

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Výhody nevýhody Baťova systému řízení

Kateřina Nosianová

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Nosianová Kateřina

Veřejná správa a regionální rozvoj - k.s. Tábor a SÚ

Název práce

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Anglický název

Advantages and disadvantages of the Bata system management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je identifikovat a kriticky zhodnotit výhody a nevýhody Baťova systému řízení v řízení organizací.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě kritického zhodnocení zvolených kritérií dle rozhodovacích metod a výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram zpracování

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2011 – 08/2012
Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2012 – 11/2012
Agregace poznatků: 12/2012 – 02/2013
Odevzdání práce na katedru: 03/2013

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Řízení, styly řízení, motivační systém, pracovníci, Baťa

Doporučené zdroje informací

FAIRWEATHER Alan M. Jak být motivujícím manažerem. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: 1. vydání. Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
IVANOV, M. Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. Nakladatel XYZ, 1. vydání, 2008, ISBN 978-80-7388-128-3.
KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. 1. vydání. Praha: Victoria publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
RYBKA, Z. Principles of the Bata Management systém. 2008.
ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa. 2005.

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Vedoucí katedry



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.
Děkan fakulty

V Praze dne 20.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výhody nevýhody Baťova systému řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce s použitím odborné literatury dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2013

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné připomínky velmi užitečné, odborné rady, kterými významně pomohla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji firmám: FARE, spol. s r. o. D. P. K. spol. s r. o. za spolupráci na výzkumu.

Výhody nevýhody Baťaova systému řízení

Advantages and disadvantages of the Bata system management

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá koncernem Baťa jeho systémem řízení za života zakladatele podniku Tomáše Bati. Hlavním cílem práce je identifikovat a kriticky zhodnotit výhody a nevýhody Baťaova systému řízení a v řízení organizací. Práce představuje osobu Tomáše Bati, historii Baťaova podniku a hlavní principy řízení v něm aplikované. Oblasti kvalitativního výzkumu jsou popsány v komparaci se současnými výrobními podniky jejich principy řízení. Na základě zjištěných informací a skutečností je vysloveno závěrečné vyjádření k hlavnímu cíli práce a to, jaké jsou skutečné výhody a nevýhody Baťaova systému řízení.

Summary

This thesis deals with concern Bata and management system for the life of company founder Tomas Bata. The main goal of this work is to identify and critically assess the advantages and disadvantages of the Bata management system in managing organizations. The work represents the person of Thomas Bata, the Bata company history and main principles of management applied in it. Areas of qualitative research are described in comparison with current manufacturing enterprises and their management principles. Based on the collected information and facts is pronounced final statement of the principal objectives of the work and what are the real advantages and disadvantages of the Bata management system.

Klíčová slova: řízení, styly řízení, motivační systém, pracovníci, Baťa

Keywords: management, management styles, motivation systém, workers, Bata

OBSAH

1	ÚVOD	8
2	CÍL METODIKA.....	9
	2.1 Cíl	9
	2.2 METODIKA.....	9
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	10
	3.1 ŘÍZENÍ STYLY ŘÍZENÍ.....	10
	3.2 VÝKON MOTIVACE	11
	3.2.1 Pracovní motivace spokojenost.....	13
	3.3 FIRMA BAŤA.....	14
	3.3.1 Tomáš Baťa sourozenci	15
	3.3.2 Historie firmy Baťa	17
	3.4 BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ	19
	3.4.1. Profil zaměstnance koncernu Baťa požadavky na něj kladené.....	21
	3.4.2 Kritika Baťova systému řízení	22
	3.5 VÝHODY NEVÝHODY BAŤOVA SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	24
4	VLASTNÍ PRÁCE	26
	4.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY METODY ŠETŘENÍ	26
	4.1.1 Standardizovaný rozhovor se zaměstnavateli.....	27
	4.1.2 Standardizovaný rozhovor se zaměstnanci	27
	4.2 VÝSLEDKY ROZHovorŮ.....	28
	4.2.1 Výsledek rozhovorů s jednatelem společnosti D. P. K., spol. s. r. o.....	28
	4.2.2 Výsledek rozhovoru s jednatelem firmy FARE, spol. s.r.o.	29
	4.2.3 Výsledek rozhovoru se zaměstnancem společnosti D. P. K., spol. s. r. o.....	31
	4.2.4 Výsledek rozhovoru se zaměstnancem společnosti FARE, spol. s. r. o.....	32
	4.2.5 Závěrečné shrnutí získaných informací.....	33
	4.2.6 Závěrečné shrnutí výhod nevýhod zkoumaných podniků	35
	4.3 DOPORUČENÍ FIRMĚ D. P. K., SPOL. S. R. O.	37
	4.4 DOPORUČENÍ FIRMĚ FARE, SPOL. S.R.O.	38
5	ZÁVĚR.....	40
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	42
7	SEZNAM PŘÍLOH	44

1 ÚVOD

Jak úspěšně řídit podnik je v současnosti stále diskutovaným tématem. V každém větším knihkupectví lze najít nespočet publikací s tématy, jak motivovat, jak být motivujícím manažerem, jak řídit zaměstnance, jak řídit firmu nebo jak být úspěšným a mnohé další. Úspěch je zkrátka na pořadu dne.

V různých publikacích jsou různě znějící návody na úspěch. Některé se shodují, jiné ne. Pokud má člověk zájem, může navštěvovat i různé kurzy a vzdělávat se v oblasti managementu. Skutečný recept na stoprocentní úspěch však nikdo nezná. Z historie jsou však známy ty soustavy řízení, které úspěch měly. Jedné z nich je věnována tato práce.

Práce pojednává o soustavě řízení koncernu Baťa. V následujících odstavcích bude firma rozebrána hned z několika hledisek. Bude se zabírat historií podniku, soustavou jeho řízení a neopomene zmínit ani zakladatele a hlavního vedoucího - Tomáše Baťu, protože bez něho by tento podnik nikdy nebyl tím, čím se stal. Nemít koncern ve svém čele vizionáře, workoholika, ševce a opravdového manažera, který podniku zasvětil svůj život, pravděpodobně by svět baťovky dnes ani neznal.

Bohužel nelze říci, že by jakýkoli systém měl jen pozitiva. Pokud se o něčem mluví a daná věc se má objektivně zhodnotit, je třeba se na ni dívat z různých úhlů pohledu a zjišťovat nejen její přínosy, ale i negativa. Proto se tato práce pokusí nastínit i to, co by šlo udělat lépe.

Hlavní věcí je ovšem to, co přetrvalo, co převzali jiné firmy a výrobní podniky, jak nyní vyhovuje zaměstnancům to, co před lety vymyslel a zavedl průkopník organizace práce řízení firmy Tomáš Baťa.

2 CÍL METODIKA

2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je identifikovat kriticky zhodnotit výhody nevýhody Baťova systému řízení v řízení organizací.

Dílčí cíle práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska k danému tématu,
- definovat principy Baťova systému řízení,
- zjistit a objektivně zhodnotit výhody i nevýhody,
- zjistit, které principy přetrvaly v českých výrobních podnicích do současnosti.

2.2 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické praktické.

Teoretická část byla rozdělena na dvě části a zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. První část teoretických východisek práce byla zaměřena na obecná fakta o řízení, stylech řízení a motivaci zaměstnanců. Součástí byly též faktory ovlivňující spokojenost pracovníků. Druhá část teoretických východisek byla zacílena na koncern Baťa. V popředí zájmu práce stála osoba Tomáše Bati, jeho zásady a způsob řízení podniku. V této části práce byla též zmapována historie jeho firmy, její pracovníci i principy a kritici jejího řízení.

Praktická část byla napsána na základě kvalitativního výzkumu ve dvou výrobních podnicích zaměřených na výrobu obuvi. Jako vhodná metoda šetření byl zvolen polostandardizovaný strukturovaný rozhovor, který trval průměrně 35 minut a byl veden s pěti respondenty. Dva respondenti byli z firmy FARE, spol. s. r. o., zbylí tři ze společnosti D. P. K., spol. s. r. o. V rámci podniku byli vždy osloveni jednatelé a jeden ze zaměstnanců. Jednatelům bylo položeno celkem 14 otázek. Zaměstnancům bylo položeno otázek 12. Získané informace byly popsány, vyhodnoceny v programu MS Excel, následně shrnuty v tabulkách a vyhodnoceny v rámci doporučení. V závěru práce došlo na srovnání koncernu Baťa a zkoumaných firem ke konečnému vyhodnocení výhod a nevýhod Baťova systému řízení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato část práce se zabývá řízením, styly řízení, výkonem, motivací a stručnými informacemi o osobě Tomáše Bati, jeho sourozencích a firmě. Nedílnou součástí je také forma řízení Baťova podniku její kritiky.

3.1 Řízení styly řízení

V každé firmě, v každém oddělení, týmu, případně skupině, vzniká potřeba vedení řízení. Bez řízení zavládne chaos a není možné dosáhnout kvalitních výsledků. Při správně zvoleném stylu řízení se efektivita práce skupiny výrazně zvýší. (Plamínek, 2002)

Stylů řízení a vedení zaměstnanců může být nepřeberné množství. Halík (2008) shledává jako základní tyto čtyři: autokratické vedení, konzultační vedení, týmové vedení a rozhodování na miskách vah.

Jako autokratické vidí to rozhodování, které je dominantním rozhodováním jedince, jenž bez ohledu na názor ostatních ovlivňuje, řídí a hodnotí činnost skupiny jako celku. Toto rozhodování pak dále dělí na:

- Plně autokratický styl, který je založen na zásadě: „a já sám, vždycky sám“. Což znamená, že vedoucí učiní rozhodnutí, že úkol je plně v jeho kompetenci a že ho splní sám. Své rozhodnutí s nikým nekonzultuje a sám rozhodne, který z jím vypracovaných návrhů předloží jako konečný.
- Částečně autokratický styl, který je v podstatě totožný s výše popsaným, plně autokratickým, až na skutečnost, že v tomto pojetí nechá vedoucí své podřízené zajistit potřebné informace a sám se účastní jejich získávání.

Konzultační vedení je podle Halíka (2008) formou poradenství, ale poradci jsou vybraní zaměstnanci firmy. Má dvě alternativy:

- První alternativa: Zaměstnanci jsou vybráni dle profese, každému je přidělen samostatný úkol, od každého se očekává alespoň jedno řešení. Optimální řešení vybírá vedoucí.
- Druhá alternativa: Zaměstnanci pracují ve skupině a návrhy předkládají společně. Vedoucí se může zapojit při předkládání návrhů a vybírá konečný návrh.

Týmové vedení je založeno na vhodně vybraném týmu odborníků, v jejichž čele stojí koordinátor, který zajišťuje týmu potřebné podmínky, vystupuje a zodpovídá za něj, ale konečné řešení je to, za kterým stojí celý kolektiv.

Rozhodování na miskách vah je rozhodování podle hodnot pro a proti. Ovšem nerozhoduje počet případných pro a proti, ale vážnost výhod a nevýhod.

Naproti tomu Plamínek (2002) dělí styly řízení na:

- Direktivní řízení (autoritativní) je charakteristické zaměřením manažera na dosahované výsledky na svou osobu. Jsou zde jasně popsány procesy, mezilidské vztahy jsou odsunuty do pozadí. Rozhoduje zde manažer.
- Formální řízení je charakterizováno přemírou formalit. Projevuje se zde malý zájem o pracovníky i výsledky velký zájem o formality a o manažera.
- Liberální řízení (přátelské) klade důraz na lidi a na procesní záležitosti. Práva a povinnosti jsou předávány podřízeným, zaměření na výsledky je odsunuto do pozadí.
- Týmové řízení (synergické) klade důraz na mezilidské vztahy na výsledky. Osoba manažera je zde v pozadí. Manažer musí mít individuální přístup k jednotlivcům a musí umět motivovat. Nesmí však zapomínat na cíle a úkoly.
- Rutinní, proměnlivé a chaotické řízení. Tyto styly řízení jsou málo efektivní, proto se ve své ryzí podobě mohou vyskytnout pouze krátkodobě. Rutinní řízení balancuje tak, aby nehrozila krize, ale ani práce navíc. Proměnlivé řízení se pohybuje mezi direktivním liberálním řízením. Chaotické řízení je závislé na náladě manažera.
- Participativní řízení není uvedeno jako hlavní styl řízení. Lze ovšem vyvodit, že se nachází blízko řízení týmového (synergického). Klade důraz na výsledky a na mezilidské vztahy. Pracovníci jsou participací na řídicích procesech vtahováni do řešení problémů. Ty instinktivně řeší a kolektivně tím vytvářejí tým.

3.2 Výkon motivace

Každý člověk, ať říká, co chce, potřebuje k tomu, co dělá, motivaci, říká Halík (2008) a dále doplňuje, že ať už chcete úspěšně řídit lidi jako individuality nebo jako kvalitní tým, musíte je umět dobře motivovat.

Toto tvrzení podporuje i Bláhová (2010), která říká, že motivace lidského chování je jedna ze základních osobnostních substruktur. Můžeme ji chápat jako velmi významnou část dynamiky lidské psychiky. Za motivaci můžeme považovat kteroukoliv příčinu, která přiměje člověka k nějakému jednání. Tyto pohnutky mohou být vědomé nebo nevědomé,

vnitřní či vnější, primární nebo sekundární. V určitém směru člověka aktivizují a udržují jeho aktivitu vzbuzenou.

Z výše uvedených citací vyplývá, že motivace přímo ovlivňuje výkon lidí, to jak v osobním, tak profesním životě. Motivace je v praxi nástrojem vedení lidí. Pokud je motivace nedostatečná, je to špatně, pokud je nadbytečná, také to není dobré. Je tedy nutné nejen vědět jak motivovat, ale i v jaké míře motivovat.

Bláhová (2010) rozporuje názor, že s růstem intenzity motivace roste i výkon. Vztah mezi úrovní motivace výkonu můžeme znázornit pomocí Yerkes - Dodsonova zákona, což je takzvaná „obrácená U křivka“. Její průběh zobrazuje to, že nízká úroveň motivace vede k nízkým výkonům. S růstem motivace stejného zaměření se bude zvyšovat výkon, ale pouze do určité hodnoty úrovně motivace. Pokud se motivace zvyšuje dále za určitou hodnotu motivace, pak výkon už dále nestoupá a v některých podmínkách může i klesat. To znamená, že motivace vyšší, než je optimální hladina, ovlivňuje výkon negativně.

Existuje mnoho způsobů, kterými lze motivovat. V zásadě jsou ovšem pouze dva druhy motivace. Prvním je ekonomická, kam patří finanční ohodnocení, tj. odměny, mzdy, prémie, zaměstnanecké akcie, podíly na hospodářském zisku a podobně. Druhým je mimoekonomická, což jsou pochvaly, uznání, dobré pracovní prostředí a další (Bláhová 2010).

Tuto teorii potvrzuje též Halík (2008), který uvádí jako prostředky motivace mimo jiné i finanční odměny, prostředky na stravu, zlepšení pracovních podmínek, pochvalu a další.

Bylo vysloveno mnoho teorií motivace, které se zabývají tím, jak nejlépe a nejúčinněji motivovat zaměstnance k co nejlepším výkonům. Všechny tyto teorie mají své kladné i záporné stránky, ale jejich základem je stejně vždy otázka: Co pracovník vlastně chce? Tedy: Co způsobí, že bude pracovat lépe a s větším západem? Bohužel každý člověk je jiný a ovlivňují ho jiné faktory, takže správnému manažerovi nezbývá, než se snažit porozumět svým podřízeným jakožto jedincům v týmu.

Každý jedinec je jiný, každý má jiné potřeby a požadavky. Proto je podstatou účinného motivování upřímný zájem o zaměstnance, respekt k jejich osobnosti a použití na každého jedince jiný motivační prostředek (Bláhová, 2010).

Jak uvádí Tureckiová (2007), umění rozpoznat motivy schopnosti lidí a pomoci jim, aby je dokázali uplatnit ve prospěch organizace i ve svůj vlastní, to je podstatou dobrého vedení řízení zaměstnanců.

Fairweather (2009) se k tématu přidává tím, že tvrdí, že tři tajemství motivace týmu jsou:

- Věnovat týmu potřebný čas,
- dávat lidem zpětnou vazbu a koučovat je,
- důvěřovat členům týmu.

Dále tvrdí, že, největší motivací je spokojenost a každý člověk potřebuje ke spokojenosti jiné předpoklady, je proto nutné vytvořit takové pracovní prostředí, které samotné bude motivující.

3.2.1 Pracovní motivace spokojenost

Než se práce zaměří na motivaci v zaměstnání jako takovou, je třeba se zmínit o pár základních zásadách pracovního prostředí, bez nichž by nebylo možné zaměstnance jakkoli stimulovat k lepším výkonům. Tyto základní podmínky jsou jasné:

- Musí být zabezpečeno vhodné pracovní prostředí, materiál a pomůcky k práci.
- Zaměstnanci musí být seznámeni s podmínkami a instrukcemi k činnosti.
- V neposlední řadě pracovníci musí znát své pravomoci a odpovědnosti týkající se práce.

Po splnění tohoto základu je možné přistoupit k ovlivňování pracovního výkonu a to motivací (Mládková, 2005).

Tuto teorii v podstatě potvrzuje i Bláhová (2010), jež říká, že motivace není jediným faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon zaměstnanců. Dalšími faktory, které ovlivňují výkon člověka, mohou být třeba fyzické podmínky, organizace práce, technické vybavení, mezilidské vztahy další.

Pracovní činnost není pro člověka pouze zdrojem obživy. Práce přináší lidem uspokojení v mnoha oblastech. Patří mezi ně osobní růst a rozvoj, sociální vztahy a postavení, smysl života a další. Pracovní motivace je právě ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role. Faktory ovlivňující výkon člověka, mohou být vnitřní a vnější. Mezi vnitřní můžeme zahrnout třeba schopnosti, dovednosti,

zdravotní stav pracovníka a jiné. Vnější faktory jsou fyzické podmínky, organizace práce, technické vybavení, mezilidské vztahy další (Bláhová, 2010).

Pracovní spokojenost zaměstnance je ve zkratce to, co zaměstnanci od svého zaměstnání očekávají. Tato očekávání jsou různá a mají různý stupeň důležitosti. Pro potřebu této práce je lze nazývat faktory. A je možné zde použít seznam faktorů od Fairweathera (2009)

- Jistota zaměstnání,
- pochopení pro osobní problémy,
- loajalita firmy k zaměstnancům,
- zajímavá práce,
- dobré pracovní podmínky,
- ohleduplně udržovaná disciplína,
- dobrý plat,
- osobní růst postup v organizaci,
- pocit účasti na dění ve firmě,
- uznání za vykonanou práci.

Je jasné, že výše uvedené faktory nepopisují vše, co pracovník od svého zaměstnání očekává, ale jsou to hlavní body jeho uvažování o spokojenosti v zaměstnání. Z výše uvedeného textu vyplývá, že správně motivovaný jedinec odvede dlouhodobě větší a kvalitnější pracovní výkon, než nemotivovaný zaměstnanec. Jelikož za největší motivaci označujeme spokojenost, je nejpracovitějším a nejodpovědnějším pracovníkem zaměstnanec spokojený. Tedy ten zaměstnanec, jehož očekávání jsou nejvíce naplněna.

3.3 Firma Baťa

Jedním z nejlepších historických českých příkladů, jak motivací přimět pracovníky se zájmem se podílet na rozvoji podniku, byla už od svého počátku obuvnická firma Baťa. Ta vznikla roku 1894 pod názvem T. & A. Baťa. Jejími zakladateli byli sourozenci Tomáš, Antonín a Anna Baťovi. Od počátku své existence přišel podnik s řadou inovativních myšlenek na téma řízení motivace pracovníků. Společnost prošla od svého založení mnohé kritické situace, přežila obě světové války i změny režimu. Byla překonána mnohá úskalí a obuv značky Baťa nosí lidé s oblibou ještě dnes, a to nejen v České republice, ale i v dalších 25 zemích po celém světě (Ivanov, 2008).

V následujících kapitolách práce je stručně popsána nejen osoba Tomáše Bati, ale také její osudy. Taktéž budou zmíněni jeho vlastní sourozenci, a dokonce jeden nevlastní. Dále se tato část práce bude věnovat historii koncernu Baťa a v závěru budou popsány nejdůležitější zásady vedení a motivování zaměstnanců v již zmíněné firmě. Pro potřeby této práce byla fakta o podniku omezena pouze na období, kdy podnik vedl Tomáš Baťa.

3.3.1 Tomáš Baťa sourozenci

Baťovi žili ve Zlíně od 17. století a byli to samí ševci. Nejslavnější z nich, Tomáš, se narodil 3. dubna 1876. Měl staršího bratra Antonína a sestru Annu. Když bylo Tomášovi deset let, zemřela mu matka. V té době už měli malinkou dílničku, v níž pracovali čtyři pomocníci a tři učňové (Ivanov, 2008).

Otec Baťa se znovu oženil. Tomáš ve čtrnácti letech odešel ze školy a dal se u něj do učení, ale s otcem se neshodl ohledně podnikání. Proto se vydal na zkušenou nejprve do Prostějova později do Vídně, kde tou dobou pobývala jeho sestra Anna (Ivanov, 2008).

Anna byla Tomášovou ochránkyní. Už kdysi mu pomohla, když za ní jako nezletilý utekl z domova, poskytla mu asyl. Pracovala ve Vídni jen jako služebná, ale Tomáše statečně přijala a umožnila mu uskutečnit jeho sen začít ve Vídni podnikat. Šil papuče, ale zanedlouho zkrachoval, protože to, co vyrobil, neuměl prodat. Byla to Vídeň, kde dostal první tolik potřebnou lekci, na niž už nikdy nezapomněl: Vyrábět jen to a hlavně jenom tolik, co pak dokáže prodat (Hajný, 2010). Po neúspěchu v zahraničí se vrátil zpět k otci a jako obchodní cestující rozšířil jeho prodej ze Zlína i do Prahy. (Ivanov, 2008)

V roce 1894 se bratr Antonín stal plnoletým. Sourozenci si nechali vyplatit věno po matce a založili obuvnickou živnost. Po čase Antonín odešel na vojnu a Tomáš s Annou spravovali podnik společně. Později Antonín onemocněl tuberkulózou a v podnikání již více nepomáhal (Ivanov, 2008).

Tomáše zasnoubil s dcerou učitele Marií Babičkovou a potom odjel do Ameriky na zkušenou. Snoubenka však během jeho cest onemocněla tuberkulózou. Bohužel v důsledku závažné nemoci nemohla mít potomky. Z toho důvodu se s ní Tomáš rozešel (Hajný, 2010).

Roku 1905 sourozencům zemřel otec. Zanechal po sobě ještě druhou manželku a pět dětí. Tomáš cítil odpovědnost za rodinu a chtěl se o ně ve Zlíně postarat. Jeho nevlastní matka se stěhováním ale nesouhlasila (Ivanov, 2008).

Další smrt v rodině následovala úmrtím bratra Antonína na souchoť. Tomáš po jeho smrti zůstal na podnikání sám, protože Anna se vdala a dál se firmě nevěnovala. Tomáš, který v té době ještě neměl potomky, vzal pod svá křídla alespoň nevlastního bratra Jana a později z něj udělal svého následovníka (Ivanov, 2008).

Kolem roku 1912 se Tomáš oženil s Vídeňáčkou českého původu Marií Menčíkovou. Několik dní po svatbě Tomáše Baťu postihla první skoro smrtelná nehoda. Byla to srážka jeho automobilu v mlze s jiným vozem. Tuto nehodu ještě přežil a o pár let později, 17. 9. 1914, se mu narodil jediný syn Tomášek (Hajný, 2010).

Roku 1917 si Tomáš Baťa způsobil výron krve v kolenu a v důsledku zanedbání léčení téměř i smrt. Svou tvrdohlavostí a workoholismem se dostal až na pokraj sil a na vyléčení bylo potřeba 5 měsíců odpočinku. Po uzdravení se znovu vydal na čas do Ameriky a roku 1923 byl zvolen starostou města Zlína, jímž byl až do své tragické smrti při letecké havárii v létě roku 1932 (Hajný, 2010). Letadlo skončilo v troskách, do nichž byly vklíněny mrtvoly obou letců. Továrník Baťa utrpěl smrtelná zranění. Smrt obou letců nastala okamžitě. Podle polohy stroje šlo soudit, že narazil o zem plným plynem (Ivanov, 2008).

Výše zmíněný popis smrti Tomáše Bati rozvíjí Vavrečka (1990) když píše, že na základě vyšetřování na místě nehody se dalo říci, že továrník zamýšlel 12. 7. 1932 odletět na obchodní cestu. Letadlo odstartovalo a zmizelo v mlze. Po několika minutách se ozvala rána a letadlo se zřítilo. Baťa i jeho pilot na místě zemřeli.

Vztah Tomáše Bati k životu byl určován prací. Byl jí posedlý, byla mu vášní. Posuzoval lidi podle toho, jaký k ní měli vztah. Všechno ostatní ustupovalo do pozadí. Když přijel do jakéhokoli cizího města, sháněl informace o obchodu, především pochopitelně o obuvnictví (Ivanov, 2008).

Tento pohled na továrníka ovšem nesdílí Svatopluk (1950), když obviňuje Baťu, že byl schopen všeho a vše dělal proto, aby nakonec byl diktátorem. Tvrdil, že jeho prsty sahaly až do vlády, že nedbal zákonů, pracovních předpisů, ani osmihodinové pracovní doby. Dále uvedl, že neplatil přesčasy, nedbal sociálních ani živnostenských předpisů, podplácel soudy, soudce, úřady i policejní komisaře a v neposlední řadě zneužíval nezaměstnané mladistvé.

Dnes se již nedá rozeznat motiv Tomáše Bati. Co se však dá říci s jistotou, je, že byl manželem, otcem, bratrem, ale hlavně továrníkem. Svě fabrice se nepřestal věnovat ani

na svatební cestě, ani v době nemoci. Podřídil svému podnikání život svůj i životy svých nejbližších. Udivoval okolí svou houževnatostí, kuráží, workoholismem a umíněností, s níž šel za svým cílem.

3.3.2 Historie firmy Baťa

Již výše bylo zmíněno, firma byla založena roku 1894 ve Zlíně. Původní provozovna čítala dvě místnosti se stroji i materiálem. Vše bylo pořízeno na dluh. Zakladatelé si zpočátku neuvědomili, že založená firma z nich ještě pány nedělá a hýřili penězi natolik, že nastala první krize podniku, kdy jim věřitelé hrozili žalobami a oni neměli z čeho splácet dluhy. Tehdy dostal firmu z potíží Tomáš Baťa tím, že začal také manuálně pracovat v dílně. (Ivanov, 2008)

Roku 1896 byla krize zažehnána. Bohužel o další krizi se postaral bratr Antonín, když přes zákaz Tomáše podepsal směnky krachující společnosti Koditsch. I tuto krizi firma překonala díky zásahu Tomáše Bati. Začal vyrábět plátěné boty s koženou podešví namísto celokožených. Byly to takzvané baťovky (Ivanov, 2008).

Roku 1897 poplatil podnik všechny dluhy. Později byla postavena první budova fabriky, zaměstnáno 40 dělníků, 20 šiček a nakoupeny stroje, protože bez nich nebylo možné baťovky vyrábět (Ivanov, 2008).

V roce 1904 zůstává firma na rok v rukou pana Štěpánka, jelikož Tomáš Baťa odešel na zkušenou do Ameriky. (Hajný, 2010) Baťův účetní měl volnou ruku a zneužil toho. Později si postavil také továrnu na obuv a šlapal Tomášovi na paty, ale bez úspěchu (Ivanov, 2008).

Roku 1906 byla postavena první moderní budova Baťova závodu a v roce 1908 se stal Tomáš Baťa jediným majitelem podniku. Jeho bratr Antonín zemřel 8. června toho roku (Hajný, 2010).

Před rokem 1912 se k podniku staví koželužna na chromové podešve pro tenisky a cvičky. Baťa to zavedl jako první v Evropě. Jeho továrna čítala 600 pracovníků plus jedince, kteří pracují z domova. Se zvyšujícím se počtem zaměstnanců začala firma stavět obytné jednotky pro své zaměstnance (Ivanov, 2008).

Na začátku války, v roce 1914, se podniku podařilo získat válečné zakázky a během války ve fabrice pracovalo asi pět tisíc jedinců. Ti se věnovali ze dvou třetin vojenským zakázkám a z jedné třetiny výrobě dřeváků. Na ty se přešlo z důvodu nedostatku materiálu pro výrobu obuvi nevojáků (Ivanov, 2008).

Po válce mezi lety 1919 1920 už firma měla pobočku v Anglii a pokusila se proniknout do Ameriky, protentokrát bez valného úspěchu. Zůstal tam ale nevlastní bratr Jan. Jeho zprávy, které posílal, pomalu rýsovaly rozsah možného neúspěchu. Ten by mohl poškodit jméno Baťa i v ostatních zemích. Z nejprve slibného pokusu se vyvinulo něco, co pak trápilo Jana s Tomášem ještě téměř rok (Hajný, 2010).

V dalších letech byly zřízeny pobočky továrny v Holandsku, Jugoslávii, Dánsku Polsku.

Roku 1922 se fabrika rozrostla o další dvě budovy. Bohužel téhož roku radikálně vzrostla hodnota koruny v zahraničí, což znemožnilo vývoz produktů. Koncern Baťa zareagoval snížením ceny bot na polovinu a snížením platů zaměstnanců o 40%. Tím se opět vyhnul krachu. V té době vznikly i baťovy ceny končící devítkou (Ivanov, 2008).

Odměnou za vynaložené úsilí bylo pro šéfa podniku Tomáše Baťu již výše zmíněné zvolení starostou Zlína roku 1923. Byl jím volen opakovaně až do své smrti v roce 1932 (Hajný, 2010).

Mezi lety 1924 1925 vzniká Baťova škola práce. Cílem bylo spojit teorii s praxí vychovat si budoucí pracovníky závodu. Nastupovali sem nejprve čtrnáctiletí chlapci a později i děvčata s cílem zaučit se v podniku s možností posléze zde nastoupit jako právoplatní zaměstnanci (Hajný, 2010).

V červnu 1925 Baťa umístil reklamu v denním tisku, že přijme 200 mladých mužů starších 14 let, kteří dokončili buď vyšší obecnou školu nebo nižší střední školu s dobrými známkami, nebo základní školu s mimořádně dobrými známkami, a to za účelem vzdělat je, aby se stali dobrými pracovníky a slušnými manažery (Rybka, 2008).

Spojit teorii s praxí. Tak vznikl nápad Baťových škol a takzvaných Baťových mladých mužů a později i mladých žen. Byl to revoluční krok ve školské, ale i společenské výuce a také v občanské výchově. Baťa si uvědomil, že středověké cechy pečovaly o výchovu dorostu více než továrny dvacátého století. Chlapec vyjde ve 14 letech školu, jde do fabriky a nemá ponětí o ničem, co kolem sebe vidí. Proto se rozhodl, že si své učně vychová (Ivanov, 2008).

V dubnu roku 1924 Tomáš Baťa umožnil svým zaměstnancům účastnit se na zisku firmy. Chtěl tím snížit výrobní náklady. Vypočítal pracovníkům účast na zisku té dílny, ve které pracovali. Svou prací mohli zaměstnanci zisk ovlivnit a případná ztráta se jich netýkala. To je mělo motivovat k lepším výkonům (Ivanov, 2008).

Kolem roku 1927 byla zavedena v závodě pásová výroba a téhož roku byla ve Zlíně zřízena teplárna s plynárnou. Ve stejné době byla též otevřena Baťova nemocnice a následně Baťův obchodní dům s pracovním názvem Tržnice (Hajný, 2010).

V roce 1929 denní produkce na pracovníka dosáhla 12,5 páru bot, což bylo třikrát více než v jiných továrnách Československé republiky (Rybka, 2008).

V roce 1931 čítal podnik 19 722 pracovníků, 919 domků pro 2 139 rodin a asi 14 000 jedinců. V témže roce byl koncern převeden na akciovou společnost Baťa a.s. a ta později převzala firmu T. & A. Baťa. (Ivanov, 2008)

Akciová společnost se dále rozvíjela pod vedením Jana Antonína Bati, jenž byl nástupcem svého bratra Tomáše po jeho smrti. Společnost se přestala zaměřovat pouze na obuvnictví a přibrala pod svou značku pneumatiky, punčochy, obuvnické stroje i letadla. Jan Antonín Baťa se snažil pokračovat v odkazu svého bratra a rozvíjet jeho plány. Nadále pokračoval nejen ve vzdělávání zaměstnanců, ale i s expanzí podniku do zahraničí. Hlavou podniku byl až do roku 1939, kdy byl nucen opustit republiku (Ivanov, 2008).

Lze říci, že to, co se dělo se závodem za druhé světové války a později, není pro tuto práci podstatné, jelikož hlavním tvůrcem společnosti byl Tomáš Baťa.

3.4 Baťova soustava řízení

Baťova soustava řízení je souhrn metod a praktik řízení používaných ve firmě Baťa do roku 1945. Baťova soustava řízení vycházela mj. z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou jen peníze, ale především seberealizace člověka. Baťova komplexnost byla ve výrobě i v prodeji vlastních výrobků. Ve výrobě se tato komplexnost projevovala v maximální výrobě vlastních polotovarů a materiálů a diverzifikací výroby. Firma tím čelila konkurenčním tlakům a současně byla schopna vyrábět kvalitně s nízkými náklady. Klíčovým specifikem hospodářské filozofie firmy Baťa byl tržní podnikový mechanismus, ve kterém každá dílna tvořila samostatnou výrobní jednotku. Každá výrobní jednotka samostatně nakupovala suroviny a polotovary, prodávala své výrobky a odváděla do prodejního skladu. (Bláhová, 2010)

Pilíře řízení jsou podle Petříkové kol. (2007):

- Systém chodu podniku: Podnikové činnosti musely být přesně vymezeny, identifikovány, popsány kontrolovány. Jejich porušení bylo sankcionováno.

- Informační systém: Cíle v řízení (kalkulace, plány, rozpočty, normy), plnění (skutečné evidence, výsledky hospodaření) a zajištění odchylek (informace pro manažerské řízení v časovém vývoji). Význam tohoto informačního systému byl v tom, že byl podřízen cílům řízení, pomáhal při organizaci výroby, nákupu a prodeje a podával objektivní informace pro hodnocení zaměstnanců.
- Personální politika: Byla rozdělena na vzdělávací systém (založen na neustálém zdokonalování pracovníků, individuálním vzdělávání jedinců, optimálním využití znalostí a vzdělávání v praxi) a motivační systém (vyšší mzda + odměny, účast na zisku a ztrátách, individuální mzda jedince, možnost firemního růstu). Důležitý byl též výběr zaměstnanců, kde byla hlavním kritériem pohotovost při řešení problémů v praxi a to hlavně u řídicích funkcí. Baťa si většinu svých zaměstnanců vchoval ve svém vzdělávacím programu (Mladí muži, Mladé ženy), každý vedoucí zaměstnanec musel projít všemi pracovními úseky nejprve jako dělník a teprve potom je mohl řídit.
- Sociální politika: T. Baťa svým zaměstnancům nabízel nejen pracovní místa, ale i přidané hodnoty. Jako jsou: ubytování (firemní domky byty), bezpečnost a ochrana zdraví (firemní nemocnice), sport kultura (firemní sportoviště kino) stravování (firemní obchody jídelny). Na oplátku od zaměstnanců vyžadoval loajalitu, vysoké pracovní nasazení a disciplínu.
- Reklama a propagace: Plakáty, letáky, logo firmy, novinové reklamy, baťovská cena končící číslem 9, reklama ve výkladních skříních obchodů, video reklamy, výstavy a veletrhy, firemní akce
- Firemní etika: orientace na zákazníka – služba veřejnosti

Hlavní rysy řízení popisuje i Bláhová (2010) takto:

- na prvním místě byl spokojený zákazník „Náš zákazník – náš pán“,
- zaměstnanci byli přímo řízení vrcholovým vedením,
- existoval důsledný systém kontroly,
- byl efektivně využíván den,
- účast na zisku a ztrátě měl silný motivační účinek. Firma Baťa měla svůj vlastní bankovní systém, každý zaměstnanec zde měl své konto.
- mzda byla individuální,
- reklama baťovské ceny končící cifrou 9,

- Baťův obchod byl všude kde byl četník a lékař,
- vystavěl řadu rodinných domků pro zaměstnance,
- zajišťování stravování.

Podle Petříkové a kol. (2007) jsou dalšími prvky Baťova systému řízení:

- Minimalizace ztrát vad.
- Důraz na inovace a kvalitu.
- Průběžná kontrola kvality.
- Maximální uspokojení zákazníka bez tvorby zásob.
- Finanční nezávislost.
- Přehlednost čistota.
- Pracovní disciplína.
- Schopnost učit se od ostatních.
- Začleňovat do výroby podněty připomínky klientů.
- Pracovní doba 40 hodin týdně a 8 hodin denně.
- Bezpečnost práce.
- Firemní kultura.

Sloužit podniku, to muselo být vůlí jednoho každého z Baťových zaměstnanců. Baťa však nevěřil, že lze dosáhnout takové snahy a síly mravním přesvědčováním. Původnost jeho systému je právě v tom, že samostatností dílen, účastí na zisku ztrátě, kolektivními akordními mzdami, komisionálními prémiei a gratifikacemi (zvláštními odměnami) vytvořil účinné zájmové společenství mezi svým podnikem a každým jednotlivým dělníkem. Ústřední vedení podniku není nijak omezeno, ale odpovědnost je rozdělena tak, že výdělky většiny jeho dělníků závisejí na výsledku práce jejich skupin. Čím větší odpovědnost, tím užší je také vztah mezi výdělkem a výrobou. Baťa se snažil tímto způsobem učit dělníky, jak se stát kováři jejich vlastního štěstí a dát jim k tomu pocit, že mají osobní zájem na prospěch jeho podniku (Ivanov, 2008).

3.4.1. Profil zaměstnance koncernu Baťa požadavky na něj kladené

Tomáš Baťa budoval své podnikání na přesvědčení, že rozhodující roli hrají lidé. Věnoval se tedy jejich vyhledávání, výběru, motivaci vzdělávání. Značný důraz kladl na výběr osob do řídicích funkcí, přičemž hlavním kritériem zde byla pohotovost člověka (Tomáš Baťa nazýval své zaměstnance pracovníky) při řešení řídicích problémů v praxi.

Proto došel k přesvědčení, že ke správnému řízení jakéhokoli pracovního úseku musí pracovník získat zkušenosti při práci a zkušenosti spolupráce s jednotlivými pracovníky v konkrétních pracovních podmínkách. Z toho přesvědčení vyvodil pravidlo pro své zaměstnance a to, že každý musí v podniku začít od začátku a projít postupně celým podnikem. U svých zaměstnanců Tomáš Baťa vyžadoval věrnost, kázeň a sebekázeň, soutěživost, přesnost v práci, zlepšování osobních schopností rozmnožování osobního majetku. Podnikem ceněný pracovník byl ten, který byl vzdělaný, zkušený, pracovitý, zdravý, zodpovědný mající poctivý vztah k práci i ke kolektivu. Pravý pracovník firmy T Bati bral svou práci jako poslání. Zaměstnancům byla vštěpována nutnost neustálého vzdělávání. Šlo o to:

- aby si pracovník osvojil rozsah základních teoretických znalostí konkrétních odborných znalostí ze svého oboru,
- aby si vypěstoval kladný vztah k práci, k vysokému výkonu a kvalitě práce,
- aby si osvojil vědomí odpovědnosti za svěřenou práci a pracovní disciplínu,
- aby se učil hospodárnosti,
- aby se pracovník od začátku sám uživil a usiloval o to, aby se stal zámožným.

V rámci disciplíny a pracovního pořádku docházelo v podniku k maximálnímu využívání nakoupeného materiálu zaměstnanci, k optimálnímu využití času a maximálnímu využití zhodnocování odpadu. Musely být též dodržovány předpisy ohledně bezpečnosti práce, pracovní hygieny udržování čistoty pracovních prostor. Byl zde zaveden denní režim, kde byla přesně určena pracovní doba a její plné využívání bylo samozřejmou povinností. Pracoviště v pracovní době mohl zaměstnanec opustit pouze se svolením vedoucího. Jinak hrozila pokuta. Pokud splnění denního plánu výroby vyžadovalo přesčasy, očekávalo se jejich dokonalé disciplinované využití, ač byly vedené jako nepovinné, a tedy neplacené. V rámci denního režimu byl vyhrazen časový úsek na teoretickou výuku, vzdělávání, na sport a kulturu. (Petříková kol., 2007)

3.4.2 Kritika Baťova systému řízení

Pro nestranné popsání systému řízení Tomáše Bati je nutné uvést, že tento systém byl v minulosti i kritizován a znevažován. Například Svatopluk (1950) nahlíží na systém Baťova řízení velmi negativně, když ve svém díle uvádí, že Batismus je v podstatě systém předpokládající, že dělníci jsou bezbranná neorganizovaná masa lidí. Proto byly jeho metody dravější a bezohlednější. Baťa si mohl dovolit zkrátka vše a také toho využíval.

Byl stejný jako jiní vykořisťovatelští kapitalističtí magnáti. Stejně jako všichni ostatní musel být postižen krizí. Tu lze překonat pouze socialistickým plánováním.

Kritice Baťova systému se věnuje také Rybka (2008), když uvádí, že probíraným problémem byl vztah Tomáše Bati k odborovým organizacím. Ty on totiž naprosto odmítal a ve svém podniku jejich existenci nepřipouštěl. Dalším kritizovaným bodem je organizace práce v podniku. Zde údajně zaměstnancům v důsledku organizace klesla autorita a opíjeli se v pracovní době, přestože, jak uvádí Petříková kol. (2007), byl v celém podniku přísný zákaz požívání alkoholu a kouření. Porušení zákazu se trestalo okamžitým propuštěním ze závodů.

Petříková kol. (2007) též uvádí, že disciplína v Baťově škole práce dosahovala takové úrovně, že její absolventi po nástupu na vojnu považovali vojenské požadavky na pořádek a disciplínu za nicotné.

Z publikovaných názorů obou kritiků lze vyvodit pouze to, že názory Svatopluka (1950) plně odpovídají době, ve které je psal, a jeho obvinění jsou zcela nepodložená. Druhá publikace je ze současnosti, a proto lze alespoň doufat v její objektivitu. Ovšem skutečnost, jež uvádí Petříková a kol., ač není myšlena jako kritika, by mohl být s ohledem na zaměstnance chápána, jako nepřiměřené zacházení se zaměstnanci.

3.5 Výhody nevýhody Baťova systému řízení

Tabulka č. 1: Výhody Baťova systému řízení

<u>Principy</u>	<u>Výhody</u>
Komplexnost ve výrobě v prodeji vlastních výrobků	Kvalita s nízkými náklady. Minimalizace ztrát vad.
Přesně vymezené, popsané, identifikované kontrolované podnikové činnosti. (kalkulace, plány, rozpočty, normy, skutečné evidence, výsledky hospodaření, informace pro manažerské řízení v časovém vývoji)	Organizace výroby, nákupu prodeje. Objektivní informace pro hodnocení zaměstnanců.
Personální systém = vzdělávací + motivační systém	Neustálé zdokonalování zaměstnanců. Vyšší mzda + odměny, účast na zisku. Vlastní vzdělávací program. Firemní růst. Optimální využití znalostí vzdělání v praxi. Pracovní doba 40h týdně, 8h denně. Individuální mzda jedince.
Sociální politika	Firemní ubytování. Firemní stravování Ochrana zdraví - firemní nemocnice. Firemní banka - finanční nezávislost. Firemní volnočasové aktivity.
Reklama, propagace komunikace	Firemní akce. Zaměstnanecká sleva na produkty. Široká síť Baťových obchodů. Komunikace o osobním životě a problémech.
Firemní etika - náš zákazník, náš pán	Komunikace s klienty - začleňování jejich připomínek podnětů. Dostupná cena. Maximální uspokojení zákazníka bez tvorby zásob.

Tabulka 1, zdroj: Vlastní zpracování dle Petříkové a kol. (2007)

Tabulka č. 2: Nevýhody Baťova systému řízení

Principy	Nevýhody
Komplexnost ve výrobě v prodeji vlastních výrobků	Nebyly zjištěny žádné nevýhody.
Přesně vymezené, popsané, identifikované kontrolované podnikové činnosti. (kalkulace, plány, rozpočty, normy, skutečné evidence, výsledky hospodaření, informace pro manažerské řízení v časovém vývoji)	Tvrdá pravidla sankce pro zaměstnance. Vysoké pracovní nasazení.
Personální systém = vzdělávací + motivační systém	Časová náročnost pro zaměstnance. Účast i na ztrátách. Tvrdá pravidla pro účastníky vzdělávání. Nutnost projít všemi úseky podniku na pozici dělníka, než nastala možnost postoupení na vedoucí pozici. Časté neplacené přesčasy. Výdělek jednotlivce závisí i na práci skupiny.
Sociální politika	Odmítání odborů. Pracovní disciplína - služba podniku. Nutnost pro každého zaměstnance mít zde své konto nechávat zde část výdělku. Efektivně využíván den = žádné zahálení organizace dnů.
Reklama, propagace komunikace	Nebyly zjištěny žádné nevýhody.
Firemní etika - náš zákazník, náš pán	Nebyly zjištěny žádné nevýhody.

Tabulka 2, zdroj: Vlastní zpracování dle Petříkové a kol. (2007)

4 Vlastní práce

Cílem šetření v této části práce je zjistit, které z principů řízení podniku Tomáše Bati přetrvaly do současnosti. Tedy které z nich se v nynějších výrobních podnicích používají. Vzhledem k tomu, že Tomáš Baťa začínal s výrobou bot, kterou posléze rozšiřoval a obohacoval, bylo v zájmu práce orientovat výzkum na dnešní výrobce obuvi. Po velmi krátkém internetovém průzkumu, bylo zjištěno, že ryze českých výrobců obuvi není mnoho. Ale zajímavé bylo zjištění, že se mnozí čeští výrobci specializují na zdravotně nezávadnou obuv pro děti. Což samo o sobě je téma, které by Tomáše Baťu jistě zaujalo. Vždyť to byl on, který nutil svého syna nosit botičky, přestože ostatní děti běhaly bosky. Bohužel po oslovení výrobních podniků, odpověděly pouze dva. Jedná se o firmu FARE, spol. s r.o., která byla založena v roce 1991 a má zapsáno v obchodním rejstříku 25 až 49 zaměstnanců., a společnost D. P. K. spol. s r.o. Ta byla založena v roce 1994 a má v obchodním rejstříku uvedeno 20 až 24 zaměstnanců. ¹Obě firmy se specializují na kvalitní dětskou obuv a jsou držiteli ocenění zdravotně nezávadné obuvi „Žirafa“.

4.1 Výzkumné otázky metody šetření

K řešení výzkumu byly navrženy tyto výzkumné otázky:

1. Využívá některá z firem principy řízení Tomáše Bati?
2. Které principy firmy využívají,
3. Jak probíhá komunikace se zaměstnanci v podniku?
4. Plánuje firma rozšíření své působnosti?

Pro zjištění prvotních informací o firmách, jejich existenci, provozovateli a době působnosti na trhu byl použit veřejný obchodní rejstřík a webové stránky firem. Pro zodpovězení výše uvedených otázek byla zvolena metoda polostrukturovaného standardizovaného rozhovoru. Byly sestaveny dvě sady otázek. První sada byla určena zaměstnavatelům, tedy majitelům firem a měla zjistit, které z principů oni jako jednatele firmy uznávají a kam jejich společnost směřuje do budoucnosti. Druhá sada byla určena

¹ ARES: Administrativní registr ekonomických subjektů [online], Ministerstvo financí ČR 2012, [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/ares/>

zaměstnancům a měla hlavně ukázat, jak probíhá komunikace ve firmě a čeho si podle nich firma na svých zaměstnancích nejvíce cení.

4.1.1 Standardizovaný rozhovor se zaměstnavateli

V rámci rozhovoru bylo položeno 14 otázek. Otázky byly rozděleny podle předem stanovených kritérií, přičemž těmito kritérii byly již dříve zmíněné principy řízení podniku v Baťově systému řízení. První otázka se týkala směřování společnosti nyní do budoucna. Další dvě otázky se týkaly systému chodu podniku, jeho vymezení vedené dokumentace. V pořadí čtvrtá otázka byla zaměřena na uznávané principy. Pátá otázka se týkala výběru zaměstnanců a šestá se orientovala na vzdělávání zaměstnanců. Následující tři otázky se zaměřily na možnost vzdělávání prostřednictvím praxe, na mzdu a na stimulaci zaměstnanců. Desátá otázka byla zaměřena na odbornost a profil zaměstnanců. Jedenáctá otázka se orientovala na kvality, které podnik uznává, a dvanáctá se zaměřila na výhody, které podnik zaměstnancům nabízí. Poslední dvě otázky byly zaměřeny na komunikaci ve firmě a reklamní prostředky. Tento rozhovor byl veden celkem třikrát, jelikož existuje jeden jednatel firmy FARE, spol. s r.o. a firma D. P. K., spol. s r.o. je rodinným podnikem, kde jsou jednatelem manželé Kubátovi. Původně bylo uvažováno zastoupení více firem, ale to se bohužel přes slíbenou spolupráci nepodařilo. Z těchto rozhovorů lze vytvořit srovnání principů řízení výše uvedených společností s koncernem Baťa za života Tomáše Bati.

4.1.2 Standardizovaný rozhovor se zaměstnanci

To, v čem se rozhovory částečně liší, jsou otázky. Liší se jejich počtem i zaměřením. V rámci tohoto rozhovoru bylo položeno 12 otázek dvěma zaměstnankyním. Každá zaměstnankyně byla zástupkyní jedné společnosti. Sestavení otázek bylo stejně jako u předchozího dotazníku určeno principy řízení Tomáše Bati. První tři otázky byly zaměřeny na komunikaci a porozumění zaměstnanců. Následovaly čtyři otázky zaměřené na uznávané principy, výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a motivaci. Osmou otázkou byla zjišťována úroveň motivace zaměstnance. Další dvě otázky byly opět shodné s předchozím rozhovorem a zaměřovaly se na oceňované kvality a zaměstnanecké výhody. Jedenáctá otázka byla cílena na míru zájmu o zaměstnance. Poslední otázka byla demografická a ta ověřovala dobu trvání pracovního poměru.

4.2 Výsledky rozhovorů

V této části práce dojde ke shrnutí informací plynoucích z rozhovorů. V rámci uskutečněných rozhovorů byly zjištěny informace o systému řízení dvou podniků. Lze tedy vyvodit, zda principy řízení, které aplikoval Tomáš Baťa, přezívají ve zmíněných současných výrobních podnicích, a pokud ano, lze říci, že principy Tomáše Bati jsou v současných podnicích aplikovány. Následně tedy bude možné porovnat zjištěné výhody a nevýhody firmy Baťa s nynějšími podniky.

4.2.1 Výsledek rozhovorů s jednatelem společnosti D. P. K., spol. s r. o.

Na začátek je třeba říci, že přestože rozhovory byly dva, tak odpovědi manželů Kubátových se nijak nelišily, proto budou v této práci popsány jako celek. Na první otázku ohledně specializace firmy v budoucnu bylo řečeno, že firma se věnuje a bude věnovat pouze výrobě kvalitní dětské obuvi. Žádné rozšíření v oblasti typů obuvi tedy manželé Kubátovi neplánují.

Druhá a třetí otázka směřovaly na systém chodu podniku a podnikové činnosti. Zde bylo zjištěno, že podnikové činnosti jsou přesně vymezeny, identifikovány, popsány kontrolovány a podnik si vede tuto dokumentaci: plány, rozpočty, kalkulace, normy, skutečné evidence a výsledky hospodaření.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na uznávané principy. Zde bylo zodpovězeno, že firma se orientuje na zákazníka a hlavní je uspokojení potřeb zákazníka bez tvorby zásob. Dále pak kladou důraz na finanční nezávislost a inovační přístup. Neméně důležitá je pro podnik kvalita výrobků, jež je průběžně kontrolována. Firma dbá též na minimalizaci ztrát a vad, k níž přispívá pracovní disciplína i čistota a přehlednost na pracovišti. S ohledem na zaměstnance je pro jednatele důležitá bezpečnost práce a čtyřicetihodinová pracovní doba. Za důležité nakonec považují učení se od ostatních v oboru.

Následující tři otázky byly zacíleny na výběr zaměstnanců, jejich vzdělávání a možnost praxe v podniku pro potenciální zaměstnance. Z rozhovorů bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou vybíráni podle dvou kritérií, z nichž první je doložená kvalifikace zaměstnance, druhou jsou ověřené praktické schopnosti potenciálního zaměstnance. Vzdělávání zaměstnanců si firma dle odpovědí jednatelem zajišťuje nejen sama v provozu, ale také zprostředkovává pomocí najímání vzdělávacích firem. Společnost s ohledem

na vzdělávání budoucích potencialních zaměstnanců umožňuje studentům nejen praxe uvnitř podniku, ale i brigády v podniku.

Další dvě otázky byly zaměřeny na mzdu zaměstnanců a jejich stimulaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Zde bylo zjištěno, že ke stimulaci firma využívá mzdu složenou z pevné části odměn. Další stimulací pro zaměstnance může být dle názoru zaměstnavatelů i možnost firemního postupu.

Desátá otázka zjišťovala, jak je organizována výroba. Zde bylo zjištěno, že každý zaměstnanec vyrábí pouze předem určenou část výrobku, kterou poté předá jinému zaměstnanci a ten udělá další část. Je tedy potřeba několik zaměstnanců na výrobu jednoho kusu výrobku.

Jedenáctá otázka byla zaměřena na kvality zaměstnanců, které jednatelé jako firma dokáží ocenit. Bylo odpovězeno, že firma si cení mnoha kvalit. Na prvním místě stojí: pracovní morálka, dále pak: sebekázeň, samostatnost, disciplína, udržování pořádku, sebevzdělávání, pohotovost při řešení problémů, vlastní názor a nápad, vlastní iniciativa, flexibilita, preciznost a přesnost, aktivní přístup, loajalita a kázeň.

Dvanáctou otázkou bylo zjištěno, že firma poskytuje zaměstnancům slevu na vyrobené zboží jako firemní benefit.

Otázky třináct a čtrnáct byly zacíleny na komunikaci. Bylo zjištěno, že firma jako nástroje komunikace se zaměstnanci využívá pouze zpětnou vazbu hodnocení pracovníků. Ovšem nástrojů ke komunikaci se zákazník má podnik daleko více a to: firemní webové stránky, inzerci na různých webových stránkách, reklamy v rozhlase a na plakátech. Dále také firma komunikuje se zákazníky prostřednictvím firemního e-mailu a firemního telefonu. Jednatelé též věří tomu, že kvalita se prodává sama.

4.2.2 Výsledek rozhovoru s jednatelem firmy FARE, spol. s.r.o.

Jednateli společnosti FARE, spol. s.r.o. byly položeny naprosto stejné otázky jako jednatelem firmy D. P. K., spol. s.r.o. a byly sděleny následující odpovědi:

Na první otázku ohledně specializace zaměření firmy bylo sděleno, že firma se již v současnosti zaměřuje na více typů obuvi, a to zdravotní obuv pro děti i obuv pro dospělé.

V dalších dvou otázkách zacílených na systém chodu podniku a podnikové činnosti bylo odpovězeno, že společnost má podnikové činnosti přesně vymezeny, identifikovány,

popsány a kontrolovány a vede následující firemní dokumentaci: plány, kalkulace, normy a výsledky hospodaření.

Z odpovědi na čtvrtou otázku vyplývá, že společnost uznává několik principů. Jsou to tyto: orientace na zákazníka a jeho maximální uspokojení, finanční nezávislost, minimalizace ztrát a vad, důraz na inovace a kvalitu (ta je průběžně kontrolována), schopnost učit se od ostatních, pracovní disciplína, bezpečnost práce i přehlednost a čistota.

Pátou otázkou bylo zjištěno, že firma své zaměstnance vybírá pouze na základě ověření praktických schopností potencionálního zaměstnance.

Následující šestou otázkou na vzdělávání zaměstnanců se zjistilo, že firma své zaměstnance vzdělává sama v rámci provozu.

V odpovědi na další, a to sedmou, otázku jednatel poskytl informaci, že v rámci podniku umožňuje získání praktických zkušeností prostřednictvím brigád.

V osmé otázce zacílené na mzdu bylo zjištěno, že mzda je složená ze základního fixního ohodnocení a odměn.

Devátou otázkou bylo zjištěno, že firma využívá ke stimulaci zaměstnanců firemní benefity.

Z odpovědi na desátou otázku bylo zjištěno, že každý zaměstnanec vyrobí pouze část výrobku a předá ji jinému pracovníkovi, který udělá další část. Je tedy potřeba několik zaměstnanců k výrobě celého jednoho výrobku.

V jedenácté otázce jednatel uvedl kvality, které jeho firma u zaměstnanců oceňuje. Jsou to: preciznost a přesnost, udržování pracovního pořádku, pracovní morálka a disciplína, pohotovost při řešení problému, vlastní iniciativa, vlastní názor a nápad, aktivní přístup, loajalita a flexibilita.

Dvanáctá otázka byla určena ke specifikaci firemních benefitů, které podnik svým zaměstnancům poskytuje. Bylo zjištěno, že firma pořádá firemní akce a přispívá pracovníkům na stravování.

Posledními dvěma otázkami zaměřenými na komunikaci bylo zjištěno, že ke komunikaci se zaměstnanci firma využívá jediného nástroje a tím je zpětná vazba. Ale ke komunikaci se zákazníkovi podnik využívá daleko více nástrojů. Těmi jsou: firemní webové stránky a inzerce na různých jiných webových stránkách, reklamní plakáty

i inzerce v tiskovinách a na sociálních sítích. Jednatel, co se reklamy týká, věří také tomu, že kvalita výrobku je nejlepší reklamou.

4.2.3 Výsledek rozhovoru se zaměstnancem společnosti D. P. K., spol. s r. o.

Na začátek práce je třeba říci, že rozhovor byl anonymní, protože pro potřeby této práce není nutné znát jméno a zařazení zaměstnance. Důležitá by mohla být pouze doba trvání zaměstnaneckého poměru a ta je upřesněna v poslední zodpovězené otázce.

Na první otázku ohledně srozumění s vizemi společnosti bylo odpovězeno, že zaměstnanec je plně srozuměn s vizemi společnosti.

Druhá otázka byla zaměřena na srozumění s pracovními postupy a případnými sankcemi za jejich porušení. Zde bylo odpovězeno, že zaměstnanec je plně srozuměn a byl proškolen zaměstnavatelem. Dále bylo řečeno, že každý zaměstnanec má pokyny a pracovní postupy též k dispozici na pracovišti a jejich prostudování stvrdil svým podpisem.

Na třetí otázku zaměstnanec odpověděl, že s tím, jak si stojí firma na trhu s firemními průběžnými výsledky hospodaření, je seznamován pravidelně v ročním intervalu.

Čtvrtá otázka byla zaměřena na to, jaké jsou podle zaměstnance firemní principy. Bylo sděleno, že to je orientace na zákazníka, důraz na finanční nezávislost, kvalitu a inovaci, přičemž kvalita je pravidelně kontrolována. Dále bylo řečeno, že je důležitá minimalizace ztrát a vad, přehlednost a čistota, bezpečnost práce a schopnost učit se od ostatních v oboru. Neméně důležitá je také pracovní disciplína a zaměstnavatel dodržuje čtyřicetihodinovou pracovní dobu.

Na pátou otázku pracovník odpověděl, že byl vybrán na základě doložené kvalifikace a předvedených praktických dovedností schopností.

U šesté otázky zaměstnanec uvedl, že podle jeho zkušeností může říci, že byl vzděláván firmou v rámci podniku za provozu.

V následujících dvou otázkách zaměstnanec uvedl, že jako motivační prostředky zaměstnavatel využívá finanční odměny a firemní postup a on jako zaměstnanec se cítí motivován dostatečně.

V deváté otázce jako kvality, které jeho zaměstnavatel dokáže ocenit, pracovník uvedl: sebevzdělávání, udržování pracovního pořádku, samostatnost, disciplínu, sebekázeň,

pohotovost při řešení problému, flexibilitu, vlastní názor a nápad, vlastní iniciativu, loajalitu, pracovní morálku, kázeň, preciznost a přesnost, aktivní přístup a slušnost při jednání s kolegy.

V následující otázce zaměřené na benefity pracovník uvedl jediný benefit a to zaměstnaneckou slevu na výrobky.

Na jedenáctou otázku zaměstnanec odpověděl, že od zaměstnavatele cítí dostatečný zájem o svou osobu.

Na poslední otázku ohledně délky trvání pracovního poměru pracovník řekl, že pracovní poměr trvá více než 10 let.

4.2.4 Výsledek rozhovoru se zaměstnancem společnosti FARE, spol. s r. o.

Jako první je třeba sdělit, že tento rozhovor byl též anonymní a jediné, co bude ohledně osoby zaměstnance uvedeno, bude doba trvání jeho pracovního poměru ve firmě.

Na první tři otázky pracovník uvedl pouze jednoduché odpovědi a to: že není srozuměn s vizemi a plány společnosti, že byl proškolen zaměstnavatelem ohledně pravidel i postupů v zaměstnání a s případnými sankcemi za jejich nesplnění a nakonec, že není seznamován s tím, jak si firma stojí na trhu a není ani seznamován s průběžnými výsledky hospodaření podniku.

Ve čtvrté otázce uvedl pracovník principy, které společnost uznává. Byly to tyto: maximální uspokojení zákazníka a orientace hlavně na něj, finanční nezávislost, průběžná kontrola kvality, důraz na inovace a kvalitu, pracovní disciplína a bezpečnost práce.

V páté otázce zaměstnanec uvedl, že byl vybrán na základě praktických schopností, které byly ověřeny zaměstnavatelem.

Ohledně vzdělávání zaměstnanců v šesté otázce pracovník uvedl, že byl vzděláván nebo školen pouze zaměstnavatelem v provozu.

V sedmé a osmé otázce zaměstnanec odpovídal ohledně motivace, že je zaměstnavatelem motivován prostřednictvím firemních benefitů a cítí se motivován dostatečně.

Jako ceněné kvality v podniku uvádí v deváté otázce pracovník tyto: samostatnost, pohotovost při řešení problémů, loajalitu, aktivní přístup, flexibilitu, vlastní iniciativu i preciznost přesnost.

Jako výhody poskytované zaměstnavatelem pracovník v následujících dvou otázkách uvedl: příspěvek na stravování firemní akce a též řekl, že si myslí, že se o něj jako o člověka firma zajímá dostatečně.

Na poslední otázku ohledně doby trvání pracovního poměru ve firmě uvedl, že pracovní poměr trvá déle než šest let.

4.2.5 Závěrečné shrnutí získaných informací

Informace získané z rozhovorů jsou níže pro větší přehlednost uvedeny shrnuty v tabulkách. Tabulka 3 uvádí zjištěné informace o principech řízení společnosti D. P. K., spol. s r. o. Tabulka 4 uvádí zjištěné informace o principech řízení firmy FARE, spol. s r. o.

Tabulka 3 - zjištěné principy řízení firmy D. P. K., spol. s. r. o.

<u>Principy Baťova systému řízení</u>	<u>Zjištěné principy řízení firmy D. P. K., spol. s. r. o.</u>
Komplexnost ve výrobě v prodeji vlastních výrobků	Specializace na dětskou obuv, zaměstnanci se specializují pouze na dílčí část výroby. Minimalizace ztrát vad. Důraz na inovace kvalitu Schopnost učit se od ostatních. Průběžná kontrola kvality. Finanční nezávislost. Přehlednost čistota.
Přesně vymezené, popsané, identifikované kontrolované podnikové činnosti. (kalkulace, plány, rozpočty, normy, skutečné evidence, výsledky hospodaření, informace pro manažerské řízení v časovém vývoji)	Podnikové činnosti přesně vymezeny, popsány, identifikovány kontrolovány. Vedená dokumentace (plány, kalkulace, rozpočty, normy, skutečné evidence, výsledek hospodaření)
Personální systém = vzdělávací + motivační systém	Vybírání zaměstnanců dle praxe kvalifikace. Vzdělávání zaměstnanců v podniku za provozu přes vzdělávací firmy. Mzda složená ze základní fixní mzdy odměn. Firemní postup. Pracovní doba 40 hodin týdně. Umožňuje vzdělávání v praxi. (praxe, brigády) Pracovní disciplína slušnost při jednání s kolegy. Udržování pracovního pořádku, preciznost přesnost. Disciplína pracovní morálka. Sebekázeň kázeň. Sebevzdělávání. Flexibilita, vlastní názor nápad, vlastní iniciativa. Aktivní přístup samostatnost. Loajalita. Pohotovost při řešení problému.
Sociální politika komunikace se zaměstnanci	Bezpečnost práce. Hodnocení zaměstnanců. Zpětná vazba. Srozumění s vizí podniku ročními výsledky hospodaření.
Reklama, propagace komunikace	Zaměstnanecká sleva na výrobky. Firemní web, jiné web stránky, rádio reklamy, reklamní plakáty. Kvalita se prodává sama.
Firemní etika - náš zákazník, náš pán	Uspokojení přání požadavků zákazníka bez tvorby zásob. Komunikace se zákazníky.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 zjištěné principy řízení firmy FARE, spol. s. r. o.

<u>Principy Baťova systému řízení</u>	<u>Zjištěné principy řízení firmy FARE, spol. s. r. o.</u>
Komplexnost ve výrobě v prodeji vlastních výrobků	Specializace na dětskou obuv pro dospělé, zaměstnanec vyrobí pouze část výrobku. Minimalizace ztát vad. Důraz na inovace kvalitu. Schopnost učit se od ostatních. Průběžná kontrola kvality. Finanční nezávislost. Přehlednost čistota.
Přesně vymezené, popsáné, identifikované kontrolované podnikové činnosti. (kalkulace, plány, rozpočty, normy, skutečné evidence, výsledky hospodaření, informace pro manažerské řízení v časovém vývoji)	Podnikové činnosti přesně vymezeny, popsány, identifikovány kontrolovány. Vedená dokumentace (plány, kalkulace, normy, výsledek hospodaření)
Personální systém = vzdělávací + motivační systém	Vybírání zaměstnanců dle prakticky ověřených schopností. Vzdělávání zaměstnanců v podniku za provozu. Mzda složená ze základní mzdy odměn. Umožňuje vzdělávání v praxi. (brigády) Pracovní disciplína. Udržování pracovního pořádku, preciznost přesnost. Disciplína pracovní morálka. Flexibilita, vlastní názor nápad, vlastní iniciativa. Aktivní přístup. Loajalita. Pohotovost při řešení problému.
Sociální politika komunikace se zaměstnanci	Bezpečnost práce. Zpětná vazba.
Reklama, propagace komunikace	Firemní akce, příspěvek na stravování. Firemní web, jiné web stránky, reklamní plakáty, inzerce v tiskovinách, sociální sítě. Kvalita se prodává sama.
Firemní etika - náš zákazník, náš pán	Zde nebyly zjištěny žádné druhy podobnosti.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.6 Závěrečné shrnutí výhod nevýhod zkoumaných podniků

V níže uvedených tabulkách jsou vyhodnoceny výhody nevýhody principů řízení používaných ve zkoumaných firmách. Tabulka 5 uvádí zjištěné výhody obou zkoumaných společností a tabulka 6 uvádí jejich zjištěné nevýhody.

Tabulka 5 Sumarizace výhod u zkoumaných firem

	<u>Výhody</u>
D. P. K., spol. s. r. o.	<p>Výběr zaměstnanců dle praxe kvalifikace. Vzdělávání zaměstnanců v podniku za provozu přes vzdělávací firmy. Nabízí firemní postup 40h pracovní dobu. Cení si slušnosti zaměstnanců při jednání s kolegy. Dbá na sebekázeň, kázeň sebevzdělávání. Umožňuje praxe studentům. Oceňuje samostatnost. Zabývá se hodnocením zaměstnanců. Informuje zaměstnance o vizích podniku o ročních výsledcích hospodaření. Zaměstnanecká sleva na výrobky. Uspokojení přání požadavků zákazníka bez tvorby zásob. Reklamy v radiu. Komunikace se zákazníky.</p>
FARE, spol. s. r. o.	<p>Široká specializace - více druhů obuvi. Pořádá firemní akce. Poskytuje zaměstnancům příspěvek na stravování. Inzerce v tiskovinách. Inzerce na sociálních sítích.</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Sumarizace nevýhod u zkoumaných firem

D. P. K., spol. s. r. o	<u>Nevýhody</u> Úzkoprofilová specializace. Nevede měření odchylek v čase. Nepořádá firemní akce. Neposkytuje zaměstnancům příspěvek na stravování. Absence inzerce v tiskovinách. Absence inzerce na sociálních sítích. Absence dostupné ceny jako nejlepší reklamy.
FARE, spol. s. r. o.	Nevede rozpočty, skutečné evidence měření odchylek v čase. Vybírá zaměstnance jen podle praxe. Nenabízí firemní postup 40h pracovní dobu. Nedbá na sebekázeň, kázeň sebevzdělávání. Neoceňuje samostatnost. Nezabývá se hodnocením zaměstnanců. Neinformuje zaměstnance o vizích podniku o ročních výsledcích hospodaření. Neposkytuje zaměstnaneckou slevu na výrobky. Neumožňuje praxe studentům zaměstnance a vzdělává jen v rámci podniku. Nemá reklamy v radiu a neoceňuje slušnost při jednání s kolegy. Neuznává princip uspokojení přání požadavků zákazníka bez tvorby zásob. Neuznává komunikaci se zákazníky. Absence dostupné ceny jako nejlepší reklamy.

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Doporučení firmě D. P. K., spol. s. r. o.

Jak vyplynulo ze závěrečného shrnutí, firma D. P. K., spol. s. r. o. se snaží (a to velmi úspěšně) aplikovat principy Baťaova systému řízení. Což dokazuje, že některé principy tohoto systému řízení přetrvaly do současnosti.

Pokud výsledky kvalitativního výzkumu budou porovnány se zjištěnými informacemi o koncernu Baťa, dojde se ke stanovení rozdílů mezi řízením firmy D. P. K., spol. s. r. o. koncernem Baťa. Lze tedy říci, že rozdíly jsou tyto:

- Společnost D. P. K., spol. s. r. o. se specializuje pouze na dětskou zdravotní obuv a neplánuje rozšíření své výroby o ostatní druhy obuvi,
- přestože má společnost přesně vymezené, identifikované, popsané a kontrolované podnikové činnosti, nevede si dokumentaci o měření odchylek v čase,
- zaměstnanci jsou do firmy přijímáni nejen na základě ověřených praktických dovedností, ale také podle doložené kvalifikace,

- ke stimulaci zaměstnanců firma využívá pouze finanční odměny a firemní postup,
- společnost u zaměstnanců nedokáže ocenit soutěživost, kterou Tomáš Baťa využíval ke zvýšení výkonu pracovníků,
- jako jedinou výhodu pro zaměstnance společnost nabízí zaměstnaneckou slevu na výrobky,
- v komunikaci se zaměstnanci firma nebere zřetel na individuální komunikaci o životě zaměstnance mimo pracovní prostředí,
- společnost neuznává reklamní princip, že dostupná cena je nejlepší reklamou.

Na základě těchto výše uvedených rozdílů, lze společnosti D. P. K., spol. s. r. o. doporučit, aby v budoucnu uvažovala o rozšíření výroby o další druhy obuvi a zaměřila se na měření odchylek v čase. Dále by bylo vhodné, kdyby se společnost zaměřila na další možné způsoby stimulace zaměstnanců k lepším výkonům a zařadila mezi oceňované kvality pracovníků také soutěživost. V neposlední řadě by bylo dobré, kdyby firma zvážila, zda by nebylo na místě poskytnout pracovníkům nějaké další zaměstnanecké výhody, a tak se více soustředit na sociální politiku. Vylepšit by potřebovala též komunikace se zaměstnanci. Jako poslední by měla firma uvážit zavedení dostupné ceny jako nejlepší reklamy, protože by to mohlo v budoucnu výrazně pomoci postavení firmy na trhu a to nejen s dětskou zdravotně nezávadnou obuví.

4.4 Doporučení firmě FARE, spol. s.r.o.

Jak je zřejmé ze závěrečného shrnutí v tabulce, společnost FARE, spol. s. r. o. stejně jako firma D. P. K., spol. s. r. o. aplikuje na řízení firmy některé principy Baťova systému řízení. Liší se ovšem v některých myšlenkách a to jsou tyto:

- Ačkoli jsou ve společnosti podnikové činnosti přesně vymezeny, identifikovány, popsány a kontrolovány, společnost nevede dokumentaci o rozpočtech, skutečných evidencích a měření odchylek v čase,
- firma neuznává čtyřicetihodinovou pracovní dobu, ani princip uspokojení přání požadavků zákazníků bez tvorby zásob,
- ke stimulaci zaměstnanců společnost využívá pouze firemní benefity,
- společnost neoceňuje kvality, jako je samostatnost, kázeň, sebekázeň, soutěživost a sebevzdělávání,

- jako jediné výhody pro zaměstnance firma poskytuje příspěvky na stravování a pořádá firemní akce,
- ke komunikaci se zaměstnanci společnost používá pouze zpětnou vazbu,
- společnost k propagaci nevyužívá komunikaci se zákazníky, ani princip, že dostupná cena je nejlepší reklamou.

Jako první doporučení podle výše uvedených rozdílů mezi společnostmi FARE, spol. s r. o. koncernem Baťa, lze říci, že by si firma měla doplnit podnikovou dokumentaci o rozpočty a skutečné evidence měření odchylek v čase. Dalším doporučením by mohlo s ohledem na zaměstnance být zvážení čtyřicetihodinové pracovní doby. Dále by bylo vhodné, kdyby podnik zvážil možnost zavedení principu uspokojení přání požadavků zákazníků bez tvorby zásob, protože jak zjistil Tomáš Baťa, přeplněné sklady neprodaným zbožím zbytečně finančně zatěžují podnik. Co se týká zaměstnanců, bylo by dobré, kdyby společnost zvážila další možnosti stimulace zaměstnanců k vyšším výkonům a také by firma mohla zařadit mezi oceňované kvality zaměstnanců samostatnost, kázeň, sebekázeň, soutěživost a sebevzdělávání, protože tyto kvality Tomáš Baťa u zaměstnanců oceňoval a v praxi se mu to jako zaměstnavateli velmi vyplatilo. V neposlední řadě by společnost měla uvážit vylepšení sociální politiky podniku a zlepšení komunikace se zaměstnanci i zákazníky, protože komunikace je jedním z pilířů úspěchu.

5 Závěr

Pokud dojde ke srovnání koncernu Baťa a zkoumaných společností, lze říci, že ve zkoumaných firmách zůstalo zachováno hodně z Baťova systému řízení. Ale zároveň je nutné poznamenat, že obě společnosti mají ještě hodně co zlepšovat. Na základě všech zjištěných informací je možné vyhodnotit skutečné přetrvávající výhody Baťova systému řízení.

Na prvním místě je to neopakovatelný sociální systém a komunikace se zaměstnanci. Žádný ze zkoumaných podniků nemá takový zájem o životní úroveň a kvalitu života svých zaměstnanců, jako měl Tomáš Baťa. To je smutné, protože v dnešní době by to lidé určitě dokázali ocenit minimálně stejně jako za života Tomáše Bati.

Na druhém místě je třeba uvést personální systém složený ze vzdělávání zaměstnanců a jejich motivace. Ačkoli se zkoumané podniky snaží vzdělávat a motivovat své zaměstnance, žádná ze zkoumaných firem neklade takový důraz na vzdělání a motivaci, jako byl kladen v koncernu Baťa. Tím ovšem společnosti škodí hlavně sobě, protože Tomáš Baťa svůj podnik postavil hlavně na lidech, a to vzdělaných lidech, které vhodně motivoval k co nejvyšším výkonům. Jeho podnik díky tomu prosperoval.

Na třetím místě lze označit za výhodu Baťova systému řízení umění propagace, reklamy a komunikace se zákazníky, k čemuž ve své době Baťa využíval všechny dostupné reklamní prostředky. Některé z nich používají i zkoumané společnosti. Podnik FARE, spol. s r.o. se dokázal v rámci reklamy přizpůsobit trhu i tím, že vstoupil se svou reklamou na sociální síť. Bohužel si ani jedna ze zkoumaných společností nepřipouští Baťou ověřený fakt, že kvalitní výrobek, za dostupnou cenu je nejlepší reklamou, což je smutné především pro dnešního spotřebitele.

Dále je třeba jako výhody označit i komplexnost ve výrobě a prodeji vlastních výrobků a přesně popsané, vymezené, identifikované a kontrolované podnikové činnosti. Tyto výhody se celkem s úspěchem snaží zkoumané podniky aplikovat ve svém řízení, ale jako bylo řečeno výše, stále mají co zlepšovat.

Pokud bylo možné ze zjištěných informací vyvodit výhody, lze vyvodit i nevýhody Baťova systému řízení. Jako hlavní nevýhodu lze shledat absenci svobodného rozhodnutí. Tomáš Baťa, jak bylo zjištěno, ovlivňoval a organizoval nejen pracovní život svých zaměstnanců, ale i jejich soukromý život a volný čas. Snažil se své zaměstnance

vychovávat pro dobro podniku společnosti a na základě morálky, kázně a disciplíny, ale v rámci této výchovy organizoval svým zaměstnancům celé dny a na přesné časové úseky určoval i činnosti provozované v jednotlivých úsecích.

Jako další s tím spojenou nevýhodu lze označit absenci a naprosté odmítání odborových organizací v podniku. Což v podstatě říká, že pokud chtěl zaměstnanec využívat výhod spojených s prací ve firmě, neměl jinou možnost, než se smířit s pravidly a sankcemi za jejich porušení.

Jako nevýhodu lze označit i to, že pracovníci často pracovali přesčas a tyto přesčasové hodiny jim nebyly propláceny.

Nevýhodou lze nazvat i skutečnost, že pracovníci museli mít konto u firemní banky a museli zde nechávat část výtěžku.

Tyto dílčí zjištěné nevýhody lze shrnout v jednu velkou nevýhodu a to, že Tomáš Baťa se ke svým pracovníkům, ve snaze vychovat je pro podnik, choval jako rodič k nedospělým dětem. Tato skutečnost byla bohatě vykoupena výhodami, které ze zaměstnaneckého poměru u Bati plynuly, ale podnik se tím mohl ochuzovat o dobré pracovníky, kteří před výhodami dávali přednost svobodným rozhodnutím a volnosti dospělého člověka. Je proto dobře, že ani jedna ze zkoumaných firem neomezuje rozhodnutí pracovníků ohledně financí, jejich správě a uložení, že v současnosti má zaměstnavatel právo organizovat pracovní dobu a určovat její náplň, ale nemá právo zaměstnanci jakkoli zasahovat do volného času.

6 Seznam použitých zdrojů

Seznam literatury:

1. FAIRWEATHER, Alan M. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: 1. vydání. Grada, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
2. HAJNÝ, Pavel. *Marie Baťová – první dáma Zlína*. Zlín: 1. vydání. Nadace Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-254-8882-9.
3. HALÍK, Jiří. *Vedení řízení lidských zdrojů*. Praha: 1. vydání. Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247- 2475-1.
4. IVANOV, Miroslav. *Sága o životě smrti Jana Bati jeho bratra Tomáše*. Praha: Nakladatel XYZ, 1. vydání, 2008., ISBN 978-80-7388-128-3.
5. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu*. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
6. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturální dimenze podnikání)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
7. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů firem*. Praha: 1. vydání. Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
8. RYBKA, Z. *Principles of the Bata Management system*. 2008.
9. SVATOPLUK, Turek. *Batismus v kostce*. Gottwaldov: Tisk, 1950.
10. TURECKIOVÁ, Michaela: *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: 1. vydání. Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
11. VAVREČKA, Hugo. *Some Remarks on the General Situation in Czechoslovakia and the Baťa Shoe Factories*, Zlín, 1937

Internetové publikace:

- BLÁHOVÁ, Lenka. *Management II*. Olomouc: 1. vydání. 2010. ISBN 978-80-87240-80-9. [cit. 2012-04-02]. Dostupný z WWW: <http://fyzika.upol.cz/cs/system/files/.../management/ManagementII.docx>

Webové stránky:

- ARES: *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online], Ministerstvo financí ČR 2012, [cit. 2013-02-05]. Dostupný z WWW: <http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/>

- FARE [online], FARE, spol. s r.o. 2013, [cit. 2013-01-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.fare.cz/>
- DPK [online], D. P. K., spol. s r. o., [cit. 2013-01-07]. Dostupný z WWW:
<http://www.dpk.cz/>

7 Seznam příloh

1. Seznam otázek použitých v rozhovorech se zaměstnavateli.
2. Seznam otázek použitých v rozhovorech se zaměstnanci.

Seznam otázek použitých v rozhovorech se zaměstnavateli

- 1) Na jaké druhy obuvi se Váš podnik specializuje?
- 2) Jak máte nastaven systém chodu podniku?
- 3) Pokud má Vaše společnost podnikové činnosti přesně či okrajově vymezeny atd., vede tuto dokumentaci?
- 4) Jaké principy jako společnost uznáváte?
- 5) Podle jakých kritérií vybíráte své budoucí zaměstnance?
- 6) Jakým způsobem vzděláváte své zaměstnance?
- 7) Jaké druhy vzdělávání v praxi umožňujete potenciálním zaměstnancům? (studentům, mládeži)?
- 8) Jak je tvořena mzda Vašich zaměstnanců?
- 9) Jaké prostředky využíváte ke stimulaci Vašich zaměstnanců?
- 10) Zaměstnanec ve výrobě vyrábí část výrobku nebo kompletní výrobek?
- 11) Jaké kvality u Vašich zaměstnanců jako firma dokážete ocenit?
- 12) Jaké poskytujete zaměstnancům výhody a jaké služby jim zprostředkováváte?
- 13) Jaké využíváte nástroje komunikace se zaměstnanci?
- 14) Jaké reklamní propagační nástroje využíváte?

Seznam otázek použitých v rozhovorech se zaměstnanci

- 1) Sděluje Vám zaměstnavatel své vize a plány do budoucna?
- 2) Seznámil Vás zaměstnavatel s pravidly a postupy v zaměstnání a se sankcemi za jejich nedodržení?
- 3) Jak často Vás firma informuje o tom, jak si stojí na trhu a jaké jsou její průběžné výsledky hospodaření?
- 4) Které z principů řízení dle Vašeho názoru Váš zaměstnavatel uznává?
- 5) Jako zaměstnanec jste byl přijat dle jakých kritérií?
- 6) Jakým způsobem Vás firma vzdělává?
- 7) Jaké prostředky společnost využívá k Vaší motivaci?
- 8) Nakolik se cítíte být motivován/a k vykonávání práce?
- 9) Jaké kvality u Vás dokáže zaměstnavatel ocenit?
- 10) Jaké služby výhody Vám zaměstnavatel zprostředkovává?
- 11) Jak moc se o Vás firma jako o zaměstnance člověka zajímá?
- 12) Jak dlouho jste zaměstnancem zkoumané společnosti?