

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Adéla Šimanová

Aplikace Bat'ova systému řízení

Application of Bata's management system

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2016

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
datum

.....
podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za odborné vedení, poskytování námětů a čas strávený diskuzemi nad tématem mé práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům Státního okresního archivu ve Zlíně za jejich ochotu a pomoc.

Anotace

Abstrakt: Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu Baťova systému personálního řízení v porovnání se současnými teoretickými východisky a následně na komparaci s personálním řízením společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s., která se otevřeně hlásí k Baťovu odkazu a aplikuje Baťovy principy v řízení podniku. Analýza Baťova systému řízení postihuje období od roku 1921 do roku 1939, kdy nebyl podnik ovlivňován válečnými vojenskými zakázkami a politicko-historickou situací v tehdejší Československu po roce 1939.

Klíčová slova: Baťovy závody, personální řízení, personální strategie, personální politika, personální činnosti, osobní odpovědnost pracovníků

Annotation

Abstract: The Bachelor's thesis focuses on the analysis of Bata's system of personnel management in comparison with contemporary theoretical bases. Furthermore, it provides its comparison with personnel management of 2N TELEKOMUNIKACE a.s., a company which openly follows Bata's legacy and applies Bata's principles on the company management. The analysis of Bata's management system covers the period of 1921-1939, when the company was neither under the influence of war military contracts nor political and historical situation in Czechoslovakia after year 1939.

Keywords: Bata factories, personnel management, personnel strategy, personnel policy, personnel activities, personal responsibility of employees

Obsah

0	Úvod.....	6
1	Teoretické a historické souvislosti řízení Baťova závodu	10
1.1	Vědecké řízení	10
1.2	Historie Baťových závodů	11
2	Analýza personální strategie, personální politiky a systému personálních činností v Baťových závodech.....	14
2.1	Analýza personální strategie a personální politiky v Baťových závodech.....	14
2.2	Analýza systému personálních činností v Baťových závodech	22
2.2.1	Analýza pracovních míst v Baťových závodech	23
2.2.2	Analýza personálního plánování v Baťových závodech	25
2.2.3	Analýza získávání a výběru pracovníků v Baťových závodech.....	26
2.2.4	Analýza přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků v Baťových závodech	32
2.2.5	Analýza řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v Baťových závodech.....	36
2.2.6	Analýza odměňování pracovníků v Baťových závodech.....	38
2.2.7	Analýza vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry v Baťových závodech ...	40
2.2.8	Pracovní podmínky a péče o zaměstnance v Baťových závodech	46
2.2.9	Analýza odborů a kolektivního vyjednávání v Baťových závodech	49
2.2.10	Analýza uvolňování pracovníků z Baťových závodů	51
2.2.11	Analýza personálního poradenství v Baťových závodech	53
3	Aplikace Baťových principů řízení v personální strategii, personální politice a v systému personálních činností společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s.....	55
3.1	Historie společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s.....	55
3.2	Personální strategie a personální politika ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.....	56
3.3	Systém personální činnosti ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.....	61
3.3.1	Analýza pracovních míst ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	61
3.3.2	Personální plánování ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	63
3.3.3	Získávání a výběr pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	64
3.3.4	Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	66
3.3.5	Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.....	68
3.3.6	Odměňování pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	69
3.3.7	Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	71
3.3.8	Pracovní podmínky a péče o pracovníky ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	73
3.3.9	Odbory a kolektivní vyjednávání ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	75
3.3.10	Uvolňování pracovníků ze 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	75
3.3.11	Personální poradenství ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.	76
4	Závěr.....	77
5	Soupis bibliografických citací	81
6	Přílohy	87

0 Úvod

V současnosti je řízení lidí považováno za klíčový prvek úspěchu organizace. K tomuto poznání však vedla dlouhá cesta a zaměstnanci byli často považováni pouze za nákladovou položku. Dnes již takto uvažuje jen málokterá společnost. Ke změně tohoto nahlížení na zaměstnance přispěl významnou měrou i zlínský podnikatel Tomáš Baťa. Jeho společnost ve svých počátcích rovněž podceňovala význam zaměstnanců pro podnik, avšak dynamický rozvoj podnikání a samotné vizionářství Tomáše Bati vedlo k tomu, že se začal klást důraz na důležitost personálního řízení v podniku. Později vzniklo samostatné osobní oddělení, které převzalo odpovědnost za výběr zaměstnanců a za následnou péči o ně.

Možný přínos Baťova řízení pro řízení současného podniku bývá přehlížen. Na Baťův systém řízení se někdy nahlíží jako na styl řízení lidí, který byl objevený v dané době, ale současným trendům řízení už nemá čím přispět. Záměrem práce je poskytnutí pohledu na možnou aplikaci tohoto řízení v současném podniku a zhodnocení kladných či stinných stránek tohoto řízení, včetně toho, v čem by se mohly současné podniky Baťovým systémem řízení inspirovat.

V práci byly použity primární i sekundární zdroje. Primární zdroje vycházely hlavně ze Státního okresního archivu ve Zlíně, zejména z fondu Baťa, kde jsem k tématu získala dva typy archiválií. Prvními jsou dokumenty spjaté s chodem personálního oddělení Baťových závodů (ukázky psychodiagnostických textů, různé dobové přehledy, grafy, záznamy, karty zaměstnanců apod.), druhé jsou oficiální příručky a manuály pro osobní referenty či vedoucí (například příručka pro všechny vedoucí podniku *Katechismus*, dále *Výchova průmyslového člověka* či *Vedení osobního oddělení*), které poskytovaly pokyny a návody, jak provádět jednotlivé činnosti a měly působit edukativně na vedoucí a osobní referenty. Sekundární literatura nabízí přehled jednotlivých oblastí Baťova řízení. Autoři jako například Garlík, Havelková, Lešingerová či Tomašík aj. vnáší často do svých publikací zajímavé souvislosti, podložené na svých výzkumech v archivu. Nabízí proto věrohodný pohled na dané oblasti personálního řízení Baťova podniku, jež byly předmětem jejich prací. Přínosné byly i články v odborných časopisech například Zeleného, Marka a kolektivu či Rubera a kolektivu. V práci byly použity i dobové dokumenty Václava Verunáče z roku 1927 či Hyacintha Dubreuil z roku 1936. Zastoupena je také literatura pojednávající o teorii personálního řízení jako například

Kocianová, Koubek, Armstrong, Stýblo či Pollitt, která byla použita k porovnání Baťova systému řízení s teoretickými hledisky personálního řízení.

Zásadní pro mne bylo studium primární literatury ve Státním okresním archivu (dále jen SOkA Zlín), zejména pak instrukční příručky *Vedení osobního oddělení*, kterou vydalo osobní oddělení závodů Baťových závodů. Příručka byla určena pro interní potřebu osobních referentů. Poskytuje ucelené informace o provádění jednotlivých personálních činností a přístupu k zaměstnancům v jednotlivých situacích. Určuje zároveň požadavky na osobní referenty, na jejich vlastnosti, dovednosti a vydává doporučení, v čem se mají dále vzdělávat. Klíčová byla i dobová publikace Václava Verunáče z roku 1927 pro porozumění výchozím teoretickým hlediskům z oblasti vědeckého řízení, které byly pro Baťu velkou inspirací při zavádění jeho systému řízení.

Cílem práce je podrobit analýze Baťův systém personálního řízení v porovnání se současnými teoretickými východisky a následně provést komparaci s personálním řízením společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s., která se otevřeně hlásí k Baťovu odkazu a aplikuje Baťovy principy v řízení podniku. Analýza Baťova systému řízení postihuje období od roku 1921 do roku 1939, kdy nebyl podnik ovlivňován válečnými vojenskými zakázkami a politicko-historickou situací v tehdejší Československu po roce 1939.

V práci je nejprve provedena analýza personálních strategií, personální politiky a personálních činností v Baťových závodech v porovnání se současnými teoretickými hledisky personálního řízení. V další části je provedena komparace personálního řízení v Baťových závodech se současným podnikem 2N TELEKOMUNIKACE a.s. (možno též používat zkrácený název 2N), jehož řízení se inspirované Baťovými principy. Toto porovnání se zaměřuje na personální strategii, personální politiku a v určité podobě na personální činnosti. S přihlédnutím k tomu, že oba podniky fungují v jiné době a jiných podmínkách, jsou porovnávány pokud možno stejné oblasti personálního řízení obou podniků.

Práce je členěna do tří hlavních kapitol. První kapitola se věnuje teoretickým a historickým souvislostem řízení Baťova závodu. Kapitola pojednávající o vědeckém řízení vymezuje teoretické pozadí, ze kterého Baťa vycházel při zavádění systému řízení ve svých závodech. Neméně důležité je také předestřít stručný vývoj Baťových závodů pro pochopení historických souvislostí podniku.

Druhou velkou kapitolu tvoří analýza personálních strategií, personální politiky a personálních činností v Baťových závodech v porovnání se současnými teoretickými hledisky. Kapitola věnovaná analýze personální strategie a personální politiky obsahuje nejprve vymezení, co znamená personální strategie, z čeho vychází a co na ní navazuje. Personální strategie v Baťových závodech vycházely z obchodní strategie a nebyly explicitně formulovány. Dnes již můžeme jen odhadovat z literatury a pramenů, co mohlo být součástí personální strategie. V oblasti personální politiky nalezneme o Baťových závodech více informací. Personální politika v Baťových závodech měla co nejvíce přispívat k dosažení rovnováhy a spokojenosti ve vztahu závodu a zaměstnanců. Podnik měl poskytovat co nejlepší podmínky k tomu, aby zaměstnanec mohl podávat co nejlepší výkon. Toho mohl Baťa dosáhnout pouze tehdy, když se orientoval na člověka a jeho schopnosti. Druhou kapitolu tvoří analýza personálních činností v Baťových závodech, která je pak rozčleněna do jedenácti menších kapitol podle jednotlivých personálních činností. Analýza jednotlivých personálních činností navazuje na analýzu personální politiky a v reflexi současných teoretických hledisek poskytuje náhled na oblasti činností osobního oddělení Baťových závodů. První z těchto činností je analýza pracovních míst, na ní navazuje personální plánování. Další činností je získávání a výběr pracovníků, později přijímání nových zaměstnanců do organizace a adaptace ve společnosti. Důležitou oblastí je rozmisťování pracovníků v organizaci, s čímž souvisí i řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků. Dalšími personálními činnostmi jsou odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, pracovní podmínky a péče o zaměstnance, odbory a kolektivní vyjednávání a na závěr uvolňování pracovníků a personální poradenství.

Třetí kapitola této bakalářské práce se věnuje aplikaci prvků Baťova řízení v personální strategii, personální politice a personálních činnostech v podniku 2N TELEKOMUNIKACE a.s. v porovnání v jednotlivých oblastech s Baťovými závody. V této části práce je také krátce věnována zmínka v samostatné kapitole o historii společnosti, z níž je možno vidět, že většina krizí, kterými podnik prošel, poskytly prostor k vytvoření nových řešení a produktů. Druhá kapitola v této části práce pojednává o personální strategii i personální politice společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s.. Personální strategie, stejně jako u Bati, nejsou ve 2N explicitně formulovány, ale vyplývají z obchodní strategie. Personální politika ve 2N je zaměřena především na sladění pracovního a osobního života, na motivovanost zaměstnanců, na poskytnutí svobody rozhodování, ale zároveň na schopnost nést za svá rozhodnutí odpovědnost, na otevřenou komunikaci a transparentnost řízení. Třetí kapitola je věnována systému

personálních činností, které jsou tematicky rozděleny do stejných oblastí jako personální činnosti v Baťových závodech v předešlé kapitole. U jednotlivých personálních činností je načrtnuto, jak jsou řešeny a prováděny ve společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s. s porovnáním v Baťových závodech.

1 Teoretické a historické souvislosti řízení Baťova závodu

1.1 Vědecké řízení

Přístup Tomáše Bati byl ovlivněn vědeckým řízením, se kterým se setkal při své cestě do Spojených států amerických v roce 1904. Hlavním představitelem vědeckého řízení byl Frederick Winslow Taylor. Taylor prošel všemi stupni továrního zaměstnání a osvojil si organizaci lidské práce (Verunáč, 1927, s. 8). Taylorovo dílo lze shrnout citátem z jeho spisu *Principles of scientific management (Základy vědeckého řízení)*: „Mezi různými metodami a nástroji, jichž užíváme při každém základním procesu každého průmyslu, jest vždy jedna metoda a jeden nástroj, které jsou rychlejší a lepší než ostatní. A tato nejlepší metoda a nejlepší nástroj mohou býti objeveny nebo zdokonaleny pouze vědeckým zkoumáním a rozbořem všech používaných metod a nástrojů ve spojení s přesným a důkladným zkoumáním pohybu a času. To vyžaduje postupné nahrazení zvykové práce vědeckými metodami v průmyslu...“ (Verunáč, 1927, s. 9).

Taylor usiloval o vědecké řízení způsobu práce a vytvoření systému technik a řízení práce především v dílnách. Podle Taylora bylo nutným prvkem tohoto způsobu práce a řízení, aby vybraní lidé prováděli práci, která je pro ně nejvhodnější. Měl být nastaven také mzdový diferenciální systém (kdo pracuje více, dostává vyšší mzdu). Odpovědnost za vedení podniku a organizační povinnost ležela na vedení podniku. Taylor chtěl mít zjištěný každý výrobní a pracovní postup a vyloučit z nich jakýkoliv zbytečný prvek. Chtěl racionalizovat technické a organizační metody, které omezují ztráty na materiálu, a zároveň standardizovat materiál hotových výrobků, zjednodušovat procesy a zlepšit dopravní a distribuční metody (Verunáč, 1927, s. 13–14). Všechny tyto prvky můžeme v Baťově řízení podniku nalézt. Výběru nových uchazečů věnoval Baťa nejvyšší pozornost a výběr byl v té době téměř až vědecký. Důmyslné odměňování, kdy pracovníci měli účast na zisku a ztrátě, je obdivováno dodnes. Dělníci byli rovnocenní s vedoucími pracovníky v přístupu k vytváření inovacím, avšak u vedoucích funkcí platila vůči podřízeným zásada plné pravomoci v rozhodování. I Baťa se, v souladu s Taylorovým učením, snažil přesně zanalyzovat dané výrobní a pracovní pochody a zároveň vyloučit všechny zbytečné prvky. Pokud jeho pracovníci přišli na nějaké zlepšení či zjednodušení práce, obdrželi finanční odměnu. Měl také přesné týdenní i denní plány pro jednotlivá oddělení. Tyto plány se týkaly především množství vyrobeného zboží. Na druhou stranu neměl přesné popisy míst pro každého dělníka, neboť to považoval za ztrátu času a zbytečnou byrokracii. Nechtěl mít v závodě zaměstnance, kteří by zkoumali, zda daný úkol

spadá do jejich popisu pracovního místa, či nikoliv (Garlík, 1990, s. 12–13). Dále Baťa úspěšně předcházet ztrátám materiálu. Pracovníci i vedoucí dílen byli finančně odměňováni podle toho, kolik materiálu spotřebují a kolik výrobků vyprodukují. Proto byli motivováni spotřebovávat co nejméně a vyrábět nejlépe beze zbytků (Křeček, 1992, s. 227).

1.2 Historie Baťových závodů

Začátky Baťova obuvnického závodu sahají do roku 1894. Pro obuvnický průmysl té doby byla charakteristická malovýroba provozovaná živnostníky. Podnik byl založen sourozenci Antonínem, Tomášem a Annou, přičemž Antonín byl nejstarším z nich. Antonín a Tomáš předtím pracovali u svého otce v obuvnickém závodě, touha po zisku a samostatnosti je ale vedla k tomu, že si založili se sestrou vlastní obuvnický závod (Lehár, 1960, s. 15). Po roce 1900 Tomáš získal 55 % a bratr Antonín 45 % podílu společnosti (Lešingerová, 2008, s. 13).

Tomáš Baťa se ale nechtěl spokojit s průměrnou malovýrobou a chtěl získat konkurenční náskok před ostatními obuvnickými podnikateli. Inspiroval se proto racionalizací výroby a hledal další možnosti, jak výrobu zefektivnit. Dokonce kvůli tomu podnikl cestu do Spojených států amerických, kde se seznamoval s racionalizačními metodami řízení podniků, s místním technickým zařízením, organizací výroby a výkonností tamějších dělníků v daném oboru (Lehár, 1960, s. 22). Pro Tomáše Baťu to byl zásadní moment, poněvadž se seznámil s vědeckým řízením – tzv. taylorismem a fordismem. Posléze se mu podařilo vytvořit českou verzi vědeckého řízení práce, někdy nazývanou „batismus“. Hyacinthe Dubreuil ve své knize *Exemple du Baťa* vnímá systém výroby v Baťových závodech jako jeden z nejlepších na světě, zejména pro jeho styl řízení, organizaci a perfektní využívání strojů k výrobě. Dubreuil toto tvrzení zformuloval poté, co procestoval obuvnické závody v různých zemích (Dubreuil, 1936, s. 164). Domnívám se, že i když se jedná o možná trochu přehnaný výrok, vyplývá z něj, že Baťův systém řízení byl již v jeho době proslulý i v zahraničí

V červnu roku 1908 zemřel Antonín Baťa na tuberkulózu a Tomáš Baťa se tak stal jediným vlastníkem závodu (Nečasová, 2006, s. 74). V té době měl již podnik tisíc pět set zaměstnanců. Během první světové války se stal nejvýznamnějším obuvnickým závodem v celé rakousko-uherské monarchii, protože Tomáš Baťa získal zakázku na dodávky vojenské obuvi pro armádu (Kudzběl, 2001, s. 29–33). Po první světové válce se Baťa musel vyrovnat s krizí odbytu

(zmizela původní odbytiště monarchie), podnik byl zadlužený a čítal více zaměstnanců, než bylo vzhledem ke stávajícímu odbytu potřeba. Tomáš Baťa tedy založil podnikovou banku, kde si zaměstnanci mohli založit zaměstnanecké konto, na němž jejich prostředky dosahovaly vyššího zhodnocení. Tím Baťa získal prostředky, které mu pomohly zbavit se bankovních úvěrů (Kudzběl, 2001, s. 33–34). Po prudkém posílení kurzu (o 250 %) československé koruny, které probíhalo od října 1921 do října 1922, se stal zahraniční obchod velmi obtížným (Kudzběl, 2001, s. 35). S tím si Baťovy závody poradily dvojnásobným snížením cen obuvi. První proběhlo na podzim roku 1921 a druhé na jaře roku 1922 (Lehár, 1960, s. 80). Se snížením ceny souvisí i snížení mezd zaměstnanců téměř o polovinu. Zároveň však Baťa zařídil, aby potraviny a další zboží v závodech mohli zaměstnanci nakupovat za poloviční cenu. Tímto opatřením nebyl nucen hromadně propouštět zaměstnance ze závodů (Zelený, 2009, s. 7–8). V roce 1923 došlo k zavedení spoluúčasti zaměstnanců na zisku a ztrátě, což byl nepochybně velký krok nejen pro podnik, ale hlavně pro zaměstnance (Lehár, 1960, s. 101). V roce 1926 došlo ke zvýšení podílů vývozu obuvi na 55 %. O rok později došlo k zavedení pásové výroby podle vzoru Henryho Forda, což vedlo ke zvýšení produktivity výroby. Se zvýšením výroby bylo nutno rozvíjet areál továrny a budovat další objekty. Tyto investice byly kryty ziskem nebo prostředky firemní banky (Kudzběl, 2001, s. 45–46).

V roce 1931 až 1932 však zavedení celních překážek a hospodářská krize v některých západních zemích způsobily propad exportu o 70 %. Baťovy závody tak zasáhla zřejmě nejhlubší krize v dosavadním vývoji podniku (Lehár, 1960, s. 171). Baťa se však snažil vyrovnat se i s touto nepřízní osudu a začal přesouvat obchodní aktivity na východ – konkrétně na Blízký východ a do Indie (Pokluda, 2007, s. 32). V červenci roku 1932 však Tomáš Baťa zahynul při letecké havárii. Měl namířeno do švýcarského Möhlinu, kde měl otevírat další továrnu. Mlha a špatné meteorologické podmínky však zapříčinily, že jeho letadlo narazilo do jednoho z komínů Baťových pomocných závodů v Otrokovicích (Kudzběl, 2001, s. 50). Jan Antonín Baťa, nevlastní bratr Tomáše Bati, se tak stal jediným vlastníkem koncernu.

Ze zmíněných hospodářských nepřízní či krizí vidíme, že Baťův koncern byl schopen prosperovat a poradit si i s takto obtížnými situacemi. Za zmínku stojí i vzrůstající počet zaměstnanců. V roce 1920 pracovalo v Baťových závodech 5 200 zaměstnanců a do roku 1930 vzrostl počet až na 12 300 (SOkA Zlín, fond Baťa II/3, kart. 1155, inv. č. 34, fol. č. 2). To samé platí i o výši průměrných mezd pracovníků v závodech, které v roce 1924 byly 205 Kč/týden a v roce 1934 se dostala až na 525 Kč/týden. Současně s těmito čísly vzrůstala i denní

výroba obuvi. V roce 1924 se vyrobilo 14 000 párů obuvi, v roce 1931 to bylo již 180 000 až 200 000 (Zelený, 2009, s. 5–6).

Před druhou světovou válkou byly Baťovy závody ve Zlíně největším výrobcem obuvi v Evropě, patřilo k nim šedesát tři dceřiných společností ve třiceti třech státech světa a jejich výrobky byly vyváženy do osmdesáti států (Lešingerová, 2008, s. 36). V době mnichovských událostí hrozila ztráta Zlína, a proto bylo rozhodnuto, že se továrna v kanadské Batavě stane možnou alternativou Zlína (Baťa, 1991, s. 41). Po nacistické okupaci tak Baťa přestěhoval sídlo společnosti do Kanady. Poté byly zlínské továrny v roce 1945 znárodněny. I přesto se Baťa stal největším výrobcem obuvi na světě, prodávající více než 300 milionů párů obuvi ročně (Greenhouse, 1990, s.G3, <http://search.proquest.com>). O rok později, souběžně s přejmenováním Zlína na Gottwaldov, byl podnik v Československu přejmenován na Svit n.p. Gottwaldov (Lešingerová, 2008, s. 41–44). Do roku 1951 byl v podniku v určité formě zachováván Baťův systém řízení, v mnohém však deformovaný. Nově nastolený systém se nazýval „Systém podnikového hospodaření“, v roce 1952 byl pak nahrazen systémem „Chozrasčot“. Jednalo se o kombinaci dvou odlišných vizí hospodářské činnosti: baťovské jako systému samostatného tržního hospodaření s přímou účastí pracovníků na dosažených výsledcích, a sovětské jako systému plánování ukazatelů a formálního soutěžení (Lešingerová, 2008, s. 43–46). Po pádu komunistického režimu se pohled na Baťu jako podnikatele změnil. Po čtyřiceti letech, kdy jméno Baťa bylo spíše synonymem pro kapitalistické vykořisťovatele, byl přijat jako podnikatelský vzor, k němuž se vzhlíželo. Tehdejší náměstek ministra průmyslu Jan Vrba k tomuto prohlásil, že komunisté měli Baťu vždy za vykořisťovatele, avšak nikdo z nich už neuváděl, že zaměstnanci v Baťově podniku měli nadstandardní příjmy (Greenhouse, 1990, G3). V roce 1992 se Baťův podnik vrátil do Zlína. Dnes společnost BSO (Bata Shoe Organization) působí ve více než sedmdesáti zemích světa (Lešingerová, 2008, s. 46).

2 Analýza personální strategie, personální politiky a systému personálních činností v Baťových závodech

2.1 Analýza personální strategie a personální politiky v Baťových závodech

Existují dvě úrovně formulace strategie v organizacích. Jednou je strategie podniku, která se vztahuje k vizi, poslání a cílům organizace, druhou jsou dílčí strategie týkající se jednotlivých oblastí. Personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace (Armstrong, 1999, s. 177). Personální politika vychází z personální strategie, která musí vycházet z podnikové strategie. Personální strategie organizace vytyčuje záměry do budoucna v personální oblasti, jež mají napomoci dosažení cílů organizace. Personální politika realizuje personální strategie a tvoří určitý soubor pravidel pro provádění personálních činností (Kocianová, 2010, s. 16).

Personální strategie těsně souvisí se strategiemi celopodnikovými, vzájemně by se měly doplňovat a prolínat. Koubek definuje personální strategie následovně: „Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout... personální strategie je determinována celkovou strategií organizace, tedy dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli organizace“ (Koubek, 2015, s. 23). Personální strategie musí umět reagovat na změny, musí také odpovídat zvláštnostem a vnitřním podmínkám organizace. Měla by být rozpracována do strategických plánů, avšak mnohé organizace explicitně vyjádřenou personální strategii nemají (Kocianová, 2012, s. 91). Podle Armstronga vyžaduje formulování personálních strategií odpovědi na tři základní otázky: „Kde se právě nyní nacházíme?“ „Kde chceme být za rok, za dva, za tři nebo dokonce za pět let?“ a poslední otázka je konkretizující „Jak se tam dostaneme?“ (Armstrong, 1999, s. 155).

Vytvářet personální strategie lze různými cestami. Jak již bylo zmíněno výše, personální strategie navazují na podnikové strategie. Při formulování personální strategie by mělo být zvažováno, jaké schopnosti a kvalifikace pracovníků budou v budoucnu potřeba, zda výkonnost pracovníků je dostatečně vysoká na to, aby zvýšila produktivitu a zlepšila služby zákazníkům,

zda struktura, navržené procesy a systém v organizaci jsou schopny se vyrovnávat s budoucími úkoly, zda organizace využívá nejlepším možným způsobem kvalifikace a potenciál svých zaměstnanců a zda organizace investuje do vzdělání a rozvoje schopností, které bude v budoucnu potřebovat (Armstrong, 1999, s. 179). Při plánování nejsme schopni předvídat všechny budoucí aktivity, existují vlivy, které nelze dopředu odhadnout. Z toho vyplývá, že plánování musí probíhat opakovaně v určitých intervalech. Pětileté plány vypracované v daném roce nemohou být nezměněny realizovány za pět let. S největší pravděpodobností bude potřeba plány v probíhajícím dění upravovat a přizpůsobovat (Foot a Hook, 2002, s. 26).

Strategie Baťových závodů, ať již celopodnikové či dílčí (v našem případě personální), nejsou explicitně formulovány. Vratislav Garlík vyslovuje názor, že je lze bez nároku na úplnost a správnost vyvodit jen z některých myšlenek Tomáše Bati (později i Jana Antonína Bati). Dále uvádí, že při studiu materiálů došel k závěru, že lze formulovat strategii (míněno podnikovou strategii) do těchto tří hlavních tezí:

- a) „Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 miliardy lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“
- b) „Využití této příležitosti vyžadovalo obchodně výrobní strategii, jejímž základem byla: výroba obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva (levná obuv dobré kvality), kterou lze vyrábět velkosériově; soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen; být stále první a nejlepší v technice, organizaci práce, systému řízení a obecně ve výkonnosti.“
- c) „Využívat obchodních možností ve světovém měřítku, usilovat o monopolizaci v tuzemsku a široké obchodní uplatnění v zahraničí v sortimentu obuvi pro široké vrstvy obyvatelstva. Získat první místo na světě ve vlivu na výrobu obuvi.“ (Garlík, 1989, s. 11–12).

V Baťových závodech se personální strategie tak, jak je známe dnes, v písemné podobě nevytvářely a nepoužívaly. Existovaly jen pololetní obchodní plány, které musely být naplněny. Ostatní oddělení na ně musela reagovat, aby se plán mohl splnit, nebo aby alespoň dané oddělení poskytovalo podniku vše nezbytné, aby se plán mohl zdařit. Na druhou stranu ani nebylo zapotřebí mít takové dokumenty vypracované. Baťovy závody měly několik opatření, která se vyrovnávala se změnami, které přinášel vývoj podniku. Baťa si vychovával nové pracovníky podle svých představ ve svých školách a cvičných pracovištích. Přísun nových

pracovníků měl v podstatě nepřetržitý z několika zdrojů. Nebyl tedy nucen vytvářet složité plány pro nábor nových pracovníků na další roky – jaké profese a kolik dalších lidí bude potřebovat. Na vzniklou potřebu nové pracovní síly byl schopen reagovat téměř okamžitě. Baťa kladl důraz na neustálé vzdělávání svých pracovníků. Kromě možnosti formalizovaného vzdělávání v Baťových školách byly organizovány volnočasové kurzy po pracovní době. Obzvláště kladl důraz na další rozvoj a vzdělávání předáků a vedoucích pracovníků. Každý vedoucí si měl za sebe vychovávat průběžně jednoho či spíše dva nástupce. Struktura v organizaci byla tedy velmi flexibilní pro případné změny. Každý nový nápad na vylepšení pracovních postupů či procesů byl vítán a byl vedením podporován formou finanční odměny. Každé oddělení či každé středisko bylo odpovědné za svoje hospodaření, a tím se každý zaměstnanec stával finančně zainteresovaným na výsledcích své práce. Část mzdy pracovníků byla závislá na produkci a zároveň i nákladech oddělení. Pracovníci měli několik složek mzdy. Kromě fixní mzdy dostávali i takovou část mzdy, která závisela na podílu ztráty a zisku daného oddělení či dílny (Vedení osobního oddělení, s. 59). Každý pracovník byl motivovaný pracovat co nejefektivněji a bylo jeho zájmem co nejvíce ušetřit na nákladech za provoz oddělení. Tato jednoduchá nastavení sloužila k tomu, aby byl podnik v mnohém velmi flexibilní a všichni pracovníci se snažili chovat co nejefektivněji. Z těchto důvodů zřejmě nebylo považováno za nutné podrobně plánovat personální strategie podniku.

Jak již bylo řečeno, personální politika realizuje personální strategie a je určitým souborem pravidel pro provádění personálních činností (Kocianová, 2010, s. 16). Personální politika řeší zejména pracovní vztahy a určuje, jak by se mělo jednat s lidmi. Vymezuje vzájemné očekávání zaměstnanců a zaměstnavatele. Toto očekávání je též nazýváno psychologická smlouva (Armstrong, 1999, s. 176). Dobře formulovaná a respektovaná personální politika ovlivňuje atmosféru v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k organizaci a mezilidské vztahy. Personální politiku utváří dílčí politiky vztahující se k určitým oblastem personálního řízení. Explicitně vyjádřená personální politika organizace by měla zahrnovat její vytyčené cíle, odpovědnost za personální řízení a normy chování v personální oblasti. Obsahem personální politiky jsou následující dílčí politiky:

- a) „politika týkající se pracovní činnosti pracovníků (organizační struktura, popisy pracovních míst, organizace práce, pracovní podmínky, personální plánování, zvyšování kvalifikace v souladu s nároky budoucích činností, informování o změnách souvisejících s pracovní činností);
- b) politika zaměstnanosti (nároky na pracovníky, zásady získávání a výběru pracovníků);

- c) vzdělávací politika a politika rozvoje pracovníků (možnosti vzdělávání a rozvoje, časové a finanční podmínky vzdělávání a rozvoje, trvalý rozvoj schopností pracovníků);
- d) informační politika (charakter informací, pohyb informací – oboustranný vertikální a horizontální, neformální komunikace, předkládání návrhů a stížností pracovníků);
- e) politika vedení (mezilidské vztahy vycházející z důvěry, spolehlivosti a lidské slušnosti; úsilí o rozvoj pracovníků k optimálnímu výkonu, poskytování samostatnosti pracovníkům);
- f) politika odměňování (principy odměňování, stanovení odměny za práci, složky odměny, informovanost pracovníků o mzdové politice);
- g) politika rozmíst'ování pracovníků (pravidla převedení pracovníků na jinou práci, principy obsazování vedoucích pozic – prioritně pracovníky z vlastních řad, příprava pracovníků pro vedoucí pozice);
- h) politika uvolňování pracovníků (zásady odchodu pracovníků z organizace, zásady propouštění pracovníků);
- i) sociální politika (sociální jistoty, sociální služby poskytované pracovníkům, zdravotní péče atd.)
- j) politika v oblasti zaměstnaneckých vztahů“ (Kocianová, 2012, s. 92).

Cílem personální politiky Baťových závodů bylo dosažení rovnováhy a spokojenosti ve vztahu závodu a zaměstnanců. Toho mohl Baťa dosáhnout pouze tehdy, když se orientoval na člověka a jeho schopnosti. Personální oddělení pracovníky svým způsobem i vychovávalo. Výraznějších výsledků se dosahovalo právě pomocí zavedení nových způsobů personální práce (Tomašík, 2011, s. 16).

Tomáš Baťa si byl vědom toho, že závody jsou tvořeny především dobrými pracovníky a hlavně schopnými vedoucími. Při přijímání nových zaměstnanců se řídil především následujícími pravidly: přijímat především ty, kteří ještě nikde nepracovali (Baťa vycházel z toho, že je lepší někoho zaučit od začátku, než ho přeučovat), vybírat ty nejlepší a bezúhonné, vzdělané, zdravé a pracovně schopné a přijímat ty, pro které byl důležitý dobrý výdělek, neboť ti pak budou pracovat usilovněji a snažit se udržet si dobře placenou práci (Tomašík, 2011, s. 17). V příručce *Vedení osobního oddělení* (s. 31) jsou uvedena pravidla výběru, kterými se osobní referent měl řídit: „Přijímat nejlepší z dobrých, aby byl závod vybaven takovými spolupracovníky, kteří jsou ozdobou našeho podnikání. Přijímat lidi tělesně, rozumově a mravně zdravé.“ Výběru vedoucích pozic věnoval Baťa ještě větší pozornost. Bylo zvykem, či

dokonce pravidlem, že do otázek výběru pracovníků na vedoucí pozice nikdo nezasahoval, dokonce ani nikdo ze členů vrcholového vedení. Baťa si je vybíral sám. Ještě větší důležitost Baťa přikládal výběru pracovníků na nejvyšší pozice. Uvědomoval si, že rozvoj podniku je závislý na lidech, na které se může spolehnout. Byl také obklopen lidmi, které si sám vybral a kteří se svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi doplňovali. V nejvyšším vedení bylo přibližně dvacet až třicet pracovníků. Důležitým spolupracovníkem Tomáše Bati byl například Dominik Čipera, který zapracoval Baťovy myšlenky o decentralizaci do praxe, a pomohl tak zavést samosprávu dílen a účast zaměstnanců na zisku a ztrátě (Stříteský, 2005, s. 97–98).

Baťa vnímal, že v každém podniku existují tři typy lidí. Prvním byli aktivní lidé, kteří byli schopni vydělávat nejen na svou mzdu, ale i generovat zisk navíc. Druhou skupinu tvořili ti, kteří byli schopni vydělat na svou mzdu, a poslední skupinu zaměstnanci, kteří nevytvářeli ani tolik hodnot, aby pokryli alespoň svůj plat, dokonce někdy podnik ještě poškozovali (Stříteský, 2005, s. 98). Baťa chtěl mít v podniku pochopitelně co nejvíce pracovníků spadajících do první skupiny a snažil se eliminovat počet pracovníků ve třetí skupině. Tuto filozofii zřejmě převzal od G. F. Johnsona, známého amerického podnikatele, se kterým byl v kontaktu a který právě onu třetí skupinu nazýval „žraloci“ a sám se nazýval „lovcem žraloků“. V příručce *Vedení osobního oddělení* zaznívá z jeho úst právě tato myšlenka. Také uvádí, že „lidí spadajících do první skupiny je přibližně patnáct procent, do druhé osmdesát a zbylých pět tvoří onu třetí skupinu žraloků. Bohužel pokud v podniku „žraloci“ zůstávají, pak těch 80 procent se spíše přikloní k nim než těm nejvýkonnějším a nejschopnějším.“ (Vedení osobního oddělení, s. 40). S tím souvisí i jedno z baťovských hesel, které znělo: „Musíme dosáhnout toho, aby každý dělník se stal podnikatelem. Velký průmysl se nedá budovat s proletáři“ (Vrbík, 2009, s. 24). Tomáš Baťa věděl, že vedoucí pracovníci jednak musí mít podnikatelské myšlení, musí spadat do první skupiny výkonných lidí a jako se samozřejmostí se u nich počítalo také s tím, že jde o čestné, pravdomluvné, svědomité pracovníky s rozhodnou vůlí, kteří umí hospodařit se svým i firemním majetkem a ve službách podniku neslouží jen sami sobě. Každý vedoucí pracovník si ale musel také okusit práci dělníka. Tomašík vysvětluje, že „dělnická práce byla považována za čekatelské místo na vyšší pozici“ (Tomašík, 2011, s. 20). Tomáš Baťa dbal na to, aby vedoucí závodů navazovali vztahy s vedením podniku. Největším úkolem každého vedoucího bylo vytvořit a do všech detailů dotvořit nový podnikatelský systém samosprávy dílen, který měl proniknout až k poslednímu dělníkovi (Stříteský, 2005, s. 100).

Vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci byly založeny na určité rovnosti v přístupu k vymýšlení zlepšení a inovací, i když u vedoucích platila vůči podřízeným plná pravomoc v rozhodování. Všechna rozhodnutí byla pro podřízené závazná, ale zároveň měl každý prostor k seberealizaci. Prostý dělník, byl-li úspěšný, se mohl vypracovat na předáka (mistra) či později vedoucího. Každý vedoucí měl objevovat a vychovávat schopné pracovníky. Mezi jeho povinnosti patřilo, aby si za sebe vychoval dva rovnocenné následovníky. Stejnou povinnost měl i osobní referent (Maršálek, 1992, s. 12).

Informační politika byla založena spíše na osobních instrukcích a osobním sdělení. Vycházelo to z momentálních potřeb, které se neustále proměňovaly (Rybka, 2013, s. 17). Na druhou stranu, pokud šel někdo nádvořími továrny vyřídit něco, co mohl vyřídit po telefonu, hrozila mu při přistižení pokuta padesát korun při prvním prohřešku a při dalším mu hrozila výpověď z podniku, a to jak zaměstnanci, tak jeho vedoucímu, který byl vinen tím, že se jemu podřízený dělník vzdálil z budovy nebo ho z ní dokonce sám vyslal. Záležitosti, které mohly být vyřízeny po telefonu, měly být vyřízeny co nejrychleji. Na rychlé a efektivní telefonování vznikla dokonce podniková instruktáž (Havelková, 2005, s. 35–36).

Baťovy závody neměly pevně daný organizační řád. Neexistence organizačního řádu byla zdůvodňována takto: „nepotřebujeme pracovníky, kteří by při uložení úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně“ (Garlík, 1990, s. 12–13). Organizační struktura dílen, skupin a oddělení vycházela z pololetního plánu a reagovala na aktuální potřebu tak, aby mohl být pololetní plán splněn. Nebyly k tomu používány oficiální plány ani procesy. Organizační struktura byla vždy vydána pouze na půl roku a byl to pouze přehled číselného označení dílen a oddělení. Popisy pracovních pozic v podniku rovněž neexistovaly (Maršálek, 1992, s. 76). Vedení Baťových závodů si zakládalo na tom, aby řízení a organizace podniku byly vždy co nejpružnější a byrokracii brali jako ztrátu času. Výrobní a nákupní plánování bylo nastaveno a pololetní „předpoklady“ ohraničeny sezonami jaro–léto a podzim–zima. Z pololetního plánu pak vycházely týdenní a denní plány pro výrobu a nákup. Je logické, že podle obchodních plánů se přizpůsobovaly i plány personální. (Lešingerová, 2005, s. 45). Baťa však případnou potřebu nových pracovníků řešil tím, že téměř neustále (až na výjimky) nabíral nové pracovníky, kteří po nástupu do Baťových závodů strávili nějaký čas ve škole pro nově přijaté zaměstnance. Tam se učili nejrůznější výrobní operace. Při případné potřebě mohl Baťa do daných oddělení čerpat již zaškolenou novou pracovní sílu právě odsud.

Sociální politika v Baťových závodech zůstává dodnes obdivuhodná. Baťa se staral o své zaměstnance na svou dobu nadstandardně. Nebylo to však kvůli jeho dobrotivosti, spíš přemýšlel pragmaticky. Byl si vědom toho, že člověk má určité potřeby a ty musí být naplněny, aby došlo k dosažení té nejvyšší výkonnosti v práci. Vycházel z tehdejších poznatků, že na výkonnost pracovníka má vliv i jeho duševní stav. (Stříteský, 2005, s. 102). Výkonný pracovník musí mít vyřešeny otázky stravování a ubytování. Proto v roce 1914 byla zařízena závodní jídelna a v roce 1915 závodní konzum, který i plánovaným zásobováním zajišťoval i ve válečné době výživu několika tisíců lidí. Další z nejdůležitějších potřeb všech zaměstnanců bylo dobré bydlení, proto z této potřeby Baťa udělal nejdůležitější součást své sociální politiky. Baťa ve Zlíně postavil velké množství rodinných domků. Fotografie takového domku je k dispozici v Příloze A (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 4, fol. č. 1). O bydlení v Baťových domcích mohli požádat zaměstnanci podniku. Jejich přidělení nebylo vůbec jednoduché. Zánikem pracovního poměru skončil i nárok na bydlení v těchto domcích či dvoudomcích (Končítíková, 2009, s. 45, www.theses.cz). Baťovo bydlení bylo na tehdejší dobu velmi moderní. Domky pro zaměstnance měly několik místností, samostatný vchod a zahradu. Jedním z Baťových hesel bylo: „Do velkého bytu dělník doroste – v malém se skrčí“ (Stříteský, 2005, s. 103). Po vyřešení otázek výživy a bydlení se Baťa soustředil zejména na vybudování dokonalé zdravotní péče ve městě a v kraji. Ta byla prohloubena do té míry, že se závody nejenom staraly o práce neschopné, ale i o preventivní lékařskou péči. Dokladem o tom je založení evidence o zdraví pracovníků v závodech a členů jejich rodin a zároveň založení samostatného činného oboru průmyslového zdravotnictví a hygieny. Po vyřešení těchto základních tří pilířů sociální politiky je nutno také jmenovat další aktivity v této oblasti jako například péče o staré lidi v domově pro přestárlé, svatební dary, podpory zestárlým a bývalým zaměstnancům, poskytování podpor zaměstnancům při dlouhé nemoci atd. (SOkA Zlín, Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 4, fol. č. 1–2). Růst výstavby domků můžeme vidět v diagramu v Příloze B.

Politiku odměňování stručně shrnuje Maršálek (1992, s. 78): „Baťův odměňovací systém byl první systém, který se blížil k cíli spravedlivého odměňování za množství a kvalitu odvedené práce, za úspěšné řízení a hospodaření, za tvůrčí práci a za úspěšné podnikání.“ Každý pracovník měl mzdu závislou na jeho výkonu a na tom, jak efektivně pracovalo jeho oddělení či dílna. Všichni měli podíl na zisku a ztrátě daného oddělení či dílny. Toto opatření motivovalo zaměstnance pracovat efektivně a dobře spolupracovat v daném kolektivu.

Osobní růst a rozvoj byl pro Baťa velmi důležitým. Jeho představa o správně využitém dni byla taková, že člověk osm hodin pilně pracoval, osm hodin se věnoval studiu a dalšímu rozvoji a osm hodin relaxoval či spal. Co se týká rozvoje a dalšího vzdělávání svých pracovníků, měl Baťa tuto představu: „Každý náš zaměstnanec má tyto možnosti sebevýchovy k úspěchu:

- a) Vzdělávat se v odborných školách a kurzech;
- b) Učit se cizím řečem;
- c) Uplatnit svou vynalézavost;
- d) Uplatnit své organizační schopnosti;
- e) Být přidělen k práci, která nejlépe vyhovuje jeho přirozeným vlohám a sklonům;
- f) Vypracovat se k nejvyšší odpovědnosti.“ (příručka Vedení osobního oddělení, s. 76).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků byl považován za jeden z nejdůležitějších úkolů personálního oddělení. Všichni pracovníci se museli vzdělávat. Baťovy závody proto připravovaly množství různých kurzů, které zvyšovaly kvalifikaci zaměstnanců. V té době to byl ojedinělý jev. Vzdělávání mělo za cíl, aby pracovníci zvládli co nejrychleji specializované kvalifikace v dílenské škole i ve výrobě v rámci adaptačního procesu. Dále mělo napomáhat k dosažení požadovaného výkonu, dodržování pracovní kázně a bezpečnosti při práci. Pracovníci se měli učit, jak dobře hospodařit s časem i materiálem a rozvíjet své postoje k podniku a tomu, jak být věrný a loajální, spolehlivý a dobrý reprezentant společnosti (Tomašík, 2011, s. 20).

Politika propouštění zaměstnanců byla nastavena tak, aby se podnik s propuštěným zaměstnancem i v těch nejtěžších případech rozešel v dobrém a mohli ho tak kdykoliv zavolat, bude-li ho potřeba nebo aby alespoň zůstal nadále zákazníkem podniku. Propouštění probíhalo po dlouhé úvaze a po několika pokusech zaměstnance udržet (Vedení osobního oddělení, s. 129).

Podle mého názoru vycházela personální politika v Baťových závodech ze selského rozumu. Pokud Baťa chtěl, aby jeho pracovníci byly co nejvýkonnější, musel se zaměřit na pečlivý výběr lidí, na jejich další osobní růst a vzdělávání a zavést odměňování závislé na výkonu a na tom, jak hospodaří dané oddělení. Muselo se jednat o pracovníky, kteří byli schopni chovat se jako „samostatný podnikatel“ v podniku. Jednalo se o lidi, kteří byli samostatní, pracovití a dokázali nést odpovědnost za své činy a rozhodnutí (i finančně). Jejich cílem bylo splnit plán, zvýšit zisk a snížit náklady oddělení či dílny. Baťa si uvědomoval, že motivace

pracovníků je přímo závislá na tom, jak moc sami pracovníci mohou ovlivnit výši své mzdy. Později pro ně také stavěl domky, nemocnici a připravoval další výhody. Tato opatření nevycházela z dobrotivosti Bati, ale utvrzovala loajalitu lidí k podniku. Pracovník si tak dobře uvědomoval, že pokud by ztratil práci v Baťových podnicích, přišel by nejen o výdělek, ale i o bydlení, které by jinde neměl. Baťa nelpěl na perfektním zaznamenávání organizačního řádu, pracovních míst a dalších věcí. Neznamená to však, že by v podniku neexistovala pravidla a směrnice, právě naopak. Pravidla musela být přísně dodržována, Baťa však žádal, aby pracovníci i celý podnik reagovali flexibilně na aktuální potřeby. Pokud by každému vymezil přesný popis jeho práce, nemohl by mu v případě potřeby zadat odlišný úkol, pokud by v popisu nefiguroval. Navíc o takové pracovníky, kteří by pro podnik nebyli schopni udělat něco navíc, příliš nestál. To samé platí i o toku informací. I když v podniku existovaly oficiální informační kanály – vnitropodnikový rozhlas a vnitropodnikové noviny – Baťa dbal na to, aby komunikace mezi vedoucími (či předáky) a pracovníky byla co nejužší (Havelková, 2005, s. 35). Jen tak mohl vedoucí rozumět tomu, co řeší jeho podřízený a jak je co nejlépe řídit, případně efektivně řešit problémy. V tomto těsném spojení mohli také pracovníci přicházet s návrhy na zlepšení práce či její organizaci, což bylo v podniku vítáno a odměňováno. V neposlední řadě to mělo vést ke stmelování kolektivu. Baťa také preferoval vnitrofiremní obsazování vedoucích pozic (Stříteský, 2005, s. 97–98). Ze šikovného dělníka se mohl stát předák, později vedoucí. Takový vedoucí měl u dělníků větší respekt – rozuměl jejich práci, byl tzv. „jedním z nich“, zároveň byl z nich nejšikovnější a v případě potřeby jim mohl poradit či pomoci vyřešit pracovní obtíže.

2.2 Analýza systému personálních činností v Baťových závodech

Personální činnosti jsou vzájemně provázané s personální politikou a personální strategií. Personální činnost nesmí být v protikladu s personální politikou či strategií (Kocianová, 2010, s. 15). Abych mohla v pozdějších kapitolách porovnávat fungování personálního oddělení v Baťových závodech s personálním oddělením a činnostmi tohoto oddělení současného podniku 2N TELEKOMUNIKACE a.s., který se hlásí k Baťovým hodnotám a Baťovu stylu řízení, je nutno si stanovit, co budu srovnávat. Nabízí se srovnávat jednotlivé personální činnosti, které jsou všeobecně známé a uvádí je například Kocianová (2010):

- a) Analýza pracovních míst (analýza pracovních míst, popis pracovního místa, kvalifikační profil pracovníka, vytváření pracovních míst)
- b) Personální plánování (plánování v personální oblasti)

- c) Získávání pracovníků (vnitřní a vnější zdroje, metody získávání pracovníků, personální marketing)
- d) Výběr pracovníků (proces výběru pracovníků, kritéria výběru pracovníků, metody výběru pracovníků)
- e) Přijímání, adaptace a rozmisťování pracovníků
- f) Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků
- g) Odměňování pracovníků (složky odměňování, faktory odměňování)
- h) Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků
- i) Pracovní podmínky a péče o pracovníky (organizace pracovní doby, pracovní prostředí a bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně–psychologické podmínky práce, pracovní zátěž a stres)
- j) Odbory a kolektivní vyjednávání
- k) Uvolňování pracovníků z organizace (propouštění pracovníků, kritéria a průběh propouštění pracovníků, propouštěcí rozhovor, outplacement)
- l) Personální poradenství.

2.2.1 Analýza pracovních míst v Bat'ových závodech

První z personálních činností je analýza pracovních míst. V systému personálních činností je důležitá a vychází z ní mnoho dalších personálních aktivit (Kocianová, 2010, s. 42). Analýza pracovního místa je určitým seznamem úkolů, odpovědností, podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Z toho se pak odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Analýza pracovního místa se tedy rozpadá na dva problémové okruhy. Jedním z nich jsou otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek a další otázky týkající se pracovníka (Koubek, 2015, s. 71–73).

Při personálním plánování může analýza pracovních míst odhalit rezervy ve vykonávané práci, které vedou k redesignu a novému definování pracovních míst. Může se tak vnitřními zdroji pokrýt potřeba dalších pracovníků. Bez analýzy pracovních míst nelze provádět nábor pracovníků, poněvadž bychom nebyli schopni přesně stanovit, jaké pracovníky potřebujeme a jaká kritéria mají splňovat. Nemohli bychom uchazečům ani sdělit, co by nabízená práce obsahovala a co obnáší za povinnosti a úkoly. Obdobně to platí i při výběru zaměstnanců. Bez informací plynoucích z analýzy pracovních míst není možné provádět efektivní výběr pracovníků. Analýza vytváří i základ pro hodnocení pracovníků. Je-li definované, co má

pracovník vykonávat, jen tak je možné ho spravedlivě hodnotit. S tím souvisí i odměňování pracovníků. O informace z analýzy se opírá hodnocení práce a stanovení hodnoty práce ve vztahu k ostatním pozicím v organizaci. Ve chvíli, kdy je stanovena hodnota práce ve vztahu k ostatním pracím, může být dosaženo spravedlivého odměňování. Zcela jistě je na analýze pracovního místa závislé i vzdělávání a rozvoj pracovníků. Informace z analýzy pracovního místa jsou vodítkem pro plánování dodatečného vzdělání pro pracovníka. Dále analýza pracovního místa ovlivňuje rozmístování či ukončování pracovního poměru. Aby bylo možné pracovníka přeradit na vyšší či nižší místo (nebo ho propustit), měli bychom porovnávat požadavky na dané místo s jeho schopnostmi a výkonem. V neposlední řadě analýza pracovních míst ovlivňuje i oblasti bezpečnosti a zdraví při práci. Tím, že analýza zkoumá, jak se práce dělá, odhaluje nebezpečné postupy a pracovní podmínky (Koubek, 2015, s. 121–122).

Analýza pracovních míst je činnost, která ovlivňuje téměř všechny ostatní personální činnosti, proto by jí měla být věnována značná pozornost. V současných podnicích se často chápe pouze jako zbytečná administrativa. Analýza přitom v sobě skýtá klíč pro efektivní vykonávání ostatních personální činností. V Baťových závodech tomu bylo podobně, jako se často stává i v současných organizacích: analýza pracovních míst se v Baťově závodě nevykonávala, popisy míst se nevytvářely a neexistoval dokonce ani organizační řád. Pracovní náplň se odvíjela z delegované pravomoci, která byla vyjádřena ve smlouvě. Navíc každý vedoucí si řídil svou dílnu nebo oddělení podle vlastních představ. Důležité bylo, aby dílna či skupina splnila pololetní plán. Stejně dlouhou dobu, půl roku, vždy trvala pracovní smlouva vedoucích pracovníků. Po zhodnocení splnění plánu se smlouva prodlužovala, či nikoliv (Maršálek, 1992, s. 76). Vyplývalo to z toho, že každý vedoucí je v podstatě samostatným podnikatelem a jediné, čím se musí řídit, jsou ekonomická pravidla a splnění plánu. Řízení muselo být co nejjednodušší a velmi pružné, bez zbytečné administrativy. Alespoň tím se vysvětlovala v Baťových závodech neexistence formálního popisu pracovních míst. Maršálek dále vysvětluje, že „kompetence každého vycházely výhradně z jeho pravomoci. Záruku měla společnost v osobní zodpovědnosti a v motivaci zaměstnanců v odměňování (vysoký výdělek, účast na zisku a ztrátě, 10% úrok z úložek ve firemní bance)“ (Maršálek, 1992, s. 76). Zkušenosti s řízením organizace bez definování popisu pracovních míst a organizačního řádu byly dobré, dokonce i v momentě, kdy se podnik začal rozrůstat a zakládat pobočky v zahraničí, se toto pravidlo uplatňovalo.

Ve Státním okresním archivu ve Zlíně jsem však našla několik popisů míst pracovníků v ředitelně, konkrétně pana Františka Pokorného, Vladimíra Krejčího, Emilie Vejrostové a dalších (SOkA Zlín, fond Baťa I/4, kart. 97, inv. č. 154, fol. č. 1–15). Domnívám se však, že popisy pracovních míst byly vypracovány pouze pro pozice, které byly blíže vedení podniku. Seznam s popisy všech pracovních pozic jsem nenalezla. Podle mého názoru si Baťa tuto absenci funkčních míst mohl dovolit jen proto, že ostatní personální činnosti vykonávané personálním oddělením závodů byly na tehdejší dobu na velmi vysoké úrovni a efektivně fungovaly bez této chybějící skutečnosti.

2.2.2 Analýza personálního plánování v Baťových závodech

V předešlé kapitole bylo zmíněno, že popis a specifikace pracovního místa jsou základem pro další personální činnosti. Personální plánování je podmíněno dobrým zpracováním popisu a specifikace pracovních míst. Jak píše Koubek, „personální plánování je tedy rozpoznání a předvídání potřeby pracovních sil v organizaci i zdroje pokrytí této potřeby a jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil“ (Koubek, 2015, s. 94). Vytvořit správný odhad personální potřeby není jednoduché. Existuje několik metod, jak toho dosáhnout. Nejužívanější jsou metody statistické – sledování údajů, analýzy, indexní metody, rozpočtové a plánovací analýzy aj. Personální plán má vyjádřit pracovní místa, která budou v organizační struktuře zachována, zaniknou nebo se změni. Obsahuje i pracovní místa, u nichž je zapotřebí další vzdělávání či rekvalifikační trénink. Dále také personální plán vytváří náměty pro firemní kulturu a poskytuje zpětnou vazbu pro případné korekce a úpravy personálního plánování na další období (Kluwer, 2009, s. 18–29).

Důležité při personálním plánování je určit si, z jakých zdrojů je možné pokrýt budoucí potřebu nových zaměstnanců, zda z vnitřních nebo vnějších, případně jak je bude potřeba vzdělávat, školit a rozvíjet. Malé a středně velké podniky však často personální plánování provádějí pouze na základě intuitivního odhadu liniových manažerů. Tyto společnosti obvykle nemají dost prostředků na aplikaci komplikovaných metod a používají intuitivní odhady v kombinaci s analýzou trendů. Základem pro dobré odhady potřeby pracovníků a pokrytí této potřeby je především podniková statistika (Stýblo, 2003, s. 101).

V Baťových závodech existovalo jako plánovací období jedno pololetí, na které byly vypracovány velmi podrobné pololetní plány s členěním na týdny. Nejednalo se však o kalendářní pololetí, ale o období odpovídající prodejním sezonám obuvi jaro-léto, podzim-

zima. Plánovací období odpovídala sezonnímu charakteru výroby a prodeje obuvi a z důvodu jednotnosti bylo uplatňováno i pro všechny ostatní činnosti podniku (Garlík, 1989, s. 10). Jednalo se zejména o hmotné plány a jejich rozpočtová vyjádření, které byly schvalovány vrcholovým vedením. Plány musely samozřejmě vést k zisku. Na pololetní předpoklady navazovaly týdenní a denní plány, kde byla rozepsána výroba na dané období (Garlík, 1989, s. 11). Personální plánování takto detailně rozpracováno nebylo. Organizační struktura výrobních dílen, funkčních oddělení i skupin vycházela výhradně z potřeby zabezpečení pololetního plánu. Každý půlrok byl vydán pouze přehled číselného označení dílen a oddělení a čísla účtů (Maršálek, 1992, s. 76). Z toho lze vyvozovat, že u Bati se plánovaly pololetně pouze dílny, oddělení a skupiny, nikoliv však přesný počet zaměstnanců, který bude potřeba. Baťa ani nebyl nucen plánovat počet zaměstnanců, které bude potřebovat v následujících obdobích. Nových zaměstnanců měl pořád dostatek a uchazečů o zaměstnání bylo vždy více, než kolik mohl podnik vzít. Jeden ze zdrojů byla i Baťova škola práce. Nově přijatí pracovníci, kterých byl vysoký počet, byli soustředováni do školy pro nově přijaté zaměstnance. Manuální dovednosti a návyky získávali noví zaměstnanci přímo v dílnách u strojů pod vedením zkušených instruktorů (Ďurisová, 2012, s. 20). Odtud byli noví zaměstnanci průběžně doplňováni do oddělení, kde bylo zapotřebí nového pracovníka.

Z výše uvedené kapitoly vyplývá, že personální plánování nemělo v Baťových závodech takovou váhu jako obchodní plány. Obchodním plánům se musely ostatní plány přizpůsobit. Noví pracovníci byli nabíráni do závodu velmi flexibilně. Uchazečů do Baťových závodů bylo, díky věhlasným vysokým platům v závodech, stále větší počet, než Baťa do podniku potřeboval. Navíc si pracovníky na nižší pozice vychovával sám ve své Baťově škole a na vyšší pozice povyšoval stávající zaměstnance. Nemusel řešit otázku zdrojů uchazečů, proto personální plány nebyly oficiálně stanoveny, i když by to pro tak velký podnik bylo vhodnější.

2.2.3 Analýza získávání a výběru pracovníků v Baťových závodech

Proces získávání a výběru nových pracovníků má obecně tři fáze: definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů. V první fázi se jedná o přípravu pracovních popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a definování podmínek zaměstnání. V druhé fázi, kdy se zaměstnavatel snaží přilákat uchazeče, si musí prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uvnitř i mimo podnik. V poslední, třetí fázi, zaměstnavatel vybírá uchazeče, třídí žádosti, vede pohovory, testuje a hodnotí uchazeče, nabízí zaměstnání, získává reference a připravuje pracovní smlouvu (Armstrong, 2007, s. 343).

Definování požadavků na potenciálního nového pracovníka by mělo probíhat ve spolupráci s liniovým manažerem, který bude přímým nadřízeným nového pracovníka. Mělo by být co nejpřesnější, aby uchazeč získal co nejbližší představu o dané pracovní pozici a zaměstnavatel věděl, jakého pracovníka hledá. K získávání uchazečů na volnou pozici existuje několik možností. Jedna z možností je výběr z řad interních zaměstnanců. Výběr pracovníka interně má samozřejmě svoje výhody, ale i nevýhody. Mezi jeho výhody patří to, že pozitivně působí na motivaci a morálku pracovníků v organizaci a interní obsazení volných pracovních míst je také rychlejší a levnější variantou obsazování volných pracovních míst. V neposlední řadě zaměstnavatel tímto způsobem čerpá zpět vložené investice do pracovníků organizace. Další výhodou je i zvýšení loajality pracovníka k podniku. Za nevýhody se označuje omezený přínos nových přístupů a názorů „zvenku“, obsazování volných pracovních míst „za zásluhy“ a nepřiměřené soutěžení mezi pracovníky (Bláha a kol., 2005, s. 118).

Pokud se organizace rozhodne získat nového pracovníka z externích zdrojů, vznikají větší náklady na proces náboru a musíme počítat i s tím, že obsazení místa bude trvat déle. Společnost musí přilákat dostatečný počet uchazečů vhodných pro dané místo. Z tohoto důvodu je důležité zamyslet se, jaké budou nejefektivnější zdroje pro získání vhodného kandidáta na dané místo. Pro každý typ pozice může být efektivnější jiný zdroj. Mezi dostupnými zdroji jsou v současnosti například: inzerce, internetové pracovní portály, podnikové webové stránky, networkingové stránky a networkingové akce, personální agentury nebo pracovní veletrhy (Rashmi, 2010, s. 25–35, <https://site.ebrary.com>). Dále je třeba uvést jako zdroj pro získávání vhodného kandidáta spolupráci se vzdělávacími institucemi – různé programy, stáže a přímé oslovení vyhlédnutého uchazeče (Kocianová, 2010, s. 85). Současným významným zdrojem kandidátů jsou také sociální sítě, které do budoucna budou čím dál tím důležitějším zdrojem. Lze na nich hledat kandidáty aktivně, např. oslovovat pracovníky konkurenčních firem s nabídkou práce. Tento způsob se využívá spíše u vysoce specializovaných pozic, kde je málo odborníků. Na sociálních sítích často stačí jen vyvěsit inzerát a díky sdílení jednotlivých uživatelů této nabídky se tento inzerát může snadno dostat k více uchazečům. Sociálních sítí je dnes několik, nejpoužívanější a nejrozšířenější je však linkedin.com. LinkedIn má mnoho funkcionalit a obsahuje více možností, jak ho využít k hledání správného kandidáta nebo vhodného zaměstnavatele. Uživatelé se mohou sdružovat do odborných skupin, kde zaměstnavatelé mohou zveřejňovat inzeráty nebo rovnou oslovovat členy skupiny s nabídkou práce (Kadlec, 2013, s. 41–68). Existuje ještě další možnost získání nového pracovníka. Je jím

referenční program (spíše známé jako tzv. referral programs). Stávající kolega doporučí někoho ze svých známých na nové místo a tzv. se na něj zaručí. Dotyčný pak projde výběrovým řízením. Pokud jeho známý uspěje, zaměstnanec získá finanční odměnu. Tato odměna často bývá vyplácena v několika splátkách, první bývá při nástupu a další po zkušební době. Výhodou tohoto způsobu získávání nových zaměstnanců je to, že je finančně méně nákladná a poměrně efektivní.

Důležitým aspektem při hledání nových zaměstnanců je tzv. branding společnosti, což je termín z oblasti obchodu a marketingu. Označuje, jak zákazníci vnímají značku společnosti, jak se ztotožňují se zbožím, které je v rámci značky vyráběno a v poslední době se také mluví o značce společnosti jako dobrého zaměstnavatele. Na konkurenčním trhu práce zaměstnavatelé vymýšlejí nejrůznější strategie, aby byli na trhu práce vnímáni jako dobří zaměstnavatelé a oslovili tak nejlepší potenciální uchazeče. Toto počínání organizací je pragmatické, protože bez vynikajících zaměstnanců organizace nedosáhne vynikajících výsledků v žádné oblasti (Pollitt, 2007, s. 12, <https://site.ebrary.com>).

Metody výběru nových pracovníků se mohou lišit podle charakteru volného místa. Je důležité zvolit vhodnou metodu či metody podle typu hledané pozice. Mezi nejčastější metody vybírání uchazečů patří analýza dokumentace uchazečů, která pomůže rozřadit uchazeče podle klíčových údajů. Dokumentace může být vyplněný firemní dotazník, životopis, motivační dopis, firemní dotazník, ústní či písemné reference či lékařské vyšetření. Další metodou výběru jsou testy pracovní způsobilosti. Jedná se o testy inteligence, testy osobnosti, testy potenciálních schopností či testy získaných schopností, znalostí a dovedností (Kocianová, 2010, s. 98). V poslední době poměrně oblíbenou a rozšířenou metodou výběru pracovníků jsou assessment centra. Často se používá zkratka AC. Assessment centra zahrnují soubor metod (psychologické testy, strukturované pohovory, řešení typických problémů, hraní rolí, simulace pracovního problémů, skupinové diskuze atd.). Uchazeče hodnotí několik posuzovatelů najednou podle předem daných kritérií (Kocianová, 2010, s. 98). Tato metoda výběru se využívá zejména pro pozice, kam se hlásí mnoho kandidátů a je zapotřebí rychle, efektivně a objektivně vybrat vhodného kandidáta. Pravděpodobně nejběžnější metodou výběru pracovníků je individuální pohovor. Jde o diskuzi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu, na druhou stranu však existuje nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí. Obdobnou metodou jsou pohovorové panely - skupina dvou nebo více lidí provádí pohovor s jedním uchazečem. Nejčastěji panel tvoří personalista a liniový manažer. Výběrová

komise, někdy též nazývaná jako konkurz, je oficiálnější a obvykle bývá trochu větším pohovorovým panelem, avšak liší se předem určenými závaznými postupy (Armstrong, 2007, s. 361). Další okrajové metody jsou například grafologie (rozbor písma), kamerové zkoušky, detektor lži atd.

Výběr pracovníků se zpravidla skládá z více metod výběru proto, aby se zabránilo chybám při výběru. Nejklasičtější kombinace je dotazník, pohovory a reference. Nestrukturované pohovory nejsou účinnou metodou předvídání úspěšnosti v práci. Uvádí se, že pouze devadesát čtyři z jednoho tisíce účastníků pohovoru odpovídalo při strukturovaném pohovoru poctivě a pravdivě. Svoji roli v tom může hrát i zkušenost tazatele, zkušenější tazatel má větší šanci poznat, zda a kdy uchazeč nemluví pravdu. Proto se uvádí, že assessment centra, některé testy pracovní způsobilosti a strukturované pohovory představují přesnější metody výběru (Armstrong, 2007, s. 363–364). Zejména assessment centra se často považují za nejobektivnější metodu výběru uchazečů, právě proto, že hodnotí několik posuzovatelů najednou podle předem daných kritérií a také díky tomu, že kandidáti projdou několika výběrovými aktivitami, na jejichž základě jsou pak hodnoceni (Kocianová, 2010, s. 123–126).

Kritéria výběru vychází ze specifikace pracovního místa a pracovníka. Názorů, podle čeho mají být vybíráni pracovníci na nová místa, je mnoho, navíc v každé organizaci probíhá výběr podle jednotlivých kritérií trochu jinak. Domnívám se však, že existují kritéria, která jsou (nebo by alespoň měla být) dodržována při výběru nového pracovníka vždy. V první řadě to jsou celooorganizační kritéria – týkají se těch vlastností, které určitá organizace považuje u svých pracovníků za klíčové. V současné době se tím myslí hlavně tzv. začlenění do firemní kultury a identifikace s firemní kulturou. Dále se jedná o útvarová kritéria, což jsou takové vlastnosti pracovníka konkrétního útvaru, díky kterým zapadne do kolektivu jak odborně, tak osobnostně. Konečně posledními kritérii jsou kritéria daného pracovního místa – ta jsou při výběru nejdůležitější (odpovídají specifikaci pracovního místa), ovšem nerozhodují sama o sobě (Koubek, 2015, s. 170).

Baťa jako za nejlepší zdroj nových pracovníků považoval uchazeče doporučené od stávajících zaměstnanců – z řad jejich přátel a příbuzných. Domníval se, že je to nejspolehlivější zdroj hodnotných nových zaměstnanců oproti náhodným uchazečům, získaným přes inzerci. Tu považoval za poslední možnou volbu. V Baťových závodech se hledal nový pracovník také

pomocí informování vedoucích pracovníků osobních oddělení různých závodů, ale za nejlepší zdroj spolehlivých zaměstnanců byla považována vlastní závodní škola, ve které si závody budoucí zaměstnance vychovávaly samy (Vedení osobního oddělení, s. 32). Tyto metody získávání uchazečů se týkaly pouze dělnických profesí. Na pozice vedoucích pracovníků podniku vybíral Baťa pouze z interních řad dosavadních zaměstnanců. Jak již bylo řečeno: „dělnická práce byla považována za čekatelské místo na vyšší pozici“ (Tomašík, 2008, s. 20).

Nejvyšší vedoucí pozice si Baťa obsazoval sám z řad osvědčených a spolehlivých pracovníků podniku, dokonce ani členové vrcholového vedení mu do toho nesměli zasahovat. (Stříteský, 2005, s. 97–98). Baťa si vybíral na vyšší místa pouze pracovitě, invenční a talentované lidi a počítalo se u těchto lidí s tím, že jsou čestní, pravdomluvní, svědomití, s rozhodnou vůlí, umí hospodařit se svým i firemním majetkem a ve službách podniku neslouží jen sami sobě.

Metody výběru pracovníků v Baťových závodech při přijímání byly náročné. Výběrové řízení probíhalo nejprve na základě písemné žádosti, za níž uchazeč dostal výměnou dotazník k vyplnění. Do doby, než byl uchazeč pozván na základě vyplněného dotazníku na osobní schůzku, byla jeho přítomnost nežádoucí. Vyplněné dotazníky se třídily podle oborů, kandidáti pak byli pozváni do Zlína na testové zkoušky, na jejichž základě bylo rozhodnuto, zda vyhovují požadavkům. Ti, kteří prošli, byli nadále vedeni v evidenci a podle potřeby byli pozváni na osobní pohovor, který se konal v závodech vždy v pondělí (Havelková, 2005, s. 39). Při pohovoru měl osobní referent zkontrolovat dotazník a osobní doklady uchazeče. Z rozmluvy měl zjistit údaje o rodičích, sourozencích, dětech a dalších blízkých. Tyto údaje si měl poznamenat a po eventuálním přijetí založit do kartotéky (SOkA Zlín, fond Baťa II/1, kart. 1011, inv.č. 16, fol. č. 39). Standardní součástí přijímacího řízení v Baťových závodech byly psychotechnické zkoušky, které měly zamezit subjektivitě při výběru uchazečů a zaměřit ji na objektivitu vědeckého řízení (Marek, 2011, s. 14). Z průzkumu Baťových archivů, které prováděl Jan Ruber s kolektivem, vyplývá, že osobní oddělení v Baťových závodech používalo ve své práci psychodiagnostické metody, které zahrnovaly kromě referencí na nového pracovníka i posudky a psychotechnické testy, jejichž výběr se řídil podle profesí (Ruber, 2005, s. 51–52). Baťovy závody prováděly několik typů testů při výběru uchazečů o zaměstnání. Jejich kombinace se lišila podle typu pozice, jednalo se o zkoušku všeobecné inteligence, zkoušky schopností k určitým pracovním úkonům, zkoušku zvláštních schopností a manuální hbitosti, zkoušku řemeslné zdatnosti a dovednosti, zkoušku zvláštních zájmů, zkoušku osobnosti a zkoušku poctivosti (Vedení osobního oddělení, s. 38). Například úřednické nebo

dělnické testy obsahovaly testy výkonnosti, přesnosti, představivosti a zkoušku hbitosti rukou (Ruber, 2005, s. 52). Ukázky těchto testů jsou přiloženy v Příloze C. Uchazeč, který byl vybrán do dalšího kola výběru, musel podstoupit také lékařskou prohlídku. Pokud byl zdravý, byl přijat. Tento mimořádně náročný výběr si firma mohla dovolit jen proto, že existovala vysoká nabídka volných pracovních sil a že zaměstnání u společnosti Baťa bylo velmi atraktivní (vysoké výděvky, městské moderní prostředí, dobré sociální zázemí, dobré a levné služby atd.) (Tomašík, 2005, s. 18). Rozmluva s uchazečem měla trojí účel. Poskytnout uchazeči informace, získat od něj informace a navázat s ním přátelský poměr. Rozmluva měla být založena na přátelském poměru, kdy se dbalo na přirozenou sebeúctu uchazeče. Dialog měl odhalit, zda osobnost uchazeče vyhovuje požadavkům podniku a zda má potenciál se dále rozvíjet. Zároveň se kladl důraz na lidský přístup ve vedení pohovoru proto, aby i odmítnutí uchazeči zůstávali přáteli podniku. Tato odpovědnost byla kladena na osobní referenty (Vedení osobního oddělení, s. 36–37). Co se týká získávání informací a referencí na budoucího spolupracovníka, využíval k tomu Baťa služeb obchodně zpravodajské služby, která mu zjišťovala informace o pověsti kandidáta, jeho rodiny a jeho finančních poměrech. Evidovalo se i členství v politických stranách a spolcích, trávení volného času a pověst rodiny (Ruber, 2005, s. 52). Kancelář pak vyhotovila posudek (viz Příloha D), který ho na dané místo doporučoval, či nikoliv (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1015, inv. č., fol. č. 13). Baťa kladl důraz na mravnost nově přijatých zaměstnanců, pro jeho posouzení sloužily posudky ze škol a od důvěrníků (Vedení osobního oddělení, s. 32). Rodinná minulost byla hodnocena také velmi vysoko, protože si každý mohl odnést z domova různé návyky, zlozvyky, ale třeba i ambice dopracovat se na vyšší pozici, pokud uchazeč pocházel z chudých poměrů (Havelková, 2005, s. 45).

Osobní referenti se pak měli při výběru nových pracovníků řídit vždy jen podle věcných důvodů a podle následujících zásad: přijímat vždy jen nejlepší z dobrých, přijímat lidi tělesně, rozumově a mravně zdravé a přijímat jen ty, kteří projdou lékařskou prohlídkou. Pro posouzení rozumových schopností považovali referenti za směrodatné školení, vysvědčení, osobní popisný arch a výsledky zkoušky inteligence. Přesto bylo nutné doplnit obrázek o uchazeči ještě psychotechnickým výzkumem.

Při výběru se dávala přednost převážně mladým lidem. Proto byl věkový průměr pracovníků mimořádně nízký. V roce 1939 bylo věkové rozložení pracovníků následující: mezi 14 až 18 lety 18,2 %, zaměstnanců, mezi 19 až 21 lety 17,5 %, mezi 22 až 25 let 12,3 %, mezi

26 až 30 lety 19,8 % a nad 30 let věku 32,3 % (Tomašík, 2011, s. 18). Baťovy závody při výběru upřednostňovaly nekvalifikované síly. Může se to zdát jako nepromyšlenost, nicméně tento krok byl zdůvodněn logickými argumenty. Pro podnik bylo totiž jednodušší naučit člověka vše od základu, než ho odnaučovat jeho starým zvyklostem (Havelková, 2005, s. 39).

Podle mého názoru, výběrové řízení v Baťových závodech bylo na svou dobu pokrokové, neboť bylo založené na co nejobjektivnějším přístupu výběrového řízení, v čemž se jistě projevovala inspirace Bati ve vědeckém řízení. Dá se i říci, že byl Baťa jakýmsi průkopníkem assessment center, protože testoval uchazeče z různých hledisek. Věděl také, že dobré jméno podniku přitáhne nové potenciální uchazeče o práci v podniku či studium v Baťově škole, jejíž absolventi se uplatňovali v závodech. Pověst dobrého zaměstnavatele, který nabízí vyšší mzdy, než byl tehdejší průměr, možnost získání moderního bydlení pro rodinu, možnost nakupovat jídlo v Baťových obchodech za příznivé ceny, spořit v Baťově bance na vysoký úrok: tyto a další výhody přitahovali uchazeče o zaměstnání z celé tehdejší republiky a čerpali mnoho sociálních výhod, který podnik poskytoval. Baťa vyžadoval vysoké výkony, invenci a iniciativu a byl si vědom, že k tomu potřebuje schopné zaměstnance. Co spatřuji v Baťových závodech za hranicí přípustnosti, je obstarávání informací o uchazečích informační kanceláří, která prověřovala mnoho soukromých informací o budoucím zaměstnanci. Tam již začínala přílišná kontrola potenciálního pracovníka a při případném nástupu do podniku pokračovala.

2.2.4 Analýza přijímání, adaptace a rozmístování pracovníků v Baťových závodech

Proces výběru pracovníků končí informováním uchazečů o rozhodnutí o výběru. V nabídce zaměstnání vybranému uchazeči by se měly zopakovat všechny charakteristiky pracovního místa včetně všech podmínek. Pak nastává proces přijímání, kdy následují další, zejména formální procedury. Mezi ně patří hlavně podepsání pracovní smlouvy a seznámení s bezpečností práce. Pracovník by měl být seznámen s kolegy na pracovišti a měl by mu být přidělen mentor či instruktor, který ho zaškolí (Koubek, 2009, s. 189).

Po přijetí do organizace nastává pro nového zaměstnance důležité období adaptace, kdy se musí sžít s kulturou organizace, s vlastní pracovní činností a sociálně se zařadit mezi kolegy (Kocianová, 2010, s. 131). Adaptace nových pracovníků do organizace má čtyři cíle: překonat počáteční fázi, kdy je všechno pro pracovníka nové, neznámé a cizí, zakořenit v mysli nového

pracovníka pozitivní vztah k organizaci, aby se zvýšila pravděpodobnost jeho stabilizace, dosáhnout toho, aby se nový pracovník zapracoval v co nejkratším čase a brzy podával co nejvyšší výkon a nakonec i snížit pravděpodobnost brzkého odchodu pracovníka. (Armstrong, 2007, s. 395). Organizace se často snaží adaptaci novým zaměstnancům ulehčit, proto existují tzv. adaptační programy. Prvky adaptačního programu mohou být např. setkání nových pracovníků, příručka pro nové zaměstnance, materiál s instrukcemi k adaptaci nových pracovníků pro nadřízené, mentory apod. až po „seznamovací“ služební cesty nových pracovníků či zapojení nových pracovníků do tréninkových programů (Kasper a kol., 2005, s. 176). Při nástupu nového pracovníka se často v podnicích uzavírá tzv. psychologická smlouva. Jedná se o nepsanou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, co jeden od druhého očekávají. O psychologické smlouvě se začalo mluvit již v šedesátých let dvacátého století. I když o ní mluvili předem i jiní, koncept psychologické smlouvy je nejvíce spjat s Edgarem Scheinem, který patří mezi významné organizační psychology. Přestože obsah psychologické smlouvy není nikde zaznamenán, má výrazný vliv na chování a jednání pracovníků a toto ujednání působí v rovině nad formální pracovní smlouvou (Smithson, 2003, s. 1, <http://workfamily.sas>). Očekávání obou stran by mělo zaznít již při výběrovém řízení. Během adaptačního období by mělo dojít k ověřování a upevňování psychologické smlouvy mezi novým zaměstnancem a organizací. Pokud dojde k oboustrannému pochopení očekávání, napomáhá to k rychlé a efektivní adaptaci nového pracovníka (Fraňková, 2011, s. 24, <http://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/95427>).

Prvním krokem k uvedení nového pracovníka do Baťových závodů měl být krátký ústní nástin historie, tradice a činnosti podniku, nejlépe pomocí filmu. Nové kolegy ve skupinách měl pokud možno osobně provést po závodech sám vedoucí osobního oddělení. Někteří vedoucí osobního oddělení rozdávali zaměstnancům brožury a jejich obsah s nimi osobně probrali. Při nástupu měl nový zaměstnanec pocítit projevy sympatie a přátelství, což ho mělo přesvědčit, že je v závodě skutečně potřebným a vítaným (Vedení osobního oddělení, s. 39).

Při nástupu se z uchazeče automaticky stával „spolupracovník“. Seznámil se s Pracovním řádem podniku, kterým byl poučen o tom, co od něj závod vyžaduje, co za to na oplátku poskytuje a jaké jsou předpisy, pravidla práce a chování v podniku. Osobní referent provedl nového spolupracovníka po závodech, osobně mu představil kolegy a jeho přímého nadřízeného. To vše prováděl z toho důvodu, aby nový kolega co nejrychleji zapadl do kolektivu a měl pocit, že byl dobře přijat (Havelková, 2005, s. 47). V Baťových závodech se

kladl velký důraz na chování během prvních několika týdnů po nástupu do zaměstnání. Pro tento účel existoval speciální hodnotící formulář. Stejně důležitý byl i systém referencí, kdy pracovníci osobního oddělení neváhali zjišťovat informace o rodině a sociálním zázemí nového pracovníka (Ruber, 2005, s. 52–53). V příručce Vedení osobního oddělení Baťových závodů je doporučeno, aby osobní referent proces přijímání a adaptace umožnil v přátelské atmosféře a pomocí navození domácího prostředí. Také uvádí, že je nutno sledovat nováčky v průběhu jejich adaptace a podrobovat je pravidelným rozhovorům na osobním oddělení každých šest měsíců. Jestliže se osobní referent při výběru zmýlil v novém zaměstnanci, musel pro něj co nejdříve najít jinou práci, která by mu vyhovovala lépe a ke které je lépe uzpůsoben. Ke sledování nového zaměstnance osobnímu referentovi sloužila také osobní, případně dílenská kartotéka, kde se evidovaly všechny informace o zaměstnanci. Osobní kartotéka, na níž jsou uvedena všechna osobní data zaměstnance i jeho rodiny, byla založena každému nově přijatému zaměstnanci. Do jeho složky pak byly vkládány další doklady a písemné materiály o zaměstnanci, které byly řazeny po sobě časově. Osobní kartotéka sloužila též k poznámkám o chování zaměstnance (Vedení osobního oddělení, s. 39–40). Osobní referent předával nově přijaté zaměstnance vedoucím pracovníkům. Při převzetí nově přijatých lidí a podepsání kartoték dává osobní oddělení záruku a jistotu, že jsou vedoucí s výběrem spokojeni. Co se týkalo kancelářských sil, osobní referent jim vydával pouze jednoměsíční smlouvu na zkoušku. V obuvnických a gumárenských dílnách nastupovali noví zaměstnanci zásadně do školních dílen (SOkA Zlín, Baťa I/1, kart. 1011, inv. č. 16, fol. č. 39–40).

Rozmísťování pracovníků v podniku je jedna z nejdůležitějších personálních činností, která se pomocí něj snaží prakticky realizovat úkoly lidských zdrojů. Jinými slovy, dát správného člověka na správné místo a pověřit ho přiměřenými úkoly a kompetencemi je základem ke zvyšování pracovního výkonu, nejen individuálního, nýbrž i týmového a celoorganizačního (Koubek, 2015, s. 235). Při rozmísťování zaměstnanců je důležité zvažovat popis pracovního místa, vzdělání, zkušenosti, délku praxe, specifické znalosti, dovednosti, kompetence, rozvojový potenciál a výsledky dosavadního pracovního hodnocení. Rozmísťování je proces sladování počtu a struktury míst s počtem a strukturou pracovníků (Kocianová, 2010, s. 137).

V Baťových závodech každý nový pracovník začínal od dělnické profese, zpravidla tedy v některém z výrobních oddělení. Než byl však přidělen k práci, byl po přijetí zařazen do zvláštního oddělení nazvaného „škola“. Školy byly dvě: obuvnická škola pro výrobu kožené

obuvi a gumárenská škola pro výrobu gumové obuvi. Pracovníci přijatí pro pomocnou a vedlejší výrobu se zařazovali přímo do oddělení, ve kterých měli pracovat (Křeček, 1992, s. 11). Cílem školy bylo během třiceti dnů zaučit nového zaměstnance do rutinního ovládnání pracovních operací, které měl vykonávat po zařazení do konkrétní dílny. Při výběru k zapracování na určité operace se přihlíželo k osobní kondici jednotlivců a k náročnosti jednotlivé pracovní operace (Křeček, 1992, s. 11). Na vyšší místa předáků nebo vedoucích pracovníků byli vybíráni pracovníci ze stávajících zaměstnanců (Tomašík, 2008, s. 20). Každý pracovník měl stejnou příležitost a každý se mohl vypracovat na vyšší pozici. Každý pracovník bez ohledu na školské vzdělání byl veden k vědomí, že se může dostat tak vysoko, kam až jej mohou vynést odborné znalosti, které má a které od něho podnik potřeboval (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, fol. č. 14). Na druhou stranu každý vedoucí pracovník měl za úkol vychovat za sebe náhradu, a to alespoň dva rovnocenné pracovníky, kteří by ho mohli plně zastoupit (Maršálek, 1992, s. 12). Baťa tuto zodpovědnost za zastupitelnost vedoucích delegoval také velkou měrou na osobní referenty. Ti, pokud nebyli schopni v případě potřeby navrhnout do 5 minut plnohodnotnou náhradu na vedoucího pracovníka, byli považováni za špatné osobní referenty. (SOkA Zlín, Baťa II/1, kart. 1010, inv. č. 9). Nejvyšší vedoucí pozice byly obsazovány samotným Baťou z řad osvědčených a spolehlivých zaměstnanců a ani členové vrcholového vedení do tohoto výběru nemohli zasahovat (Stříteský, 2005, s. 97–98).

Domnívám se, že Baťa si byl vědom, že období adaptace je důležité a dbal na to, aby nástup zaměstnance a jeho první měsíce v závodech proběhly v přátelské atmosféře. Zajímavé také je, že pokud přidělená práce pro nové zaměstnance nebyla vhodná, osobní referent se musel snažit mu najít jiné vhodné místo. Taktéž vedoucí pozice byly vždy obsazovány interními zaměstnanci, nikdy ne externími. Z těchto dvou faktů vyvozují, že si Baťa uvědomoval, že zvládnutím těchto dvou personálních činností přispěje k menší fluktuaci zaměstnanců v podniku, a tím pádem i k menším nákladům. V Baťových závodech existoval tzv. Pracovní řád, který svým způsobem nahrazoval dnes diskutovanou psychologickou smlouvu. Vymezoval to, co podnik očekává od zaměstnance a co za to na oplátku poskytuje. Podnik se tak snažil vyhnout nedorozumění z důvodu špatného definování práv a povinností zaměstnance a zaměstnavatele. Nejednalo se tedy o psychologickou smlouvu v současné podobě, pracovní řád navíc existoval v písemné podobě. Jde tedy spíše o jakéhosi předchůdce tohoto personálního nástroje.

2.2.5 Analýza řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků v Baťových závodech

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus. Nejprve by se měla vytvořit dohoda o pracovním výkonu. Dohoda obsahuje jistá očekávání, jakých výsledků by měl pracovník dosahovat, jak bude jeho výkon měřen a hodnocen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné. Mělo by dojít i k vypracování plánu osobního rozvoje či dohodě o rozvoji pracovníka. Během stanoveného období se sleduje pracovníkův výkon a podnikají se kroky směřující k realizaci obou dohod. Po prozkoumání a hodnocení výkonu se hodnocení promítá do odměňování a řízení kariéry (Kocianová, 2010, s. 142). Rozdíl mezi hodnocením pracovního výkonu a řízením pracovního výkonu ukazuje tabulka v Příloze E.

Hodnocení pracovníků je významnou činností, která poskytuje organizaci informace o výkonech a pracovních schopnostech jednotlivců. Systémy hodnocení výkonu by měly existovat kvůli zlepšování výkonu, poskytnutí zpětné vazby, zvýšení motivace, identifikace potenciálu, identifikace vzdělávacích potřeb, napomáhání rozvoji kariéry, zvýšení mzdy, řešení pracovních problémů, sdělení jednotlivcům, co se od nich očekává, vyjasňování pracovních cílů, poskytnutí informací o efektivnosti procesu výběru, napomáhání v plánování a rozvoji kariéry a v neposlední řadě i z důvodu poskytnutí informací pro plánování lidských zdrojů a odměn. Hodnotí se zaměstnancovy silné stránky, míra jeho úsilí a identifikují se oblasti, kde by se měl dále rozvíjet. Soustřeďují se na to, jak si zaměstnanec v minulosti vedl, staví na jeho silných stránkách a zlepšují další oblasti tak, aby mohl pracovník v budoucnu pracovat efektivněji (Foot&Hook, 2002, s. 233). Při hodnocení je kladen důraz na to, aby bylo prováděno průběžně (neformální hodnocení zaměřené na bezprostřední pracovní výkon), příležitostně (když vznikne okamžitá potřeba, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka) a nakonec i systematicky, pravidelně a standardizovaně, kdy jsou pracovníci hodnoceni podle předem stanovených kritérií (Kocianová, 2012, s. 146).

Baťovy závody k hodnocení pracovníků využívaly tzv. dílenskou kartotéku. Vedoucí v jednotlivých kartách svých podřízených zapisoval pracovní úspěchy i neúspěchy včetně morálních pochybení. Připomínky se zásadně psaly v přítomnosti zaměstnanců, aby si uvědomili svoji chybu a měli možnost vyjádřit se k případnému nespravedlivému nařčení. Negativní zpětné vazby se měly odehrávat mezi čtyřma očima, pochvala měla být vyjádřena

veřejně. Baťa věděl, že člověk touží po uznání a v momentě, kdy má stálý příjem a nemusí řešit materiální zabezpečení, začne přemýšlet o tom, jak se s ním zachází. Vybavují se mu okamžiky, kdy byl pochválen či pokárán. Bylo zvykem, že vedoucí má chválou spíše šetřit a správně ji načasovat (Havelková, 2005, s. 48). Pravidla pro vedení záznamů vedoucími v kartotéce zaměstnanců byla podle příručky následující: pokud si to zaměstnanec zaslouhoval, tak se špatné poznámky měly psát den poté, aby měl vedoucí čas na rozvahu a nejednal rozčilen, naopak dobré poznámky se měly psát do kartotéky ihned. Na kartotéku měly být zaznamenány pouze věci opravdu vážné a měly se zapisovat pouze věci, které byly prokázány. Špatné poznámky se nikdy neměly psát ve vzteku nebo afektu, právě proto se doporučovalo psát negativní zpětné vazby až druhý den. Poznámka měla být čitelná, s řádně zaznamenaným datem a podpisem zaměstnance. Vedoucí měli dbát na objektivitu, jen tak si mohli podle Bati získat úctu svých zaměstnanců (Vedení osobního oddělení, s. 55).

Kromě této kartotéky existovala i dílenská kartotéka k zaznamenávání onemocnění, úrazů, pozdních příchodů a dalších informací. V Baťových závodech existovaly také prosperitní tabulky, kam se zaznamenávaly informace o pracovním výkonu, chování, poměru k závodu a celkovém posouzení pracovníka. Uváděly se i informace, zda je to pracovník způsobilý k postupu na vyšší pozici, či nikoliv. Pokud měl někdo trvale sestupné tendence, stával se kandidátem na propuštění. Baťův podnik potřeboval pouze pracovníky schopné růstu, kteří byli pro podnik přínosem a dobrou devizou do budoucna (Havelková, 2005, s. 48).

Hodnocení zaměstnanců v závodech probíhalo pravidelně, ale nejdůležitější byly tzv. novoroční posudky. Každý pracovník si měl v novém roce udělat své vlastní hodnocení (hospodářské a mravní). Hodnocení se pak stávala podkladem pro vzestup nebo pokles pozice daného zaměstnance. V den hodnocení každý hodnotil, jak se mu dařilo plnit cíle či předpoklady, které si sám na daný rok určil. Kromě posuzování sama sebe měli vedoucí pracovníci posuzovat i své podřízené (Tomašík, 2008, s. 108). Existovala nejen osobní prosperitní tabulka pro hodnocení zaměstnanců jednotlivých dílen jako celku. Sledovala se i výkonnost oddělení, počet vyrobených párů bot a výsledky plnění plánu v Kč. Vše se sledovalo po pololetích, stejně jako byl nastaven obchodní plán (SOkA Zlín, Baťa II/3, kart. 1159, inv. č. 69).

Podle výše uvedeného byly všechny informace o pracovníkovi pečlivě zaznamenávány. Informace byly čerpány z různých oblastí – čistě pracovních, mravních, z úspěchů či poklesků

pracovníků. Mohlo by se zdát, že jde o převážnou kontrolu pracovníka zvnějšku, tak jak tomu bylo spíše ve vědeckém řízení, ale pracovník mohl hodnotit i sám sebe a mohl se vyjádřit k hodnocení, které bylo zpracováno jeho nadřízeným. Baťa chtěl takto nastaveným hodnocením povzbudit lidi k růstu a vlastní iniciativě (která se vysoce cenila), protože takové lidi, kteří chtějí růst a přinášet do podniku vylepšení a co největší zisk, potřeboval.

2.2.6 Analýza odměňování pracovníků v Baťových závodech

System odměňování tvoří součást personální politiky společnosti a podporuje tak podnikatelskou strategii. Efektivní systém odměňování by proto měl v závislosti na prioritách personální politiky organizace přispívat k naplnění jejích hlavních cílů. K těm patří především získání a udržení zaměstnance, přispívání k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců, kontrola vývoje mzdových nákladů, zabezpečování takové podnikové produktivity práce, která roste rychleji než mzdy, zajištění vnitropodnikové i vnější spravedlnosti odměňování a dodržování právních předpisů, závazků z kolektivních smluv a zajištění efektivního zpracování mezd (Kluwer, 2009, s. 301–302). Odměna ale nemusí být jen finanční, Armstrong model celkové odměny podrobněji popisuje ve schématu v Příloze F.

V každé oblasti personálních činností dochází k nějakému vývoji či rozvoji. Stejně tak je tomu i v oblasti odměňování. Jedním z trendů, které lze výrazně sledovat u současných zaměstnavatelů, je rostoucí význam výkonové složky. Důvod je logický, pracovníci s fixní mzdou nejsou nijak motivováni k vyšším výkonům. Fixní mzda poskytuje pracovníkům určitý pocit jistoty a klidu, který nemotivuje k vyšším výkonům. Moderním trendem posledních let je snaha navázat odměňování na výkon a motivovat zaměstnance k osobnímu zájmu na hospodářských výsledcích podniku. Častější je také variabilní odměňování, kde odměna vzrůstá s vyšším stupněm odpovědnosti (Zavoral, 2009, s. 53, <http://ckis.cuni.cz>). Pravděpodobně nejvýraznější změnou v přístupu je však využívání individuálního a skupinového odměňování. Došlo tím k opuštění trendu odměňování na základě principu seniority a naopak dochází k příklonu k odměňování založeném na individuální či skupinové výkonnosti (Řezníček, 2009, s. 374).

System odměňování v Baťových závodech se vytvářel několik let a byl neustále rozvíjen. Baťovský systém se chtěl přiblížit myšlence spravedlivého odměňování za množství a kvalitu

odvedené práce, za úspěšné řízení a hospodaření, za tvůrčí práci a za úspěšné podnikání (Maršálek, 1992, s. 78). Pracovníci byli hmotně zainteresováni, jejich odměňování muselo vycházet z bezprostředního vlivu práce pracovníka na jeho výši. Pracovník vlivu své práce na odměnu rozuměl a mohl si spočítat, jaká bude jeho finanční odměna (Křeček, 1992, s. 227). Hmotná zainteresovanost se pochopitelně lišila podle dané pozice v podniku, obecně existovaly tyto možnosti interesace:

- a) Dělníci byli odměňováni podle výkonu a podle toho jim byla vyplacena úkolová mzda. Ta se počítala podle přesných a přehledných úkolových sazeb.
- b) Technicko-hospodářští (TH) pracovníci ve výrobních odděleních byli odměňováni fixní mzdou a podílovou účastí na „zisku a ztrátě“ dosažených týdně v jednotlivých odděleních.
- c) TH pracovníci v nákupních odděleních mohli dosáhnout zisku tím, že nakoupili za nižší ceny, než byly vnitropodnikové ceny, nebo tím, že uspořili za dopravní náklady, za náklady na cestovním, telefonních nákladech apod. Jeho účast na zisku byla stanovena procentním podílem na skutečném zisku.
- d) TH pracovníci v prodejních odděleních byli odměňováni podle objemu fakturace a realizovaného zisku v jednotlivých prodejních odděleních. Každé pololetí se sestavoval pololetní plán předpokládaných tržeb a zisku s reálnou možností jejich plnění.
- e) TH pracovníci měli kromě jiných složek i pevný plat. V poměru s ostatními složkami platu ve většině případů tvořil menší část celkového příjmu pracovníka, ve výjimečných případech byla u hlavních vedoucích část až pěti či vícenásobkem pevného platu.
- f) Správní útvary v podniku měly fixní odměny, jednalo se o oddělení personální, právní a patentové a dále účtárnu, sekretariát vedoucích pracovníků, archiv, knihovnu a útvary konstrukční či projektové. Pracovníci v těchto odděleních měli fixní mzdu, kterou jim navrhovali jejich vedoucí a schvalovali s konečnou platností vrcholoví pracovníci.
- g) Přiznané účasti (pohyblivé složky) a fixní odměny se připisovaly na osobní účty zaměstnanců v bance. Platilo pravidlo, že určitá část zůstatku byla vázaná na úhradu případných ztrát, které zaměstnanci způsobili. Jinak si vlastník osobního účtu mohl volně vybírat částky pro osobní spotřebu (Křeček, 1992, s. 228–234).

Vzhledem k tomu, že smlouvy byly vždy sjednávány pololetně, procenta z účastí ze zisku a ztráty či jiné odměny byly taktéž sjednávány pololetně. Existovalo devět tarifních tříd dělnických mezd, které byly rozděleny podle odborné náročnosti a s přihlédnutím

k požadovanému výkonu u pásové výroby. Úkolové mzdy byly uplatňovány u technologicky organizovaných pracovišť, skupinové úkoly pak u pásové výroby. Režijní dělníci podle povahy práce měli pevné týdenní mzdy příslušné tarifní třídy. Dělníci, kteří vysekávali usně, pak měli prémie z úspor materiálu (Garlík, 1990, s. 40).

Předáci a pracovníci, kteří dostávali úkolovou mzdu, byli rovněž zainteresováni na hospodářském výsledku dílny. Předáci dvěma procenty ze zisku oddělení, ostatní jedním procentem. Všichni se podíleli na chodu výroby, každému z nich byl určen okruh činností, který zabezpečoval. Předák měl větší rozsah činností než pracovník. Všichni měli za úkol, aby dílna plnila plán rovnoměrně. V praxi to znamenalo, že výrobní linka byla neustále v chodu a pracovníci se museli vyrovnat kolektivní práci s technologickými závadami nebo onemocněním spolupracovníka. Rovněž jim bylo svěřeno hospodaření s výrobním materiálem (nitě, jehly, mazací olej apod.) a energiemi ve výrobě (včasné vypínání strojů, svítidel, zařízení, šetření parou atd.) (Maršálek, 1992, s. 80).

Na základě výše uvedeného textu se domnívám, že odměňování v Baťových závodech bylo na svou dobu velmi pokrokové, ale na druhou stranu to nebylo něco zcela nového. Již taylorismus hlásal princip mzdového diferenciálního systému (kdo víc pracuje, dostává vyšší mzdu), ke kterému se Baťa hlásil. Myšlenky o decentralizaci do praxe zavedl v Baťových závodech Baťův blízký spolupracovník Dominik Čipera, a pomohl tak zavést samosprávu dílen a účast zaměstnanců na zisku a ztrátě (Stříteský, 2005, s. 97–98). Tím nastartoval v té době v Československu unikátní nastavení v oblasti odměňování. V posledních letech se některé současné podniky opět vrací k této filozofii odměňování, protože je motivační pro pracovníky, výhodná pro zaměstnavatele a sami pracovníci vnímají tento způsob odměňování jako spravedlivý.

2.2.7 Analýza vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry v Baťových závodech

Vzdělávání a formování pracovních schopností, znalostí a dovedností se stává v dnešní společnosti celoživotním procesem. Zákonem úspěšného podnikání jakékoliv organizace je flexibilita a připravenost na změny. A právě flexibilitu vytvářejí lidé připraveni na změnu, kteří navíc změnu nejen akceptují, ale i podporují. Proto se péče o formování pracovních schopností zaměstnanců v organizaci v současné době stává jedním z nejdůležitějších úkolů personální

práce. Vzdělávání v organizacích probíhá tak, že se nejprve provede analýza vzdělávacích potřeb. To je systematický průzkum, jímž lze zjistit to, v čem se potřebují zaměstnanci vzdělat a jaké znalosti či dovednosti je u nich třeba doplnit, aby mohli vykonávat svoji profesi s optimální a požadovanou výkonností. Nejprve je potřeba si definovat a pojmenovat nedostatky a oblast dalšího nutného vzdělávání. V praxi to znamená vycházet z potřeb podniku, potřeb zaměstnanců, profesionálních i osobnostních schopností, hodnocení vzdělávacích a výchovných programů a perspektivnosti programů (Kluwer, 2009, s. 381-383).

Tyto metody a techniky se dají použít pro analýzu potřeb vzdělávání individuálního (vychází z analýzy a popisu práce), skupinového (práce s týmy je metodou, která přináší konkrétní diagnostické výsledky; z diskuzí v těchto skupinách vyplývají závěry pro plánování dalšího rozvoje osobnosti všech pracovníků v podniku, včetně vrcholového managementu) a podnikového (pro přípravu vzdělávací koncepce se zpravidla používají metody auditu rozvoje lidských zdrojů) (Kluwer, 2009, s. 384). Vzdělávání může probíhat různými metodami, například přednáškou (ať už sama o sobě nebo spojená s diskuzí), demonstrováním, případovou studií, workshopem, brainstormingem, simulacemi, hraním rolí, assessment centry (nebo také development centry), outdoory či e-learningem. Výše zmíněný výčet lze ještě doplnit o tzv. „on the job training“ (vzdělávání při výkonu práce), asistování, pověření úkolem, koučování (je metodou personálního poradenství a školení, při níž je charakteristické, že kouč nedává svému klientovi rady a doporučení, ale pomáhá mu najít jeho vlastní řešení), mentoring (je proces osobního vedení a podpory někoho, kde je mladší, méně zkušený nebo nový), rotaci práce a další (Koubek, 2015, s. 270–273). V poslední době nabírá na významu taktéž m-learning, neboli vzdělávání na mobilním zařízení. Již v roce 2005 hovořil profesor J. Traxler ve svém článku o mobilním vzdělávání jako o novince, která je na vzestupu a je obtížné ji jednoznačně definovat, konceptualizovat a diskutovat o ní. Každopádně vzdělávání se s ním stává více spontánním, soukromým, mobilním, neformálním, interaktivním a osobním. Jeho význam bude do budoucna nepochybně ještě sílit (Traxler, 2005, s. 261, <http://www.academia.edu>).

Nejefektivnější vzdělávání v organizaci je organizované a systematické vzdělávání. Je to opakující se cyklus. Organizaci dodává odborně připravené pracovníky. Zaměstnavatel nemusí obtížně hledat takové odborníky na trhu práce a průběžně si formuje odborníky z vlastních řad podle specifických potřeb organizace. Zároveň soustavně zvyšuje kvalifikaci, znalosti, dovednosti, schopnosti i osobnost pracovníků. Přispívá tak i ke zlepšování pracovního výkonu, loajality, produktivity práce a kvality výrobků (Koubek, 2009, s. 259–261). Pracovníci

v organizacích mají často plán osobního rozvoje, kde se zaměřují na kroky ve prospěch svého vlastního vzdělávání a rozvoje. Berou na sebe odpovědnost za formulování a realizaci plánu, ale zároveň jim musí být poskytnuta podpora ze strany zaměstnavatele (Armstrong, 2007, s. 471). Plánování osobního rozvoje tvoří tři fáze. Nejprve je třeba zanalyzovat současný stav a potřeby rozvoje. To lze provést v rámci řízení pracovního výkonu. Pak je nutno stanovit si cíle. Ty můžou zahrnovat zlepšování výkonu na současném pracovním místě, zlepšení nebo získání dovedností, rozšíření důležitých znalostí nebo rozvoj konkrétních oblastí. Důležitým krokem je připravit plán konkrétních činností a kroků. Ten stanovuje, co je třeba udělat a jak, a to v členění podle bodů jako například očekávané výsledky, rozvojové aktivity nebo odpovědnost za rozvoj. Posledním krokem je realizace plánovaných kroků. Plán lze zpracovat i v podobě smlouvy o vzdělání (Armstrong, 2007, s. 471).

Plánování osobního rozvoje nepochybně souvisí i s řízením kariéry. Důležité je plánování následnictví na manažerských pozicích, které zajišťuje, aby byli k dispozici nástupci, kteří by v případě potřeby nahradili stávající manažery. Cílem řízení kariéry je poskytnout pracovníkům určitou podporu, vedení a určitý příslib sledu vzdělávání a zkušeností, které by měl získat, aby mohl vykonávat vhodnou pozici vzhledem ke svým schopnostem (Kocianová, 2010, s. 176). Plánování kariéry a následnictví má nepochybně motivační efekt, zvyšuje výkonnost zaměstnanců a stabilizuje klíčové pracovníky (Kocianová, 2010, s. 176–177).

Tomáš Baťa zakládal školy, kde si připravoval své budoucí zaměstnance proto, že nebyl spokojen se vzděláním tehdejších absolventů učňovských škol. Podle Maršálka (1992, s. 71) byla výchova zaměřena k dosažení následujících cílů: zaškolení v co nejkratším čase a osvojení si specializované kvalifikace v dílenské škole i ve výrobě, dosažení požadovaného pracovního výkonu, dodržování pracovní kázně a bezpečnosti při práci, stát se dobrým a spolehlivým spolupracovníkem, umět dobře hospodařit s materiálem a časem, naučit se být loajální k podniku a dobře reprezentovat podnik svou dobře odvedenou prací i reprezentativním vystupováním (Maršálek, 1992, s. 71). Největším zájmem každého vedoucího bylo, aby se nový nebo přeškolený pracovník rychle zapracoval a podával požadované výkony (Tomašík, 2011, s. 21). Dalším významným místem ve výchově pracovníků byla hospodárnost. Bylo nutné šetřit s materiálem, časem, stroji a zařízeními. Obecně šlo tedy o snižování výrobních nákladů a dosažení maximálního zisku dílny (Maršálek, 1992, s. 72).

V polovině dvacátých let se Baťovy závody rozvíjely díky řadě racionalizačních opatření. V této době se dosavadní způsob získávání pracovníků i jejich zapracování mistry v dílnách ukázal jako neudržitelný. Z tohoto důvodu byla v září 1925 otevřena závodní odborná škola obuvnické společnosti Baťa ve Zlíně. Závodní odborná škola vznikla podle vzoru Fordových tzv. cvičných kursů pro učně, kde při výcviku byla používána instrukční metoda, která vedla k tomu, že prakticky hned od prvního dne mohl učeň po krátkém zaučení konat nějakou užitečnou práci. Dalším pravidlem byla pracovní místa měnící se takovým způsobem, aby učni poznali práci v různých dílnách. Zároveň však měli teoretickou výuku. Učeň dostával již od začátku malou mzdu, která mohla být v závislosti na výkonu zvyšována. Výcvik zajišťovali dílenští instruktoři. (Klega, 1991, s. 11–12). Škola práce byla koncipována na tři roky. Každý učeň pracoval v dílně stejný počet hodin jako dospělý dělník a k tomu trávil tři hodiny denně ve škole. Později byla Škola práce prodloužena na čtyři roky. Mladý muž, jak se říkalo učňům školy, byl povinen pracovat v dílnách a měl úkolovou mzdu stejně jako dělník. Po dvou měsících však střídal svá působiště, kde pracoval, neboť musel projít celou výrobou bot. Až čtvrtý rok mohl přejít k jiné práci, například v prodejním oddělení, technickém oddělení atd. (Pochylý, 1990, s. 80–81). V době, kdy vznikla Baťova škola práce, se rozšířilo rovněž pořádání vzdělávacích kurzů pro dospělé zaměstnance (obchodní korespondence, účetnictví, reklama, jazykové kurzy, kurz šití a vaření pro ženy aj.). Také se začal klást důraz na zdokonalování vedoucích pracovníků a podnik přistoupil k zakládání vlastních výchovně-vzdělávacích institucí (Ďurišová, 2011, s. 144).

Ve třicátých letech, když začal narůstat počet zaměstnanců a závody byly vystaveny vysoké fluktuaci, bylo vedení přinuceno reorganizovat zapracování nově přijímaných zaměstnanců do obuvnických dílen. Z těchto důvodů byla otevřena podniková škola pro nově přijaté zaměstnance, kde se zaučovali přímo u strojů v dílnách, a získávali tak potřebné dovednosti a návyky pod vedením instruktorů. Praktický zácvik mohl trvat až osmdesát dní, podle druhu práce a činnosti a po celou dobu ho doprovázelo teoretické vyučování v rozsahu jedné hodiny denně. Další z typických vzdělávacích institucí pro dospělé pracovníky Baťových závodů byla exportní škola, která byla založena v roce 1929. Výuka byla pouze večerní a obsahovala jak předměty odborné, tak i všeobecně vzdělávací. Důraz byl kladen na cizí jazyky a realie daných zemí. Účastník si vybíral nákupní nebo prodejní obor. Exportní škola byla koncipována na dva roky (Ďurišová, 2011, s. 145). V roce 1930 vznikla škola prodavačů, když se značně rozrostla síť prodejen společnosti Baťa. Jejich výuka probíhala formou krátkodobých kurzů po dobu dvou až tří týdnů. Vyučovalo se teoretickým poznatkům i praktickým znalostem

jako například odborně vedenému prodeji, provádění inventur, zpracování objednávek a výkazů, účetnictví prodejny, zbožiznalství, pedikérství a dalšímu (Ďurišová, 2011, s. 147). Rovněž vznikla škola pro prodavače československého zboží v cizině, o jejímž vzniku informoval závodní tisk. Jejím cílem bylo připravit prodavače na exportní obchod a pobyt v cizině. Vyučovalo se zde technice exportního obchodu, národohospodářskému zeměpisu, dopravnictví, celnictví, expedici, vedení vzorkoven a osobnímu získávání zákazníků (Ďurišová, 2011, s. 147). Baťovi záleželo na tom, aby obchod byl co nejrychlejší a pohotový. Proto chtěl, aby každý obchodník absolvoval i pilotní školu a ovládal řízení letadla. Tím se stal každý pracovník z oddělení obchodu nezávislým na vzdálenosti a mohl značně rozšířit okruh svého působení (Ďurišová, 2011, s. 148). V druhé polovině 30. let byl založen Tomášov jako nová vzdělávací instituce poté, co podniku začali chybět mladí muži, kteří by byli schopni zastávat ty nejvyšší hospodářské funkce. Baťova škola již na plnění tohoto úkolu nestačila. Z tohoto důvodu se začal budovat nadstandardní stupeň výchovy a vzdělání. Tento ústav kopíroval elitní anglické či americké vysoké školy a z mladých mužů měl vychovat budoucí významné obchodníky (Ďurišová, 2010, s. 87, <http://pdf.upol.cz>). Důraz byl kladen na společenskou výchovu a rozvoj požadovaných osobnostních vlastností. Ve škole se studenti učili zvyklostem vyšší společnosti, cizím jazykům a společenskému vystupování, neboť museli umět komunikovat s lidmi u stolu (Ďurišová, 2011, s. 149). Kromě Tomášova byly součástí vzdělání vedoucích pracovníků různé doškolovací kurzy, semináře, studijní cesty do zahraničí, ale zejména sobotní konference, jež tvořily přednášky na určené téma a diskuze k němu, např. jednání s lidmi, člověk a práce, umění pochválit, jak využívat volného času, péče o rodinu aj. (Ďurišová, 2011, s. 144).

Vedoucí osobního oddělení musel úzce spolupracovat s každým vedoucím pracovníkem, napomáhat mu v těžkém úkolu svými znalostmi závodu, lidí i správných metod toho, jak zacházet se zaměstnanci, aby se od nich získal co nejvyšší výkon a dobré vůle. Školení pro vedoucí musely rozvíjet oblasti, na které u nich Baťa kladl důraz: zdraví, nadbytek energie a životní síly, nadšení pro spolupráci, dobrý úsudek a čilá konstruktivní mysl, znalost lidské přirozenosti, schopnost inspirovat lidi, znalost dobrých učebních metod, ryzí přátelský zájem o lidi. Hlavní ale bylo naučit se zásadám organizace, síle řádu a probudit v sobě vůdcovskou ctižádost a kázeň. Tímto směrem měly být vzdělávací akce vedeny (SOkA Zlín, fond Baťa, II/1, kart. 1012, inv. č. 17, fol. č. 112–113). Konference ke vzdělávání předáků (vedoucích) se scházely v sobotu. Účastníků konference mělo být nejvýš dvacet až pětadvacet předáků. Podle tehdejší příručky Vedení osobního oddělení se považovalo za lepší konat různé vzdělávací

konference po řadu let, než předáky unavit a zbavit je zájmu jediným dlouhým nepřetržitým kurzem. Účast měla být dobrovolná, ale jakmile se jednou některý předák zapsal do kurzu, měl jej navštěvovat pravidelně. Typickými předměty takových kurzů byly například „Obchodní národohospodářství, Historie podniku, Vedení továrny nebo závodu, Kontrola výroby, Zásady vůdcovství, Řízení lidí, Technické pochody a práce předáka, Poměr k člověku nebo Jak pečovat o pracovníka a jeho bezpečnost“ (Vedení osobního oddělení, s. 84).

Sobotní konference se ovšem vyznačovaly ještě jednou důležitou věcí kromě vzdělávání a seminářů. Každou sobotu se vyhodnocoval výsledek uplynulého týdne. Po skončení konference hlavních vedoucích začaly konference v každém oddělení za vedení vedoucího skupiny. Na těchto skupinových konferencích se vyřizovaly záležitosti týkající se jednotlivých skupin. Tyto konference musely být skončeny do dvanácti hodin. Ve dvě hodiny odpoledne byla na řadě výroba na výrobním pásu a výsledky jednotlivých oddělení, což trvalo do čtyř hodin. Tímto způsobem vedené konference byly pro každého účastníka neobyčejně významnou školou řízení, hospodaření a správy. Byly důležité pro chápání změn v rozvoji obchodní politiky společnosti, sjednocovaly činnost všech účastníků, kteří z nich čerpali rozhled a ponaučení též pro vlastní řídicí a jinou podnikatelskou činnost (Stříteský, 2003, s. 94–95). Na sobotních konferencích byly přijímány také návrhy a postupy pro pružné odstranění vznikajících nedostatků a možné reakce na jakékoliv změny v organizaci řízení výroby a včasné zamezení ztrátám (Lešingerová, 2008, s. 124).

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry v Baťových závodech souviselo se zaměstnancovým úsilím, nadáním a schopnostmi. Zaměstnanci byli hodnoceni vždy jednou ročně, v tzv. novoročním hodnocení jejich nadřízeným. Pokud zaměstnanec získal několikrát za sebou dobré hodnocení, mohl aspirovat na vyšší pozici. Pochvaly či výtky byly během roku zaznamenávány do jejich zaměstnanecké karty. (Tomašík, 2008, s. 108).

Baťa si vytvořil vlastní systém vzdělávání. Nelze jej zcela srovnávat s dnešními trendy vzdělávání, málokterá společnost je natolik velká a bohatá, aby si mohla dovolit vlastní školu nebo dokonce několik škol. Na druhou stranu dnešní zaměstnavatelé vědí, že nejefektivnější vzdělávání je systematické a dlouhodobé, proto často zakládají tzv. firemní akademie, kde si zaměstnanec může zvolit pro něj doporučené kurzy, které bude v daném časovém horizontu navštěvovat. V kurzech se často navazuje na praxi a nově osvojené poznatky se účastníci snaží aplikovat do praxe. Pro vzdělávání v Baťových závodech jsou typické dvě věci. Vzdělávání

bylo institucionalizované do jednotlivých škol, které připravovaly účastníky jak po stránce teoretické, tak hlavně praktické. A právě praktická výuka v provozu, která je odměňována i mzdou, je druhým typickým rysem Baťova vzdělávání v jeho podniku.

2.2.8 Pracovní podmínky a péče o zaměstnance v Baťových závodech

V každém podniku by měl být nastaven program ochrany zdraví při práci, který má sloužit jako ochrana proti nebezpečím souvisejícím s prací zaměstnanců. Jsou to právě pracovní podmínky, které jsou součástí programu ochrany zdraví při práci. Zabývá se jimi lékařství a pracovní hygiena (Armstrong, 2007, s. 671). V užším pojetí se pracovních podmínek týká např. pracovní doba (délka pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávky v práci a bezpečnostní přestávka, doba odpočinku, práce přesčas, noční práce, pracovní pohotovost), pracovní prostředí (prostorové řešení pracoviště, mikroklimatické podmínky, osvětlení, barevná úprava pracoviště, čistota ovzduší, hluk, vibrace a záření), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, sociálně-psychologické podmínky práce (mezilidské vztahy na pracovišti) a povinná péče o pracovníky. Povinná péče o pracovníky je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami na nadpodnikové úrovni, smluvní péče o pracovníky je daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a dobrovolná péče personální politikou zaměstnavatele. Mnohé z podmínek práce jsou uzákoněné, a to podmínky týkající se pracovní doby a doby odpočinku, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, překážek v práci či péče o zaměstnance (Kocianová, 2010, s. 178–179).

Pracovní podmínky byly v Baťových závodech na tehdejší dobu nadprůměrné. Baťa si byl vědom, že pěkný a příjemný vzhled továrny má nesporný psychologický účinek na obec i zaměstnance (Vedení osobního oddělení, s. 65). V Baťových závodech se kladl důraz i na kvalitu dobrých pracovních podmínek. Konkrétně se jedná o dobré větrání a stálou teplotu. Snaha byla i o minimalizaci hluku na pracovištích, přestože ve výrobních poměrech nebylo možno hluku zcela zamezit. Baťa chtěl zamezit i otřesům a chvění, proto dbal na dobrou konstrukci budov. Ani dobré osvětlení nezůstávalo pozadu. Osvětlení muselo být trvalé, dostatečné a rozptýlené. Na každých 100 zaměstnanců měl být jeden zdroj tekoucí vody. Na hygienu se kladl velký důraz obzvláště v sociálních zařízeních, umývárkách a v závodních jídelnách. To dokládá i fakt, že čističi a uklízecí personál byl v Baťových závodech odměňován na tu dobu nadstandardními příjmy (Vedení osobního oddělení, s. 65–68).

V interních dokumentech můžeme několikrát nalézt důraz na to, že od zaměstnanců nelze dosáhnout vysokých výkonů, jestliže pracovní podmínky nejsou bezpečné, příjemné a zdraví neškodlivé. Jen s nejlepšími pracovními podmínkami a prostředím získá podnik nejlepší dělníky, déle si je udrží a bude vyrábět lepší výrobky (SOkA Zlín, fond Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25, fol. č. 113). Lékaři ze zvláštního oddělení průmyslového zdravotnictví a hygieny Baťovy nemocnice kontrolovali jednou měsíčně pracoviště po stránce hygienické (podlahy, stěny, výšku místností, osvětlení, větrání, topení, chlazení, rozvod pitné vody, plynu, elektřiny, kanalizace, čištění dílen a tak dále). Dalším úkolem bylo všimnout si i ostatních prostor, jako byly schodiště, výtahy, záchody a šatny. Účel těchto prohlídek směřoval k tomu, aby zaměstnanci byla dána co největší možná kvalita pracovního prostředí tak, aby neutrpěl žádné újmy na zdraví. (SOkA Zlín, fond Baťa II/10, kart. 1333, inv. č. 4, fol. č. 11). Baťa myslel i na odpočinek zaměstnanců, proto poskytoval svým zaměstnancům značné příležitosti k lázeňským pobytům a zotavovněm. Mohl si dovolit poslat stovky zaměstnanců ročně do lázní Luhačovic, Slatinic či Bystřice (SOkA Zlín, fond Baťa, II/10, kart. 1333, inv. č. 4, fol. č. 10).

Bezpečnost práce byla v závodech velmi důležitá, protože prosperující podnik tvoří vzdělaní a zdraví pracovníci. Kolem této myšlenky se postupně zrodila veškerá činnost v oblasti zdravotnictví a bezpečnosti práce. Organizační řád pro zdravotní péči a bezpečnost pracovníků jako systém neexistoval. Platily však určité zásady a příkazy, které museli všichni zaměstnanci striktně dodržovat. Mezi ně patřil například zákaz kouření v celém areálu. Porušení tohoto zákazu bylo stíháno trestem. To samé platilo i o pití alkoholických nápojů. Tato opatření působila preventivně proti úrazům, ale i pozitivně na mezilidské vztahy (Maršálek, 1992, s. 104). O tom, že pracovních úrazů bylo v Baťových závodech málo, se můžeme přesvědčit v přehledu pracovních úrazů mezi lety 1925 až 1930 v Příloze G (SOkA Zlín, fond Baťa, II/10). Vzhledem k velikosti Baťových závodů, kdy v roce 1920 pracovalo v Baťových závodech 5 200 zaměstnanců a do roku 1930 vzrostl počet až na 12 300 (SOkA Zlín, fond Baťa II/3, kart. 1155, inv. č. 34, fol. č. 2), se nejedná o nikterak velká čísla. Největší prevencí proti úrazům v Baťových závodech byla disciplína pracovníků. Bezpečnostní normy a předpisy byly zaměstnanci dodržovány. Efektivní a vžitou metodou proti úrazům a požárům byly názorné pokyny umístěné přímo na strojích nebo na pracovišti. Každý dělník byl obeznámen, jak má pracovat, aby nepřišel k úrazu. Obecné pokyny protipožární ochrany byly umístěny v každé budově. Ve všech dílnách byly umístěny hasicí přístroje a každá budova byla vybavena hydrantem. Každý závod měl svůj profesionální hasičský sbor vybavený v té době nejmodernější technikou. Prvenství však Baťův podnik dosahoval i ve zdravotní péči o své

zaměstnance. Baťův podnik oplýval dokonalým přehledem o zdravotním stavu všech zaměstnanců, dokonalou prevencí i moderními zdravotnickými zařízeními. Komplexní zdravotní prohlídku musel povinně podstoupit každý zaměstnanec jednou za půl roku. Zdravotní stav byl následně zaznamenán do jeho osobní zdravotní karty. Podobně to bylo s každým onemocněním, úrazem nebo opravou chrupu. Léčení ve firemních ošetrovnách i nemocnici bylo velmi důsledné a účinné. Veškerá prevence i léčba byly pro zaměstnance bezplatné (Maršálek, 1992, s. 105).

Pracovní doba byla v závodech stanovena tak, aby pracovníci zvládli v četných případech zároveň studovat některou z Baťových škol a jinak byla stanovena pro vedoucí, kteří často trávili dlouhé hodiny přesčas v závodě. Baťovy závody se měly řídit heslem z dob prvního hnutí dělníků: 8 hodin v práci, 8 hodin spát a 8 hodin se vzdělávat (Vedení osobního oddělení, s. 7071). Rozvržení dne bylo následující: od 7:00 do 12:00 hodin práce v továrně, od 12:00 do 14:00 hodin byla polední přestávka, která sloužila k obědu a odpočinku. Zaměstnanci měli možnost využít odpočinku v přilehlých parcích či dalšího kulturního či sportovního vyžití. Od 12:00 do 12:45 byla továrna uzavřena kvůli kontrole areálů a dílen. V době od 12:45 do 14:00 si mohli pracovníci dokončit práci, kterou nestihli dokončit dopoledne tak, aby plnili plán. Od 14:00 do 17:00 hodin pokračovala oficiálně práce v továrně. V příručce pro osobní oddělení nalezneme ale i informace, že vedoucí trávili v závodech přesčasy a zároveň pak vyžadovali, aby jejich podřízení neodcházeli dříve než oni: „Jsou vedoucí, kteří nesnesou, aby jejich podřízení odešli z práce dříve než oni, i když tam nemají už co dělat, v kanceláři sedí a předstírají práci do 20 hodin. Takový vedoucí dokáže zničit morálku celého oddělení. Hleďte je a nerozpakujte se jim tuto vlastnost říci a zaříd'te nápravu.“ SOkA Zlín, fond Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, fol. č. 21). Studenti a učni Baťových škol se věnovali návštěvě odborné školy po večeri od 18:00 do 20:30 hodin. Výuka probíhala v pracovních dnech ve večerních hodinách a v sobotu dopoledne byla organizována teoretická výuka. Sobota dopoledne a celá neděle byla věnována sportu, kultuře a vzdělávání (Lešingerová, 2008, s. 89).

Z výše uvedeného je patrné, že pracovní podmínky v Baťových závodech byly na tehdejší dobu více než uspokojivé. Baťa se ale o své zaměstnance nestaral jen z pouhého altruismu, ale byl si vědom i toho, že zaměstnanec, který má dobré, bezpečné a hygienické podmínky k práci, je schopen vykonávat dobrou práci. Chtěl tím pragmaticky posílit výkonnost práce a vyvolat v zaměstnancích pocit loajality k podniku. Rozdělení pracovní doby Baťa nepochybně naplánoval tak, aby pomalejším zaměstnancům, kteří jsou schopni splnit týdenní plán za osm

hodin, nemusel platit přesčas, protože mohli využít polední přestávku, aby dohnali potřebnou práci ke splnění plánu.

2.2.9 Analýza odborů a kolektivního vyjednávání v Baťových závodech

Odbory slouží zaměstnancům k obhajobě zájmů a ochrany jejich práv. Postavení, práva a oblasti působnosti odborových organizací ve společnosti jsou upravovány zákony. Odborové organizace mají několik funkcí, například mají právo rozhodovat o stávce, spolurozhodují o opatřeních zaměstnavatele, kde je nutný souhlas odborového orgánu, projednávají, konzultují či diskutují ohledně určitého problému se zaměstnavatelem a dohlíží nad dodržováním kolektivní smlouvy a pracovněprávních předpisů (Kocianová, 2010, s. 188). V České republice je odborově organizováno přibližně 10 % zaměstnanců. U podniků s několika stovkami zaměstnanců pak procento počtu odborově organizovaných zaměstnanců roste. Naopak v menších společnostech se počet zaměstnanců v odborech pohybuje pod hranicí 5 % (Hrdlička, 2010, s. 143, <http://www.pef.czu.cz>).

Abychom odhalili, jaký měl Baťa vztah s odbory, musíme se podívat do historie na určité momenty Baťova podniku. Z tohoto důvodu si v této kapitole dovolíme překročit vytyčený historický rámec. Při svém zahraničním pobytu ve Spojených státech sledoval Tomáš Baťa i vztah podnikatelů k dělnictvu a odborovým organizacím. Všiml si, že v některých továrnách nabírali pouze odborově neorganizované dělníky. Povšiml si taktéž líbivých hesel, jejichž obsahem byla zejména služba veřejnosti „Public service“ a službě zákazníkům „Zákazník – náš pán“ (Vojta, 2015, www.zlin.estranky.cz).

V září 1906 byl Tomáš Baťa vystaven situaci, kdy dělníci žádali propuštění jejich kolegy, který měl hrubě zaútočit na jejich sociálnědemokratickou odborovou organizaci (Lehár, 1959, 19–21). Tomáš Baťa nejen, že dělníka nepustil, ale navíc se ho zastal. Dělníci na základě této události vyhlásili stávku na 13. září, která trvala až do prosince. Baťa, který považoval stávku za osobní útok, se rozhodl organizátory stávky propustit (Kudzbel, 2001, s. 29). Tomáš Baťa vnímal odbory jako místo politického střetu a politiku se po této stávce rozhodl již nepustit za brány závodu. Po této události začal věnovat pozornost sociálním opatřením, která měla do budoucna zabránit podobným situacím (Kudzbel, 2001, s. 29). Začala se postupně budovat jídelna, domky pro zaměstnance atd.

Proti odborům měl Baťa dvě zásadní námitky, které uváděl v instrukční příručce *Vedení osobního oddělení* (s. 8). První z nich byla, že odborové organizace jsou řízeny centrálně a nemohou se proto individuálně přizpůsobit individuální organizaci podniku. Navíc měl Baťa obavu, že odbory nemohou správně vzít v potaz úplně odlišnou mzdovou soustavu, než jaká byla zvykem v té době. Kolektivní smlouvy, které jsou hlavním snažením odborové organizace, vedou k šablonovité odměně, zatímco Baťův systém odměňování se snaží promítnout individuální výkon pracovníků do jejich mzdy. Druhou námitkou bylo, že v Baťových závodech není potřeba vést boj za zvýšení mezd, protože Baťa razil zásadu co nejvyšší možné mzdy. Nesouhlasil s postojem podnikatelů, kteří se snažili stlačit mzdy co nejnižší. Baťa naopak posuzoval vedoucího pracovníka podle toho, jak vysoké mzdy dovede lidem v jeho oddělení opatřit. Také odmítal odbory z toho důvodu, že členství v odborech předpokládá, že dělník byl, je a zůstane dělníkem odsouzeným k těžké práci za nízkou mzdu. Předpokládá se, že ani nechce být něčím víc a přesně takového pracovníka Baťa ve svém závodě ani nechtěl. Ředitelé v Baťových závodech vzešli původně z dělnických pozic a postupně se vypracovali na ta nejvyšší místa. Baťa také kritizoval podniky, kde jsou silné odborové svazy a jsou hlavním zdrojem nových pracovních sil, které se potom cítí plně zavázány za opatření místa v organizaci a závod i práci pak pracovníci považují za vedlejší věc, protože vědí, že budou-li propuštěni, organizace jim nalezne nějaké jiné místo (SOkA Zlín fond Baťa II/1, kart. 1014, inv. č. 25, fol. č. 61).

Ani po roce 1992, když se podnik opět dostal do rukou původních vlastníků, neměly odbory v závodech velké místo. Personální ředitel v rozhovoru do časopisu *Sondy odborových svazů* uvedl, že Baťovi zaměstnanci odbory nepotřebují. Z toho důvodu, že pracovníci podniku mají stejné, či spíše lepší podmínky, než které jsou dané zákonem. Největším měřítkem jsou vyšší mzdy a možnost pracovního postupu, což může mít v daném regionu velký význam (Dostál, 1994, s. 5).

Odbory v Baťových závodech neměly a nemají velké místo. Baťovy závody argumentovaly a do nedávné éry fungování podniku stále argumentují, že odbory nepotřebovaly, protože se staraly o zaměstnance dobře, poskytovaly jim vysoké mzdy a další sociální výhody jako například bydlení, zdravotní péči atd. Co se týká hmotného zajištění, tak Baťovy závody poskytují nadstandardní výhody.

2.2.10 Analýza uvolňování pracovníků z Baťových závodů

Ukončení pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem musí být vždy v souladu se zákonem. Jedná se o právní akt, tudíž ukončení musí být řešeno vždy písemně. Lze jej ukončit následujícími způsoby: dohodou, výpovědí, okamžitým zrušením, zrušením ve zkušební době, uplynutím sjednané doby, u cizinců také odnětím povolení k pobytu, vyhoštěním nebo úmrtím zaměstnance (Koubek, 2000, s. 258). Zmíněné způsoby ukončení pracovního poměru jsou trvalé. Dalšími možnými formami odchodů pracovníků jsou dočasné odchody jako odchod na mateřskou dovolenou, do veřejných funkcí, na dlouhodobé stáže apod. Způsoby skončení pracovního poměru určuje zákoník práce v § 48-73 (Kocianová, 2010, s. 191). Dalším možným ukončením pracovního poměru je také dobrovolný odchod zaměstnance. Nejčastější důvody zaměstnanců k odchodu jsou lepší finanční podmínky, lepší pracovní pozice, stěhování z daného regionu či chuť po změně zaměstnavatele a po lepším zacházení se zaměstnanci (Armstrong, 2007, s. 402). Patrně jedním z nejčastějších důvodů ukončení pracovního poměru je v praxi nadbytečnost. Proto by se organizace měly zaměřovat na podrobné plánování počtu pracovníků a plánování potřeby zaměstnanců v budoucnu a minimalizovat tím propouštění z důvodu nadbytečnosti (Kocianová, 2010, s. 192). Snižování počtu zaměstnanců je jedním z nejnáročnějších úkolů z oblasti lidských zdrojů, proto je zapotřebí věnovat mu dostatečné úsilí. Při plánování je zapotřebí promyslet počet pracovníků, které je třeba snížit a rovněž je zapotřebí zastavit proces náborem nových zaměstnanců. Je nutno si však uvědomit, že tyto odhady se těžko provádějí, je tedy lepší zmrazit včas nabírání nových pracovních sil a případně stávající pracovníky převést na jiná pracovní místa nebo je rekvatifikovat (Armstrong, 2007, s. 404). Podnik může odcházející pracovníky podpořit ve formě outplacementu, kdy se jim snaží pomoci podporou při hledání nového pracovního místa. V každé organizaci to může znamenat trochu něco jiného a tato podpora může probíhat v různých podobách, od poskytnutí informací o postupu na úřadech, přes různá proškolení na přípravu na hledání zaměstnání, poradenství psychologa, možnost využívat kancelář (počítač, internet, telefon), pomoc personalistů se sestavením životopisu a motivačního dopisu atd. (Kocianová, 2010, s. 197).

Propuštění pracovníka je největším trestem. Podle J. A. Bati se zaměstnanci měli propouštět až po několikanásobném uvážení. Pokud však není rozumné a perspektivní, aby zaměstnanec zůstal v podniku, osobní referenti se s ním měli rozloučit v dobrém, aby ho mohli kdykoliv znovu kontaktovat či aby zůstal nakloněn podniku coby zákazník (Vedení

osobního oddělení, a. 129). Před odchodem se zkoumalo hodnocení a poznámky na osobní zaměstnanecké kartě. Pokud byl zaměstnanec doporučen od nějakého stávajícího zaměstnance, byl s ním proveden rozhovor. Dále bylo zapotřebí zjistit podrobnosti ohledně novoročního hodnocení, ověřit si informace u nejbližších lidí a sousedů, zjistit, kdo svojí chybou způsobil, že byl nesprávně přijat (Vedení osobního oddělení, s. 129). Pokud některý ze zaměstnanců podával výpověď, osobní referent s ním měl prodiskutovat důvody, které ho k tomu vedly a bylo-li to možné, odchodu zabránit. Důvody odchodů mohly být různé - od nekvalitního vedení dílny, přes nevhodně rozdělenou práci až po osobní důvody (Havelková, 2005, s. 71). Už při nástupu do práce obdržel každý nový zaměstnanec Pracovní řád, v němž se dočetl, že podnik od něj žádá především věrnost, výkonnost, přesnost v práci i čase, zlepšování osobních schopností a nabývání osobního majetku. Při nedodržování tohoto řádu hrozily sankce, někdy i propuštění. S každým propuštěným osobní referent sepíše jeho výplatní konečné vyúčtování. V něm vyčíslí vše, co má dostat, aby firma neměla žádných pohledávek a měl uvést také důvod jeho odchodu. Toto vyúčtování podepisoval předně sám odcházející a po něm jeho výplatní a vedoucí oddělení (SOkA Zlín, fond Baťa II/1, kart. 1016, inv. č. 36, fol. č. 11).

Mezi nejčastější příčiny odchodu pracovníků se uvádělo v knihách propuštěných následující: zdravotní důvody, nespolehlivost, někdy pouze heslo „nevyhovuje“, což znamenalo, že pracovník byl pro danou práci neschopný a jiná vhodná pozice se pro něj nenašla. Další možnou příčinou bylo spáchání trestného činu či morální poklesky, nelajálnost vůči podniku, vyzrazení pracovních a výrobních postupů, neopatrnost či vyjadřování se o podniku na veřejnosti. To vše bylo shledáno jako ztráta důvěry k zaměstnanci a stačilo to jako důvod k propuštění bez výpovědi. Stejně na tom byly i krádeže, braní úplatků, neomluvená absence atd. (Havelková, 2005, s. 71–72). Propuštěný měl nárok na mzdu za práci, kterou doposud vykonal. Závody od něj však mohly požadovat odškodné za jeho odchod a ztráty podniku, které s ním souvisely. To ovšem muselo být dokázáno referentem či účetním (Havelková, 2005, s. 72). Přehled nejčastějších důvodů odchodu je v Příloze H. V knize propuštěných se naleznou i další důvody odchodů jako například: odchod na vlastní žádost, bude se učit vařit; odchod na vlastní žádost, stýská se jí po matce; či odchod z důvodu stěhování; pokračování v dalších studiích; nikde se neosvědčil, nemá do práce chuť; pro krádež zimníku; pro nás nevhodný; ujela domů, nelíbí se jí u nás; nevyhovuje, nedbalá pro špatnou práci; ale i nevhodný, poslán zpět do Ameriky. Velmi častým důvodem odchodu u žen je, že se vdaly. Baťa razil názor, že vdané ženy by pracovat neměly a měly by se starat o domácnost a děti. (SOkA Zlín, fond Baťa II/3, inv. č. 86, volný).

Podle výše uvedeného textu se Baťa snažil loučit se zaměstnanci jen z vážných důvodů a po důkladném promyšlení. Existují však i opačné názory a sama se domnívám, že pravda nebude ani na jednom konci názorů, nýbrž někde uprostřed. Odpůrci batismu dávali za vinu velkému počtu odchozích zaměstnanců neúměrné pracovní zatížení dělníků a nevybíravé zacházení ze strany nadřízených k podřízeným (Havelková, 2005, s. 73). Do roka se propouštělo 5 až 10 % zaměstnanců na základě jejich poklesků nebo pracovní kázně. Mnohem větší díl odchodů byl však dobrovolný, kolem 20–30 % zaměstnanců. Do této kategorie spadají muži, kteří museli narukovat na vojnu po dvacátém prvním roce nebo mladé ženy, které se vdaly. Tato čísla také zdůvodňují, proč procento nedobrovolných odchodů nebylo příliš vysoké (Erdély, 2013, s. 140).

2.2.11 Analýza personálního poradenství v Baťových závodech

Poradenství v řízení se definuje dvěma přístupy. Prvním je poskytování pomoci, kdy se řeší nový proces, struktura úkolu nebo řada úkolů. Poradce není osobou zodpovědnou za konečné rozhodnutí, pouze předestírá nabízené možnosti. Ve druhém pojetí je poradenství chápáno jako specifická odborná služba, kdy organizaci poskytuje své služby jiná organizace zaměřená na poradenské služby. Poradenství může být externí či interní. Interní poradenství zajišťují zaměstnanci organizace s příslušnou kvalifikací a zkušenostmi. Pro interní poradce je velkou výhodou, že znají prostředí organizace a její zaměstnance. Externí poradenství je zajišťováno jinou organizací, která se zaměřuje na poradenství v jakékoliv oblasti (finance, účetnictví, marketing, práva, lidské zdroje atd.). Personální poradenství, ať už z interních nebo externích zdrojů, je poskytováno vedoucím nebo řadovým pracovníkům. Vedoucí pracovníci nejčastěji řeší problémy v oblasti personální práce a vedení lidí, řadoví zaměstnanci řeší osobní i pracovní problémy, poradenství v oblasti kariérní, právní či psychologické a při odchodu - outplacement (Kocianová, 2010, s. 197–199). Personalisté jako interní konzultanti řeší se svými kolegy, ať už liniiovými manažery nebo řadovými pracovníky, problémy nejružnějšího druhu. Společně je analyzují, diagnostikují a pomáhají navrhnout řešení (Armstrong, 2007, s. 82).

V Baťových závodech existovaly tři stupně personálních referentů. Prvním a nejvyšším byl vedoucí osobního oddělení, který měl podobné úkoly jako dnešní personální ředitel. Nebyl ale zařazen do nejvyššího vedení závodů. Pak existovali osobní referenti ve střední linii, kteří měli pod sebou pět dalších osobních referentů. Na ně byly kladeny rovněž velmi vysoké nároky a

museli se osvědčit, aby tuto roli mohli vůbec vykonávat. Tito osobní referenti plnili roli konzultanta a poskytovatele interních služeb, které vyžadovala jednotlivá oddělení. Poskytovali poradenství vedoucím pracovníkům nejen v oblasti personalistiky, ale i rady týkající se organizace závodů (Tomašík, 2008, s. 78). Struktura osobního oddělení je v Příloze I.

Oproti Baťovým závodům se domnívám, že personální poradenství v moderních podnicích, má-li osobní oddělení několik stupňů řízení, je poskytováno spíše středním či vyšším stupněm osobního oddělení. Nejnižší stupeň bývá zaměřen spíše na běžnou a pravidelnou personální agendu. Nezvažují podniky, kde má osobní oddělení jednoho člena a zastupuje všechny úkoly personálních činností včetně personálního poradenství. V Baťových závodech tomu bylo naopak. Personální poradenství poskytovali osobní referenti nejnižšího stupně. Byla tak na ně delegována poměrně velká zodpovědnost a museli umět reagovat na neobvyklé situace a být zralými osobnostmi. Na místo osobního referenta byl vybírán vždy již stávající pracovník závodů, který již měl zkušenosti se systémem řízení firmy, znal strukturu podniku a zejména jeho pracovníky (Tomašík, 2008, s. 79). To se také často liší od dnešního obsazování míst na pozici osobního referenta (či dnes běžněji používaného názvu HR generalisty), který je častěji vybírán spíše externě, pokud tomu není jinak vzhledem k personální situaci společnosti.

3 Aplikace Baťových principů řízení v personální strategii, personální politice a v systému personálních činností společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

3.1 Historie společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Společnost 2N působí na trhu již téměř dvacet pět let. Její zakladatelé jsou stále současnými majiteli společnosti. Česká firma 2N společnost s.r.o. byla založena v roce 1991. Vše ale začalo ještě dříve, v malé garáži v ulici Na Nivách, odkud je odvozen název 2N. Společnost se od počátku zabývala vývojem a výrobou elektrotechniky, zejména v telekomunikační oblasti. První produkt byl vyvinut a uveden na trh pod názvem ATEUS® 280, jednalo se o telefonní ústřednu. V pozdějších letech se společnost prosadila s novějšími typy ústředen ATEUS® 420 a ATEUS® DELTA, kterých se prodalo několik desítek tisíc kusů. Podnik získal mnohá ocenění, nemluvě o tom, že v telekomunikačním segmentu získal 14 % českého trhu. V roce 1998 společnost představila GSM brány a o dva roky později je úspěšně prezentovala na světové výstavě CeBIT v Hannoveru, která pro ni znamenala průlom v exportu produktů do zahraničí. V roce 2002 se společnost transformovala do akciové společnosti, a přejmenovala se tak na 2N TELEKOMUNIKACE a.s. S tím souvisela změna i v tom, že majitelé ustoupili z řídicích pozic a řízení firmy předali managementu, který si sami vychovali. Jejich formální status se změnil na představenstvo společnosti (Hofman, 2013, s. 45–46). Strategických jednání se ale i nadále účastnili. Společnost rozšířila také svůj areál a postavila novou budovu. Ve stejném roce narostly tržby ze zahraničí z původních 10 % až na 80 % celkového objemu tržeb.

V roce 2006 firma přesunula oddělení technické podpory a obchodu do nové budovy. V roce 2009 navíc společnost uvedla na trh revoluční produkt: dveřní komunikátor na bázi IP (Helios® IP). Vývojové oddělení společnosti se zabývalo i dalšími produkty jako výtahové komunikátory, zařízení M2M (machine to machine), které umožňuje vzdálenou správu přístrojů, či IP audio systémy umožňujícími distribuci audio obsahu na velké vzdálenosti nejen přes lokální sítě, ale i internet či bezdrátově. Opustila tak telekomunikační segment a vstoupila do nových oblastí na trhu. Bylo jasné, že společnost musí pro prodej v těchto nových segmentech získat dostatečné množství distributorů či obchodních partnerů na zahraničních trzích. Proto se obchodníci po několik následujících let soustředili na budování distribučních sítí ve více než 100 zemích světa. I dnes v této aktivitě nepolevují a podnik má své distributory

a obchodní partnery již ve více než 130 zemích světa. V roce 2011 vznikla pobočka ve Spojených státech, která funguje dodnes. V současné době zde působí osm pracovníků. Společnost postupem času také měla či stále má lokální zastoupení zaměstnanců v několika dalších státech: Argentíně, Itálii, Anglii, Německu či Nizozemí. Jedná se o místní obchodníky s místními kontakty, kteří velkou měrou přispívají k rozšiřování distribuční sítě v dané zemi. Podnik byl několikrát oceněn předními místy v soutěži Exportér roku. 2N se však musela vyrovnávat i s několika krizemi, které souvisely i s oslabením trhu pro některé produkty, a tím pádem i snížením tržeb v těchto oblastech. Poslední takové krize proběhly v letech 2010 a 2013. Koncem roku 2013 (až začátkem roku 2014) vedení muselo dokonce několik zaměstnanců propustit, aby měla společnost vyrovnané cash flow. Záhy se ale podařilo výsledky zvrátit do pozitivních čísel a již v průběhu roku 2014 a hlavně v roce 2015 společnost úspěšně splnila plán, který byl dokonce ještě do velké míry přeplněn. V současné době zažívá podnik velký růst, nabírá nové zaměstnance na nové pozice a investuje do nových produktů, zejména do dveřních komunikátorů. Představenstvo (majitelé) se transformovalo do dozorčí rady a jako představenstvo byli ustanoveni tři členové TOP managementu. Společnost tedy začínala s několika málo zaměstnanci a nyní jejich počet se všemi zahraničními kolegy čítá dvě stě pracovníků.

3.2 Personální strategie a personální politika ve 2N

TELEKOMUNIKACE a.s.

Personální strategie jako formální dokument ve společnosti 2N Telekomunikace, stejně jako v Baťových závodech, neexistuje. Personální strategie se odvíjí hlavně od obchodní strategie a obchodního plánu. Baťa měl obchodní plány rozdělené na pololetí, společnost 2N Telekomunikace vytváří plány na celý kalendářní rok, přičemž provádí pololetní vyhodnocení toho, zda se plán daří plnit. Obecně ve 2N panuje názor, že strategie musí být jednoduché a musí je mít za vlastní každý, jinak je nelze naplnit. Jednou z hlavních myšlenek či vizí společnosti je to, že 2N je úspěšná, trvale a eticky rostoucí celosvětová firma. Další dlouhodobou vizí společnosti je úsilí stát se číslem jedna v oblasti IP dveřních komunikátorů na trhu ve Spojených státech, v Evropě, na Středním východě a v Africe. Další strategické cíle společnosti jsou v písemném, veřejně přístupném dokumentu určovány pouze na rok. Dlouhodobější strategie jsou známy pouze managementu a pravidelně se upravují podle aktuálního stavu trhu. To samé platilo i v Baťových závodech, které dlouhodobější strategie

neměly nikde zaznamenány a byly známy pouze nejužšímu vedení závodů (Garlík, 1989, s. 12–13).

Ve 2N bylo stanoveno pro rok 2015 několik dílčích cílů: dosáhnout 35% růstu prodeje skupiny produktů dveřních komunikátorů, IP audio systému, zařízení M2M a výtahových komunikátorů. Dalším cílem bylo najít nové distribuční cesty pro IP audio a tři nové prodejce pro produkt Indoor touch. Pobočka v USA měla dosáhnout 50% růstu prodeje, 2N měla také vstoupit na trh v oblasti přístupového zabezpečování s produktem 2N® IP Card Reader. V neposlední řadě měl vývoj firmy předat do výroby nový typ dveřního komunikátoru. Podobných dílčích strategických cílů má společnost na začátku roku naplánováno vždy několik. Personální strategie se od nich úzce odvíjí. Například kvůli posílení aktivit ve Spojených státech musel být posílen i místní tým. Nemluvě o tom, že proběhl nábor ředitele pobočky ve Spojených státech, kterým (podle všech plánů) je již rodilý Američan s místními kontakty, znalostí trhu, know-how atd. Tato vize, kdy došlo k předání vedení americké pobočky místnímu managementu, byla plánována již delší dobu.

Personální plánování ve smyslu počtu nových pozic se provádí na základě odhadu liniových manažerů na daný rok. Tyto odhady se většinou během probíhajícího roku daří naplnit. Jen výjimečně je personální potřeba řešena jiným způsobem (například se práce rozdělí mezi více zaměstnanců atd.). Pokud vznikne nečekaná potřeba posílit konkrétní tým o nového pracovníka, musí se zareagovat na požadavek velmi flexibilně a pokusit se nového pracovníka nalézt co nejdříve. Obchodní strategie mají vliv i na výběr kandidátů s konkrétními zkušenostmi. Obzvláště u obchodních pozic se vybírají kandidáti se zkušenostmi v oblastech, do kterých společnost nově směřuje. Důvod je prostý, jejich adaptace je jednodušší, přinášejí do podniku určité znalosti, zkušenosti a také kontakty. Strategie ohledně vzdělávání se provádí taktéž pouze na rok, na základě vyplněných formulářů z rozvojových schůzek, které probíhají jednou za rok mezi nadřízeným a podřízeným. Na základě jejich hodnocení a doporučení ke zlepšení v určitých oblastech se plánují vzdělávací potřeby na další rok. Struktura v organizaci je považována také za velmi flexibilní. Slabou stránkou ovšem je, že není dodržováno pravidlo zastupitelnosti vedoucích pracovníků, tak jak tomu byl kladen důraz v Baťových závodech. Nepochybně je to i tím, že 2N TELEKOMUNIKACE a.s. je středně velký podnik s mnohem menším počtem zaměstnanců.

Cílem personální politiky ve společnosti 2N TELEKOMUNIKACE a.s. je pokusit se vytvořit harmonii či určitý balanc mezi pracovním a osobním životem, zároveň je jím i vytváření stimuluujícího prostředí s dobrými vztahy na pracovišti. Společnosti záleží na tom, aby měla motivované pracovníky, kterým poskytuje poměrně širokou svobodu, ale zároveň od nich vyžaduje osobní zodpovědnost, která se odráží i v jejich odměňování. Baťa se snažil vytvořit rovnováhu ve vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. Na druhou stranu věděl, že toho dosáhne pouze tehdy, když se bude orientovat pouze na člověka, jeho schopnosti a vzdělávání (Tomašík, 2011, s. 16). Usiloval o to, aby měl ty nejlepší pracovníky, kteří se budou pokoušet vymýšlet zlepšení, inovace a zároveň se snažil, aby nesli osobní zodpovědnost za své chování ve vztahu k hospodárnosti či generaci zisku závodům. Tato opatření lze zavést, pokud mají pracovníci mzdu závislou na zisku či ztrátě.

Základním dokumentem, který je svým způsobem i podkladem pro personální politiku, je Kodex 2N, který sestavili samotní zaměstnanci při workshopu v prosinci roku 2010. Obsah dokumentu nebyl nijak ovlivňován vedením. Kodex obsahuje jedenáct bodů, které charakterizují firemní kulturu i vzájemné chování zaměstnanců. Vymezuje velkou důvěru zaměstnancům, ale zároveň od nich požaduje zodpovědnost. Znění kodexu je následující:

- a) „Důvodem existence 2N je: generovat zisk; svými produkty a službami přinášet užitek zákazníkům, uspokojovat a rozvíjet své lidi
- b) 2N dosahuje svých výsledků vždy eticky a fair play, ve 2N se nepodvádí, nekrade a nelže
- c) Ve 2N se hodnotí výsledek práce (produkt), vzájemně známe své produkty a role
- d) 2N je transparentní firma, kde lidé veřejně prezentují výsledky své práce a otevřeně a s respektem komunikují se svými kolegy i zákazníky
- e) 2N nabízí svým lidem vysokou důvěru, samostatnost, pravomoci a podíl na výsledcích a úspěchu firmy, za to od nich očekává přijetí osobní zodpovědnosti, nápady, ambice a vysokou vnitřní motivaci
- f) Ve 2N jsme vstřícní jeden k druhému, vzájemně si poskytujeme a přijímáme zpětnou vazbu, jsme vždy připraveni ke spolupráci v týmu
- g) Hodnotitelem výsledku práce 2N i každého jednotlivce je vždy zákazník – vnější, ale i vnitřní
- h) Každý je zodpovědný za svůj rozvoj a 2N vytváří podmínky pro osobní i profesní růst svých lidí
- i) Budujeme dobré jméno 2N, chráníme majetek a know-how 2N

- j) Chováme se jako podnikatelé ve firmě
- k) Soustředíme se na hledání řešení a analýzu příčin a poučení, místo zdůvodnění, proč něco nejde“

Z kodexu vyplývá, že mnohé body jsou analogické s tím, co se vyznávalo v Baťových závodech, zejména to, že každý má vysokou míru důvěry a samostatnosti, ale na oplátku i zodpovědnosti. Netřeba zmiňovat důraz na mravnost a etické chování pracovníků v Baťových závodech. Na to byl již kladen důraz při výběru zaměstnanců (Vedení osobního oddělení, s. 38). Baťa používal jako jedno z hesel: „Náš zákazník, náš pán“ a splnění přání zákazníků u Bati bylo považováno za nejvyšší cíl (Lešingerová, 2008, s. 86). Podobně tomu je ve 2N, zákazníka dokonce vyvýšili na hodnotitele výsledku práce. Přičemž na některých pozicích ve společnosti nehodnotí externí zákazník, nýbrž interní. Budování dobrého jména pro podnik a jeho šíření bylo pro Baťu samozřejmostí a očekával to samé od svých zaměstnanců. Stejně tak chtěl mít v podniku pracovníky, kteří se chovají jako podnikatelé. Jedním z Baťových hesel bylo: „Musíme dosáhnout toho, aby se každý dělník stal podnikatelem. Velký průmysl se nedá budovat s proletáři“ (Vrbík, 2009, s. 24).

Ve společnosti 2N TELEKOMUNIKACE, na rozdíl od Baťových závodů, existuje formálně daný organizační řád i popisy míst. Je to hlavně z toho důvodu, že společnost má certifikaci ISO. Funkční místa se pravidelně aktualizují s nadřízenými a zasílají novým zaměstnancům při nástupu, aby se seznámili s povinnostmi, nutnými předpoklady a způsobem hodnocení jejich práce. Stávající zaměstnanci však nejsou pravidelně s funkčními místy konfrontováni a veskrze se bere za to, že i když něco není v povinnostech daného pracovního místa, ale je to třeba provést, pracovník to převezme za své. Stejně jako v Baťových závodech, 2N nechce řešit jednotlivě se zaměstnanci, zda něco patří či nepatří do jejich pracovní náplně.

Noví pracovníci jsou vybíráni velice pečlivě. Na výběr nových pracovníků jsou kladeny vysoké požadavky, a to nejen na jejich odbornou připravenost a často velkou znalost cizích jazyků, ale i na jejich osobnostní vlastnosti. Společnost 2N vybírá kreativní jedince, kteří nepotřebují mít předem dáno, jak se k řešení problému dostat, avšak sami si chtějí hledat cestu. Vybírá kandidáty, kteří očekávají od svého zaměstnavatele, že jim poskytne prostor pro realizaci. Zároveň to musí být i osobnosti, kterým záleží na dobré atmosféře na pracovišti a otevřené komunikaci. V tomto bychom mohli nalézt společnou linii s Baťovými závody, které vybírali „nejlepší z dobrých“. Baťův podnik mohl ale na rozdíl od 2N nabídnout nadstandardní

mzdy, 2N, co se týká hladiny mezd, se pohybuje na průměru. Vedoucí pozice jsou většinou obsazovány stejně jako v Baťových závodech interně, pouze ve výjimečných případech se hledají uchazeči na vedoucí pozice externě. Na nejvyšší pozice TOP managementu si vybírá zaměstnance jak ředitel podniku, tak rovněž majitelé. V Baťových závodech to byl jen Baťa, který si sám vybíral kandidáty na nejvyšší pozice (Stříteský, 2005, s. 97–98). Vedoucí pracovníci (a nejen oni, ale i řadoví pracovníci) musí fungovat jako podnikatelé ve firmě: snažit se dobře hospodařit s firemními prostředky a hledat nové cesty, jak se k nim dostat. Pro hledání řadových pozic se využívají častěji externí než interní zdroje. Velmi se osvědčuje, stejně jako u Bati, doporučení kandidáta od stávajícího zaměstnance.

Vztahy mezi pracovníky a jejich vedoucími jsou spíše neformální. Napříč společností panuje otevřená komunikace a platí to i ve vztahu podřízeného a nadřízeného. Důkazem otevřené komunikace ve společnosti je i fakt, že nadřízený i podřízený si dávají vzájemně zpětnou vazbu. Návrhy na nová opatření, činnosti a produkty mohou ve 2N přicházet zezdola od řadových zaměstnanců. Pokud dávají smysl a jsou pro společnost výhodné, vedení společnosti je může přijmout. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci ve 2N mají svobodu, na druhou stranu vykoupěnou osobní odpovědností. To zároveň vyžaduje velkou míru důvěry ze strany nadřízených k podřízeným. Zároveň se k sobě zaměstnanci snaží chovat vstřícně a slušně.

Společnost se snaží své zaměstnance neustále vzdělávat. Osobní růst je velmi důležitý pro 2N stejně jako v Baťových závodech. Na rozdíl od Bati, který zaměstnancům „plánoval“ volný čas vzdělávacími aktivitami, 2N předává zodpovědnost za osobní růst na zaměstnance. Neznamená to, že by v tomto ohledu nic nedělala, ale spíše to, že poptávka po školení jde od zaměstnanců k nadřízenému a personálnímu oddělení. Je to z toho důvodu, že sám zaměstnanec ví nejlépe, jakou oblast by měl přesně v danou chvíli rozvíjet tak, aby mu to ulehčilo či zefektivnilo práci.

Zaměstnanec ve 2N má ohodnocení odpovídající jeho přínosu pro podnik. Odměňování je založeno na podobném principu, jaký fungoval v Baťových závodech. Každý zaměstnanec má mzdu závislou na jeho výkonu a na ukazatelích, které může nějakým způsobem ovlivnit vlastní prací. Je závislá rovněž na tom, jak hospodaří jeho oddělení, divize nebo celá společnost.

Politika rozmístování ve 2N je velmi flexibilní. Reaguje na nově vzniklé situace, kdy je potřeba zaměstnance někam přemístit, povýšit či naopak vyřešit přeřazení někoho na nižší

místo. Tím hlavním motivem ke změně pracovního místa pracovníka je vždy co nejlepší využití schopností a znalostí zaměstnance. Co však spatřuji jako nedostatek a čím by se ještě společnost 2N mohla inspirovat, je, že nemá vyřešeno nástupnictví klíčových a vedoucích zaměstnanců. Stejně jako Baťa však vybírá na vedoucí pozice většinou pracovníky z vlastních řad. Většina managementu je nicméně na svých pozicích stabilní a jeho složení zůstává po několik let stejné.

Propouštění pracovníků ve 2N je prováděno po zralé úvaze a až ve chvíli, kdy pracovník dostal několikrát zpětnou vazbu o tom, že s jeho prací či pracovním chováním není něco v pořádku. Pokud ani na několik upozornění nereaguje, dochází k propouštění. I v těchto případech se ale dbá na to, aby propouštění proběhlo v přátelské atmosféře a pokud možno, aby pracovník odcházel v dobrém. 2N nejde, stejně jako Baťovi, o to, aby pracovník zůstal zákazníkem podniku, ale o to, aby si udržela dobré jméno zaměstnavatele na trhu.

Vzhledem k velikosti společnosti si 2N nemůže dovolit tak propracovanou a nákladnou sociální politiku, jako měl Baťa. Nicméně i přesto se snaží pro své zaměstnance zajišťovat zázemí, které jim usnadní sladit práci se soukromým životem. Pro rodiče s malými dětmi 2N zřídilo dětský koutek, kde je možno hlídání dětí do tří let. Pro zaměstnance, kteří mají rádi cyklistiku, je velkou výhodou, že společnost sídlí v těsné blízkosti cyklistické stezky, a proto byla zřízena kolárna a sprcha, která zaměstnancům umožňuje jezdit do práce na kole. Co se týká zdravotní péče, společnost splňuje nejen zákonné povinnosti: dbá na vstupní, periodické a výstupní prohlídky, ale v případě zdravotních obtíží při návštěvách našich zákazníků ze zahraničí má společnost sjednanou dokonce zdravotnickou službu v angličtině.

Pro zaměstnanecké vztahy ve 2N je typická otevřenost. Zaměstnanci jsou zvyklí si vzájemně dávat zpětné vazby na jejich práci, prezentace atd. Vnímají to však jako něco, co může druhému pomoci, posunout ho dál a v tomto duchu je i zpětná vazba dáвана. Zároveň mezi zaměstnanci panuje přátelská atmosféra a problémy se snaží řešit konstruktivně.

3.3 Systém personální činnosti ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

3.3.1 Analýza pracovních míst ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Analýze pracovního místa ve 2N není věnována velká pozornost. Popisy pracovních míst existují a jsou minimálně jednou za rok aktualizovány. Při vzniku nového místa se dotváří i nový popis pracovního místa. Toto probíhá v oficiální rovině. Funkční místa, tak jsou ve 2N

nazývané oficiální popisy pracovních míst, se vytváří hlavně kvůli novým zaměstnancům. Ti obdrží před nástupem popis funkčního místa, kde naleznou vyčerpávající popis pracovní pozice a kde jsou popsány jednotlivé činnosti pracovníka, produkt jeho činností a metrika jejich hodnocení, zvláštní kompetence, směrnice, kterými se má pracovník řídit, požadované vzdělání a odbornost. Nutno říci, že velkou roli ve vzniku a aktualizacích funkčních míst hraje certifikace ISO a každoročně probíhající audity. S funkčními místy se ale dál blíže nepracuje. Při náboru a stanovení požadavků na kandidáta a náplň práce nového člověka se postupuje tak, že pracovník osobního oddělení společně s manažerem stanoví nejdůležitější kritéria a sepíše je do inzerátu. Podle těchto kritérií se vybírají uchazeči. Každý manažer rovněž klade důraz na jiné charakteristiky, přestože jeho podřízení mají stejné funkční místo jako podřízení jiného manažera. Někdy bývá také rozdíl v požadované jazykové vybavenosti. Stručně řečeno, společnost se snaží mít funkční místa co nejvíce obecná a použitelná pro co největší počet lidí.

Oproti tomu při náboru se pak snaží přesně nadefinovat požadavky na pracovníka, které se mohou mírně lišit od jeho kolegů, přestože jeho pracovní pozice se jmenuje stejně. Například u obchodních pozic se liší požadavky na jazyky, podle toho, jaký zahraniční region nový obchodník bude mít na starosti. Vychází se vždy z toho, jaké potřebné znalosti a schopnosti nového kolegy považuje daný tým v určité době za důležité.

S tím souvisí i odměňování. Ve 2N neexistují žádné platové tabulky, mzdu si sjednává pracovník s manažerem. Odráží se v ní jeho znalosti, schopnosti, jeho míra zodpovědnosti, kterou na sobě nese a i jeho zkušenosti. Mzdy se vždy skládají z několika složek s tím, že je vždy jedna z nich výkonová. Systém odměňování je pro pracovníky na stejných pozicích stejný, pouze se liší finální částkou a poměrem jejího složení. Funkční místo ovlivňuje tedy odměňování pouze vymezením, z jakých částí se na jaké pozici má mzda skládat a podle čeho budou jednotlivé složky vyhodnoceny.

Analýza pracovního místa ovlivňuje vzdělávání jen z části: vliv má na něj v adaptačním období zaměstnanec a navíc s rozlišením, které školení je dáno pro všechny pracovníky a které pro zaměstnanec jen na určitých pozicích. Přehled základních školení není sepsán přímo v popisu funkčního místa, ale v jiném dokumentu, který na něj navazuje. Základní školení se liší podle typu pozic a jejich zařazení do jednotlivých divizí ve společnosti. Dodatečné vzdělávání probíhá už nezávisle na popisu pracovního místa, na základě poptávky zaměstnanců ve společnosti, ale o tom bude ještě zmínka v kapitole věnované vzdělávání. Rozmíst'ování

pracovníků neovlivňuje vůbec, protože ho 2N řeší podle schopností, zkušeností a znalostí pracovníků a aktuální potřeby pokrýt nová místa ve společnosti.

Funkční místa slouží ve 2N spíše k oficiálním účelům, ale do ostatních personálních činností moc nezasahují. Je to z toho důvodu, že podnik čítá kolem dvě stě zaměstnanců, a z toho důvodu jak manažeři, tak pracovníci osobního oddělení mají v tomto počtu ještě poměrně dobrý přehled o pracovnících a o tom, jak je který nadaný, zkušený či schopný. Nevede se o tom ani žádná evidence, vše vychází z těsné komunikace mezi pracovníky osobního oddělení a managementem.

Jak již bylo řečeno, pracovníci neberou funkční místa jako něco, co by přesně vymezovalo jejich náplň práce do posledního puntíku. Často provádějí úkoly, které v nich uvedené nejsou. Jsou to buď úkoly, které nejsou opakované, tzv. jednorázové úkoly nebo úkoly, které jsou vymezené ve funkčním místě velmi obecně a nějakým způsobem do nich spadají. 2N stejně jako Baťovy závody nechce mít takové zaměstnance, kteří budou tvrdit, že něco spadá do jeho náplně práce, a něco už ne. Všem jde o to, aby se splnil plán podniku, a proto se obecně chápe, že je občas třeba udělat i něco navíc. To samé, možná ještě ve větší míře, platilo i u Bati. Baťa neměl ani popisy míst, ani organizační řád a vše se odvíjelo od plnění plánu. I smlouvy zaměstnanců byly vždy jen na období plnění plánu (tudiž na pololetí). Pokud někdo byl nízko pod plánem, smlouva mu už nemusela být prodloužena. Baťa tak delegoval na vedoucí pracovníky to, jak rozdělí náplň práce v jejich oddělení mezi pracovníky a nechtěl se zdržovat sepisováním stovek (možná tisíců) různých druhů popisů pracovních míst (Maršálek, 1992, s. 76).

3.3.2 Personální plánování ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Personální plánování ve 2N probíhá na velmi jednoduché bázi. Manažeři na začátku roku provedou odhady, zda budou do svých středisek potřebovat posily či vytvořit zcela novou pozici. Souvisí to s nastavováním plánů na další rok, podle kterých manažeři zvažují, zda plán zvládnou ve stávajícím složení, nebo zda budou během roku potřebovat navýšení pracovníků. Podle jejich odhadů vytvoří personální ředitelka tabulku či přehled všech pozic, které by v následujícím roce měly posílit jednotlivá oddělení. Vytvoří i odhady měsíčních a ročních mezd nových lidí na nových pozicích. Poté se nové pozice schvalují top managementem, generálním ředitelem a provádí se analýza i po finanční stránce, která zjišťuje, zda si nové

zaměstnanec firma bude moci dovolit. To je však pouze odhad zcela nových pozic, avšak odhady, kolik zaměstnanců může odejít a zda za ně bude potřeba nalézt náhradu, společnost neprovádí. Společnost 2N je malým podnikem na to, aby prováděla složité odhady a výpočty personálního plánování. A nejspíš by to nebylo její prioritou, ani kdyby se stala větším podnikem, protože musí reagovat velmi flexibilně na plán a stav trhu a situace s plánováním nových zaměstnanců se během roku může výrazně změnit.

Důvod neexistence personálního plánování u Bati je ale odlišný. Baťa nabíral neustále nové pracovníky, kteří strávili několik týdnů ve škole pro nově přijaté zaměstnance. Manuální dovednosti a návyky získávali noví zaměstnanci přímo v dílnách u strojů pod vedením zkušených instruktorů. Odtud byli noví zaměstnanci průběžně doplňováni do oddělení, kde bylo zapotřebí nového pracovníka (Ďurišová, 2012, s. 20). Ve společnosti 2N by toto nastavení ani nešlo, snad jen, kdyby se více soustředila na výrobu, kterou má momentálně z větší části převedenou na externí dodavatele. Na ostatní pozice je to však téměř nemožné, poněvadž se jedná o špičkové odborníky, na jejichž úrovni nelze nové zaměstnance rychle proškolit. Co však společnost 2N společného s Baťou má a co zaznívá již poněkolkáté v této práci, je fakt, že i personální plánování se podřizuje obchodnímu plánu. Pro Baťu nebylo nic důležitějšího než vytyčení správného obchodního plánu a jeho plnění. K jeho splnění dával svým zaměstnancům velkou míru svobody. Organizační struktura výrobních dílen, funkčních oddělení i skupin vycházela výhradně z potřeby zabezpečení pololetního plánu. Každý půlrok byl vydán pouze přehled číselného označení dílen a oddělení a čísla účtů (Maršálek, 1992, s. 76).

3.3.3 Získávání a výběr pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

V případě otevření nové pozice ve společnosti 2N se nejdříve definují požadavky na nového člověka s liniovým manažerem. Rovněž se rozebírá, zda danou práci nemůže vykonávat někdo z interních řad. Ve většině případů to možné není, proto se začne hledat nový zaměstnanec externě. Externích zdrojů je několik. Vždy se vyvěsí na internetové pracovní portály inzerát na danou pozici. Avšak na odbornější pozice se mnoho uchazečů nehlásí. Je to dáno tím, že pokud mají tito odborníci požadované zkušenosti a znalosti, práci neshání, neboť ji mají. V těchto situacích přichází na řadu další metody. Buď společnost sama tyto odborníky oslovuje přes sociální sítě (nejčastěji LinkedIn) a snaží se je zlákat do společnosti, nebo spolupracuje s personálními agenturami, které to dělají za ni. Ty pak hledají tyto odborníky a společnosti zasílají profily lidí, kteří projeví o práci zájem. Dalším osvědčeným zdrojem je

doporučení kandidáta stávajícím pracovníkem, neboť doporučenému kandidátovi mohou lépe předat firemní kulturu a informace o pozici. Do výběrového řízení se pak přihlásí kandidáti, kterým je daná firemní kultura blízká. Nejčastějším zdrojem úspěšných kandidátů jsou momentálně personální agentury. Pokud je hledaná pozice nová, musí být schválena ředitelem divize a generálním ředitelem.

Výběrové řízení probíhá v několika fázích. První fáze je protřídění životopisů. Kandidáti, kteří vypadají alespoň podle strukturovaného životopisu jako vhodní pro danou pozici, jsou dále tříděni v následném telefonickém pohovoru. Tento rozhovor trvá v rozmezí pět až dvacet pět minut v závislosti na tom, o kterou pozici se jedná. V telefonickém rozhovoru je nutno zjistit bližší informace o kandidátovi, které nenajdeme v životopise, rovněž datum jeho možného nástupu a finanční očekávání. Po telefonu se poprvé zkontrolují znalosti cizích jazyků kandidáta, pokud jsou potřebné k vykonávání práce. Tímto sítím se vyberou kandidáti, kteří splňují základní kritéria potřebná pro danou pozici. Vybraní kandidáti se posílají liniivému manažerovi, který určí, zda by se chtěl s kandidátem setkat na osobním pohovoru. Po osobním setkání, kterého se nejčastěji účastní liniivý manažer a pracovník osobního oddělení, se stanoví nejlepší kandidát a ten se pozve do společnosti na druhé kolo pohovoru. Někdy se jedná o jednoho, někdy dva až tři kandidáty. Ve druhém kole se kandidát setká většinou s ředitelem dané divize a dále ještě jednou s liniivým manažerem nebo pracovníkem osobního oddělení. Pakliže projde i druhým kolem, je kandidát přijat. Toto je nejčastější průběh výběrového řízení, výběrová řízení na jednotlivé pozice se však můžou mírně lišit. Například pozice, které jsou méně odborné, například administrativní, jsou vybírány hromadně v tzv. assessment centrech (dále jen AC). Bylo zmíněno, že Baťa používal různé diagnostické metody, které se blížily dnešním AC a měly zajistit, aby bylo výběrové řízení co nejobektivnější. Dalo by se říci, že 2N používá AC spíše u méně odborných pozic, kde se hlásí více uchazečů. Hromadný způsob výběrového řízení umožňuje otestovat více kandidátů najednou v krátkém časovém úseku.

2N při výběru nového člověka do společnosti záleží také na jeho osobnostním profilu. Vzhledem ke specifické firemní kultuře, která je přátelská a k tomu, že většina zaměstnanců jsou samostatní, kreativní jedinci, schopní vzít na sebe zodpovědnost za svoje rozhodnutí, vybírá společnost pouze podobně laděné jedince. Zde bychom mohli najít společnou linii s Baťovými závody. Baťa se snažil dávat prostor člověku něco vytvořit, zlepšit, inovovat. Považoval to za jeden z hlavních stimulů zaměstnanců. Vycházel z předpokladu, že pokud zaměstnancům tento prostor nedá, začnou se cítit utlačeni a začnou ztrácet zájem o práci.

Vedoucí pracovníci měli přidělovat svým podřízeným nejlépe takovou práci, která bude přirozená a užitečná jejich sklonům a bude vyhovovat jejich duševním a tělesným schopnostem. Zároveň se vedoucí měli zasazovat o to, aby pro své podřízené vytvořili takové podmínky, aby nemuseli mít strach před svým zaměstnavatelem, před možnou výpovědí, domácími starostmi a aby měli dostatek prostoru pro rozvinutí své pracovní energie (Tomašík, 2008, s. 105). Na druhou stranu vyžadoval vysoké výkony a za to na oplátku nabízel také vysoké mzdy. Kultura tvrdé práce je ve 2N také pevně zakotvena a někteří noví zaměstnanci jsou tím po nástupu překvapeni. S výší mzdy se však 2N pohybuje na průměru či mírném podprůměru v daných odvětvích oproti jiným společnostem.

Výběr vedoucích pracovníků probíhá stejně jako u Bati většinou z řad interních zaměstnanců. Management ve společnosti 2N je stálý a téměř všichni až na některé případy byli povýšeni z řadových pozic dané divize a oddělení. Přesto je věkový průměr vedoucích pracovníků poměrně mladý: 39 let. Celofiremní průměr je ještě mladší: 37 let. Baťa měl v závodech samozřejmě věkový průměr ještě nižší, ale vychází to také z toho, že tehdejší pracovníci dokončovali školu v dřívějším věku a pokud chtěli dále studovat, pokračovali již při zaměstnání.

3.3.4 Přijímání, adaptace a rozmíst'ování pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Pokud uchazeč projde úspěšně všemi koly výběrového řízení, obdrží emailem všechny nezbytné informace a dokumenty - návrh pracovní smlouvy k prostudování, adaptační manuál, kde nalezne informaci k prvnímu dni včetně toho, jaké dokumenty má s sebou donést, Kodex 2N a základní užitečné informace ohledně stravování, zabezpečování objektu atd. Dále zaměstnanec obdrží před nástupem popis funkčního místa a instrukce ohledně vstupní lékařské prohlídky, kterou musí absolvovat před nástupem. V den nástupu se se zaměstnancem vyřídí nástupní formality, zaměstnanec je poučen o bezpečnosti práce a podepíše pracovní smlouvu. Pracovník osobního oddělení mu nastíní, jak budou vypadat jeho první dny v práci a jak přibližně bude vypadat jeho zaučení a doba adaptace (první tři měsíce). Předestře, jaká školení jsou pro něj naplánována a také mu vysvětlí systém vzdělávání pomocí e-learningových kurzů, kde jsou uvedeny základní informace o podniku a kde se zaměstnanec může také seznámit s ISO pravidly. Pracovník osobního oddělení dále vyzvedne s novým zaměstnancem vybavení, které bude potřebovat (počítač, telefon, stravenky atd.) a zavede ho na jeho pracoviště, kde ho

představí a přenechá liniivému manažerovi. O nástupu nového zaměstnance informuje personální oddělení pomocí intranetu, kde zaměstnance stručně představí a umístí jeho fotografii. Noví zaměstnanci, kteří nastupují na důležitější pozice, se setkávají s manažerem a personální ředitelkou a vyjasňují si, co jedna strana od té druhé očekává a potřebuje. Diskuze na toto téma samozřejmě proběhly již během výběrového řízení. Nyní se očekávání spíše zopakují a prohlubují již na konkrétních bodech vztahujících se k pracovnímu místu a týmu. Jedná se spíše o tzv. psychologickou smlouvu. Během prvních tří měsíců nový zaměstnanec absolvuje vstupní školení, která se zaměřují na firemní kulturu. Pokud to vyžaduje i povaha práce, zaměstnanec absolvuje i technické tréninky na produkty společnosti a technologie, které využívá.

Po prvních třech měsících je nový pracovník opět pozván na osobní oddělení. Personální ředitelka se zajímá, jak proběhl nástup a adaptace pracovníka, zda má vše, co potřebuje k práci a také, zda má v týmu určeného tzv. mentora, tedy člověka, který ho zaučuje a kterého se může v případě potřeby na cokoliv zeptat. Důležité je také vědět, zda komunikace s nadřízeným probíhá v pořádku. Podobné setkání čeká pracovníka i po roce. V tuto dobu je již ovšem pracovník plně samostatný. Cílem schůzky je vyjasnit si, zda práce, kterou zaměstnanec vykonává, ho baví a splňuje to, co na začátku očekával. Někdy v úvahu připadá i varianta, že by pracovník byl přeřazen na jinou pozici, kde by byl pro podnik užitečnější z hlediska jeho zkušeností, znalostí a schopností a pozice by zaměstnance zároveň více naplňovala.

Podobně to fungovalo i u Bati, avšak s tím rozdílem, že osobní referenti se setkávali s novými zaměstnanci po šesti měsících. Pokud se osobní referent při výběru zmýlil při výběru nového zaměstnance, musel pro něj co nejdříve najít jinou práci, která by mu vyhovovala lépe a ke které je lépe uzpůsoben. K tomu mu pomáhala již zmiňovaná dílenská kartotéka. (Vedení osobního oddělení, s. 39–40). Oproti tomu společnost 2N žádnou takovou kartotéku o chování jejích zaměstnanců a jejích pracovních výsledcích nevede. Vše se odehrává na úrovni komunikace liniiových manažerů, personalistů a zaměstnanců, kterých se to týká.

Rozmíst'ování pracovníků probíhá podobně jako u Bati velmi flexibilně a záleží na jejich schopnostech, zkušenostech a také na tom, co je baví a naplňuje. Baťa toto považoval za prostředek udržení zájmu o práci (Tomašík, 2008, s. 105). Podobně k tomu přistupuje i 2N, jejíž firemní kultura je založená na tom, že pracovníci chodí do práce proto, že je jejich práce baví. Jeden z majitelů dokonce mírně v humorném tónu a zároveň vážně při výročním setkání

pravidelně sděluje zaměstnancům, že pokud je jejich práce nebaví, ať následující den už nechodí do práce. Stručně řečeno, 2N vždy hledá cesty, jak nejprve co nejlépe využít vlastních interních zaměstnanců k jejich povýšení či přemístění, výjimečně také degradování na nižší pozici, pokud se vedení domnívá, že pracovníkovy schopnosti budou lépe využity na více odborné spíše než manažerské pozici. V čem ale na rozdíl od Bati vidím nedostatek ve 2N, je to, že nemá plány nástupnictví a manažeři nedbají na to, aby si vychovali nástupce. V případě ztráty vedoucího pracovníka by společnost měla obzvláště na některých pozicích velký problém.

3.3.5 Řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Hodnocení pracovníků probíhá ve 2N na několika úrovních. První z nich je zpětná vazba, která je ve 2N často používaným nástrojem. Když si zaměstnanci dávají zpětnou vazbu, mají za cíl posunout člověka v dané oblasti dopředu a upozornit ho na to, co může dělat lépe a jak v tom postupovat. Vzájemná zpětná vazba mezi zaměstnanci je typická pro firemní kulturu ve 2N a domnívám se, že pro některé nové zaměstnance tento fakt může být minimálně překvapující a je třeba, aby se na něj adaptovali. Dávání a přijímání zpětné vazby je vedením společnosti vnímáno jako důležité pro rozvoj zaměstnanců, a proto jimi bylo mezi vstupní školení pro nové zaměstnance zařazeno i školení na zpětnou vazbu. Noví pracovníci se při něm seznamují, jak dobře dávat a přijímat zpětnou vazbu. Lektori vyučují zaměstnance techniku zvanou OSCAR: Observable (vypozorovatelné), Specific (konkrétní), Constructive (konstruktivní), Action (činnost) a Result (výsledek). Zpětná vazba by dle školení neměla hodnotit charakter či vlastnosti člověka, ale měla by být konkrétní, vypozorovaná z nějaké situace a zároveň by měla navrhnout nějaké řešení či doporučení, které by vedlo k pozitivní změně. Zpětnou vazbu dává kdokoliv komukoliv, bez ohledu na postavení ve společnosti a nesjednává se kvůli tomu oficiální schůzka, probíhá spontánně.

Pravidelné hodnocení pracovníků a řízení pracovního výkonu probíhá na formálnější úrovni. Hodnocení pracovníků jejich vedoucími pracovníky probíhá pravidelně každý měsíc. Hodnotí se zaměstnancův výkon a odvedená práce za daný měsíc. Hodnocení probíhá formou dialogu, nepoužívá se žádné bodování a probíhá čistě mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem. Personální útvar v něm nehraje žádnou roli. Na hodnocení je navázáno odměňování: pohyblivá složka mzdy, která může být proměnlivá podle výkonu. Hodnotí se

nejen zaměstnancův výkon, ale i to, co by z daných činností za uplynulý měsíc pracovník udělal jinak a lépe. Hovoří se i o tom, co by potřeboval od vedoucího, aby jeho práce byla efektivnější. Žádné speciální formuláře se k tomu nevyplňují.

Pravidelné roční hodnocení probíhá na základě rozvojových schůzek, které oproti měsíčním schůzkám vyžadují intenzivnější přípravu a vyplnění formuláře nadřízeným pracovníka. Kritéria hodnocení sestavovalo vedení společně se zaměstnanci. Schůzka vždy probíhá mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným. Společně vyplněný formulář posílají na personální oddělení, které se jím dále zabývá. V daném formuláři je několik oblastí, které jsou na pracovníkovi hodnoceny: zaměstnancovo chování v souladu s pozicí, kterou vykonává (což se liší u ředitele divizí, manažera a u výkonného pracovníka); iniciativa, tedy, zda přichází s novými návrhy, jak dělat věci rychleji, lépe a kvalitněji a zda tuto zkušenost je ochoten sdílet s kolegy; přístup k pravidlům a dodržování Kodexu a na závěr také odbornost a další vzdělávání v oboru. Na závěr se zdůrazní, v čem zaměstnanec vyniká, zhodnotí se průběžné plnění měsíčních či kvartálních cílů a doporučí se oblast po další rozvoj. Je zde prostor i pro zpětnou vazbu ze strany zaměstnance k vedoucímu pracovníkovi. Formuláře se pak shromáždí na personálním oddělení a podle nich se plánuje další vzdělávání a rozvoj na další rok.

V porovnání s Baťovým hodnocením je zde hodnocení prováděno méně formální formou. V Baťových závodech se zapisovaly při zaměstnancových prohrách či úspěších záznamy do karty zaměstnance, ve 2N se tyto záležitosti řeší ústně zpětnou vazbou mezi čtyřma očima, jedná-li se o negativní zpětnou vazbu a veřejně, jedná-li se o pochvalu. Tak to bylo prováděno i u Bati, jen s tím rozdílem, že byl proveden záznam do kartotéky. Tento rozdíl však pramení z rozdílné velikosti Baťových závodů a společnosti 2N. Pakliže by 2N nebyla středně velkým podnikem, ale velkým závodem s tisíci zaměstnanci, zřejmě by také vedla podobné záznamy o zaměstnancích.

3.3.6 Odměňování pracovníků ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

System odměňování ve 2N je založen na základě principu odměňování v Baťových závodech. Základní filozofií odměňování ve 2N je to, že každý zaměstnanec by měl být odměňován podle svého výkonu a podle toho, jak se společnosti daří. Účastní se tak na zisku společnosti nebo daného oddělení, což se odvíjí od konkrétní pracovní pozice. Již zde můžeme

vidět inspiraci Baťovým systémem. Stejně jako v Baťových závodech se hmotná interesace liší podle pozice:

- a) Pracovníci ve výrobě jsou z části odměňováni na základě produktivity ve výrobě, která se počítá procentuálně. Každý pracovník má ve smlouvě stanovenou částku, kterou se násobí aktuální procento produktivity práce. Další část jejich mzdy je procento z marže prodaných produktů. Na první pohled by se mohlo zdát, že pracovníci výroby nemohou ovlivnit, jak se budou prodávat výrobky, avšak právě kvalita výroby a zpracování ovlivňuje z velké části prodejnost. Zbývající část mzdy je fixní.
- b) Pracovníci vývoje mají kromě fixní části mzdy tzv. procenta autorských podílů podle toho, jak je vyvinutý výrobek, na kterém se autorsky podíleli, úspěšný na trhu. Autorské podíly se počítají procentuálně z marže daného produktu, který vývojář vyvíjel.
- c) Obchodníci mají ve 2N spíše nižší fixní mzdy. Zbytek mzdy tvoří procento z marže, kterou vyprodukují a měsíční pohyblivá složka, kam spadají úkoly na daný měsíc, které musí pracovník splnit. Podle jejich hodnocení je mu pak přiznána výše této složky mzdy. V jednotlivých obchodních skupinách pak mají obchodníci ještě čtvrtou část mzdy, která je závislá na hospodářském výsledku dané skupiny, který se počítá z rozdílu marže a nákladů střediska.
- d) Podpůrná oddělení – marketing, technická podpora, ICT oddělení, účtárna a personální oddělení mají rovněž tři složky mzdy. První je fixní mzda, druhá část je již zmiňovaná měsíční úkolová složka závislá na vyhotovení zadaných úkolů na konkrétní měsíc a poslední ukazatel je buď hospodářský výsledek celé společnosti, nebo procento z marže. Například marketingové oddělení má jako třetí složku mzdy právě procento z marže. Pracovníci v marketingovém oddělení mohou dobrou kampaní, či zorganizováním úspěšné výstavy ovlivnit či napomoci obchodníkům, aby výše získané marže byla vyšší. U ostatních oddělení se přiznává jako třetí část mzdy celofiremní hospodářský výsledek.

Nový pracovník má při nástupu sjednané podmínky většinou na jeden rok, neboli na období platnosti jeho smlouvy. Obchodníci mají dokonce smlouvu uzavřenou pouze na půl roku. Při prodloužení smlouvy na dobu neurčitou neplatí nutně pravidlo, že by se podmínky musely měnit. Smlouvy však nikterak nesouvisí s obchodním plánem jako u Bati, který prodlužoval smlouvu pracovníkům každý půlrok (Garlík, 1990, s. 40). Pokud se pracovník ve 2N osvědčí, je mu nabídnuta smlouva na dobu neurčitou.

Odměňování ve 2N je přímo odvozeno od Baťova systému odměňování. Každé středisko (oddělení) ve společnosti hospodaří na vlastní zodpovědnost. Stejně jako u Bati jsou střediska ve 2N číselně označeny. Vedoucí pracovníci jednotlivých středisek se musí chovat jako tzv. podnikatelé ve firmě, tedy musí umět především dobře hospodařit. Zároveň si střediska od sebe navzájem „kupují“ služby. Ve skutečnosti si přeúčtovávají částky za vzájemné služby. Např. personální oddělení přeúčtovává za vzdělávání jednotlivým oddělením poměrně podle toho, jak se pracovníci jednotlivých oddělení zúčastnili školení.

Tuto schopnost dobře hospodařit Baťa rozvíjel ve svých zaměstnancích již v Baťově škole a vyžadoval ji pak v pracovním procesu. Jeho zaměstnanci byli odpovědní za zisky a ztráty. Zaměstnanci 2N jsou odpovědní pouze za výši zisků, s tím, že když jsou malé zisky společnosti, mají výrazně nižší výplaty. Na rozdíl od Bati, který mohl poskytovat svým zaměstnancům nadstandardní platy, 2N nabízí spíše průměrné, někdy až lehce podprůměrné platy. Oproti tomu vedoucí zaměstnanci v Baťových závodech měli jak větší materiální odpovědnost, tak i vyšší mzdy, jejíž jedna část chodila automaticky do vnitropodnikové banky. Touto částkou odpovídali za případné ztráty ve svém středisku (Lešingerová, 2008, s. 125). 2N nevyplácí tak velké mzdy a nevládne vnitropodnikovou bankou, ve které by každý zaměstnanec měl vyplácenou část své mzdy. Avšak zaměstnanci nesou odpovědnost za nízký zisk a to tím způsobem, že to pocítí na nízké mzdě.

3.3.7 Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Vzdělávání ve 2N je rovněž inspirováno Baťovými závody. Baťa si vybudoval své školy z důvodu nespokojenosti s úrovní tehdejších škol. 2N si při své velikosti a finančních možnostech nemůže dovolit tak propracovaný systém. Na druhou stranu, přestože se nejedná o příliš velkou společnost, snaží se angažovat v praktickém vzdělávání na veřejných školách. Důkazem o tom je např. 2N Akademie, která v minulosti poskytovala vzdělání v oblasti 2N telekomunikačních produktů s důrazem na užitek produktu pro zákazníka. Výuka se soustředila na nalezení potřeb zákazníka a cesty, jak je uspokojit pomocí nejnovějších telekomunikačních technologií. V tomto programu šlo o co nejtěsnější semknutí teoretické a praktické části vzdělání. Studenti střední školy SPŠST Panská a VOŠ a SŠ průmyslová v Kutné Hoře se mohli zúčastnit praxí ve společnosti. Také jejich učebny byly vybaveny 2N produkty, na kterých si mohli vyzkoušet teoretické poznatky v praxi. Pro studenty ČVUT byl organizován přímo certifikovaný seminář,

kde se seznamovali s našimi produkty a dalšími praktickými poznatky. Po nějakém čase však společnost do těchto vzdělávacích projektů a spolupráce přestala investovat prostředky. V poslední době ovšem opět uvažuje o obnově spolupráce se středními průmyslovými školami, zaměřenými na telekomunikace a Českým vysokým učením technickým v Praze. Chce si tak vychovávat budoucí adepty na zaměstnání na technických pozicích. Z výše uvedeného je patrné, že 2N se v odborné přípravě studentů inspiroval od Bati a podniká v tom kroky, které si na velikost své společnosti může dovolit.

Co se týká vzdělávání ve společnosti, 2N deleguje zodpovědnost za vzdělávání na pracovníky. Je to doslova formulováno v základním dokumentu Kodexu 2N, kde stojí, že za svůj rozvoj je zodpovědný každý sám. Vyžaduje to i osobní zralost jedinců, aby sami poptávali rozvojové kurzy a nečekali, až jim něco nabídne personální oddělení. Jako podklad k definování vzdělávacích potřeb slouží nástroj zvaný rozvojové schůzky, o kterých již byla řeč. Záznamy z těchto schůzek slouží k vytvoření řešení vzdělávacích programů na míru. Stejně tak sami zaměstnanci poptávají vzdělávací kurzy při řešení nových úkolů, kdy potřebují prohloubit nějakou zvláštní kompetenci. 2N preferuje dlouhodobější tréninky. Organizuje například půlroční programy pro manažery či obchodníky. V mezidobí mezi jednotlivými školicími dny si mohou prakticky vyzkoušet naučené technicky a sdílet pak své zkušenosti. Pro rozvoj rovněž zaměstnanci využívají koučování: buď prostřednictvím externích koučů, nebo i interních koučů, kterých je momentálně ve firmě dvacet čtyři. Koučování je metoda poradenství, při níž nedává kouč rady a doporučení, nýbrž pomáhá hledat klientovi jeho vlastní řešení. Vedlejším efektem množství takto proškolených lidí je jejich schopnost sebekoučování a sebmotivace a výrazně lepší schopnost naslouchat druhým a nevnučovat jim vlastní řešení, ale nechat je nalézt jejich vlastní cestu. Podobně jako interní kouče má společnost i interní lektory, kteří školí kolegy v tom, v čem sami vynikají. Jedná se zejména o technické školení, ale někdy i školení z oblasti měkkých dovedností (Rousová, 2012, s. 8).

Přestože vzdělávání u Bati bylo institucionalizované do škol a nelze ho srovnávat se vzděláváním, které si může dovolit středně velký podnik, můžeme tu nalézt společné body. Stejně jako se Baťa soustředil na vzdělávání potenciálních zaměstnanců před nástupem do společnosti ve svých školách, 2N má zájem pomáhat propojovat teorii s praxí na technických školách, a případně si tak vychovávat talenty, kteří by po dokončení školy zakotvili ve společnosti. Nutno dodat, že to rovněž souvisí s aktuální finanční situací společnosti, proto několik let 2N Akademie nefungovala, nyní se spolupráce se školami opět plánuje. Baťa dbal

také, aby se studenti na školách učili práci přímo v provozu. 2N se pokouší poskytovat studentům prostor pro získání praxe a případně v budoucnu po dokončení školy těm nejtalentovanějším i možnost setrvat ve společnosti. Každý zaměstnanec ve 2N je odpovědný sám za své vzdělání. Dává to zaměstnancům velkou svobodu, mohou si říct, co potřebují ke své práci. Pokud mu společnost poskytne podporu a zařídí daný kurz, školení, chce vidět výsledky, zlepšení v jeho práci či pracovním chování.

Plánování osobního rozvoje a řízení kariéry v Baťových závodech souviselo se zaměstnancovým úsilím, nadáním a schopnostmi. Zaměstnanci byli hodnoceni vždy jednou ročně, v tzv. novoročním hodnocení, jejich nadřazeným. Pokud zaměstnanec získal za sebou několik dobrých hodnocení, aspiroval na vyšší pozici. Během roku byly zaznamenávány pochvaly či výtky do jejich zaměstnanecké karty (Tomašík, 2008, s. 108). Ve společnosti 2N je tomu podobně. Žádný plán následnictví neexistuje, a proto záleží pouze na úsilí, znalostech a schopnostech zaměstnance, jestli bude povýšen. 2N je ovšem středně velký podnik s plochou strukturou a tudíž nemá mnoho manažerských pozic, snaží se ale vymýšlet i změny pro talentované pracovníky na horizontální úrovni k tomu, aby se posunuli dál. To znamená, že nepovýší směrem nahoru, na vedoucí pozici, ale dělají více kvalifikovanou práci, která je více baví a mají pro ni všechny předpoklady.

3.3.8 Pracovní podmínky a péče o pracovníky ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Pracovní podmínky ve 2N jsou stejně jako v Baťových závodech vytvořeny co možná nejpříjemnější. Výroba ve 2N je, stejně jako Baťovy závody, velmi štíhlá a co se týče počtu pracovníků v tomto oddělení, jedná se o pouze o pár desítek lidí. Nejedná se o pásovou výrobu, ale o odbornou kompletaci již vyhotovených součástek od externích dodavatelů. Pracovníci kompletace tudíž sedí u stolu a kompletují drobné součástky elektronického zařízení. Všechny místnosti ve společnosti jsou proto spíše kancelářského typu. Místnosti jsou dostatečně osvětleny a odvětrávány. Na výrobě, kde se pájí, je odvětrávání posíleno. Kancelářské místnosti nejsou příliš velké, aby se pracovníci vzájemně nerušili.

Bezpečnost práce a požární ochrana je dodržována v mezích zákona. Společnosti pomáhá sledovat zákony a vyhlášky v této oblasti externí firma. Ta pravidelně kontroluje dokumentaci k bezpečnosti práce a prochází prostory společnosti, upozorňuje na možné nedostatky a doporučuje nápravná opatření. Pracovníci jsou proškoleni ohledně bezpečnosti práce a požární

ochrany při nástupu do zaměstnání a dále školení v této oblasti probíhá každé dva následující roky u řadových zaměstnanců a každé tři roky u vedoucích pracovníků. Co se týká požární ochrany, společnost splňuje vše, co jí uděluje zákon. Navíc je ve společnosti jmenovaná požární hlídka, která by v případě požáru informovala daný úsek společnosti a postarala by se o evakuaci lidí.

K zákonným povinnostem společnosti patří nezbytně i lékařské prohlídky. Vstupní lékařskou prohlídku absolvují pracovníci při nástupu. Periodickou prohlídku podstupují v časovém rozmezí, jak to stanovuje zákon, podle kategorizace rizik při práci a podle věku. Při odchodu zaměstnanec absolvuje výstupní prohlídku. Pokud to z časových důvodů není možné, například odchod je náhlý, zaměstnanec podepíše čestné prohlášení, že se cítí zdravý a jeho zdravotní stav se nijak nezměnil vlivem práce ve společnosti 2N. Společnost se tím chrání před případnou žalobou ze strany odchozího zaměstnance kvůli zdravotním problémům způsobenými vlivem práce či pracovního prostředí a nemocem z povolání. Společnost nově zavedla i zdravotní službu v angličtině pro zahraniční zákazníky, kteří navštíví společnost, a stane se jim nějaká zdravotní komplikace.

Pracovní doba je osm a půl hodiny, z čehož půl hodina je vyčleněná na oběd. Rozvržení pracovní doby je závislé na pozici. Administrativní pozice mají tzv. flexibilní pracovní dobu. Záleží na zaměstnanci, zda preferuje chodit na dřívější ranní hodiny a odcházet dřív, nebo naopak později. Pracovníci na pozici technické podpory a zákaznického servisu, kteří poskytují určitý garantovaný servis zákazníkům, musí být od 9 hodin ráno do 17 hodin odpoledne v práci. Stejně tak se to týká pracovníků IT podpory, kteří poskytují podporu IT technologií zaměstnancům v téže době. Pracovníci výroby aktuálně pracují na dvě směny: ranní a odpolední. Noční směny společnost prozatím zavedeny nemá.

Baťa ve své době splňoval velmi dobré pracovní podmínky a poskytoval nadstandardní lékařskou péči. Chtěl tím posílit výkonnost zaměstnanců a vybudovat loajalitu k podniku. 2N splňuje zákonné podmínky a snaží se pro své zaměstnance udělat pracovní prostředí co možná nejpříjemnější. V poslední době investuje prostředky do postupné rekonstrukce interiérů, a to nejen proto, aby zpříjemnila zaměstnancům prostředí, a potažmo tím zvýšila jejich pracovní výkonnost, ale aby i vyřešila problém rozšiřujících se nároků na prostory vlivem nárůstu počtu zaměstnanců. V neposlední řadě usiluje i o to, aby prostory působily reprezentativně v případě návštěvy zákazníků.

3.3.9 Odbory a kolektivní vyjednávání ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Společnost 2N nemá odbory, její zaměstnanci je nezaložili. Důvodem je nejspíš středně velký počet zaměstnanců v podniku. Není to zcela pravidlem, avšak odbory bývají zakládány spíše v početnějších a větších společnostech. 2N nikdy tuto problematiku neřešila, veškeré nespokojenosti zaměstnanců řeší okamžitě a přímo. Slouží k tomu například „Snídaně s ředitelem“, kde ředitel společnosti se zaměstnanci probírá aktuální téma, které může zaměstnance trápit či znepokojovat. Každý účastník jako vstupenku přinese jednu otázku na ředitele podniku, který na ni pak odpovídá a vysvětluje postoje vedení firmy k problému. 2N se snaží poskytovat veškerou podporu zaměstnancům a je jen na nich, zda se snaží problémy v podniku vyhledávat a mluvit o nich, nebo je pomáhat aktivně řešit. Zároveň se domnívám, že stejně jako Baťa, by 2N i v případě, že by se jednalo již o podnik velikosti Baťových závodů, odbory nijak nepodporovalo a nezavádělo. Oproti Baťovi však 2N nerazí pravidlo, že by zaměstnancům nabízela co nejvyšší možné mzdy. Mzdy ve 2N se odvíjí od vyjednávání mezi organizací a uchazečem při výběrovém řízení.

3.3.10 Uvolňování pracovníků ze 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

K uvolňování ve 2N je přistupováno podobně jako v Baťových závodech: dochází k němu až po důkladné úvaze. Zaměstnanec během svého působení dostává průběžně zpětnou vazbu, jakmile se jeho výkon nebo pracovní chování začne horšit, je o tom citlivým způsobem srozuměn manažerem. Pakliže pracovník tato upozornění nebere v potaz a nezmění daný problém, je upozorněn na možnost propuštění, tentokrát již manažerem v kooperaci s pracovníkem osobního oddělení. V případě provinění hrubšího rázu obdrží pracovník vytýkácí dopis. Jestliže nic z toho nezmění zaměstnancův postoj, je propuštěn. Nejčastějším důvodem je lhostejnost pracovníka k pravidlům, nespolehlivost, nedostatečný pracovní výkon nebo plnění jen části pracovních povinností. Pokud odchází zaměstnanec dohodou, mohou to být i další důvody jako např. stěhování do jiného města. V případě zdravotních obtíží 2N nejprve hledá způsoby, jak i nadále pracovníka udržet ve společnosti, než nemoc odezní. Když nenalezne žádný způsob a zdraví to neumožňuje, pak až dochází k ukončení pracovního poměru.

Při odchodu dostávají zaměstnanci informační manuál, kde mají shrnuté informace, jaké dokumenty obdrží při odchodu a s poslední výplatou, jaké dokumenty budou po něm požadovat

na úřadu práce a dokdy se musí na úřadu nahlásit. Dále jsou v manuálu kontakty na personální agentury a seznam pracovních portálů, kde mohou bývalí pracovníci 2N hledat práci. Personální oddělení poskytuje i zdarma možnost konzultace a pomoc sestavení životopisu a přípravu na případný pohovor v jiné společnosti. Jinými slovy, společnost 2N se snaží s každým zaměstnancem rozloučit tak, aby odcházel v dobrém. Tuto myšlenku spatřuji i v Baťových závodech.

3.3.11 Personální poradenství ve 2N TELEKOMUNIKACE a.s.

Ve 2N osobní oddělení není nikterak početné oproti Baťovým závodům. V současnosti se jedná o čtyři pracovnice, z nich jedna (HR Specialista) pracuje na plný úvazek, HR ředitelka 32 hodin týdně a další dvě kolegyně na zkrácené úvazky: jedna (HR Specialistka) 20 hodin týdně a další HR Asistentka 32 hodin týdně. Dříve oddělení fungovalo i v menším počtu zaměstnanců. Vzhledem ke zvýšeným náborovým aktivitám a prudce vzrůstajícímu počtu zaměstnanců (za poslední rok se zvýšil počet zaměstnanců z přibližně 160 na téměř 200), se musela navýšit i pracovní síla v personálním oddělení.

Vzhledem k největším zkušenostem v oboru poskytuje personální poradenství hlavně personální ředitelka. Absolvovala i koučovací a psychoterapeutický výcvik. Koučování, jak již bylo zmíněno v kapitole o vzdělávání, je jedna z metod poradenství, při níž nedává kouč rady a doporučení, nýbrž pomáhá hledat klientovi jeho vlastní řešení, které je tím pádem pro něj nejlepší, nejvíc se s ním ztotožní a tudíž je mnohem víc motivován toto řešení i aplikovat. 2N podporuje koučovací metodu i v práci manažerů se svými podřízenými. Téměř všichni linioví manažeři absolvovali koučovací výcvik a jsou tzv. interními kouči. Mohou poskytovat toto poradenství komukoliv ze společnosti, kromě svých podřízených. Personální poradenství je tak řešeno na všech stupních řízení společnosti, není to pouze výsada personálního oddělení.

Domnívám se, že tato distribuce personálního poradenství na liniové manažery (přestože personální oddělení se této personální činnosti nechce nikterak vzdát), je v porovnání s Baťovými závody odlišná. Stejně tak se liší, že ve 2N poskytuje personální poradenství personální ředitelka, v Baťových závodech to byli osobní referenti na nižších stupních, kteří však byli blíže jednotlivým oddělením a dílnám.

4 Závěr

Baťův odkaz byl několikrát v historii proměněn. Během komunistického režimu byl označován za vykořisťovatele bezbranných dělníků. Po pádu komunismu byl možná až lehce glorifikován jako vzor podnikání a symbol úspěchu. Dnes už někdy na „batismus“ nahlížíme jako na něco překonaného, co bylo objevné spíše pouze ve své době. Existují názory, že Baťův systém je příliš autoritativní. Někdy je ale užitečné inspirovat se historií a zkusit třeba i v modifikované podobě použít osvědčené myšlenky, které fungovaly dobře nejen v závodech ve Zlíně, ale po celém světě, kde měl Baťa pobočky.

Personální řízení v Baťových závodech tvořilo nedílnou součást řízení. Tomáš Baťa si uvědomil velmi brzo, že nelze budovat jen areál podniku, ale hlavně pečovat o své zaměstnance. Rozvoj, výchova a péče o pracovníky se staly důležitým stavebním kamenem pro řízení této společnosti. Baťa potřeboval k uskutečnění svých plánů zaměstnance, kteří budou mít podnikatelské myšlení, budou přinášet sami inovace a budou ochotni nést zodpovědnost za svou práci, a to dokonce i hmotnou.

Oba podniky mají v daných oblastech mnoho společného. Oba nemají explicitně vyjádřené personální strategie, které však úzce navazují na obchodní plány či strategie. V personální politice je společný zejména přístup k zaměstnancům. Jak Baťa, tak 2N bere zaměstnance jako nejcennější kapitál. Snaží se dávat zaměstnancům co nejširší pravomoce rozhodování vzhledem k typu pozice, kterou pracovník zastává. Na druhou stranu obě společnosti vyžadují odpovědnost zaměstnanců za tato rozhodnutí. Dalším společným znakem je spolupráce, otevřená komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a jejich rovné postavení. A v neposlední řadě obě společnosti se při výběru nových zaměstnanců zaměřují na zralé pracovníky, kteří jsou schopni chovat se hospodářsky odpovědně a jsou zaměřeni na zisk. Jedno z baťovských hesel, které zaznělo i v této práci a které považuji za klíčové, je, že chce dosáhnout toho, aby se každý dělník stal podnikatelem, poněvadž velký průmysl se nedá budovat s proletáři.

V jednotlivých personálních činnostech obou organizací nalezneme mnoho shod. Některé personální činnosti společnosti 2N jsou mírně upraveny či modifikovány vzhledem k okolnostem, velikosti podniku a jeho možnostem. Například v oblasti vzdělávání si společnost nemůže dovolit tak nákladný institucionalizovaný systém vzdělání, jako měl Baťa,

ale na druhou stranu spolupracuje se školami a snaží se vychovávat pro sebe nové talenty. V některých personálních činnostech je vidět velká inspirace Baťou, obzvláště v systému odměňování. Systém odměňování ve 2N je postaven na stejném principu jako v Baťových závodech, zaměstnanci jsou hmotně interesovaní na zisku. U Bati byli pracovníci hmotně odpovědní i za ztráty, jež museli v případě potřeby dorovnávat za svých účtů ve vnitropodnikové bance. Zaměstnanci 2N v případě nízkých zisků společnosti mají pouze nižší mzdy a konkrétně jen tu část, která je závislá na procentním ukazateli z hospodářského výsledku společnosti (na některých pozicích obchodní marže atd.). Poměrně velká odlišnost je vidět v oblasti personálního poradenství. V Baťových závodech bylo prováděno spíše osobními referenty, kteří byli blíž jednotlivým oddělením a dílnám, ve 2N je poskytováno pouze personální ředitelkou. Rozdíl je nejspíš dán velikostí společnosti a znalostí pracovníků. V Baťových závodech osobní referenti znali v daných odděleních zaměstnance, protože se denně s těmito pracovníky setkávali, ve 2N o velikosti 200 zaměstnanců zná i personální ředitelka každého zaměstnance, stejně tak problematiku jednotlivých oddělení. Svou roli hraje i to, že u Bati měli i nejnižší osobní referenti poměrně velkou odpovědnost a pravomoci v personálním poradenství. Ve 2N tomu tak je do jisté míry také, ale vše je pod kontrolou personální ředitelky, která chce mít personální poradenství pouze ve svých rukách.

V práci byla zhodnocena míra vlivu Baťových myšlenek na fungování v oblasti personálních strategií, personální politiky a personálních činností ve společnosti 2N. Podle mého názoru se společnosti 2N podařilo, byť někdy v modifikované formě, aplikovat principy Baťova systému v personálním řízení. S ohledem na opakované velmi pozitivní výsledky zaměstnaneckých průzkumů motivovanosti, výborné obchodní výsledky a růst společnosti, mohu konstatovat, že tento styl řízení se v této společnosti osvědčuje jako efektivní.

Mohlo by se zdát, že Baťovy myšlenky jsou v něčem překonané a moderní personální řízení na něj v něčem navazuje, ale v jiných oblastech jde dál. Také existují názory, že Baťa svým stylem řízení nepřímou nutil své zaměstnance k velmi vysokým výkonům, aby splnili plán, tm netratili na výplatách, udrželi si pohodlné bydlení v Baťových domcích atd. To by bylo případně předmětem dalšího zkoumání a rozhovorů s pamětníky. Co ale může Baťův odkaz přinést do moderních, byť i velkých nadnárodních korporací, je právě osobní odpovědnost. Ve společnosti jako je 2N, je celkem snadné aplikovat filozofii osobní odpovědnosti. Při velikosti společnosti o přibližně dvě stě zaměstnancích jsou zřetelně vidět jednotlivá rozhodnutí, práce jednotlivců a jejich vliv na výsledky firmy. Jedinec se neschová za práci druhého. Oproti tomu

ve velkých organizacích se k tomu může inklinovat snáze, i když už se pohybují na úrovni spekulací a samozřejmě záleží na daném podniku a stylu jeho řízení. Často se však mluví v korporacích o „kolektivní odpovědnosti“, která může demotivovat některé pracovníky, kteří kvůli tomu odcházejí do menších a středních podniků. Při zavedení osobní odpovědnosti propojené s odměňováním by jistě i velké společnosti zaznamenaly větší efektivitu a výkonnost pracovníků. Také mě zaujalo, že v Baťových závodech, přestože se již jednalo o velký podnik, se nelpělo na popisu pracovních míst a organizačním řádu. Baťa to považoval za zbytečnou byrokracii. Nechtěl mít zaměstnance, kteří budou řešit, zda něco spadá do jejich pracovních povinností, nebo ne. Zajímavé je, že tento přístup mu fungoval i v zahraničních pobočkách. Podobně k tomu přistupuje i 2N, více než na popisy míst, organizační řád a směrnice se soustředí na výsledek práce jednotlivých pracovníků, oddělení a celé společnosti. Což ale neznamená, že by tyto dokumenty společnost neměla. Velké korporace se někdy na tyto byrokratické záležitosti příliš soustředí. Jistě je důležité mít tyto dokumenty upravující chod společnosti a splňovat zákonné povinnosti, není ale potřeba tím leckdy komplikovat práci pracovníků a zaměřovat chod společnosti tímto směrem, aniž by zaměstnanci chápali, proč se musí dodržovat určité procesy a zda to přinese nějaký výsledek. Naopak všechna opatření v organizaci by měla být jasná tak, aby všichni chápali, proč se to tak musí dělat a zda to vede k nějakému užitku. To je silně cítit jak u Bati, tak ve 2N, kde i generální ředitel nabádá zaměstnance, aby v žádném případě nedělali práci zadanou od svých nadřízených, která jim nedává smysl. To však opět vyžaduje od pracovníků určitou osobní odpovědnost za to, co dělají a snahu, aby jejich práce přinášela užitek společnosti.

Právě osobní odpovědnost spojenou s podílem na zisku a ztrátě a snahu mít v organizaci co nejvíce podnikatelsky uvažujících zaměstnanců, kteří se snaží svojí prací přinášet užitek, vnímám jako nejdůležitější odkaz Bati, který je zároveň i silně aplikován ve společnosti 2N. Z tohoto odkazu by se jistě mohly inspirovat i další současné moderní společnosti. Tato nastavení nejen, že mohou přispívat k výkonnosti pracovníků a efektivitě v organizaci, ale domnívám se, že jsou pracovníky vnímány jako spravedlivé a motivující.

Jako nedostatek spatřuji absenci personálních strategií, které se však nemusí týkat jen strategií plánování počtu potřebných zaměstnanců v následujících letech. Mám za to, že Baťovy závody tato absence personálních strategií nikterak neznevýhodňovala. Ale společnost 2N by se mohla konkrétně více soustředit na HR marketing a strategie, čím bude podnik do budoucna atraktivní pro uchazeče o zaměstnání a jak budovat dobrou značku zaměstnavatele na trhu, aby

v budoucnu podnik získával ty nejlepší odborníky. Společnost reaguje na změnu pracovního trhu s chvilkovým zpožděním a domnívám se, že by mohla spíše předvídat dopředu, stejně jako to činí v obchodních strategiích. V Baťových závodech spatřuji mnoho pozitivního, avšak domnívám se, že až příliš zasahoval do soukromého života svých zaměstnanců. Tím si je svým způsobem přetvářel a vychovával k obrazu, jaký on potřeboval. Podle mého názoru by podnik měl respektovat svobodné počínání svých zaměstnanců v jejich soukromém životě. Bohužel k této kontrole používal často osobní referenty nebo informační kancelář, jednalo-li se o prověření pracovníka před nástupem do společnosti. Možná právě kvůli tomu existují názory, že Baťův systém řízení byl příliš autoritativní.

Vzhledem k šířce tématu by si práce jistě zasloužila hlubší a delší analýzu v jednotlivých oblastech personálních strategií, personální politiky a personálních činností Baťova podniku. Přínosné by bylo se zaměřit pouze na určitou výseč personálních činností v Baťových závodech a zkoumat je více do hloubky a následně porovnat jejich aplikaci v podniku 2N.

5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC, a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 288 s. ISBN 80-251-0374-9.

DOSTÁL, Jiří. Baťovi zaměstnanci odbory nepotřebují. *Sondy odborových svazů*. Praha: Sondy, 1994, roč. 4, č. 20, s. 5. ISSN 0862-7436.

DUBREUIL, Hyacinthe. *Exemple du Baťa*. 2. vyd. Paris: Les Ecrits, Grasset. 1936. 369 s.

ĎURIŠOVÁ, Libuše. *Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, 199 s. ISBN 978-80-7454-128-5.

ĎURIŠOVÁ, Libuše. Zlínské školství v období 20. a 30. let XX. století. *e-Pedagogikum*. [online]. Olomouc: Pedagogická fakulta Univerzity Palackého, roč. 2010, č. III, s. 9-18. ISSN 1213-7499. [cit. 2015-11-24] Dostupné z:

http://www.pdf.upol.cz/fileadmin/user_upload/PdF/e-pedagogium/e-pedagogium_2010/eped_III.pdf

ERDÉLY, Evžen. *Švec, který dobyl světa*. 1.vyd. Praha: Knihy Dobrovský. 2013. 160 s. ISBN 978-80-7390-037-3.

FOOT, Margaret, a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 461 s. ISBN 80-7226-5156.

FRANĀKOVÁ, Anna. *Adaptace pracovníků v organizaci*. [online]. Praha, 2011. 60 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra Andragogiky a personálního řízení. [cit. 2015-12-12] Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/95427>

GARLÍK, Vratislav. *Systém řízení a organizace „Baťových závodů“ do roku 1939*. 1.vyd. Praha: Ekonomický ústav Československé akademie věd, 1989. 72 s. ISBN 80-02-00318-7.

GREENHOUSE, Steven. Bata name works magic with Czechs; Branded a capitalist villain by Communists, the industrialist returns home to a hero's welcome. *The New York Times* [online databáze]. Edmonton Alta (Canada): Infomart, a division of Postmedia Network Inc., 1990-05-12. Rev. 2010-12-06. s.G3 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/docview/251706208?accountid=15618>.

HAVELKOVÁ, Lenka. *Personální a sociální politika Baťova koncernu*. Diplomová práce vydáno v Acta Musealia. 1.vyd. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. 75 s. ISSN 0862-8548.

HOFMAN, Jan. *Faktory ovlivňující úspěšnost v podnikání*. Praha, 2013. 97 s. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní, Fakulta ekonomických studií, Katedra řízení podniku.

HRDLIČKA, Pavel, *Odbory a jejich role v moderní společnosti*. [online]. Praha, 2010. 168 s. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, Katedra ekonomických studií. [cit. 2015-12-29]. Dostupné z: <http://www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13054>

KADLEC, Josef, *People like a merchandise*, 1.vyd. Praha: Jobs Consulting, 2013. 341 s. ISBN 978-80-260-4174-0.

KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a.s. Zlín v letech 1894-1945*. 1.vyd. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991. 52 s. ISBN 80-85410-001.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 147 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Sociální program Tomáše Bati v podnikání zakladatele*. [online]. Zlín, 2009. 77 s. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd. [cit. 2016-01-16]. Dostupné z: theses.cz/id/duajvz/?lang=en;furl=%2Fid%2Fduajvz%2F

- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. 1. vyd. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. 238 s. ISBN 80-02-00938-X.
- KUDZBEL, Marek. *Baťa: hospodársky zázrak*. 1. vyd. Bratislava: Marada Capital Services, 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.
- LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894–1945)*. 1. vyd. Praha: SNPL, 1960. 298 s.
- LEŠINGEROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Books print, 2008. 252 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- MAREK, Martin, a Vít STROBACH. *Náš cíl: člověk, lidé, rodiny: identita, disciplína a řád v baťovském koncernu. Dějiny a současnost*. 2011, roč. 33, č. 10, s. 14-17. ISSN 0418-5129.
- MARŠÁLEK, Adolf a kol. *Podnikání všech a pro všechny: Modifikovaný baťovský systém*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1.
- NEČASOVÁ, Kamila, a David VALŮŠEK. *Historie zlínských hřbitovů*. 1. vyd. Zlín: Pohřebnictví Zlín, 2006. 173 s. ISBN 80-239-8615-5.
- POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. 1.vyd. Praha: Průmyslové vydavatelství a nakladatelství UTRIN, 1990, 134 s. ISBN 59-62890.
- POKLUDA, Zdeněk. *Náčrt k portrétu Tomáše Bati*. In TOMAŠTÍK, Marek. *Tomáš Baťa: Doba a společnost*. 1.vyd. Brno: Viribus Unitis, 2007. 364 s. ISBN 978-80-903948-0-3.
- POLLITT, David. *Recruitment* [online databáze]. 1.vyd. Bradford (UK):. Emerald Group Publishing Ltd, 2007. 47 s. ISBN 9781846634437. [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/detail.action?docID=10185554>
- RASHMI, T. K. *Recruitment management* [online databáze]. 1. vydání. Mumbai (India): Himalaya Pub. House, 2010, 179 s. ISBN 979350432907. [cit. 2016-01-29] Dostupné z: <http://site.ebrary.com/lib/cuni/reader.action?docID=10416105>
- ROUSOVÁ, Monika. *Zodpovědnost za vlastní rozvoj má zaměstnanec. HR FORUM*. Praha: People Management Forum, 2012. č. 12 s. 8. ISSN 12-12-690X.

- RUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ, a Františka MIKULÍČKOVÁ. *Personalistika u Bati. Moderní řízení*. Praha: Economia, 2005, roč. 40, č. 5, s. 51-53. ISSN 0026-8720.
- RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 3. vyd. Žilina: Georg. 2013. 119 s. ISBN 978-80-8154-013-4.
- ŘEZNÍČEK, Petr. *Meritum: Personalistika 2009-2010*. Praha: Aspi, 2009. ISBN 978-80-7357-429-1.
- SMITHSON, Janet, a Sue LEWIS. *Psychological contract*. [online]. Manchester, 2003. [cit. 2011-02-21]. Dostupné z: <http://workfamily.sas.upenn.edu/content/welcome-1/?id=250>
- STŘÍTESKÝ, Miroslav. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikání: mezinárodní vědecká konference sborník referátů 19.–20. května 2005*, 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 222 s. ISBN 80-7318-294-7.
- STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-85424-92-4.
- TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa a.s. Zlín do roku 1939*. Zlín, 2008. 169 s., Disertační práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky.
- TOMAŠTÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939 = The personnel department of the Bata Shoe company Zlín till 1939: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. 38 s. ISBN 978-80-7454-048-6.
- TRAXLER, John. *Defining Mobile Learning*. [online] IADIS International Conference Mobile Learning, 2005-6-28, s.261–266. ISBN 972-8939-02-7. [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: http://www.academia.edu/2810810/Defining_mobile_learning
- VERUNÁČ, Václav a kol. *Racionalisace, vědecká organizace a otázka sociální*. Praha: Lidové knihtiskárny A. Němec a spol., 1927. 303 s.
- VOJTA, František. *Příspěvek k dějinám Baťa a.s. ve Zlíně (1894-1945)* [online], 1989, Rev. 2015-06-11, [cit. 2016-1-16] Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batovy-zavody/prispevek-k-dejinam-bata--a-s-ve-zline-1894---1945.html>

VRBÍK, Stanislav. *O batismu nadčasovém*. 3. vyd. Zlín: Stanislav Vrbík, 2009. 42 s. ISBN 978-80-904470-0-4.

ZAVORAL, Jan. *Systém odměňování pracovníků*. [online]. Praha, 2009. 87 s. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra teorie kultury. [cit. 2016-2-11]. Dostupné z:

http://ckis.cuni.cz/F/4UHR5Y4MX3JKENPVE3U5UIXE2JCDB922QKLEKJE71TNR7YH41Q-06373?func=full-set-set&set_number=011615&set_entry=000006&format=999

ZELENÝ, Milan. Financial Crisis and Baťa Management System: Macro and Micro-reaction to Crisis Environment. *Journal of Competitiveness*. [online databáze]. Zlín: Tomas Bata University in Zlín, Faculty of Management and Economics. 2009, roč. 4, č. 1, ISSN 1804171X. [cit. 2016-02-25]. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.ezproxy.is.cuni.cz/pqcentral/docview/1315158460/393A54830D3F404FPQ/1?accountid=15618>

Použité archivní materiály:

Státní okresní archiv Zlín fond Baťa I/4, karton 97, inv. č. 154

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1014, inv. č. 25

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1015, inv. č. 28

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1012, inv. č. 17

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1011, inv. č. 16

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1016, inv. č. 36

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1010, inv. č. 9

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/1, karton 1020, inv. č. 47

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/3, volný, inv. č. 86

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/3, karton 1159, inv. č. 69

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/3, karton 1155, inv. č. 34

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/10, karton 1348, inv. č. 38

Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa II/10, karton 1333, inv. č. 4

Vedení osobního oddělení: instrukční příručka, Knihovna Celetná, FF Univerzity Karlovy, Zlín: Baťa, 130 s.

6 Přílohy