

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Kateřina Opatová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Opatová Kateřina

Veřejná správa a regionální rozvoj

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: 11/2013 – 08/2014

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2014 – 11/2014

Agregace poznatků: 12/2014 – 02/2015

Odevzdání práce na katedru: 03/2015

Rozsah textové části

30 až 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.
URBANCOVÁ, H. Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci. ADART spol. s r. o., 2013, pp. 168, ISBN 978-80-87829-01-1.
ZELENÝ, M. Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa. 2005.
Vědecké články – např. Journal of Competitiveness (vydavatel Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně)

Vedoucí práce

Urbancová Hana, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 15.10.2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22.10.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výhody a nevýhody Baťova systému řízení" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a 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 12.března 2015 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D. za cenné rady, připomínky, ochotu a odbornou pomoc, kterou mi poskytla v průběhu tvorby mé bakalářské práce.

Výhody a nevýhody Baťova systému řízení

Advantages and disadvantages of the Bata system management

Souhrn

Smyslem této bakalářské práce je identifikace výhod a nevýhod systému řízení Tomáše Bati, neboť v dnešní době se podnikání stalo velice populárním. Noví, začínající podnikatelé hledají převážně inspiraci v zahraničí, přitom fenomén podnikání vznikl v naší, české historii. Cílem této bakalářské práce je identifikovat a zhodnotit systém řízení Tomáše Bati. Porovnat základní styly řízení a vyhodnotit, zda Baťův model obsahuje výhody či nevýhody. Práce se skládá z teoretické a analytické části. Teoretická východiska byla zpracována analýzou, syntézou a dedukcí. V analytické části byly použity sekundární zdroje, které sloužily jako podklad pro myšlenkovou mapu, rozhodovací tabulky a váhové hodnocení. Lze konstatovat, že v Baťově systému se najde více výhod, než nevýhod a z mnoha pohledů je tento styl geniální a nenapadnutelný. Na celý proces řízení bylo pohlíženo ze tří úhlů, z nichž se vygenerovaly slabé a silné stránky. Baťův systém byl shledán ve váhovém porovnání jako nejvíce podobný demokratickému stylu. Baťova činnost byla nadčasová a sahá daleko za běžná lidská chápání a vnímání.

Summary

The thesis' goal is to identify the advantages and disadvantages of Tomas Bata's management system since entrepreneurship has become substantially popular nowadays. Despite the phenomenon of conducting successful business originates in the Czech history, the new beginning entrepreneurs have been searching for inspiration abroad. The thesis identifies and evaluates the Bata's management system, compares the fundamental management system styles, and specifies the advantages and disadvantages of Tomas Bata's model. The piece of work consists of two sections; a theoretical part and an

analytical one. In order to derive the theoretical bases, the techniques of analysis, synthesis, and deduction were utilized. Also, secondary sources used to develop mind map, decision tables, and weight assessment were applied in the analytical section. Based on the observations, it can be stated that there had been more advantages than disadvantages in the Bata's system. Furthermore, many have perceived this management system as a brilliant and unassailable strategy. The entire management process was examined from three alternative angles which generated the system's strengths and weaknesses. The weight assessment concludes that the characteristics of the Bata's system had corresponded with the features of democratic style. Tomas Bata's business had been considered as timeless at its time; it has reached far beyond ordinary human understanding and perception.

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

Keywords: Thomas Baťa, management, management styles, incentive system, employees

OBSAH

OBSAH.....	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska práce	13
3.1 Obecně systém řízení a systém řízení Tomáše Bati.....	13
3.1.1 Charakteristika řízení.....	13
3.1.2 Styly řízení.....	14
3.1.3 Řídící struktura Baťa a.s.	15
3.1.4 Baťův styl řízení	16
3.1.5 Podnikatelská strategie	17
3.2 Obchodní začátky Tomáše Bati	19
3.3. Nejvýznamnější znaky systému řízení Tomáše Bati	23
3.3.1 Spokojený zákazník	23
3.3.2 Efektivní využití dne.....	23
3.3.3 Účast na zisku a ztrátě	24
3.3.4 Samospráva dílen.....	25
3.3.5 Baťova škola práce	25
3.4 Pojem Baťa tehdy a nyní.....	26
3.4.1 Charakteristika současné firmy Baťa a.s.	26
3.4.2 Baťa a.s v České republice.....	27
3.4.3 Baťa ve světě.....	27
3.5 Shrnutí teoretické části.....	28
4 Analytická východiska práce	30
4.1 Myšlenkový proces Tomáše Bati – brainstorming	30
4.2 Výhody a nevýhody systému řízení Tomáše Bati	25
4.3 Váhové hodnocení stylů řízení	28
4.4 Srovnání stylů řízení s Baťovým stylem.....	30
5 Závěr	33

Seznam zdrojů.....	34
Seznam grafů	36
Seznam tabulek.....	36
Seznam obrázků.....	36

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá výhodami a nevýhodami Baťova systému řízení. Téma bakalářské práce bylo vybráno na základě poznatku, že dnešní doba nabízí několik stylů vedení, ale ani jeden není tak systematizovaný, dokonale propracovaný a propojený, jako systém Tomáše Bati. V současné době se podnikání stalo populární výdělečnou činností a začínající, či stávající podnikatelé, čím dál tím častěji vyhledávají inspiraci v zahraničí. V bakalářské práci jsou nastíněny základní myšlenky, na kterých Tomáš Baťa postavil podnikatelskou strategii, známou v celosvětovém měřítku.

Tomáš Baťa a jeho spolupracovníci nám zanechali odkaz neprůstřelného systému, který byl vypracováván a postupně zdokonalován po mnoho let, na základě svých letitých zkušeností a znalostí, které byly čerpány především ze zahraničních stylů a systémů vedení. Proto je zajímavé, že v dnešní době se podnikatelé inspiroují systémem řízení ze zahraničí a nečerpají z vlastní historie, která je postavena na tom samém principu.

Doba se změnila a nelze vytýkat současným podnikatelům, že preferují jiné hodnoty, než které preferoval Tomáš Baťa. Avšak autorka bakalářské práce si dovoluje tvrdit, že mnohé prvky systému řízení Tomáše Bati jsou aplikovatelné na současnost a že soustava metod, kterými Tomáš Baťa své podniky řídil, obsahuje prvky, které by mohly sloužit jako účinný návod na efektivní a prosperující podnikání.

Bakalářská práce zaměřená na Baťův styl řízení hodnotí výhody a nevýhody tohoto modelu a v závěru komparuje tento styl řízení s obecnými styly a nachází výchozí stanovisko, které přináší nejlepší principy použití Baťova systému řízení do dnešní doby.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikovat a zhodnotit systém řízení Tomáše Bati. Porovnat základní styly řízení a vyhodnotit zda Baťův model obsahuje výhody či nevýhody.

Dílní cíle práce

- A) Vypracovat teoretická východiska o organizaci Baťa a vyzdvihnout kladné a záporné organizační postupy.
- B) Porovnat Baťův styl se základními styly řízení.
- C) Shrnout a zhodnotit výhody a nevýhody systému řízení Tomáše Bati

2.2 Metodika

Práce se skládá z teoretické a analytické části.

Teoretická část

Teoretická východiska bakalářské práce jsou zpracována ze sekundárních zdrojů a syntézy poznatků, které jsou zaměřeny především na vznik a průběh společnosti Baťa a.s. Byla použita analýza teoretických východisek a následná dedukce. Výčet všech pramenů je na konci bakalářské práce v seznamu použité literatury.

Analytická část

V analytické části byly použity sekundární zdroje, které sloužily jako podklad pro myšlenkovou mapu, rozhodovací tabulky a váhové hodnocení.

Pomocí myšlenkové mapy byly zachyceny toky myšlenek, které jsou různě propojeny a díky nimž je tak detailně zobrazen propracovaný a zesystematizovaný systém organizace podniku.

V rozhodovací tabulce byly zhodnoceny klíčové prvky, zdali jsou výhodné či nevýhodné pro podnik z hlediska manažerů, zaměstnanců a okolí. Výhodná položka byla znázorněna znaménkem plus a nevýhodná položka znaménkem mínus. Neutrální postoj k věci byl znázorněn velkým N.

Na základě váhového hodnocení byly porovnávány tři základní styly řízení s Baťovým stylem. Škála váhy byla znázorněna od 1 – 5, kde 1 znamenala nejpoužívanější a váha 5 nepoužívaný trend ve firmě. Nejmenší součet vah znázornil nejužitečnější styl řízení.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska uvádějí čtenáře do problematiky, kterou se bakalářská práce zabývá. Provázejí od obecných pojmů stylu řízení až ke konkrétním stylům. Informují čtenáře o začínající existenci firmy Tomáše Bati a s jeho metodou řízení.

3.1 Obecně systém řízení a systém řízení Tomáše Bati

První kapitola seznamuje čtenáře se systémem řízení. Čtenáři se mohou dovědět co systém řízení je, jaké styly v něm jsou uvedeny a jaký systém používal Tomáš Baťa.

3.1.1 Charakteristika řízení

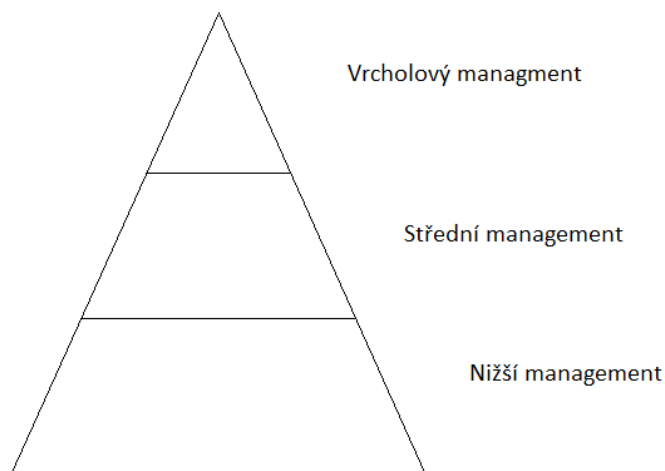
Pojem řízení charakterizuje způsob provádění řídicí práce manažerů ke vztahu vedených pracovníků (Management Mania). Hlavním cílem řídicího procesu je zvyšování celkových výkonů organizace, které pocházejí z kvalitních lidských zdrojů řízení (Urbancová,2013). Účinnost řízení není jen ovlivnitelná osobnostními charakteristikami manažera a pracovníků, ale také záleží na podmínkách ve kterých se systém řízení realizuje (Mikuláščík, 2007).

H. Fayol vymezil 5 základních manažerských funkcí

- plánování
- organizování
- příkazování
- koordinace
- kontrola

Řízení je možné znázornit jako pyramidu, kde platí, čím více, tím větší pravomoci, méně lidí, ale také větší zodpovědnost (Mikuláščík, 2007).

Obrázek 1- Pyramida řízení (Mikuláščík, 2007).



Střední management se zabývá **taktickým řízením**. To většinou navazuje na strategické s tím rozdílem, že cíle jsou specifičtější, rozpracovanější, detailnější a už se ubírají do určité podoby v blízké době - většinou do jednoho roku (Mikuláščík, 2007).

Operační řízení spadá do nižšího managementu, kde jsou práce rutinní, přesně zadané, měřitelné a jejich práce nevyžaduje tvořivé myšlení. Programované rozhodování, kde úkoly jsou zadány ze dne na den (Mikuláščík, 2007).

3.1.2 Styly řízení

V celé firmě, ale i v jednotlivých úrovních existuje řízení v určité podobě. Rozlišujeme tři nejzákladnější styly řízení (management-marketing.studentske.eu).

1. Autokratický (byokratický) styl řízení

Veškerá rozhodnutí ve firmě určuje pouze nadřízený, s nikým nediskutuje, striktně deleguje úkoly svým podřízeným a sám je kontroluje (management-marketing.studentske.eu). Motivace je spíše záporná pod hrozbou trestu, potlačuje seberealizaci a individualitu. Výhoda je v přehlednosti práce, v nenáročnosti na čas a ve stabilitě pracovní úrovně (Mikuláščík, 2007).

2. Demokratický styl řízení

Nejvhodnější styl pro práci ve větším kolektivu. Vedoucí diskutuje o činnostech, vyslechne si názory ostatních, ale má vždy konečné rozhodnutí (management-marketing.studentske.eu). Komunikace je dvousměrná, pracovníci jsou zainteresováni na výsledku a jsou více motivováni, nevýhodou je časová náročnost (Mikuláščík, 2007).

3. Liberální styl řízení

Pracovníci pracují samostatně, vedoucí zasahuje velmi málo do činnosti skupiny a stává se pro pracovníky spíše rádcem a informátorem, než nadřízeným (management-marketing.studentske.eu). Výhoda je v seberealizaci pracovníka a nevýhoda v potencionální desorganizaci za nepřítomnosti manažera (Mikuláščík, 2007).

Všechny tyto styly řízení je možno seřadit podle míry direktivity

autokratický styl

demokratický styl

liberální styl

(Mikuláščík,2007)

3.1.3 Řídící struktura Baťa a.s.

Baťova soustava řízení vycházela z obecně ekonomických zákonů, které jsou uvedeny již výše, rozvíjela se s úžasnou dynamikou na bázi vlastních finančních zdrojů. Vycházela také především z myšlenky, že hlavní motivací nejsou pro lidskou sílu jen peníze, ale také seberealizace a sebevzdělávání.

Všichni pracovníci začínali na těch nejnižších funkcích a podle svých schopností se propracovávali do vyšších pozic. Na základě toho každý pracovník znal detailně co obnáší práce jeho podřízeného.

Společnost Baťa měla ucelený systém nejen v podnikání, vzdělávání ale i ve službách. Nabízela kvalitní služby za nízkou cenu pro každého. Komplexnost vlastních zdrojů firmu Baťa vyzdvihovala, neboť vlastní zdroje byly méně nákladné a kvalitnější. Klíčovým prvkem Baťova systému byla samospráva jednotlivých dílen (Lešingerová, 2010).

Hlavní rysy řízení:

- Přímé řízení vrcholového vedení
- Systém kontroly
- Operativnost
- Pružnost
- Jednoduchost a účelnost řízení
- Ekonomické zhodnocení rozhodnutí (Lešingerová, 2010)

Typické znaky Baťova systému řízení

- a) Plánovitost veškeré činnosti
- b) Kolekce obuvi jako základ plánu podniku
- c) Samospráva hospodářských středisek
- d) Samospráva dílen
- e) Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků
- f) Týdenní zúčtování a kontrola korunou
- g) Účast na zisku
- h) Podpora soutěživosti
- i) Využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek

(Lešingerová, 2010)

3.1.4 Baťův styl řízení

U firmy Baťa vládl patřičný stupeň rovnosti v pracovních vztazích, i když u vedoucího postu platila logická zásada plné pravomoci v rozhodování a pro podřízené závazná, ale byla jim poskytnuta seberealizace.(Lešingerová, 2010). Dalo by se říci, že styl řízení ve firmě se hodně podobal demokratickému stylu řízení, viz výše, jak je uvedeno v některých knihách. Tuto skutečnost však popírají absolventi Baťovy školy a bývalí spolupracovníci firmy, neboť diktatura je zřejmá z proslulého hesla Tomáše Bati (Lešingerová, 2010) „*Svoboda končí za branami podniku*“ (Baťa, 2002). Byl hlavně kladen důraz na disciplínu, která je pro plynulý chod podniku nezbytná (Lešingerová, 2010). I když absolventi Baťovy školy či bývalí spolupracovníci firmy popírají, že by mohlo jít o demokratický styl řízení, Tomáš Baťa, ač takzvaný diktátor, si plně uvědomoval, že lidé byli obdarováni různými schopnostmi a nadáním, znalostmi a dovednostmi a že každý člověk se hodí na jinou práci.

Tento poznatek byl důvodem rozdělení zaměstnanců do tří skupin:

- A) Aktivní lidé, kteří svou prací vydělávali nejen svou mzdu, ale také zisk pro firmu.
- B) Neutrální lidé, kteří svou prací vydělávali jen svou mzdu
- C) Pasivní lidé, kteří svou prací nevydělali ani svou mzdu, nebo firmu dokonce poškozovali.

V každé dílně byl proto vedoucí, který byl obkloповán aktivními pracovníky, o které se mohl opřít, a s jejich pomocí byli zapojeni do práce i lidi pasivní (Petříková, 2007).

3.1.5 Podnikatelská strategie

Dle Lešingerové není jednoduché popsat podnikatelskou strategii, neboť dokumenty z této fáze nejsou nikde zaznamenány. Garlík ji však ve své knize formuloval do tří hlavních tezí:

1. *“Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mld. Lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás“* (Baťa, 2002).

2. Skutečnosti, které byly základem pro využití této obchodní strategie

- výroba obuvi pro širokou společnost, tedy kvalitně za nízkou cenu přijatelnou všem.
- stálé usilování o snížení nákladů a prodejních cen
- být stále technologicky, organizačně a systémem řízení nejvyspělejší (Lešingerová, 2010).

3. Ve světovém měřítku získat první místo vlivu na výrobu obuvi a usilovat o monopolizaci v tuzemsku (Lešingerová, 2010).

Dle Petříkové základní filozofie Baťovi soustavy řízení spočívá v těchto bodech

1. Podnikání je službou životu.
2. Práce je službou životu.
3. Posláním podnikání je služba.
4. Všichni účastníci procesu musí mít zisk (Petříková, 2007).

Pro snadnější pochopení strategie řízení, kterou se snažil Tomáš Baťa uplatňovat je seznámení s jeho vlastními slovy, myšlenkami a výroky, kterými se Tomáš Baťa

nejvíce proslavil. Své myšlenky o podnikatelské strategii formuloval do hesel a ty byly rozvěšeny po celém podniku (Lešingerová, 2010).

„ Až vy mladí podnikatelé, dopracujete se ve svém podnikání k bohatství a moci, pamatujte slova Kristova: „ ten kdo nejmocnějším chce z vás býti, ať jest služebníkem vaším.“ Pamatujte, že vaše síly, vaše schopnosti patří veřejnosti. Pamatujte, že majetek, obíhající peníze ve vašem závodě mají pro vaše spolupracovníky tutéž důležitost, jako asi krev ve vašem těle pro Vás“ (Baťa, 2002).

Z úryvku je možné vyvodit, že Tomáš Baťa vedl podnikatelskou činnost pro společnost a to vždy. Na základě svého jednání si získal důvěru veřejnosti (Lešingerová, 2010).

„Chcete být vůdci práce mnoha spolupracovníků. Chcete-li s nimi vybudovat závod, vybudujte nejdříve sebe. Vůdce práce, budovatel závodu ať vybuduje nejdřív sebe. Uspořádejme svoji životosprávu tak, abychom se uschopnili k velikým výkonům duševním a fyzickým“ (Baťa, 2002).

„Jen velký člověk může vytvořit velký podnik. Každý (opravdový) podnikatel produkuje tři věci: sebe, podnik, službu – v tomto případě důležitosti.“ (Zelený, 2005). Jen na pevných základech se dá stavět a ten nejzákladnější a nejsilnější základ jste vy sami. Začněte od základů, tedy od sebe samotného (Zelený, 2005).

Baťova hesla měla psychologický vliv. Nenásilnou formou si je každý vštěpoval do paměti neboť je mohl vidět úplně všude kam se podíval – na zem, na stroj, na stěnu, na schody, dokonce i na strop. Hesla lidi vychovávala, zároveň v nich probouzela zájem, nadšení a utvářela loajalitu k firmě (Lešingerová, 2010).

Názorná ukázka několika Baťových hesel

- NÁŠ ZÁKAZNÍK – NÁŠ PÁN
- ZAHÁLKA- MATKA HŘÍCHU
- PRÁCE ŠLECHTÍ ČLOVĚKA
- CO CHCEŠ, MŮŽEŠ

- ODVAHA- POLOVIČNÍ ÚSPĚCH
- POMOZ SI SÁM
- BUĎME VĚŘITELI A NE DLUŽNÍKY
- NEZDAR- DOBRÝ UČITEL
- KAŽDÝ Z NÁS JE POVINNÝ BÝT ČISTÝ, ZDRAVÝ A BOHATÝ

(Lešingerová, 2010)

„Nejhlavnější smysl podnikání a práce: všechno, co podporuje, rozmnožuje a zlepšuje život, tvoří nové hodnoty, a tudíž se také nakonec samo zaplatí.“ (Zelený, 2005).

Dle Zeleného se podnikatelé bojí investovat do znalostí, sebevzdělávání a dalších moderních vymožeností dnešní doby. Obávají se z nenávratnosti investice a tak raději volí jednodušší volbu investice do budov či zásob a očekávají, že se něco stane (Zelený, 2005). Ale „ bez práce nejsou koláče“, pokud chceme něčeho dosáhnout, musíme se sami zapříčinit, vynaložit veškeré úsilí a držet krok s dobou.

3.2 Obchodní začátky Tomáše Baťa

Roku 1876 se narodil ničím nevšední chlapec jménem Tomáš Baťa. Měl staršího bratra Antonína a později i mladší sestru Annu. Když mu v deseti letech umřela matka, otec se rozhodl odstěhovat do Uherského Hradiště, kde znovu započal s živností za pomoci svých synů. Tomáš měl dojem, že jeho řemeslnický um není dostatečně ohodnocen a na to konto odjel do Vídně, kde si ve svých patnácti letech otevřel živnost. Neznaje jazyka ani trhu, podnikání se mu moc nedařilo. Tehdy si Tomáš začal uvědomovat, že prodej je důležitější než výroba. Vrátil se zpět k otci a začal pracovně cestovat a shánět objednávky, díky nimž živnost začala prosperovat (Baťa ,2002).

Roku 1894 Tomáš, jeho bratr Antonín a sestra Anna založili vlastní obuvnickou živnost s názvem „A. Baťa“, jejíž vstupní kapitál bylo dědictví v hodnotě 800 zlatých. O rok později živnost zaznamenala prohospoďaření 8000 zlatých (Lešingerová, 2010). Když Tomáš Baťa viděl, jak se jejich živnost žene do záhuby, rozhodl se zabořovat a splatit co nejdříve veškeré dluhy věřitelům. Bankrotu zabránil tak, že pochopil, že fyzická práce není nečistá a že je zapotřebí vynaložit více energie, šetřit penězi, ale i časem (Baťa, 2002).

Roku 1897 přišel Tomáš Baťa s novým typem obuvi „Baťovky“, které se rychle staly módními díky vzhledu a nízké ceně. Úspěch tkvěl v levném plátnu, které z části nahradilo drahou kůží (Lešingerová, 2010).

Obuvnická živnost „A. Baťa“ zanikla dne 1. 8. 1900, vznikla nová „A.&T. Baťa v.o.s.“, s předmětem podnikání „výroba plátěné a houněné obuvi“, přičemž společníci byli Tomáš Baťa (55% zisku) a Antonín Baťa (45% zisku) (Lešingerová, 2010). Zisky rostly a tudíž mohla být postavena první továrnická budova a s ní i otcem věštěný komín „*Takový komín budou mít jednou moji chlapci*“ prohlásil jednoho dne na jarmarku mezi ostatními trhovci. Tehdy nikdo nevěřil, že by to mohla být pravda (Baťa, 2002).

Roku 1904 Tomáš Baťa odletěl do Ameriky pro nové zkušenosti, týkající se strojů. Byl ohromen jiným myšlením i společností. Nechal se zaměstnat v jedné obuvnické továrně, „*věda, že jest marné vykládat lidem, když jim to člověk nemůže ukázat*“. Své poznatky a zkušenosti začal aplikovat ihned po svém návratu (Baťa 2002). Rok na to byl ve firmě založen dvousměnný provoz a prodejní oddělení. V roce 1908 zemřel bratr Antonín a Tomáš Baťa přebíral firmu do svého vedení a změnil název společnosti na „T.&A. Baťa“. Následovala druhá cesta do Ameriky, která byla zaměřena především na koupi obráběcích strojů (Lešingerová, 2010).

Když vypukla první světová válka, většina Baťových spolupracovníků, a nejen jich, měla být narukována na vojnu. Aby tomu Tomáš Baťa zabránil, požádal o zakázku 50 000 vojenských séglových bot, kterou získal, a tím vymanil z vojenské povinnosti spolupracovníky a další výrobce obuvi ve Zlíně, neboť mezi ně zakázku rozdělil (Cekota,2004).

Tomáš Baťa si počítal, že je levnější a i efektivnější mít vlastní zdroje. Proto se firma postupem času začala rozrůstat. Předmětem podnikání už nebyla jen obuvnická činnost, ale také byly otevřeny vlastní strojírna, elektrárny, kopytárny, cihelny. Byly budovány vlastní sítě po celém tuzemsku a byl vydán i časopis „Sdělení“. Ale i První světová válka po sobě zanechala stopy, společnost zaznamenala ztrátu v hodnotě 3 300 000,- Kč za nezaplacené státní dodávky (Lešingerová, 2010).

Třetí Baťova cesta do Ameriky byla cílena především k návštěvě Fordovy automobilky, poprvé v životě se setkal s proudovou výrobou, jejíž základem byl běžící pás. Po návratu jeho podniky prošly technickými úpravami a sítě vlastních prodejen se začaly rozšiřovat až do zahraničí (Cekota, 2004).

Že Tomáš Baťa začíná být největším podnikatelem své doby, zaznamenávali už skoro všichni, ale že předčí i svou dobu, to netušil takřka nikdo. Společenské vyžití svých spolupracovníků mu nebylo lhostejné a proto nechal postavit „společenskou budo“ , která byla určena pro sportovní a kulturní účely. Taktéž nechal vybudovat mateřská centra (Lešingerová, 2010).

Mezi lety 1921- 1922, v dobách, kdy důsledky války hýbaly světem a stovky podniků vyhlásily úpadek nebo bankrot, se Tomáš Baťa rozhodl k nevídanému a z psychologického hlediska velice zdárnému činu. Ze dne na den snížil cenu veškerého sortimentu na 50 %. Pro většinu podniků to byl pošestilý čin a očekávaly jeho bankrot. Ale Baťa se udržel, vyskladnil sklady, rozhýbal kapitál a tím udržel výrobu ve stejném množství (Baťa, 2002). Dalším psychologickým krokem pro efektivnější prodej byly takzvané „Baťovské ceny“, tedy ceny zakončené devítkou (Lešingerová, 2010).

Od roku 1923 se datuje největší růst závodů. Dosavadní počet čtyř závodů byl rozšířen na padesát ve Zlíně a dvacet po okolí. V této době skončila učednická doba Tomáše Bati. V době, kdy vládla nedůvěra a ničení materiálních i mravních hodnot, Baťa viděl spásu svou i lidstva v práci. Věděl, že na starých základech nemůže stavět, že musí něco změnit, ale co, a hlavně jak, to ještě netušil. Rozuzlení nenašel ihned, ale postupem času (Baťa, 2002).

Jak bylo zmiňováno výše, řešení nenašel ihned, ale postupem času. Jedním z řešení, jak motivovat pracovníky k větším výkonům, byla spoluúčasť na zisku. Byla taktéž zřízena samospráva dílen. Tomáš Baťa ale nezhálel a budoval dál, zřídil sportovní klub, zdravotnické a sociální oddělení a dokonce roku 1925 nechal vybudovat Baťovu školu pro mladé muže. Koncem dvacátých let byla zavedena proudová pásová výroba

a postavena nemocnice. Za zmínku stojí i fakt, že v té době byli ve firmě také zaměstnáváni nevidomí či jinak tělesně postižení lidé (Lešingerová, 2010).

Jak uvádí Romana Lešingerová, na začátku 30. let 20. století byl zaveden pětidenní pracovní provoz. Zanikla firma „T.&A. Baťa v.o.s.“ a vzniká „Baťa a.s. Zlín“. S předmětem podnikání „výroba obuvi, gumárenství, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika, chemický průmysl, textilie, dřevařství, polygrafie, potravinářství, papírenství, těžba lignitu, dopravní a pojišťovací činnost (Lešingerová, 2010).

Den 12. 7. 1932 se stal pro Tomáše Baťu osudným. Jeho letadlo havarovalo a on ve svých padesáti šesti letech zemřel na následky havárie. Vedení nad podnikem převzal jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa (Lešingerová, 2010).

Dalším významným obdobím pro podnik Baťa a.s. Zlín bylo vybudování pobočky Bata Shoe Organisation v Kanadě, o které se přičinil syn Tomáš Jan Baťa.

V průběhu Druhé světové války bylo velké území Evropy bombardováno a Baťovské pobočky byly průběžně devastované. O pár let později, kdy se válka blížila ke konci, Tomáš Jan Baťa přemýšlel, jak obnovit Baťovské podniky. Jediný podnik bez újmy byl ve Velké Británii, který navzdory vysokým daním z nadměrného zisku, byl stále výdělečný. Díky finančním prostředkům, které tato firma shromáždila, bylo umožněno zrekonstruovat ostatní podniky v Evropě a zámoří (Baťa, 1990).

Jak uvedla Romana Lešingerová, dne 24. 10. 1945 po osvobození Československa byl vládou vydán znárodňující dekret, kterým přešla firma do vlastnictví státu. Název firmy byl pozměněn na „Baťa n. p. Zlín“. O několik let později byla firma přejmenována na „Svith n. p. Gotwaldov“ a Baťův systém řízení byl už poněkud deformován. Tomáš Jan Baťa byl nucen emigrovat do Toronta a řídit podnik na dálku. Po pádu komunismu se městu opět vrátilo jméno Zlín a firma Baťa se opět nachází v Československu. V roce 1984 se Tomáš Jan Baťa ve svých sedmdesáti letech vzdal postu vedení a přenechal ho svému synu Thomas George Bata (Lešingerová, 2010). Kolem roku 1998 se zrodila myšlenka nadace Tomáše Bati, která podporuje kulturu, vzdělání, rozvíjí společenské hodnoty a podnikatelského ducha (Baťova vila).

V současné době společnost působí v 68 zemích a jen jeden jediný podnik je v České republice a to ve Zlínském kraji v Dolním Němčí. Na území České republiky je v současnosti 85 prodejen, které dělají z firmy „Baťa a.s.“ současného největšího prodejce obuvi v Česku. Největší Baťův obchodní dům v Evropě je na Václavském náměstí v Praze (Lešingerová, 2010).

3.3. Nejvýznamnější znaky systému řízení Tomáše Bati

Třetí kapitola poskytne náhled na další znaky systému řízení Tomáše Bati.

3.3.1 Spokojený zákazník

„Náš zákazník- Náš pán“ (Baťa, 2002)

Tímto heslem se museli řídit všichni bez výjimky, jak v prodejnách tak i ve výrobě, proto bylo na nejviditelnějším místě v podniku – zeď u příchozí cesty. Cílem bylo uspokojení co nejširší škály zákazníků, k tomu napomohla evidence zákazníků. Díky ní společnost zasílala zákazníkovi propagační materiály a informovala se o spokojenosti zákazníka (Lešingerová, 2010). Tomáš Baťa si plně uvědomoval, že spokojený zákazník je klíčem k úspěchu a proto si o zákaznících zjišťoval co nejvíce informací například identifikace potřeb zákazníka (Petříková, 2007).

3.3.2 Efektivní využití dne

„Den má 86 400 sekund“ (Baťa, 2002)

V brzké době Tomáš Baťa pochopil jak je důležitý čas a že není čas, ztrácet čas. Ke klíčové schopnosti stoprocentně využít čas byli pracovníci firmy zaučováni již v Baťově škole. Kontroly pracovníků byly na denním pořádku a nikdo nesměl opustit místo bez dovolení nadřazeného (Bata.websnadno.cz).

Tabulka 1- časový rozvrh dne studentů

OD	DO	ČINNOST
05:45	06:00	Budíček
06:00	06:30	Ranní hygiena, stlání lůžek, úklid pokojů
06:30	07:00	Snídaně a následně odchod do továrny
07:00	12:00	Práce v továrně
12:00	14:00	Polední přestávka – oběd, odpočinek
14:00	17:00	Práce v továrně
17:00	18:00	Večeře, vyřízení osobních záležitostí
18:00	20:30	Odborná škola
20:30	22:00	Cesta na internát, osobní hygiena, večerka
22:00	-	Časově neomezená možnost studia ve studovně

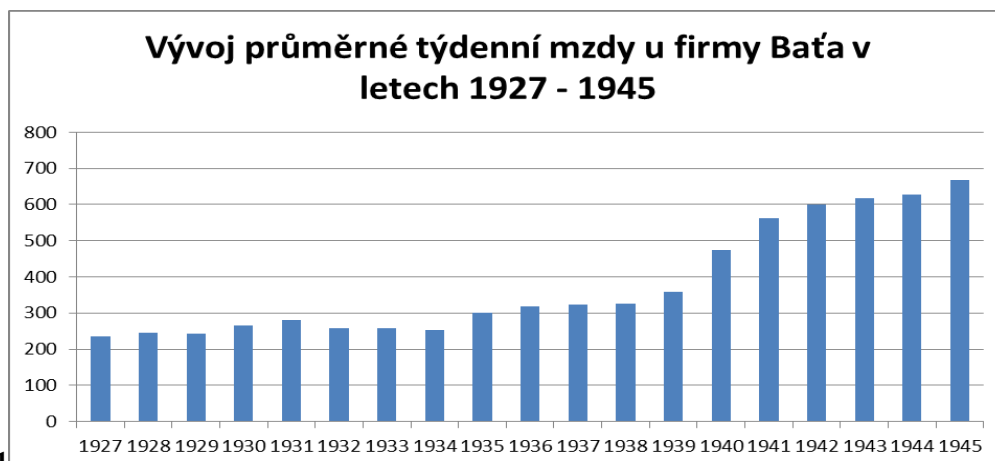
(Lešingerová, 2010)

3.3.3 Účast na zisku a ztrátě

„ Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně tak i mravně. Dělník má rozuměti našemu obchodu , má s ním cítit a s ním růsti. Přejeme si učiniti ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu. Přijímáme obnosy do 10 000 Kč s 10 % úrokováním a nad tento s úroky dle dohody. Výpověď uloženého kapitálu oboustranně okamžitá.“
(Čintámani)

Roku 1924 byla ve společnosti Baťa zavedena účast na zisku a ztrátě. Technické zkušenosti vedly Tomáše Baťu ke spoluúčasti, neboť pracovníci, co dostávali fixní mzdu, mysleli výhradně na svůj prospěch a kvalita jejich práce nebyla důležitá. Individuální zájem se proměnil na kolektivní odpovědnost dílny. Odměny byly připisovány jednou týdně a každý pracovník si musel umět sám vypočítat svůj podíl na zisku (Bata.websnadno.cz).

Známým faktem je, že pracovitost a výkonnost byla ve firmě patřičně odměňována tudíž platilo pravidlo, za dobrou práci odměna, za špatnou práci postih. Na Grafu 1 je zachycen vývoj mzdy od roku 1927 do roku 1945(Lešingerová, 2010).



Graf 1

(Lešingerová, 2010)

3.3.4 Samospráva dílen

„Jsem přesvědčen, že dílna sestavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovat mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání, a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velkých potíží“ (Čintámani).

Téhož roku, co byla zavedena spoluúcast na zisku a ztrátě, byla také zavedena samospráva dílen. Zvýšení výkonu, zlepšení hospodaření s materiálem a snížení nákladů. Každé oddělení bylo opatřeno jednou pověřenou osobou, která měla na starosti chod oddělení, zisky a ztráty. Tato skutečnost zajišťovala plynulost dodávek, vysokou kvalitu výroby a nízké náklady (Bata.websnadno.cz).

3.3.5 Baťova škola práce

O práci ve firmě se ucházelo mnoho lidí, ale Tomáš Baťa nebyl spokojen s jejich nedostatečným vzděláním a na základě toho se rozhodl vyškolit si a vychovat své zaměstnance sám (Lešingerová, 2010).

„ V těchto školách chceme vychovávat zdatného člověka, o jakého jste usiloval ve své vychovatelské činnosti. Člověka, kterému je práce radostí a mravní povinností. Průkopníka, který je ochoten závodit svojí službou s celým světem. Který hledá své štěstí v dokonalosti svého díla a ve službě svým spoluobčanům, ve službě veřejnosti.“ (Baťa, 2002).

Dne 15.9. 1995 byla zahájena činnost v Baťově škole práce. Systém byl velice úzce propojen jak s prací v dílně tak i školní výukou. Hned od počátku se škola prokazovala jako velmi kvalitní a na vysoké úrovni, chlapci z ní vycházeli vychováni, seznámeni s moderními prostředky a sebevědomí. Škola nabírala na oblíbenosti, prestiži a byla vyhledávána dokonce i zahraničními studenty. O několik let později byla založena škola i pro mladé ženy (Bata.websnadno.cz).

Jako první se učni zaškolovali v „obuvnické škole“ kde byli pod vedením zkušených instruktorů, kteří je zapracovávali do určité profese. Každý učeň si musel vést svoji ročenku, kde byly zaznamenávány veškeré příjmy a výdaje, které učeň měl, neboť Tomáš Baťa byl toho názoru, že každý od 15 let se musí o sebe umět postarat.

Po odborné škole měli ti nejlepší možnost pokračovat na mistrovskou školu a na vyšší průmyslovou školu s maturitou. Postupem času vznikaly další školy, i v cizojazyčné formě (Lešingerová, 2010).

Zásady, které vychovatelé a vedoucí vštěpovali učňům do paměti

- Úzké spojení teorie s praxí
- Kladný vztah k práci
- Osvojit si pracovní disciplínu
- Mít odpovědnost za svěřenou práci
- Znat potřebný rozsah teoretických a praktických dovedností
- Vědět, jak se vytváří hodnoty, umět je používat jak v pracovním tak osobním životě
- Mladý člověk se musí umět uživit sám a stát se bohatým

(Lešingerová, 2010)

3.4 Pojem Baťa tehdy a nyní

Čtvrtá kapitola informuje o stavu dnešní firmy Baťa a.s. Jak po stránce finanční, tak i po té organizační.

3.4.1 Charakteristika současné firmy Baťa a.s.

Akciová společnost Baťa a.s. vznikla v České republice roku 1991, navrátila se do Zlína po více než 50 letech. V padesátých letech byla firma znárodněna a její centrála byla přesunuta do Toronta, odkud byla řízena.

Ve druhé polovině roku 2008 ekonomická recese výrazně zasahla firmu. Podnik Baťa a.s. znatelně zaznamenal nižší poptávku po svých výrobcích a zisk šel dolů. Na tento popud rok 2010 zaznamenal výrazné změny ve fungování společnosti zejména v oblasti logistických procesů. Cílem bylo celkové snížení nízkoobratových zásob a navýšení poměru nových kolekcí a jejich efektivnější distribuce. Mezi jiné opatření také patřilo zavření několika prodejen, které dlouhodobě nedosahovaly očekávaných výsledků. Přes negativní vývoj ekonomiky v roce 2010 se firmě podařilo dosáhnout zisku ve výši 33,91 milion korun, zatímco v roce 2009 zaznamenal ztrátu 16,43 milionu korun (česká tisková kancelář, 2011).

3.4.2 Baťa a.s v České republice

Společnost Baťa se řadí mezi významné české společnosti s dlouholetou tradicí jejíž síť prodejen tvoří sedm desítek poboček po celé republice a proto se řadí mezi největší společnosti s obuví v této zemi. Součástí Baťovy maloobchodní sítě jsou i prodejny, které vznikly ve 20. a 30. letech. Mnohé z nich prošly rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizací neboť cílem firmy je vybudovat prvotřídní a pohodlné prostředí, které je jak v designu prodejen tak i v nabízených službách (bata.cz, 2014).

3.4.3 Baťa ve světě

Svoje aktivity společnost Baťa provozuje na celém světě (Bata Shoe Organisation – BSO) jejíž činnost na pěti kontinentech je řízena čtyřmi regionálními obchodními jednotkami (MBU). Až na Antarktidu je firma Baťa na všech kontinentech světa a je řízena ze tří základních celků. Každá z těchto jednotek je samostatným podnikatelským subjektem a je specializována na práci pro svůj region, například na vývoj produktů, nákupů nebo podporu marketingu. Díky tomuto může rychle reagovat na změny v tržním a růstovém potenciálu místních ekonomik. Síla společnosti spočívá v celosvětové přítomnosti. Všechny místní pobočky mají vlastní vedení, ale zároveň spadají do mezinárodní organizace (BSO) kam také odvádějí část svého zisku. Na základě odvodu jim BSO zabezpečuje finančně náročnou inovaci a výzkum(bata.cz, 2014).

Baťa dnes....

- Obslouží více než 1 milion zákazníků denně.
- Více než 40 000 zaměstnanců.
- 5000 vlastních obchodů ve více než 50 zemích světa.
- 40 výrobních zařízení v 25 zemích světa.
- Jedna z nejznámějších světových značek (bata.cz,2014).

3.5 Shrnutí teoretické části

Čím je tedy systém řízení Tomáše Bati tak úspěšný? Opravdu je tak perfektní a nabízí samé výhody a žádné nevýhody? Odpověď je popsána v následující kapitole a v návazné analytické části.

Odpovědi na první otázku lze shrnout teoretickou část, kde bylo popsáno jak systém Tomáše Bati funguje a co vše je jeho součástí. Nezbytně nutnou podmínkou prosperity každé firmy, byli, jsou a vždy budou především lidé. Klíčovou roli však sehrává osobnost, která je ve vedení, zdali má správné předpoklady, charakterové vlastnosti vůdce, kladný postoj k práci a k lidem. Hlavní důvody úspěchu Baťova systému řízení lze shrnout do několika bodů (Petříková, 2007).

- Schopnosti Tomáše a Jana Antonína Bati
 - o Geniální přístup
 - o Schopnost učit se od druhých
 - o Schopnost přizpůsobit se změnám a podmínkám
 - o Spolupráce s nejlepšími lidmi
 - o Úcta k člověku
 - o Tvořivost, cílevědomost
 - o Selský rozum
- Morální zásady, etika, disciplína
- Naplnění zásad – „Náš zákazník, náš pán“ a „ služba veřejnosti“ (Baťa, 2002)
- Reklama
- Standardizace

- Inovace a technologický pokrok
- Personální politika firmy Baťa
 - Vzdělávací systém
 - Motivační systém
 - Mzdový systém
 - Aktivizační faktory
- Sociální politika firmy Baťa
 - Výstavba domků
 - Výstavba nemocnice a bezpečnost a ochrana zdraví při práci
 - Sportovní a kulturní vyžití
 - Stravování
 - Disciplína (Petříková, 2007).

Dalo by se tak říci, že celý úspěch tkvěl v lásce k lidem a řemeslu. Bez lásky k lidem by Tomáš Baťa nikdy tolik nectil morální zásady, etiku a disciplínu, nikdy by nepronesl nesmrtelný slogan „*Náš zákazník, náš pán*“ (Baťa, 2002) a hlavně nikdy by se nezasloužil o rozkvet města Zlín za jeho působnosti. Tomáš Baťa byl geniální ve svém řemesle, věděl, že nejvíce ho naučí odborníci a praxe sama a že pokud chce člověk prosperovat, musí k věci zaujmout ten správný přístup.

4 Analytická východiska práce

Jak už název bakalářské práce vypovídá, v praktické části se autorka zaměřuje na zhodnocení výhod a nevýhod systému řízení Tomáše Bati. V teoretické části bylo uvedeno, co to obecně systém řízení je, jaké jsou druhy řízení a jaký systém řízení panoval ve firmě Baťa a.s.. Teoretická východiska slouží jako podklady pro praktickou část.

4.1 Myšlenkový proces Tomáše Bati – brainstorming

Na obrázku číslo 2 je vyobrazena myšlenková mapa, která byla sestavena pomocí brainstormingu. Což znamená zaznamenávání myšlenkových procesů na sebe navazujících, či vzájemně spojujících (Jonák, 2007).

Autorka bakalářské práce znázornila myšlenkové procesy vedoucích pracovníků firmy Baťa a.s, především Tomáše Bati a Jana Antonína Bati, které byly popsány v těchto knihách: Petříková, 2007, Baťa, 1990, Baťa, 2002, Lešingerová, 2010, Cekota, 2004, a internetových portálech Bata.websnadno.cz, Jonák, 2007, Jaklín, 2006, Soucha, 2007, Čintámani, Toman.

Nejdůležitějším prvkem byl spokojený zákazník, který preferoval levné a kvalitní zboží. K výrobě levného zboží napomáhaly například tyto aspekty – pásová výroba, vlastní zdroje, vlastní vnitropodniková banka, levná pracovní síla v podobě učňů atd. Samospráva dílen vedla jak k levné výrobě tak i ke kvalitě, neboť každý zodpovídal za svoji práci.

Kvalita byla dalším odvětvím, co zákazníka zajímalo. Kvalita byla zaopatřena především dokonale propracovaným systémem, který se odvíjel od procesů, řízení až ke kontrole. Kontrola byla zaměřena jak na materiál, tak i na suroviny, prostředí, ale i zaměstnance, management atd. Inovace, modernizace strojů a prostředí vedla ke zvýšené kvalitě produktů, což bylo součástí podpory výzkumu a vývoje. Znalost úrovně konkurence a spolupráce s cizinou nesla rovněž značný podíl na kvalitě výrobků. Kvalita se také odvíjela od zaměstnanců, kteří byli řádně vyškoleni a zaučeni.

Zaměstnanci jsou další důležité odvětví, které dělalo podnik Baťa a.s tak vyjimečným. Vzdělanost zaměstnanců bylo zaopatřeno vlastní školou, která byla zřízena nejprve pro chlapce, později i pro dívky, do školy docházeli i zaměstnanci po pracovní době neboť se museli pořád vzdělávat. Správné vedení je další klíč k úspěchu. Na tom si Tomáš Baťa nejvíce zakládal. Vedení bylo rozděleno na nižší management, což představovali správci dílen, střední management byl v zastoupení vedoucích podniku, poboček a vrcholový

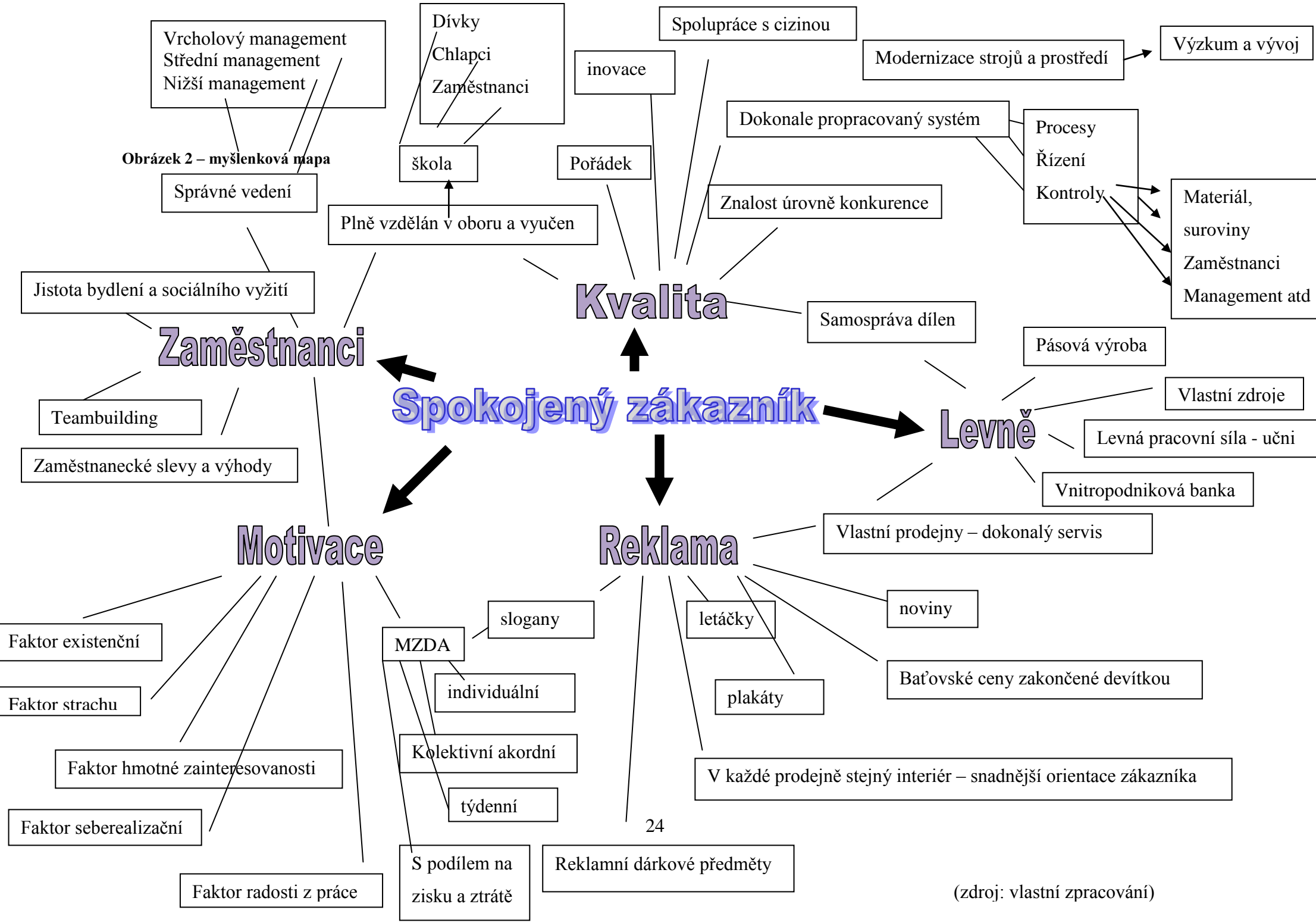
management byli jen ti povolání od Bati. Dobří zaměstnanci se také odvíjeli od toho, jak se jim v podniku líbilo a v jakém prostředí museli pracovat. Proto byl pořádán několikrát do roka takzvaný teambuilding, kde se zaměstnanci mohli sblížovat i jinak, než jen prací. Zaměstnanecké slevy a výhody byly velikým vodítkem pro pracovníky podniku Baťa a.s. Motivace byla další důležitou složkou pro zaměstnance.

Hlavním vodítkem byla mzda, která byla jak individuální tak i kolektivní, s podílem na zisku a ztrátě, vyplácená každý týden. Ne pro každého je však mzda tím největším vodítkem. Záleží jaké má zaměstnanec priority, které jsou rozděleny na faktory existenční, faktor strachu, faktor hmotné zainteresovanosti, faktor seberealizace či faktor radosti z práce.

Na tom, že Baťa a.s. byl zámožný a nejnámější podnik, má zcela jistou zásluhu reklama. Reklama byla tvořena plakáty, novinami, letáčky, slogany, (těmi byl Tomáš Baťa proslaven), legendární Baťovské ceny zakončené devítkou. Interiér v prodejnách byl všude stejný, to pro lehčí orientaci zákazníků. Každý zákazník dostal reklamní předmět jako dárek. Vlastní prodejny zajišťovaly dokonalý servis pro zákazníka a proto se tam vždy rád vracel.

Jak si lze povšimnout, systémovost jde zde klíčovým prvkem a propojenost všech složek dělá podnik Baťa a.s. dokonalým imperiem.

Obrázek 2 – myšlenková mapa



(zdroj: vlastní zpracování)

4.2 Výhody a nevýhody systému řízení Tomáše Bati

Vyhodnocení systému řízení Tomáše Bati bylo zpracováno v rozhodovací tabulce na bázi porovnání výhod a nevýhod ze tří úhlů pohledu. Znaménko plus znamená výhodu, naopak mínus nevýhodu a velké N zastupuje neutrální postoj k věci.

Tabulka 2 - Výhody a nevýhody systému řízení Tomáše Bati

Z pohledu	Podnikatel T.Baťa	Zaměstnanci	okolí
KVALITA			
- Spolupráce s cizinou	+	-	N
- inovace	+	-	+
- modernizace	+	+	+
- znalost konkurence	+	+	N
- propracovaný systém	+	+	N
- samospráva dílen	+	+	N
LEVNĚ			
- pásová výroba	+	-	-
- vlastní zdroje	+	N	-
- levná pracovní síla – učni	-	+	N
REKLAMA			
- noviny, letáky, plakáty	+	N	+
- slogany	+	-	-
- všudypřítomná reklama	+	N	-
- Baťovské ceny	+	N	-
- Stejný interiér v prodejně	N	N	+
- Dárkový reklamní předmět	-	N	+

ZAMĚSTNANCI			
- Teambuilding	-	+	N
- Zaměst. Slevy a výhody	-	+	N
- Motivace finanční	-	+	N
- Motivace seberealizační	+	+	N
- Podíl na zisku a ztrátě	+	+	N
VZDĚLÁNÍ ZAM.CŮ			
- Každý si projde školou	+	+	N
- Každý si vyzkouší každou práci	+	+	N
- Docházení do školy po práci	+	-	N

(zdroj: vlastní zpracování)

Tomáš Baťa byl fenomenální podnikatel své doby, který vnesl do podnikání nové styly a vytvořil tak nadčasové parametry. Byly porovnávány výhody a nevýhody jeho systému řízení, které byly popsány již dříve ve zmíněných knihách, ze kterých autorka čerpala informace. Výhody a nevýhody byly porovnávány z několika úhlu pohledu.

První pohled je od managementu neboli vrcholového řízení takže i od Tomáše Bati. Jeho úhel pohledu představoval nákladnost úkonů firmy, zdali tyto investice jsou pro firmu ziskové či nikoli. Kvalita výrobků byla shrnuta v těchto bodech, - spolupráce s cizinou, inovace, modernizace, znalost konkurence či propracovaný systém, které byly shledány výhodnými pro firmu, což znamená, že se vyplatí investovat do těchto bodů, které později přinesou vyšší zisky.

Odvětví levně přinášelo výhody, když používalo pásovou výrobu a vlastní zdroje, nevýhodou však mohla být levná pracovní síla v podobě učňů, kteří se teprve zaučovali a tím vznikala větší zmetkovost.

Reklama management nějak výrazně neovlivňovala, ale její podstata pro firmu byla rozhodně důležitá, neboť díky ní se firma vrývala do podvědomí lidu. Nevýhodou v reklamní kampani mohly být jediné dárkové předměty, které byly pro firmu nákladné a nepřinášely žádný zisk, ale působily dobře na občany a lákaly více zákazníků.

Zaměstnanci byli speciálním odvětvím, které bylo pro firmu velikou investicí, ale nebýt jí, tak firma by nemohla existovat. Zaměstnanci byli pro firmu výhodní tehdy, když byli

motivování seberealizací a ne jen finančním ohodnocením a měli vlastní podíl na zisku a ztrátě. Nevýhodným, ale přesto nezbytným přístupem byl teambuilding, zaměstnanecké slevy a výhody a finanční motivace. Tyto nevýhody byly pro firmu velice nákladné, podnik by bez nich mohl fungovat bez problémů, ale jak Tomáš Baťa dobře věděl, pro zaměstnance je také důležité prostředí, ve kterém se pracuje a tyto nevýhody zpříjemňovaly a motivovaly k lepší práci.

Velkou zásluhou na tom, jak zaměstnanci pracovali, bylo vzdělání, které Tomáš Baťa vyžadoval. Byly zřízené školy jak pro chlapce tak i dívky a do škol museli docházet i zaměstnanci po své pracovní době. Každý byl ze začátku povinen absolvovat každou práci. Přinášelo to výhodu pro management, neboť zaměstnanci byly plně vyškoleni pro každou práci v různém odvětví.

Druhý úhel pohledu byl ze strany zaměstnanců. Kvalita výrobků byla závislá na mnoha faktorech a jedním z nich byli také zaměstnanci. Spolupráce s cizinou byla pro zaměstnance nevýhodná, neboť v tehdejší době nebylo obvyklé učit se cizím jazykům a pro mnoho lidí bylo náročné se dostat na lepší pozici, když neuměli cizí jazyk a tím pádem nebyli schopní komunikovat se zahraničními dodavateli. Inovace byla další nevýhodnou částí pro zaměstnance, neboť když už si na něco zvykli a uměli to, tak jim to bylo změněno, avšak modernizace prostředí přinášela jisté výhody. Znalost konkurence nijak neovlivňovala zaměstnance. Samospráva dílen byla výhodná a přehledná.

Vyrábět levné zboží bylo důležité pro odběratele, ale zaměstnance to nikterak neovlivňovalo. Jedinou nevýhodou byla pásová výroba, která zastala několik prací najednou a lidé tak přicházeli o své pracovní místa. Reklama na tom byla obdobně, jen s tou výjimkou, že slogany mohly působit na zaměstnance negativně, když bylo požadováno je znát. Zaměstnanci byli motivováni jak seberealizačním faktorem, tak i různými výhodami či sociálním vyžitím. Největším hnacím motorem pro dobře odvedenou práci byl však podíl na zisku a ztrátě. Všichni zaměstnanci prošli Baťovskou školou, což pro ně byla výhoda, neboť práce na pracovišti jim poté byla známá. Nevýhodou však bylo docházení do školy po pracovní době, kdy už každý byl unavený a nejraději by šel domů.

Třetí úhel pohledu na systém řízení Tomáše Baťa mělo okolí. Ve většině případů byl pohled okolí neutrální, neboť se ho systém řízení nedotýkal, avšak na pár věcí okolí svůj názor mělo. Výhodnou se mohla zdát inovace a modernizace, což přinášelo stále něco nového a praktického pro zákazníka. O novinkách byli informováni letáčky a novinami, které si buďto mohli zakoupit nebo je dostali v prodejnách. Prodejny měly stejný interiér a to pro zákazníka bylo velice výhodné, vyznal se v každém Baťově obchodě, do kterého přišel. Dárkové předměty také potěšily každého zákazníka. Veliká nevýhoda pro okolí byly vlastní zdroje, neboť to znamenalo výstavbu nových továren, podniků atd. a velice to znečišťovalo životní prostředí. Všudypřítomná reklama také nepůsobila dobře a některé zákazníky to mohlo odradit od nákupu. Baťovské ceny nebyly zrovna oblíbené pro odběratele, neboť na první pohled se jevíly jako levné zboží, ale ve skutečnosti byl výrobek zlevněn pouze o korunu. Tímto marketingovým tahem se Tomáš Baťa proslavil a používá se dodnes.

4.3 Váhové hodnocení stylů řízení

Váhové hodnocení stylů přináší čtenářům rozuzlení, který styl je nejvíce podobný Baťovému, případně zdali se styl Baťův prolíná a vychází z některého z ostatních stylů.

Tabulka 3- Váhové hodnocení stylů řízení

	Autokratický styl	Demokratický styl	Liberální styl	Baťův styl
ROZHODOVÁNÍ				
Nadřízení	1	3	5	1
Diskuze zakončená rozhodnutím nadřízeného	5	1	4	2
Diskuze	5	3	1	4
Rychlá rozhodnutí	1	3	5	3
Pomalá rozhodnutí	4	1	1	1
Krátkodobé plány	1	4	5	4
Dlouhodobé plány	4	1	1	1

KONTROLA				
Nadřízený	1	2	4	2
Mezi sebou	5	3	2	4
občasná	5	2	2	5
pravidelná	1	4	4	1
PRÁCE				
Individuální	1	4	5	2
Kolektivní	4	2	1	4
KOMUNIKACE				
Jednosměrná	1	5	5	2
Dvousměrná	5	1	4	4
Horizontální	5	5	1	5
MOTIVACE				
Kladná	4	2	1	2
Záporná	1	4	5	4
Seberealizační	5	2	1	3
Finanční	3	2	3	4
Zainteresovanost na výsledku	5	2	1	1
VZDĚLÁNÍ				
Není nutné	1	3	5	3
Je nutná specializace	4	3	1	3
Vlastní školení	3	2	3	1
ZAINTERESOVANOST				
Zaměřeno na výsledky	1	4	5	3
Zaměřeno na pracovníky	5	2	1	3
celkem	81	70	76	72

(zdroj: vlastní zpracování)

Podle tabulky číslo 3, kde váhové kritérium znamená 1 nejpoužívanější styl a naopak 5 nepoužívaný, vychází, že demokratický styl je nejefektivnější systém řízení v podniku, neboť má nejméně bodů a to celých 70. Na druhé straně je nejhorší styl řízení, který má nejvíce bodů a to autokratický styl s 81 body. Předním je Liberální styl s 76 body a na

druhé příčce je Baťův styl s 72 body. Porovnávan byla kritéria z několika hledisek. První hledisko více obsáhlé bylo rozhodování, kde bylo zaměření soustředěno na příkazy, buďto direktivně od vedoucího, nebo je povolena nějaká diskuze, ale výsledné rozhodnutí je vždy na vedoucím, či pouhá diskuze o přidělených úkolech. Také rozhodnutí mohou být rychlá, využívají se nejčastěji pro krátkodobé a krizové plány, naopak pomalá rozhodnutí jsou hojně používaná pro dlouhodobé plány. Plány a rozhodnutí musejí být kontrolovány, aby podnik měl zpětnou vazbu a věděl, jak se firmě daří a co je potřeba změnit či zlepšit.

Kontrolují se produkty, systém, prostředí či pracovníci. Kontrola probíhá buďto občasně, nebo pravidelně. Kontrolu může provádět přímo vedoucí, nebo delegovaní asistenti. Kontrolovat se mohou také navzájem zaměstnanci. Zaměstnanci mohou pracovat individuálně anebo kolektivně. V mnoha stylech se preferuje kolektivní spolupráce, neboť to přináší vyšší výsledky, ale zase ne v každém procesu se dá uplatnit kolektivní práce.

Motivace je velmi podstatnou složkou stylu řízení, neboť bez správné motivace pracovníci přestávají být inspirováni a stagnují. Pro většinu pracovníků je finanční motivace největší hnací silou, ale najdou se i tací, kteří touží po uznání, povýšení a hnací motor je pro ně seberealizace. Ne však pokaždé je motivace kladná, v autokratickém stylu řízení je uplatňována záporná motivace pod hrozbou trestu. Tomáš Baťa uplatňoval motivaci v podobě zainteresovanosti na zisku či ztrátě. V některých stylech je to také uplatňované.

Vzdělání je další složkou, která byla srovnávána v několika stylech. Autokratický styl vzdělání nevyžaduje, demokratický styl požaduje alespoň základní vzdělání, ale zbytek bude doškolen a liberální styl vyžaduje pouze experty, neboť tento styl se převážně používá ve vědeckých výzkumech, kde bez vzdělání nenajdete uplatnění. Baťův styl vyžadoval vlastní vzdělání, ne nadarmo Tomáš Baťa zakládal vlastní školy a vychovával si v nich budoucí zaměstnance.

Různé vedení stylů si vyžaduje i různé pohledy na výsledek. Některé styly spíše kladou důraz na zaměstnance, neboť ví že spokojený zaměstnanec rovná se kvalitní výsledek. Zatímco zejména autokratický styl se zaměřuje pouze na výsledek.

4.4 Srovnání stylů řízení s Baťovým stylem

Cílem bakalářské práce je shrnout a zhodnotit systém řízení Tomáše Bati. K tomuto poslouží tabulka váhového zhodnocení, která byla zpracována na základě třech základních

stylů řízení – autokratického, demokratického, liberálního a byl dodán Baťův styl, se kterým se hlavní styly srovnávaly.

Tabulka č. 3 začíná rozhodováním, které již výše bylo rozděleno. V Baťově stylu řízení má hlavní slovo vedoucí a nehledí na připomínky od pracovníků. On pouze vydává rozkazy, které i jemu byly dány ze shora. Tomuto stylu se nejvíce podobá autokratický styl, kde má hlavní slovo pouze vedení a zaměstnanci nemohou diskutovat. V mnohé literatuře je možné se dočíst, že styl Tomáše Bati byl považován za demokratický, ale všichni zaměstnanci a absolventi vám potvrdí, že Baťa byl diktátor a prostor na diskuzi nebyl. Demokratický styl v podniku Tomáše Bati mohl panovat pouze v manažerské sféře, kdy se Tomáš Baťa o něčem radil a plánoval. Demokratický styl je také znám svým dlouhodobým plánováním, které je v pomalejším tempu. Dlouhodobě plánoval Tomáš Baťa se svými poradci, kdy se o každém dalším kroku museli poradit, ale krátkodobé plánování, které je hojně využíváno v autokratickém stylu, bylo uplatňováno v Baťovských dílnách, kde se muselo rozhodovat ze dne na den. Liberální styl se v Baťovském řízení rozhodování nepoužívá.

Pravidelná kontrola je uznávána v Autokratickém stylu, kde si vše kontroluje vedoucí sám. Baťův styl taktéž podporoval kontroly, byly časté, ale ne pravidelné. Tomáš Baťa chodil kontrolovat jak sám, tak i delegovaní spolupracovníci, ale kontrola jen mezi zaměstnanci navzájem nepřicházela v úvahu, jak je tomu zvykem v liberálním stylu.

Baťův styl v sobě ukrýval dva styly najednou, demokratický více panoval v manažerské sféře, zatímco v dílnách byl spíše uplatňován styl autokratický. Kolektivní práce byla také viděna spíše ve sféře řízení, naopak v dílnách panoval individuální styl. Každý si hleděl své práce a snažil se vyrobit co nejvíce nejkvalitnějších výrobků, neboť měl svůj podíl i na zisku a ztrátě. A pokud jeho dílna vydělávala, věděl, že jeho týdenní mzda bude bohatší. To ale neznamenalo, že by spolu nekomunikovali a nepracovali, každý měl za úkol vytvořit určitou část výrobku, takže pokud před nimi někdo vyrobil zmetek a on si toho nevšiml, automaticky měl na špatném výrobku podíl i on. Takže jistá spolupráce na pracovištích panovala, protože pracovníci byli na sobě závislí. Pracovníci spolu komunikovali jak v jednom směru, tak i ve dvou. Dvousměrný komunikační systém opět panoval ve sféře vedení, kde se z vrchu dal rozkaz a mohlo být na něj regováno a na základě připomínek byl upraven, což odpovídá demokratickému stylu vedení, kde

se o určitých plánech a povinnostech diskutuje, ale konečné slovo má vždy vedoucí. Zaměstnanci komunikovali většinou v jednom směru, kdy jim vedoucí zadal práci a nikdo se jich neptal na jejich názor, jak tomu bylo v autokratickém stylu. To, ale neznamená, že se zaměstnanci nemohli projevat, seberealizovat, jako tomu je normálně v autokratickém stylu. V Baťově systému zaměstnanci měli prostor pro vlastní názor, pro povýšení. Pokud zaměstnanec pracoval důmyslně, pečlivě a Tomáš Baťa v něm viděl potenciál, nebyl problém k postupovému schodu. V autokratickém stylu se ani nepředpokládá, že by zaměstnanci měli zájem postupovat, většinou se takto jedná s lidmi, kteří mají nízkou pracovní morálku a nejsou zodpovědní. Tomáš Baťa si každého zaměstnance vychoval tak aby všichni byli práce chtiví, pokud nebyli, neměl problém je vyhodit, protože věděl, že na jeho místo se bude hlásit dalších deset uchazečů. Tento styl se podobal demokratickému až liberálnímu. Jak už bylo řečeno, liberální styl je nejčastěji používaný u lidí, kteří pracují samostatně a manažer jim spíše slouží jako poradce. Tyto lidi motivuje seberealizační vývoj a ohodnocení. Zaměstnanci pracující pod Tomášem Baťou měli několik možností motivace. Buďto finanční či seberealizační, každý měl podíl na zisku a ztrátě. Různé zaměstnanecké výhody či sociální zabezpečení lákaly každého člověka té doby pracovat pro Baťa a.s. Tento motivační systém by se dal nejlépe přirovnat k demokratickému systému a z části i liberálního, rozhodně ne autokratického, kde byla motivace záporná. Jak už bylo několikrát řečeno v celé práci, Tomáš Baťa si zakládal na vědomostech svých zaměstnanců. Proto vyžadoval speciální vyškolení v podobě svých škol, kde je sám vzdělával, zapojil je do všech pracích ve své firmě. Zaměstnanci tak byli řádně vyškoleni a kdyby chtěli opustit firmu, věděli, že se svými znalostmi se uplatní v každém podobném řemesle. Baťův školící systém není možné srovnávat s ostatními systémy, neboť žádný z nich nevyžadoval tak přísné požadavky na vzdělání. Autokratický styl zvláštní vzdělání nevyžadoval, neboť pracovníkům nebyl umožněn prostor pro vlastní rozvíjení či zviditelnění. Liberální styl naopak byl otevřen pro specialisty, kteří si svoji práci řídili sami a nepotřebovali vedoucí osobnost. Baťův styl se podobá demokratickému stylu, kde je zainteresovanost na zaměstnancích vyšší než zainteresovanost na výsledku.

5 Závěr

Cílem práce bylo porovnat výhody a nevýhody systému řízení Tomáše Bati. Za pomoci rozhodovací tabulky a váhového hodnocení byl tento cíl splněn. Z odkazu, který Tomáš Baťa zanechal nelze určit jednoznačné východisko, z tohoto důvodu je závěr práce spíše subjektivní.

Metoda řízení Tomáše Bati je aplikovatelná v každé době jen s nepatrnými změnami. Důležité je, aby byla zachována podstata celého systému. Podstatné jsou myšlenky, zásady a principy, na kterých byl tento model řízení postaven. Lze konstatovat, že v Baťově systému se najde více výhod než nevýhod a z mnoha pohledů je tento styl geniální a nenapadnutelný. Nevýhody v Baťově systému pro management představují především nákladné věci, které nejsou podstatné a podnik by se bez nich obešel, ale vytvářejí příjemný dojem, který firmě přináší zisky. Naopak velikou výhodou, kterou stojí za to vyzdvihnout, v procesu řízení Tomáše Bati bylo vzdělání pro zaměstnance, neboť od toho se odvíjela kvalita výrobků, motivovanost pracovníků a jejich uvážení. Baťovi záleželo na jeho pracovnících a snažil se jim zvýšit úroveň ve městě. Vystavil jim obytné domy, zapříčinil se o zvýšení kulturní, sportovní a sociální morálky, ale od toho také očekával, že zaměstnanci budou pilně a nepřetržitě pracovat, heslo – „*Svoboda končí za branami podniku*“ (Baťa, 2002), mluví za vše. Nevýhodou pro zaměstnance mohla být až urputná preciznost Tomáše Bati, který se spokojil jen s tím nejlepším, byl tvrdý a neomluvný a zaměstnanci si moc osobního volna neužili. Z pohledu okolí je vyzdvihnutá nevýhoda znečišťování životního prostředí přičiněno velkým rozvojem a častou výstavbou budov a továren. Baťův systém byl shledán ve váhovém porovnání jako nejvíce podobný demokratickému stylu.

Výzkum ze sekundárních zdrojů ukázal že, Baťova filozofie spočívala v myšlence, podnikatelská strategie stojí na službách zákazníkovi. Nejdůležitější pro něj byly přání a potřeby zákazníka. V dnešní době se podnikatelé především zajímají o nejrychlejší návratnost jejich investic, dosahování zisku za každou cenu a prioritu spokojený zákazník odsunuli do pozadí.

Baťova činnost byla nadčasová a sahá daleko za běžná lidská chápání a vnímání. Každá jeho myšlenka sdělená veřejnosti měla v sobě hluboký význam. Každé jeho heslo, které vštěpoval sám sobě i lidem kolem sebe, by mohlo být použito jako návod pro úspěšnější cestu v tom, co dělám.

Seznam zdrojů

Tištěné dokumenty:

BAŤA, Tomáš Jan. *Shoemaker to the World*. 1 vyd. Toronto : Stoddart, 1990. str. 341. ISBN 0773724168.

BAŤA, Tomáš *Úvahy a projevy* Zlín : Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. str. 217. ISBN 80-7318-103-7.

CEKOTA, Antonín *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Otrokovice : Universita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-220-3.

URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha : Adart s.r.o., nakladatelství s vědeckou radou, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.

LEŠINGEROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. : Lešingorvá Romana, 2010. str. 256. ISBN 978-80-903808-9-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2007. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada publishing a.s., 2007. str. ISBN 368. 80-247-0650-4.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, CSc. a kol. *Lidé v procesu řízení (multikulturní dimenze podnikání)*. 1.vyd. Praha: edition professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín : Čintámania, 2005. str. 152. ISBN 80-239-4969-1.

Elektronické dokumenty:

Bata.cz. O nás: BAŤA ČESKÁ REPUBLIKA. *bata.cz*. [Online] 2014. [Citace: 30. říjen 2014.] <http://www.bata.cz/o-nas.html>.

Bata.websnadno.cz. Baťova soustava řízení. *Baťa*. [Online] <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>.

Baťova vila. vznik nadace Tomáše Bati. *Baťova vila*. [Online] <http://batova-vila.cz/o-nadaci/vznik-nadace-tomase-bati/>.

Česká tisková kancelář. zprávy - firma baťa vykazala po předloňské ztrátě zisk 33,91 milion korun. *www.finance.cz*. [Online] 7. červenec 2011. [Citace: 30. říjen 2014.] <http://www.finance.cz/zpravy/finance/317175-firma-bata-vykazala-po-predlonske-ztrate-zisk-33-9-milionu-korun/>.

Čintámani. Knihy - T.Baťa: Zámožnost všem. *Čintámani*. [Online] http://www.cintamani.cz/Bata/knihy/bata__zamoznost_vsem/01.html.

Jaklín, Jiří. Organizace a řízení Baťových závodů za první republiky. *www.euroekonom.cz*. [Online] 11. 5 2006. [Citace: 3. 1 2015.] <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata>.

Jonák, Zdeněk. Brainstorming a myšlenkové mapy. *clanky.rvp.cz*. [Online] 12. prosinec 2007. [Citace: 28. prosinec 2014.] <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/1762/BRAINSTORMING-A-MYSLENKOVE-MAPY.html/>.

Management Mania. Styl řízení/ styl vedení. *Management mania*. [Online] <https://managementmania.com/cs/styl-rizeni-styl-vedeni>.

management-marketing.studentske.eu. Styl řízení firmy. *Management a marketing*. [Online] <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/styl-zen-firmy.html>.

SOUCHA, Ladislav. Myšlenky Baťova systému řízení jsou živé dodnes. <http://taborsky.denik.cz/>. [Online] 11. 9 2007. [Citace: 28. 5 2014.] http://taborsky.denik.cz/kultura_region/velev20070910.html.

TOMAN, Miloš. Baťův systém (Batismus). *zlin.estranky.cz*. [Online] [Citace: 4. 1 2015.] <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/batova-soustava-rizeni---minulost-ci-budoucnost.html>.

Seznam grafů

GRAF 1	25
--------------	----

Seznam tabulek

TABULKA 1- ČASOVÝ ROZVRH DNE STUDENTŮ	24
TABULKA 2 - VÝHODY A NEVÝHODY SYSTÉMU ŘÍZENÍ TOMÁŠE BATI.....	25
TABULKA 3- VÁHOVÉ HODNOCENÍ STYLŮ ŘÍZENÍ	28

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1- PYRAMIDA ŘÍZENÍ (MIKULÁŠTÍK, 2007).	14
OBRÁZEK 2 – MYŠLENKOVÁ MAPA	24