

Analýza personálního řízení ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a ve firmě JZD AK Slušovice do roku 1990

Miroslava Klvačová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava KLVAČOVÁ**
Osobní číslo: **M081585**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza personálního řízení ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a ve firmě JZD AK Slušovice do roku 1990**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních a jiných informačních pramenů obsahově zaměřených na problematiku personálního řízení a motivace, specifikujte oblast pro další analýzu.

II. Praktická část

- Analyzujte a porovnejte systémy motivace ve firmě Baťa, a.s. do roku 1939 a ve firmě JZD AK Slušovice do roku 1990.
- Zhodnoťte výsledky analýzy v obou firmách a proveďte srovnání jejich motivačních systémů.
- Na základě komparativní analýzy formulujte závěry a zhodnoťte možnosti jejich aplikace v současných hospodářských podmínkách.

Závěr

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

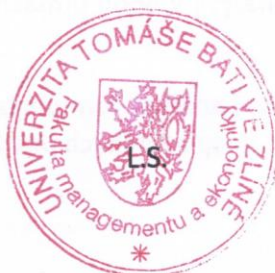
Seznam odborné literatury:

- [1] ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
[2] ČUBA, František; DIVILA, Emil. Cesty k prosperitě: JZD Agrokombinát Slušovice. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1989. 254 s. ISBN 80-205-0007-3.
[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
[4] POCHYLÝ, Jaroslav. Baťova průmyslová demokracie. 1. vyd. Praha: UTRIN, 1990. 134 s.
[5] TRNKA, František. Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **4. dubna 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2011**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.5.2011



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou personálního řízení, zejména systémy motivace, ve firmě Baťa do roku 1939 a ve firmě JZD AK Slušovice do roku 1990. Po přehledu základních poznatků z oblasti personálního řízení v teoretické části, následuje samotná analýza systémů motivace v obou podnicích a poté komparativní analýza těchto systémů, v praktické části, následovaná zamyšlením nad společnými prvky motivačních systémů obou podniků, časového hlediska na ně a aplikovatelností těchto prvků v současných podmínkách.

Klíčová slova: personální řízení, motivace, lidský kapitál, Tomáš Baťa, Čuba, Slušovice

ABSTRACT

This bachelor thesis is concerned with the analysis of personnel management and systems of motivation particularly within the Baťa Company (till 1939) and JZD AK Slušovice (till 1990). After summarizing essential data on personnel management in the theoretical section, there follows an analysis of the motivation systems in place in both companies and then a comparison of these practices in the practical section. Afterwards, I review the common ground shared by these two motivational procedures, their standpoint in terms of time, and their applicability from a modern perspective.

Keywords: personnel management, motivation, human capital, Tomas Bata, Čuba, Slušovice

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za příjemnou spolupráci, odborné vedení, připomínky a cenné rady při vypracování bakalářské práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	12
1.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ JAKO POJEM	12
1.2 PERSONÁLNÍ STRATEGIE	13
2 MOTIVACE.....	15
2.1 TEORIE MOTIVACE.....	16
2.1.1 Teorie instrumentality	16
2.1.2 Teorie zaměřené na obsah	16
2.1.3 Teorie zaměřené na proces	19
2.2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	21
2.2.1 Motivace a peníze.....	22
2.2.2 Zaměstnanecké výhody	23
2.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	24
3 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH SYSTÉMŮ V PODNICÍCH BAŤA DO ROKU 1939 A JZD AK SLUŠOVICE DO ROKU 1990.....	30
4.1 FIRMA BAŤA DO ROKU 1939.....	30
4.1.1 Charakteristika podniku	30
4.1.2 Analýza motivačních systémů	33
4.2 JZD AK SLUŠOVICE DO ROKU 1990	38
4.2.1 Charakteristika podniku	38
4.2.2 Analýza motivačních systémů	40
5 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA MOTIVAČNÍCH SYSTÉMŮ V PODNICÍCH BAŤA DO ROKU 1939 A JZD AK SLUŠOVICE DO ROKU 1990	45
5.1 MOTIVACE.....	45
5.2 ODMĚŇOVÁNÍ.....	46
5.3 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	47
6 DOPORUČENÍ.....	50
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	57
SEZNAM TABULEK.....	58
SEZNAM GRAFŮ	59

ÚVOD

Lidské zdroje patří mezi největší bohatství podniku a jeho úspěch závisí právě na kvalitě lidských zdrojů a jejich řízení, to je známá skutečnost. Je však v současné době tato teze podniky opravdu naplňována, nebo jsou lidské zdroje vnímány jen jako náklady podniku? Trend posledních let - agenturní zaměstnanci, tedy pronajímání zaměstnanců od pracovní agentury na dobu určitou, poukazuje právě na snižování nákladů na lidské zdroje současných společností. Zaměstnanci představují pro podnik ten nejcennější, ale také nejdražší zdroj a to může být důvodem nesprávného postoje k lidským zdrojům mnohých dnešních společností. V historii však můžeme nalézt, právě v našem regionu, dva velmi významné podniky, kde byly lidské zdroje velmi úspěšně řízeny. Ve své době bylo prestiží pro tyto podniky pracovat. Jedná se o firmu Baťa, pod vedením Tomáše Bati a JZD AK Slušovice, pod vedením Františka Čuby. Tyto podniky dosahovaly ve své době nebývalých úspěchů, i když fungovaly ve zcela odlišných hospodářských podmínkách. Firma Baťa podnikala v plně tržním hospodářství, zatímco JZD AK Slušovice na státem řízeném trhu. Oba podniky si však zakládaly na pečlivě vybraných, organizovaných a dostatečně motivovaných pracovnících.

Kladu si otázky: Co tak vysoce motivovalo lidi pracovat právě ve firmě Baťa v 30. letech a následně v 80. letech v JZD AK Slušovice? Mají způsoby motivace v těchto dvou podnicích společné prvky? A vycházejí jejich motivační systémy pouze z tehdejších podmínek nebo jsou aplikovatelné se stejným účinkem i dnes?

Stanovené východisko: Uvedené podniky fungovaly v tak rozdílných hospodářských a společenských podmínkách, že srovnání jejich činnosti by nebylo zcela vypovídající. Oblast personálního řízení, však může vykazovat jisté podobnosti, které jsou ale opět silně ovlivněny odlišnou hospodářskou a politickou situací. Pokud však budou nalezeny společné prvky personálního řízení, úspěšně fungující v tak odlišných podmínkách, mohou být aplikovatelné také v současnosti.

V této bakalářské práci budu hledat odpovědi na položené otázky a potvrdit či vyvracet stanovené východisko.

V teoretické části uvedu s pomocí literárních a jiných informačních pramenů přehled základních poznatků z oblasti personálního řízení, zejména pak systémů motivace, které budou následně využity v praktické části. V této praktické části zanalyzuji motivační systémy

ve dvou uvedených podnicích. Následně tyto systémy porovnáám a budu hledat společné prvky a vliv časového hlediska na ně. Na základě této komparativní analýzy vyvodím závěr, odpovídající na položené otázky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ

1.1 Personální řízení jako pojem

„Personální řízení se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů požadovaných podnikem.“ (Armstrong, 2007)

V literatuře zabývající se personalistikou jsou používány dva termíny „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“. V praxi bývají často považována za synonyma, ale z teoretického hlediska tomu tak není. Rozdíly mezi pojmy „personální řízení“ a „řízení lidských zdrojů“ shrnul Armstrong (2007) jako rozdíly v důrazu a přístupu než jako podstatné rozdíly. Řízení lidských zdrojů lze dle něho vnímat jako „úhel pohledu na personální řízení“.

Pro tuto práci byl zvolen termín „personální řízení“ a bude chápán i jako řízení lidských zdrojů v moderním podniku.

Personální řízení je systém činností souvisejících s lidskými zdroji:

- Plánování, vyhledávání, výběr, přijímání a propouštění zaměstnanců
- Odborný a osobní rozvoj, zvyšování kvalifikace a hodnocení
- Vytváření pracovních pozic, řízení kariéry, motivace a odměňování
- Vytváření pracovních podmínek, vztahů a podnikové kultury

Koubek (2007) poukázal na to že, lidské zdroje jsou stěžejní součástí řízení organizace a shromážděním a propojením s materiálními, finančními a informačními zdroji umožňuje organizaci úspěšné fungování. Lidské zdroje však rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání ostatních zdrojů v podniku. Dále uvedl, že základní podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomění si významu lidských zdrojů, uvědomění si, že lidé představují největší bohatství organizace a že jejich řízení rozhoduje o úspěšnosti organizace.

Personální řízení může být tedy chápáno jako řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí a jde tedy o významnou oblast řízení, která rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti organizace. Lidský kapitál lze považovat za největší bohatství organizace. Kvalifikovaní a dobře motivovaní lidé znamenají pro podnik nejhůře dostupný zdroj. Finanční zdroje je možné si půjčit, materiální lze koupit, ale kvalitní lidské zdroje podnik buď má, nebo nemá.

Úkoly personálního řízení

Jako hlavní úkoly personálního řízení uvádí Koubek (2007) zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, spokojenosti pracovníků, připravenosti na změny a zlepšení rozvoje pracovníků.

Armstrong (2007) se zamýšlí nad cíly personálního řízení a jako základní cíle uvádí efektivnost organizace (zvláštní postupy v personálním řízení, např. řízení znalostí, talentů), řízení lidského kapitálu (měření lidských zdrojů a výkonu lidí), řízení odměňování (zvyšování motivace, angažovanosti), zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb (různorodé pracovní síly).

Zabezpečení kvantitativní a kvalitativní stránky lidských zdrojů jako cíl personálního řízení definoval Kleibl (2001). Kvantitativní stránka lidských zdrojů je dle něj počet zaměstnanců, věková a profesní struktura a kvalifikace. Kvalitativní stránky představují výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy. Dále cíle personálního řízení vymezuje na oblasti ekonomické a utváření pracovního klimatu a sociální oblasti. V ekonomické oblasti se jedná zejména o optimální využití lidské práce, zlepšování struktury, optimalizaci personálních nákladů a systému odměňování. Druhá oblast – utváření pracovního klimatu a sociální oblast je tvořena identifikací s cíli podniku, motivace, naplnění osobních cílů pracovníků a vytváření předpokladů pro spokojenost s pracovním místem.

Úkolem personálního řízení je tedy správné využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Efektivnímu využití schopností pracovníků napomáhá optimální organizace práce, dobře nastavený systém odměňování a správná motivace. Rozvoj lidských zdrojů je možný díky plánování personálních potřeb, dobrým pracovním podmínkám a optimálnímu výběru a rozmisťování pracovníků.

1.2 Personální strategie

Jak již bylo uvedeno, lidské zdroje jsou považovány za největší bohatství podniku a jejich řízení se stává významnou součástí strategického řízení organizace. V této souvislosti se objevuje pojem personální strategie.

Personální strategii definoval Koubek (2007) jako strategii týkající se dlouhodobých cílů v oblasti potřeby a využívání pracovních sil a hospodaření s nimi.

Kleibl (2001) uvádí, že základním faktorem úspěšnosti firem je schopnost zformovat a využívat lidské zdroje firmy, tak, aby zabezpečily plnění cíle organizace. Z toho je zřejmé, že personální řízení není ohraničená oblast řízení podniku, ale strategicky významná oblast s výrazným vlivem na celkovou strategii firmy.

Personální strategie si tedy klade za cíl, mít správné lidi na správných místech. Tímto je myšleno správně motivované, kvalifikované, angažované a spokojené pracovníky na odpovídajících pracovních pozicích, kteří výrazně podpoří dosažení cílů podniku.

Armstrong (2007) uvádí jako faktory ovlivňující personální strategii práci a zaměstnávání lidí, což znamená zejména povahu samotné práce a zaměstnanecké vztahy a jako druhý, významnější faktor - chování v organizaci. Chování v organizaci tvoří v první řadě motivace, angažovanost, ale také kultura podniku.

Pro plnění personální strategie je nutné dosáhnout stavu, kdy cíle podniku jsou společné pro management i pracovníky společnosti, přičemž hlavním sdíleným cílem by měla být prosperita a rozvoj firmy. Správnými motivačními postupy lze tohoto stavu dosáhnout.

2 MOTIVACE

Motivování lidí popsal Armstrong (2009) jako uvádění lidí do pohybu, směrem, kterým chceme, aby se ubírali a tím dosáhli nějakého výsledku. Teorie motivace dle něj vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem a vyvíjí pro práci nějaké úsilí. Tím pomáhá organizaci najít stimuly pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuly úsilí takovým způsobem, který povede ke splnění cílů organizace, ale i uspokojení vlastních potřeb samotných pracovníků. Armstrong poukazuje také na důležitý aspekt motivace a to na nutné uvědomění si, že lidé mají různé potřeby a cíle, kterých dosahují různými postupy a proto je také nutné používat více přístupů motivování. To dokazuje, že zjednodušená představa motivování lidí pouze díky peněžních odměn je mylná.

Dvořáková (2007) se staví k pojmu motivace jako k hypotetické konstrukci charakterizující cíl a příčiny lidského chování. Motivaci člověka vyjadřuje jako soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.

Jako výchozí dispozici motivace uvádí Dvořáková (2007) potřebu. Potřeba vytváří přání něco získat, aby se ale potřeba stala motivačním spouštěčem, je nutná řada vnějších i vnitřních okolností, např. posílení jinými motivujícími potřebami, dostupností daného cíle a cesty k němu, schopnosti a předpoklady.

Stýblo (2004) považuje motivaci za páteř personálního managementu každé společnosti. Náležitě motivované chování a jednání lidí umožňuje organizaci vytyčovat cíle a vyžadovat jejich plnění. Poukazuje na závislost pracovních výsledků na motivovanosti lidí. Dále se zamýšlí nad vlivem motivace na vytváření pozitivního klimatu podniku.

Pohledy jednotlivých autorů se různí, v žádném případě si však neodporují a v obecném pojetí se shodují. Motivace může být chápána jako cesta řízení lidí a mohla by být přirovnána k jakémusi nasměrování chování lidí, takovým směrem, který povede k dosažení cíle, který však musí být společný pro podnik i zaměstnance. A to je právě úkolem personálního managementu společnosti – dosáhnout u zaměstnanců společného cíle s podnikem a motivací je správně nasměrovat.

2.1 Teorie motivace

„Odpověď na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince, nám podává řada teorií motivace.“ (Dvořáková 2007)

Postupem času, kdy bylo chování a vliv motivace zkoumáno, vzniklo několik teorií motivace. Armstrong (2007) je rozdělil na :

- Teorie instrumentalisty – odměna a trest (cukr a bič)
- Teorie zaměřené na obsah – teorie potřeb (Maslow a Herzberg)
- Teorie zaměřené na proces – psychologické procesy

2.1.1 Teorie instrumentality

Teorii instrumentality popisuje Armstrong (2007) takto: „*Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.*“ Tato teorie pracuje s poměrem odměn a trestů k výkonu, kdy odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Armstrong poukazuje na kořeny této teorie v Taylorových metodách vědeckého řízení, které vycházely z předpokladu, že dělníky není možné přinutit, aby pracovali pilněji, pokud nedostanou odpovídající zvýšení jejich peněžní odměny.

Motivování pracovníků využívající teorii instrumentality je stále používáno, Armstrong však upozorňuje na to, že nerespektuje řadu dalších lidských potřeb a je založeno výhradně na systému kontroly, který může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

2.1.2 Teorie zaměřené na obsah

Dle Armstronga (2009) můžeme teorii zaměřenou na obsah nazvat také teoriemi potřeb, vycházejí z přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Dále uvádí, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Tyto neuspokojené potřeby vytváří stav nerovnováhy, a proto je nutné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a vybrat způsob chování, který povede k dosažení tohoto cíle. Upozorňuje také na skutečnost, že ne všechny potřeby jsou však pro danou osobu stejně důležité a jednu a tutéž potřebu lze uspokojit různými cíly.

Tuto teorii vytvořil původně Maslow, který ji vystavěl na hierarchii potřeb. Herzberg vytvořil koncepci dvou faktorů, kterými identifikoval základní potřeby.

Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejznámější klasifikaci potřeb. Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, společných pro všechny lidi. Definoval je následovně:

- Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb
- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících skupin: za prvé je to touha po úspěchu, sebedůvěře, nezávislosti a svobodě, a za druhé, touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí, uznání, významu nebo ocenění
- Seberealizace – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, o čem člověk věří, že je schopen se stát

Maslowova teorie tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování.

Jedním z důsledků Maslowovy teorie dle Armstronga je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.

Dvořáková (2007) jako podstatu Maslowovy teorie specifikuje vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Upozorňuje také na mimořádný blokační vliv potřeb nižšího stupně, v případě jejich neuspokojení.

Armstrong se dále zamýšlí nad vlivem Maslowovy teorie na praxi a shledává ho stále značným, teorie je však kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost – různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí dů-

sledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti přísně uspořádané hierarchie. Dle Armstronga nemá pojetí hierarchie praktický význam.

Dvořáková (2007) obhajuje přínos této teorie pro motivační praxi s odkazem na přínos celé řady podnětů, jejichž respektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Dle ní se také zvyšuje její význam úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů. Maslowovu teorii specifikuje jako nejsilnější popud k rozvíjení motivačních systémů v praktickém řízení lidí a i přes námitky z řad praktiků, že použití této metody výrazně nemění účinnost motivace, považuje orientaci na to, že člověk je ovlivněn hierarchií potřeb za správnou.

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracoval Herzberg na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací.

Koubek (2007) vysvětluje podstatu Herzbergovy teorie jako zkoumání spokojenosti a nespokojenosti s prací a spokojenost a nespokojenost nejsou dle něj protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Z toho vyplývá, že některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Faktory spokojenosti nazývá motivátory, faktory nespokojenosti hygienické faktory. Vztah těchto faktorů je následující: Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

Armstrong (2009) popisuje Herzbergovu definici, že se přání pracovníků dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu, můžeme sem zařadit odpovědnost, rostoucí výkon, uznání, růst i práci samotnou. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb, je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.

Tyto skupiny přiřadil Armstrong právě k dvěma faktorům v Herzbergově modelu. Jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince

k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.

Dvořáková (2007) poukazuje na fakt, že hranice mezi vymezením faktorů hygieny a motivátory není striktní a nepřekročitelná. Odkazuje se na praxi, kde mohou za určité motivační situace působit některé faktory jedné skupiny jako faktory skupiny druhé. Jako příklad uvádí vliv mzdy, kterou Herzberg řadí do hygienických faktorů, empirické průzkumy však dokázaly, že mzda působí často také jako motivátor.

Stýblo (2004), který popisuje americký motivační management vycházející z Herzbergova pojetí, doporučuje orientovat hygienické vlivy spíše na pracovní kolektivy a motivátory spíše na individuální pracovníky.

Dle Armstronga (2009) je Herzbergova teorie napadána, zejména z důvodu výzkumu, na němž je založena, na základě něhož byly učiněny závěr, a to proto, že tento výzkum byl učiněn na základě malých vzorků respondentů. Tato kritika však přichází zejména z řad teoretiků, v praxi však má tato teorie pořád úspěch a to hlavně proto, že je založena spíše na „skutečném životě“ než na teoretických abstrakcích a následuje Maslowovy myšlenky.

Armstrong považuje tuto teorii za argument pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

2.1.3 Teorie zaměřené na proces

Armstrong (2009) klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby, z hlediska teorií zaměřených na proces. Tyto teorie jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být dle Armstronga pro manažery mnohem užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy mohou být: očekávání (expektační teorie), dosahování cílů (teorie cílů) a pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti).

Expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalista, formulované Vroomem. Jeho pojetí očekávání zopakoval Armstrong (2007) a definoval je jako momentální přesvědčení týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami s nejasným výsledkem, je jeho chování ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly, maximální sílu signalizuje jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje jistota, že čin výsledek nepřinese.

Dle Armstronga je motivace možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek nástrojem uspokojování potřeb. Na základě toho vysvětluje Armstrong vliv vnější a vnitřní motivace. Uvádí, že vnější peněžní motivace funguje pouze tehdy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné. Vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být tedy silnější než vnější motivace. Armstrong také cituje rozvinutou teorii Portera a Lawlera, že: „Existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce a to - hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace a pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci.“ Armstrong z toho vyvozuje následující: „Čím větší je tedy hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.“

Armstrong hodnotí tuto teorii jako rozhodující teorii pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou a odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.

Teorie cíle

Tuto teorii zformuloval Latham a Lock a tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva na výkon. Armstrong (2007) uvádí souvislost teorie cíle s koncepcí řízení podle cílů, pocházející ze šedesátých let, která však dle něj často selhávala, zejména z důvodu byrokratického přístupu. Teorii shrnul následovně: „Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.“

Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti popisuje Armstrong (2009) jako teorii zabývající se tím, jak lidé vnímají způsob zacházení s nimi v porovnání s jinými lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou odpovídající osobou nebo skupinou. S pojmem spravedlnost spojuje Armstrong pocity, vnímání a porovnávání, což není synonymum pro rovnost, která by znamenala stejné zacházení se všemi. Dle Armstronga tato teorie tvrdí, že lidé jsou lépe motivováni, jestliže se s nimi zachází spravedlivě a demotivováni v případě opačném. Zaměřuje se pouze na jeden aspekt procesu motivace, autor jej však považuje z hlediska morálky za závažný. Armstrong shrnul tuto teorii jako potřebu vytvořit v podniku spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

2.2 Odměňování

Odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování lidí. Důležité však je zvolit spravedlivý a motivující systém odměňování v organizaci.

Koubek (2007) definuje odměňování jako systém řízení lidských zdrojů, který neznamena pouze mzdu nebo plat, ale mnohem širší pojetí zahrnující jak hmatatelné, vnější odměny - povýšení, uznání, zaměstnanecké výhody, poskytnutí vzdělání, tak vnitřní odměny související se spokojeností pracovníka s prací.

Dvořáková (2007) pohlíží na odměňování jako na stanovení mzdy za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod s propojením s různými formami uznání. V knize se však zabývá zejména odměňováním pomocí mzdy.

Kleibl (2001) rozdělil formy odměňování na peněžní a nepeněžní. Do druhé skupiny, nepeněžních forem zařadil jednak hmotné odměny – požitky, výrobky, služby (služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení kanceláře) a jednak nehmotné odměny, které souvisejí se spokojeností pracovníka. Váha těchto nehmotných odměn je závislá na orientaci zaměstnance, vyšší váhu má u pracovníků s vyšší kvalifikací a náročnějším obsahem práce.

Koubek (2007) se pokusil stanovit úkoly systému odměňování pracovníků, jež může organizace výrazněji kontrolovat, tedy hlavně vnější odměňování a v menší míře zaměstnanecké výhody. Tyto úkoly definoval následovně:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- Systém odměňování musí být racionální, přiměřený možnostem podniku
- Musí být akceptován zaměstnanci
- Sloužit jako stimul pro zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců
- Musí být v souladu s právními normami

Autoři odborné literatury se shodují na základním rozdělení forem odměňování a to na peněžní (mzda) a zaměstnanecké výhody. Druhá jmenovaná forma je dále rozdělena na hmotné a nehmotné odměny. Kromě mzdy a zaměstnaneckých výhod je autory zmiňována také spokojenost pracovníka s prací. Motivující systém odměňování obsahuje všechny tyto formy a stále více je kladen důraz na odměňování nepeněžní formy, který má trvalejší motivující charakter.

2.2.1 Motivace a peníze

Armstrong (2009) se zamýšlí nad vztahem motivace a peněz. Připouští, že se jedná o neobvyklejší odměnu a peníze jsou to, co většina lidí chce. Navzdory Herbergově teorii, který účinnost peněz zpochybnil, neboť tvrdil, že jejich nedostatek vyvolává nespokojenost, jejich přísun však nemusí vyvolat trvalou spokojenost, je jejich síla mohutná. Uspokojují mnoho potřeb, jestliže přicházejí pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou ale uspokojovat také potřebu sebeúcty a postavení a mohou pomoci získat určitou prestiž.

Na otázku zda motivují peníze lidi, odpovídá Armstrong, že ano. Ano, v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejich očekávání jsou vysoká. Naopak méně sebejistí lidé nebudou dle Armstronga na tyto stimuly reagovat, neboť nevěří, že by mohli dosáhnout stanoveného úkolu.

Armstrong připouští, že peníze mohou přinést pozitivní motivaci a to nejen proto, že je lidé potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze představují vysoce hmatatelný důkaz uznání. Mohou být tedy významným faktorem, který láká lidi do podniku a zaručuje jejich setrvání v něm. Nesprávně zvolený systém odměňování může zase naopak demotivovat.

Kleibl (2001) se zabývá významem mzdy v motivaci pracovního chování. Mezi faktory ovlivňující účinnost mezd, jak v pozitivním, tak negativním směru řadí zejména – závislost mezi výší mzdy a pracovním výkonem, ovlivnitelnost výsledku jednotlivcem, úroveň reálné výše mzdy, stav na trhu práce, výše a podíl hmotných benefitů nemzdového charakteru a v neposlední řadě prestiž pracovní funkce ve veřejnosti.

Koubek (2007) definuje závislost peněžních odměn na pracovním výkonu, věří, že lidé budou motivováni k lepšímu výkonu, bude-li za to následovat žádoucí odměna. Některé peněžní odměny však nejsou vůbec vázány na výkon, ale spíše na příslušnost k organizaci (třináctý plat). Koubek dále uvádí skutečnost, že při udělování peněžních odměn je zvykem přihlížet také k jejich vzdělání, délce praxe či době zaměstnání v organizaci. Systém udělování peněžních odměn je tedy závislý na mnoha faktorech.

Dle Koubka mzda vycházející z hodnoty práce je tvořena dvěma formami:

- Základní mzdová forma – časová mzda a plat, úkolová mzda, provizní mzda
- Dodatková mzdová forma – prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření

Dvořáková (2007) tvrdí, že mzdové formy stimulují ke zvýšení a zlepšení pracovního výkonu. Smyslem je mzdově ocenit výsledky práce, jsou uplatňovány k odměňování toho, jakým způsobem a hlavně s jakými výsledky vykonají zaměstnanci svou práci.

Trendem moderního motivování dle Kleibla (2001) je potlačování sociálních aspektů, jako je plošné vyplácení jednorázových odměn a výkon spolu s žádoucím chováním je stimulován účinněji zvyšováním podílu pohyblivé části mzdy a poskytováním forem mzdy za výsledky nebo přínosy podniku.

Peníze jistě silně motivují pracovníky, výše peněžní odměny by však měla odrážet pracovní výkon a měla by oceňovat výsledky práce. Stimulace pomocí pohyblivé části peněžních odměn má výrazně větší motivační účinek než plošné odměny, nesouvisející s pracovním výkonem.

2.2.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody popisuje Armstrong (2009) jako část odměny, která je poskytována navíc k formám peněžních odměn. Tyto výhody většinou nemají bezprostřední vliv na výkon, dle Armstronga však vytváří příznivější postoje pracovníka k podniku.

Koubek (2007) definuje zaměstnanecké výhody poněkud jinak. Zaměstnanecké výhody nazývá požitky a jsou to dle něj takové formy odměn, které dostává zaměstnanec pouze za to, že pro společnost pracuje. Protože existují výrazné rozdíly v preferencích pracovníků, navrhuje Koubek volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy má pracovník možnost výběru výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější.

Armstrong (2009) dělí zaměstnanecké výhody do následujících kategorií:

- Penzijní systémy
- Osobní jistoty – nemocenské, zdravotní, úrazové pojištění
- Finanční výpomoc – půjčky, slevy na zboží vyráběné podnikem
- Osobní potřeby – dovolená na zotavenou, péče o dítě, rekreační zařízení
- Podnikové automobily a pohonné hmoty
- Jiné výhody – dotované stravování, mobilní telefony, notebooky
- Nehmotné výhody – atraktivita pracovního místa

Zaměstnanecké výhody považuje Dvořáková (2007) za prostředky boje o pracovní sílu. Organizace se snaží mít atraktivní nabídku zaměstnaneckých výhod, zejména na náročných trzích práce, na druhou stranu tím posilují nárokování těchto výhod bez ohledu na skutečný přínos zaměstnance.

Zaměstnanecké výhody jsou tedy odměny, které organizace poskytuje zaměstnancům za to, že jsou jejími zaměstnanci. Je to jakýsi bonus, který zvýhodňuje kvalitního pracovníka a podnik se snaží pomocí tohoto benefitu zatraktivnit jeho pracovní pozici. Tyto benefity mají neméně silný motivační účinek jako peněžní odměny, mohou však být, stejně jako peníze, po nějakém čase brány jako samozřejmá součást odměn a svou motivační sílu ztratit. V dnešní době je prakticky nepřijatelné, aby podniky benefity neposkytovaly.

2.3 Péče o zaměstnance

Pojem péče o zaměstnance vysvětluje Dvořáková (2007) jako péči zaměstnavatele o pracovníky v oblasti pracovních podmínek, pracovního prostředí, personálního rozvoje, pracovních vztahů, služeb poskytovaných pracovníkům, využití volného času. Sociální rozvoj se dle Dvořákové promítá také do celkové organizační kultury, např. dobré vztahy mezi vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci.

Koubek (2007) zahrnuje do péče o zaměstnance pracovní dobu a pracovní režim, pracovní prostředí, bezpečnost práce, personální rozvoj pracovníků a služby poskytované na pracovišti.

Dvořáková (2007) se zamýšlí nad vývojem péče o zaměstnance. Zaměstnavatelé si více uvědomují důležitost svých zaměstnanců, a proto se stále více zaměřují na péči o zaměstnance, zajišťování jejich rozvoje a poskytování zaměstnaneckých výhod. Tvorbou sociálního rozvoje věnují maximální pozornost svým zaměstnancům.

Koubek (2007) považuje péči o zaměstnance vedle odměňování za nejčastěji používaný aspekt k porovnávání organizace s jinými organizacemi.

Kleibl (2001) nazývá péči o zaměstnance jako způsob pozitivního ovlivňování pracovních podmínek. Dle něj vytváří organizace uspokojováním potřeb pracovníků příznivější podmínky pro práci, snížení pracovní neschopnosti a fluktuace.

Dvořáková (2007) řadí do péče o zaměstnance sociální program, který představuje závazek zaměstnavatele vynaložit finanční prostředky na krytí sociálních výdajů zaměstnanců, nazývá jej sociálními benefity. Mezi ně řadí mimo jiné:

- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na ubytování
- Sociální výpomoc
- Příspěvek na dětskou rekreaci
- Zdravotní péči
- Rekreace
- Doprava do zaměstnání

Armstrong (2009) se zamýšlí nad důvodem poskytování péče o zaměstnance a vyslovuje pro i proti. Zmiňuje se o minimálním motivačním faktoru a vyvrací argument, že služby péče o pracovníky zvyšují loajalitu a motivaci. Na druhou stranu připouští, že orientace na tuto péči zlepšuje pověst firmy jako dobrého zaměstnavatele a může organizaci přinést vyšší oddanost pracovníků.

Péče o zaměstnance či sociální programy nejsou typické aspekty odměňování, přesto mají dostatečně silný motivační faktor. Vytváří lepší pracovní podmínky pro zaměstnance i dobré jméno samotného podniku.

3 SOUHRN TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Z teoretické části této práce je zřejmá důležitost personálního řízení v každém podniku. Základní podmínkou úspěšnosti podniku, je uvědomění si, že lidé představují jeho největší bohatství a rozhodují o jeho prosperitě a konkurenceschopnosti. Toto uvědomění může znamenat rozdíl mezi úspěšnými a neúspěšnými podniky. Jak v minulosti, tak v současnosti jsou alfou a omegou prosperity podniku lidé, kteří v něm pracují. Ti tvoří samotný podnik, přinášejí tvůrčí nápady a vedou podnik k danému cíli. Musí však být správně vedeni. Za základní úkol personálního řízení je pak považováno správné využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidí v podniku. Jedině tak bude dosaženo spokojenosti pracovníků a zároveň zvýšení produktivity, tedy přiblížení se cíli.

Personální řízení má strategický význam a cílem tzv. personální strategie je mít správně motivované, kvalifikované a angažované pracovníky na odpovídajících pracovních pozicích, což výrazně podpoří dosažení strategických cílů podniku. Přizpůsobení pracovních míst schopnostem pracovníka či naopak využití schopností pracovníka na jiném pracovním místě výrazně pomáhá spokojenosti a loajálnosti zaměstnance. K docílení správné motivovanosti a angažovanosti pracovníků právě pomáhá adekvátní zařazení na pracovní pozice odpovídající schopnostem zaměstnanců.

Motivace, jako důležitá oblast personálního řízení, může být přirovnána k nasměrování chování lidí, takovým směrem, který povede k dosažení společného cíle pro podnik i zaměstnance. Pro motivaci byly vysloveny nejrůznější teorie, sledující chování lidí v různých podmínkách pracovního procesu. Většinou se jedná o teorie potvrzené praxí, kde však zřídka působí odděleně. Různí lidé mají různé potřeby, je tedy nutný i odlišný přístup jejich motivování.

S motivací velmi úzce souvisí odměňování, ať už v peněžní formě či odměny související se spokojeností pracovníka. Síla peněžních odměn je nepopíratelná, zvláště pak, když je postavena jako úměra k podanému výkonu. Nepeněžní či nehmotné odměny však mají také silný a trvalejší motivační účinek a jistě vytváří lepší postoj zaměstnance k podniku. Vedle odměňování, jednoho z nejeftivnějšího nástroje motivace lidí, je velmi významná také péče o zaměstnance. Její motivační síla je však diskutabilní a autoři odborné literatury se v této oblasti výrazně názorově rozcházejí. Péče o zaměstnance může výrazně prospět ke snížení fluktuace a zvýšení loajálnosti. Celková dobrá organizační kultura, která péči o

zaměstnance zahrnuje, zvyšuje výrazně poptávku po podniku na pracovním trhu. Podnik se stává „dobrým zaměstnavatelem“.

Tento souhrn teoretických východisek bude základem pro následující praktickou část bakalářské práce, kde budou hodnoceny jednotlivé aspekty teoretické části, zejména týkající se samotné motivace zaměstnanců v analyzovaných podnicích – Baťa, pod vedení Tomáše Bati a JZD AK Slušovice, pod vedením Františka Čuby. Praktická část ukáže, zda se teoretické poznatky kryjí s praxí, která byla v oblasti personálního řízení ve zmiňovaných podnicích uplatňována.

Jelikož problematika personálního řízení je velmi obsáhlá, pro analýzu podniků v praktické části bude zvolena ta oblast personálního řízení, která je nejvíce ovlivnitelná managementem a to právě motivace a její nástroje. Již v teoretické části byla věnována této oblasti personálního řízení větší pozornost a byla popsána podrobněji.

Zjištěné poznatky z personálního řízení, zejména tedy motivačních systémů, odměňování a péče o zaměstnance, v podnicích Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990, budou následně mezi sebou porovnány, budou hledány společné prvky v obou podnicích a bude zanalyzován vliv časového hlediska na ně.

Pracovní předpoklady pro praktickou část

1. Pracovní předpoklad:

Podstatou úspěchu obou analyzovaných podniků je velmi kvalitní základna spolupracovníků. Tomáš Baťa však měl k dispozici prakticky neomezené množství pracovních sil, zatímco František Čuba neměl možnosti výběru téměř žádné.

2. Pracovní předpoklad:

Společným a zásadním znakem úspěchu personálního řízení v obou analyzovaných podnicích byl motivační model, který ze zaměstnanců dělal finančně zainteresované spolupracovníky.

3. Pracovní předpoklad:

Odměňování v obou analyzovaných podnicích zásadně převyšovalo dobový standard, avšak vyžadované pracovní nasazení také.

4. Pracovní předpoklad:

Kromě zainteresovanosti zaměstnanců byla nejpodstatnějším průlomem v personálním řízení v obou analyzovaných podnicích péče o zaměstnance. Ta však měla tak ohromnou sílu zejména v důsledku sociálních podmínek odpovídající doby, obzvláště za Bati, v dnešních podmínkách je neaplikovatelná.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

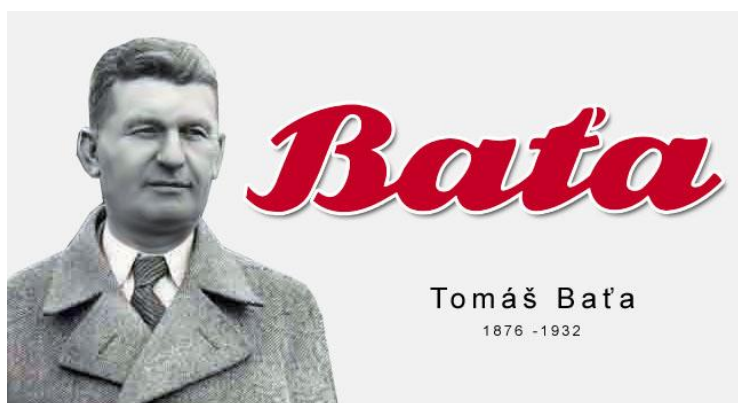
4 ANALÝZA MOTIVAČNÍCH SYSTÉMŮ V PODNICÍCH BAŤA DO ROKU 1939 A JZD AK SLUŠOVICE DO ROKU 1990

Otázku, proč byly podniky Baťa, pod vedením Tomáše Bati a JZD AK Slušovice, pod vedením Františka Čuby tak úspěšné, si klade spousta současných podnikatelů i veřejnost. Mnoho odborníků na tuto otázku také hledala odpověď a obrovské množství knih o vůdčích osobnostech i podnicích samotných to jen dokazuje.

Jedním ze základních kamenů úspěchů těchto podniků ve své době je jistě inovátorské personální řízení, které dokázalo aktivizovat pracovníky k takovým výkonům, které vedly podniky k tak významným výsledkům. Právě pro důležitost tohoto aspektu úspěchu podniků, se mu věnuji v této bakalářské práci. Jak již bylo poukázáno dříve, téma personálního řízení je velmi obsáhlé, zanalyzovány budou tedy především motivační systémy používané v uvedených podnicích.

4.1 Firma Baťa do roku 1939

4.1.1 Charakteristika podniku



Obr. 4.1.1 Tomáš Baťa a logo firmy

Počátek firmy Baťa se datuje od roku 1894, kdy sourozenci Antonín, Tomáš a Anna Baťovi založili obuvnickou dílnu. V roce 1908 se stal jediným majitelem firmy Tomáš Baťa, který získal mnoho zkušeností na studijních cestách do USA, kde se inspiroval mimo jiné systémem proslulých automobilových závodů Ford. V roce 1928 byla již firma Baťa světovou jedničkou v exportu obuvi a zakládala sesterské společnosti po celém světě, samozřejmě společně se sítí vlastních prodejen. V roce 1932 zahynul Tomáš Baťa při letecké havárii. Vedení firmy převzal nevlastní bratr Tomáše Bati – Jan Antonín Baťa. Pod jeho

vedením se firma dále rozrůstá, zejména v zahraničí. 20. 11. 1944 byly Baťovi závody vybombardovány, bylo zničeno 10 továrních budov, rok nato, po osvobození Československa, byla firma Baťa znárodněna. Firma i město byly přejmenovány, Jan Antonín Baťa odsouzen v nepřítomnosti. Mezi tím vybudoval syn Tomáše Bati Tomík Baťa závod v Kanadě, který se po 2. světové válce stal sídlem koncernu Baťa. V roce 1984 převzal vedoucí roli Tomíkuv syn Thomas Georg Bata. Po roce 1989 byla zřízena centrála firmy Baťa, a.s. opět ve Zlíně. Společnost Bata shoes organization působí v 68 zemích světa, má 50 výrobních závodů ve 25 zemích světa, více než 48 000 spolupracovníků po celém světě. Největším obchodním domem v Evropě je prodejna v Praze, na Václavském náměstí. (Pochylý, 1990; Lešingrová, 2008)



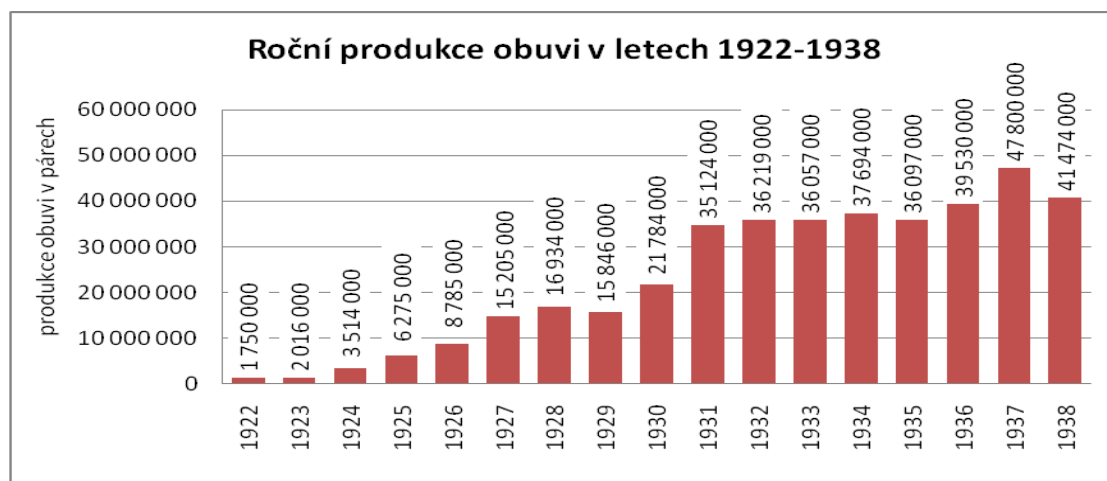
Obr. 4.1.2 Baťovy závody v roce 1931

Firma Baťa, a.s. do roku 1939 zažívala svůj největší rozmach. Od zavedení nového typu plátěné obuvi v roce 1897, přes překonání první světové války a následné krizi v roce 1922 až po exportní úspěchy či zakládání pomocných závodů a přidružených výrobních v letech 1924 – 1939, jako například tiskárna, koželužské, železniční, stavební, letecké, gumárenské a plavební závody. Tento obrovský úspěch byl zásluhou především řízení Tomáše Bati, které se vyznačovalo jednoduchostí, účelovostí a komplexností. Vysoká organizovanost veškeré práce, dokonalá technicko-ekonomická příprava výroby, výborný obchodní model podniku, propracovaný systém zásobování a v neposlední řadě výchova a vzdělávání zaměstnanců dokázalo vybudovat z nuly, podnik světové velikosti. (Nádvořník, 1990; Ceko-
ta, 2004)

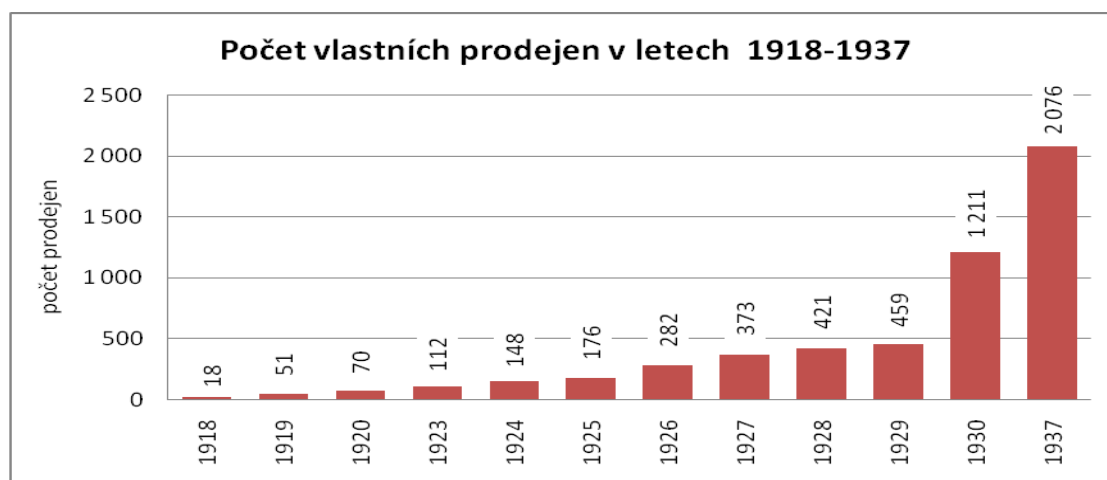
Tomáš Baťa svým systémem řízení podniku předstihl svoji dobu o více než půl století. Vždy myslel na člověka, ne jako na prostředek dobytí moci, ale jako na spolupracovníka. Tomáš Baťa vybudoval podnik, světového měřítka, vybudoval jej prostřednictvím svých spolupracovníků. Podniková kultura přežívala v podniku ještě desítky let po tragické smrti Tomáše Bati. Lidé v jeho podniku pracovali a žili lépe, vydělávali výrazně více než v jiných průmyslových podnicích. Baťa budoval sociální zázemí, které nemělo v té době obdobu, od bydlení přes společenskou infrastrukturu v podniku, silnice, vodu, prádelny. To vytvářelo nový styl života průmyslového člověka ve Zlíně. Všechno to bylo ale uskutečňováno pomocí vysoké výkonnosti všech pracovníků. Za vysoký výkon byli spolupracovníci odměňováni vysokou mzdou a dalšími požitky.

Firma Baťa v číslech

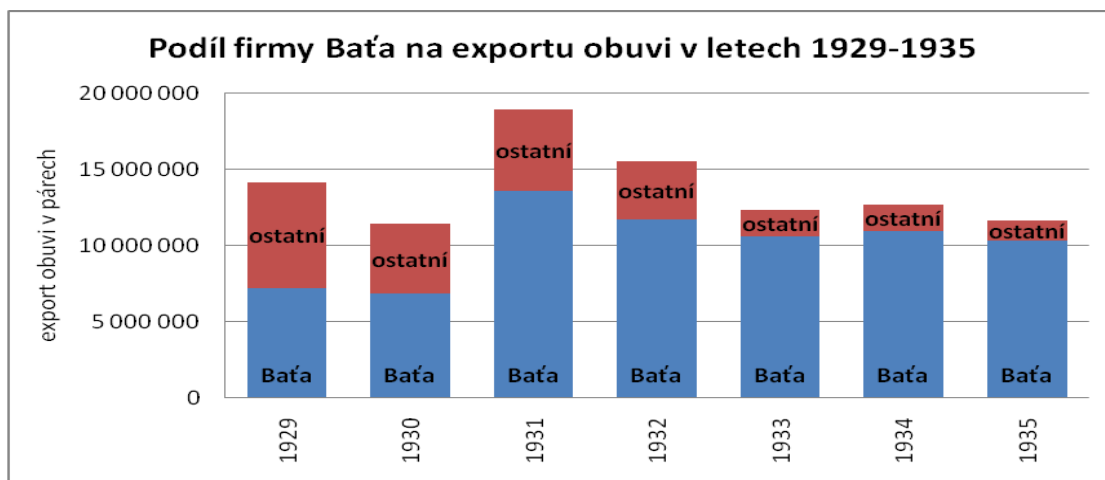
Graf 4.1.1 Roční produkce obuvi firmy Baťa (Lešingrová, 2008)



Graf 4.1.2 Počet vlastních prodejen firmy Baťa (Pochylý, 1990)



Graf 4.1.3 Podíl firmy Baťa na exportu obuvi (Pochylý, 1990)



4.1.2 Analýza motivačních systémů

Motivační systémy používané ve firmě Baťa pod vedením Tomáše Bati lze rozdělit na dva okruhy. První je systém odměňování, zejména v peněžní formě, tedy motivace mzdou. Druhý lze nazvat sociálním motivačním systémem, kdy byli pracovníci motivováni jinými prostředky než penězi, pokud budeme vycházet z terminologie použité v teoretické části této práce, řadíme tento systém do péče o zaměstnance.

Peněžní motivační systém - odměňování

Peněžní motivační systém ve firmě Baťa lze charakterizovat takto – za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba patřičně potrestat. (Rybka, 2008)

Základním kamenem peněžní motivace zaměstnanců firmy Baťa byla bezesporu účast na zisku a ztrátě. Tomáš Baťa vysvětlil zavedení účasti na zisku takto:

„Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali.“

„Přejeme si, aby každý dělník, u nás zaměstnaný, vchoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom ho každým okamžikem mohli jmenovat mistrem. Žádáme, abyste zvýšení příjmů použili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět záводу vrátí ve zvýšených vašich schop-“

nostech, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu.“ (Baťa, 2002)

Smyslem účasti na zisku a ztrátě byla změna dělníka jako vykonavatele cizí vůle, v podnikatele. Poskytování účasti na zisku a ztrátě nebyla nová myšlenka Tomáše Bati, rozvinul ji však do dokonalého systému s obrovským motivačním faktorem. Zásadou tohoto systému bylo, že zaměstnanec si byl schopen vypočítat svoji účast sám, vyúčtování zisku muselo být provedeno jednou týdně a účast se vztahovala na malé oddělení, aby každý zaměstnanec mohl být na správě dílny účastněn. (Pochylý, 1990; Pokluda, 2005)

Silný motivační faktor vytvářel fakt, že dotyčný pracovník byl zainteresován na hospodářském výsledku úseku, za který odpovídal, byl tedy schopen jej přímo ovlivnit. Každá uspořádaná koruna a vyšší produktivita se ihned do výsledku a následné účasti promítla. V případě ztrátového výsledku se pracovník samozřejmě podílel také na ztrátě a byl proveden odpis z jeho osobního účtu. Průměrná výše účasti na zisku byla 20 – 30 % mzdy. (Trnka, 1998; Lešingrová, 2008)

Účast na zisku měla různé formy, závislé na druhu práce. Pracovníci na vyšších pozicích měli zavedenu nejen účast na zisku, ale také na ztrátě a to přirozeně zaručovalo vysokou kvalitu vedoucích zaměstnanců – kdo nebyl schopen vytvářet zisk svého oddělení, dostával se do finančních problémů a postupem svůj post sám opustil, zůstávali jen ti úspěšní. (Baťa, 2002; Pochylý, 1990)

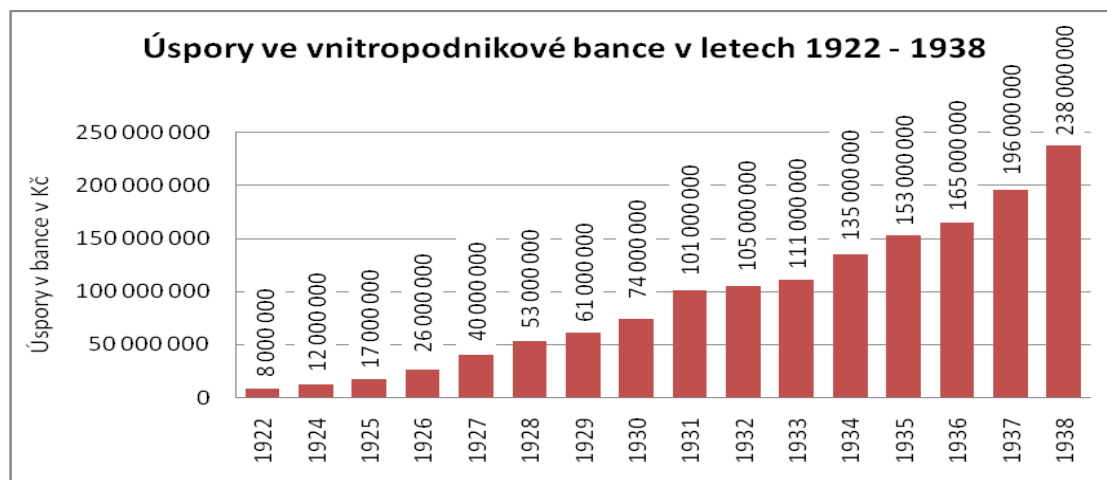
Mzdy byly vypláceny týdně a výše mezd výrazně převyšovala celorepublikový průměr.

Tab. 4.1.1 Průměrná týdenní mzda u Bati a v ČSR v roce 1932 (Pochylý, 1990)

Průměrná týdenní mzda v Kč	Baťa	ČSR
Kvalifikovaný odborný dělník	400	270
Kvalifikovaná odborná dělnice	250	160
Nekvalifikovaný odborný dělník	280	150
Nekvalifikovaná odborná dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učnice	130	65

Finanční částky získané pomocí účasti na zisku a ztrátě, byly ukládány na osobní konta zaměstnanců, kde byly úročeny 10 % ročně, zaměstnanci se tak stávali kapitálovými účastníky podniku. Tyto vklady posilovaly pocit soudružnosti s podnikem. (Rybka, 2008)

Graf 4.1.4 Úspory ve vnitropodnikové bance firmy Baťa (Lešingrová, 2008)



S účastí na zisku a ztrátě velmi úzce souvisel další důležitý prvek Baťova systému řízení a to samospráva dílen. Právě spojení systému samosprávy dílen s účastí na zisku a ztrátě lze považovat za předpoklad vysoké motivace, organizace a výchovy spolupracovníků k hospodárnosti a pracovitosti. Právě rozdělení podniku na stovky oddělení s hospodářskou samostatností umožňovalo zaměstnancům ovlivnit svou mzdu. Jednotlivá hospodářská střediska se navzájem chovala jako samostatně hospodařící podniky, kdy každé středisko nakupovalo, vyrábělo a prodávalo, tedy tvořilo nějaký hospodářský výsledek, z něhož plynula účast na zisku a ztrátě.

„Výše čistého zisku závodu, je součtem myšlení, úsilí, práce, zkrátka podnikatelské iniciativy všech zaměstnanců závodu. Čím hospodárněji myslí a pracuje jednotlivec, třeba u nejnepatrnější práce, tím lepší jsou společné výsledky.“ (Cekota, 1929)

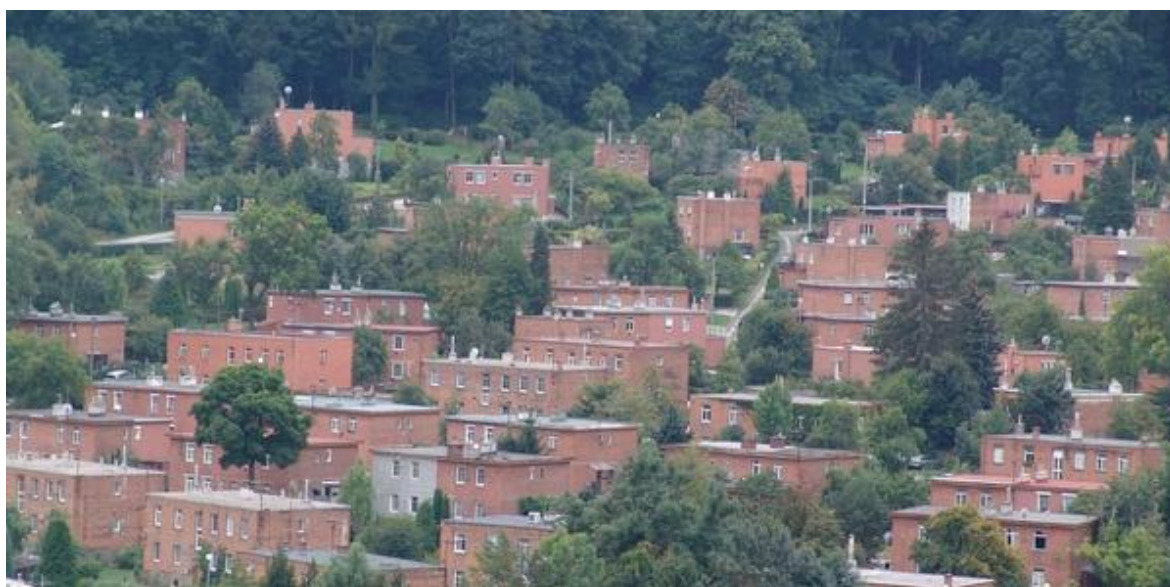
Sociální motivační systém – péče o zaměstnance

Odměnou za tvrdé pracovní nasazení bylo kromě vysoké mzdy, také sociální zabezpečení zaměstnanců, které bylo na svou dobu zcela revoluční. Sociální motivační systém byl tvořen spoustou prvků, které zajišťovaly nadstandardní podmínky pro zaměstnance. Zejména pro mladé lidi byla velkou motivací možnost vzdělání, ubytování, či přidělení bytu v domku za nízký nájem, možnost stravy, množství služeb, možnosti kulturního a sportovního vyžití, zdravotnictví a mnoho dalšího, co přinášelo vysokou životní úroveň ve Zlíně. Díky těmto aktivitám bylo také vybudováno funkcionalistické město Zlín. (Trnka, 1998)

System výchovy a vzdělávání pracovníků byl postaven na propojení teoretické a praktické výuky. Kromě Baťovy školy práce byly později zakládány další specializovanější školní

instituce. „*Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velkého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.*“ (Baťa, 2002)

Výstavba tzv. baťovských domků měla výrazný motivační a stabilizační účinek. Jednalo se o moderní domy s byty 3+1, s vodovodem, elektrickým osvětlením a koupelnou, se sklepem a zahrádkou, za velmi přijatelný nájem. V případě propuštění z firmy však musel zaměstnanec i s rodinou domek opustit. Dodnes je většina původních domků obydlena spokojenými obyvateli (patřím k nim), kteří mohou obdivovat praktičnost a nadčasovost baťova bydlení.



Obr. 4.1.3 Baťovské domky ve Zlíně

Výživa zaměstnanců byla zajištěna výstavbou pekárny a jatek a vybudováním jídelen a restaurací.

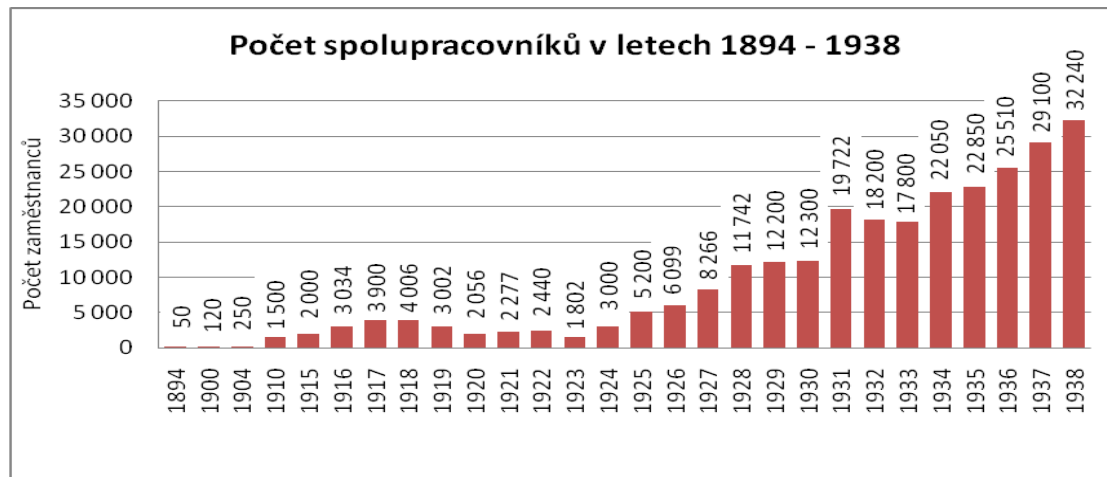
Zdravotní péče na vysoké úrovni byla zabezpečována v nově vybudované Baťově nemocnici.

Všichni zaměstnanci firmy Baťa měli možnost užívat sportovních zařízení – Sokolská buda, SK Baťa, hřiště a koupaliště, ale také možnost kulturního vyžití – Velké kino, galerie, knihovny, divadlo. (Cekota, 1929)

K sociálním službám mohou být zařazeny také vynikající podmínky k práci. Kromě kratšího pracovního týdne (běžný 48 hodinový, u Baťů 40 hodinový) byl kladem velký důraz na prostorné, čisté a dobře větrané prostory. Samotné budovy byly umístěny v zeleni parků. (Nádvorník, 1990; Zelený, 2005)

Účinnost mzdového i sociálního motivačního systému firmy Baťa potvrzuje enormní nárůst počtu zaměstnanců ve firmě Baťa v rozmezí let 1894 - 1938.

Graf 4.1.5 Počet spolupracovníků ve firmě Baťa (Lešingrová, 2008)



Bezpochyby byly oba popsané motivační systémy velmi účinné a dokazují závislost úspěchu podniku na výkonech lidského kapitálu. Otázkou však zůstává, jak silně byly motivační systémy ve firmě Baťa ovlivněny hospodářskou a sociální situací v letech 1894 – 1939. Možnost výběru pracovních sil byla téměř neomezená, jen do Baťovy školy práce se hlásilo ročně kolem 20 tis. zájemců. Vzhledem k takovému přetlaku nabídky nad poptávkou po pracovní síle, byla motivace udržet si zaměstnání jistě silná a dodržování přísné pracovní disciplíny bylo bez jakéhokoliv odporu plněno. Tato doba umožňovala poněkud diktátorské vedení - „*Svoboda končí za branami podniku*“ (Baťa, 2002). Síla sociálního motivačního systému, tedy péče o zaměstnance byla znásobena sociálními podmínkami lidí, ze kterých do Zlína přicházeli. Zděné domky, s vodovodem, elektrickým osvětlením a koupelnou, blízká nemocnice či stravování v závodní jídelně bylo pro většinu zaměstnanců přicházejících z vesnic i menších měst velmi silným motivačním faktorem a strach ze ztráty těchto privilegií je tlačil k plnění náročných pracovních výkonů. Je však nutné zopakovat, že tyto pracovní výkony byly vždy adekvátně finančně odměněny.

4.2 JZD AK Slušovice do roku 1990

4.2.1 Charakteristika podniku



Obr. 4.2.1 Logo JZD Slušovice

JZD Slušovice vzniklo nedobrovolnou kolektivizací v roce 1952. Prvních 10 let působení nebylo zcela úspěšných. Nedostatek odborných pracovníků a časté střídání vedení družstva toho byly důkazem. V roce 1963 se stává předsedou družstva 27letý František Čuba. Ihned zavádí zásadní personální pravidla a zaměřuje se na ziskovější odvětví výroby a od roku 1966 také na přidruženou výrobu. V 70. letech dosahuje výrazných úspěchů jak ve výkonech, tak v ziscích a svými světově špičkovými výrobky překračuje také hranice. V 80. letech je brán zřetel na výzkum. Po roce 1989, po několika politických útocích, družstvo postupně upadá a František Čuba odstupuje z postu předsedy. (Vácha, 1988; Trnka, 1998)



Obr. 4.2.2 Doc. Ing. František Čuba, CSc.

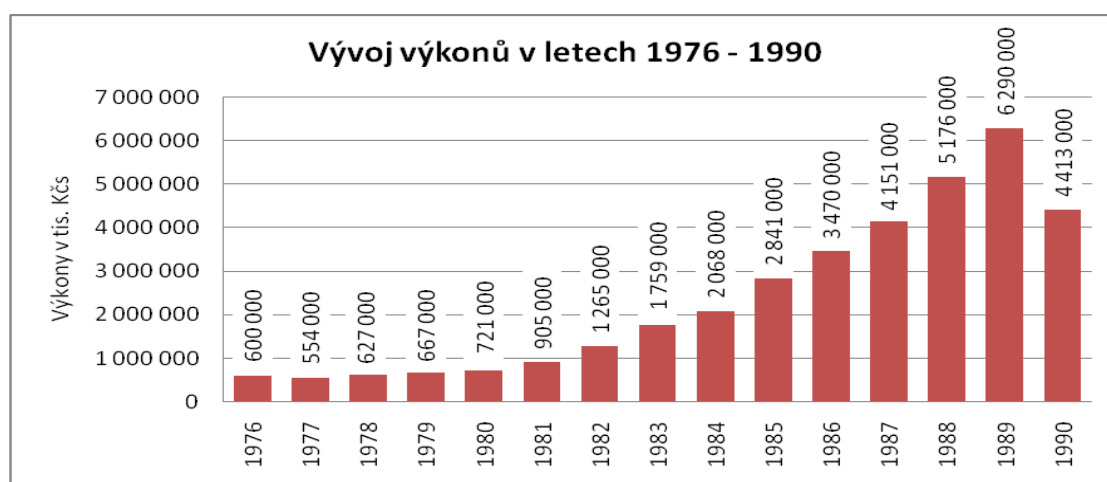
JZD Slušovice bylo bezesporu jedno z nejvýkonnějších družstev svého druhu v socialistickém Československu. František Čuba jej vybudoval z úpadkového družstva, díky podnikatelskému duchu, úžasné flexibilitě a neustálému zdokonalování řízení. Družstvo se chovalo na svou dobu nezvykle tržně, nové trhy samo vyhledávalo, využívalo marketing a reklamu. Jako první, i přes předepsané zásady, upouští od ztrátových odvětví výroby a zaměřuje se na zisk, což pro ně znamenal zejména chov skotu. Ojedinelé ekonomické výsledky ještě znásobila přidružená výroba směřující k průmyslovým odvětvím. 800

mil. zisku v roce 1988 byl v tehdejších podmínkách nevídaný jev. Podnik přerůstal svým významem a postavením hranice totalitního státu. (Trnka, 1998; Čuba, 2002)

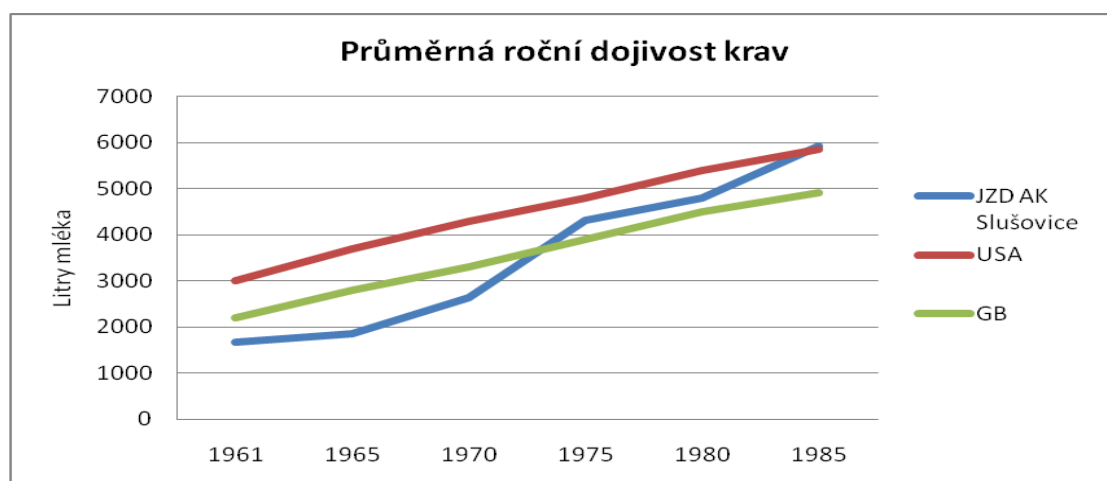
Základním kamenem úspěšného řízení Františka Čuby byl pohled na lidi v podniku, jako na sobě rovné, jako na spolupracovníky. Vytvořil tím slušný život tisícům lidí a pozvedl „zemědělský stav“. Zaměstnanci JZD Slušovice dostávali za těžkou práci opravdu vysoký plat a spoustu výhod, nesrovnatelně více než v jiných zemědělských družstvech. Sociální zázemí nabízené JZD Slušovice bylo nevídané, od výstavby bytů, přes zdravotní zařízení, silnice až po zábavu a volný čas. Do Slušovic se sjížděli návštěvníci z celého světa. Vybudování tak úspěšného podniku a moderního města bylo možné jen díky vysoké výkonnosti všech spolupracovníků.

Firma JZD AK Slušovice v číslech

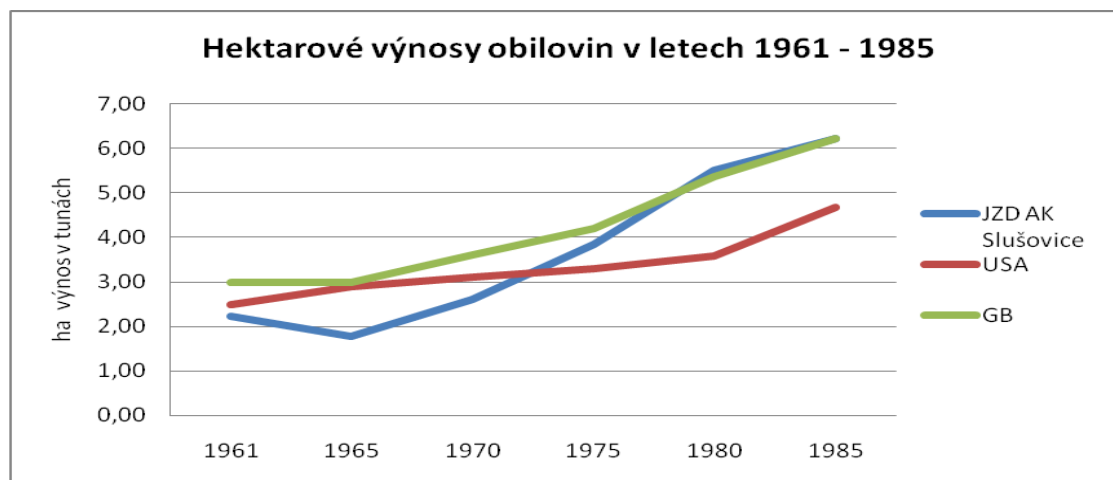
Graf 4.2.1 Vývoj výkonů JZD AK Slušovice (Čuba, 2002)



Graf 4.2.2 Průměrná roční dojivost krav v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988)



Graf 4.2.3 Hektarové výnosy obilovin v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988)



4.2.2 Analýza motivačních systémů

Motivaci a aktivizaci lidí se věnoval předseda JZD AK Slušovice František Čuba dlouho v teoretické rovině a často na toto téma také publikoval odborné články. Prakticky dokázal, jako předseda JZD AK Slušovice, že peněžní motivační systémy jsou jen malá část možností jak aktivizovat zaměstnance. Kromě peněžních odměn bylo v JZD AK Slušovice výrazně používáno nehmotné odměňování a sociální motivační systémy.

Peněžní motivační systém a nehmotné odměňování

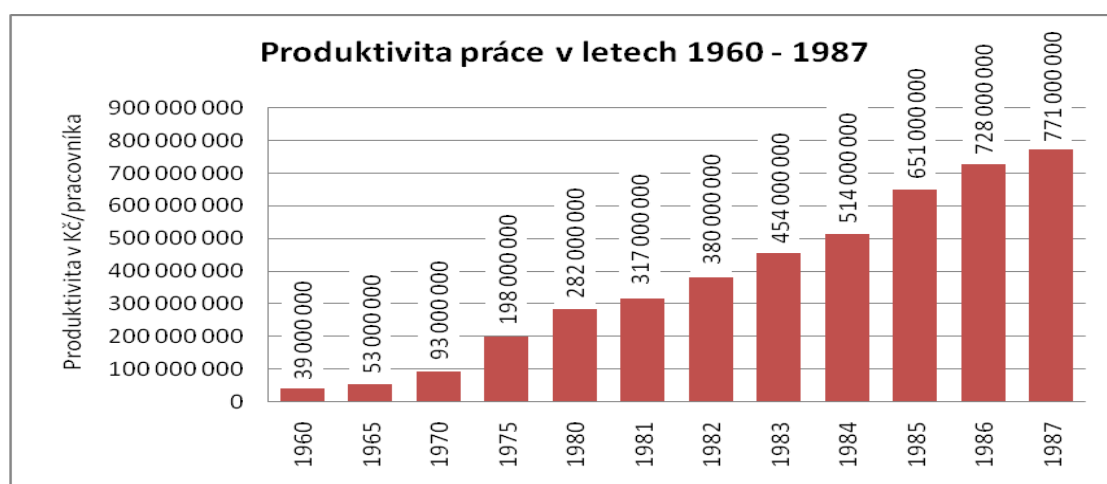
Princip Čubova přístupu k peněžnímu motivačnímu systému lze charakterizovat příslovím „Bez práce nejsou koláče“. Již tři základní zásady potvrzují nutnost vysokého nasazení – 1. Zákaz pití alkoholu pod pokutou, 2. Kdo z družstva vystoupí, zpátky přijat nebude, 3. Pozdní příchod na pracoviště, znamená den bez práce a mzdy. (Čuba, 1989; Vácha, 1991)

Stejně jako u Bati, byla v JZD AK Slušovice zavedena hmotná zainteresovanost pracovníků na výsledcích podniku, přesněji pracoviště, které jim bylo předáno do socialistické péče. Výrazně tak mohli ovlivnit, ekonomickým hospodařením se svěřenými prostředky, svou peněžní odměnu. Zaměstnanci nebyli odměňováni jen za množství a kvalitu provedené práce, ale i za její výsledek. Stávali se tak spoluvlastníky a spolutvůrci družstva. (Čuba, 1989; Čuba, 2002)

„Já jsem je chtěl dostat do stejné situace, kde jsem byl já. Jako šéf podniku jsem odpovídal za výsledek hospodaření a za to, že když nejsou peníze, každý na mě řve. Tak jsem je do toho chtěl vtáhnout také.“ (Sedláček, 1999)

V jednotlivých pracovištích převzal pracovník (traktorista, ošetřovatel, opravář) nebo malý kolektiv pracoviště do socialistické péče. S tím přebral budovy, stroje, zařízení, zvířata, pole a také úkoly, povinnosti, práva a plán. S plánem souvisely jen ty ukazatele, na které má pracovník přímý vliv, aby byl schopen je ovlivnit. Pracovník se tak stal přímým hospodářem na svém pracovišti. Podle úspěšnosti jeho podnikání se svěřeným majetkem byl pak peněžitě odměněn. Výsledek na hospodaření byl vyplácen v několika formách - procentuální odměna z výkonu, procentuální odměna z výsledku hospodaření pracoviště nebo procentuální odměna z výkonu, závislá na rozdílu plánovaných a skutečných nákladů. (Vácha, 1988; Trnka, 1998)

Graf 4.2.4 Vývoj produktivity práce v JZD AK Slušovice (Čuba, 1989)



Motivace pomocí poskytnutí možnosti seberealizace, tedy touze uplatnit se, prosadit se, být lepší než ti druzí, mít vyšší postavení, byla realizována pomocí pravidelného hodnocení a zařazování do pořadí, zveřejňování pracovních výsledků, popularizaci nejlepších, zvýrazňování vážnosti úspěšných, ale také pomocí veřejné kritiky v případě závažnějších neúspěchů. Jednalo se o velmi silnou nehmotnou motivaci. (Vácha, 1988)

U řídicích pracovníků byl nastaven nekompromisní cyklus čtvrtletních hodnocení, kdy byly jejich výsledky práce ohodnoceny body v rozmezí 0 – 5 bodů. Méně než 3 body z pěti znamenaly odvolání z funkce, přeřazení na nižší místo. Naopak dobré výsledky hodnocení přinášeli změny v prémiové složce odměn. Toto zajišťovalo kvalitní řídicí pracovníky na všech pracovištích. (Vácha, 1991; Trnka, 1998)

Tab. 4.2.1 Kádrové změny u vedoucích pracovníků v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988)

Počet kádrových změn k datu	Vedoucí provozu	Zástupce ředitele závodu	Ředitel závodu	Ředitel odboru	Náměstci
1. leden 1986	38	5	6	5	2
1. duben 1986	5	3	5	0	0
1. červenec 1986	12	1	4	0	2
1. říjen 1986	0	0	0	0	0
1. leden 1987	40	9	6	1	1
1. duben 1987	3	1	1	0	0
1. červenec 1987	6	5	4	0	1

Platy zaměstnanců byly připisovány na agrožirové účty, s 3 % ročním úrokem, s možností bezhotovostní půjčky do výše trojnásobku platu a možností bezhotovostní platby v podnikových prodejnách.

V době socialismu našlo v JZD AK Slušovice práci mnoho politicky nepohodlných či z KSČ vyloučených lidí. Čuba posuzoval pracovníky pouze dle jejich výkonnosti, ne podle politické činnosti. (Trnka, 1998)

Sociální motivační systém

Jako kompenzace vysokého pracovního zatížení pracovníků v JZD AK Slušovice, jim byla poskytována nadstandardní sociální péče ve formě sociálních, ubytovacích a rekreačních služeb, závodního stravování, sportovní a zájmové činnosti a v neposlední řadě péči o důchodce.

Významným znakem sociálních služeb v JZD AK Slušovice jsou poskytované služby. Počínaje cestovní kanceláří, řemeslnickými službami a službami ulehčujícími provoz domácností až po služby pomáhající drobným pěstitelům a chovatelům.

Bydlení bylo zajištěno výstavbou rodinných a později činžovních domů.

Vzdělávání zaměstnanců bylo, jako prostředek k dalšímu růstu podniku, silně podporováno. Kromě vybudování informačního centra vědeckotechnického rozvoje a školení pro obsluhu počítačů, byl kladen důraz také na výuku cizích jazyků.

Jako další motivační faktor sociálního systému v JZD AK Slušovice, sloužící zároveň jako neskutečný marketingový tah, bylo sportovní vyžití pracovníků družstva. V disciplínách dostihů, motorismu a kopané se řadily družstva reprezentující JZD AK Slušovice mezi

tehdejší sportovní elitu a také díky nim se JZD AK Slušovice zviditelňovalo nejen v ČSSR ale i v zahraničí.

Možnost nakupovat luxusní, zahraniční zboží v podnikových prodejnách byla zcela unikátní služba a vysoce povyšovala životní úroveň pracovníků JZD AK Slušovice.

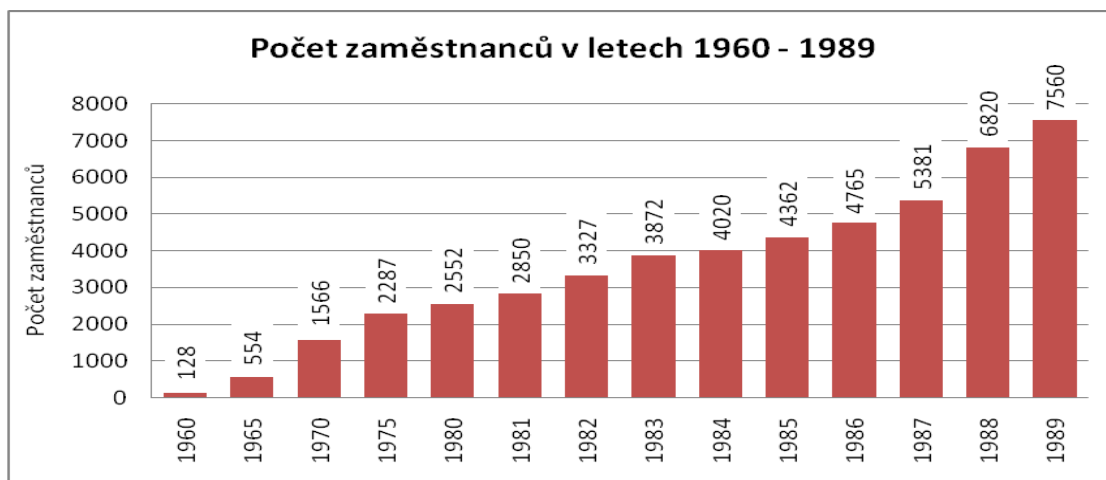
Výborné podmínky pro regeneraci zaměstnanců nabízelo společenské středisko Derby centrum – unikátní stavba, moderní hotel Všemina, s tenisovými kurty a vodní nádrží, rekreační zařízení v Luhačovicích či termální koupele na Slovensku. (Vácha, 1988; Čuba, 1989)



Obr. 4.2.3 Derby klub – dominanta Slušovic

Poptávka po pracovním místě v JZD AK Slušovice byla na poměry socialistického systému nebývalá. V roce 1987 se zde o zaměstnání ucházelo téměř 9000 osob. Nejen družstvo, ale i samotné město Slušovice vzkvétalo rapidní rychlostí a jeho popularitu ještě umocňovaly kulturní a sportovní akce, například na dostihových dnech se sešlo i 50 tisíc návštěvníků. Taková popularita jen zvyšovala hrdost a lokálnost zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli JZD AK Slušovice. (Naše cesta, 1988)

Graf 4.2.5 Počet zaměstnanců v JZD AK Slušovice (vlastní zpracování)



Všechny popsané motivační systémy používané v JZD AK Slušovice byly vysoce účinné a obrovské pracovní nasazení „družstevníků“ bylo v porovnání s pracovníky v tehdejších zemědělských podnicích nesrovnatelné. Jak velký vliv však měly na motivační systémy, hospodářské a politické podmínky v letech 1960 – 1990? Úspěch JZD AK Slušovice je z velké části postaven na velmi kvalitních zaměstnancích, odbornících a vědcích, které právě pracovní podmínky v JZD AK Slušovice vysoce motivovaly. Politicky nepohodlní lidé, odborníci, zde zastávali i řídicí funkce, vědci měli neomezený časový i materiální prostor pro výzkum. Aktivní přístup k pracovníkům v JZD AK Slušovice byl tak účinný, také proto, že v ostatních socialistických podnicích byl pěstován kult průměrnosti. Odměňování individuálních výkonů a žití přesahující úroveň ostatních, bylo tedy něco zcela nezvyklého. Zaměstnancům se ve Slušovicích žilo velmi dobře, ovšem byli tímto systémem nuceni podávat vysoký výkon. Pak mohly využívat veškeré vymoženosti, jako cestování, nakupování zahraničního zboží nebo využívání nadstandardních služeb. V době socialismu, kdy průměrnost a masa hrály hlavní roli, byla možnost ukázat své kvality, vydělat si nadprůměrnou mzdu a koupit si za ni nedostatkové zboží, přímo v místě zaměstnání, opravdu silnou motivací.

5 KOMPATIVNÍ ANALÝZA MOTIVAČNÍCH SYSTÉMŮ V PODNICÍCH BAŤA DO ROKU 1939 A JZD AK SLUŠOVICE DO ROKU 1990

Komparativní analýza je postavena na porovnání systémů motivace používaných ve firmě Baťa do roku 1939 a v JZD AK Slušovice do roku 1990. Jelikož Baťovy systémy jsou datovány k dřívějšímu období a obrovský úspěch firmy sahá až do současnosti, zvolila jsem je jako výchozí bod celé komparativní analýzy. Systémy JZD AK Slušovice budou vždy srovnány právě až s danými systémy firmy Baťa.

5.1 Motivace

Tomáš Baťa si již v počátcích svého podnikání uvědomoval důležitost lidského kapitálu v podniku a jeho řízení věnoval obrovskou pozornost. Už nazývání zaměstnanců spolupracovníky, svědčilo o odlišném pohledu na jejich řízení a toto řízení a rozvoj, odpovídal či předčil dnešní moderní směry motivace zaměstnanců. Právě celým systémem motivačních faktorů dokázal motivovat zaměstnance k plnění náročných pracovních požadavků. Ať už v pozitivním směru, kdy věděli, že za dobrý výkon budou patřičně odměněni, tak také v negativním směru, kdy jejich vlastní neschopnost a vysoká nezaměstnanost a přetlak absolventů Baťovy školy práce, selektoval nekvalitní zaměstnance v podniku. To zajistilo velmi kvalitní jádro spolupracovníků.

František Čuba si po počátečním optimistickém očekávání, že pracovníci budou chtít sami pracovat, také uvědomil, že je nutné je patřičně motivovat a pak mohou výrazně přispět k růstu výkonů podniku. V jeho případě bylo nalezení vhodných motivačních aspektů mnohem náročnější než za Tomáše Bati. V době socialismu, kdy nehrozila nezaměstnanost, každý měl zajištěné základní sociální podmínky a průměrnost a laxnost v práci byla běžná, bylo opravdu těžké najít vhodný způsob motivace zaměstnanců. Právě vytvoření pocitu hospodaření či podnikání „na svém“ a zajištění nadstandardních životních podmínek mimo pracovní život, vycházející z Baťových postupů (František Čuba však jakoukoliv inspiraci Baťou popírá) dokázalo aktivizovat pracovníky i v šedé socialistické době. Možnost dokázat své kvality, bez ohledu na stranickou aktivitu, přilákalo do JZD AK Slušovice mnoho opravdových odborníků a vědců, kteří dopomohli k tak obrovskému rozmachu podniku.

Je tedy zřejmé, že jak Tomáš Baťa, tak František Čuba si velmi dobře uvědomovali, že k značnému úspěchu, je nutné získat velké množství spolupracovníků a tito když jsou dostatečně motivováni, uplatní své schopnosti naplno a přináší tak podniku vysokou výkonnost.

Základ personálního řízení – tedy uvědomění si, že lidský kapitál je největší bohatství podniku, bylo shodné v obou analyzovaných podnicích. Neznám podnik v daných dobách, který by se přístupem k řízení lidského kapitálu přibližoval firmě Baťa pod vedením Tomáše Bati nebo JZD AK Slušovice pod vedením Františka Čuby a to byl také jeden z důvodů výjimečnosti těchto podniků.

5.2 Odměňování

Ve firmě Baťa, v analyzovaném období, tedy do roku 1939, získávali zaměstnanci nadstandardní výděly, rozdíl mzdy k celorepublikovému průměru činil až 80 %. Byly však odměnou za neobvykle vysoké pracovní nasazení. Zadarmo nikdo nic nedostal. Základním kamenem odměňování bylo odměňování pomocí hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Tomáš Baťa tuto hmotnou zainteresovanost na výsledcích podniku podpořil zcela inovátorskou samosprávou dílen, díky níž mohli zaměstnanci výrazně ovlivnit výši své mzdy. Odměňování na základě hospodářského výsledku svěřeného úseku bylo součástí pohyblivé části peněžních odměn, 20 – 30 % mzdy, a měla bezesporu výraznější motivační sílu, než pevná mzda. Motivace ve formě odměňování byla nastavena také v negativním směru, za špatný výkon, byl zaměstnanec finančně potrestán, popřípadě propuštěn. Pokud se zaměříme na nepeněžní odměňování, můžeme zmínit možnost vypracování se řadového dělníka až na místo mistra, což bylo jistě pro ambicióznější pracovníky silně motivující.

V JZD AK Slušovice byly zaměstnanci odměňování téměř totožným způsobem, jako u Bati, pomocí hmotné zainteresovanosti na svěřeném pracovním úseku. Odměny za výsledky svěřeného úseku činily výraznou část mzdy pracovníka a mohl ji tedy sám velmi výrazně ovlivnit. Díky tomuto systému převyšovaly jejich mzdy značně průměrné výděly v zemědělství, v odpovídající době. Čuba také využíval i motivace negativním směrem, ne však v přímé peněžní formě, jako Baťa. V JZD AK Slušovice byl neúspěšný zaměstnanec, zejména na vedoucích pozicích, dočasně přeřazen na nižší pozici, dobrými výsledky se pak mohl dostat zpět na původní úroveň. Také možnost kariérního růstu byla obdobná, jako u

Bati, František Čuba nepovažoval dosažené vzdělání a stranickou aktivitu za dogma a mnohem důležitější pro něj byly pracovní výsledky.

Co se týče odměňování v analyzovaných podnicích, vycházelo v obou podnicích ze stejných zásad: velmi dobrá práce – velmi dobrý plat, bylo však vyžadováno opravdu vysoké pracovní nasazení, v opačném případě, tedy špatné práce, následoval trest.

5.3 Péče o zaměstnance

Tomáš Baťa si dobře uvědomoval, že jen spokojený a odpočatý zaměstnanec bude podávat kvalitní pracovní výkony a se zvyšujícími se úspěchy podniku, vynakládal nemalé finanční prostředky do vybudování sociálního zázemí pro své zaměstnance. Vybuvoval funkcionalistické město Zlín, kde si žili lidé na vysoké životní úrovni. Baťa dosáhl úžasného koloběhu finančních prostředků, peníze, které si lidé v podniku vydělali, poté utratili za služby a požitky, které podnik sám provozoval. Zajištění bydlení výstavbou rodinných domků, zdravotní péče vybudováním nemocnice, stravování díky obchodnímu domu, či jídelnám a restauracím, možnost kulturního i sportovního vyžití, to vše nabízela firma Baťa svým zaměstnancům. V 30. letech minulého století měly tyto aspekty kolosální motivační sílu, možno říct, že nesrovnatelnou s peněžními odměnami. Zajištění životních podmínek na tak vysoké úrovni, v době, kdy spousta lidí žila na hranici bídy, byl unikátní podnikatelský tah Tomáše Bati a zřejmý důvod takové oddanosti a loajálnosti jeho zaměstnanců.

František Čuba kladl na péči o zaměstnance také velký důraz, Baťova rozsahu však nemohl v žádném případě dosáhnout. Ani finanční možnosti, ani doba to neumožňovaly. V ryzím socialismu, kdy „všechno bylo všech a všichni měli stejně“, by pilíře Baťovy péče o zaměstnance, takové odezvy nedostály. Přesto František Čuba věnoval prostor pro výstavbu bydlení, nemocnice či zájmových objektů. Lidem obklopeným stranickými „vymoženostmi“ musel nabídnout ještě něco navíc. V časech ROH zájezdů vybuvoval tržně fungující cestovní kancelář, proti prodejnám TUZEX zavedl své prodejny QUATRO, kde zaměstnanci nakupovali zahraniční zboží za firemní poukázky (a nabídka vysoce převyšovala nabídku TUZEXU), zajistil výuku cizích jazyků a práce na PC na odborné úrovni. V rámci možností podniku, vybuvoval moderní městečko, s vysokou životní úrovní.

Motivace pomocí péče o zaměstnance vychází stoprocentně z daných sociálních a hospodářských podmínek. V obou analyzovaných podnicích na ni byl kladen velký důraz, byly

ale zcela ovlivněny dobovými podmínkami. Baťa mohl využít probouzející se trh s minimální konkurencí a díky rozrůstajícím se přidruženým výrobám, vybudovat nový Zlín. Možná ztráta vysoce kvalitního života ve Zlíně, v případě ztráty práce u Bati byla silná motivace k plnění náročných pracovních požadavků. František Čuba stavěl na podobných základech, odpovídajících velikosti a výkonům podniku a dle toho také vybuďoval nové Slušovice, ne tak velikostí, jako popularitou, moderností a hlavně odlišností od jiných zemědělských měst té doby. V době průměrnosti, byl život v nadčasových Slušovicích také silným motivačním faktorem.

Oba podniky, podnikatelé, dosáhli toho, že lidé byly hrdi, že pracují v daném podniku a žijí v městě, kde podnik sídlí a mohou tak plně využívat všech předností, které jim zaměstnavatel nabízí.

Vyhodnocení pracovních předpokladů stanovených v závěru teoretické části práce

1. Pracovní předpoklad:

Podstatou úspěchu obou analyzovaných podniků je velmi kvalitní základna spolupracovníků. Tomáš Baťa však měl k dispozici prakticky neomezené množství pracovních sil, zatímco František Čuba neměl možnosti výběru téměř žádné.

Analýza motivačních systémů v analyzovaných podnicích tento předpoklad z části potvrdila, oba podniky disponovaly opravdu velmi kvalitními lidskými zdroji, které výrazně dopomohly k úspěchům obou podniků. Co se týče možností výběru zaměstnanců, měl Tomáš Baťa skutečně obrovské možnosti a František Čuba čelil poněkud složitějším podmínkám výběru zaměstnanců. Avšak jeho postojem ke kádrové politice a možnostem pracovního uplatnění, oslovoval vysoce vzdělanou, ctižádostivou či stranicky neaktivní skupinu lidí, která společně se zemědělsky zkušenými zaměstnanci, dosahovala výborných pracovních výkonů.

2. Pracovní předpoklad:

Společným a zásadním znakem úspěchu personálního řízení v obou analyzovaných podnicích byl motivační model, který ze zaměstnanců dělal finančně zainteresované spolupracovníky.

Tento předpoklad byl analýzou jednoznačně potvrzen a jedná se opravdu o zásadní znak úspěchu celého personálního řízení v obou analyzovaných podnicích.

3. Pracovní předpoklad:

Odměňování v obou analyzovaných podnicích zásadně převyšovalo dobový standard, avšak vyžadované pracovní nasazení také.

Tento předpoklad byl také analýzou potvrzen, v obou analyzovaných podnicích přesahovaly mzdy i nehmotné odměňování dobové standardy, avšak požadované pracovní nasazení, těmto odměnám skutečně odpovídalo a výkonnost zaměstnanců v obou podnicích byla silně nadprůměrná.

4. Pracovní předpoklad:

Kromě zainteresovanosti zaměstnanců byla nejpodstatnějším průlomem v personálním řízení v obou analyzovaných podnicích péče o zaměstnance. Ta však měla tak ohromnou sílu zejména v důsledku sociálních podmínek odpovídající doby, obzvláště za Bati, v dnešních podmínkách je neaplikovatelná.

Tento pracovní předpoklad byl analýzou potvrzen v té části, že se jedná o podstatný aspekt personálního řízení a že je výrazně ovlivněn sociálními podmínkami odpovídající doby. Neaplikovatelnost v současných podmínkách však analýza vyvrátila. Baťův systém péče o zaměstnance byl jedinečný a kolosální. František Čuba jej o 50 let později, ve zcela odlišných sociálních a hlavně politických podmínkách, přizpůsobil možnostem podniku a dané době a i tak tvořil systém péče o zaměstnance značnou část fungujících prostředků motivace zaměstnanců. Z toho plyne možnost aplikovatelnosti systému péče o zaměstnance i v odlišných sociálních a hospodářských podmínkách, samozřejmě přizpůsobeného požadavkům dané doby a možnostem samotné firmy.

6 DOPORUČENÍ

Analýza podniků Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990 a následná komparativní analýza motivačních systémů v těchto podnicích, poněkud změnila můj jednostranný pohled na zkoumanou problematiku. Oba „šéfové“, stavěli svou motivační politiku na podobných základech, každý z nich však čelil zcela odlišným podmínkám, tedy i problémům.

Tomáš Baťa mohl využívat téměř neomezenou nabídku pracovních sil, mohl si tedy vybírat. Už přijetí do Baťovy školy práce, byla první selekce budoucích zaměstnanců, následovaná další, již přímo pracovními výkony na pracovišti. V době vysoké nezaměstnanosti a nízké životní úrovně, si mohl Tomáš Baťa dovolit žádat vysoké pracovní nasazení, dodržování přísné kázně a poněkud nedemokratické řízení. V dnešní době odborů by se tento styl vedení lidí mohl setkat s kritikou, podobně jako již v minulosti ze strany socialistických propagátorů, kteří celý systém pojmenovali batismus. Tomáš Baťa, však dokázal pracovníky tak motivovat, že oni tyto zmíněné praktiky nebrali jako překážku, ale podnět či pomoc k dosažení společných cílů, za které pak budou odměněni. Hmotná zainteresovanost, společně se samosprávou dílen, jsou bezesporu unikátní nadčasový prostředek k motivaci zaměstnanců a to potvrzuje také jeho zavedení o téměř 50 let později v JZD AK Slušovice. František Čuba čelil zcela jiným podmínkám. V socialisticky řízeném hospodářství se mu podařilo podnikat v pravém slova smyslu a kádrovou politiku podřídil potřebám svého podnikání, namísto stranickým požadavkům. Právě proto však byly jeho možnosti výběru zaměstnanců mnohem omezenější, než Baťovi. Požadovaná pracovní výkonnost v JZD AK Slušovice byla, obdobně jako u Bati, velmi vysoká a patrně by dnešním odborářským požadavkům nevyhovovala. Způsob motivace však, stejně jako u Bati, způsobil, že zaměstnanci sami a rádi toto plnili, protože byli na konečném výsledku zainteresováni.

Zdá se to být velmi prosté – pokud je dosaženo toho, že mí zaměstnanci se stanou samostatnými podnikateli na svěřeném úseku a budou pracovat „na sebe“, pak budou podávat maximální výkony. Tomáš Baťa to dokázal spoustou, původně nekvalifikovaných zaměstnanců, kteří tento systém velmi rychle pochopili a jako spolupracovníci společně vybudovali podnik mezinárodního rozměru. František Čuba to dokázal zase změnou laxních, systémem zkažených zemědělců v aktivní, tržně myslící podnikatele na svěřených úsecích. To dokazuje, že systém hmotné zainteresovanosti na svěřeném úseku může být aplikovatelný téměř v jakýchkoliv podmínkách. Úsek musí být, tak velký, aby byl jeho výsledek ovlivni-

telný daným zaměstnancem, zainteresovanost musí nějakým způsobem působit i v případě nezdaru a ztráty a musí tvořit podstatnou část mzdy zaměstnance – potom může mít obrovský motivační účinek na zaměstnance. Ekonomická náročnost zavedení hmotné zainteresovanosti na svěřeném úseku, v malých a středních firmách, nebude nijak zásadní. Jedná se spíše o náročnost v organizačních změnách, kdy je nutné stanovit jednotlivé úseky, návaznost mezi nimi, plány výkonů, zisků i nákladů těchto úseků a samozřejmě samotné zainteresování zaměstnanců. Ve většině současných podniků je jistá hmotná zainteresovanost již používána, jednalo by se tedy spíše o zdokonalení systému.

Druhý významný aspekt motivace zaměstnanců v obou analyzovaných podnicích byla bezpochyby péče o zaměstnance – sociální péče. Ta, je však dle mého názoru zcela závislá na sociálních podmínkách společnosti dané doby a její aplikovatelnost v současnosti je problematičtější. Tomáš Baťa poskytl svým zaměstnancům kompletní sociální zázemí a to na úžasné úrovni, vybudoval pro ně funkcionalistické město Zlín, plné služeb a požitků. Taková péče neměla nejen v tehdejší Čkoslovensku obdoby a její motivační účinek byl jistě kolosální. Pokud přihlédnu k tomu, že se jedná vlastně o motivační faktor, nezávisající zcela na výkonu pracovníka, je jeho rozměr obrovský. Jednalo se o privilegium náležící pracovníkům firmy Baťa, motivací tedy bylo – zůstat zaměstnancem firmy Baťa. František Čuba se péči o zaměstnance také věnoval a v rámci velikosti a úspěchů podniku, vybudoval, na svou dobu velmi moderní městečko - Slušovice, s nabídkou spousty nadstandardních služeb a požitků. Obdobně jako u Bati, využívali zaměstnanci tyto benefity jen z toho titulu, že jsou zaměstnanci podniku.

Jistá sociální péče o zaměstnance a nejrůznější benefity jsou běžným motivačním prostředkem dnešních firem, v měřítku firmy Baťa do roku 1939, popřípadě JZD AK Slušovice do roku 1990, jsou však většinou zanedbatelné. Nedovedu si vůbec představit rozměr péče o zaměstnance, který by musely dnešní firmy nabídnout, aby dosáhly účinku Bati, resp. Čuby. Tento způsob motivování zaměstnanců je v dnešní době maximálního snižování nákladů firem často podceňován a není dostatečně používán a v podobném měřítku jako u Bati, resp. Čuby, ho považuji za aplikovatelný spíše ve společnostech nadnárodních velikostí. Tyto velké, moderní, úspěšné firmy se většinou na speciální péči o zaměstnance zaměřují a budování podnikové kultury a dobrého vztahu zaměstnance k firmě, což právě vychází z Baťova systému péče o zaměstnance, je zde uplatňován. Zavedení jakékoliv péče o zaměstnance však znamená zejména pro menší firmy určitou ekonomickou náročnost, navíc

závislost výkonu na tomto systému motivace není potvrzena, což pro tyto firmy může znamenat pouze náklad, bez následného zvýšení výnosu. Spokojený zaměstnanec, je jistě cílem každého zaměstnavatele – zajišťování jeho sociálního života je však pro většinu tuzemských podniků nad rámec jejich finančních možností a řekněme i zájmu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo nalezení společných prvků motivačních systémů ve firmě Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990, s možností jejich aplikovatelnosti v současných podmínkách.

V úvodu jsem si položila několik otázek a stanovila východisko. Závěrem tedy na tyto otázky odpovím a vyjádřím se ke stanovenému východisku.

Na otázku, co tak vysoce motivovalo lidi pracovat právě v analyzovaných podnicích, mě analýza motivačních systémů a následná komparativní analýza, poskytla odpověď. Byl to komplexní propracovaný motivační systém, nastavený v obou podnicích, zejména však hmotná zainteresovanost zaměstnanců na výsledcích svěřených úseků a sociální péče o zaměstnance, která zaměstnancům zajišťovala život na vysoké úrovni, se spoustou požitků a vymožeností. To byl ten základ loajálnosti a vysokých pracovních výkonů v obou podnicích. Tím se dostávám k odpovědi na druhou otázku, týkající se společných prvků způsobů motivace v podnicích Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990. Již zmiňovaná hmotná zainteresovanost byla nastavena v obou podnicích na téměř totožných základech a také velmi podobný účinek přinášela, maximální pracovní nasazení pracovníků toho je důkazem. Co se týče sociálního programu, či péče o zaměstnance, našla jsem analýzou těchto motivačních systémů, také společné prvky, vycházející zejména z uvědomění si, že spokojený zaměstnanec, podává výborné pracovní výkony a kvalitní popracovní život jej motivuje k udržení si tohoto standardu. Další otázkou však je, zda jsou tyto společné prvky motivačních systémů v analyzovaných podnicích aplikovatelné se stejným účinkem do dnešních podmínek. A to je zároveň třetí otázka, položená v úvodu této práce. Motivační systémy používané ve firmě Baťa do roku 1939 i JZD AK Slušovice do roku 1990, jsou ve svém původním rozsahu, aplikovatelné se stejným účinkem, v dnešních podmínkách, jen těžko. Pokud se však zaměříme na dva nalezené společné prvky motivačních systémů obou podniků, můžeme o jisté aplikovatelnosti mluvit. Hmotná zainteresovanost je velmi dobře aplikovatelná a po přizpůsobení situaci daného podniku a celkovým hospodářským podmínkám, může dosahovat motivační síly, obdobné jako u Bati, či Čuby i dnes. Aplikovatelnost systému motivace pomocí péče o zaměstnance, na základech motivačních praktik v podnicích Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990, je poněkud problematictější. Nejenže, sociální podmínky dnešních zaměstnanců jsou na zcela jiné úrovni a řadu z prvků péče o zaměstnance, používaných za Bati, by dnes dosahovala nepatrného moti-

vačního účinku, ale také nároky zaměstnanců na „život na vysoké úrovni“ jsou zcela odlišné od těch za Bati, či Čuby. Přesto, v poněkud odlišné formě, je péče o zaměstnance aplikovatelná v dnešních podmínkách, nutno však dodat, že účinek tohoto motivačního prvku je dnes výrazně odlišný.

Odpovědi na položené otázky, zároveň přináší vyjádření ke stanovenému východisku v úvodu. Podniky Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990 fungovaly ve zcela odlišných hospodářských a společenských podmínkách, přesto jsem našla, pomocí analýzy jejich motivačních systémů a následné komparativní analýzy, společné prvky personálního řízení, zejména motivačních prvků a to dokazuje, že je možná aplikovatelnost těchto prvků i v současnosti. Samozřejmě musí být tyto prvky motivačních systémů přizpůsobeny současným podmínkám, stejně jako tomu bylo v JZD AK Slušovice, jejichž motivační systém výrazně kopíroval Baťův systém (František Čuba to však popírá), byl ale výborně přizpůsoben tehdejší hospodářské a politické situaci.

Je zřejmé, že podniky Baťa do roku 1939 a JZD AK Slušovice do roku 1990, zvláště pak jejich vůdci, Tomáš Baťa a František Čuba, dosáhly svých úspěchů z velké části díky perfektnímu personálnímu řízení, které jim přineslo maximální nasazení všech pracovníků, tedy maximální výkony. Ať už František Čuba čerpal inspiraci v Baťových systémech motivace, nebo ne – dokazují oba svou úspěšnou aktivizací pracovníků, díky svým motivačním metodám, že se jedná o určitá „obecná pravidla“ pro efektivní řízení personálních zdrojů. Jejich systémy personálního řízení se nedají napodobit, jednalo se o vskutku výrazné osobnosti, vůdce a podnikatele, kteří dali těmto motivačním systémům svou tvář. Avšak jejich postoj a pohled na lidský kapitál, by měl být základem všech manažerů současných společností, kteří chtějí dosahovat výrazných úspěchů na jakémkoliv trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4
- [3] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7
- [4] CEKOTA, Antonín. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: Antonín Cekota, 1929. 311 s.
- [5] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Bati*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-2203
- [6] ČUBA, František, DIVILA, Emil. *Cesty k prosperitě: JZD Agrokombinát Slušovice*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1989. 254 s. ISBN 80-205-0007-3
- [7] ČUBA, František, HURTA, Josef. *Řízení podniků*. 1. vyd. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.BECK, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-4.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3.vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9
- [12] NÁDVORNÍK, Josef. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. 152 s.
- [13] POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vyd. Praha: UTRIN, 1990. 134 s.

- [14] POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. 1. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR – MZA Brno – Státním okresním archivem Zlín, 2005. 62 s. ISBN 80-239-2149-5
- [15] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. 2. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 80-86324-43-5
- [16] STÝBLO, Jiří. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [17] TRNKA, František. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9
- [18] VÁCHA, Stanislav. *Jak řídí Slušovice*. Praha: Novinář, 1988. 168 s. ISBN 49-063-88
- [19] VÁCHA, Stanislav, ČUBA, František. *Inspirátor podnikatele*. Praha: SNTL - Nakladatelství technické literatury, 1991. 160 s. ISBN 80-03-00642-2
- [20] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Česko: Čintámani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1

Seriálové publikace

- [21] *Naše cesta*. Slušovice: Agropublik, 1978 – 1990, vycházelo týdně

Elektronické zdroje

- [22] *Baťa: Historie* [online]. [cit. 2011-02-21]. Dostupné z WWW: <<http://www.batovavila.cz/CZ/Nadace-Tomase-Bati-Historie.html>>
- [23] *Baťa: Životopis* [online]. [cit. 2011-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://tomasbata.com/biography.html?lang=cs>>
- [24] SEDLÁČEK, R. *František Čuba: Slušovický zázrak*. Česká televize, 1999. Dostupné z WWW: <<http://www.ceskatelevize.cz/porady/1009287143-frantisek-cuba-slusovicky-zazrak/29932424968/>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 4.1.1 Tomáš Baťa a logo firmy</i>	30
<i>Obr. 4.1.2 Baťovy závody v roce 1931</i>	31
<i>Obr. 4.1.3 Baťovské domky ve Zlíně</i>	36
<i>Obr. 4.2.1 Logo JZD Slušovice</i>	38
<i>Obr. 4.2.2 Doc. Ing. František Čuba, CSc.</i>	38
<i>Obr. 4.2.3 Derby klub – dominanta Slušovic</i>	43

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 4.1.1 Průměrná týdenní mzda u Bati a v ČSR v roce 1932 (Pochylý, 1990)</i>	34
<i>Tab. 4.2.1 Kádrové změny u vedoucích pracovníků v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988).....</i>	42

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 4.1.1 Roční produkce obuvi firmy Baťa (Lešingrová, 2008)</i>	32
<i>Graf 4.1.2 Počet vlastních prodejen firmy Baťa (Pochylý, 1990)</i>	32
<i>Graf 4.1.3 Podíl firmy Baťa na exportu obuvi (Pochylý, 1990)</i>	33
<i>Graf 4.1.4 Úspory ve vnitropodnikové bance firmy Baťa (Lešingrová, 2008)</i>	35
<i>Graf 4.1.5 Počet spolupracovníků ve firmě Baťa (Lešingrová, 2008)</i>	37
<i>Graf 4.2.1 Vývoj výkonů JZD AK Slušovice (Čuba, 2002)</i>	39
<i>Graf 4.2.2 Průměrná roční doживost krav v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988)</i>	39
<i>Graf 4.2.3 Hektarové výnosy obilovin v JZD AK Slušovice (Vácha, 1988)</i>	40
<i>Graf 4.2.4 Vývoj produktivity práce v JZD AK Slušovice (Čuba, 1989)</i>	41
<i>Graf 4.2.5 Počet zaměstnanců v JZD AK Slušovice (vlastní zpracování)</i>	44