

Hodnocení, motivace a vzdělávání pracovníků společnosti Partners for Life Planning, a.s. na základě systému firmy Baťa

Evaluation, motivation, and education training of employees of Partners for Life Planning Inc. on the basis of Bata company system

Bc. Lucie Juříčková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie JUŘIČKOVÁ**
Osobní číslo: **M100318**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Hodnocení, motivace a vzdělávání pracovníků společnosti Partners for Life Planning, a.s. na základě systému firmy Baťa**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Rozeberte systém vedení, motivace spolupracovníků firmy Baťa.
- Prezentujte návyky úspěšných lidí.
- Popište přístupy lidí k práci na základě cash flow kvadrantu.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost Partners for Life Planinig, a.s. a systém vzdělávání a vedení spolupracovníků.
- Popište systém motivace hodnocení spolupracovníků a kariérový plán Partners for Life Planning, a.s.
- Charakterizujte inovaci systému zapracování spolupracovníků ve zlínské pobočce Partners for Life Planning, a.s. a projevené efekty těchto změn.

Závěr

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

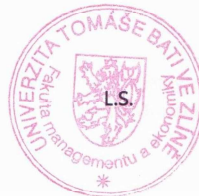
Seznam odborné literatury:

- [1] CEKOTA, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 1. vyd. Toronto : Sixty-Eight Publishers, 1981. 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
[2] COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. 348 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
[3] KIOSAKI, Robert T.; LECHTER, Sharon L. Cash flow kvadrant. 1. vyd. Praha : Pragma, 1998. 290 s. ISBN 80-7205-853-3.
[4] TRNKA, František. Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. 1. vyd. Praha : East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Karlík
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 8. 2011


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Když jsem měla přemýšlet nad tématem své diplomové práce, jako vrcholem svého studia, ani na chvíli jsem nezaváhala. Jelikož již od roku 2007 pracuji ve společnosti Partners for Life Planning, kde jsem začínala jako konsultant při práci s klienty a později jsem se vypracovala na pozici Executive managera společnosti, a podílela jsem se na otevření nových poboček ve Zlínském kraji, měla jsem tudíž možnost velmi z blízka poznat systém motivace, vedení, ohodnocování a vzdělávání spolupracovníků s Partners. Toto poznání mi umožnilo sledovat shodnosti principů, které používal velmi nadčasový podnikatel, který se stal mým osobním vzorem, a to Tomáš Baťa. Proto se budu ve své diplomové práci zabývat podobnostmi těchto systémů. A navíc popíšu konkrétní nástroje, které Tomáš Baťa zavedl, a které mi dlouhodobě za 4 roky působení ve firmě přinesly výsledky, i s těmi Vás v průběhu seznámím.

Klíčová slova: Executive manager, Partners for Life Planing

ABSTRACT

When i was thinking about my thesis topic, like a highlight of my studies, I did not hesitate even for a moment. Because since 2007 I have been working at Partners for Life Planning, where i started as a consultant working with clients, and later on i become an executive manager of the company, and I participated at the opening of new branches in Zlin region. Therefore I had really close opportunity to know the system of motivation, leadership, evaluation and training employees with Partners company. This knowledge allowed me to observe consistency of principles, which was used by a very timeless entrepreneur and my personal role model Tomas Bata (Tomáš Baťa). That is why I will write in my thesis about similarities of these systems. And I will also deal with specific tools that Tomas Bata introduced, which has brought me results during 5 years of working with,I will familiarize you with it during thesis.

Keywords: Executive manager, Partners for Life Planing

Poděkování, motto

Především chci poděkovat všem lidem ze společnosti Partners, kteří mě vedli, a vychovali ze mě podnikatelsky smýšlejícího člověka, chci poděkovat Bc. Martinovi Výmolovi, že mi dal příležitost pracovat v této společnosti, protože to naprosto změnilo můj život. Chci poděkovat svému otci, za to, že mě od útlého dětství vedl k samostatnosti. Chci poděkovat vedoucímu své diplomové práce Ing. Tomáši Karlíkovi, který pro mě byl v oblasti systému Tomáše Bati velkou inspirací.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODNIKATELSKÁ FILOSOFIE TOMÁŠE BATI	13
2 TOMÁŠ BAŤA VYCHOVATEL	16
2.1 BAŤOVA ŠKOLA PRÁCE.....	17
2.1.1 Desatero mladého muže a mladé ženy	18
2.1.2 Denní režim Baťovi školy práce	19
2.2 TOMÁŠOV.....	19
3 PRACOVNÍ DISCIPLÍNA	22
3.1 EFEKTIVNÍ VYUŽITÍ DNE	22
3.2 SNÍMEK PRACOVNÍHO DNE	23
4 AKTIVIZACE SPOLUPRACOVNÍKŮ	24
4.1 AKTIVIZAČNÍ FAKTORY	26
4.1.1 Existenční faktor	27
4.1.2 Faktor strachu	27
4.1.3 Faktor hmotné zainteresovanosti.....	27
5 MOTIVACE	29
5.1 MZDOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	29
5.2 SOCIÁLNÍ MOTIVAČNÍ SYSTÉM	29
5.3 SOUTĚŽIVOST	29
5.4 PROFESNÍ RŮST VE FIRMĚ BAŤA	30
5.5 MOTIVACE VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ	30
5.6 VYHLEDÁVÁNÍ VHODNÝCH ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	31
5.7 MOTIVACE MANUÁLNÍCH PRACOVNÍKŮ	32
6 VEDOUČÍ PRACOVNÍCI U BATI	33
7 HODNOCENÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ	34
8 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ	38
8.1 PŘEDÁVÁNÍ PRACOVNÍŠŤ DO OSOBNÍ PÉČE	38
8.2 DECENTRALIZOVANÉ ŘÍZENÍ VE SLUŠOVICÍCH	39
8.3 BAŤŮV SYSTÉM SAMOSPRÁVY DÍLEN	40
8.4 ÚČAST NA ZISKU A ZTRÁTĚ V BAŤOVĚ FIRMĚ	41
8.5 PORADY A PŘÍPRAVA VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ.....	42
9 CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉHO PODNIKATELE	43

9.1	VNITŘNÍ ENERGIE	43
9.2	ŽIVOTNÍ CÍL.....	43
9.3	ZNALOSTI A DOVEDNOSTI.....	43
9.4	PRACOVITOST A VYTRVALOST.....	44
9.5	SYSTÉM HODNOT.....	44
9.6	PODNIKÁNÍ A MORÁLKA	44
9.7	DEMOKRACIE V PODNIKU	45
9.8	SPOLUPRACOVNÍCI	45
10	CASH FLOW KVADRANT ROBERTA KIOSAKIHO	47
10.1	„Z“ (ZAMĚSTNANEC)	49
10.2	„S“ (SAMOSTATNĚ VÝDĚLEČNĚ ČINNÍ).....	50
10.3	„M“ (MAJITEL PODNIKU)	51
10.4	„I“ (INVESTOR).....	52
10.5	ROZVOJ PODNIKÁNÍ.....	52
10.6	ROZDÍL V PODNIKÁNÍ V KVADRANTECH „S“ A „M“	53
10.7	UMÍTE UDĚLAT LEPŠÍ HAMBURGER NEŽ MCDONALD´S	54
11	PODNIKÁNÍ.....	56
11.1	PŘÍČINY VSTUPU DO PODNIKÁNÍ.....	56
11.2	MOŽNOSTI VSTUPU DO PODNIKÁNÍ.....	57
11.2.1	Koupě stávajícího podniku.....	57
11.2.2	Založení nové obchodní společnosti	57
11.2.3	Dělení obchodních společností	58
11.2.4	Podnikání na živnostenský list	59
11.2.5	Franchising (licence).....	59
11.2.6	Multilevelmarketing.....	60
11.2.7	Pyramida	61
11.2.7.1	Srovnání s multi-levelmarketingem	63
11.2.8	Strukturální firma	64
II	PRAKTICKÁ ČÁST	66
12	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING, A.S.	67
12.1	FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	67
12.1.1	Vize Partners	67
12.1.2	Poslání Partners	68
12.1.3	Strategie Partners	68
12.2	SILNÉ STRÁNKY PARTNERS NA TRHU FINANČNÍHO PORADENSTVÍ	69
12.3	KRIZE VE FINANČNÍM PORADENSTVÍ	70
12.4	JAKÁ JE CENA PRO KLIENTA?.....	71
12.5	SPOLUPRÁCE S PROVOZNĚ EKONOMICKOU FAKULTOU MENDELOVY UNIVERZITY	72
12.6	PRÁCE ZAČÍNÁJÍCÍHO PORADCE U PARTNERS	72
13	SYSTÉM PARTNERS FOR LIFE PLANNING NA ZÁKLADĚ KONCEPTU FIRMY BAŤA.....	74

13.1	KARIÉROVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI PARTNERS	74
13.1.1	Kariérní pozice Partners	75
13.1.2	Finanční poradce	75
13.1.3	Manažerské pozice	76
13.1.4	Bankovní jednotky	78
13.1.5	Personální body	79
13.1.6	Proplacenost	80
13.1.7	Shodnost s Baťovským systémem.....	81
13.2	VÝBĚR BUDOUČÍCH SPOLUPRACOVNÍKŮ PARTNERS	82
13.2.1	Příjímací pohovor.....	82
13.2.2	Trainee program	82
13.2.3	Centrální supervize.....	83
13.2.4	Shodnost s Baťovským systémem.....	85
14	SYSTÉM Pobočky PARTNERS ve Zlíně na základě konceptu firmy Baťa.....	86
14.1	PRAVIDLA VÝBĚRU NOVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ.....	86
14.1.1	Příjímací pohovor.....	86
14.1.2	Výběr v Trainee programu	88
14.1.2.1	Komfortní zóna	88
14.1.3	Efektivita výběru nových spolupracovníků	89
14.2	PRAVIDLA KONTROLY AKTIVIT.....	89
14.2.1	Plán výkonu a aktivit na měsíc.....	90
14.2.2	Kontrola aktivit	90
14.2.2.1	Kontrola vstupní.....	91
14.2.2.2	Kontrola průběžná.....	91
14.2.2.3	Kontrola následná.....	91
14.2.3	Statistika klientů.....	91
14.2.4	Výsledky zavedení systému kontroly aktivit	91
14.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE.....	92
	ZÁVĚR	94
	ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ.....	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
	PŘÍLOHA 1: VIZUALIZACE A FOTO VYBUDOVANÉHO KLIETSKÉHO CENTRA ZLÍN	102
	PŘÍLOHA 2: FOTO VYBUDOVANÉHO KLIETSKÉHO CENTRA OLOMOUC	113

ÚVOD

Bude mi ctít, Vám ve své diplomové práci představit své dosavadní životní dílo, kterým je vybudovaná firma v rámci společnosti Partners for Life Planning, a.s, a podílení se na vybudování dvou poboček v Olomouci a ve Zlíně, prostřednictvím kterých jsme naši službu udělali dostupnější dalším lidem.

Cílem mé práce je zabývat se podobnostmi, které jsem sama aplikovala ve svém podnikání na základě konceptu firmy Baťa. Proto se v teoretické části budu zabývat právě konceptem firmy Baťa, jeho styl řízení, vedení, motivací, vzděláváním. Dále také tím, jakou byl Tomáš Baťa vlastně osobností, a jak jeho charakterové vlastnosti i zděděné genetické vlastnosti ovlivnily úspěšnost v jeho podnikání. Zmíním se také o dalším úspěšném podnikateli a to o Františkovi Čubovi, kterým také stojí za to se inspirovat. V neposlední řadě rozeberu Cash flow kvadrant, neboli filozofii Roberta Kiosakiho, která také velmi ovlivnila můj osobní přístup k podnikání. Nakonec pro mě velmi stěžejní teorii „Coveyho návyků“ úspěšných lidí, které mi velmi pomohly při výběru, vzdělávání a zapracování mých spolupracovníků.

V praktické části se budu zabývat představením společnosti Partners, představením jejího fungování, filozofie, vizí. Dále představím systém podnikání a profesního růstu ve společnosti. Popíšu také, které shodnosti s Baťovým konceptem jsou stanoveny centrálně, a kterými jsem se řídila při budování poboček v Zlíně a Olomouci, odhalím, jaké výsledky zavedení těchto systémů mé firmě přinesly, ať už ve formě zisku, či ve formě růstu klientely.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATELSKÁ FILOSOFIE TOMÁŠE BATI

Hospodářskou filosofii Tomáše Bati nelze popsat lépe, než jeho vlastními slovy, která pronesl v roce 1930, kdy ho Mezinárodní obchodní komora požádala o projev a vyjádření se k otázce, jak vybudoval svůj podnik a přivedl je k rozkvětu. Tehdy Tomáš Baťa odpověděl článkem pod titulkem: „Moje hospodářská filosofie“. [7]

„Přejete si, abych Vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik. Při své práci jsem neměl na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik, je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje – příklad.“ [7]

„Náš závod se začal tehdy rozvíjet netušenou měrou, když se naši zaměstnanci přesvědčili z veřejného účetnictví našich závodů, že podnik zaujímá i k nim i k zákazníkům přísné morální stanovisko. Hospodářské poměry v Československu v roce 1922 byly obdobné, jenž panují dnes téměř ve všech evropských státech. Zakolísání bylo daleko prudší, než jaké vyvolalo dnešní stoupání zlaté měny a následky byly citelnější. Větší část podnikatelů shledala výhodnějším zastavit výrobu a přenechat nezaměstnané na starosti státu. Odmítl jsem jakékoliv řešení situace tímto způsobem, protože jsem je považoval za zbabělost. Bylo mi naprosto jasné, že takové řešení vede k zvyšování cen, snížení životní úrovně a zatěžování státního hospodářství. Věděl jsem, že někdo musí rozrazit tento začarovaný kruh a odhodlal jsem se převzít tuto úlohu sám.“ [7]

„Nezaměstnanost nyní roste. Anglický a německý výrobce obuvi nemůže prodávat Hindům boty, protože ani oni nemohli prodávat svoji rýži za takové ceny. Podnikatelé těchto zemí vyrábějí draho, protože vyrábějí málo a vyrábějí málo, protože vyrábí draho. Jde o to, aby ceny obuvi v Německu a Anglii klesly. Jsou mnohá odvětví průmyslu, kde je pouze polovina podniků v činnosti, a tyto zaručují továrnám, jenž nepracují, určitou podporu, aby zůstaly zavřeny. To je podpora v nezaměstnanosti zaměstnavatelům. Stejně tak chybou je podpora nezaměstnaným dělníkům. Právě tak jako zaměstnavatel, musí i zaměstnanec uvést svou kalkulaci v rovnováhu. Oba musí vycházet z oné morální zásady,

že jen za vykonanou práci lze brát plat, a že tato práce musí být odvedena v duchu sloužit co možná největšímu počtu lidí. Jen tak klesnou ceny na žádanou výši a ani zboží ani mzdy neklesnou pod úroveň zdravého hospodářského podnikání. Pokud není dost práce, jak tomu je v celé řadě států v dnešní době, nutno pracovat za podmínek sebe příjemnějších, neboť jen tak se umožní vypracovat se k lepším časům, kdy bude počítat větší výdělek. Toto stanovisko jsem zastával v roce 1922: Snížil jsem ceny a výrobu o 50% a moji spolupracovníci přijali o 40% nižší mzdy. Jejich mzdy se od té doby více než zdvojnásobily a naše výroba zdesetinásobila a umístila se jako první na zahraničních trzích. Pomohli jsme svým zaměstnancům, jejich počet se zešestinásobil, pomohli jsme sobě, prospěli jsme státu a především zákazníkům.“ [7]

„Kdybychom se byli neuchýlili k této politice, náš stát by musel celá léta počítat s pasivní obchodní bilancí a spotřeba obuvi by naši zemi poklesla na úroveň států sousedních. Evropský obchod a průmysl poskytuje velmi neutěšený obraz. Národy, ohraničené vývozními cly, potírají sousední národ. Nelze popřít, že síla amerického průmyslu a velké bohatství Američanů vděčí tomu, že Spojené státy vybudovaly jeden jediný trh, povinnost evropských států, této kolébky obchodu a průmyslu, je vyrábět a prodávat, ne kopat hluboké zákopy mezi jednotlivými státy v podobě vysokých cel a tím brzdit obchodní podnikání.“ [7]

Filosofické zásady Tomáše Bati:

- Podnikání je službou životu
- Práce je službou životu
- Posláním podnikání je služba
- Všichni účastníci procesu musí mít zisk

Zamyslíme-li se nad úvahy a projevy Tomáše Bati o problematice celní ochrany a obchodu vidíme, že předběhl svou dobu. Uvedené filozofické zásady byly promítány do všech realizovaných činností v celém koncernu. Klíčovým specifíkem hospodářské filosofie firmy Baťa byl tržní podnikový mechanismus, ve kterém každá dílna tvořila samostatnou jednotku. Každá obchodní jednotka samostatně nakupovala suroviny a polotovary, vyráběla a prodávala své výrobky, byla finančně soběstačná, na mzdy svých spolupracovníků si musela vydělat. Dělníci dostávali svou mzdu jen za skutečné množství

práce odvedené ve stoprocentní kvalitě, režijní spolupracovníci dostávali stanovené fixní platy s podílem na zisku a ztrátě. [7]

2 TOMÁŠ BAŤA VYCHOVATEL

Tomáš Baťa měl mimořádné pedagogické dovednosti, vždyť to byl právě on, kdo naučil desetitisíce zaměstnanců a dělníků doma i v cizině, kde postavil továrny a prodejny, takovému způsobu práce a života, že to svými praktickými výsledky budilo obdiv celého světa. Vedle praktických kroků ve výchově svých spolupracovníků a svého dorostu se mimořádně zajímal o školství. Po celé generace a ještě za života T. Bati byla u nás obvykle tato situace: nejstarší děti, jakmile se staly výdělečně činnými, odevzdávají svůj výdělek rodičům. Rodiče se samozřejmě od dětí vydělané peníze požadovali, které dle své úvahy používali na potřeby rodiny. Výsledkem je, že když se chce mladý muž ženit, neví vlastně ani, kolik peněz má naspořeno. Nejhorší ale je, že nemá žádné zkušenosti s hospodařením s penězi. T. Baťa viděl v Indii padesátiletého muže, jak pokorně prosil svého osmdesátiletého otce o peníze, které si sám vydělal. Když je dostal, políbil za ně otci ruku. V současné době tak vyhraněná situace u nás již není. Rodiče se zpravidla o své děti starají, peníze a nejen jimi vydělané jim odkládají, ale účelu, aby se děti naučili peněz vážit a hlavně s nimi hospodařit, dosaženo není. T. Baťa razil zásadu, že rodiče mají své děti již od šesti let nechat samostatně hospodařit s každým vydělaným haléřem. Děti si na své potřeby mají vydělat úsluhami, službami, sběrem atd. Pokud potřebují jednotlivý členové rodiny pomoc má se tak stát jen formou půjček nikoliv darů. Mladý muž či mladá žena nastupující ve 14 letech k firmě Baťovi školy práce začali okamžitě samostatně hospodařit. Museli si vydělat na ubytování na internátě, na stravu, na oblečení, na kulturu a sport, a na školní potřeby. Jakákoliv podpora z domu byla zakázaná, všichni zaměstnanci ukládali své úspory u firmy, která je vždy úročila 10% p.a., v případě, že mladý muž či mladá žena uzavřeli manželství, měli vedle nadprůměrného výdělku ušetřeno 150 tisíc korun. I za mimořádných okolností, kdy by byli nuceni žít jen z úroků, stačilo by jim 15 tisíc korun na rok na slušné živobytí. Záměrem T. Bati bylo, aby jeho zaměstnanci nebyli otroky kapitálu, ale aby kapitálem vládli. [6]

Z popsané atmosféry vyplývá, že přesto, že u formy byly podstatně vyšší výdělky, než kdekoliv jinde nepřipadalo v úvahu, aby někdo dostal něco zadarmo ve formě daru, jako např. vánoční příplatek, 13. plat atd. Tomáš Baťa byl toho názoru, že obdarovaný člověk se začne spoléhat na dary a nikoliv na sebe. Výjimek bylo velice málo. Např. každé novorozené dítě narozené zaměstnanci firmy dostalo do vínku 1 000 korun na vkladní knížku. Při zavedeném úročení se do 24 let dítěte téměř zdesetinásobila. Nedávat nikomu nic zadarmo, byla u Bati zásada velmi důsledně dodržovaná. [6]

2.1 Baťova škola práce

Celý systém výchovy a vzdělávání vycházel z velmi úzkého propojení internátní výchovy, práce v dílně a školní výuky. Dne 15. 9. 1925 zahájila Baťova škola práce (dále jen BŠP) svou činnost. Bylo přijato 80 chlapců. Velmi rychle bylo rozpoznáno, že odborné znalosti ve spojení s důslednou výchovou dělají z těchto chlapců sebevědomé a schopné mladé muže, kteří ovládají nejen technologií na tehdy nejvyšší úrovni, ale vyznají se také v organizaci, administrativě a řízení. Protože se ukázalo, že BŠP má dobré výsledky, a že jsou vzdělávací a výchovné aktivity pro mladé muže velmi dobré, byla v roce 1929 založena BŠP také pro mladé ženy, kterých již v roce 1933 bylo ve třech internátních školách celkem 4 500. Zájemců o přijetí stále přibývalo, v roce 1934 bylo žadatelů 19 000 a každý rok přijímáno 1 000 až 1 500 nováčků. A nejen z Československa. Naopak do Zlína přijížděli zájemci z celé Evropy. Do BŠP byli přijímáni žáci, kteří právě dokončili měšťanskou školu tedy základní školní docházku, což odpovídalo věkovému rozmezí 14 až 15 let. Studium BŠP bylo tříleté. Chlapci označováni jako mladí muži a dívkám se říkalo mladé ženy. Přijímání učňů byla věnována pozornost, neboť počet přihlášených postupně narůstal. Přijímací řízení vycházelo z důkladného dotazníku. Součástí přijímacího řízení byla také psychotechnická zkouška a lékařská prohlídka. Na základě výsledků se rozhodovalo o pracovním zařazení. Například vysekávač musel mít dobrý zrak a citlivé prsty, musel být přemýšlivý a dobrý v počtech. Ze všech schopných byli přednostně přijímáni ti, kteří pocházeli ze sociálně slabších rodin, neboť se u nich předpokládala skromnost a dobrý vztah k práci. [5]

Prvním pracovištěm nového spolupracovníka byla zaškolovací dílna, tzv. obuvnická škola, kde byl pod dohledem zkušených instruktorů zapracován k vykonávání určité operace. Zaškolovací dílna také sloužila jako rezerva pracovních sil v případě potřeby vyššího výkonu, či onemocnění pracovních sil. Při výchově mladých učňů se razilo pravidlo, že každý učeň se už od 15 let o sebe musí postarat sám a musí umět hospodařit s výdělkem. Každý učeň si vedl ročenku, v níž byla zaznamenávána výše týdenní mzdy, srážky za pojištění, ubytování, školné, příspěvky rodičům, cestovné, prostředky za stravu atd. Tato ročenka musela být každý týden předkládána vychovateli ke kontrole. V případě, že učni zůstal ze mzdy nějaký přebytek, pak se tento přebytek ukládal na jeho osobní konto, při již zmíněné úrokové sazbě 10% p.a., kterou firma Baťa poskytovala. K uvolnění peněz z konta musel dát vychovatel souhlas. Taková kontrola osobního hospodaření s penězi,

byla po dvou letech omezena na kontrolu nahodilou, protože většina mladých mužů a mladých žen se již naučila se mzdou hospodařit. [5]

Obuvnickou školu brzy doplnila strojnická, chemická, stavební, pletařská a další. Po odborné škole ti nejlepší učni přecházeli na tzv. mistrovskou školu s maturitou. Vznikla také Obchodní akademie Tomáše Bati pro zahraniční obchod, Škola umění. Dále byl vybudován Studijní ústav pro všechny bez ohledu na věk. Výuka cizích jazyků byla na všech školách běžná, ale byly vybudovány i celé cizojazyčné školy. To vše bylo spojeno s potřebou budovat také ubytovací, stravovací, kulturní, i zdravotnická zařízení a sportovní areály. Vedoucí pracovníci a vychovatelé BŠP byli vysoce profesionální a jejich práce byla velmi náročná, museli respektovat hlediska, která na výchovu mladých lidí byla kladena. Vedoucí pracovníci a vychovatelé měli mladým lidem vštěpovat zejména tyto zásady: [5]

- Dosáhnout úzkého spojení teorie a praxe, čehož se dosáhlo spojením výuky, jak ve škole, tak také v dílně
- Vypěstovat si kladný vztah ke každé práci
- Osvojit si návyk pracovní disciplíny
- Vypěstovat vědomí odpovědnosti za svěřenou práci
- Osvojit si důkladně potřebný rozsah teoretických vědomostí
- Pochopit tvorbu hodnot, i to, jak se tyto hodnoty vytváří, naučit se hospodárnosti, a to jak s hodnotami v práci, které jim byly svěřeny, tak se svými vlastními

2.1.1 Desatero mladého muže a mladé ženy

1. Budu věřit jen v práci.
2. Nebudu se vyhýbat práci a nebudu ji zanedbávat.
3. Budu pracovat promyšleně.
4. Nevěřím v neměnitelnost poznaného.
5. Budu ctižádnostivý.
6. Neutrácím čas nadarmo.
7. Nevydám víc, než vydělám.
8. Budu pomáhat schopným a slabším.

9. Zůstanu věrný své práci.

10. Budu dbát, aby po mě zůstala stopa celého člověka. [5]

2.1.2 Denní režim Baťovi školy práce

Mladí muži a ženy byli ubytováni po 16, každý z nich měl svoji skříňku a postel, které byly uspořádány za sebou. Každá světnice měla svého velitele, a 5 – 6 světnic představovalo družinu, v jejímž čele stál vychovatel. Světnice mezi sebou neustále soutěžily v pořádku, ve sportu, kulturních akcích atd. Mnozí mladí muži si vypěstovali některé celoživotní návyky. Například denně si čistit boty krémem a udržovat nikdy nesešlapané podpatky. [5]

Tab. 1 Denní režim Baťovy školy práce

Čas	Obsah programu
6:00 – 7:00 hodin	<i>Budíček, hygiena, stlaní, úklid, snídaně, při odchodu z internátu procházeli mladí muži špalírem vychovatelů, kteří kontrolovali oblečení, oholení, ostříhání, obutí</i>
7:00 – 12:00 hodin	<i>Práce v továrně</i>
12:00 – 14:00 hodin	<i>Polední přestávka, oběd, odpočinek, kino, možnost studia</i>
14:00 – 17:00 hodin	<i>Práce v továrně</i>
17:00 – 18:50 hodin	<i>Večeře, vyřízení soukromých náležitostí, studium</i>
18:50 – 20:30 hodin	<i>Návštěva odborné školy</i>
20:30 – 22:00 hodin	<i>Cesta na internát, osobní hygiena, příprava ke spánku, večerka</i>
22:00 hodin	<i>Časově neohraničená možnost studia ve studovně na internátě</i>

2.2 Tomášov

V roce 1937 byl ve Zlíně založen Tomášov. Byl to institut, do kterého bylo na jaře roku 1938 vybráno 60 nejúspěšnějších mladých mužů, kteří absolvovali BŠP v letech 1936 – 1937, aby se z nich stali vedoucí řídicí pracovníci. Celkem 28 pracovníků těchto sedmnáctiletých až osmnáctiletých bylo z obuvnických dílen, 16 pak z obchodního

oddělení, 12 ze strojíren a 4 byli chemikové. Uvedených 16 mladých mužů z obchodního oddělení pracovalo ale určitý čas v různých odděleních, i ve výrobě, jejich společným znakem bylo studium na obchodní akademii. Tito mladí muži byli označováni „Tomášované“. Přijetí do Tomášova bylo podmíněno dobrými výsledky ve výběru, který určovaly tyto podmínky: [5]

- Být absolventem BŠP v roce 1937.
- Studovat při zaměstnání ve firmě večerní průmyslovou školu nebo Obchodní akademii Tomáše Bati pro zahraniční obchod.
- Mít výborné hodnocení práce v dílně a ve škole.
- Být nejlepší a mít úspěch při ústním pohovoru pro přijetí do Tomášova.

Výběr do Tomášova odpovídal budoucím potřebám firmy. Tomášované byli vychováni a vedeni k upevnění schopností efektivní organizaci práce, k odbornosti, k orientaci v mezinárodním nákupu, obchodu a výrobě a to zejména z pohledu ekonomiky. Výchovný program Tomášovanů byl velmi obsáhlý plánovaný a organizovaný. Jejich pracovní doba byla stejná jako u normálních pracovníků, tedy dopoledne 7 až 12 hod a odpoledne 14 až 17 hod. Večerní studium v průmyslové škole a v Obchodní akademii Tomáše Bati probíhalo ve večerních hodinách od 18:30 do 21:30. Výuku doplňoval sport, jízda na koni, fotbal, volejbal, lyžování, tenis. Tomášov byla nadstavba pro získání všeobecného vzdělání a společenských zásad. Součástí jejich programu byla také výuka řízení automobilu. Součástí bylo také naučení se správnému společenskému chování, proto Tomášované absolvovali cestu na konferenci, cestu do brněnské Státní opery, účastnili se společenských obědů či večeří. Do divadla a na veřejné akce chodili Tomášované ve smokingu. Oblékání do žaketu bylo někdy veřejností kritizováno, určitý výchovný význam však mělo, protože Tomášovan v žaketu si musel být vědom odpovědnosti svého chování, byl středem kritické pozornosti. Automatická byla výuka dvou světových jazyků, která byla povinná. Tomášované si svůj pobyt i stravování platili sami a to z peněz, které si sami vydělali v dílně a ve firmě Baťa. Částka činila 140 korun týdně. Za další úhradu bylo zajištěno také praní prádla. Rovněž si za své peníze obstarávali všechno sportovní vybavení. [5]

K základním požadavkům, které byly kladeny na mladé muže, přistupovali Tomášované s velkou důsledností a to konkrétně: dokonalé zvládnutí své profese, jak po stránce praktické tak také teoretické, znalost cizích řečí, mravný a skromný život, zdvořilé jednání

a společenské vystupování, vnitřní a vnější korektnost, umění vést lidi. Pro celý výchovný proces byl předem stanovený časový rámec, předpokládalo se však interní hodnocení ředitele, po přípravném období a dosažení tzv. stupně juniora, a po dalším období stupně seniora. Dále se předpokládalo, že každý Tomášovan ukončí své večerní studium maturitou. Stupně juniora dosáhla asi třetina frekventantů ke dni 1.5. 1939. Na podzim roku 1939 vypukla druhá světová válka a pokračování Tomášova jako výchovné instituce bylo z toho důvodu nemožné, bylo příliš mnoho zřejmé, že měla hodně znaků anglických výchovných institucí a to vůči německému dozoru v továrně bylo neobhájitelné. Proto byl Tomášov roku 1939 zrušen. [5]

3 PRACOVNÍ DISCIPLÍNA

Ve firmě Baťa bylo přísně dodržováno dokonalé a disciplinované využití pracovní doby. Přesčasy nebyly vyžadovány, a tedy nebyly propláceny, občas však byly nutné, neboť samozřejmostí bylo splnění denního plánu. Udržování pracovního pořádku v průběhu i po skončení pracovní doby bylo jednou z hlavních povinností všech spolupracovníků firmy Baťa. Vedení firmy při každé příležitosti poukazovalo na nutnost dodržování pořádku a čistoty na pracovišti, na přehledné vedení a uložení zásob materiálu na skladech i v dílnách, přehledné vedení evidence majetku, na řádně vedené účetnictví a kalkulace. Pro celý systém byl charakteristický vysoký stupeň kázně při plnění všech pokynů a příkazů. V celé firmě byl přísný zákaz kouření a požívání alkoholu. Zjištěné případy byly tvrdě stíhány a řešeny pokutami ve prospěch „Baťova podpůrného fondu“, přeložením na méně placenou práci nebo okamžitým propuštěním. Pracovní disciplína byla v Baťových závodech vybudována od shora až dolů. Tedy od jednotlivých ředitelů, mistrů, až po řadové dělníky. Kázeň byla trvale prohlubována a zdůrazňována mnohými prostředky, jako například poukazováním na přímou závislost mezi pracovní morálkou a výdělkem, na možnost funkčního postupu jako výrazu dobře vykonané práce. Obdobným způsobem byly uplatňovány i sankce, jako bylo například pokutování, přeložení na méně placenou práci, i dokonce propuštění ze závodu. Zajímavým příkladem je systém diferencovaných pokut, kdy se například za ztrátu průkazu o docházce platilo 10 korun, a za jeho nezasunutí do kontrolní tabule 5 korun. [5]

Disciplína dosahovala takové úrovně, že všichni absolventi BŠP při nástupu do základní vojenské služby považovali požadavky na pořádek a disciplínu za nicotné. Otázka pořádku a pracovní disciplíny se nevztahovala pouze k maximálnímu využití nakoupeného materiálu, případně k optimálnímu využití času i jiných prostředků, týkala se také maximálního využití a zhodnocení vyprodukovaného odpadu. [5]

3.1 Efektivní využití dne

Den má 86 400 sekund. Ke klíčové schopnosti stoprocentního využití času byli spolupracovníci firmy Baťa vedeni již od mládí, a to v Baťově škole práce. Časový harmonogram všedních dnů mladých mužů a mladých žen, jak byli studenti Baťovi školy práce nazývaní, je uveden v tabulce číslo 1. V pracovní době nebylo dovoleno opustit pracoviště bez souhlasu vedoucího. Na nádvoří továrny byly ojediněle prováděny kontroly, neodůvodněné opuštění pracoviště byly tvrdě trestány a pokutovány. Striktní dodržování

pracovní doby bylo automatickou samozřejmostí. Občas probíhaly v závodech i přesčasy, pokud to vyžadoval splnění denního plánu, a tomuto tempu mohli čelit především mladí lidé, jejichž počet v závodech neustále narůstal. [5]

3.2 Snímek pracovního dne

Pracovní snímek dne byl prováděn u pracovníků administrativních, tedy neúkolových, proto, aby byla provedena kontrola efektivního využití času. Prostřednictvím snímku dne bylo kontrolováno, zda údaje ve výkazu pracovníka souhlasí s pracovním plánem a vytížením pracovníka. Podle pracovního snímku dne byla také práce pracovníka vyhodnocena, a případně jeho práce přerozdělena. Pro každý den byla určena jedna stránka, která byla rozdělena do jednotlivých políček a kolonek podle pracovních hodin. Za každou pracovní hodinu bylo navíc místo pro popsání časových odchylek, tedy zdržení, prostojů, včetně uvedení důvodu, proč k daným odchylkám došlo. Pracovníci, kteří pracovali na dlouhodobém úkolu, byli vázání dlouhodobým plánem, kde platil konečný termín odvádění. Pokud se podařilo termín zkrátit, byla vypsána odměna podle uspořeného času. Tato odměna nebyla malá, v některých případech činila i 3 000 korun. [5]

4 AKTIVIZACE SPOLUPRACOVNÍKŮ

Má-li být podnik úspěšný, musí v něm chtít lidé dobrovolně pracovat, musí mít zájem o svou práci, musí mít zájem dosahovat dobrých výkonů. Základem úspěchu je právě aktivita a iniciativa lidí, jejich zájem dosahovat maximálních výsledků. Nalezení a vytvoření takového systému, který funguje automaticky – nalezení aktivního podnikatelského systému – bylo snahou Bati i Čuby. Hledali ho po celý svůj aktivní podnikatelský život. Lidé pracují proto, že je to baví, ne protože musí. Těžko lze předpokládat, že všechny lidi baví tvrdě pracovat, přemýšlet o své práci a zlepšovat ji. Ale jsou i takoví. Těžko určit kolik jich je z celkového počtu, ale podle zkušeností spíše méně. Více je těch, kteří pracují proto, že z různých důvodů musí. Má-li být systém výkonný, musí být vhodnými způsoby tento zbytek k vysokým výkonům „donucen“. Donucovací prostředky se používaly již v historii. Přímé nebo nepřímé, více či méně drastické. V tržní společnosti se tak děje pod tlakem ztráty zaměstnání, snížení odměny, přeřazení na méně placené pracoviště, ztrátou společenské prestiže apod. [4]

Při hledání vhodných prostředků k motivaci pracovníků je účelné vycházet z jejich zájmů. Správné pochopení poznání zájmu jedince či skupiny, je předpokladem k posilování žádoucích a potlačování nežádoucích faktorů. Každá skupina má svá specifika. Rozhodující je motivace vedoucích a řídicích pracovníků. Lidé se chtějí od sebe navzájem odlišovat, je to jejich přirozená vlastnost. Značná část či většina chce být jiná, lepší, významnější než ostatní. Dobrý podnikatel tyto poznatky o lidské psychice vhodně využívá. A snahy o změnu lidského charakteru ponechává filosofům a učitelům, protože ví, že sám stejně mnoho nemůže změnit. Ostatně není snad nic špatného na přirozené lidské touze odlišovat se. Psychologických poznatků využívá i moderní teorie motivace. Systém samosprávy dílen a aktivní podnikatelský systém nejsou v tomto poměru výjimkou, a proto měly tyto systémy mimořádný úspěch. [4]

Aktivní podnikatelský systém sloužil a slouží k tomu, aby lidé museli pracovat na plný výkon – ať chtějí, nebo nechtějí. Ti, kteří nechtějí tento systém přijmout za svůj, mají možnost z podniku odejít. Většině lidem se ale systém stává po čase vlastním a nejen že jej respektují, ale v řadě případů také rozvíjí. Nelze ponechat a vůli pracovníka, zda bude udržovat své pracovní prostředí, zda bude zavádět technická zlepšení apod. Chce-li se udržet ve funkci, prostě musí. Aktivní podnikatelský systém uplatňovaný ve Slušovicích, byl tak úspěšný také proto, že v té době byl od ostatních „socialistických“ podniků

oficiálně pěstován kult průměrnosti. Nikdo nemohl – a později ani nechtěl – výrazně přesahovat ostatní. [4]

Baťa vytvořil ve své době originální a zcela ojedinělý vnitropodnikový podnikatelský systém. Základem byl prodej a koupě, měřítkem úspěchu nebo neúspěchu byla koruna. Bylo to jednoduché a neúprosné, tak jako je neúprosný trh sám. S trhem nelze smlouvat, nelze vysvětlit důvody, proč to nešlo. Buď to dovedu, nebo nedovedu. Kdo neprodá, nebo prodá s prodělkem, ten prohrává. Proti tomu není odvolání. Nemá tedy smysl namítat, že je to nespravedlivé, že dělník když udělá špatný výrobek, který se neprodá, nedostane zapláceno. Nedostane – protože jeho výrobek nikdo nechce. Systém tak odstraňuje zbytečně neproduktivní práci. Je to tvrdý systém, ale pro výkonovou ekonomiku neznáme lepší. Pro přežití a růst společnosti je to nutné. Jsou v něm současně vítězové i poražení. Ti, kteří svůj úkol nezvládli, v takovém systému neobstojí. Dokonce to pro ně může znamenat osobní či rodinou tragédii. To jsou neúprosné zákonitosti výkonového ekonomického systému. Ani tento systém však nemusí být nelidský, znakem humanitní společnosti je, že dovede podat poraženým pomocnou ruku, že je připraví pro jiné povolání, na které stačí, které zvládnou. Ne všichni mohou být podnikatelé, ne všichni mohou být v dané profesi úspěšní. A není vinou úspěšného podnikatele, že někteří spolupracovníci neuspěli. Podnik není sociální zařízení, podnikatel bojuje o své přežití s desítkami jiných podnikatelů, kteří mají podobné zájmy. [4]

Jsou také ovšem autoři, kteří kritizují systém Tomáše Bati, jako například dílo Botostroj, kde autor z neznalosti či v zajetí ideologických předsudků kritizuje tento systém. Bylo by ovšem možné doložit, kolik lidí na chudém Zlínsku našlo u Bati práci a že jejich výdělky převyšovaly celostátní úroveň. Všechno lze pohanět, dokonce i moderní domky pro zaměstnance, služby, prádelny, hotely, obchody atd. To vše podle Botostroje sloužilo k vykořisťování dělníků. Co víc mohl Baťa udělat? Nechat vůli zaměstnancům, zda chtějí pracovat? Povolit jim pít alkohol v práci? Zavést v podniku „demokracii“? Ano, to vše mohl. Většina zaměstnanců by tak ovšem velmi brzy přišla nejen o své sociální postavení, ale i o práci. Taková továrna by měla jen jednu perspektivu: zánik. [4]

Kdo chtěl za Baťou stanovených podmínek pracovat, mohl pracovat. Kdo nechtěl, nemusel. Nikdo nikoho nenutil. Avšak přijal-li člověk tyto podmínky, musel se jimi řídit. To je demokratické. Naopak ti, kteří útočili na systém zavedený v Baťových továrnách, chtěli nedemokraticky vnutit ostatním svou představu o světě. Baťovi kritici se domnívali, že poměry je možno zlepšit zavedením socialistického modelu. Dnes víme, kam tento

recept dovedl společnost hmotně, ekonomicky a hlavně morálně. Je nějaká jiná cesta k podnikatelskému úspěchu, než ta Baťova a Čubova? Je nějaká jiná metoda, než mobilizace vnitřní síly lidí? Může něco jiného než podnikatelský úspěch zaručit důstojný život, slušné bydlení, dostatečné vybavení domácnost, dobrou infrastrukturu, dostatek potravin. Žádnou jinou cestu zatím nikdo nevymyslel. Je to cesta, jejímž základem je vysoký výkon. Může přežít jen podnik, který udrží v soutěživém prostředí krok s konkurencí. [4]

Ani Čuba nevykořisťoval nemilosrdně své spolupracovníky. Je pravda, že nebylo lehké u něj sloužit, zejména pro vedoucí pracovníky. Čuba byl velice náročný a nesmlouvavý. Je pochopitelné, že ne každý pracovník družstva vždy sdílel jeho názory. Ale to není v této souvislosti rozhodující. Rozhodující je, že většina pracovníků mohla tvořivě pracovat, mohli se spolupodílet na podnikání družstva a podíleli se podle svých zásluh na ekonomických výsledcích. Ve svých důsledcích měli z prosperity prospěch všichni pracovníci podniku. Zajímavý byl postoj Čuby k řadovým pracovníkům. Pracovník zejména straší, který se o rozvoj podniku zasloužil v jeho začátcích, měl k němu vždy dveře otevřené. Nejednou se stalo, že náměstek čekal v předpokojí a uvnitř byl řadový družstevník. Mluvil s předsedou neomezeně dlouho, zatímco náměstek k tomu měl omezenou dobu. I to je významné pro celkové posouzení poměrů v podniku. [4]

4.1 Aktivizační faktory

Aktivizační faktory jsou síly, které podněcují a nutí člověka k činnosti, jsou to:

1. Faktory silové:

- Faktory existenční
- Faktory strachu
- Faktory hmotné zainteresovanosti

2. Faktory inspirativní:

- Faktor morálního ocenění
- Faktor seberealizace
- Faktor radosti z práce

Každý aktivizační faktor může v různém měřítku podnikového prostředí působit různou silou na každého pracovníka, může působit souběžně několik aktivizačních faktorů. Aktivizační faktory jsou silové, ty nutí člověka k práci určitou formou násilí, jakou je například strach o existenci, strach z fyzického trestu, obavy o výdělek. Vedle toho jsou aktivizační faktory inspirativní, které podněcují člověka k práci dobrým pocitem, například z dobře vykonané práce, oceněné práce atd. V Baťových závodech byly využívány zejména tři aktivizační faktory: existenční, faktory strachu a hmotné zainteresovanosti, tedy aktivizační faktory silové. [5]

4.1.1 Existenční faktor

Existenční faktor byl uplatňován proto, že Baťova škola práce zaučovala a vychovávala více pracovníků, než podnik potřeboval. Personální oddělení přidělovalo pracovištím více nových pracovníků, než jich pracoviště potřebovalo. Mělo-li pracoviště padesát pracovníků, bylo na ně přesunuto pět pracovníků na zaškolení. Z nich pak například dva nahradili přirozený úbytek (z důvodu odchodu do důchodu, nebo na mateřskou dovolenou), a zbylí tři pracovníci měli nahradit ty, kteří pracovali pomalu a nekvalitně. Tak docházelo k pravidelnému koloběhu a nahrazování nekvalitních pracovníků kvalitními. Protože tato opatření byla ovšem pracovníkům známa, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli zařazeni mezi špatné pracovníky a nemuseli z podniku odejít. [5]

4.1.2 Faktor strachu

Faktor strachu byl uplatňován vysokou pravomocí vedoucích. Vedoucí měli k dispozici jakékoliv prostředky k dosažení cíle, či sjednání nápravy. Rozhodnutí vedoucího měla vždy plnou podporu podniku, které za svými manažery vždy pevně stálo. Vznikl-li v podniku zvláštní problém, pak ho řešil šéf personálního útvaru, ten se vyznačoval značnou vnitřní silou, ze které měli všichni pracovníci obavy. [5]

4.1.3 Faktor hmotné zainteresovanosti

System odměňování se v Baťových závodech vždy řídil danými zásadami. Nadřízený měl vždy vyšší plat, než jeho nejlepší podřízený. Odměny byly obecně vyšší než v jiných podnicích. Kromě odměn dostávali vedoucí pracovníci další prostředky na svá konta, z nichž byly hrazeny chyby a škody, které na pracovišti příslušného vedoucího vznikly. Další zásada byla, že nadřízený mohl kdykoliv změnit plat podřízenému. Uplatňování

těchto zásad vedlo k tomu, že každý pracovník měl velkou naději na velký příjem, o který však mohl kdykoliv přijít, pokud nepracoval kvalitně. [5]

5 MOTIVACE

Motivační systém firmy Baťa lze popsat ve dvou rovinách. V první rovině jako motivační mzdový systém a v druhé rovině jako sociální motivační systém, kdy byli spolupracovníci motivováni jinými prostředky, než penězi. [5]

5.1 Mzdový motivační systém

Velmi jednoduše lze mzdový motivační systém ve firmě Baťa specifikovat větou – za drobnou práci je třeba dobře zaplatit, a za špatnou práci je potřeba patřičně potrestat. Více informací o systému odměňování je v podkapitole účast na zisku a ztrátě. [5]

5.2 Sociální motivační systém

Sociální motivační systém byl tvořen řadou aktivit, které firma Baťa realizovala pro zajištění dobrých podmínek pro své zaměstnance. Prostřednictvím těchto aktivit firma Baťa také vybudovala město Zlín. V roce 1912 nechal T. Baťa vystavět první skupinu domků pro své zaměstnance tzv. baťovské domky. Standardní byl půldomek se třemi pokoji, kuchyní, zahradou a sklepem. Nájem činil 27 korun na jeden týden. Firma Baťa vlastnila údržbářská střediska, která se starala o údržbu domků. V roce 1937 vlastnila již firma Baťa přes 2 000 domků, a celkový počet domků byl 3 000. Výstavba domků měla na motivaci pracovníků velký vliv, neboť při propuštění z práce musela rodina domek opustit. Mladí muži a mladé ženy bydleli v internátech, kde platili nájem 8 korun týdně. V roce 1927 byla vystavěna Baťova nemocnice, kde probíhaly lékařská vyšetření nových pracovníků, ale také pravidelné preventivní prohlídky. Ta také zajišťovala prevenci pracovních úrazů. Dále v roce 1932 bylo postaveno Velké kino, byl založen sportovní klub SK Baťa. Byla postavena nová pekárna, jatka, jídelny, restaurace, obchodní dům. Baťa zřídil také Baťův podpůrný fond, kde posílal zaměstnancům přebytek z výplaty a ten úročil 10 % p.a.. Navíc novorozeným dětem svých zaměstnanců daroval vkladní knížku s 1 000 koruny, která se také úročila 10% p.a.. [5]

5.3 Soutěživost

Podpora soutěživosti pozitivně ovlivňovala výchovu mladých žen a mužů. Vedle četných sportovních soutěží byla zavedena také bodovací soutěž. Soutěžilo se například v nejlepším pořádku ve světnicích na internátech, v uspořádání zevnějšku, v pracovních výkonech v továrně, dále ve školním prospěchu, přičemž bylo neustále sledováno

bodováno a vyhodnocováno. Jako příklad si můžeme uvést soutěž šiček vrchů. Kde hlavním kritériem nebyl jen počet ušitých vrchů, ale také jejich kvalita. Šičky, které dosáhly nejlepšího umístění, postoupily do finále, které se konalo na jevišti Velkého kina. Výkony vítězek se značně lišily od výkonu v úkolových sazbách. Disciplína, kázeň a soutěživost doslova proslavila mladého muže Emila Zátopka tím, že byl poslán k účasti na běžeckém závodě, kde byly poprvé objeveny jeho mimořádné dispozice. [5]

5.4 Profesionální růst ve firmě Baťa

Pokud byl někdo schopen splňovat nároky firmy Baťa, učit se a pracovat na sobě, byl profesionální růst pro ty nejlepší z nejlepších zaručený. Zcela výjimečně byli do vyšších funkcí jmenováni nově příchozí zaměstnanci. Dbalo se na to, aby každý takový jmenovaný pracovník za sebou měl tzv. „bat'ovské kolečko“. Vedoucí všech stupňů prošli výrobou od nejnižšího dělnického zařazení. Výsledkem bylo, že všichni vedoucí ovládli detailně práci svých podřízených. Působilo impozantně, když např. elegantně oděný ředitel procházel dílnou, a když byl na některém z úseků problém a viděl, že práce vážne, svlékl sako, vyhrnul rukávy a sám předvedl, jak se má práce provádět. Také u zahraničních firem mohl postřehnout novinky, které se mohly u firmy hodit. Pak on byl ten, který demonstroval aplikaci nového procesu. Tímto systémem docházelo k tomu, že vedoucí pracovníci měli přirozený respekt nejen proto, že za jejich rozhodnutí firma vždy pevně stálo, ale také proto, že podřízení věděli, že jejich vedoucí znají jejich práci. [5]

5.5 Motivace vedoucích pracovníků

Jaký by měl být vedoucí pracovník? Měl by být talentovaný, mít náboj a dávat jiskru podnikatelskému kolektivu. Bez podnikatelských talentů totiž nelze podnik výrazně rozvíjet. Za socialismu všechno úsilí směřovalo k vytváření „amorfní šedé masy“. Nic nenutilo lidi vyniknout. Právě naopak. Kdo přesahoval průměr, byl nápadný a dříve, či později na to doplatil. Snahou lidí bylo proto být nenápadný, nepřevyšovat ostatní, neukazovat se, zůstat v anonymitě. Právě v tom se Slušovice nejvíce lišily od ostatních podniků: vedení se snažilo, aby pracovníky rozvrstвило, aby vynikly talenty. Hledaly se vyzrálé osobnosti. Literární prameny se shodují v tom, že vyzrálou osobností vedoucího s řídicího pracovníka charakterizuje to, že má přesně vytyčené cíle, a vyvíjí všestranné úsilí, aby jich dosáhl. Je ochoten nést odpovědnost za svá rozhodnutí a za svou činnost, dovede spolupracovat, umí motivovat své spolupracovníky. Dokáže vytvářet a udržovat

dobré mezilidské vztahy a racionálně využívat čas. Je schopný kriticky hodnotit své postoje, práci, konání, má psychikou a životní sílu, která mu umožňuje vyrovnat se se stresem, zklamáním a napětím. Řídící pracovník musí mít k výkonu své funkce dostatečnou kvalifikaci. Není dána jenom školním vzděláním, ale především osobními schopnostmi, energií a odvahou řešit neobvyklé situace. Ani velmi vzdělaný odborník se nehodí pro řídicí práci, jestliže nemá tyto vlastnosti. Vědomosti nestačí. Musí se s nimi pojit také schopnost realizovat svá předsevzetí a získat pro ně ostatní spolupracovníky. Kvalifikaci možno charakterizovat jako celkovou způsobilost k výkonu určité činnosti na určitém stupni řízení a v určitém prostředí. [4]

Jedním z důležitých předpokladů pro řídicí práci je schopnost vytvářet koncepcce. Nezastupitelnou úlohu v úspěšném řízení podniku mají špičkoví řídicí pracovníci. Existuje celá řada studií popisujících osobní vlastnosti úspěšných manažerů. Z hlediska struktury osobnosti jde o rozdílné typy. Lze těžko označit někoho za ideální typ pro řízení. Jedno však mají společné: umějí mimořádně dobře motivovat lidi, správně delegovat úkoly i pravomoci a stanovit priority. První muž podniku by měl kromě toho všeho umět stanovit a ovlivňovat firemní filosofii a hodnotová kritéria, včetně jejich hierarchie v podnikovém kolektivu, stanovit, ovlivňovat a naladit řídicí pracovníky na společnou vlnu. Uvedené vlastnosti spolu těsně souvisejí a není možné jednu od druhé oddělovat. Vyhledávání schopných řídicích pracovníků je svým způsobem umění. Pro úspěšné řízení jsou nutné určité rozumové, citové a psychické osobní dispozice. Silný zájem o vykonávanou práci zkvalitňuje poznávací proces, snižuje únavu, a podněcuje k aktivitě. Pracovníci s vyhraněným zájmem o řízení se zajímají především o to, co uspokojuje jejich představy o hodnotách, které si stanovili. [4]

5.6 Vyhledávání vhodných řídicích pracovníků

Ve velkém podniku výběr řídicích spolupracovníků nesmí být ponechán náhodě. Tak tomu nebylo ani v případě Slušovic. Byl zde vytvořen systém vyhledávání vhodných spolupracovníků pro řídicí práci. Rozhodující úlohu mělo celkové hodnocení schopnosti vést a řídit každého spolupracovníka. To se dnes zdá jako samozřejmé. Avšak připomeňme si: psala se sedmdesátá a osmdesátá léta. V tomto období byla hlavním kritériem pro výběr do řídicích funkcí politická způsobilost. Předpoklady pro řídicí práci ve Slušovicích se zjišťovaly psychologickými testy, osobním pohovorem s předsedou a v neposlední řadě výkonem při nástupní praxi. Univerzální recept jak vyhledávat a motivovat

spolupracovníky neexistuje. Závisí to na společenských a všeobecně kulturních podmínkách, na vyspělosti lidí. S velkou mírou nadsázky: jak by to asi dopadlo. [4]

5.7 Motivace manuálních pracovníků

Zásady motivace manuálních pracovníků jsou jiné než u řídicích pracovníků. Lidé jsou různí, proto je vhodné vycházet z typologie pracovníků jejich rozdílného přístupu k životu a práci v podniku. Bylo vyzkoušeno, že pravidla musí být tak jednoduchá, aby byla srozumitelná všem. Aby každý pracovník pochopil, že základní podmínkou pro růst jeho životní úrovně je požadovaný rozvoj podniku a sdílet jeho zájmy, v úspěšném podniku tomu tak je. Aktivizace pracovníků je stálý, dynamický proces. Tento proces nikdy nekončí, protože tak jak se mění jeho podmínky, úroveň a postavení podniku, tak se mění i hodnotová škála pracovníků, a tomu je nutné neustále přizpůsobovat aktivizační faktory. Pracovníkovi, jemuž v málo rozvinuté společnosti stačí uspokojovat základních potřeby, nestačí takový stav pro dosažení určité vyšší úrovně. Žebříček hodnot a požadavků se mění a systém, který platil v jedněch podmínkách, není funkční v rozvinutějších podmínkách. [4]

Podněty nepůsobí tedy na všechny členy podniku stejně. Podnikový kolektiv je tvořen lidmi s různými zájmy a různá je i jejich citlivost vůči vlivům, které na ně působí. Další zásadou je to, že každého pracovníka musíme zainteresovat na tom, co sám může ovlivnit. Nemá smysl dávat mu prémie nebo naopak snižovat odměny za něco, co nemůže ovlivnit. Takový šablonový systém byl uplatňován dříve, proto celé národní hospodářství nebylo výkonné. Odměňování, hmotná stimulace, je jen jednou se součástí celého motivačního systému podniku. Základní snahou vedení slušovického podniku bylo dát každému pracovníkovi možnost, aby v rámci svých schopností rozhodoval o své práci. K tomu je nezbytnou podmínkou decentralizace podniku, vytváření pružných podnikových struktur. Nikoliv tedy dlouhodobě stanovená neměnná pravidla, nýbrž pružný systém. Pokud se pravidla neuvádějí neustále do souladu s měnícími se podmínkami, snižuje se postupně podniková aktivita. Ve vyspělém podniku také nemůžeme zdůrazňovat jenom hmotné podněty. I nedostatečné využívání nehmotných podnětů vede ke snižování výkonnosti podnikových kolektivů. [4]

6 VEDOUcí PRACOVNíCI U BATI

„Budovy jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ [1]

„Úspěch každého díla, kterého se zúčastňuje větší množství lidí, zaleží na moudrém vedení. Nerozvážní, pošetilí nebo slabí vůdčové mohou rozházet ovoce práce i těch nejpilnějších a obratných pracovníků a nejdokonalejších strojů. Teprve pod schopnými vůdci vydá práce lidí a strojů svoji úrodu, která je tak veliká, jak veliké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.“ [1]

Povinnosti vedoucího dílny: primární povinností vedoucího dílny byla jeho osobní odpovědnost za činnost svěřeného úseku. Každé rozhodnutí muselo být doloženo podpisem. Každý vedoucí musel uplatňovat vysoký stupeň vlastní iniciativy. Bylo dodržováno pružné řešení všech problémů, a to formou direktivních příkazů, jejichž splnění bylo přísně kontrolováno. Povinnost vedoucího bylo rovněž zajistit splnění uloženého plánu výroby s maximální hospodárností, a to ve 100% kvalitě. V případě, že byl plánovaný počet bot vyroben včas a v požadované kvalitě, dílna dosahovala zisku, který byl dále rozdělen mezi jednotlivé pracovníky dílny. V případě nesplnění plánu bylo dílně uděleno penále a podílela se na ztrátě. Takovým způsobem byli zaměstnanci nuceni odvádět kvalitní práci, za kterou byli patřičně odměňováni. [1]

Do pozice vedoucího pracovníka byl přijímán člověk, který byl detailně seznámen se všemi etapami výroby a s postupy výrobního oddělení, za které měl být nadále odpovědný. Vedoucí pracovník musel být schopen kdykoliv poskytnout osobní pomoc v zájmu vyřešení případných problémů. Musel být dobře seznámen s osobní situací a rodinným životem každého ze svých podřízených spolupracovníků. Vedoucí pracovník měl neustále udržovat přátelské pracovní prostředí naplněné pocitem sounáležitosti, týmové a rodinné atmosféry. Dále také měl disponovat patřičnými charakterovými vlastnostmi, jako jsou morálka, poctivost v podnikání, vzájemná úcta, sebekázeň, tvořivost a silná vůle dosáhnout vytyčeného cíle. Základním požadavkem bylo, že jde svým podřízeným spolupracovníkem příkladem. Vedoucí pracovník musel současně zastávat roli vychovatele, učitele a přátelského rádce. Povinností každého vedoucího byla výchova a zacvičení svého zástupce a následovníka. [1]

7 HODNOCENÍ ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ

Vysoká výkonnost řídicích pracovníků se dá udržovat soustavným hodnocením jejich výkonů. Pravidelné pracovní hodnocení funkcionářů umožňuje nalézt pro dané úseky činnosti optimální vedoucí pracovníky a je významným článkem zvyšování aktivity a iniciativy řídicích pracovníků. Lee Iacocca, legenda amerického manažerství, popisuje ve své knize hodnocení pracovníků takto: „každé tři měsíce si každý vedoucí pracovník sedne se svým bezprostředním nadřízeným, aby probrali, čeho se v minulém období dosáhlo, a současně stanoví cíle na období příští. Jakmile se na těchto cílech oba shodnou, vedoucí je sepíše a nadřízen parafuje. To je důležitý poznatek, který ukazuje, že prvním krokem, aby se něčeho dosáhlo, je vyjádřit to v písemné formě. V rozhovoru Vám snadno projde celá spousta nepřesností a nesmyslů, aniž si to třeba uvědomíte. Ale máte-li své myšlenky napsat na papír, jste nuceni je vyjádřit se přesně.“ [4]

Čtvrtletní systém se může někomu zdát až moc jednoduchý. Ale funguje. Umožňuje totiž lidem, aby byli sami sobě nadřízenými a stanovovali si cíle. Dále zvyšuje jejich produktivitu a působí jako samotný motivátor. Také umožňuje, aby se nápady dostávaly nahoru. Čtvrtletní hodnocení nutí vedoucí, aby se zastavili a zvážili, čeho už dosáhli, čeho ještě chtějí dosáhnout, a jak na to jít. Další předností tohoto systému je, že zabrání, aby zde byli někde „zahrabáni“. Člověk se těžko ztratí v systému, kde každého čtvrt roku hodnocen nadřízeným a nepřímo jeho nadřízeným a nadřízeným jeho nadřízeného. Tímto způsobem nepřehlédnete šikovné lidi. A co je důležité lajdáci se nemají kam schovat. Ze všeho nejdůležitější je to, že tento systém zabezpečuje trvalý a pravidelný dialog vedoucího pracovníka s jeho nadřízeným. [4]

Vedoucí pracovníci ve Slušovicích byli také takto hodnoceni pravidelně čtyřikrát ročně. První zásadou bylo, že má-li být hodnocení přínosem pro rozvoj podniku, musí být náročné a pravidelné. To se také dělo. Byla dodržována zásada, že nadřízený hodnotí přímého podřízeného, byl také sestavován žebříček úspěšnosti a výsledky byly vyhlášovány na poradě vedoucích funkcionářů za celý podnik. Hodnocení nebylo administrativně ani časově náročné a nevyžadovalo žádné dodatečné náklady. Naopak neustále srovnávání a hodnocení vyvolávalo u pracovníků soutěživost, snahu udržet se ve funkci a v neposlední řadě podněcovala k vysokým výkonům. Pro úspěšné fungování tohoto systému musí být v podniku vytvořeny určité podmínky. Pro vedoucího pracovníka musí být zajímavá jeho odměna, stejně jako jeho společenská prestiž dostatečně vysoká, to

proto, aby měli pracovníci zájem takovou pozici získat a usilovat o služební postup. Je-li práce ve vedoucích pozicích „trestem“, potom ani sebelepší hodnocení nevyvolá u pracovníků zájem o postup. Ve Slušovicích při hodnocení ctily tyto zásady: [4]

- 1.) Hodnocení se konalo čtvrtletně a bylo zaměřeno na pracovní výsledky.
- 2.) Hodnotil přímý nadřízený.
- 3.) Hodnotilo se vždy písemně.
- 4.) Hodnotilo se bodovou stupnicí 0 až 5 bodů.
- 5.) Výsledek hodnocení ovlivňoval odměňování a funkční zařazení.
- 6.) Při hodnocení se dlouhodobě uplatňovaly tato kritéria:
 - a.) Realizace výsledku vědy, výzkumu a vývoje.
 - b.) Zabezpečení dlouhodobého rozvoje.
 - c.) Úroveň operativního řízení.
 - d.) Ekonomické výsledky.
 - e.) Péče o zdravotní a životní prostředí.

Pořadí kritéria a důraz na jednotlivá kritéria se měnil. Zejména podle toho, která skupina pracovníků se právě hodnotila, a která kritéria v daném období nejlépe odrážela cíle, jež podnik sledoval. Na pravidelné hodnocení vedoucích pracovníků mohou být – a také skutečnou jsou – různé názory. Jedno je ale nesporné, pravidelná a důsledná hodnocení zvyšují výkonnost pracovníků, a tím celého podniku. A o to v podnikání jde. Musíte prostě brát lidi takové, jací jsou, a potom, aby to fungovalo je ukázat. Stačí říct, takže nijak zvlášť mě nezajímá, jak tě vychovali nebo co jsi zač, u nás máme ta a ta pravidla. A tady je tvůj píseček. Jestli ti to půjde pod nos nebo ne, to se ukáže časem. Ukáže-li se, že ne, budeš nás muset opustit. Hodnocení vytváří v podniku kladnou atmosféru, pracovníci vědí, že je o ně zájem, a pokud prokazují dobré výsledky, mají naději na postup, a to bez ohledu na stáří nebo délku pracovního poměru v družstvu. Rozhodující jsou výsledky a naopak. Pokud na svěřené úkoly pracovník nestačí je hodnocení přirozenou cestou jej vyměnit, umožnit mu načerpat sil a zkušeností na nižší funkci. Hodnocení je tedy přirozeným a nenásilným prostředkem k rotaci vedoucích pracovníků. [4]

Žádný slušovický pracovník nemusel mít obavu, že na něj prostřednictvím hodnocením bude vyvinut tlak, a že bude vyřazen z práce. Právě naopak, dostal takovou práci, na kterou

stačil, a nestresoval se tím, že zadané úkoly nezvládne. O zaměstnání nepřišel. Podle výsledku hodnocení byli pracovníci čtvrtletně buďto potvrzováni ve funkci, nebo přezazováni na novou práci. Chceme-li, aby pracoviště své úkoly plnilo, měly bychom pracoviště svěřit do rukou těch, kteří na něm působí. Každý pracovník nebo skupina, by měla mít převzaty výrobní prostředky, stanoven výrobní úkol, dostat normativy oběžných prostředků být přímo progresivně závislý na dosahovaných výsledcích. V případech, kde není možné předat celé pracoviště, byly tzv. podílové odměny. Pracovník na takovém pracovišti obvykle vykonává jenom dílčí operace. Celý tento systém předávání pracovišť zásadně změnil vztahy v podniku. Lidé se stávali přímými neformálními hospodáři na svém pracovišti a v rámci něho i podnikali. Tím, že nesli přiměřené riziko za výsledek hospodaření, že byli závislí na úsporách na úrovni kvality a na prodeji svého výrobku, měli zájem vyrábět efektivně. [4]

Jako příklad můžeme uvést různé stupně řidičů. V té nejjednodušší podobě pracovník přebíral do své péče vozidlo na dobu jednoho roku, a to na základě písemné dohody. Plnil přepravní požadavky podle pokynů dispečera, měl přesně stanoven rozpis jízd i práci spojenou s údržbou vozidla. Za provádění všech pracovních úkonů měl odměnu stanovenou procentem z výkonu. V případě nedodržení nákladů se stanovená částka odměny krátila o překročenou výši nákladů. U druhého stupně osobní péče o vozidla se postupovalo podobně, ale navíc se hodnotila úspora pohonných hmot. Překročení jejich spotřeby musel řidič uhradit a naopak uspořené částku za pohonné hmoty dostával navíc. Cílem třetího stupně péče bylo dosáhnout maximálních přepravních výkonů podle požadavků dispečinku a minimalizovat přímé náklady, které mohl řidič ovlivnit. Prostředky na úhradu nákladů si musel řidič sám vyprodukovat. Vozidlo se předávalo smluvně. Soudní znalec odhadl skutečnou časovou cenu vozidla a tato hodnota sloužila jako základ pro odpočet odpisů a jako hodnotící ukazatel při ukončení socialistické péče o vozidlo. Předávající závod a zřizoval řidiči provozní konto, na kterém byly připisovány výkony vozidla, a konto bylo zatěžováno veškerými náklady spojenými s jeho provozem. Čtvrtý stupeň péče o vozidla měl podobné podmínky jako třetí, pouze s tím rozdílem, že odměna byla stanovena procentem ze zisku. Tím odpadalo normování jednotlivých druhů nákladů, normy sloužily jen jako podklad pro výpočet plánovaného zisku vozidla. Při zavádění pátého stupně osobní péče o vozidlo řidiči vozidlo trvalé pronajímalo. V tomto případě byl pracovník v postavení samostatného provozovatele. Jeho zisky tvořily celkové realizované výkony, od nichž se odečetly všechny náklady na provoz vozidla a povinný

odvod podniku. Čistý zisk, který vytvořil, tedy patřil pouze jemu. Z tohoto příkladu je patrné, že čím vyšší stupeň osobní péče, tím méně propočtů, administrativy. A na druhé straně, tím větší zájem řidiče na plném a hospodárném využívání vozidla. Podnik chce dosáhnout požadovaných výkonů za co nejnižší cenu. Pokud je tato podmínka splněna, je mu jedno, kolik si pracovník vydělá. Závisí to na jeho podnikatelských schopnostech. Čím více, tím lépe. Roztáčí se tím kola zájmu a vysoké výkony, o vysokou produktivitu práce. [4]

Podobným způsobem byly uzavírány dohody o předávání pracovišť do osobní péče. Ekonomická samostatnost pracoviště byla základem aktivního podnikatelského systému. Bylo v zájmu podniku přecházet na systém osobního příjmu podle skutečných finálních výsledků. Cílem bylo dosáhnout, aby každé pracoviště a jeho vybavení, kupoval od podniku výrobní vstupy a prodával vyrobenou produkci. Jeho osobní příjem závislý na poměru nákladů a realizované produkce, tedy na zisku. Dostával podle předem vypočítaných a stanovených pravidel podíl na vytvořeném zisku. Výše odměny nebyla ničím omezena. Je ovšem otázkou, zda systém opravdu fungoval stoprocentně, je jasné, že nefungoval. V některých případech si vedoucí pracovníci, kteří na dané úkoly nestačili, pomáhali nedovoleným způsobem. Ale i tak měl systém jako takový ohromný vliv, většina pracovníků dosahovala mnohem lepších výsledků než před zavedením systému. A to hlavní: lidé si na tento systém postupně zvykli, stával se jim vlastní a tak ovlivňoval podnikatelský styl. Zvykali si podnikat, být samostatní a přemýšlet. [4]

8 OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ

Operativní řízení má zabezpečovat plynulý denní chod podniku. Obecně platí zásada, že vrcholové vedení se zabývá spíše koncepčním činnostmi a nižší články spíše operativním řízením. Ve Slušovicích byla snaha, aby se co nejširší okruh pracovníků podílel na tvorbě koncepce, a přitom, aby se operativní problémy zásadně řešily tam, kde vznikají. Není žádoucí, aby se přenášela odpovědnost za operativní rozhodování na vyšší články. Vedení podniku si uvědomovalo, že se tím snižuje pocit odpovědnosti. Lidé na nižších stupních řízení si zvykají, že to za ně někdo udělá. Takový přístup snižuje celkovou výkonnost podniku. [4]

8.1 Předávání pracovišť do osobní péče

Podniková aktivita je v úspěšném podniku zaměřena na plnění konkrétních cílů, jinak je neúčinná. Základním problémem ve Slušovicích bylo spojení velkovýroby a iniciativy pracovníků. Tato iniciativa se nejvíce rozvíjí tehdy, je-li pracovník „svým pánem“, pánem na svém pracovišti. To znamená, že může do značné míry rozhodovat o pracovním postupu, pracovním rytmu, a někdy i o tom, co se zrovna bude vyrábět. Tomuto požadavku nejlépe odpovídá „aktivní podnikatelský systém“, který zasazuje jednotlivce i kolektiv pracovníků do určitého podnikatelského prostoru vymezeného organizačními a ekonomickými pravidly. Aktivní podnikatelský systém nutí pracovníky aktivně reagovat jednat samostatně. Systém musí být přizpůsoben úrovni pracovníků. Pokud ji nedosáhnou, nebo ji přesáhne, je neúčinný. Součástí aktivního podnikatelského systému uplatňovaného ve Slušovicích bylo tzv. předávání pracovišť do socialistické péče. Velkovýroba má své přednosti, ale také nedostatky. V malovýrobě mají lidé bezprostřední kontakt s výsledky své práce, a proto mají o tyto výsledky větší zájem. Samostatně přemýšlejí, jak dosáhnou nejlepších výsledků s nejmenší námahou. Takovou situaci je však možné navodit i ve velkých podnicích. Nebylo by správné rozdrobit velkovýrobní podniky na malé jenom proto, že je v menších podnicích často větší aktivita a iniciativa lidí. Právě předáváním pracovišť, došlo ke vzniku tzv. podnikatelského mikroprostoru. Takto byla také vytvářena bezprostřední a diferencovaná závislost každého pracovníka na výsledcích jeho práce. Pracoviště je základní výrobní jednotkou, kde se rozhoduje o výrobě a ekonomických výsledcích. [4]

8.2 Decentralizované řízení ve Slušovicích

Podstatu decentralizovaného řízení ve Slušovicích vysvětlit František Čuba ve své kandidátské disertační práci. Každý vedoucí pracovník na dané úrovni řízení (technici, vedoucích středisek, vedoucí provozů, ředitelů závodů) má vytvořen svůj podnikatelský mikroprostor, který je vymezen souborem zásad, pravidel, jejichž plnění má na dané úrovni řízení přímo vliv. Vedoucí pracovník se podle těchto pravidel stává neformálním hospodářem na svém pracovišti, stává se tedy podnikatelem ve svém vymezeném podnikatelském mikroprostoru. Systém vytváří vedoucímu pracovníkovi manévrovací mikroprostor, ve kterém může a musí podnikat. Každý podnikatelský mikroprostor má pravidly stanovenou návaznost na podnikatelské mikroprostory nadřízené a podřízené. Výsledek hospodaření každého takového subjektu je dán aktivitou vedoucího pracovníka. Aktivita se jednoznačně soustřeďuje na ty ukazatele, na nichž má podnik jako celek zájem. [4]

Decentralizovaný systém řízení a systém aktivních podnikatelských opatření musí být konstruován tak, aby plně aktivizoval podnikové kolektivy. Konstrukce ukazatelů proto musí vycházet nikoliv z potřeb administrativních pracovníků, ale z potřeb řídicích pracovníků a potřeb systematické aktivizace podnikových kolektivů. Na každém stupni řízení musí být poskytovány řídicím pracovníkům jenom zásadní ekonomické informace. Je-li dáváno řídicímu pracovníkovi velké množství informací nepřehledně zpracovaných, zpravidla je nevyužívá. Nemá tolik času, aby si je sám přetřídil a upravil. Vedoucí pracovník musí mít proto k dispozici denně ekonomické informace, které potřebuje ke kvalifikovanému rozhodování. Takové informace má poskytovat decentralizovaný systém zpracování ekonomických informací. Na nejnižším stupni řízení, na úrovni nejmenších kolektivů, byl aktivní podnikatelský systém uplatňován pod názvem předávání pracovišť do socialistické péče. Pracovník nesl riziko za výsledek hospodaření svého pracoviště, byl závislý na výrobních výsledcích, na kvalitě své práce, na hospodaření svým materiálem, energií, a ostatními výdaji, které mohl ovlivnit, i na úrovni prodeje svého výrobku. Podle toho, jak úspěšně pracovník se svěřeným majetkem podnikal, podle toho měl svůj diferencovaný příjem. Každý pracovník tak mohl být postaven do pozice, kdy nejen že rozhodoval v souladu se svými zájmy, ale také v souladu se zájmy podniku. [4]

8.3 Baťův systém samosprávy dílen

Čubova decentralizace řízení měla předchůdce a to Baťův systém samosprávy dílen. Týdenní veřejné vyúčtování výsledků vytvářelo v dílnách pocit odpovědnosti za výsledky práce. Baťova revoluční změna ve výrobním procesu začala rozdělením továrny jako jediného výrobního celku na řadu menších jednotek, dílen, z nichž každá mohla fungovat jako samostatný podnik, soustředěný na výrobu jednoho typu obuvi. Baťův systém samosprávy dílen se budoval v letech 1922 – 1923. V roce 1924 vykrytalizovali v logickou soustavu, jejímž základním prvkem byla samostatná pracovní jednotka, kterou tvořila malá skupina dělníků vedená jedním mistrem. [4]

Ústřední ideou byla organizace jednotky jako samostatného útvaru operujícího vlastním rozpočtem a účtem. Ten byl znám každému členu organizační jednotky. V rozpočtu zvaném předpoklad byl stanoven počet párů, které měly být týdně vyrobeny, náklady celkově i v podrobnostech a příjmy z ceny hotové obuvi dodané do skladu. Do příjmů byl započítán i zisk jednotky. Ten se rozděloval na dva stejné díly. Jeden byl připsán k dobru podniku, druhý k dobru zaměstnancům. Ale pouze těch, jejichž práce měla rozhodující vliv na výrobu jednotky a její výsledky. Příjem ze zisku se jim účtoval jako kredit na osobní konto s desetiprocentním úrokem. Mzda byla vyplácena podle úkolových sazeb kalkulovaných na každou operaci podle výkonu a důležitosti práce. Výdělek nesměl klesnout pod určité minimum, které bylo každému zaměstnanci zaručeno. [4]

Předpoklad jednotky byl vypracován na 26 týdnů dopředu. Týdenní předpoklad byl rozdělen na denní předpoklady, které byly sledovány hodinovými výkazy, v nichž zaznamenával skutečnost. Všechny předpoklady byly zosobněny, což znamenalo osobní smlouvu se zaměstnanci, odpovědnými za jednotlivé úseky (dílny či prodejny) a nebo oddělení (skupiny dílen, prodejen, nákupních sekcí atd.). Osobní smlouvy uváděly čísla předpokladu, výši účasti na zisku, podmínky pro jejich dosažení a další podrobnosti, počítající se stejným vývojem obchodu s jakým musel počítat jeho majitel jako podnikatel. Baťa tak proměnil každého sekáče dílů v samostatného podnikatele. Každý dostal denní plán přidělů kůží s kalkulacemi vyjadřujícími jejich hodnotu, předpoklad hodnoty vysekaných dílců a čistý formulář k vyúčtování ztráty a zisku, které vypracoval na konci dne jako bilanci svého díla. Baťa chtěl účastí na zisku povznést dělnictvo jak hmotně, tak mravně. Dělník má rozumět svému obchodu, má s ním cítit a s nimi růst. Baťa si přál si učinit ze všech svých dělníků kapitálové účastníky podniku. Baťův systém samosprávy

dílen tedy proměnil dělníka v podnikatele. Lidé v jeho dílnách pracovali jako na svém. Jejich myšlení se vyznačovalo iniciativou a vynalézavostí bez rozkazu, úsporným úsilím splnit úkol a loajalitou v kritických situacích, Baťa tak vytvářel nový životní styl a předběhl dobu o desítky let. [4]

8.4 Účast na zisku a ztrátě v Baťově firmě

„Poskytujeme Vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějaké peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomoci tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty, byly ještě levnější a aby dělníci ještě více vydělávali. Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu a má s ním cítit a růst. Přejeme si učinit ze všech dělníků kapitálové účastníky závodu. Přejeme si, aby každý dělník, u nás zaměstnaný vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom ho každým okamžikem mohli jmenovat mistrem. Žádáme, abyste zvýšení příjmů použili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšených vašich schopnostech. Ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu. Účast neposkytneme těm, kteří nejsou zaměstnaní v závodě alespoň jeden rok, a těm, kteří nedosáhli dosud 20 let. Mladistvé dělnictvo však obdrží účast na zisku tehdy, když se přesvědčíme, že na jeho výdělek jsou odkázáni blízcí příbuzní. Dále účast na zisku nepřisluší těm, kteří byli uznáni, že jsou v závodě nežádoucí.“ [5]

Účasti na zisku či ztrátě zavedl T. Baťa v roce 1924, dovedly ho k tomu zásadní důvody, a to když odměňoval dělníka standardní akordní mzdou, myslel výhradně na svůj prospěch a nestaral se o to, zda provádí svoji práci dobře, a tak aby v ní nemusel následující dělník bez problému pokračovat. Smyslem zavedení účasti na zisku či ztrátě bylo snížení nákladů a zajištění plynulosti výroby. Účast na zisku nebo ztrátě nebylo novou myšlenkou. V první třetině dvacátého století byl tento prvek hojně využíván americkými podnikateli. Tomáš Baťa však hledal nový způsob účasti zaměstnanců na zisku a ztrátě, aby jím bylo možno vybudovat samosprávu dílen. Tento způsob byl podmíněn třemi klíčovými předpoklady: [5]

1. Vyúčtování dosaženého zisku muselo být provedeno jednou týdně.
2. Účastník musel být schopen vypočítat sám svoji účast.

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

Přímá osobní zainteresovanost na hospodářských výsledcích úseku, za který dotyčný pracovník odpovídal, vytvářela silný motivační zájem tím, že každá uspořená koruna se určitým podílem promítala do jeho účasti na zisku a ztrátě. Účast na zisku a ztrátě nebyla poskytována všem zaměstnancům firmy Baťa, hmotně zainteresováno bylo cca 30% zaměstnanců a ostatní dostávali pevnou mzdu. Zaměstnancům byla mzda připisována jednou týdně na osobní konta a zůstatky na těchto kontech byly v době trvání pracovního poměru úrokovány 10% ročně. Tak byla současně naplňována funkce kauce za případné škody a ztráty, které byly prokazatelně zaviněny dotyčným pracovníkem. V případě ztrátového výsledku se pracovník samozřejmě podílel také na ztrátě a byl proveden odpis z jeho osobního účtu. [5]

8.5 Porady a příprava vedoucích pracovníků

Řízení má mít pevná fungující pravidla, řád a systém. V JZD Agrokombinát Slušovice se postupem času ustálil systém operativního řízení podniku i jednotlivých vnitropodnikových útvarů tak, že se stal vžitou zvyklostí. Hlavní důraz se kladl na systematickosti a pravidelnosti. Platil požadavek, že řešení každého problému musí být předem důkladně připraveno, a to písemně. Písemná příprava na týden i příští den se pravidelně kontrolovala útvarem řízení. Písemná příprava nebyla byrokratickým opatřením, nýbrž způsobem, jak vést lidi k promyšlené činnosti. Např. technik si musel napsat, co bude příští den dělat, jaké k tomu bude potřebovat prostředky, co má k dispozici a co se musí zabezpečit od někoho jiného. Také musel uvést alternativní řešení pro případ, že bude nepříznivé počasí, nebo že se jinak nezmění podmínky. [4]

9 CHARAKTERISTIKA ÚSPĚŠNÉHO PODNIKATELE

Úspěšný člověk i úspěšný podnikatel musí mít některé vlastnosti, bez kterých nelze dosáhnout ničeho velkého. A to v žádném oboru lidské činnosti. Každý takový člověk musí mít určitou fyzickou, psychickou a intelektuální výbavu. U úspěšných lidí můžeme pozorovat, že mají mimořádně silnou vnitřní energii, mají životní cíl, kterým jsou „posedlí“, jsou neobyčejně pracovití a vytrvalí. Proto nyní definuji pár základních předpokladů pro úspěšné podnikání, které již z části vyplynuly ze systému T. Bati.

9.1 Vnitřní energie

S určitou mírou vnitřní energie se rodí každý člověk. Lze ji zlepšovat, posilovat, zdokonalovat. Ale na základ je zřejmě v genetické výbavě člověka. Proto je také velkých podnikatelů, ale i hudebníků, spisovatelů a skladatelů velmi málo. Abychom si rozuměli, máme na mysli špičkové podnikatele, je jasné, že úspěšných lidí v oboru je velmi mnoho, v jejich případě jde o běžnou úspěšnost. Jsem přesvědčena, že s předpoklady stát se geniálním podnikatelem jako byl Baťa, se člověk rodí. Člověk bez nedostatku vnitřní energie jenom přežívá. Ani ten, kdo je vybaven touto vnitřní energií, nemusí být mimořádně úspěšný. Tato vnitřní energie musí být spojena s posedlostí stát se úspěšným a dosáhnout vytyčeného cíle. K úspěchu v podnikatelské oblasti je nutná také odvaha, značná míra dravosti a schopnosti riskovat. [2], [4]

9.2 Životní cíl

Úspěšní lidé již ve svém raném mládí obvykle vědí, co je zajímavá a čeho chtějí v životě dosáhnout, protože měli životní cíl. Zprvu jistě jako určité „nutkání“ k tomu, co je baví, a co by chtěli dělat. A teprve později se proměňuje v jasnější vidění budoucnosti. A pokud cíl odpovídá možnostem, potom je uskutečnitelný. [2], [4]

9.3 Znalosti a dovednosti

Člověk může mít sebevíc vnitřní energie, ale pokud nemá dostatečné míry znalosti, nemůže dosáhnout špičkových výkonů. Zda se dopracuje k žádoucím výsledkům, závisí na tom, jak dokáže zhodnotit konkrétně podmínky, jež má k dispozici, a na základě takového rozboru najít vhodné postupy, které umožní efektivní výrobu. K tomu potřebuje znalosti a analytické schopnosti. [2], [4]

9.4 Pracovitost a vytrvalost

Bez tvrdé práce nebylo v dějinách nic velkého vykonáno. Všichni úspěšní a velcí podnikatelé tvrdě pracovali. Domnívat se, že úspěchu je možné dosáhnout náhodnými nesystematickými akcemi, je naivita. Samozřejmě, že se to může někdy podařit. Zcela náhodně. Má-li však firma neustále růst, jít od úspěchu k úspěchu, potom k tomuto vede jediná cesta: důsledná, tvrdá, systematická práce. Práce, která nalézá vhodnou míru mezi puntičkářskou dochvilností a podnikatelskou velkorysostí. [2], [4]

9.5 Systém hodnot

Konkrétní chování v podniku závisí na systému hodnot, které podnikatel a jeho spolupracovníci vyznávají. Při různém systému hodnot podnikatele bude různý i jeho konkrétní postup. Rozdíl spočívá v tom, je-li podnikatel zaměřen na okamžité krátkodobé výsledky, nebo na výsledky dlouhodobé. Efektivnost podnikání se zpravidla měří ziskem. Není to ale jediné měřítko. Zisku se dá dosáhnout různě. Skutečnému podnikateli jde o trvalé udržitelný rozvoj, dlouhodobé výsledky. Proto je nutné kromě zisku brát v úvahu ještě další ukazatele, nejen zisk. Například to, jak si podnik zabezpečuje rozšířenou reprodukci hmotných, nehmotných a lidských zdrojů, jak zlepšuje kvalitu života svých zaměstnanců, jak jsou lidé v podniku spokojeni, a do jaké míry se s firmou jejími podnikatelskými záměry ztotožňují. Výdaje na kvalitu života nejsou zbytečnými výdaji. A skutečný podnikatel to ví. Věděl to i Baťa. Proto se staral o své zaměstnance, o úpravu pracovního prostředí, staral se o bydlení, stravování, dopravu apod. postavil pro své spolupracovníky celé zahradní město. Je velice krátkozraké, když se podnikatel snaží dát dělníkům, co nejméně. I zde platí klasická kategorie míry a musí se stále hledat vhodný poměr mezi solidaritou a individuálním zájmem. Je to nikdy nekončící proces. [2], [4]

9.6 Podnikání a morálka

K úspěchu v podnikání nejsou bohužel potřeba morální zásady. Úspěšný podnikatel může jednat zcela nemorálně, a přesto může mít v podnikání úspěch. Jde ale o to, zda bude tento úspěch jenom krátkodobý nebo trvalý. Měly by existovat společenské pojistky, aby podnikatel, který nemá morální zábrany, nemohl zneužívat svého postavení, aby nemohl používat metody, které ostatním škodí. Touto pojistkou je jediné legislativa a exekutiva. A vedle právního systému také veřejné mínění. Podle veřejného mínění se vytvářelo dobré nebo špatné jméno podniku. Špatné jméno firmy není slučitelné s trvale úspěšným

podnikáním. Lidé zpravidla nekupují výrobky od firmy se špatným jménem a ostatní podniky nejsou ochotny s takovou firmou spolupracovat a obchodovat. Ale také pravda, že lze v nečistém boji jméno podniku úmyslně znevážit. Takových praktik bylo použito i proti Baťovi a Čubovi. [4]

9.7 Demokracie v podniku

Baťa i Čuba věděli, že v podniku nelze uplatňovat principy demokracie, že by to bylo na škodu věci. Demokracie je vhodná ke správě státu, ale demokracie v plném významu není vhodná a použitelná při řízení firmy. Tam je nutný vedoucí. Vedle toho je ovšem správné, a výkonnosti to velice prospívá, když jsou pracovníci vtaženi do řízení podniku. Když jsou vtaženi do úrovně samostatných podnikatelů. Každý rozhoduje samostatně o svěřeném úseku výroby a nese také za tento úsek odpovědnost. Není to tedy diskuze, ale dělba práce, přidělení kompetencí a odpovědnosti. Samozřejmě, že vznikají problémy: například, jak to udělat, aby rozhodoval odpovědný jednotlivec a přitom se podněcovala iniciativa a zájem o výsledky všech pracovníků podniku, nebo alespoň většiny. Lidé musí mít pocit, že jsou dobře vedeni, musí se ztotožnit s filosofií firmy. Musí být přesvědčení, že je v jejich zájmu, aby byla firma úspěšná. Pracovníci mají zpravidla větší zájem na úspěchu firmy, když mohou spolurozhodovat na svém pracovišti, a když se mohou spolupodílet na lepších výsledcích, které spoluvytvořili. Podíl na zisku na společných výsledcích, může výrazně pomoci zvýšit zájem spolupracovníků na dobrém chodu podniku. [4]

9.8 Spolupracovníci

Jednotlivec nemůže sám uskutečnit velké podnikatelské záměry. S růstem podniku a rozšiřování jeho aktivit se stává otázka výběru spolupracovníků klíčovou. Jak říkal Tomáš Baťa – bez lidí jsou stroje jen hromadou železa. Právě výběr kvalitních a schopných spolupracovníků rozhoduje o tom, zda a jak budou základní přístupy podnikatele realizovány v praxi. Jsou to právě ti lidé, kteří jsou aktivní činitelem ve výrobě, vymýšlejí pracovní cíle, pracovní postupy a nakonec více nebo méně dobře své cíle uskutečňují. Hledání mechanismu, jak vyvolat u spolupracovníků zájem na dosahování žádoucích výsledků a jak spolupracovníky motivovat, aby byli ochotni nejen pracovat pro podnik, ale podávat neobvyklé vysoké výkony, je i v současné době otázkou, která je pro firmy klíčová. Člověk musí sám chtít. Donucovacími prostředky ho nelze k mimořádným výkonům přimět. Ke chtění je potřeba pracovníky získat, vhodně je motivovat, vyvolat

jejich zájem. Neškodí znovu zdůraznit: úspěch podnikatele závisí především na lidech, kterými se obklopí, na lidech, kteří jsou ochotní tvrdě pracovat a chtějí dosahovat vysokých výkonů. Jen člověk dovede vymyslet správné programy a nejvhodnější postupy jejich uskutečňování. [4]

10 CASH FLOW KVADRANT ROBERTA KIOSAKIHO

Vzhledem k tomu, že vedení spolupracovníků úzce souvisí s jejich formou pracovního zařazení, teda zda je zaměstnanec, osoba samostatně výdělečně činná, majitel podniku či investor, proto pro účely této práce definuji teorii Cash flow kvadrantu, na kterou později navážu. Každý z nás se nachází alespoň v jednom ze čtyř kvadrantů Cash flow kvadrantu. Naše pozice je určena tím, odkud pocházejí naše příjmy. Řada z Nás se spoléhá na výplatní pásku, a jsme tudíž zaměstnanci. Další podnikají samostatně. Zaměstnanci a samostatně výdělečně činní figurují na levé straně kvadrantu. Pravá strana kvadrantu je pro lidi, kteří peníze získávají z podniku, který vlastní, nebo z investic, které uskutečnili. Cash flow kvadrant se zabývá čtyřmi rozdílnými typy lidí tvořící svět obchodu a podnikání. Zabývá se tím, co jsou zač, a tím, co mají osoby v každém kvadrantu specifického. Pomůže Nám určit, ve kterém kvadrantu se v současnosti daná osoba nachází, a pomůže jí naplánovat si trasu do místa, kde se chcete ocitnout v budoucnu, jakmile si zvolí vlastní cestu k finanční svobodě. Třebaže finanční svobodu lze nalézt ve všech čtyřech kvadrantech, dovednosti „M“ nebo „I“ umožní dosáhnout svých finančních cílů rychleji. Z úspěšného „Z“ se může stát úspěšný „I“. [3]

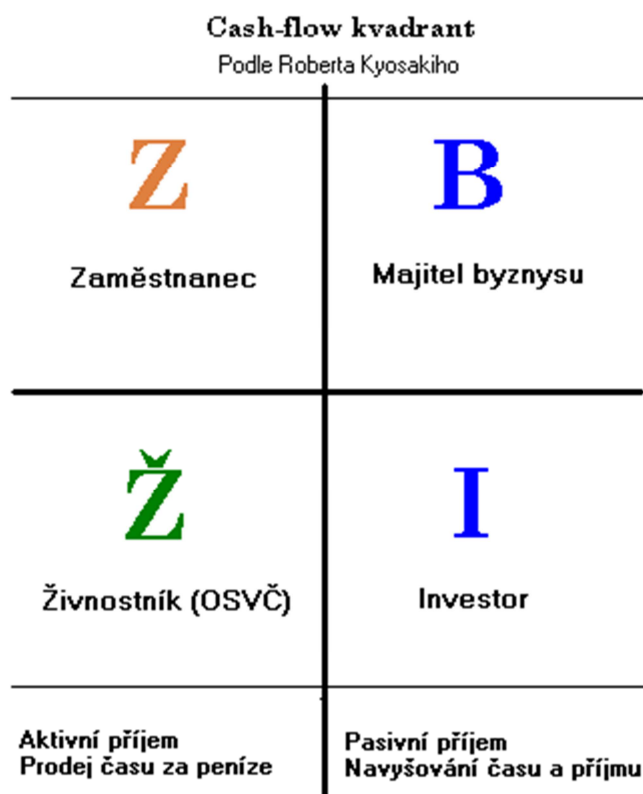
Robert Kiosaki napsal také knihu Bohatý táta, chudý táta. Jak již název této knihy napovídá je o tom, že autor měl dva otce, jednoho mimořádně vzdělaného, druhého, který nedokončil ani střední školu. Jeden byl chudý a druhý bohatý. Vždy když se Roberta někdo ptal: „Čím chceš být, až vyrosteš?“ Jeho vzdělaný, ale chudý táta doporučoval: „Chod' do školy, dostávej dobré známky, a pak si najdi bezpečnou, jistou práci.“ Doporučoval mu životní cestu, která by vypadala takto, stal by se dobře placeným „Z“ tedy zaměstnancem nebo dobře placeným „S“ tedy samostatně výdělečně činným odborníkem, jakým je třeba lékař, nebo právník nebo účetní. Chudý táta si velmi zakládal na pravidelném příjmu, zaměstnaneckých výhodách a sociálním zabezpečení. Proto byl i dobře placeným vládním úředníkem: vedoucí odborů školství v státu Hawai. Jeho bohatý, ale nevzdělaný táta, mu naopak poskytoval velmi odlišnou radu. Doporučoval mu: „Chod' do školy, odmaturoj, rozjed' podnikání a staň se úspěšným investorem.“ Když mu bylo dvanáct, bohatý táta vyprávěl Robertovi jednoduchý příběh, který jej navedl na cestu k velkému bohatství a finanční svobodě. Tímto způsobem mu bohatý táta vysvětloval rozdíl mezi levou stranou cash flow kvadrantu, kvadranty „Z“ a „S“, a stranou pravou kvadranty „M“ a „I“. Příběh zní takto: [3]

„Bylo, nebylo, kdesi stála jedna malebná vesnička. Žilo se v ní přímo pohádkově, nebýt jedné věci. Pokud nepršelo, vesnička neměla vlastní vodu. Aby se tato potíž jednou pro vždy vyřešila, rozhodli se radní, že vyhlásí soutěž na každodenní zásobování vsi vodou. Ozvali se dva zájemci, kteří se tohoto úkolu chtěli zhostit a radní podepsali smlouvu s oběma. Měli pocit, že trocha konkurence udrží ceny při zemi a zajistí dostatečný přísun vody. Ed, první z mužů, který dohodu uzavřel, okamžitě vyběhl ven, koupil si dva pozinkované kbelíky, a začal běhat tam a zpátky k jezeru, které bylo asi míli daleko. Když tak od úsvitu do soumraku ve svých dvou kbelících přinášel z jezera vodu, začal okamžitě vydělávat. Vodu lil do velké betonové nádrže, kterou nechala zbudovat ves. Každé ráno musel vstávat ještě dřív, než se probudili ostatní obyvatelé, aby se postaral o to, že v okamžiku potřeby bude k dispozici dostatečné množství vody. Byla to těžká práce, ale Ed byl šťastný, že vydělává, a že získal jednu z exkluzivních smluv na tuto službu. Druhý úspěšný žadatel Bill, na nějakou dobu zmizel. Celé měsíce po něm nebylo vidu ani slechu, čemuž byl Ed rád, protože neměl konkurenci. Vydělával všechny peníze. Místo toho, aby si koupil kbelíky dva, a s Edem soutěžil, Bill sestavil obchodní plán, založil podnik, našel čtyři investory, zaměstnal ředitele, který se o firmu staral, za půl roku se vrátil se stavební četou. Během roku pak jeho lidé postavili ohromné potrubí z nerez oceli, které spojovalo vesnici s jezerem. Při slavnostní zahájení provozu Bill ohlásil, že jeho voda je čistší než Edova. Bill věděl, že lidé si na Edovu nečistou vodu stěžovali. Oznamil taktéž, že vesnici bude vodou zásobovat čtyřicet hodin denně sedm dní v týdnu. Ed vodu nosil jen v pracovních dnech, o víkendech nepracoval. Bill také oznámil, že za svou lepší kvalitu a spolehlivější přísun bude účtovat o 75 procent méně ceny. Vesnice se zaradovala a hned se rozběhla ke kohoutu Billova potrubí. Aby mohl Billovi konkurovat, Ed snížil svou cenu také o 75 procent, přičemž koupil další dva kbelíky, opatřil je víky, a při každé cestě nosil teď tedy kbelíky čtyři. Aby poskytoval lepší služby, zaměstnal své dva mladší syny, aby mu pomáhali na noční směně a o víkendech. Když chlapci odešli na vysokou školu, řekl jim: „Pospěšte si, protože jednoho dne připadne tento podnik Vám.“ Z jakéhosi důvodu se žádný z obou hochů po ukončení vysoké školy nevrátil. Ed měl nakonec potíže se zaměstnanci a odbory. Odbory požadoval vyšší mzdy, lepší výhody a chtěly, aby jejich členové nosili jen jeden kbelík. Bill si na druhé straně uvědomil, že pokud chce vodu jeho vesnice, budou ji chtít určitě i jiné vesnice. Upravil svůj podnikatelský záměr a jal se prodávat svůj systém rychlého, vysoko-objemového, laciného zásobování čistou vodou vesnicím po celém světě. Vydělává sice jen cent za každý kbelík dodané vody, ale těch

kbelíků jsou každoročně miliardy. Bez ohledu na to, zda pracuje, či nikoliv, miliardy lidí spotřebovává miliardy kbelíků vody. A všechny tyto peníze tečou na jeho bankovní účet. Bill postavil potrubí, které přivádí jemu peníze a vesnicím vodu. Bill žil spokojeně až do smrti a Ed celý život jen tvrdě pracoval a věčně se potýkal s finančními potížemi. A zazvonil konec.“ [3]

Tento příběh o Billovi a Edovi ovlivnil celá léta Roberta Kiosakiho. Pomáhal mu při veškerém rozhodování. Často se sám sebe ptal: „Stavím potrubí, nebo tahám kbelíky?“ Dřu se, nebo na to jdu chytře?“ A odpovědi na tyto otázky mu umožnily dosáhnout finanční svobody. Celá filosofie cash flow kvadrantu popisuje duševní a emocionální a vzdělávací proces, který si Robert prošel při následování rady svého bohatého táty. [3]

Obr. 1 Schéma cash flow kvadrantu



10.1 „Z“ (Zaměstnanec)

Jakmile uslyšíme slovo „jistý“ nebo „výhody“, vycítíme, o koho může v jádru jít. Slovo „jistý“ se často používá v reakci na pocit strachu. Pokud člověk cítí strach, potom třeba jistoty je často užívanou frází někoho, kdo pochází převážně z kvadrantu „Z“. Když dojde na peníze na práci, existuje celá řada lidí, kteří nenávidí pocit strachu související s ekonomickou nejistotou. Odtud tedy plane jejich touha po jistotě. Slovo „výhody“

znamená, že lidé by rádi získali i nějakou další odměnu za svou práci – jasně specifikovanou a jistou odměnu navíc, jako je například zdravotní péče, penzijní program a další. Podstatou je, že se chtějí cítit zabezpečení a chtějí to vidět černé na bílém. Nejistota je zneklidňuje, jistota je uklidní. V duchu si říkají: „Já ti dám toto a ty mi zase na oplátku slíbíš tohle“. Chtějí svůj strach utišit určitou dávkou jistoty, a proto, když dojde na zaměstnání, hledají bezpečné a pevné dohody. Nejsou daleko o pravdy, když tvrdí, že „peníze mě příliš nezajímají“. Představa zabezpečení je pro ně často důležitější než peníze. Zaměstnanci mohou být řediteli podniků, nebo podnikoví údržbáři. Nejde ani tak o to, co dělají, jako spíše o smluvní dohody, kterou mají s osobou či organizací, která je zaměstnala. Slova vážící se ke kvadrantu „Z“, neboli zaměstnanec, by mohl říct: „Hledám jistou, bezpečnou práci s dobrým platem a kvalitními zaměstnaneckými výhodami.“ [3]

10.2 „S“ (Samostatně výdělečně činní)

Jsou to lidé, kteří chtějí „být vlastním pánem“. Také rádi říkají, že „dělají věci po svém“. Této skupině říkáme „ryzí nezávislost“. Když dojde na peníze, zarytý „S“ často nesouhlasí, aby jeho příjem závisel na jiných lidech. Jinak řečeno, když „S“ tvrdě pracuje, očekává, že za svou práci dostane náležitou odměnu. Lidem spadajícím do kvadrantu „S“ se nelíbí, když jim finanční částku, kterou si vydělají, určuje jednotlivec, nebo skupina lidí, kteří třeba nepracují tak usilovně, jako oni. Pokud pracují tvrdě, dobře je zaplaťte, Ovšemže chápou, že když tvrdě nepracují, dobrý výdělek si nezaslouží. Když dojde na peníze, mají radikálně nezávislé duše. Člověk pocházející z kvadrantu „S“, neboli samostatně výdělečně činní, by mohl říct: „Moje sazba je 35 dolarů za hodinu.“

Nebo: „Běžně si účtuji 6 procent z celkové ceny.“

Nebo: „Vypadá to, že nemůžu najít lidi, kteří by chtěli pracovat a práci vykonávali dobře.“

Nebo: „Na tomto projektu pracuji již více než 20 hodin.“ [3]

Zatímco zaměstnanec často zareaguje na strach z nedostatku peněz hledáním jistoty, samostatně výdělečně činný člověk bude často reagovat odlišně. Lidé v tomto kvadrantu nereagují na strach vyhledáváním bezpečí, ale uchopením situace a jejím řešením „po svém“. Proto této skupině také říkáme skupina „nezávislých“. Když dojde na strach finanční riziko, chtějí „popadnout býka za nohy“. V této skupině najdete velmi vzdělané odborníky, jako jsou lékaři, právníci nebo zubaři, kteří rovněž tráví celé léta studiem. Ve skupině „S“ jsou rovněž lidé, kteří se ubírají odlišnou cestou vzdělávání, než je tradiční

škola, popřípadě kombinují oba způsoby. V této skupině najdete zprostředkovatele prodeje – například agenty realitních kanceláří – stejně jako drobné podnikatele, majitele obchodů, pracovníky úklidových služeb restauratéry, konzultanty, terapeuty, majitele cestovních kanceláří, autoopraváře, instalatéry, tesaře, kazatele, elektrikáře, kadeřníky či umělce. Oblíbené písně těchto lidí byly „Nobody Does It Better“ („Nikdo to neudělá líp“) nebo „I Did It My Way“ („Udělal jsem to po svém“). Samostatně výdělečně činní lidí jsou také často zarytými perfekcionisty. Často chtějí udělat něco mimořádně dobře. Myslí si, že nikdo to neudělá tak dobře jako oni, takže nedůvěřují nikomu, že by něco dokázal udělat tak, jak se líbí jim samotným, nebo tak jak si myslí, že by to mělo být „správně“. V mnoha ohledech jde o skutečné umělce s vlastním stylem a metodami. A proto si je najímáme. Pokud si najmete specialistu na operace mozku, budete chtít, aby měl léta vzdělání a praxe, ale především budete chtít, aby to byl perfekcionista. Totéž platí pro zubaře, kadeřníky, konzultanty, instalatéry, elektrikáře, právníky nebo trenéry. Vy jakožto zákazník najímající si tyto osoby, budete chtít někoho, kdo je prostě lepší. [3]

Pro tuto skupinu platí, že peníze nejsou na jejich práci to nejdůležitější. Nezávislost svoboda dělat práci po svém a respekt, s nímž na ně jako odborníky ve své oblasti budete pohlížet, jsou pro ně důležitější než pouhé peníze. Když si je najímáte, nejlepší je říci jim, co chcete udělat a pak je nechat, ať to udělají sami. Dohled nepotřebují, ani nechtějí. Pokud se jim budete do práce příliš plést, prostě od ní odejdou a řeknou Vám, ať si najdete někoho jiného. Peníze pro ně opravdu nejsou na prvním místě: to je vyhrazeno pro nezávislosti. Lidé v této skupině mají docela často potíže s najímáním jiných lidí na vykonávání své práce, protože mají za to, že nikdo není dostatečně schopný. Což má za následek, že z této skupiny často slýcháváme: „V této době je těžké najít obstojnou pomoc.“ A pokud takový lidé naučí někoho dělat to, co dělají oni sami, nově vyškolený člověk často odejde, aby pracoval „sám na sebe“, „byl si vlastním pánem“, „dělal věci po svém“ a „měl příležitost dát průchod své individualitě“. Řada „S“ váhá s najímáním a školením jiných lidí, protože ti stejně skoční jako jejich konkurence. Což zase vede k tomu, že sami pracují ještě usilovněji a dělají věci nejradši sami. [3]

10.3 „M“ (Majitel podniku)

Tato skupina lidí by mohla být skoro protikladem „S“. Ryzí „M“ se rádi obklopují chytrými lidmi ze všech kategorií: „Z“, „S“, „I“. Na rozdíl od „S“, který nerad postupuje práci někomu jinému (protože nikdo jiný by to lépe nezvládl), ryzí „M“ prací někoho

pověří docela rád. Heslem člověka ze skupiny „M“ je: „Proč to dělat sám, když si můžu najmout někoho jiného, kdo to místo mě udělá, a ještě k tomu líp?“ Pro tuto skupinu je velmi typický například Henry Ford. V jedné známé historice se říká, že se za Fordem přišla skupinka takzvaných intelektuálů, kteří ho chtěli odsoudit za jeho „neznalost“. Tvrdili, že toho opravdu moc neví. Ford je tedy pozval k sobě do kanceláře a vyzval je, aby se ho zeptali na cokoliv, že jim odpoví. Kolem tohoto nejúspěšnějšího amerického průmyslníka se tedy sesedla porota „soudců“, která mu začala klást otázky. Ford je poslouchal, a když byli u konce, jednoduše se natáhl po několika telefonech stojících na stole a zavolal si několik svých bystrých poradců, které požádal, aby výboru poskytlí žádané odpovědi. Celé sezení zakončil prohlášením, že si bude raději najímat chytré lidi, studované lidi, kteří mu poskytnou potřebné odpovědi, aby se on sám mohl s čistou hlavou věnovat důležitějším úkolům. Úkolům jako je „myšlení“. Jeden z citátů připisovaných Fordovi zní: „Myšlení je nejtěžší činnost ze všech. Proto se mu věnuje, tak málo lidí. „Bohatý táta“ malého Roberta neustále podněcoval, aby se naučil podstatě vedení lidí a technickým dovednostem spjatých s podnikáním. Tvrdil, že vedení je schopnost, odkryt v lidech to nejlepší. [3]

10.4 „I“ (Investor)

Investoři vydělávají peníze pomocí peněz. Nemusejí pracovat, protože peníze pracují za ně. Kvadrant „I“ je hřiště bohatých. Bez ohledu na to, ve kterém kvadrantu lidé vydělávají peníze, pokud doufají, že jednoho dne zbohatnou, musí mermomocí dojít do kvadrantu „I“. Právě v něm se peníze mění na bohatství. Kvadrant „I“ je kvadrant, kde se méně pracuje, více vydělává a platí méně na daních. Tak proč není více lidí investory? Je to ze stejného důvodu, proč se řada lidí nepouští do vlastního podnikání. Dá se shrnout do jednoho slova: „riziko“. Spousta lidí se nezamlouvá představě, že odevzdá své těžce vydělané peníze, a že není jisté, zda je dostanou zpátky. Mnoho lidí se obává ztrát do té míry, že se rozhodne vůbec neinvestovat a nebude riskovat své peníze. Bez ohledu na to, na kolik by si mohli přijít. [3]

10.5 Rozvoj podnikání

Často slycháváme: „Rozjedu vlastní podnikání.“ Spousta lidí si myslí, že klíč k finančnímu zabezpečení a spokojenosti spočívá ve vykonávání toho, co souvisí přímo s Vámi nebo vývojem nového výrobku, který ještě nikdo jiný nemá. Takže se zařeknou a rozjedou něco

vlastního. V řadě případů se vydávají touto cestou: Řada z nich se vrhne do podnikání v kategorii „S“ a nikoli typu „M“. Podle Kiosakiho není žádný kvadrant lepší, či horší než druhý. Každý má své osobité přednosti a slabiny, rizika, a výhody. Ale řada lidí, kteří si chtějí rozjet podnikání typu „M“, skončí u podnikání typu „S“ a ve svém putování na pravou stranu kvadrantu ustrnou. Mnozí noví podnikatelé chtějí dostat z kvadrantu „Z“ do kvadrantu „M“. Ale skončí u tohoto, že se dostanou z kvadrantu „Z“ do kvadrantu „S“. Pak se část z nich snaží dostat z „S“ do „M“. Ale jen málo z těch, co se o něco takového pokusí, to nakonec zvládne. Proč? Protože technické a lidské nároky na úspěch se kvadrant od kvadrantu často liší. Abyste v určitém kvadrantu dosáhli úspěchu, musíte se naučit dovednostem a mentalitě, které mu přináleží. [3]

10.6 Rozdíl v podnikání v kvadrantech „S“ a „M“

Lidé, kteří jsou ryzí „M“, mohou opustit svou firmu na jeden či více roků, a když se vrátí, zjistí, že jejich podnikání vynáší více a funguje lépe, než když ho opouštěli. U ryzího podnikatele typu „S“ platí, že pokud tento opustí svou živnost na rok, či více existuje vysoká pravděpodobnost, že až se vrátí, nebude k čemu. Co tedy způsobuje tento rozdíl? Když to vyjádříme jednoduše „S“ vlastní své pracovní místo a „M“ vlastní systém a najímá si lidi, aby mu tento systém řídili, čili „M“ poskytuje a vytváří pracovní místa. V mnoha případech je „S“ systém. Proto nemůže svou práci opustit. Vezměme si zubaře. Zubař stráví několik let ve škole, kde se učí způsob, jak působit jako soběstačný systém. Zákazníka začnou bolet zuby a navštíví zubaře. Ten Vám zuby spraví a zákazník mu zaplatí. Zákazník je šťastný a řekne o tom svým známým. Ve většině případů zvládne zubař práci sám, ovšem potíží je v tom, pokud odjede na dovolenou, protože s ním odjíždí jeho příjem a jeho systém. Majitelé podniků z kvadrantu „M“ mohou odjíždět na dovolenou neustále, protože vlastní systém, nikoliv pracovní místo. Pokud je „M“ na dovolené, stále mu do kapsy proudí peníze. Aby mohl být člověk úspěšný jako „M“ je podle Kiosakiho třeba: [3]

- a.) Vlastnit nebo ovládat systém.
- b.) Umět vést lidi.

Aby se z „S“ stal „M“, je nutné, aby přeměnil to, co je, a to co ví, na systém, a to hodně lidí neumí, nebo na systému často příliš mnoho lpí. [3]

10.7 Umíte udělat lepší hamburger než McDonald's

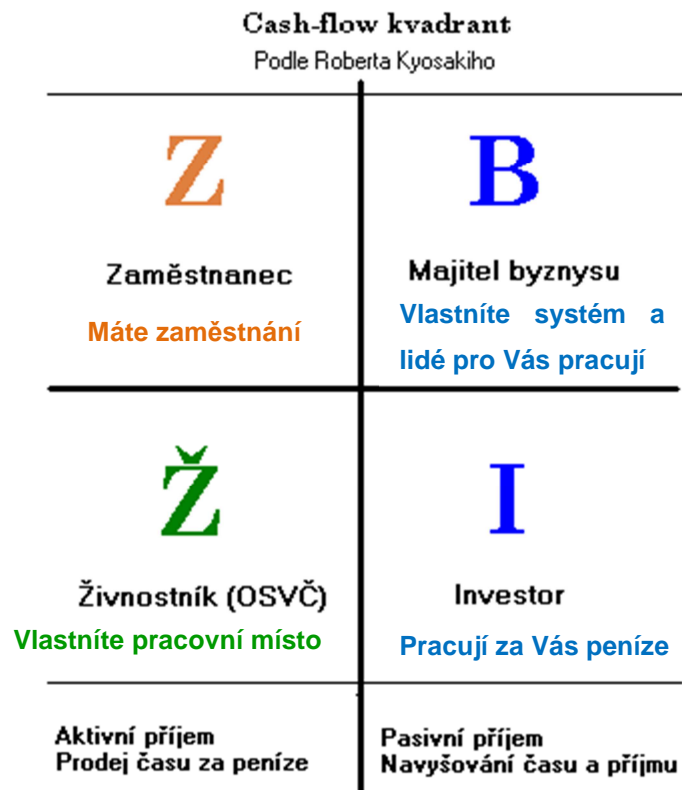
Na začátku podnikání si často lidé myslí, že nejdůležitější je produkt, nebo služba, kterou budou vyrábět či poskytovat. A proto často slyšíme: „Je to mnohem lepší výrobek, než jaký dělá jiná firma.“ „Díval jsem se všude a nikdo to nevyrábí.“ „Dám Vám nápad na tento výrobek, a budu chtít 25 procent zisku.“ „Pracuji na tomto výrobku už celé roky.“ Tato slova patří obvykle člověku fungujícím na levé straně kvadrantu, v kategorii „Z“ či „S“. Kiosaki se snaží při vysvětlení kategorií být taktní, jelikož jde o niterní hodnoty a představy, které se usazovaly celá léta, možná se předávaly z generace na generaci. Proto vysvětluje kategorie na příkladu s hamburgerem od McDonald's. [3]

„Umí někdo udělat lepší hamburger než McDonald's?“ Prozatím 100% lidí, s nimiž autor této knihy hovořil, odpovědělo „ano“. Všichni by dokázali udělat lepší hamburger než McDonald's. Proto se ptá na další otázku, a to je: „Umíte vybudovat lepší podnikatelský systém, než McDonald's?“. Některým lidem je rozdíl hned patrný, jiným ne. Pravděpodobně spočívá v tom, zda je dotyčný fixován na levé straně kvadrantu, kde se soustředí na představu lepšího hamburgeru, nebo na straně pravé, kde se soustředí na systém podnikání. Všechno se snaží autor vysvětlit, že existuje celá řada podnikatelů, kteří nabízejí mnohem lepší výrobek nebo služby než ultra bohaté nadnárodní společnosti, stejně jako existují miliardy lidí, kteří dokážou udělat lepší hamburger než McDonald's. Ovšem pouze McDonald's má systém, který prodal miliardy hamburgerů. [3]

Pokud lidé začnou chápat, jak funguje druhá strana, navrhnou jim, aby si zašli do McDonald's, koupili si hamburger, posadili se a podívali se na systém, který jim tento hamburger zprostředkoval. Všimněte si kamionů, které přivezly syrové maso, farmáře, který dodal hovězí, a televizních reklam a Ronaldem McDonalde. Všimněte si výcviku mladých, nezkušených lidí, kteří neustále opakují ta stejná slova: „Dobrý den, vítejte v McDonald's.“ Stejně jako zařízení pobočky, regionální kanceláře, pekárny, které upekly housky, a miliony hranolků, které po celém světě chutnají naprosto stejně a jsou stejné. Pak zahrňte burzovní makléře, kteří firmě McDonald's vydělávají peníze na Wall Street. Pokud začnete chápat celý obrázek, pak máte šanci, že se přesunete v kvadrantu na stranu, kde působí „M“ a „I“. Ve skutečnosti na světě existuje bezpočet nových nápadů, miliardy lidí nabízející nejrůznější služby či výrobky, miliony produktů, ale jenom několik lidí, kteří vědí, jak vybudovat vynikající obchodní systémy. Bill Gates z Microsoftu nevytvořil

vynikající produkt. Koupil produkt někoho jiného a kolem něj vystavěl silný globální systém. [3]

Obr. 2 Podrobné schéma cash flow kvadrantu



11 PODNIKÁNÍ

Pro účely této práce je potřeba definovat, kdo podnikatel je. Nejprve se podíváme do obchodního zákoníku (§2), který praví, že: „Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ Podle tohoto pojetí je podnikatelem každý, kdo má platné oprávnění k podnikání, tedy i stolař, který pracuje na živnostenský list. [9]

11.1 Příčiny vstupu do podnikání

Někteří lidé vnímají vstup do podnikání, jako formu určité jistoty, pro většinu populace je to ale krok do neznáma. Pro učinění tak závažného rozhodnutí jakým je rozvázání pracovního poměru a přenesení odpovědnosti za svůj výdělek sám na sebe, potřebuje jedinec různé druhy impulsů. Faktory vstupu do podnikání ovlivňuje celá řada faktorů, jako je věk, předchozí zaměstnání, pohlaví, postavení v předchozím zaměstnání, počet dětí, rodinný stav, počet let strávených v zaměstnání, způsoby výchovy, etnikum, rodinné zázemí. Podle výzkumů provedených v České republice v roce 2006 až 2009, došlo k závěrům, že nejčastěji se do podnikání pouštějí lidé ve věku 25 až 35 let, a dále druhou nejpočetnější skupinou byli lidé ve věku 36 – 44 let, kde v převážné většině to byli vždy spíše muži, než ženy. Kvalitativní studie mezi českými podnikateli odhalily důvody vstupu do podnikání a to:

Finanční zisk neslučitelně patří k podnikání, jako vidina, kdy člověk nemá stanoveno maximum, ale ani minimum, a tudíž může dosáhnout neomezených zisků.

Nalezení „díry“ na trhu - tento důvod byl zjištěn pouze u mužů, jedná se o tzv. nápad, či pocit z nápadu, že danou službu, či produkt, ještě nikdo neposkytuje, tato tendence vede k založení svého vlastního podnikání.

Flexibilita jako možnost koordinace kariéry a osobního života, možnost plánovat si svůj čas podle sebe.

Seberealizace, nezávislost, víra ve vlastní schopnosti, touha tvořit něco vlastního.

Náhoda, nebo příležitost, impulsem do podnikání byl například vztah s určitou osobou, kamarádem nebo známým, či životním partnerem, důvodem do podnikání může být také tlak takové blízké osoby.

Využití zkušeností z oboru dojde k němu většinou tehdy, když zaměstnanec narazí na určitý strop ve svém zaměstnání, který ho dále neuspokojuje, a proto hledá možnosti využití svých zkušeností z oboru jinde, většinou v podnikání.

11.2 Možnosti vstupu do podnikání

Vzhledem k tomu, že Baťa, Čuba, Kiosaki vidí jako úspěšní podnikatelé, velký význam v tom vést nejen sami sebe, ale i své spolupracovníky k podnikatelskému přemýšlení v rámci organizací. Proto definují možnosti dnešního podnikání a jejich jednotlivě výhody a nevýhody.

11.2.1 Koupě stávajícího podniku

Pokud se budoucí podnikatel rozhodne koupit již zavedený stávající podnik a má pak za cíl je dále vést a pokračovat v jeho působení. Stane se tak jeho novým vlastníkem. Takový podnik má většinou právní formu společnosti, jako společnost s ručením omezením (s.r.o.), nebo akciová společnost (a.s.). Výhodou je, že je to zavedený podnik, s fungujícím systémem, know how, možností pasivního příjmu, získanými zákazníky. Nevýhodou ale také jsou vysoký počáteční kapitál na koupi podniku, dále také možnost neshod se zaměstnanci, a samozřejmě rizika nejistoty skutečného stavu podniku. [11]

11.2.2 Založení nové obchodní společnosti

Obchodní společnost je právnická osoba založená za účelem podnikání. Jako ekonomický pojem označuje tržní subjekt, který se specializuje na přeměnu zdrojů na statky. Pro své fungování nakupuje společnost služby výrobních faktorů, organizuje jejich přeměnu na výstup (statky) a tento výstup prodává. V ekonomické teorii je chování společnosti popisováno teorií společnosti. Zakladatelem obchodní společnosti může být fyzická nebo právnická osoba. Společnost se zakládá společenskou smlouvou (v případě a.s. se nazývá "zakladatelská listina") podepsanou všemi zakladateli (§ 57 odst. 1 obch. zák.), pokud ji zakládá 2 či více společníků, nebo zakladatelskou listinou ve formě notářského zápisu (§ 57 odst. 3 obch. zák.), pokud je zakladatel jen jeden. Společnost vzniká dnem, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. Základní kapitál společnosti musí být v jednotkách české měny. Jeho výše se liší podle typu společnosti. Vytváří se povinně v komanditní společnosti (platí jen pro komanditisty, nikoli komplementáře), ve společnosti s ručením omezeným (min. 200 000 Kč) a v akciové společnosti (min. 2 mil Kč bez veřejné nabídky akcií, min 20 mil Kč s veřejnou nabídkou akcií). Společnost se zruší po uplynutí doby,

dosažením účelu, rozhodnutím společníků či orgánu společnosti, rozhodnutím soudu, v důsledku přeměny společnosti a zrušením konkursu po splnění rozvrhového usnesení (§ 68 odst. 3 obch. zák.). Společnost zaniká dnem, kdy je vymazána z obchodního rejstříku (§ 68 odst. 1 obch. zák.). Tomuto zániku však předchází zrušení s likvidací či bez ní (§ 68 odst. 2 obch. zák.). Likvidace se neprovádí v případě, že dochází k přeměně společnosti nebo v případech, kdy zde k tomu není postačující majetek. V ostatních případech dochází i k likvidaci. Výhody jsou absolutní kontrola nad všemi aspekty podniku, pocit dobrodružství. Nevýhody jsou nutnost najít své vlastní a hlavně funkční know-how, nutnost získat jméno mezi zákazníky, vysoké vstupní náklady, obrovská časová náročnost. [11]

11.2.3 Dělení obchodních společností

Mezi osobní obchodní společnosti patří veřejná obchodní společnost (v. o. s., minimálně 2 osoby podnikající pod společným jménem, § 76 a násl. obch. zák.) a komanditní společnost (k. s., minimálně 2 osoby podnikající pod společným jménem, § 93 a násl. obch. zák.). Mezi kapitálové obchodní společnosti patří společnost s ručením omezeným (s. r. o., může být založena i jen jednou osobou, maximálně však 50, § 150 a násl. obch. zák.) a akciová společnost (a. s., může založit i jedna osoba (ale musí být právnická), maximální počet osob není omezen, § 154 a násl. obch. zák.). Kromě kapitálových a osobních společností, které jsou českému právnímu řádu vlastní, můžeme rozlišovat ještě evropské obchodní společnosti: evropská (akciová) společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Jak je vidět, není dodržováno pravidlo „tres faciunt collegium“, tedy tři tvoří společnost. [11]

V klasické teorii se jako základní cíl předpokládá maximalizace zisku. Přičemž je třeba rozlišovat mezi ziskem účetním (tzn. zisk = příjmy - explicitní náklady) a ziskem ekonomickým (zisk = příjmy - (explicitní náklady + náklady obětované příležitosti)). Alternativním cílem společnosti může být nikoliv maximalizace okamžitého zisku, ale maximalizace současné hodnoty budoucích zisků. Mezi další cíle společnosti lze řadit: [11]

- Dlouhodobě přežití na trhu.
- Dosažení určitého podílu na trhu (s tím ale také souvisí dosažení určitého zisku).
- Maximalizace obrátu.
- Růst a expanze.

11.2.4 Podnikání na živnostenský list

Je to forma podnikání pro typy lidí, kteří nemají ambici rozšířit své podnikání na velkou fungující firmu o několika dalších lidech. Tento typ funguje u typických profesí, jako je truhlář, zedník, instalatér, kosmetička, kadeřnice, manikér atd. Výhodou je absolutní kontrola nad všemi aspekty podnikání. Bez stresu a hádek s obchodními partnery či zaměstnanci. Jsou zde také velmi nízké počáteční náklady, samozřejmě dle typu oboru. Nevýhodou je nemožnost pasivního příjmu, nemožnost růstu podnikání, vše závisí pouze na vlastní osobě, hrozí sklon k workoholismu, či syndrom vyhoření. [11]

11.2.5 Franchising (licence)

Podle statistik je franchisingový systém mnohem častěji předurčen ke slibné podnikatelské budoucnosti. Konceptů, ze kterých si mohou zájemci o provoz franchise vybírat, je dostatek, franchisoři mají vlastní profesní organizace, na téma franchisingu se konají odborné konference. Tento typ byznysu se zkrátka v českých podmínkách dobře zabydlel. Mezi známé franchise, které v Česku působí, patří jednak velké mezinárodní systémy, jako jsou OBI, Yves Rocher, RE/MAX, McDonald's, ERA, Helen Doron, DallmayrKaffee, Telefónica O2, a jednak tuzemské franchisové systémy, jako např. Ambiente, Švejk Restaurant, Pivovary Staropramen s konceptem Potrefená husa, Paneria, Stavoodbyt Stavebniny, Tana realitní kancelář nebo třeba mezinárodní advokátní a poradenské kanceláře NörrStiefenhofer Lutz a CMS CameronMcKenna. Franchisový systém poskytuje výhodu velkého podniku a zároveň zachovává výhody malého podniku, co do blízkosti a přístupnosti zákazníkům a pružnosti reakce na změny. Franchisor umožňuje franchisantům užití a realizaci na trhu ověřené obchodní koncepce. Po zaplacení franchisových poplatků dostane franchisant od franchisora obchodní koncepci „na klíč“ se všemi právy, výhodami centrálního nákupu, školením, službami a podporou v řízení podniku, hospodaření, marketingu atd. Franchisor je zodpovědný za další rozvoj, uplatnění na trhu a kontrolu své koncepce. Tímto pro úspěch rozhodujícím rozdělením úkolů mezi franchisanta a franchisora profitují oba ze své spolupráce a zkušenosti. V případě gastronomie kladou franchisoři zpravidla důraz na prokazatelné zkušenosti v oboru, případně garanci odpovědné osoby. Potenciální zájemce také musí doložit, že má dostatečné finanční zdroje na pokrytí předpokládané výše investice. Při výběru nového partnera je obvykle kladen důraz na manažerské schopnosti s důrazem na vedení lidí a finanční řízení. Například v případě jedné z nejznámějších franchis, McDonald's, se bere v potaz rovněž připravenost

osobně vést restauraci a věnovat veškeré úsilí jejímu každodennímu řízení a schopnost reprezentovat franchisovanou značku. A jaká je v případě McDonald's finanční náročnost na pořízení franchisové licence? Přibližně 360 000 korun (ekvivalent USD 15 000) činí kauce, 1 080 000 korun (ekvivalent USD 45 000) pak vstupní franchisový poplatek na 20 let, na více než 12 milionů korun se může vyšplhat částka za kompletní vybavení restaurace, kuchyně, dětského koutku a vybavení parkoviště, tato část investice se může lišit od restaurace k restauraci a závisí na aktuálním stavu investic. McDonald's ČR požaduje minimálně 40 % v hotovosti, zbytek je možno dofinancovat bankovním úvěrem. [8]

Nevýhodou, na kterou ostatně sami franchisanti nejčastěji poukazují, jsou poměrně striktní omezení při řízení vlastní provozovny. Řízení franchisových poboček je založeno na motivaci, toleranci a empatii každého franchisového partnera. Aby byla dodržena kvalita a nedošlo k poškození značky sítě na trhu, kontroluje franchisor pravidelně, zda jednotliví franchisoví partneři dodržují stanovené standardy. To se nemusí některým franchisantům líbit. Někteří franchisanti mohou po určité době partnerství nabýt dojmu, že již franchisora pro další spolupráci nepotřebují, a snaží se osamostatnit. Další nevýhodou jsou také náklady na odkoupení licence a nutnost odvádět procenta na zisku, nutnost dodržovat standardy a nemožnost vlastní kreativity. Výhodou jsou ovšem zavedené a kvalitní fungující know how, potenciální zákazníci znající službu nebo produkt. [8]

11.2.6 Multilevelmarketing

Multi-level marketing (zkráceně MLM), nazývaný též síťový marketing, je forma přímého prodeje. Jeho podstatou je zkrácení distribučního řetězce na minimum. Výrobce nebo dodavatel služeb vytváří podmínky pro samostatné podnikání nezávislých přímých prodejců. Tak vzniká mnohvrstevní (multi-level) struktura (sítě) prodeje, která je účinnější a levnější než klasický distribuční řetězec velkoskladů a velkoobchodů. Zjednodušeně lze říci, že jde o jakousi kombinaci přímého prodeje a frenčizingu. Jedná se o formu přímého prodeje, kdy prodejce (distributor) sám vyhledává zákazníky, které poté nejčastěji u nich doma obsluhuje. Kromě prodeje výrobků distributor buduje svoji prodejní síť pomocí aktivního získávání spolupracovníků, z jejichž prodejních aktivit, pak pobírá několik procent provize (pasivní příjem). Distributor (člen sítě) má možnost takto budovat „vlastní“ firmu uvnitř mateřské společnosti. Výchozím modelem pro velké množství firem

založených na MLM je společnost Amway. Začít podnikat v rámci MLM je pro mnohé velmi lákavé, a to především díky finanční a časové nenáročnosti a také díky vidině snadného zbohatnutí. Jako první využila MLM firma CaliforniaVitamins roku 1940 v USA. Později tento způsob přímého prodeje převzala také firma Amway (1959), která se v roce 1979 zasadila o definici legální podoby MLM. Tato definice se stala v mnohých státech základem pro vymezení podmínek zákonem. Seriózní firmy, využívající MLM, jsou sdružené v mezinárodních asociacích FEDSA nebo WFDSA a také v národní asociaci AOP. Členové asociace se zavazují přijetím členství k vysoké kvalitě svého zboží a služeb a stejně tak se zavazují k normám etického chování. [10]

Nicméně MLMs sebou nese i rizika, jako např. nekvalitní a často předražené výrobky, nepropracované know-how, potenciální ztrátu sociálního statutu v okolí. Největší nevýhodou MLM je to, že se jím dá uživit většinou pouze za podmínky, že má člen vybudovanou velkou obchodní síť. Je téměř nemožné dosáhnout alespoň průměrného příjmu pouze prodejem výrobků. Dále také know-how ani výrobky nemusí být kvalitní, často se nehlídá kvalita značky, nadstandardní příjem pouze pokud je vybudována rozsáhlá síť. Za výhody můžeme považovat nízké vstupní náklady, možnost začít podnikat při zaměstnání, již existující know-how, podřízení pracují na živnostenský list (nedostávají tedy plat od jejich nadřízeného, ale od mateřské firmy).[10]

11.2.7 Pyramida

Pyramidové schéma (označované také jako pyramidová hra nebo letadlo) je dlouhodobě neudržitelný a podvodný model, který slibuje výdělek především za získávání dalších účastníků takového schématu. Každý nový účastník musí za vstup do schématu zaplatit poplatek a za to dostává právo vybírat tento poplatek od dalších účastníků, které sám získá. Část vybraného poplatku si nechává pro sebe a část odevzdává tomu, kdo jej získal. Pyramidové schéma nenabízí žádný dodatečný kvalitní produkt ani službu. V praxi takový model ale nefunguje, neboť počet účastníků velmi rychle narůstá. Tento obchodní model je nelegální. [12]

Existují však i jiné podobné obchodní modely. Pro laika často zaměnitelné. Nejznámější z nich je MLM. Tyto modely jsou legální a udržitelné. Mezi pyramidovým schématem a MLM je ale poměrně široká šedá zóna. Mnoho pyramidových schémat využívá těžké rozlišitelnosti nebo lehké zaměnitelnosti s legálními obchodními modely. Základním

rozlišovacím znakem je fakt, že osoba za nějaký vstupní poplatek dostává příslib exponenciálně rostoucího příjmu, jako odměnu za získání dalších účastníků schématu. Za poplatek dostane osoba možnost nabízet stejný příslib jiným. V pyramidových schématech je součástí každého vstupního příspěvku i odměna původnímu prodejci. Základní charakteristikou každého pyramidového systému je fakt, že peníze jednoduše plynou vzhůru od posledního článku řetězce směrem k zakládajícímu článku (jedna osoba nebo velmi úzká skupina osob). V nejhorší situaci se ocitají ti, kteří jsou v řetězci na konci. Ti, kteří přistoupili do schématu poslední, obvykle už nejsou schopni získávat další zájemce. [12]

Pyramidová schémata mají mnoho variací. Téměř každý se setkal jako dítě s řetězovým dopisem. Ten obsahuje seznam 5 až 10 jmen. Adresát byl požádán, aby na první adresu poslal buď nějakou peněžní částku, nebo známku či pohlednici a připravil nový seznam tak, že první adresu ze seznamu vyjme, všechny ostatní adresy posune o jednu úroveň a sám sebe napíše na poslední místo. Pak je potřeba seznam odeslat dalším 5 až 10 lidem se stejnými pokyny jako v původním dopise. Dopis obvykle slibuje, že pokud všichni následovníci dodrží popsané instrukce, dostane se každý po nějakém čase na první místo v seznamu a obdrží slibovanou odměnu od svých následovníků. [12]

Úspěch takového podniku je založen na exponenciálním růstu počtu nových členů. Proto také název "pyramidové schéma", které naznačuje růst počtu účastníků po každém úspěšném kole. Ale jednoduchý výpočet ukazuje, že růst účastníků již po několika kolech přesahuje všechny rozumné meze a pro úspěšné pokračování by se musela zapojit do hry veškerá lidská populace. Z toho plyne, že pro absolutní většinu zúčastněných by znamenala účast v takové hře ztrátu času i peněz. [12]

Po roce 1989 se ve východní Evropě podařilo iniciovat několik "velmi úspěšných" pyramidových her. Lidé neměli žádné zkušenosti s kapitálovým trhem a uvěřili, že je možné získat výdělky v řádu tisíců procent. Nejznámější případ je v Rusku a pyramidová hra v Albánii. V Albánii došlo po krachu pyramidového schématu k masovým lidovým nepokojům. Pyramidová schémata se často maskují tak, aby na první pohled nebyl patrný jejich princip. Základním rozpoznávacím znakem je, že produkty se kterými se v pyramidovém schématu obchoduje, mají velmi malou nebo žádnou faktickou hodnotu, nebo jsou nabízené za cenu, která je výrazně jiná, než je cena podobných produktů na volném trhu. Příkladem takových "produktů" mohou být různé brožury, příručky, pásky nebo CD, speciální kurzy (ve kterých se člověk naučí, jak získávat nové členy), adresy,

nebo práce domů (přepisování textů). Cena těchto "produktů" se může pohybovat v rozpětí od několika set po tisíce korun. V porovnání s produkty, které jsou na volném trhu, je jejich cena vždy výrazně vyšší. Osoba se stává součástí pyramidového schématu nákupem tohoto produktu. Jedinou možností, jak dosáhnout slibovaného zisku, je získávat další zájemce o produkt. Základní charakteristiky pyramidového schématu jsou: [12]

- očekávaný rychlý nárůst zisku bez práce
- malé nebo žádné informace o společnosti, která produkt nabízí, další informace jsou podmíněny přístupem do pyramidového schématu
- žádný produkt, nebo produkt nevalné kvality, jehož cena je stanovena bez ohledu na cenu srovnatelných produktů na trhu, nebo je produkt jen velmi neurčitě popsán a nedostupný ostatním zákazníkům.
- budoucí příjem závisí především na odměně za získávání nových členů nebo za prodej produktů stávajícím členům. Méně již na prodeji produktu zákazníkům, kteří se do obchodní sítě nezapojují.

Mezi nelegálním pyramidovým schématem a legálním MLM jsou určité rozdíly. MLM umožňuje později dosáhnout významnějších příjmů výhradně prodejem produktů nebo služeb zákazníkům, kteří nejsou zapojeni do schématu. Na druhou stranu, ani fakt, že neexistuje žádný vstupní poplatek, neznamená, že se nejedná o pyramidové schéma. Důležité je to, zda peníze do schématu proudí především od těch, kteří jsou ve schématu zapojeni (pyramidové schéma) nebo od těch, kteří ve schématu zapojeni nejsou (legální MLM). Účastníci, kteří jsou na spodní straně pyramidy, vždy prodělají. Není důležité jak vysoká nebo nízká pyramida je. Je dobře patrné, že počet účastníků na nejnižší úrovni je vždy větší, než počet účastníků na všech ostatních úrovních dohromady. Pokud v každé úrovni je potřeba získat 6 nových účastníků, je poměr těch, kteří prodělají k těm, co vydělají 5 : 1. Znamená to, že 84% všech účastníků přijde o svůj vklad. V praxi nebývá pyramida vyvážená a některým účastníkům na spodní straně pyramidy se podaří splnit požadovaný úkol. Popsaný princip ale platí stále. [12]

11.2.7.1 Srovnání s multi-levelmarketingem

Multi-level marketing (MLM) je založen na získávání prodejců, kteří prodávají nějaký produkt a zároveň získávají určité výhody za to, že získají další prodejce. Noví prodejci mají například povinnost platit za své školení, marketingové materiály, nebo musí při

vstupu nakoupit určité množství produktů. V takovém případě může být i MLM označen za pyramidové schéma. Je to tehdy, pokud prodejci převážnou část svého úsilí zaměřují na získávání dalších prodejců nebo pokud prodejci musí koupit více zboží, než jsou schopni kdy prodat. Obecně uznávaný test říká, že společnost založená na MLM by měla generovat alespoň 70% svého příjmu prodejem zboží svým nečlenům. Počet účastníků, kteří jsou nutní k tomu, aby pyramidové schéma fungovalo, stoupá s každou další úrovní, velmi rychle. Jedná se o exponenciální růst. [12]

11.2.8 Strukturální firma

Strukturální firma – tato forma podnikání obnáší kombinaci frančizy, MLM a podnikání na živnostenský list. Jelikož v odborné literatuře zatím neexistuje definice strukturální firmy, pro účely této práce je potřeba formulovat definici vlastní.

Strukturální firma sdružuje skupinu podnikatelů, majitelů živnostenských listů, za určitých, smluvně daných podmínek. Tento smluvní vztah je oboustranně výhodný. Centrála společnosti poskytuje svým obchodním partnerům (podnikatelům) zázemí, aby mohli rozvíjet své podnikání, za což požaduje participaci na zisku. Centrála dále dohlíží nad kvalitou práce svých partnerů a v případě nedodržování standardů neváhá udělit sankce. Podnikatelům je ze strany centrály poskytován kvalitní marketing, kvalitní know-how, informace a další podpora pro vykonávání práce. To jsou znaky společné s frančizou.

Společné znaky strukturální firmy s MLM jsou: možnost budování vlastní obchodní sítě, ze které postupem času plyne pasivní příjem, a také to, že podřízení pracují na živnostenský list a jsou odměňováni od centrály společnosti, a to výhradně výkonově. Na rozdíl od MLM centrála bez váhání ukončí spolupráci s podnikatelem kvůli porušování pravidel, především v oblasti kvality práce. Na rozdíl od MLM, ve strukturální firmě dosažení určité pozice znamená firemní benefity ve formě např. mateřské dovolené, doživotní renty pro rodinu v případě úmrtí apod.

Nejpodstatnějším rozdílem strukturální firmy a MLM systémů je v tom, že v MLM systému nadprůměrný příjem (vzhledem k průměru v ČR) plyne pouze těm, kteří mají vybudovanou rozsáhlou síť členů, především samo-spotřebitelů. Ve strukturální firmě může i ten poslední člen obchodní sítě na nejnižší pozici kariérového plánu vydělávat nadprůměrnou mzdu. Bez nutnosti obchodní síť budovat.

Formou strukturální firmy fungují téměř všechny společnosti v oboru finančního poradenství. Strukturální firma je ojedinelá tím, že zde neexistuje vztah majitele firmy a

zaměstnance, ale je zde vztah majitele firmy a samostatně výdělečného člověka, či také majitele firmy. Čili každý podřízený není zaměstnanec, ale obchodní partner. Toto zásadně mění celý vztah mezi „nadřízeným“ a „podřízeným“.

Výhoda strukturální firmy je ta, že zde může člověk rozjet vlastní podnikání bez vysokého počátečního kapitálu a podstoupení rizika. V strukturální firmě podniká člověk dokonce i bez toho, aniž by musel vytvářet novou službu či produkt. Jednoduše řečeno strukturální firma umožňuje využívat již zavedený fungující know how a systém, který je licenčně i administrativně zastřešený, jedinou investicí pro člověka jsou většinou jeho kontakty, čas a energie, bez nutnosti podstupovat vysokou pravděpodobnost krachu. Je zde většinou přesně daný transparentní systém ohodnocení každého podle odvedené práce. Tento systém umožňuje možnost ovlivnit svůj příjem, neexistuje zde minimum ani maximum.

Některé z firem mají pravidla systému a dodržování při zpracování finančního plánu a výběru a zapracování lidí jednotný, a tudíž Vám nabízejí fungující systém, o který se můžete opřít, a který Vás na začátku podnikání vede, a učí vůbec podnikat. Jiné strukturální firmy takový systém nemají či jej neřeší, a mezi různými strukturami a poradci jsou pak velké rozdíly v přístupu ke klientům, tak také k vedení a výběru spolupracovníků, pak zde vládne určitá míra pro někoho „volnosti“ pro druhého „anarchie“.

Čili strukturální firma je o tom vytvořit si či vybudovat si vlastní strukturu poradců a manažerů, kdy může člověk sám ovlivnit složení svého týmu. Vstup je většinou možný každému, pokud splní legislativní podmínky, pokud si strukturální firma neklade ještě další podmínky. V některých strukturálních firmách má člověk dokonce možnost překonat svého vedoucího, pokud dosahuje lepších výsledků, než on sám.

Mezi základní výhody patří kvalitní a propracované know-how, nízké náklady vstupu do podnikání, podřízení placení centrálou, možnost nadstandardního příjmu i bez nutnosti budovat síť. Nevýhodou mohou být požadovaná procenta ze zisku centrály, nutnost dodržování standardů kvality a vnitřních předpisů.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

12 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI PARTNERS FOR LIFE PLANNING, A.S.

Ryze česká akciová společnost Partners For Life Planning, a. s. zahájila svou činnost v červnu roku 2007 a její hlavní aktivitou je poskytování nezávislého finančního poradenství. Heslem Partners je „Finanční poradenství jinak“. Jsme přesvědčeni o tom, že kvalitní finanční poradenství založené na odborných znalostech, nezávislosti a objektivitě poradce je pro každého klienta obrovským přínosem. Věříme v celoživotní partnerství mezi klienty a poradcem Partners a otevřený vztah založený na důvěře. Pár let po svém vzniku jsou Partners největší finančně poradenskou společností na českém trhu, s více než miliardovým ročním obratem a dvěma sty tisíci klienty. Zakladatelé společnosti se rozhodli vrátit finančnímu poradenství v České republice důstojnost, která mu náleží a nabídnout klientům seriózní a komplexní pomoc s jejich rodinnými financemi.

Snažíme se být vždy o krok napřed a přicházet s inovacemi, které mají přidanou hodnotu pro klienty. Proto máme v portfoliu exkluzivní nízkonákladové produkty z oblasti pojištění i investic, které připravili naši analytici ve spolupráci s partnerskými finančními institucemi ve prospěch klientů Partners. Jako jediná finančně-poradenská společnost na trhu nabízíme kvalitní bankovní produkty a služby, připravené speciálně a výhradně pro klienty Partners.

Záleží nám na zvyšování finanční gramotnosti klientů i široké veřejnosti. Naši poradci vystupují v pořadu České televize Krotitelé dluhů, odborníci Partners publikují v předních českých médiích i na finančních zpravodajských portálech společnosti Partners www.finmag.cz a www.penize.cz.

12.1 Filozofie společnosti

Základní podnikatelskou filozofii společnosti Partners shrnují nadefinované vize, poslání a strategie.

12.1.1 Vize Partners

Jsme symbolem novodobého finančního plánování.

Měníme dějiny finančního poradenství.

Jsme hrdi, že jsme Partners.

12.1.2 Poslání Partners

Každého z našich klientů vnímáme jako jedinečnou osobnost s vlastními cíli. Naším posláním je zvyšování jejich životní úrovně řešením skutečných potřeb.

Vytváříme prostředí pro podnikatelský úspěch našich poradců. Odborným a praktickým vzděláváním pomáháme rozvíjet jejich potenciál.

Určujeme finančnímu poradenství směr a dáváme mu důstojnost, která mu náleží.

12.1.3 Strategie Partners

Lidé: Nestačí mít lidi, je třeba mít správné lidi – silné osobnosti s aktivním přístupem, vysokou odborností a zodpovědností.

Značka: Důvěryhodnou a silnou značku tvoří správní lidé a správné činy. S Partners jsme spojili své jméno.

Expanze: Dynamický a trvalý růst ve všech strategických směrech. Chceme být všude, kde jste vy.

IT a systémy: Prostřednictvím IT a technologií dáváme finančnímu poradenství nový rozměr.

Služba: Individuální přístup, inovativní produkty, komplexní a široce dostupná služba.

Hodnoty: Uznáváme hodnoty, na které budete hrdí společně s námi: etiku, zodpovědnost a disciplinovanou firemní kulturu. Zajímá nás člověk a jeho životní cíle.

Tab. 2 Základní údaje o společnosti

<i>Zahájení činnosti</i>	2007
<i>Počet poradců</i>	2 400
<i>Počet klientů</i>	190 000
<i>Počet obchodních partnerů</i>	58
<i>Počet produktů v portfoliu</i>	432
<i>Počet zaměstnanců centrály</i>	76
<i>Provizní obrat v roce 2009</i>	838 000 000 Kč
<i>Provizní obrat v roce 2010</i>	1 050 000 000 Kč
<i>Sídlo společnosti</i>	Praha 4, Stýblova 253/13, 149 00
<i>Právní forma</i>	akciová společnost
<i>Základní kapitál</i>	30 000 000 Kč

12.2 Silné stránky Partners na trhu finančního poradenství

Tou nejdůležitější silnou stránkou je vize a ochota dělat tuto zodpovědnou službu jinak, lépe a kvalitněji – ne o tom jen mluvit, ale i investovat do této vize a realizovat ji. Počínaje vytvářením kvalitních produktů s významnými finančními institucemi – díky podrobné znalosti fungování finančních, investičních i pojistných produktů, díky naší velikost a obratu a díky naší ochotě mít nižší a především sjednocenou provizi z produktu výměnou za kvalitnější produkt. Právě sjednocení provizí u produktů stejného typu eliminuje lobby bank a partnerských společností formou zvyšování provize. Přes správný výběr a výchovu poradců a manažerů.

Každý poradce musí projít samozřejmě přijímacím pohovorem a dostane velmi kvalitní a komplexní vzdělávání v oblastech obchodu, komunikace, finančního plánování, osobního managementu i manažerských dovedností. Co nás však odlišuje je skutečnost, že kromě standardního přijímacího pohovoru musí naprosto každý uchazeč projít i na manažerovi nezávislou speciální supervizí, organizovanou nejvyšším vedením společnosti. Pokud

nezvládne její písemnou či ústní část, tak do společnosti není přijat. Toto není v našem oboru úplně běžné a je to jedna z primárních ochran naší značky i klientů.

Nejsilnější stránkou Partners jsou však lidé s jejich morálním nastavením a podnikatelským přístupem. Průměrný věk poradců je 29 let a přes 70 % z našich 2600 poradců má vysokoškolské vzdělání či studuje VŠ. Velmi pozitivní je i jejich motivace k práci, kde vysoké příjmy a krásná a rychlá auta jsou až na druhém místě. Na prvním místě je poskytování kvalitní služby a přidané hodnoty klientům, budování poboček, osobní růst, seberealizace i profesní růst a snaha něco dokázat.

Stejně důležitá je i kvalita lidí v zázemí a nastavení vedení společnosti. Za realizací vizí společnosti stojí tak kvalitní osobnosti jako je známý český ekonom Pavel Kohout, bývalý náměstek ministra financí a bojovník proti bankovním poplatkům Tomáš Prouza, skvělá a hlavně lidská generální ředitelka Kateřina Pálková. Takto bych mohla v lidech i silných stránkách Partners dále pokračovat.

12.3 Krize ve finančním poradenství

Krize na finančních a kapitálových trzích částečně postihla i finančně poradenské polečnosti. Paradoxně však měla i pozitivní dopady. Lidé berou svoje finance, zajištění, tvorbu rezervy i další úvěrování mnohem vážněji a seriózněji než dříve. Jsou opatrnější k nabídkám, které dostávají. Situace vzdělala i mnoho poradců, kteří si uvědomili realitu trhu a ekonomických cyklů. Realitu volatility akciových trhu. Prostě nic neroste do nebe a je třeba s klienty velmi pečlivě komunikovat při dynamických investicích jejich rizikový profil, očekávání a finanční možnosti.

Působíme však i v regionech, kde dopad finanční krize byl drtivý a projevil se především propouštěním. V těchto případech pak naše práce nebyla příliš veselá a naráželi jsme a narážíme na spoustu tragických situací, které by patřili spíše do pořadu Krotitelé dluhů, na kterém se ostatně podílíme právě z toho důvodu, aby se lidé do těchto situací dostávali co nejméně.

12.4 Jaká je cena pro klienta?

V české republice i ve vyspělých ekonomikách je většina poradenství a zprostředkování provozována na provizní bázi. Neexistuje ochota lidí masově si platit za služby finančního poradce jako je to běžné u advokátů či účetních. Navíc u nás neexistují bezprovizní produkty, které by dávaly tomuto poradenství smysl. Výjimkou může být investiční poradenství využívající i speciální investice do ETF, certifikátů, komodit, akcií apod. Krásný příklad je situace ve Velké Británii, kde existují bezprovizní produkty, a přesto podíl placeného poradenství díky jeho ceně klesá. Lidé radši využívají provizně placených poradců, kteří však pracují s produkty, kde je státem regulovaná výše celkových poplatků, tedy i provize – jedná se především o pojistné produkty. Tedy finanční instituce platí poradci či jeho společnosti provizi za zprostředkování daného produktu. Provize je samozřejmě v produktu již započítána.

Příkladem si můžeme dát vyřízení hypotéky. Klient si ji může vyřídit sám bez servisu přímo na pobočce konkrétní banky a zaplatí určité poplatky za vyřízení plus úroky samozřejmě. V případě spolupráce s poradcem je postup takový, že poradce nejprve řeší cíl samotný. Tedy vymyslí cestu k financování cíle, vybere vhodnou kombinaci produktů, myslí na to, co bude a může ovlivnit klientovi možnosti splácet. Dále sestaví finanční plán a vybere hypoteční banku, vyjedná podmínky, zpracuje složku a za to mu banka dá provizi – klient by měl mít výraznou přidanou hodnotu, ale přitom neplatí žádné poplatky ani vyšší úrok než v případě, kdy si hypotéku vyřizuje sám na přepážce. Do banky jde až podepsat úvěrovou smlouvu. Součástí takového finančního plánu musí být tvorba dostatečné rezervy a zajištění živitele rodiny pro nepředvídatelné události, které by ohrozily rodinu či schopnost splácet. Finanční plán musí řešit možnosti dřívějšího splacení a myslet na budoucnost ve všech dalších ohledech. Například jestli klienti plánují také rodinu, nebo jestli půjde manželka na mateřskou. Nezanedbatelné jsou pak i chystání finančních prostředků na penzi. Jednoduše řečeno produkt je stále stejně drahý, ať již provize zůstane u poskytovatele produktu (pojistky, investice, úvěru, spoření), protože jej „prodal“ klientovi přímou cestou, či je provize vyplacena, protože se produkt dostal ke klientovi přes zprostředkovatele. V prvním případě je navýšen zisk poskytovatele produktu. Tento zisk však sotva pokryje náklady na jeho prodej přes interní síť či přes pobočkovou síť s pomocí reklamy. Zkušenosti ze zahraničí i z Česka potvrzují skutečnost, že pro poskytovatele jsou externí zprostředkovatelské levnější cestou ke klientovi.

12.5 Spolupráce s Provozně ekonomickou fakultou Mendelovy univerzity

Finanční poradenství jinak v sobě zahrnuje nejen samotnou kvalitní službu klientovi, ale také snižování informační asymetrie, která na finančním trhu vládne. Cílem tedy není jen vzdělávat naše poradce, ale také veřejnost. Podporovat vysoké školství je tedy logickým vyústěním a jedním z nástrojů, jak tento cíl dosáhnout. S Provozně ekonomickou fakultou spolupracujeme jako její hlavní partner a zároveň jako odborný garant předmětu Finanční trhy. Studenti už například měli možnost zúčastnit se přednášky Pavla Kohouta na téma „Ekonomie na rozcestí“, která se týkala tématu selhání teoretické ekonomie ve světle finanční krize. Připravují se také přednášky osobností jako je Vladimír Bezděk, Jiří Rusnok či Tomáš Prouza. Studenti se mohou vzdělávat z knih, jejichž nákup podporujeme. A chystáme soutěž o nejlepší diplomovou práci pro studenty specializace Řízení obchodních bank a pojišťoven. Záměrem spolupráce Partners a PEF je propojit podnikatelský a akademický sektor a přiblížit tak k sobě praxi a teorii.

12.6 Práce začínajícího poradce u Partners

Než si nováček ověří dovednosti a znalosti nabyté během zaškolování naostro u klienta, musí prokázat, že se orientuje trhu finančního poradenství – že zná základy finančního plánování, produkty, rozumí vazbám mezi nimi. Další oblastí, ve které musí být nováček připraven je schopnost s klientem komunikovat, empaticky naslouchat, zjišťovat motivy a to vše bez nutnosti přesvědčovat, argumentovat či jinak tlačit. Stručně řečeno, učíme, co to je poskytování komplexní služby, nikoliv prodej finančních produktů. Nováček před uvedením do praxe prochází odbornou certifikací v rámci příslušného ředitelství, poté ho čeká centrální supervize, která zajišťuje kontrolu všech procesů spojených s přípravou trainee ve společnosti. Je tak kontrolována nejen odborná a obchodní připravenost, ale i morální připravenost, tedy etické nastavení a motivaci poradce. To samozřejmě není jednoduché.

V prvních měsících je poradce veden nejen svým manažerem, ale má i svého garanta. S garantem zvládá první analýzy jeho klientů – nejprve jednání vede garant a nováček se učí a později sám analýzy provádí pod dohledem garanta. Garant připravuje finanční plány, nováček se i tímto učí, jak se sestavují. Společně je poté prezentují klientům. Měsíc po supervizi již nový poradce analýzy sestavuje sám a za další dva až tři měsíce je schopen

sestavovat sám i standardní portfolia. Samozřejmě za informační podpory svého manažera a analytického zázemí centrály. Složitější investiční portfolia jsou zcela či částečně navrhována přímo hlavními analytiky a Pavlem Kohoutem.

13 SYSTÉM PARTNERS FOR LIFE PLANNING NA ZÁKLADĚ KONCEPTU FIRMY BAŤA

V této kapitole definuji jednotlivé systémové prvky ve společnosti Partners for Life Planning, které jsou stanoveny centrálně a mají blízkou podobnost s fungováním ve firmě Baťa. Uvedu také výsledky zavedení těchto systémů a statistiky, na nichž budu demonstrovat efektivitu tohoto konceptu.

13.1 KARIÉROVÝ PLÁN SPOLEČNOSTI PARTNERS

V Partners se především nejedná o zaměstnance. Finanční poradce vykonává v ČR svoji činnost na základě několika podnikatelských oprávnění. Dvě oprávnění jsou vydávána ČNB v oblasti investic a v oblasti pojištění a třetí oprávněním je živnostenský list. Kariérní postup, kompetence odpovídající jednotlivým pozicím a potřebné vzdělávání řeší náš propracovaný kompetenční model. Ve stručnosti u nás každý uchazeč začíná jako nováček, nebo-li trainee – consultant. Od něj se očekávají postupné zdokonalování odborných znalostí a také více obchodních dovedností, komunikace, empatie a podnikatelský přístup k sobě, vzdělávání i klientům. [13]

Primárním cílem Partners je však učinit službu kvalitního a objektivního finančního plánování dostupnou široké mase retailových klientů, kteří dnes chodí především do bank, kde dostanou většinou drahou službu, která často není ani individuální, ani objektivní a ani kvalitní. Pro dosažení tohoto cíle však potřebujeme tisíce poradců a stovky poboček. Proto se dnes soustředíme především na výchovu nových vedoucích osobností a budoucích leaderů, kteří v rámci Akademie finančního poradenství absolvují manažerskou akademii a získají potřebné manažerské schopnosti a dovednosti a jejichž úkolem pak bude výchova a vedení poradců a budování nových poboček a klientských center. [13]

V současné době máme 2 600 poradců a z toho 250 manažerů, přičemž v loňském roce se na trhu rozdělilo kolem 30 miliard korun na provizích. Poradenské a zprostředkovatelské společnosti z tohoto objemu měli sotva 4 miliardy korun (tržby těchto firem celkem), což odpovídá zisku středně velké banky v ČR. V roce 2015 odhadujeme obrat trhu přes 70 mld. Kč. Naším cílem je do tohoto roku navýšit náš tržní podíl ze současných 3 % na 8 %. V té době tak pro naši společnost bude muset pracovat 5000 poradců a 1700 manažerů a ředitelů. [13]

V společnosti Partners nejsou do manažerských pozic lidé dosazováni, ale pokud splní určitá předem daná kritéria, tak jsou povýšeni. Je to velmi motivační systém spojený s odpovídající odměnou vyjádřenou financemi, pravomocí, odpovědností, osobním uspokojením i osobním růstem. Není to však pro každého. Rozvoj kariéry daného spolupracovníka v Partners závisí jen a pouze na něm a na jeho výsledcích. Růst v kariéře se řídí Kariérovým plánem společnosti Partners. Ten definuje jednotlivé pozice a podmínky nutné pro postup na pozici vyšší. [13]

13.1.1 Kariéerní pozice Partners

- Trainee - T
- Consultant - C
- Senior Consultant - SC
- Team Manager – M1
- Executive Manager – M2
- Senior Manager – M3
- Director – D1
- Senior Director – D2
- Partner – D3

Po úspěšném absolvování Trainee programu do podnikání v Partners a složení písemných testů a po ústním pohovoru u komise se začínající poradce nachází na pozici Trainee. Jakmile získá potřebnou registraci u České národní banky a první praktické zkušenosti, postupuje na pozici Consultant. [13]

13.1.2 Finanční poradce

Pokud chcete začít s podnikáním ve financích na pozici finanční poradce, musíte mít středoškolské vzdělávání ukončené maturitou. U většiny finančních společností stačí výuční list, někde dokonce základní vzdělání. Partners se odlišuje v tom, že striktně požaduje minimální vzdělání a to maturitu, čímž požaduje vyšší nároky na budoucí spolupracovníky, než jsou povinné nároky ze strany ČNB. Přesto, jak ukazuje statistika v tabulce číslo 3. většina poradců a manažerů Partners má vysokoškolské vzdělání. Vzdělání ve financích není podmínkou. Protože však chceme, aby klientům Partners radili skuteční odborníci, čeká každého uchazeče zaškolení a vzdělávání ve financích a

produktech finančního trhu. Finanční poradce Partners pomáhá svým klientům s plněním jejich cílů ve financích, buduje tým svých spolupracovníků a má možnost založit vlastní pobočky nebo klientská centra Partners. Jeho odměnou jsou provize vyplacené za zprostředkování produktů do finančního portfolia klientů. Podmínkou pro práci finančního poradce je registrace u České národní banky pro oblast pojištění a investic. Tyto registrace poradce získává absolvováním školení a zkoušky v rámci zaškolovacího systému Partners. Konkrétně se jedná o registraci podřízeného pojišťovacího zprostředkovatele u ČNB a registraci vázaného zástupce investičního zprostředkovatele u ČNB. [13]

Spolupracovník tak získává možnost nezávisle podnikat ve financích, propracovaný vzdělávací systém zaměřený na znalosti financí i osobnostní dovednosti, zázemí centrály Partners, benefity (účast na akcích různého typu, mobilní tarify, finanční podporu na zvyšování známosti značky), podnikatelské know-how a renomé kvalitní značky, velice nadprůměrné ohodnocení závislé pouze na vašem výkonu, časovou flexibilitu práce – jste pány svého času a možnost seberealizace spočívající v zajímavé práci s klientem i vedení vlastního týmu spolupracovníků. [13]

13.1.3 Manažerské pozice

Manažerské pozice jsou v Partners tři. Jejich pracovní náplň je především vedení týmu spolupracovníků. Manažeři Partners neustále rozvíjí své řídicí schopnosti, školí svůj tým, vysvětlují poradenskou práci novým kolegům ve své struktuře. S vyšší pozicí v kariéře ubývá klientské poradenské činnosti a přibývá manažerské práce. Tedy vedení, školení a předávání dovedností spolupracovníkům. Na manažerskou pozici navazují pozice ředitelské, které jsou již spojeny se strategickým řízením celé společnosti, zejména prostřednictvím Ředitelské rady Partners. Ze strany centrály je nastaveno vzdělávání pro manažery, ať už budoucí či stávající je to roční Train The Trainer (dále jen TTT akademie), toto vzdělávání běží celý rok, vždy jednou za tři měsíce a je na dva dny, kdy jsou manažeři rozděleni do skupin po 12 lidech, v tomto počtu maximálně absolvují dané téma. Počet 12 byl takto stanoven, protože v tak nízkém počtu dochází k možnosti efektivního řešení případových studií a výměně informací mezi jednotlivými členy. Školitelé témat jsou buďto ředitelé obchodní struktur Partners, kteří mají přímé praktické zkušenosti, či jsou najímaní také školitelé z organizace ATAP, se kterou Partners úzce spolupracuje. Cyklus je pro každého manažera povinný a je mu veden tzv. index

vzdělávání, kterých školení se účastnil, tento index je rovněž ročně sledován. Nově Partners také zavádí atestace manažerů, kdy před povýšením bude proveden s budoucím manažerem hodinový rozhovor, který má za cíl zjistit, zda budoucí manažer ovládá veškeré manažerské dovednosti, které jeho práce bude vyžadovat. Proto, aby nedošlo, že tzv. „pozice předběhne osobnost“. [13]

Tab. 3 Věkové rozpětí aktivních a ukončených spolupracovníků a dále procentuální zastoupení vysokoškolsky vzdělaných

<i>Pozice</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Průměrný věk aktivních spolupracovníků ve Zlíně</i>	24,3	26,74	30,56
<i>Průměrný věk ukončených spolupracovníků ve Zlíně</i>	22,32	23,64	24,45
<i>Procentuální zastoupení vysokoškolsky vzdělaných ve Zlíně</i>	54%	69%	83%

To, že kariérový plán Partners myslí na úspěch a rozvoj podnikání poradců a manažerů, dokazují údaje o množství povýšených na jednotlivé pozice. Na konci roku 2010 podnikalo v Partners více než 2600 osob. Více než pět set poradců začalo svou kariéru v Partners v roce 2010. Jen v tomto jediném roce bylo na pozici Team manažera povýšeno 147 poradců. Přibýlo také 32 Executive manažerů a 22 Senior manažerů. Ve stejném období se Partners rozrostli ještě o 11 ředitelů a slavnostně jmenováni byli dva noví Partneři společnosti. [13]

Manažer týmu poradců v Partners je osobnost, která musí být odborníkem v oboru financí a zároveň kvalitním vedoucím svých spolupracovníků. Na pozici manažer týmu jsou samozřejmostí všechny požadavky uvedené u pozice finanční poradce. [13]

Manažeři Partners jsou především vedoucí svých týmů spolupracovníků, starají se o jejich rozvoj a pomáhají s jejich kariérním úspěchem. Hlavní náplní práce manažera jsou pohovory se spolupracovníky, předávání dovedností a znalostí jednotlivým členům týmu, školení, budování nových kanceláří či klientských center Partners a organizace vzdělávacích aktivit pro tým spolupracovníků. [13]

Jako manažer Partners máte po splnění podmínek nárok na ročně vyplácené management money, tedy podíl na zisku společnosti. Od roku 2011 se manažeři od pozice M2 mohou při splnění kritérií kvalifikovat do akciového programu Partners. K dispozici jim jsou i

všechny další benefity jako je například granty ze strany centrály na otevření vlastní pobočky, možnost podílet se na řízení společnosti prostřednictvím členství ve výborech jako jsou senát Partners, etický výbor, produktový výbor nebo ředitelská rada. [13]

Jak již bylo zmíněno výše, respondenty jsou pouze manažeři, tedy podnikatelé, kteří svojí prací dosáhli povýšení v rámci kariérového plánu. Kariérový plán je součástí mandátní smlouvy se společností a platí pro všechny poradce bez rozdílu. Dále platí, že kdo splní předem daná kritéria, má nárok na povýšení. Z výše uvedeného plyne, že kariérový plán a kritéria postupu jsou pro všechny poradce stejná a jsou dána předem. Povýšení je udělováno na základě tří hlavních kritérií, kterými jsou bankovní jednotky (dále Bj), personální body a proplacenost uzavírané produkce finančních produktů. Každý poradce nebo manažer musí tedy pro postup v kariérovém plánu splnit předdefinované podmínky, které jsou určeny pro všechny pozice.

Hlavním smyslem a specifikem kariérového plánu je zvláště fakt, že žádný poradce nemůže povýšit a dosáhnout vyšší pozice jiným způsobem, než odvést jasně daný výkon, který kariérový plán stanovuje. [13]

13.1.4 Bankovní jednotky

Dle platných pravidel na českém finančním trhu jsou za každý zprostředkovaný finanční produkt poradci přiděleny bankovní jednotky (pro každý produkt se Bj přidělují různě, systém je však jasně daný a podobný pro všechny zprostředkovatelské firmy). Sledování výkonu v bankovních jednotkách je velmi důležité z několika důvodů – jsou podle nich vypláceny provize (tedy poradce ví, jakou finanční odměnu může očekávat). Jsou ale také měřítkem úspěšnosti jak poradce, pokud se bavíme o osobním výkonu, tak manažera (pokud hovoříme o skupinovém výkonu). V kariérovém plánu jsou bankovní jednotky zcela zásadní, a to ve dvou měřítcích – povyšovacím výkonu a udržovacím výkonu. Splnění povyšovacího výkonu vede k postupu na vyšší kariérovou pozici. Poté se od poradce očekává plnění udržovacího výkonu. Tato kritéria platí pro všechny poradce na všech různých pozicích, liší se pouze objemem očekávaného výkonu. Dodržování kritérií výkonu je kontrolováno čtvrtletně. V případě neplnění udržovacího výkonu hrozí, že bude poradce přesunut na nižší kariérovou pozici.

Tab. 4 Přehled povyšovacích a udržovacích výkonů v Partners na jednotlivých pozicích

<i>Pozice</i>	<i>Povyšovací výkon v bj</i>	<i>Udržovací výkon v bj</i>
<i>Konsultant</i>	400 bj historicky	600 bj za čtvrtletí
<i>Senior konsultant</i>	4 000 bj historicky	750 bj za čtvrtletí
<i>Team manager</i>	3 000 bj	2 250
	<i>skupinový výkon za čtvrtletí</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletí</i>
<i>Executivemanager</i>	9 000 bj	6 750 bj
	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>
<i>Senior manager</i>	15 000 bj	11 250 bj
	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>
<i>Direktor</i>	30 000 bj	22 500 bj
	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>
<i>Senior Direktor</i>	75 000 bj	56 250 bj
	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>
<i>Partner</i>	150 000 bj	112 500 bj
	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>	<i>skupinový výkon za čtvrtletní</i>

13.1.5 Personální body

Dalším důležitým kritériem povýšení je dosažení přesně daného počtu personálních bodů. Každý poradce, který dodržuje výkonová kritéria (v kariérovém plánu se jejich dodržování říká „aktivní statut“), znamená pro svého nadřízeného personální bod. Počet personálních bodů je měřítkem, jak je manažer úspěšný v tom, aby pomohl svým lidem v kariéře. Povýšení manažera tedy závisí na povýšení lidí, které vede. Je totiž nemožné, aby se například Partner propracoval na svoji pozici tak, že bude mít v týmu 60 Consultantů (viz tabula č. 2). Sice by plnil kritéria personálních bodů, nicméně výkon 150 000 Bj kvartálně by splnil jen těžko (v rámci současného průměru 200 Bj na poradce by dosahoval výkonu 36 000 Bj za čtvrtletí). Proto je v nejlepším zájmu každého manažera, aby svým lidem pomohl na vyšší pozice. Jednotlivé pozice se liší ve dvou oblastech. Jak v tom, kolik personálních bodů je k povýšení požadováno, tak v tom, za kolik personálních bodů se počítá v povýšení nadřízeného.

Tab. 5 Přehled personálních bodů k povýšení v Partners

<i>Pozice</i>	<i>Počet personálních bodů</i>	<i>Hodnota personálních bodů dané pozice</i>
<i>Consultant</i>	1	1
<i>Senior consultant</i>	1	1
<i>Team manager</i>	3	5
<i>Executivemanager</i>	6	7
<i>Senior manager</i>	18	10
<i>Director</i>	30	15
<i>Senior Director</i>	42	20
<i>Partner</i>	60	-

Pokud se v průběhu kariéry stane, že manažer nemá odpovídající počet personálních bodů, neznamená to automaticky přesun na nižší pozici. Samozřejmě za předpokladu, že stále dodržuje udržovací skupinový výkon. Znamená to však zcela jistě pozdržení kariéry o několik měsíců.

Hodnocení jednotlivých pozic personálními body, je také logické, neboť více personálními body jsou ohodnoceni manažeři, než konsultanti. Je to proto, že vybudovat fungující manažerskou či dokonce ředitelskou strukturu je obtížnější a náročnější, než zapracovat jednoho konsultanta.

13.1.6 Proplacenost

Jak již bylo zmíněno, výše je za každý sjednaný obchod poradci přidělen určitý počet bankovních jednotek. Ne vždy se ovšem poradci podaří obchod uzavřít tak, aby skutečně došlo jeho k realizaci, tedy vyplacení provize. Děje se tak např. na základě administrativní chyby poradce, nebo nevhodně zvoleného produktu pro klienta, který jej v průběhu prvního roku od sjednání zruší. Aby se zamezilo tomu, že poradci v touze po povýšení budou odevzdávat na centrálu vyplněné smlouvy, které nemají reálný podklad, bylo zavedeno třetí kritérium kariérového postupu, kterým je vyplacenost produkce. Ta je sledována 15 měsíců zpětně, ovšem bez posledních tří (poradce má tedy čas napravit případnou administrativní chybu). Proplacenost se měří v procentech a vypovídá o tom, kolik procent odevzdaných smluv je ve skutečnosti ve stavu aktivního placení od klienta. Jednoznačně platí, že čím vyšší je manažerova vyplacenost, tím kvalitnější práci jeho tým

u klientů odvádí. Pokud bude proplacenost bankovních jednotek nižší než 60%, bude žádost o povýšení odmítnuta. Pokud se bude pohybovat mezi 60% - 70%, může centrála požadovat vysvětlení a případně žádost o povýšení odmítnout. Při proplacenosti nižší než 60% je manažer vždy vyzván k vysvětlení a pokud se následující čtvrtletí jeho proplacenost nezvýší, bude přesunut na nižší pozici.

13.1.7 Shodnost s Baťovským systémem

Kariérový plán společnosti Partners je centrálně daný. Čili jsou to smluvně daná pravidla postupu ve společnosti, o postupu zkrátka nerozhoduje nadřízený, kde je možnost, že rozhodnutí bude ovlivněno mnohdy subjektivně a to například sympatiemi, antipatiemi, vztahem a některých případů také penězi. Proto zde vidím podobnost s tzv. „baťovským kolečkem“ neboli systémem Bati, že každý začne od píky. Stejně tak v Partners musí každý bez ohledu vzdělání, věku, sociální skupiny začít od začátku, tedy od pozice konsultanta. Proto, aby se naučil klientskou práci a to – komunikaci s klientem, zpracování finančního plánu atd.

Dalším velmi podobným nástrojem – je podnikatelské nastavení lidí a výchova spolupracovníku v samostatně smýšlející podnikatele, což Baťa taktéž dělal samosprávou dílen, kdy se každý dělník stal samostatným hospodářem a usiloval o kvalitní práci, protože jen tak by zaplacen dobře. Stejně i v Partners usiluje každý manažer či konsultant především o kvalitní práci, protože každý kdo pracuje s klientelou, rozšiřuje svoje klienty především na základě dobrých referencí, proto pokud klienti nebudou dostatečně spokojeni s prací konsultanta, nedoporučí jeho službu dalším lidem a jeho klientele se tak nerozšíří o další klienty. Další kritériem je 75% proplacenost všech obchodů, která zamezuje vzniku tzv. fiktivních obchodů, které by mohli vzniknout za účelem povýšení. Toto podnikatelské nastavení, které dostávají konsultanti hned na začátku při vstupu do firmy, jim dále umožňuje přerůstat v naprosto samostatné fungující podnikatele, kteří otvírají svá klientská centra, budují týmy a dělají tak tuto službu dostupnější lidem.

Stejně tak je ještě zabráněno vzniku nekvalitní práce, softwarem Watch dog. Je to software, který je zaimplementován do extranetu Partners, jehož cílem je odhalení obchodů, které by mohli nějakým způsobem poškodit klienta, a v konečném důsledku jméno společnosti. Protože společnost Partners bude expandovat a rozšiřovat se především personálně, a bylo by velmi komplikované kontrolovat práci každého poradce. Proto by vytvořen Watch dog neboli „hlídací pes“, který má upozornit, v systému etický výbor na

to, že poradce s klientem realizuje obchod, který se vymyká normálu (například extrémně vysoké cílové částky u stavebního spoření, extrémně vysoké měsíční platby na pojištění atd.). Pak je dotyčný poradce vyzván k vysvětlení takového doporučení klientovi. A zároveň je osloven klient, ze strany servisního call centra centrály, zda byl seznámen s výhodami ale i s nevýhodami daného obchodu. Pokud vyjde najevo, že je vše v pořádku ze strany klienta i poradce, obchod se dále realizuje, pokud ovšem ne, jsou zde uděleny sankce pro porušování etického kodexu, či přímo výpověď ze strany společnosti.

Z tohoto hlediska vidím velkou podobnost Baťovi firmy a Partners jednak dodržování „baťovského kolečka“, nastavení všech na podnikatelský přístup, alias Baťova samospráva dílen, a v neposlední řadě důraz na kvalitu.

13.2 Výběr budoucích spolupracovníků Partners

Dalším ukazatelem, který má podobné rysy je výběr spolupracovníků. Proto v této podkapitole popíši způsob výběru spolupracovníků společnosti Partners.

13.2.1 Příjímácí pohovor

Prvním krokem každého budoucího spolupracovníka je přijímácí pohovor s manažerem Partners. Způsob vedení pohovoru a kritéria výběru nejsou nijak stanovena centrálně, proto si je každý manažer určuje sám.

13.2.2 Trainee program

V případě, že se manažer i budoucí spolupracovník rozhodnou pro spolupráci, pak jej může manažer doporučit do trainee programu. Ten má za cíl především poznat více budoucího spolupracovníka odhalit jeho silné a slabé stránky, a rozhodnou se, zda s ním bude chtít manažer dále pracovat. Jelikož trainee program není v Partners nijak placený, ani žádné další vzdělání, je to čistě časová investice manažera, za kterou není nijak ohodnocen, proto je jeho motivací tzv. „oddělit zrna od plev“ a pracovat s těmi, ve kterých vidí na základě předešlých zkušeností potenciál. Trainee program má za cíl také lépe budoucího spolupracovníka poznat a odhalit tak jeho možné nedostatky, které by v praxi mohly znamenat poškození klienta, a protože pohovor sám jako takový nedokáže určitě charakteristické rysy u daného spolupracovníka odhalit. V průběhu trainee programu může dojít k rozloučení ze strany manažera, nebo spolupracovníka, jelikož nejsou obě strany nijak smluvně vázané, a jsou zde vyložene kvůli tomu, aby zde absolvovali určitou

zkušební dobu. Ze strany centrály je doporučeno schéma, jak by měl na každé pobočce trainee program probíhat, ovšem menší odlišnosti mezi jednotlivými pobočkami mohou být.

13.2.3 Centrální supervize

Aby si společnost udržela status nejdynamičtěji rostoucí společnost v oblasti poskytování finančních služeb v České republice, je nutné se zaměřovat nejen na nárůst počtu nových spolupracovníků, ale především na zvyšování nároků na jejich výběr. Významným krokem ke zvyšování kvalitního výběru, který Partners v oboru financí odlišuje od jiných společností, jsou centrální supervize, které společnost zavedla v lednu roku 2010. Na základě roční zkušenosti a po statistickém vyhodnocení faktické úspěšnosti nově přijatých poradců v roce 2009, se ředitelská rada rozhodla pro zavedení centrálních supervizí. [14]

Centrální supervize probíhá vždy centrálně pouze v Praze či Brně, kde je vždy vybrána komise pro hodnocení nováčku, která je náhodně vybrána z řad ředitelů společnosti a vedení společnosti. Centrální supervize je nutné absolvovat ve všech svých třech částech na více než 85 %, pokud je budoucí spolupracovník neabsolvuje úspěšně, dostává druhý opravný termín, ovšem třetí ani čtvrtý termín již neexistuje. Pokud ani po druhé na supervizi neobstál, nedostává možnost v Partners působit. [14]

Centrální supervize se skládají ze třech částí. První částí je test ze znalostí z finančního trhu, který obsahuje 20 náhodně vybraných otázek, které čerpají ze skript, které Partners sama vytvořila. Skripta obsahují základní znalosti, které nováček v praxi musí znát, jako například pojmy k běžnému účtu, kreditní kartě, hypotéce, pojištění, stavebnímu spoření, úvěrům, investicím atd. tímto si společnost Partners zakládá na profesní znalosti každého poradce, a kontroluje tak sjednocení znalostí napříč celou společností. [14]

Druhou částí je dále ústní zkouška před komisí. Zde se komise zaměřuje a posuzuje osobní a potenciál nového spolupracovníka. To znamená, že nováček může být tázán, jak na věci odborné, tak na věci obecně znalostní, či jeho osobní postoje k práci a životu. Dokáže-li nově přijímaný spolupracovník svým vystupováním přesvědčit komisi supervizorů, dokáže to pak jistě i u klientů. Není přeci naším cílem přijímat kohokoliv, kdo je schopný naučit se pár pouček a definic z manuálu. Jak již bylo zmíněno, každý nový spolupracovník má možnost ústní zkoušku 1x opakovat, pokud ale neuspěje (nepřesvědčí) ani u druhé dvojice supervizorů, je to verdikt definitivní. [14]

Tab. 6 Přehled výsledků ze supervizí v jednotlivých letech

<i>Jednotlivá léta</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Počet supervizí v roce</i>	0	0	2650
<i>Počet zaevidovaných poradců v roce</i>	988	1 356	2027
<i>Z toho aktivních poradců</i>	455	723	1 684
<i>Počet smazaných poradců v roce</i>	533	633	343

Výše uvedená tabulka ukazuje roky 2008 a 2009, kdy supervize Partners vůbec neorganizovala. Právě tyto výsledky, které byly alarmující přivedly ředitelskou radu v to, aby se supervize zavedli, kdy rok 2010 ukazuje při zavedení supervizí výsledky podstatně pozitivnější, kde z celkového počtu zaevidovaných bylo v průběhu roku smazáno cca 20% spolupracovníku. [14]

Tímto se společnost snaží zabránit tomu, aby zde přijatí spolupracovníci pod značkou Partners působili pouze pár měsíců, kdy si nevydělají žádné peníze a pouze spotřebovali drahý čas svých manažerů, a pak skončili. Největší příčinou špatného kreditu společnosti v oboru finančního poradenství je právě vysoká fluktuace nováčků. Tomuto trendu se Partners snaží zabránit právě tím, že zavedla supervize. [14]

Právě s vysokou mírou fluktuace pak souvisí mnoho dalších negativních aspektů pro celou firmu a to:

1. Rostoucí nedůvěra klientů ke společnosti Partners i profesi finančního poradce vůbec. Po poradcích, kteří ukončili s firmou spolupráci, zůstávají klienti. Pokud jim není přidělen nový poradce, klienti se nemají na koho obrátit. Pakliže se stane, že i nový poradce činnost v Partners ukončí, důvěra klienta ke společnosti nadále klesá.
2. Nízká odbornost poradců. Manažer, který je odpovědný za kvalitu práce členů svého týmu, nemá čas na důkladné zaškolení nově příchozích. Díky vysoké fluktuaci se musí neustále zabývat nábořem nových poradců. Dále se prohlubuje nedůvěra klientů, včetně těch potenciálních. Hlavním efektem je další zvyšování fluktuace, neboť poradce, který není ve své profesi úspěšný, brzy z firmy odchází.
3. Špatná pracovní atmosféra v týmu. S každým poradcem, který z týmu odejde, se mění atmosféra v týmu, ve většině případů k horšímu. Poradci jsou negativně motivováni, když

jejich kolegové jeden po druhém odchází. Tento fakt také přispívá k prohlubování problému fluktuace.

4. Zpomalení růstu celé firmy Partners. Poradci, kteří viděli odejít z týmu více schopných kolegů, ztrácejí motivaci rozšiřovat svoje podnikání tím, že budou budovat vlastní firmu. Získávají postupně pocit, že zaškolovat své lidi nemá smysl, jelikož za nějaký čas v jeho týmu stejně nebudou. Věnuje tedy energii pouze klientské práci.

Nízká míra fluktuace je proto jednou z nejdůležitějších složek manažerova výkonu. A právě nyní mu k snížení fluktuace pomáhají právě supervize, které dokáží do určité míry odhadnout nesprávného spolupracovníka a všechny tyto negativní aspekty do jisté míry eliminovat a ušetřit jeho čas a energii, který by věnoval nesprávnému spolupracovníkovi.

13.2.4 Shodnost s Baťovským systémem

Průběh výběru spolupracovníku v Partners a v Baťově firmě má jeden hlavní a společný znak, a to že jsou zde kladeny vysoké nároky na to, co musí budoucí spolupracovník splnit. Za své působení v manažerské pozici mohou jen souhlasit s Baťovým systémem, ve kterém platilo, že čím náročnější podmínky budou lidem nastaveny, tím více jich do firmy bude chtít patřit, a budou chtít být součástí.

14 SYSTÉM POBOČKY PARTNERS VE ZLÍNĚ NA ZÁKLADĚ KONCEPTU FIRMY BAŤA

V této kapitole definuji jednotlivé systémové prvky, které jsem se svým týmem zavedla, a které nesou také jistou podobnost s firmou Baťa. Uvedu také výsledky zavedení těchto systémů a statistiky, na nichž budu demonstrovat efektivitu tohoto konceptu.

14.1 Pravidla výběru nových spolupracovníků

V této podkapitole uvedu pravidla, kterými se řídím, při výběru nových spolupracovníků. Jak lze vidět tabulka číslo 7 nám ukazuje statistiku proběhnutých pohovorů a přijatých spolupracovníků, z této statistiky vyplývá, že trainee programem a pohovorem projde v průměru pouze něco mezi 10 až 15% uchazečů, příčinou tohoto závěru je jistě to, že tato práce není pro každého, ale také svědčí o náročnosti výběrového řízení.

Tab. 7 Statistika, kolik uchazečů po pohovoru je přijatých a zároveň úspěšně zvládnou supervizi

<i>Jednotlivá léta</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>
<i>Počet proběhnutých přijímacích pohovorů v roce</i>	176	259	493
<i>Počet zaevidovaných poradců v roce ve Zlíně</i>	17	29	75

14.1.1 Příjmací pohovor

Příjmací pohovor je první krok nového spolupracovníka do společnosti. Při výběru nových spolupracovníků nejčastěji používáme koncept otázek, které klademe uchazeči, a které nám pomáhají určit jeho charakterové vlastnosti, niterní hodnoty, postoje a jeho znalosti. Některé z nich pro příklad uvedu.

Komunikativnost

To zda je uchazeč komunikativní, lze poznat pomocí této otázky, a podle toho jak dlouho o sobě dokáže daný člověk mluvit. Dá se do jisté míry dle toho poznat i míra extroverze.

Otázka: Řekněte mi o sobě vše, co bych o Vás měl(a) vědět.

Pozitivní postoj k životu

Pomocí těchto otázek se zpravidla dá do jisté míry určit, zda má člověk pozitivní pohled na svět a zda je schopen ve svém životě najít něco pozitivního, co se mu povedlo. Otázka:

Řekl byste, že máte v životě štěstí, nebo smůlu? Řekněte, co v životě se Vám nejvíce povedlo, na co jste pyšný?

Pracovní zkušenosti

Základní otázkou je: Jaké jsou jeho pracovní zkušenosti? Dále pak také? Co se uchazeči na dané práci líbilo, co by naopak změnil, pokud by měl potřebné kompetence? Jaké reference bychom na Vás dostali ve Vašich předchozích zaměstnáních?

Zvyklosti a návyky

Jak vypadá Váš běžný pracovní den?

Pracovní cíle a ambice

Kam se chcete posunout pracovní v horizontu například pěti let? Co je pro Vás ve Vaší budoucí práci důležité profesní růst, finanční ohodnocení nebo uznání dané práce? Kterým typem mzdy byste se nechal raději ohodnotit časově či úkolově, a proč? Jaká práce by pro Vás byla ideální?

Obecný přehled

Co zajímavého jste za poslední půl roku přečetl(a)? Víte co je to inflace a jaká je dnes její výše?

Vzdělání

Jaké máte nevyšší dosažené vzdělání? Proč studoval právě tento obor?

Pracovitost

Pracoval jste při prezenčním studiu o prázdninách nebo i přes školní rok?

Umění prodat se

Pokud byste měl dostat práci snů, proč zrovna Vy byste takovou práci měl dostat, v čem jste dobrý?

Základní předpoklad pro přijetí či nepřijetí do trainee programu, jsou tři hlavní kritéria, které lze identifikovat na pohovoru a to: věk, jistá míra inteligence, kterou obvyklé skýtá

min. požadované vzdělání Partners a to je maturita, a pak také zvyklosti návyky, které daný uchazeč má. Pokud máme studenta, který studuje a nikdy nepracoval, bude velmi obtížné takovému člověku vytvořit pracovní návyky.

14.1.2 Výběr v Trainee programu

Cílem výběru je člověka poznat v delším časovém úseku. Neboť řadu dovedností, znalostí, postoje daného člověka, nepoznáme po hodinovém pohovoru, ale potřeba na člověka klást určité nároky, sledovat jak se chová, jak plní předem stanovené dohody a podle toho se rozhodnout, zda právě tohle je ten pravý budoucí partner do byznysu. Přeci jen vlastnost jakou je například pracovitost nepoznáme hned, ale projeví se v určitém čase. Proto trainee program trvá min. 3 – 4 týdny, kdy uchazeč dochází na semináře, tréninky, cvičení vždy cca 3x do týdne a program je zakončen supervizí.

Cílem trainee programu jsou tři základní úkoly:

1. Představit budoucím uchazečům společnost, její vizi, fungování, hodnoty atd.
2. Poznat uchazeče mimo komfortní zónu.
3. Pokud jsme rozhodnutí, že je to ten správný budoucí spolupracovník, pak jej správně připravit na supervize.

14.1.2.1 Komfortní zóna

Pro účely této práce definuji, co je komfortní zóna: Komfortní zóna je oblast, kde to dobře známe, kde se cítíme bezpečně a kde přesně víme, co máme dělat. Je to bublina bezpečí. Praxe ukazuje, že nejlepší cesta, jak se posouvat vpřed, je bublinu udržovat dostatečně velkou, aby nám v ní bylo pohodlně.

Jakmile se dostaneme mimo komfortní zónu, začneme se cítit nepříjemně anebo alespoň nejistě. I lidé, kteří jsou přirozenými objevovateli a milovníky nových věcí, cítí určitý neklid a vzrušení, když se dostanou za hranice své komfortní zóny. Lidé, kterým seznamování nedělá problém, jsou často lidé, kteří si svou komfortní zónu neustále rozšiřují.

Komfortní zóna má tendenci se zmenšovat. Pokud zůstaneme u znázornění zóny jako bubliny, která je kolem nás, tak můžeme říct, že z bubliny uchází vzduch. Neustále se vyfukuje.

Nejefektivnější učení by mělo aspoň trochu bolet. Kreativní místo je takové, kde jsme ještě nikdy nebyli. Musíte opustit své pohodlí a vydat se do divočiny intuice. Proto je úkolem trainee program poznat uchazeče mimo komfortní zónu. Někteří ji překonat nezvládnou, někteří s tím zápasí, někteří to zvládnou a průběžně si komfortní zónu osvojí, pak dochází k rozvoji osobnosti. Protože v reálném světě finančního poradce či manažera se člověk bez nutnosti opustit komfortní zónu neobejde.

Proto v průběhu tří týdnů nováčky vystavujeme situacím vedoucím k nutnosti přemýšlet a jednat. Například komunikační trénink na kameru, který se později přehraje a rozebírá se zpětná vazba. Dále pak také prezentování na vybrané téma před větším počtem lidí, telefonování atd.

14.1.3 Efektivita výběru nových spolupracovníků

Po zvýšení náročnosti při výběrovém řízení se stalo heslem naší firmy „kvalita, ne kvantita“. Toto dokazuje i následná tabulka, která ukazuje úspěšnost nových spolupracovníků na supervizích před jejím zavedením a po něm. To dokazuje, že naše pobočka po zavedení nových systémových prvků připravuje a vybírá stále lepší spolupracovníky.

Tab. 8 Přehled hodnocení ze supervizí spolupracovníků ze zlínské pobočky Partners

Rok	2008	2009	2010
<i>Průměrné procentuální ohodnocení úspěšnosti na centrální supervizi</i>	75%	80%	89%

14.2 Pravidla kontroly aktivit

Pokud budujeme firmu ve společnosti Partners for Life Planning, je zde určitá odchylka od firmy Baťa či Čubova družstva, a to že v těchto firmách byli spolupracovníci výhradně v zaměstnaneckém poměru. V Partners jsou spolupracovníci od začátku podnikatelé, kteří podnikají sami za sebe. Jelikož mnoho nováčků, kteří procházejí supervizemi mají jen malé zkušenosti s podnikáním a byli v minulosti spíše zaměstnaní a tudíž zvyklí, že jim vždy někdo přesně řekl, co kdy mají dělat a jak. Proto jsme vytvořili excelovskou tabulku, která má nováčka vést, v tom, co by měl každý týden, měsíc udělat, pomáhá nám jej hodnotit, a odhalovat chyby. I tento systémový prvek je inspirací Baťi či Čuby.

14.2.1 Plán výkonu a aktivit na měsíc

Stejně jako Baťa i Čuba plánovali své výkony a obraty, stejně tak já se svými spolupracovníky od roku 2010 plánuji jejich výkony, které jim ale přepočtu do týdenních aktivit, které jsou poté kontrolovány. Plány se vždy skládají z osobního výkonu, tedy z výkonu, který tvoří práce s klienty, a dále výkony v oblasti budování své vlastní firmy, které chce daný spolupracovník dosáhnout.

14.2.2 Kontrola aktivit

Kontrola těchto aktivit, které se rozpočítají do týdenní báze, je pak kontrolována vždy na týdenní pravidelné konzultaci se spolupracovníkem, ten k tomu používá následující tabulku, která obsahuje týdenní plán na následující týden a na konci týdne spolupracovník tak dopíše realitu, tedy co skutečně stihl, a co se skutečně zrealizovalo.

Tab. 9 Úryvek z excelu – time-managementu plán týdenních aktivit

TÝDENNÍ AKTIVITY PLAN 1.							
hodiny	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							

V průběhu mého působení v Partners jsem pochopila, že typy kontrol jsou celkem tři, a že ani jednu nelze podceňovat a závisí velmi na jednotlivé důslednosti daného manažera:

14.2.2.1 Kontrola vstupní

Jedná se o kontrolu, kde se spolupracovníkem stanovíme cíl na daný týden, a je nutné dohlédnout, aby daný cíl opravdu dodržel. Aby si na „call party“, kde si spolupracovníci domlouvají obchodní schůzky a jednání, domluvil odpovídající počet schůzek. A zároveň, aby v daném týdny měl také další potřebná školení.

14.2.2.2 Kontrola průběžná

Tuto kontrolu považuji za jednu z nejdůležitějších. Je to forma každodenní komunikace se spolupracovníkem, který podává zprávu o průběhu týdne. Zde je možno téměř nejvíce ovlivnit a odstranit případné chyby, či prodlevy. Stejně tak tato průběžná kontrola umožňuje manažerovi reagovat na právě proběhlé situace a ihned je řešit a posouvat je směrem kupředu.

14.2.2.3 Kontrola následná

Tato kontrola slouží již jako zpětná vazba a zhodnocení daného týdne u spolupracovníka, kdy platí, že je důležité spolupracovníka vždy pochválit za to, v čem se zlepšil, a pobavit se o tom, v čem se může ještě zlepšit a co proto můžeme udělat.

14.2.3 Statistika klientů

Dále si spolupracovník vede statistiku klientů, kde zaznamenává vždy všechny klienty, se kterými se setkal a výstupy z jednání s nimi. I takto můžeme odhalit zpětnou vazbou chyby, které spolupracovník na začátku dělá.

14.2.4 Výsledky zavedení systému kontroly aktivit

Jedna z nejdůležitějších odpovědností manažera je odpovědnost vůči svým podřízeným. Manažer musí zajistit, aby jeho lidé pochopili klientskou práci a dokázali řídit svůj měsíční výkon (a tím i finanční odměnu). Tato dovednost implikuje, zda se bude poradci ve firmě dařit, zda bude mít dostatek finančních prostředků nejen na pokrytí výdajů spojených s podnikáním, a zda bude či nebude mít problém s dodržením udržovacího výkonu. Pokud je průměr bankovních jednotek nižší než 200 Bj na poradce, mají manažerovi lidé problémy s udržovacím kritériem kvartálního výkonu. Proto je v nejlepším zájmu každého

manažera, aby průměr Bj na poradce byl v jeho týmu co nejvyšší. Jak je vidět v níže uvedené tabulce průměrný měsíční počet bj na jednoho poradce v naší pobočce ve Zlíně se zvýšil po zavedení kontrolního systému. Čili můžeme říct, že zvýšení počtu aktivit vede ke zvýšení výkonu.

Tab. 10 Průměrný počet aktivit a výkonu v bj před a po zavedení kontroly aktivit

Rok	2008	2009	2010
<i>Průměrný počet aktivit na týden na spolupracovníky ve Zlíně</i>	5	8	13
<i>Průměrný počet bj na měsíc na spolupracovníka ve Zlíně</i>	147	179	233

14.3 Návrhy na zlepšení situace

Po inspiraci mnoha autory, nyní vidím, že se i tento systém dá neustále zlepšovat, možnosti zefektivnění, které zapracuji:

Pokud přihlédnu ke statistikám uvedeným výše, je z nich zřejmé, že především mladí lidé, tuto práci nezvládnou. Důvodů je hned několik a to samozřejmě sklony k neustále změně, mladý člověk nemá tendenci u něčeho vydržet delší dobu, odpovědnost atd., i když jsou samozřejmě světlejší výjimky. Na základě těchto statistik proto zapracujeme do kritérií výběru věk, věková hranice pro přijetí bude min. 24 let.

Další prostor pro zefektivnění vidím ve sledování prováděných pracovních aktivit. V tomto mě inspiroval p. Čuba, který přeci jen každý týden nejen písemně, ale i slovně na poradách nechal své vedoucí prezentovat jejich týdenní výsledky. To vedlo k tomu, že ti kteří pracovali, měli dobré výsledky, na poradu se těšili a chtěli se se svými úspěchy pochlubit. Ti, kteří nepracovali, neměli výsledky žádné, vnímali poradu jako negativní motivaci, která je, i když nepříjemně, nutila udělat změnu. Proto zavedeme pravidelní týdenní porady, kde bude každý prezentovat svoje výsledky za uplynulá období, svoje plány do budoucna, a také návrhy na zlepšení.

Jak je dále vidět v tabulce číslo 10, počet aktivit daného spolupracovníka je v přímé úměře počtu bankovních jednotek, tedy: čím více aktivit má, tím více si vydělá, má lepší výsledky, více peněžních prostředků a je úspěšný. Proto je mým dalším návrhem na změnu

zavést vyšší minimální počet aktivit. Minimálně 15 aktivit týdně a tyto ukazatele pravidelně sledovat.

ZÁVĚR

Když se blíže podíváme na podobnosti Baťovského systému motivace jeho pracovníků a systému práce a motivace ve společnosti Partners, a.s., všimneme si opravdu velmi mnoho podobností. Základním prvkem jeho modelu podnikání byla vize „jít příkladem“. Přesně tohoto hesla se drží i v Partners, kde není možné zastávat důležitou pozici, bez hlubších znalostí a dovedností k vykonávané činnosti. Protože jaký by to byl manažer, pokud by neznal práci svých lidí. Právě díky tomuto systému nevznikají se společnosti „pseudomanažeři“, kteří by byli pouze dosazeni na pozici, ale nevěděli nic o tom, jaké procesy probíhají s klienty, jak vlastně služba funguje atd. Tento systém jak v Baťově podniku, tak také v Partners zkrátka zabezpečuje, že vedoucí budou přirozenou autoritou svých lidí, jelikož jejich lidé budou vědět, že práci prostě ovládají a jsou profesionály, naopak pro všechny to je ohromně motivující systém, kde houževnatí lidé budou vědět, že když se budou snažit a odvádět dobrou práci, tak se také posunou na jinou pracovní pozici, kde se změní privilegia, kompetence ale také ohodnocení. Dnes se stalo „Baťovské kolečko“ opravdu pojmem a nezbyvá než si přát, aby se tímto systémem řídilo více firem.

Dále stojí za povšimnutí i motivační způsob odměňování poradců pouze za předpokladu, že odvedou opravdu kvalitní práci, stejně jako u Bati. Možnost ovlivnit svůj příjem vyšším pracovním nasazením se ukazuje jako velmi efektivním. Samozřejmostí je i přijetí vlastní odpovědnosti za nedostatečné pracovní výsledky a možností sestoupení z vyšší pozice na nižší.

Když se podíváme na společnost Partners z hlediska její organizační struktury a možnosti dalšího růstu, zjistíme, že koncept strukturální firmy v oblasti služeb finančního poradenství skýtá naprosto úžasné možnosti růstu, nejen při dodržování etiky obchodního jednání, ale především při dodržování kvality služby. To je možné především díky množství kontrolních mechanismů, které byly vytvořeny pro tyto účely. Až zarážející je rozmanitost činností v rámci rozdělení pracovního uplatnění p. Kiosakiho, kdy můžete podnikat na úrovni osoby samostatně výdělečně činné, majitele systému nebo i investorem. A to všechno v rámci služby Partners, kde je zajímavá především cesta manažerské kariéry, na které se neustále vzděláváte právě v oblasti hodnocení, motivace a vzdělávání nových pracovníků.

ZÁVĚR V ANGLIČTINĚ

The overview of application of Bata's system work and motivation for workers – business partner - is very similar between Bata Company and Partners Company. The main aim of business model in Bata system was idea of exemplary acts of leaders in work teams. This strategic work model is holding in Partners Company too. For the leaders position is very necessary knowledge in all position in company structure. Every manager in Company must understand of all activity of all workers in their structure. This work model warrants growth of high-class manager in leading teams, quality of work, service for clients, discussion in teams etc. These managers are for the company and co-workers natural authority, because others worker can be build carrier in the same successfully. Movements in position, change of privilege, better salary range are few of all motivate factors for future managers. Nowadays is “Bata round” traditional mechanism for training new managers in Companies.

The next factor for financial adviser is the system of combination compensation dependency in quality their works like in the time of “Bata system”. Possibilities for change of higher their wages with higher assignment show in system effective motivation for all. In this system are existing feedbacks for all managers like undertaking of a professional liability, move to lower position etc.

The scheme of Partners Company is in light of organizational structure and ways for next growth inside Company set for parameters of “structural Company” in section of financial counselling. The field of financial counselling provide wide band in business dealing and quality of service and parallel with this parameters hold business ethic. In this way must be set up control mechanism for feedback. A lot of activity can be applied in levels for self-employment, owner of company or investors like (Kiosaki). All aspects in Partners where is very interesting managers carrier can be for the top managers acquisition in filed classification, motivation, education of co-workers.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CEKOTA, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 1.vyd. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981. 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
- [2] COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. 348 s. ISBN 978-80-7261-156-0.
- [3] KIOSAKI, Robert T., LECHTER, Sharon L. Cash flow kvadrant. 1.vyd. Praha: Pragma, 1998. 290 s. ISBN 80-7205-853-3.
- [4] TRNKA, František. Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. 1.vyd. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.
- [5] LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3.vyd. Praha: Booksprint, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [6] RYBKA, Zdeněk. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí. 1.vyd. Zlín: Zlínské tiskárny, 2008. 91 s. ISBN 978-7318-727-9.
- [7] BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 3.vyd. Otrokovice: Hart Press Otrokovice, 2002. 217s. ISBN 80-7318-103-7.

Internetové zdroje

- [8] BÁRTEK, René. *Business info*[online]. 7.7.2010 [cit. 2011-08-06]. Businessinfo.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/franchisa-na-klic-opakovane-prodat/1001234/57764/>>.
- [9] *Wikipedia otevřená encyklopedie* [online]. 2.7.2011 [cit. 2011-08-06]. Wikipedia.org . Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Podnik%C3%A1n%C3%AD>>.
- [10] *Wikipedia otevřená encyklopedie* [online]. 12.6.2011 [cit. 2011-08-06]. Wikipedia.org . Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Multi-level_marketing>.
- [11] Czech Trade. *Business info*[online]. 2.4.2010 [cit. 2011-08-06]. Businessinfo.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/obchodnispolecnosti/obchodni-spolecnosti/1000831/7236/>>.
- [12] Finance centrum. *Zajímavé články* [online]. 12.4.2011 [cit. 2011-08-06]. Zajimave-clanky.cz. Dostupné z WWW: <<http://zajimave-clanky.info/rozdil-mezi-pyramidou-a-mlm/>>.

Interní zdroje

- [13] Partners forLifePlanning: Kariérový plán - 2010
- [14] Partners forLifePlanning: Instrukce k supervizi – 2010
- [15] Partners forLifePlanning: Měsíční statistiky – 2010, 2009, 2008
- [16] Partners forLifePlanning: Vizualizace, foto a dokumentace klientských center Partners

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AOP	Asociace osobního prodeje
BJ	Bankovní jednotky
BŠP	Baťova škola práce
ČNB	Česká národní banka
D1	Director (ředitel)
D2	Senior Director
D3	Partner
ETF	Burzovně obchodované fondy
FEDSA	Evropská federace přímého prodeje
IT	Informační technologie
MLM	Multi-level marketing
M1	Team manager
M2	Executivemanager
M3	Senior manager
PB	Personální bod
„Z“	Zaměstnanec
„S“	Osoba samostatně výdělečně činná
„M“	Majitel firmy
„I“	Investor
USD	Americký dolar
VŠ	Vysoká škola
WFDSA	Světová federace přímého prodeje
JZD	Jednotné zemědělské družstvo

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Schéma cash flow kvadrantu [3].....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 2 Podrobné schéma cash flow kvadrantu [3].....</i>	<i>54</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Denní režim Bařovy školy práce [5].....</i>	<i>18</i>
<i>Tab. 2 Základní údaje o společnosti[15].....</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 3 Věkové rozpětí aktivních a ukončených spolupracovníků a dále procentuální zastoupení vysokoškolsky vzdělaných [15].....</i>	<i>76</i>
<i>Tab. 4 Přehled povyšovacích a udržovacích výkonů v Partners na jednotlivých pozicích [13].....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 5 Přehled personálních bodů k povýšení v Partners[13].....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 6 Přehled výsledků ze supervizí v jednotlivých letech[15].....</i>	<i>83</i>
<i>Tab. 7 Statistika kolik uchazečů po pohovoru je přijatých a zároveň úspěšně zvládnou supervize[15].....</i>	<i>85</i>
<i>Tab. 8 Přehled hodnocení ze supervizí spolupracovníků ze zlínské pobočky Partners[15].....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 9 Úryvek z excelu – timemanagementu plán týdenních aktivit[15].....</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 10 Průměrný počet aktivit a výkonu v bj před a po zavedení kontroly aktivit[15].....</i>	<i>91</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Vizualizace a foto vybudovaného klientského centra Zlín [16].....</i>	<i>101</i>
<i>Foto vybudovaného klientského centra Olomouc [16].....</i>	<i>112</i>

PŘÍLOHA 1: VIZUALIZACE A FOTO VYBUDOVANÉHO KLIETSKÉHO CENTRA ZLÍN























PŘÍLOHA 2: FOTO VYBUDOVANÉHO KLIETSKÉHO CENTRA OLOMOUC



