dostať mäsitý pokrm

s polievkou, o ktorej výživové hodnoty sa starala odborná kontrola. Výživu rodín, ktorá sa držala rovnakých zásad ako predchádzajúca, zabezpečovala dodávateľská služba.

Zásobovacia a vyživovacia služba závodov sa opierala o plánovanú a dlhodobú organizáciu spolupráce s prvotnými výrobcami – hospodármi a pestovateľmi. Hlavným kritériom pri výbere bola kvalita, ktorá bola veľmi dobre odmenená. V kuchyniach a potravinárskych prevádzkach boli spracovávané len tie najkvalitnejšie suroviny. Na západe mesta v časti Prštné sa podniku podarilo vybudovať rôzne potravinárske prevádzky, ktoré zahŕňali napríklad cukrárne, mliekarne, úpravy mäsa či pekárne.

Výsledky starostlivosti o výživu boli nasledovné:

- bola zabezpečená výdatná výživa zamestnancov a ich rodín,
- vedecky zaručená kontrola správneho množstva a zloženia potravín,
- kontrolovanie surovín,
- priama spolupráca s hospodármi a pestovateľmi, zaručený výber kvalitných surovín za prijateľné ceny,
- zvýšenie životnej úrovne obyvateľstva zhodnotením mzdy,
- lekárske dozory nad výrobou potravín,
- trvalo živá služba spotrebiteľom, udržiavanie súťaživosti dodávateľov,
- zdravé a čisté prostredie k jedlu,
- vysoká spotreba výživných potravín,
- všestranná dodávateľská služba spotrebiteľom.

Starostlivosť o zdravie

Starostlivosť o zdravie bola základným a najrozšírenejším odvetvím sociálnej služby zamestnancom. Vychádzala z názoru, že ak sa má zamestnanec z výsledkov svojej práce tešiť musí byť zdravý. Snaha zaistiť zdravé životné podmienky pre pracovníkov sa odzrkadlila v rôznych oblastiach života pracovníkov a to v ich bývaní, výžive, pracovných podmienkach, ale aj vo výstavbe mesta. Tomáš Baťa pri budovaní mesta Zlín chcel zo zanedbaného kraja vytvoriť záhradné mesto, kde by ľudia žili v rodinných domčekoch obklopení zeleňou, čo sa mu podarilo.

V rámci zdravotnej starostlivosti bola v Zlíne vybudovaná rada zariadení, ktorá sa starala o zdravie človeka a to už od narodenia až po smrť. Veľké úsilie sa vynakladalo najmä na liečenie chorých pacientov, ale aj na preventívne prehliadky, ktorých sa ľudia museli zúčastňovať aby sa tak predišlo chorobám. Jedným z hlavných zdravotných zariadení v Zlíne bola

Baťova nemocnica, ktorá bola zo začiatku plánovaná ako nemocnica pre zamestnancov závodu, no neskôr slúžila pre každého občana. Okrem nemocnice dal Tomáš Baťa vybudovať aj sociálno-zdravotný ústav či zdravotnú matriku, ktoré mali v zdravotníckom systéme tiež svoje špeciálne úlohy. V roku 1936 bol v Zlíne založený Vedecký ústav pre priemyslové zdravotníctvo, ktorého hlavnou úlohou bolo študovanie pracovných podmienok, zdravotného stavu zamestnancov, zábrany úrazom a škôd na zdraví, ktoré by mohli byť spôsobené pri práci.

Zásady, ktoré sa dodržiavali pri starostlivosti o zdravie boli nasledovné:

- dlhodobý zdravotný plán, ktorý zahŕňal celé mesto a kraj,
- trvalá zdravotná starostlivosť o človeka od narodenia až po smrť,
- všetky zdravotné a sociálne inštitúcie, ktoré spolupracovali v jednotnej zdravotníckej službe,
- pravidelné zdravotné kontroly potravín,
- zdravotná evidencia pracovníkov a občanov miest ako základ činnosti zdravotnej služby,
- zdravotne bezchybné pracovné prostredie,
- bývanie, riešené predovšetkým zo zdravotného hľadiska,
- dokonale vybudované zariadenie verejnej hygieny mesta,
- zvláštne školenia lekárov pre zdravotnú starostlivosť o mládež,
- vedecký ústav pre špeciálne štúdium otázok priemyslového zdravotníctva.

Spoločnosť Baťa vnímala zamestnancov ako spolupracovníkov, osoby, ktoré si nesmierne vážila a chcela aby bolo o nich dobre postarané. Jedným z ďalších zabezpečení, ktoré firma urobila bolo založenie podporného fondu, ktorý mal viaceré úlohy. Bolo to najmä poskytovanie výpomoci zamestnancom pri narodení dieťaťa, pri dlhej práceneschopnosti, úmrtí v rodine, udeľovanie podpory zostarnutým zamestnancom a ich rodinným príslušníkom, či podpora prepustených zamestnancov pokiaľ nezískajú nové zamestnanie.

Starostlivosť o odborné vzdelávanie

Znáмым faktom je, že každý človek túži po slušnom plate, stálom zamestnaní, kariérnom raste, zabezpečení svojej rodiny a svojej staroby. Toto vedeli aj u Baťovcov a preto sa tu zaujímali o človeka už od jeho mladosti. Tomáš Baťa založil Baťovu školu práce, ktorú navštevovali mladí ľudia vo veku od 15 do 18 rokov a vzdelávanie v nej trvalo tri roky. Neskôr k obuvníckym školám pribúdali aj iné a to najmä strojnícke, chemické, obchodné

a gumárenské. Absolventi dostávali maturitné vysvedčenie. Firma Baťa si v Zlíne vychovávala nielen obuvníkov, ale aj chemikov, stavbárov, obchodníkov, strojárrov, úradníkov, ktorých potrebovala. Zároveň boli z týchto ľudí vychovávaní aj majstri. Pre dospelých ľudí, ktorí prichádzali do závodov z iných priemyslových oddelení boli pripravené cvičné dielne, v ktorých noví pracovníci získavali vedomosti o obuvníckej výrobe. Vedúci majstri a správcovia dielni sa ďalej vzdelávali v sobotných pokračovacích kurzoch. Ľudia, ktorí predtým navštevovali nejakú z priemyselných škôl mali taktiež možnosť vzdelania, a to vo forme navštevovania študijného ústavu. Spoločnosť založila aj Vyššiu ľudovú školu Tomáša Baťu, ktorá sa sústreďovala na učenie cudzích jazykov.

Organizácia voľného času

Jedným z princípov, ktoré vyznával Tomáš Baťa bolo aby ľudia dokázali efektívne využiť svoj voľný čas. Predpokladom mala byť najmä regenerácia tela i ducha. Jedným z predpokladov k naplneniu bolo kvalitné bývanie, ktoré predstavovalo prostredie obklopené prírodou a nerušené susedmi.

K najrôznejším formám odpočinku patril šport, ktorý bol v Zlíne veľmi podporovaný. Boli tu zakladané rôzne športové kluby, v ktorých sa ľudia mohli angažovať ako napríklad Športový klub Baťa, motoristický, turistický, letecký a mnohé ďalšie. K aktívnemu športovaniu v meste prispel podnik vybudovaním veľkého štadiónu, menšími štadiónmi a telocvičňami.

Ďalšou z oblastí, ktorej podnik výrazne prispel bola kultúrna, ktorá sa sústreďovala vo viacerých oblastiach. Najrozšírenejším zdrojom zábavy bolo kino, ktoré dal podnik vybudovať a malo kapacitu 2 000 miest. Strediskom spoločenského života sa stal Spoločenský dom, ktorý mal jedenásť poschodí. Okrem reštaurácií a tristo izieb, sa tam nachádzali aj rozsiahle kaviarne a tanečné sály, veľké množstvo spoločenských miestností, herní a klubovní. Podnik tiež vybudoval obrovskú verejnú knižnicu či hudobnú školu. Počas roka sa v Zlíne konalo veľa koncertov, pri ktorých sa publikum zoznamovalo s najvýznamnejšími umelcami. Nezaostávalo ani výtvarné umenie, ktoré v Zlíne reprezentovali mnohé salóny, kde boli umelecké diela uložené.

Hlavné zásady organizácie voľného času:

- mimo času k práci, spánku a vzdelaniu päťdesiat hodín týždenne určených výhradne k súkromiu a zábave,
- kludné a nerušené prostredie domova v záhradách,
- množstvo príležitostí k športu a telovýchove,

- rozsiahle možnosti k leteckému a automobilovému športu v silných leteckých a motoristických kluboch,
- celkom tri kiná s 3 000 miestami,
- príležitosť vypožičania kníh vo verejnej knižnici,
- možnosť kultúrnych zážitkov v stálej galérii výtvarných umení a na každoročných súborných výstavách československej tvorby,
- pravidelné predstavenia divadelných a hudobných súborov,
- prírodne krásne a zaujímavé okolie.

Zaistenie staroby

Starostlivosť o starých spolupracovníkov, ktorý odchádzali do dôchodku bola premyslená do detailov. Pracovníci vedeli podnikavo myslieť a hospodáriť, vedeli si plánovať život na dlhú dobu dopredu. Jedným z prostriedkov k zaisteniu spokojnej staroby boli príjmy zamestnancov, tie vzrastali úmerne so schopnosťami človeka. Snahou Baťových závodov bolo udržanie si skúsených zamestnancov a preto im ponúkali pracovné pozície ako vedúci dielní, kontrolórov, inštruktorov a vychovávateľov.

Zásady, ktoré sa dodržiavali na zaistenie staroby:

- obrovské množstvo možností osobného zdokonalenia a vzdelania už v mladom veku,
- nútenie k mysleniu na budúcnosť a vypracovanie životného, osobného a hospodárskeho predpokladu,
- mzdy tak vysoké, že dovoľujú tvoriť si úspory,
- účasť na zisku, ktorá za roky pracovnej aktivity tvorí kapitál,
- úrokovaním vkladov desiatimi percentami,
- trvalou potrebou starších na vychovávateľských a vedúcich miestach v priemyslových dielnach, kde sa uplatňuje rozvaha, múdrosť a bohaté životné skúsenosti (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1541, inv. č. 2).

5 KOMPARÁCIA

V nasledujúcej kapitole sú porovnávané systémy odmeňovania spoločností RKS a Baťa, ktoré sú vzájomne častokrát veľmi odlišné, čo ich robí zaujímavými. Vzájomným porovnaním docielime potrebné informácie, ktoré využijeme pri navrhovaní princípov, ktoré by si mohla vybraná firma osvojiť.

Formy mzdy

V spoločnosti RKS Trenčín, s. r. o. sa na všetkých pracovných úrovniach uplatňuje časová mzda, ktorá je rozvíjaná aj o ďalšie bonusy a zamestnanecké výhody a túto formu mzdy za celé obdobie vývoja podniku nezmenila. Táto mzda je vyplácaná pravidelne, vždy raz mesačne na účet pracovníka.

V spoločnosti Baťa sa za celú dobu existencie firmy vystriedalo niekoľko foriem mzdy, čo vždy záležalo od vývoja podniku. Najviac ovplyvnilo formu mzdy práve zavedenie pásovej výroby, pri ktorej sa uplatňovala kolektívna úkolová mzda, ktorá závisela od výsledkov celej dielne. Systém spolupráce ľudí v dielni a jej fungovanie nazval Tomáš Baťa samosprávou dielní, detailnejšie je rozobraná v predchádzajúcej kapitole. Mzda bola vyplácaná každý týždeň.

Po uvážení zistíme, že obe spoločnosti sa snažia svojich pracovníkov motivovať inak a len ťažko sa určuje, ktorý systém je lepší či výhodnejší. V spoločnosti RKS myslia najmä na spravodlivosť, ktorá vychádza z domnienky, že ľudia si svoju výšku celkovej mzdy ovplyvňujú sami tým, ako často chodia do práce, na druhej strane táto myšlienka vôbec nepodporuje tímového ducha, ale naopak jednotlivcov, pretože sa nekladie dôraz na spoluprácu. Spoločnosť Baťa sa na odmeňovanie pozerá z iného uhla a dáva možnosť zarobiť zamestnancom peniaze, ktoré však závisia od ich kolektívneho pracovného nasadenia a produktivity. Pri správnom vedení takýchto tímových jednotiek môže dochádzať k efektívnej výrobe, rozvíjaniu kolektívneho myslenia a podpory tímového ducha. Tento systém samosprávy dielní prinášal so sebou aj viacero rizík. Jedným z najväčších je nespravodlivosť, ktorá by mohla vzniknúť medzi jednotlivými pracovníkmi nakoľko môžu nastať situácie kedy by sa jeden či niekoľko pracovníkov vo vytvorenom kolektíve doslova viezol s úspechmi iných. Je veľmi dôležité vytvoriť súbor pravidiel, ktorý by fungoval a bol v takýchto dielňach uplatniteľný aby sa týmto situáciám predchádzalo. Pomôcť tomu môže aj správne zaškolenie a výber vedúceho pracovníka danej skupiny ľudí, ktorý bude mať dostatočné skúsenosti s vedením, jednaním a motivovaním ľudí.

Prémie, zamestnanecké výhody a účast' na zisku

Vo vybranej spoločnosti RKS sa prémie vyplácajú každý mesiac a to v pevne danej stanovenej výške, ktorá sa môže z malej časti upraviť a jej vyplatenie závisí na obrate spoločnosti, o ktorom však zamestnanci pracujúci vo výrobných halách nemajú prehľad. Jedným z bonusov, ktoré sú nadštandardné je čerpanie sociálneho fondu, ktorým firma prispieva zamestnancom na ich voľnočasové aktivity a dáva im možnosť vybrať si benefit podľa záľuby, ktorý nasledovne preplatí do určitej výšky. V spoločnosti Baťa nebola stanovená prémia, ktorú by mohli zamestnanci získať, boli však dve formy ako mohli získať bonus k základnej mzde. Prvou bolo šetrenie materiálov, energií a zvýšenie výkonnosti, čím navýšili normy, čo znamenalo, že daná dielňa lepšie hospodárila, mala väčší zisk a ten sa podľa pravidiel rozdeľoval aj medzi pracovníkov. Druhou zaujímavejšou variantov bolo pre vybraných pracovníkov možnosť účasti na zisku. Bol to komplexný systém, ktorý pozostával z rady pravidiel a dával možnosť zamestnancom byť väčšou súčasťou spoločnosti, čo sa prejavovalo najmä v ich motivácii k práci a pracovnom nasadení.

Pri porovnaní oboch spoločností zistujeme, že spoločnosť Baťa v dobe jej pôsobenia prišla s revolučným riešením, ktorým bola účasť na zisku. Je to systém, ktorý sa v mnohých podnikoch využíva dodnes, pretože je dokázané, že človek sám sebe neuškodí a v prípade, že je ovplyvňovaný aspoň malou časťou zisku, ktorú môže ovplyvniť svojim výkonom, bude robiť všetko pre to aby to dosiahol. Efektívne je tiež využívanie noriem ku kontrole dielni a predchádzaniu zbytočných strát. Minimalizovanie nákladov a efektivita práce by mali byť najlepšie hodnotené faktory v pracovnom procese. Ak tieto nápady na vylepšenie základnej mzdy porovnáme s prémieou, ktorú poskytuje spoločnosť RKS vidíme ju ako málo motivujúcu a nedostatočnú. Podnik pravdepodobne vychádza z myšlienky, že najväčším motívom ľudí sú peniaze, čo nebudeme vyvracať, na druhú stranu by však mali vedieť za čo ich dostávajú. Vo vybranom podniku neexistujú žiadne normy ani kontrola či prísne pravidlá pre šetrenie materiálom. Pracovníci tiež nemajú prehľad o tom aký je mesačný obrat spoločnosti a tak sa spoliehajú na myšlienku, že firma dobre hospodári a prémia bude vyplatená. Tu môže nastať veľa problémov a otázok. Prémia je síce vo vysokej sume, ale zamestnanci nijako priamo jej dosiahnutie neovplyvňujú čo znamená, že tu chýba motivácia či zvyšovanie efektivity práce. Podnik by sa mal tiež zamyslieť nad tým, aká bude reakcia zamestnancov, keď im táto prémia nebude vyplatená a ako to potom ovplyvní ich pracovný výkon. Zaujímavým bonusom je čerpanie sociálneho fondu, čo by mohlo byť lákadlom pre nových

zamestnancov, ale taktiež je to aj zaujímavá forma odmeny pre stálych pracovníkov. Je to bonus, ktorý určite vyhovuje nejednému zamestnancovi.

Starostlivosť o zamestnancov

Najčastejším motívom rozhodovania pracovníka pre konkrétnu firmu je zvyčajne výška mzdy a bonusy, ktoré firma ponúka. Dôležitým faktorom je však starostlivosť o zamestnancov vďaka ktorej si je spoločnosť schopná pracovníkov dlhodobo udržať. V predchádzajúcich kapitolách je detailne rozobraná starostlivosť o zamestnancov oboch firiem a tak prejdeme rovno k porovnaniu.

V prvom rade je najdôležitejšia ochrana pracovníka pri výkone jeho práce a poskytnutie mu všetkých dôležitých prostriedkov a zaistenie pracovného miesta. Tento základný faktor spĺňajú obe spoločnosti, pretože obe poskytujú zamestnancom čisté pracovné prostredie, stroje, ktoré spĺňajú normy a uľahčujú ich prácu, a pracovné vybavenie, ktoré je ich základnou súčasťou.

Dôležitou súčasťou starostlivosti o zamestnancov je aj starostlivosť o výživu, ktorá je v dnešnej dobe stanovená zákonom, že každý zamestnanec po 6 hodinách pracovnej doby má nárok na teplé jedlo od zamestnávateľa. V prípade ak zamestnávateľ nie je schopný toto jedlo zabezpečiť, vzniká zamestnancovi nárok na náhradu vo forme stravného lístku. V spoločnosti RKS funguje výživa zamestnancov vo forme dovážania teplej stravy, ktorú si zamestnanci majú možnosť vybrať vždy z viacerých druhov. Predchádza sa tak nespokojnosti, stravovanie prebieha vo veľkej jedálni spolu s ostatnými spolupracovníkmi, takže majú vytvorené miesto na priateľské pohovory či oddych. Spoločnosť Baťa zamestnávala omnoho väčšie množstvo zamestnancov a tak bolo pre ňu určite lepšou alternatívou vybudovanie závodnej jedálne, kde zabezpečovala jedlo nie len zamestnancom, ale aj ich rodinám a tiež dala možnosť zamestnať sa novým ľuďom.

Jednou z ďalších foriem starostlivosti o zamestnancov je práve starostlivosť o ich zdravie. Spoločnosť RKS túto potrebu rieši hradením rehabilitačných pobytov v blízkych Trenčianskych Tepliciach, kde posielala zamestnancov každé dva roky na regeneráciu. Spoločnosť Baťa brala pojem starostlivosti o zdravie zamestnancov zo širšieho uhla a investovala tak ako do rozvoja mesta, tak aj do svojej spoločnosti. Firma vybuďovala Baťovu nemocnicu, ktorá mala viacero oddelení a stala sa verejnou, takže slúžila nielen pre zamestnancov a ich rodiny, ale pre každého obyvateľa Zlína a okolia.

Zaujímavou súčasťou starostlivosti o zamestnancov je aj odborné vzdelávanie. To je v spoločnosti RKS organizované pomocou vzdelávacích kurzov vždy pre vybraných pracovníkov. Spoločnosť Baťa bola však iná a vzdelanie považovala za základné piliere úspechu človeka, čomu prikladala veľký dôraz. Tomáš Baťa založil najskôr Baťovu školu práce a neskôr k nej mnohé ďalšie, čím spoločnosti na dlhé roky zabezpečil prísun kvalitných zamestnancov, ktorí mali ochotu sa vzdelávať, niečo sa naučiť, pracovať a mali potrebu byť lepší ako iní.

Jedným z najcennejších vecí pracovníkov je práve voľný čas a jeho využitie, ktorému prikladajú veľký dôraz. V spoločnosti Baťa to vedeli a tak tu bola organizácia voľného času naozaj dobre rozbehnutá. Zamestnanci mali všestranné možnosti využitia svojho voľného času od rôznych druhov športov, v ktorých častokrát dosahovali vynikajúce výsledky, cez kultúrne podujatia, kino, spoločenské akcie, umenie či hudbu. V spoločnosti RKS sa voľnočasové aktivity zabezpečujú najmä po finančnej stránke už vyššie spomínaným príspevkom zo sociálneho fondu a tak má každý zamestnanec možnosť tráviť svoj voľný čas aktivitou, ktorá ho zaujíma, a ktorú chce vykonávať.

Posledný kľúčový faktor je zaistenie staroby. V spoločnosti RKS sa tiež rieši otázka staroby a odchodu zamestnancov, a tak sa firma rozhodla prispievať zamestnancom každý mesiac malou čiastkou z vymeriavacieho základu na tretí pilier dôchodkové sporenia. Firma Baťa sa snažila počas celej doby výkonu funkcie zamestnancov naučiť ich správne hospodáriť a tvoriť si úspory tak, aby nikdy nemuseli byť odkázaní na pomoc iných a vedeli sa o seba postarať. Spoločnosť tiež odchádzajúcim zamestnancom ponúkala možnosť ďalej pracovať vo firme na inej fyzicky menej náročnej pracovnej pozícii, kde by využili svoje vedomosti.

6 ODPORÚČANIA

Pri porovnaníach, ktoré boli robené na firmách z rôznych hľadísk odmeňovacieho systému, rozhodli sme sa spoločnosti RKS odporučiť nasledujúce zmeny, ktoré by mohli zefektívniť výrobu a dosahovanie vyšších cieľov.

Jedným z odporúčaní je zapracovanie hodnotenia výkonu zamestnancov do odmeňovacieho systému spoločnosti a vytvorenie noriem, ktoré by určovali pravidlá novozavedeného systému. Jednalo by sa najmä o normy, ktoré by súviseli s množstvom použitia výrobného materiálu a času, ktorý je potrebný na jeho opracovanie. Motivujúcim faktorom pre zamestnancov by mohol byť prisľúbený príplatok za preukázateľné šetrenie materiálom či rýchlejšim vybavením zákazky.

Ďalším z návrhov skvalitnenia odmeňovacieho systému, resp. výchovy nových zamestnancov, ktoré dokonale fungovalo v spoločnosti Baťa by mohlo byť nadviazanie spolupráce s jednou zo stredných odborných škôl v Trenčianskom kraji, kedy by študenti počas odbornej praxe navštevovali spoločnosť RKS a zaúčali sa tak práci so zariadeniami a novými postupmi. Po ukončení školy by mohli hneď nastúpiť na konkrétnu danú pozíciu bez potreby zaškolenia, čo by šetrilo ďalšie náklady firmy, ktorá by si takýmto spôsobom vychovávala svojich zamestnancov. Zamýšľali sme sa aj nad návrhom, ktorý by sa mohol po pár rokoch spolupráce so školami overiť a to vytvorenie učebne, večernej školy či kurzov, kde by si spoločnosť svojich budúcich zamestnancov mohla vychovávať. V konečnom hľadisku je však táto myšlienka nereálna, nakoľko by bolo náročné zaradiť do výrobného procesu veľký počet ľudí a prideliť im prácu. Ideálnejšou alternatívou preto zostáva spolupráca so strednými školami, kde by po ukončení vzdelania nastúpili do spoločnosti jeden až štyria noví zamestnanci.

Posledným návrhom, nad ktorým by sa mohla firma zamyslieť je vytvorenie príležitosti pre účasť na zisku pre vybraných zamestnancov, ktorou by sa mohla inšpirovať od spoločnosti Baťa. Vytvorenie takého systému by bolo iste nákladné nielen na spracovanie, ale aj na prevádzkovanie. Na druhej strane by úzko spojilo vybraných zamestnancov s duchom firmy a mohlo by byť jedným z najmotivujúcejších faktorov zamestnanca na ďalšom rozvoji spoločnosti a šírení dobrého mena.

ZÁVER

Na záver by sme chceli skonštatovať informácie, ktoré sme získali pri písaní tejto práce. V teoretickej časti sú najviac spomínanými slovami práve motivácia a odmeňovanie, ktoré spolu dokonale vytvárajú systém odmeňovania. Tento systém je jedným z podstatných súčastí riadenia ľudských zdrojov, ktorému sa v dnešnej dobe prikladá veľký význam.

V práci sa snažíme vysvetliť podstatu tohto systému, jeho hlavné úlohy a členenia. Snažíme sa poukázať na právu podstatu odmeňovania a to nielen peňažného, ale aj nepeňažného, ktorému sa v dnešnej dobe firmy začínajú viac venovať.

Praktická časť práce je zameraná hlavne na charakteristiku spoločností RKS a Baťa, a ich systému odmeňovania, ktorý sa skladá z viacerých častí. V nasledujúcej kapitole bola potom prevedená komparácia týchto dvoch systémov.

V závere tejto práce sú zhrnuté poznatky, ktoré boli zistené pri písaní práce a informácie, ktoré boli získané z vybranej spoločnosti a archívu, ktoré sú užitočné k vytvoreniu záverečných odporúčaní pre firmu RKS.

Práca v archíve bola najzaujímavejšou časťou tejto práce a bola to veľmi zaujímavá skúsenosť. Čerpanie týchto druhov zdroja je neobvyklé no častokrát prináša veľa nových informácií a poznatkov, čo ju robí výnimočnou.

Na záver by som chcela upriamiť pozornosť na odporúčania, ktoré boli navrhnuté pre spoločnosť RKS, ktoré by v budúcnosti určite mohla efektívne využiť.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page, 265 s. ISBN 978-0-7494-7682-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2003. *Jak řídit a vést lidi*. 3., dopl. vyd. Brno: Computer Press, 2003, viii, 100 s. Business books. ISBN 8072268406.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.

HRONÍK, František a Iva BARNETOVÁ, 2015. *Jak najít zaměstnání*. 2. vyd. V Brně: Motiv Press, 107 s. ISBN 978-80-87981-13-9.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ, 2008. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 235 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8078-192-7.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna, 2001. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint vfra, 215 s. ISBN 80-88848-72-5.

KASSAY, Štefan, 2014. *Podnik a podnikanie: rozvoj adaptačných schopností v komplexnom a turbulentnom prostredí*, 2014. Piaty zväzok, Učenie a rast. Bratislava: Veda, 731 s. ISBN 978-80-224-1368-8.

KILÍKOVÁ, Mária, 2013. *Teória manažmentu v ošetrovatel'stve*, 2013. b.m.: Příbram, 391 s. ISBN 978-80-260-3845-0.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1508, inv. č. 6

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/6, kart. 1541, inv. č. 2

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/6, kart. 1702, inv. č. 38

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. X, kart. 1507, inv. č. 3

OZOROVSKÝ, Vojtech a Ivana VOJTEKOVÁ, 2016. *Zdravotnícky manažment a financovanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 344 s. ISBN 978-80-8168-522-4.

RUDY, Ján a kol. *Organizačné správanie*, 2013. Bratislava: Polygrafické stredisko UK, 258 s. ISBN 978-80-223-3444-0.

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.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

resp. respektíve

a.s. akciová spoločnosť

s.r.o. spoločnosť s ručeným obmedzeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázok 1: Maslowova pyramida potrieb (vlastné spracovanie) | 13 |
| Obrázok 2: Teória X a Y (Ozorovský, 2016, s. 175)..... | 15 |
| Obrázok 3: Logo spoločnosti RKS Trenčín (rks.sk)..... | 32 |
| Obrázok 4: Zisk dielne (vlastné spracovanie)..... | 42 |

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z OBCHODNÉHO REGISTRA RKS TRENČÍN

PŘÍLOHA P I: VÝPIS Z OBCHODNÉHO REGISTRA RKS TRENČÍN

Obchodné meno: RKS Trenčín, s. r. o.

Sídlo: Súvoz 1/37

911 01 Trenčín

Slovenská republika

IČO: 34 121 111

Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným

Predmet činnosti:

- zámočníctvo
- kovoobrábanie
- frézovanie, sústruženie a obrábanie kovov
- výroba kovových konštrukcií
- výroba strojov a zariadení pre všeobecné účely
- kovanie, lisovanie, rezanie a valcovanie kovov, prášková metalurgia
- brúsenie a leštenie okrem brúsenia nožov, nožníc, jednoduchých nástrojov
- výroba nástrojov
- výroba drobného kovového tovaru
- sprostredkovanie obchodu
- veľkoobchod v rámci voľných živností (mimo drahých kovov)
- maloobchod mimo predajne v rámci voľných živností (mimo drahých kovov)
- tmelenie a lakovnicke práce