Analýza možností implementace prvků odměňovacího systému z řízení Baťa a.s. do roku 1945 do současného podnikatelského prostředí

Barbora Wirthová

Bakalářská práce
2023

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Barbora Wirthová**
Osobní číslo:	**M20211**
Studijní program:	**B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Analýza možností implementace prvků odměňovacího systému z řízení Baťa a.s. do roku 1945 do současného podnikatelského prostředí**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Vymezte teoretické klíčové koncepty v oblasti odměňování zaměstnanců.
- Proveďte rešerši odměňovacího systému ve firmě Baťa a.s. do roku 1945.

II. Praktická část

- Analyzujte systém odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě.
- Proveďte komparaci zjištěných poznatků analýzy vybrané firmy se systémem odměňování ve firmě Baťa a.s.
- Na základě provedené komparace navrhněte nástroje pro implementaci zásad odměňovacího systému podle firmy Baťa a.s. ve vybrané firmě.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. Fifth edition. London: Kogan Page, 2015, 376 s. ISBN 9780749473891.
ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978802475258.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
PHILLIPS, Jean a Stanley Morris GULLY. *Human resource management*. International ed. [Mason]: South-Western Cengage Learning, 2014, 512 s. ISBN 9781111533564.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017, 157 s. Manažer. ISBN 9788027102273.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Gabriela Končitíková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ……

……
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou možností implementace prvků odměňovacího systému z řízení Baťa a.s. do roku 1945 do současného podnikatelského prostředí. Smyslem teoretické části je vymezení základních pojmů v oblasti odměňování pracovníků a charakteristika odměňovacího systému ve firmě Baťa a.s. do roku 1945. Následující praktická část se zaměřuje na analýzu principů systému odměňování vybrané firmy PRIAM s.r.o. a následnou komparaci se systémem odměňování firmy Baťa a.s. do roku 1945. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vybrané firmě dva návrhy inspirované systémem řízení Baťa, které bude vybraná firma moct implementovat do stávajícího systému odměňování.

Klíčová slova: Baťa a.s., odměňovací systém, mzda, formy mzdy, zaměstnanecké benefity

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the analysis of the possibilities of implementing the elements of the remuneration system from the management of Bata a.s. until 1945 into the current business environment. The purpose of the theoretical part is to define the basic concepts in the field of employee remuneration and the characteristics of the remuneration system in Bata a.s. until 1945. The following practical part focuses on the analysis of the principles of the remuneration system of the selected company PRIAM s.r.o. and the subsequent comparison with the remuneration system of Bata a.s. until 1945. The main aim of the bachelor thesis is to propose to the selected company two proposals inspired by the Bata management system, which the selected company will be able to implement into the existing remuneration system.

Keywords: Bata a.s, remuneration system, wage, wage forms, employee benefits

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Gabriele Končitíkové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a věcné připomínky při zpracování bakalářské práce.

Svůj dík bych ráda vyjádřila jednatelce společnosti PRIAM s.r.o., za spolupráci při zpracovávání praktické části bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji také své rodině, blízkým a skautským přátelům, jež mě podporovali jak při psaní bakalářské práce, tak i po celou dobu studia.

„Pokusme se zanechat tento svět o trochu lepším, než jaký byl, když jsme na něj přišli. “
Robert Baden-Powell

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

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ **12**
1.1 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ 12
1.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ 13
1.2.1 Celková odměna 13
2 MZDOVÝ SYSTÉM **15**
2.1 FORMY MZDY 15
2.1.1 Časová mzda 15
2.1.2 Úkolová mzda 16
2.1.3 Podílová mzda 17
2.2 TRŽNÍ OCEŇOVÁNÍ MZDY 17
2.3 HODNOCENÍ PRÁCE 18
2.3.1 Analytické hodnocení práce 18
2.3.2 Neanalytické hodnocení práce 18
2.3.3 Mzdová stupnice 19
2.4 MZDOVÁ POLITIKA ČESKÉ REPUBLIKY 19
2.4.1 Minimální mzda 19
2.4.2 Zaručená mzda 20
2.4.3 Průměrná mzda 21
3 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945 ..... **22**
3.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945 22
3.2 MZDOVÝ SYSTÉM 23
3.3 MZDOVÁ STUPNICE 24
3.3.1 Minimální mzda 25
3.4 PLATOVÁ TABULKA 25
3.5 FORMY MEZD 27
3.5.1 Mzdy režijních zaměstnanců 27
3.5.2 Dělnické mzdy 28
3.5.3 Účast na zisku a ztrátě 29
3.6 VYPLÁCENÍ MEZD 30
4 DALŠÍ FORMY HMOTNÉ ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ **31**
4.1 RACIONALIZACE PRÁCE 31
4.2 FIXNÍ ODMĚNY 31
4.2.1 Novoročné 32

4.3 DAR NOVOROZENCŮM 32
4.3.1 Vnitropodniková banka 32
4.4 DOVOLENÁ 33
4.5 SOCIÁLNÍ SLUŽBY ZAMĚSTNANCŮM 33
5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 34
II PRAKTICKÁ ČÁST 36
6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ 37
6.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY 37
6.1.1 Obrábění kovů a plastů 38
6.1.2 Ohýbání plastů a plechů 39
6.1.3 Svařování kovů 40
6.1.4 Přesné měření 40
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 40
6.3 MZDOVÝ SYSTÉM 41
6.3.1 Výplata mzdy 42
6.4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY 42
6.4.1 Nehmotné benefity 43
6.5 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 43
6.5.1 Shrnutí dotazníkového šetření 49
7 KOMPARACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉ FIRMY A FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945 50
7.1 DIFERENČNÍ ANALÝZA MZDOVÉHO SYSTÉMU 50
7.2 DIFERENČNÍ ANALÝZA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ 53
8 NÁVRHY PRO IMPLEMENTACI 55
8.1 DOVOLENÁ NAD RÁMEC ZÁKONA 55
8.2 JAZYKOVÉ KURZY 57
8.3 DOPORUČENÍ 59
9 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI 61
ZÁVĚR 62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 67
SEZNAM OBRÁZKŮ 68
SEZNAM TABULEK 69
SEZNAM PŘÍLOH 70

ÚVOD

Strategie odměňování zaměstnanců hraje klíčovou roli nejen v motivování zaměstnanců, ale i v úspěšnosti podniku. Správně nastavený odměňovací systém přináší spokojenost pracovníků a přispívá ke snížení fluktuace zaměstnanců. Za vykonanou práci zaměstnancům náleží mzda, do které je kromě pracovního výkonu promítnuto jejich vzdělání, schopnosti a dovednosti. Kromě mzdy pracovníkům často náleží i další formy hmotné a nehmotné odměny.

Firma Baťa a.s. byla na počátku dvacátého století jedním z největších zaměstnavatelů v Českých zemích a měla vypracovaný komplexní systém odměňování, kterým se můžeme inspirovat i dnes. Teoretická část bakalářské práce je zaměřena na charakteristiku soudobého pohledu na odměňovací systém a na popsání principů odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945. Zdrojem poznatků jsou archiválie nacházející se ve Státním okresním archivu Zlín.

V důsledku dlouhodobě nízké míry nezaměstnanosti v České republice jsou zaměstnavatelé nuceni upevňovat své postavení na trhu práce pomocí rozšiřování nabídky zaměstnaneckých benefitů. Žádný univerzální systém odměňování ovšem neexistuje a je proto nezbytné přizpůsobit strategii odměňování potřebám firmy. Bakalářská práce analyzuje současný odměňovací systém vybrané firmy PRIAM s.r.o. a porovnává jej se systémem odměňování firmy Baťa a.s. do roku 1945. Vybraná firma se nachází v Moravskoslezském kraji a zaměřuje se na obrábění a ohýbání kovů a plastů.

Práce si klade za cíl vytvoření dvou možných návrhů obsahujících prvky ze systému řízení Baťa a.s. do roku 1945, které by firma PRIAM s.r.o. mohla implementovat do stávajícího odměňovacího systému. Práce reaguje na aktuální mezery v odměňovacím systému firmy PRIAM s.r.o., které jsou zjišťovány analýzou informací získaných od jednatelky společnosti a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

CÍLE A METODY PRÁCE

Bakalářská práce je zaměřena na téma analýzy možností implementace prvků z odměňovacího systému Baťa a.s. do roku 1945 do současného podnikatelského prostředí a jejím hlavním cílem je navrhnout vybrané firmě dva návrhy inspirované systémem řízení Baťa, které bude vybraná firma moct implementovat do stávajícího systému odměňování. Dílčím cílem práce je odhalit nedostatky současného odměňovacího systému vybrané firmy.

Pro vypracování teoretické části práce budou použity zejména tyto teoretické metody zpracování:

- Analýza – rozložení daného jevu na dílčí části, které jsou následně zvlášť zkoumané.
- Syntéza – spojování jednotlivých myšlenek do celku.
- Analýza a syntéza dochovaných archiválií zaobírajících se systémem řízení firmy Baťa a.s. do roku 1945, jež jsou dostupné ve Státním okresním archivu Zlín.
- Indukce – zkoumání jednotlivých událostí a následné vyvozování závěrů.
- Abstrakce – oddělení nepodstatných jevů od podstatných a obecných informací.

V praktické části bude využito především těchto teoretických, empirických a analytických metod:

- Kvalitativní sběr dat – metoda vhodná k získávání informací, ze které následně vychází indukce. Provádí se pomocí osobních rozhovorů a dotazníku.
- Dotazník – vhodný pro sbírání numerických dat.
- Polostrukturovaný rozhovor – předem připravený rozhovor s vedením vybrané firmy.
- Dotazování – získávání doplňujících informací od zaměstnanců a vedení firmy.

V neposlední řadě budou v praktické části využity i následující dva manažerské nástroje:

- Diferenční analýza – je zaměřena na zjištění nedostatků současného stavu při porovnání s požadovaným stavem.
- Ganttův diagram – bude využit ke grafickému znázornění sledu kroků implementace navrhovaného řešení v průběhu času.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Koubek (2015, s. 283) popisuje odměňování pracovníků jako široce propracovaný systém, jejž v moderním pojetí neobsahuje pouze mzdu či plat, ale představuje i další formy peněžních a nepeněžních odměn. Odměnou může být chápáno i přidělení pracovníka na určité pracoviště, uznání formou pochvaly, zaměstnanecké výhody nepeněžního charakteru, které jsou nezávislé na výkonu pracovníka nebo se může jednat o další vzdělávání poskytované pracovníkovi organizací. Všechny formy odměn pak společně představují celkovou odměnu.

1.1 Strategie odměňování

Dle Bláhy (2013, s. 108) vychází strategický systém odměňování z podnikatelských cílů organizace a je přínosný jak pro zaměstnance, tak pro organizaci samotnou. K nastavení úspěšného odměňovacího systému je nezbytné, aby byl pro zaměstnance motivační. Strategický systém odměňování je totiž jedním z nejdůležitějších nástrojů pro ovlivňování motivace a pracovního výkonu zaměstnanců. Dále by měl být ukazatelem spravedlivosti uvnitř organizace a sice by měl dát zaměstnanci pocit, že není ve finanční nevýhodě oproti spolupracovníkům na stejné pozici, případně by měl dát zaměstnanci vysvětlení pro existenci rozdílnosti ve finančních odměnách. V neposlední řadě je třeba, aby bylo odměňování transparentní čili snadno pochopitelné všem zaměstnancům.

Armstrong (2015, s. 418) upozorňuje, že při uskutečňování strategie odměňování může dojít k řadě problémů v důsledku:

- komplikovanosti navržených odměňovacích procesů, jenž jsou obtížně vysvětlitelné a realizovatelné,
- nesouladu mezi strategií organizace a strategií řízení lidských zdrojů,
- unáhlení aplikování nových postupů odměňování, u kterých neproběhlo řádné otestování, a tak nebyly odhalené možné chyby špatného návrhu.

Na vyřešení těchto problémů navrhuje Armstrong (2015, s. 119) dvě řešení. V prvé řadě doporučuje, aby u všech nově nastavovaných nebo výrazně upravených procesů odměňování bylo prováděno pilotní testování. Otestována může být vybraná část organizace nebo skupina zaměstnanců. Druhým řešením je postupné zavádění změn strategie odměňování, čímž se může předejít přetížení zdrojů a všichni zainteresovaní členové mají čas se změnám přizpůsobit.

1.2 Systém odměňování

Dle Koubka (2015, s. 285) by systém odměňování měl:

- Přilákat do organizace dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání.
- Udržet v organizaci žádoucí pracovníky a vést je k podávání pracovních výkonu podle svých nejlepších schopností.
- Napomáhat dosažení a udržení konkurenceschopného postavení na trhu.
- Odměňovat zaměstnance za loajalitu, zkušenosti a vynaložené úsilí.
- Být akceptován pracovníky.
- Respektovat právní normy a být v souladu s veřejnými zájmy.
- Motivovat pracovníky ke zlepšení vzdělání a nechávat jim prostor pro uskutečnění svých aspirací.
- Představovat vhodný nástroj pro kontrolu nákladů práce.

Výchozím bodem pro vytvoření systému odměňování je dle Armstronga (2015, s 422) strategie organizace pohánějící strategii odměňování. Využití principů strategie odměňování vede k vytvoření systému odměňování. Jedná se o vzájemně provázané procesy a složky systému odměňování, jenž vzájemně ovlivňují pracovní výkon ve prospěch organizace i zaměstnanců. Prvky peněžního a nepeněžního odměňování vytváří celkovou odměnu.

1.2.1 Celková odměna

Podle Armstronga (2015, s. 422) je celková odměna zaměstnanců tvořena kombinací forem peněžních a nepeněžních odměn za účelem ovlivnění pracovního výkonu. Pomocí nepeněžních odměn jsou naplňovány potřeby zaměstnanců související s pocitem uznání za dobře odvedenou práci. Zároveň dokážou nepeněžní odměny rozvíjet individuální potřeby osobního růstu a vzdělání zaměstnance. Mezi hmotné odměny jsou zařazovány peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Nejčastější formou peněžní odměny bývá mzda vyjadřující hodnotu práce a přínos zaměstnance. Jak je vidět na obrázku č. 1, východiskem pro plánování celkové odměny jsou čtyři kvadranty, jejichž rozdělení je založeno na hmotné či nehmotné povaze odměn, které bere v úvahu individuální a společné požadavky zaměstnanců na systém odměňování. Organizace, které staví svůj odměňovací systém na principech celkové odměny, se tedy nezaměřují pouze na finanční ohodnocení zaměstnanců, ale nabízí jim také možnosti dalšího rozvoje, či jiných výhod poskytovaných pracovním prostředím.

Obrázek 1 Model celkové odměny

(Armstrong, 2015, s.424)

Bláha (2013, s. 110) zařazuje do celkové odměny kromě základní mzdy také tyto složky:

- Povinné příplatky stanovené právními předpisy, nebo příplatky vyplývají z charakteristiky vykonávané činnosti.
- Variabilní odměny, do kterých zařazujeme prémie, individuální zásluhové odměny, odměna při narození dítěte, odměna při životnímu jubileu apod.
- Zaměstnanecké benefity, jejichž cílem je udržení kvalitních zaměstnanců ve firmě. Mezi zaměstnanecké benefity zařazujeme poukázky na volnočasové aktivity, penzijní pojištění nebo výběr pracovního automobilu. V některých podnicích přistupují k zaměstnaneckým benefitům formou takzvané „Cafeterie“, kdy si zaměstnanci volí mezi balíčky odměn podle své aktuální potřeby.
- Nehmotné odměny, jejichž součástí nejsou přímé platby, nýbrž možnosti seberealizace prostřednictvím vzdělání a rozvoje zaměstnance, budování dobrých vztahů na pracovišti či budování kariéry.

Banfield, Kay a Royles (2018, s.421) upozorňují, že především v pracovních prostředích zaměřených na vysoké výkony jsou nehmotné odměny velice účinné, přispívají totiž ke psychické pohodě zaměstnanců a jsou výsledkem dobrých vztahů a kultury pracoviště.

2 MZDOVÝ SYSTÉM

Nováková (2019) píše, že mzdový systém, jako nástroj personálního řízení v organizaci, sleduje tyto cíle:

- udržuje schopné zaměstnance v organizaci,
- motivuje zaměstnance k požadovanému pracovnímu výkonu,
- udržuje náklady na odměňování v požadované úrovni,
- představuje konkurence schopný systém odměňování na trhu práce.

2.1 Formy mzdy

Pojmem mzda se rozumí peněžitá odměna za vykonanou práci, která je zaměstnanci vyplácena zaměstnavatelem. Její výše se odvíjí do náročnosti, potřebné odbornosti a množství odpovědnosti. Mzda je tvořena dvěma složkami, z nichž první je nepohyblivá a druhá, pohyblivá, je tvořena příplatky, odměnami nebo prémiemi. Z pohledu druhu vykonané práce rozlišujeme mzdu časovou, úkolovou, podílovou, případně můžeme tyto formy mzdy kombinovat (Vema, 2023).

2.1.1 Časová mzda

Časová mzda, označována také jako základní mzda, je dle Koubka (2015, s. 309) pevně stanovaná částka (tarif) za hodinu či měsíc práce pracovníka a obvykle se jedná o největší část z celkové odměny pracovníka. U dělníků je časová mzda stanovena na hodinu práce, u ostatních nedělnických pracovníků bývá vyjádřena v jako měsíční mzda práce. Časová mzda je ukazatelem spravedlnosti mzdového systému organizace, jelikož je pro zaměstnance snadné porovnávat výše časové mzdy. Při stanovování výše časové mzdy je třeba vycházet z toho, jaká je nejnižší hranice mzdy, která by přilákala a udržela nové zaměstnance v organizaci. Zároveň je třeba zohlednit schopnosti a dovednosti stávajících pracovníků.

Rozdělení základní mzdy do několika tarifních skupin je podle Urbana (2017, s.120 - 122) možné u pracovních míst, které mají relativně stálou pracovní náplň a standardizované postupy. Úroveň kvalifikace pracovníků na těchto pracovních místech musí být pevně stanovená a zároveň je zde pracovníkům umožněno hierarchicky postupovat v organizační struktuře. Po zhodnocení práce, kdy se například za pomocí bodovací metody objektivně posuzuje náročnost práce, význam pracovní pozice nebo míra zodpovědnosti zaměstnance, je vytvořena mzdová struktura skládající se z několika mzdových stupnic, nejčastěji vyjádřených jako interval. Systém základních mezd organizace tak představuje primární

strukturu odměňování tvořenou několika tarifnímu skupinami. Vytvoření stálé mzdové struktury přispívá k zjednodušení administrativního zpracování mezd, a navíc je organizaci umožněno lépe plánovat mzdové náklady.

2.1.2 Úkolová mzda

Jedná se o nejjednodušší formu mzdy, která bývá často využívána v podnicích zaměřených na hromadnou výrobu. Na každou jednotku provedeného úkonu nebo vyrobeného kusu je stanovena úkolová mzda a ve výsledku je pak zjednodušen výpočet mzdových nákladů. Úkolovou mzdu lze využívat u pozic, kde je pracovní výkon zaměstnance snadno kvantifikovatelný. (Vema, ©2023)

Dle Urbana (2017, s. 128) může v organizacích se systémem odměňování postaveným na principu úkolové mzdy dojít ke zvýšení produktivity o 20-25 % při porovnání s implementací časové mzdy do odměňovacího systému. Je však nezbytné, aby byly pracovníkovi předem sděleny přesné požadavky na jeho výkon a zaměstnanec musí být přesvědčený o tom, že je schopen těchto kritérií dosáhnout. Zaměstnanec musí jasně vidět spojitost mezi svou prací a odměnou, pokud by systém výkonové mzdy byl přehnaně složitý vedlo by to pouze ke zvýšení mzdových nákladů bez zvýšení výkonnosti pracovníka. Dělník může sledovat svůj výkon pomocí výkonných ukazatelů stanovených organizací, jako je plnění norem, a má tak přímý vliv na své odměny. V případě, že se organizace rozhodne používat ve svém mzdovém systému úkolovou mzdu, měla by nejprve být stanovena cílová mzda, které zaměstnanec dosáhne při splnění všech úkolů. Cílová mzda je tvořena z pevné a pohyblivé složky. Pohyblivá složka mzdy je obvykle udávána v procentech a její výše by se měla odvíjet možnosti zaměstnance ovlivňovat své výsledky. Urban uvádí, že u nejvyššího managementu může pohyblivá složka mzdy tvořit 40 až 60 % mzdy, u středního managementu by se měla pohybovat v rozmezí 30-35 %. U dělníků a administrativních pracovníků by variabilní složka mzdy měla tvořit 10-15 %.

Zvýšení pracovního výkonu při využívání úkolové mzdy však mohou doprovázet i nevýhody v podobě znevýhodnění zaměstnanců, kteří jsou dočasně či dlouhodobě zdravotně indisponováni. Současně může tlak na vyšší pracovní výkon vést k celkovému snížení kvality práce, případně dochází k častějšímu výskytu zmetkovosti výrobků. (Vema, ©2023)

2.1.3 Podílová mzda

Koubek (2015, s. 312) uvádí, že podílová mzda se zcela, nebo jen částečně, odvíjí od prodaného množství zboží či služeb. O přímé podílové mzdě hovoříme v případě, že celá mzda zaměstnance je závislá na prodaném množství. Pokud má pracovník rozdělenou mzdu na garantovanou část a část odvíjející se od prodaného množství, jedná se o zálohovou podílovou mzdu. Tuto formu mzdy nalezneme především v organizacích, kde u prodeje dochází k velkým sezónním výkyvům. U podílové mzdy si je pracovník vědom, že na jeho činnosti závisí jeho mzda a měl by proto podávat dobrý výkon. Mohou ovšem nastat situace, které mohou snížit mzdu pracovníka nezávisle na jeho pracovním výkonu, třeba v případě, kdy dojde ke změnám v preferenci zákazníků nebo při nepříznivém vývoji hospodářské situace.

2.2 Tržní oceňování mzdy

Dle Armstronga (2015, s. 140) se ke stanovení výše základní sazby peněžité odměny se využívá proces stanovování dle ceny práce na pracovním trhu. Vymezení ceny práce pomocí tržních sil má reprezentovat aktuální situaci na trhu práce. Cílem využití tržního ocenění práce je vytvořit sazky, které jsou schopné obstát na trhu vůči konkurenci. Při procesu tržního ocenění práce ovšem nelze dojít k jedinému správnému či definitivnímu číslu, jelikož nelze srovnávat potřeby regionálních a národních trhů práce, na kterých se pohybují organizace různých velikostí.

Jak píše Urban (2017, s. 119), tržní mzda je vytvořena poptávkou organizací, které hledají pracovní sílu a nabídkou práce obyvateli. Pokud je mzda stanovena na nejnižší možnou částku akceptovatelnou pracovníky a zároveň se jedná o nejvyšší možnou částku, kterou organizace za práci nabízí, pak se jedná o tržní mzdu.

Armstrong (2015, s. 429) dále upozorňuje, že trhem řízené organizace vycházejí pro stanovování sazeb mzdy pouze z tržních tlaků, nevyužívají tedy postup hodnocení práce, tak jak tomu bylo u stanovování základní mzdy. Takové jednání organizací označujeme jako extrémní tržní oceňování. Při stanování ceny práce organizace přistupují k analýze tržních sazeb peněžních odměn a současně berou v ohled formální hodnocení práce.

2.3 Hodnocení práce

Organizace, které se při hodnocení práce nespoléhají výhradně na tržní hodnocení oceňování, se zaměřují na vytvoření konkurenceschopného odměňovacího systému při využití různých přístupů k hodnocení práce. Při neformálním hodnocení práce je pouze přihlíženo k tržním sazbám a předpokladům o tom, co pracovní pozice obsahuje, není zde prováděna další systematická analýza. Naopak formální hodnocení práce využívá analytických i neanalytických postupů. Hodnocení práce všeobecně přináší strukturu do odměňovacího systému, zároveň však bývá kritizováno za byrokratickou a časovou náročnost, zejména tomu tak je u hodnocení bodovací metodou (Armstrong, 2015, s. 150-152).

2.3.1 Analytické hodnocení práce

Dle Armstronga (2015, s. 152) je analytické hodnocení práce je založeno na postupech, kdy je pracovní pozice charakterizovaná několika základními elementy a mezi nejběžněji používanou metodou analytického hodnocení práce je bodovací metoda.

Phillips a Gully (2014, s. 301) popisují bodovací metodu jako soubor kompenzovatelných faktorů, které popisují pracovní pozici. Faktory, kterými jsou nejčastěji schopnosti, míra odpovědnosti, mentální a fyzická náročnost a pracovní podmínky, jsou seřazeny podle důležitosti. Každý faktor je dále ještě odstupňovaný na několik úrovní, jimž je přiřazeno bodové hodnocení odrážející důležitost faktoru pro danou pracovní pozici. Jedná se o komplexní a časově náročný postup.

2.3.2 Neanalytické hodnocení práce

Armstrong (2018, s. 15-17) doporučuje k neanalytickému hodnocení práce používat metodu pořadí, klasifikační metodu nebo metodu párového srovnávání. Tyto metody jsou používány za účelem zařazení práce do mzdové stupnice nebo k vytvoření pořadí pracovních míst jejich vzájemným porovnáním. Neanalytická hodnocení jsou oproti analytickým metodám relativně jednoduchá a mohou opírat o subjektivnější úsudky, jež neberou v úvahu složitost pracovního místa, a proto mohou vést k nesprávným závěrům. Výchozím předpokladem pro použití metody párového srovnání je, že srovnávání dvou pracovních pozic je jednodušší než srovnávat několik pozic.

Phillips a Gully (2014, s. 301) charakterizují metodu pořadí jako subjektivní porovnávání a seřazení pracovních pozic podle jejich náročnosti. Tato metoda je vhodná pro menší

organizace. U klasifikační metody jsou pracovní pozice zařazovány do předem vytvořených kategorií s danými charakteristikami práce. Podobné pracovní pozice jsou proto slučovány do stejných kategorií.

2.3.3 Mzdová stupnice

Urban (2013, s.130) jmenuje dva možné přístupy k vytvoření struktury mzdové stupnice. Organizace mohou mít několik mzdových stupnic tzv. diferencované například podle kategorie zaměstnanců nebo úrovně řízení, nebo má organizace jednu integrovanou stupnici. Integrovaná mzdová stupnice je v porovnání s diferencovanou stupnicí méně administrativně náročná a používá se pro všechny pracovní pozice. Organizace pak stanovuje celkové rozpětí stupnice pomocí míry diferenciace a sice se jedná o rozdíl mezi mzdou pro nejnáročnější a nejjednodušší práci uvnitř organizace. Stupnice mohou mít pevně stanovené hodnoty mezd, ovšem častěji je možné setkat se se stupnicí formou intervalů, které na sebe navazují, ale mohou se i vzájemně překrývat. Rozpětí mzdových tarifů navíc poskytují prostor pro odměňování pracovníků na základě schopností.

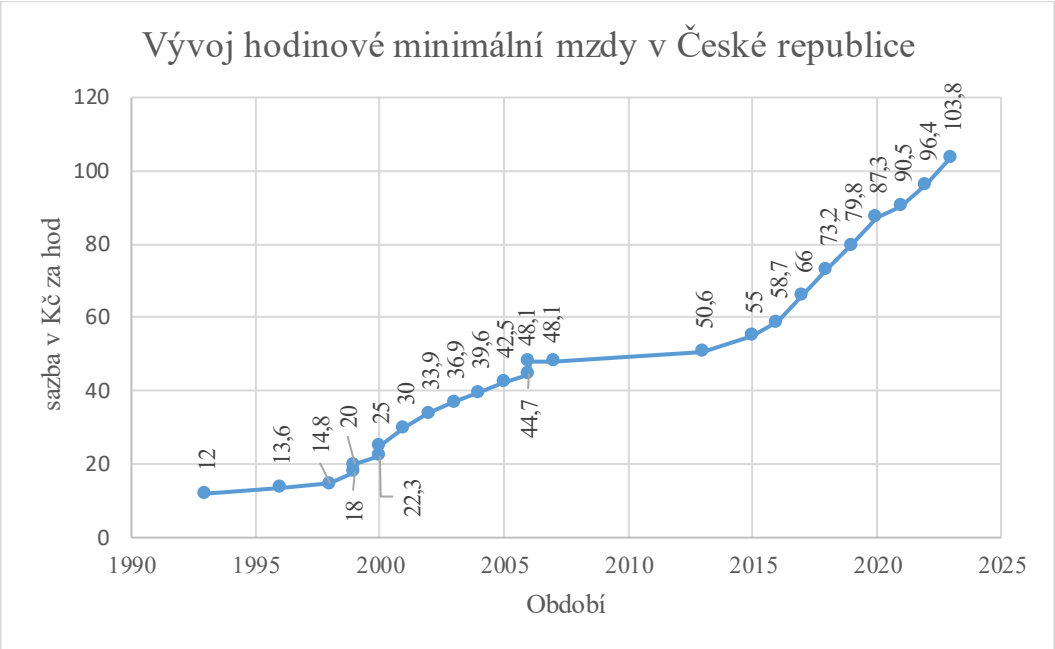
2.4 Mzdová politika České republiky

V České republice se odměňováním zaměstnanců zabývá Zákon č. 262/2006 Sb. (tzv. Zákoník práce), který upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a vychází z předpisů Evropské unie. V šesté části Zákoníku práce je možno nalézt ustanovení týkající se obecných principů odměňování za práci. Obecná ustanovení pro mzdu se nachází v § 109 až § 121. Mzda se dle § 113 Zákona č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů stanovuje ve smlouvě nebo ji vnitřním předpisem určí zaměstnavatel.

2.4.1 Minimální mzda

Stanovením sazeb pro minimální mzdu a nejnižší úroveň zaručené mzdy se zabývá nařízení vlády č. 567/2006 Sb., které pro účely odměňování charakterizuje i podmínky ztíženého pracovního prostředí a stanovuje výši příplatku ke mzdě při práci v tomto prostředí. Nařízení vlády č.567/2006 Sb. je platné od 22.12.2006 a účinnosti nabylo dne 1.1.2007. Pro rok 2023 je základní sazba minimální mzdy stanovena na 17 300 Kč měsíčně při 40hodinovém pracovním týdnu. To představuje zaručenou hodinová mzda ve výši 103,8 Kč, jak je vidět i na obrázku č. 1. V případě, že zaměstnanec v příslušném měsíci neodpracuje stanovených

40 hodin, zkracuje se pro něj výše zaručené minimální mzdy přímo úměrně k odpracovaným hodinám (Nařízení vlády č.567/2006 Sb. v platném znění od 1.1.2023).



Obrázek 2 Vývoj minimální mzdy v České republice
(zdroj: vlastní zpracování dle Běhounek, 2023)

O výši minimální mzdy rozhoduje vláda a její výše pak z daňového hlediska ovlivňuje maximální výši slevy za umístění dítěte tzv. školkovné, má vliv i na podmínky pro nárok na daňový bonus za dítě a nárok na měsíční daňový bonus, zároveň se na základě její výše odvozuje platba pojistného na zdravotní pojištění u osob bez zdanitelných příjmů (Běhounek, 2023).

Sirovátka, Horáková a Horák, (2014, s. 55) upozorňují, že zvyšování minimálních mezd představuje pro zaměstnavatele zvyšování nákladů na pracovníky a pokud k němu dochází, snižuje se tak poptávka zaměstnavatelů po nízko-kvalifikovaných zaměstnancích.

2.4.2 Zaručená mzda

Podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce je výše zaručené mzdy odstupňována do osmi skupin, jak uvádí tabulka č. 1. Součástí nařízení je i příloha obsahující jak obecnou charakteristiku každé z osmi skupin práce, tak i příklady prací rozlišených do skupin podle oborů, například se jedná o Administrativní, ekonomické, provozní a správní činnosti; Obchodní provoz a pohostinství; Stavebnictví; Strojírenství a elektrotechnika; Výroba potravin nebo Zdravotnictví. Sazby pro každou skupinu s konkrétními příklady prací jsou uvedeny v tabulce č. 1 (Nařízení vlády č.567/2006 Sb.).

Tabulka 1 Sazby zaručené mzdy pro rok 2023
(zdroj: zpracováno dle Vyhlášky vlády č. 567/2006 Sb.)

Skupina prací	Zaručená hodinová mzda v Kč	Zaručená měsíční mzda v Kč	Příklady povolání
1.	103,8	17 300	Běžný úklid, doručování zásilek
2.	106,5	17 900	Sanitář, řízení vozidel s hmotností do 3,5 t
3.	117,5	19 700	Pokladní manipulace s peněžní hotovostí
4.	129,8	21 800	Tvarování výrobků ze skla z volné ruky
5.	143,3	24 100	Zajišťování personální a mzdové agendy
6.	158,2	26 600	Tvorba metodiky účetnictví
7.	174,7	29 400	Zubní lékař, farmaceut
8.	207,6	34 600	Tvůrčí řešení nejnáročnějších výzkumných a vývojových úkolů

Obecně je první skupina prací popsána jako sled jednoduchých pracovních úkonů podle zadaných pokynů, jež mají přesně stanovený výsledek. Práce probíhá za pomoci jednoduchých pomůcek a při žádném, nebo jen minimálním, zatížení svalů. Pracovní úkony první skupiny mohou probíhat v mírně zhoršených pracovních podmínkách s existencí možnosti vzniku pracovního úrazu. V dalších kategoriích se zvyšuje složitost a namáhavost vykonávaní pracovních úkonů, zároveň je na pracovníky kladena větší odpovědnost (Vyhláška vlády č. 567/2006 Sb.).

2.4.3 Průměrná mzda

Běhounek (2022) uvádí, že průměrná mzda je pro rok 2023 stanovena nařízením vlády č. 290/2022 na 40 324 Kč. Jedná se pouze o odhad průměrné mzdy stanovený pro účely stanovení hranice pro uplatnění progresivní sazby daně, nastavení stropu vyměřovacího základu pro pojistné na důchodové pojištění nebo pro výpočet minimální výše záloh veřejnoprávního pojištění OSVČ. Skutečná průměrná mzda bude známa až po konci roku 2023. Průměrná mzda pro rok 2022 je 38 911 Kč.

3 ODMĚŇOVACÍ SYSTÉM FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945

V této kapitole je přiblíženo fungování systému odměňování ve firmě Baťa a.s. do roku 1945.

3.1 Představení firmy Baťa a.s. do roku 1945

Firma Baťa vznikla 21.9.1894 v tehdejším Rakousko-Uhersku původně pod názvem A. Baťa. Byla založena sourozenci Annou, Antonínem a Tomášem Baťovými, kteří pocházeli z rodiny s ševcovskou tradicí, kdy byla obuv obvykle vyráběna na zakázku soukromými ševci. V roce 1905 firma zaměstnávala 250 zaměstnanců a byla schopna vyrábět 2200 párů bot denně. Do roku 1917 se počet zaměstnanců zvýšil na 5000 a prodeje dosahovaly 2 miliónů párů bot ročně. V roce 1927 narostla roční produkce obuvi na 15 miliónů párů. S prudkým nárůstem prodeje a počtem zaměstnanců byly pro dělníky a jejich rodiny ve Zlíně vystavěny domy, nemocnice i školy, kde Baťa mohl vzdělávat své budoucí vedoucí spolupracovníky. Ve firmě byl od roku 1923 zaváděn nový systém samosprávných dílen a oddělení, které nesly odpovědnost za své hospodářské výsledky. Zaměstnanci tak dostali prostor navrhovat své vlastní nápady a mít vliv na ziskovost oddělení. V roce 1931 bylo možné nalézt továrny V Německu, Holandsku, Spojených státech amerických i v Indii, firma Baťa byla v této době předním světovým exportérem obuvi. V roce 1939 už firma působí ve více než 30 zemích a prodeje dosahují 60 miliónů párů obuvi ročně. Po smrti Tomáše Bati v roce 1932 přebral vedení firmy jeho nevlastní bratr Jan Baťa. Firma Baťa dokázala přečkat nejen hospodářskou krizi, která následovala po první světové válce, ale i mnoho jiných, v roce 1945 však byla firma Baťa znárodněna na základě Benešových dekretů a následně pak znárodněna komunistickou vládou. (Baťa.cz, © 2023)

V dubnu 1932 vyšel novinách Obzor Přerov článek s informací, že Baťovy závody s 35 000 zaměstnanci se staly největším zaměstnavatelem v republice. Druhým největším zaměstnavatelem Československa byly Škodovy závody s 25 000 zaměstnanci v závěsu s Báňskou a hutní společností v Moravské Ostravě, jež zaměstnávala 24 000 osob (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 91, inv. č. 91, fol. 320).

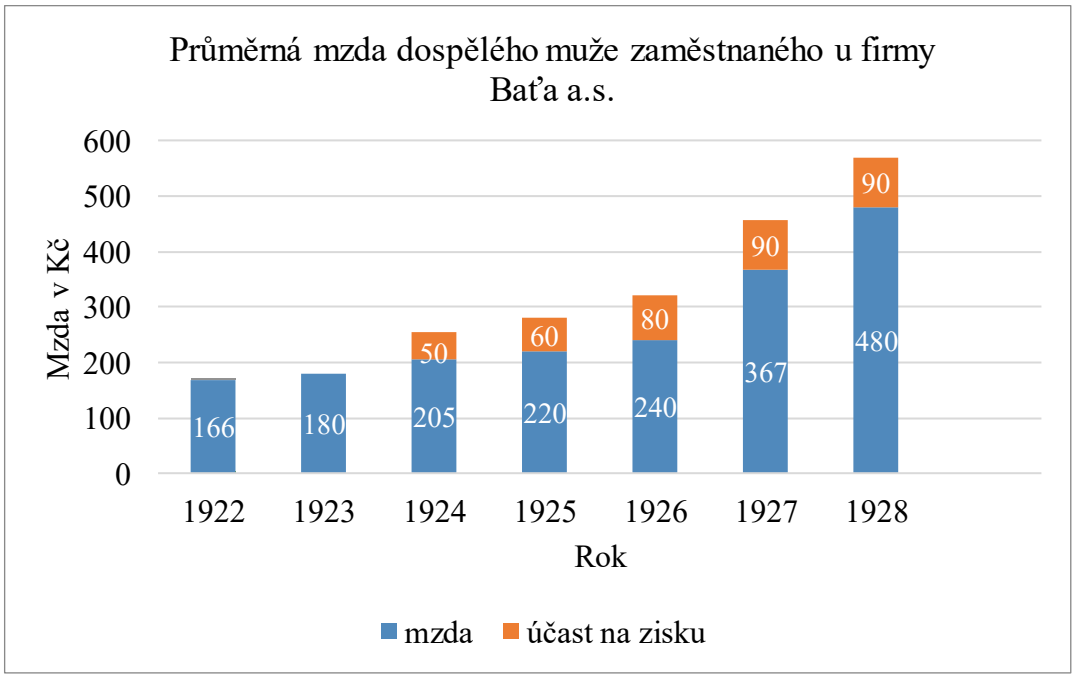
Dle novin Ruch Brno se v Československu v roce 1931 nacházely pouze dva podniky zaměstnávající více osob než Baťa. Jednalo se o Československé dráhy s 177 600 zaměstnanci a Československé pošty s 50 000 zaměstnanci (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 91, inv. č. 91, fol. 225).

3.2 Mzdový systém

Pokluda (2014, s. 45) píše, že vysoké pracovní tempo a propojení lidské práce s moderní technologií byly důvodem pro vyplácení vysokých mezd ve firmě Baťa. Především zavedení běžícího pásu v roce 1927 způsobilo nenadálý příliv nových pracovníků. Zaměstnanci byli k vysokému výkonu motivování dvěma hlavními principy:

1. účastí na zisku a ztrátě,
2. samosprávou dílen.

Cekota (1929, s. 55) se zmiňuje, že modernější výrobní zařízení nastolila nový pracovní rytmus a značně přispěla ke změnám v mzdového systému. V roce 1927 byli pracovníci rozděleni do 5 mzdových tříd a po úspěšném vyzkoušení nových mzdových plánů v jedné z dílen byla v roce 1928 provedena reorganizace celého mzdového systému, kdy byli pracovníci rozděleni do 4 tříd. Na obrázku č. 3 proto vidět prudký nárůst mezd v letech 1927 a 1928. Podíl na zisku byl zaveden již v roce 1924.



Obrázek 3 Mzdy dospělých zapracovaných zaměstnanců v letech 1922 – 1928 (zdroj: CEKOTA, 1929, s. 59)

Noviny Hlasy z pobečví uvádí 20. 5. 1927, že firma Baťa týdně vyplácela svým 11 000 zaměstnancům asi 2 000 000 Kč na mzdách. Zároveň měli v této době zaměstnanci uloženo u svého zaměstnavatele úspory ve výši 40 000 000 Kč (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 92, inv. č. 92, fol. 32).

Pražský večerník upozorňoval v lednu roku 1932 na výrazné rozdíly v dělnických mzdách svým článkem „*Paradox, jenž je dokladem nezdravých poměrů na našem pracovním trhu*“. Z článku vyplývá, že lidé z Hané často odcházejí za prací do Zlína, kde si mohou dělníci místo obvyklých 50 Kč týdně vydělat 150–250 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 64).

Poštovní listy Praha se v říjnu 1937 zmiňují, že průměrný příjem zaměstnance u Bati je jeden a půl krát vyšší, než je průměr v Československu (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 92).

V roce 1940 bylo na mzdách vyplaceno 24 milionů Kčs, přičemž firma na daních odvedla 10,5 milionů. V tomto roce bylo zároveň 0,3 milionu vynaloženo na drahotní výpomoc. Odměny na nový rok, tzv. Novoročné, dosáhly částky 400 000 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 114).

V říjnu roku 1940 byly vydány Instrukce pro osobní referenty, které obsahují veškeré informace týkající se personální agendy. Instrukce se kromě popisu mzdového systému a povinných odvodů ze mzdy zabývají příjmem a propouštěním pracovníků, bezpečností na pracovišti, ale i ubytovacími a sociálními otázkami. Dle instrukcí je mzda měřítkem hodnoty člověka a musí být správná, spravedlivá a vyplácena včas s přesně (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35).

3.3 Mzdová stupnice

V roce 1928 zavedla firma ve mzdové soustavě novou mzdovou stupnici reflektující průměrný týdenní výdělek, jak je uvedeno v tabulce č. 2. Stupnice zohledňuje věk a pohlaví zaměstnance a při jejím stanovování byl brán zřetel i na individuální a odborné znalosti.

Tabulka 2 Mzdová stupnice ve firmě Baťa a.s. v roce 1928
(zdroj: SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 5)

Třída	Popis třídy	Průměrný týdenní výdělek v Kčs
I.	Muž nad 21 let	480
II.	Žena nad 18 let	240
III.	Hoch do 21 let	210
IV.	Dívka do 18 let	150

Hodáč (2015, s. 240–241) uvádí, že průměrná skutečně dosažená týdenní mzda v roce 1929 byla pro I. kategorii 360 Kčs, 240 Kč pro II. kategorii, 210 Kčs pro III. kategorii zaměstnanců a nakonec 150 Kčs pro dívky do 18 let začazené ve IV. kategorii. Ze srovnání mezd v roce 1929 vyplývá, že kvalifikovaný muž si v Baťových závodech vydělal 360 Kčs, kdežto v jiných závodech v českých zemích by byla jeho mzda 270 Kčs. Mzda kvalifikovaných žen činila 180 Kčs u Bati a v jiných závodech by mzdy byla 160 Kčs.

3.3.1 Minimální mzda

Hodáč (2015, s. 238) dále upřesňuje, že maximální výše mzdy dělníků vyplývala ze samotných cen výrobků. Ve firmě byla zároveň stanovena minimální hranice mzdy, do které se promítal nezbytný příjem nutný pro zabezpečení základních životních potřeb. Tomáš Baťa myslel i na případy, kdy zaměstnancům bez jejich zavinění výrazně klesl výdělek, a to z důvodů výroby nového výrobku nebo zprovozněním nové dílny. I pro tyto případy zde byla minimální mzda, zaručující zaměstnanci ochranu proti neslušně nízkým mzdám. Jako pojistka pro to, aby zaměstnanci nebyla vyplácena minimální mzda pravidelně, byli pracovníci několikrát přesunuti na různá pracovní místa. Pokud se i přes změnu pracovních úkonů zaměstnanci nedařilo, byl propuštěn.

Tabulka 3 Minimální mzda ve firmě Baťa v roce 1929
(zdroj: zpracováno dle Hodáč, 2015, s.240)

Třída	Popis třídy	Minimální týdenní mzda v Kčs
I.	Muž nad 21 let	200
II.	Žena nad 18 let	100
III.	Hoch do 21 let	90
IV.	Dívka do 18 let	75

3.4 Platová tabulka

Pro obchodní a technické zaměstnance ve vyšších službách výrobního podniku byla vytvořena platová tabulka, která je zobrazena v tabulce č. 4. Zaměstnanci jsou rozděleni do tří hlavních skupin – Administrativní a obchodní zaměstnanci starší 18 let, Techničtí zaměstnanci a Mistři – které se dále dělí do několika kategorií.

Tabulka 4 Platová tabulka pro obchodní a technické zaměstnance
(zdroj: SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44)

Kategorie	Skupina	Pracovní pozice
I. skupina: Administrativní a obchodní zaměstnanci starší 18 let		
A – 1	Kancelářští zaměstnanci s převážně jednoduchou nebo mechanickou činností.	rozpisování výroby, archivář, expedient, statistikář
A – 2	Obchodní zaměstnanci s jednoduchou obchodní činností.	evidence výplatní, pokladní, nákupce, skladník
A – 3	Obchodní zaměstnanci s vyšší odpovědností nebo vyššími odbornými znalostmi	cizojazyčný samostatný korespondent, tajemník
A – 4	Obch. zaměstnanci se zvláštní odpovědností nebo zvlášť obsažnými vědomostmi.	ředitel, osobní referent, vedoucí zásobovacího odd.
II. skupina: Techničtí zaměstnanci		
B – 1	Bez předběžného odborného technického vzdělání po ukončení 18. roku.	chystání materiálu, laborant, údržbář, kreslič
B – 2	S ukončeným vzděláním na nižší odborné nebo nižší prům. škole ukončení 18. roku.	konstruktér, kalkulant, rýsovač, grafik, korektor
B – 3	S ukončeným vzděláním na vyšší odborné nebo vyšší průmyslové škole.	statik, architekt, modelář, kolaudátor, projektant
B - 4	S ukončeným vysokoškolským vzděláním.	vedoucí výroby, správce
III.skupina: Mistři		
C – 1	Zástupce mistra	příjemce, instruktor
C – 2	Mistři	strojmistr, vrchní údržbář

Pro každou kategorii zaměstnanců byl stanoven minimální plat na základě délky zaměstnání a dosaženého vzdělání. Přehled hrubých týdenních platů obchodních a technických zaměstnanců výrobního podniku je zobrazen v tabulce č. 5.

Tabulka 5 Hrubý týdenní plat v roce zaměstnání v Kčs
(zdroj: SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44)

Kategorie	1 rok	2 rok	3 rok	4 rok	5 rok
I. skupina					
A – 1	145	159	171	186	207
A – 2	171	188	212	212	253
A – 3	212	241	289	289	338
A – 4	434	434	434	434	434
II. skupina					
B – 1	145	159	171	186	207
B – 2	171	188	212	212	253
B – 3	193	229	265	265	333
B – 4	265	318	371	371	444
III.skupina					
C - 1	171	188	212	212	253
C - 2	193	229	265	265	333

3.5 Formy mezd

Dle Pochylého (1990, s. 32) existovaly ve firmě 4 základní formy mzdy:

- Pevná mzda: byla určena pro administrativní pracovníky a zaměstnance, kteří se přímo nepodíleli na výrobě.
- Úkolová mzda individuální: náležela přibližně šestině zaměstnanců v dílnách, osvědčila se hlavně pro skupiny šiček.
- Úkolová mzda kolektivní: byla vyplácena asi polovině zaměstnanců, a to zejména po zavedení pásové výroby.
- Mzda s účastí na zisku: určena pouze pro část dělnictva a řídících či technickohospodářských zaměstnanců.

3.5.1 Mzdy režijních zaměstnanců

Instrukce pro osobní referenty označuje mzdu režijních zaměstnanců v dílnách jako povolenou mzdu či mzdu fixní. Jednalo se o pevně stanovené mzdy povolené ředitelnou

k vyplácení. Jednalo se o mzdy zaměstnanců na pozicích vedoucí, nadmistr, účetní, příjemce nebo instruktor, kteří nepracovali na úkolu. Zaměstnanci, kteří nastoupili nově na místo, kde byl jejich předchůdce vyplácen povolenou mzdou, byli vypláceni v mimořádných režijních. Jejich vyplácení povolenou mzdou bylo možné až když účetní nechal takové lidi povolit (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, str. 44).

Lešingrová (2008, s. 122) upozorňuje, že režijní pracovníci, kteří měli přímý vliv na výsledky svého oddělení, měli také stanovené procento účasti na zisku oddělení. Čím výš byl pracovník postaven, tím vyšší bylo procento jeho účasti na výsledku hospodaření oddělení. Pokud se ovšem oddělení nedařilo a došlo ke ztrátě, byla pracovníkovi z jeho osobního účtu odepsána částka odpovídající stejnému procentnímu podílu, jako při zisku.

Na fixní platy zaměstnanců nákupního oddělení mělo vliv i to, zda zaměstnanec ovládal kromě českého jazyka i další světový jazyk. Pokud zaměstnanec ovládal český a německý jazyk, měl nárok na celou fixní mzdu. V případě, že ovládal i jiný jazyk, dostal týdenní plat o 50 Kč vyšší. Ostatní zaměstnanci měli za úkol složit zkoušku z vybraného světového jazyka, jinak jim hrozila neplacená dovolená (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 854, inv. č. 13).

3.5.2 Dělnické mzdy

Dle Instrukcí pro osobní referenty (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, str. 44-45) se úkolová mzda se odvíjela od počtu vyrobených párů, kusů či jiných jednotek. Pro úkolovou mzdu bylo charakteristické, že byla přímou součástí kalkulace výrobního nákladu výrobku, kdežto na ostatní mzdy bylo nahlíženo jako na položky snižující výsledek dílny. Instrukce stanovují pro výpočet úkolových dvě sazby:

a) Sazba pro výpočet mzdy šicí dílny, která byla stanovena na výkon jedné osoby.

b) Sazba pro výpočet mzdy spodkové dílny, u níž bylo určeno pro kolik osob je celkově stanovena.

Stříteský (2003, s. 120) píše, že u úkolové mzdy stanovené pro jednotlivce byl dán předpokládaný potřebný čas na dokončení pracovního úkonu u výkonů, které nebyly v přímé souvislosti s výkonem jiných pracovníků. Naopak úkolová mzda kolektivní byla stanovena jako výkon, kterého měla dosáhnout určitá pracovní skupina za jednotku času. Pracovní výsledek celého kolektivu rozhodoval o odměně jednotlivce a slabší výkon jednotlivce se projevil ve výkonu celého kolektivu. Rizikem u vyplácení skupiny úkolovou mzdou bylo, že ve snaze výroby velkého množství výrobků za účelem dosažení vyšší odměny mohlo

docházet ke snížení jakosti výrobku a plýtvání materiálu. Těmto problémům bylo předcházeno tak, že jakost výrobku byla pečlivě kontrolována zaměstnanci, jenž pracovali nezávisle na vedoucích dílen a závadnou obuv vraceli zpět nebo byla za nedostačující práci vyměřena pokuta. Kromě toho byli firmou vypláceny různorodé pobídkové odměny za úsporu materiálu a dobrou jakosti výrobku, jak je popsáno v následující kapitole.

3.5.3 Účast na zisku a ztrátě

Dle Instrukcí pro osobní referenty (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35, str. 51) bylo v každé dílně stanoveno několik zaměstnanců, kteří byli díky své pilné a svědomité práci zvlášť odměněni účastí na výsledku dílny. V dílně zařízené na výrobu 1 000 párů obuvi denně obvykle byli 2 předáci a 6 účastníků, kterým byly přiděleny nejzodpovědnější činnosti a vedení ostatních pracovníků. V dílnách vyrábějících 2 000 párů denně byli 3 předáci se 14 účastníky. Pro předáky byla k jejich úkolové mzdy stanovena odměna ve výši 2 % z výsledku dílny. U ostatních účastníků byla odměna 1 %.

Lešingrová (2010, s.188) zároveň upozorňuje, že tato forma hmotné zainteresovanosti byla určená pouze 30 % všech zaměstnanců. Účast byla zaměstnancům připisována na osobní konto v podnikové bance, kde peníze sloužily jako kauce, ze které bylo čerpáno v případě ztráty.

V článku z novin České slovo Zlín je v květnu 1936 vyzdvihován úspěch pracovníka Klímy, který pracoval jako předcvikář v obuvnické dílně. Průměrná týdenní mzda jeho spolupracovníků činila 289 Kčs, ovšem panu Klímovi se podařilo dosáhnout příjmu 778 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 83).

Jen samotná účast na zisku navýšila spolupracovníkům na oddělení pana Klímy mzdy, konkrétně si předáci přivydělali 160 Kčs a ostatní účastníci si polepšili o 80 Kčs. V druhém týdnu byly přivýdělky za účast na zisku vyšší. U předáků se jednalo o částku 220 Kčs a ostatní účastníci obdrželi 110 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 78).

V rubrice Různé zprávy ze dne 19.6.1936 časopisu Demokrat Třebíč je možno nalézt srovnání výdělku a životní úrovně pracovníka Klímy s dělníkem SSSR, rovněž pracujícím v obuvnickém průmyslu. Týdenní výdělek pana Klímy činil v 13. až 20. týdnu roku 1936 průměrně 688 Kčs. Příjem nejrychlejších sovětských pracovníků činil až 3 000 rublů měsíčně, což bylo při přepočtu přibližně 200 Kčs měsíčně. Článek se zabývá i tím, že zajištění životních potřeb v Rusku bylo finančně mnohem nákladnější než ve Zlíně, a jako příklad uvádí, že cena vepřového masa v Rusku byla v porovnání se Zlínem o 465 % vyšší

a režný chléb byl dražší až o 700 %. Článek spatřuje výhodu Baťových závodu především v implementaci technických novinek do výroby (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 81).

3.6 Vyplácení mezd

Ve většině závodů tehdejšího Československa bylo zvykem vyplácet mzdy v sobotu. Firma Baťa však v roce 1926 dospěla k rozhodnutí, že výplata zaměstnancům bude probíhat ve čtvrtek večer. Hlavním důvodem pro uskutečnění tohoto rozhodnutí bylo potlačení vzkvétajícího alkoholismu. Při čtvrteční výplatě se tak většina vyplacené mzdy dostala do rukou ženy, která obvykle zajišťovala nákupy do domácnosti. Další výhodou bylo, že nákupy potravin dělnických rodin již neprobíhaly primárně o víkendu, ale i přes pracovní dny, čímž se rozložil nával nakupujících, kterým se tak mohlo v obchodě dostávat lepších služeb. Tato změna umožnila lidem trávit víkendy ve větším poklidu, protože pracovní týden byl ukončen již v sobotu v poledne. Snížil se především páteční a sobotní pracovní tlak na administrativní zaměstnance (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 30).

Správnost výpočtu mezd byla kontrolována podle několika dokladů, mezi které patřily sazby stanovené kalkulačním oddělením, úkolové lístky, výkazy výroby a celkové saldo úkolové mzdy dílny. Než byly vypracované výplaty předány výplatnímu oddělení, prošly kontrolou vedoucího dílny, výplatní, vedoucího skupiny a osobního referenta (SOkA Zlín, Baťa I/11, kart. 854, inv. č. 14).

Výplatní listina měla celkem 4 části. První část obsahovala osobní informace jako jméno pracovníka, označení práce, počet odpracovaných dnů a denní mzdu. Druhá, příjmová část obsahovala povolenou a úkolovou mzdu, hodinové příplatky, mimořádnou mzdu a účast na zisku a ztrátě. Třetí část výplatní listiny byla tvořena srážkami ze mzdy v podobě vadně vyrobené obuvi, nemocenské, nájmu z ubytování a důchodové daně. Poslední byla součtová část, která nabízela přehled celkové mzdy, součtu všech srážek a výsledné čisté mzdy. Jedno provedení výplatní listiny bylo rozřezáno na proužky, které se vkládaly do výplatních sáčků (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 35).

Mezi povinnosti výplatní patřilo, aby vyplácela mzdy přidělenému oddělení. Peníze balila do sáčků a vyplácela je zaměstnancům, kteří byli postupně seřazeni v řadě dle výplatní listiny. Celý proces probíhal pod kontrolou vedoucího. Nevyplacené mzdy se odesílaly poštou, nebylo totiž dovoleno vyplácet mzdu prostřednictvím jiné osoby či mimo prostory výplatního oddělení (SOkA Zlín, Baťa I/1 1, kart. 854, inv. č. 13).

4 DALŠÍ FORMY HMOTNÉ ZAINTERESOVANOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Kapitola se věnuje popisu forem hmotné zainteresovanosti zaměstnanců firmy Baťa a.s.

4.1 Racionalizace práce

Podporou soutěživosti mezi zaměstnanci se firma Baťa soustředila na racionalizaci práce ať už formou úspory materiálu nebo novými pracovními postupy, jež vedly k zvyšování produkce. Vedení podniku proto pro zaměstnance organizovalo mnoho soutěží (Nádvorník, 1990, s. 21).

V nákupním oddělení se v květnu roku 1926 uskutečnila soutěž v psaní na stroji (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 97, inv. č. 97, fol. 124).

U Bati bylo možné zakoupit si i luxusní dámskou obuv z ještěří kůže. Jednalo se o drahocenný materiál, u kterého mělo být opatrnou manipulací zajištěno minimální plýtvání. Aby firma u svých kráječů a modelářů podpořila závodivost ve vytvoření vkusnějšího vzhledu obuvi a větší hospodárnost při manipulaci s materiálem, byla v roce 1933 vyhlášena soutěž o nejlepší vzor a využití ještěří kůže. Dva nejlepší vzory vyhovující požadavkům byly odměněny 500 Kč, a pokud byl vzor přijat, dočkal se zaměstnanec dalších 150 Kčs. Firma očekávala, že touto soutěží podpoří lepší pracovní výsledky zaměstnanců (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 97, inv. č. 97, fol. 224).

V roce 1934 soutěžili modeláři kopyt o vytvoření nejelegantnějšího vzhledu dámských střevíčků. Podmínkou bylo, aby obuv vypadala na noze co nejelegantněji a nejjemněji. Výherce soutěže získal 1 000 Kčs. Druhé místo bylo ohodnoceno 500 Kčs a třetí výherce si odnesl 200 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 97, inv. č. 97, fol. 221).

4.2 Fixní odměny

Dle Křečka (2015, s. 213) pro pracovníky personálního útvaru, právního útvaru, patentového útvaru, účtárny nebo sekretariátu vedoucích pracovníků se pololetně, případně v kratších lhůtách, stanovovaly fixní odměny. Jejich výše se pohybovala v řádech 200 Kčs až několik tisíc korun. U pracovních pozic jako je konstruktér nebo projektant byly fixní odměny stanovovány a schvalovány předem. Připisovaly se až po dokončení a předání úkolu. Firma Baťa a.s. odměňovala své zaměstnance za obětavost při živelních pohromách či při záchraně lidských životů zvláštní odměnou za mimořádné výkony.

4.2.1 Novoročné

Nadřízený pracovník prováděl na konci roku komplexní hodnocení svých podřízených, na základě čehož byla pracovníkovi připsána roční odměna, tzv. novoročné. Výši odměny schvalovalo osobní oddělení a vedení firmy (Garlík, 1990, s.60).

S koncem roku 1937 bylo vzorným zaměstnancům firmy, který byli starší 20 let, pracovali ve firmě aspoň 2 roky a součástí jejichž mzdy nebyla účast na zisku, vyplaceno celkově 2 300 000 Kčs jako novoročné (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 94, inv. č. 94, fol. 60).

4.3 Dar novorozencům

Od 1. 5. 1926 vyplácel Tomáš Baťa novorozencům svých zaměstnanců 1000 Kčs. Tato částka byla uložena na vkladní knížku v závodní spořitelně s 10 % ročním úrokem. O necelé dva roky později bylo vystaveno na 500 vkladních knížek s celkovými vklady ve výši půl milionu korun. Podmínkou bylo, že vklad mohl být vybrán až když dítě dovršilo 24 let, kdy původně vložených 1 000 Kčs vzrostlo na 9 829 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 192, inv. č. 192, fol. 257).

Slovenský Večerník Bratislava zveřejnil 1.8.1932 článek s názvem „*Nemluvňatá ako daňoví poplatníci*“ ve kterém uvádí, že úroky z vkladních knížek novorozenců se v roce 1931 vyšplhaly na 188 989 Kčs. Finanční správa následně vyměřila na tyto úroky daň z výnosu kapitálu ve výši 11 486 Kčs. Článek proto s nadsázkou označil zlínská nemluvňata za nejmladší daňové poplatníky na světě (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 192, inv. č. 192, fol. 269).

4.3.1 Vnitropodniková banka

V roce 1919 vznikla firemní banka, u které měli všichni zaměstnanci založené osobní konto, na němž se úspory úročily 10 % ročně. V případě, že pracovník nastupoval do vedoucí funkce, bylo nezbytné, aby složil kauci, ze které bylo čerpáno v případě náhrady škody způsobené vedoucím pracovníkem. Tento systém přinášel výhodu jak firmě, která měla k dispozici dostatek kapitálu, tak pro zaměstnance, jejichž úspory byly úročeny vysokým úrokem. (Baťa, © 2023)

Český deník v roce 1936 informoval, že úspory zaměstnanců uložené v závodní bance vzrostly o 12 000 000 Kčs a dosahovaly celkově částky 165 000 000 Kčs. V té době bylo u firmy zaměstnáno 25 510 osob (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 91, inv. č. 91, fol. 406).

4.4 Dovolená

Celozávodní dovolená roku 1931 se ve firmě Baťa uskutečnila 4. až 12. července. Mzdu za dobu dovolené obdrželi nejen zaměstnanci, kteří na ni měli po roce u firmy ze zákona nárok, ale i zaměstnanci, jenž měli odpracováno pouze půl roku. Celkově bylo zaměstnancům za období dovolené vyplaceno, ať už jako mzda nebo z osobního účtu, 14 500 000 Kčs (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 53).

Režijním zaměstnancům byla v roce 1939 za desetidenní celozávodní dovolenou vyplacena jejich fixní mzda, úkoloví zaměstnanci obdrželi svou průměrnou týdenní mzdu, pokud ve firmě pracovali déle než rok. Pokud u firmy neměli odpracováno 12 měsíců, dostali polovinu průměrné týdenní mzdy (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 104).

V roce 1941 měli zaměstnanci po 6 odpracovaných měsících nárok na 14denní dovolenou. Pokud byl zaměstnanec u firmy zaměstnán déle než 5 let, náleželo mu 21 dnů dovolené a dovolená pracovníků zaměstnaných u firmy déle než 15 let činila 28 dnů (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1019, inv. č. 44, s. 18).

4.5 Sociální služby zaměstnancům

Pochylý (1990, s.71–100) se zmiňuje i o dalších způsobech vytváření dobrých životních a pracovních podmínek pro zaměstnance. Mzdy byly stanoveny tak, aby měli zaměstnanci dostatečný příjem jak pro zajištění životních potřeb a bydlení, tak na vytváření úspor. Pracovní týden byl 40hodinový, což oproti 48hodinovému pracovnímu týdnu v republice neobvyklé. Firma Baťa a.s. pečovala o výživu a zdraví svých zaměstnanců skrz závodní jídelny a vybudovaný komplexní systém zdravotních zařízení. Zaměstnanci na vedoucích pozicích měli možnost vzdělávat se na sobotních pokračovacích kurzech. Vzdělávání bylo zaměřeno i na oblast seznámení pracovníků s moderními technologickými poznatky. Důraz byl kladen také na jazykové vzdělávání a u pracovníků v obchodní službě bylo ovládání světových jazyků povinností. V neposlední řadě bylo pro zaměstnance firmou Baťa a.s. organizováno mnoho příležitostí k odpočinku ve volném čase, a to formou sportování či společenských událostí.

Stříteský (2003, s. 103) dodává, že firma Baťa a.s. ve dvacátých letech 20. století vystavěla rodinné domky, kde bylo ubytováno 3 200 lidí za týdenní nájemné ve výši 90minutové mzdy zručného dělníka. Následně byly vystavěny i dvojdomky a jednotlivé domky. V roce 1913 tak bylo ve Zlíně ubytováno 2 130 rodin.

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část byla nejprve zaměřena na charakterizování problematiky strategie odměňování a popisovala systém odměňování, který zastává klíčovou roli v motivování pracovníků a úspěšnosti firmy. Teoretická část vymezila základní pojmy spojené se systémem odměňování, mezi které patří mzda a její postavení v celkové odměně pracovníků. Mezi hmotné složky celkové odměny jsou dále zařazovány prémie, podíly na zisku nebo dovolená. Naopak vzdělávání, řízení kariéry či kultura na pracovišti patří mezi složky nehmotné odměny. Časová, úkolová a podílová mzda jsou nejčastější formy mzdy, se kterými je možno se setkat. Pro vytvoření struktury mzdové stupnice bývá využíváno kombinace tržního ocenění a hodnocení práce pomocí analytických i neanalytických metod. Následující podkapitola byla věnována mzdové politice České republiky. Minimální mzda pro rok 2023 byla stanovena na 17 300 Kč.

V druhé polovině se teoretická část práce zaměřovala na analýzu odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945. Firma Baťa a.s. byla založena sourozenci Annou, Antonínem a Tomášem Baťovými v roce 1894. O necelých 40 let se firma stala největším zaměstnavatelem v Československu. V roce 1923 byl zaveden systém samosprávy dílen a v návaznosti na tento krok začalo v roce 1924 odměňování zaměstnanců formou podílu na zisku. Systému samosprávy dílen není v teoretické části práce věnováno příliš prostoru, a to z toho důvodu, že tento princip organizace podniku není uplatňován ve vybrané firmě PRIAM s.r.o., tudíž se práce zaměřuje na ty principy systému řízení firmy Baťa a.s. do roku 1945, které jsou podstatnější pro praktickou aplikaci. Reorganizační změny mzdového systému v roce 1928 byly způsobeny především zapojením moderních technologických postupů a zařízení do výroby. Firma Baťa a.s. tak byla zároveň schopna udržovat vysokou produktivitu práce a mzdy převyšující celorepublikový průměr. Mzdový systém byl tvořen mzdovou stupnicí s průměrným týdenním výdělkem stanoveným pro každou ze čtyř mzdových tříd, tabulkou s minimální mzdou pro každou mzdovou třídu a platovou tabulkou pro obchodní a technické zaměstnance ve vyšších službách výrobního podniku, která těmto zaměstnancům stanovila minimální plat dle délky zaměstnání a kvalifikace. Stanovení mzdy probíhalo s ohledem na potřeby zaměstnanců pro zajištění základních životních potřeb a zajištění bydlení.

Ve firmě Baťa a.s. existovaly čtyři mzdové formy a sice se jednalo o pevnou mzdu vyplácenou režijním zaměstnancům, úkolovou individuální mzdu a úkolovou kolektivní mzdu stanovenou pro dělnické pozice a mzdu s účastí na zisku a ztrátě oddělení,

kde zaměstnanec pracoval. Mzda byla vyplácena jednou týdně, vždy po kontrol vedoucího dílny, výplatní, vedoucího skupiny a osobního referenta.

Poslední kapitola teoretické části se zabývala ostatními formami hmotné zainteresovanosti zaměstnanců využívanými v systému řízení Baťa a.s. do roku 1945. V rámci racionalizace práce byly ve firmě Baťa a.s. vyhlašovány soutěže za účelem minimalizace spotřeby zdrojů a podpory vymýšlení nových pracovních postupů pro zrychlení výroby. Firma vyplácela zaměstnancům fixní odměny a tzv. Novoročné, což byly odměny určené pracovníkům se mzdou bez účasti na zisku a ztrátě. Novoročné bylo vypláceno na konci roku na základě komplexního hodnocení nadřízenými pracovníky. V případě, že se zaměstnancům narodilo dítě, bylo firmou Baťa uloženo na vkladní knížku v závodní spořitelně uloženo 1 000 Kčs, které mohly vybrány po dovršení 24 let věku dítěte. Do závodní spořitelny si na 10 % roční úrok mohli své finanční rezervy ukládat všichni zaměstnanci. Výhodou tohoto systému bylo, že firma Baťa a.s. tak měla dostatek financí na své vlastní potřeby, aniž by musela žádat o půjčku u jiných finančních institucí. Dovolená probíhala vždy celozávodně a mzda za dovolenou byla vyplácena jak zaměstnancům, kteří na ni měli ze zákona nárok, tak zaměstnancům, již měli u firmy odpracováno pouze půl roku. Firma Baťa a.s. v neposlední řadě podporovala účast zaměstnanců na kulturních i sportovních událostech a zajišťovala svým pracovníkům správnou výživu a ubytování.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu systému odměňováni ve firmě PRIAM s.r.o. Základem pro zpracování analýzy je jak dotazníkové šetření zjišťující spokojenost zaměstnanců se stávajícím odměňovacím systémem, tak rozhovory s jednatelkou společnosti. Toto jsou otázky, které byly položeny při polostrukturovaném rozhovoru s jednatelkou společnosti:

1. Jaké formy mzdy jsou v podniku vypláceny?
2. Jaký přístup je zvolený k oceňování mzdy?
3. Jak probíhá zpracovávání a následné vyplacení mzdy?
4. Jsou zaměstnancům v rámci celkové odměny udělovány i formy nehmotné odměny a zaměstnaneckých benefitů?
5. Mají zaměstnanci nárok na delší dovolenou, než je stanoveno zákonem?
6. Jaký je předpokládaný budoucí vývoj počtu zaměstnanců v podniku?
7. Je zaměstnancům poskytována zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu?
8. Komunikujete se zaměstnanci změny v odměňovacím systému?

Po zodpovězení výše uvedených otázek a položení dodatečných dotazů pro zjištění podrobností o odměňovacím systému byl schválen obsah dotazníku zaměřeného na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování. Jednatelka společnosti poskytla kromě užitečných informací také organizační strukturu firmy a ukázku výplatního lístku.

6.1 Představení firmy

Společnost PRIAM profily s.r.o. byla založena 15. května 2013 a v září 2018 bylo její obchodní jméno zkráceno na PRIAM s.r.o., jak je vidět na novém logu na obrázku č. 4. Společnost má základní kapitál ve výši 200 000 Kč a dva společníky, kteří jsou zároveň jednateli společnosti. Předmětem podnikání firmy je zámečnictví, nástrojářství, obráběčství, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2023).

Obrázek 4 Logo firmy PRIAM s.r.o.
(zdroj: ©PRIAM s.r.o.)

Firma se specializuje na obrábění a ohýbaní plastů a také na obrábění, ohýbání, drátování a svařování kovových a nekovových materiálů. Mezi zákazníky lze nalézt společnosti působící v automobilovém, leteckém a vesmírném, ropném, strojírenském a potravinovém průmyslu. Firma je schopna zajistit jak výrobu prototypů, tak kusovou a sériovou výrobu. V roce 2019 započaly přípravy na výstavbu nové haly v obci Dobrá u Frýdku-Místku, která je ukázána na obrázku č. 5. Kromě výrobních prostor a strojového parku se dnes v hale nachází i administrativní zázemí (©PRIAM s.r.o.).

Obrázek 5 Nová hala společnosti PRIAM s.r.o.
(zdroj: ©PRIAM s.r.o.)

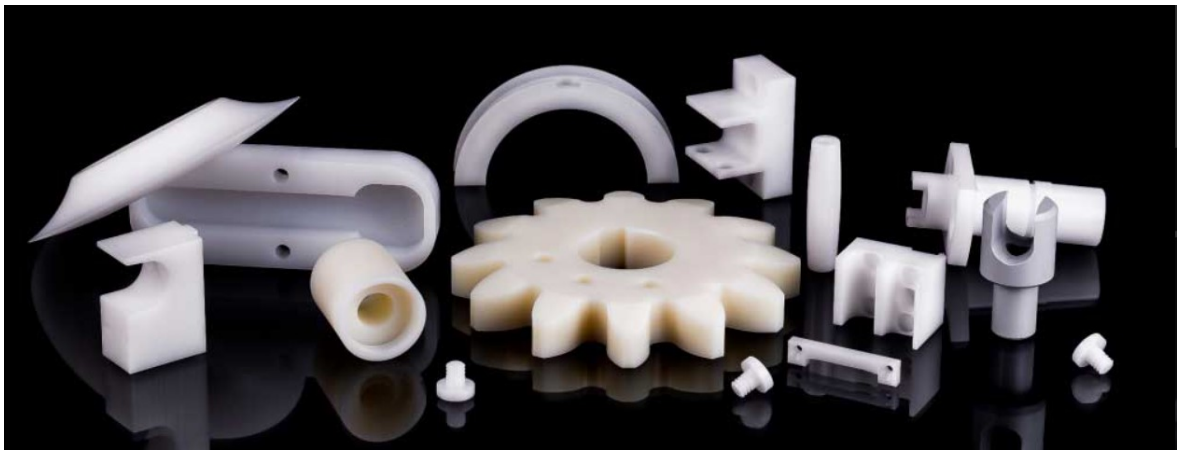
6.1.1 Obrábění kovů a plastů

Obrábění kovů a plastů představuje hlavní pilíř výroby firmy. Strojní park je pravidelně obnovován a modernizován a nachází se v něm mimo jiné i 5 osé portálové stroje, 4 osou horizontální vyvrtávačku, 3 osé vertikální centra či 2 vřetenový soustruh. Kovové obrobky jsou vyráběny z oceli, nerezu, hliníku, titanu apod. Mezi strojní vybavení k obrábění kovů náleží (©PRIAM s.r.o.):

- Trimill VU 3019 – 5-osé portálové obráběcí centrum vhodné k opracování výrobků do 30 000 kg.
- Trimill VC 1110 – 3-osé portálové obráběcí centrum schopné obrobit výrobky do 8 000 kg.
- Hermle C400 – 5-osé vertikální obráběcí centrum
- CNC vertikální obráběcí centrum HARTFORD LG-1000AP (3 osa)

- CNC SOUSTRUH BIGLIA B1250 SM (2 vřetena)
- CNC elektroerozivní drátová řezačka SODICK VL600Q vhodná pro drátové řezání kovů.

Plastové komponenty vyobrazené na obrázku č. 6 jsou obráběné na CNC strojích a obvykle souží jako součástky pro jednoúčelové stroje. Používané materiály k obrábění jsou POM, PP, PE, PA a PTFE. Pro obrábění jsou používány dva stroje – CNC vertikální obráběcí centrum Hartford LG-1000AP (3 osa), schopný obrobit výrobky až do 700 kg a CNC soustruh Biglia B1250 SM (2 vřetena) (©PRIAM s.r.o.).



Obrázek 6 Ukázka obráběných plastových výrobků
(zdroj: ©PRIAM s.r.o.)

6.1.2 Ohýbání plastů a plechů

Zákazníkům je nabízeno ohýbání plexiskla, polykarbonátu a jiných technických plastů do maximální délky ohýbaného profilu 3 050 mm a tloušťky 3–15 mm. Plexisklo a polykarbonát jsou nabízeny v odstínech čirá, opálová a kouřová a jednostrannou i oboustrannou UV ochranou. Ohýbání plastů je prováděno na poloautomatické ohýbačce plastů WEGENER. Výsledné výrobky bývají nejčastěji použity v jako světelné panely pro reklamu, kryty strojů, kryty akvárií, domácí svítidla a jiné (©PRIAM s.r.o.).

Mezi materiály nabízenými materiály pro ohýbání plechů figuruje pozink, ocel, nerez, hliník a měď. Ohýbání železných a neželezných plechů o tloušťce 0,5 – 5 mm a maximální délce 3 050 mm je prováděno na CNC ohraňovacím lisu. Mezi povrchovými úpravami nabízenými pro ohnuté plechy patří zejména galvanické zinkování, eloxování, černění, komaxitování atd. Výrobky jsou následně použity jako světelné panely pro reklamu a kryty strojů, jak tomu

je i u ohýbaného plexiskla, nebo jsou využity ve stavebnictví k oplechování (©PRIAM s.r.o.).

6.1.3 Svařování kovů

Svařování konstrukcí z hliníku, oceli a nerezu je prováděno za použití metod TIG a MIG, do celkové hmotnosti 3 000 kg. Společnost svým zákazníkům zároveň nabízí tři typy povrchové úpravy a sice lakování formou nástřiku nebo nátěru, komaxitování a žárové nebo galvanické zinkování. Svařované výrobky své uplatnění nejčastěji nachází ve strojírenství, stavebnictví a automobilovém průmyslu (©PRIAM s.r.o.).

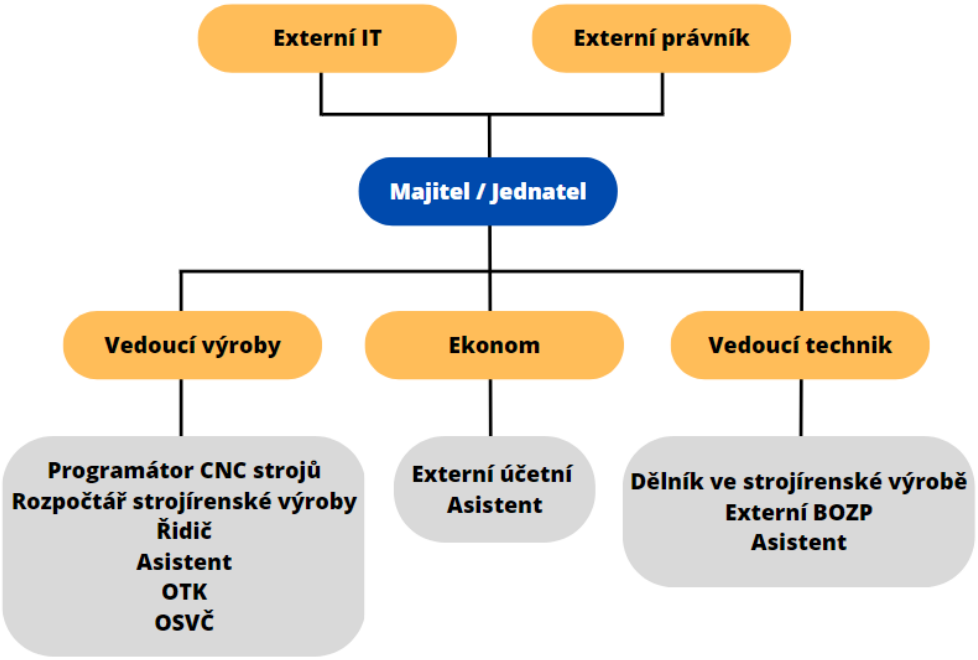
6.1.4 Přesné měření

Jak je uvedeno na webových stránkách firmy (©PRIAM s.r.o.), z důvodů zvyšujících se nároků zákazníků na vytváření protokolů k výrobkům byla obrobna doplněna o profesionální mečící techniku. Mezi používanými měřidly se ku příkladu nachází:

- Drsnoměr Mitutoyo Surftest SJ-400 vyhodnocující parametry drsnosti a vlnitosti.
- Tvrdoměr Mitutoyo Wizhard HR-523 provádějící zkušební zatížení a výpočet tvrdosti.
- Kruhoměr Mitutoyo „Roundtest RA – 2100“, jenž je vhodný k analýze válcovitosti, kruhovitosti, kuželovitosti, rovnoběžnosti, měření odchylek tloušťky stěn, horizontální a vertikální přímosti, apod.
- Profiloměr Mitutoyo Contracer CV-1000N2

6.2 Organizační struktura

Firma PRIAM s.r.o. je malý podnik nacházející se v obci Dobrá. V následujících pěti letech je očekáván nárůst počtu zaměstnanců a rozšíření o 2 až 3 pracovní pozice. V současnosti je ve společnosti zaměstnáno 11 osob na hlavní pracovní úvazek a 6 osob má s firmou uzavřenou dohodu o provedení práce. Osoby zaměstnané na dohodu o provedení práce vykonávají práci řidiče nebo asistenta. Z 11 zaměstnanců na hlavním pracovním poměru je 6 zaměstnanců výroby a 5 zaměstnanců v administrativě. Na zobrazení organizační struktury na obrázku č. 6 je vidět, že firma spolupracuje také s živnostníky a externími odborníky v oblasti účetnictví, informačních technologií, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a práva (interní zdroj firmy).



Obrázek 7 Organizační struktura firmy PRIAM s.r.o.
(zdroj: interní zdroj firmy)

6.3 Mzdový systém

Firma PRIAM s.r.o. má jednoduchý mzdový systém postavený na principech časové a mzdy a mzdového výměru v pracovní smlouvě. Pracovníkům na dohodě o provedení práce náleží časová mzda ve výši 150 Kč na hodinu práce. Zaměstnanci na trvalém pracovním poměru mají mzdový výměr stanoven v pracovní smlouvě. V tabulce č. 6 je uveden přehled hrubé nástupní mzdy u vybraných pracovních pozic v podniku PRIAM s.r.o. Mezi pobídkové formy mzdy patří pololetně vyplácené prémie, jejichž výši stanovují jednatelé společnosti na základě ekonomického výsledku společnosti za posledních 6 měsíců (interní zdroj firmy).

Tabulka 6 Nástupní hrubá mzda vybraných pracovních pozic
(zdroj: interní zdroj firmy)

Pracovní pozice	**Nástupní hrubá mzda**
Asistentka vedoucího výroby	28 000 Kč
Přípravář-rozpočtář strojírenské výroby	35 000 Kč
Vedoucí výroby	45 000 Kč
Obsluha CNC obráběcího centra	40 000 Kč

6.3.1 Výplata mzdy

Zpracování docházky probíhá v prvním týdnu nového měsíce. Zaměstnankyně ekonomického oddělení provede kontrolu správnosti odevzdaných docházkových listů jednotlivých pracovníků se záznamem jejich docházky v digitálním docházkovém systému s biometrickou identifikací zaměstnance otiskem prstu. Po ověření správnosti všech údajů probíhá zpracování mezd externí účetní. Mzdy přichází zaměstnancům vždy 15 den měsíce. Pokud se stane, že 15 den měsíce vychází na sobotu nebo neděli, je mzda zaslána v pátek, což je 13 nebo 14 den měsíce. Mzdový lístek, který je zobrazen na obrázku č. 8, je zaměstnanci zaslán elektronickou formou na email v den výplaty mzdy. Výplatní lístek obsahuje veškeré nezbytné náležitosti, mezi které kromě identifikačních údajů o zaměstnavateli a zaměstnanci náleží zejména základní mzda, odpracovaní dny a hodiny, celkové odvody na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem i zaměstnancem, hrubá a čistá mzda, záloha na daň ze mzdy (interní zdroj firmy).

PRIAM

osobní číslo:				Období:	**3 2023**
Středisko: **1 PRIAM**		Zdrav. pojišťovna:		Základní mzda:	28 000
Kategorie:			RBP 213	Prům. hod. výdělek:	162,71
Zůstatek dovolené	296	Snížení daně	2 570		
Kalendářní dny	31	Daň po snížení	1 630		
Odpracov. dny	23	Daň po slevě	1 630		
Odpracov. hod.	184	Čistá mzda	23 290		
Základní mzda	28 000	Čistý příjem	23 290		
Hrubý příjem	28 000	Stravenkový paušál	1 265		
Hrubý příjem celkem	28 000	Výplata na účet	24 555		
Zdanit. příjem (zálohově)	28 000				
Soc. poj. základ	28 000				
Sociální poj.	1 820				
Zdr. poj. základ	28 000				
Zdravotní poj.	1 260				
Základ daně	28 000				
Daň z příjmu	4 200				

Obrázek 8 Výplatní lístek
(zdroj: interní zdroj firmy)

6.4 Zaměstnanecké benefity

Hmotné benefity zaměstnanců firmy PRIAM s.r.o. jsou dle interních zdrojů následující:

- **Firemní akce** – konají se jednou až dvakrát do roka a jsou na ně zváni stálí zaměstnanci i brigádníci. Obvykle se střídá jednodenní setkání s akcí s přespáním, obvykle na chatě v nedalekých Beskydech.

- **13 plat** – na tento benefit mají nárok zaměstnanci podle bodového ohodnocení nadřízeného pracovníka dané divize.
- **Prémie** – jsou vypláceny pololetně a jejich výši určuje jednatel společnosti. Maximální výše prémie je předem stanovena ve pracovní smlouvě a její výše se odvíjí od ekonomického výsledku podniku za předchozích 6 měsíců.
- **Příspěvek na stravování** – příspěvek náleží všem zaměstnancům na hlavním pracovním poměru. V první polovině roku 2023 byl příspěvek stanoven ve výši 55 Kč na pracovní den.

6.4.1 Nehmotné benefity

Mezi hlavní nehmotné benefity pro zaměstnance firmy PRIAM s.r.o. je možno zařadit:

- práce ve stabilní rodinné firmě,
- styl vedení firmy,
- moderní pracovní prostředí,
- Home office pro pracovníky administrativy.

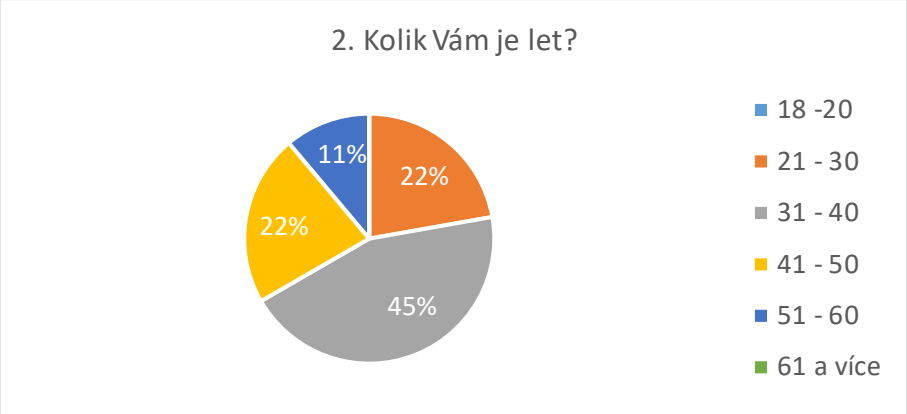
6.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo online pomocí Google Forms. Celkově se do šetření zapojilo 9 z 11 zaměstnanců na hlavním pracovním poměru. Šetření probíhalo anonymně po schválení vedením podniku. Dotazník je tvořen celkem 17 uzavřenými otázkami, přičemž byly nejprve pokládány otázky zjišťující demografické údaje o respondentech, následně se otázky zaměřují na motivaci a systém odměňování. Poté byly položeny otázky týkající se mezd a zaměstnaneckých výhod v současném odměňovacím systému firmy. Nakonec následovaly dotazy zaměřené na spokojenost s pracovním kolektivem, formální hodnocení pracovníků a celkové zhodnocení zaměstnavatele. Dotazník je uveden příloze P I: Dotazník. Následuje komentář k vyhodnocení každé otázky, přičemž k vybraným otázkám je uvedeno i grafické zpracování odpovědí.

Z otázky číslo 1. *„Jaké je Vaše pohlaví?“* vyplynulo, že 7 z 9 respondentů byli muži a 2 ženy.

Z odpovědí na druhou otázku je jasné, že dva zaměstnanci spadají do věkové kategorie 21 - 30 let. Nejvíce pracovníků, konkrétně 4, spadá do věkové kategorie 31–40 let, jak je

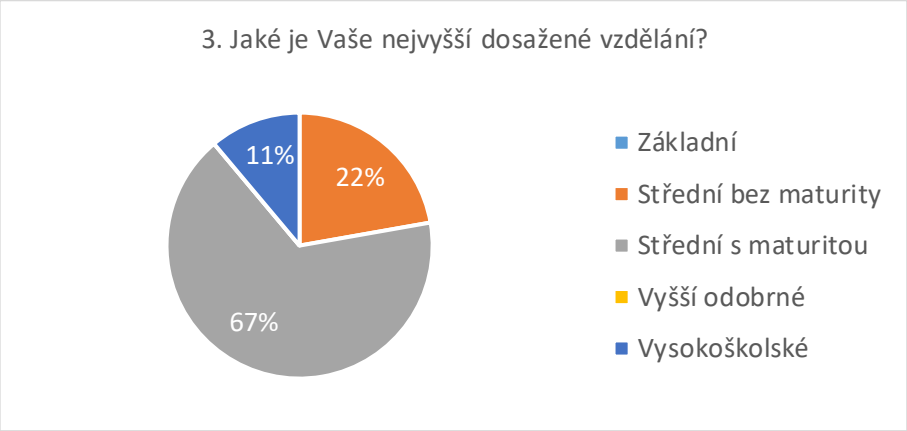
možno vidět na obrázku č. 9. V kategorii 41-50 let jsou 2 pracovníci a ve věkové kategorii 51-60 let je jeden zaměstnanec.



Obrázek 9 Věk respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

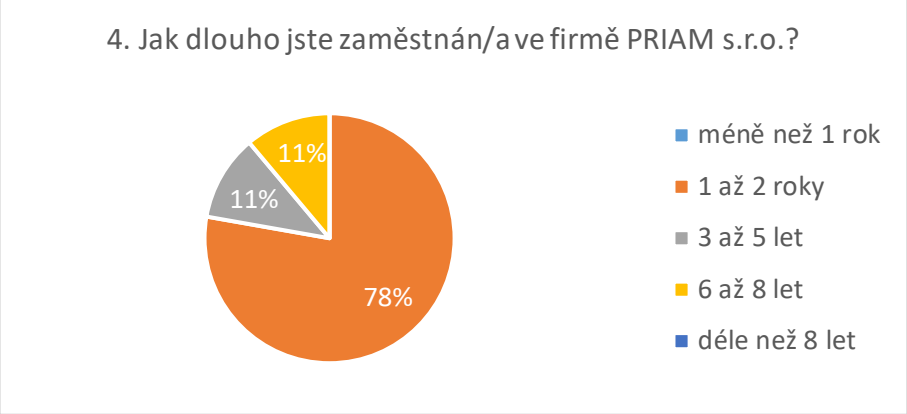
Nejčastěji dosažené nejvyšší vzdělání zaměstnanců je ukončená stření škola maturitní zkouškou, konkrétně je tomu tak u 6 zaměstnanců. Dva zaměstnanci mají středoškolské vzdělání bez maturitní zkoušky a jeden zaměstnanec má vysokoškolské vzdělání.



Obrázek 10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

(zdroj: vlastní zpracování)

Jeden zaměstnanec je v podniku zaměstnán 6 až 8 let. Dále je jeden zaměstnanec u firmy zaměstnán po dobu 3-5 let. Zbylých 7 zaměstnanců pracuje u firmy PRIAM s.r.o. jeden až dva roky.

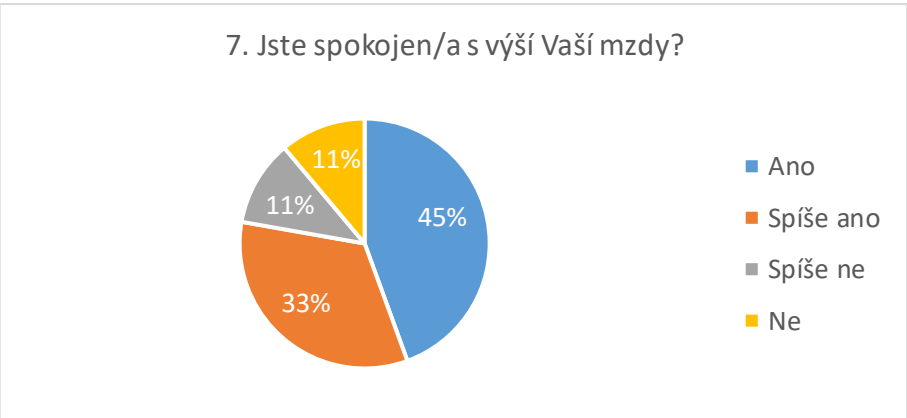


Obrázek 11 Délka zaměstnání u firmy PRIAM s.r.o.
(zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5. zjišťovala, vliv hmotných a nehmotných forem odměny na motivaci pracovníků. Na tuto otázku všichni pracovníci odpověděli: „*Více mě motivují formy hmotné odměny (mzda, odměny, příspěvek na stravování).*“

U otázky č. 6 „*Souhlasíte s tvrzením, že rozumíte odměňovacímu systému, který je nastaven v podniku?*“ odpověděli 4 zaměstnanci, že s tímto tvrzením souhlasí. Zbylých 5 zaměstnanců zvolilo odpověď „*Spíše ano*“.

Níže uvedený obrázek č. 12 ukazuje, že 4 respondenti jsou spokojeni s výší své mzdy a 3 respondenti jsou se svou mzdou spíše spokojeni. Na sedmou otázku odpověděl „*Spíše ne*“ a „*Ne*“ vždy jeden zaměstnanec.

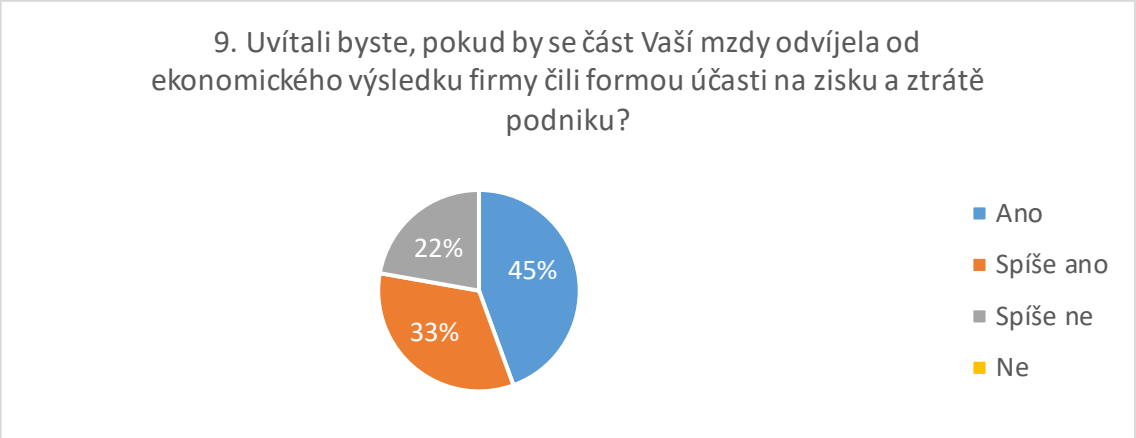


Obrázek 12 Spokojenost respondentů s výší mzdy
(zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku č. 8 „*Myslíte si, že je Vaše mzda spravedlivá vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu?*“ odpovídali zaměstnanci ve stejné poměru, jako tomu bylo u předchozí otázky,

a sice 4 zaměstnanci odpověděli „*Ano*“, 3 zaměstnanci zvolili odpověď „*Spíše ano*“, a odpovědi „*Spíše ne*“ a „*Ne*“ zvolil vždy jeden zaměstnanec.

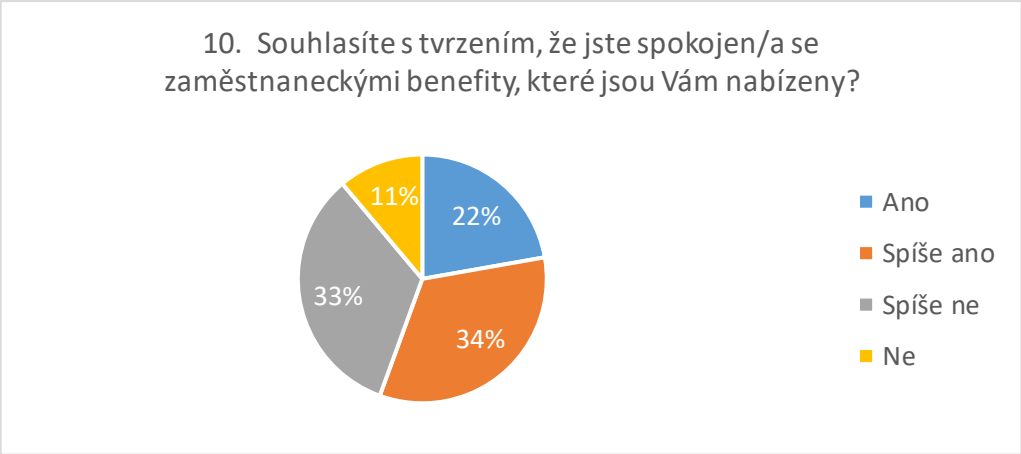
Zájem zaměstnanců na mzdě formou účasti na zisku a ztrátě podniku byl zjišťován v otázce číslo devět. Tuto formu mzdy by uvítali 4 zaměstnanci. Odpověď „*Spíše ano*“ zvolili tři zaměstnanci a „*Spíše ne*“ odpověděli dva zaměstnanci.



Obrázek 13 Účast na zisku a ztrátě

(zdroj: vlastní zpracování)

Z obrázku č. 14 vyplývá, že pouze dva zaměstnanci jsou spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými benefity, tři zaměstnanci jsou s benefity spíše spokojeni. Odpověď „*Spíše ne*“ zvolili 3 zaměstnanci a jeden zaměstnanec uvedl, že není spokojen se nabízenými benefity.

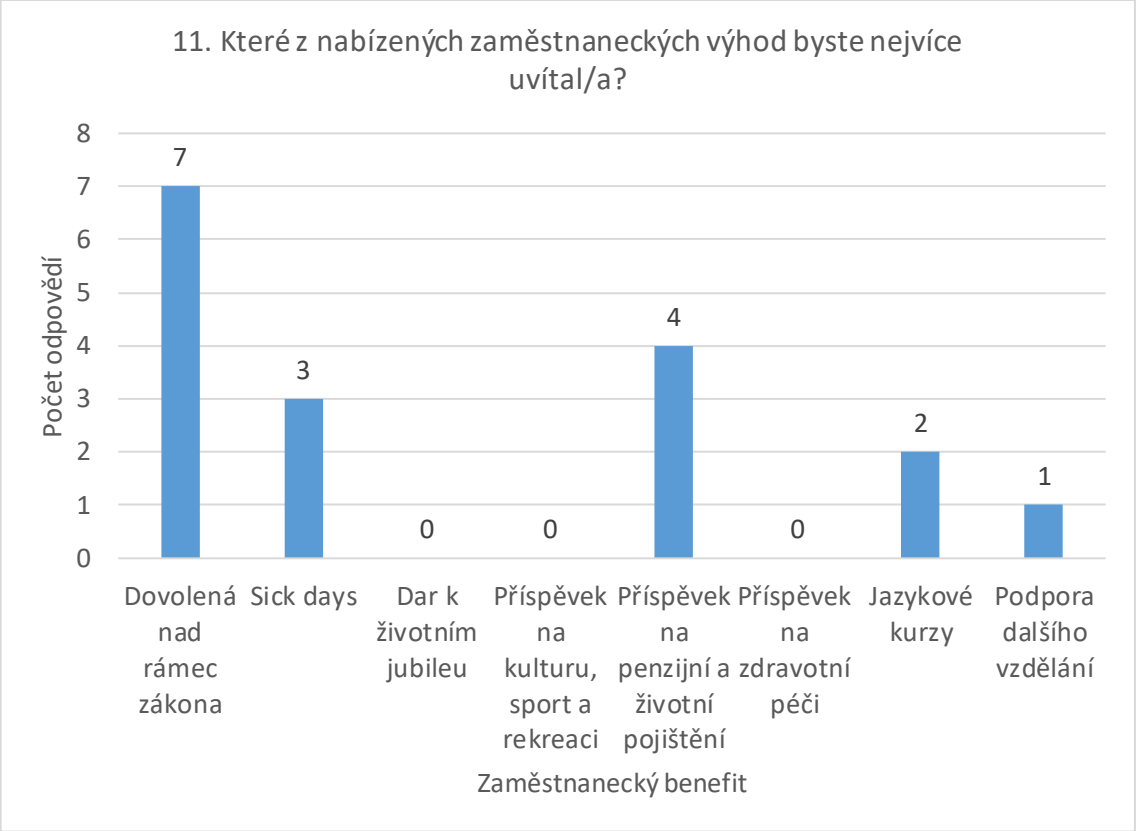


Obrázek 14 Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity

(zdroj: vlastní zpracování)

V jedenácté otázce měli zaměstnanci možnost vybrat, které zaměstnanecké benefity by uvítali v případě rozšiřování jejich nabídky, případně mohli do kolonky „*Jiné*“ uvést své

vlastní návrhy, což se ovšem nestalo. Nejvíce zájmu bylo projeveno o zavedení dovolené nad rámec zákona, kterou zvolilo celkem 7 zaměstnanců. Druhým nejčastěji voleným benefitem byl příspěvek na penzijní a životní pojištění. V neposlední řadě zaměstnanci projevili zájem i o zavedení sick days, jazykových kurzů a podporu dalšího vzdělávání. Pro zavedení daru k životnímu jubileu, příspěvku na kultur, sport a rekreaci a příspěvku na zdravotní péči nebyl ani jeden pracovník, což je zobrazeno i na obrázku 15.



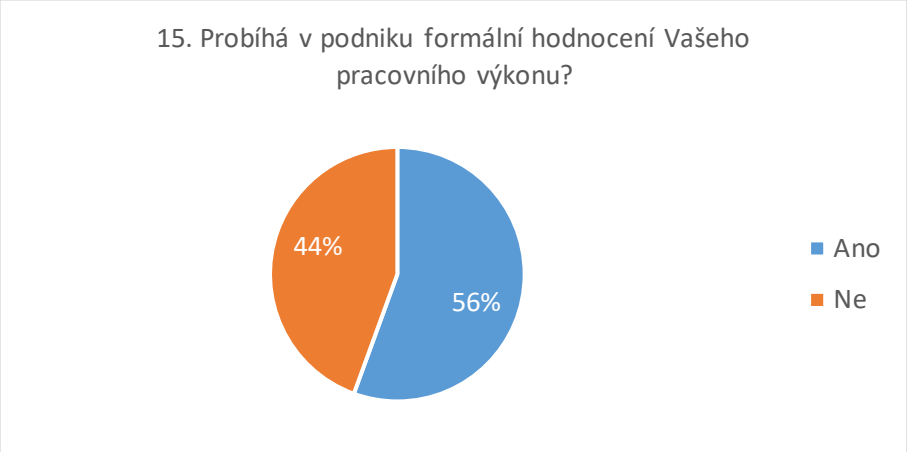
Obrázek 15 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů
(zdroj: vlastní zpracování)

12. otázka byla zaměřena na to, zda by pracovníci raději uvítali navýšení mzdy nebo rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Pro rozšíření zaměstnaneckých benefitů byli tři pracovníci, kdežto šest pracovníků by raději preferovalo navýšení mzdy.

Otázka číslo 13 zjišťovala, zda by byli pracovníci pro zavedení dovolené nad rámec zákona nebo vznik sick days. Dva pracovníci by uvítali vznik sick days, kdežto sedm pracovníků by bylo pro zavedení dovolené nad rámec zákona.

Ve 14. otázce se všichni zaměstnanci podniku shodli, že jsou spokojeni s pracovním kolektivem podniku.

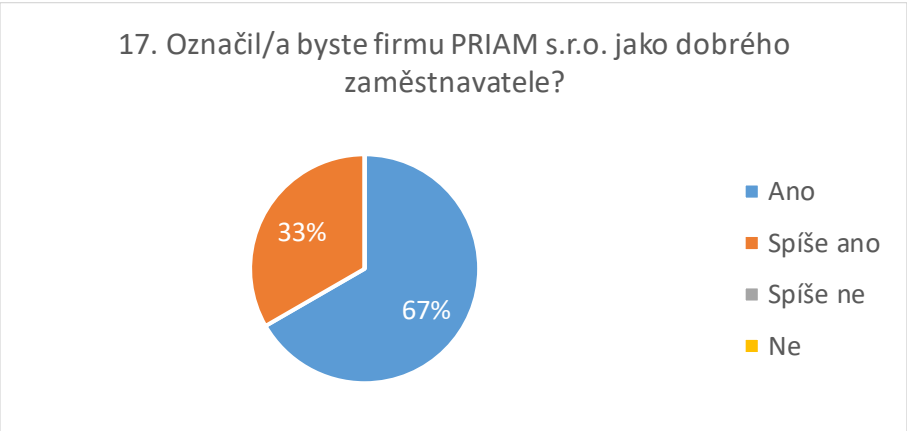
Otázka číslo 15 se zaměstnanců dotazovala, zda probíhá formální hodnocení jejich pracovního výkonu. Pět pracovníků uvedlo, že jejich výkon nebývá formálně hodnocen. Formální hodnocení pracovního výkonu probíhá u čtyř pracovníků, jak je vidět na obrázku č. 16.



Obrázek 16 Četnost formálního hodnocení zaměstnanců
(zdroj: vlastní zpracování)

Na otázku č. 16 „*Komunikujete s vedením podniku ohledně Vašich připomínek k systému odměňování zaměstnanců?*“ odpověděl 6 zaměstnanců, že v tomto směru s vedením podniku nekomunikuje. Odpověď „*Ano*“ zvolili 3 pracovníci.

Poslední otázka zjišťovala celkovou spokojenost zaměstnanců s firmou PRIAM s.r.o. jakožto zaměstnavatelem. Odpovědi na tuto otázku jsou v souhrnu kladné, odpověď „*Ano*“ zvolilo 6 zaměstnanců a 3 zaměstnanci odpověděli „*Spíše ano*“.



Obrázek 17 Spokojenost s firmou PRIAM s.r.o. jako zaměstnavatelem
(zdroj: vlastní zpracování)

6.5.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců pracuje ve firmě 1 až 2 roky, Firma v roce 2023 oslavuje 10 let od svého vzniku a takto krátká doba trvání pracovního poměru by mohla nasvědčovat vysoké fluktuaci zaměstnanců, ovšem v tomto případě bude za nevysokou délkou trvání pracovního poměru stát fakt, že se firma začala před dvěma lety rozrůstat, zejména po dostavění nové výrobní haly.

Při porovnání spokojenosti zaměstnanců s výší mzdy se spokojeností se zaměstnaneckými benefity je jasné, že zaměstnanci jsou spíše spokojenější s výší své mzdy než s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Mezi nejpreferovanějšími benefity v případě rozšíření jejich nabídky je dovolená nad rámec zákona, příspěvek na životní a penzijní pojištění, vznik sick days a zavedení jazykových kurzů. Hmotné formy odměny byly respondenty shledány za více motivující než nehmotné formy odměny.

I přes to, že jsou zaměstnanci celkově spokojenější se svou mzdou než s nabízenými zaměstnaneckými benefity, by 6 z 9 zaměstnanců preferovalo navýšení mzdy před rozšířením nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Celkově jsou zaměstnanci spokojeni jak s pracovním kolektivem, tak s firmou PRIAM s.r.o. jakožto zaměstnavatelem, je zde ovšem prostor ke zlepšení.

7 KOMPARACE SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VYBRANÉ FIRMY A FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945

Tato kapitola je věnována komparaci prvků odměňovacího systému firmy PRIAM s.r.o. s odměňovacím systémem firmy Baťa a.s. do roku 1945.

7.1 Diferenční analýza mzdového systému

Tabulka 7 Komparace prvků odměňovacího a mzdového systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 a firmy PRIAM s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Prvek mzdového systému	Baťa a.s. do roku 1945	PRIAM s.r.o.
Rozdělení pracovišť	Samospráva dílen	Výroba a administrativa
Délka pracovního týdne	40 hodin	40 hodin
Mzdové formy	Pevná mzda Individuální úkolová mzda Kolektivní úkolová mzda Mzda s účastí na zisku	Mzdový výměr Časová mzda
Rozdělení zaměstnanců do mzdových tříd	Ano, do 4 tříd	Ne
Frekvence výplaty mzdy	Týdně	Měsíčně
Forma mzdového lístku	Papírový lístek	Elektronický soubor
Způsob stanovení mzdy	S ohledem na životní potřeby	Tržní oceňování mzdy s ohledem na formální hodnocení práce
Druhy odměn	Fixní odměny Novoročné Za zlepšovací nápady Za šetření materiálu	Fixní odměny 13. plat
Frekvence výplaty odměn	Týdně Ročně	Pololetně
Účast na zisku a ztrátě	Ano	Ne
Sdílení informací	Veřejné	Částečně veřejné

Rozdělení pracovišť

Firma Baťa a.s. fungovala od roku 1923 na bázi samosprávných dílem. Vzhledem k faktu, že firma Baťa a.s. zaměstnávala v polovině čtyřicátých let minulého století i přes 25 000 zaměstnanců, bylo toto rozdělení do menších, samostatně fungujících celků nezbytným řešením pro zajištění chodu organizace. Na zavedení samosprávných dílen následně navázal vznik mzdy s účastí na zisku a ztrátě dílny. Jelikož je firma PRIAM s.r.o. zařazena mezi malé podniky, je zde nastaveno rozdělení pracovišť na výrobu a administrativu a momentálně je toto rozdělení pracovišť firmy dostačující.

Délka pracovního týdne

V dobách, kdy zaměstnanci firmy Baťa a.s. pracovali 40 hodin týdně, bylo v republice obvyklé, že pracovní týden trval 48 hodin. 40hodinový pracovní týden je dnes standardním pracovním týdnem a v podniku PRIAM s.r.o. tomu není jinak.

Mzdové formy

Ve firmě Baťa a.s. existovaly čtyři základní mzdové formy a sice jednalo o pevnou mzdu, individuální úkolovou mzdu, úkolovou kolektivní mzdu a mzdu s účastí na zisku a ztrátě dílny. Pro zaměstnance ve výrobě a v administrativě byly použity takové formy mzdy, aby je motivovali k dobrému pracovnímu výkonu. Režijní mzda náležela administrativním pracovníkům, kdežto dělníci byli odměňováni mzdou úkolovou. Tyto formy mzdy jsou blíže popsány v kapitole 3.5. Oproti tomu firma PRIAM s.r.o. využívá k odměňování zaměstnanců mzdový výměr a časovou mzdu.

Rozdělení zaměstnanců do mzdových tříd

Jak je blíže popsáno v kapitole 3.3, zaměstnanci firmy Baťa a.s. do roku 1945 byli při reorganizaci mzdového systému v roce 1928 rozděleni do 4 základních tříd, které stanovily jejich průměrný a minimální týdenní příjem. Kromě toho byla pro obchodní a technické zaměstnanci ve vyšších službách výrobního podniku vytvořena platová tabulka, uvedená v kapitole 3.4, která rozdělovala zaměstnance do kategorií dle délky zaměstnání a dosaženého vzdělání. Firma PRIAM s.r.o. v současnosti nemá nastavený podobný systémem.

Frekvence výplaty mzdy

Ve firmě Baťa a.s. bylo zvykem vyplácet mzdy jednou týdně. V republice bylo v první polovině minulého století zvykem vyplácet mzdy v sobotu, v závodech Baťa a.s. však byla

vyplácena mzda ve čtvrtek. PRIAM s.r.o. vyplácí svým zaměstnancům mzdu v měsíčních intervalech každý 15 den měsíce.

Forma mzdového lístku

Dnes už je běžným zvykem zasílat výplatní pásky zaměstnancům na emailové adresy v elektronickém souboru a firma PRIAM s.r.o. není v tomto ohledu výjimkou. V první polovině dvacátého století samozřejmě tato možnost neexistovala, a proto byly zaměstnancům při výplatě mzdy odevzdávány sáčky s peněžním obnosem a výplatní lístek v podobě proužku papíru rozděleného do 4 částí, jež jsou detailněji popsané v kapitole 3.6.

Způsob stanovení mzdy

Vedení firmy Baťa a.s. stanovovalo mzdy s ohledem na životní potřeby zaměstnanců. Zejména byla mzda stanovena tak, aby byl zaměstnanec ze svého příjmu schopen uhradit stravu, ubytování, jiné nezbytné účty, a ještě vytvářet i finanční rezervu. Vedení firmy PRIAM s.r.o. stanovuje mzdu pomocí analýzy tržních sazen finančních odměn zaměstnanců s ohledem na formální hodnocení práce.

Druhy odměn

Na podporu šetření materiálu a podporu výkonnosti byly firmou Baťa a.s. vyhlašovány soutěže o finanční odměny. Režijní zaměstnanci měli ve svých smlouvách stanoveny fixní mzdy a zaměstnanci, kteří neměli mzdu s účastí na zisku a ztrátě byly každoročně ohodnocení nadřízeným pracovníkem a na základě tohoto hodnocení jim náležela finanční odměna tzv. novoročné. Ve firmě PRIAM s.r.o. je zaměstnancům pololetně poskytována prémie a na konci roku mají zaměstnanci nárok na 13. plat podle toho, jak je jejich pracovní výkon odhodnocen nadřízeným pracovníkem. Je proto možné tvrdit, že Novoročné a 13. plat jsou podobné odměny, jelikož jsou vypláceny na konci kalendářního roku na základě celkového hodnocení zaměstnance.

Frekvence výplaty odměn

Odměny byly režijním zaměstnancům firmy Baťa a.s. stanoveny fixně a byly jim vypláceny každý týden. Další odměny při narození dítěte či za úspěch ve vnitropodnikové soutěži byly vypláceny příležitostně. Na konci roku byla vyplácena odměna zvaná Novoročné. Frekvence výplaty odměn byla dána její charakteristikou. Ve firmě PRIAM s.r.o. je odměna vyplácena pololetně a 13. plat je, podobně jako Novoročné, vyplácen na konci roku.

Účast na zisku a ztrátě

Primárním účelem účasti na zisku a ztrátě dílny, byla podpora hmotné zainteresovanosti zaměstnance na výsledku hospodaření jeho pracoviště. Zaměstnanec tak byl silně motivován k vyšší produktivitě, protože svou snahou mohl ovlivnit vlastní výdělek a byl tak kladen důraz na kolektivní zodpovědnost dílny. Problematika účasti na zisku a ztrátě ve firmě Baťa a.s. je blíže popsána v kapitole 3.5.3. Účast na zisku a ztrátě není ve firmě PRIAM s.r.o. použita při stanovování mezd, ovšem při stanovování pololetních prémií je brán ohled na ekonomický výsledek podniku za posledních 6 měsíců.

Sdílení informací

Nástupní mzdy pracovníků firmy PRIAM s.r.o. bývají veřejné, jelikož jsou při hledání zaměstnanců inzerovány na trhu práce. Další změny ve mzdách jsou komunikovány soukromě mezi individuálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Oproti tomu ve firmě Baťa a.s. byly veškeré mzdové informace veřejné a z kapitoly 3.5.3 je jasné, že informace o mzdách v Baťových závodech byly často komentovány v tisku a byly známé široké veřejnosti. Dnes už nebývá neobvyklé, že zaměstnanec má se zaměstnavatelem podepsanou dohodu o mlčenlivosti v otázkách odměňování.

7.2 Diferenční analýza zaměstnaneckých benefitů

Tabulka č. 8 byla představuje komparaci zaměstnaneckých benefitů nabízených firmou Baťa a.s. a firmou PRIAM s.r.o.

Tabulka 8 Srovnání zaměstnaneckých benefitů firmy Baťa a.s. do roku 1945 a firmy PRIAM s.r.o.

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhy benefitů	Baťa a.s. do roku 1945	PRIAM s.r.o.
Soutěže na podporu racionalizace práce	Ano	Ne
Dar při narození dítěte	Ano	Ano
Spoření v podniku	Ano	Ne
Dovolená nad rámec zákona	Ano	Ne
Příspěvek na stravování	Ano	Ano
Vzdělávací kurzy	Ano	Ano
Jazykové kurzy	Ano	Ne
Podpora sportu a rekreace	Ano	Ne
Podpora kultury	Ano	Ne
Příspěvek na bydlení	Ano	Ne
Podnikové akce	Ano	Ano

Z tabulky č. 8 jasně vyplývá, že firma Baťa a.s. do roku 1945 nabízela svým zaměstnancům nespočet benefitů, které byly buď ve finanční formě, nebo byly orientované na uspokojení sociálních a životních potřeb pracovníků. Benefity nabízené firmou PRIAM s.r.o. jsou při porovnání menším rozsahu. Konkrétně se jedná o příspěvek na stravování formou stravenkového paušálu, dar při narození dítěte a pořádání firemních akcí. Vzdělávací kurzy nabízení firmou PRIAM s.r.o. jsou především zaměřeny na používání operačních systémů nezbytných pro zajištění výroby a toku informací uvnitř podniku.

Firma Baťa a.s. nabízela svým zaměstnancům možnost spoření ve vnitropodniková bance na 10% roční úrok, jak bylo uvedeno v kapitole 4.3.1. Toto je ovšem jeden z prvků Baťova systému řízení, který by bylo dnes nemožné aplikovat, protože bankovní licence náleží pouze akciovým společnostem, které splnily podmínky pro udělení licence, které jsou stanoveny Zákonem č. 21/1992 Sb.

8 NÁVRHY PRO IMPLEMENTACI

Analýza odměňovacího systému firmy PRIAM s.r.o. ukázala, že současný systém odměňování má prostor pro zlepšení, zejména co se zaměstnaneckých benefitů týče. Rovněž z rozhovoru s jednatelkou vyplynulo, že by ze strany firmy PRIAM s.r.o. bylo uvítáno rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Byly proto vybrány dva benefity, jež vychází ze soustavy řízení Baťa a.s., zaměstnanci by o ně měli zájem, a které je možné implementovat i do dnešního podnikatelského prostředí.

Přínosy pro firmu PRIAM s.r.o. v případě zavedení dovolené nad rámec zákona:

- Odpočinutí zaměstnanci mají lepší pracovní výkon.
- Odpočinek zaměstnanců snižuje chybovost a stresové napětí zaměstnanců, což je přínosem pro harmonické vztahy na pracovišti.

Přínosy pro firmu PRIAM s.r.o. v případě zavedení nabídky jazykových kurzů:

- Plynulejší komunikace se zahraničními zákazníky.
- Rozvoj vzdělání zaměstnanců podporuje jejich kreativitu, která se projevuje v řešení vzniklých problémů.

8.1 Dovolená nad rámec zákona

Benefit nadstandardní doby dovolené nabízeli svým dlouholetým zaměstnancům i v podniku Baťa a.s., jak je uvedeno v kapitole 4.4. Z vyhodnocení dotazníkového šetření v kapitole 6.5 vyplynulo, že zaměstnanci by při zavádění nových benefitů nejvíce preferovali vznik nároku na dovolenou nad rámec zákona. Dle Zákoníku práce 262/2006 Sb. v jeho aktuálním znění od 1.1.2023 má na plnou výměru dovolené nárok ten zaměstnanec, který u svého zaměstnavatele odpracoval 52 týdnů své týdenní pracovní doby. Výměra dovolené na rok 2023 činí 20 dní čili 4 týdny. Častým benefitem v mnoha podnicích České republiky bývá 5 týdnů dovolené. Návrh předložený v tabulce č. 9 nabízí zaměstnancům s každým odpracovaným rokem jeden den dovolené navíc, maximálně však počet dní dovolené může být o 5 dní více, než je výměra stanovena zákonem.

Tabulka 9 Návrh navýšení počtu dní dovolené

(zdroj: vlastní zpracování)

Trvání pracovního poměru	Nárok na dovolenou	Dovolená nad rámec zákona
do 1 roku	20 dní	0 dní
1 rok	21 dní	1 den
2 roky	22 dní	2 dny
3 roky	23 dní	3 dny
4 roky	24 dní	4 dny
5 let	25 dní	5 dní

Ekonomické zhodnocení

Na rok 2023 připadá 250 pracovních dní, což při 8hodinovém pracovním dni představuje 2 000 pracovních hodin. Dle § 222 Zákona č. 262/2006 Sb. má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy za dovolenou ve výši průměrného výdělku. Níže je uvedena tabulka č. 10, která obsahuje přehled vzniklých nákladů v případě, že by zaměstnanci na pozicích asistentka vedoucího výroby, obsluha CNC stroje a vedoucí výroby měli nárok dny dovolené nad rámec zákona.

Doležalová (2021) uvádí pro výpočet průměrného hodinového výdělku následující vzorec:

$$\text{PHV} = \frac{\text{hrubá mzda v rozhodném období}}{\text{odpracované hodiny v rozhodném období}} \quad (1)$$

Odpracované hodiny v rozhodném období: 2 000 h

Asistentka vedoucího výroby

Měsíční hrubá mzda= 28 000 Kč

$$\text{PHV} = \frac{(28\,000 * 12)}{2\,000} = 168\,\text{Kč/h}$$

Průměrný hodinový výdělek asistentky vedoucího výroby je 168 Kč, což je 1 344 Kč denně.

Obsluha CNC stroje

Měsíční hrubá mzda= 40 000 Kč

$$\text{PHV} = \frac{(40\,000 * 12)}{2\,000} = 240\,\text{Kč/h}$$

Průměrný hodinový výdělek obsluhy CNC stroje je 240 Kč, což je 1 920 Kč denně.

Vedoucí výroby

Měsíční hrubá mzda= 45 000 Kč

$$\text{PHV} = \frac{(45\,000 * 12)}{2\,000} = 270\ \text{Kč/h}$$

Průměrný hodinový výdělek vedoucího výroby je 270 Kč, což je 2 160 Kč denně.

Na základě zjištěné denní mzdové sazby pro vybrané pozice je možné u těchto pozic vypočítat nákladnost zavedení nadstandartní dovolené. Náklady na zavedení tohoto opatření jsou vyjádřeny procentuálně z celkové vyplacené mzdy v posledním sloupci tabulky č. 10.

Tabulka 10 Nákladnost placené dovolené

(zdroj: vlastní zpracování)

Počet dní dovolené nad rámec zákona	**Asistentka vedoucího výroby**	**Obsluha CNC stroje**	**Vedoucí výroby**	**% náklad z celkové roční vyplacené mzdy**
1 den	1 344 Kč	1 920 Kč	2 160 Kč	0,4
2 dny	2 688 Kč	3 840 Kč	4 320 Kč	0,8
3 dny	4 032 Kč	5 760 Kč	6 480 Kč	1,2
4 dny	5 376 Kč	7 680 Kč	8 640 Kč	1,6
5 dní	6 720 Kč	9 600 Kč	10 800 Kč	2

8.2 Jazykové kurzy

Fixní mzdy režijních zaměstnanců firmy Baťa a.s. byly ovlivněny jejich jazykovými schopnostmi, jak je blíže uvedeno v kapitole 3.5.1. Aby byl zaměstnanec odměňován plnou výší fixní mzdy, očekávalo se od něj, že bude kromě českého jazyka ovládat také jiný světový jazyk. Poskytování jazykových kurzů nejen pro administrativní pracovníky firmy PRIAM s.r.o. nebude výhodou pouze pro zaměstnance, ale i pro firmu samotnou, protože lepší jazyková vybavenost zaměstnanců bude znamenat plynulejší a rychlejší komunikaci se zákazníkem. Jak je uvedeno v kapitole 6.1, firma PRIAM s.r.o. má zakázky i z automobilového, leteckého a vesmírného průmyslu, což jsou odvětví, ve kterých se

pohybují zahraniční zákazníci. Tento benefit je zaměřen primárně na zaměstnance administrativy, kterých je v podniku momentálně 5.

Ekonomické zhodnocení

Firma PRIAM s.r.o. by jako zaměstnanecký benefit nabízela všem zaměstnancům administrativy rok studia angličtiny. Zaměstnanci by měli možnost vybírat mezi:

- varianta 1: rok zlepšovat svou úroveň jazyka,
- varianta 2: půl roku zlepšovat úroveň angličtiny a následně se zaměřit na Business English,
- varianta 3: zaměřit se výhradně na zlepšení Business English.

Tabulka č. 11 uvádí přehled a ceny různých druhů kurzů angličtiny nabízených jazykovou školou TOP School ve městě Frýdek – Místek. Ve Frýdku – Místku je vícero jazykových škol, ty jsou ovšem orientované na výuku dětí a dospívajících a pro potřeby firmy PRIAM s.r.o. by byly nevyhovující. V případě nutnosti je možné rozšířit okruh hledání na města do 25 km od Dobré u Frýdku – Místku, v tom případě by však byly náklady zaměstnanců navýšeny o cestovné.

Tabulka 11 Kurzy angličtiny nabízené ve Frýdku – Místku
(zdroj: TOP School)

Instituce	Zaměření výuky	Časová náročnost	Cena za osobu
TOP School	A1 – C2 úroveň angličtiny	80 hod (2 semestry)	12 000 Kč
	A1 – C2 úroveň angličtiny	40 hod (1 semestr)	6 800 Kč
	Business English	40 hod	9 000 Kč

Dle preference variant vzdělávacích kurzů jednotlivých pracovníků jsou pak náklady na kombinace kurzů uvedeny v tabulce 12. Proplacení kurzu by probíhalo až po dokončení kurzu, a to za podmínky, že zaměstnanec na kurz opravdu docházel. V případě absence na kurzu by bylo nezbytné doložit důvod své neúčasti, například z důvodu nemoci či rodinných důvodů. V opačném případě nebude zaměstnanci kurz proplacen.

Aby byl tento benefit dostupný pro všechny zaměstnance, bylo by možné zavést smlouvu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která by zaměstnance zavazovala k zaplacení sankčních poplatků v případě nedocházení na kurzy a zároveň by ve smlouvě bylo ukotveno,

že polovinu kurzu uhradí předem firma PRIAM s.r.o. a druhou polovinu zaměstnanec. K proplacení částky uhrazené zaměstnancem by došlo po úspěšném dokončení kurzu.

Tabulka 12 Náklady jednotlivých variant vzdělávacích kurzů
(zdroj: vlastní zpracování)

Nabídka pro zaměstnance	Nákladnost varianty
Varianta 1	12 000 Kč
Varianta 2	15 800 Kč
Varianta 3	9 000 Kč

Každý týden probíhá výuka v rozsahu 100 minut, což znamená, že celková časová dotace 40 hodin na semestr je rozložena do 6 měsíců. Na základě těchto informací byl vytvořen následující implementační plán uvedený v Ganttově diagramu v tabulce 13. Jako příklad byla vybrána varianta 2, čili semestr studia angličtiny a semestr studia Business English. V případě, že by tuto variantu zvolilo všech 5 zaměstnanců administrativy, by se náklady firmy vyšplhaly na 60 000 Kč. Nezbytnou součástí implementačního plánu je získávání zpětné vazby od pracovníků, které bude probíhat po ukončení každého semestru a na konci celého studia proběhne komplexní zhodnocení přínosů tohoto zaměstnaneckého benefitu.

Tabulka 13 Implementační plán
(zdroj: vlastní zpracování)

Rok	2023							2024						
Měsíc	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Výběr kurzu														
Kurz angličtiny B2														
Zpětná vazba 1														
Kurz Business English														
Zpětná vazba 2														
Hodnocení výsledků														

8.3 Doporučení

Z dotazníkového šetření v kapitole 6.5 u otázky 11 vyplynulo, že kromě navýšení počtu dní dovolené nad rámec zákona mají zaměstnanci zájem o vznik příspěvku na penzijní a životní pojištění. Vzniku tomuto benefitu nebylo v práci věnováno příliš prostoru, neboť přímo nevycházel ze systému odměňování ve firmě Baťa a.s. do roku 1945. Na počátku dvacátého

století tento benefit samozřejmě nemohl být firmou Baťa a.s. využíván, protože neexistoval. I přesto je firmě PRIAM s.r.o. doporučeno zavedení tohoto benefitu v podniku, jelikož o něj zaměstnanci projevili zájem a zaměstnavatel by měl dbát na budoucnost svých zaměstnanců, podobně jako tomu bylo v závodech firmy Baťa a.s.

Firma PRIAM s.r.o. by se dále mohla zaměřit na možnost vzniku mzdy s podílem na zisku a ztrátě společnosti. V otázce číslo 9, která je uvedena v kapitole 6.5 vyhodnocení dotazníkového šetření, se nadpoloviční většina zaměstnanců vyjádřila kladně k návrhu vzniku této mzdy. Firma PRIAM s.r.o. už však účast na zisku a ztrátě společnosti využívá a sice při stanovování pololetních prémií. Zavedení této formy mzdy by mohlo být vhodné především u pracovníků na vyšších pozicích, kterou je ku příkladu vedoucí výroby, protože tato forma mzdy by měly být použita u těch pozic, které mají vliv na chod společnosti a její ekonomický výsledek.

Rozdělení zaměstnanců do mzdových tříd by přispělo k přehlednosti nastavené strategie systému odměňování a poskytovalo by vodítko při stanovování a růstu mzdy pracovníků. Mzdová tabulka by mohla být součástí ucelených pokynů ke strategii odměňování firmy PRIAM s.r.o., podobně jako personálním pracovníkům Baťových závodů sloužily Instrukce pro osobní referenty, blíže popsané v kapitole 3.2, a které byly vydané výhradně pro interní potřeby podniku. Pokyny by mohly osahovat i standardizovaný dotazník pro hodnocení zaměstnanců na konci kalendářního roku, standardizovaný vzor pracovní smlouvy, práva a povinnosti zaměstnance i zaměstnavatele stanovené zákonem nebo pokyny ke zpracovávání mezd.

Zavedení daru při životním jubileu, odměn za šetření materiálu či podporou sportu a kultury, představují další možné způsoby rozšíření zaměstnaneckých benefitů, jimiž může firma rozšířit způsoby hmotné zainteresovanosti pracovníků podniku. Podporou zdravého životního stylu si firma PRIAM s.r.o. může do budoucna zajistit zdravé pracovníky a je možné tak snížit četnost nemocnosti zaměstnanců.

Implementací některých z výše zmíněných návrhů a doporučení přispěje jednak ke spokojenosti současných zaměstnanců podniku, ale zároveň tak společnost PRIAM s.r.o., jakožto potenciální zaměstnavatel dalších osob, zvyšuje svou atraktivitu na trhu práce v Moravskoslezské kraji.

9 SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Počátek praktické části byl věnován představení vybrané firmy PRIAM s.r.o., která byla založena v květnu 2013 a má provozovnu v Dobré u Frýdku-Místku. Firma se zaměřuje především na zpracovávání kovových a plastových materiálů a její výrobky nachází své uplatnění hlavně v automobilovém, vesmírném, potravinovém a strojírenském průmyslu. Firma momentálně zaměstnává 11 pracovníků na hlavním pracovním poměru, z čehož je 5 pracovníků administrativy a 6 pracovníků výroby, a 6 pracovníků na dohodu o provedení práce.

Podklady získané od jednatelky společnosti a následné dotazníkové šetření mezi zaměstnanci sloužily jako výchozí informace pro následné zpracování komparační analýzy odměňovacích systémů firem Baťa a.s. do roku 1945 a PRIAM s.r.o. Jelikož se jedná o stále se rozvíjející malý podnik, není ve firmě nastavena mzdová stupnice ani komplexní systém zaměstnaneckých benefitů. Mezi nabízenými benefity je možno nalézt 13 plat, pololetní prémie, příspěvek na stravování, dar při narození dítěte a firemní akce.

Na závěr se praktická část věnuje implementačním návrhům, které by měly přispět ke spokojenosti zaměstnanců v podniku, rozšíření systému odměňování a celkovému upevnění postavení firmy PRIAM s.r.o. jako vhodného zaměstnavatele na trhu práce. První návrh rozšiřuje nabídku zaměstnaneckých benefitů o dovolenou nad stanovený rámec zákona. Celkově mohou zaměstnanci získat až pět dní dovolené nad rámec zákona za každý rok trvání zaměstnaneckého poměru u firmy PRIAM s.r.o. Druhým návrhem je nabídka zlepšení jazykových schopností zaměstnanců administrativy, kterým bude nabídnuto navštěvovat kurzy angličtiny zaměřené jak na zlepšení stávající úrovně jazyka, tak zaměřené na Business English. Nakonec následují doporučení na implementaci dalších prvků nejen z Baťovy soustavy řízení, kterým v bakalářské práci nebyl věnován větší prostor. Zejména se jedná o zavedení příspěvku na penzijní a životní pojištění, možnost zavedení mzdy s účastí na zisku a ztrátě společnosti a rozšíření nabídky finančních darů a odměn.

ZÁVĚR

Odměňování pracovníků je důležitým tématem nejen v dnešním podnikatelském prostředí, už ve firmě Baťa a.s. bylo systému odměňování a jeho spravedlivosti vzhledem k pracovnímu výkonu, kvalifikaci a schopnostem zaměstnance věnováno mnoho pozornosti. Zaměstnanci na různých pozicích Baťova závodu byli odměňováni mzdou a zároveň byla jejich hmotná zainteresovanost podporována formou účasti na zisku a ztrátě, soutěžemi mezi zaměstnanci či fixními odměnami, jak bylo zjištěno z provedené rešerše archivních dokumentů. Tyto informace sloužily jako podklad ke zpracování komparace odměňovacího systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 se systémem odměňování ve výrobní firmě PRIAM s.r.o. Výchozí informace pro charakterizování stávajícího způsobu řízení odměňování v podniku PRIAM s.r.o. byly poskytnuty jednatelkou společnosti.

Z rozhovorů s jednatelkou firmy PRIAM s.r.o. vyplynulo, že v podniku by bylo vítáno především rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů. Poté bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, jež se zaměřovalo na spokojenost se současným odměňovacím systémem. Z šetření následně vyplynulo, že zaměstnanci by při rozšíření řady nabízených zaměstnaneckých benefitů preferovali dovolenou nad rámec zákona, vznik sick days, příspěvek na životní a penzijní pojištění a podporu jazykového a dalšího vzdělávání.

Praktická část se dále zaměřila na vytvoření dvou návrhů zaměstnaneckých benefitů, které vycházely ze systému řízení Baťa a.s. do roku 1945 a sice se jednalo o vznik dovolené nad dobu stanovenou zákonem a podporu rozvoje jazykových znalostí zaměstnanců. Cíl práce, a sice vytvoření dvou návrhů inspirovaných systémem řízení firmy Baťa a.s. do roku 1945 pro na implementaci do systému odměňování firmy PRIAM s.r.o., byl splněn. Budoucím přínosem prvního návrhu je, že u zaměstnanců, kterým je poskytnuto více dní dovolené, se dá očekávat zvýšení pracovního výkonu. Přínosem druhého návrhu je zejména rozvoj znalostí zaměstnanců a zlepšení komunikace se zahraničními zákazníky. Odpočinutí pracovníci podporováni zaměstnavatelem k rozvoji svých znalostí jsou pak pro firmu přínosní tím, že přichází s kreativním řešením vzniklých pracovních problémů, ovšem toto už by mohlo být námětem diplomové práce.

Praktická část je zakončena doporučením dalších návrhů na úpravu strategie odměňování firmy PRIAM s.r.o., kterým v práci nebylo věnováno více prostoru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2015. *Armstrong's handbook of reward management practice: an evidence-based guide to improving performance through reward*. Fifth edition. London: Kogan Page, ISBN 978-0-7494-73891.

ARMSTRONG, Michael, 2018. *Armstrong's job evaluation handbook: a guide to achieving fairness and transparency in pay and reward.* London: Kogan Page. ISBN 978-0749482428.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy.* 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0198702825.

BĚHOUNEK, Pavel, 2023. Minimální mzda. In: *behounek.eu* [online]. 02.01.2023 [cit. 10-02-2023]. Dostupné z: https://www.behounek.eu/l/minimalni-mzda/

BĚHOUNEK, Pavel, 2023. Průměrná mzda 2022–2023. In: *behounek.eu* [online]. 29. 09. 2022 [cit. 10-02-2023]. Dostupné z: https://www.behounek.eu/l/prumerna-mzda/

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374- 0.

BAŤA.CZ. Historie. *Baťa | nakupujte obuv, kabelky a doplňky online* [online]. © 2023 [cit. 02.03.2023]. Dostupné z: https://www.bata.cz/historie-spolecnosti.html

BAŤA. Baťova soustava řízení. *Baťa – Úvod* [online]. © 2023 [cit. 02.03.2023] Dostupné z: http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html

CEKOTA, Antonín, 1929. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Ve Zlíně: nákl. vlast. Knihovna Baťovy služby veřejnosti.

ČESKO. Zákon č. 21/1992 Sb., o bankách. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 10-05-2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-21

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 10-02-2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

ČESKO. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 10-02-2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567

DOLEŽALOVÁ, Monika, 2021. Průměrný výdělek dle zákoníku práce v příkladech – 1. díl. In: *Money S3* [online]. 29. 07. 2021 [cit. 10-05-2023]. Dostupné z: https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/prumerny-vydelek-dle-zakoniku-prace-v-prikladech-1-dil/

GARLÍK, Vratislav, 1990. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda. ISBN 80-205-0160-6.

HODÁČ, František Xaver, HERMAN, Jan a Zdeněk POKLUDA, ed., 2015. *Tomáš Baťa: život a práce hospodářského buditele.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Inspirace Baťa. ISBN 978-80-7454-524-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

KŘEČEK, Stanislav, 2018. Má dáti - dal: účtoval jsem u Baťů. Vydání: druhé. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-906540-7-5.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová. ISBN 978-80-90380899.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. I/11, kart. 854, inv. č. 13, 14

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1016, inv. č. 35

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/1, kart. 1019, inv. č. 44

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 91, inv. č. 91, fol. 225, 320, 406

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 92, inv. č. 92, fol. 32

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 93, inv. č. 93, fol. 30, 53, 64, 78, 81, 83, 92, 104, 114

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 94, inv. č. 94, fol. 60

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 97, inv. č. 97, fol. 124, 221, 224

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/8, kart. 192, inv. č. 192, fol. 257, 269

NOVÁKOVÁ, Jana, 2019. Mzdový systém podniku. In: *Ekonomicky.eu* [online]. 24. 06. 2019 [cit. 05-02-2023]. Dostupné z: https://www.ekonomicky.eu/mzdovy-system-podniku/

PHILLIPS, Jean a Stanley Morris GULLY, 2014. *Human resource management. International* ed. [Mason]: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1111533564.

POCHYLÝ, Jaroslav, 1990. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN. ISBN 80-900127-0-1.

POKLUDA, Zdeněk, 2014. *Baťa v kostce*. Vyd. 2. Zlín: Kniha Zlín. WALT. ISBN 978-80-7473-170-9.

PRIAM s.r.o. Obrábění kovů a plastů. [online]. © PRIAM s.r.o [cit. 29-04-2023]. Dostupné z: https://www.priam.cz/obrabeni/

PRIAM s.r.o. Ohýbání plechů a plastů. [online]. © PRIAM s.r.o [cit. 29-04-2023]. Dostupné z: https://www.priam.cz/ohybani/

PRIAM s.r.o. Svařování železných i neželezných kovů. [online]. © PRIAM s.r.o [cit. 29-04-2023]. Dostupné z: https://www.priam.cz/svarovani/

PRIAM s.r.o. Přesné měření. [online]. © PRIAM s.r.o [cit. 29-04-2023]. Dostupné z: https://www.priam.cz/mereni/

SIROVÁTKA, Tomáš, Markéta HORÁKOVÁ a Pavel HORÁK, 2014, *Česká politika zaměstnanosti v době krize a po krizi*. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií v nakl. Albert. ISBN 978-80-210-7149-0.

STŘÍTESKÝ, Miroslav, 2003. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-152-5.

TOP School. Ceny jednotlivých kurzů. *Jazyková škola TOP School* [online]. © TOP School, 2007 [cit. 10.05.2023]. Dostupné z: http://www.topschool.cz/ceny

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEMA. Mzdy. *Vema. Mzdový a personální informační systém* [online]. © 2023 [cit. 03-02-2023]. Dostupné z: https://www.vema.cz/cs/mzdy

VEMA. Časová a úkolová mzda – jak fungují a jaké jsou jejich rozdíly?. *Vema. Mzdový a personální informační systém* [online]. © 2023 [cit. 03-02-2023]. Dostupné z: https://www.vema.cz/cs/casova-a-ukolova-mzda-jak-funguji-a-jake-jsou-jejich-rozdily

Veřejný rejstřík a Sbírka listin. Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky 29-04-2023 [cit. 29-04-2023]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=428150&typ=UPLNY

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
Kčs	Československá koruna
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
OTK	Odborná technická kontrola
PHV	Průměrný hodinový výdělek

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model celkové odměny 14
Obrázek 2 Vývoj minimální mzdy v České republice 20
Obrázek 3 Mzdy dospělých zapracovaných zaměstnanců v letech 1922 – 1928 23
Obrázek 4 Logo firmy PRIAM s.r.o. 37
Obrázek 5 Nová hala společnosti PRIAM s.r.o. 38
Obrázek 6 Ukázka obráběných plastových výrobků 39
Obrázek 7 Organizační struktura firmy PRIAM s.r.o. 41
Obrázek 8 Výplatní lístek 42
Obrázek 9 Věk respondentů 44
Obrázek 10 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů 44
Obrázek 11 Délka zaměstnání u firmy PRIAM s.r.o. 45
Obrázek 12 Spokojenost respondentů s výší mzdy 45
Obrázek 13 Účast na zisku a ztrátě 46
Obrázek 14 Spokojenost respondentů se zaměstnaneckými benefity 46
Obrázek 15 Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů 47
Obrázek 16 Četnost formálního hodnocení zaměstnanců 48
Obrázek 17 Spokojenost s firmou PRIAM s.r.o. jako zaměstnavatelem 48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Sazby zaručené mzdy pro rok 2023.....21
Tabulka 2 Mzdová stupnice ve firmě Baťa a.s. v roce 1928.....24
Tabulka 3 Minimální mzda ve firmě Baťa v roce 1929.....25
Tabulka 4 Platová tabulka pro obchodní a technické zaměstnance.....26
Tabulka 5 Hrubý týdenní plat v roce zaměstnání v Kčs.....27
Tabulka 6 Nástupní hrubá mzda vybraných pracovních pozic.....41
Tabulka 7 Komparace prvků odměňovacího a mzdového systému firmy Baťa a.s. do roku 1945 a firmy PRIAM s.r.o......50
Tabulka 8 Srovnání zaměstnaneckých benefitů firmy Baťa a.s. do roku 1945 a firmy PRIAM s.r.o......54
Tabulka 9 Návrh navýšení počtu dní dovolené.....56
Tabulka 10 Nákladnost placené dovolené.....57
Tabulka 11 Kurzy angličtiny nabízené ve Frýdku – Místku.....58
Tabulka 12 Náklady jednotlivých variant vzdělávacích kurzů.....59
Tabulka 13 Implementační plán.....59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování ve firmě PRIAM s.r.o.

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás poprosit o 10 minut Vašeho času pro vyplnění krátkého dotazníku sloužícího jako podklad k bakalářské práci. Dotazník je anonymní a slouží k výzkumným účelům bakalářské práce. Uvádějte prosím pravdivé informace tak, aby vyhodnocení nebylo zkresleno nesprávnými údaji.

Děkuji za Váš čas,

Barbora Wirthová

* *Označuje povinnou otázku*

1. Jaké je Vaše pohlaví? *
   - O muž
   - O žena
2. Kolik Vám je let? *
   - O 18–20
   - O 21–30
   - O 31–40
   - O 41–50
   - O 51–60
   - O 61 a více
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *
   - O Základní
   - O Střední bez maturity
   - O Střední s maturitou
   - O Vyšší odborné
   - O Vysokoškolské

4. Jak dlouho jste zaměstnán/a ve firmě PRIAM s.r.o.? *

- O méně než 1 rok
- O 1 až 2 roky
- O 3 až 5 let
- O 6 až 8 let
- O déle než 8 let

5. Jste více motivován/a formami hmotné nebo nehmotné odměny? *

- O Více mě motivují formy hmotné odměny (mzda, odměny, příspěvek na stravování).
- O Více mě motivují formy nehmotné odměny (pracovní prostředí, kolektiv, uznání).

6. Souhlasíte s tvrzením, že rozumíte odměňovacímu systému, který je nastaven v podniku? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne

7. Jste spokojen/a s výší Vaší mzdy? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne

8. Myslíte si, že je Vaše mzda spravedlivá vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne

9. Uvítali byste, pokud by se část Vaší mzdy odvíjela od ekonomického výsledku firmy čili formou účasti na zisku a ztrátě podniku? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne

10. Souhlasíte s tvrzením, že jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity (firemní akce, příspěvek na stravování, finanční odměny atd.), které jsou Vám nabízeny? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne

11. Které z nabízených zaměstnaneckých výhod byste nejvíce uvítal/a? *

- O Dovolená nad rámec zákona
- O Sick days (pracovní volno nad rámec zákona poskytnuté ke zdravotním účelům)
- O Dar k životním jubileu
- O Příspěvek na kulturu, sport a rekreaci
- O Příspěvek na penzijní a životní pojištění
- O Příspěvek na zdravotní péči (na očkování, nové brýle atd.)
- O Jazykové kurzy
- O Podpora dalšího vzdělání
- O Jiné:

12. Uvítal/a byste raději navýšení mzdy nebo rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů? *

- O Uvítal/a bych navýšení mzdy.
- O Uvítal/a bych rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

13. Uvítali byste raději, kdyby se navýšil počet dní Vaší dovolené nebo vznik sick days? *

- O Preferoval/a bych zvýšení počtu dní dovolené.
- O Preferoval/a bych vznik sick days.

14. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem v podniku? *

- O Ano
- O Ne

15. Probíhá v podniku formální hodnocení Vašeho pracovního výkonu (například objektivní hodnocení formou rozhovoru v pravidelných časových intervalech)? *

- O Ano
- O Ne

16. Komunikujete s vedením podniku ohledně Vašich připomínek k systému odměňování zaměstnanců? *

- O Ano
- O Ne

17. Označil/a byste firmu PRIAM s.r.o. jako dobrého zaměstnavatele? *

- O Ano
- O Spíše ano
- O Spíše ne
- O Ne