

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

Petra Běhunčíková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Petra Běhunčíková  
Osobní číslo: M13036  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: prezenční

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

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na odměňování zaměstnanců.

#### II. Praktická část

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

### Závěr

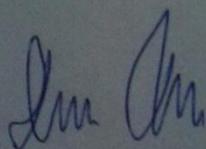
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

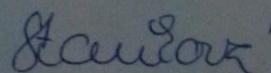
- ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.  
ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Gabriela Končítiková  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 11. května 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 11. května 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 5.5.2016

.....*Běhuncová*.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci je řešená problematika využití principů odměňovacího systému firmy Baťa, a. s. ve vybrané firmě. Hlavním cílem této práce je porovnat vybranou firmu se systémem řízení společnosti Baťa, a. s., a zjistit co firmě schází. Veškeré potřebné údaje o firmě Baťa, a. s. pro zpracování mé práce, jsou opatřeny ze státního okresního archivu ve Zlíně. Vybraná společnost POHODA\*\*\*\* se zabývá poskytováním služeb svým hostům. Při rozhovorech s ředitelem společnosti byly získány nejen základní údaje o společnosti, ale také analýza systému odměňování. Na závěr jsou na základě komparace zjištěné možnosti zlepšení, navržené možné formy odměn a zaměstnaneckých výhod, které povedou k vnitřní motivaci zaměstnanců.

Klíčové slova:

odměňování, zaměstnanci, zaměstnanecké výhody, komparace, systém řízení Baťa

## **ABSTRACT**

In this Bachelor thesis is analyzed issue of using the principles of remuneration system from Bata's Company for the selected company. The main objective of this thesis is to compare the selected company with Bata management system and find out what the company missing. All the necessary information about the company Bata for processing my thesis are provided from State District Archive in Zlín. Selected company Pohoda\*\*\*\* is engaged in providing services to guests. In interview with the director of hotel was acquired not only basic information about the company, but also an analysis of the remuneration system. In conclusion, on the basis of comparison identified opportunities for improvement suggested possible forms of rewards and benefits that will lead to intrinsic motivation of employees.

Keywords:

remuneration, employees, employee benefits, comparison, Bata management system

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou chcem poďakovať vedúcej bakalárskej práce Ing. Mgr. Gabriele Culík Končítíkovej za odborné vedenie práce, cenné rady a trpezlivosť, ktorú so mnou pri vedení tejto práce mala.

Zároveň ďakujem riaditeľovi hotelu Pohoda\*\*\*\* pánovi Josefovi Michálkovi za poskytnuté informácie, ktoré boli potrebné pre vypracovanie mojej bakalárskej práce.

A nakoniec všetkým mojím blízkym, ktorí ma podporovali nielen pri písaní bakalárskej práce, ale aj po celú dobu môjho štúdia.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>5</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>6</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>7</b>
<b>1 OBECNÝ PREHĽAD RIADENIA ODMEŇOVANIA.....</b>	<b>8</b>
1.1 DEFINÍCIA RIADENIA ODMEŇOVANIA .....	8
1.2 SYSTÉM ODMEŇOVANIA .....	9
1.2.1 Prvky systému odmeňovania.....	11
1.2.1.1 Celková odmena .....	12
1.2.1.2 Základná mzda.....	13
1.2.1.3 Zásluhová odmena .....	13
1.2.1.4 Zamestnanecké výhody.....	14
<b>2 STRATEGICKÉ ODMEŇOVANIE .....</b>	<b>16</b>
2.1 ŠTRUKTÚRA STRATÉGIE ODMEŇOVANIA.....	17
2.2 ZÁKLADNÉ ZÁSADY .....	17
2.3 VYTVÁRANIE STRATÉGIE ODMEŇOVANIA.....	18
<b>3 MZDOVÝ SYSTÉM .....</b>	<b>19</b>
3.1 MZDOVÁ POLITIKA.....	19
3.1.1 Stupnice mzdových taríf .....	20
3.1.2 Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia.....	22
3.1.3 Mzdové formy .....	22
3.1.3.1 Základné mzdové formy .....	23
3.1.3.2 Doplnkové mzdové formy .....	25
3.2 SPÔSOBY HODNOTENIA PRÁCE .....	28
3.2.1 Analytické systémy .....	28
3.2.2 Neanalytické systémy.....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>30</b>
<b>4 MZDOVÝ SYSTÉM VO FIRME BAŤA A.S. DO ROKU 1945.....</b>	<b>31</b>
4.1 INDIVIDUÁLNA MZDA .....	32
4.2 FINANČNÉ ODMEŇOVANIE ROBOTNÍKOV A REŽIJNÝCH ZAMESTNANCOV.....	33
4.3 ÚČASŤ ZAMESTNANCOV NA ZISKU .....	35
4.4 PLATOVÁ TABUĽKA.....	35
4.5 TABUĽKA MINIMÁLNYCH PLATOV .....	36
4.6 VÝPLATA MZDY .....	37
4.7 SOCIÁLNA OBLASŤ .....	37
4.7.1 Pracovné podmienky .....	37
4.7.2 Ubytovanie .....	38
4.7.3 Vzdelávanie.....	38
4.7.4 Výživa, zdravie a voľný čas .....	39
<b>5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE.....</b>	<b>40</b>

5.1	HOTEL POHODA****	40
5.2	PONÚKANÉ BALÍČKY	41
5.3	ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA SPOLOČNOSTI POHODA****	43
<b>6</b>	<b>ODMEŇOVACÍ SYSTÉM VO VYBRANEJ FIRME</b>	<b>45</b>
6.1	DODATKOVÉ MZDOVÉ FORMY	45
6.2	ZAMESTNANECKÉ VÝHODY	45
6.3	VÝPLATA MZDY	46
<b>7</b>	<b>POROVNANIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA FIRMY BAŤA, A. S. A HOTELU POHODA****</b>	<b>48</b>
<b>8</b>	<b>NAVRHNUTÁ STRATÉGIA</b>	<b>51</b>
	<b>ZÁVER</b>	<b>53</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY</b>	<b>54</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV</b>	<b>56</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK</b>	<b>57</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH</b>	<b>58</b>



## ÚVOD

Ľudské zdroje patria v súčasnej dobe medzi jeden z najdôležitejších článkov v organizáciách, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť či neúspešnosť podniku. Výkonný zamestnanec je základným prvkom každého podniku. Zamestnanci musia do svojej práce vkladať svoje schopnosti, zručnosti a znalosti a vďaka tomu, že svoju zverenú činnosť vykonávajú kvalitne, svedomito a samostatne, môže podnik dosiahnuť stanovených cieľov.

Je dôležité si uvedomiť, že každý zamestnanec, ktorý prináša do firmy úžitok formou dobrých pracovných výsledkov, bude nahradzovaný len veľmi ťažko. V pracovnom živote je možné dosiahnuť veľkého úspechu správnym ohodnotením zamestnancov a následným efektívnym a spravodlivým odmeňovaním. Preto si každý podnik musí dobre rozhodnúť, ktorý spôsob odmeňovania bude najlepší.

V súčasnosti prevláda názor, že najväčšou motiváciou pre pracovníka je jeho mzda alebo plat. Každý podnik je jedinečný a odlišný od ostatných, preto aj efektívna odmena má svoju podobu. Vo väčšine prípadov je mzda doplnená o rôzne zamestnanecké výhody či príplatky, ktoré sú zamestnancom ponúknuté a majú väčší motivačný charakter ako samotná mzda.

Práca je rozdelená do dvoch hlavných kapitol. Teoretická časť obsahuje základné teoretické poznatky, s ktorými sa stretneme v praktickej časti. V rámci praktickej časti je analyzovaný systém odmeňovania pracovníkov a jeho princípy vo vybranej spoločnosti – Hotel POHODA\*\*\*\*.

Cieľom mojej bakalárskej práce je porovnať odmeňovací systém vybranej spoločnosti s odmeňovacím systémom svetoznámeho podnikateľa Tomáša Baťa do roku 1945 a následne vybranej spoločnosti navrhnúť stratégiu pre zrealizovanie zásad odmeňovacieho systému firmy Baťa a. s. do roku 1945.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Odmeňovanie zamestnancov patrí medzi personálnu činnosť, ktorá sa týka každého podniku. Ľudské zdroje sú jednou z najdôležitejších zložiek spoločnosti. Odmeňovanie je dôležité nielen preto, že ovplyvňuje súčasný a budúci výkon pracovníka, ale aj z dôvodu, že spravodlivé odmeňovanie zvyšuje motiváciu každého človeka viac sa angažovať.

Hlavným cieľom mojej práce je zistiť, aké nedostatky v systéme odmeňovania má hotel Pohoda\*\*\*\* v porovnaní s odmeňovacím systémom vo firme Baťa, a. s. do roku 1945 a navrhnúť vhodnú stratégiu pre zlepšenie.

V teoretickej časti sa budem zaoberať definíciami odmeňovania, jednotlivých prvkov systému odmeňovania, zamestnaneckých výhod a definíciou strategického odmeňovania, ktoré slúžia ako základ zmysluplnej komunikácie na pochopenie praktickej časti, a ďalej definíciou mzdovej politiky a mzdových taríf, rozdelením a definíciou mzdových foriem a popisom spôsobov hodnotenia práce.

Praktická časť bude tvoriť popis odmeňovacieho systému vo firme Baťa, a. s. do roku 1945, ktorú spracujem na základe analýzy historických dokumentov, ktoré sa vzťahujú k danej problematike. Tie mi pomôžu na záver vytvoriť podklad pre komparáciu so súčasným stavom vo vybranej spoločnosti. Podrobná analýza bude trvať približne štyri mesiace, počas ktorej budem navštevovať štátny okresný archív v Zlíne, kde budem vyhľadávať a zisťovať informácie o odmeňovacom systéme, ktorý fungoval vo firme Baťa, a. s. do roku 1945.

V tomto období budem taktiež navštevovať hotel Pohoda\*\*\*\*, kde bude využitá ďalšia metóda spracovania práce, a to rozhovor s riaditeľom závodu. Účelom týchto rozhovorov bude získavanie všeobecných informácií o ciele, poslaní a oceneniach hotelu, o produktoch, ktoré ponúka a o zamestnancoch, o ich systéme odmeňovania a motivovania.

Ďalšia metóda spracovania práce bude porovnanie hotelu Pohoda\*\*\*\* so spoločnosťou Baťa, a. s. do roku 1945. Z výsledkov komparácie sa pokúsim hotelu Pohoda\*\*\*\* navrhnúť vhodnú stratégiu na realizovanie odmeňovacieho systému firmy Baťa, a. s. do roku 1945.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 OBECNÝ PREHĽAD RIADENIA ODMEŇOVANIA

Odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu alebo plat, poprípade iné formy peňažnej odmeny, ktoré poskytuje organizácia pracovníkovi ako kompenzáciu za vykonávanú prácu. Moderná definícia zahrňuje povýšenie, formálne uznanie (pochvaly) a taktiež zamestnanecké výhody. Medzi odmeny sa môžu zaradiť veci či okolnosti, ktoré nie sú samozrejmé. Čoraz častejšie je medzi odmeny zaraďované aj vzdelávanie poskytované organizáciou, ale pozornosť sa venuje aj tzv. vnútorným odmenám. Súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou, s radosťou, ktorá mu prácu prináša, s príjemnými pocitmi vyplývajúcimi z toho, že sa môže zúčastňovať určitých aktivít, z pocitov užitočnosti a úspešnosti, z neformálneho uznania okolia, z dosahovania pracovných cieľov a kariéry (Koubek, 2015, s. 283).

### 1.1 Definícia riadenia odmeňovania

Armstrong (2009, s. 20) uvádza, že riadenie odmeňovania sa zaoberá stratégiami, politikou a procesmi potrebnými k zabezpečeniu toho, aby bolo to, čím ľudia prispievajú organizácii, uznané a odmenené jak peňažnou, tak nepeňažnou formou. Je zamerané na podobu, realizáciu a udržiavanie systémov odmeňovania (procesov, metód a postupov odmeňovania), usilujúcich o uspokojovanie potrieb organizácie i osôb na nej zainteresovaných. Obecným cieľom je odmeňovať ľudí slušne, spravodlivo a dôsledne podľa ich hodnoty pre organizáciu, aby to poslúžilo k budúcemu dosahovaniu strategických cieľov organizácie.

Riadenie sa netýka len peňažných odmien a zamestnaneckých výhod. Týka sa rovnako nepeňažného a nehmotného odmeňovania, ako je uznanie a pochvala, príležitosti k vzdelávaniu a rozvoji a rast právomocí a zodpovednosti pri vykonávaní práce (Armstrong, 2009, s. 20).

Koubek (2004, s. 159) definuje odmeňovanie akýmsi zákulisím scény riadenia pracovného výkonu, ktoré svojím spôsobom slúži a napomáha tomu, aby dej na scéne prebiehal úspešne. Skutočnosťou zostáva, že rozhodujúci dôraz je kladený na sústavné zlepšovanie pracovného výkonu cestou sústavného zlepšovania schopnosti pracovníkov.

Odmeňovanie má obecné a za podmienok uplatňovania koncepcie riadenia pracovného výkonu dvojité úlohu:

1. podnecovať pracovníkov k pracovnému výkonu a rozvoji, motivovať ich k dosiahnutiu ich cieľov, zlepšiť ich výkon alebo s ohľadom na konkrétne ciele a priority rozšíriť a prehĺbiť ich schopnosti alebo znalosti (orientácia na budúcnosť),
2. oceňovať, odmeňovať pracovníkov za dosiahnutú prácu, teda poskytovať im uznanie za ich úspešnosť v podobe dosahovania alebo prekročovania ich výkonových cieľov alebo v podobe dosahovania určitej úrovne schopností alebo znalostí (Koubek, 2004, s. 159).

Z hľadiska prítomnosti odmeňovania na firme je možné odmeňovanie členiť do troch hlavných kategórií:

- odmeňovanie finančné priame – základná mzda/plat viazaná na pracovné miesto, prémie determinované dosiahnutými výsledkami,
- odmeňovanie finančné nepriame – finančné participácie zamestnancov do kolektívnych výsledkov firmy, vstup zamestnanca do kapitálu firmy, sporenie zamestnancov za pomoci vzájomného vkladu zamestnanca a zamestnávateľa, finančné čiastky vyplatené v krízových situáciách zamestnanca,
- odmeňovanie nefinančné – naturálna mzda, zamestnanecké výhody, voľné pracovné dni a iné (Duda, 2008, s. 92).

## 1.2 Systém odmeňovania

Podľa Koubeka (2015, 285-287) by mal byť systém odmeňovania šitý na mieru konkrétnej organizácii, hlavne práce v nej, jej potrebám a potrebám pracovníkov. V praxi sa odmeňovanie prevažne orientuje na otázky peňažného odmeňovania, tj. na problematiku miezd a platov, ich konštrukcie, na otázky vzťahu peňažnej odmeny a výkonu a mzdových foriem. To znamená, že pozornosť sa sústreďuje na vonkajšie odmeny a to presnejšie na ich peňažnú formu.

Podľa Armstronga (2009, s. 23-24) sú prístupy k plneniu vyššie uvedených cieľov riadenia odmeňovania vtelené do systému odmeňovania organizácie, ktorý tvorí:

- *Stratégia odmeňovania*, ktoré stanovujú, čo organizácia v dlhodobej perspektíve plánuje robiť v oblasti vytvárania a realizácie politiky, praxe, procesov a postupov odmeňovania podporujúcich dosahovanie ich podnikateľských cieľov.

- *Politika odmeňovania*, ktorá poskytuje návod pre rozhodovanie a potrebné kroky.
- *Prax odmeňovania*, ktorú tvoria štruktúry stupňov (tried) a sadzieb (mzdové štruktúry), metódy, ako je hodnotenie práce a programy, ako je zásluhové odmeňovanie používané k realizácii stratégie a politiky odmeňovania.
- *Procesy odmeňovania*, ktoré tvoria spôsoby realizácie politiky a vytváranie praktickej stránky odmeňovania.
- *Postupy (procedúry) odmeňovania*, ktoré sú používané v záujme udržania systému a k zabezpečeniu toho, že bude fungovať účinne a pružne a že bude za vynaložené peniaze prinášať odpovedajúcu hodnotu.

Úlohou systému odmeňovania by malo byť:

- ✓ prilákať potrebný počet a potrebnú kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii,
- ✓ stabilizovať žiaducich pracovníkov,
- ✓ odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, skúsenosti a schopnosti,
- ✓ slúžiť ako stimul pre zlepšovanie kvalifikácie a schopností pracovníkov,
- ✓ hrať pozitívnu úlohu v motivovaní pracovníkov, viesť ich k tomu, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností,
- ✓ byť v súlade s verejnými záujmami a právnymi normami (Koubek 2015, 285-287).

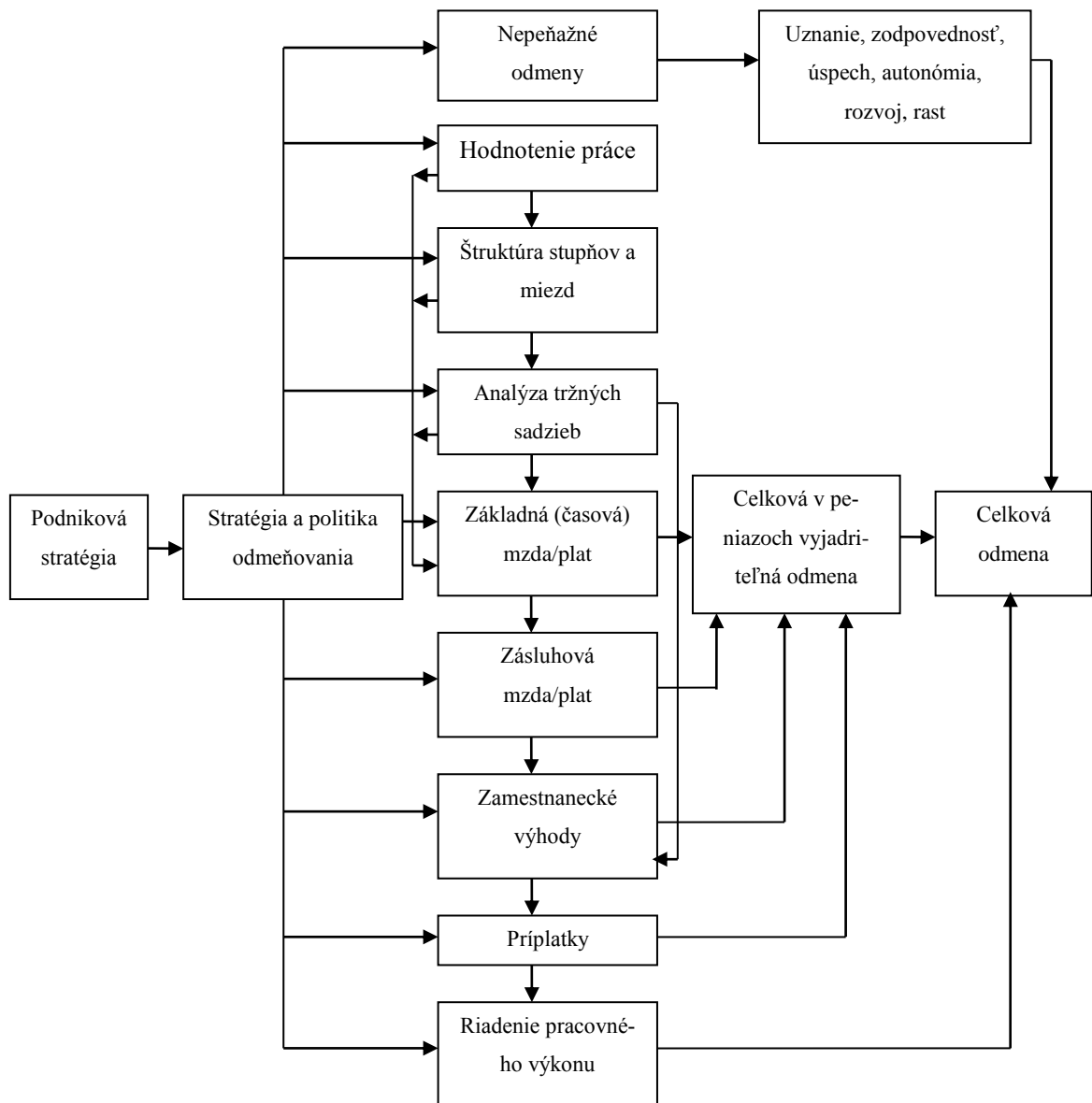
Základné otázky systému odmeňovania v organizácii sú:

- ✓ úroveň miezd a platov – je možné sa oprieť o tzv. mzdové šetrenia ,
- ✓ vnútorná štruktúra miezd a platov – nástrojom riešenia otázky je hodnotenie práce,
- ✓ platenie jednotlivcov – riešenie sa opiera o hodnotenie pracovníkov (spájanie ľudí s pracovnými úlohami a pracovnými miestami, pridelovanie platových tried)
- ✓ zamestnanecké výhody a príplatky – poistenie platené organizáciou, podniková penzia, platená dovolenka, rizikové príplatky, miestne príplatky,
- ✓ riadenie a kontrola miezd a platov – skúma primeranosť a snahu o úspory mzdových nákladov, popis a špecifikáciu pracovných miest,
- ✓ výber jednotlivých typov odmien a formovanie štruktúry systému odmeňovania – je potrebné zisťovať preferencie pracovníkov a nespoliehať sa na to, čo si myslia manažéri (Koubek 2015, 285-287).

Riešenie týchto otázok rozhoduje o efektívnosti odmeňovania v organizácii, jej motivačnom účinku, o úspešnosti získavania a stabilizáciu pracovníkov v organizácii a o množstve ďalších (Koubek 2015, 285-287).

### 1.2.1 Prvky systému odmeňovania

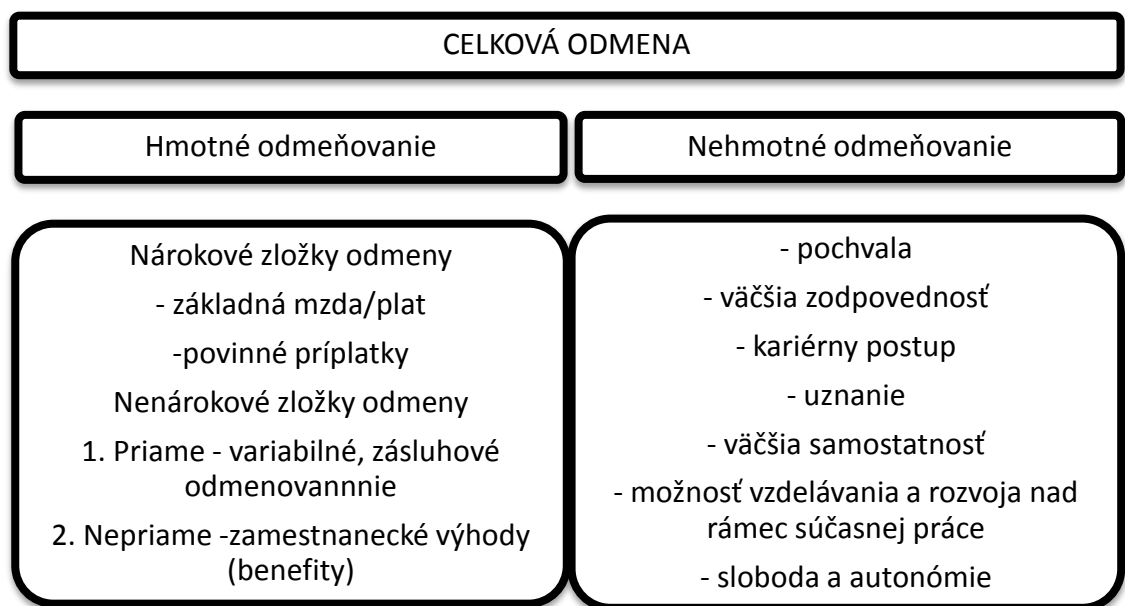
Východiskom systému odmeňovania je podniková stratégia organizácie, ktorá identifikuje hnacie sily podnikania a stanovuje podnikové ciele. Z toho vychádza stratégia a politika odmeňovania. Definuje dlhodobé zámery v takých oblastiach, ako sú mzdové štruktúry, zamestnanecké výhody a uplatňovaniu prístupu založeného na celkovej odmene. Celková štruktúra je zobrazená na obrázku 1 (Armstrong, 2009, s. 24-25).



Obr. 1 Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy (Armstrong, 2007, s. 24)

### 1.2.1.1 Celková odmena

Bláha (2013, s. 109) definuje, že celková odmena zahrňuje nielen tradičné, kvantifikovateľné prvky, ako je mzda/plat, variabilné zložky mzdy/platu a benefity, ale taktiež nehmotné prvky, ako je priestor pre získavanie a uplatňovanie zodpovednosti, príležitosti ku kariére, vzdelávanie a rozvoj, vnútorná motivácia plynúca z práce a kvalita pracovného života, ktoré organizácia ponúka. Vytvorenie efektívnej koncepcie celkovej odmeny vyžaduje umenie skombinovať jednotlivé zložky tak, aby boli zladené záujmy organizácie s potrebami a očakávaním zamestnancov.



Obr. 2 Zložky celkovej odmeny (Bláha, 2013, s. 110)

#### Výhody celkovej odmeny:

- ✓ *väčší vplyv* – združený efekt rôznych typov odmien má hlbší a dlhodobjší vplyv na motiváciu a oddanosť ľudí,
- ✓ *zlepšenie zamestnaneckých vzťahov* – zamestnanecké vzťahy vytvorené pomocou koncepcie celkového odmeňovania vedú k optimálnemu využívaniu relačných (vzťahových) a transakčných odmien a viac ovplyvňujú pracovníkov v pozitívnom smere,
- ✓ *riadenie talentov* – relačné (vzťahové) odmeny pomáhajú nastoliť pozitívnu psychologickú zmluvu a to môže slúžiť ako niečo, čo organizáciu na trhu práce pri získavaní pracovníkov jasne odlišuje od ostatných organizácií a čo je ťažšie



napodobňovať než jednotlivé postupy peňažného odmeňovania (Armstrong, 2007, s. 521-522)

### **1.2.1.2 Základná mzda**

„Mzda je peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu.“ §118 ods. 2 Zákonníku práce

„Ako mzda sa posudzuje aj plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za prácu pri príležitosti jeho pracovného výročia alebo životného výročia, ak sa neposkytuje zo zisku po zdanení alebo zo sociálneho fondu.“ §118 ods. 3 Zákonníku práce

Pojem mzda v širšom zmysle sa používa k označovaniu odmeny za prácu zo závislej činnosti v obecnej rovine . V užšom zmysle slova sa však súčasne používa k označeniu odmeny za prácu konanú zamestnancom v pracovnom pomere u zamestnávateľa, ktorý je spravidla podnikateľským subjektom (Foot, Hook, 2002, s. 261).

§ 122 ods. 2 zákonníku práce uvádza: „Vedúcemu zamestnancovi, ktorý je štatutárnym orgánom zamestnávateľa, alebo ktorý je vedúcim organizačnej zložky štátu alebo územného samosprávneho celku, určuje plat orgán, ktorý ho na pracovné miesto ustanovil, ak zvláštny právny predpis nestanoví inak. Obdobne sa postupuje u zástupcu vedúceho zamestnanca podľa prvej vety, ak nie je pracovné miesto tohto vedúceho zamestnanca dočasne obsadené, alebo ak vedúci zamestnanec prácu prechodne nevykonáva.“

Plat je označovaný ako odmena za prácu konanú v pracovnom alebo služobnom pomere u zamestnávateľa, ktorý je organizačnou zložkou štátu alebo príspevkovou organizáciou. Používa sa pri odmeňovaní práce konanej na základe služobných vzťahov, právnych vzťahov sudcov, predstaviteľov štátnej moci, duchovných a ústavných činiteľov (Foot, Hook, 2002, s. 261).

### **1.2.1.3 Zásluhová odmena**

Koubek (2004, s. 160) definuje zásluhové odmeny ako odmeny za celkové príspevanie (prínos) pracovníka k plneniu cieľov organizácie, kedy sa odmeňuje nielen výkon (výsledky, plnenie cieľov), ale aj schopnosti pracovníka.

Individuálne zásluhové odmeny sú odmeny, ktoré sú spojené s výkonom jednotlivca, jeho prínosom a kompetenciami. Zásluhová odmena môže byť poskytovaná v podobe zvýšenia základnej mzdy/platu alebo taktiež v podobe vyplácania bonusov, prípadne kombináciou.

Varianty podoby vyplácania týchto odmien sa odvíjajú od jednotlivých foriem individuálnej zásluhovej odmeny, ktorými sú:

- odmeňovanie na základe výkonu,
- odmeňovanie na základe kompetencií,
- odmeňovanie na základe prínosu (Bláha, 2013, s. 112).

Zásluhová odmena môže mať dve podoby:

1. *podobu určitého pevného zvýšenia základného tarifu* – v tomto prípade sa predpokladá, že doterajší výkon pracovníka bude na rovnakej úrovni pokračovať aj v budúcnosti a mal by byť odmeňovaný trvalým zvýšením mzdy alebo platu
2. *podobu určitého množstva peňazí* – ide o premenlivú odmenu, premenlivú zložku mzdy alebo platu, ktorú by si mal pracovník zakaždým znovu zaslúžiť a môže pritom ísť o odmenu, bonus za splnenie nejakej úlohy či dosiahnutie cieľa alebo odmenu za trvale vysoký výkon (Koubek, 2004, s. 160).

#### **1.2.1.4 Zamestnanecké výhody**

Zamestnanecké výhody sú viazané na zamestnanecký vzťah k organizácii, prípadne za hierarchické postavenie v nej. Tvoria ju výrobky a služby poskytované zamestnancom naturálne, prípadne finančné príspevky a cenové zvýhodnenia poskytované zamestnancom s cieľom zvýšiť ich pracovnú stabilitu a spokojnosť a prispieť k ich rozvoju.

Hlavné typy zamestnaneckých výhod:

- ✓ *penzijné systémy* – sú považované za najdôležitejšie zamestnanecké výhody,
- ✓ *osobná bezpečnosť* – zahŕňujú zdravotnú starostlivosť, poistenie, nemocenské dávky, dodatočné odstupné, poradenstvo týkajúce sa kariéry,
- ✓ *finančná pomoc* – zahŕňa podnikové pôžičky, pôžičky na permanentky, pomoc pri splácaní hypoték, príspevky na premiestnenie, členské príspevky v profesných organizáciách,
- ✓ *osobné potreby* – oprávnenia, ktoré sú uznaním vzájomného vzťahu medzi prácou a domácimi potrebami alebo povinnosťami, napríklad dovolenka, starostlivosť o deti, voľno z osobných dôvodov, športové a spoločenské zariadenia,
- ✓ *podnikové automobily a pohonné hmoty*,
- ✓ *iné výhody* – medzi iné výhody patrí bezplatné parkovanie, vianočné večierky, bezplatné poskytovanie kávy, čaju či studených nápojov na pracovisku, dotované

stravovanie, príplatky na ošatenie, úhrada telefónnych paušálov, mobilné telefóny a kreditné karty (Armstrong, 2007, s. 595).

## 2 STRATEGICKÉ ODMEŇOVANIE

Dvořáková (2007, s. 319) definuje strategické odmeňovanie ako prepojenie mzdy za prácu s rôznymi formami uznania a ostatnými nástrojmi managementu ľudských zdrojov.

Z toho vyplýva, že zamestnávateľ:

- ✓ ponúka príležitosti učiť sa a rozvíjať sa,
- ✓ umožňuje získať rôzne formy uznania, ktoré sú kladne prijímané, napr. dary,
- ✓ sa snaží vytvárať pracovné úlohy, ktoré sú čo najviac komplexné a autonómne, zvyšujú spokojnosť s prácou a prispievajú k viacodborovej flexibilitě zamestnancov,
- ✓ ponúka flexibilné formy zamestnania a režimy práce,
- ✓ sa stará o kvalitné pracovné podmienky.

Podľa Dvořákovvej (2007, s. 320) stratégia odmeňovania vychádza zo stratégie organizácie a stratégie ľudských zdrojov. Pôsobí na nej trh a zákonné regulácie, organizačná kultúra, manažérske postupy, štruktúra zamestnancov, kolektívne vyjednávanie, história a súčasnosť vnútorných mzdových predpisov. Stratégia odmeňovania v podstate definuje (ústne alebo písomne) deklarovany úmysel organizácie, za čo, komu, koľko a ako platiť. Stáva sa tak východiskom pre rozvíjanie mzdovej politiky, mzdového systému a riadenia miezd.

Strategický systém odmeňovania by mal byť:

- motivačný, to znamená byť porovnateľný s odmenami, ktoré sú ponúkané v iných organizáciách a s úsilím, ktoré zamestnanec prejavuje počas svojej profesionálnej aktivity,
- spravodlivý, to znamená, že by mal dať zamestnancom pocit, že nie je v pomere k iným zamestnancom vo finančnej nevýhode, a že je odmeňovaný podľa svojich zásluh,
- transparentný, to znamená, že systém musí byť založený na známych mechanizmoch pochopiteľných všetkým zamestnancom (Bláha, 2013 s. 109).

Strategické odmeňovanie definuje čo organizácia zamýšľa urobiť v dlhodobom horizonte, a to vyvinúť a zaviesť odmeňovacie politiky, praktiky a procesy, ktoré budú podporovať dosiahnutie svojich obchodných cieľov. Stanovuje priority pre rozvoj plánov

odmeňovania, ktoré môže byť priradené k podnikaniu a personálnej stratégii (Armstrong, 2003, p. 615).

## 2.1 Štruktúra stratégie odmeňovania

Stratégia odmeňovania by mala byť založená na podrobnej analýze súčasnej podoby odmeňovania, ktorá informuje o silných a slabých stránkach. V štruktúre stratégie odmeňovania by mala byť urobená diagnóza príčin všetkých „medzier“ alebo problémy, aby sa mohlo rozhodnúť čo treba urobiť k ich prekonaniu. Člení sa to podľa nasledujúcich bodov:

1. *Formulovanie zámerov* – podniknúť akcie, ktoré sa navrhujú v oblasti odmeňovania.
2. *Dôvody* – prečo boli tieto návrhy predložené. Dôvody by mali prinášať argumenty pre návrhy, ukazovať ako budú návrhy uspokojené a aké budú vynakladať náklady a prínosy.
3. *Plán* – ako, kedy a kým budú realizované tieto akcie. Plán by mal ukázať presné kroky, ktoré je potrebné podniknúť a mal by zobrať do úvahy obmedzené zdroje a potrebu komunikácie, zapojenie ľudí a ich preškolenie. Plán určuje, kto je zodpovedný za vytvorenie a realizáciu tejto stratégie.
4. *Definovať základné zásady* – hodnoty, ktoré by sa mali uplatňovať pri formulovaní a realizácii stratégie (Armstrong, 2007, s. 530–532).

## 2.2 Základné zásady

Riadenie strategického odmeňovania je založené na súbore presvedčení a základných zásad, ktorú sú v súlade s hodnotami organizácie a pomáhajú ich uvádzať v život. Definujú prístup, ktorý organizácia uplatňuje v súvislosti s odmeňovaním, sú východiskom politiky odmeňovania a poskytujú vodítko ku krokom obsiahnutým v stratégii odmeňovania. Základné princípy by mali zahrňovať všeobecné presvedčenie o potrebe spravodlivosti, rovnosti, logickosti a priehľadnosti. V prípade, že pracovníci nevidia a nezažívajú vo svojom odmeňovaní spravodlivosť a rovnosť, tak takáto stratégia pravdepodobne v praxi nebude prinášať žiaduce výsledky (Armstrong, 2009, s. 57).

Armstrong (2007, s. 533) uvádza, že základné zásady odmeňovania sa môžu týkať záležitosti ako sú:

- vytváranie politiky a praxe odmeňovania, ktoré pomáhajú k dosiahnutiu podnikových cieľov,
- ponúkanie odmien, ktoré priťahujú, stabilizujú a motivujú pracovníkov a pomáhajú vytvárať kultúru vysokého výkonu,
- udržovanie konkurencieschopných mzdových/platových sadzieb,
- odmeňovanie ľudí podľa ich prínosov,
- uznávanie hodnoty všetkých pracovníkov, ktorí znamenajú efektívny prínos pre organizáciu,
- umožňovanie rozumnej miery pružnosti v procese odmeňovania a vo voľbe zamestnaneckých výhod pracovníkmi,
- prenášanie väčšej zodpovednosti za rozhodovanie o odmeňovaní na líniových manažéroch.

### 2.3 Vytváranie stratégie odmeňovania

Stratégia odmeňovania musí vychádzať z celkovej stratégie firmy a zo stratégie riadenia ľudských zdrojov. Pôsobí na ňu trh, zákonné regulácie, firemná kultúra, manažérske postupy, klíma organizácie, štruktúra zamestnancov, kolektívne vyjednávanie, minulosť a súčasnosť mzdových predpisov. Systémy odmeňovania nemôžu byť strnulé a nemenné. Definujú deklarovaný úmysel organizácie „za čo, komu, koľko a ako sa má platiť“ (Duda, 2008, s. 95).

Armstrong, (2007, s. 533) charakterizuje stratégiu odmeňovania ako proces vytvárania a definovania vedomia smeru, ktorými hlavnými fázami sú:

1. *Fáza diagnózy*, kde dochádza k dohode o cieľoch.
2. *Fáza vytvárania detailnej podoby*, kde sú detailne definované zlepšenia a zmeny a všetky zmeny sú overené.
3. *Fáza konečného overovania a prípravy*.
4. *Fáza zavádzania a realizácia*, nasledovaná priebežným skúmaním, hodnotením a upravovaním. (Armstrong, 2007, s. 533)

### 3 MZDOVÝ SYSTÉM

Mzdový systém je charakterizovaný súhrnom nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých vzniká individuálna mzda jednotlivých pracovníkov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky (Kachaňáková, 2008, s. 164).

Dvořáková (2007, s. 322 – 323) definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty poskytovanej zamestnávateľom za prácu. Mzda má byť diferencovaná podľa zložitosti a namáhavosti práce, zodpovednosti pri práci a dosahovaných pracovných výsledkov. Mzda nesmie klesnúť pod minimálnu hranicu, ktorá je najnižšia prípustná výška odmeny za prácu v pracovnoprávnom vzťahu.

V záujme rešpektovania práva a k naplneniu cieľov mzdovej politiky musí byť mzdový systém vytvorený tak, aby bol:

- ✓ transparentný, zrozumiteľný a jednoduchý,
- ✓ spravodlivý, to znamená aby boli čo najobjektívnejšie určené rozdiely v mzdách ako na vnútornom trhu práce, tak na vonkajšom,
- ✓ efektívny, to znamená aby produktivita práce rástla rýchlejšie než mzdy a spôsoby stanovenia mzdy účinne stimulovali k práci (Dvořáková, 2007, s. 322 – 323).

Mzdový systém musí zodpovedať tieto tri ciele:

- musí byť prítlačlivý – to znamená podporovať motiváciu zamestnancov, byť porovnateľný s odmenami, ktoré sú ponúkané v iných firmách,
- musí byť spravodlivý – to znamená dať zamestnancovi pocit, že nie je v pomere k iným zamestnancom vo finančnej nevýhode a že je odmeňovaný podľa zásluh,
- musí byť jasný – to znamená, že systém musí byť založený na známych mechanizmoch, pochopiteľných všetkým zamestnancom (Duda, 2008, s. 95).

#### 3.1 Mzdová politika

Jednanie manažérov pri odmeňovaní ovplyvňuje rozhodnutie vrcholového vedenia o prioritách cieľov mzdovej politiky organizácie, ktoré Dvořáková (2007, s. 321) uvádza nasledovne:

- ✓ získať a stabilizovať zamestnancov,
- ✓ stimulovať k pracovnému výkonu,

- ✓ udržať objem mzdových prostriedkov v efektívnom pomere k produktivite práce,
- ✓ presadzovať odôvodnenú diferenciaciu miezd vo vnútri organizácie,
- ✓ zaistiť konkurencieschopné relácie miezd v porovnaní s konkurentmi na trhu práce.

Kachaňáková (2008, s. 166) uvádza, že ciele mzdovej politiky sú realizované prostredníctvom mzdového systému každej organizácie, ktorá využíva nasledujúce nástroje:

- kvalifikačný katalóg, ktorý vzniká ako výstup procesu hodnotenia práce, uvádza charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy,
- stupnice mzdových taríf,
- príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia,
- mzdové formy (Kachaňáková, 2008, s. 166).

### 3.1.1 Stupnice mzdových taríf

Koubek (2015, s. 285) predstavuje stupnice mzdových taríf ako hierarchicky usporiadané práce, ich obtiažnosť, a teda ak by hodnota rástla plynule, plynule by mohla rásť aj mzdová tarifa. Súčasne s tarifnými stupňami je ku každému stupňu priradované rozpätie mzdovej tarify so stanoveným minimom a maximom. Tarifné stupne a rozpätie mzdového tarifu tvoria tzv. mzdovú štruktúru.

Rozpätie mzdovej tarify by malo byť také, aby umožňovalo dostatočne diferencovať odmenu pracovníka podľa jeho výkonu a zásluh. V praxi sú však pracovníci často zaradení v rámci rozpätia na základe seniority ako je dĺžka praxe, doba zamestnania v organizácii alebo s ohľadom na obtiažnosť ich ziskania či stabilizácie v organizácii (Koubek, 2015, s. 285).

„Stupnice mzdových taríf priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác, ako aj situáciu na trhu práce“ (Kachaňáková, 2008, s. 166).

Dvořáková (2007, s. 324) hovorí, že tarifné stupne sú ocenené mzdovými tarifami (zaručenou mzdou), čo je sadzba v eurách za hodinu alebo mesiac. Mzdová tarifa môže byť pevná, s rozpätím od – do, alebo je stanovená len jej dolná hranica.



Výška mzdových tarifů a jejich diferenciace závisí na rozsahu použitelných mzdových prostředků, mzdových relacích na vonkajšom trhu práce, minimálních mzdových tarifů v nariadení vlády a mzdových tarifů dohodnutých v kolektivnej zmluve. Minimálne mzdové tarify sú záväzné pre všetky podnikateľské subjekty, u ktorých nepôsobí odborová organizácia, alebo pôsobí, ale v kolektivnej zmluve neobsahuje mzdovú časť (Dvořáková, 2007, s. 325).

Kachaňáková (2008, s. 173) definuje výsledky procesu hodnotenia práce a premietnutie hodnoty do tarifnej stupnice, ako hierarchicky usporiadaný rad prác podľa vnútornej hodnoty, pričom každej práci by mala prislúchať mzdová tarifa. Tento postup nie je účelový ani v praxi realizovateľný, preto sú práce, ktoré majú porovnateľnú hodnotu zoskupované do tarifných stupňov. Každý tarifný stupeň má priznanú presne stanovenú mzdovú tarifu, poprípade rozpätie mzdových tarifů, v ktorom sa môže pohybovať tarifná mzda zamestnanca podľa vykonanej práce na základe jeho výkonu, seniority alebo iných dodatočných kritérií.

„Tarifné stupne spolu s rozpätím mzdových tarifů vytvárajú tarifnú stupnicu. Mzdová prax pozná rôzne typy tarifných stupníc, ktoré sa od seba odlišujú:

- ✓ počtom tarifných stupňov,
- ✓ celkovým rozpätím tarifnej stupnice, čo predstavuje rozdiel medzi mzdovou tarifou za najnáročnejšiu a najjednoduchšiu prácu,
- ✓ diferenciáciou mzdových tarifů medzi jednotlivými stupňami,
- ✓ rozpätím mzdových tarifů vo vnútri tarifného stupňa“ (Kachaňáková, 2008, s. 173).

Pri tvorbe vlastnej tarifnej stupnice si môže podnik zvoliť niektorú z nasledujúcich možností, ktoré definuje Kachaňáková (2008, s. 173) ako:

1. *Tarifné stupnice s pevnými mzdovými tarifami* – sú typom tarifnej stupnice, v ktorej každému stupňu prislúcha jedna tarifná sadzba, to znamená, že všetky práce, ktoré sú zaradené v danom tarifnom stupni sú odmeňované rovnakou tarifnou mzdou.
2. *Tarifné stupnice s rozpätím mzdových tarifů* – sú typom , kde sa mzdové ocenenia zamestnancov zaradených v danom stupni pohybujú v stanovenom rozpätí. Toto umožňuje rozlišovať tarifné mzdy zamestnancov nielen na základe hodnoty práce, ale aj podľa ďalších stanovených kritérií, napríklad skutočná výkonnosť zamestnanca, dĺžka praxe, dosiahnutá kvalifikácia a iné. Jednotlivé rozpätia mzdových tarifů sa môžu prekrývať alebo sú stanovené ako na seba nadväzujúce.

„Prekrývanie mzdových taríf umožňuje, aby tarifná mzda zamestnanca zaradeného do nižšieho tarifného stupňa a vykonávajúceho prácu menšej hodnoty bola vyššia ako u jeho kolegu s vyššou tarifnou triedou, ale menšou výkonnosťou“ (Kachaňáková, 2008, s. 173).

Dvořáková (2007, s. 331) menuje výhody oboch spomenutých typov v tom, že:

- ✓ stupne je možné zamestnancom ľahko zdôvodniť, v prípadoch, keď sú zverejnené, pretože zrozumiteľnejšie vymedzujú rozdiely medzi pracovnými činnosťami,
- ✓ motivuje zamestnancov k zvýšeniu a prehĺbeniu kvalifikácie a kariérnemu postupu,
- ✓ stupnice s rozpätím taríf umožňujú istú mieru viacodborového zapojenia zamestnanca, ktorý môže prechádzať medzi prácami rôznej hodnoty, ale nie je nutné mu meniť tarifné zariadenie,
- ✓ existuje lepšia kontrola rastu individuálnych miezd podľa zmien v pracovnom výkone.

### 3.1.2 Príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia

Kachaňáková (2008, s. 166) definuje príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach a ich minimálna výška je upravená zákonnými predpismi.

Dvořáková (2007, s. 325) uvádza, že zamestnávateľ poskytuje za prácu v neštandardných podmienkach príplatky a mzdové zvýhodnenia, ktoré sú tarifnej povahy, to znamená časť pevnej mzdy. Môžu byť stanovené percentom zo mzdového tarifu, priemerného zárobku alebo absolútnou sadzbou v EUR/hod. Organizácia je povinná podľa zákonníku práce priznať príplatok za:

- ✓ prácu cez čas,
- ✓ prácu za sviatok,
- ✓ nočnú prácu,
- ✓ prácu v sťaženom pracovnom prostredí,
- ✓ prácu v sobotu a nedeľu.

### 3.1.3 Mzdové formy

Kachaňáková (2008, s. 174) definuje mzdové formy ako nástroj, ktorý pomáha organizácii oceniť výsledky práce a pracovné správanie zamestnancov a taktiež zvyšovať stimulačný

účinok mzdového systému. Zamestnanci sú pomocou mzdových foriem odmeňovaní tak, ako dobre vykonávajú svoju prácu.

Kachaňáková (2008, s. 174-175) rozdeľuje mzdové formy podľa spôsobu ich použitia na dve skupiny, a to:

1. *Základné mzdové formy* - ich používanie je samostatné, tvoria základ odmeny zamestnanca a je k nim zaradená časová mzda, úkolová mzda, podielová mzda a zmluvná mzda.
2. *Doplňkové mzdové formy* – sú rôzne odmeny, príplatky, prémie a podiely na výsledkoch, ktoré sa nepoužívajú samostatne, ale v kombinácii so základnými formami miezd.

Ďalej mzdové formy definuje z hľadiska časového obdobia, na ktorý sa pracovný výkon viaže. V tomto prípade hovoríme o mzdových formách poskytovaných za:

1. dosiahnuté výsledky práce,
2. očakávané výsledky práce – predstavujú odmeňovanie zamestnanca za vopred dohodnutý výkon, ktorý odvedie v budúcnosti. Dávajú mu záruku mzdy v relatívne dlhšom období, ak bude dodržané množstvo, kvalita a termín vykonania práce (Kachaňáková 2008, s. 175).

Dvořáková (2007, s. 334) rozdeľuje mzdové formy na:

1. Základné (samostatné), kam zaraďuje časovú a úkolovú mzdu,
2. Doplnkové (nesamostatné), kam zaraďuje osobné ohodnotenie, prémie, províziu, bonusy, odmeny a účasti na výsledkoch.

### 3.1.3.1 *Základné mzdové formy*

Úlohou mzdových foriem je oceniť výsledky práce jednotlivých pracovníkov, to znamená jeho výkon a jeho pracovné chovanie a schopnosti. Niektoré mzdové formy majú nedostatočný stimulačný účinok (časová mzda/plat), a tak býva pozornosť v prípadoch, keď výkonové ciele majú kľúčový význam (objem produkcie, produktivita práce), upnutá na tzv. stimulačné a výkonové formy (Duda, 2008, s. 101).

**Časová mzda** – najpoužívanější základná mzdová forma. Časová mzda je hodinová, týždenná alebo mesačná suma, ktorú dostáva zamestnanec za svoju vykonanú prácu. Jej výška je daná súčinom priznanej mzdovej tarify a skutočne odpracovanej doby. Táto forma mzdy je použiteľná pre akýkoľvek druh práce, no najčastejšie sa uplatňuje tam, kde je

množstvo a kvalita práce ťažko merateľná, pracovný výkon nie je úplne pravidelný a zamestnancom ovplyvniteľný.

Výhodou časovej mzdy z hľadiska organizácie je jej administratívna nenáročnosť a plánovateľnosť mzdových nákladov pri jej uplatňovaní. Pre zamestnancov je zrozumiteľná a akceptovateľná, pretože zabezpečuje stabilitu odmeňovania. Často je kombinovaná s inými mzdovými formami, ako sú prémie, provízie či bonus (Kachaňáková, 2008, s. 176).

Dvořáková (2007, s. 334) uvádza, že výhody časovej mzdy sú:

- ✓ je jednoduchá a administratívne lacná,
- ✓ uľahčuje plánovať mzdové náklady,
- ✓ pre príjemca mzdy je zrozumiteľná a dáva istotu zárobku,
- ✓ nepôsobí ako prekážka pri zmenách v organizácií práce a mobilite zamestnancov vo vnútri organizácie.

V prípade, že nastane nízky stimulačný podnet k zvyšovaniu pracovného výkonu sú zavádzané doplnky, ako sú:

- ✓ doplnenie časovej mzdy osobným ohodnotením,
- ✓ doplnenie časovej mzdy prémiami, bonusmi, províziami, odmenami alebo účasťami na výsledkoch,
- ✓ diferencovaná časová mzda, ktorá sa stavia na dvoch až troch sadzbách, ktoré sú odlišené podľa dosiahnutej miery plnenia výkonových noriem.

**Úkolová mzda** – pri používaní úkolovej mzdy je vykonaná práca odmeňovaná v priamej závislosti od množstva odvedeného výkonu alebo plnenia výkonových noriem. Zamestnanec je platený za každú jednotku práce, ktorú odvedie, a to vo forme mzdy za jednotku produkcie alebo mzdy na normohodiny. Táto mzdová forma je jedna z najstimulačnejších a je možné ju použiť vtedy, ak sú splnené nasledujúce predpoklady:

- ✓ množstvo a kvalita odvedenej práce sú zistiteľné a kontrolovateľné,
- ✓ zamestnanec má možnosť ovplyvniť výkon, plynulosť jeho práce je organizačne zabezpečená,
- ✓ predpoklady na plynuté plnenie pracovných úloh sú spoľahlivo zabezpečené,
- ✓ v dôsledku úsilia o zvýšenie výkonu by nemalo dochádzať k ohrozeniu zdravia a bezpečnosti zamestnancov (Kachaňáková, 2008, s. 176-177).

Dvořáková (2007, s. 335) definuje úkolovú mzdu ako efektívne odmeňovanie výrobných pracovníkov, ktorí majú značný podiel na ručne vykonávaných činnostiach. Pri používaní úkolovej mzdy musia byť splnené nasledujúce predpoklady:

- ✓ sú dopredu stanovené výkonové normy, pracovný postup a technologický postup. Výkonové normy musia byť zamestnancom oznámené pred zahájením práce a nemôžu byť aplikované so spätnou platnosťou,
- ✓ sú zaistené technické a organizačné požiadavky pre plynulé plnenie pracovných úloh, to znamená, že potrebný materiál, suroviny, energie a nástroje sú v požadovanom množstve, kvalite a termíne na pracovišti,
- ✓ je zabezpečená spoľahlivá kontrola odvádzaného množstva a kvality práce,
- ✓ nedochádza k ohrozeniu bezpečnosti a zdraviu zamestnancov.

**Podielová mzda** – je mzdová forma s vysokým stimulačným účinkom, pretože jej výška je závislá od výšky produkcie. Je daná percentuálne alebo pomocou pevnej províznej sadzby na jednotku produkcie a uplatňuje sa pri činnostiach, kde je výsledok ovplyvniteľný zamestnancom, ale nie je možné vypracovať presné pracovné postupy ani sledovať využitie pracovnej doby. Používa sa pri odmeňovaní v obchodných činnostiach či službách (Kachaňáková, 2008, s. 177).

**Zmluvná mzda** – predstavuje mzdu za očakávané výsledky práce. Ide o dohodnutú mzdu za úlohu, ktorú sa zamestnanec zaviazal splniť počas určitého obdobia v dohodnutom množstve a kvalite. Tato dohoda sa uzatvára so zamestnancom na základe znalosti jeho predchádzajúcich výkonov a pracovného správania a zaväzuje sa ňou v danom období vyplácať zamestnancovi dohodnutú pevnú mzdu.. Výhodou pre zamestnanca je záruka mzdy na dlhšie obdobie za výsledok, ktorý bude odvedený v budúcnosti (Kachaňáková, 2008, s. 177).

### 3.1.3.2 *Doplňkové mzdové formy*

Nazývaný aj dodatkové mzdové formy odmeňujú výkon alebo zásluhy, poprípade oboje. Väčšinou sú viazané na individuálny alebo kolektívny výkon, sú jednorazové, ale aj periodicky sa opakujúce. Niektoré sú určené pre manažérske kategórie pracovníkov, iné pre robotníkov (Duda, 2008, s. 106).

**Osobné ohodnotenie** – táto mzdová forma hodnotí predovšetkým dlhodobejšie pracovné výsledky zamestnanca. Výška osobného hodnotenia môže byť vyjadrená absolútnou čiastkou alebo percentom z priznanej tarifnej mzdy (Kachaňáková, 2008, s. 180).

Dvořáková (2007, s. 335) označuje osobné ohodnotenie ako odmenu za hodnotenie zamestnancov. Predstavuje poskytovanie odmeny za zámerom motivovať zamestnancov k pracovnému výkonu a žiadanému jednaniu a diferencovať túto pohyblivú časť mzdy podľa minulých individuálnych zásluh a prínosov. Osobné ohodnotenie stanovuje priamy nadriadený v závislosti na slovnom hodnotení kritérií, ktoré posudzujú množstvo a kvalitu práce, schopnosti a znalosti a sociálne jednanie.

**Odmeny** – rozdeľujeme na:

- ✓ jednorazová odmena vyplácaná ako príspevok pri určitej príležitosti,
- ✓ odmena za mimoriadne pracovné výsledky.

V porovnaní s prémieou má výnimočnejší charakter a býva vyplácaná dodatočne. Prostredníctvom odmien možno oceniť mimoriadne jednorazové výkony, stabilizovať budúci pracovný výkon zamestnancov, ako aj stimulovať zachovanie vernosti organizácii. V praxi to môže byť napríklad vo forme dovolenkovej alebo vianočnej odmeny, odmien pri príležitosti pracovných a životných výročí, vernostných odmien, ako aj rôznych cieľových odmien, viazaných na splnenie určitých termínovaných úloh (Kachaňáková, 2008, s. 179).

**Prémie** – sú dodatočné mzdové zvýhodnenie, ktoré sa vyplácajú v prípade, že zamestnanec dosiahne určitých výsledkov. Táto mzdová forma poskytuje zamestnancom možnosť podieľať sa na pracovnom výsledku aj pri tých prácach, ktoré nie sú úkolovateľné. Rozoznávame dva druhy prémieí:

- ✓ pravidelne sa opakujúce prémie – kritériá na ich získanie sú dané vopred a bývajú obsiahnuté v prémiovom poriadku organizácie. Viazu sa na výkon, kvalitu, úspory či dodržanie termínov,
- ✓ jednorazové prémie – sú poskytované za mimoriadny výkon, iniciatívu alebo pracovné správanie a v niektorých prípadoch môžu mať aj nepenažnú formu (Kachaňáková, 2008, s. 178).

**Bonus** – je forma mzdy, ktorá je poskytovaná k zaručenej mzde za dosiahnutie špecifických a mimoriadnych cieľov. Môže byť individuálny alebo kolektívny. Niektoré

organizácie odmeňujú vynikajúce výsledky práce každý rok, iné bonus priznávajú iba tým zamestnancom, ktorý v období dvoch až troch rokov odvádza výsledky splňujúci vysoký štandard. V posledných rokoch sa využíva pri odmeňovaní akejkoľvek pracovnej funkcie, kde je ťažšie jednoznačne špecifikovať pracovné úlohy. Vo veľa prípadoch nahrádza osobné ohodnotenia a prémie, alebo je poskytovaná miesto účasti na výsledku (Dvořáková, 2007, s. 336).

**Provízie** – predstavuje formu mzdy, ktorá sa hodí pre hmotnú zainteresovanosť obchodníkov, zamestnancov v službách a podobne, kde výsledok práce možno kvalifikovať, je pracovníkom ovplyvniteľný a pritom nie je racionálne evidovateľné využitie pracovnej doby stanoviť pracovné postupy. Je určená buď percentom z peňažného ukazovateľa alebo z pevnej sadzby za jednotku predaja (Dvořáková, 2007, s. 336).

**Príplatky** – môžu mať zákonný charakter, to znamená, že firmy sú povinné vyplácať svojim zamestnancom príplatky na základe platných právnych noriem, alebo dobrovoľný charakter. K zákonným príplatkom, vyplácaným na základe Zákonníka práce patria:

- príplatok za prácu nadčas – podľa §121, odst. 1 zákonníka práce za prácu nadčas patrí zamestnancovi dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 25% jeho priemerného zárobku. Zamestnancovi, ktorý vykonáva rizikové práce, patrí za prácu nadčas dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej v sume 35% jeho priemerného zárobku
- príplatok za prácu v noci – podľa §123 odst. 1 zákonníku práce patrí zamestnancovi za nočnú prácu pri dosiahnutej mzde za každú hodinu nočnej práce mzdové zvýhodnenie najmenej 20% minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu.
- príplatok za prácu vo sviatok - §122, odst. 1 zákonníku práce uvádza, že za prácu vo sviatok zamestnancovi patrí dosiahnutá mzda a mzdové zvýhodnenie najmenej 50% jeho priemerného zárobku. Mzdové zvýhodnenie patrí aj za prácu vykonávanú vo sviatok, ktorý prípadne na deň nepretržitého odpočinku zamestnanca v týždni.
- príplatok za prácu v zdraví škodlivom prostredí - §124 odst. 1, 2, 3 zákonníku práce priznáva zamestnancovi mzdovú kompenzáciu za sťažený výkon pri vykonávaní pracovných činností, v ktorých pôsobia chemické faktory, karcinogénne a mutagénne faktory, biologické faktory, prach a fyzikálne faktory (napríklad hluk, vibrácie, ionizujúce žiarenie). Za každú hodinu práce v zdraví

škodlivom prostredí patrí mzdová kompenzácia najmenej 20% minimálnej mzdy v eurách za hodinu podľa osobitného predpisu.

**Podiely na výsledkoch hospodárenia** – predstavujú formu mzdy, ktorá je vyplácaná zamestnancom za ich prínos k dosiahnutiu výsledkov organizácie a umožňuje im finančne sa podieľať na týchto výsledkoch. Ide o zapojenie zamestnancov do programov zvyšovania produktivity a podieľania sa na výsledných príjmoch prostredníctvom celkového zlepšenia výkonnosti (Kachaňáková, 2008, s. 180).

### 3.2 Spôsoby hodnotenia práce

Existuje málo organizácií, ktoré by platili všetkým svojim zamestnancom rovnako bez ohľadu na to akú prácu a akým spôsobom vykonávajú. Väčšina organizácií sa snaží nájsť metódy porovnávania prác a taktiež výkon človeka. Hlavným dôvodom prečo veľa organizácií používa pre ohodnotenie rozdielnych prác systém, je aby neboli oprávnené obvinení z neférovosti a neobjektívnosti (Foot, Hook, 2002, s. 276).

Hodnotenie práce neurčuje spravodlivú úroveň pre odmeňovanie za prácu, ale poskytuje vyjadrenie hodnoty práce k iným prácam. Zásluhu na tom má systematickosť a objektivita, aj keď v skutočnosti sa objavuje určitý stupeň subjektivity. Metódy hodnotenia práce môžeme rozdeliť na:

- ✓ analytické metódy,
- ✓ neanalytické metódy (Foot, Hook, 2002, s. 276).

#### 3.2.1 Analytické systémy

Analytické hodnotenie práce predstavuje proces rozhodovania o hodnote práce, ktoré je založené na analýze toho, do akej miery sú rôzne definované faktory alebo prvky v nejakej práci prítomné, a to za účelom stanovenia relatívnej hodnoty danej práce. Hlavné typy analytických systémov sú bodovacia metóda a metóda analytického faktorového porovnávania (Armstrong, 2009, s. 139–140).

**Bodovacia metóda** – ide o najpoužívanejšiu metódu hodnotenia práce. Prácu neporovnáva ako celok, ale každú prácu rozkladá na väčšie množstvo drobných faktorov, ako sú zodpovednosť, schopnosti, fyzické a psychické požiadavky a pracovné podmienky. Podľa predom stanovenej stupnice je každému faktoru priradený počet bodov a celkový súčet bodov určuje poradie práce (Foot, Hook, 2002, s. 281).



**Metóda faktorového porovnania** – táto metóda už je menej používaná ako v minulosti, slúžila na porovnanie faktorov práce s faktormi používajúcimi stupnice vyjadrené v peniazoch a poskytovala tak bezprostrednú informáciu o sadzbe za danú prácu. V dnešnej dobe je hlavnou formou faktorového porovnania používanie porovnania odstupňovaných faktorov, spočívajúcich v porovnaní faktoru práce a faktorom v stupnici. Toto porovnanie môže mať iba tri úrovne hodnoty, a to nižšiu, rovnakú, vyššiu, a nie je potrebné používať žiadne bodové skóre faktorov (Armstrong, 2009, s. 142).

### 3.2.2 Neanalytické systémy

Neanalytické systémy sú označované ako sumárne. Predstavujú hodnotenie práce, ktoré porovnáva prácu ako celok a umiestňuje ich do stupňov a poradí. Práca nie je analyzovaná z hľadiska svojich prvkov alebo faktorov, ale funguje na princípe „práca s prácou“, kde je určitá práca porovnávaná s inou prácou, aby sa rozhodlo o tom, či daná práca má väčšiu, menšiu alebo rovnakú hodnotu. Na základe porovnania sa posudzuje, kde sa nachádza na predom definovanej hierarchii stupňov (tried) prác. Pri tejto technike sa používa klasifikačná (katalógová) metóda, metóda poradia práce alebo metóda párového porovnania (Armstrong, 2009, s. 140; Dvořáková, 2007, s. 328).

**Metóda poradia prác** – v tejto metóde spočíva princíp vo vzájomnom porovnaní prác a ich usporiadanie do poradia podľa toho, ako je vnímaná ich hodnota pre organizáciu. Výhody spočívajú v jednoduchosti, ľahkom pochopení postupu a lacných postupoch, pričom nevýhoda je subjektívnosť, často nevysvetliteľné určenie poradia a ťažko použiteľné pri väčšom počte prác (Foot, Hook, 2002, s. 279).

**Klasifikačná (katalógová) metóda** – táto metóda je veľmi podobná metóde poradia prác, ale používa iný postup. Najskôr sú vytvorené skupinky prác alebo mzdových taríf a potom je vytvorený všeobecný popis prác v jednotlivých skupinách. Každá práca, ktorá je stanovená predstaviteľom danej skupiny sa stane jej meradlom. Každá práca je porovnávaná s ostatnými prácami a všeobecným popisom a je jej priradený patričný stupeň/známka (Foot, Hook, 2002, s. 281).

**Metóda párového porovnania** – je o niečo systematickejšia ako metóda poradia prác, ale ani táto metóda nepostihuje detailne jednotlivé pracovné miesta, aj keď priradené numerické hodnoty vzbudzujú pocit subjektivity. Nevýhodou je potreba obrovského množstva výpočtov, ak porovnáваме veľké množstvo prác a neexistuje žiadna analýza presne vysvetľujúca dôvody pre priznanie počtu bodov (Foot, Hook, 2002, s. 281).

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

#### 4 MZDOVÝ SYSTÉM VO FIRME BAŤA A.S. DO ROKU 1945

Tomáš Baťa chcel byť príkladom pre svojich zamestnancov, preto chodil do fabriky na siedmu hodinu ako ostatní zamestnanci, narazil si na svoj dochádzkový lístok príchod a taktiež obedoval so svojimi zamestnancami v závodnej jedálni.

Baťa tvrdil, že za dobrú prácu je potrebné dobre zaplatiť a za zlú prácu potrestať.

Vo firme Baťa, a. s. uspeli tí, ktorí dokázali ukázať, že vedia a chcú pracovať. Boli tam preferovaní mladí pracovníci, pretože sa dali ešte formovať a veľmi rád obsadzovali mladých ľudí aj na zodpovednejšie posty.

Práca vo firme Baťa, a. s. bola veľmi žiadaná aj napriek tomu, že práca bola fyzicky náročná a ťažká a nie každý bol schopný ju zvládnuť. Bola to v tej dobe šanca sociálnej istoty, lebo vládla vysoká nezamestnanosť a firma ponúkala veľké množstvo výhod. Hlavnými výhodami bolo ubytovanie v rodinných domoch alebo na ubytovniach, možnosť osobného rastu, športového využitia aj štúdiá a mzda bola skoro o 100 % vyššia než celorepublikový priemer.

Aby sa výška miezd upravila z hľadiska celého štátu a aby jej úprava priniesla zamestnancom a zamestnávateľom čo najpriaznivejšie podmienky v rámci daných možností, zaviedlo sa u nás v roku 1939 *štátne riadenie mzdovej politiky*. Ministerstvo hospodárstva a práce môže so záväznou účinnosťou stanoviť mzdy a platy a upraviť všeobecné pracovné podmienky, ak sa týkajú dĺžky pracovnej doby alebo výmery dovolení (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Riadenie mzdovej politiky záleží:

- a) v stanovení najnižších prípustných hodinových a úkolových miezd pre jednotlivé kategórie robotníkov,
- b) v zákazu zvyšovať hromadné aj jednotlivé mzdy bez schválenia ministerstva hospodárstva a práce,
- c) v stanovení jednotných pracovných podmienok pre zamestnancov,
- d) v zákazu akýchkoľvek dohôd vo veci miezd a pracovných podmienok medzi zamestnancami a zamestnávateľmi bez schválenia ministerstva hospodárstva a práce (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Ministerstvo hospodárstva a práce vydáva v Úradnom liste mzdové vyhlášky, záväzne pre zamestnancov a zamestnávateľa. Sú vydávané pre určité odbory (napríklad kovopriemysel,

priemysel obuvi a pod.). Obsahujú úpravu pracovných podmienok aj mzdový sadzobník (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

Každá dielňa vo firme Baťa, a. s. mala vlastného mzdového účtovníka.

Vo firme Baťa a, s. bola požadovaná vysoká pracovná morálka, v podniku bol prísny zákaz fajčenia a pitia alkoholu. Tieto pravidlá platili nielen pre robotníkov, ale aj pre vedúcich pracovníkov.

#### 4.1 Individuálna mzda

Firma Baťa patrila medzi prvé spoločnosti, ktoré zaviedli individuálne vymieranie miezd, to znamená odmeňovanie podľa skutočne odvedených výsledkov a podľa kvality vykonanej práce. Baťa pri tomto používal techniku dnes známu ako Open-book Management, ktorej základ spočíva v tom, že informácie poskytované zamestnancom spoločnosti, by im mali pomôcť nielen odvádzať svoju prácu čo najefektívnejšie, ale rovnako aj pochopiť situáciu v akej sa podnik nachádza. Je založená na viere, že si spoločnosť vedie najlepšie v prípade, kedy sa zamestnanci stotožňujú s funkciou spolupracovníkov a nevidia sa len ako pracovná či najatá sila (BAŤA, © 2015).

Podľa pracovného výkonu rozoznávame mzdu:

- a) Časovú, ktorá je platená za určitý časový úsek (hodina, deň). Výška časovej mzdy závisí často na veku zamestnanca, jeho rodinných pomeroch (napríklad na počtu detí) a na iných okolnostiach (vzdelávanie, výcvik a podobne). Časovú mzdu zavádzajú podniky, v ktorých je práca časovo ľahko zistiteľná, alebo v ktorých zamestnanci obsluhujú drahé a citlivé stroje, alebo v ktorých sa od výsledku práce očakáva skôr udržanie, zaistenie majetku (napríklad mzda vrátnikov, strážnikov) než tvorba nových výrobkov.
- b) Úkolovú:
  1. Kusovú (akordnú), ak sa meria odmena za prácu sadzbou za pracovný výkon. Úkolové sadzby sa určujú buď podľa počtu zhotovených výrobkov (kusová úloha) alebo podľa jednotky miery alebo váhy, napríklad meter, kilogram (jednotková úloha)
  2. Prémiovú, ktorá zvláštnymi príplatkami alebo prémiami k časovej či úkolovej mzde zamestnancov hľadá na odstránenie nevýhody časovej i kusovej mzdy

a chce zvýšiť výkony zamestnancov alebo zlepšiť akosť ich práce, alebo usporiť materiál a čas (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

Každý zamestnanec si vo firme Baťa, a. s. vždy vedel vypočítať koľko si za daný deň zarobil.

## 4.2 Finančné odmeňovanie robotníkov a režijných zamestnancov

Vo firme Baťa boli všetci zamestnanci rozdelení do dvoch kategórií, a to robotníci a režijní pracovníci.

Pre montážne a šijacie dielne bolo stanovených niekoľko tried, do ktorých boli práce rozdelené podľa svojej náročnosti a požadovaných výkonov. Práce nezaraďené do žiadnej z tried boli vyplácané v režijnej mzde, napríklad údržbári. Pásová výroba bola vyplácaná kolektívnou úkolovou mzdou a u technologicky organizovaných pracovísk bežná úkolová mzda.

Pri každej operácii sa stanovila sadzba výkonu počtom pracovníkov, prihliadnutím na dennú kapacitu dielne a týždenná mzda podľa tarifnej triedy. Mzdy boli vyplácané na začiatku týždňa vypočítaných na základe úspechu dosiahnutia denných plánov. V niektorých dielňach boli za úsporu materiálu aplikované prémie až do výšky 30%.

V prípade režijných pracovníkov boli vo firme stanovené pevné týždenné mzdy v siedmych tarifných triedach a to: výrobné, správne, dozorné, predajné, výskumné, odborné a pomocný personál(SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44). Zamestnanci, ktorí mali svojou činnosťou vplyv na výsledky svojich oddelení využívali modifikácie účasti na zisku. Táto však bola vyplácaná polročne a niekedy dosahovala až trojnásobok fixnej mzdy pracovníka.

Tomáš Baťa si bol vedomý vzťahom medzi výkonnosťou práce zamestnancov a úspechom podnikania. Vedel, že výkonnosť práce bude o to väčšia, čím tesnejšia bude súvislosť medzi výsledkom práce a odmenou za ňu.

Tab. 1 Rozdelenie režijných zamestnancov

Kategória I		Kategória II.	
<u>výrobné</u>	<u>správne</u>	<u>dozorné</u>	<u>výskumné</u>
vedúci výroby	osobný referent	vrátnik	konštrukcia
príjemca výroby	výplatné	informátor	výskumníci
kontrolóri	účtovník	strážnici	chemik

manipulanti	korešpondenti	domovníci	laboranti psychotechnici	
kresliči koží a textilu	nakupčí	čističi		
inštruktori	skladníci	výtlačné		
dokrajovači	štatistiky a prosperity evid. výroby a materiálu	školníci		
modelári	patentní referent	hájnik		
návrháři	dopravci	lampár		
krájači vzorkou	nádraž. a vlak. personál			
šička v modelárni	telefonistky			
spodkáři v modelárni	ťažobný pers. Správ.			
odvádzači a baliči	hotel. pers. správ.	predajné		
triedenie odpadu	film. správny	predávajúci		
odvádzanie odpadu	reklama	predavači		
hobl'ovači klát	pokladník	rayonisti		
postupári	referenti zemí	okrskári		
plánovači	fakturanti	zásobovatelia a jednatelia chystači v predajných skladoch		
rozvádzači	zúčtovanie	šupléri		
mech.stroj.údržbári	rozpisovači	hotelový personál		
kuriči	vychovatelia	predajné (časnici)		
strojmajstri	vychovateľky			
elektrikári	učitelia			
ťažobný pers. výrobní	knihovníci			
stavitelia	archivári			
stavit. asistenti	poštov. oddelenie			
architekti	knihovníci			
statik	počítanie			
geometer	kontrol. oddel.			
stavbyvedúci	verejné funkcie			
kuchári, cukráři	právne oddel.			
film výrobný	redaktori			
knihári	normalizácia			
záhradníci	hospodárstvo			
kalkulanti	lesný správca			
	správa domov			
	colníci			
	reklamátori			
Kategória III - nemocnice				
sily odborné	dozorné	správne	výskumné	pomocný personál
lekári	vrátnik	kanc. Personál	laboratórium	služky
sestry	strážnik			

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

### 4.3 Účast' zaměstnanců na zisku

Baťa, T., (1925) začal poskytovat' svým zaměstnancům účast' na zisku. Nie preto, že by cítil potrebu vydávat' peniaze medzi ľuďmi, ale z dobrého srdca. Sledoval tým iné ciele. Chcel znížiť výrobné náklady a chcel, aby topánky boli lacnejšie, aby robotníci zarábali viac, pretože si mysleli že výrobky sú drahé, ale robotnícka mzda nízka.

Samostatne pracujúce dielne a oddelenia sú malé a preto každý môže uplatniť svoj vplyv na zvýšení zisku svojej dielni bez ohľadu, či iné oddelenie pracuje zo stratou. Účtovanie tak bolo jednoduché a každý zamestnanec mu mohol porozumieť. Účet zisku a strát bol vyvesený každý týždeň v každom oddelení. V prípade, že oddelenie vykazovalo stratu, zamestnanci sa nepodieľali na účasti.

Po rozdelení podniku na malé samostatné jednotky si vo firme Baťa, a. s. určili pravidlá, podľa ktorých sa účast' na zisku vypočítavala. Tento spôsob sa ale neosvedčil, a tak vo väčšine prípadov došlo k jeho zrušeniu. Mohli za to dlhé časové odstupy medzi výkonom a výplatom účasti, ku ktorým dochádzalo za minulý rok až pri schválení bilancie.

Keďže ani zamestnanci nemali dôveru v bilancii, pretože na jej zostavenie nemali vplyv, začal Baťa hľadať nové spôsoby účasti zamestnancov na zisku a strate, ktoré mali dodržiavať tri podmienky:

- vyúčtovanie dosiahnutého zisku v čo najkratšom čase, najlepšie jeden krát za týždeň,
- robotník musel byť schopný si svoju účast' vypočítať sám,
- účast' sa vzťahovala aj na malé oddelenie takým spôsobom, aby mohol byť každý zamestnanec zúčastnený na správe dielne (Baťa, Zámožnosť všem, 1925).

V príhovore Tomáš Baťa, ktorý bol prenesený v piatok 11. 4. 1924, hovoril, že si praje, aby každý robotník zamestnaný vo firme, vychoval zo seba majstra a aby jeho správanie bolo podľa toho, aby ho mohli každým okamžikom menovať. Žiadali, aby zvýšenie príjmov bolo použité ku zlepšeniu životných pomerov svojich rodín a ku vzdelaniu.

### 4.4 Platová tabuľka

Platová tabuľka pre obchodných a technických zamestnancov vo vyšších službách vo výrobných podnikoch. Zamestnanci boli rozdelení do troch skupín na obchodní/administratívni zamestnanci po ukončení 18. roku, technickí zamestnanci

a majstri. Jednotlivé skupiny boli delené do podskupín. V prvej skupine bola podskupina A-1, kde boli kancelárski zamestnanci s prevažne jednoduchou alebo mechanickou činnosťou, kde sa nevyžadovalo odborné vzdelanie. V A-2 boli obchodní zamestnanci s jednoduchou obchodnou činnosťou, kde sa vyžadovalo absolvovanie obchodnej akadémie, alebo inej školy na úrovni odborného vzdelania. V A-3 boli obchodní zamestnanci s vyššou zodpovednosťou alebo s vyššími odbornými znalosťami, kde sa vyžadovalo odborné vzdelanie. V A-4 boli zahrnutí obchodní zamestnanci so zvláštnou zodpovednosťou. Technickí zamestnanci mali 4 podskupiny, v B-1 boli zamestnanci bez predbežného odborného technického vzdelania po ukončení 18. roku, v B-2 zamestnanci s ukončeným vzdelaním na nižšej odbornej škole po ukončení 18. roku, v B-3 boli zamestnanci s ukončeným vzdelaním na vyššej odbornej škole a v B-4 zamestnanci s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Posledná skupina majstri bola rozdelená na C-1, kde boli zamestnanci zástupcom majstra a C-2 majstri. Jednotlivé rozdelenie zamestnancov je zobrazené v prílohe I.

#### 4.5 Tabuľka minimálnych platov

Tabuľka minimálnych platov pre obchodných a technických zamestnancov vo výrobných podnikoch, zobrazuje hrubý týždenný plat v jednotlivých rokoch v korunách. Každá skupina a podskupina mala stanovenú vlastnú čiastku. Najväčšiu čiastku minimálnych platov dostávali zamestnanci so zvláštnou zodpovednosťou, ktorá sa nemenila počas zaznamenaných piatich rokov. V skupine technických zamestnancov to boli zamestnanci s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Najnižší minimálny plat mali zamestnanci s jednoduchou pracovnou činnosťou v 1. skupine a zamestnanci bez odborného technického vzdelania v 2. skupine.

Tab. 2 Tabuľka minimálnych platov

I. skupina. Kategória	Hrubý týždenný plat v roku zamestnania K				
	1	2	3	4	5
A - 1	145	159	171	186	207
A - 2	171	188	212	212	253
A - 3	212	241	289	289	338
A - 4	434	434	434	434	434
<b>II. skupina.</b>					
B - 1	145	159	171	186	207
B - 2	171	188	212	212	253
B - 3	193	229	265	265	333



B - 4	265	318	371	371	444
<b>III. skupina.</b>					
C - 1	171	188	212	212	253
C - 2	193	229	265	265	333

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

## 4.6 Výplata mzdy

Bolo využívané týždenné verejné vyúčtovanie, kde týždenné obdobie predstavovalo obdobie od štvrtka do stredy a vyúčtovanie vrátane všetkých súhrnov muselo byť spracované vždy do 12 hodín v piatok. Vyúčtovanie obsahovalo výsledky za celý koncert, čiže vrátane európskych zahraničných tovární. A na základe vyúčtovania boli zamestnancom jedenkrát za týždeň (v pondelok alebo v utorok) vyplácané mzdy. Na začiatku týždňa z dôvodu, aby ich zamestnanci o víkend neminuli (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 0854, inv. č. 15).

Pomôcky pre výpočet mzdy sú mzdové tabuľky a počítajúce stroje s ručným alebo elektrickým pohonom. Mzdové tabuľky pre časovú mzdu udávajú celkovú mzdu podľa hodinovej mzdy a podľa počtu hodín. Mzdové tabuľky pre kusovú mzdu udávajú celkovú mzdu podľa základnej sadzby za výkon a podľa vykonanej práce (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1303, inv. č. 528).

## 4.7 Sociálna oblasť

Tomáš Baťa bol zástancom toho, že nielen práca ale aj dôstojné životné podmienky sú pre všetkých pracovníkov motívom. Pretože len motivovaný zamestnanec je schopný podávať najlepšie pracovné výkony. Vo firme Baťa, a. s. bol najlepší sociálny systém v Československu. Pre svojich zamestnancov staval domy, pre študentov internáty. Pre všetkých obchodné domy, hotely, kiná, športové areály, knižnice, školy, nemocnice a prinášal rad ďalších výhod.

Zamestnanci mali nielen vysoké zárobky, ale taktiež bezplatnú škôlku, týždennú platenú dovolenku či dotované stravovanie. Obyvatelia Zlína nakupovali v Baťovom obchodnom dome základné potraviny a produkty firmy Baťa.

### 4.7.1 Pracovné podmienky

Po prvej svetovej vojne došlo k modernizácii budov a areálu závodu. Zamestnanci teda nemali len nadštandardné pracovné podmienky, ale aj výnimočné pracovné prostredie.

V rámci modernizácie boli vybudované aj mohutné odsávače prachu a nečistôt. Všade panoval absolútny poriadok, čistota, zákaz požívania alkoholu a zákaz fajčenia. Odpad bol odvázaný mimo budovu do pripravených vagónov a odvážali ich k ďalšiemu spracovaniu. V zime sa v budovách kúrilo pomocou horkého vzduchu a v lete prúdil do budov chladný vzduch.

#### 4.7.2 Ubytovanie

Baťa bol toho názoru, že najväčšia časť sociálnych nepokojov pochádza z toho, že robotníci bývajú zle a drahó. Preto postupoval podľa zásad:

1. Robotníci majú bývať, ak je možné v jednodomčekoch so záhradkami.
2. Ženatý robotník má dostať, ak je možné tri obytné izby okrem kuchyne a kúpeľne, u mnohočlenných rodín sa má počet izieb úmerne zväčšiť.
3. Robotník nemá uložiť svoje peniaze do vlastného obytného domu. Dom mu má poskytnúť za najlacnejšie prostriedky zamestnávateľ, zatiaľ čo úspory mu majú byť dobre zúročené.
4. Nájomné nemá u robotníka činiť viac než 4 – 8% mzdy, u úradníka najviac 10% (SOKA Zlín, Baťa II/6, kart. 1274, inv. č. 35).

Na počiatkoch sa stavali takzvané štvrťdomčeky, neskôr začali s výstavbou poldomčekov a nakoniec aj samostatné rodinné domy, takzvané jednodomčeky. Štandardom bol poldomček s kuchyňou, troma izbami, pivnicou a záhradkou, kde firma Baťa zaisťovala aj údržbu. Výstavbu všetkých budov realizovalo stavebné oddelenie Baťových závodov.

#### 4.7.3 Vzdelávanie

Tomáš Baťa sa riadil podľa hesla: „Ak chceme vykonať v živote veľkú prácu, musíme hľadať cesty, ako vybudovať veľkého človeka. Malý človek – malá práca, veľký človek – veľká práca“ (Baťa, 1990). Vieme, že jemu samotnému sa vzdelanie nedostalo, preto študoval po nociach sám. Založil takzvané Baťove školy práce, aby ponúkol prístup ku vzdelaniu všetkým, ktorí mali záujem a vďaka nim si mohli zamestnanci zvyšovať kvalifikáciu. Okrem toho usporiadal pravidelne každú sobotu kurzy pre majstrov a správcov dielní. Baťa nepodporoval iba vzdelanie vlastných pracovníkov, ale podporoval aj rozvoj iných škôl v regióne (BAŤA, © 2015).

Vo firme Baťa, a. s. boli zamestnanci učení hospodáriť a vytvárať si finančné rezervy a to tak, že im bolo uložené sporiť 10 % zo svojej mzdy, ktoré im firma ešte 10 % úročila.

#### 4.7.4 Výživa, zdravie a voľný čas

Každé pracovné oddelenie malo na chodbe vodovodnú nádrž, z ktorej tiekla pitná voda a počas leta bola k dispozícii aj ľadom chladená pitná voda vo zvláštne upravených nádobách. Baťa nechal postaviť pekárne, jedálne a reštaurácie a zaviedol hodinovú prestávku na jedlo, pričom zamestnanci mohli využívať firemnú jedáleň v obchodnom dome, alebo chodiť na obedy domov. Kvalita a množstvo jedla v závodných jedálňach podliehali prísnyim pravidelným kontrolám.

V 30. rokoch nechal Baťa postaviť nemocnicu, kde museli všetci zamestnanci absolvovať vstupné prehliadky a neskôr pravidelné polročné preventívne prehliadky. Každý človek mal v nemocnici vedenú vlastnú zdravotnú dokumentáciu.

Baťa sa zaujímal o svojich zamestnancov a bolo pre neho dôležité vedieť ako trávia svoj voľný čas. Dal postaviť štadión a založiť športový klub SK Baťa pre ich športové vyžitie. V meste na jeho príkaz bolo zriadených niekoľko kín a verejná knižnica s bohatým knižným fondom. V roku 1932 bolo postavené v Zlíne Veľké kino, ktoré patrí dodnes k najväčším kinosálam v Českej republike. Taktiež nechýbala ani kultúra v Zlíne, ktorou boli napríklad výstavy, divadelné predstavenia alebo záujmové kluby. Baťa mal zriadený svoj podporný fond, pričom prostriedky získaval z členským príspevkov, subvencie firmy a pokút zamestnancov (*TOMÁŠ BAŤA*, © 2015).

Podporný fond Baťa:

- podporoval všetky vzdelávacie, kultúrne, telovýchovné a iné akcie svojich zamestnancov,
- podporoval bytové akcie,
- poskytoval výpomoc zamestnancom pri dlhodobej chorobe,
- poskytoval výpomoc zamestnancom pri úmrtí v rodine,
- prilepšoval k vdovským rentám,
- prilepšoval k invalidným rentám,
- zriaďoval pre zamestnancov ozdravovne,
- poskytoval podpory starnúcim zamestnancom a ich rodinným príslušníkom,
- poskytoval výpomoc zamestnancom pri narodení dieťaťa (dar 1000 korún, úročený 10 %).

## 5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE

ZÁLESÍ a.s. Luhačovice je súkromná spoločnosť so stopercentnou účasťou českého kapitálu. Spoločnosť má dlhodobú tradíciu a pôsobí na českom a európskom trhu od roku 1953. Spoločnosť sa podľa výrobných oborov a poskytovaných služieb člení na 6 závodov a útvarov, ktorými sú:

1. Závod Plasty – prioritou závodu je výroba plastových dielov technológiou vstrekovaním. Závod disponuje vlastnou konštrukciou, vývojom a výrobou vstrekovacích foriem a je schopný zrealizovať kompletnú výrobu vstrekovaných dielov vrátane montáže. Hlavným zameraním je výroba pre automobilový priemysel, závod má veľkú tradíciu vo výrobe plastových uzáverov na tuby.
2. Závod Obaly – sa zameriava na výrobu laminátových túb pre kozmetický, farmaceutický a potravinársky priemysel. Súčasťou tejto výroby je spracovanie grafického návrhu tuby a potlač laminátovej fólie a etikiet.
3. Závod Kovo – strojárnská výroba má vo firme dlhodobú tradíciu. Spolupráca s významnými tuzemskými podnikmi priniesla postupný rozvoj tejto činnosti na dnešnú vysokú technickú úroveň. Výroba prebieha na vysoko výkonných automatoch a na CNC obrábajúcich strojoch.
4. Obchodný závod – je predajcom traktorov značky Zetor, Valtra, Kubota. Do predávaného sortimentu patria stroje a zariadenia na spracovávanie pôdy. Zálesí a. s. je výhradným dovozcom zamietacích strojov a univerzálnych nosičov švajčiarskej firmy Aebi MFH. Ku všetkých dodávaným strojom závod zabezpečuje záruční aj pozáruční servis vrátane predaja náhradných dielov.
5. Závod Agro – je historicky najstaršia výrobná činnosť spoločnosti, ktorá v súčasnej dobe činí 2-3% z celkového obratu. Výmera hospodárnej pôdy podliehajúca dotáciám činí 1530 ha. Prevažnú časť plôch tvoria lúky a pastviny, 16 % výmery je využívané ako orná pôda. Hlavným zameraním závodu je chov mastných kráv. Závod taktiež prevádzkuje maloobchodnú predajňu poľnohospodárskych potrieb.
6. Závod Hotely – spoločnosť je prevádzkovateľ moderného Wellness Hotelu Pohoda\*\*\*\* (ZALESI, ©2009).

### 5.1 Hotel POHODA\*\*\*\*

Wellness hotel Pohoda\*\*\*\* sa nachádza v tichej časti Luhačovic, neďaleko známej Pozlovickej priehrady a letného aquaparku Duha. Je umiestnený 20 minút pešej chôdze

od luhačovické kolonády. Poloha je ideálna z hľadiska relaxácie mimo hlavné luhačovické dopravné ťahy a taktiež z pohľadu bezpečnosti detí.

Svojím hosťom ponúka komfortné ubytovanie v 90 priestorných izbách a 2 apartmánach. Sú vybavené moderným komfortom nových a zrekonštruovaných izieb vo štvorhviezdičkovom štandarde, ktoré sú vybavené vlastným sociálnym zariadením, LCD televízorom so satelitným prijímačom, mini barom, telefónom, pevným a bezdrôtovým internetovým pripojením. Izby sú plne klimatizované a ich súčasťou je balkón alebo francúzske okno s výhľadom na okolitú krajinu.

Hotel je vybavený reštauráciou, konferenčnými miestnosťami, wellness centrom, saunovým svetom a relaxačným centrom, kde môžeme nájsť pokoj a harmóniu duševných a telesných zážitkov za asistencie príjemnej obsluhy a odborne zaškolených masérov. (ZÁLESÍ a. s. © 2014)

Cieľom a poslaním hotelu Pohoda\*\*\*\* je poskytovanie kvalitných služieb a stále byť krok dopredu pred konkurenciou, dlhodobo dosahovať obsadenosť hotelu a v neposlednej rade je dôležité spomenúť environmentálne zameranie sa spoločnosti.

Hotel Pohoda\*\*\*\* navštevujú turisti väčšinou z Českej a Slovenskej republiky, ale výnimočne sú to aj turisti z Poľska, Rakúska, Veľkej Británie, Kanady a Švajčiarska.

Hotel spolupracuje a ponúka svoje balíčky na rôznych veľtrhoch, konferenciách, cestovných spoločnostiach. Najčastejšie využívaná propagácia je vlastná, ale aj rádiová. Hlavným investorom hotelu Pohoda a. s. je spoločnosť Zálesí, a. s.

Ocenením sa môže pochváliť ako napríklad „stavba roku“ 2012 v Zlínskom kraji a taktiež „hit sezóny“ roku 2012. (Interné zdroje hotelu Pohoda\*\*\*\*)

## 5.2 Ponúkané balíčky

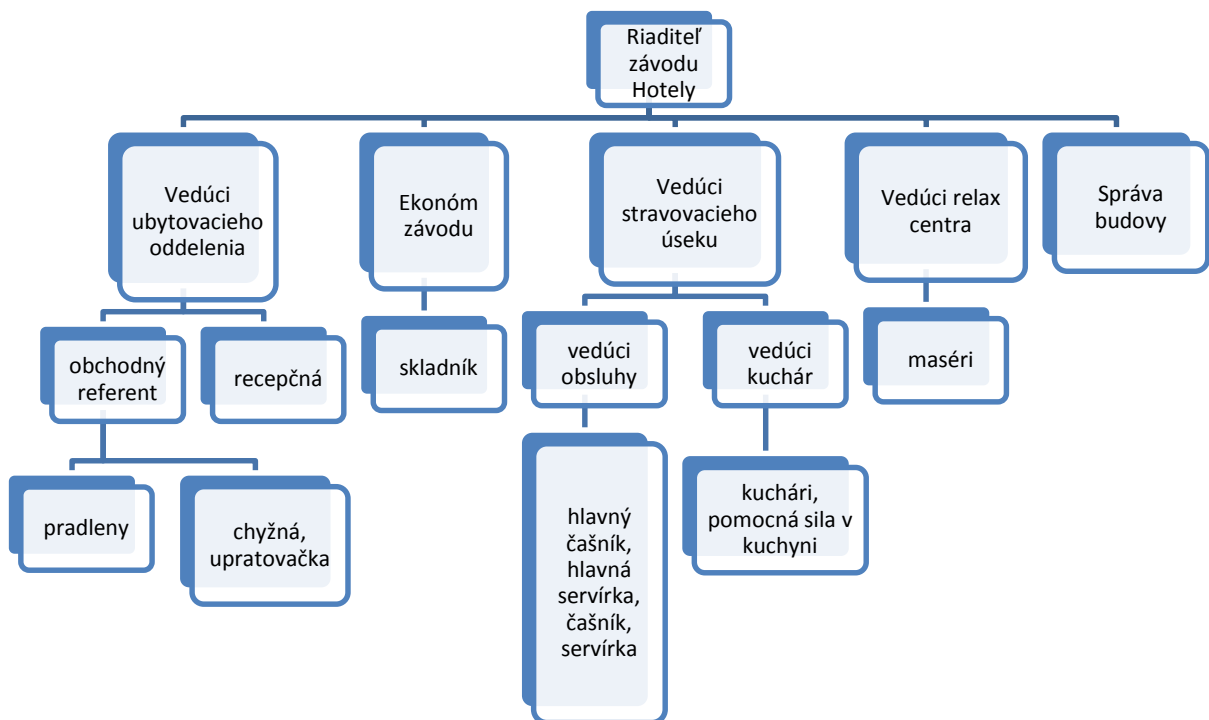
1. (Ne)vinný víkend – víkend v (ne)vinnej starostlivosti pohodového relaxačného centra a wellness zahŕňa vinný kúpeľ so zábalom a masáž chrbta a šije vinným olejom,
2. Pohoda na skúšku – aj počas krátkej doby je možné dobiť životnú energiu, pobyt zahŕňa Kleopatrinu kúpeľ so zábalom a masáž chrbta a šije medovým olejom
3. Relaxvíkend v Pohode – počas 4 dní zaslúžené uvoľnenie zahŕňajúce hydromasáž so zábalom, bylinková relaxačná kúpeľ so zábalom, masáž bambuckým maslom a inhalácia minerálnej vody Vincentka,

4. Minirelax – pobyt s veľkým relaxačným potenciálom v piatich dňoch pre ľudí časovo zaneprázdnených zahŕňa bylinkovú relaxačnú kúpeľ so zábalom, perličkovú kúpeľ so zábalom a aromaterapeutickú masáž chrbta a šije,
5. Silvestrovský pobyt – bohatý relaxačný a kultúrny program na 7 dní zahŕňajúci perličkovú kúpeľ so zábalom, aromaterapeutickú masáž chrbta a šije, kúpeľ s minerálnou soľou Biotermal a regeneračnú masáž chrbta a šije Artrinem,
6. Týždeň uhličitých kúpeľov – zahŕňa suché uhličité kúpele, aromaterapeutickú masáž chrbta a šije, bylinkovú relaxačnú kúpeľ so zábalom a reflexné masáže plôšky nôh,
7. Týždeň pre seniorov – bezstarostný týždeň plný relaxačných procedúr, kultúrneho a spoločenského vyžitia, aktívna relaxácia pre zrelý vek zahŕňajúca aromaterapeutickú masáž chrbta a šije, hydromasáž so zábalom, slatinný obklad na celý chrbát, suchú uhličitú kúpeľ a kyslíkové terapie,
8. Týždeň celkovej relaxácie – komplexný relaxačný balíček k upevneniu duševného a telesného zdravia, potlačenie únavy organizmu, dosiahnutia lepšej sústredenosti a tým aj spokojného a plnohodnotného životného štýlu,
9. Týždeň uvoľňujúcich masáží – zahŕňa masáže typu aromaterapeutická masáž celková, aromaterapeutická masáž chrbta a šije, uvoľňujúca masáž krčnej chrbtice, reflexná masáž plôšky nôh, slatinný obklad na celý chrbát a iné,
10. Týždeň pre boľavý chrbát – úľava od bolesti chrbta vďaka vhodne zvolenej kombinácii vodných procedúr a masáží v krátkej dobe
11. Wellness týždeň v Pohode – príjemná wellness cesta k dosiahnutiu rovnováhy medzi fyzickou, emocionálnou a duševnou stránkou života zahŕňa hydromasáž so zábalom, bylinkovú relaxačnú kúpeľ so zábalom, bahenný zábal z Mŕtveho mora, aromaterapeutickú masáž chrbta a šije a kyslíkové terapie,
12. Pohodové pohladkanie – zahŕňa pleťové masky, kozmetické lymfodrenáže tváre a dekoltu, ošetrovania tváre, krku a dekoltu galvanickou žehličkou,
13. Životodarný plameň – kúzelný relax v krásnom prostredí moderne zrekonštruovaného wellness hotelu zahŕňa masáž chrbta, šije, nôh a chodidiel teplou sviečkou, ušné sviece, regeneračný celotelový zábal a levandul'ová kúpeľ so zábalom,
14. Vinné opojenie – v hotelu Pohoda\*\*\*\* je možné vo víne nájsť nielen pravdu a elixír mladej mysli, ale taktiež opojný pocit maximálnej starostlivosti

- a profesionálneho prístupu hotelového personálu. Balíček zahŕňa vinnú kúpeľ so zábalom, celotelový peelingový rituál, masáže chrbta a šije vinným olejom, uvoľňujúcu masáž krčnej chrbtice vinným olejom a vinný zábal celého tela,
15. Týždeň s vodoliečebnou kúrou – v rámci tohto pobytu je hydromasáž so zábalom, bylinková relaxačná kúpeľ so zábalom a perličková kúpeľ so zábalom,
16. Rekreačný pobyt – týždenný rekreačný pobyt s polopenziou a neobmedzeným vstupom do hotelového wellness centra.

Všetky balíčky zahŕňajú uvítací prípitok, polopenziu, kúpeľné obľátky, voľný vstup do wellness sveta (bazén, saunový svet, fitness), pravidelnú rannú a poobednú dopravu do mestského centra a späť a 10% zľavy na dokúpené procedúry. (ZÁLESÍ, a. s. Luhačovice, © 2014)

### 5.3 Organizačná štruktúra spoločnosti Pohoda\*\*\*\*



Obr. 3 Organizačná štruktúra podniku (vlastné spracovanie, 2016)

Spoločnosť v súčasnosti zamestnáva 59 zamestnancov. Tento počet je viac-menej stabilný, výnimka je počas letných mesiacov, keď sa zvýši o cca 10 brigádnikov na pozície čašník/servírka a maséri. Jednotlivé rozloženie počtu zamestnancov je uvedeno v nasledujúcej tabuľke (Interné zdroje hotelu Pohoda\*\*\*\*).

Tab. 3 Počet zamestnancov na jednotlivých pozíciách

Pozícia	Počet zamestnancov	v %
Riaditeľ závodu Hotely	1	1,69
Vedúci ubytovacieho oddelenia	1	1,69
Obchodný referent	2	3,39
Pradleny	2	3,39
Chyžné, upratovačky	12	20,35
Recepčné	4	6,78
Ekonom závodu	1	1,69
Skladník	1	1,69
Vedúci stravovacieho úseku	1	1,69
Vedúci obsluhy	1	1,69
Hlavný čašník, hlavná servírka, čašník, servírka	6	10,17
Vedúci kuchár	1	1,69
Kuchári, pomocná sila v kuchyni	10	16,96
Vedúci relax centra	1	1,69
Maséri	12	20,35
Správa budovy	3	5,09
Celkom	59	100,00

Zdroj: (vlastné spracovanie, 2016)



## 6 ODMEŇOVACÍ SYSTÉM VO VYBRANEJ FIRME

System odmeňovania v hoteli Pohoda\*\*\*\* je prepracovaný a stanovený individuálne pre každého zamestnanca. Zamestnanci sú rozdelení do 3 mzdových tried a na základe nich majú presne stanovený fixný plat. V spoločnosti sa uplatňuje časová mzda, ktorá definuje základnú mzdu a ďalej sú dodatkové mzdové formy a zamestnanecké výhody.

Fixný plat sa udáva pre každú pracovnú pozíciu na základe vlastného tabuľkového hodnotenia, ktoré sú rozdelené nasledovne:

1. Ubytovacie zariadenie - recepcné  
- chyžné
2. Stravovacie zariadenie - obsluha  
- kuchári
3. Relax (Interné zdroje hotelu Pohoda\*\*\*\*)

### 6.1 Dodatkové mzdové formy

Každý úsek má svoje vlastné tržby, na základe ktorých sú zamestnancovi pomocou koeficientu priznané prémie. Pre všetkých zamestnancov daného úseku sú podľa odpracovaných hodín rozdelené prémie vo výške 30% celkovej tržby. Koeficient je pomer vyplácaných prémieí k obratu dňu kedy sa tržby vytvorili.

V prípade managementu sú vyplácané cieľové prémie, ktoré sú naviazané na plán. To znamená, pri splnení predom stanoveného plánu dostanú pracovníci managementu vyplatené, k základnej mzde, 30% prémieí.

Údržba a skladník vo forme dodatkových mzdových foriem dostávajú 30% z hrubej mzdy.

Výhodou vyplácania prémieí závislej na tržbách je znížená absencia pracovníkov počas letných mesiacov, sezóny.

Nevýhodou pre zamestnancov je, že si nedokážu sami vypočítať výšku prémie a sú odkázaný len na dôveru voči svojmu nadriadenému (Interné zdroje hotelu Pohoda\*\*\*\*).

### 6.2 Zamestnanecké výhody

Hotel Pohoda\*\*\*\* ponúka svojim zamestnancom nasledovné benefity:

- príspevok na dôchodkové sporenie,
- príspevok na životné poistenie,

- po roku odpracovania poskytuje svojim zamestnancom týždeň dovolenky navyiac,
- odmeny za odpracované roky vo firme (5, 10, 15 rokov a vždy po nasledujúcich piatich rokoch) v peňažnej hodnote 1 000 Kč, 2 000 Kč, atď.,
- finančné odmeny pri odchode do dôchodku po odpracovaní aspoň 20 rokov,
- výmenné rekreácie s partnerskými hotelmi v Čechách a na Slovensku ,
- nároky na využitie procedúr so zľavou 20%,
- poskytnuté zľavy na pobyty pre rodinných príslušníkov zamestnancov (Interné zdroje hotelu Pohoda \*\*\*\*).

### 6.3 Výplata mzdy

Mzdy sú v hotelu Pohoda\*\*\*\* vyplácané mesačne, vždy k 15. dňu nasledujúceho mesiaca, ktoré spracováva elektronicky mzdová účtovníčka spolu s riaditeľom závodu hotely, ktorý rozdeľuje prémie jednotlivo pre každého zamestnanca. Mzdový plán sa inovuje vždy podľa potreby.

15233		Středisko :	Výplatní místo :	Období :
Zůstatky dovolené : 0.0/16.5		Průměry :	PV=87.03	Základní mzda :
				Nenárok, mzda :
0005	Měsíční fond pracovní doby	144.00	1400 Časová mzda	144.00
2112	Zvýhodnění za práci v so+ne		2120 Příplatek za práci ve svátek	13.00
3112	Měsíční prémie			
Mzdové složky celkem				
8010	Měsíční záloha daně		8079 Sleva na daně I	
8411	Ostatní srážky		8491 Vše na osobní účet - banka	
8500	Sociální pojištění		8501 Zdravotní pojištění	
Srážky				
Zdr. pojištění placené zaměstnavatelem		Soc. pojištění placené zaměstnavatelem		
Zdravotní pojišťovna : VZP Zlín		Doplatek celkem (na účet):		
Základ zdrav. pojištění :	Základ daně :	17422	Hrubá/Superhrubá mzda :	
Základ soc. pojištění :	Nárok na slevu I :	1970	Čistá mzda :	
Daňové zvýhodnění :	Daň po slevě I :	-655	Daň po slevě I a II :	

Obr. 4 Vzor výplatnej pásky (Interné zdroje spoločnosti, 2016)

### Vzorový príklad

Tržby boli v danom mesiaci 525 525 Kč. Zamestnancom ubytovacieho zariadenia sú vyplácané prémie vo výške 30 % z tržieb, teda 157 657,5 Kč v danom mesiaci. Koeficient

sa vypočíta ako pomer vyplácaných prémieí a odpracovaných hodín všetkých zamestnancov ubytovacieho zariadenia. Informácie v tabuľke sú len informatívne.

Tab. 4 Ubytovacie zariadenie

P. č.	Zamestnanec	Pozícia	Mzdové tarify v Kč/hod.	Odpracované hodiny	Základná mzda v Kč	Priznaná prémia
1	Jana P.	Recepčná	72.	192	13 824,-	10 316,16
2	Anežka G.	Recepčná	72	178	12 816,-	9 563,94
3	Petra F.	Recepčná	72.	183	13 176,-	9 832,59
4	Adela D.	Recepčná	72.	184	13 248,-	9 886,32
5	Mária L.	Chyžná	65.	160	10 400,-	8 596,80
6	Iveta S.	Chyžná	65	201	13 065,-	10 799,73
7	Renáta B.	Chyžná	65	186	12 090,-	9 993,78
8	Kristína P.	Chyžná	65	191	12 415,-	10 262,43
9	Lenka J.	Chyžná	65	193	12 545,-	10 369,89
10	Barbora P.	Chyžná	65	187	12 155,-	10 047,51
11	Zuzana G.	Chyžná	65	158	10 270,-	8 489,34
12	Eudmila E.	Chyžná	65	180	11 700,-	9 671,40
13	Laura M.	Chyžná	65	180	11 700,-	9 671,40
14	Michaela S.	Chyžná	65	182	11 830,-	9 778,86
15	Martina Z.	Chyžná	65	199	12 935,-	10 692,27
16	Marcela F.	Chyžná	65	180	11 700,-	9 671,40
Σ	-	-	-	2934	195 869,-	157 643,82

Koeficient sa vypočíta ako pomer vyplácaných prémieí a odpracovaných hodín všetkých

zamestnancov:  $k = \frac{157\,657,5}{2934} = 53,73 \text{ Kč/hod.}$

## **7 POROVNANIE SYSTÉMU ODMEŇOVANIA FIRMY BAŤA, A. S. A HOTELU POHODA\*\*\*\***

Aj napriek tomu, že má hotel Pohoda\*\*\*\* vypracovaný odmeňovací systém na vysokej úrovni, pri porovnaní s firmou Baťa a. s. má mierne medzery. Analyzovala som 7 skupín a to: zamestnanci, mzdy, zamestnanecké výhody, pracovné podmienky, vzdelanie, výživa, zdravie, voľný čas a podporný fond.

Firma Baťa, a. s. bola známa súperením medzi dielňami. V hoteli Pohoda\*\*\*\* to neexistuje pretože hotel je zameraný na poskytovanie služieb svojim zákazníkom a nie na výrobu výrobkov. Zamerajme sa však na fluktuáciu, ktorá je odlišná. Vo firme Baťa, a. s. je fluktuácia vysoká z dôvodu, že každá dielňa mala vlastných zamestnancov a v prípade, že bol zamestnanec povýšený z jednej dielny do druhej, tak v tej prvej pracovný pomer ukončil a začal pracovať v druhej. Hotel Pohoda\*\*\*\* má fluktuáciu na nízkej úrovni. Dôvody môžu byť rôzne, napríklad sa zamestnanci boja nezamestnanosti, alebo si vážia príjemné pracovné prostredie, v ktorom pracujú.

Rozdielne je aj samotné odmeňovanie zamestnancov. Baťa odmeňoval svojich zamestnancov úkolovou mzdou a často používal aj kolektívnu úkolovú mzdu. Hotel Pohoda\*\*\*\* odmeňuje zamestnancov časovou mzdou a každého zamestnanca individuálne. Zhoda je v tom, že zamestnanci majú účasť na tržbách, ktoré dostávajú vyplácané vo forme prémie. Ako vo firme Baťa, a. s. platilo, že nezáležalo či ostatné oddelenia dosiahlo stratu, tak aj v hoteli Pohoda\*\*\*\* je ubytovacie, stravovacie aj relaxačné oddelenie odmeňované podľa vlastných tržieb, nezáleží na zisku či strate ostatných oddelení.

Rozdielny názor je ponímaný v zamestnaneckých výhodách. Pre hotel Pohoda\*\*\*\* sú veľmi dôležité a poskytuje napríklad príspevok na dôchodkové sporenie, životné poistenie, čo vo firme Baťa v tej dobe neexistovalo. Ale obe spoločnosti ponúkajú svojim zamestnancom finančné odmeny za odpracované roky a zľavy na poskytované služby a produkty, 5 dní dovolenky navyše, výmenné rekreácie a zľavy na pobyty pre rodinných príslušníkov.

Ubytovanie pre zamestnancov bolo pre Tomáša Baťu veľmi dôležité, preto svojim zamestnancom nechal postaviť domčeky, internáty a ubytovne. Hotel Pohoda\*\*\*\* svojim zamestnancom síce nestavia vlastné domy, ale poskytuje lôžka priamo v hoteli, kde si počas voľných chvíľ môžu oddýchnuť.

V oblasti vzdelávania mal však Baťa väčší náskok. Poskytoval svojim zamestnancom zvyšovanie kvalifikácie, výučbu cudzích jazykov a poskytoval kurzy strednému managementu. Toto hotelu Pohoda\*\*\*\* chýba. Zamestnanci vo firme Baťa, a. s. dostávali príplatky za znalosť cudzieho jazyka vo výške 50 Kč za každý jazyk, ale za neznalosť aspoň jedného cudzieho jazyka sa im strhávalo 50 Kč.

Firma Baťa, a. s. a hotel Pohoda\*\*\*\* majú v oblasti výživy, zdravia a voľného času spoločné vstupné a preventívne prehliadky, vlastnú jedáleň, ktorú poskytujú zamestnancom, pitnú vodu pre všetkých a v hoteli Pohoda\*\*\*\* je na určitých postoch požadovaný aj zdravotný preukaz. Baťa vstaval pre svojich zamestnancov kiná a knižnice a mali vždy hodinovú prestávku na jedlo. Hotel Pohoda\*\*\*\* ponúka svojim zamestnancom výmenné rekreácie na partnerských hoteloch v Čechách a na Slovensku. V dnešnej dobe má zamestnanec nárok minimálne na polhodinovú prestávku na jedlo a oddych pri 8 hodinovej pracovnej zmene, podľa čoho sa riadi aj hotel Pohoda\*\*\*\*. Stravu si hradí personál vo výške 35,- Kč za pokrm, pričom pracovníci stravovacieho úseku majú stravovaciu povinnosť minimálne jedného jedla denne počas pracovnej doby.

Čo sa týka podporného fondu, ten v hoteli Pohoda\*\*\*\* určite chýba, ktorý by sa viac zaujímal o pracovníkov v ťažkých životných situáciách, ale je dôležité spomenúť že jednu vec spĺňa, a to poskytovanie podpory starším zamestnancom.

Tab. 5 Porovnanie spoločností

skupiny	typ	BAŤA, a. s.	POHODA ****
zamestnanci	súperenie medzi dielňami	áno	nie
	vysoká pracovná morálka	áno	áno
	možnosť osobného rastu	áno	áno
	vysoká fluktuácia	áno	nie
mzdy	časová mzda	áno	áno
	úkolová mzda	áno	nie
	individuálne odmeňovanie	áno	áno
	kolektívna úkolová mzda	áno	nie
	prémie	áno	áno
	účasť na zisku/tržbách	áno/áno	nie/áno
	Vyplácanie mzdy	týždenne	mesačne
zamestnanecké	príspevok na dôchodkové sporenie	nie	áno

výhody	príspevok na životné poistenie	nie	áno
	dovolenka navyac	áno	áno
	odmeny za odpracované roky	áno	áno
	výmenné rekreácie	áno	áno
	zľavy na poskytované služby	áno	áno
	zľavy pre rodinných príslušníkov	áno	áno
pracovné podmienky	moderná budova	áno	áno
	zákaz fajčenia a alkoholu	áno	áno
	zdravé prostredie	áno	áno
vzdelanie	zvyšovanie kvalifikácie	áno	nie
	poskytovanie kurzov	áno	nie
	výučba cudzích jazykov	áno	nie
výživa, zdravie a voľný čas	pitná voda	áno	áno
	hodinová prestávka na jedlo	áno	nie
	vlastná jedáleň	áno	áno
	vstupné a preventívne prehliadky	áno	áno
	zdravotný preukaz	áno	áno
podporný fond	výpomoc zamestnancom pri dlhodobej chorobe	áno	nie
	výpomoc zamestnancom pri úmrtí v rodine	áno	nie
	prilepšovanie k vdovským rentám	áno	nie
	prilepšovanie k invalidným rentám	áno	nie
	poskytovanie výpomoci pri narodení dieťaťa	áno	nie
	poskytovanie podpory starnúcim zamestnancom	áno	áno

Zdroj: (vlastné spracovanie, 2016)

## 8 NAVRHNUTÁ STRATÉGIA

V poslednej časti bakalárskej práce je navrhnutá stratégia pre vybranú spoločnosť. Po preskúmaní odmeňovacieho systému vo vybranej firme a porovnaní ju s firmou Baťa som zistila, že hotel Pohoda\*\*\*\* má prepracované odmeňovanie na vysokej úrovni. Našli sa však drobné nedostatky, ktoré by sa dali zmeniť. V súčasnosti sa benefity stávajú významným konkurenčným prvkom v získavaní nových zamestnancov a taktiež neoddeliteľnou súčasťou personálnej stratégie.

V prvom rade by som sa chcela zamerať na známy spôsob vo firme Baťa, a. s., a to súperenie medzi dielňami. Vzhľadom na to, že hotel Pohoda\*\*\*\* má rozdelených pracovníkov podľa pozícií na ubytovacie, stravovacie a relaxačné zariadenie navrhujem, aby sa poskytlo pre týchto zamestnancov menšie prílepšenie, a to pomocou súperenia, to znamená, vždy na konci mesiaca pri rozdeľovaní prémie by sa vyhlásilo, ktoré zariadenie si za daný mesiac viedlo najlepšie a ktorí zamestnanci sa tomu najviac zaslúžili, a tí by boli odmenení. Samozrejme môže to byť aj inou formou ako finančnou.

Ďalej by som navrhovala pre jednotlivé zariadenia stanoviť výšku tržieb, ktoré by sa mali dosiahnuť a v prípade dosiahnutia, by v tomto prípade mohli byť vyplácané kolektívne odmeny, tak ako sa vyplácali vo firme Baťa, a. s.

Keďže každá pozícia v stravovacom a relaxačnom centre potrebuje oblečenie, ktoré vypovedá o postoji v hoteli, by mohol hotel Pohoda\*\*\*\* ponúkať svojim zamestnancom príspevky na oblečenie a príspevky na špeciálnu obuv pre zamestnancov stravovacieho zariadenia, ktorí sú známy tým, že ich nohy trpia najviac.

Nie všetci zamestnanci bývajú v blízkosti hotela a niektorí využívajú autobusové spojenia. Preto by som navrhovala ďalší benefit v podobe príspevkov na cestovanie do práce alebo preplácanie cestovných lístkov.

Benefity môžu byť poskytnuté vo forme príplatkov pre zamestnancov, ktorí nevyužívajú status dočasnej pracovnej neschopnosti, alebo vianočné bonusy a darčeky.

Zvýšenie motivácie by sa mohlo dosiahnuť usporiadaním večierka pre všetkých zamestnancov v dňoch, kedy je hotel zatvorený. Na znak toho, že si spoločnosť váži ich prácu, ktorú poskytujú hotelu, a že aj vďaka nim dosahuje svojich podnikateľských cieľov.

Najdôležitejšie je robiť pre zamestnancov rozdiely na mzde na základe toho ako dlho sú v spoločnosti zamestnaní. Je dokázané, že človek, ktorý pracuje na rovnakej pozícii dlhšie,

je ostražitejší, robí menej chýb a preto by mal mať vyššiu pevnú mzdu oproti niekomu kto tam pracuje len jeden rok. Ľudia, ktorí nie sú odmeňovaní spravodlivo, trávajú veľa času sťažnosťami. Vo firme Baťa, a. s. mali zamestnanci taktiež účasť na zisku a strate, preto by mali aj zamestnanci vedieť, že záleží na tom ako pracujú, a že aj vďaka nim sa hotel nachádza na ziskovej či stratovej pozícii.

Vzhľadom na to, že hotel Pohoda\*\*\*\* navštevujú aj zahraniční návštevníci a hostia, by bolo vhodné zvyšovať kvalifikáciu zamestnancov, poskytovať rôzne kurzy a zdokonaľovať ich v cudzích jazykoch. Na základe toho sa môže hotel propagovať aj v cudzích jazykoch zahraničných portálov a internetových stránok. S prístupom milých kvalifikovaných pracovníkov sa bude záujem o hotel len zvyšovať.

Najviac by som sa zamerala na podporný fond, ktorý poskytoval Tomáš Baťa svojim zamestnancom. Každý človek je rád, že sa o neho a jeho životnú situáciu zaujíma niekto druhý. Nikdy nepomôže zlé správanie a osočovanie, ale milý prístup nadriadeného a jeho záujem. Preto by som navrhovala hotelu Pohoda\*\*\*\* poskytovať svojim zamestnancom výpomoc pri dlhodobej chorobe, úmrtí v rodine alebo v prípade svetlej stránky, narodení dieťaťa.



## ZÁVER

Cieľom tejto bakalárskej práce bolo porovnať systém odmeňovania vo firme Baťa, a. s. do roku 1945 so súčasnou modernou spoločnosťou, a to hotel Pohoda\*\*\*\*, ktorá je jedným zo šiestich závodov spoločnosti Zálesí, a. s.

Teoretická časť bola zameraná na teoretické poznatky. Bola rozdelená do troch celkov. Najskôr bolo definované riadenie odmeňovania a systém odmeňovania, ktorý zahŕňal definície celkovej odmeny, základnej mzdy, zásluhovej odmeny a zamestnaneckých výhod. Druhú časť bola zameraná na strategické odmeňovanie, jeho štruktúru, základné zásady a vytváranie stratégie odmeňovania. Posledná časť definovala mzdový systém a mzdovú politiku, jednotlivé mzdové formy a spôsoby hodnotenia.

V praktickej časti bol analyzovaný systém odmeňovania spoločnosti Baťa, a. s. do roku 1945 zistený z archívnych zdrojov počas návštev Štátneho okresného archívu v Zlíne a predstavená vybraná spoločnosť - hotel Pohoda\*\*\*\*. Cieľom bolo analyzovať jednotlivé odmeňovacie systémy, navzájom ich porovnať a navrhnúť hotelu Pohoda\*\*\*\* stratégiu pre implementáciu zásad odmeňovacieho systému firmy Baťa a. s. do roku 1945.

Na základe porovnania bolo zistené, že hotel Pohoda\*\*\*\* čiastočne využíva prvky systému odmeňovania firmy Baťa, a. s. Má pre svojich zamestnancov vytvorené príjemné prostredie, majú taktiež vyplácané prémie z účasti na tržbách, čo je pre ľudí v dnešnej dobe veľkým motívom. Aj keď chýba podporný fond má pre svojich zamestnancov určené zamestnanecké výhody.

V každej spoločnosti je veľmi dôležité odmeňovanie zamestnancov. Hovorí sa, že čím spokojnejší zamestnanec, tým sú spokojnejší zákazníci. A keď je spokojný zákazník je takmer isté, že sa zase vráti. Optimálny spôsob odmeňovania neexistuje, každá spoločnosť považuje ten svoj za správny. Ale jedno je isté, optimálny odmeňovací systém organizácie je taký, ktorý umožňuje dosahovanie presne stanovených cieľov.

Baťov model systému odmeňovania je osvedčený, používal sa v minulosti a v niektorých podnikoch sa používa dodnes. Preto by sa mala firma sústrediť na vzdelávanie svojich zamestnancov, vychovávať nástupcov a zaoberať sa aj ich ťažkými životnými situáciami, tak ako to robil Tomáš Baťa. Tým sa stane odmeňovací systém vyváženejší a zamestnanci budú spokojnejší.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, xxvi, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.
- [2] ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 920 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] Baťa, T. úvahy a projevy. 3. Vydání. Praha: Institut řízení, 1990, s. 102. ISBN 80-7014-024-0.
- [5] BAŤA, T., Zámožnost všem, TISK, Zlín, 1925
- [6] BLÁHA, Jiří. Pokročilé řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- [7] DVORÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [8] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 8072265156.
- [9] KACHAŇÁKOVÁ, Anna a Zuzana JONIAKOVÁ. Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008, 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [10] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8
- [11] KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [12] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/11, kart. 0854, inv. č. 15
- [13] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/1, kart. 1019, inv. č. 44
- [14] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/6, kart. 1274, inv. č. 35
- [15] Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/6, kart. 1303, inv. č. 528
- [16] STÝBLO, Jiří, Jan URBAN a Margerita VYSOKAJOVÁ. Meritum Personalistika. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

## Internetové zdroje

BAŤA, © 2015. [online]. [cit. 2016-05.02] Dostupné z:

<http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>

NEMO tour, © 2014. [online]. [cit. 2016-05-03] Dostupné z:

<http://www.nemotour.cz/zajezdy/luhacovice-pozlovice-wellness-hotel-pohoda-272808/>

SYSLOVÁ, Kateřina. *Tomáš Baťa – Steve Jobs po česku. Markething* [online].

[cit. 2013-10-09]. Dostupné z: <http://www.markething.cz/jak-bata-obul-svet-cast-1>.

TOMÁŠ BAŤA, © 2015. [online], [cit. 2016-05-02]. Dostupné z:

[http://www.tomasbata.com/download/uvahy\\_a\\_projevy.pdf](http://www.tomasbata.com/download/uvahy_a_projevy.pdf)

ZÁLESÍ, a. s., © 2009 – 2015. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z:

<http://www.zalesi.cz>

ZÁLESÍ, a. s. *Luhačovice*, © 2014. [online]. [cit. 2016-04-16]. Dostupné z:

<http://www.pohoda-luhacovice.cz/cs>

*Zákon č. 311/2001 Z. z., zákonník práce*

## Interné zdroje

Interné zdroje hotelu Pohoda\*\*\*\*

Organizačná štruktúra zamestnancov hotelu Pohoda\*\*\*\*

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1 Prvky systému odmeňovania a ich vzájomné vzťahy (Armstrong, 2007, s. 24).....	11
Obr. 2 Zložky celkovej odmeny (Bláha, 2013, s. 110).....	12
Obr. 3 Organizačná štruktúra podniku (vlastné spracovanie, 2016).....	43
Obr. 4 Vzor výplatnej pásky (Interné zdroje spoločnosti, 2016).....	46
Obr. 5 Tomáš Baťa, logo firmy (Marketing, © 2013).....	61
Obr. 6 Hotel Pohoda**** (NEMO tour, © 2014) .....	61

**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1 Rozdelenie režijných zamestnancov.....	33
Tab. 2 Tabuľka minimálnych platov.....	36
Tab. 3 Počet zamestnancov na jednotlivých pozíciách.....	44
Tab. 4 Ubytovacie zariadenie .....	47
Tab. 5 Porovnanie spoločností.....	49

## ZOZNAM PRÍLOH

P I Platová tabuľka

P II Fotografie

## PRÍLOHA P I: PLATOVÁ TABUĽKA

	I. Skupina: Obchodný/ administratívny/ zamestnanci po ukončení 18. roku.	
A - 1	<u>Kancelársky zamestnanci</u> <u>s prevažne jednoduchou alebo</u> <u>mechanickou činnosťou</u> (Predbežné odborné vzdelanie sa nevyžaduje). Napríklad: pisári na stroji, stenograf, kancelársky po- mocníci, telefonisti, predavači, za- mestnanci pri opisovaní, expedícia listov a pod.	Štatistikár, korešpondent – pisár na stroji, informátor, vrátnik, knihovačka, počítačka, archivár, expedient, triedenie pošty, vyplatníčka vo výplatnom oddelení, pomocné práce vo výplatnom oddelení, konsignač, prosperitár, rozpisovanie výroby, príjemca pošty, telefonistka, razenie plieškov, pomocník, mzdové kartotéky, osobné kartotéky.
A - 2	<u>Obchodný zamestnanci s jednodu- chou obchodnou činnosťou.</u> Vyžaduje sa absolvovanie obchodnej akadémie, abituriemských kurzov, alebo iné na úrovni postavené odborné vzdelanie. Napríklad: účtovný úradníci, korešpondenti, výpravca, fakturant, pokladník, cestujúci akvizitári, správca skladišťa, predavači, kvalifikovaný stenografisti.	Účtovník, výplatné, skladník, zúčtovací nákupca, zásobovateľ, samostatný korešpondent, zástupca osobného referenta, kreslenie máp, pokladník, učtárenské práce, evidencia osobného oddelenia, referent tovaru, vedúci zberne odpadkov, akvizitér, likvidátor nájomných zmlúv, plánovač, normalizátor, zadávanie inzercie, administrácia, reklamácia, aranžér, fakturant, šuplér, inštruktor v škole, colník, colný deklarant, predajca, výber elektr., sekretárka, psychotechnik, referent daní, referent soc. poistenia, predák chemigrafie a návrhového oddelenia, kontrolór výkazov, dopravca.
A - 3	<u>Obchodný zamestnanci s vyššou</u> <u>zodpovednosťou alebo s vyššími</u> <u>odbornými znalosťami</u>	Hlavná účtovníčka, rayonista, okrskár, cudzojazyčný samostatný korešpondent, tajomník, osobný referent, právne veci,

	(vyžaduje sa odborné vzdelanie ako ad 2). Napríklad: mzdová účtovníčka, štatistický úradníci, cestujúci, prednostovia odd. a pod.	nákupca, predajca, dopravca, hlavný zásobovateľ, jednatel' a správca domov, výstavba, reklamácia, etážista, kontrolór pracovnej skupiny, vedúci.
A - 4	Obchodní zamestnanci so zvláštnou zodpovednosťou alebo zvlášť obsiahnutými špeciálnymi vedomosťami (vzdelanie ad 2).	Riaditeľ, skupinár, osobný referent, vedúci oddelenia, vedúci zásobovacieho oddelenia.
	II. skupina: Technický zamestnanci	
B - 1	<u>Bez predbežného odborného technického vzdelania po ukončení 18. roku.</u>	Rozpis výroby, údržbr, laborant, chystanie materiálu, kreslič, výdaj priprav, kalkulant, plánograf, evidencia materiálu a tovaru, manipulant.
B - 2	<u>S ukončeným vzdelaním na nižšej odbornej alebo nižšej priemyselnej škole po ukončení 18. roku.</u>	Manipulant, modelár, evidencia, návrhár, kalkulant, konštruktér, chemik, laborant, maliar, sochár, grafit, korektor, stavebný asistent, textár, retušér, príjemca, posudkár, mechanik - výskumník, montér, kreslič, rysovač, údržbár, kalkulant, rozpočtár, stavbyvedúci.
B - 3	<u>S ukončeným vzdelaním na vyššej odbornej alebo vyššej priemyselnej škole.</u>	Modelár, návrhár, kalkulant, konštruktér, stavbyvedúci, projektant, kreslič, hlavný kontrolór, rysovač, rozpočtár, stav. asistent, kolaudátor, geometer, statik, architekt, patentný referent, normalizátor.
B - 4	<u>S ukončeným vysokoškolským vzdelaním.</u>	Správca, chemik Ing., statik Ing., vedúci výroby, architekt, výskumník Ing.
	<b>III. skupina: majstri</b>	
C - 1	Zástupca majstra	Príjemca, inštruktor, kontrolór
C - 2	Majstri	Nadmajster, majster, vedúci, strojmajster, hlavný údržbár

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



## PRÍLOHA II – FOTOGRAFIE



*Obr. 5 Tomáš Baťa a logo firmy (Marketing, © 2013)*



*Obr. 6 Hotel Pohoda\*\*\*\* (NEMO tour, © 2014)*