

Analýza síly motivačních faktorů ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro analýzu motivů zaměstnanců v současném podnikatelském prostředí

Bc. Eva Gregorová

Diplomová 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva Gregorová**
Osobní číslo: **M15934**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza síly motivačních faktorů ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro analýzu motivů zaměstnanců v současném podnikatelském prostředí**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém motivace zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Proveďte komparaci systému motivace zaměstnanců ve vybrané firmě se systémem motivace zaměstnanců firmy Baťa a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhnete projekt strategie implementace vybraných zásad ze systému řízení Baťa do vybrané firmy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Armstrong s handbook of human resource management practice. 11th edition. London: Kogan Page, 2009, 1062 s. ISBN 978-0-7494-5242-1.
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace chování. 3. vyd. Praha: Triton, 2014, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.
RYBKA, Zdeněk. Principles of the Bata management system. 3. vyd. Zlín: Tomas Bata University, Faculty of Management and Economics, 2013, 123 s. ISBN 978-80-7318-728-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Gabriela Culík Končítiková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: EVA GREGOROVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce popisuje systém motivace zaměstnanců společnosti Baťa a.s. do roku 1945 a používá jej jako inspiraci pro současné podnikatelské prostředí. Teoretická část shrnuje obecnou problematiku motivace zaměstnanců. Praktická část sumarizuje klíčové koncepty motivačního systému společnosti Baťa a.s. a porovnává jej s motivačním systémem současné Firmy XY. V té je následně provedena situační analýza pomocí dotazníku mezi zaměstnanci, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě těchto zjištění a srovnání je pro Firmu XY navržen projekt implementace nových prvků ze společnosti Baťa a.s. pro zlepšení stávajícího motivačního systému. Projekt je podroben časové a rizikové analýze.

Klíčová slova:

Motivace zaměstnanců, Tomáš Baťa, strategie motivace, SWOT, Porterův model pěti sil, firemní hodnoty, projekt, dotazník

ABSTRACT

The thesis describes an employee motivational system of Baťa a.s. implemented until 1945 and uses it as an inspirational source for contemporary business environment. The theoretical part summarizes the motivation of employees in general. The practical part describes the key concepts of the motivational system of Baťa a.s. and compares it with a motivational system that is in place in a contemporary Company XY. This is followed by a situational analysis performed in a Company XY based on a questionnaires distributed between employees, SWOT analysis and Porter's five-power model. Based on the findings and comparison, a project to implement elements from Bata a.s. to improve the existing incentive system is presented. The project is also subjected to a time and risk analysis.

Keywords:

Motivation of employees, Tomáš Baťa, motivation strategy, SWOT, Porter model of five-force, corporate values, project, questionnaire

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítikové za její cenné rady, odborné vedení a připomínky.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD.....	13
I. TEORETICKÁ ČÁST	15
1 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	16
1.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE.....	16
1.1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.1.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	16
1.1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU.....	17
1.1.4 MOTIVACE LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
1.2 CHARAKTERISTIKY MOTIVACE.....	18
1.2.1 VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ MOTIVACE	19
1.2.2 MOTIVACE A VŮDCOVSKÉ SCHOPNOSTI.....	19
1.3 TEORIE MOTIVACE.....	20
1.3.1 MOTIVACE A TEORIE INSTRUMENTALISTY	20
1.3.2 MOTIVACE A TEORIE ZAMĚŘENÁ NA OBSAH	21
1.3.3 MOTIVACE A TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	22
1.3.4 MOTIVACE A EXPEKTAČNÍ TEORIE.....	22
1.3.5 MOTIVACE A TEORIE CÍLE	23
1.3.6 DVOUFAKTOROVÝ MODEL MOTIVACE	23
2 STRATEGIE MOTIVOVÁNÍ	25
2.1 VYTVÁŘENÍ STRATEGIE	25
2.2 METODOLOGIE VYTVÁŘENÍ STRATEGIE	25
2.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	26
2.4 PŘÍSTUPY KE STRATEGICKÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	27
2.4.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ ZALOŽENÉ NA ZDROJÍCH	27
2.4.2 MODEL ŘÍZENÍ ZAMĚŘENÝ NA VYSOKÝ VÝKON.....	27
2.4.3 MODEL ŘÍZENÍ ZAMĚŘENÝ NA VYSOKOU MÍRU ODDANOSTI	28
2.4.4 MODEL ZAMĚŘENÝ NA VYSOKOU MÍRU ZAPOJENÍ A PARTICIPACE PRACOVNÍKŮ	28
3 NÁSTROJE SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	29
3.1 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA.....	29
3.2 HMOTNÉ OHODNOCENÍ.....	29
3.3 ODDANOST A ANGAŽOVANOST V ORGANIZACI.....	30
3.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ MOTIVACI.....	31

3.4.1	POPIS PRÁCE A PRACOVNÍ ROLE.....	32
3.4.2	DŮVĚRA V PRACOVNÍM VZTAHU	32
3.4.3	SPRAVEDLNOST.....	33
3.4.4	SPOKOJENOST S PRACÍ.....	34
4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II.	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
5	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BAŤA A.S.....	38
6	HODNOTOVÝ SYSTÉM A PILÍŘE EXISTENCE FIRMY.....	40
6.1	LIDÉ POTŘEBUJÍ LEVNÉ A KVALITNÍ BOTY	40
6.2	HMOTNÝ I MRAVNÝ VZESTUP DĚLNÍKA.....	40
6.3	KRIZE 1918-1923 A POSTOJ K PROBLÉMŮM	41
6.4	NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN A VÝZNAM POJMU SLUŽBA.....	42
6.5	SPOLUPRÁCE	43
7	FIREMNÍ KULTURA	44
7.1	POSTAVENÍ DĚLNÍKŮ V PODNIKU, DŮRAZ NA JEJICH ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ.....	44
7.2	VÝCHOVA K SOUNÁLEŽITOSTI A SPOLUPRÁCI - BAŤOVCI.....	44
7.3	VÝCHOVA K BLAHOBYTU.....	45
7.4	VÝCHOVA K ZDRAVÉMU ŽIVOTNÍMU STYLU	45
7.5	VÝCHOVA K CELOŽIVOTNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ.....	46
8	FIREMNÍ BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE	48
8.1	MZDA.....	48
8.2	PRACOVNÍ DOBA.....	48
8.3	BAŤOVY DOMKY	49
8.4	SLUŽBY PRO ZAMĚSTNANCE A KUPNÍ SÍLA PENĚZ VE ZLÍNĚ.....	50
9	POZITIVNÍ MOTIVÁTORY	51
9.1	ÚČAST NA ZISKU JAKO FLEXIBILNÍ SLOŽKA MZDY.....	51
9.2	UCELENÝ VZDĚLÁVACÍ A KARIÉRNÍ SYSTÉM.....	52
9.3	MANAGEMENT INOVACÍ.....	53
9.4	PÉČE OSOBNÍHO ODDĚLENÍ.....	54
10	NEGATIVNÍ MOTIVÁTORY	57
10.1	NEPLACENÉ PŘESČASY	57
10.2	SYSTÉM TRESTŮ A POŘÁDKOVÉ OPATŘENÍ.....	57
11	EKONOMICKÉ OPODSTATNĚNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ	59
11.1	SLABÉ MÍSTO VE VÝROBĚ.....	59
11.2	DÍLNY JAKO SAMOSTATNÉ PODNIKY	60
11.3	ORGANIZACE PROVOZNÍHO ÚČETNICTVÍ.....	61
11.4	BANKOVNÍ NEZÁVISLOST.....	62
11.5	VÝCHOVA K EKONOMICKÉMU MYŠLENÍ.....	62
12	MALÉ PRACOVNÍ SKUPINY	64
12.1	MISTR A VZTAHY V DÍLNĚ	64

13	INTERNÍ KOMUNIKACE	66
13.1	ČASOPIS A PROJEVY	66
13.2	UNIFIKACE PROCESŮ A NEZÁVISLÝ KONTROLNÍ SYSTÉM	67
13.3	NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ZAUČENÍ.....	68
14	SHRNUTÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA A. S.....	70
14.1	SPECIFICKÉ FUNKCE ÚČASTI NA ZISKU A SAMOSPRÁVY DÍLEN.....	71
15	PŘEDSTAVENÍ A VÝVOJ FIRMY XY	73
15.1	HLAVNÍ PRODUKT FIRMY XY.....	74
15.2	STRUKTURA FIRMY	74
15.3	ODDĚLENÍ ZÁKAZNICKÉ PODPORY CS	75
15.3.1	LEVEL 1.....	76
15.3.2	LEVEL 2.....	76
15.3.3	SPECIÁLNÍ TÝM	76
16	HODNOTOVÝ SYSTÉM FIRMY	77
16.1	DOPORUČENÍ.....	78
17	FIREMNÍ KULTURA	79
17.1	SVOBODA A INOVATIVNÍ MYŠLENÍ.....	79
17.2	MULTIKULTURNÍ A TOLERANTNÍ PROSTŘEDÍ.....	79
17.3	ZÁKAZNÍK A JEHO SPOKOJENOST NA PRVNÍM MÍSTĚ.....	80
17.4	BUDOVÁNÍ VZTAHŮ MEZI KOLEGY	81
17.5	PROJEKTY SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOSTI.....	81
17.6	DOPORUČENÍ.....	81
18	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	82
18.1	ZAŘÍZENÍ KANCELÁŘI A FIREMNÍ STRAVOVÁNÍ	82
18.2	SYSTÉM VOLITELNÝCH BENEFITŮ	82
18.3	STRAVENKY NA JÍDLO	83
18.4	SLEVY U PARTNERŮ.....	83
18.5	RELOKAČNÍ SLUŽBY	83
18.6	IMIGRAČNÍ PORADENSTVÍ A VÍZOVÝ SERVIS	83
18.7	SPORTOVNÍ KARTA.....	84
18.8	SICK DAYS	84
18.9	DOPORUČENÍ.....	84
19	POZITIVNÍ MOTIVÁTORY	86
19.1	OBJECTIVE KEY RESULTS OKR.....	86
19.2	KEY PERFORMANCE INDICATORS KPI	87
19.3	OHODNOCENÍ LOAJALITY ZAMĚSTNANCŮ	89
19.4	VÝŠKA MZDY	90
19.5	KARIÉRNÍ MOŽNOSTI.....	90
19.6	SOUTĚŽE	91
19.7	MANAGEMENT INOVACÍ.....	91

19.8 DOPORUČENÍ	91
19.8.1 CÍLENÍ BONUSU NA VŠECHNY ZAMĚSTNANCE.....	91
19.8.2 INDIVIDUÁLNOST KPI A SPOLUPRÁCE	92
19.8.3 KVALITATIVNÍ SROZUMITELNOST KPI	92
19.8.4 KVANTITATIVNÍ SROZUMITELNOST KPI.....	92
19.8.5 VČASNÁ DOSTUPNOST KPI.....	92
19.8.6 ZPĚTNÁ VAZBA NA KPI.....	93
19.8.7 ZVYŠOVÁNÍ PLATŮ	93
19.8.8 ŘÍZENÍ INOVACÍ.....	93
20 NEGATIVNÍ MOTIVÁTORY	94
20.1 FINANČNÍ DOPAD ČINNOSTI ZÁKAZNICKÉ PODPORY CS	94
20.2 VYHODNOCOVÁNÍ FINANČNÍCH DOPADŮ ZÁKAZNICKÉ PODPORY CS	95
20.3 DOPORUČENÍ	95
20.3.1 FINANČNÍ ZTRÁTA A FINANČNÍ ÚSPORA.....	96
21 EKONOMICKÉ OPODSTATNĚNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ	97
21.1 DOPORUČENÍ	97
22 MALÉ PRACOVNÍ SKUPINY	98
22.1 DOPORUČENÍ	98
23 INTERNÍ KOMUNIKACE	99
23.1 INTERNÍ SYSTÉM SDÍLENÍ ZNALOSTI	99
23.2 SYSTÉM ŽÁDOSTÍ K DALŠÍM ODDĚLENÍM	99
23.3 ALL HANDS MEETING	99
23.4 NEWSLETTER	99
23.5 NÁBOR NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ	100
23.6 DOPORUČENÍ	100
24 SHRUTÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY	101
25 SROVNÁNÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY A SPOLEČNOSTIBAŤA A.S.	102
26 ANALÝZA AKTUÁLNÍ SITUACE VE FIRMĚ XY	105
26.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU ESAT	105
26.1.1 TRANSAKČNÍ SMLOUVA.....	105
26.1.2 FIRMA JAKO ZNAČKA NA TRHU PRÁCE.....	106
26.1.3 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA	109
26.1.4 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKŮ ESAT.....	110
26.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU VE SPECIÁLNÍM TÝMU	110

26.2.1 OTÁZKA 1	111
26.2.2 OTÁZKA 2	111
26.2.3 OTÁZKA 3	112
26.2.4 OTÁZKA 4	113
26.2.5 OTÁZKA 5	114
26.2.6 OTÁZKA 6	115
26.3 SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU VE SPECIÁLNÍM TÝMU.....	115
27 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE FIRMY	117
27.1 SILNÉ STRÁNKY	117
27.2 SLABÉ STRÁNKY	117
27.3 PŘÍLEŽITOSTI	118
27.4 HROZBY.....	118
28 PORTERŮV MODEL 5 SIL PRO ANALÝZU PROSTŘEDÍ FIRMY	120
28.1 SÍLA DODAVATELŮ	120
28.2 SÍLA ODBĚRATELŮ.....	120
28.3 SÍLA NOVÝCH KONKURENTŮ.....	120
28.4 SÍLA SUBSTITUTŮ	121
28.5 SÍLA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ	121
29 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	122
30 NÁVRH PROJEKTU ZAVEDENÍ BONUSU ZA SNIŽOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ DLE VZORU ÚČASTI NA ZISKU	125
30.1 SPIN ANALÝZA JAKO ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU	125
30.1.1 SITUACE	125
30.1.2 PROBLÉM	125
30.1.3 IMPLIKACE	125
30.1.4 NUTNOST	126
30.2 PRODUKT PROJEKTU	126
30.3 ZÁKAZNÍK PROJEKTU	126
30.4 CÍLE PROJEKTU	127
30.5 DEFINICE ROLÍ	127
30.5.1 PROJEKTOVÝ MANAŽER.....	128
30.5.2 OBCHODNÍ ANALYTIK	128
30.5.3 ASISTENT Z FINANČNÍHO ODDĚLENÍ	128
30.5.4 ASISTENT ZE SPECIÁLNÍHO TÝMU	128
30.6 ETAPYA HARMONOGRAM PROJEKTU	128

30.6.1 ANALYTICKÁ ETAPA A	128
30.6.2 FOCUSGROUP SE ČLENY SPECIÁLNÍHO TÝMU B	129
30.6.3 FOCUSGROUP SE ČLENY FINANČNÍHO ODDĚLENÍ C	129
30.6.4 PŘÍPRAVA BODOVACÍCH TABULEK PRO VÝPOČET POZITIVNÍCH FINANČNÍCH DOPADŮ D	129
30.6.5 ZPĚTNÁ VAZBA OD ČLENŮ SPECIÁLNÍHO TÝMU A FINANČNÍHO TÝMU E	130
30.6.6 DRUHÉ KOLE PŘÍPRAVY BODOVACÍCH TABULEK F	130
30.6.7 APLIKACE TABULEK DO PRÁCE SPECIÁLNÍHO TÝMU G	130
30.6.8 PRAVIDELNÉ VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ H	130
30.6.9 UKONČENÍ PROJEKTU I	131
30.6.10 ZÁVĚREČNÉ SBÍRÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY J	131
30.7 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	131
30.8 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	132
30.9 REPORTING INFORMACÍ.....	132
30.10 ŘÍZENÍ RIZIK	133
31 ZÁVĚR.....	135
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	136
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	139
SEZNAM OBRÁZKŮ	140
SEZNAM TABULEK.....	142
SEZNAM PŘÍLOH.....	143

ÚVOD

Lidské zdroje jsou primární bohatství a konkurenční výhoda organizace. O kvalitní zaměstnance je zájem vždy. Když už je organizace získá, chce, aby byli kreativní, inovativní a posouvali ji dále. Jejich spokojenost a motivace při práci přináší organizacím požadované výsledky.

Pořád se hledá nový přístup k motivaci, efektivitě práce a spokojenosti zaměstnanců. Jeden z historicky funkčních a ucelených systémů, byl přístup firmy Baťa a.s do roku 1945. Cílem této práce je shrnout klíčové koncepty, tohoto systému a zjistit, zda se jím lze inspirovat v současném podnikatelském prostředí.

Teoretická část obsahuje současné poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, metod a teorií motivace zaměstnanců.

V praktické části je shrnutý motivační systém společnosti Baťa a.s. který se vyvíjel do roku 1945. Následně je popsána současná firma XY a její motivační systém. K analýze systému motivace firmy XY bude použito srovnání se systémem firmy Baťa a.s a připojení doporučení, SWOT analýza, Porterova analýza pěti sil a dotazníkové šetření.

Veškeré poznatky z praktické části budou poté vztaženy na projekt zlepšení motivačního systému firmy XY. V projektové části bude provedena časová, nákladová a riziková analýza.

CÍLE A METODY

Hlavním cílem diplomové práce je popsat návrh na zavedení nového přístupu k hodnocení zaměstnanců, který zvýší jejich motivaci, spokojenost a angažovanost ve firmě XY a vysvětlit proč je to nutné a jak to firmě XY prospěje. Tento přístup vychází ze systému motivace zaměstnanců ve firmě Baťa a.s do roku 1945.

K analýze systému společnosti Baťa a.s. budou využity archivní dokumenty a studium literatury zejména od dobových zaměstnanců a pamětníků společnosti.

K analýze systému motivace firmy XY bude využito zúčastněné pozorování v provozu firmy, studium interních dokumentů, výsledky dotazníkového šetření „*Employee Satisfaction Survey ESAT*“ a dotazníku ve zkoumaném Speciálním týmu, SWOT analýza a Porterova analýza pěti sil.

Metody pro sběr dat:

- Analýza teoretických literárních zdrojů z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace
- Analýza interních dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1945, které jsou uloženy v Státním Okresním Archivu ve Zlíně.
- Analýza literárních zdrojů o firmě Baťa a.s. zejména od dobových zaměstnanců
- Zúčastněné pozorování ve firmě XY
- Analýza interních dokumentů firmy XY
- ESAT dotazník ve firmě XY
- Dotazník ve Speciálním týmu firmy XY

Metody analýzy dat:

-SWOT analýza motivačního systému firmy XY

-Porterův model 5 sil ve firmě XY

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉM MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje v každé firmě podléhají řízení ze strany managementu. Toto řízení je hnáno cíly firmy, ať už je to maximalizace obrátu, zvyšování podílu na trhu nebo něco jiného. Cíle naplňují vizi a poslání společnosti, což může být například stát se jedničkou na trhu, být firmou s nejlepším zákaznickým servisem na světě nebo být synonymem pro nějaký produkt. V následující kapitole budou uvedeny základní pojmy a koncepty, jež se týkají řízení lidských zdrojů a jejich motivace v organizaci.

1.1 Definování základní terminologie

Následující kapitoly se zabývají základními pojmy a termíny, které se používají pro oblast motivace a řízení lidských zdrojů.

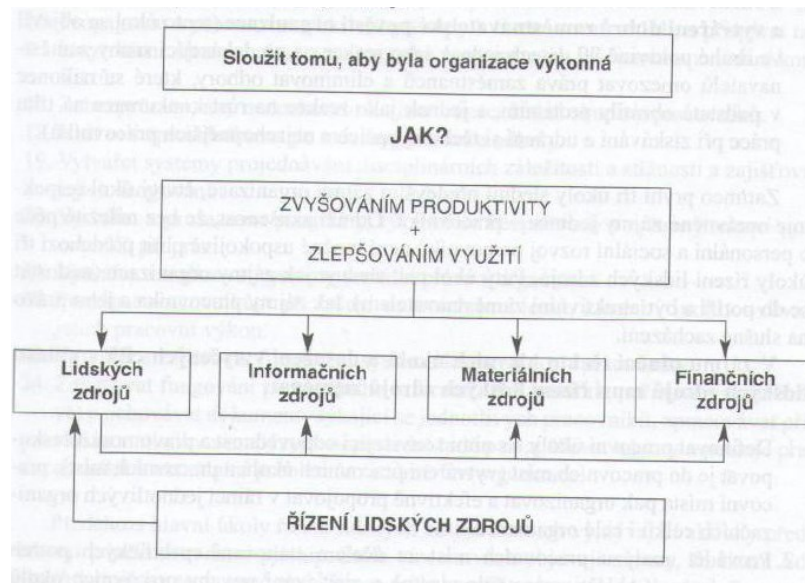
1.1.1 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou všichni zaměstnanci dané organizace, kteří svou činností naplňují její cíle. Řízení lidských zdrojů je „strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 24) Můžeme tedy říci, že lidské zdroje jsou všichni zaměstnanci organizace, kteří svou prací přispívají ke společnému cíli, ať je jejich pozice a důležitost jakákoliv. Koubek (2015) upozorňuje, že v řízení lidských zdrojů nutno rozlišovat složku operativní, ale také strategickou. A právě ta strategická má pro organizaci obrovský význam a souvisí i s motivací zaměstnanců. Ostatně operativní činnosti související s lidskými zdroji jsou právě pro svou nedůležitost často předmětem outsourcingu. Řízení lidských zdrojů je tedy novějším přístupem, dle Koubka (2015) je jádrem organizace a nejdůležitějším úkolem všech manažerů.

1.1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Jak bylo popsáno výše, cíle organizace mohou být různé. Armstrong (2007) vyzdvihuje efektivitu jako jeden z nejdůležitějších cílů. Důvodem je, že efektivnost je za konkurenceschopností a přímo navazuje na další důležité oblasti, vytváří organizaci, jež se soustavně zlepšuje. Co se týče konkurenceschopnosti „nejschůdnější cesta je využití konkurenční výhody, kterou je pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv.“ (Koubek, 2015, s. 15) Také je nutno soustředit se na udržení kvalitních lidí. Mů-

žeme říci, že všechny organizace mají za cíl vysokou konkurenceschopnost, kterou jim dávají její lidské zdroje. Můžeme si pak určit dílčí cíle jako nízká fluktuace, vysoká výkonnost, velká míra oddanosti dle zvolené strategie organizace a podobně.



Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009)

1.1.3 Řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál je důležitý výrobní faktor každé organizace. Je to „prvořadé bohatství organizace, aby se zajistilo její přežití a růst, musí se do něj investovat.“ (Armstrong, 2007, s. 27) Jedná se o soubor znalostí, vědomostí a schopností nutných pro chod organizace a jejich nositeli jsou zaměstnanci.

Koubek (2009) uvádí, že pojem lidský kapitál souvisí se změnou myšlení organizace, lidé jako nákladová položka se změnili na aktivum, kapitál. Hodnotu lze zvyšovat investováním do vzdělávání a rozvoje pracovníků. Lidský kapitál vytváří dále intelektuální kapitál dané organizace.

Pokud si majitelé a management organizace uvědomí tuto hodnotu co v lidech mají a povede se jim ji přetavit do kultury organizace a náležitě se k zaměstnancům chovat, může získat nesmírnou konkurenční výhodu.

Pro řízení lidských zdrojů a kapitálu je charakteristických několik rysů. Dle Armstronga (2007) jsou nejdůležitější tyto: je strategické, směřované na oddanost a angažovanost. Vykonavatelem řízení jsou linioví manažeři.

Co úzce souvisí s lidským kapitálem, jsou potřeby zaměstnanců, jejich uspokojení ale také plánování jejich kariérního růstu a vzdělávání. Z pohledu organizace, ta potřebuje znalosti svých zaměstnanců, rozvíjet je a udržovat, případně získávat nové talenty.

1.1.4 Motivace lidských zdrojů

Motivace lidského chování je předmětem zkoumání obecné psychologie. Nás bude zajímat aplikace této teorie do oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Nakonečný (2014, s. 15) uvádí, že „motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyústující ve výsledný žádoucí vnitřní stav.“ Dále odlišuje pohnutky této motivace jako endogenní (vnitřní) a exogenní (vnější). Motivace je z latinského slova „movere“ co znamená hýbat. (Švancara, 2003)

Nakonečný ještě odlišuje pojem motiv, jakožto vnitřní příčinu jednání. Je to „zážitek, způsob jednání, přinášející nějaké uspokojení, který vyjadřuje vyabstrahovanou podstatu tohoto uspokojení.“ (2014, s. 15) Můžeme tedy říct, že za jakýmsi širším pojmem smyslu chování je motivace. Člověk pocítuje široké spektrum potřeb a jejich uspokojení je právě hnáno vnitřními motivy. Ty jsou za celkovou motivací. Ať už v zaměstnání nebo v soukromí, na počátku jsou potřeby člověka.

Motiv a motivace jsou vědecké konstrukty, odvozujeme je jenom z výsledku lidského chování. Ve své podstatě nejsme schopni přesně popsat tento proces. Také člověk nemusí být nutně schopen přesně vysvětlit proč, a jak se pro něco rozhodl. Nakonečný (2014) navíc upozorňuje, že se jedná o hypotetický konstrukt, který není přímo popsateľný, tudíž i naše vědomosti o něm jsou částečně omezeny.

1.2 Charakteristiky motivace

Armstrong uvádí tři zásadní složky a to směr, co se nějaká osoba pokouší udělat, úsilí, s jakou pílí a vytrvalost má, jak dlouho se o to pokouší. „Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete. Motivace je cílově orientované chování.“ (2007, s. 205)

Důležité pro pochopení procesu motivace je také si uvědomit, že vnější objekty nejsou nikdy motivy, nýbrž jen prostředky jejich realizace. Nakonečný proto upozorňuje na tento rozdíl. „Motivy se neodvozují z objektů nebo činností, k nimž chování směřuje, ale z tzv.

„dovršujících reakcí“. V tomto smyslu např. motivem jedení není jídlo, ale nasycení, repektive požitek z jedení, jídlo je jen prostředkem k dosažení této dovršující reakce.“ (2014, s. 16)

1.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Lidé se buď motivují sami vnitřně, svými cíly a nebo jsou motivováni zvenčí managementem. Ten k tomu používá odměňování, povyšování, pochvaly a jiné nástroje. K rozvoji motivace u zaměstnance přispívá několik faktorů: autonomie v konání, možnosti rozvoje dovedností, podnětnost práce a možnost kariérního postupu. Pokud chceme být přesní, vnitřní motivaci dávají do pohybu vnitřní pohnutky a vnější motivaci vnější pobídky. Pobídky jsou tedy nejčastěji to, co má management k dispozici pro směřování lidských zdrojů v organizaci.

Vnější motivací jsou plat a pak hmotné a nehmotné benefity. Autoři se shodují, že vnitřní motivace je dlouhodobější a má lepší výsledky jako ta vnější. Armstrong (2017) zdůrazňuje, že endogenní neboli vnitřní motivace má hlubší účinek jelikož je součástí jedince a nikoliv vnucená zvenjšku. Toman dle firemní praxe dokonce uvádí, že vnější motivace je naprosto zbytečná, působí dočasně a je zbytečně namáhavá. Podle něj vnitřně motivovaného jedince motivuje „činnost samotná a pak úspěchy z té činnosti v průběhu celého procesu.“ (2010, s. 31)

Management má zájem na vysoké motivaci i výkonu svých zaměstnanců. Armstrong uvádí „teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které jí vytvářejí, a jejich vlivem na pracovní výkon.“ (2017, s. 205)

1.2.2 Motivace a vůdcovské schopnosti

Motivační teorie slouží k tomu, aby organizace věděly jak z lidí získat přidanou hodnotu. Člověk v práci může svým výkonem pouze naplňovat nezbytné, aby si místo udržel a získal svou odměnu anebo může svůj výkon zvýšit, dát firmě přidanou hodnotu. „Cíle chápání a uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu v tom smyslu, že hodnota jejich výstupu přesáhne náklady jejího vytváření. Toho lze dosáhnout pomocí svobody jednání a rozhodování, řízení se vlastním úsudkem.“ (Armstrong, 2007, s.

205) Na každé pozici existuje míra volnosti v tom, kolik úsilí chtějí a musí zaměstnanci do práce vložit.

„Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitostí ke vzdělávání a růstu. Ale pořád to jsou manažeři, kteří musejí hrát hlavní roli a musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Aby to mohli dělat, je nezbytné, aby pochopili proces motivace – to jak funguje a jaké různé typy motivace existují.“ (Armstrong, 2007, s. 206)

Organizace může rozhodovat o hmotných a nehmotných benefitech, nastavovat odměny, což je správně. Avšak ten hlavní motivační faktor bude vždy přímý nadřizený a jeho chování vůči zaměstnanci. On tím, jak se chová a působí, je základ motivačního prostředí. A také jeho jednoduchá každodenní zpětná vazba a slovní hodnocení pro každého zaměstnance.

Pokud vedení udělá nějakou změnu, nebo rozhodnutí, musí jí správně komunikovat liniiovému managementu. Pokud ji oni nepřijmou, nepochopí, tak ji ani správně nepředají svým podřízeným. Přidaná hodnota, potenciál zaměstnanců je v tomto momentě významně ohrožen.

1.3 Teorie Motivace

Existuje několik způsobu, jak můžeme s motivací zaměstnanců pracovat. Jednotlivé teorie lze kombinovat, nebo používat podle momentálních potřeb.

1.3.1 Motivace a teorie instrumentalisty

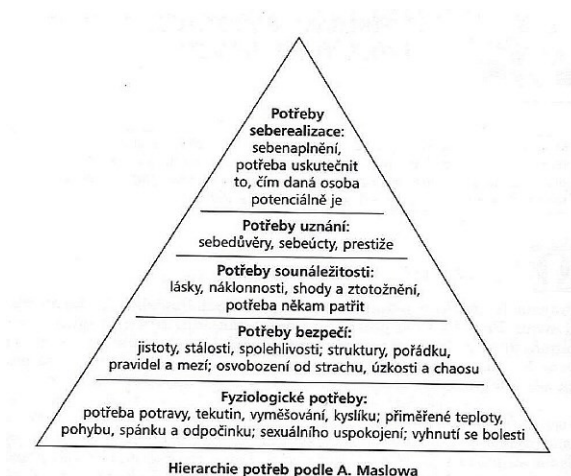
Armstrong (2017) ji popisuje jako politiku cukru a biče. Je to prostředek zejména vnější motivace, jenž má zabezpečit, aby se lidé chovali, jak organizace požaduje pomocí systému odměn a trestů. Tento typ motivace bude dobře fungovat na jednoduchých a základních pravidlech pracovního chování. Třeba pozdní příchody do práce jsou často sankcionovány, aby se docílilo dodržování. Do této kategorie spadá také nejjednodušší varianta motivace a to odměňování dle výkonu. Nutno dodat, že funguje zejména u dělnických profesí, kdy zaměstnanec je hodnocen za kvalitní výrobky, ne od hodiny. Nebo u obchodních pozicích, kdy je odměna založena na prodaných kusech, nebo obratu prodeje. Nutno dodat, že tento přístup není univerzální a na některých pozicích prostě nefunguje. Nakonečný (2014) také

upozorňuje, že tyto formální vztahy a zásady motivace dle pravidel jsou výrazně ovlivněny neformálními vztahy na pracovišti a také v daném pracovním týmu.

1.3.2 Motivace a teorie zaměřená na obsah

Zaměření na obsah se snaží odhalit a identifikovat hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Armstrong (2007) uvádí, že teorie se soustředí na podnikání kroků, které vedou za účelem uspokojení potřeb. V popředí jsou nehmotné faktory, jako uznání, pochvala, autonomie při práci, činnost samotná. Zdůrazňuje roli vnitřní motivace a aspekt působení neuspokojené potřeby, která způsobuje vnitřní napětí a usměřňuje chování k jejímu naplnění. Je zde nejednost a nejasnost spojení mezi potřebou a cílem. Jednak je několik možností uspokojení potřeby a také jeden cíl může uspokojit více potřeb.

Pro pochopení hierarchie a důležitosti potřeb Armstrong (2007) v téhle souvislosti také uvádí hierarchie potřeb dle Maslowova. Potřeby jsou řazeny v tomto pořadí: fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace. V našem kulturním prostředí, díky vysoké a stabilní životní úrovni jsou ve hře v podstatě pouze sociální; v případě zaměstnání zejména potřeby uznání a seberealizace a zároveň tato potřeba není uspokojena nikdy. Například Plamínek (2010) vyzdvihuje cílení na člověka, lidskost v komunikaci. Pokud se manažer snaží zejména o to, aby ho konkrétní člověk pochopil, jeho komunikace a tím pádem i motivace je účinnější a může se lépe přiblížit k potřebě daného člověka.



Obrázek 2 Pyramida potřeb dle Maslowova (Nakonečný, 2014)

1.3.3 Motivace a teorie zaměřené na proces

Zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické kognitivní procesy. Nakonečný (2014) uvádí, že tyto teorie jsou mnohem relevantnější v dnešní době než ostatní. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby jak jej interpretují. Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie) mohou být pro manažery nepochybně užitečnější, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Někdy se sem řadí i expektační teorie, teorii cílů a teorie spravedlnosti.

Tento přístup cílí na pobídky, vnější motivaci. Tu má v podstatě organizace pevně v rukou. Může ovlivňovat to, jak vypadá pracovní prostředí, chování managementu, firemní kultura, způsob komunikace, politiku lidských zdrojů. Všechny tyto faktory lidé vnímají a působí na jejich pocity v práci. Také Plamínek (2010) vyzdvihuje v oblasti motivace jako důležité způsob komunikace managementu. Konkrétně doporučuje pro přímé nadřízené pečlivě volit slova, tón řeči, způsob komunikace. Pokud si management dá záležet a řídí i tyto věci, jejich zaměstnanci jsou více motivováni, klidnější a spokojenější.

1.3.4 Motivace a expektační teorie

Jedná se o přístup, kdy člověk volí mezi alternativami a nerozhoduje se pouze dle preferencí, ale také dle očekávání, že ten nebo onen výsledek je možný. Síla očekávání může být založena na dosavadních zkušenostech, ale v neznámých situacích se motivace může snížit. (Armstrong, 2007)

Znamená to, že člověk musí vnímat a považovat za skutečné a realistické spojení mezi odměnou a prací. Pokud mezi výkonem a výsledkem nebude pro něj existovat jasně vnímaný použitelný vztah, motivace bude snížena. Naopak pokud je pro něj spojení pochopitelné, motivace je vysoká.

Zde se nabízí i odpověď na otázku motivace vnějšími faktory jako je odměna založena na výkonu. Pokud jedinec jasně nevnímá propojení mezi hodnotou odměny a úsilím, tato motivace nefunguje. „Výsledky vnitřní motivace jsou ve větší míře pod kontrolou jedinců, kteří se mohou více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, nakolik mohou pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky.“ (Armstrong, 2017, s.

211) Management by měl jasně a dobře nastavit pravidla výkonového odměňování a jasně je také komunikovat zaměstnancům.

1.3.5 Motivace a teorie cíle

Teorie tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. (Armstrong, 2007)

Pokud se na cílech shodne management a zaměstnanci, kteří je mají vykonat, a je tahle shoda výsledkem společné diskuze, vzniká jistá forma psychologického závazku. Tato situace motivaci značně zvyšuje. Další důležitý aspekt je zpětná vazba. Management se musí aktivně zajímat o výsledky a musí průběžně poskytovat zaměstnancům podporu a hodnotit jejich pracovní výsledky.

V této oblasti často dochází k pochybení ze strany managementu, cíle nastaví moc nízko nebo moc vysoko. Pokud jsou moc nízké, lidé se v podstatě nudí, nenaplnují svůj potenciál, organizace neprodukuje maximum. Pokud jsou naopak nepřiměřeně vysoké, zaměstnanci jsou frustrováni, protože v podstatě nikdy nemůžou uspět, a jejich motivace se rapidně snižuje. Také to může způsobovat vyšší fluktuaci. Pokud management nediskutuje své cíle s podřízenými nebo s liniovým managementem, hrozí, že cíle jsou nastavovány ve své podstatě zbytečně; buď pouze poukazují na minimum, čehož jsou lidé schopni dosáhnout, anebo poskytují demotivující nedosažitelné cíle.

Důležité je si uvědomit, že i když management vše udělá správně, komunikuje a nastaví zdravě náročné, ale dosažitelné cíle, musí výsledky sledovat. Zaměstnanci musí mít zpětnou vazbu, jinak celé snažení může vyznít do ztracena a žádný z cílů nebude naplněn.

1.3.6 Dvoufaktorový model motivace

Dle této teorie se motivace dělí na dvě zásadní oblasti, nebo faktory. Jedna oblast se týká rozvoje vlastních schopností a odbornosti, autonomie a potěšení z práce. Druhá oblast je základna, jedná se o slušnost na pracovišti, výši platu, pracovních podmínek a dalších. První je označována jako satisfaktory, nebo motivátory, a druhá dissatisfaktory (nebo hygienické faktory), které nemají vliv na motivaci, jsou pouze prevencí nespokojenosti v práci.

Satisfaktory jsou podobně jako vnitřní motivace věcí jedince a organizace nemá na ni moc velký vliv, nebo značně omezený. Dissatisfaktory jsou zase blíže k vnější motivaci, a je

plně pod kontrolou dané organizace. Armstrong (2007) také uvádí, že od nich nemůžeme očekávat zvýšení motivace, je pouze základnou.

Tento pohled může pomoci organizaci definovat a ovlivňovat to, co mají v rukách, tedy prostředí, výše platu, firemní kulturu. Organizace tak může cíleně zvyšovat a ovlivňovat spokojenost v práci. Pokud si bude umět vybírat a udržet vnitřně motivované jedince, může dosáhnout značného lidského kapitálu.

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízeným Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	↓
	Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	
			Nespokojenost

Obrázek 3 Schéma dvoufaktorového modelu motivace (Koubek, 2015)

2 STRATEGIE MOTIVOVÁNÍ

Organizace dle svého charakteru a cílů vytváří vlastní strategii k motivaci zaměstnanců. Ta by měla být projena se strategickým řízením lidských zdrojů a v souladu s celkovou strategií organizace.

2.1 Vytváření strategie

U tvorby strategie je nejčastějším problémem rozdíl mezi psanou strategií a její reálnou aplikací, nebo mezi firemní dokumentací a každodenním životem organizace.

Důležitější je sledovat reálné kroky, akce organizace a jejího managementu, než se soustředit na psanou formu strategie. „Nebezpečí vytvoření propasti mezi rétorikou a realitou je velmi výrazné. Je možné snadno koncipovat široké a často neurčité formulace strategického záměru, mnohem obtížnější však je přeměnit je na realistické plány, které pak budou efektivně uskutečňovány. Strategické řízení lidských zdrojů se týká více provádění kroků než přemýšlení či smýšlení o nich.“ (Armstrong, 2007, s. 205)

Konkrétně v oblasti lidských zdrojů je důležité ve strategii definovat, co zamýšlí organizace dělat, aby dosáhla cílů v řízení lidských zdrojů a stanovit jak tyto záměry uskuteční. Aby strategie fungovala jak má, musí spolu komunikovat a být v souladu management a oddělení lidských zdrojů. Musí se shodnout a realizovat své činy na základě pochopení. Pokud k tomu dojde, přetaví se tato skutečnost v sdílenou firemní kulturu. „Jedním z nejdůležitějších cílů v programu vytváření bude propojení a sladění strategie lidských zdrojů s kulturou organizace a podnikovou strategií pomocí dosažení vertikální integrace neboli vertikálního souladu.“ (Armstrong, 2007, s. 121)

Pokud je komunikace nedostatečná, dochází například k odchodu více nových zaměstnanců ve zkušební době, nebo se snižuje spokojenost zaměstnanců. Představy oddělení lidských zdrojů jsou odlišné od představ přímého nadřízeného v pracovním procesu.

2.2 Metodologie vytváření strategie

Nejvhodnější jsou následující jednotlivé kroky k formování strategie: posouzení proveditelnosti, rozhodnutí o vhodnosti, stanovení cílů a rozhodnutí o prostředcích k dosažení cílů. Dle Armstronga (2007) tyto kroky umožňují systematizovat celý proces a zejména o něm vést racionální dialog ve vedení firmy. I když jsou lidské zdroje vnímány spíše jako kapi-

tál, pořád jsou i nákladovou položkou organizace. Proto je nutný výše popsany proces a ujasnění si situace.

Je vhodné řešit dané situace v rámci pracovních skupin pomocí technik generování nápadů a klást si otázky, kde je naše organizace nyní? Kam se chceme dostat a jaké je naše vize? Jaké lidi k tomu potřebujeme, kde je seženeme a kolik stojí?

Lze použít následující kroky: analýza, diagnóza, závěry a doporučení, plánování akcí a nakonec plánování zdrojů a postupovat v kruhu. To znamená, že pokud na konci třeba zjistíme, že momentálně nemáme dostatek zdrojů, můžeme se vrátit na začátek a náš původní záměr přehodnotit.

2.3 Strategické řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje a jejich řízení musí obsahovat strategii, která musí být v souladu se zbytkem organizace. „Snad nejvýznamnějším rysem řízení lidských zdrojů je důraz kladen na strategickou integraci, která vychází z vize a poslání vrcholového managementu.“ (Armstrong, 2007, s. 32) Vize a poslání dává směr všem zaměstnancům a je také rychlou odpovědí na otázky, co jsme za organizaci? Proč děláme, co děláme? Kde budeme za pět let? A proč já jako zaměstnanec chci tam být právě s touto organizací za těch pět let?

Nutno dodat že vize a poslání musí být v souladu s řízením lidských zdrojů. Integrace těchto dvou oblastí je nutná pro správné směřování a rozvoj organizace.

„Strategie určuje směr, kterým jde organizace ve vztahu ke svému okolí. Je to proces definování záměrů (strategicky záměr) a alokovaní zdrojů nebo spojování zdrojů s příležitostmi a potřebami (na zdrojích založena strategie). Podniková strategie se týká získávání konkurenční výhody.“ (Armstrong, 2007, s. 109) Zdroje chápeme lidské, jenž je nutno řídit efektivně, abychom dosáhli daných cílů.

Strategický soulad je o sladování schopností, zdrojů a příležitostí. Dále pak jde o sladování podnikové strategie a strategie řízení lidských zdrojů. Musí se vzájemně podporovat. Strategie není nutně racionální proces, často se jedná o flexibilní jednání, jež je reakcí na nenadálou změnu ve vnějším prostředí.

Strategie nám dává stanovisko k otázce, jak zacházíme s lidmi. Nakolik si ceníme jejich intelektuální kapitál, jenž je naší konkurenční výhodou? Co je pro nás nejcennější na lidech v organizaci? Pro konkurenční výhodu v naší organizaci je důležité mít poslušné organizované lidi, nebo potřebujeme kreativce plné nápadů? Tyhle otázky si musí organizace vy-

jasnit a přetavit je do strategického řízení, které povede ke konkrétním strategiím, jenž naplní cíle organizace.

Pokud je strategie určena dobře a jasně, je pro firmu jakýmsi kompasem, jenž ukazuje směr a usnadňuje rozhodování v proměnlivém prostředí. Armstrong a Stephens (2008) mluví o sjednocení systému, který je současně široký, pružný a integrující.

2.4 Přístupy ke strategickému řízení lidských zdrojů

Jedním ze základních dělení je na měkké a tvrdé řízení. Měkké je orientováno na lidi ve firmě a jejich lidské potřeby. To znamená orientaci na příjemné pracovní prostředí, dobré mezilidské vztahy, rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, jistotu zaměstnání, komunikaci, zapojení a rozvoj lidí.

Naproti tomu tvrdé řízení vnímá lidi jako kapitál s účelem prospět firmě, investice do lidí jsou posuzovány z hlediska přínosu pro zisk a prosperitu firmy. Armstrong (2017) uvádí, že ideální je kombinace a rovnováha obou přístupů.

2.4.1 Strategické řízení lidských zdrojů založené na zdrojích

Tento přístup je založen na tom, že na lidi se nahlíží jako na lidský kapitál. To značí, že investice do lidí mají zvyšovat zisk firmy a zejména její konkurenční výhodu. Armstrong (2017) popisuje organizaci jako sbírku produktivních zdrojů a lidé jsou jedním z těchto zdrojů. Logicky pokud je lidský zdroj jedné organizace výkonnější než jiné, je to její konkurenční výhoda. Trvalá konkurenční výhoda vychází ze schopnosti rychleji se učit a rychleji získané poznatky aplikovat do praxe než konkurence.

Pokud posuzujeme firmu z tohoto pohledu, klíčové je si uvědomit, že intelektuální kapitál není fixní, naopak jde o to, disponovat lidmi, kteří se rychle učí a rychle tyto poznatky umí využít. Zároveň se zde tím pádem klade důraz na vzdělávání zaměstnanců a jejich udržení, organizace se chce vyhnout tomu, aby kvalitní lidský kapitál skončil u konkurence a organizace měla vysokou fluktuaci.

2.4.2 Model řízení zaměřený na vysoký výkon

Pokud se firma soustředí na výkon, procesy jsou zaměřeny na oblasti jako produktivita, kvalita, úroveň služeb pro zákazníky, růst, zisky a podobně. Armstrong a Stephens (2008) zdůrazňuje zlepšování dovedností pracovníků a jejich nadšení. Důležitou roli hraje vůdcovský styl managementu a vize. Pokud dojde k souladu, jsou hybnou silou a udávají směr

organizace. Tento přístup jde ruku v ruce s měřením výsledků a řízením kvality pracovního výkonu.

Na co se často zapomíná je, že v tomto modelu musí být nutností decentralizace a získávání zpětné vazby od první linie, tedy zaměstnanců, kteří jsou denně v kontaktu se zákazníkem. Je to nutností k rozvoji a zabezpečování kvality. Pokud tomu tak není, management přichází o velice důležité informace.

Vzdělávání by mělo být cíleno i na rozvoj sebeřízení a týmové spolupráce. To zlepšuje výkon a rozvíjí potenciál organizace. Pokud organizace požaduje vysoký výkon, je dobré odzrcadlit jej ve variabilní složce odměny.

2.4.3 Model řízení zaměřený na vysokou míru oddanosti

V tomto modelu se zdůrazňuje, že organizace se chová tak, aby jedinec byl řízen sám sebou a konal ve prospěch organizace. Tato motivace je silnější než sankce nebo jiné tlaky na výkon a produktivitu. Jedinec chce prostě to nejlepší pro organizaci a sám je schopen řídit a směřovat své chování a výkon k tomuto cíli. Armstrong (2007) zdůrazňuje zapojení zaměstnanců do řízení kvality, podíl na zisku, stabilitu zaměstnání. Práce a úspěch musí zaměstnance vnitřně uspokojovat a musí v organizaci existovat něco extra oproti jiné, něco dalšího co ho v ní udržuje.

2.4.4 Model zaměřený na vysokou míru zapojení a participace pracovníků

Zaměstnanci jsou v tomto modelu chápáni jako partneři v podnikání, jejich zájmy jsou respektovány a jejich hlas je důležitý. Dialog je klíčový a komunikace musí být transparentní. Řízení je decentralizováno, zaměřeno na společný konsenzus a řešení problémů. Informace proudí zespodu a management se zajímá o názory a postřehy zaměstnanců.

3 NÁSTROJE SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Firma může k motivaci zaměstnanců použít různé nástroje. Označují se také jako formy motivace, zde jsou shrnuty ty nejvýznamnější.

3.1 Psychologická smlouva

Armstrong ji definuje jako „kombinaci či jakési spojení víry jedince a jeho zaměstnavatele, týkající se toho, co jeden od druhého očekává. Je to řada recipročních, ale nepsaných očekávání, která existují mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.“ (2007, s. 187) Pracovní vztahy jsou tedy na nejhlubším a nejzákladnějším stupni založené na nepsaných očekáváníích, jež zainteresované strany mají mezi sebou. Jedná se o sérii očekávání, jež nejsou vysloveny a ani zapsány v pracovní smlouvě. Jsou základem v expektační teorii motivace.

Snahou managementu by mělo být udržovat pozitivní psychologickou smlouvu, soulad v očekáváníích. Proto je dobré se zaměstnanci komunikovat otevřeně a zejména udržovat možnosti pro zaměstnance se k této otevřené komunikaci dostat, mít možnost vyjádřit se pokud se jim něco nelíbí, nebo jsou ve svých očekáváníích zklamáni. Také se doporučuje kvalitu psychologické smlouvy kontrolovat anonymním dotazníkem spokojenosti.

3.2 Hmotné ohodnocení

Armstrong (2009) upozorňuje, že někteří lidé jsou motivováni více penězi než jiní. Také nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Švancara (2003) uvádí dělení na lidi typy X a Y. X rádi pracují a hledají smysl v činnosti. Pro Y je práce nutné zlo, proto také budou více reagovat na finanční motivaci.

„Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují tak mnoho nemotných a nedefinovatelných cílů.“ (Armstrong, 2007, s. 2017) Lze také konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Naopak chybně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Platy společně s dalšími benefity musí být pocíťovány jako spravedlivé a odpovídající úsilí v porovnání s kolegy a vzhledem k pozici v organizaci.

Problematika motivace je často organizacemi zjednodušována pouze na hmotné faktory. To je výše platu, benefity finanční i nefinanční. Avšak motivace je komplexní a individuálně odlišná. Každý člověk má jiné preference a cíle, které se snaží dosáhnout.

3.3 Oddanost a angažovanost v organizaci

Pro některé firmy tato oblast není až tak důležitá. Pojem oddanost zahrnuje míru identifikace s firmou. (Koubek, 2015) Zvyšovat jí lze participací na rozhodování a činnosti. Oddaní jedinci se ztotožňují s organizací, jsou hrdí a rádi za to, že jsou její součástí.

Angažovanost zahrnuje činnosti a aktivity, které jedinec vyvíjí pro danou organizaci. Tudíž může být pro organizaci výhodnější podporovat angažovanost, protože oddaný jedinec je sice šťastný a hrdý na to, že je součástí organizace, ale ve své podstatě ničím jiným nemusí přispívat. Angažovaný jedinec vytváří navíc přidanou hodnotu, činnost a aktivity ve prospěch organizace. Jedná se o vztah mezi jedincem a organizací, který je oboustranně výhodný. Navíc angažovanost obsahuje oddanost. Je také možné být více oddán své práci a profesi, než konkrétní organizaci. Takovíto odborníci pak nemají problém změnit organizaci, která je zaměstnává za lepší pracovní podmínky a vyšší plat.

Oddanost obsahuje tyto faktory: touhu zůstat členem, silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich vnitřní akceptování, připravenost vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace.

Místo kontroly a snahy ovládat zaměstnance by se mohla rozvíjet oddanost organizaci. „Pracovníci reagují nejlépe, a také nejkreativněji, nikoliv tehdy, když jsou přísně řízeni a kontrolováni managementem, umístění na úzce definovaná pracovní místa a je s nimi jednáno jako s nepříjemnou nutností, ale naopak tehdy, když jsou jim poskytnuty širší odpovědnost a pravomoci, jsou povzbuzováni k tomu, aby přispívali ke společnému dílu, a pomáhá se jim při dosahování uspokojení z práce.“ (Armstrong, 2007, s. 300)

Kritici tohoto pojetí se ptají, jestli vysoká oddanost opravdu vede k zlepšení výkonu? Oddaný člověk není nutně ten nejproduktivnější, jak už jsme naznačili rozdíl mezi angažovaností a oddaností. Pozitivum, které oddanost má, může být nižší fluktuace. V dnešní západní ekonomice není až takový problém lidi získat, jako je spíše udržet. Fluktuace je nežádoucí jev a neustálý nábor a trénink lidí je finančně náročný. Proto pokud něco zaměstnanec udrží, není to na škodu. Avšak je nutno oddanost nepřeceňovat.

Koubek (2015) varuje, že oddanost jde ruku v ruce s konformismem a omezeností. Lidé s vysokou oddaností nějakému hodnotovému systému nejsou flexibilní a schopni reagovat na konstantně se měnící ekonomické okolí organizace. Nechtějí změny a nejsou schopni

kreativních a inovativních řešení. Tohle lze obejít, pokud hodnoty firmy jsou kreativita, flexibilita, inovace a schopnost reagovat na neustálé změny.

Zaměstnanci, u kterých chceme budovat pocit oddanosti, musí být zapojeni do komunikace s vedením organizace a rozhodování o jejich výkonu. Musí mít pocit, že jejich hlas má váhu.

Dle Armstronga (2017) je angažovanost rozvíjena těmito podněty: zajímavost a podnětnost práce, rozmanitost a autonomie, významnost svěřeného úkolu. Opět má speciální postavení kvalita vůdcovského stylu vedení. Zde je nejdůležitější reálné jednání manažera a jeho přístup ke svému týmu. Formální stránka je spíše nedůležitá.

3.4 Faktory ovlivňující motivaci

V obecné psychologii se můžeme potkat s typologií osobností a různými testy osobnostních rysů. Všechno je určeno k tomu, abychom byli schopni předvídat chování lidí v zaměstnání a také si podle toho byli schopni vybrat vhodné uchazeče.

Armstrong (2007) v této souvislosti upozorňuje na teorii interakcionismu. Proces interakce ať už s jinými lidmi, nebo s obecným okolím ovlivňuje chování. Ne všechny rysy osobnosti se vždy projevují, i ve stejné situaci se může stejný člověk zachovat různě. Platí tedy, že okolí může ovlivňovat chování lidí a probouzet v nich jisté rysy a jiné naopak potlačovat. Pokud je situace takováto, je těžké chování předpovídat a hledat nebo odhadovat, jak se jedinec zachová. Co to znamená pro organizace ve vztahu k zaměstnancům? Organizace jako taková je okolím jedince, může na něj mít vliv, tudíž by se měla soustředit na to, aby ten vliv byl co nejlepší.

Armstrong (2017) v této souvislosti uvádí pojem psychologické klima, prostředí, které má na člověka vliv. Tvoří je následující skutečnosti: pracovní role a jejich neurčitost nebo konfliktnost, míra autonomie a podnětlivost daného pracovního místa, důraznost vedoucího na cíl a ulehčování práce, míra atmosféry spolupráce a přátelství, kultura organizace.

Z daného vyplývá, že jednotliví zaměstnanci se dají možná více ovlivňovat, než si myslíme. Přehnané soustředění na zjišťování rysů osobnosti a charakteristik je možná zbytečné, protože předvídat chování lidí je dost nepřesné. Možná je pro každou organizaci jednodušší soustředit se na to, co mají pevně v rukách, tedy psychologické klima firmy. Organizace a její management můžou svým cíleným chováním rozvíjet v lidech to, co potřebují, nemusí se nutně podrobně zabývat jejich rozbořem a nepřesnou predikcí jejich chování.

3.4.1 Popis práce a pracovní role

Armstrong a Stephens (2008) upozorňuje na rozdíl mezi popisem pracovního místa a pracovní rolí. Popis je jednoduše seznam úkolů, které jedinec plní, jeho odpovědnost a oblast práce. Naproti tomu role se soustřeďuje na aspekty chování při práci a očekávané výsledky. Jedná se tedy o chování ke kolegům, zákazníkům a celkové jednání směřující k cíli, jenž odpovídá popisu daného pracovního místa. Z hlediska motivace zde může nastat několik problémů, které mají vliv na spokojenost v práci a motivaci.

Neurčitost rolí, pokud nejsou jasně dány, může způsobit ztrátu sebedůvěry, nejistotu. Management neumí jasně vyjádřit, co je nejdůležitější, co očekává a co náležitě odměňuje. Pokud je situace nejasná, často jsou zaměstnanci nejistí, nemají zájem a více méně pasivně tráví čas v práci. Není nutné, aby bylo zdokumentováno a sepsáno vše o tom, jak se má člověk chovat. Často stačí jednoznačná zpětná vazba od nadřízeného, co bylo dobře a co chybně, rada jak dělat věci lépe.

Pokud je nesoulad mezi tím, co si zaměstnanci myslí, že se očekává, a co očekávají ostatní lidé v organizaci nebo zákazníci, způsobuje tato situace stres, nedorozumění a špatný výkon práce. Často je to i důvod vysoké fluktuace zaměstnanců. Konfliktnost role nastává, když jedinec musí zastávat dvě nebo více protichůdných rolí. „Je potřeba vyjasnit si s jedinci, jaké chování se od nich očekává, a při vytváření rolí či pracovních míst se postarat o to, aby neobsahovala žádné navzájem neslučitelné prvky. Musíme si také být vědomi možnosti konfliktu rolí, aby bylo možné podniknout kroky minimalizující stres.“ (Armstrong, 2007, s. 204)

3.4.2 Důvěra v pracovním vztahu

Důvěra v zaměstnání má specifické postavení. Je to jakási základna zdravého pracovního vztahu, týmové práce a na ně navazující motivace, oddanosti a angažovanosti. Úzce souvisí s firemní kulturou a spokojeností v zaměstnání. „Důvěra je základ, na kterém se musí stavět. Nedůslednost mezi tím, co se hlásá a co se dělá, v příliš mnoha organizacích podkopává důvěru, plodí mravní otrlost pracovníků a přináší důkazy o rozporech v myšlení manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 185)

Klima a atmosféra důvěry je jeden ze základních kamenů dobře fungujícího týmu a tedy i prosperující organizace. Důvěra je pocit, že druhá osoba v týmu nebo našem okolí je spolehlivá v tom, co po ní chceme. Armstrong a Stephens (2008) popisuje několik zásadních

pilířů budování důvěry mezi vedením a zaměstnanci, ale také obecně budování klimatu důvěry v organizaci. Pilíře jsou následující: pracovníci věří, že to, co si manažeři myslí a říkají, je v souladu, vidí, že to, co manažeři dělají, je to, co říkají, manažeři dodržují své slovo, zaměstnanci mají pocit, že se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Pokud je některý z bodů několikrát nebo dlouhodobě porušován, nebo v nesouladu, zaměstnanci to pocítují jako křivdu, ztrácí motivaci k práci a oddanost organizaci. „Není možno řídit důvěru, ale je výsledkem dobrého řízení.“ (Armstrong, 2007, s. 186) Je to tedy nějaký organický výsledek kvalitních mezilidských vztahů a dobrého chování managementu. Můžeme říci, že pokud tohle organizace je schopna zařídit, má základní kámen pro rozvoj oddanosti, angažovanosti a zvyšování motivace svých zaměstnanců.

Důležitost důvěry je i odpověď na to, proč například spousta motivačních systémů odměňování dle výkonu nefunguje, jak má. Pokud tedy uděláme sebelepší systém odměn dle výkonu, hmotných benefitů a budeme se prezentovat jak organizace, jež staví zaměstnance na první místo, vůbec na tom nesejde, pokud základní pocit a klima důvěry založené na výše uvedených bodech není dodrženo. Pokud management nebude plnit sliby, chování bude v rozporu s činy, nemáme šanci na úspěch s jakýmkoli motivačním programem.

3.4.3 Spravedlnost

Armstrong (2017) v této souvislosti uvádí distribuční a procedurální spravedlnost. V prvním případě se jedná o odměnu za práci. Nejde o to, zdali je objektivně spravedlivá, ale musí být zaměstnanci subjektivně pocíťována jako spravedlivá. Zaměstnanci mohou mít pocit, že práce je náročná, nebo že mají málo volna, ale ve výsledku se musí cítit spravedlivě ohodnoceni. Jestli platem, náhradním volnem, nebo volnou pracovní dobou je jedno, ale ve výsledku jim to musí dát pocit spravedlivého ohodnocení.

Druhý případ se týká pracovních procesů, komunikace a jednání managementu. Lidé zase musí mít pocit, že činy vedení jsou poctivé, zásadové, transparentní a vůči nim spravedlivé. Management musí zvažovat názory zaměstnanců a otevřeně komunikovat.

Lidé se porovnávají, respektive hodnotí, jak je s nimi zacházeno v porovnání s kolegy. Zejména na stejné pozici. „Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Spravedlnost se týká pocitů, vnímání a vždy jsou o porovnání.“ (Armstrong, 2007, s. 212) Pokud je zacházení s lidmi vnímáno spravedlivě, jsou motivováni, pokud naopak, jsou demotivováni.

Je důležité si uvědomit pojem vnímání spravedlnosti. Ať už podnikneme vůči zaměstnanci jakýkoli krok, musí být vnímán spravedlivě jak jím samotným, tak ostatními zaměstnanci. To znamená ať je to trest nebo pochvala, aby sehrály svou roli, musí být v očích daného zaměstnance i celého týmu vnímány jako spravedlivé. Zde hrají klíčovou roli vůdčí a komunikační schopnosti managementu podat situaci tak, aby toho bylo dosaženo. Pokud například zaměstnance trestáme, musíme trest náležitě vysvětlit. I když zaměstnanec nebude možná spokojený, musí chápat trest jako spravedlivý. Stejně tak jej musí vnímat zbytek zaměstnanců, pokud o něm budou vědět a má mít výchovný funkci.

Naprosto stejně to je s pochvalou, nebo pozitivním hodnocením, pokud má motivovat, v očích daného zaměstnance a i ostatních členů týmu, musí být vnímána, jako zasloužená a spravedlivá. Jinak má opačný účinek.

3.4.4 Spokojenost s prací

Jedná se o vnitřní pocit zaměstnance, jeho pocity a postoje ke své pracovní činnosti, pozici a celkově k firmě. Můžou být negativní i pozitivní. Není možné, aby byli jenom jedno z toho, spíše je zásadní zjistit, které hodnocení převažuje z dlouhodobého hlediska.

„Ke správnému a uvědomělému chování, které přispívá k úspěšnosti firmy, nejpravděpodobněji dochází tehdy, jsou-li pracovníci dobře motivováni, mají pocit závazku k organizaci (jsou ji oddáni) a práce jim přináší vysokou míru uspokojení. Hlavními faktory ovlivňujícími spokojenost s prací jsou příležitosti ke kariéře, možnost ovlivňovat svou práci, týmová práce a podnětnost a náročnost práce.“ (Armstrong, 2007, s. 215)

Běžně se uvádí jasná spojitost mezi výkonností a spokojeností v práci. Tedy spokojenější lidé jsou i výkonnější. „Lze říci, že to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací, a že spokojený pracovník není nutně produktivním pracovníkem, a ten, kdo odvádí hodně práce, nemusí nutně být spokojeným pracovníkem.“ (Armstrong, 2007, s. 215)

Vysoký výkon v práci je výsledkem několika faktorů: příležitost a schopnosti k vysokému výkonu, náležité hmotné i nehmotné ocenění výkonu. Spokojenost sama o sobě tedy není motivem pro vysoký výkon. Jednoduše řečeno i nevykonný pracovník může být v práci spokojen a naopak výkonný pracovník může pociťovat nespokojenost.

Tyto výsledky však neříkají, že tím pádem je spokojenost zaměstnanců nedůležitá. Má vliv například na fluktuaci a pozitivní vnímání společnosti. Je dobré ji monitorovat pomocí

standardizovaných dotazníků, nebo dotazníků na míru vytvořených s pomocí psychologa. Další možností jsou strukturované nebo polostrukturované rozhovory nebo diskusní skupiny. Také je možné je kombinovat, abychom získali kvantitativní a i kvalitativní data.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Lidské zdroje jsou všichni zaměstnanci v organizaci. Lidský kapitál je bohatství a zdroj úspěchu organizace. Jedná se o souhrn znalostí, vědomostí a schopností nutných pro chod a rozvoj organizace. Je to nástroj na dosahování cílů organizace. Proto by s ním měla nakládat jako s cenností a pečovat o něj, aby se udržela vysoká kvalita. Lidský kapitál je tedy jedna z primárních konkurenčních výhod organizace a produkt lidských zdrojů.

Lidská motivace je důvod proč jednotlivec něco dělá, je to vnitřní pohnutka k chování, které naplňuje individuální potřeby. Je to abstraktní konstrukt, který nám pomáhá vysvětlit důvody chování. Odlišujeme vnitřní a vnější motivaci. Organizace má plně pod kontrolou vnější motivaci, vnitřní pouze částečně.

Organizace se zabývají motivací, aby zjistili, jak získat z lidí přidanou hodnotu, jak je přimět k tomu, aby lidský kapitál rozvíjeli a nejen udržovali. K tomuto slouží několik teorií motivace, které nám pomáhají motivaci lidí pochopit a ovlivňovat jí k prospěchu organizace.

Dle charakteru, poslání, vize a cílů organizace je nutno vytvořit strategii pro řízení a rozvoj lidských zdrojů. Tato strategie musí být v souladu s ostatními strategiemi podniku. Klíčové pro motivaci zaměstnanců jsou reálné aktivity, které organizace vykonává, ne samotná psaná strategie. Existuje několik přístupů ke strategickému řízení. Je důležité, aby vznikaly na základě dialogu v širokém vedení organizace a byly v souladu.

Organizace vytváří motivační systém pro zaměstnance. Jeho složky můžou být popsány jako psychologická smlouva, hmotné ohodnocení, oddanost a angažovanost zaměstnanců. Celkové klima a atmosféru můžeme označit jako firemní kulturu.

Některé faktory pracovního prostředí mají vliv na motivaci. Základním faktorem v jakékoli organizaci je důvěra zaměstnance vůči podniku jako celku a k svému nadřízenému. Pak je to vůdcovský styl přímého nadřízeného, pocit spravedlnosti v zaměstnání, popis práce a pracovní role. To vše ústí v obecnou spokojenost zaměstnance. Tyto faktory jsou provázány, pokud jeden nefunguje, snižuje funkčnost dalších. Proto by měl systém motivace zaměstnanců být komplexní a výše uvedené faktory by se měly hodnotit a provozovat se stejnou mírou důležitosti. Spokojenost a motivace zaměstnance je tedy multifaktoriální.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI BAŤA A.S.

Firma Baťa je dnes dobře známa a konkrétně o jejím zakladateli Tomáši Baťovi bylo napsáno několik literárních děl. V současnosti je také baťovský manažerský systém považován za jeden z mála ucelených a také praxí prověřených přístupů. Jelikož spousta myšlenek je nadčasových a lze je aplikovat do dnešního podnikatelského prostředí, těší se baťovský systém čilému akademickému zájmu. V této práci budou popsány pouze ty aspekty, které souvisejí s motivací zaměstnanců.

Tomáš Baťa založil svou živnost se sestrou Annou a bratrem Antonínem. Vstupním kapitálem jim bylo dědictví po zemřelé matce, v roce 1894 vznikla firma A. Baťa. (Pokluda, 2013) Pro ilustraci a představu zázemí, ve kterém firma vznikala, Zlín byl tehdy vesnice s asi 3000 obyvateli, spojena se světem blátěnými cestami. (Culík Končítíková, 2015)

Od roku 1900 se firma jmenuje T. &A. Baťa a staví první tovární budovu. Tomáš Baťa s malou skupinou kolegů odjíždí na zkušenou do Ameriky v roce 1905. Učaruje mu hrdost a podnikavost dělníků, jejich nesmírná výkonnost, pracovitost a pozitivní nahlížení na svět. Ochutná zde úplně jinou firemní kulturu, než na jakou je zvyklý v Československu, potažmo v Evropě.

Společnost čelila několika stávkám zaměstnanců a musela drasticky změnit výrobu v době První světové války. V době velké krize 1. září 1922 srazí ceny o 50%, aby se zbavila naskladněného zboží a rozjela se výroba. (Pokluda, 2013) Úspěch akce je obrovský, Baťa je jedna z mála firem co z krize vytěží.

Pak nastal další rozmach, vznikají Baťovy pomocné závody. Horizontální i vertikální integrace podnikání, nezávislost na bankách dává firmě výjimečnou sílu a svobodu. Rozjíždí vlastní vzdělávací systém, rozvíjí vlastní tisk. Vzdělávání zaměstnanců je vnímáno jako jedna z hlavních podmínek pro neustálý růst. Cílem firmy byl vzdělaný a spokojený pracovník. (Culík Končítíková, 2015)

Zlín je sociální i ekonomický zázrak a jedno z nejmodernějších měst na světě. Urbanisticky naplňuje vizi zahradního města, které obdivuje i LeCorbusier, v zahraničním tisku se o něm píše jako evropském Detroitu. V roce 1928 je Baťa největší exportér obuvi na světě.

Kolem roku 1924 došlo k reorganizaci výroby, Tomáš společně s Dominikem Čiperou zavádí v podniku originální systém účasti na zisku. Tento inovativní způsob organizace

výroby zásadně mění tvář podniku. Dělníci pracují v malých odděleních, svůj výdělek si dokážou vypočítat sami, vyúčtování a výplaty jsou jednou týdně. (Pokluda a Baťa, 2014)

V roce 1932 v brzkých hodinách 12. července dle plánu pouze se svým pilotem Broučkem odlétá Tomáš Baťa na obchodní jednání do Švýcarska. Chvilku po startu v husté mlze letadlo havaruje a na místě Tomáš i pilot umírají. (Culík Končítíková, 2015, s. 13)

Tragická smrt je poslední a možná nejvýznamnější zkouškou koncernu, jenž se v té době již jmenuje Baťa a.s. Tomáš vybudoval autonomně regulovaný výrobní systém s vysoce loajálními zaměstnanci a skupinou blízkých ředitelů, kteří pokračují v budování jeho vize.

Roku 1945 je firma znárodněna, vedení se přesouvá do zahraničí. V roce 1947 je Jan Antonín odsouzen za kolaboraci s nacisty, 1948 jsou souzeni také klíčové osobnosti závodu Čípera, Vavrečka i Malota. Jméno Baťa symbolizuje nežádoucí kapitalismus v novém komunistickém zřízení. V roce 1949 je Zlín přejmenován na Gottwaldov a firma Baťa na Svit, n.p. Gottwaldov. (Pokluda, 2013)



Obrázek 4 První tovární budova společnosti Baťa a.s. (Baťa, 1932)

6 HODNOTOVÝ SYSTÉM A PILÍŘE EXISTENCE FIRMY

Hodnotový systém organizace říká, proč firma existuje a jakým způsobem dosahuje svých cílů, co je jejím posláním a vizí. Pokud je systém hodnot silný i srozumitelně komunikován, stává se důležitým nástrojem motivace a angažovanosti zaměstnanců.

6.1 Lidé potřebují levné a kvalitní boty

Tomáši bylo 19, když začal vyrábět boty. Levné, lehké, plátěné střevice, tak laciné, „aby je mohl nosit každý.“ (Baťa, 1932, s. 33)

Masová levná výroba umožňuje nabízet chudým lidem levné a dobré boty. Později, když už Baťa byla světová firma svoje poslání Tomáš vyjádřil mnohem jednodušším způsobem. Cekota (1929, s. 11) uvádí jeho odpověď v jednom z mnoha rozhovorů na otázku jaké cíle sleduje svou prací. „Nuže, lidem je potřeba bot. Pro 1750 000 000 obyvatel světa, zaznamenaných statistikou, vyrábí se ročně asi 900 000 000 párů bot.“

Časem „boty“ pro zlínský kraj nebyly jediným produktem, firma obouvala celý svět. Nadále byl cíl stejný, obyčejní lidé. Bylo potřeba co nejlevnější boty, které si může dovolit každý. Aby se toto poslání rozšířilo, v obchodech se nabízely i služby správkárny obuvi a punčoch, aby zboží sloužilo zákazníkům ještě déle. Čipera (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. B4493, 1944) ve svých proslovech vzpomíná, že cenotvorba nebyla určena tím kolik jsou lidé ochotni platit, ale prostě nejnižší možnou prodejní cenou. I když mohl někdy Baťa prodávat draž, nečinil tak.

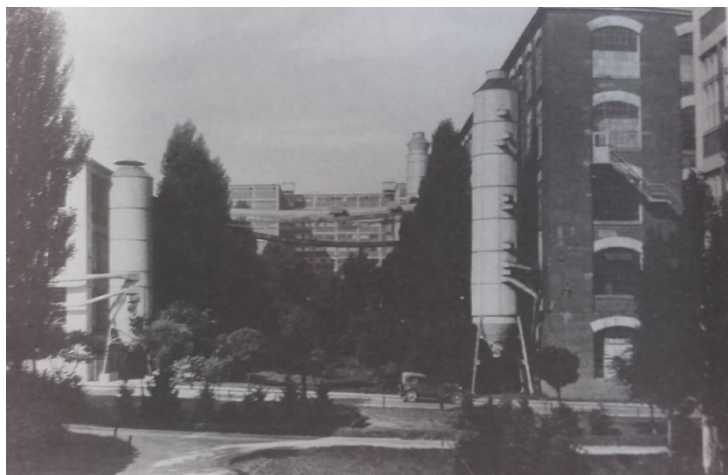
Poslání bylo mimo jiné vysvětleno i v příručce „*Do Nové práce*“, kterou dostal každý nový zaměstnanec podniku. Stručně se zde definuje názor na podnikání a průmyslnou výrobu, tedy i poslání firmy Baťa. „Úkol průmyslu je definován: vyrábět potřebné zboží v dostatečném množství, obsloužit spotřebitele včas, dobrou jakostí a za mírnou cenu, vyrábět a rozšiřovat lidské štěstí.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455, 1934)

6.2 Hmotný i mravný vzestup dělníka

Kromě levných bot, byl dalším cílem a vysoce váženou hodnotou firmy rozvoj zaměstnanců a zvýšení jejich životní úrovně.

Tuto hodnotu dobře vyjádřuje Jan Antonín Baťa. „Cílem kapitalistů je vydělat peníze. Někteří, vedle toho, hledají moc. Naším cílem je – člověk, lidé, rodiny. Výdělek, peníze,

budovy, stroje, moc – jsou nám jen prostředky“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Podobný citát je také uveden v ročence Baťa 1940, publikaci určené široké zlínské veřejnosti. „Budovy to jsou hromady cihel a betonu, stroje to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ (Ročenka Baťa 1940, 1940)



Obrázek 5 Klimatizace v továrnách (Brož, 2002)

Tomášovi nešlo jenom o to, aby dobře prodal levný a kvalitní produkt a aby byli jeho zákazníci spokojení a šťastní. Se stejným cílem a zájmem pohlížel na své zaměstnance. Chtěl, aby ševcovina nebyla dřina a aby dělníci měli kvalitní život a zdravé pracovní prostředí. Sociální program a péče o zaměstnance byla pro firmu stejnou prioritou, jako obchodní výsledky.

6.3 Krize 1918-1923 a postoj k problémům

Základní hodnota byla důvěra ve vlastní práci a schopnosti. Společnost jí využila v rozsáhlé krizi v roce 1923. Když byla překonána, došlo k největšímu vzrůstu závodů, rozšířili se ze 4 továrních budov na 50 objektů ve Zlíně a 20 v Otrokovicích. (Baťa, 1932, s. 38)

Příručka „*Do Nové práce*“ začíná mottem: „Závod, který se postaví do služeb veřejnosti, nemůže mít nikdy nezaměstnanosti, protože čím jsou horší poměry, tím více je třeba pracovat. A ten, kdo pracuje, objeví ne jeden, ale tisíc způsobů, jak posloužit lépe zákazníkovi i sobě“. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 1)

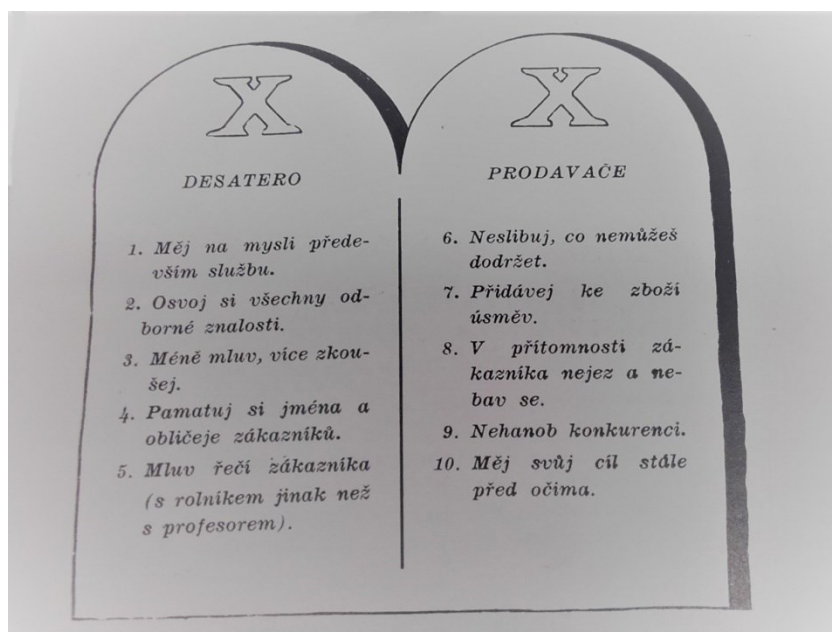
Tomáš chtěl, aby se lidé soustředili na svou vlastní práci a své schopnosti, protože na ně mají přímý vliv a je to jejich jediný nástroj na překonání a rozřešení problémů. Příčina zdaru i nezdaru je podle něj v člověku.

6.4 Náš zákazník, náš pán a význam pojmu služba

Všechna obchodní rozhodnutí byla dělána na základě otázky, zda změna prospěje zákazníkovi. Dle této logiky, co prospěje zákazníkovi, to vynese a udrží podnik. Sám Tomáš uvádí, že se vždy rozhodoval pro směr, který se někdy zdál prospěšný jen lidem, veřejnosti a vždy se mu vyplatilo. (Baťa, 1932, s. 72)

Tak jako ostatní cíle, i tento Tomáš dobře vyjádřil heslem. Práce byla pro něj služba veřejnosti, obchod je služba lidem. (Baťa, 1932) Závod existoval a práce se konala proto, aby někomu dobře posloužila, aby jí bylo potřeba.

V příručce „*Do Nové práce*“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 8) uvádí na začátku motto, že účelem práce je služba lidem. „Dobrá služba veřejnosti začíná dobrou prací Vaší. Necht' je tato práce sebenepatrnější, konejte ji tak, aby ten, kdo pracuje vedle Vás, ji mohl potřebovat.“



Obrázek 6 Desatero prodavače (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455, 1934)

Stejně tak se drží hesla „*Náš zákazník náš pán*“, které je úvodní myšlenkou knihy určené začínajícím prodavačům jako výukový materiál. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní

okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455, 1934) V desateru prodavače uvádí na prvním místě „*měj na mysli hlavně službu*“. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455, 1934) Podobné doporučení je i v příručce „*Do Nové práce*“. „Jednej přímo s cílem posloužit lidem.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Tomáš také zdůrazňoval, aby prodavači lidem poradili, zdarma leštili obuv a byli na ně příjemní i když si nic nekoupí. Šlo o to vždy najít způsob jak jim posloužit. Sám vysvětluje proč je důležité rozvíjet své zaměstnance „Vybuodoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuodoval závod.“ (Baťa, 1932, s. 122)

6.5 Spolupráce

Dělníci byli organizováni v malých skupinách. Chyba jednoho se promítla do práce dalšího, protože celý výrobek byl špatný, dílna ztrácela na výdělku a účasti na zisku. Stejně tak firma chtěla, aby se dělníci řídili sami a aby měli pocit vlastní odpovědnosti za výsledek práce i výdělek. Baťa (1932) uvádí, že „musíme pochopiti každý z nás, že blahobyt jednoho každého závisí od toho, zda každý udělá svoji práci tak, aby jí druhý mohl potřebovati.“

Tomáš chtěl jednat s dělníky v závodě jako rovný s rovným. To naznačoval v příručce „*Do Nové práce*“ a v „*Pracovním řádu firmy*“, kde označuje všechny ne jako zaměstnance, ale jako „*Spolupracovníky*.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 3)

Toto slovo lépe a přesněji vystihuje vztah a požadavky jenž ke svým lidem závod měl než slovo zaměstnanec. Proto i osobní oddělení a firma obecně ke všem referovala jako ke spolupracovníkům, považovala je za spolupodnikatele.

Kromě spolupráce mezi sebou se od dělníků očekávalo efektivní využití strojů. Firma zavedla pohyblivý pás při práci v roce 1927. (Pokluda, 2012) Hrubou dřinu měl vykonávat stroj, dělník měl využít svou inteligenci a obratnost, aby byl efektivní. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Zapojením strojů do výroby Tomáš sledoval svůj cíl zbavit ševce dřiny a zlepšit efektivitu práce.

7 FIREMNÍ KULTURA

Každý podnik má specifickou atmosféru, komunikační zvyklosti, způsob jak lidé řeší problémy, sdílené postoje. To všechno zahrnuje firemní kultura, odráží hodnoty podnikání, následuje chování vedoucích a majitele firmy. Odvíjí se od poslání a vize firmy, takže v mnohém jim je podobná, formuje, vychovává a motivuje zaměstnance.

7.1 Postavení dělníků v podniku, důraz na jejich životní úroveň

Tomáš byl inspirován pracovním prostředím a kulturou v Americe, rovností v práci, která se odvíjela pouze od schopností. Jak sám píše, líbil se mu „mužnější poměr mezi dělníkem a podnikatelem. Já pán, ty pán, já obchodník, ty obchodník.“ (Baťa, 1932, s. 33)

Stávky dělníků byly poměrně běžným problémem v Evropě. Dělnictvo byla masa lidí se špatným platem, zdravím a nízkou životní úrovní. To vše chtěl Tomáš změnit, ale i tak se stávkám nemohl úplně vyhnout, aspiroval k tomu, aby k nim jeho dělníci neměli důvod.

Tomáš nechtěl dělat rozhodnutí na úkor svých zákazníků, což se nám v dnešním světě zdá logické. Ale stejně tak nechtěl dělat rozhodnutí na úkor svých dělníků. Propouštění nebylo pro něho řešení obtížné situace. Příkladem může být zase složité období po konci První světové války.

Aby mohl provést svou legendární kampaň „Baťa drtí drahotu“, někde ušetřit musel. Snížil mzdy o 40% a stejně tak úkolové ohodnocení. Aby si nějak udržel motivaci zaměstnanců, svůj tah zase vysvětlil v časopise a projevem. Zároveň snížil zaměstnancům o polovinu ceny potravin, oděvů a běžných životních potřeb až dokud se hladina cen nevrátí zpátky. (Baťa, 1932) Vydal také oznámení v denních listech pro své zaměstnance a pracovníky ze Zlína.

7.2 Výchova k sounáležitosti a spolupráci - baťovci

V baťových závodech se nepoužívali akademické tituly, i v době velkých úspěchů, kdy se do firmy najímali muži vzdělaní z bohatých rodin, nikoho moc nezajímaly. Klíčové bylo, co zaměstnanci uměli a jak kvalitní práci byli schopni poskytnout. Od toho se odvíjel respekt, postavení a výdělek, ne od rodinného zázemí, nebo dosaženého vzdělání.

Zaměstnanci k sobě referovali jako „baťovci“ považovali se za součást podniku. Firma také apelovala na zaměstnance, aby si uvědomovali, že oni sami reprezentují podnik. Když byli zaměstnanci v povinné vojenské službě, nebo mimo závod byl každý představitel

zlínské morálky a nositel jména Baťa. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

Dbalo se také na slušné chování a úroveň projevu v továrně. Pracovní řád uvádí, že se „požaduje svedomitě plnění úkolů, poslouchání vedoucích a slušné chování bez hádek.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 11)

7.3 Výchova k Blahobytu

Firma podporovala u svých zaměstnanců ekonomické myšlení. Tomáš byl přesvědčen, že dělníci, kteří si umějí strádat peníze, neutrácejí je za alkohol a cigarety, budou také výkonnější, šetrnější a lépe se ztotožní se systémem účasti na zisku. Proto ve svých školách, kde nabíral 14leté hochy, požadoval, aby samostatně hospodařili a šetřili peníze. Sám byl názoru, že dítě má mít své vlastní jmění od 6 let. (Baťa, 1932)

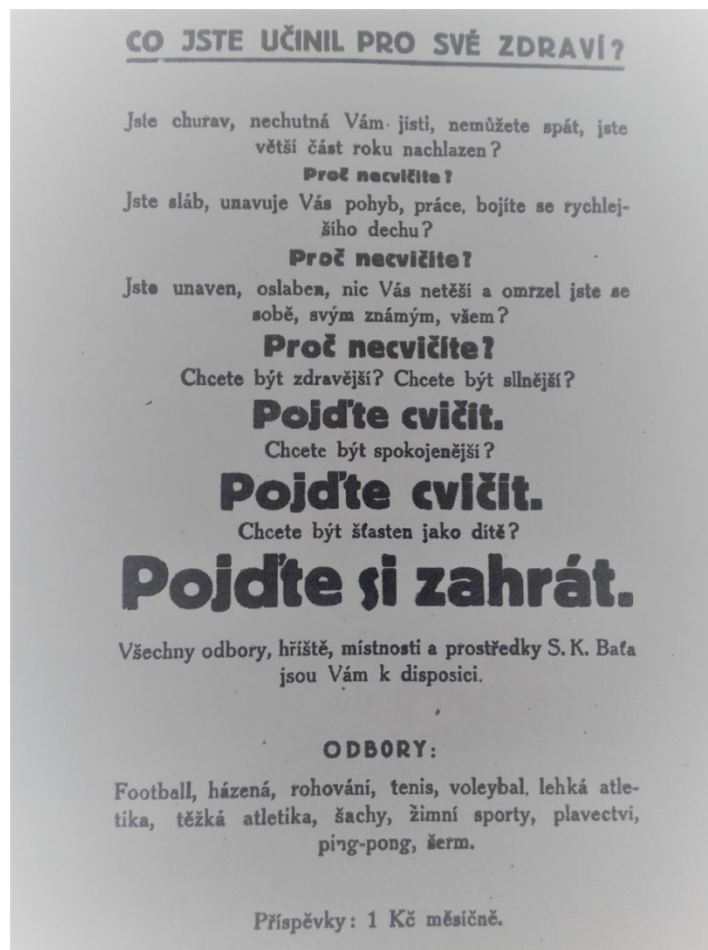
Jedno z mnoha slavných hesel je i „Chudoba výmluva, zámožnost povinnost“. (Baťa, 1932) Zaměstnanci měli o sebe pečovat, chovat se tak, aby jim vydělaný kapitál sloužil. V brožurce „*Do Nové práce*“ je i návod a tabulka jak mají lidé hospodařit se svým platem.

„Naše pýcha je v tom, že každý náš spolupracovník má možnost žít slušně a řádně. Že má příjmy dost veliké, aby nemusil být nic dlužen.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Cílem firmy bylo, aby lidé převzali odpovědnost za výsledky své práce a vydělané peníze rozumně investovali do sebe a spořili, tak aby kapitál sloužil jim a zvyšovali svou životní úroveň. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

7.4 Výchova k zdravému životnímu stylu

Velká pozornost byla věnována jak hospodaření, tak trávení volného času. Firma podporovala sporty, kulturu a jinou zábavu. Důraz byl zejména na pohyb a kompenzační sporty. Komplexní fyzická zdatnost byla nutná pro práci, ale také zamezovala poraněním a únavě z povolání. Závod si byl vědom, že dělníci při své práci konají jednostranné pohyby a tělo nezatěžují rovnoměrně, proto se doporučovala pěstovat sporty a hry. V příručce uvádí, že člověk sportem „rozmnožuje svůj základní kapitál zdraví a síly, což se vždy vyplatí“.

(Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 17)



Obrázek 7 Příklad plakátu motivující ke sportování (Mach, 1932)

Firma organizovala kluby pro různé aktivity, aby je zaměstnanci mohli rozvíjet společně. Zároveň, ale nebyly zdarma, aby zaměstnanci brali aktivní trávení volného času jako vědomou investici do svého sebezvoje. „Příspěvky jsou nízké a tak upravené, aby žádnému nepřekážely pro používání výhod ve sportovním klubu.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Tomáš se snažil o vylepšení člověka o vytvoření spokojnějších a hodnotnějších zaměstnanců. Kasperová (2014, s. 13) uvádí, že obecně řečeno, Baťa vyrobil nového průmyslového člověka a nový životní styl.

7.5 Výchova k celoživotnímu vzdělávání

Firma provozovala knihovnu, čítárnu a organizovala různé vzdělávací kurzy pro dospělé zaměstnance. Očekávalo se, že je budou využívat a vzdělávat se. Opět poslouží jedno

z baťovských hesel a to, že „Člověk se nerodí hotový.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

Závod podporuje vzdělávání, pětidenní pracovní týden slouží také k tomu, aby dělníci mohli využívat různých kurzů. Ve pracovním řádu specifikuje, že kurzy jsou v sobotu v dopoledních hodinách a pro zaměstnance nad 18 let, navštěvují je ve svém volném čase dobrovolně. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 6)

Samozřejmě osobní oddělení sledovalo úspěšnost a absolvované kurzy zapisovalo do osobní karty. Vzdělání již není privilegiem bohatých, každý si jej může opatřit. Každý se může dostat tak daleko, na kolik stačí a „nelze povýšit toho, kdo se nejdříve nepovýší sám“. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 14)

Dělník a práce v dílně byla brána pro firmu i zaměstnance jako startovní pozice, očekávalo se, že vlastním přičiněním se z něj vypracuje od píky k odpovědnějším pracem, rychlost záleží na jeho vlastní učenlivosti a pracovitosti.

V brožuře „*Do Nové práce*“ se uvádí, že „Přijetím práce u nás slibujete, že se zavazujete nejméně polovinu svého volného času věnovati svému zdokonalení a vzdělání tak abyste mohl dosáhnout vyšších odpovědností“. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 7) Také dále vysvětluje, že nestojí o lidi, kteří na sobě nechtějí pracovat. „Nedbáme o spolupráci lidí, kteří nejsou schopni během své práce v našem závodě se udržeti na vzestupu fyzickém, hospodářském, intelektuálním, tj. vzdělanosti, a mravním.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 7)

8 FIREMNÍ BENEFITY PRO ZAMĚSTNANCE

Plat a systém benefitů přitahují zájemce o práci v dané firmě a udržují stávající zaměstnance. Jejich úkolem je spravedlivě odměňovat, motivovat a dělat firmu relevantní a zajímavou na trhu práce. Pokud společnost nenabízí benefity a plat na standardní nebo i vyšší úrovni, jak je zvykem v daném oboru nebo regionu, připravuje se o kandidáty.

8.1 Mzda

Stanislav Křeček (2015), pamětník a dlouholetý zaměstnanec firmy Baťa vzpomíná, když se poprvé potkal se zaměstnancem firmy Baťa během vojenské služby. Bavili se o platu, Křeček tedy vydělával 600 Kč měsíčně ve svém předešlém zaměstnání. Onen baťovec – dělník, 600 Kč týdně a z toho 300 Kč byla účast na zisku vyplácena na spořicí konto s 10% procentním úrokem. Křečka to motivovalo, aby se ucházel o jakékoli zaměstnání u firmy. Tento příklad dobře ilustruje, jak efektivní systém výplaty účasti na zisku byl a jak vysoké výdělků poskytoval zaměstnancům.

Dále Křeček (2015) uvádí, že se platilo v pondělí a úterý aby se zamezilo nutkání vše utratit o víkendu. Také se počítalo s tím, že týdenní vyplácení motivuje zaměstnance, protože mají v živé paměti celý předchozí týden. Vědí, co se jim povedlo, a co ne a také to obdrží v hmatatelné podobě.

Peníze na osobním kontu firma využívala pro své potřeby, ale úročila je 10%. Například mzda pro mistra měla být mzda cca 800 Kč týdně. 400 Kč byl fixní plat a 400 Kč se očekávalo, že vydělá na účasti na zisku. Křeček (2015) vysvětluje, že účast na zisku se vyplácela na osobní konto, byla i pro úhradu mank a pokut. Celkem bylo na těchto účtech v roce 1945 110 milionů korun.

Mzda ve firmě Baťa výrazně převyšovala standard v jiných firmách. Byla rozdělena na fixní a flexibilní složku se spořicím firemním účtem. Působila jako mocný nástroj pro nábor nových zaměstnanců a udržení loajality těch stávajících.

8.2 Pracovní doba

V roce 1930 zavádí firma 5 denní pracovní dobu, 45 hodin pro dělníky. Tomáš si uvědomil, že dělníci potřebují odpočívat, jinak neudrží vysokou kvalitu výroby, kterou požadoval. Modely obuvi se často měnily a zaváděly se inovace na strojích. Proto firma potřebovala sobotu vyhradit na úpravu a údržbu strojů. (Pokluda, 2012, s. 148)

Vedení pracovalo i v sobotu, to byla sobotní konference se společným obědem. Jednotliví vedoucí vystavovali relevantní modely bot s prosperitními tabulkami a prezentací výsledků. Čípera (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. B4493, 1944) také zdůrazňuje, že firma měla týdenní interval prakticky na vše, fakturace, výplaty, řešení problémů provozu. Vše se muselo prezentovat a vymyslet v sobotu. Konference neskončila dokud se vše nevyřešilo. Křeček (2015) uvádí, že celé vedení se sešlo ráno, asistentky zapisovaly úkoly na příští týden, když bylo potřeba všichni šli do dílen, kde problémy vznikaly. Po obědě pokračovala debata už pouze asi třicítka ředitelů, bez zápisnice. Zde vznikaly nové nápady a manažerské inovace.

Pokluda (2012) uvádí, že v roce 1922 se pořizuje výletní firemní automobil, baťovci organizují nedělní výlety po okolí za odpočinkem. Celozávodní dovolenou v létě užívají v Riminni v Itálii. Různé spolky a kluby také pomáhaly aktivně trávit volný čas.

Firma Baťa si uvědomovala důležitost efektivity práce, preferovala striktnost a náročnost během pracovní směny, zároveň se snažila poskytnout co nejvíce volna a možnosti oddechu. Předcházelo se tak vyhoření, únavě a pracovním úrazům, udržovala se motivace a angažovanost zaměstnanců.

8.3 Baťovy domky

Zásadním motivačním nástrojem stávajících zaměstnanců a lákadlem na nábor nových lidí bylo firemní bydlení. Každému nově příchozímu zaměstnanci, byl závod schopen poskytnout levné, velice moderní a kvalitní bydlení. Baťovské domky byly symbolem úspěchu a prosperity firmy. (Kasperová, 2014, s. 24)

Tomáš byl proti činžovním domům, stavěl dvoudomky se zahradou. Jeho architekt Karfík vzpomíná, že argumentoval loajalitou zaměstnanců. Prý se radši ryjou v zahradě, nestarají se o politiku a nechce se jim stěhovat. Razil heslo pracovat kolektivně, bydlet individuálně. (Pokluda, 2012, s. 145) Cílem bylo moderní, zdravotně nezávadné a funkční bydlení, kde lidé budou šťastní a odpočatí.

Ubytovací oddělení mělo k dispozici asi tři a půl tisíce bytů. Rodinný byt se zahrádkou byl pro služebně starší pracovníky s dobrými výsledky. Dále se provozovaly internáty pro mladé muže a ženy a plně vybavené byty pro svobodné. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Kasperová (2014) upozorňuje na bydlení jako důležitý aspekt náboru zaměstnanců a jejich udržení. Kult mládí lákal lidi na vysoké výdělky a samostatné levné bydlení, umožňoval jim poměrně rychle se osamostatnit od patriarchálních tradic.

Kvalita firemního bydlení byla nesrovnatelná s ostatními zaměstnavateli v Československu. Baťovy domky lákaly a udržovaly zaměstnance, zejména mladé, kteří toužili po kariéře, svobodě a samostatnosti.

8.4 Služby pro zaměstnance a kupní síla peněz ve Zlíně

Obchodní dům, kino, jídelny, bufety, prádelna, sportoviště, lázně, i nemocnice. To jsou některé ze služeb pro zaměstnance, které zřizovala ve Zlíně společnost Baťa a.s.

Podporoval se zdravý životní styl, příručka „*Do Nové práce*“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935) je všechny detailně popisuje včetně nízkých cen a nabádá, aby je zaměstnanci využívali. Firma provozovala dovoz čerstvého mléka a paliva k topení denně domů, donáška nákupů z obchodního domu zdarma. Podporovalo se závodní stravování, snídaně i obědy.

„Využijte všech těchto zařízení co nejúčelněji. Sestavte si svůj plán pro denní život a žijte důsledně podle něho tak, aby zdraví, obratnost, pracovní schopnost, vzdělání a konec konců i majetek týden od týdne rostly.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935)

Tomáš nerad dával zaměstnancům něco zadarmo, protože to nepovažoval za motivační, dle jeho názoru si to pak tak zaměstnanci nevážili jako když platili ze svého. Typické bylo, že za vše se platili poplatky, ty ale byly velice nízké. (Cekota, 1981) Avšak v seznamu položek provozního účetnictví najdeme dary novorozencům, vánoční nadílky a různé soutěže. (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015)

Firma poskytovala komplexní péči pro své zaměstnance, zajišťoval si tak jejich loajalitu, štěstí a spokojenost. Naplňovala svou vizi vzestupu dělníků a zároveň si pěstovala svěží, zdravé a vysoce efektivní zaměstnance.

9 POZITIVNÍ MOTIVÁTORY

K tomu, aby získaní zaměstnanci na sobě stále pracovali a zvyšovali hodnotu dané firmy, slouží pozitivní motivátory. Jejich úkolem je náležitě odměnit a podporovat chování co přináší zisk nebo šetří náklady, podněcuje kariérní rozvoj a vzdělávání ze kterého bude firma těžit. Také mají zvyšovat loajalitu a snižovat fluktuaci. Můžou být finanční i nefinanční povahy.

9.1 Účast na zisku jako flexibilní složka mzdy

Společnost Baťa zavedla motivační a flexibilní složku mzdy, nazvala jí účast na zisku. Spoluautor tohoto systému Dominik Čipera vyzdvihl výběr názvu, měl působit jasně a psychologicky pozitivně, aby podchytil status „spolupracovníka“ i když se jednalo o prémie. Účast na zisku je svou povahou prémie za snížení reží. (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015, s. 259) Podíly na úspoře času a materiálu byly pozitivně finančně hodnoceny. Zmetky a nekvalitní výrobky snižovaly výši účasti, protože byli pokutováni, stejně jako nedodržení množství výrobků.

Účast na zisku podporovala samořízení lidí, bez nutnosti neustálého dozoru šéfů. Systém, sám o sobě selektuje pracovitě a schopné zaměstnance a patřičně jim také zvedá finanční odměnu. Motivuje zaměstnance, aby na sobě pracovali a zlepšovali svoje schopnosti. Podporuje proaktivní a inovativní chování a přemýšlení. Každé zlepšení výrobního procesu zvedá zaměstnancům platy. „Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídit svoji práci a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Nikdo nemůže tak dobře vidět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje jí.“ (Baťa, 1932)

Křeček (2015) upozorňuje, že dělníci se nezatěžují věcmi, na které nemají vliv jako investice, amortizace strojů a podobně. Můžou mít zisk i když podnik zisk nemá. Takže pokud podnik strádá kvůli věcem mimo dosah dělníků, v ideálním případě by to nemělo postihnout jejich flexibilní ohodnocení. Podíl na ztrátě dílny měl pouze vedoucí mistr, ne dělníci. Mělo ho to motivovat k tomu, aby své dělníky rozvíjel, učil a řídil. Také platilo o co vyšší manažerská pozice o to vyšší podíl na ztrátě na kterou měl daný člověk přímý vliv.

Plán podle něhož je odměna odstupňována na základě výsledků oddělení příslušného vedoucího, byl veřejný a srozumitelný. Při účasti na výsledcích, poměr k práci je zde

hlubší a je také prosycen větším zájmem. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

Tomáš se inspiroval na své cestě do Ameriky. Jak sám uvádí ve svých vzpomínkách, zručnost dělnictva byla ohromná. Docilovali tam u některých strojů desetkrát větší výkon nežli naši dělníci. Sám se zde zaměstnal jako dělník. Chtěl na svém těle pocítit obtíže takových vysokých výkonů. (Baťa, 1932, s. 31)

Další zásadní inspirace z amerického prostředí byla v týdenním vyúčtování a výplatách. Sledoval tím nejen přesnější obchodní výsledky a rozhodnutí, ale také větší angažovanost a motivaci dělníků. Pokud účast na zisku byla vyplácena týdně, dělník měl v živé paměti, co dělal, jak a podobně. Mohl si spojit své jasné vzpomínky z pracovního týdne ze svou výplatní páskou. Pokud se platí bonusy čtvrtletně nebo za větší období, potěší, ale zaměstnanec těžko pátrá v paměti, kdy dělal svou práci tak dobře, že si danou věc zasloužil.

Účast na zisku tedy byla hlavním nástrojem motivace a angažovanosti zaměstnanců. Systém spojoval žádoucí chování s flexibilní složkou platu. Účinek tohoto systému zvyšovalo vyplácení týdně a na spořicí účet s 10% úročením.

9.2 Ucelený vzdělávací a kariérní systém

U Baťi platilo, že člověk schopný a pracovitý, bez ohledu na zázemí a vzdělání má šanci dostat je tak vysoko, jak se mu bude chtít a jak tvrdě a poctivě bude pracovat. Zároveň firma sama lidi učila, co potřebovala a dávala jim možnosti se dále vzdělávat v tom, o co měli zájem. Opět tento postoj byl vyjádřen mottem v příručce „*Do Nové práce*“ „My u nás nepřijímáme ředitele. Děláme je z lidí, jako jste Vy, kteří v práci osvědčili vytrvalost a ctižádost.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Firma očekává od zaměstnanců, že nezůstanou „*pouhým manuálním pracovníkem*“ a zároveň je ve vzdělávání podporovala. „Přejeme si, aby každý dělník u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom jej každým okamžikem mohli jmenovati mistrem.“ (Baťa, 1932, s. 60)

Významná instituce vzdělávání byla Baťova škola práce založena 1925, vzorem jí byly Fordovy závodní školy. (Kasperová, 2014) V roce 1935 se sem hlásilo asi 12000 zájemců. Přijímali asi desetinu, přes den pracovali v továrně a odpoledne se vzdělávali. V roce 1937

vznikla Průmyslová škola a pak také Studijní ústav pro vzdělávání dospělých. Další jsou například Škola pro nově přijaté, Exportní škola, Škola prodavačů, Pilotní škola, Tomášov. Ve vzdělávání se dbalo na úzké propojení s praxí. Tomáš například navštívil střední průmyslovou školu a požadoval, aby se místo řeckých sloupů učili stavět záchodové roury. (Baťa, 1932)

Jednou ze zásad Osobního oddělení bylo nedržet lidi na pozicích, ze kterých se nedá povýšit. Firma zasávala názor, že každému je třeba dá příležitost k lepší práci a vyšší mzdě. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Také nebylo výjimečné, že podnik podpořil nádejně zaměstnance ve studiu. Příkladem je architekt Gahura, začal jako dělník. Tomášovi se líbilo jak pracoval a projevil svůj cit pro umění. Zaplatil mu studia ve formě půjčky a vychoval si z něho architekta, jenž vytvořil spoustu zahradních čtvrtí ve Zlíně. (Pokluda, 2012)

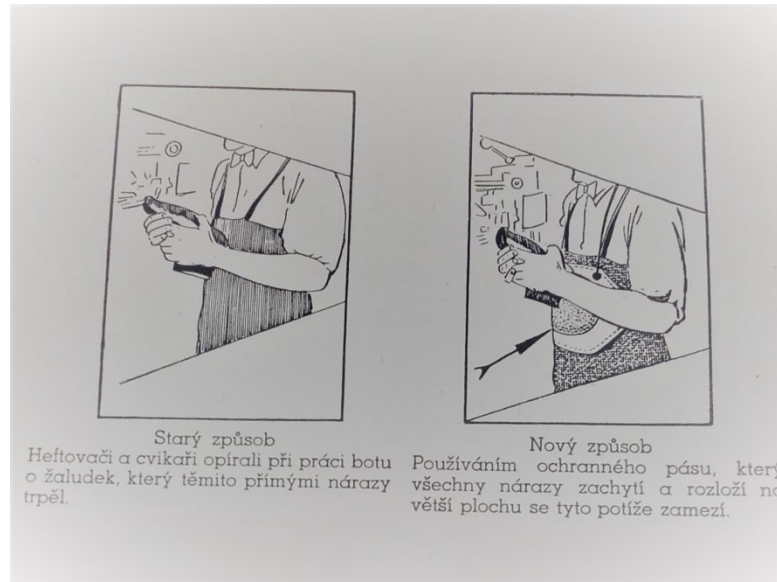
Tomáš viděl jako velkou překážku samosprávy dílen a rozvoje podniku nepostradatelnost lidí, úzkostlivost a žárlivost. Chtěl, aby si každý neustále hledal svého nástupce. Křeček (2015) uvádí ve svých vzpomínkách, že běžně nadřizení oslovovali dělníky, aby jim pomáhali s jejich úkony, poznali tak jejich práci a byli připraveny je nahradit. Sám Křeček když nastoupil jak dělník, záhy začal komunikovat a spolupracovat s provozním účetním, až se přesunul na jinou pozici, téměř automaticky jej nahradil.

9.3 Management inovací

Nápady zaměstnanců na zlepšování výroby byly odměňovány, podporovány a sledovaly se jako nástroj pro rozhodování o povyšování a vzdělávání zaměstnanců. Jak se uvádí v příručce „*Výběr a Výchova průmyslového člověka*“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) „také o fantasii se opírá spolupráce. V každém závodě by měl být nalezen způsob, jak umožnit zaměstnancům, aby své návrhy na nějaké zlepšení mohli přinést k sluchu odpovědných.“

Závod vedl v dílnách knihy zlepšení a tehdejší ředitel Hlavnička v roce 1941 zřídil samostatné oddělení, které návrhy sbíralo, třídilo a aplikovalo. Opírali se o ideu Tomáše, že každá myšlenka musí být sdílena a v dialogu spolupracovníků přetvořena v reálně použitelné zlepšení. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. C1328, 1943)

Návrhy se vždy připisují autorovi. Hlavním účelem oddělení je sběr a aplikace inovací. Avšak odměňování autorů je nástroj motivace a může vést k jejich povýšení, pomoci v kariérním postupu.



Obrázek 8 Ukázka aplikované inovace (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. C1328, 1943)

Výroční Správa pro Dominika Čiperu (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. C1328, 1943) dále také vysvětluje důležitost podněcování zaměstnanců, aby nad návrhy přemýšleli a podávali je. Jako způsoby, které se neosvědčily uvádí nucené organizování dotazníků, nebo jednorázové akce avizované přes rozhlas. Zaměstnanci pak mají tendenci nuceně něco vymyslet a oddělení pak tyto často irelevantní návrhy musí přečíst a prozkoumat. Naopak za osvědčené uvádí plakáty, připomínání možností v časopisech a systematickou podporu ze strany mistra dílny. Ta se jeví jako nejúčinnější.

Odměny jsou pochovala, poznámka na osobní kartě, nebo i peněžitá odměna. Ta by měla odpovídat úspoře nebo výdělku, který inovace přinese. Vše podléhá zvážení daného oddělení.

9.4 Péče osobního oddělení

Osobní oddělení najímalo zaměstnance, ale také se staralo o jejich motivaci, rozvoj, hlídalo a zaznamenávalo úspěchy i neúspěchy a chyby.

Kasperová (2014) uvádí, že hlavním úkolem osobního oddělení bylo upevnit svazek zaměstnance s podnikem. Je zřízeno proto, aby byl účelně sehrán život s prací. Účelem nemělo být momentální zvýšení zisku a produkce firmy, ale dlouhodobá cesta k spokojenějšímu zákazníkovi, pracovníkovi, podpora firmy jako prostředku sociálně harmonické společnosti.

„Činnost osobního oddělení zůstává naprosto bezvýznamná, pokud nemá vždy na mysli blaho zaměstnance. Osobní oddělení se neúnavně stará o to, aby z lidí nebyli vyráběni poslušní služebníci, avšak opravdoví spolupracovníci. Znamená to, že potřebná kázeň platí nejen pro ty dole, rovněž pro ty nahoře.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931, s. 31)

Osobní referent měl za úkol motivovat zaměstnance, aby se vyvíjel a neutkvěl na jednom místě. Dělal rozhovory s novými lidmi po měsíci, třech a šesti a pak dále jednou ročně, kdy měli za úkol sepsat roční hodnocení. Sledovali se navštěvované kurzy, jejich úspěšnost a další se všem zaměstnancům doporučovali podle potřeby a schopností. Zaměstnanci osobního oddělení jsou bystří praktiční psychologové a pečují o leaderské schopnosti vedoucích. Je to činitel poradný a výchovný. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Osobní oddělení zaměstnance povzbuzuje, aby byli bystřejší, zvědavější. Šíří lásku k práci, učí spolupráci a osobní odpovědnosti. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

Zvláště byla zřízena funkce „z­povědníka“, jenž mluví s těmi co nastupují a odcházejí, nebo mají nějaké nesnáze, ale také řešil stížnosti a problémy zaměstnanců. Má to být člověk zvláště jemný, příjemný a diskretní. Také se staral společně s celým oddělením o spořádané soukromí, zasahovali v případě potíží jako nemoc, neshody v manželství, duševní potíže. Příkladem uvádí případ dělníka, kterému onemocněla najednou manželka i děti. Firma mu poskytla ošetrovatelku, dokud se nevyhléčili, aby mohl pracovat a odpočívat. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935) Tomáš zachoval možnost jak jej může kdokoliv kontaktovat přímo. Schránka na písemné stížnosti k rukám šéfa byla umístěna u vchodu do továrny (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 52) Jakokli byl jeho podnik světový a obrovský, zachoval možnost pro jakéhokoli zaměstnance kontaktovat ho přímo.

Každý zaměstnanec měl osobní kartu. Sledovali se jeho výsledky, pozitivní i negativní činy. Byl to nástroj hodnocení, mohl vést až k propuštění, ale také pozitivní poznámky vedli k povýšení. Osobní oddělení dbalo, aby byli spravedlivé a jasné.

Osobní oddělení hlídalo hodnoty firmy, kariérní postup a kvalitu zaměstnanců. Zároveň zasahovalo při jejich nesnázích. Pečovalo o ně a bylo jim oporou.

10 NEGATIVNÍ MOTIVÁTORY

Bařův závod byl typický vysokými výdělky a kvalitním životem zaměstnanců. Avšak vysoké výkonnosti dosahoval i hrozbou ztráty zaměstnání nebo snížením výplaty. Negativní motivátory měly za úkol trestat nevhodné chování zaměstnanců a odrazovat je od něho.

10.1 Neplacené přesčasy

Kritici bařova systému práce upozorňují na neplacené přesčasy. Dělníci měli 45 hodinový pracovní týden, v poledne dvouhodinovou přestávku a volné víkendy. Jenomže polední volno pravidelně využívali méně schopní, nebo většina dělníků na dodělávání zboží a jeho přípravu, protože nestíhali nastavené tempo. Stejně tak po skončení pracovní doby si někteří chystali práci na další den. (Rybka, 2013)

Firma se snažila nastavovat nevysoké příplatky za neděle, přesčasy a noční, aby o ně nebyl zájem. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Bařa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Na druhou stranu tento systém motivoval vlastní organizaci a efektivitu práce. Oficiální přesčasy se povolovaly jenom výjimečně, měly mistry motivovat, aby v práci byli opravdu pouze v určenou dobu.

Například k úkolům vrátného patřilo kontrolovat, zda jsou všechny dílny prázdné a stroje vypnuté po skončení pracovní doby. Mistři mohli být pokutováni pokud toto nedodržovali. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Bařa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 30, 1937)

10.2 Systém trestů a pořádkové opatření

V prostoru závodu platila přísná pravidla, při porušení byl ukončen pracovní poměr. Například platil zákaz kouření v areálu závodu, porušení vedlo k okamžitému propuštění bez náhrady výpovědní lhůty. Výpovědní lhůta byla týdenní. Prohřešky byly zapisovány na osobní kartu zaměstnance, kde se sbíraly a ovlivňovaly šance na kariérní postup, nebo mohly přispět k propuštění. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935)

Kontrolní lístek, jenž se používal k výplatě a potvrzení docházky musel být vždy označen u příchodu a odchodu. Ztráta se pokutovala, pokud byl někdo v práci bez něho, nedostal výplatu. Práce na cizí lístek byla trestána propuštěním, znovuvyhotovení kvůli ztrátě se pokutovalo také.

Stejně tak byl pokutován pozdní příchod do práce. Vrátný v 7.00 zavřel vchod, a kdo přišel pozdě, musel odevzdat kontrolní lístek, kde označil pozdní příchod, z výplaty mu byla stržena pokuta. V pracovním řádu je blíže specifikováno, že „za každých opožděných 10 minut zaplatí zaměstnanec jednu šestinu hodinové mzdy ve prospěch podpůrného fondu. Předčasné opuštění práce je možno pouze se svolením představeného.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 7) Je zde také specifikováno, že čas určují závodní hodiny a začátek a konec siréna.

Dále se pokutami trestalo: pohyb po továrně bez povolení vedoucího, oprava vlastní obuvi na strojích, rvačky, hádky, šíření nepravdivých informací, poškozování majetku, přesouvání věcí mezi budovami bez vědomí vedoucího, neuposlechnutí příkazu. Vada na obuvi zaviněna dělníkem se mu strhávala z výplaty. A také neomluvená absence se trestala propuštěním.

Pracovní řád uvádí, jak se provinění vůči němu trestají. Odstupňování je následovné: napomenutí, peněžité pokuty až do výše půldenní mzdy v týdnu, výpovědi nebo propuštěním. Všechny pokuty „plynou k dobru podpůrného fondu, který slouží k podpoře nemocných nebo starých zaměstnanců.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 12)

Pracovní řád si zaměstnanec musel přečíst a svým podpisem stvrdit, že jej bude dodržovat. Chování které odporovalo efektivitě a kvalitě práce bylo definováno a trestáno. Firma se tak snažila toto chování eliminovat.

11 EKONOMICKÉ OPODSTATNĚNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Motivační systém firmy přitahuje a udržuje hodnotné zaměstnance. Zvyšuje jejich výkonnost, podporuje žádoucí chování, rozvoj a vzdělávání. Výsledkem dobrého systému jsou angažovaní, loajální a inovativní zaměstnanci.

Avšak chování zaměstnanců musí mít ekonomický smysl pro firmu. Systém pro zvýšení angažovanosti a motivace musí reflektovat ekonomické potřeby firmy a nejvýše hodnotit nejvíce výhodné chování. Následující části vysvětlují tyto vztahy v systému firmy Baťa.

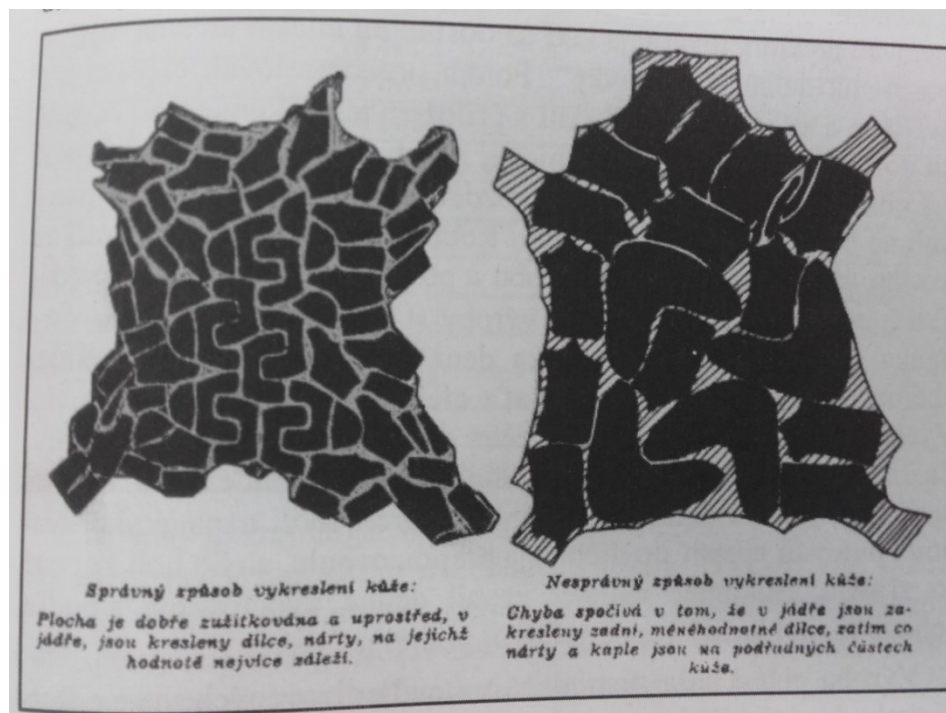
11.1 Slabé místo ve výrobě

Firma Baťa při tvorbě systému účasti na zisku věnovala pozornost takzvanému slabému místu výroby. Jednalo se o činnost dělníka, která měla výrazný ekonomický dopad na provoz firmy. Pro příklad dobře poslouží pozici kraječe kůže.

V následujícím úryvku Tomáš vysvětluje pohnutky ke tvorbě účasti na zisku: „Bylo nutno z dělníků udělati obchodníky a přátelé své práce a naučiti je rychle z hlavy počítati. To co dělal dosud jen šéf sám a to za zavřenými dveřmi s několika důvěrníky, museli započítati dělati všichni. Kalkulace, dosud zavřené v nedobytné pokladně šéfově, musely býti vloženy do rukou všech zřízenců, ba každého kraječe.“ (Baťa, 1932, s. 72)

Kraječ kůže zcela nezávisle rozhoduje u každé kůže kolik a jakých dílů nakrájí. Může tak bravurně vytvořit spoustu skvělých součástí a nebo může celou kůži zničit. Je odměněn pokud vykrájí více a kvalitních kusů, mistr je pak odměněn dle součtu kvality práce jeho kraječů. Má nějaký předpokládaný výsledek pokud jej nedosáhne má ztráty, pokud má více, má zisk.

Vždy když zaměstnanec je v pozici, že svým jednáním může vydělat, ušetřit nebo naopak způsobit ztrátu potřebuje znalosti a systém, který mu umožňuje být odměněn za vhodné chování. Tento systém musí fungovat autonomně bez dozoru a vždy stejně. Čím větší vliv zaměstnanec má na výsledky o to samostatnější musí být a systém jenž určuje jeho odměnu musí být autonomní bez nutnosti dozoru a kontroly. Dosahuje se tak shody v hospodářských cílech podniku a zaměstnance. Podnik chce ušetřit režijní náklady, jednotlivec mít co nejvyšší plat. Systém účasti na zisku dostal tyto potřeby do souladu.



Obrázek 9 Příklad správného řezání kůže (Kudzběl, 2001)

11.2 Dílny jako samostatné podniky

Dílny v závodě byly spravovány jako samostatné podniky. Měly vlastní výsledky, tudíž i platy v nich se lišili podle toho, jak byli schopní dělníci a jejich mistři. „Vzájemný poměr a spolupráci jednotlivých oddělení a dílen upravují vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací počínají si tato oddělení jako cizí podniky.“ (Baťa, 1932, s. 79)

Baťa (1932) dále uvádí, že stejně tak si dílny platili smluvné penále pokud si vlastní vinou nedodali zboží jak měli a museli pracovat dle plánu stanovených kalkulačním oddělením. Většinou byly na rok a rozděleny až po týdenní úkoly a požadované výsledky.

Dělníkům se ze mzdy strhávaly následující položky: příspěvky na nemocenské, starobní a invalidní pojištění, daň důchodová, branný příspěvek, nájemné z bytu, pořádkové pokuty a také hodnota za poskytnutý materiál při práci a nástroje podle předběžného rozhodnutí. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935, s. 8) Což značí, že dílny byly opravdu vedeny jako samostatné živnostenské jednotky jenž mezi sebou nakupovaly zboží a jeho cena a spotřeba se odrážela ve výsledném výdělků dílny. Tudíž všichni byli stejně zapojeni a měli zájem na tom, aby jako jednotná dílna měli co největší výdělek a co nejlépe a nejefektivněji spolupracovali. „Při své odlehlosti, nemožnosti osobní kontroly ze strany vrchního vedení

závodu, musel být vynalezen způsob, který působí vždy, který nikdy neselže, třeba jako zákon o přitažlivosti země.“ (Baťa, 1932, s. 67)

Závod chtěl systém, který se sám reguloval se také automaticky podporoval ekonomicky co nejlepší a nejvýhodnější výsledky. Baťa (1932, s. 62) dále vysvětluje:

„Hledal jsem takovou formu účasti na zisku a tím mohl vybudovat samosprávu dílen. Tento způsob podmiňovalo:

1. Aby vyúčtování dosaženého zisku bylo provedeno v době co nejkratší, tedy týdně.

2. Aby si účastník mohl svoji účast vypočítat sám.

3. Aby se účast vztahovala na malé oddělení tak, aby každý zaměstnanec mohl být zúčastněn na správě dílny.“

Kasperová (2014) uvádí, že systém vzdělávání a starostlivosti o zaměstnance založený na racionalizaci vycházel z Taylorova konceptu „*scientific management*.“ Tedy praxe měla být řízena dle vědeckých poznatků, aby za minimální námahy bylo dosaženo maximálních výsledků.

Celosvětový podnik se spoustou dílen vyžadoval decentralizovaný manažerský systém, který bude samořízený a nebude požadovat neustálou kontrolu ze strany vedení. Systém účasti na zisku a rozdělení na malé dílny toto splnil.

11.3 Organizace provozního účetnictví

Aby systém účasti na zisku mohl fungovat, byly nutné týdenní uzávěrky a vysoce funkční systém účetnictví. Křeček (2015) uvádí, že všechny úkony provozního účetnictví byly unifikované, uzávěrky probíhaly týdně, tiskopisy byly stejné a produkovány firemní tiskárnou. Změny v nich byly možné pouze se souhlasem tehdejšího ředitele Čipery. Tím pádem zaměstnanci účtárny dělali i jiné činnosti. Provozní účetní zastupoval příslušného vedoucího, vyřizovali korespondenci, firma neměla zvláštní písáčky. Zaměstnanci byli vedeni k univerzálnosti.

Takzvané Rozpisovací oddělení určovalo plány pomocí výrobních příkazů na rok až den. Rozhodovali o plánech výroby, od kterých se odvíjel systém účasti na zisku. Vedoucí dílny sledovali tzv. hodinové saldo, k čemuž měli i formulář. Tudiž věděli přesně, jak si na tom v ten den stojí a podle toho řídili dílnu. (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015, s. 141)

Sám Baťa (1932) uvádí, že systém účetnictví společně s účastí na zisku vznikl 10 let metodou pokus omyl a na míru potřeb podniku. Byl založen na matematickém myšlení o využití času a prostoru, čas byl primární kapitál, ne peníze. (Cekota, 1981) Takzvané firemní převodky byly tištěny jednotně firemní tiskárnou. Měly dvě části „má dati“ a „dal“ Tento uzavřený okruh provozního účetnictví s týdenními uzávěrkami umožňoval dělníkům účast na zisku.

Podkladem pro systém účasti na zisku a týdenního rytmu fungování firmy bylo pečlivé, unifikované a automatizované provozní účetnictví. Bez této kontroly toku peněz by účast na zisku v podobě jakou jí vytvořila firma Baťa, nebyla možná.

11.4 Bankovní nezávislost

Účast na zisku se vyplácela na spořicí konta s 10 % úrokem, firma měla od roku 1930 vlastní pojišťovnu Atlas. A od roku 1931 se definitivně odstříhla od finančních institucí, získala vládní oprávnění k devizovým operacím. (Pokluda a Baťa, 2014)

Časem firma nepotřebovala žádné úvěry ani finanční služby a byla zcela soběstačná. Zaměstnanecké spoření na firemní konto poskytovalo finanční nezávislost. Motivační systém zaměstnanců tak sloužil i finančním zájmům firmy.

11.5 Výchova k ekonomickému myšlení

Firma různě motivovala a podněcovala ekonomické myšlení svých zaměstnanců. Dělníci kupříkladu dostávali bločky, kde si měli zapisovat jakost své práce, pokroky aby mohli vidět, jak jim roste plat a jak na to mají přímý vliv. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 42)

Tomáš toto konání podporoval, protože pro systém účasti na zisku potřeboval lidi, kteří přemýšlejí a konají hospodárně. „Jsem přesvědčen, že dílna, setavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovat mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velikých potíží.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935, s. 19)

Příručka Výběr a Výchova průmyslového člověka (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) dále odůvodňuje tento

postoj firmy. Vůdce se rovná hospodář a je potřeba lidí, kteří dovedou hospodařit s časem, s energií, s materiálem i s penězi. Firma také pomáhá s financemi a dluhy, ale dotyčný musí projevít zájem a odpovědnost.

To, že firma vychovávala zaměstnance k tomu, aby se chovali hospodárně, šetřili v soukromí, má význam pro jejich pracovní výkon. Organizace práce s účastí na zisku profituje se zaměstnanců, kteří myslí hospodárně, efektivně a samostatně. Jejich ekonomické výsledky jsou pro firmu lepší, proto podporuje toto chování.

12 MALÉ PRACOVNÍ SKUPINY

Motivaci zaměstnanců ovlivňuje přímo pracovní skupina, kde jsou zařazeni a přímý nadřízený. Ten určuje atmosféru ve skupině a má významný vliv na své podřízené. Uvádí do života firmy její hodnoty a je odpovědný za motivaci zaměstnanců. Pokud je skupina malá a tráví s ní všechny svůj pracovní čas, má možnost se lépe svým podřízeným věnovat.

12.1 Mistr a vztahy v dílně

Dílna byla malá skupina, měla zhruba 10 členů společně s mistrem. Tomáš říkal, že by lidé měli vedle sebe i bydlet aby se znali i soukromě a pomáhali si jako sousedi. „Každou nehodu člena dílny má pocitovat také mistr jako nehodu v práci, nebo nehodu vlastní.“ (Baťa, 1932, s. 69)

Snaha firmy byla, aby byly dílny malé, s co nejmenší možnou fluktuací. Zcelovala je společná účast na zisku. Baťa (1932) vysvětluje, že negativní zpětnou vazbu berou dělníci mnohem líp od kolegů, se kterými se podílí na jednom výrobku než od mistra.

Důraz byl kladen na osobu mistra, vedoucího dílny. „Vedoucí musí udržovat přátelskou atmosféru, rozumět psychologii protože nadšení dělá z těžké práce lehkou. Musí umět lidi rozohnit, vyznat se v jejich srdcích.“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Tomáš se zajímal o lidi a o to jací jsou, jaké mají hodnoty. „Nezajímá mě pokřivená práce. Ale zajímá mne, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělati rovnou práci.“ (Baťa, 1932, s. 83)

Autorita a respekt k mistrovi měla být přirozená, vyvěrat z jeho zkušeností, schopností a duševních hodnot. Vedoucí měl vzbuzovat a podporovat důvěru, mít pochopení pro drobné starosti, smysl pro humor (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938, 1935) Příručka „*Výběr a výchova průmyslového člověka*“ (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) ideálního vedoucího popisuje jako člověka, kterého můžou mít dělníci obyčejně lidsky rádi.

Osobní oddělení organizovalo sobotní kurz pro předáky a mistry ve skupinách 20 až 25 lidí. Náplň byl obchod, historie podniku ale také zásady vůdcovství. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Vůdcovské schopnosti mistrů dílen byly brány velice vážně a byl na ně kladen důraz. Sám

Baťa (1932, s. 83) vysvětluje, že „teprve pod schopnými vůdci vydá práce lidí a strojů svojí úrodu, která je tak veliká, jak veliké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.“

Motivace ze strany přímých nadřízených je jednodušší pokud jsou zaměstnanci organizováni v malých skupinách a je jasně definován jejich jednotný cíl.

13 INTERNÍ KOMUNIKACE

Motivace zaměstnanců ovlivňuje jejich informovanost o dění ve firmě. Rozhodnutí vedení musí být vysvětlena a podána tak, aby je zaměstnanci pochopili a věděli, proč se na nich mají podílet. Pokud to tak není jejich angažovanost a motivace klesá.

13.1 Časopis a projevy

Zavedení důležité účasti na zisku Tomáš představil v Časopisu Sdělení a také v projevu k zaměstnancům, kde vysvětlil proč, co a jak se bude dělat. „Poskytujeme Vám účast na zisku, ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi, jen tak z dobrého srdce. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Vypočítáváme vám účast tohoto zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete. Samostatně pracující dílny či oddělení jsou malá a proto můžete každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou.“ (Baťa, 1932, s. 59) Tento příklad ilustruje, jak vedení firmy přistupovalo k interní komunikaci a vysvětlovalo své rozhodnutí.

Tomáš začal také vydávat závodní časopis Sdělení proto, aby předcházel stávkám, nespokojenosti zaměstnanců. Používal jej jako platformu pro výchovu a vysvětlování záměrů firmy a sdílení své vize. Pro zásadní příležitosti si připravoval projevy, které pak zveřejňoval v tisku. Kasperová (2014, s. 43) upozorňuje, že kromě informování, tisk také vychovával, svou povahou vytvářel a legitimizoval hlavní výchovné koncepty, směřoval k výchově mladého, zdravého, čínorodého a podnikavého člověka.

Časopis objasňuje lidem stanovisko vedení podniku ku všem otázkám v závodě i mimo závod. Vychovává, vysvětluje, ohlašuje, poučuje. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931) Dělník byl pro firmu rovnocenný partner v podnikání, obecně se považoval za dost inteligentního na to, aby pochopil principy podnikání a hoden také toho, aby mu tyto principy byly náležitě vysvětleny a komunikovány. Časopis a projevy doplňovala všude přítomná hesla, jenž připomínala hodnoty firmy.

Tomáš se snažil o to, aby mohl vysvětlit svoje záměry a aby se dostaly ke každému zaměstnanci. Vedl vždy komunikační kampaň na dvou frontách. Jednak reklama pro zákazníky a zároveň si dal velkou námahu a práci, aby dělníkům vysvětlil jak, co a proč

dělá a proč potřebuje aby s ním drželi. Interní komunikace měla pro něj stejnou váhu jako externí.



Obrázek 10 Příklad hesla na zdi budovy továrny (Pokluda a Baťa, 2014)

13.2 Unifikace procesů a nezávislý kontrolní systém

Křeček (2015) uvádí, že ve firmě působilo Kontrolní oddělení. Tvořil jej vedoucí a jeho čtyři zaměstnanci. Zpovídali se přímo řediteli Čiperovi. Mohli kontrolovat jakékoli účty a dokumentace, pravidelně i namátkově. Například zavedli stroje číselované propustky na zboží, barevně odlišené od dovozeného a odváženého. Důvodem byl podvod v roce 1942 kdy výrobce, skladník a vrátný se domluvili a kradli zboží z továrny. Tento podvod odhalil provozní účetní.

Baťa (1932, s. 80) zřídil také nezávislou kontrolu polotovarů i výrobků, která se prováděla přímo v odděleních výroby. Kontroloři nebyli služebně ani platově podřízeni či závislí na vedoucích výroby, aby rozhodovali nestranně.

Firma měla i unifikovaný systém zaznamenávání a sledování obchodních výsledků. Sloužili k tomu takzvané bločky, jež tiskla závodní tiskárna a kupovali si je za firemní převodku v podstatě všichni vedoucí. Byli dva typy bloků, jeden z volnými listy na okamžité úkoly, lístky se dali trhat a doporučovalo se je likvidovat okamžitě jak byl úkol splněn. Vážené bločky v kůži mohli být opatřeny jménem a číslem oddělení, telefonním

seznamem. Měly důležitou unifikovanou stránku, kde si vedoucí neustále mohli značit své ekonomické výsledky. (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015)

Kromě toho, že to byl zase jeden z projevů kultury firmy a samostatnosti dílen, byl to velice efektivní způsob vnitropodnikové komunikace. Vedoucí měli bločky neustále u sebe a když bylo potřeba předávali si pomocí nich informace. Křeček (2015) vzpomíná jak ho jednou „přepadl“ v gumárně Jan Antonín Baťa, prolístoval celý jeho bloček, ihned získal informace jenž potřeboval a odešel.

Týden	Výroba						Zisk					
	týdně			celkem			týdně			celkem		
	předpoklad	skutečnost	%	předpoklad	skutečnost	%	předpoklad	skutečnost	%	předpoklad	skutečnost	%
1												
2												
3												
až 26												

Obrázek 11 Ukázka listu z bločku vedoucího (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015)

Vedoucí účtárny řídil i firemní tiskárnu. Měl dohlížet na dodržování unifikovaných formulářů, které schválilo vedení a měnilo se jen s podpisem tehdejšího ředitele Dominika Čipery. (Křeček, Culík Končítíková a Herman, Pokluda, 2015)

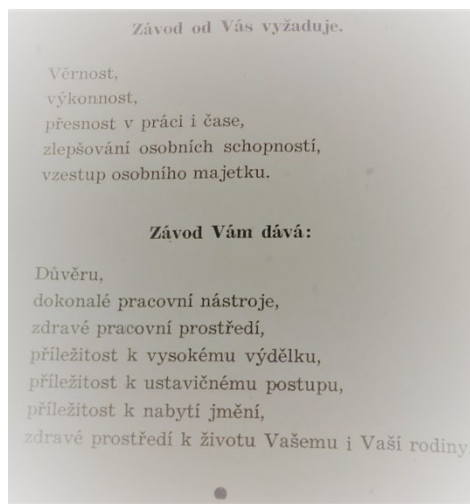
Unifikované nástroje interní komunikace umožňovaly provozní záležitosti co nejvíce automatizovat. Například Křeček (2015) uvádí, že díky systematizaci a unifikaci procesů 7 pracovníků vyplatilo každý týden v pondělí a úterý mzdy 25000 zaměstnanců.

S tímto přístupem mohla být energie a námaha směřována do inovativního myšlení a kvality práce. Nezávislé kontrolní oddělení zamezovalo podvádění, nebo nečistým praktikám. I když v podniku panovala důvěra a přísné pravidla, nadstavbou tomu byla pojistka v podobě nezávislých kontrolorů. Pro zaměstnance to byla jistota férového jednání a spravedlnosti.

13.3 Nábory zaměstnanců a jejich zaučení

Noví dělníci dostávali v roce 1935 brožuru „Do nové práce, Věnováno novým spolupracovníkům závodů Baťa a.s. Zlín.“ Brožura se vyvíjela do této podoby postupně, měla až 63 stran. Může se to zdát příliš, ale na druhou stranu obsahovala úplně vše o podniku a životě ve Zlíně.

Z hlediska motivace, je výborné novým zaměstnancům poskytnout tak obsáhlé informace, protože mají zájem firmu poznat a vše si přečtou. Zároveň pokud dojde k prvnímu pochybení nebo nepochopení, dialog je mnohem jednodušší pro firmu i zaměstnance, protože vše je v brožuře, ve psané formě, kterou před nástupem do práce dostal a její přečtení potvrdil podpisem.



Obrázek 12 Úvodní strana pracovního řádu společnosti Baťa a.s. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935)

I když byla pravidla ve firmě přísná, důraz byl kladen na komunikaci a pomoc. Snaha osobního oddělení byla nízká fluktuace, propuštění bylo vnímáno jako opravdu poslední možnost řešení problémů. Také osobní oddělení pečlivě zkoumalo, proč zaměstnanci dávali výpověď ze všech možných zdrojů. Osobní oddělení kontrolovalo, jak probíhá zaučení v prvních 6 měsících, aby nedošlo k chybě a ztrátě zájmu o zaměstnání. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17, 1931)

14 SHRNUÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BAŤA A. S.

System motivace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. je poměrně obsáhlý. Můžeme vyvodit následující klíčové koncepty, jež jej dělají specifickým a úspěšným.

Přístup k řízení lidských zdrojů byl strategický a v souladu s ostatními strategickými cíli společnosti. Za strategický dokument řízení lidských zdrojů můžeme považovat například vydání díla „*Výchova průmyslového člověka.*“ Myšlenky jsou následně aplikovány do „*Pracovního řádu*“ a příručky „*Do nové práce.*“

Společnost měla samostatné osobní oddělení, které naplňovalo svou činností strategické zájmy řízení lidských zdrojů a kontrolovalo jejich kvalitu i soulad s cíli společnosti. K tomu sloužily opakované rozhovory s nově přijatými zaměstnanci, roční bilance, možnost kontaktovat ředitele přímo i funkce zpovědníka.

Společnost se soustředila na pokrytí všech faktorů vnější motivace a pobídek, které mohla pokrýt. Zabezpečovala všechny hygienické faktory, které vylučovali snižování spokojenosti v zaměstnání – kvalitní závodní stravování, moderní a zdravé pracoviště, služby ve městě, zdravé a moderní firemní bydlení. Dle dvoufaktorového modelu motivace, společnost neustále usilovala o minimalizování dissatisfaktorů.

Společnost vnímala zaměstnance jako strategický lidský kapitál, investovala do vzdělávání, rozvoje a nabízela kariérní postup. Soustředila se na vysoký výkon a řízením inovací podporovala participaci zaměstnanců. Sloužila k tomu účast na zisku a oslovování zaměstnanců pojmem „*spolupracovníci.*“

Společnost stavěla lidské vztahy na důvěře a rozvíjela vůdcovské schopnosti od nejnižší úrovně mistra v malé dílně, protože chápala, že je to základ jakéhokoli motivačního systému. Od toho se odvozovala vysoká oddanost a angažovanost.

Společnost kombinovala různé teorie motivace dle potřeb a cílů. Pro dodržování pravidel provozu využívala systém trestů a pokut dle teorie instrumentality.

Účast na zisku a týdenní rytmus výplat odpovídal expektační teorii motivace, dělníci viděli jasné propojení mezi požadovaným chováním a výši flexibilní složky platu. Jednoduchost výpočtu účasti podněcovala hospodářské myšlení a zamezovala pocitu nespravedlivosti, protože přinášela vysokou míru transparentnosti pracovních rolí a také ohodnocení zaměstnanců.

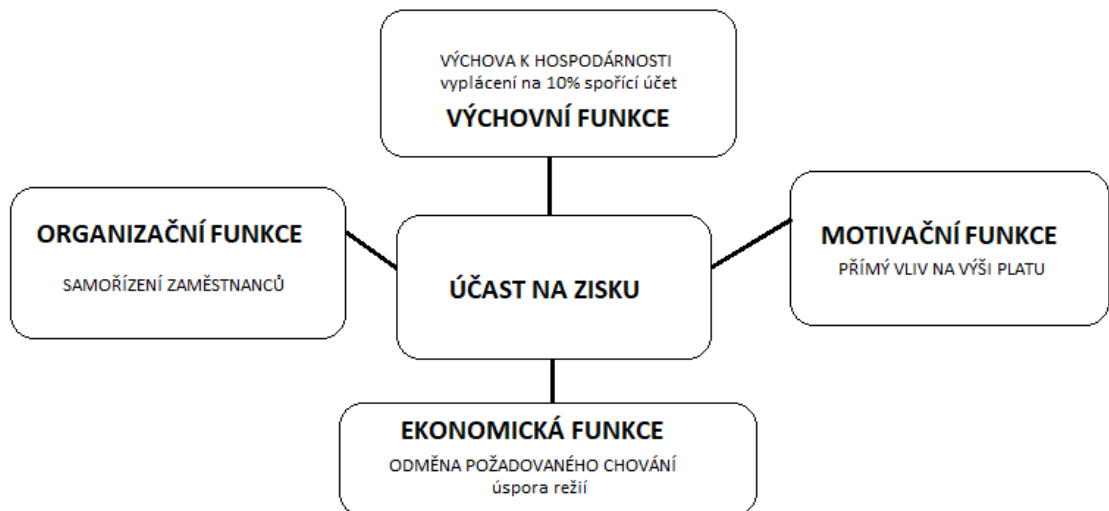
Vůdcovský styl	Důraz na rozvoj vůdcovských schopností
	Práce v malých skupinách
Interní komunikace	Jednoduchý a přehledný systém hodnot firmy
	Přehledná interní komunikace
	Přehledný systém nábory zaměstnanců
Důraz na člověka	Orientace na zaměstnance a zároveň na zákazníka
	Nadstandardní mzdy
	Nadstandardní zaměstnanecké benefity
	Možností kariérního rozvoje
	Možnosti vzdělávání a růstu
Hodnotový systém	Strategický a dlouhodobý přístup k systému motivace zaměstnanců
	Silná vize a poslání
	Soulad mezi strategiemi jednotlivých oddělení společnosti
	Ekonomický opodstatnění systému motivace

Obrázek 13 významné aspekty systému motivace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. (vlastní zpracování)

14.1 Specifické funkce účasti na zisku a samosprávy dílen

Ekonomická samospráva dílen a s ní spojený systém účasti na zisku reflektuje hodnoty společnosti a plní několik funkcí zároveň. Zjednodušoval řízení společnosti, protože byla decentralizována na samostatné malé jednotky. Systém podporoval samostatnost a sebeřízení zaměstnanců, protože transparentní systém týdenních výplat byl srozumitelný a jed-

noduchý. Zvyšoval motivaci k práci, protože spojitost mezi výdělkem a výsledkem práce byla jasná. Zároveň přinášel ekonomickou výhodu v podobě šetření nákladů a bankovní nezávislosti, jež poskytovaly úspory na zaměstnaneckých kontech. Výplata účasti na zisku na spořicí účet také rozvíjela žádoucí ekonomické myšlení zaměstnanců.



Obrázek 14 Funkce systému účasti na zisku (vlastní zpracování)

15 PŘEDSTAVENÍ A VÝVOJ FIRMY XY

Pro účely diplomové práce a zachování anonymity bude v textu ke studované firmě referováno pouze jako k „firmě“. Stejně tak není možné použít fotografie z prostředí firmy, nebo přímé znění a fotky interních dokumentů. Pracovní jazyk firmy je angličtina a měna Euro, proto budou v následující části použity interní pojmy v anglickém jazyce s volným překladem do češtiny a případné finanční ukazatele v měně Euro. Informace byly získány zúčastněným pozorováním a studiem interních dokumentů. V každé kapitole bude doporučení pro zlepšení systému dle společnosti Baťa a.s.

Firma vznikla kolem roku 2011 pouze jako vyhledávač letenek. V současnosti je předmětem podnikání prodej letenek a dalších cestovních služeb jako například pojištění, ubytování, pronájem aut, jízdenky na vlaky a autobusy. Firma se snaží profilovat jako společnost, která je schopna najít nejvhodnější způsob přepravy z bodu A do B na způsob „*Door to door*“ porovnáváním všech dostupných variant. Tento koncept znamená, že vyhledávač porovná, zda je lepší použít autobus, vlak nebo let, nebo pronájem auta a vyhodnotí tyto varianty časově i finančně. Zákazník si vybere tu, která mu nejlépe vyhovuje a zakoupí si jí přímo na webové stránce. Veškerou správu rezervace, to znamená změny, zrušení služeb nebo přidávání služeb nových se děje přímo přes zákaznickou podporu firmy. Toto oddělení „*Customer support*“ tedy zákaznická podpora, má největší počet zaměstnanců a poboček, funguje nonstop v režimu 24/7. Budeme jej dále označovat jako CS.

Zásadní je schopnost firmy kombinovat trasy letenek a jiných typů přepravy z velkého množství dat a rezervačních systémů jiných prodejců a samotných dopravců. Vznikají tak nové, unikátní spojení. Častokrát jsou mnohem levnější nebo nejlevnější na dané trase a nikde jinde se nedají najít a zakoupit. Firma funguje pouze jako webová stránka, kontakt se zákazníkem je možný pouze emailem nebo telefonicky.

Firma vznikla v Evropě, avšak má globální strukturu majitelů, a pobočky v dalších státech světa jako například Jižní Afrika, Oceánie, Filipíny nebo Čína. Prodává své služby na globálním trhu. Velká většina rezervací je takzvaný „*virtual interlining*“ tedy virtuální spojování tras a leteckých společností, které nespolupracují a návaznosti těchto letenek se nedají jinde najít. Ostatní druhy přepravy jsou zatím v menšině.

Nejvýraznější moment krátké historie firmy je, že mezi lety 2014 a 2015 narostla z malé start up společnosti s asi 50 zaměstnanci ve své centrále do současné podoby. V centrále

pracuje asi 900 zaměstnanců a k tomu další stovky v zahraničních pobočkách. Nárůst byl téměř 1000 % v době kratší než šest měsíců. V roce 2017 oslavila 5 milionů rezervací.

15.1 Hlavní produkt Firmy XY

Firma spojuje dopravní společnosti, které o sobě neví a nespolupracují do nových itinerářů. Proto je zde riziko vzniku problémů a nepřesností. Jednak může dojít k chybě v datech, například některé lety nemusí existovat nebo můžou mít jiné časy odletů. Také může dojít ke zpoždění a různým jiným změnám, které se nedají ovlivnit v průběhu samotné cesty. Stane se tak, že kombinace, kterou si zákazník koupil je nepoužitelná.

Pro tyto případy firma nabízí bezplatné Speciální pojištění. V případě výše popsaných problémů firma na vlastní náklady hradí alternativní dopravu, proplácí stravu v době čekání, zajišťuje ubytování v hotelu a nabízí zákaznickou podporu nonstop. Může si to dovolit díky velkému množství rezervací a vysokému obratu. Toto pojištění je v cestovním průmyslu naprosto unikátní a žádný jiný prodejce ho v tak široké míře neposkytuje. Je to zásadní odlišnost od všech ostatních firem na trhu letenkových vyhledávačů a prodejců. Proto bude tento produkt předmětem projektové části diplomové práce.

15.2 Struktura firmy

Firma je situovaná v Evropě, její centrála sídlí pořád ve stejném regionu, kde vznikla jako start-up a odtud řídí své pobočky. Sídlí zde výkonný ředitel a jeho nejvyšší management, IT oddělení pro vývoj produktu a všechny další oddělení firmy.

První skupinu poboček mimo centrálu tvoří zákaznická podpora CS. Jelikož firma nabízí podporu nonstop a prodává své služby globálně, potřebuje pokrýt všechna časová pásma a několik jazyků. Proto vyhledává a provozuje své pobočky na různých kontinentech. Momentálně podporuje asi 20 světových jazyků, pracovní jazyk je angličtina.

Druhá skupina poboček jsou určené pro „*IT development*“ tedy vývoj IT technologií. Tyto pobočky jsou mnohem menší, slouží i k náboru a budování IT komunity. Zaměstnanci IT jsou klíčoví pro vývoj produktu. Jelikož jejich nábor je složitý a firma se snaží získat zajímavé experty tak své pobočky lokalizuje na různých místech v Evropě. Opět jsou řízeny z centrály.

Kolem ředitele je skupina manažerů, kteří mají rozdělená všechna oddělení firmy a zpravují se přímo jemu. Jsou pro zaměstnance nejvyšší nadřízením, se všemi komunikují a ředitel

na ně svým způsobem deleguje motivaci zaměstnanců, protože se s jejich týmy setkává spíše sporadicky.

Jedná se o následující pozice:

- Managing director
- HR director
- CMO Chief Marketing Officer
- Executive assistant of CEO Management
- Chief Customer Officer (vede oddělení Customer support CS)
- Strategy Chief Officer
- CTO Chief Technical officer
- Chief Business Development Officer
- Head of Legal department
- Head of data search
- Chief Data and Automation Officer
- Chief Mobile Operations Officer
- CFO Chief Financial Officer
- CPO Chief Product Officer
- Chief of Mobile product

15.3 Oddělení zákaznické podpory CS

Tato diplomová práce i projekt samotný je cílený na oddělení CS a jeho Speciální tým. Avšak výsledky projektu mohou být postupně aplikovány i v jiných částech firmy.

Oddělení CS je největší v počtu zaměstnanců a poboček. V současnosti v něm pracuje zhruba 700 zaměstnanců. Firma zabezpečuje kompletní servis ke všem rezervacím, proto je nutné velké množství zaměstnanců.

Úkolem zaměstnanců v tomto oddělení je vyřizovat telefonáty a emaily od zákazníků. Potřeby zákazníků jsou různě složité, někdy požadují pouze základní informace, někdy je nutné provádět změny, ověřovat ceny a dělat kalkulace u jednotlivých dopravců, nebo hledat úplně nové řešení jejich cestovních požadavků, rušit rezervace a podobně. Dle náročnosti úkolů, které řeší, praxe a vědomostí o cestovním průmyslu jsou rozděleni do tří kategorií.

15.3.1 Level 1

Tito zaměstnanci mají omezené vědomosti o produktu, zákazníkům můžou poskytovat pouze základní informace, nemůžou hledat a navrhnout konkrétní řešení jejich požadavků. Pouze požadavky a rezervace od zákazníků shromažďují a předávají je do Levelu 2.

15.3.2 Level 2

Služebně starší a zkušení zaměstnanci řeší požadavky od Levelu 1. Pokud dojde k chybě v rezervaci či nestandardní situaci jsou zaměstnanci v Levelu 2 schopni ji vyřešit buď sami, nebo s podporou Speciálního týmu. Do Levelu 2 jsou povyšováni zaměstnanci z Levelu 1. Dostávají dodatečná školení ohledně produktu a rozvíjení komunikačních a vyjednávacích schopností.

15.3.3 Speciální tým

Pokud dojde k chybě v rezervaci či nestandardní situaci, kterou nevyřeší zaměstnanci v Levelu 2, je taková rezervace předána Speciálnímu týmu. Ten je složen ze služebně starších zaměstnanců, kteří mají nejvíce zkušeností a vědomostí. Mají nejlepší vyjednávací i komunikační schopnosti a ostatní sledované výsledky práce. Zároveň má tento tým, narozdíl od Levelu 2, právo rozhodovat o náhradním řešení nestandardní situace a na základě toho může i kupovat náhradní cestovní služby pro klienty.

Další z jeho úkolů, je řešení situací, které spadají do Speciálního pojištění, které firma poskytuje. Pokud dojde k narušení cestovního itineráře, musí vybrat a koupit náhradní cestovní řešení, které se přibližuje původnímu a musí vyjednat souhlas od dotčeného zákazníka. Tyto situace jsou režijní náklad firmy, která je plně hradí. Zaměstnanci ze Speciálního týmu je vybírají, platí a kupují pro zákazníky ve jménu firmy. Tento tým disponuje komunikačními dovednostmi, obsáhlými znalostmi cestovního průmyslu a jako jediný má rozhodovací právo o poměrně vysokých režijních výdajích na produkt Speciálního pojištění. V praxi to znamená, že pokud udělají neuvážené rozhodnutí, můžou firmě utratit nepřiměřené množství peněz. Na druhou stranu pokud jsou kreativní a mají dobré vyjednávací schopnosti, můžou značné částky ušetřit. Proto bude tento tým předmětem projektu.

16 HODNOTOVÝ SYSTÉM FIRMY

Firma se prezentuje jako „rušivý“ element cestovního průmyslu. Porušuje zažitá pravidla cestování a mění systém prodeje tak, aby lépe sloužil zákazníkům a cestovali levněji. Snaží se změnit zažité stereotypy v leteckém průmyslu, omezovat neetické obchodní praktiky, případně monopolní chování některých leteckých společností. Na své webové prezentaci určené zákazníkům jako hlavní hodnotu a vizi podnikání uvádí „*Chceme udělat cestování jednoduché a dostupné všem.*“ Další slogan, který firma zavedla je „*Spojujeme nespojitelné.*“

Trochu jinak se vize a poslání prezentuje v interním systému firmy. Poslání je „*opravit cestovní průmysl tak, aby fungoval pro zákazníky, a ne pro průmysl samotný.*“ Vize je „*stát se světovým lídrem v cestovních službách do roku 2021.*“

Hodnotovému systému firmy je věnována samostatná sekce v interním systému firmy. Zde si jej každý zaměstnanec může přečíst, a tak pochopit záměry firmy.

Vize značky / Brand Vision	Být lídrem cestovního průmyslu do roku 2021
Mise značky / Brand Mission	Změnit cestovní průmysl, aby fungoval pro zákazníky, ne pro průmysl samotný
Účel značky / Brand purpose	Docílit, aby cestování bylo dostupné všem
Působení značky / Brand positioning	Jít dál a dál
Charakteristiky značky / Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> - Rušivá - Neúnavná - Upřímná - Nápomocná
Důkaz značky / Constant proof points	<ul style="list-style-type: none"> - Vznikla k řešení cestovních problémů - Start-up atmosféra - Globální působení - Tvůrci unikátní technologie - Oddaní kvalitě zákaznického servisu

Tabulka 1 Charakteristika a pozice značky (vlastní zpracování)

16.1 Doporučení

Firma vytvořila jasné zpracování své vize, mise a hodnotového systému. Všechny tyto informace jsou jasně a dostupně zpracovány v interním systému, kde si je každý zaměstnanec může přečíst. Dobře je prezentuje pro zákazníky a stejně tak dobře pro zaměstnance. Firma by mohla vyvíjet komunikační aktivity pro pravidelné připomínání svých hodnot zaměstnancům na konkrétních příkladech. Tak by se s nimi lépe ztotožnili.

17 FIREMNÍ KULTURA

Firma se snaží podporovat angažovanost, pocit sounáležitosti a motivaci zaměstnanců. Důraz je kladen na pozitivní prezentaci firmy a získávání zájemců o zaměstnání, stejně tak na pozitivní atmosféru ve firmě. V roce 2017 kvůli tomu došlo k restrukturalizaci webové stránky. Je zde samostatná sekce kariéra a blog, který přibližuje život ve firmě.

Specifikem je nábor IT odborníků. Jelikož jsou klíčoví pro rozvoj technologie, firma má samostatné pracovníky, kteří pečují o IT komunitu, pořádají vzdělávací semináře, navštěvují odborné konference. Pro ostatní zaměstnance organizuje vzdělávací aktivity HR oddělení. Oddělení CS má vlastní „*Development team*“ který jim má pomoci v kariérním rozvoji.

Pro nové zaměstnance je nachystaný vstupní trénink s rozsáhlou prezentací, kde jsou shrnuty všechny informace. V úvodu je uvedeno motto, že firma se snaží „*změnit cestovní průmysl tak, aby sloužil zákazníkům ne dopravcům,*“ produkt je „*od cestovatelů pro cestovatele.*“ Orientace na zákazníka je klíčová a měl by si ji uvědomovat každý zaměstnanec.

17.1 Svoboda a inovativní myšlení

Firma se prezentuje jako místo, kde se nikdo nebojí dělat změny, vše se mění rychle. Zakládá si na specifické start-up kultuře, neformálním prostředí a moderních kancelářích. Zaměstnanci si například můžou do práce brát své psy.

Firma je specifická tím, že porušuje zažitá pravidla cestovního průmyslu a dělá věci jinak než ostatní firmy v oboru. Vše dělá rychle, bez strachu z neúspěchu metodou pokus a omyl. Vidí své zaměstnance jako lidi, kteří se ničeho nebojí a jsou schopni inovativně přistupovat k problémům. Firma se prezentuje jako mladá a dravá, v současnosti je věkový průměr zaměstnanců 27 let.

17.2 Multikulturní a tolerantní prostředí

Zaměstnanci mají celkem více než 50 různých národností, pracovní jazyk je angličtina. Firma se prezentuje jako zaměstnavatel, který preferuje rozmanitost jak kulturní, tak názоровou. Otevřenost vůči jiným kulturám, tolerance a respekt jsou vysoce vážené a požadované od každého zaměstnance. Stejně tak ve firmě neexistují požadavky na dresscode, zaměstnanci jsou podporováni v tom, aby se projevovali i svým zjevem.

17.3 Zákazník a jeho spokojenost na prvním místě

Specifické hodnoty a kultura firmy je sepsaná do takzvaných „*Service values*“ které určují nejen vztah k zákazníkům a k firmě, ale také obecnou atmosféru na pracovišti a postoj ke kolegům. Tyto hodnoty byly sepsané v roce 2016, do té doby byla firemní kultura pouze nepsaná. Zaměstnanci by měli podle těchto hodnot přistupovat k práci a měly by jim být vodítkem při rozhodování. Oddělení Interní komunikace pravidelně sbírá složité obchodní případy a kontaktuje zaměstnance, kteří je museli řešit. Jsou jako pozitivní příklad zveřejněny v interním systému a také v newsletter.

Solve / Vyřešit	Snažíme se vždy ke každé situaci zákazníka, ať je jakkoli specifická najít řešení k jeho spokojenosti
Excite / Vzbudit nadšení	Náš zákaznický servis není pouze skvělý, je naprosto jedinečný a vzbuzuje u zákazníků „Wow efekt“, aby nám mohli zanechat pěti hvězdičkovou recenzi všude, kde je to možné
Respect / Respektovat	Zaměstnanci mezi sebou spolupracují a sdílí pozitivní zpětnou vazbu. Naopak pokud se potkáme s negativní zpětnou vazbou, jsme empatičtí a přijímáme konstruktivní kritiku pro svůj rozvoj
Value / Hodnota	Vážíme si každého zákazníka, stejně tak každého zaměstnance, ať je na jakékoli pozici. Každého práce a přínos je stejně důležitá
Initiative / Iniciativa	Pokud je situace nová nebo složitá a neexistuje postup na její řešení, jsme iniciativní, inovativní a nemáme strach udělat něco jinak, aby to fungovalo
Challenge / Výzva	Pokud je potřeba, zůstaneme v práci déle, přihlásíme se na přesčas. Nevidíme problémy, ale výzvy, které je potřeba překonat každý den. Nebojíme se jít extra míly pro zákazníky i kolegy.
Excel / Excelovat	Vždy se vše snažíme dělat nejlépe jak je to možné. Nedá se, není pro nás odpověď.

Tabulka 2 Popis hodnot firmy „*Service values*“ (vlastní zpracování)

17.4 Budování vztahů mezi kolegy

Interní systém firmy umožňuje vytvářet fóra pro komunikaci a sdílení zájmů. Můžou se zde spojit lidé, kteří provozují stejné sporty, nebo hledají společnost pro různé výlety a aktivity. Firma organizuje sportovní a společenské akce pro zaměstnance, soutěže. Slouží k tomu, aby zaměstnanci nebyli jen kolegové, ale také přátelé v soukromí.

17.5 Projekty sociální odpovědnosti

V roce 2017 založila firma oddělení, které se věnuje charitativní činnosti. Pracuje zde šest zaměstnanců bez nároku na honorář. Firma si vybere neziskové organizace a finančně podporuje jejich projekty. Cílem je investovat do společensky přínosných neziskových aktivit.

17.6 Doporučení

Firma udělala významný krok ve svém rozvoji, a to, že definovala hodnoty a kulturu firmy. Avšak je spíše cílena na zákazníky a ne pro zaměstnance. Chybí zde výchovný nebo rozvojový aspekt zaměstnanců. Momentálně společně s partnery pracuje pro firmu více než 1200 lidí. Toto číslo se bude pravděpodobně zvyšovat. Proto by se firma měla zamyslet nad tím, co chce své zaměstnance naučit, jak je rozvíjet, jaké lidi z nich vychovat. Zaměstnanci nejen, že pracují pro zákazníky, ale také ovlivňují svým chováním partnerské firmy, celkový průmysl, své rodiny a komunity kde žijí. Pokud firma chce pohltnout a ovládnout cestovatelství mohla by se zamýšlet nad tím, jak mění a rozvíjí své zaměstnance, a jak ti mění a rozvíjí své okolí a prostředí. Firma nemá definovanou strategii pro rozvoj zaměstnanců.

Měla by definovat, jak mají zaměstnanci přistupovat ke vzdělávání a seberozvoji. Systematicky je tato problematika zatím zpracována pouze pro IT oddělení.

Také není vhodné podporovat přesčasy, může to vést k snižování efektivity a narušení rovnováhy se soukromím, tím pádem se zvyšuje riziko vyhoření.

Projekty společenské odpovědnosti by se měly rozšířit na více zaměstnanců. Firma by měla organizovat akce, kde větší skupina zaměstnanců může pomoci svou prací jako dobrovolníci ve volném času. Tyto aktivity pozitivně působí na zaměstnance a rozvíjí jejich sociální citění. Mohla by také zvažovat založení vlastní neziskové organizace nebo nadačního fondu v souladu se svým posláním.

18 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

V počátcích firmy kromě platu nebyly k dispozici žádné benefity nebo systém bonusů. To se změnilo s vytvořením samostatného oddělení „*Human resources*“ lidských zdrojů v roce 2016. Budeme ho označovat HR. Firma má v současnosti propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity byly propagovány před zavedením, ale v současnosti nijaká aktivní propagace neprobíhá. Možnosti a detailní popisy jsou uveřejněny v interním systému firmy, kde je může najít každý zaměstnanec.

18.1 Zařízení kanceláři a firemní stravování

V roce 2016 se firma přestěhovala do nových kancelářských prostor, kde si nechala vytvořit zařízení na objednávku. Je zde zdarma k dispozici sauna, posilovna a malý sál kde se organizují společné pohybové lekce za malý poplatek. Je možné objednat si do práce masáž nebo fyzioterapeuta, také za malý poplatek. Firma disponuje vlastní jídelnou otevřenou od 7:00 do 19:00 v pracovní dny. Podávají se zde snídaně, obědy a široká nabídka potravin za příznivé ceny. Jídlna provozuje online obchod s potravinami a nabízí možnost vyzvednout si zde zakoupené jídlo zdarma.

Jelikož oddělení CS pracuje nonstop, firma se rozhodla, že neprodané jídla z obědového menu poskytuje zaměstnancům na nočních směnách zdarma. Každé poschodí má kuchyň kde se dá jíst a skladovat jídlo zaměstnanců. Každá kuchyň má kávovar, čaje a filtrovací stroj na teplou i studenou vodu, vše neomezeně zdarma. Příležitostně, se do kuchyň vozí čerstvé ovoce a jiné jídlo, které je také volně k dispozici zdarma.

18.2 Systém volitelných benefitů

V roce 2016 byl zaveden systém volitelných benefitů. Zaměstnanec dostane jistý obnos peněz ke svému platu v podobě bodů u partnerské společnosti. V online systému partnerské společnosti si pak tyto body může vyměnit za zboží, služby nebo poukázky. Lze je uplatnit v lékárnách, obchodech se zdravou výživou, na sportovištích, v relaxačních centrech a na velké množství volnočasových a kulturních aktivit. Výhodou a pozitivem je opravdu široká nabídka a možnost vybrat si co vyhovuje kterému zaměstnanci. Množství bodů je odstupňováno dle pracovní pozice ve firmě.

18.3 Stravenky na jídlo

Za každý odpracovaný den získá zaměstnanec stravenku a ze svého platu přispívá 46% její hodnoty, zbytek doplácí zaměstnavatel. Stravenky jsou nahrávány na stejnou kartu jako benefitní body. Zaměstnanci s ní mohou platit v mnoha partnerských restauracích a supermarketech. Stravenky dostává každý zaměstnanec ve stejné míře a hodnotě.

18.4 Slevy u partnerů

Firma začala v roce 2017 aktivně vyhledávat partnery pro své zaměstnance. Cílem těchto aktivit je pokrýt potřeby zaměstnanců i v soukromém životě. Partnery jsou následující instituce, kde jsou slevy od 10% do 30% na jejich služby a produkty:

- knihkupectví
- stravovací zařízení v okolí kanceláří centrály firmy
- firmy na pronájem aut
- realitní kancelář v místě centrály firmy
- relokační agentura v místě centrály firmy

18.5 Relokační služby

Firma hledá zaměstnance po celém světě, proto začala nabízet relokační služby, na které je vyčleněn jeden zaměstnanec. Jedná se o firemní ubytování ve sdílených bytech, které je poskytováno na tři týdny, nebo na tři měsíce. V některých případech firma proplácí a organizuje jednorázovou dopravu do místa pracoviště z domovské krajiny nového zaměstnance. V případě že zaměstnanec ukončí pracovní poměr v prvních šesti měsících firma tyto náklady celkově nebo částečně požaduje zpět.

18.6 Imigrační poradenství a vízový servis

V případě zájmu o konkrétního zaměstnance je firma ochotna vyřídit pracovní povolení a víza k relokaci zaměstnance. Ve většině případů, ale požaduje ještě před zahájením výběrového řízení, aby tyto záležitosti měl potenciální zaměstnanec zařízené sám. Následně však trvale spolupracuje s právníckou firmou, která kontroluje aktuální situaci a pomáhá zaměstnancům s prodlužováním víz, nebo v nestandardních situacích jako jsou například rozvody cizinců. Náklady právního poradenství plně hradí firma.

18.7 Sportovní karta

Firma se rozhodla podporovat aktivní trávení volného času a navázala partnerství se společností, která poskytuje sportovní kartu. Ve městě, kde je centrála firmy, umožňuje volný vstup do několika desítek sportovišť a na různorodé aktivity. Karta je za paušální měsíční poplatek, který firma plně hradí. Pro všechny zaměstnance, kteří o ní mají zájem, je úplně zdarma.

18.8 Sick days

V případě náhlých zdravotních problémů může zaměstnanec využít firmou standardně placený „*sick day*“. Každému zaměstnanci jsou přiděleny 3 na jeden rok. Avšak je to možné pouze po schválení nadřízeným. Bohužel někdy je sick day zamítnut kvůli množství práce. Pak jsou zaměstnanci nuceni v práci nějak přežít, nebo jít k doktorovi a nastoupit řádnou nemocenskou.

18.9 Doporučení

Systém benefitů k platu je logicky strukturovaný, propracovaný a dobře nastavený. Firma se snaží pokrýt všechny potřeby zaměstnanců. Sportovní kartou se snaží podporovat zdravý životní styl. Mohla by zvážit větší propagaci všech možností a zaměstnancům připomínat, jak mohou aktivně trávit volný čas.

Firma nedělá dotazníkové šetření spokojenosti a využívání benefitů a nesbírá nijak zpětnou vazbu, aby se zjistilo, jak jsou zaměstnanci spokojeni a na co je používají a jestli ví o všech jejich možnostech. Bylo by to na zvážení, aby neztratila aktuální přehled o potřebách zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že ve firmě je spousta cizinců a jejich možnosti jsou omezeny tím, že nemluví místním jazykem a neznají místní životní styl.

Také by bylo vhodné zrušit schvalování sickdays. Pokud jej někdo opravdu potřebuje, měl by jej prostě nahlásit a dostat. Sick days by měly podporovat schopnost zaměstnanců zodpovědně zhodnotit svůj zdravotní stav a dopřát si odpočinek pokud se necítí úplně zdraví. Pokud jsou lidé nakaženi onemocněním jako rýma nebo chřipka lehce ho rozšíří na kolegy, protože firemní prostory jsou organizovány většinou v open space s klimatizací.

Firma by také měla poskytovat zaměstnancům po relokaci firemní bydlení na déle než tři měsíce. Nemusí být nutně úplně zadarmo. Zaměstnanci se tak mohou soustředit výhradně na trénink, poznávání firmy a úspěšné složení zkušební doby. Je poměrně náročné přestě-

hovat se do nového města a státu, zařadit se úspěšně do práce a k tomu hledat nové bydlení. Zbytečně to zaměstnance stresuje a vyčerpává.

19 POZITIVNÍ MOTIVÁTORY

Firma používá systém čtvrtletních finančních bonusů jako flexibilní složku platu. Jejich cílem je motivovat žádoucí chování a odměňovat nadstandardní výkony výjimečných zaměstnanců. Průměrní zaměstnanci by se měli inspirovat od výjimečných a vzít si z nich příklad.

19.1 Objective Key Results OKR

Pro sledování výsledků jednotlivých pracovních týmů se používá systém „*Objective key results OKR*“ což by se dalo volně přeložit jako cílené klíčové výsledky. Inspiraci pro použití tohoto systému našla firma u společnosti Google. Podle toho kolik procent tým v daném termínu z nastavených cílů dosáhne, se počítají čtvrtletní finanční bonusy. Za splnění se považuje výsledek 70% až 75%. Firma vyčlení rozpočet na bonusy pro jednotlivé týmy a podle úspěšnosti jej pak rozděluje.

„*Objective*“ je cíl, v interním systému firmy se popisuje jako konkrétní cíl, který si firma vymezila. Má mít následující vlastnosti: ambiciózní, kvantitativní, vázán na čas s konkrétním datem, kdy má být dosažen. Má mít vlastníka, nebo tým, který za něj odpovídá.

„*Result*“ je výsledek. Pod jedním cílem může být určeno několik konkrétních výsledků. Musí mít následující vlastnosti: kvantifikovatelný, dosažitelný, náročný ale ne nerealistický.

OKR můžou být založené na růstu, výkonnosti, zisku, angažovanosti zaměstnanců. Měli by být vždy číselně vyjádřitelné a jasně ukazovat, zda se něco povedlo nebo ne. Také se počítá s tím, že pokud je dosaženo 100%, nebyly nastaveny správně a byly příliš jednoduché. Vyhodnocují se měsíčně nebo čtvrtletně a podle nich se rozhoduje, zda daný tým vůbec dostane množství peněz, které bylo vyčleněno na bonusy, nebo jakou část.

Pro lepší pochopení je uveden příklad, jak systém funguje: HR oddělení dostane za úkol implementovat tři nové partnery na slevy pro zaměstnance v oblasti bydlení a mají na to dva měsíce. Týmu se povede najít dva partnery, protože třetí se na poslední chvíli rozhodne partnerství s firmou neuzavřít a čtvrtého v záloze nemají. Získali dvě ze tří, takže cíl je splněn na 66%. Tohle není dost, protože bylo potřeba 75%. Firma týmu HR oddělení vyčlenila 70000 Kč za toto OKR, ale bohužel je nedostane.

Objective 1 / Cíl	Key result 1 / Výsledek	% achieved / dosaženo
	Key result 2	%
Objective 2	Key result 1	%
	Key result 2	%
	Key result 3	%

Tabulka 3 Příklad složení OKR (vlastní zpracování)

19.2 Key Performance Indicators KPI

Oddělení CS má pro své zaměstnance vlastní systém „*Key Performance indicators KPI*“ volně přeložitelné jako klíčové ukazatele výkonnosti. Tento indikátor, má reflektovat OKR nastavené pro celé oddělení a jeho management.

KPI byly zavedeny v roce 2016, aby toto oddělení mělo možnost získat finanční bonus ke své výplatě jednou za tři měsíce. Každé čtvrtletí obsah KPI vedení firmy měnilo podle toho, co zrovna považovali za důležité. Pokaždé předešlé indikátory přestaly platit a tudíž je zaměstnanci již, nemuseli sledovat. S každým novým čtvrtletím se soustředili na nové KPI.

Management by měl nové KPI ohlašovat před začátkem příslušného čtvrtletí, ale nemá určený specifický termín. Proto se často stávalo, že KPI byly oznámeny v průběhu měsíce, kdy už platily. Zároveň s nimi není oznamován způsob jejich výpočtu, nebo odůvodnění proč jsou klíčové a proč firma potřebuje, aby je zaměstnanci dodržovali.

Většinou jsou určeny čtyři indikátory a je nutné splnit na 94% tři ze čtyř ve všech třech měsících. Jinak žádný bonus není vyplacen. Opět vedení určí objem peněz, který je vyčleněn pro celé oddělení a kolik peněz je vyplaceno, pokud jsou podmínky splněny. Jelikož tento systém způsobil stížnosti, snížení zájmu a dobré atmosféry na pracovišti byl změněn a od roku 2017 se vyčleněný bonus počítá na jednotlivé KPI. Takže i když zaměstnanec dosáhne jenom jedno KPI tak dostane 25% z přidělené bonusové částky za samostatný měsíc v daném čtvrtletí. Výsledky za jednotlivé měsíce se spočítají a jsou vyplaceny společně s výplatou.

Původní počet KPI byl 11, takové množství se ale těžko sledovalo a zároveň komunikovalo. Proto došlo k snížení a na nastavení základních pravidel, které se musí dodržovat a

k tomu čtyři KPI pro jedno čtvrtletí. Pokud je zaměstnanec úspěšný, měsíční bonus je asi 10% až 15% jeho standardního platu.

Cílem KPI dle ředitele firmy „je odměňovat výjimečné zaměstnance, kteří podávají nadstandardní výkony. Je normální, že ne každý na ně dosáhne a nejsou také určeny pro každého.“

Další pravidlo KPI je, že pokud se firmě finančně nedaří, tak může celý finanční balík určený na bonusy zrušit. Tudíž je stalo, že když mělo dojít k vyhodnocení čtvrtletních bonusů, oddělení CS se dozvědělo, že bonusy jsou zrušeny.

K oznamování KPI se používá hromadný email. Pokud je jednotliví zaměstnanci nepochopí, jejich přímí manažeři jsou odpovědní jim je vysvětlit. Není však nikde uvedeno, jak se počítají, které programy nebo lidé je vyhodnocují. Zaměstnanci dostávají od manažera pouze měsíční výsledky. Můžou dostávat i týdenní, nebo denní. Jenomže tohle není povinnost manažera, může to tak dělat, pokud se mu chce, nebo pokud se zaměstnanec zajímá.

Quater 1 / Čtvrtletí 1	Popis	Poznámka
KPI 1	Žádná absence v práci	Včetně nemocenské nebo sick day
KPI 2	Podat minimálně 3 inovační nápady	
KPI 3	10 pozitivních hodnocení od zákazníků	
KPI 4	Zamítnuté kontakty pod 3%	Zaměstnanec musí přijmout všechny příchozí kontakty do systému, nemůže si vybírat
Quater 2 / Čtvrtletí 2		
KPI 1	95% dodržení celkového času určeného na přestávky a obědy	
KPI 2	Čas na zpracování kontaktu je pouze 20% celkového času použitého na zpracování rezervace	Čas mezi ukončením a přijetím dalšího kontaktu
KPI 3	90% skóre z hodnocení kvality kontaktu nezávislým kontrolním	

	týmem	
KPI 4	Žádná negativní recenze od zákazníka	
Quater 3 / Čtvrtletí 3		
KPI 1	92% skóre z hodnocení kvality práce nezávislým kontrolním týmem	
KPI 2	90% potvrzení přečtení nových článků v interním systému o aktualitách ve firmě	
KPI 3	Propagovat mobilní aplikaci v 90% kontaktů se zákazníkem	
KPI 4	Způsobit 0 finančních škod	
Quater 4 / Čtvrtletí 4		
KPI 1	92% skóre z hodnocení kvality nezávislým kontrolním týmem	
KPI 2	Způsobit 0 finančních škod	
KPI 3	80% hodnocení v dotazníků po ukončení kontaktu od zákazníka	
KPI 4	95% Dodržení předepsaných časů na přestávky a oběd	

Tabulka 4 Příklad složení KPI v CS pro jeden rok (vlastní zpracování)

19.3 Ohodnocení loajality zaměstnanců

Pro zaměstnance má firma přichystané roční bonusy za loajalitu. Jedná se o body navíc v systému benefitů. Pokud je zaměstnanec povýšen, také získá body navíc. Jejich výše je určena postavením ve firmě, vyšší pozice dostávají více bodů. Jednou ročně také obdrží zaměstnanci voucher na cestovní služby firmy, hodnota je zase odstupňována podle postavení ve firmě.

19.4 Výška mzdy

Vstupní plat je dohodnutý na pohovoru, je nastaven stejně pro všechny nově přijaté zaměstnance na junior pozice. Avšak je tady místo pro vyjednávání a firma může zajímavějším zájemcům dát vyšší plat. Následně, když je člověk zaměstnaný, se jeho plat na stejné pozici nemění. Neexistuje systém, nebo kritéria, jak by měl plat růst po roce a více. Firma předpokládá, že zaměstnanci budou pozice měnit a posouvat se na vyšší a tam dojde také ke zvýšení platu, nebo že firmu opustí. Avšak tato situace způsobuje jisté napětí, nespokojenost i rivalitu. Na interní pozice se hlásí spousta zájemců a často jenom proto, aby dosáhli na vyšší plat, ne proto, že by chtěli změnit práci nebo se naučit něco nového. Také ve firmě není zájem o senior pozice, protože není jisté, jaké zvýšení platu přinesou a kdy.

Jednou ročně probíhá hodnocení zaměstnanců. Online formulář popisuje oblasti práce a úroveň kvality na určité stupnici. Zaměstnanec jí vyplní, stejně tak jako jeho přímý nadřízený. Pak se společně setkají a prodiskutují uvedené informace. Následně formulář vyhodnotí HR a rozhodne, zda si zaměstnanec zaslouží zvýšení platu nebo ne. Není jasné, co vše při rozhodování hraje roli a nakolik se sledují jednotlivé KPI, nebo názor manažera. Firma požaduje od zaměstnanců, aby mezi sebou nemluvili o platech, nebo o výsledcích hodnocení, výši vyplaceného bonusu podle KPI a podobně. Tyto informace se považují za diskrétní. Pokud tedy někdo dostane zvýšení platu, ostatní kolegové by to neměli vědět a ani neví, jak toho dosáhl. Stejně tak pokud ke zvýšení platu nedojde, není jasné proč, nebo co má zaměstnanec dělat, aby ke zvýšení příští rok došlo.

19.5 Kariérní možnosti

Firma se rychle rozvíjí a je dynamická. Roste, takže pořád se otvírají nové pozice a najímají se noví lidé. Z tohoto důvodu, pokud člověk nastoupí na nižší pozici, může počítat s tím, že se dostane na vyšší nebo jinou. V roce 2017 vznikl samostatný „*Development team*“ na rozvoj zaměstnanců v oddělení CS. Jejich cílem je zvyšovat a zlepšovat schopnosti zaměstnanců a pomoci jim vytvořit kariérní plány. Podle nich se pak můžou řídit a rozvíjet k požadované pozici. Stejně tak je možný tzv. „*shadowing*“, to znamená sledovat jiné zaměstnanci na jiných pozicích při jejich práci, zeptat se co jejich práce přesně obnáší a jaké vědomosti potřebují získat. Cílem je pomoci lépe poznat práci kolegů a rozvinout své kariérní možnosti.

19.6 Soutěže

Firma vyhlašuje zaměstnance měsíce, kteří na základě referencí od manažerů vykonali výjimečnou práci, aplikovali nápad a podobně. Dostanou malou věcnou cenu, poukázky na nákup, nebo si můžou vybrat z možností. Stejně tak se vyhlašují zaměstnanci čtvrtletí. Vždy je vyhlášeno první, druhé a třetí místo. Volba probíhá online hlasováním všech zaměstnanců, kandidáty navrhuje nadřízený. Pak jsou organizovány menší soutěže o věcné ceny například v počtu pozitivních referencí od zákazníků, v efektivitě práce nebo jiných kritériích. Výherce je veřejně pochválen, potenciálně to může pomoci k povýšení nebo lepšímu hodnocení při rozhodování o zvýšení platu.

19.7 Management inovací

Firma má samostatný tým, který je odpovědný za sběr a implementaci inovačních nápadů. V interním systému je vytvořena aplikace, kde zaměstnanec CS nebo jakéhokoli jiného oddělení popíše svůj problém a navrhované řešení, nebo úplně nový inovativní nápad. Pokud je dobrý a je implementován, zaměstnanec za něj obdrží pochvalu.

Bohužel často se jim nedostane žádné zpětné vazby, nebo jsou nápady zamítnuty bez vysvětlení. Někdy se také stane, že návrh je povolen, ale k jeho implementaci není určen termín, nebo o procesu implementace už zaměstnanec není informován. Proto je zájem o poskytování nápadů poměrně malý.

19.8 Doporučení

V nastavení bonusového systému firmy je několik míst, které by se měly změnit nebo upravit, protože můžou snižovat motivaci zaměstnanců.

19.8.1 Cílení bonusu na všechny zaměstnance

Z podstaty věci, bonusy by měly být dostupné všem a cíleny na všechny. Nastavení pravidel tak, že je dosahuje jenom několik výjimečných lidí je demotivující. Zaměstnanci pak můžou upadnout do letargie a prostě se spokojit s platem. Tento způsob vyzdvihuje výjimečné individuality, ale průměrné nechává průměrnými. Spravedlivé nastavení by bylo, pokud by logicky méně schopní, nebo začátečníci dosáhli na menší částky jak zkušení a výjimeční zaměstnanci, ale každý by měl možnost získat nějaký bonus na základě svých schopností.

19.8.2 Individuálnost KPI a spolupráce

Z příkladu v tabulce vidíme, že bonusy jsou cílené na individuální výsledky jednotlivců, ne na výsledky celého týmu. V KPI chybí složka, která by motivovala ke spolupráci, sdílení zkušeností a práce na společných cílech v rámci týmu. Pokud jsou KPI určeny jednotlivci, jejich výsledky a čtvrtletní bonus je diskrétní informace o které by nikdo v týmu neměl vědět, nemůže pak nejlepší člen týmu sdílet své schopnosti, inspirovat a rozvíjet své kolegy tím, v čem je opravdu dobrý.

19.8.3 Kvalitativní srozumitelnost KPI

Ohlašování KPI mailem je v pořádku, protože každý zaměstnanec si čte poštu. Avšak chybí pravidelný čas ohlášení. Měly by být oznámeny a také vysvětleny v dostatečném předstihu před jejich aplikováním, nejlépe několik týdnů. Pak by mělo následovat povinné setkání s manažerem, kde je osobně vysvětlí a odůvodní, aby každý zaměstnanec věděl, co se po něm chce následující tři měsíce a proč je to důležité pro něj i pro firmu. Stejně tak, pokud jsou navázány na OKR, mělo by být komunikováno na které, jak a proč.

19.8.4 Kvantitativní srozumitelnost KPI

Je nutné vysvětlit zaměstnancům, jak se KPI počítají, který program nebo člověk to dělá a jakým způsobem. Nejideálnější by bylo, pokud by si je mohli zaměstnanci kontrolovat a počítat sami v průběhu práce, nebo po každé směně. Pokud to nejde, měli by je dostávat od svého manažera v co nejkratších časových intervalech (maximálně za týden). Také sdělování týdenních a měsíčních výsledků by mělo být povinností manažera, ne na jeho dobré vůli. Pro motivaci je nutné znát a rozumět procesu výpočtu, musí být jednoznačný a jednoduchý, aby je zaměstnanci mohli sami sledovat a sami řídit své chování. Zároveň musí být časový odstup od hodnocené činnosti co nejmenší, aby se zaměstnanec učil a spojoval si správné rozhodnutí a chování s pozitivním hodnocením a dobrým výsledkem.

19.8.5 Včasná dostupnost KPI

Vyhodnocování jednou za tři měsíce je moc velký časový interval. Zaměstnanci si nepamatují, nebo už neví, kdy se jim povedl pracovní den, nebo kde udělali chyby. Vyplácení by mělo probíhat společně s výplatou každý měsíc, jako flexibilní složka platu. Každý týden by zaměstnanci měli vědět, jakých výsledků dosáhli. O co větší část platu flexibilní složka zahrnuje, o to větší zájem a samostatnost u zaměstnanců povzbuzuje.

19.8.6 Zpětná vazba na KPI

V současnosti jsou KPI nastavovány metodou pokus omyl, firma hledá nejlepší způsob odměňování a nastavení flexibilní složky platu. Je to v podstatě přijatelný postup pro mladou rostoucí firmu. Avšak nikde se nesbírá zpětná vazba zaměstnanců, jak KPI na ně působí, jestli jim rozumí, jestli je motivují. Jediná možnost, jak předat slovní zpětnou vazbu je říct jí přímému manažerovi, který jí nemusí sbírat a také nemusí předat vyššímu vedení. Je to opět na jeho zvážení. Jelikož se jedná o část platu, která je nemalý náklad firmy, má za úkol zaměstnance motivovat a zvyšovat kvalitu jeho práce, zasloužila by si větší pozornost. Firma by měla udělat anonymní dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci nebo organizovat focus group setkání kde je sbírá. Může tak získat užitečné informace pro správné nastavení a komunikování KPI, pokud je v podstatě ve fázi hledání.

19.8.7 Zvyšování platů

Systém zvyšování platů nereflektuje KPI, které zaměstnanci sledují celý rok. Nebo je reflektuje, ale zaměstnanci se o tom nedozví nebo neví jakým způsobem. Netransparentnost procesu zvyšování platů může být potenciálně demotivační, protože v podstatě zaměstnanec neví, co přesně má dělat, nebo co na to má vliv. Stejně tak neví, kteří jeho kolegové jsou tak dobří, že si zvýšení platu zasloužili, nebo proč. Firma by měla jasně nastavit pravidla, kdy plat zvyšuje a za jakých podmínek. Stává se tak, že stejně zkušené zaměstnanci se stejnou délkou pracovního poměru a pracovní náplní můžou pobírat různý plat, protože jim bylo zvýšeno osobní ohodnocení.

19.8.8 Řízení inovací

Inovační návrhy nemůžou být nucené v KPI, zbytečně to oddělení zahlučuje nápady, které nemusí mít nutně hodnotu. Pokud někdo podá návrh na zlepšení, měl by vždy dostat odpověď a vysvětlení zamítavého postoje. Stejně tak, když je idea přijata, měl by zaměstnanec mít možnost v systému sledovat její vývoj a způsob implementace. Pokud to tak není, zaměstnanci nemají zájem inovativně přemýšlet a podávat nápady. Také by měli být podněcovány komunikačními aktivitami k podávání návrhů. Bylo by dobré implementované inovace oznamovat například v newsletteru spolu s autorem.

20 NEGATIVNÍ MOTIVÁTORY

Kromě běžných požadavků daných pracovním právem, firma nemá přesně nastavený systém pokut nebo trestů. Většina zaměstnanců má smlouvy na dobu neurčitou, takže ukončení pracovního poměru je možné pouze v mezích zákona. Pokud k tomu dojde je to na základě individuální domluvy a specifické situace. Pro velice obecné definování nevhodného chování slouží interní kodex firmy. Při porušení pravidel, nebo nevhodném chování může zaměstnanec dostat „*Warning*“ tedy varování od manažera a následně od HR oddělení. Tato varování se skladují v osobní složce a případně mohou negativně ovlivnit možnosti kariérního povýšení zaměstnance nebo zvýšení platu. Pokud se opakují, mohou také vést k ukončení pracovního poměru. Dle oficiálního pravidla, pokud jej někdo obdržel v posledních třech měsících, nemůže se hlásit na jinou interně vypsanou pracovní pozici. Tohle pravidlo se však striktně nedodržuje. Spíše je vše na uvážení přímého manažera, který o tomto rozhoduje.

20.1 Finanční dopad činnosti zákaznické podpory CS

Při řešení požadavků zákazníků je poměrně snadné udělat chybu z nepozornosti, nebo podat nesprávnou informaci. Každý dopravce funguje jinak, zaměstnanci musí vše ověřovat a dělat kalkulace služeb. Ceny služeb zejména od aerolinek se pořád mění a jsou časově omezené.

Pokud k situaci dojde, zaměstnanec podá nepravdivou informaci, udělá nesprávnou kalkulaci ceny, nebo způsobí, že zákazník vůbec nemůže cestovat, firma je povinna tuto chybu zaplatit a napravit situaci na vlastní náklady. Pro tyto případy má firma sjednané vlastní komerční pojištění proti lidským chybám zaměstnanců, ale není možné je využít ve všech případech. Dle rozdělení zaměstnanců v CS se jejich možnosti udělat chybu a mít vliv na tyto režijní náklady různí.

Druh týmu	Počet zaměstnanců	Finanční dopad		Lokalita týmu
		Pozitivní	Negativní	
Level 1	500	Téměř žádná možnost	Vysoká	Centrála a pobočky
Level 2	200	Vysoká	Vysoká	Centrála a pobočky
Speciální tým	22	Velmi vysoká	Velmi vysoká	Výhradně centrála

Tabulka 5 Vztah týmů CS a finančních dopadů (vlastní zpracování)

20.2 Vyhodnocování finančních dopadů zákaznické podpory CS

Pokud zaměstnanec z jakéhokoli týmu způsobí svým jednáním chybu a firma musí situaci zaplatit je to zaměstnanci připsáno jako negativní finanční dopad. Ten se pak odrazí v jeho KPI (pokud tam zrovna je tato podmínka) a hodnocení od jeho přímého manažera. Firma tohle bedlivě sleduje, pokud zaměstnanec opakuje své chyby, nebo mají vysokou hodnotu, způsobí negativní hodnocení a stížnosti zákazníků, může to vést až k ukončení pracovního poměru.

Na druhou stranu, pokud zaměstnanec situaci vyhodnotí správně, najde levné řešení nebo dokonce zadarmo, případně použije své schopnosti k tomu, aby zákazníka přemluvil k smířlivému jednání, nikde se to nesleduje. Zaměstnanec může proaktivně svému manažerovi říct, že situaci vyřešil levně, nebo může získat „pověst“ v týmu, že pracuje dobře. Ale systematicky nikdo tyto situace nesbírá a nevyhodnocuje. Také je zaměstnanec může hlásit jako pozitivní finanční dopad, ale je to pouze na jeho vůli. Tuto možnost pouze nedávno získal Speciální tým na vlastní žádost. V platu, KPI nebo osobním hodnocení se to neodráží.

Z dat za poslední půlrok lze určit, že firma má něco kolem 50000 rezervací týdně, i když do kategorie chyb a pojištění spadá méně než 2% rezervací, týdenní výdaje se pohybují kolem 150 000 EUR. Ve Speciálním týmu je 22 zaměstnanců, takže jeden z nich rozhoduje o útratě asi o 6800 EUR týdně. Pokud zaměstnanec je schopen tyto náklady snížit nijak se to pozitivně nehodnotí a nesleduje.

Speciální tým má směrnice, v jakých finančních mezích a jakých podmínkách by se měl rozhodovat. Má málo negativních finančních dopadů, protože jeho členové jsou zkušení a pracují přesně. Ale nemá už systém hodnocení na základě toho, jak dobře umí tyto podmínky aplikovat a kolik umí ušetřit. Pozitivní finanční dopad není sledován.

20.3 Doporučení

Mnoho firem v současnosti považuje právní rámec za postačující negativní motivátor. Avšak pokud firma rozdává varování, bylo by dobré, aby přesněji definovala, za jaké chování. Může se stát, že manažer vyhodnotí situaci nesprávně a tím pádem může podnítit pocit nespravedlnosti, který snižuje motivaci zaměstnance. Proto by měl být ve firmě nezávislý konzultant například z HR oddělení, který je schopen vyslechnout obě strany, aby

se zabezpečilo, že je pochopeno proč a jaké chování je nežádoucí a aby se zamezilo pocitu nespravedlnosti, nebo nesprávnému úsudku manažera.

20.3.1 Finanční ztráta a finanční úspora

Je jasné, že firma sleduje, kde zaměstnanci udělají chybu a způsobí finanční ztrátu. Avšak stejně tak by se mělo sledovat, kde způsobí finanční zisk, nebo šetří náklady. Tato část v hodnocení naprosto chybí. Lze to považovat za docela zásadní problém, protože schopní zaměstnanci mají šanci objevit chybu a zabránit ztrátě, nebo sjednat nápravu s dopravcem zdarma. Toto by mělo být reflektováno jako úspora na režijních nákladech a náležitě finančně odměněno. Bohužel systém bonusu tak není nastaven, nechává toto chování opomenuto a nemotivuje zaměstnance k šetření a ekonomickému myšlení.

Zejména Speciální tým, který z podstaty své činnosti rozhoduje, kde se tyto režijní náklady utratí a jakým způsobem, by měl být platově motivován k tomu, aby je šetřil a nakládal s nimi co nejhospodárněji. Při porovnání se systémem společnosti Baťa, Speciální tým odpovídá takzvanému „slabému místu výroby“ malý počet zaměstnanců má velký vliv na ztráty nebo šetření nákladů. Tyto ztráty nebo úspory by měla reflektovat flexibilní složka platu.

21 EKONOMICKÉ OPODSTATNĚNÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Balíček zaměstnaneckých benefitů a prezentace firmy má za účel lákat zaměstnance do firmy a vyrovnat se ostatním podobným firmám na trhu a v regionu centrály firmy. Význam je pro nábor a udržení zaměstnanců.

Bonus za loajalitu má zaměstnance ve firmě udržet a motivovat, aby ze zaměstnání neodcházel.

System OKR a KPI a přidělování bonusů má pozitivně ovlivňovat chování, které je prospěšné pro firmu. Měl by zamezovat ztrátám, nízké efektivitě a chybám z nepozornosti.

21.1 Doporučení

Jak bylo uvedeno, chybí motivace k šetření režijních nákladů ze strany zaměstnanců, na které mají přímý vliv. Také chybí motivace k inovačnímu myšlení, které má velký ekonomický význam pro firmu. Bylo by vhodné přehodnot přístup ke KPI systému a více povzbuzovat a líp organizovat sběr inovací. KPI také nepodporují sdílení vědomostí a spolupráci, měli by být v tomto směru také přehodnoceny.

22 MALÉ PRACOVNÍ SKUPINY

Firma je organizována do malých skupin po 5 až 10 členech se svým přímým nadřízeným. V roce 2017 došlo k reorganizaci, takže každý manažer týmu a celý jeho tým má pořád stejný pracovní rozvrh a vždy se setkávají v práci. Důvodem bylo utužit vztahy a nabídnout zaměstnancům možnost vždy v práci přímo konzultovat jakékoli problémy a spolupracovat. Firma také jednou za půl roku uvolní malý finanční obnos na organizování team-buildingu mimo pracovní dobu.

22.1 Doporučení

Je velice pozitivní, že zaměstnanci jsou organizováni v malých skupinách. Avšak chybí systematický program na rozvoj vůdcovských schopností manažerů týmů, aby se ze spolupráce výtěžilo maximum.

23 INTERNÍ KOMUNIKACE

Existuje několik kanálů, jak se sdílí informace v rámci firmy. Jelikož růst byl velice rychlý, tyto procesy se často mění a hledá se nejvhodnější způsob.

23.1 Interní systém sdílení znalosti

Jednotný interní online systém umožňuje strukturalizovat a zveřejňovat různé články, videa a blog. Úkolem je shrnout veškeré informace nutné k výkonu práce. Idea je, že pokud zaměstnanec rychle potřebuje nějakou informaci, ověřit proces nebo neví, jak se něco dělá, najde to v tomto systému.

Jsou zde zprávy ze setkání, případně video nahrávky. Také OKR a KPI, jejich popisy, nejdůležitější projekty, které firma řeší. Také jsou zde informace z médií, nebo obchodní cíle a plány firmy.

23.2 Systém žádostí k dalším oddělením

Autorská interní databáze umožňuje podávat různé žádosti mezi odděleními. Například když zaměstnanec potřebuje potvrzení o příjmech od HR oddělení, zadá „ticket“ v systému a zhruba do tří dnů mu dokument zpracují a dodají. Odpadá tak potřeba psát máily, osobně se setkávat.

Tento systém také slouží na sbírání inovací. Specializovaný tým na sbírání a implementování inovací tyto nápady sbírá, vyhodnocuje a aplikuje.

23.3 All Hands meeting

Jednou měsíčně ředitel a někteří členové úzkého vedení organizují velké setkání se všemi zaměstnanci. Slouží k informování o aktuálním dění ve firmě. Zaměstnanci se mohou účastnit osobně, nebo podat dotazy v online systému.

23.4 Newsletter

Minimálně jednou týdně všichni zaměstnanci dostávají newsletter v elektronické poště. Jsou zde novinky ze všech oblastí firmy, aktivity, soutěže, zkrátka vše, co se ve firmě děje.

23.5 Nábory nových zaměstnanců

Noví zaměstnanci dostanou obsáhlou prezentaci o všech možnostech firmy, přidělený trenér je provede firmou. Zaučení většinou trvá tři týdny, pak si jej přebere manažer. Zkušební doba jsou standardní tři měsíce. HR je v procesu pouze při pohovorech, pak se dále se zaměstnanci nestýká. Pokud je nový zaměstnanec neúspěšný, HR provede výstupní pohovor před propuštěním.

23.6 Doporučení

Firmě chybí systém unifikovaných interních dokumentů a administrativy. Ten by také ulehčil a urychlil sdílení informací. Newsletter nezahrnuje ve stejné míře všechna oddělení firmy. Mohl by být strukturalizovaný, aby zaměstnanci lépe věděli, co zrovna které oddělení dělá. Také by mohl Ředitel přidat svou sekci, kde by pravidelně informoval o svých aktivitách a obchodních rozhodnutích. HR by mohlo sledovat nové zaměstnance, dělat s nimi rozhovory po 3 a 6 měsících, aby získávalo zpětnou vazbu na trénink, očekávání a zaučování.

24 SHRNU TÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE FIRMĚ XY

Firma používá k motivaci zaměstnanců zejména systém nefinančních benefitů a čtvrtletních bonusů. Snaží se zaměstnance odměňovat za plnění cílů, které pro ni mají ekonomický význam. K tomu slouží systém OKR a navazujících KPI.

Pro udržení stávajících zaměstnanců, případně získání nových poskytuje firma nefinanční bonusy jako stravenky, volitelné benefity, služby partnerů, kartu na sport a podobně.

Angažovanost zaměstnanců mají zvyšovat příležitostní soutěže a společenské akce pořádané firmou. Firma pečlivě definovala svoje poslání a vizi, má zpracovaný systém hodnot. Firemní kultura je založena na inovativním myšlení, tolerantním a přátelským chování v multikulturním kolektivu. Spokojenost zaměstnanců se snaží zvýšit dobrým pracovním prostředím a občerstvením na pracovišti. Zaměstnanci mají také možnosti kariérního rozvoje.

Slabou stránkou motivačního systému je absence strategického řízení. Firma nemá zpracovanou dlouhodobou strategii rozvoje zaměstnanců. Také v oblasti rozvoje lidského kapitálu chybí dlouhodobý vzdělávací plán.

Starostlivostí o pracovní prostředí a systémem benefitů, firemní stravováním pokrývá pobídky vnější motivace a eliminuje případné dissatisfactory na které má přímý vliv.

OKR a KPI mají motivovat zaměstnance pomocí cíle, které ale nejsou úplně správně nastaveny, takže nemusí fungovat.

Čtvrtletní cyklus bonusů navázaných na KPI snižuje expektační motivaci, protože časová prodleva mezi odměnou a prací je moc velká a proto nepůsobí motivačně. Také můžou snižovat důvěru, pocit spravedlnosti a spokojenost s prací. Motivace participací by se také dala zvýšit, pokud by se lépe nastavil management inovací.

25 SROVNÁNÍ SYSTÉMU MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ FIRMY XY A SPOLEČNOSTIBAŤA A.S.

V předešlé části byl popsán systém motivace sledované firmy a uvedeno doporučení na základě zjištění z teoretické části a zkoumáním systému motivace zaměstnanců společnosti Baťa a.s. Zásadní rysy motivačního systému firmy Baťa jsou porovnány se sledovanou firmou v následující tabulce.

Jednotlivé složky motivačního systému	Klíčové znaky	Baťa a.s.	Firma X	Shoda	Doporučení, poznámka
Hodnotový systém firmy	-levný a kvalitní produkt	+	+	ano	
	-rozvoj zaměstnance, jeho vzestup	+	-	ne	-existuje kariéerní poradenství, chybí strategie rozvoje lidských zdrojů
	-zaměstnanci jsou spolupracovníci	+	-	ne	-vztah není specifikován
	-služba a zákazník na prvním místě	+	+	ano	
	-přístup k problémům jako výzvě	+	+	ano	
Firemní kultura	-výchova ke zdraví	+	+	ano	
	-výchova k hospodárnosti	+	-	ne	-úplně chybí
	-výchova k sebevzdělávání	+	-	ne	-vzdělávání ve firmě je, ale ne systematické
	-vysoká životní úroveň	+	-	ne	-podmínky jsou standardní v regionu a

					oboru
	-spolupráce a sounáležitost	+	-	ne	-spolupráce se propaguje ale KPI cílí na individuální výkon
Zaměstnanecké benefity	-sport, kultura, rekreace, aktivní trávení volného času	+	+	ano	
	-bydlení	+	-	ne	-pouze v případě relokace a krátkodobě
	-nadstandardní mzda	+	-	ne	-mzdy odpovídají standardu regionu a oboru
	-vysoká kupní síla	+	-	ne	-kupní síla zaměstnanců je standardní
	-pracovní doba	+	-	ne	-zaměstnanci pracují na směny a přesčas je podporován firmou
Pozitivní motivátory	-vysoká flexibilní složka platu, systém účasti na zisku	+	-	ne	-flexibilní složka je bonus a je to malá část platu pouze čtvrtletně
	-kariérní možnosti	+	+	ano	
	-péče HR	+	+	ano	-ale v menší míře
	-oceňování inovací	+	-	ne	-oceňování probíhá, ale ne systematicky

Negativní motivátory	-systéme trestů	+	-	ne	-chybí, případy se řeší individuálně
	-hrozba ztráty zaměstnání	+	-	ne	-ne v tak vysoké míře jako u Baťa
	-hrozba neplacených přesčasů	+	-	ne	-firma přesčasy sleduje a vždy platí
Ekonomické opodstatnění motivačních nástrojů	-motivace k ekonomickému myšlení	+	-	ne	-chybí
	-samostatnost dílen	+	-	ne	-chybí
	-slabé místo výroby	+	-	ne	-chybí
	-bankovní nezávislost	+	-	ne	-chybí
	-automatizované provozní účetnictví	+	-	ne	-částečně
Malé pracovní skupiny	-skupiny cca 10 členů a společná pracovní doba	+	+	ano	
	-důraz na vůdcovské schopnosti vedoucích	+	-	ne	-chybí rozvoj vůdcovských schopností
Interní komunikace	-projevy, firemní časopis	+	+	ano	-forma newsletter a interní online systém
	-unifikovaná administrativa a procesy	+	-	ne	-chybí
	-detailní nábor	+	+	ano	-částečně

Tabulka 6 Porovnání motivačního systému Baťa a.s. a Firmy XY

26 ANALÝZA AKTUÁLNÍ SITUACE VE FIRMĚ XY

Pro zjištění momentální atmosféry ve firmě, nebo jak motivaci vnímají zaměstnanci, bylo použito dotazníkové šetření k doplnění zjištění z předešlých kapitol. První zdroj informací je „*Employee Satisfaction Survey ESAT*“. Dotazník mapuje úroveň spokojenosti zaměstnanců jednou ročně. Stejný dotazník je dostupný všem zaměstnancům ve stejnou dobu a je zcela anonymní. HR oddělení se tak snaží získat nezávislý a ničím nezkreslený pohled zaměstnanců na firmu. Anonymita dovoluje zaměstnancům vyjádřit se upřímně, jak negativně, tak pozitivně. Dotazník zjišťuje kvalitu transakční smlouvy, pozici firmy jako značky na trhu práce a psychologické smlouvy.

Druhý zdroj je dotazníkové šetření. Reflektuje situaci ve Speciálním týmu, pro který je určen projekt. Úkolem krátkého anonymního dotazníku bylo porovnat zjištění z zúčastněného pozorování a studia interních dokumentů s názorem členů týmu.

26.1 Výsledky dotazníku ESAT

Dotazník zodpovědělo 80% všech zaměstnanců firmy. Zaměstnanci jej vyplňovali přes email a k dispozici byl měsíc. Jelikož oddělení CS, kterému se tato práce věnuje, je největší, jeho zaměstnanci tvoří 57% odpovědí. Použity budou pouze části, které souvisí s motivací a spokojeností v zaměstnání.

26.1.1 Transakční smlouva

Tato část dotazníkového šetření zkoumá kvalitu „*transactional contract*“ tedy takzvanou transakční smlouvu. Úkolem bylo zjistit celkový pocit spokojenosti, oddanost a loajalitu zaměstnanců. Je zde rozdíl mezi CS a zbytkem firmy. V CS je celkově spokojených 55% v ostatních částech firmy 83% zaměstnanců.

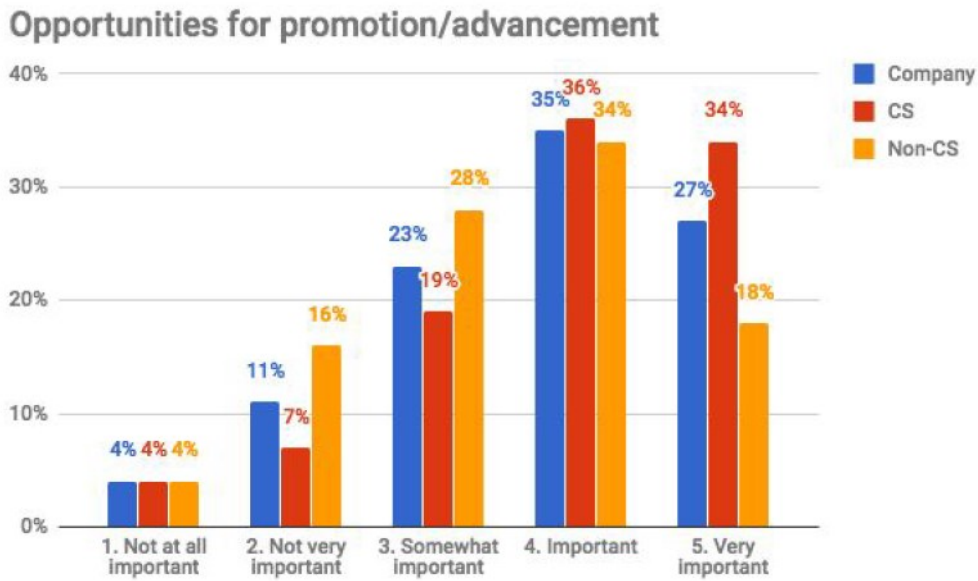
Area	Q3 2017			Q1 2017
	Company	CS	Non-CS	Company
I have working environment I need to do my job well	72%	62%	85%	73%
This organization communicates well with all employees about what is going on	32%	22%	44%	38%
We work effectively across departments and functions	24%	20%	29%	N/A
I have the tools and resources I need to do my job well	66%	54%	82%	64%
My compensation and benefits package reflects my overall performance and contributions to Kiwi.com	40%	29%	54%	N/A
There are opportunities for my own advancement within Kiwi.com	54%	46%	65%	N/A

Obrázek 15 Vlivy na motivaci zaměstnanců ESAT (vlastní zpracování)

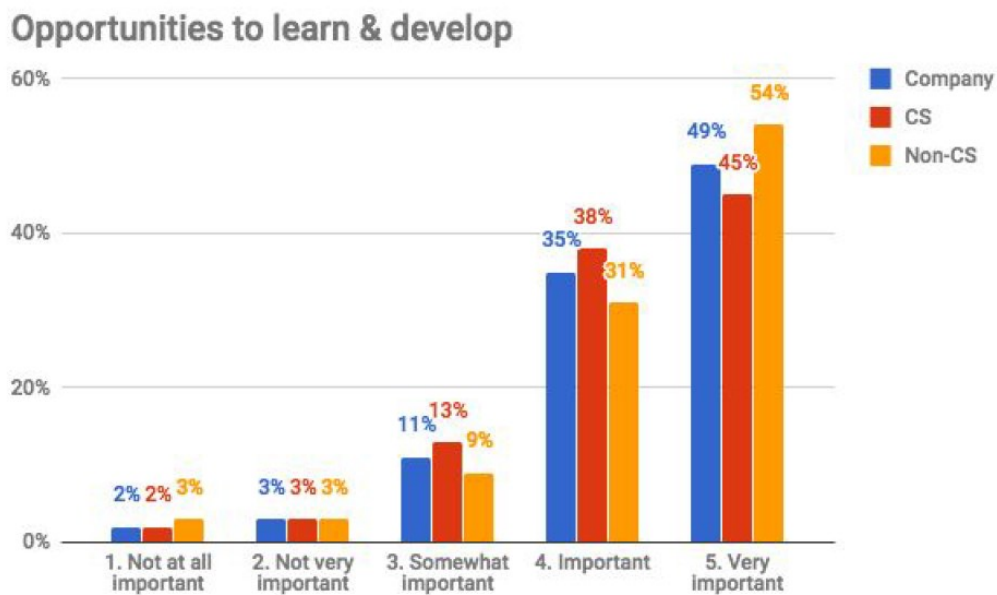
Další důležité zjištění jsou, zpracovány v tabulce. Zaměstnanci se měli vyjádřit, nakolik souhlasí s uvedeným tvrzením. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci si myslí, že interní komunikace a efektivita práce je nízká. Pouze 22% v CS souhlasí, že interní komunikace je v pořádku. A jenom 20% si myslí, že spolupráce mezi odděleními je efektivní. Také pouze 29% souhlasí se systémem benefitů a platů, jako dostatečných pro jejich ohodnocení. Při tak nízkých výsledcích se nabízí vysvětlení, že zle hodnocené oblasti opravdu ve firmě nefungují. Nebo je problém v interní komunikaci a vůdčovských schopnostech vedení. V tom případě zaměstnanci nechápu, proč se věci dělají tak jak se dělají, protože jsou jim nedostatečně vysvětleny.

26.1.2 Firma jako značka na trhu práce

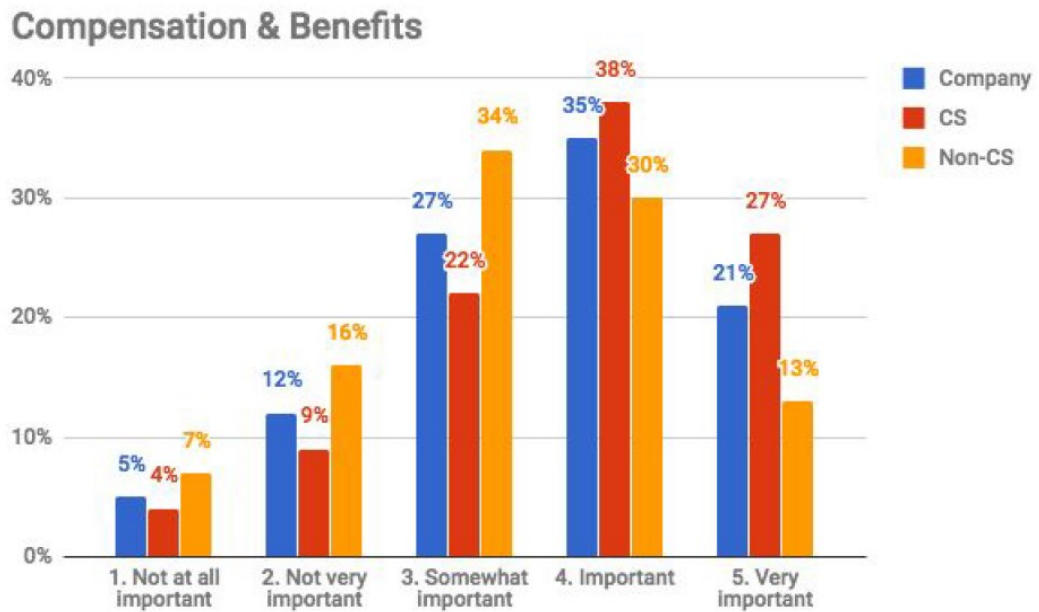
Další část zkoumá firmu jako značku na trhu práce. „Brand contract“ zkoumá, co zaměstnanec přitahuje na firmě, proč pro ni chtějí pracovat. Následující ukazatele hodnotí, co je pro zaměstnanec důležité pro výběr zaměstnavatele i setrvání u něho. Nejvýše jsou hodnoceny jako důležité nebo velice důležité následující pracovní podmínky: rovnováha mezi prací a volným časem, příležitost ke vzdělávání a rozvoji, kariérní možnosti, plat a benefity.



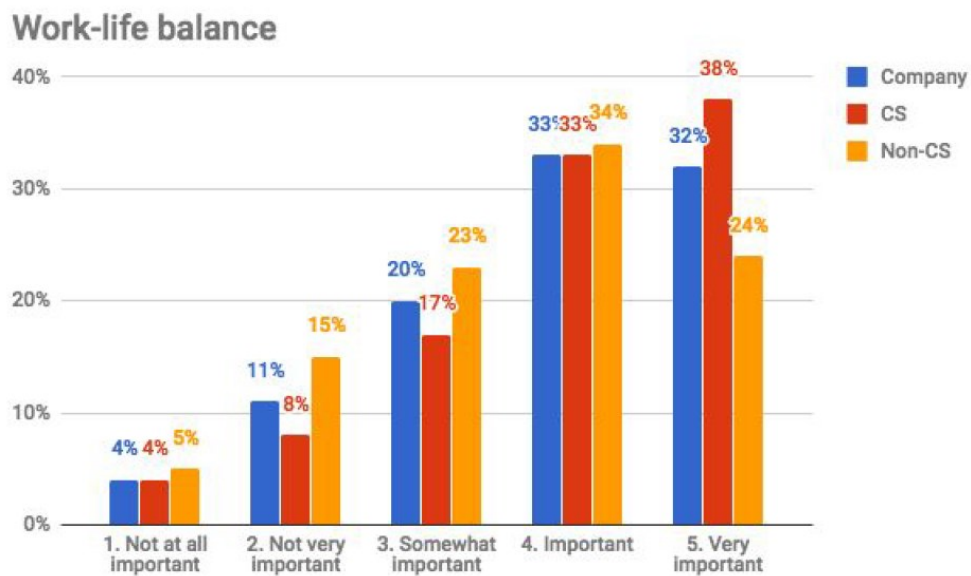
Obrázek 16 Důležitost kariérních možností ESAT (vlastní zpracování)



Obrázek 17 Důležitost možnosti rozvoje a vzdělávání ESAT (vlastní zpracování)



Obrázek 18 Důležitost benefitů a odměny ESAT (vlastní zpracování)

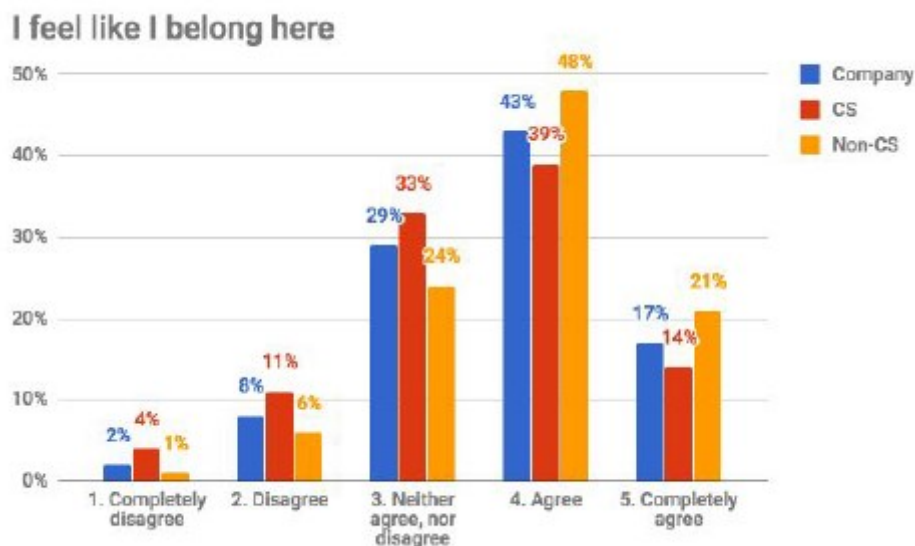


Obrázek 19 Důležitost rovnováhy mezi prací a volným časem ESAT (vlastní zpracování)

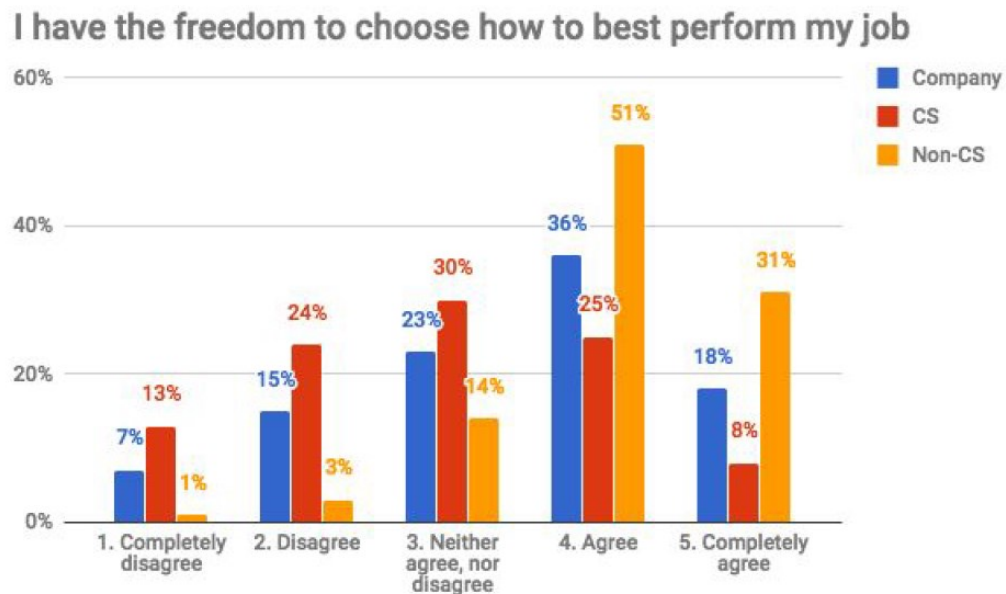
26.1.3 Psychologická smlouva

Jak bylo uvedeno v teoretické části, důležitým aspektem jsou nepsané očekávání od zaměstnání, takzvaná psychologická smlouva. „*Psychological contract*“ byl poslední částí dotazníku.

Pouze 32% zaměstnanců z CS si myslí, že mohou vykonávat svou práci nejlépe, jak jsou schopni. Tudíž většina má pocit, že pracovní prostředí jim vlastně brání v tom, aby pracovali nejlépe, jak můžou. Tato odpověď ukazuje zřejmě na nevhodný systém a organizaci práce, nebo na neadekvátní požadavky, které neodpovídají každodenní pracovní realitě. Také může naznačovat, že by zaměstnanci ocenili větší samostatnost a odpovědnost za výsledky, která zřejmě chybí. Pocit sounáležitosti, ztotožnění se s firmou cítí pouze 53% zaměstnanců CS.



Obrázek 20 Míra pocitu sounáležitosti a ztotožnění s firmou ESAT (vlastní zpracování)



Obrázek 21 Míra svobody při konání práce ESAT (vlastní zpracování)

26.1.4 Shrnutí výsledků dotazníků ESAT

Dle odpovědí a rozdílů mezi CS a zbytkem firmy můžeme říct, že problémy pocítují více než zbytek zaměstnanců. Zřejmě se jejich pozice ve firmě v něčem liší od ostatních, a proto jsou citlivější na dané ukazatele.

Možné je, že zaměstnání v třísměnném provozu, který operuje nonstop, i přímý kontakt se zákazníky jsou psychicky náročnější. Také tlak na efektivitu a plnění KPI může způsobovat u zaměstnanců větší stres než ve zbytku firmy.

Výsledky ESAT nám určily tyto problematické oblasti v CS, které mají vliv na motivaci a potřebovaly by změnu k lepšímu: interní komunikace, efektivita komunikace, způsob ohodnocení a organizace práce.

26.2 Výsledky dotazníku ve Speciálním týmu

Společnost Baťa a.s. zaváděla systém účasti na zisku nejdříve v jedné malé dílně. (Cekota, 1981) Systém se vyvíjel podle metody pokus omyl. Až plnil své cíle a fungoval spolehlivě, tak se aplikoval do dalších dílen a dalších částí firmy postupně. Proto v našem případě, je projekt určen pouze Speciálnímu týmu. Jejich vliv na režijní náklady je nejvyšší z celého CS a momentálně firma potřebuje tyto výdaje snížit. Zároveň je dost malý na to, aby bylo možné průběh projektu pečlivě sledovat. Tým má 22 členů, kteří jsou rozděleni do 4 sku-

pin a každá malá skupina má vlastního manažera. Pokrývají nonstop provoz a střídají se v tří denních intervalech na 12 hodinových směnách.

Krátký dotazník měl ověřit, zda naše zjištění z předešlých kapitol vnímají zaměstnanci stejně nebo podobně. Dotazník vyplnilo 95% zaměstnanců z tohoto týmu. Odpovědi byly na škále 1 (zcela souhlasím) až po škálu 5 (zcela nesouhlasím) a dotazník byl v anglickém jazyce.

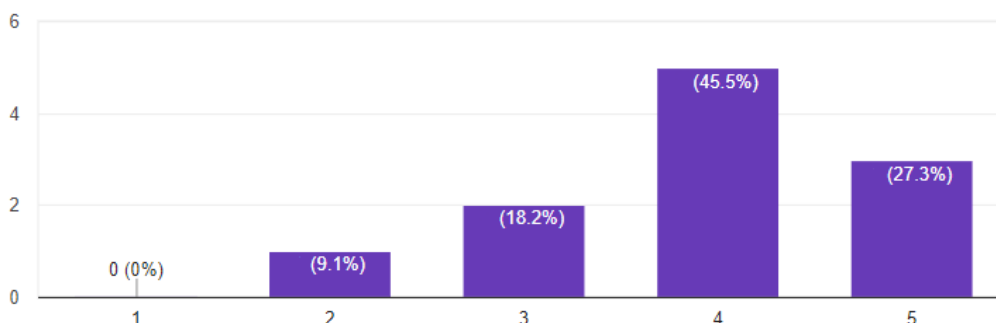
26.2.1 Otázka 1

„KPI reflektují správně nejdůležitější aspekty mé práce.“

Otázka měří ztotožnění s bonusovým systémem KPI a pocit správného ohodnocení.

Nejvíce odpovědí bylo 4 a žádná 1. Z tohoto výsledku můžeme vidět, proč Speciální tým požadoval možnost nahlašovat pozitivní finanční dopady. Můžeme usuzovat, že se zaměstnanci se systémem hodnocení práce neztotožňují a nevyhovuje jim.

KPI reflects correctly most important aspects of my work performance



Obrázek 22 Výsledky otázka 1 (vlastní zpracování)

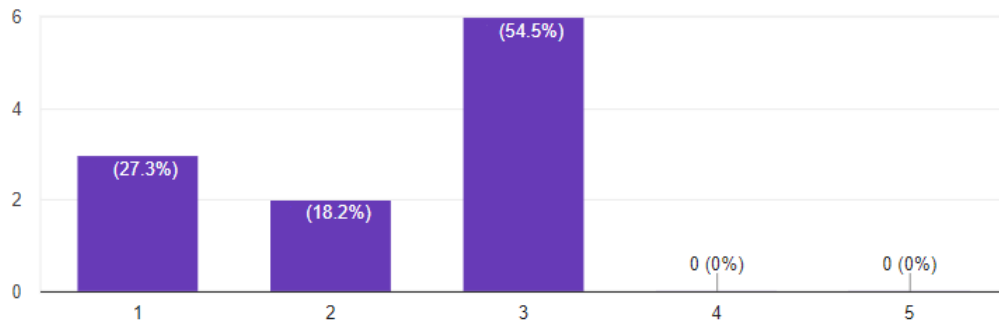
26.2.2 Otázka 2

„Vím a rozumím tomu, jak jsou moje KPI kalkulovány“

Otázka měří nakolik je systém bonusového hodnocení transparentní, jednoduchý a srozumitelný. Nejvíce, a to 55%, vybralo možnost 3, tedy přesně uprostřed. Druhá nejčastější odpověď byla 1. Žádné číslo 4 a 5. Zaměstnanci chápou, ale ne dostatečně přesně, jak se

KPI určují, proto pro ně nemusí být jednoduché je dodržovat a kontrolovat v průběhu práce, ale také se s nimi ztotožnit.

I know and understand how my monthly and quarterly KPI results are calculated



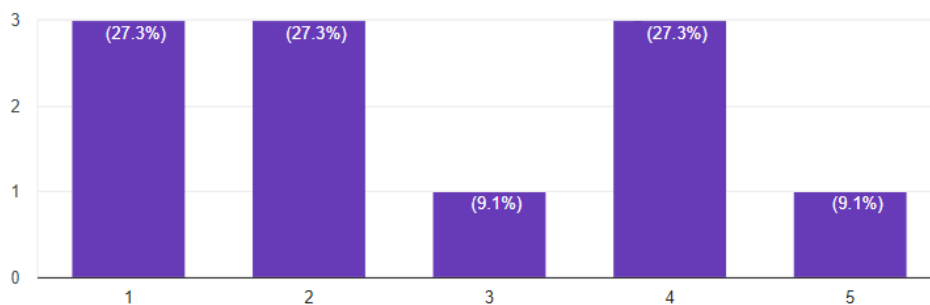
Obrázek 23 Výsledky otázka 2 (vlastní zpracování)

26.2.3 Otázka 3

„Ocenil bych flexibilní složku platu, která reflektuje finanční úspory, za které jsem přímo odpovědný. Více peněz ušetřím, více vydělám.“

Otázka zjišťuje, jaký postoj by zaměstnanci měli k novému způsobu odměny úspory režijních nákladů, který je inspirován účastí na zisku společnosti Baťa a.s., jestli by jej přivítali nebo ne. Nejvíce odpovědí bylo číslo 1 a 2. Většina zaměstnanců by tedy nový systém přivítala, někteří spíše ne. Proto by bylo nutné pořádně systém před zavedením vysvětlit, aby se s ním každý ztotožnil.

I would like my salary to include a flexible component that would reflect financial savings I am directly responsible for by making efficient decisions. The more money I save the company, the more money I make in the flexible salary component.



Obrázek 24 Výsledky otázka 3 (vlastní zpracování)

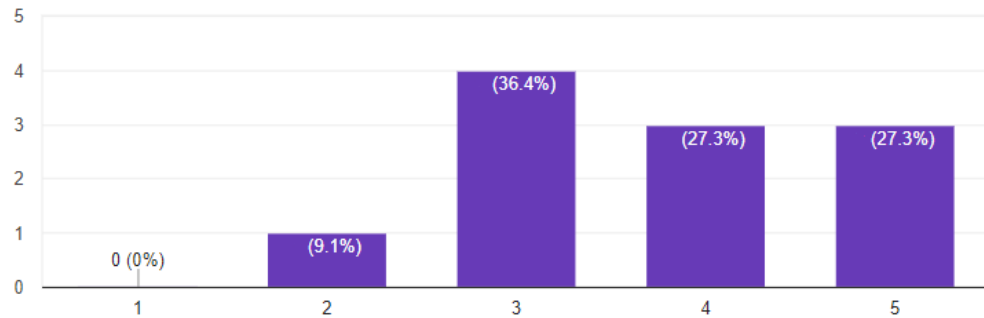
26.2.4 Otázka 4

„Moje inovativní nápady se cení a vidím je implementované v mé práci“

Otázka zjišťuje, jak se zaměstnanci staví k managementu inovací.

Nejvíce odpovědí bylo 3. Pak následuje 4 a 5. Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem. Buď jsou jejich návrhy ne dostatečně přijímány firmou, nebo komunikace není na dostatečné úrovni. Chybí vysvětlení, proč a jak se s inovacemi pracuje. Také může být problém pomalost a netransparentnost celého procesu.

My innovative ideas are appreciated and I see them implemented in my everyday job



Obrázek 25 Výsledky otázka 4 (vlastní zpracování)

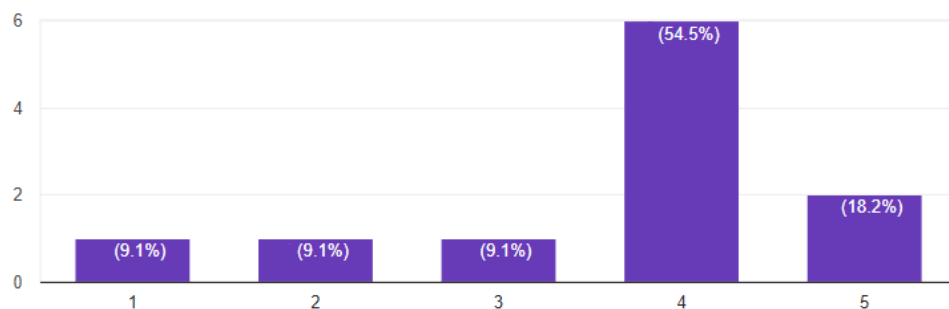
26.2.5 Otázka 5

„Čtvrtletní bonusy mě motivují pracovat více a lépe.“

Otázka měla zjistit obecný vztah motivace ke KPI a odvozeným bonusům, zda jsou důvodem proč se zaměstnanec snaží, zda jej motivují pracovat líp.

Nejvíce odpovědí bylo 4, pak 5. Z tohoto můžeme usoudit, že KPI neplní dostatečně svou funkci motivace a inspirování zaměstnanců k lepším výkonům.

Quarterly bonuses based on KPI motivate me to work harder



Obrázek 26 Výsledky otázka 5 (vlastní zpracování)

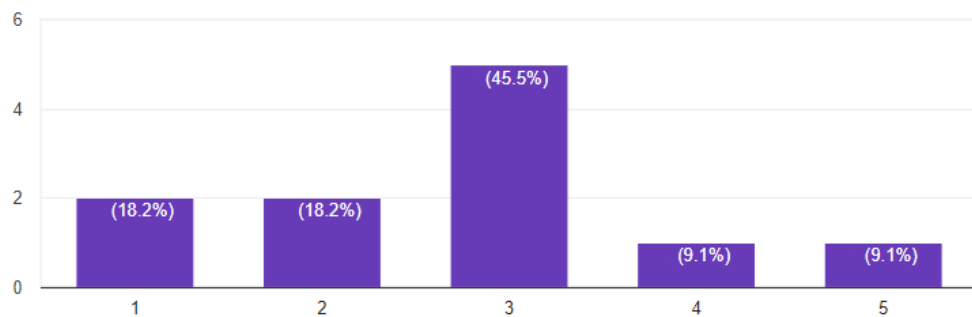
26.2.6 Otázka 6

„Vůdcovský styl mého přímého manažera mně motivuje pracovat lépe a být více efektivní.“

Otázka měla zjistit roli manažera týmu, zda zaměstnanci vnímají jeho vliv na motivaci.

Nejvíce odpovědí byla 3. Pak 2 a 1. Což znamená, že vliv na motivace je poměrně nízký, spíše žádný. Nebo si zaměstnanci tento vliv neuvědomují.

Leadership style of my direct Team Manager motivates me to work harder and be more efficient



Obrázek 27 Výsledky otázka 6 (vlastní zpracování)

26.3 Shrnutí výsledků dotazníku ve Speciálním týmu

Z výsledku krátkého dotazníku můžeme vyvodit následující skutečnosti, které platí ve Speciálním týmu:

-KPI a vůdcovský styl manažera neplní úkol motivace zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

-Zaměstnanci KPI dostatečně dobře nerozumí a nemají pocit, že by odráželi dostatečně spravedlivě kvalitu jejich práce.

-Většina zaměstnanců by ocenila hodnocení na základě šetření výdajů, na které mají přímý vliv.

Můžeme tedy vyvodit, že systém by potřeboval změnu. Výsledky by mohly být více rozvíjeny pomocí moderované focus group, abychom pochopili detailněji, jak momentální sys-

tém zaměstnanci vnímají a co jim chybí. Nakolik je nespokojenost způsobena zle nastaveným systémem a nakolik nedostatkem komunikace.

27 SWOT ANALÝZA SYSTÉMU MOTIVACE FIRMY

Pro potřeby celkového zhodnocení momentální úrovně motivačního systému firmy je použita SWOT analýza. Vychází ze zjištění předešlých kapitol.

27.1 Silné stránky

Jasná vize, mise a hodnoty - podporují motivace zaměstnanců. Firma je dobře a jasně zpracovala.

Multikulturní a přátelské pracovní prostředí - zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, cítí se lépe v dobrém kolektivu

Svobodné a inovativní myšlení - je konkurenční výhodou a hodnotou podniku

Malé a blízké pracovní skupiny – v malých skupinách se lépe sdílí vědomosti, pocit sounáležitosti a spolupráce

Kvalitní systém benefitů - benefity si obsáhlé a dobře strukturalizované, naplňují potřeby

27.2 Slabé stránky

KPI neposilují motivaci - jak nám ukázaly výsledky dotazníkového šetření, KPI a s nimi spojený bonus nemá motivační účinek

Třisměnný provoz – CS operuje nonstop, může to vést k únavě, vyhoření a snížení kvality života

Nedostatečný vzdělávací plán – existuje pouze pomoc s kariérnými plány, ale firma nemá systematický přístup ke vzdělávání

Slabé vůdčí schopnosti manažerů – vůdčí schopnosti nejsou ve firmě rozvíjeny, dotazník nám také ukázal, že nemají vliv na motivaci

Slabý vztah mezi KPI a ekonomickými potřebami firmy – KPI sledují negativní finanční dopady, ale ne ty pozitivní. Nepodporují šetření a snižování režijních nákladů

Nedostatečná kontrola režijních nákladů na Speciální pojištění – jak bylo uvedeno, sledují se pouze negativní dopady, šetření není reflektováno.

27.3 Příležitosti

Flexibilita KPI – lze je nastavit poměrně snadno a rychle, můžou se měnit a reflektovat nové potřeby

Rozvoj interní komunikace – pokud by došlo k zlepšení interní komunikace, mělo by to pozitivní vliv na motivaci

Rozvoj managementu inovací – lepší systém správy inovací by zvýšil motivaci a angažovanost zaměstnanců

Vyhodnocování pozitivních finančních dopadů – zaměstnanci by se mohli cítit lépe ocenění vzhledem k jejich schopnostem

Rozvoj online správy rezervace – čím více by zákazníci mohli požadavky řešit online, oddělení by bylo méně zahlcené prací

Rozvoj interních technologií pro usnadnění práce – lepší nástroje při práci můžou zlepšit spokojenost zaměstnanců a jejich motivaci

Rozvoj kariérního systému pro zaměstnance – funkční systém kariérního rozvoje udržuje zaměstnance ve firmě a zvyšuje jejich spokojenost

27.4 Hrozby

Omezení bonusů kvůli finanční nestabilitě – pokud firma nebude lépe kontrolovat své náklady, může to negativně omezit dostupnost bonusů

Nedostatek nových zájemců o zaměstnání – pokud by nebyl dostatek nových uchazečů, jsou omezeny možnosti povýšení pro stávající zaměstnance

Vysoká potřeba přesčasů kvůli rychlému růstu – přesčasy unavují a snižují motivaci

Snížení kvality služeb kvůli nízké motivaci – demotivovaní zaměstnanci hůře pracují

Zvýšená fluktuace zaměstnanců a ztráta lidského kapitálu – nízká motivace může způsobit fluktuaci

Riziko vyhoření – nízká motivace a nespokojenost společně s náročným povoláním může způsobit vyhoření

	příležitosti								hrozby						
	flexibilita systému KPI rozvoj interní komunikace	rozvoj managementu inovací	vyhodnocování positive FI	rozvoj online správy rezervace	rozvoj interních technologií pro rozvoj kariérního systému pro	omezení bonusů kvůli finanční nestabilitě	nedostatek nových zájemců o zaměstnání	vyšoká potřeba přesčasů kvůli Snížení kvality služeb	kvůli nízké motivaci zvýšená fluktuace zaměstnanců a ztráta riziko vyhoření						
silné stránky	jasná vize, mise a hodnoty multikulturní a přátelské prostředí	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	-	-	3	
	svobodné a inovativní myšlení	+	+	+	+	0+	+	-	+	-	+	+	-	6	
	malé a blízké pracovní skupiny	0+	+	+	0+	+	0	0	0	0	0	0+	+	6	
	kvalitní systém benefitů	0	0	0	0	0	0+	-	+	0+	+	+	+	4	
	KPI neposilují motivaci tříměnný provoz	+	0-	+	0-	-	-	-	0-	-	-	-	-	-	-6
slabé stránky	nedostatečný plán vzdělávání	0	0-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-11	
	slabé vůdčí schopnosti manažerů	-	-	-	0-	-	-	0-	-	-	-	-	-	-11	
	slabý vztah mezi KPI a ekonomickými potřebami firmy	-	0-	+	0	0-	-	0-	0-	0-	0	0	0	-5	
	nedostatečná kontrola režijních nákladů na speciální pojištění	+	0	0+	+	+	-	-	0-	-	0	0	0	0	
		3	3	-1	5	1	2	1	-10	1	-9	-5	-5	-5	

Obrázek 28 SWOT analýza firmy (vlastní zpracování)

Pro SWOT analýzu bylo použito následující hodnocení: + značí pozitivní vzájemné působení, - negativní a 0 neutrální.

Z matematického modelu jako nejlepší příležitost vyšlo vyhodnocování pozitivních finančních dopadů. Firma tak může zvýšit motivaci a snížit náklady. Největší hrozba je omezení bonusů kvůli finanční nestabilitě. Nejsilnější stránky jsou multikulturní a přátelské prostředí a malé pracovní týmy. Nejslabší stránky jsou nedostatečný plán vzdělávání a slabé vůdčí schopnosti manažerů.

28 PORTERŮV MODEL 5 SIL PRO ANALÝZU PROSTŘEDÍ FIRMY

Jako další analytický nástroj použijeme Porterův model pěti sil. Cílem je pochopit prostředí firmy a její místo na trhu cestovních služeb.

28.1 Síla dodavatelů

Dopravci a partnerské cestovní agentury mají různé zastoupení na trhu cestovních služeb. Některé poskytují firmě několik malých tras, pouze malé množství rezervací a prodejů z nich plynoucích. Firma pro tyto malé dopravce pokrývá potřeby marketingu a chtějí s ní spolupracovat.

Na druhé straně jsou velké aerolinky, které agentury nepotřebují a odmítají s nimi spolupracovat, protože stojí pouze o přímý prodej a snaží se svůj výskyt v nabídce jiných prodejců eliminovat.

Firma potřebuje širokou nabídku dodavatelů, žádný pro ni není moc malý, ani moc velký. Je nutné jejich síť pořád rozšiřovat a pracovat na vztazích, ať každou variantu dopravy pokryje několik dodavatelů, aby se v případě potíží mohli nahradit.

28.2 Síla odběratelů

Zákazníci mají na výběr velké množství cestovních agentur, také je dostatek vyhledávačů cestovních tras, které porovnávají ceny. Stejně tak na internetu je široká nabídka uživatelských recenzí a hodnocení. Odběratelé budou požadovat co nejnižší cenu a nejlepší servis. Vždy mají v záloze jiného dodavatele. Proto je nutné dbát na vysokou kvalitu servisu a nízké ceny.

28.3 Síla nových konkurentů

Technologicky je firma výjimečná, stejně tak svým Speciálním pojištěním. Momentálně neexistuje na trhu firma, co by byla schopna vytvořit stejný produkt. Tato výhoda ale není trvalá, kdykoliv se na trhu může objevit nová firma s podobným nebo lepším technologickým řešením. Žádná z nových podobných firem zatím nedosahuje zásadních úspěchů, nebo podobné velikosti. I tak je nutné neustále pracovat na inovacích a držet si vysokou kvalitu služeb.

28.4 Síla substitutů

Firma se snaží postupně implementovat všechny druhy dopravy v plné míře. Takže se vyhne tomu, že by kvůli potřebě jiného druhu dopravy musel jít zákazník ke konkurenci. Snaží se také tyto možnosti porovnávat a umožňovat zákazníkovi, aby si mohl vybrat dle svých preferencí.

28.5 Síla konkurenčního prostředí

Na trhu cestovních služeb existují podobné velké agentury a vyhledávače. I když jejich produkt je jiný, stejně jsou oblíbené a poskytují kvalitní služby. Také dopravci propagují přímý prodej více než přes další prodejce. Zákazník má vždy záloze konkurenční firmu, kde si cestovní služby může pořídit.

29 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Provedené pozorování ve firmě a analýza interních dokumentů umožnila definovat nástroje motivace zaměstnanců. Následně byly porovnány se systémem společnosti Baťa a.s. Dotazníkové šetření pomohlo zjistit, jak situaci vnímají zaměstnanci, případně jestli se jejich názory shodují s výsledky srovnání.

Firma má výrazné silné stránky v oblasti systému motivace zaměstnanců. Jsou následující:

- propracovaný a logicky členěný systém benefitů
- tolerantní a přátelskou firemní kulturu
- podporování sportovního a kulturního vyžití
- dynamické prostředí, které umožňuje kariérní růst

V porovnání s komplexním systémem společnosti Baťa a.s. byly objeveny následující nedostatky:

- bonusová složka platu v Speciálním týmu nefunguje jako nástroj motivace
- zaměstnanci nevnímají vůdcovský styl přímého manažera jako motivační
- chybí systematický vzdělávací systém a strategický přístup k lidským zdrojům
- chybí flexibilní složka platu, která by odměňovala snižování a regulování režijních nákladů na které má zaměstnanec přímý vliv
- systém KPI nepodporuje spolupráci a týmové jednání
- systém KPI není kvantitativně i kvalitativně dostatečně srozumitelný

Za nejdůležitější nedostatek lze považovat nemožnost členů Speciálního týmu získat finanční ohodnocení za šetrné a efektivní zacházení s režijními náklady na Speciálním pojištění. Systém KPI trestá chyby a negativní finanční dopady v podobě snížení šance na bonus. Bohužel neumožňuje odměňovat pozitivní finanční dopady a šetrné zacházení s režijními náklady firmy. Firma by měla zavést nový systém inspirovaný účastí na zisku ze společnosti Baťa a.s. Pro začátek by měl být vybrán Speciální tým a pak by měly následovat modifikace pro zbytek oddělení CS, případně další části firmy.

Proto je předmětem následujícího projektu zavést možnost finančně odměňovat pozitivní finanční dopady, za které jsou členové Speciálního týmu přímo odpovědní. Zvýší to jejich samostatnost, ekonomické myšlení a ocení to jejich snahu šetřit náklady a pracovat efek-

tivně. Můžou tak využít své zkušenosti a schopnosti. Zároveň to má ekonomický smysl pro firmu, protože potřebuje tento náklad snižovat a regulovat, aby si zachovala finanční stabilitu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

30 NÁVRH PROJEKTU ZAVEDENÍ BONUSU ZA SNIŽOVÁNÍ REŽIJNÍCH NÁKLADŮ DLE VZORU ÚČASTI NA ZISKU

V předchozích kapitolách byl zjištěn nedostatek v motivačním systému zkoumané firmy. Chybí zde složka odměňující ekonomicky potřebné chování, a to je šetření režijních nákladů. Jelikož tento aspekt je momentálně nejdůležitější ve Speciálním týmu, projekt bude zaměřen na něj. Členové tohoto týmu jsou specialisté, kteří rozhodují o penězích určených na unikátní pojištění firmy a také o řešení chyb v systému, které způsobí nepoužitelnost cestovního itineráře pro klienta. Cílem firmy je regulovat, snižovat a využívat co nejvíc efektivně tyto náklady. Projekt je o zavedení nové flexibilní složky platu, která toto chování motivuje a finančně odměňuje.

30.1 SPIN analýza jako zdůvodnění projektu

30.1.1 Situace

Klíčový produkt firmy, Speciální pojištění je režijní náklad firmy. Tento produkt odlišuje firmu od zbytku cestovního trhu a je hlavní a nejdůležitější konkurenční nástroj.

Zaměstnanecký finanční bonusový systém odměňuje, pokud zaměstnanci nedělají chyby a nezpůsobují negativní finanční dopady. Avšak nemotivuje a neodměňuje pozitivní finanční dopady, tedy šetření. Pokud by tomu tak bylo, firma by mohla výrazně snížit režijní náklady.

30.1.2 Problém

Zaměstnanci v současnosti pocítují, že jejich schopnosti šetřit náklady jsou nedoceny, nemají motivaci se v tomto směru rozvíjet, protože se to neodráží v jejich platu.

V současnosti je Speciální pojištění nejvyšší náklad v oddělení CS. Firma potřebuje tento náklad regulovat a potřebuje zaměstnance ve Speciálním týmu motivovat, aby šetřili a vybírali nejlevnější a nejvíce efektivní řešení vzniklých situací.

30.1.3 Implikace

Pokud chce firma růst, s počtem rezervací budou růst i náklady na Speciální pojištění. Proto čím dříve se vymyslí dobře fungující systém jejich regulace, o to dříve začne firma šetřit. Nenastaví-li se správně tento systém, nekontrolovatelné výdaje můžou ohrozit firmu

existenčně, omezit možnost poskytovat Speciální pojištění, nebo snížit rozpočet na rozvoj lidského kapitálu.

30.1.4 Nutnost

Je nevyhnutelné zabývat se problémem regulace režijních nákladů na Speciální pojištění, co nejdříve je to možné. Nutné je získat podporu od samotných členů Speciálního týmu stejně tak jako od vedení firmy.

30.2 Produkt projektu

Výsledkem projektu je návrh na nový bodovací systém, který by motivoval zaměstnance k šetření režijních nákladů a podporoval jejich samostatné řízení práce směrem k efektivnosti, šetrnosti a kvalitě. Zároveň by zvyšoval jejich motivaci, angažovanost a samostatnost v práci. Z tohoto bodovacího systému se pak dle výsledků odvodí nová flexibilní finanční složka platu.

30.3 Zákazník projektu

Projekt je určen pro firmu a konkrétně její Speciální tým v oddělení CS. Proto zainteresované strany jsou následující:

- projektový manažer
- členové Speciálního týmu
- manažeri Speciálního týmu
- vedení oddělení CS
- členové finančního oddělení, kteří zpracovávají negativní finanční dopady
- manažeri týmů ve finančním oddělení
- obchodní analytik, který vyhodnocuje náklady a výsledky Speciálního týmu

Následující tabulka ukazuje jejich vliv na projekt. 1 značí nejméně a 5 značí nejvíce.

Zákazníci /Stakeholders	Postoj	Moc	Předvídatelnost	Priorita	Komentář
projektový manažer	2	3	3	2	Firma řídí velké množství projektů napříč odděleními. Tým projektových manažerů je vždy zaneprázdněn

členové Speciálního týmu	3	1	4	4	I když většina by nový systém přivítala, musí se klást důraz na komunikaci, jinak projekt můžou brát jako další zátěž
manažeři Speciálního týmu	4	4	3	5	Manažeři mají silný vliv na průběh a komunikaci a můžou projekt prosadit u vedení
vedení oddělení CS	3	5	2	3	I když mají velký zájem na snížení nákladů, řeší i jiné problémy a projekty dalších týmů, které se krátkodobě můžou jevit důležitější
členové finančního oddělení	2	1	3	1	Jelikož mají vlastní aktivity, pokud nebude projekt správně komunikován, můžou jej vnímat jako nadměrnou zátěž
manažeři týmů ve finančním oddělení	3	3	3	2	Jelikož mají vlastní aktivity, pokud nebude projekt správně komunikován, můžou jej vnímat jako nadměrnou zátěž
obchodní analytik	2	3	3	3	Obchodní analytik současně vyhodnocuje několik projektů, takže tento bude vnímat jako běžnou práci

Tabulka 7 Vliv zákazníků projektu (vlastní zpracování)

30.4 Cíle projektu

Cílem projektu je navrhnout a následně vyzkoušet nový systém odměňování snižování a kontrolování režijních nákladů. Z něho se pak odvodí systém finančního ohodnocení na základě úspory režijních nákladů. Cíle projektu jsou následující:

-alespoň 20% úspora režijních nákladů na Speciální pojištění, které firma poskytuje

-zvýšená spokojenost s flexibilní složkou platu

-zvýšená motivační funkce flexibilní složky platu

Úspora bude určena z výsledků týmu porovnáním nákladů před a po zavedení projektu. Spokojenost a motivace bude určena z kontrolního dotazníku po zahájení provozu nové flexibilní složky platu.

30.5 Definice rolí

Na projektu se bude podílet skupina zaměstnanců z různých oddělení, kteří spolupracují se Speciálním týmem a vyhodnocují jejich práci dlouhodobě.

30.5.1 Projektový manažer

Firma má vlastní tým projektového managementu. Jeho členové mají za úkol řídit odsouhlasené projekty dle interních metodik a spolupracovat s dotčenými týmy.

30.5.2 Obchodní analytik

Tým, který se zabývá obchodní analýzou má za úkol vyhodnocovat data a činnost oddělení Customer Support. Tyto informace předává managementu a na jejich základě se rozhoduje o inovacích, projektech a jiných změnách. Běžně pracují na několika projektech zároveň. Jeden člen tohoto týmu bude přidělen i našemu projektu, aby zabezpečoval vyhodnocování výsledků.

30.5.3 Asistent z finančního oddělení

Finanční oddělení administrativně zpracovává negativní finanční dopady. Dle nově vytvořené metodiky budou zpracovávat i pozitivní finanční dopady. Pokud se ve firmě pracuje na novém projektu, nebo inovaci jeden člen týmu zastává krátkodobě roli asistenta a kontaktní osoby. Jeho cílem je podporovat kolegy s novými úkoly a informovat zbytek projektového týmu.

30.5.4 Asistent ze Speciálního týmu

Tento člověk je ve stejné pozici jako asistent z finančního oddělení. Je to člen Speciálního týmu pověřený krátkodobým úkolem, zabezpečuje podporu kolegů a informování zbytku projektového týmu.

30.6 Etapy a harmonogram projektu

Projekt bude rozdělen na několik etap, které na sebe logicky navazují. Pro přehlednost jsou označeny velkými písmeny v abecedním pořadí.

30.6.1 Analytická etapa A

Firma sleduje výdaje na Speciální pojištění denně, takže má dostatek dat k dispozici. Tuto aktivitu dělá cíleně pouze poslední rok. Je nutné vyhodnotit výdaje za poslední tři měsíce, aby bylo jasné kolik peněz bylo utraceno.

Jelikož na tyto náklady mají vliv i nepředvídatelné události jako stávky zaměstnanců dopravců, nebo politické nepokoje a přírodní katastrofy je nutné zahrnout do této části údaje o tom, kdy tyto události nastaly, aby zbytečně nezkreslily výdaje.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Obchodní analytik

30.6.2 Focusgroup se členy Speciálního týmu B

Je nutné, aby členové tohoto týmu pochopili opodstatnění projektu. Zároveň je nutné jejich slovní hodnocení, návrhy na provedení, případné výhrady, které by měli a podobně. Jakožto vykonavatelé práce mají nejlepší vhled do problematiky. Je nutná příprava struktury focus group, samotné provedení a vyhodnocení.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Projektový manažer, Asistent ze Speciálního týmu

30.6.3 Focusgroup se členy Finančního oddělení C

Zaměstnanci finančního oddělení administrativně zpracovávají a počítají negativní finanční dopady a přidělují je odpovědným zaměstnancům. Zároveň počítají a sledují výdaje na Speciální pojištění. Musí se s nimi udělat v podstatě to samé jako se členy Speciálního týmu: vysvětlení záměru projektu, sbírání jejich nápadů a připomínek.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Projektový manažer, Asistent z finančního oddělení

30.6.4 Příprava bodovacích tabulek pro výpočet Pozitivních finančních dopadů D

Po vyhodnocení dat a získání výsledků focus group, může projektový tým začít navrhovat nový bodovací systém. Stávající systém usměrňuje zaměstnance v tom, aby platili náklady pojištění v určitých limitech. Z důvodu ochrany dat, není možné v této práci konkrétní tabulky zveřejnit. Pokud jsou limity překročeny a dojde ke zdůvodnění, není to považováno za chybu. Pokud jsou reálné výdaje menší, než limity měly by se bodovat například na stupnici 1 až 3 a od toho by se pak měl odvinout finanční bonus. 3 je řešení zadarmo, 2 je konkrétní náklad, ale je nižší než limit a 1 je v limitu.

Jelikož směrnice limitů, které Speciální tým používá, jsou poměrně obsáhlé a zasahují do všech oblastí, bude na tomto úkolu pracovat celý tým na pravidelných setkáních.

Čas na vypracování: 10 pracovních dnů

Zodpovědná role: Celý projektový tým společně

30.6.5 Zpětná vazba od členů Speciálního týmu a Finančního týmu E

Hotové návrhy bodovacích tabulek budou pak předloženy členům finančního i Speciálního týmu. Formou řízení focusgroup se posbírají jejich dotazy a připomínky. Opět je důležité získat jejich zpětnou vazbu, protože práci vykonávají a můžou mít důležité postřehy.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Celý projektový tým společně

30.6.6 Druhé kole přípravy bodovacích tabulek F

Po získání zpětné vazby od týmů, budou případně nedostatky nebo změny zapracovány do původních návrhů.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Celý projektový tým společně

30.6.7 Aplikace tabulek do práce Speciálního týmu G

Finální verze bodovacích tabulek se začne používat ve Speciálním týmu i ve finančním týmu. Asistenti budou sledovat průběh, sbírat zpětnou vazbu a podporovat kolegy, pokud budou mít dotazy.

Čas na vypracování: 30 pracovních dnů

Zodpovědná role: Asistent ze Speciálního týmu a Asistent z finančního týmu

30.6.8 Pravidelné vyhodnocování výsledků H

Obchodní analytik bude průběžně vyhodnocovat výsledky a sledovat, jestli nejsou někde anomálie. Každých pět dnů proběhne schůzka všech členů a prodiskutují průběh projektu, případně můžou navrhnout operativní změny, nebo vylepšení systému.

Čas na vypracování: 30 pracovních dnů

Zodpovědná role: Obchodní analytik

30.6.9 Ukončení projektu I

Po třiceti dnech používání tabulek dojde k vyhodnocení výsledků projektu. Projektový manažer posbírá veškeré zprávy a vytvoří závěrečné výsledky. Výsledky určí výši nákladů na Speciální pojištění a výši finančního bonusu dle bodovacích tabulek.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

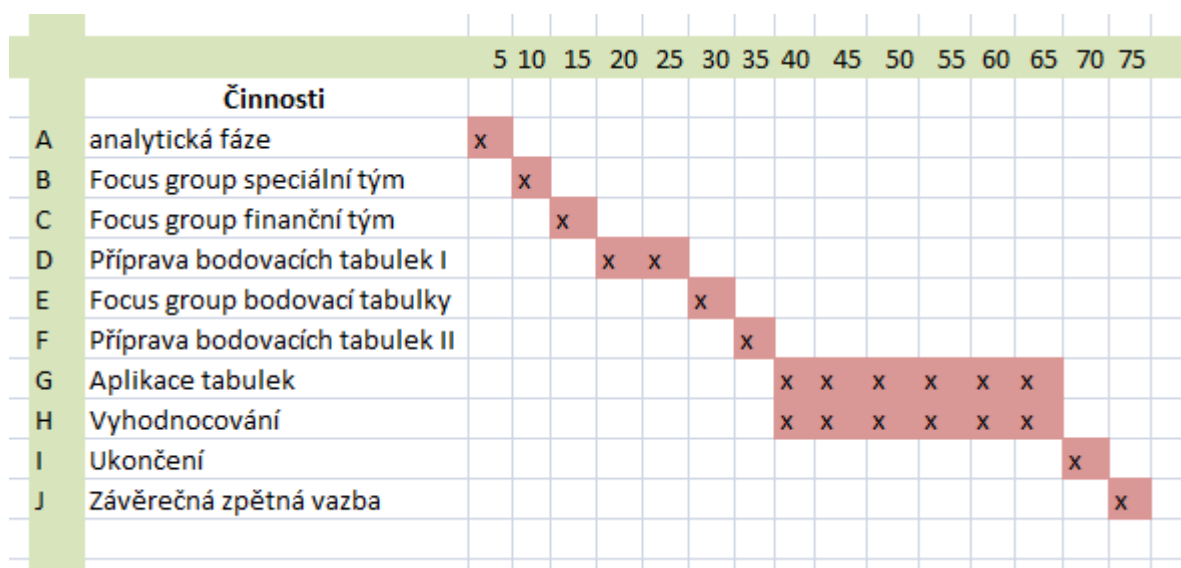
Zodpovědná role: Projektový manažer

30.6.10 Závěrečné sbírání zpětné vazby J

Ve Speciálním týmu se zjistí, jak se členům pracovalo, co jim na systému vyhovovalo a co ne. Proběhne formou anonymního dotazníků a následně moderovanou focus group. Na základě výsledků se rozhodne o dalších krocích, jak pokračovat v systému a jak aplikovat finanční odměnu.

Čas na vypracování: 5 pracovních dnů

Zodpovědná role: Projektový manažer



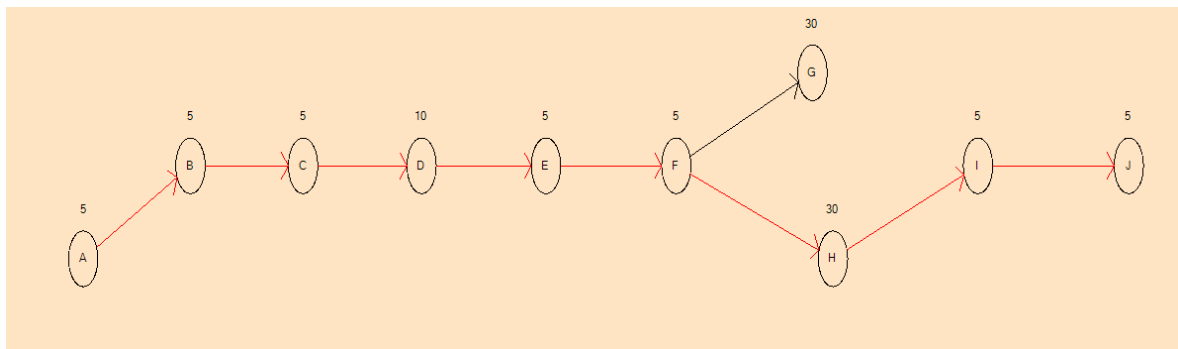
Obrázek 29 Harmonogram realizace etap projektu (vlastní zpracování)

30.7 Časová analýza projektu

Pro tyto účely byl použit program WinQSB, celkové trvání je 75 dnů.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	75					
A	5	0	5	0	5	0
B	5	5	10	5	10	0
C	5	10	15	10	15	0
D	10	15	25	15	25	0
E	5	25	30	25	30	0
F	5	30	35	30	35	0
G	30	35	65	45	75	10
H	30	35	65	35	65	0
I	5	65	70	65	70	0
J	5	70	75	70	75	0

Obrázek 30 Časová analýza WinQSB (vlastní zpracování)



Obrázek 31 Grafické zpracování WinQSB (vlastní zpracování)

30.8 Nákladová analýza

Jelikož pro uskutečnění projektu není nutný nákup software nebo zaměstnání nových lidí, nebude nákladová analýza uvedena. Jedná se pouze o čas a platy zaměstnanců, kteří již ve firmě pracují a jsou na realizaci projektů tohoto typu určeni.

30.9 Reporting informací

Přidělený obchodní analytik bude odpovědný ve spolupráci s asistentem z finančního týmu, aby každých pět dnů vyhodnotili výsledky a dodali report všem zainteresovaným v projektu. Také dojde k osobní schůzce, kde se proberou výsledky a jejich dopad. Mana-

žeři Speciálního týmu a přidělený Asistent ze Speciálního týmu budou odpovědni, aby náležitě informovali i ostatní členy Speciálního týmu.

30.10 Řízení rizik

V průběhu projektu hrozí rizika, která mají různě velký dopad na výsledky projektu. Zde jsou vyjmenovány:

-nezájem o projekt ze strany vedení

Protiopatření: Vedení se musí předložit detailní popis a argumenty proč s projektem začít, aby pochopili jeho benefity

-narušení harmonogramu setkání kvůli vysokému množství práce a nepředvídatelným situacím v dopravním průmyslu

Protiopatření: Nepředvídatelné počasí a situace v cestovním průmyslu mohou způsobit více složitých situací a ovlivnit větší množství rezervací. Speciální tým by mohl být zahlcen prací a nestíhal by se účastnit aktivit projektu. Proto je nutné projekt provést v létě nebo na jaře a mimo cestovní sezonu, jako je například konec letních prázdnin a začátek akademického roku. Ideální je květen a červen, také proto, že v Evropě a USA nesněží.

-neschválení projektu vedoucími CS kvůli časové náročnosti

Protiopatření: Vedení musí být předloženy všechny důvody, proč je nutná široká spolupráce a benefity, které do dlouhodobé budoucnosti projekt přinese celému oddělení.

-odmítnutí účasti finančního oddělení kvůli nedostatku personálu

Protiopatření: Finanční oddělení se může potýkat s nedostatkem personálu. Pokud by k situaci došlo, je možné přes HR interním řízením získat nové zaměstnance.

-nedostatečné zapojení členů finančního týmu a Speciálního oddělení kvůli nedostatku informací a nepochopení záměru projektu

Protiopatření: Asistenti a manažeři tohoto týmu musí dostat v úvodu detailní vysvětlení, aby pochopili záměr projektu a pak jej mohli komunikovat členům. K tomuto účelu slouží i moderované focusgroup v jednotlivých krocích, aby probíhala komunikace mezi všemi členy a chápali jednotlivé kroky projektu.

	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad na projekt
1	nezájem o projekt ze strany vedení	střední	vysoký
2	nepředvídatelné situace v dopravním průmyslu	vysoká	vysoký
3	neschválení projektu vedoucím CS kvůli časové náročnosti	střední	vysoký
4	Nedostatek personálu ve finančním oddělení	střední	střední
5	Nedostatečná angažovanost členů Speciálního a Finančního týmu	střední	střední

Tabulka 8 Řízení rizik projektu (vlastní zpracování)

Projekt se jeví rizikovým, ale v rámci provozu firmy je to poměrně běžné.

31 ZÁVĚR

Diplomová práce nabídla projekt pro zvýšení motivace zaměstnanců v současné firmě XY. Jako inspirace byl použit systém účasti na zisku společnosti Baťa a.s., který fungoval do roku 1945.

Teoretická část shrnula poznatky o motivaci a teorie, které lze aplikovat v systémech motivace zaměstnanců.

Praktická část systematizovala rysy společnosti Baťa a.s. které tvořily její systém motivace zaměstnanců, jeho komplexnost a ekonomickou výhodnost pro společnost. Účast na zisku byla identifikována jako část motivačního systému, která se v modifikované podobě dá využít v současném podnikatelském prostředí a může mít pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců i na ekonomickou stabilitu firmy.

Dále byly shrnuty rysy motivačního systému Firmy XY, uvedena doporučení a srovnání se systémem společnosti Baťa a.s. Analytická část odhalila nedostatky motivačního systému Firmy XY pomocí porovnání se společností Baťa a.s., výsledků uskutečněných dotazníku ESAT, dotazníků ve Speciálním týmu, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil a navrhla opatření pro jejich nápravu.

Projektová část nabídla návrh projektu na zlepšení motivace zaměstnanců, jenž byl inspirován systémem účasti na zisku. Je určen pouze pro Speciální tým, protože má největší vliv na výši režijních nákladů Speciálního pojištění. Zároveň je Speciální pojištění základní konkurenční výhodou zkoumané firmy a jeho regulace zajišťuje finanční stabilitu. Proto bylo vybráno jako nejdůležitější aspekt v systému motivace zaměstnanců. Projekt s modifikacemi může být rozšířen na další oddělení firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024714073. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:28d5d030-78ab-11e5-99af-005056827e52>
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 9788024728902.
- ARMSTRONG, Michael, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749474119.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024721774.
- BAŤA, Tomáš, 1932. *Úvahy a projevy*. Zlín: Nákladem vlastním.
- BROŽ, Ivan, 2002. *Chlapi od Baťů: osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. 1. vyd. Praha: Epoque. ISBN 80-863-2804-X.
- CEKOTA, Antonín, 1929. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Ve Zlíně: nákl. vlast. Knihovna Baťovy služby veřejnosti.
- CEKOTA, Antonín, 1981. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Toronto: Sixty-Eight Publishers. ISBN 08-878-1109-4.
- CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2015. *Podnikové vzdělávání Baťa*. První vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 978-80-7454-516-0.
- KASPEROVÁ, Dana, 2014. *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-176-4.
- KASPEROVÁ, Dana, ed. a Michaela PÁNKOVÁ, ed., 2014. *Vzdělávací snahy firmy Baťa - vybrané problémy*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita. ISBN 978-807-4941-528.
- KOUBEK, Josef, 2009. *NĚKOLIK POZNÁMEK K POJETÍ LIDSKÉHO KAPITÁLU: Sborník z konference RELIK 2009* [online]. 1. [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

KŘEČEK, Stanislav, Gabriela CULÍK KONČITÍKOVÁ, ed. a Jan HERMAN, ed., Zdeněk POKLUDA, ed., 2015. *Má dáti - dal: účtoval jsem u Baťů*. 1. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-809-0589-643.

KUDZBEL, Marek, 2001. *Baťa - hospodářsky zázrak*. 1. vyd. Bratislava: Marada Capital Services. ISBN 80-968-4581-0.

MACH, Josef, 1932. *Baťa zblízka: anekdoty a intimní projevy Tomáše Bati*. Praha: Orbis. Veselá mysl.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 17: Výběr a Výchova Průmyslového člověka, 1931. Zlín: Tisk.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. 2/1, inv. č. 30, 1937.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455: Prodavačská příručka Baťa, 1934. Zlín: Tisk.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2594/1938: Do Nové práce, 1935. Zlín: Tisk.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935: Pracovní řád fy. Baťa a.s. ve Zlíně, 1935. Zlín: Tisk.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. B4493, 1944. Zlín: Tisk.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. C1328: Zpráva o činnosti oddělení za rok 1942 pro pana Čiperu, 1943. Zlín: Tisk.

NAKONEČNÝ, Milan, 2014. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton. ISBN 9788073878306.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 9788024734477.

POKLUDA, Zdeněk, 2012. *Baťovi muži*. 1. vyd. Zlín: Kovárna VIVA. ISBN 978-802-6033-899.

POKLUDA, Zdeněk, 2013. *Baťa v kostce*. Vyd. 1. Zlín: Kniha Zlín. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.

POKLUDA, Zdeněk a Tomáš BAŤA, 2014. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work : the vision and principles of economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-7454-415-6.

Ročenka Baťa 1940, 1940. Zlín: Tisk.

RYBKA, Zdeněk, 2013. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 3. vyd. Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-013-4.

ŠVANCARA, Josef, 2003. *Emoce, motivace, volní procesy: studijní příručka k předmětu Obecná psychologie II (prožívání, jednání)*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav filozofické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 808663311x.

TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad: [--za pár hodin se vyvětrá]*. 1. vyd. Praha: TAXUS International. ISBN 858611220306.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CS	Oddělení Customer Support
HR	Oddělení Human resources
FI	Finanční dopad Customer Support
KPI	Key Performance indicator
OKR	Objective Key Results

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Úkol řízení lidských zdrojů (Koubek, 2009)</i>	17
<i>Obrázek 2 Pyramida potřeb dle Maslowova (Nakonečný, 2014)</i>	21
<i>Obrázek 3 Schéma dvoufaktorového modelu motivace (Koubek, 2015)</i>	24
<i>Obrázek 4 První tovární budova společnosti Baťa a.s. (Baťa, 1932)</i>	39
<i>Obrázek 5 Klimatizace v továrnách (Brož, 2002)</i>	41
<i>Obrázek 6 Desatero prodavače (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2455, 1934)</i>	42
<i>Obrázek 7 Příklad plakátu motivující ke sportování (Mach, 1932)</i>	46
<i>Obrázek 8 Ukázka aplikované inovace (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. C1328, 1943)</i>	54
<i>Obrázek 9 Příklad správného řezání kůže (Kudzbel, 2001)</i>	60
<i>Obrázek 10 Příklad hesla na zdi budovy (Pokluda a Baťa, 2014)</i>	67
<i>Obrázek 11 Ukázka listu z bločku vedoucího (Křeček, Culík Končítiková a Herman, Pokluda, 2015)</i>	68
<i>Obrázek 12 Úvodní strana pracovního řádu společnosti Baťa a.s. (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, Knihovna, Zlín, kart. A2597/1935, 1935)</i>	69
<i>Obrázek 13 významné aspekty systému motivace zaměstnanců ve společnosti Baťa a.s. (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obrázek 14 Funkce systému účasti na zisku (vlastní zpracování)</i>	72
<i>Obrázek 15 Vlivy na motivaci zaměstnanců ESAT (vlastní zpracování)</i>	106
<i>Obrázek 16 Důležitost kariérních možností ESAT (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Obrázek 17 Důležitost možnosti rozvoje a vzdělávání ESAT (vlastní zpracování)</i>	107
<i>Obrázek 18 Důležitost benefitů a odměny ESAT (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Obrázek 19 Důležitost rovnováhy mezi prací a volným časem ESAT (vlastní zpracování)</i>	108
<i>Obrázek 20 Míra pocitu sounáležitosti a ztotožnění s firmou ESAT (vlastní zpracování)</i>	109
<i>Obrázek 21 Míra svobody při konání práce ESAT (vlastní zpracování)</i>	110
<i>Obrázek 22 Výsledky otázka 1 (vlastní zpracování)</i>	111
<i>Obrázek 23 Výsledky otázka 2 (vlastní zpracování)</i>	112
<i>Obrázek 24 Výsledky otázka 3 (vlastní zpracování)</i>	113

<i>Obrázek 25 Výsledky otázka 4 (vlastní zpracování)</i>	114
<i>Obrázek 26 Výsledky otázka 5 (vlastní zpracování)</i>	114
<i>Obrázek 27 Výsledky otázka 6 (vlastní zpracování)</i>	115
<i>Obrázek 28 SWOT analýza firmy (vlastní zpracování)</i>	119
<i>Obrázek 29 Harmonogram realizace etap projektu (vlastní zpracování)</i>	131
<i>Obrázek 30 Časová analýza WinQSB (vlastní zpracování)</i>	132
<i>Obrázek 31 Grafické zpracování WinQSB (vlastní zpracování)</i>	132

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Charakteristika a pozice značky (vlastní zpracování)</i>	<i>77</i>
<i>Tabulka 2 Popis hodnot firmy „Service values“ (vlastní zpracování)</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 3 Příklad složení OKR (vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 4 Příklad složení KPI pro jeden rok (vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 5 Vztah týmů CS a finančních dopadů (vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>
<i>Tabulka 6 Porovnání motivačního systému Baťa a.s. a Firmy XY</i>	<i>104</i>
<i>Tabulka 7 Vliv zákazníků projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>127</i>
<i>Tabulka 8 Řízení rizik projektu (vlastní zpracování)</i>	<i>134</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: Speciální oznámení o smrti Tomáše Baťi ve firemním časopise Sdělení

Příloha P 2: Potvrzení při přijetí do zaměstnání ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 3: Ukázka plakátů podněcující sdílení inovací ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 4: Ukázka materiálů punčochového zboží ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 5: Plakát ke snížení cen v době krize 1922 ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 6: Zásady pracovního řádu společnosti Baťa a.s.

Příloha P 7: vzestup životního stylu ševců ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 8: Návod na organizování osobních financí ve společnosti Baťa a.s.

Příloha P 9: Dotazník pro Speciální tým ve Firmě XY

**PŘÍLOHA P I: SPECIÁLNÍ OZNÁMENÍ O SMRTI TOMÁŠE BAŤI VE
FIREMNÍM ČASOPISE SDĚLENÍ (SOKA ZLÍN, KNIHOVNA, KART.
B4493)**

ZLÍN Zvláštní vydání
SDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY Bata

ZLÍN, MĚSTO DOBRÝCH BOT, V ÚTERÝ 12. CERVENCE 1932.

RODMR XVI. — ČÍSLO 21a.

SPOLUPRACOVNÍCI!

Padl náš první spolupracovník.

Dnes o 6. hodině ranní startoval chef závodů na obchodní cestu do Švýcar. Přes silnou mlhu odhodlal se k letu, neboť službu naší společné práci považoval za důležitější než bezpečnost svého života. Toto nebezpečí bylo tentokrát nad jeho síly. Podlehl.

Odchází v okamžiku, kdy nezlomnou energií, svým geniálním duchem a neúnavnou obětavostí postavil naši práci na novou, bezpečnou základnu, zajišťující všem spolupracovníkům práci.

Životním cílem Tomáše Baťe byl úspěšně pracující závod sloužící veřejnosti a spolupracovníkům. Žádná událost neodvrátila ho od uskutečnění tohoto cíle, který nazval mravní povinností každého občana.

Příklad jeho života i smrti volá k nám všem a přikazuje:

Zůstaňme věrni své práci a tím památce

Tomáše Baťe.

Závod je hospodářsky zajištěn.

Nemáme dluhů - všechny daně jsou zaplacené.

Vklady zaměstnanců jsou plně zajištěny hotovostmi uloženými u bank. Jsou okamžitě vyplatitelné.

Prodejny prosperují.

Práce je zajištěna pro každého, kdo pracovat umí a chce.

Chef zanechal nám závod v takovém stavu, že přičiněním nás všech jsme schopni závod nejen udržeti, ale i vésti k dalšímu rozmachu. Podklad k tomuto rozmachu byl chefem právě v poslední době dokončen.

Ve vedení závodu nenastanou žádné změny.

Za správu závodu:

Jan A. Baťa v. r.

Dominik Čipera v. r.

Za závodní výbory:

Frant. Lata v. r.

Frant. Bruna v. r.

TIPOGRAFIE „ZLÍN“ - Nástavce Grupy Bata a. s. - Všeobecný redaktor A. Čihota. - Odpovědný redaktor J. Vahňara. - Hrubá a administrace ve Zlíně, sídlo Bata a. s. -
Tiskem společnosti „Tisk“ ve Zlíně

**PŘÍLOHA P 2: POTVRZENÍ PŘI PŘIJETÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ VE
SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, BAŤA 2/1, KART. 36, INV.
Č. 1016, FOL. 36)**

Ve Zlíně dne

5

D O T A Z N Í K. (vyplňte přesně a pravdivě).

Jméno a příjmení

Datum narození Místo nar.

Dom. příslušnost: Obec, okres, země

Stav: Svobodný(á) - ženat - vdaná - vdovec - vdova - rozveden(á)

Pracoval(a) jste již někdy v našem závodě? Ano - ne, kdy, kde

Od kdy jste bez zaměstnání?

Byl(a) jste trestán(a) ne - ano, kolikrát, kdy

jak dlouho, proč

Kolik máte peněz, abyste vystačil(a) do první výplaty?

U p o z o r n ě n í

Přijímáme Vás do práce s tím očekáváním, že se vypracujete k největší zodpovědnosti. V našem podniku nepřijímáme ředitele. Povyšujeme je z lidí, jakým jste Vy a to tehdy, když se osvědčí v práci a podají svou práci důkazy o své spolehlivosti a ctízádnosti. Jestliže nechcete postupovati, nevstupujte k nám. Neudržel byste se v našem závodě. **Přijetím práce u nás se zavazujete svého volného času využití k zdokonalování svého vzdělání a zdraví tak, abyste mohl dosáhnout vyšších zodpovědností v době.** kdy dokonale pochopíte náš pracovní systém a stanete se mistrem nejméně jedné odborné ruční práce. Nedbáme o spolupráci lidí, kteří nejsou schopni během své práce v našem závodě udržeti se na vzestupu fyzickém, hospodářském, intelektuálním, t. j. vzdělanosti a mravním.

Nedbáme o spolupráci lidí, kteří nejsou schopni věrnosti k podniku. Ale velmi si vážíme každého, kdo nám ve své práci denně podává důkazy, že myslí, zlepšuje svoji práci a má vůli zlepšovat takto své postavení.

Požadujeme také, aby naši zaměstnanci dbali o své zdraví a svévolně si ho nekazili. Má-li nově přijatý zaměstnanec vadný chrup, je povinen si ho dát v nejkratší době opravit.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem udal(a) pravdivě a správně vše, nač jsem byl(a) tázán(a). Souhlasím s tím, že budu propuštěn(a), udal(a)-li jsem něco nesprávného a tím správu závodu oklamal(a). Pracovní řád firmy Baťa, a. s. ve Zlíně jsem četl(a) a slibuji, že se podle něho budu řídit.

Jsem si dále vědom(a), že je mou povinností hájit všude zájem a čest firmy i všech mých přítelů spolupracovníků. Závaznost tohoto prohlášení stvrzuji svým vlastnoručním podpisem.

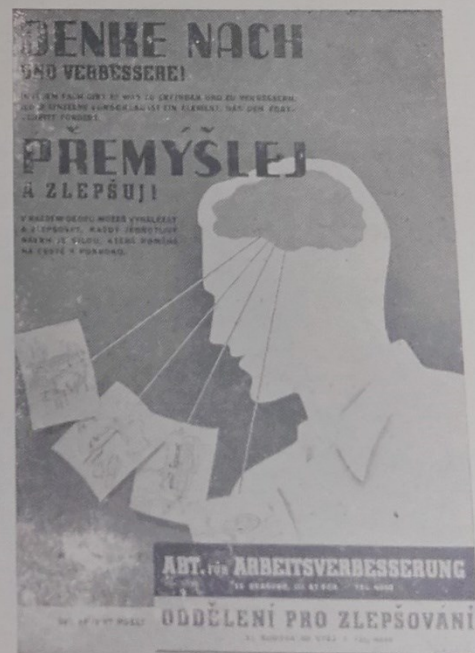
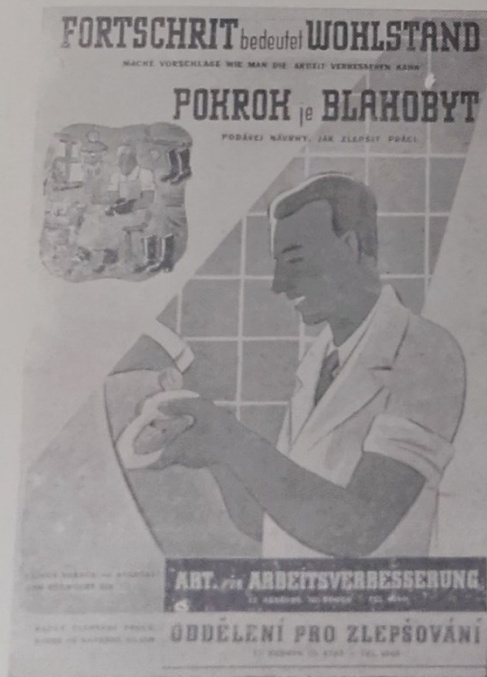
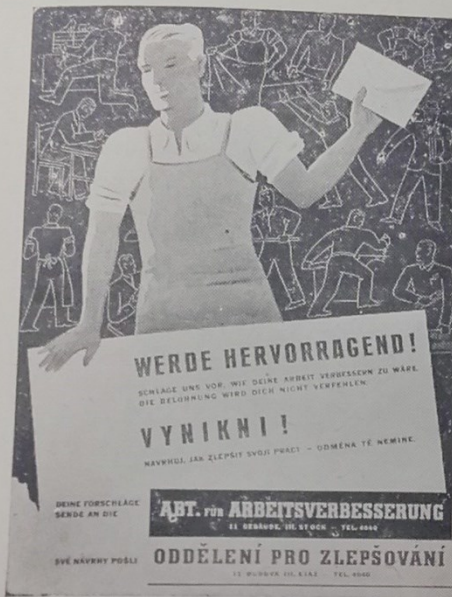
Ve Zlíně dne

vlastnoruční podpis

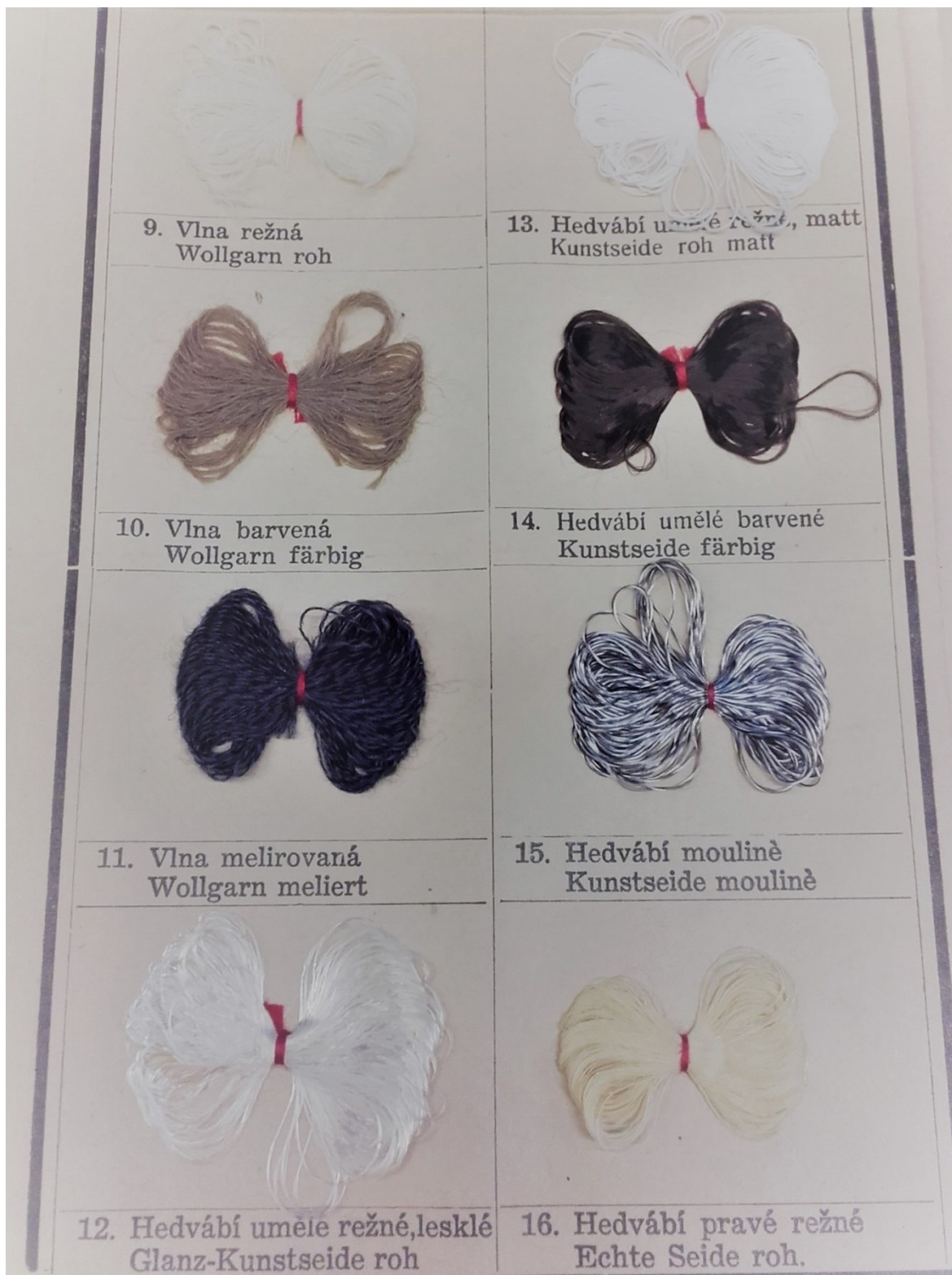
PŘÍLOHA P 3: UKÁZKA PLAKÁTŮ PODNĚCUJÍCÍ SDÍLENÍ INOVACÍ VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, KNIHOVNA, KART. C1328)

4. Podněcování vývěskami:

Nápadnými a vhodnými plakáty upozornují a vyzývají se zaměstnanci k podávání návrhů na zlepšení.



**PŘÍLOHA P 4: UKÁZKA MATERIÁLŮ PUNČOCHOVÉHO ZBOŽÍ
VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, KNIHOVNA, KART.
A2455)**



PŘÍLOHA P 5: PLAKÁT KE SNÍŽENÍ CEN V DOBĚ KRIZE 1922 VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (BAŤA, 1932)



PŘÍLOHA P 6: ZÁSADY PRACOVNÍHO ŘÁDU SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, KNIHOVNA, KART.A2594/1938)

ZÁSADY NAŠEHO PRACOVNÍHO ŘÁDU:

Všichni jsme živi z práce.

Stálou zaměstnanost a dobrý výdělek udržuje a buduje jedině spolupráce více lidí různých schopností.

Proto všichni, kdož jsme přijati a zůstáváme ve svazku našich závodů, jsme více nežli dělníky, mistry a vedoucími,

JSME SPOLUPRACOVNÍKY.

Naše společná práce je nám svatou, jako rolníku je svatou půda, z níž si dobývá své živobytí.

Jsme povinni všichni dohromady a každý zvlášť zlepšovati podmínky naší práce a hájit ji.

Znamená to:

Dělat svou práci tak, aby ji mohl potřebovat člověk, jenž ji od nás přejímá.

Vrátit špatnou práci a postarat se tak o nápravu.

Osobně hájit závod v dílně i mimo závod před jakýmkoliv poškozením.

ZÁVOD OD NÁS VYŽADUJE:

Věrnost,
výkonnost,
přesnost v práci i čase,
zlepšování osobních schopností,
vzestup osobního majetku.

ZÁVOD NÁM DÁVÁ:

Důvěru,
dokonalé pracovní nástroje,
zdravé pracovní prostředí,
příležitost k vysokému výdělku,
příležitost k ustavičnému postupu,
příležitost k nabytí jmění,
zdravé prostředí k životu.

**PŘÍLOHA P 7: VZESTUP ŽIVOTNÍHO STYLU ŠEVCŮ VE
SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, BAŤA 2/1, INV.Č. 17)**



Dříve.



Dnes.

**PŘÍLOHA P 8: NÁVOD NA ORGANIZOVÁNÍ OSOBNÍCH FINANČÍ
VE SPOLEČNOSTI BAŤA A.S. (SOKA ZLÍN, KNIHOVNA,
A2594/1938)**

POŘÁDEK A KÁZEŇ VE VYDÁVÁNÍ PENĚZ.

Kdo si neporoučí sám, tomu poroučí druzí. Nejubožejším tvorem je zadlužený člověk.

Život člověka zadluženého není životem. Je to směs zoufalství a štvance, kde sehnat na splácení a kde na živobytí. Za takového duševního stavu je vyloučena každá úspěšná práce.

Do tohoto stavu nemůže upadnout nikdo, kdo si dělá i ty nejjednodušší záznamy o svých příjmech a vydáních, jaké jsou na příklad tyto, které vám doporučujeme.

Chcete výš? Udělejte si předpoklad toho, co chcete. Předpoklad je rozkaz, který si dáváte sám. A jistě není vyššího projevu lidské důstojnosti, nežli dávat si rozkaz a poslouchati rozkazů, které si dáme sami.

Vzorek pro denní záznamy příjmů a vydání.

Oddělení Vedoucí

Práce Kolik týdn. u téže práce

Příjem	K	h
Mzda hrubá: úkolová		
stálá		
mimořádná		
Jiný příjem		

Předpoklad na týden

od / do / 193 ,

	Vydání	
	Požaduje	Povoleno
Strava		
Byt		
Škola		
Nemocenská-starobní atd.		

ROČNÍ PŘEDPOKLAD.

Výdaje na živobytí dospělého svobodného muže. ZA 7 DNÍ.

Za co a popis:	Jednotlivě K	Celk. týdne K
Byt:		
Postel, otop, úklid, osvětlení	8.-	8.-
Strava:		
Snídaně: káva nebo mléko, 4 rohlíky, 2 vajíčka, celkem denně K 3.50	24.50	
Oběd: polévka, pečeně, příkrm, 2 moučníky, celkem denně K 5.-	35.-	
Večeře: polévka, maso, příkrm, moučník, celkem denně K 3.-	21.-	
Ovoce: za K 1.- denně	7.-	87.50
Ošacení:		
2 obleky	800.-	
1 převlečník	400.-	
4 páry bot Baťa: sváteční, pracovní, plátě- né a domácí	166.-	
6 podrážek	72.-	
4 garnitury prádla	180.-	
2 kravaty	24.-	
1 klobouk	30.-	
1 čepice	15.-	
12 párů ponožek	36.-	
12 kapesníků	24.-	
6 ručníků	48.-	
1 podvazky	5.-	
1 rukavice	12.-	
1 svetr	55.-	
	1867.-	35.90
Řeče o zevnějšek:		
Holení: 7× týdně (sám)	6.-	
Lázně: 1 sprcha	1.-	
Praní prádla: 2 garnitury týdně	6.-	
Čistící potřeby: pasta na zuby, mýdlo, stříhání vlasů	5.-	18.-

	Jednotlivě K	Celk. týdně K
V z d ě l á n í :		
Noviny	1.90	
Knihy à K 1.- denně	7.-	
Koncerty, divadla, kino	5.-	
Poplatky za kursy a pod.	7.-	
Příspěvky spolkům	3.-	
Koresp. lístky nebo dopisy	1.-	
Výlety a turistika	11.-	35.90
D á v k y :		
Daň z příjmu	5.50	
Nem. pojištění	5.40	
Starobní, pensijní pojištění	4.40	15.30
	Celkem týdně	200.60

SROVNÁNÍ.

Týdenní příjem	K 400.-
Týdenní vydání	200.60
Týdenní úspora	199.40
Roční příjem	20.800.-
Roční vydání	10.431.20
Roční úspora	10.368.80

DUCH NOVÉ PRÁCE.

Úspěšný člověk ví, že příčinou zdaru i nezdaru v práci jest on sám. Jestliže měl nezdar v práci, jestliže byl poražen, ani mu nepřijde na mysl obviňovat někoho nebo něco jako příčinu své porážky. Podívá se na sebe a začne znovu. To je člověk, který má k životu a k práci správné stanovisko a proto je přímo předurčen k zlepšování svého postavení.

Všechno má na světě svou příčinu, má ji také úspěch a neúspěch, zdar nebo nezdar.

PŘÍLOHA P 9: DOTAZNÍK PRO SPECIÁLNÍ TÝM VE FIRMĚ XY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)

4/15/2018

Diploma thesis questionnaire

Diploma thesis questionnaire

*Required

1. KPI reflects correctly most important aspects of my work performance *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

2. I know and understand how my monthly and quarterly KPI results are calculated *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

3. I would like my salary to include a flexible component that would reflect financial savings I am directly responsible for by making efficient decisions. The more money I save the company, the more money I make in the flexible salary component. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

4. My innovative ideas are appreciated and I see them implemented in my everyday job *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

5. Quarterly bonuses based on KPI motivate me to work harder *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree

6. Leadership style of my direct Team Manager motivates me to work harder and be more efficient *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Agree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Disagree