

Využití principů odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 ve vybrané firmě

Milan Palenčár

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milan Palenčár**
Osobní číslo: **M13151**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Využití principů odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty z oblasti odměňování zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte odměňovací systém a jeho principy ve vybrané firmě.
- Provedte komparaci zjištěných poznatků analýzy ve vybrané firmě s odměňovacím systémem ve společnosti Baťa a.s. do roku 1945.
- Na základě provedené komparace navrhněte strategii pro implementaci zásad odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 do vybrané firmy.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR.** Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- BAŤA, Tomáš.** Úvahy a projevy: mé začátky. 1. vyd. Praha: Dobrovský, 2013, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.
- BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ.** Human potential management in a company: motivation, workers' motivating: monography. 1st ed. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, 2011, 129 s. ISBN 978-80-7454-086-8.
- EVANGELU, Jaroslava Ester.** Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
- ŠUBRT, Bořivoj.** Obsluha mzdy a platu. 1. vyd. Olomouc: ANAG, c2014, 551 s. ISBN 978-80-7263-887-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Končítíková**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel 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 s příjím-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 10. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá systémem odměňování firmy Baťa a.s. do roku 1945 a aplikováním částí tohoto systému do vybrané firmy. Teoretická část je zaměřena na popis forem odměňování a na vztah motivace a odměny. Součástí jsou i náležitosti směrnice. Navazující je praktická část, ve které jsou představeny společnosti Baťa a.s. a XYZ, s.r.o. a jejich systémy odměňování. Je provedena komparace obou systémů a ze zjištěných výsledků proveden vlastní návrh strategie odměňování. Tento návrh je zapracován do směrnice.

Klíčová slova: odměňování, mzda, příplatek, motivace, směrnice

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the remuneration system of the Bata Company up to 1945 and application of the collected parts to the selected company. The theoretical part is focused on the description of the remuneration and on the relation between motivation and remuneration. It also includes requirements of the Directive. The following part is practical, which are presented Bata Company and XYZ Ltd. and their system of remuneration in. There is made the comparison of both systems and from the detected results there is made own suggestion of the remuneration system. This suggestion is processed into the Directive.

Keywords: Remuneration, Wage, Bonus, Motivation, Directive

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkové za odborné vedení a trpělivost při zpracovávání bakalářské práce, a za cenné rady a zkušenosti, které mi v průběhu zpracovávání předala.

Děkuji také své rodině, která mě v průběhu celého studia podporovala.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM.....	12
1.1 PENĚŽNÍ ODMĚNY.....	12
1.1.1 Minimální mzda	13
1.1.2 Plat.....	13
1.1.3 Mzda.....	16
1.1.4 Odměna z dohody	19
1.2 NEPENĚŽNÍ ODMĚNY	19
1.2.1 Hmotné povahy	20
1.2.2 Nehmotné povahy	20
1.3 CELKOVÁ ODMĚNA.....	20
1.4 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ	22
1.4.1 Cíle řízení odměňování	22
1.4.2 Ovlivňující faktory	23
2 VZTAH MOTIVAČNÍHO A ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU	25
2.1 MOTIVACE	25
2.2 ZÁKLADNÍ ČINITELÉ MOTIVAČNÍHO PROCESU	26
2.2.1 Firemní kultura.....	26
2.2.2 Firemní strategie.....	28
2.2.3 Hodnotový žebříček managementu	28
2.2.4 Manažerský styl	29
2.2.5 Hodnotící systém.....	31
2.3 MOTIVACE A ODMĚNA.....	32
2.3.1 Motivování při zadání úkolu	33
2.3.2 Selhání motivace	34
3 SMĚRNICE	36
3.1 NÁLEŽITOSTI SMĚRNICE	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŘA.....	39
4.1 TOMÁŠ BAŘA	39
4.2 BAŘA A.S.	40
4.3 ODMĚŇOVÁNÍ FIRMY BAŘA.....	42
4.3.1 Individuální mzda.....	42
4.3.2 Skupinová mzda	43
4.3.3 Týdenní mzda.....	43
4.3.4 Prémiová mzda.....	43
4.3.5 Mzda s účastí na zisku a ztrátě	43
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ, S.R.O.	45

5.1	PŘEDMĚT ČINNOSTI	45
5.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	45
6	ANALÝZA ZPŮSOBU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ	47
7	KOMPARACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VYBRANÉ FIRMY S FIRMOU BAŤA, A.S.	49
7.1	ROZDĚLENÍ PRACOVÍŠŤ	49
7.2	DRUHY MEZD	50
7.3	VÝŠE MZDY	50
7.4	FREKVENCE VÝPLATY MEZD	50
7.5	DRUHY ODMĚŇ.....	51
7.6	FREKVENCE VÝPLATY ODMĚŇ.....	51
7.7	PODÍL NA ZISKU.....	51
8	NÁVRH STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉ FIRMY	52
8.1	STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	52
8.2	SMĚRNICE	56
8.2.1	Cíl směrnice pro odměňování zaměstnanců.....	57
8.2.2	Rozsah platnosti směrnice.....	57
8.2.3	Obsah směrnice	57
8.2.4	Mzda.....	57
8.2.5	Formy mezd	58
8.2.6	Příplatky	59
8.2.7	Výpočet mzdy	60
8.2.8	Vyplácení mezd.....	60
8.2.9	Srážky dle zákona	61
8.2.10	Související předpisy	61
8.2.11	Závěrečná ustanovení	61
8.2.12	Přílohy	62
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	69
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Odměňování je jednou z nejdůležitějších forem motivace pracovníků a jejich výkonu. Právo na odměnu za odvedenou práci má každý pracovník a správně nastavený odměňovací systém může podniku zvýšit zisk, protože dobře ohodnocený pracovník bude pracovat lépe, rychleji a efektivněji.

Vybraná firma XYZ, s.r.o. se zabývá obráběním kovů, stejně tak i zámečnictvím a v poslední době je zaměřena hlavně na výrobu automatizovaných strojů a linek, které mají v dnešním moderním světě široké využití. Automatizované stroje jsou důležité v lékařství a také v laboratořích a práci bez nich si dnes jen těžko dokážeme představit. Vždyť nám každý den zachraňují život jako asistenti při operacích nebo při výzkumech nemocí. Automatizované výrobní a balící linky jsou zase součástí každé větší firmy. Šetří čas a ulehčují práci.

Bakalářská práce se zaměřuje na využití principů odměňovacího systému, který používala firma Baťa a.s. do roku 1945, na vybranou firmu. Teoretická část se bude věnovat zpracování poznatkům z oblasti odměňování, do které zahrneme v první řadě peněžní odměny, u kterých je nutné charakterizování platu a mzdy. Dále se bude věnovat nepeněžním odměnám a nutné je i přiblížení pojmu celková odměna, která zahrnuje obě oblasti odměn. Druhá kapitola teoretické části bude věnována vztahu motivace a odměňování. Zde bude základem stanovení a vysvětlení pojmu motivace a v neposlední řadě i vztahu motivace a odměny. Teoretická část je poté zakončena základní charakteristikou směrnice a jejích požadavků, která je zde zvolena jako prostředek návrhu strategie odměňování a je uplatněna v tomto návrhu v praktické části bakalářské práce. Veškeré poznatky pro teoretickou část jsou čerpány z odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část bakalářské práce ve své první části popisuje společnost Baťa a.s. a její způsob odměňování do roku 1945. Poznatky pro popis tohoto systému jsou získávány z archivních dokumentů, který spadá pod Státní Moravský zemský archiv v Brně s pracovištěm ve Zlíně. Následuje i představení firmy XYZ, s.r.o., analýza jejich systému odměňování zaměstnanců, aby bylo možné provést komparaci jejich systému se systémem odměňování Baťa a.s. do roku 1945. Komparace bude sloužit pro získání poznatků a jako podklad pro rozhodnutí, které části odměňovacích systémů obou společností budou využívány pro návrh strategie odměňování, vytvoření směrnice a zpracování navržené strategie do této směrnice.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení komparace odměňovacího systému společnosti XYZ, s.r.o. s odměňovacím systémem společnosti Baťa a.s. do roku 1945. Na základě zjištěných poznatků komparace bude následovat zpracování vlastního návrhu odměňování a jeho zapracování do směrnice.

K dosažení hlavního cíle bude nutné splnit určité cíle dílčí. Prvním z nich bude zpracování literární rešerše, která se zaměřuje na odměňování a jeho formy, stejně tak na motivaci zaměstnanců a na vztah mezi odměňováním a motivací, jenž bude součástí teoretické části bakalářské práce společně s definicí směrnice a požadavků na její zpracování.

Dalším dílčím cílem bude zjištění informací o společnosti XYZ, s.r.o. a o jejím způsobu odměňování, ke kterému budou využívány interní zdroje společnosti. Důležitou částí pro zpracování komparace v praktické části bakalářské práce budou i informace o společnosti Baťa a.s. a způsobu odměňování, který byl využíván do roku 1945. K získávání poznatků bude využíváno Zlínské pracoviště Moravského zemského archivu v Brně. Pro tyto potřeby bude použit kvalitativní výzkum.

Historický výzkum je jednou z metod používaných pro kvalitativní výzkum. Hendl (2008, s. 132-134) uvádí, že je důležité dobře znát všechny okolnosti probíhající kolem historického případu, aby bylo možné jej správně a přesně rekonstruovat. Historický výzkum si klade za cíl zodpovědět dané otázky a zároveň odhalit souvislosti, které se kolem daného případu vyskytují, aby bylo možné dojít k jasnému závěru. Historie je pojem, u kterého není určeno, jak daleko musí sahat, aby za historii mohla být považována.

Kvalitativní výzkum musí obsahovat i zkoumání dokumentů. Toto Hendl (2008, s. 130) dále rozvádí. Dokumenty podávají ve většině případů věrnější a jasnější obraz o událostech, které se v minulosti udály. Není sice zaručeno, že všechny napsané údaje budou založeny na pravdě, mají k tomu ovšem větší předpoklad, než údaje zjištěné pozorováním nebo předávané mluveným slovem. Pod pojem dokument můžeme zahrnout knihy, záznamy rozhovorů nebo projevů stejně tak jako články uveřejněné v novinách nebo různé vizuální prostředky typu obrazů a plakátů. Pro kvalitativní výzkum je důležité, o jaký dokument se jedná, jakým způsobem je zpracován, jaká je jeho obsahová stránka. Důležité je i zaměření článku, aby nebyl ovlivněn danou ideologií doby a místa, ve kterém její autor působil. Důležitý je i původ dokumentu, tedy místo kde byl nalezen a jaký má vztah k události v něm zapsané.

Po získání poznatků bude možné provést komparaci obou odměňovacích systémů. Výsledky komparace budou později použity v návrhu strategie odměňování. Posledním krokem bude vytvoření směrnice za použití poznatků získaných v průběhu zpracování bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM

V pracovním poměru lze odměňování chápat jako peněžitou odměnu zaměstnanci za vykonanou práci, a to ve formě mzdy nebo platu. Tímto způsobem zaměstnanec prodává svou pracovní sílu. Z pracovně právního hlediska má zaměstnanec nárok na odměnu za vykonání práce a zaměstnavateli tedy připadá povinnost mu tuto odměnu poskytovat. Odměna za vykonanou práci je v ekonomice dále chápána jako cena práce. Formy odměňování však nelze zaměřovat pouze na peněžité odměny, druhou a neméně důležitou kategorií jsou nepeněžité odměny. (Šubrt, 2014, s. 18)

Základní právo zaměstnance na odměnu za práci je uvedeno dokonce i v Listině základních práv a svobod. Přesněji je uvedeno ve článku 28 jako součást ústavního pořádku České republiky v následujícím znění: „*Zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky.*“ Další podrobnosti pak stanovuje zákon. (Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, článek 28)

1.1 Peněžní odměny

Dle Šubrta (2014, s. 18) mezi peněžní odměny řadíme nejen mzdu či plat, ale zároveň i peněžité plnění jako jsou náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, dále také příspěvky na závodní stravování či příspěvky na penzijní pojištění a dopravu do zaměstnání.

Jeden z používaných přístupů ke stanovování peněžních odměn vychází z vyplácení fixní částky zaměstnanci, u které se nebere v potaz, jak dobře a zda vůbec pracovník v zaměstnání pracuje. Z tohoto přístupu vyplývá, že neexistuje žádná spojitost mezi odměnou a výkonem. (Charvát, 2006, s. 103)

Druhý přístup je v mnohém odlišný. Velmi důležitou roli zde hrají prémie, díky nimž je firma schopná rozlišovat jednotlivé zaměstnance a jejich přínos firmě společně s jejich pracovním výkonem. (Charvát, 2006, s. 103)

V praxi se používá spíše kombinace těchto dvou přístupů. Mnohé firmy mohou mít problém se správným stanovením prémie, a proto více využívají fixní peněžní odměny. Jiné naopak motivují zaměstnance k lepším výkonům a podněcují jejich zájem na plnění cílů společnosti a to za použití prémie. (Charvát, 2006, s. 104)

Armstrong a Taylor (2014, p. 364-365) tuto myšlenku dále rozvádějí. Peněžní odměny by měly být stanovovány v závislosti na tržním oceňování a dále také na hodnocení práce. Dle

nich je důležité vybudovat strukturu odměňování, která rozdělí práci do různých tříd a stupňů. Díky tomuto rozdělení je možné postupné zvyšování odměň, a to v závislosti na interních a externích faktorech, mezi které můžeme zařadit schopnosti a dovednosti pracovníka, případně lze zohledňovat i to, jak dlouho ve společnosti určitý zaměstnanec pracuje. Peněžní odměny jsou schopny motivovat pracovníky k podání lepších výkonů a zároveň umožní získávat pracovníky kvalitnější.

1.1.1 Minimální mzda

V tomto případě zákon ukládá, že mzda, plat ani odměna z dohod, do kterých nejsou zahrnuty žádné příplatky ani odměny, nesmí být nižší, než je stanovená minimální mzda. Výše minimální mzdy je stanovována dle vývoje mezd a spotřebitelských cen, uvádí se v nařízení vlády, a účinnosti nabývá počátkem kalendářního roku. Pro rok 2016 je stanovena základní sazba minimální mzdy 9 900 Kč měsíčně nebo 58,70 Kč za hodinu pro 40 hodinový pracovní týden. Odlišná sazba minimální mzdy je u zaměstnance v invalidním důchodu, kde je výše stanovena na 9 300 Kč měsíčně nebo 55,10 Kč za hodinu pro 40 hodinový pracovní týden. (mpsv.cz, 2015)

1.1.2 Plat

Pokud hovoříme o platu, jeho definici nalezneme v zákoně. Ten praví: *„Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo regionální rada regionu soudržnost, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.“* (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 Mzda, plat a odměna z dohody)

Plat se stanovuje podle platové třídy a stupně, ukázka tabulky platu pro projektové manažery a projektové specialisty pro rok 2016 je v příloze číslo 1. Dále je k němu připočítána určitá výše tarifu a další pravidelné měsíční příplatky, kterými mohou být osobní příplatky, příplatky za práci v noci, příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí nebo jiné zvláštní příplatky. Důležitý dokument, na kterém jsou všechny tyto informace písemně

zaznamenány a v den nástupu musejí být předány zaměstnanci, se nazývá platový výměr. Výjimka nastává v situaci, kdy má zaměstnavatel sjednaný smluvní plat se svým zaměstnancem. V tomto případě pak není zaměstnavatel povinen platový výměr zaměstnanci dát. (Šubrt, 2014, s. 58)

Rozdílný je i způsob stanovování platu. Zákon jej umožňuje stanovit **právním předpisem**, vychází se tedy ze zákoníku práce a z nařízení vlády, **kolektivní smlouvou**, která je při uzavírání upravována zvláštním předpisem zákona č.2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, **vnitřním předpisem zaměstnavatele a určením platu rozhodnutím zaměstnavatele** podle všech tří výše uvedených způsobů. (Šubrt, 2014, s. 49; Andraščíková a kol., 2014, s. 59)

Plat je tvořen:

- **Platovým tarifem**

Platový tarif se zaměstnanci určuje podle dříve zmíněných platových tříd a stupňů. Důležitou informací pro zařazení zaměstnance do správné platové třídy nalezneme v pracovní smlouvě, kde se řídíme nejnáročnější a nejsložitější prací, kterou zaměstnanec vykonává. Tuto práci poté vyhledáme v katalogu prací, kde je uvedeno 16 platových tříd, které jsou řazené od nejjednodušší práce po vysoce odbornou náročnou práci. (Kocourek, 2007, s. 65)

Druhou složkou platového tarifu je platový stupeň, který se odvíjí od délky započítatelné praxe. Do ní se započítává celá délka praxe v daném oboru vykonávané práce. Pokud má zaměstnanec praxi v jiném oboru, ale její náplň je pro současnou práci využitelná, zaměstnavatel uznává nejvýše dvě třetiny doby této praxe. (Andraščíková a kol., 2014, s. 868)

- **Příplatky a odměny**

- Osobní příplatek

Zaměstnanec jej může obdržet za dobře a kvalitně odváděnou práci nebo za vysokou pracovní výkonnost. Je nenárokový, může být snížen nebo dokonce odebrán a to v případech, kdy firma vykazuje nedostatek prostředků pro úhradu platů či dokonce pokud zaměstnanec poruší pracovní kázeň. (Šubrt, 2014, s. 60)

- Příplatek za práci v noci

Na rozdíl od osobního příplatku se zde jedná o nárokovou složku platu. Noční práce probíhá od 22:00 do 6:00 hod. Tomuto typu příplatku se věnuje zákoník práce v § 125. Výše příplatku je stanovena na 20% průměrného hodinového výdělku, nebere se v potaz rozsah vykonávané práce. (Andraščíková a kol., 2014, s. 247-248)
- Plat za práci přesčas nebo náhradní volno

Práce přesčas je odměňována za hodinu, a to částí platového tarifu, částí osobních a zvláštních příplatků v celkové výši 25% průměrného hodinového výdělku. Zaměstnanci může být poskytnuto náhradní volno za práci přesčas, plat se v tomto volnu zaměstnanci nekrátí. V případě, že zaměstnavatel náhradní volno neposkytne, náleží zaměstnanci 50% průměrného hodinového výdělku jako příplatek. (Andraščíková a kol., 2014, s. 249)
- Zvláštní příplatek

Tento typ příplatku je poskytován zaměstnancům, kteří vykonávanou prací podstupují riziko ohrožení života a zdraví, jejich práce je extrémně obtížná nebo na ně působí velká neuropsychická zátěž. Vládní nařízení poté stanovuje výši příplatků v závislosti na míře výskytu a působení zmíněných faktorů. (Andraščíková a kol., 2014, s. 252)
- Odměna

Firma působící ve veřejných službách a správě ji může poskytnout svému zaměstnanci, pokud splnil významný nebo mimořádný úkol. Rozhodnutí o udělení a o posouzení, zda se jednalo o významný nebo mimořádný úkol, náleží plně zaměstnavateli. Při posuzování pak může vycházet jak z věcného hlediska, tak i z hlediska časového. Z tohoto vyplývá, že odměna je nenárokovou složkou platu. (Andraščíková a kol. 2014, s. 258)
- Cílové odměny

Jedná se o specifickou jednorázovou odměnu, kterou zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci za splnění předem stanoveného mimořádného úkolu. Její výše je zaměstnanci sdělena předem společně s ukazateli pro hodnocení splnění tohoto úkolu. Tímto má povahu podmíněně nárokovou, protože ji zaměstnanec obdrží pouze na základě splnění daných ukazatelů. (Šubrt, 2014, s. 64)

- **Smluvní plat**

Smluvní plat je zvláštním druhem platu, protože se skládá ze všech dříve uvedených složek, nezahrnují se do něj pouze odměny a cílové odměny. Platový tarif, osobní příplatek, příplatek za práci v noci a další příplatky jsou smluvním platem nahrazeny, mimo něj mohou být zaměstnavatelem poskytnuty pouze odměny a cílové odměny. Smluvní plat může být poskytován jen zaměstnancům zařazeným do minimálně 13. platové třídy a vyšší. (Šubrt, 2014, s. 64)

1.1.3 Mzda

Mzda je v zákoně definována takto: „*Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak.*“ (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 Mzda, plat a odměna z dohody)

Stejně jako plat i zda musí být stanovena zaměstnanci předem před započítáním výkonu práce a to písemně. Uvedena je v pracovní nebo kolektivní smlouvě, případně i ve smlouvě individuální, pokud ji má zaměstnanec sjednanou. Ve zvláštních případech je umožněno zaměstnavateli přidělit mzdu dle vnitřního předpisu nebo mzdových výměrem. (Šubrt, 2014, s. 53)

Způsob stanovení mzdy lze rozčlenit do 2 kategorií se 4 různými způsoby. První kategorií jsou smluvní mechanismy, které obsahují možnost sjednání mzdy formou **kolektivní smlouvy** nebo formou **pracovní či jiné individuální smlouvy**. Druhou kategorií jsou nesmluvní mechanismy, které obsahují možnost **stanovení mzdy vnitřním předpisem zaměstnavatele** nebo **určení mzdy mzdovým výměrem**. (Šubrt, 2014, s. 48)

Formy mzdy

Rozlišujeme 3 základní formy mzdy, nejběžnější je časová mzda a úkolová mzda, speciálním typem mzdy je provize.

- **Časová mzda**

Je základní forma mzdy, která má charakter hodinové mzdy, tedy zaměstnanci je vyplácena mzda za reálně odpracované hodiny, nebo měsíční, kdy má zaměstnanec mzdu za odpracování stanovené pracovní doby za celý měsíc. V případech, kdy zaměstnanec z důvodu dovolené nebo nemoci celý měsíc neodpracoval, je mu vypočítána a vyplacena jen část měsíční mzdy podle délky nepřítomnosti. Výhodnější

je časová mzda spíše pro zaměstnance, poskytuje mu určitou jistotu, že za odpracovanou stanovenou pracovní dobu v měsíci dostane sjednanou mzdu. Nedává ovšem zaměstnanci skoro žádnou motivaci zvýšit svůj pracovní výkon, proto je běžnou praxí, že ji zaměstnavatel doplňuje prémie. (Šikýř, 2014, s. 119)

- **Úkolová mzda**

Je formou mzdy, která využívá odměňování pracovníka v závislosti na jeho výkonu. Pro porovnání se vychází ze stanovené normy výkonu, kde se uplatňuje norma času, tedy čas potřebný pro jednu jednotku produkce nebo norma množství, která naopak vyjadřuje množství produkce za jednu jednotku času. Nejvíce jsou tímto typem mzdy odměňováni pracovníci výroby, protože je možné stanovit jednotku produkce (například kus, metr atd.). Výhodou pro zaměstnavatele je, že pracovník odměňovaný tímto typem mzdy, vykazuje vyšší pracovní výkonnost než pracovník odměňovaný mzdou časovou, protože je dostatečně motivován. Nevýhodou je ovšem to, že ve snaze vyrobit co největší množství není zaměstnancem kladen důraz na dodržování pracovního postupu a mnohdy ani na kvalitu výrobku. Pracovník je pod vyšším stresem a dochází k častým chybám a následně větší zmetkovosti výrobků. (Šikýř, 2014, s. 119)

- **Provize**

Je určitým typem mzdy, která je převážně využívána v oblasti služeb a obchodu. Mzda zaměstnance se totiž odvíjí od objemu prodeje a objemu poskytnutých služeb ve formě určitého procenta z obrátu, tržeb nebo zisku. Provize může být jako doplněk ke mzdě základní nebo jako samostatná jediná mzda zcela závislá na objemu prodeje. (Šikýř, 2014, s. 119)

Příplatky ke mzdám

Jsou zákonem stanovené příplatky, na které vzniká zaměstnanci nárok při splnění určitých podmínek. Jejich minimální výše je taktéž stanovena a slouží jako základ pro správné stanovení příplatků. Tyto příplatky rozlišujeme na:

- **Kompenzace práce přesčas**

Zaměstnanec se může se zaměstnavatelem dohodnout, že kompenzaci za práci přesčas bude chtít čerpat ve formě náhradního volna. Pokud z jakéhokoliv důvodu ke kompenzaci ve formě náhradního volna nedohodnou, náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě za práci přesčas v minimální výši 25% průměrného výdělku. Je také

umožněno tento příplatek paušalizovat, je ovšem nutné přesně stanovit určitý počet hodin dané práce. (Kociánová a Zrutský, 2015, s. 50)

- **Kompenzace práce ve svátek**

Zákon přesně uvádí, které dny jsou státním svátkem. Stejně tak se do kompenzací zahrnují i svátky jako je Velikonoční pondělí, Svátek práce (1. Máj), Štědrý den i 25. a 26. prosinec. Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci náhradní volno, a to v plné délce trvání práce ve svátek. Možností je dohoda se zaměstnancem o poskytnutí příplatku místo volna, ten však musí být minimálně 100% průměrného výdělku. (Šubrt, 2014, s. 54-55)

- **Příplatek za práci v noci**

Stejně jako u platu i u mzdy je práce v noci definována jako práce vykonávaná zaměstnancem v době od 22:00 do 6:00. Pokud zaměstnanci začíná směna třeba v 5:45, je zaměstnavatel povinen za těchto 15 minut přiznat zaměstnanci příplatek za práci v noci. Výše příplatku je minimálně 10% průměrného výdělku. Příplatek se pro každého jednotlivého zaměstnance liší, protože je stanovován z průměrného hodinového výdělku, pokud není kolektivní či jinou smlouvou určeno jinak. (Hruška, 2007, s. 254)

- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

V nařízení vlády č. 567/2006 Sb. je přesně uvedeno, jaké ztěžující vlivy charakterizují ztížené pracovní prostředí. Příkladem je prach v ovzduší vyšší než trojnásobek přípustné hodnoty. Minimální výše příplatku je 10% z minimální mzdy. Za každý ztěžující vliv má zaměstnanec nárok na příplatek. Nastává tak v situaci, kdy na něj při práci působí více ztěžujících vlivů současně. (Šubrt, 2014, s. 56)

- **Příplatek za práci v sobotu a neděli**

Tento typ příplatku je velmi podobný příplatku za práci v noci. Jeho výše je minimálně 10% z průměrného výdělku a stejně tak je vymezena doba, po kterou se započítává. V případě práce v sobotu a neděli se bere kalendářní den v celé jeho délce, tedy od 0:00 do 24:00, příplatek je určen podle odpracované doby v tomto časovém prostoru. Zaměstnavateli je umožněno využít i jinou výši minimálního příplatku, vše ale musí být předem dohodnuto v kolektivní či jiné smlouvě. (Šubrt, 2014, s. 56)

1.1.4 Odměna z dohody

Rozumíme tím odměnu, která je poskytována na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti a její výše je v těchto dohodách uvedena. Odměny z dohod se do určité míry řídí zákoníkem práce, není stanovena jejich maximální výše, vztahuje se na ni pouze právní úprava o minimální mzdě a také zásada rovnosti v odměňování. Ta říká, že pokud se jedná o práci stejnou nebo práci, která má stejnou hodnotu, připadá zaměstnanci stejná mzda, plat nebo odměna z dohody. (Šubrt, 2014, s. 64-65)

Dohodu o provedení práce je nutné uzavřít písemně. Nezohledňuje se náplň práce, její rozsah ale nesmí překročit 300 hodin v kalendářním roce. Pokud má pracovník uzavřených více dohod o provedení práce u stejného zaměstnavatele, do tohoto rozsahu se započítávají všechny doby práce z těchto dohod a nesmí se překročit limit 300 hodin. (Andraščíková a kol., 2014, s. 163)

Dohoda o pracovní činnosti se sjednává písemně a rozsah práce nesmí překročit polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Tuto dobu zákon číselně nevyjadřuje, je to způsobeno tím, že týdenní pracovní dobu může mít každý zaměstnavatel odlišnou a polovina je stanovena u každého jinak. Polovina pracovní doby se vypočítává za celou délku trvání dohody, nejdéle však za 52 týdnů. Dohoda se sjednává na dobu určitou nebo neurčitou. Pokud je dohoda uzavřena na dobu neurčitou, platí pro ni stejné pravidlo o polovině pracovní doby, může být ovšem posuzována opakovaně vždy za období maximálně 52 týdnů. (Andraščíková a kol., 2014, s. 164-165)

1.2 Nepeněžní odměny

Do nepeněžních odměn zařazujeme potřeby zaměstnance, které se týkají touhy po uznání, osobním růstu či pochvalách od vedení. Pro některé zaměstnance je tato forma odměny mnohem důležitější než odměna peněžní. Armstrong s Taylorem (2014, p. 365) nepeněžní odměny rozdělují na dvě kategorie. První je vnější, do které zařazujeme právě výše zmíněné pochvaly a uznání, druhou potom vnitřní, ve které se odráží pocity zaměstnance, to, jak ho daná práce uspokojuje.

Šubrt (2014, s. 18) rozděluje nepeněžní odměny odlišně, a to na odměny hmotné povahy a odměny nehmotné povahy.

1.2.1 Hmotné povahy

Nepeněžní odměny hmotné povahy se označují jako naturální požitky, které mají určitou finanční hodnotu. Velmi dobrým příkladem je firmou poskytnutý automobil, který smí zaměstnanec využívat pro své soukromé účely. Dále zde můžeme zahrnout i firmou uhrazené náklady na další nadstandardní vzdělávání zaměstnance, stejně tak i poskytnutí pracovního oblečení mimo ochranných pracovních pomůcek a oblečení, které má firma povinnost poskytnout. V posledních letech velmi rozšířenou nepeněžní odměnou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, je příspěvek na rekreaci nebo na sportovní aktivity. (Šubrt, 2014, s. 18)

1.2.2 Nehmotné povahy

Naopak nepeněžní odměny nehmotné povahy nemají finanční hodnotu, čili je nelze nijak peněžně vyjádřit. Jedná se o sebeuspokojení z vykonávané práce a pracovní pozice, stejně tak jako dobré jméno firmy, které se promítá ve společenském životě a postavení zaměstnance. Pokud je zaměstnanec hrdý na svou práci a firmu, ve které pracuje, dodává to nejen jemu určité osobní naplnění, ale do zaměstnání se těší a vykazuje vyšší pracovní nasazení. (Šubrt, 2014, s. 19)

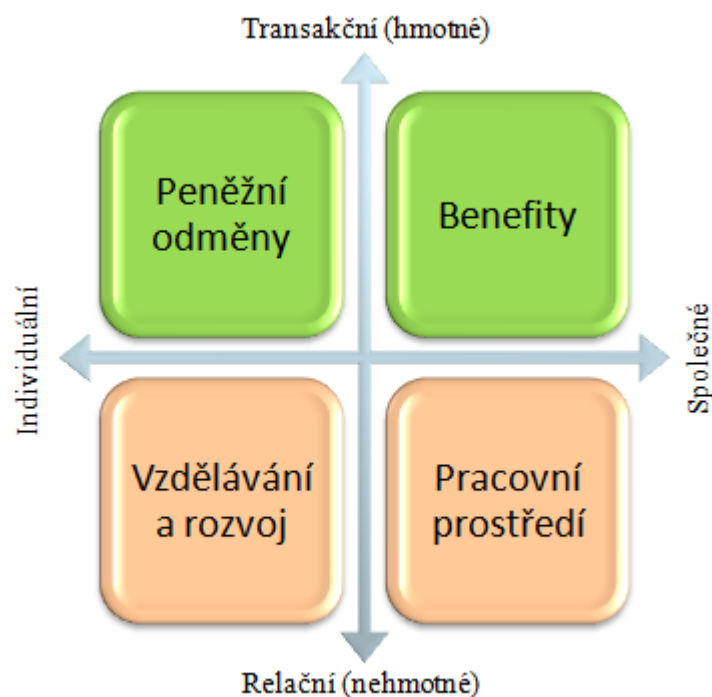
1.3 Celková odměna

Jak již název napovídá, jedná se o kombinaci odměny peněžní a nepeněžní. V každém podniku převažuje jiná část, společně ovšem tvoří konzistentní celek. Armstrong s Taylorem (2014, p. 366) uvádějí, že je důležité zohlednit i jiné možnosti odměňování, využívání pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod nemusí vést ke spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Důležitým faktorem přístupu k celkové odměně mimo peněžních odměn, ke kterému by měl zaměstnavatel přihlížet, je vytvoření takových podmínek, vyplývajících ze způsobu vykonávání práce či řízení zaměstnance, které budou příznivě působit na práci a umožní profesní rozvoj pracovníka.

Šubrt (2014, s. 19) říká: „*Za součást celkového odměňování zaměstnance lze považovat cokoli, co jej v souvislosti s jeho zaměstnáním uspokojuje a co je výsledkem či důsledkem činnosti zaměstnavatele.*“ Odměňování tedy nezahrnuje jen peněžní část, ale i snahu o vytvoření dobrého vztahu firmy a zaměstnanců a jejich motivování k činnostem vedoucím k dosahování cílů podniku.

Niermeyer se Seyffertem (2005, s. 86) definují celkovou odměnu jako součet všech hotovostních a bezhotovostních odměn, jako jsou různé prémie či služební auto, a zahrnují do toho i nadhodnoty, které každý ze zaměstnanců nad rámec poskytovaných odměn sám vyžaduje. Navíc je nutné, aby bylo odměňování schopné přizpůsobit se novým trendům, které se s vývojem technologií a postupů práce neustále mění. Projevuje se zde i neustálá rostoucí tendence platů a mezd.

Celkovou odměnu lze vyjádřit modelem firmy Towers Perrin, který je uveden níže. Tento model je rozdělen do 4 částí, kde každá z nich vyjadřuje jinou odměnu. Části peněžní plnění a benefity mají hmotný charakter, jinak označovaný jako transakční, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí poté nehmotný charakter, označovaný jako relační. Cílem podniku je vytvoření co nejlepší kombinace hmotných a nehmotných odměn. Každá z vyobrazených částí navíc zahrnuje jednotlivé druhy odměn, které do ní spadají. (Armstrong a Taylor, 2014, p. 366)



Obr. 1 Model celkové odměny (vlastní zpracování)

Způsob jak Armstrong s Taylorem (2014, p. 366) jeho jednotlivé části popisují je uveden v tabulce níže.

Tab. 1 Popis modelu celkové odměny (vlastní zpracování)

Peněžní odměny	Benefity
<ul style="list-style-type: none"> • základní peněžní odměny • odměny za zásluhy • peněžní bonusy • dlouhodobé pobídky • akcie • podíly na zisku 	<ul style="list-style-type: none"> • penze • dovolená • zdravotní péče • jiné výhody • flexibilita
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none"> • trénink • vzdělávání na pracovišti • řízení pracovního výkonu • kariérní růst • plánování následnictví 	<ul style="list-style-type: none"> • organizační kultura • vedení • komunikace • angažovanost • sladění osobního a pracovního života • nepeněžní uznání

1.4 Řízení odměňování

Podstatou je vhodná volba strategie a procesu pro dosažení správného odměnění zaměstnance v peněžní i nepeněžní formě za činnosti, kterými danému podniku přispívá svou prací. Velmi důležitou částí je i zahrnutí pochval a uznání, stejně tak i podpory osobního a kariérního růstu zaměstnance. (Armstrong, 2009, s. 20)

Řízení odměňování je mimo získávání a výběru pracovníků nebo třeba vzdělávání pracovníků jednou ze základních činností zahrnutých do personálních útvarů společností. (Váchal a kol., 2013, s. 293)

1.4.1 Cíle řízení odměňování

Řízení odměňování si klade určité cíle, kterých se snaží dosáhnout. Jedním z cílů je předpoklad toho, že zaměstnanec vytváří určitou hodnotu, podle ní je nutné jej také odměňovat. Dalším cílem je snaha o propojení cílů podniku a potřeb zaměstnanců s metodou odměňování. Podstatným cílem je i odměňování zaměřené na ujasnění toho, co je správné. Pomůže

to nastavit a udržet určitou úroveň chování a výsledků zaměstnanců. Další z cílů je zaměřen na důležitost vysoce kvalifikovaných pracovníků v podniku. Výsledkem by mělo být efektivní získávání a hlavně udržení této pracovní síly. Cíl je zaměřen převážně na motivaci zaměstnanců a budování jejich loajality k firmě. Posledním je pak cíl, který souvisí s cíli již uvedenými, a to zavedení standardu vysokého výkonu. K dosahování těchto cílů je potřeba vytvářet určité strategie, které se dají nalézt ve filozofii odměňování a vycházejí ze zásad slušnosti, spravedlivosti, důslednosti a logiky, stejně tak ctí právo a principy distribuční spravedlnosti. (Armstrong, 2009, s. 20)

Filozofie odměňování

Dle Armstronga a Taylora (2014, p. 358) je tato filozofie postavena na stanovení určitých zásad odměňování, které se odvíjí od přesvědčení firmy, jakým způsobem odměňovat zaměstnance.

Prvním krokem je tedy zjištění a zaujmutí určitého přístupu k odměňování s ohledem na konkurenci, která působí ve stejném oboru. Druhým krokem je formulace metod, které tento přístup podloží. (Dvořáková a kol., 2012, s. 305)

Zaměstnanci by měli být odměňováni odlišně v závislosti na přínosu, který pro firmu mají. Tato filozofie se zaměřuje spíše na dlouhodobější otázky týkající se hodnocení pracovníků za odvedenou práci. Důležitou částí je, že filozofie odměňování nerozděluje odměnu na peněžní a nepeněžní, ale vychází z odměny celkové, kde je kladen důraz i na vzdělávání a rozvoj pracovníku. Zahrnout tam můžeme i motivaci. Poukazuje se na provázanost řízení odměňování s jinými typy řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2009, s. 20-21)

1.4.2 Ovlivňující faktory

Tyto faktory Armstrong (2009, s. 27-36) rozděluje na 3 kategorie. První z nich jsou faktory **vnitřního prostředí**, do kterých můžeme zahrnout celou podnikovou kulturu i lidský faktor. Podniková kultura hraje důležitou roli při řízení odměňování, protože se v ní odráží veškeré nastavené hodnoty, normy a způsoby vykonávání činností v dané organizaci. Je důležité, aby zaměstnanci sdíleli hodnoty podniku, a k tomu jim může dopomoci i zapojení jich samotných do rozhodování nebo vyslechnutí nápadů a inovací navrhovaných zaměstnanci. Zaměstnanec musí mít pocit, že je součástí této kultury a že má stejné příležitosti jako ostatní. Lidský faktor se zde projevuje ve smyslu odlišení a získání výhody v podobě vysoce vzdělaných a schopných pracovníků, které dokáže firma získat a hlavně si je udr-

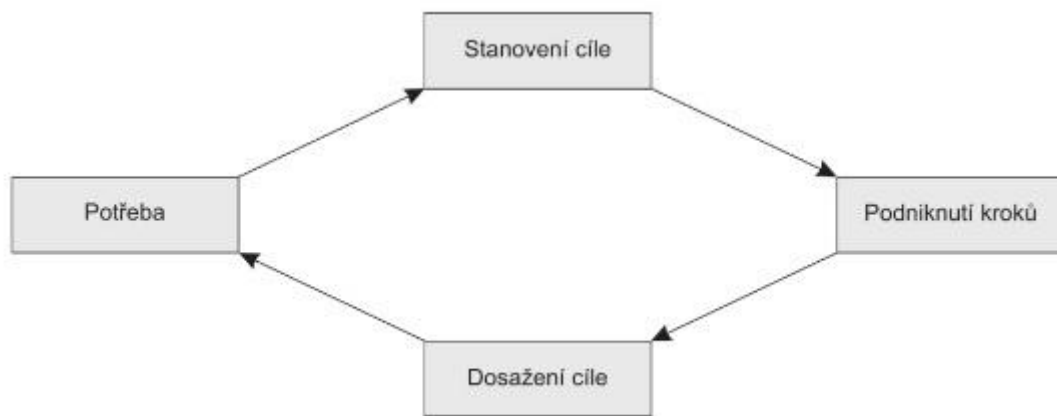
žet. Druhou kategorií jsou faktory **vnějšího prostředí**, do kterých zahrnujeme konkurenci, zaměstnanost a globalizaci, na kterou se v současné době klade velký důraz. Lidský faktor nám zde vstupuje i do konkurence, protože zmíněné získávání a udržení vysoce vzdělaných pracovníků dodává firmě konkurenční výhodu. Třetí kategorie je kategorie **konceptů**, do které zahrnujeme všechny ostatní vlivy, jako je strategie řízení, celková odměna či motivace.

2 VZTAH MOTIVAČNÍHO A ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU

V této kapitole bude představena problematika motivace a vztahu motivačního a odměňovacího systému. Správná motivace je základním předpokladem pro výkonnost pracovníků. Odměňování by tento předpoklad podporovat a snažit se působit motivačně na každého pracovníka.

2.1 Motivace

Armstrong (2009, s. 109) uvádí, že motivace vede člověka k podnikání určitých kroků a činností, aby dosáhl svého stanoveného cíle, kterým bude nějaká odměna či uspokojení potřeby. Pro znázornění je níže uveden model motivace.



Obr. 2 Model motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

V tomto modelu vycházíme z určité nenaplněné potřeby, jejíž uvědomění a přání ji uspokojit chápeme jako první krok procesu motivace. Následuje stanovení cílů, díky kterým bude možné tuto potřebu uspokojit. Poté může přijít podniknutí kroků ke splnění stanovených cílů. Po jejich splnění se očekává dosažení stanoveného cíle a tím i uspokojení dané potřeby. V situaci, kdy ani po splnění cílů není dosaženo požadovaného uspokojení dané potřeby, může dojít k obnovení celého procesu, ovšem je méně pravděpodobné, že budou zachovány stejné stanovené cíle. (Armstrong, 2009, s. 110)

Ačkoliv by se to nemuselo zdát, hospodářská recese má obrovský vliv i na motivaci zaměstnanců. Už před recesí působí na zaměstnance mnoho demotivačních faktorů, které se jejím příchodem mohou prohloubit nebo přijdou faktory nové. Nejčastějšími příčinami,

proč jsou zaměstnanci demotivováni, je hrozba ztráty zaměstnání nebo snížení platů a mezd. (Borkowski a Tučková, 2011, p. 9)

V této situaci je také nutné, aby firmy změnily přístup k motivování svých zaměstnanců. Je velmi pravděpodobné, že způsoby motivace a řízení zaměstnanců, které fungovali v době před recesí, nebudou fungovat po jejím nástupu. Pokud se firma rozhodne v zavedených způsobech pokračovat, demotivace bude stále silnější, což se projeví ve všech činnostech firmy. (Borkowski a Tučková, 2011, p. 10)

Je pouze na firmě, jak se k této situaci postaví. Obecně by se měla zaměřit na snižování nákladů a snahu nalézt nové příležitosti pro zvýšení prodeje, aby mohla dát jistotu nejen sama sobě, ale i svým zaměstnancům. (Borkowski a Tučková, 2011, p. 9)

2.2 Základní činitelé motivačního procesu

Zaměstnavatel a zaměstnanec mají různý cíl, podstata ovšem zůstává stejná. Oba chtějí, aby firma prosperovala. Zaměstnavateli záleží na tom, aby mohl získané prostředky použít na chod a rozvoj firmy, v neposlední řadě i pro svou osobní potřebu, a zaměstnanec na finanční zajištění sebe a své rodiny. I přes tuto společnou snahu mají každý jinou motivaci. Důležité je odlišení motivace a hodnocení. Motivace, jak již bylo řečeno, je snaha dosáhnout určitého cíle, je tedy zaměřena na méně či více vzdálenou budoucnost. Hodnocení se zaobírá minulostí, řeší určitá rozhodnutí a dopady těchto rozhodnutí na konečný výsledek. Hodnocení a motivace se vzájemně propojují. Zatímco se motivace promítne v hodnocení a může určit, zda bude hodnocení spíše kladné nebo záporné, výsledek hodnocení naopak ovlivní motivaci zaměstnance. (Evangelu a kol., 2013, s. 95-96)

2.2.1 Firemní kultura

Firemní kultura byla již zmiňována v tématu řízení odměňování výše. V motivačním procesu ovšem hraje stejně tak významnou roli.

Za firemní kulturu se dá obecně považovat vnitřní život ve firmě, který má podstatný vliv na všechny pracovníky působící uvnitř podniku. Chování, které zde probíhá, a je nastaveno a uznáváno i vedením firmy, ovlivní zaměstnance natolik, že začnou tyto vzorce chování sami projevovat. Čím více zaměstnanců začne toto chování dodržovat a čím více jej bude opakovat, tím lépe se tento nastavený vzorec chování uvnitř firmy zažije a začne dodržovat. (Vysekalová, 2009, s. 67)

Mezi hlediska firemní kultury můžeme zařadit:

- **Logo či znak firmy**

Firma může používat stejnokroje a u svých zaměstnanců jejich nošení v práci požadovat. Tyto stejnokroje bývají opatřeny logem nebo znakem firmy pro její reprezentaci. Započítat zde můžeme i logo vyvěšené na štítu firmy nebo vnitřních prostorách hal nebo pracoven. (Evangelu a kol., 2013, s. 97)

- **Chování a jednání**

Jde o postoj, jakým firma jedná se svými zaměstnanci nebo s uchazeči o pracovní pozici, stejně tak jak jedná v situacích, kdy je nutné se zaměstnancem rozvázat pracovní poměr. Všechny tyto situace a hlavně to, jak při nich firma postupuje směrem ke svým zaměstnancům, má vliv na celou firemní kulturu. (Evangelu a kol., 2013, s. 97)

- **Respekt a dodržování hodnot**

Respektem je myšlen hlavně ten, který nadřazení projevují ke svým zaměstnancům. Jedním z příkladů může být to, jestli manažer klientovi představí i zaměstnance, kteří na jeho zakázce pracují. Dodržování hodnot lze chápat jako před veřejností a zaměstnanci prezentovaný zájem na určitém problému a jeho řešení. Velmi častým případem, který je trendem posledních let, je to, jak se firma staví k otázce ekologie. Na venek působí, že ji ctí, chod firmy ale vypadá úplně odlišně. (Urban, 2010, s. 156)

- **Rituály a firemní historiky**

Každá firma má jiné rituály, na kterých si zakládá a je na ně hrdá, protože ji odlišují od konkurence. Do těchto rituálů jsou zasvěceni pouze zaměstnanci, vedení a ostatní pracovníci dané organizace. Příkladem může být specifický a jedinečný pozdrav lidí uvnitř firmy. Stejně tak jsou specifické i firemní historiky, které se týkají zaměstnanců a dokážou je pochopit jen lidé obeznámeni se situací firmy. (Evangelu a kol., 2013, s. 97)

- **Vnější prostředí**

Vnější prostředí je často rozdělováno na makroprostředí a mikroprostředí. Pro firemní kulturu jsou důležité obě. Z hlediska makroprostředí mají velký vliv společenské a kulturní podmínky daného regionu nebo státu. Jen těžko může firma správně fungovat, pokud bude firemní kultura nastavena v rozporu s kulturou, která je v určité oblasti a ve které zaměstnanci mimo práci žijí. Z mikroprostředí firemní

kulturu ovlivňuje konkurence, která má vliv i na zákazníky. Jsou ale firmou ovlivnitelné, což představuje výhodu oproti faktorům makroprostředí. (Jakubíková, 2013, s. 126)

2.2.2 Firemní strategie

Charvát (2006, s. 19) zdůrazňuje důležitost odlišení strategie a plánu. Strategie je chápána jako dlouhodobá vize, dlouhodobá cesta, kterou se bude organizace ubírat. Plán má sice podobné prvky, je tam ale jeden zásadní rozdíl. Plán oproti strategii neřeší otázku toho, jakým způsobem dosáhneme dlouhodobého daného cíle. To je podstatou strategie.

Vztah strategie a motivace je velmi úzký. I přesto, že zaměstnanci sdílí pozitivní názor na danou strategii, nemusí jí až tak moc rozumět. Pro firmu je nutné ji převést do určité viditelné a srozumitelné formy, aby ji zaměstnanci lépe pochopily, a mohli jí být motivováni. Výsledkem úspěšné strategie by mělo být dosažení stanoveného cíle. (Evangelu a kol., 2013, s. 100-101)

2.2.3 Hodnotový žebříček managementu

Hodnotou nazýváme určitý podnět či motiv. Každý člověk vnímá okolní svět jinak a proto je i jeho hodnotový žebříček odlišný. Ten se projevuje i v oblasti pracovního života. (Mikuláščík, 2015, s. 151)

V hodnotovém žebříčku vycházíme z 3 skupin hodnot:

- **Centrální hodnoty**

Centrální hodnoty zaujímají první místo v žebříčku hodnot. Pro člověka mají obrovskou cenu a jen velmi těžko nebo dokonce vůbec by od nich člověk upustil nebo pod tlakem snížil jejich význam. Do nich můžeme zařadit požadavek zaměstnance na dobré vztahy na pracovišti nebo i jeho potřebu uspět a prosadit se. (Evangelu a kol., 2013, s. 101)

- **Důležité hodnoty**

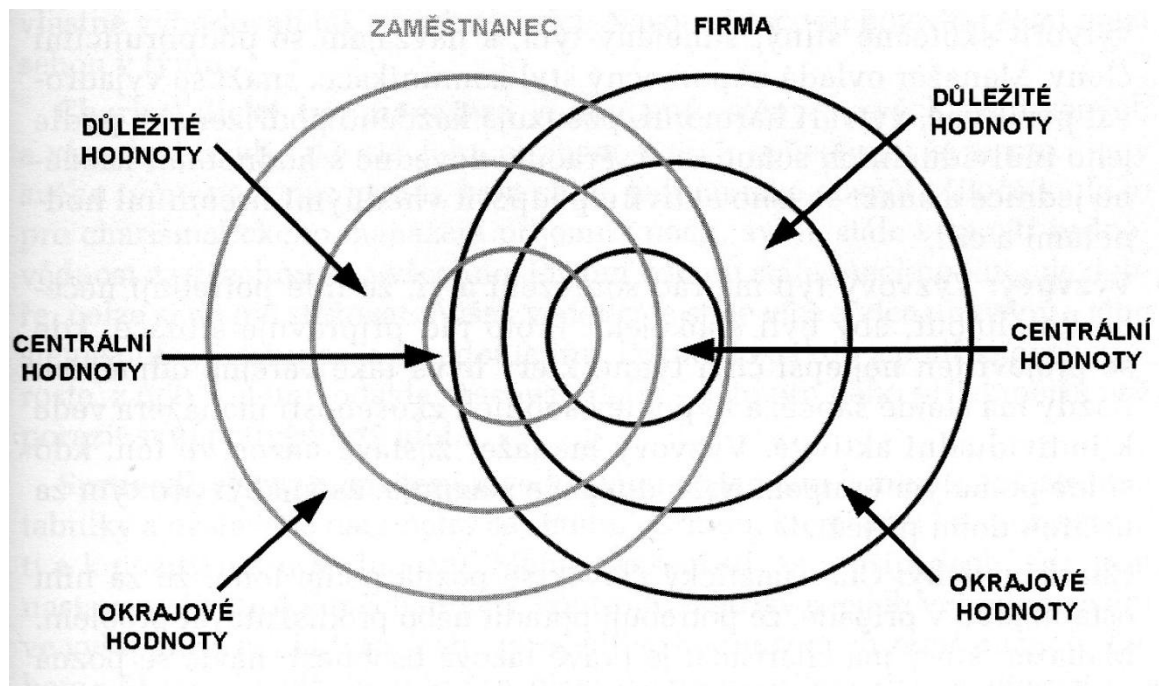
Jak název napovídá, mají pro člověka určitou důležitost, ale nejsou pro něj až tak zásadní. V případě potřeby od nich může člověk ustoupit, stejně tak se ale při změně situace mohou zase rychle navrátit. Postupem času se tyto hodnoty mění, většinou v závislosti na dlouhodobější situaci a vývoji člověka. Dobrým příkladem může být pracovnice, která má malé dítě. V době, kdy děti potřebují vyšší péči, vezme pracovní pozici, která bude co nejvíce přizpůsobena její potřebě starat se o dítě.

Jakmile dítě vyroste, začne hledat pozici, která bude blíže jejím představám a požadkům. (Evangelu a kol., 2013, s. 102)

- **Okrajové hodnoty**

Tyto hodnoty jsou umístěny na spodním konci hodnotového žebříčku, protože nejsou pro zaměstnance tak důležité a jsou schopné přizpůsobit se nebo úplně změnit v závislosti na profesním rozvoji zaměstnance, stejně tak i na situaci ve firmě. (Evangelu a kol., 2013, s. 102)

Důležité je, aby se hodnoty, které jsou obsaženy v žebříčku, vzájemně nevylučovaly. Svůj žebříček hodnot má nastaven jak zaměstnanec, tak i firma. Jejich propojení je názorně zobrazeno v následujícím obrázku.



Obr. 3 Hledání styčných centrálních a důležitých hodnot v motivaci zaměstnance (Evangelu a kol., 2013, s. 103)

2.2.4 Manažerský styl

Manažerské styly mají mnoho různých dělení podle mnoha autorů, zde si uvedeme dělení dle Likerta, které je nejrozšířenější a nejuznávanější.

Autoritativní styl

Manažer se projevuje jako autokrat, je tu negativní působení na motivaci zaměstnance, protože je podněcována strachem. U tohoto typu manažera nemá zaměstnanec ani žádný prostor pro kreativitu, pro navrhování vlastních postupů. Vše je plně v režii manažera a k zaměstnanci se dostává ve formě příkazů a přidělení úkolů. Často využívá i tresty. (Váchal a kol., 2013, s. 112)

Liberálně autoritativní

Tento styl má velmi podobné znaky s autoritativním stylem, stejně jako v něm je i zde manažerem autokrat. Má ovšem zájem na spolupráci se svými zaměstnanci, vyslechne jejich návrhy a připomínky, ale konečné rozhodnutí je stále v jeho rukách. Motivace zde není podněcována jen strachem, ale už se u tohoto typu manažerského stylu objevují různé druhy odměn jako motivační prostředky. (Váchal a kol., 2013, s. 112)

Konzultativní styl

Jedním ze společných znaků tohoto stylu se styly předchozími je finální rozhodování, které je stále v režii manažera, ovšem s tím rozdílem, že před uskutečněním rozhodnutí vše konzultuje se zaměstnanci. Je otevřen diskuzi o práci, pracovním postupu nebo přijímá nové návrhy a inovace od zaměstnanců. Motivace zde není podněcována strachem, od různých forem trestů se spíše upouští. Naopak se používá více odměn jako prostředek motivace. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 306)

Participativní styl

Jedná se o styl vedení, kde manažer bere zaměstnance jako rovnocenné spolupracovníky. Diskuze o pracovním postupu je na denním pořádku, dává se prostor pro kreativitu zaměstnanců. I při konečných rozhodováních se zapojuje celý kolektiv. Manažer a zaměstnanci jsou tedy součástí týmu a má se za to, že tento styl vykazuje i nejlepší pracovní výsledky. Dáno je to rozmanitými druhy motivací od odměn až po kariérní postupy a možnost seberealizace. (Dědina a Odcházal, 2007, s. 306)

Moderní ekonomika tyto základní Likertovy styly rozšířila o dalších 6 stylů. Prvním z nich je **byrokratický manažerský styl**. Tento typ řízení je velmi často vázán na striktní dodržování určitých předpisů a nařízení, stejně tak i využívání své moci k podněcování strachu. Manažer byrokrat neuznává žádný jiný postup než ten, který je v předpisech uveden, a proto zde není žádná možnost k diskuzi se zaměstnanci. Dalším stylem je styl **autoritativní**,

který je podobný již zmíněnému autoritativnímu stylu a nese v sobě prvky stylu byrokratického. Manažer využívá své postavení a moc k šíření strachu a upevnění svého postavení. Rozdíl oproti byrokratickému stylu je ten, že se zde nedbá na striktní dodržování předpisů a nařízení. **Delegační styl** je zaměřen na spolupráci manažera se zaměstnanci, při řízení se nevyužívá motivace strachem, manažer si nepotřebuje upevňovat moc. Velmi podobný je i **liberální styl**, který využívá prvky delegačního a přidává k nim větší prostor pro realizaci zaměstnance a větší samostatnost. Při motivaci se vyhýbá trestům a veškeré negativní motivaci. **Demokratický styl** v sobě kombinuje delegační a liberální styl. V určitých případech nechává zaměstnance rozhodovat o pracovním postupu, v jiných případech rozhoduje i sám. Vyznačuje se tím, že si nepotřebuje budovat autoritu, protože z něj přirozeně vyzařuje a nevyužívá tresty. Zvláštním typem je **cílové řízení**. Zde je důraz kladen na správné a srozumitelné stanovení cílů, na kterých spolupracují zaměstnanci s vedením firmy. Hlavní cíle jsou rozloženy do cílů menších, zaměstnanci spolupracují na plánu těchto úkolů. Ty jsou poté podle struktury organizace rozdělovány a následně kontrolovány, aby se jejich splněním přiblížilo ke splnění cíle hlavního, ze kterého vzešly. (Váchal a kol., 2013, s. 113-114)

2.2.5 Hodnotící systém

S motivací úzce souvisí i proces hodnocení, který je nezbytný pro správné fungování motivace. Hodnocení může probíhat pravidelně, jeho postup bývá většinou písemně zaznamenán, jeho body a kritéria jsou předem připravena a rozdělena podle druhu vykonávané činnosti. Druhou možností jsou hodnocení nepravidelná, která ve většině případů bývají zařazena dle dané situace. Tyto metody slouží k informování pracovníka o tom, jak danou pracovní činnost vykonává a zároveň se můžou upravit složky mzdy nebo odměny. (Evangelu a kol., 2013, s. 109)

Oficiální hodnocení je rozděleno na 3 typy:

- **Hodnocení kompetencí**

Toto hodnocení většinou probíhá jednou ročně u všech zaměstnanců. Hodnotí se, jak pracovník plnil úkoly za uplynulý rok. Součástí je i plánování dalšího kariérního rozvoje pracovníka. Na základě hodnocení se upravuje pevná složka mzdy. (Pilařová, 2008, s. 12)

- **Hodnocení výkonů**

Oproti předchozímu hodnocení bývá častěji než jednou ročně, většinou půlročně, čtvrtletně nebo měsíčně. Opět je hodnoceno plnění zadaných úkolů, pracovních povinností a kvalitu vykonané práce za uplynulé období. Na základě hodnocení pak může vedení sáhnout po zvýšení či snížení pohyblivé části mzdy. (Pilařová, 2008, s. 13)

- **Hodnocení řešení zátěžových situací**

Vyplývá z mimořádných situací, a proto bývá jen občasné a nepravidelné. Firma tímto dává zpětnou vazbu ve formě odměny, pokud situaci pracovník zvládl dobře, případně se uchýlí k nějakému negativnímu hodnocení. Výhodou je, že prověří schopnosti zaměstnanců bez toho, aby byl zaměstnanec vystaven strachu ze snížení mzdy. (Evangelu a kol., 2013, s. 109)

Aby byl hodnotící systém funkční, musí mít předem stanovená hodnotící kritéria. Ty jsou schopny určit, co se bude porovnávat a hodnotit. Další fází je výběr hodnotící metody. Manažer si může vybrat z několika možností. Nejpoužívanější a z pohledu manažera nejeftivnější je **hodnotící pohovor**. Manažer má možnost sdělit hodnocení zaměstnanci, veškerá svá tvrzení podložit a nechat zaměstnance, ať se k hodnocení vyjádří. Tato metoda má i nejlepší motivační schopnost, protože zaměstnanci nejen sdělíme, v čem udělal chybu, ale zároveň můžeme navrhnout jiný postup, aby se chyba neopakovala. Stejně tak jej motivujeme, pokud jej pochválíme za velmi dobře splněné složité úkoly. Jinou možností je metoda **měření výkonu**. U ní se manažer zaměřuje na kvalitu výrobků. Kontroluje, zda má výrobek vyšší kvalitu než je stanovena norma nebo naopak nižší. Stejně tak na dodržování normovaného času pro výrobu jednoho výrobku. Sleduje, zda zaměstnanec vykazuje vyšší výkon, než stanovuje norma. Používanými metodami jsou i **Assessment a Development Centra**, ale ty mohou být pro firmu finančně náročné a pro hodnocení je nutná přítomnost odborníků. Nejméně náročnou metodou jak časově tak i finančně jsou poté **dotazníky**. (Evangelu a kol., 2013, s. 110)

2.3 Motivace a odměna

Lidé jsou motivováni vykonávat určité činnosti, pokud věří, že za ně dostanou určitou odměnu. Záleží pak na každém z nich, jestli touží po peněžním nebo nepeněžním druhu odměny. Naopak se snaží nevykonávat činnosti, za které by místo odměny mohl přijít trest. Obecně je rozšířené chybné vyložení odměny. Mnoho lidí se domnívá, že odměna je pouze

něco nad rámec jejich základní mzdy či platu. Díky tomuto mylnému výkladu základní mzda nepůsobí jako motivační prostředek pro zvýšení pracovního výkonu a nasazení. Odměnu je ale nutné chápat v širším smyslu, a to právě jako peněžní či nepeněžní ohodnocení za odvedenou práci, kterým mzda a plat bezesporu je. Takto k odměnám přistupuje mnoho firem, neuplatňují mnoho způsobů dalších odměn, protože za dostatečnou motivaci považují mzdu nebo plat. Málokterý zaměstnanec toto chápe, a proto je tento styl motivace neefektivní, takřka nulový. Je ovšem nemožné tento zažitý stav v lidech změnit, proto je nezbytné k motivaci používat jiné druhy odměn, jako jsou osobní ohodnocení a různé druhy jiných příplatků, které jsou zmíněny v první kapitole o odměňovacím systému. (Urban, 2013, s. 110-111)

V případě odměn nebo naopak sankcí platí stejné pravidlo. Jsou efektivní pouze tehdy, pokud je zaměstnanec obdrží nejlépe ihned po dokončení určitého zadaného úkolu. Nezáleží přitom na tom, jaký charakter tato bezprostřední odměna má. Zaměstnanec může být ihned oceněn nějakou peněžní odměnou, ale stejně tak účinná a motivující bude i bezprostřední pochvala a peněžní odměna může následovat později. Tímto pravidlem se ale mnoho manažerů neřídí. Domnívají se, že pochvala nemá pro zaměstnance žádný význam nebo se bojí ztráty autority. (Urban, 2013, s. 111-112)

Oblasti sankcí je nutné se také věnovat. Mají výchovný charakter a jsou také určitým způsobem motivace. Motivují zaměstnance k tomu, aby vykonávání práce nebylo v rozporu s pravidly a zaměstnanec nemusel sankci obdržet. Sankce ale nemohou být jen v teoretické rovině. Zaměstnanci musí vidět, že jsou reálně udělovány. Výhrůžky sankcí sice v prvních pár případech zaměstnance vystraší a motivují k řádnému vykonávání práce, s přibývajícím výtkami bez reálného udělení sankce ovšem ztratí význam. Zaměstnanec ví, že bude pokárán, ale žádný trest nedostane, nemá tedy důvod své chování nebo práci změnit. (Urban, 2013, s. 113)

2.3.1 Motivování při zadání úkolu

Aby byla motivace zaměstnance ke splnění úkolu vyšší, je nutné nejen nastavit odměny za splnění, ale i vysvětlit zaměstnanci, proč je po něm tento úkol vyžadován a v čem je nezbytný pro organizaci i jeho samotného. Velmi často se stává, že nevysvětlením nebo špatným vysvětlením nastane situace, kdy zaměstnanec úkol splní jinak a my jej necháme úkol předělat znova. Nejenom že dostaneme pocit, že se zaměstnanec na práci nesoustředil, ale do budoucna bude zaměstnanec spíše demotivován úkoly splnit. (Pilařová, 2016, s. 123)

Nastávají pak i situace, kdy má zaměstnanec pocit, že zadaný úkol není tak důležitý jak nadřízený říká, a začne si myslet, že si na něj nadřízený jen zasedl. Na vině může být opět nedostatečné vysvětlení, proč je tento úkol tak důležitý. Není to tedy jen otázkou motivace, ale i dobrých vztahů na pracovišti a vytvoření příjemných pracovních podmínek pro zaměstnance. (Urban, 2013, s. 113)

Řádné vysvětlení důležitosti úkolu je nezbytné hlavně v případě, pokud je pracovníkovi přidělen úkol nový, pro něj dosud neznámý a vybočující z jeho standardní náplně práce. Pomůže to i k pochopení, jak má daný úkol vykonávat a hlavně vyloučí možnost, že bude zaměstnanec vykonávat úkol po svém a splní ho špatně. Ušetří se tím čas a hlavně se nenaruší vztahu na pracovišti. (Pilařová, 2016, s. 123)

2.3.2 Selhání motivace

Motivace může selhat v několika různých případech. Rozdělit ji můžeme na 4 případy, ve kterých hraje roli odměna a sankce.

- **Zaměstnanec nedostává žádnou odměnu**

V případech, kdy zaměstnanec dostane odměnu za správně splněný mimořádný úkol, vzniká pozitivní motivace, která se projeví i v budoucnu. Zaměstnanec znovu vykoná úkol důsledně a správně, protože ví, že na něj čeká odměna. Pokud ale mimořádný úkol splní, ale odměnu za něj nedostane, není motivován to v budoucnu udělat znovu. (Urban, 2013, s. 115)

Zařadit zde můžeme i situaci, kdy jeden pracovník s vyšším platem odměnu nedostává, zatímco pracovník s platem nižším ano. Manažer se tímto snaží vyrovnat rozdíl v platu odměnou nezávisle na tom, jaký pracovní výkon každý ze zaměstnanců podává a má pocit, že bude u všech pracovníků oblíben, protože těm hůře placeným touto odměnou pomáhá vyrovnat rozdíly mezi ostatními zaměstnanci. Opak je pravdou a velmi často tímto nemotivuje ani jednoho z pracovníků. (Štěpaník, 2010, s. 66)

- **Zaměstnanec dostává odměnu za neplnění úkolů**

Jedná se o zaměstnance, kteří neplní své pracovní povinnosti, ale stěžují si nadřízeným, že je vykonávaná práce moc náročná a že jsou vysoce pracovní vytížení, přitom dělají stejnou práci jako ostatní. Odměna v této situaci přichází ve smyslu toho, že nadřízený přidělí takovému zaměstnanci lehčí práci nebo část jeho úkolů předá

na zaměstnance jiného, přitom mzdu i přes úbytek práce zaměstnanci nesníží. (Urban, 2013, s. 115-116)

- **Zaměstnanec je trestán za správně vykonanou práci**

Nastává několik situací, ve kterých se tento typ selhání motivace projevuje. Zaměstnanec je trestán verbálně, nebo nějakou jinou činností, nejedná se zde přímo o hmotnou sankci. Pracovník třeba upozornil vedoucího, že prováděný způsob práce je chybný nebo neodpovídá předpisům. Vedoucí to ovšem místo nápravou vyřeší podrobnější kontrolou a následným hodnocením zaměstnance. Případně mu přidělí práce více. (Urban, 2013, s. 116-118)

V některých případech se ale může jednat o milný pocit pracovníka. Má za to, že práci vykonal správně, ve skutečnosti to tak nemusí být. Tuto situaci by měl manažer ihned rozpoznat a reagovat na ni. (Štěpaník, 2010, s. 66)

- **Zaměstnanec není trestán za neplnění úkolů**

U tohoto typu selhání vina na straně vedoucího značná. Zvolením špatných metod kontroly nebo nedůsledným přístupem ke kontrolám vede k tomu, že se nejenom na chyby nepřijde, ale zaměstnanec není za tyto chyby potrestán. Možností je i to, že se na chyby přijde, ale vedoucí situaci nijak neřeší, řešit se mu ji ani nechce a čeká, že se sama odstraní. (Urban, 2013, s. 118)

Ve všech případech selhání motivace je na vině vedoucí nebo manažer, který za práci svých zaměstnanců odpovídá. Proto je nutné, aby se podobných chyb vyvarovali.

3 SMĚRNICE

Vnitropodniková směrnice je i v dnešní době stále podceňovanou záležitostí. Přitom správně sestavená směrnice může pomoci v lepším řízení podniku. Směrnice nesmí být v rozporu se zákony a předpisy, žádný z nich ale nedefinuje postup pro její vytvoření. Možná proto je tak opomíjenou věcí. Slouží hlavně pro stanovení postupů a metod řešení určitých operací v podniku, řídí se jimi zaměstnanci i vedení a nemusí být veřejně přístupná, protože slouží jen vnitřním účelům. (danarionline.cz, ©2016)

Při tvorbě by tedy měla společnost vycházet ze zákonů a vyhlášek, proto si můžeme uvést aspoň některé z nich. Hlavním zákonem je zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jehož některá ustanovení upravuje vyhláška č. 500/2002 Sb., a pro potřeby různých oblastí se mohou vyskytovat i zákony č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, a č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Je jich samozřejmě více, využívají se podle zaměření směrnice. (danarionline.cz, ©2016)

3.1 Náležitosti směrnice

Při vytváření má firma volbu zda směrnici vytvoří sama, nebo ji nechá vytvořit organizací specializující se na tuto činnost. Pokud zvolí volbu samostatného vytvoření, měla by se řídit následujícími zásadami:

- zásada logičnosti, stručnosti, přehlednosti, obsah musí být srozumitelný a jednoznačný
- nesmí odporovat právním předpisům

Mimo samotný obsah směrnice je vhodné, pokud obsahuje i záhlaví, ve kterém jsou uvedeny důležité údaje. V záhlaví (trimmtax.cz, ©2013) se udává:

- **obecné informace o společnosti** - název, sídlo
- **označení směrnice** - název, číslo
- **revize** - používá se při úpravě směrnice
- **účinnost** - jedna z nejdůležitějších náležitostí
- **rozdělovník** - informace o rozdělení mezi osoby a počet exemplářů směrnice
- **vydavatel směrnice** - označení či jméno osoby
- **počet příloh**

Samotný obsah směrnice je na společnosti, která jej vydává. Obecně by měla směrnice obsahovat alespoň nejdůležitější a srozumitelnou definici cíle a text směrnice rozdělený do článků nebo kapitol. U obsáhlejších směrnic je vhodné uvádět i úvodní a závěrečná ustanovení. Slouží k lepší orientaci a pochopení směrnice. (danarionline.cz, ©2016)

Mimo záhlaví by mělo být obsaženo i zápatí (danarionline.cz, ©2016) směrnice. V něm se udává:

- **datum a místo vydání** - může být jiné než datum účinnosti
- **číslování stran a jejich počet** - důležité hlavně u rozsáhlejších směrnic

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA

Odměňování je jednou z nejdůležitějších operací ve firmě. Mělo by být nastaveno tak, aby mělo i motivační charakter a v každé firmě nalezneme různé odlišnosti ve způsobu odměňování. Firma Baťa a.s. jej měla velmi specifický.

4.1 Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně do ševcovské rodiny. Počátek jeho obuvnické kariéry započal již v době, kdy mu bylo 6 let. Jako podnikavý malý kluk začal vyrábět boty z různých vyhozených kusů kůže. V jeho 10 letech mu zemřela matka a o něco později se stěhoval i s rodinou do Uherského Hradiště. (Baťa, 2013, s. 9-10)

I přes úspěchy a rozšíření dílny byl Tomáš přesvědčen, že otec práci dostatečně neuznává, a rozhodl se, že vyrazí do světa. Požádal otce o vyplacení peněz po matce, ten ovšem odmítl a Tomáš se ve svých 15 letech odjel za svou sestrou do Vídně i bez peněz. Ta jej neváhala podpořit 30 zlatými pro rozjezd jeho podnikání. To ale nemělo dlouhého trvání.

Jeho boty se neprodávaly, protože nesplňovaly nároky a požadavky trhu. Na pobídku otce se rozhodl vrátit zpět domů. (Baťa, 2013, s. 11-12)

Nechtěl ale už prodávat na místním trhu, rozhodl se vyrazit do Prahy. Po 14 dnech se vrátil domů s objednávkami. I přes tento úspěch stále toužil po něčem lepším. V roce 1894 tedy jeho bratr Antonín založil obuvnickou živnost. K němu se přidali i sestra Anna a samotný Tomáš, jako kapitál vložili 800 zlatých z věna po matce. I přes počáteční chyby a z nich plynoucí dluhy, které museli vyřešit, se podnikání rozjelo naplno. (Baťa, 2013, s. 12-13)



Obr. 4 Tomáš Baťa (Baťa, 2013, s. 7)

Později se již mohla postavit první tovární budova, a v roce 1904 se nad ní tyčily tři komíny, původně jen plechové. Aby byl Tomáš blíže svým zaměstnancům a byl schopný podnik řídit, sám pracoval v továrně jako dělník. Poté mohl lépe vysvětlovat zaměstnancům požadovaný postup výroby. V roce 1908 umírá bratr Antonín a Tomáš je v tu chvíli jediným vlastníkem firmy. O 4 roky později se Tomáš oženil s Marií Menčíkovou z Vídně. (batova-vila.cz, ©2016)

Za první světové války se musel přizpůsobit situaci a pro armádu vyráběl vojenskou obuv. Po válce se snažil reagovat na krizi ve světě. Jeho krokem bylo snížení cen o polovinu, čímž zachránil podnik před možným krachem. V roce 1923 byl zvolen starostou města Zlína. Velmi často podnikal výlety do různých továren po celém světě, třeba v USA navštívil automobilku Ford. Rozkvět firmy byl veliký a tak se Tomáš rozhodl budovat továrny i v zahraničí. (batova-vila.cz, ©2016)

12. července 1932 ovšem přišlo něco strašného. Tomáš Baťa po pádu svého soukromého letadla umírá. Měl namířeno do Švýcarska, aby se zúčastnil otevření nové továrny, letadlo bohužel v mlze chvilku po startu padá. Vlast tak přišla o jednoho z nejlepších podnikatelů, jakého kdy měla. Jeho odkaz v podobě firmy Baťa a.s. však žije dál. (batova-vila.cz, ©2016)

4.2 Baťa a.s.

Vznik firmy se datuje k 24. srpnu 1894, kdy sourozenci Baťovi (Anna, Tomáš a Antonín) založili první firmu, která nesla název T. & A. Baťa složený ze jmen obou bratrů Tomáše a Antonína. Netrvá ovšem dlouho, a Antonín odchází na vojnu a společnost opouští, stejně tak Anna, která se provdá a odchází. Celá společnost najednou připadne Tomáši, který pokračuje v jejím řízení. (Baťa, 2013, s. 14; Pokluda, 2014, s. 14)

Důležitým milníkem byl pro firmu rok 1897. V tomto roce uvedl Baťa nový druh plátěné obuvi, která se díky použití levnějších materiálů mohla chlubit i nízkou cenovkou. Tím se tyto tzv. „baťovky“ staly dostupnými i pro chudší část obyvatel. Tento geniální tah nastartoval již tak velmi rychle se rozvíjející firmu a posouval Baťu dál a dál před svou konkurencí. Tento úspěch nelze přikládat jen levné obuvi, ale i přístupu firmy k zákazníkům, protože jakýkoliv jejich požadavek se firma snažila splnit. Odtud také známe motto „Náš zákazník, náš pán.“ Ten nebyl pouhým trikem, jak přilákat zákazníky, byl to opravdový přístup zavedený ve firmě. (Cekota, 1981, s. 245)

Po tomto úspěchu dojde k plánu rozšířit prodej do jiných zemí. Proto se Tomáš Baťa rozhodne zřídit pobočky jak v Německu, tak i na Balkáně a pokračuje dále na Střední východ. Baťa se rozhodne kolem své továrny stavět domky pro své zaměstnance a jejich rodiny, stejně tak i pro obyvatele města buduje školy nebo nemocnici. (Pokluda, 2014, s. 17-20)

Po první světové válce je ovšem ekonomika celé země oslabena. Vážnost situace si uvědomuje i firma, a proto v roce 1922 přijde s nejriskantnějším krokem svého dosavadního působení. V reakci na oslabení měny firma Baťa snižuje cenu obuvi o 50%. Aby byla situace únosná, je nucena sáhnout i ke snížení mezd svým dělníkům, a to o 40%. Nabízí ale, že zaměstnancům poskytne veškeré životně důležité zboží, tedy stravu, oblečení a základní hygienické potřeby, za poloviční cenu. Tímto krokem firma drtí nejen ceny, jak je naznačeno na dobovém plakátu ukázaném vedle, ale naprosto drtí i konkurenci. Zákazníci se jen hrnou. (Baťa, 2013, s. 48-49)



Obr. 5 Plakát Baťa drtí drahotu (Baťa, 2013, s. 49)

Hned o rok později Tomáš Baťa vytvořil ve svém podniku samosprávné dílny a oddělení, kde každá z dílen zodpovídala za veškeré hospodaření s cílem vydělávat na svůj provoz a nejlépe zvyšovat zisk. Tento systém byl nazván jako účast na zisku a ztrátě. (Pokluda, 2014, s. 28)

Mezi roky 1922-1932 počet zaměstnanců narostl skoro dvanáctinásobně. Logickým krokem bylo i založení školy, kde se z mladých chlapců stávali manažeři připraveni na řízení zavedeného systému. A nejen to. Podílil se i na veřejných školách nebo zdravotnictví. Začíná se zde dokonce rozvíjet filmový průmysl a to vše díky obrovskému rozmachu firmy. (Pokluda, 2014, s. 43)

Po smrti Tomáše Bati v roce 1932 společnost přebírá jeho bratr Jan. Portfolio obuvnického zboží se dále rozrůstá. I přes tragickou událost firma pod vedením Jana roste. V roce 1938 dokonce zaměstnává asi 33 000 dělníků. V roce 1939 odjíždí Jan do Brazílie, kde se plánuje budovat výrobní podniky firmy Baťa. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35)

V této době se Tomáš J. Baťa, syn Tomáše Bati, rozhodne přesunout část podniku do Toronta v Kanadě. Po válce je podnik znárodněn, a proto nezbyvá než i jeho zbytek přesunout pryč z východní Evropy. (Pokluda, 2014, s. 59-60)

4.3 Odměňování firmy Baťa

Základním krokem, od kterého se odvíjel celý způsob odměňování, bylo zřízení samosprávných dílen. Každá z dílen vedla své vlastní účetnictví a musela být schopna si na svůj provoz sama vydělat a tvořit zisk. Firma chtěla, aby dělník začal mít pocit, že je spolupracovníkem a nikoli jen řadovým zaměstnancem čekajícím na svou mzdu, ale aby vykazoval i podnikatelské myšlení. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35)

Pro výplatu mzdy se využívá mzdový týden, který trvá od středy do úterý do večera dalšího kalendářního týdne. Obvykle se výplata mzdy provádí v pátek a všechny podklady musí být doručeny mzdovým pracovníkům do úterý do večera. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

V případě firmy Baťa a.s. k ní docházelo spíše v pondělí nebo úterý. Mzdový týden byl tedy posunut od čtvrtka do středy do večera následujícího kalendářního týdne a podklady museli být doručeny do pátku do večera. Důvod, proč se mzda nevyplácela klasicky v pátek, byl prostý. Firma nechtěla, aby pracovník vydělané peníze o víkendu hned utratil a proto padlo rozhodnutí vyplácet ji raději na začátku než na konci týdne. (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 0854, inv. č. 15)

Ve formě Baťa se rozlišovalo 5 druhů mezd:

4.3.1 Individuální mzda

Též nazývána jako individuální akordní mzda, byla mzdou specializovaných dělníků. Vypočítávala se od vyrobeného kusu, a byla odlišná od druhu výrobku. Posuzovala se podle náročnosti výroby. I přes postup a uplatňování jiných postupů výroby si stále zachovala místo v zavedeném mzdovém systému firmy. (Pochylý, 1990, s. 31-32)

Vedle této akordní mzdy byla zavedena pro tyto dělníky jistá forma prémie. Byla stanovena norma, kolik kusů dílců se z dané kůže musí vysekat. Pokud jich vysekal více, dostal prémii za úsporu materiálu. Navíc si mohl ihned vypočítat svůj výkon a účast. Nespornou výhodou tohoto systému bylo, že se na rozdíl od podílu na celkovém zisku společnosti nestalo, aby pracovník nedostal vyplacený zisk kvůli chybě někoho jiného. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35)

4.3.2 Skupinová mzda

Skupinová akordní mzda byla tou nejrozšířenější v celém podniku, byla totiž mzdou klasických dělníků a po zavedení pásové výroby skoro úplně nahradila individuální mzdu, ta totiž začala být neefektivní vzhledem k této inovaci. Způsob vyplácení byl nastaven tak, že dílna jako celek obdržela mzdu v závislosti na vyrobených kusech, a ta se rozdělovala mezi její dělníky podle odvedené práce. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

4.3.3 Týdenní mzda

Touto mzdou byli odměňováni zaměstnanci v administrativě nebo tam, kde nebylo možné rozdělovat mzdu podle kusu. Mzda nebyla příliš vysoká, aby firma mohla své zaměstnance motivovat jinými způsoby. (Pochylý, 1990, s. 32)

Tato týdenní mzda měla charakter mzdy časové. Její výše byla stanovována na základě individuálního přístupu, tedy počtu dětí, stáří zaměstnance nebo vzdělání. Její výpočet byl také závislý na záznamech příchodů a odchodů, které se vedly ve výkazech zaměstnanců. Aby bylo možné zaměstnance průběžně kontrolovat, užívaly se očíslované známky zaměstnanců zavěšené na desce visící u vchodu a v dílně. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

4.3.4 Prémiová mzda

Zvláštním prostředkem motivace byla mzda prémiová, která měla spíše povahu příplatku ke mzdě akordní nebo k časové týdenní mzdě. Její účel byl eliminovat nedostatky úkolové a časové mzdy. Příplatky byly vesměs za ušetření času při výrobě, tedy za rychlejší výrobu určitého výrobku při zachování kvality. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

4.3.5 Mzda s účastí na zisku a ztrátě

Díky zřízení samosprávných dílen byla zavedena účast na zisku. V každé dílně byly již předem určeny náklady, jako byla mzda, materiál a další provozní režie. Tyto náklady platila každá dílna sama. Stejně tak každá z nich obdržela určitý obnos, který při správném hospodaření pokryl tyto náklady. Cílem dílen tedy bylo snížit náklady při zachování objemu výroby, a tento rozdíl si mistři a dělníci na konci každého týdne rozdělili mezi sebou. Pokud byli zaměstnanci ohodnocováni úkolovou mzdou, dostávali ji vyplacenou společně s polovinou dosažené účasti na zisku, druhá polovina byla uložena s deseti procentním úrokem na jejich osobní konto. Těm zaměstnancům, kteří měli jinou formu mzdy, byla na

osobní konto připsána celá výše účasti. Tento krok se ukázal jako úspěšný a později byl zaveden v celé firmě. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

Zaveden byl i systém kaucí, které museli skládat vedoucí prodejen nebo zaměstnanci na zodpovědných místech a dokonce i pracovníci, kteří obsluhovali výrobní stroje. Tito zaměstnanci se podíleli i na ztrátě podniku. Pro případ, že by na osobním kontě neměli dostatečný obnos, ztráta by se hradila právě z kaucí. Při obsluze strojů mohlo dojít k jejich poškození a hlavně k poškození výrobků, tímto se firma pojistila pro tyto případy a vzbuzovala v zaměstnancích ještě větší pocit odpovědnosti za vykonávanou práci. Řadový dělník neměl na ztrátě dílny žádný podíl. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35)

Tyto účasti velmi často převyšovaly fixní mzdy a to někdy i mnohonásobně. Každý ze zaměstnanců si mohl výši účasti sám vypočítat. Veškeré potřebné údaje totiž vysely na nástěnce v dílně a byly sestavovány na půl roku. K nastavení jejich výše se přistupovalo individuálně, firma měla možnost je v průběhu období i měnit v závislosti na situaci. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528)

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY XYZ, S.R.O.

Jedná se o firmu působící ve Zlínském kraji zabývající se výrobou strojních zařízení a automatizovaných výrobních linek. Svou dlouholetou tradicí a kvalitou výrobků si zajistila mnoho zákazníků u nás i v zahraničí, nejčastěji ze Slovenska, Německa i z Ruska. Byla založena v roce 2007 se základním kapitálem 850 000 Kč. Momentálně zaměstnává asi 25 zaměstnanců. Organizační struktura je zobrazena v příloze 2. (Interní zdroj XYZ s.r.o.)

5.1 Předmět činnosti

Hlavním předmětem činnosti je kovoobráběčství, zámečnictví, nástrojařství a v drobné míře i maloobchod. Činnosti tedy spadají do CZ-NACE 25.6 Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění, CZ-NACE 25.72 Výroba zámků a kování, CZ-NACE 25.73 Výroba nástrojů a náradí, a CZ-NACE 47.1 Maloobchod v nespécializovaných prodejnách. V poslední době se firma věnuje spíše výrobě specializovaných strojů, robotizovaných pracovišť, manipulační techniky a zámečnické výrobě, jako je výroba plotů, zábradlí a jiných zámečnických výrobků. (Interní zdroj XYZ s.r.o.; nace.cz, ©2016)

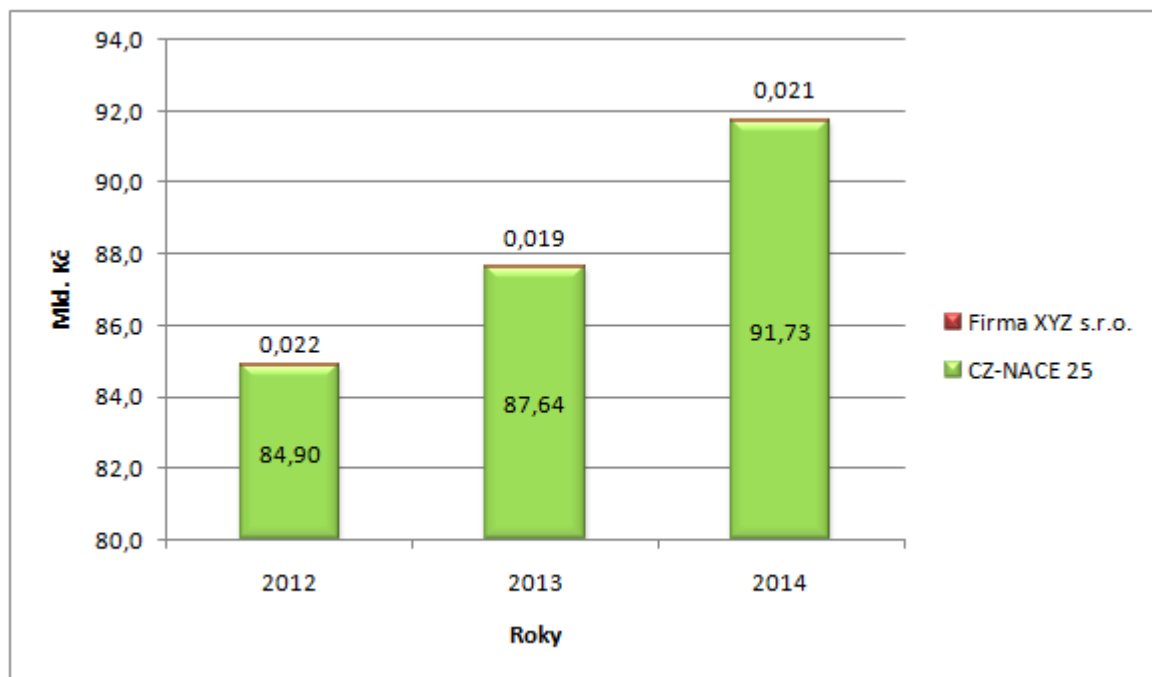
5.2 Charakteristika odvětví

Společnost XYZ, s.r.o. podniká ve dvou hlavních klasifikacích CZ-NACE, její hlavní činnost je ale v oblasti CZ-NACE 25, která spadá do kategorie C - zpracovatelský průmysl.

Každá kategorie je rozdělena na různé skupiny podle úrovně technologie a zahrnuje různé klasifikace CZ-NACE. Zpracovatelský průmysl má dány 4 kategorie, do kterých se rozdělují CZ-NACE 15-37:

- High-tech – zahrnuje klasifikace 24.4, 30, 32, 33 a 35.3
- Medium high-tech – zahrnuje 24 (mimo 24.4), 29, 31, 34, 35.2, 35.4 a 35.5
- Medium low-tech – zahrnuje klasifikace 23, 25, 26, 27, 28 a 35.1
- Low-tech – zahrnuje 15-22, 36 a 37 (czso.cz, 2016)

Podle tohoto rozdělení vidíme, že zvolená firma XYZ, s.r.o. spadá do skupiny Medium low-tech, tedy kategorie středně nízké technologie. Dle údajů ministerstva průmyslu a obchodu můžeme porovnat, jak se z hlediska tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb dařilo kategorií CZ-NACE 25 a jaký podíl na tržbách v této kategorii měla firma XYZ s.r.o. v letech 2012, 2013 a 2014. (mpo.cz, ©2005)



Obr. 6 Vývoj tržeb odvětví a podniku (vlastní zpracování)

Tržby celého odvětví CZ-NACE 25 mají ve všech letech rostoucí tendenci. Můžeme vidět, že menší podnik jako je XYZ, s.r.o. se na těchto tržbách skoro vůbec nepodílí. V roce 2012 dosáhlo odvětví tržeb téměř 85 mld. Kč, zatímco námi sledovaná firma jen něco málo přes 22 mil. Kč. Rok 2013 pak znamenal mírný pokles tržeb XYZ, s.r.o., ale byl jen minimální a proto mu nemusíme přikládat žádnou zvláštní příčinu. Rok 2014 představoval velice úspěšný rok a tržby CZ-NACE 25 narostly přibližně o 5%. Sledovaná společnost pak rostla také, z 19 mil. Kč na 21 mil. Kč což představovalo nárůst o 10,5%, který byl oproti odvětví dvojnásobný.

6 ANALÝZA ZPŮSOBU ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Současný způsob odměňování firmy XYZ, s.r.o. (Interní zdroj) je jednoduchý vzhledem k počtu zaměstnanců. Využívají se jen dva způsoby stanovení mezd, odměňování hodinovou časovou mzdou a měsíční mzdou. Firma je rozdělena na 2 části, na výrobu a kancelář.

Ve výrobě pracuje asi 20 zaměstnanců. Pracovníci zde mají stanovenou hodinovou mzdu, úkolovou mzdou odměňování nejsou. Firma by ovšem ráda v budoucnu rozdělila mzdy pracovníků podle vykonávaných činností na úkolové i časové. K motivaci pracovního výkonu se spíše využívají různé druhy příplatků a odměn. Pro pracovníky výroby firma poskytuje příspěvek na životní pojištění ve výši 1 000 Kč, stravenky ve výši 65 Kč, dále i příspěvky na čistící a jiné prostředky do výše 1 000 Kč a součástí je i zprostředkování kurzu na obsluhu CNC stroje. Dále jsou zde uplatňovány osobní ohodnocení a odměny za splnění mimořádných pracovních úkolů. Úroveň jejich splnění a nárok na odměnu posuzuje vedoucí výroby, který odměny přímo přiděluje. Vypláceny jsou na konci měsíce společně se mzdou. Tímto sice mírně klesá jejich motivační účinek, zaměstnanci jsou ovšem s prací spokojeni a firmu mají v oblibě. Pracovní prostředí a kolektiv tu tedy hraje hlavní roli v motivovanosti pracovníků. (Interní zdroj XYZ s.r.o.)

Druhou částí je kancelář, tedy administrativní část firmy. Odměňování zde probíhá formou měsíční mzdy. Stejně jako u pracovníků výroby se zde uplatňuje příspěvek na životní pojištění 1 000 Kč, stravenky ve výši 90 Kč, každý pracovník kanceláře obdrží mobilní telefon s měsíčním paušálem, který hradí firma a poskytován je i kurz angličtiny vzhledem k obchodování se zahraničím. Stejně jako u výroby i zde jsou poskytovány odměny, nejčastěji za dohodnutí a zajištění zakázky. Zaměstnanci jsou tak motivováni sledovat poptávku po daném druhu výrobků a získávají i dobrý přehled o trhu. (Interní zdroj XYZ s.r.o.)

Pro upevnění kolektivu celé firmy jsou organizována i teambuildingová posezení většinou dvakrát do roka. Díky tomuto se zaměstnanci znají i mimo pracovní činnost a jsou schopni spolupracovat na zadaných pracovních úkolech lépe a navzájem si důvěřovat. Firma XYZ, s.r.o. (Interní zdroj) sponzoruje mnoho sportovních zařízení a klubů, proto svým zaměstnancům poskytuje i příspěvky na sportovní aktivity. Téměř polovina pracovníků této výhody využívá.

V rámci pracovní činnosti poskytují všem pracovníkům příspěvek na rehabilitační péči. Nejen vzhledem k manuální náročnosti práce ve výrobě, ale i sedavému stylu zaměstnání v

kanceláři je tento příspěvek využívám skoro všemi zaměstnanci. Standardně jsou uplatňovány příspěvky za práci přesčas, práci v sobotu a neděli a práci ve svátek. Vše se většinou odvíjí od velikosti a urgentnosti zakázky. Díky tomuto je poskytován i týden dovolené navíc pro všechny zaměstnance. Firma klade důraz hlavně na bezpečné a příjemné pracovní prostředí spolu se spokojeností pracovníků, aby mohli odvádět dobrý výkon. Stejně tak si ale cení dobrých zaměstnanců, kteří ve firmě již nějakou dobu pracují. Zaměstnancům se poskytuje jednorázová peněžní odměna po 5 letech práce ve společnosti, další navazuje po 10, 20 a 30 letech. Další zatím nejsou stanoveny vzhledem k působení společnosti na trhu pouhých 9 let. Dá se ovšem očekávat doplnění odměn i za další roky. V závislosti na této odměně je poskytována jednorázová odměna za odchod do důchodu. Souvisí to opět s přístupem společnosti ke svým zaměstnancům a ocenění jejich věrnosti a práce. (Interní zdroj XYZ s.r.o.)

7 KOMPARACE ODMĚŇOVACÍHO SYSTÉMU VYBRANÉ FIRMY S FIRMOU BAŤA, A.S.

Pro porovnání odměňovacích systémů obou společností budeme vycházet z informací, které jsme si uváděli v předchozích kapitolách. Hlavním úkolem bude získání poznatků pro tvorbu návrhu odměňovacího systému společnosti XYZ, s.r.o. formou směrnice.

Pro lepší přehled si základní náležitosti v odměňování rozvrhneme v tabulce.

Tab. 2 Komparace odměňovacího systému firem (vlastní zpracování)

Operace	Baťa a.s.	XYZ, s.r.o.
Rozdělení pracovišť	Samosprávné dílny	Výroba a kancelář
Druhy mezd	Individuální mzda Skupinová mzda Týdenní mzda Prémiová mzda Mzda s účastí na zisku	Časová hodinová mzda Časová měsíční mzda
Výše mzdy	Podle životní situace Podle zkušeností Podle zručnosti	Dle průměru v oboru
Frekvence výplaty mezd	Vždy začátkem týdne	Měsíčně
Druhy odměň	Odměny za kvalitu Odměny za úspory Odměny za inovace Speciální odměny	Odměny za mimořádné úkoly Odměny za nové zakázky Odměny za odpracované roky Odměny za odchod do důchodu
Frekvence výplaty odměň	Týdenní Pololetní	Společně se mzdou
Podíl na zisku	Formou účasti na zisku a ztrátě	Neposkytují

7.1 Rozdělení pracovišť

Firma Baťa a.s. používala již v předchozí kapitole zmíněný systém samosprávných dílen, kde si každé z nich samo vedlo účet zisku a ztrát. V případě XYZ, s.r.o. je firma rozdělena úplně klasickým způsobem, a to na 2 části, výrobu a administrativní kancelář. V závislosti na počtu pracovníků výroby by bylo zavedení samosprávných dílen velmi složité a neefek-

tivní. Dalším důvodem jsou i individuální úkoly a činnosti každého z pracovníků, které se odvíjejí od požadavků dané zakázky. Málodky se stane, že by více pracovníků vykonávalo stejný pracovní úkon, nebo by tento úkon vykonával opakovaně v delším časovém horizontu. Pro návrh strategie by bylo výhodnější ponechání rozdělení výroby v zažité formě.

7.2 Druhy mezd

Zde najdeme velké rozdíly ve způsobu vyplácení i v rozmanitosti použitých forem. Zatímco Baťa a.s. dělila mzdy do 4 hlavních kategorií v závislosti na druhu práce, firma XYZ, s.r.o. poskytuje jen časovou hodinovou mzdu a měsíční mzdu. V rámci počtu pracovníků je to logických krok, i přesto by se zde dalo uvažovat o dalším rozdělení druhů mezd pro pracovníky výroby dle jejich činnosti. Vzhledem k rozhodnutí nerozdělit výrobu na samosprávné dílny nevyužijeme možnost mzdy s účastí na zisku. Mohli bychom tedy použít mzdu individuální podle firmy Baťa a.s. a pro případy pracovních operací, které by se nedaly hodnotit podle kusu, bychom ponechali mzdu hodinovou a pro administrativní pracovníky časovou mzdu měsíční.

7.3 Výše mzdy

U podniku Baťa a.s. se kladl důraz na stanovení výše mezd podle životní situace pracovníka nebo jiných podobných okolností jako jsou zkušenosti nebo zručnost pracovníka. Vše bylo předem stanoveno a zváženo, v průběhu se mohlo s vývojem situace sáhnout i ke změně. XYZ, s.r.o. se řídí jen požadavkem na minimální mzdu a odměňuje pracovníky v závislosti na průměru ohodnocení jednotlivé pozice pro daný kraj a přesný typ práce. Nesplňuje to tedy motivační charakter mzdy a zaměstnanci ji v tomto pojetí ani nechápou. Stanovení základu mzdy dle životní situace bude velmi dobrým prostředkem i pro náš návrh strategie a doplní tak rozhodování o stanovení individuální mzdy zaměstnance. Dodržet ale musíme spodní hranici a to zákonem stanovenou minimální mzdu pro aktuální rok.

7.4 Frekvence výplaty mezd

Zde se setkáváme s velkým rozdílem. Ne každá firma si může dovolit vyplácení mezd týdně, jako to bylo v případě Baťa a.s., protože tato možnost se odvíjela od zavedeného rozdělení na samosprávné dílny. Námí sledovaná firma dodržuje standardní výplatu mezd, a to měsíční. Je zde těžké, určit která forma je vhodnější, týdenní má lepší motivační účinek na zaměstnance, ale je naopak pro firmu o mnoho nákladnější a ne každá by tuto situaci doká-

zala ustát. Opět se při rozhodování můžeme opřít o nízký počet zaměstnanců a hlavně o časovou náročnost zakázek. Nebude možné mzdy vyplácet týdně, protože firma inkasuje pouze zálohu a až po předání zboží inkasuje zbytek peněz, práce na jedné zakázce ovšem může být v řádech měsíců a záloha by na mzdy pracovníků nevystačila.

7.5 Druhy odměn

Různé typy odměn jsou ukázány v obou podnicích. Zatímco firma Baťa a.s. používala část odměn v závislosti na úkolovém způsobu odměňování a mohla používat odměny za kvalitu nebo úspory materiálu, sledovaná firma poskytovala odměny nezávislé na typu mzdy jako je odměna za zajištění zakázky nebo za splnění mimořádného úkolu. V návaznosti na použití individuální mzdy firmy Baťa a.s. můžeme použít i odměny týkající se kvality, úspory materiálu a návrhu inovace a zároveň zachovat i odměny za mimořádné úkoly nebo zajištění zakázek.

7.6 Frekvence výplaty odměn

Firma XYZ, s.r.o. vyplácela odměny měsíčně společně se mzdou. Docházelo tam tedy k snižování účinku motivace. Baťa a.s. výplatu odměn řešila dle typu odměny a situace, většinou byla vyplacena společně s týdenní mzdou a díky této frekvenci plnila funkci motivace velmi dobře, protože na ni zaměstnanec nemusel dlouho čekat. U režijních zaměstnanců bez podílu na zisku a ztrátě byla občas odměna vyplácena i pololetně. Pro potřeby naší strategie bude nejvhodnější použití jen části ze systému společnosti Baťa a.s. Řídit se budeme zásadou o brzké výplatě odměn pro zachování vysokého motivačního charakteru odměny. Výplata odměn bude tedy okamžitě po dokončení mimořádných úkolů nebo po úspěšném návrhu motivace, v případě odměn souvisejících s úsporou materiálu a kvalitou necháme výplatu společně se mzdou nebo ihned po dokončení zakázky.

7.7 Podíl na zisku

Ve srovnání můžeme vidět, že podíl na zisku byl ve firmě Baťa a.s. poskytován formou účasti na zisku a ztrátě. Nejednalo se tak úplně o podíl na výsledku hospodaření celé firmy, ale o podíl na zisku jednotlivé samosprávné dílny, ve které daný zaměstnanec působil. XYZ, s.r.o. žádnou tuto možnost neposkytuje. Zakomponování podílu na zisku celé společnosti bude velmi dobrým způsobem motivace pracovníků a prohluboval by se jejich zájem na prosperitě podniku a dodržování stanovených cílů.

8 NÁVRH STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉ FIRMY

Společnost XYZ, s.r.o. nemá vytvořenou směrnici na hodnocení a odměňování pracovníků, která by stanovovala podmínky pro zařazení zaměstnanců do mzdových skupin dle výkonu práce, vzdělání a délky praxe v oboru. Z tohoto důvodu bude v rámci této kapitoly vytvořena závazná směrnici pro odměňování pracovníků na základě námi zvolené strategie odměňování s uplatněním některých vhodných principů používaných firmou Baťa a.s. do roku 1945.

8.1 Strategie odměňování

Na základě provedené komparace jsem se rozhodl navrhnout strategii s uplatněním nejvhodnějších principů z obou porovnávaných firem. Pro přehlednost sestavíme tabulku použité strategie.

Tab. 3 Návrh strategie odměňování (vlastní zpracování)

Operace	Návrh XYZ, s.r.o.
Rozdělení pracovišť	Výroba a kancelář
Druhy mezd	Individuální mzda Časová hodinová mzda Časová měsíční mzda
Výše mzdy	Podle životní situace Podle zkušeností
Frekvence výplaty mezd	Měsíčně
Druhy odměn	Odměny za kvalitu Odměny za úspory Odměny za inovace Odměny za mimořádné úkoly Odměny za nové zakázky
Frekvence výplaty odměn	Ihned Společně se mzdou
Podíl na zisku	Není poskytován

Struktura pracoviště bude i nadále tvořena 2 částmi, a to výrobou a kanceláří. Rozdělení na samosprávné dílny se podle komparace nebude zavádět.

Pro výrobu bude uplatňována individuální akordní mzda, kterou používala firma Baťa a.s., a bude se stanovovat podle vyrobeného počtu kusů. Pro její výpočet je dán vzorec: **úkolová sazba * počet vyrobených kusů**. Úkolová sazba bude odlišná podle druhu výrobku a náročnosti na jeho vyrobení. Pro činnosti ve výrobě, které nelze ohodnotit individuální akordní mzdou, bude využívána hodinová mzda. Pro její výpočet je dán vzorec: **hodinová sazba * počet odpracovaných hodin**.

K odměňování administrativních pracovníků v kanceláři se využije měsíční mzda. Zaměstnanec obdrží za odpracování celé stanovené pracovní doby v měsíci mzdu, kterou má uvedenou společně s pracovní dobou v pracovní smlouvě.

Navýšení mezd všech pracovníků bude stanovováno individuálně podle jejich životní situace. V mém návrhu je nutné tyto životní situace více konkretizovat. Vycházet budu z toho, zda má dotýčný zaměstnanec rodinu, děti, hypotéku na dům, zda má dlouhodobé zdravotní problémy a bude brán zřetel také na jeho věk. Pro tento účel jsem vytvořil tabulku navýšení mezd, která bude platit pro zaměstnance výroby i kanceláře a bude možné ji zavést do směrnice.

Tab. 4 Navýšení mezd podle životní situace (vlastní zpracování)

Věk	Svobodný/á	Ženatý/Vdaná	Děti do 18 let věku	Hypotéka	Dlouhodobé zdravotní potíže
18-30	-	2%	7,5%	10%	12%
31-40	5%	2%	7,5%	10%	12%
41-50	5%	2%	5%	10%	12%
Více než 50	7,5%	2%	5%	10%	12%

Podstatou je přičtení jednotlivých procentuálních zvýšení ke stávající vypočítané mzdě, která byla stanovena podle způsobu odměňování daného pracovníka. Toto navýšení se vypočítává ze základu mzdy bez přičtených odměn a příplatků. Jednotlivá procenta se mohou sčítat. Pro příklad uvedu, že pokud bude zaměstnanec ve věkové kategorii 31-40, svobodný s 1 dítětem, náleží mu navýšení mzdy ve výši 12,5%. Procentuální mzdová navýšení pro dané věkové kategorie jsou popsána níže.

Kategorie 18-30 let

Předpokládá se, že díky trendu posledních let žijí svobodní pracovníci do 30 let stále s rodiči. Z toho důvodu nebylo navýšení mzdy v tomto ohledu nutné. Naopak u pracovníků žijících v manželství dochází k navýšení mzdy o 2%. Důvodem jsou vyšší výdaje na společnou domácnost. Pokud má pracovník v této věkové kategorii nezletilé dítě, bude mu přiděleno navýšení mzdy 7,5%. Snahou je podpora zakládání rodin v mladém věku. V případě, že má pracovník hypotéku, je mu poskytováno navýšení mzdy 10%. Posledním možným navýšením pro tuto kategorii je poskytnuto osobám s dlouhodobými zdravotními potížemi a to ve výši 12%.

Kategorie 31-40 let

Zaměstnanci starší 30 let, kteří jsou stále svobodní, dostávají mzdu s navýšením 5%, protože se má za to, že žijí samostatně a mají vyšší výdaje. U ženatých nebo vdaných zaměstnanců je poskytováno navýšení mzdy 2%, které je u všech věkových kategorií neměnné, protože výdaje na společnou domácnost jsou v každém věku srovnatelné. Zaměstnanci s dětmi do 18 let dostávají navýšení mzdy 7,5% kvůli výdajům s dětmi spojenými. Neměnné je i navýšení mzdy u zaměstnanců s hypotékou a dlouhodobými zdravotními potížemi pro všechny kategorie, nepředpokládají se totiž nějaké změny vlivem věku.

Kategorie 41-50 let

Pro tuto kategorii je nabízeno zvýšení o 5% pro svobodné zaměstnance opět kvůli vyšším životním výdajům. Mimo 2% pro zaměstnance žijící v manželství, 10% pro zaměstnance s hypotékou a 12% pro zaměstnance s dlouhodobými zdravotními potížemi je poskytování navýšení mzdy o 5% za nezletilé děti. Vzhledem k věku se předpokládá, že děti jsou už starší, mají možnost brigád a mohou část svých osobních výdajů hradit i samy.

Kategorie 50 a více let

Svobodný pracovník této kategorie dostává navýšení 7,5%. Ve vyšším věku je svobodný život těžší a nákladnější. Pro ženaté nebo vdané, s hypotékou a se zdravotními potížemi jsou navýšení opět neměnná jako u předchozích kategorií. Pouze u zaměstnanců s dětmi do 18 let věku je sazba 5%, a to ze stejného důvodu jako v předchozím případě a to, že děti mají možnost hradit některé své výdaje.

Tab. 5 Navýšení mezd podle zkušeností (vlastní zpracování)

Počet let praxe	Výroba	Kancelář
0-2	0,5%	-
3-5	1,5%	1%
6-10	2,5%	2,5%
11-25	4%	3,5%
Více než 25	5,5%	4,5%

Výše mzdy se bude odvíjet také podle zkušeností vyjádřených počtem let praxe. V tabulce 4 jsou uvedeny kategorie, podle kterých se bude postupovat. Navýšení je rozdílné jak pro výrobu, tak pro kancelář. Odvíjí se tedy nejen od toho, do které části pracovník patří, ale i od samotné délky praxe.

Na praktickém příkladu si uvedeme, jaké mzdy by dosáhl svobodný pracovník kanceláře ve věku 32 let ohodnocovaný časovou měsíční mzdou s nezletilým dítětem, s hypotékou, bez dlouhodobých zdravotních potíží a délkou praxe 4 roky a minimální mzdou 9 900 Kč.

Výpočet:

- Minimální mzda = 9 900 Kč
- Kategorie svobodný = $9\,900 * 5\% = 495$ Kč
- Kategorie děti do 18 let věku = $9\,900 * 7,5\% = 742$ Kč
- Kategorie hypotéka = $9\,900 * 10\% = 990$ Kč
- Kategorie kancelář a počet let praxe = $9\,900 * 1\% = 99$ Kč
- **Mzda celkem = 12 226 Kč**

Po zavedení systému stanovení mzdy dle životní situace a zkušeností si v tomto případě zaměstnanec polepšil o částku 2 326 Kč oproti minimální mzdě.

Rozhodl jsem se ve své strategii uplatnit vyplácení mzdy měsíčně. Pro firmu XYZ, s.r.o. to nebude představovat tak velkou zátěž v oblasti peněžních prostředků, protože bude mít více času na inkasování peněz ze zakázek. Navíc nebude muset pracovník, který má na starosti mzdy, připravovat výplatní pásky každý týden a bude se moci věnovat i jiným administrativním činnostem. Rozdíl je pouze v odměnách.

Zaměstnancům odměňovaných individuální akordní mzdou může být přidělena odměna za kvalitu. Pro oba druhy odměny bude její výše stejná, a to v případě kvality odměna 10%

při navýšení kvality nad hladinu normy pro zmetkovost, a v případě úspory materiálu odměna 10% při vyšší úspoře materiálu než stanoví norma. Tento způsob by měl lépe motivovat zaměstnance k odvádění kvalitní práce. V původním mzdovém systému se tyto odměny neuplatňovaly, a proto můžeme očekávat jejich pozitivní dopad na výkonnost. Pro všechny zaměstnance je pak nabízená odměna za představení funkčního návrhu inovace ve výši 15%, odměna za splnění mimořádných úkolů do výše 10% dle náročnosti úkolu a odměna za zajištění zakázky v jednorázové výši 15% ze mzdy.

Výplata odměn probíhá dle charakteru okamžitě. V případě odměn za kvalitu a úsporu probíhá výplata společně se mzdou nebo při dokončení zakázky, u těchto odměn je potřeba zhodnocení jejich vlivu na hotový celek.

Podíl na zisku společnosti nebude vyplácen v žádné formě.

Celý tento návrh strategie odměňování včetně zákonem stanovených příplatků (přesčas, práce v sobotu a neděli, práce ve ztížených pracovních podmínkách, práce ve svátek a práce v noci) bude zapracován do směrnice pro odměňování společnosti XYZ, s.r.o.

8.2 Směrnice

Každý list směrnice bude opatřen záhlavím a zápatím. Hlavička směrnice bude mít stále stejnou podobu, a to následovnou:

XYZ, s.r.o.	Účinnost:
	Revize:
Sídlo spol.:	Rozdělovník:
Směrnice č. 1: Odměňování zaměstnanců XYZ, s.r.o.	
Počet příloh:	Vydal:

Obr. 7 Záhlaví směrnice (vlastní zpracování)

Zápatí bude vypadat takto:

Datum a místo vydání:	Stránkování
-----------------------	-------------

Obr. 8 Zápatí směrnice (vlastní zpracování)

8.2.1 Cíl směrnice pro odměňování zaměstnanců

Cílem směrnice je sjednotit postup pro zařazování a odměňování zaměstnanců na základě jejich životní situace a pracovní zkušeností.

8.2.2 Rozsah platnosti směrnice

Platnost směrnice je závazná pro všechny zaměstnance společnosti XYZ, s.r.o. pracujících ve výrobě i administrativě na základě hlavního pracovního poměru či dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.

Směrnice se nevztahuje na majitele společnosti a na jednatele společnosti. Podmínky odměňování majitele společnosti a jednatele společnosti jsou uvedeny v jiném dokumentu.

Směrnice nabývá platnosti od data uvedeného v záhlaví tohoto dokumentu.

V případě změn obsahu směrnice je platnost účinná od data revize, které je taktéž uvedeno v záhlaví tohoto dokumentu.

8.2.3 Obsah směrnice

Mzda	s. 57
Formy mezd	s. 58
Příplatky	s. 59
Výpočet mzdy	s. 60
Vyplácení mezd	s. 60
Srážky dle zákona	s. 61
Související předpisy	s. 61
Závěrečná ustanovení	s. 61
Přílohy	s. 62

8.2.4 Mzda

Za mzdu se považuje peněžité plnění poskytnuté zaměstnanci za odvedenou práci.

Mzdou je základní mzda uvedená v pracovní smlouvě společně se zákonem stanovenými příplatky a odměnami zaměstnavatele včetně navýšení mzdy podle životní situace a

zkušeností vyjádřených délkou praxe. Výčet zákonem stanovených příplatků je uveden v části 8.2.6 Příplatky.

Zaměstnanec má dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §111 Minimální mzda nárok na minimální mzdu, jejíž výše je uvedena v nařízení vlády vydaného pro daný rok.

8.2.5 Formy mezd

Zaměstnavatelem je poskytována individuální akordní mzda, časová hodinová mzda, časová měsíční mzda, odměna z dohody o pracovní činnosti, odměna z dohody o provedení práce a odměny.

Individuální akordní mzda

Má povahu úkolové mzdy. Jsou jí odměňováni pracovníci výroby vykonávající činnost, kterou lze odměňovat dle přesného počtu vyrobených kusů. Jejím stanovení se věnuje část 8.2.7 Výpočet mzdy.

Časová hodinová mzda

Zastupuje individuální akordní mzdu ve výrobě a to v případech, kde není možné mzdu stanovit dle přesného počtu vyrobených kusů. Jejím stanovení se věnuje část 8.2.7 Výpočet mzdy.

Časová měsíční mzda

Tato mzda slouží pro odměňování zaměstnanců v kanceláři. Její výše je předem stanovena v pracovní smlouvě. Jejím stanovení se věnuje část 8.2.7 Výpočet mzdy.

Odměny z dohod

Dohoda o provedení práce musí být písemně uzavřena a její rozsah nesmí překročit 300 hodin za jeden kalendářní rok v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 75. Odměna je předem stanovena v příslušné písemné dohodě o provedení práce. Její výpočet tedy není předem stanoven.

Dohoda o pracovní činnosti musí být taktéž sjednána písemně a její rozsah nesmí překročit polovinu průměrné pracovní doby, která je určena za období nejdéle 52 týdnů v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 76. Odměna je uvedena v příslušné písemné dohodě o pracovní činnosti. Její výpočet tedy není předem stanoven.

Odměny

Všem zaměstnancům bez rozdílu jsou poskytovány odměny za inovace v jednorázové výši 15% průměrné mzdy, odměny za splnění mimořádných úkolů do výše 10% dle náročnosti úkolu a odměny za nové zakázky v jednorázové výši 15% průměrné mzdy. Pracovníkům výroby, odměňovaným individuální akordní mzdou, je navíc poskytována odměna za kvalitu ve výši 10% při navýšení kvality nad normu a odměna za úsporu materiálu ve výši 10% při úspoře materiálu nad normu.

8.2.6 Příplatky

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jsou stanoveny povinné příplatky poskytované ke mzdám.

Práce přesčas

Práci přesčas je práce vykonávaná na pokyn nadřízeného po stanovené pracovní době.

Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 25% minimálního výdělku. Místo příplatku lze po dohodě dobu práce přesčas čerpat jako náhradní volno.

Práce ve svátek

Práci ve svátek se rozumí práce vykonávaná ve dny, které jsou státem uznávány jako státní svátky.

Zaměstnanci náleží náhradní volno v plné délce práce ve svátek. Místo volna lze po dohodě poskytnout příplatek ve výši 100% průměrného výdělku.

Práce v noci

Práci v noci se rozumí práce vykonávaná v době od 22:00 do 6:00 hod.

Zaměstnanci je za práci v noci poskytován pouze příplatek ve výši 10% průměrného výdělku. Náhradní volno místo příplatku čerpat nelze.

Práce ve ztíženém pracovním prostředí

Veškerý ztěžujících vlivů, které spadají do práce ve ztíženém pracovním prostředí, definuje nařízení vlády č. 567/2006 Sb., §6 Ztížené pracovní prostředí.

Za každý ztěžující vliv má zaměstnanec nárok na příplatek ve výši 10% minimální mzdy stanovené pro daný rok.

Práce v sobotu a neděli

Prací v sobotu a neděli je práce od soboty 0:00 do neděle 24:00.

Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 10% průměrného hodinového výdělku za každou hodinu práce v sobotu a neděli.

8.2.7 Výpočet mzdy

Pro výpočet mzdy jsou využívány základní vzorce a tabulky s navýšením mzdy dle životní situace a s navýšením dle zkušeností uvedené v příloze směrnice.

Veškeré odměny a příplatky jsou zaokrouhlovány na celé koruny dolů.

Nezávisle na druhu mzdy jsou v případě vzniklého nároku připočítávány odměny za inovaci, za nové zakázky a za splnění mimořádných úkolů, jejichž výše je uvedena v části 8.2.5 Formy mezd v odstavci Odměny, stejně tak i příplatky ve výši uvedené v části 8.2.6 Příplatky.

Individuální akordní mzda je stanovována jako úkolová sazba vynásobená počtem vyrobených kusů. K tomuto základu jsou dále přičtena určitá procentuální navýšení podle tabulek navýšení mzdy dle životní situace a zkušeností. Dle zásluh je k ní dále připočtena i odměna za úsporu materiálu a odměna za kvalitu uvedena v části 8.2.5 Formy mezd v odstavci Odměny.

Časová hodinová mzda je stanovována jako hodinová sazba vynásobená počtem odpracovaných hodin. Hodinová sazba pro výpočet je uvedena v pracovní smlouvě zaměstnance.

Časová měsíční mzda je předem stanovena v pracovní smlouvě. Nárok na ni vzniká zaměstnanci při odpracování stanovené pracovní doby za celý měsíc.

8.2.8 Vyplácení mezd

Mzda se vyplácí vždy měsíčně a to nejpozději k 14. kalendářnímu dni následujícího měsíce. Toto ustanovení se nevztahuje na odměny z dohod.

Mzda je vyplácena zaměstnancům na jejich bankovní účet. Vyplácení mzdy v hotovosti není umožněno v zájmu bezpečnosti společnosti i jejich zaměstnanců.

8.2.9 Srážky dle zákona

Zaměstnavatel může dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, §147 srazit zaměstnanci:

- daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti
- pojistné na sociální zabezpečení, všeobecné zdravotní pojištění a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti
- zálohu na mzdu nebo plat, kterou musí zaměstnanec vrátit vzhledem k nesplnění podmínek pro jeho přiznání
- nevyúčtovanou zálohu na cestovné nebo jinou nevyúčtovanou zálohu
- náhradu dovolené, na kterou zaměstnanec neměl právo nebo mu na ni jeho právo zaniklo

8.2.10 Související předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Nářízení vlády č. 567/2006 Sb.

8.2.11 Závěrečná ustanovení

S uvedeným obsahem směrnice, stejně tak i s jakoukoli jeho změnou, musí být každý ze zaměstnanců seznámen.

Platnost této směrnice je od data účinnosti uvedeného v záhlaví směrnice.

8.2.12 Přílohy

Tabulky pro stanovení mezd

Tab. 6 Sazby mezd dle životní situace- směrnice (vlastní zpracování)

Věk	Svobodný/á	Ženatý/Vdaná	Děti do 18 let věku	Hypotéka	Dlouhodobé zdravotní potíže
18-30	-	2%	7,5%	10%	12%
31-40	5%	2%	7,5%	10%	12%
41-50	5%	2%	5%	10%	12%
Více než 50	7,5%	2%	5%	10%	12%

Tab. 7 Sazby mezd dle praxe – směrnice (vlastní zpracování)

Počet let praxe	Výroba	Kancelář
0-2	0,5%	-
3-5	1,5%	1%
6-10	2,5%	2,5%
11-25	4%	3,5%
Více než 25	5,5%	4,5%

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat odměňovací systém firmy Baťa a.s. do roku 1945 a porovnat jej se systémem odměňování ve firmě XYZ, s.r.o. Na základě komparace dále vytvořit vlastní systém odměňování, který zahrnuje poznatky ze systému firmy Baťa a.s., a ten zpracovat do směrnice.

Práce je rozdělena na 2 části. Tou první je teoretická část čerpající informace z odborné literatury a internetových zdrojů, která vysvětluje hmotné a nehmotné odměny, celkovou odměnu, definuje mzdu, plat a odměny z dohod a upravuje příplatky. Závěr teoretické části je věnován směrnici a jejím povinným náležitostem. Veškeré tyto poznatky slouží pro správné zpracování praktické části bakalářské práce.

Druhou částí je tedy praktická část, která v úvodu představuje firmu Baťa a.s. a její systém odměňování. Informace byly získávány ze Státního Moravského zemského archivu v Brně s pracovištěm ve Zlíně. Systém odměňování byl z pohledu firmy Baťa a.s. velmi propracovaným systémem, který dbal na spokojenost svých zaměstnanců a zároveň na spravedlivé odměňování. Využívány k tomu byly různé formy, které zároveň dbaly na motivaci pracovníků.

Dále byla představena firma XYZ, s.r.o. a její systém odměňování. Důležitou částí byla následná komparace odměňovacích systémů obou firem, kde se projevilo mnoho velkých rozdílů. Firma XYZ, s.r.o. ke svému odměňování nevyužívala mnoho prostředků motivace. Tato komparace také naznačila, jaké druhy odměn a motivace bude možné použít pro návrh odměňování vzhledem k charakteru obou firem. V návrhu odměňování byly tedy použity způsoby obou firem a navrženy do vzájemné synergie tak, aby měl způsob odměňování motivační charakter. Poslední částí bylo navrhnutí směrnice pro odměňování vycházející z vytvořeného systému odměňování, který v sobě zahrnuje způsoby, které používala i firma Baťa a.s. do roku 1945.

Tento návrh poukázal i na to, že je možné aplikovat určité poznatky odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do menších firem, aniž by to znamenalo velké zásahy jak z hlediska vybavení, tak i personálu společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária a kolektiv, 2014. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2014*. 8. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-850-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page, xxvi, 842 p. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [4] BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. 1. vyd. Praha: Dobrovský, 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.
- [5] Baťa v datech | Nadace Tomáše Bati, ©2016. *Nadace Tomáše Bati - Baťova vila* [online]. Zlín [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/bata-v-datech/>
- [6] BORKOWSKI, Stanisław a Zuzana TUČKOVÁ, 2011. *Human potential management in a company: motivation, workers' motivating : monography*. 1st ed. Zlín: Tomas Bata University in Zlin, 129 p. ISBN 978-80-745-4086-8.
- [7] C Zpracovatelský Průmysl | CZ NACE, ©2016. *CZ NACE* [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/nace/c-zpracovatelsky-prumysl/>
- [8] CEKOTA, Antonín, 1981. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
- [9] ČESKO, 1993. Zákon č. 2/1993 Sb. ze dne 16. prosince 1992 o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Částka 1 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1993&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=9>
- [10] ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. [online]. Částka 84 [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&What=Rok&stranka=12>

- [11] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-740-0347-9.
- [13] EVANGELU, Jaroslava Ester a kolektiv, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 188 s. ISBN 978-80-741-8198-6.
- [14] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 9788073674854.
- [15] HRUŠKA, Vladimír, 2007. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy*. 1. vyd. Praha: Grada, 284 s. ISBN 80-247-1987-8.
- [16] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [17] Interní zdroj XYZ, s.r.o., 2016
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [19] KOCIANOVÁ, Jitka a Jaromír ZRUTSKÝ, 2015. *Pracuje, pracuješ, pracujeme*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 143 s. ISBN 978-80-747-8813-0.
- [20] KOCOUREK, Jiří, 2007. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 132 s. ISBN 978-80-717-9615-2.
- [21] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 338 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- [22] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/11, kart. 0854, inv. č. 15
- [23] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign.II/6, kart. 1274, inv. č. 35
- [24] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign.II/6, kart. 1303, inv. č. 528
- [25] MPSV.CZ : Minimální mzda od 1. 1. 2016, 2015. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

- [26] NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT, 2005. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- [27] Odvětvová klasifikace ekonomických činností (OKEČ) / CZ-NACE, 2016. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20541325/96070404.pdf/a50bacd0-4fb1-4775-9cf6-bc6253fd3698?version=1.0>
- [28] PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [29] PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- [30] Platy státních zaměstnanců pro rok 2016, ©2016. *Aktuální nabídka práce v ČR - Pracomat* [online]. Praha [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>
- [31] POCHYLÝ, Jaroslav. 1990. *Bařova průmyslová demokracie*. 1. vyd. Praha: Věnuše, 134 s. ISBN 80-900-1270-1.
- [32] POKLUDA, Zdeněk, 2014. *Bařa v kostce*. 2. rozš. vyd. Zlín: Kniha Zlín, 142 s. ISBN 978-80-747-3170-9.
- [33] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [34] ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [35] ŠUBRT, Bořivoj, 2014. *Obsluha mzdy a platu*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 551 s. ISBN 978-80-726-3887-1.
- [36] URBAN, Jan, 2010. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [37] URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 275 s. ISBN 978-80-735-7925-8.
- [38] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

- [39] Vnitropodnikové účetní směrnice, ©2013. *TrimTax s.r.o. - účetní a daňové služby k Vaší plné spokojenosti* [online]. Praha [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.trimmtax.cz/news/vnitropodnikove-ucetni-smernice/>
- [40] Vnitropodnikové účetní směrnice, ©2016. *Daňáři online - Daňový portál profesionálů a daňových poradců* [online]. Praha [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d2607v3373-vnitropodnikove-ucetni-smernice/>
- [41] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada, 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.
- [42] Zákoník práce - Část VI. - Hlava 1 - Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod, ©1998 - 2016. *Bussiness.center.cz* [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h1.aspx>
- [43] Zákoník práce - Část VI. - Hlava 2 - Mzda, ©1998 - 2016. *Bussiness.center.cz* [online]. [cit. 2016-05-16]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast6h2.aspx>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Model celkové odměny (vlastní zpracování)</i>	21
<i>Obr. 2 Model motivace (Armstrong, 2009, s. 109)</i>	25
<i>Obr. 3 Hledání styčných centrálních a důležitých hodnot v motivaci zaměstnance (Evangelu a kol., 2013, s. 103)</i>	29
<i>Obr. 4 Tomáš Baťa (Baťa, 2013, s. 7)</i>	39
<i>Obr. 5 Plakát Baťa drtí drahotu (Baťa, 2013, s. 49)</i>	41
<i>Obr. 6 Vývoj tržeb odvětví a podniku (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obr. 7 Záhlaví směrnice (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Obr. 8 Zápatí směrnice (vlastní zpracování)</i>	56

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Popis modelu celkové odměny (vlastní zpracování)</i>	<i>22</i>
<i>Tab. 2 Komparace odměňovacího systému firem (vlastní zpracování)</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 3 Návrh strategie odměňování (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 4 Navýšení mezd podle životní situace (vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. 5 Navýšení mezd podle zkušeností (vlastní zpracování)</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 6 Sazby mezd dle životní situace- směrnice (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 7 Sazby mezd dle praxe – směrnice (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>

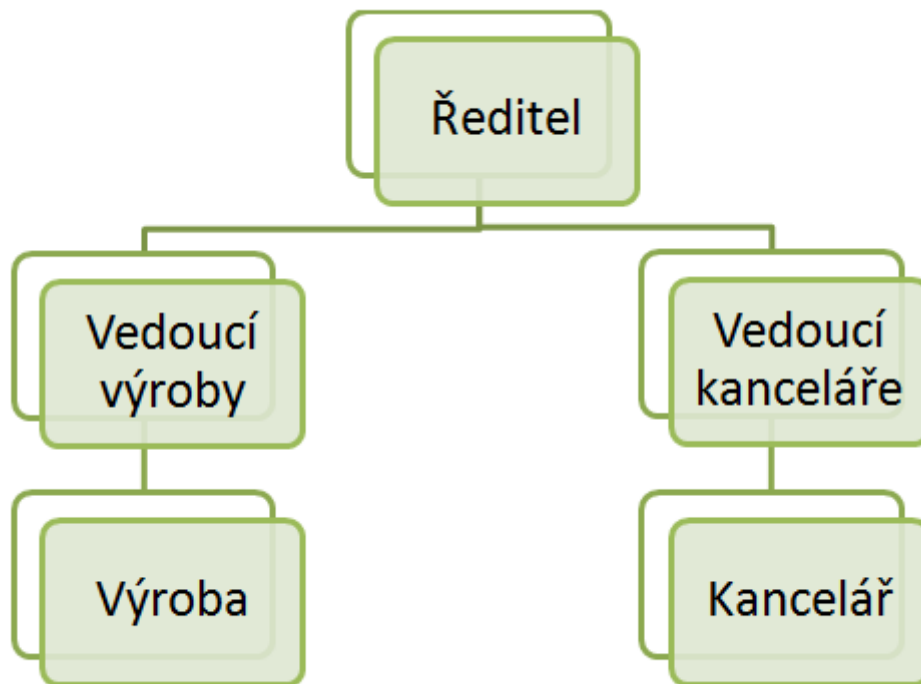
SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Tabulka platů projektových manažerů, manažerů kvality a projektových specialistů pro rok 2016
- P II. Organizační struktura společnosti XYZ, s.r.o.

PŘÍLOHA P I: TABULKA PLATŮ PROJEKTOVÝCH MANAŽERŮ, MANAŽERŮ KVALITY A PROJEKTOVÝCH SPECIALISTŮ PRO ROK 2016

Stupěň	Praxe	Platové třídy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 990	7 590	8 220	8 910	9 670	10 490	11 380	12 340	13 830	14 530	15 760	17 090	18 520	20 100	21 830	23 670	
2	do 2 let	7 250	7 860	8 530	9 250	10 030	10 880	11 800	12 800	13 900	15 070	15 360	17 740	19 240	20 870	22 650	24 560	
3	do 4 let	7 520	8 160	8 860	9 600	10 430	11 290	12 250	13 290	14 420	15 650	16 980	18 410	19 970	21 660	23 520	25 490	
4	do 6 let	7 810	8 470	9 200	9 970	10 820	11 750	12 720	13 800	14 980	16 250	17 620	19 100	20 710	22 470	24 410	26 450	
5	do 9 let	8 110	8 790	9 550	10 340	11 220	12 160	13 200	14 310	15 540	16 870	18 280	19 820	21 500	23 310	25 320	27 450	
6	do 12 let	8 420	9 120	9 910	10 750	11 650	12 630	13 690	14 860	16 120	17 500	18 990	20 570	22 310	24 200	26 280	28 480	
7	do 15 let	8 740	9 490	10 280	11 150	12 100	13 100	14 220	15 410	16 730	18 160	19 700	21 350	23 150	25 120	27 270	29 550	
8	do 19 let	9 070	9 850	10 670	11 560	12 560	13 600	14 750	16 000	17 360	18 840	20 440	22 150	24 020	26 060	28 290	30 670	
9	do 23 let	9 410	10 220	11 090	12 010	13 030	14 120	15 320	16 610	18 030	19 570	21 220	22 980	24 930	27 040	29 370	31 820	
10	do 27 let	9 770	10 600	11 500	12 460	13 530	14 650	15 910	17 240	18 710	20 310	22 020	23 860	25 870	28 060	30 460	33 030	
11	do 32 let	10 150	11 020	11 940	12 930	14 040	15 200	16 520	17 890	19 410	21 080	22 840	24 770	26 850	29 120	31 620	34 270	
12	nad 32 let	10 530	11 440	12 400	13 430	14 570	15 760	17 140	18 560	20 150	21 870	23 710	25 770	27 860	30 230	32 810	35 560	

(Zdroj: pracomat.cz, ©2016)

**PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ,
S.R.O.**

(Zdroj: vlastní zpracování)