

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra aplikované ekonomie

**IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ
VE FIRMĚ XY**

Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci
systému řízení ve firmě XY

Diplomová práce

Studijní program: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce: Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.

Autor: Jana Petruchová

Olomouc 2011

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Akademický rok: 2009/2010

Studijní program: Filologie
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Odborná francouzština pro hospodářskou praxi
(OFHP)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Bc. SCHROTTOVÁ Jana	Havlíčková 4253, Kroměříž	F090398

TÉMA ČESKY:

Implementace systému řízení ve firmě XY
Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY

NÁZEV ANGLICKY:

The implementation of management system in company XY
Creation of instructional manuals for implementation of management system in company XY

VEDOUcí PRÁCE:

Ing. Romana Lešingrová, Ph.D. - KAE

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

- 1) Popište podstatu, význam a vývoj managementu
- 2) Charakterizujte a uveďte fungující příklady systémů řízení organizace
- 3) Analyzujte možnosti aplikace baťovských zásad do systému řízení současných firem
- 4) Vytvořte instruktážní příručku pro implementaci systému řízení ve firmě XY

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

1. LEŠINGROVÁ, R. Baťova soustava řízení. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. Vyd. 3. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
2. RYBKA, Z. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky (studie). Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. Vyd. 2. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
3. BAŤA, T. Úvahy a projevy. Praha: Institut řízení, 1990. Vyd. 3. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.
4. ČUBA, F. Řízení podniků. Slušovice: Mondon, 2002. Vyd. 1. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.
5. BĚLOHLÁVEK, F. Management. Brno: Computer Press, 2006, Vyd. 1. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
6. VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. Vyd. 2. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
7. MAGRETTA, J. Co je to management. Praha: Management Press, 2004. Vyd. 1. 206 s. ISBN 80-7261-106-2.

Podpis studenta: Jana Schrottová

Datum: 20. 5. 2010

Podpis vedoucího práce: Romana Lešingrová

Datum: 20. 5. 2010

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

PROHLÁŠENÍ

Místopřísežně prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma: „Implementace systému řízení ve firmě XY: Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY“, vypracovala samostatně pod dohledem odborného vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci, dne

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych velice ráda poděkovala a vyslovila uznání všem, kteří mi pomáhali při vzniku této práce. Především pak Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za trpělivé vedení a množství užitečných rad.

Obsah

Obsah	5
Úvod	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Východiska pro zpracování diplomové práce	10
1.1 Cíle	10
1.2 Použité metody	10
2 Definice řízení	12
3 Vývoj systémů řízení	14
4 Prostředí řízení organizace	16
4.1 Vnitřní prostředí	16
4.2 Vnější prostředí	17
5 Hlavní manažerské funkce	18
5.1 Plánování	18
5.1.1 Prvky plánování	18
5.1.2 Význam plánování	20
5.1.3 Proces plánování	20
5.1.4 Bariéry plánování	22
5.2 Organizování	23
5.2.1 Organizační struktura a její typy	23
5.2.2 Dělbba práce	28
5.2.3 Delegování pravomoci	29
5.2.4 Pracovní místa a popisy práce	30
5.2.5 Kompetence	30
5.2.6 Potenciál	30
5.3 Vedení	31
5.3.1 Motivace	31
5.3.1.1 Motivační faktory	34
5.3.1.2 Potřeby	34
5.3.2 Styly vedení	36
5.4 Kontrola	38
5.4.1 Druhy kontroly	38
5.4.2 Kontrolní proces	40
5.4.2.1 Funkce kontrolního procesu	40
5.4.2.2 Průběh kontrolního procesu	40
5.4.2.3 Slabiny kontrolních procesů	41
5.4.2.4 Zásady efektivní kontroly	42
6 Shrnutí teoretické části	44
II ANALYTICKÁ ČÁST	46
7 Představení vybraných systémů řízení	47
7.1 Systém řízení Baťa	47
7.1.1 Vývoj společnosti Baťa a jejího systému řízení	47
7.1.2 Prostředí systému řízení Baťa	50
7.1.3 Oblasti řízení společnosti Baťa	51
7.1.3.1 Plánování	51
7.1.3.2 Organizování	53
7.1.3.3 Vedení společnosti Baťa	58
7.1.3.4 Kontrola	63

7.2	Systém řízení Slušovice.....	63
7.2.1	Vývoj společnosti JZD Slušovice a jejího systému řízení.....	64
7.2.2	Prostředí systému řízení JZD Slušovice.....	66
7.2.3	Oblasti řízení společnosti JZD Slušovice.....	67
7.2.3.1	Plánování.....	67
7.2.3.2	Organizování.....	68
7.2.3.3	Vedení.....	72
7.2.3.4	Kontrola.....	76
8	Porovnání systémů řízení společností Baťa a JZD Slušovice	78
8.1	TO NEJLEPŠÍ z Baťova systému řízení a ze systému řízení JZD Slušovice.....	80
9	Shrnutí analytické části	81
III	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
10	Návrh instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY	84
10.1	Proč se inspirovat Baťovým systémem řízení.....	84
10.2	Zásady implementace systému řízení ve společnosti XY	84
10.3	Návrh implementace systému řízení společnosti XY	85
10.4	Přednosti a rizika návrhu implementace systému řízení ve společnosti XY.....	92
10.4.1	Přednosti.....	92
10.4.2	Rizika	93
10.5	Ekonomické zhodnocení.....	94
10.5.1	Náklady	94
10.5.1.1	Odhad nákladů na grafický návrh, tisk a vazbu příručky	94
10.5.1.2	Způsob propagace a odhad nákladů na propagaci příručky.....	94
10.5.2	Výnosy	95
10.5.2.1	Odhad výnosů plynoucích z využití příručky.....	95
	Závěr.....	96
	Résumé.....	98
	Seznam tabulek	102
	Seznam schémat	103
	Seznam grafů.....	104
	Seznam použitých symbolů a zkratek	105
	Anotace	106
	Seznam použité literatury	107
	Seznam příloh.....	111

Úvod

Svou diplomovou práci jsem se rozhodla psát na téma „*Implementace systému řízení ve firmě XY: Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY*“, a to na popud mé vedoucí diplomové práce Ing. Romany Lešingrové, Ph.D., která se mimo přednášející činnost na univerzitě, věnuje i vedení seminářů pro podniky se zaměřením na využití Baťovy soustavy řízení v současnosti.

Při své praxi v realizování seminářů pro firmy se setkala s absencí účinného nástroje, pomocí kterého by mohla identifikovat rezervy v systémech řízení jednotlivých firem a následně, na základě těchto rezerv, stanovit případný postup jejich náprav či jejich úplného odstranění, nebo dle kterého by bylo možné implementovat zcela nový systém řízení v případě jeho úplné absence v podniku. Na základě tohoto zjištění jsem se rozhodla prostřednictvím své diplomové práce takovýto nástroj vytvořit a nazvat ho jako instruktážní příručku pro implementaci systému řízení. Na základě pečlivého vyplnění této příručky vyplynou kritické body v systému řízení dané společnosti, od kterých se bude vyvíjet vypracování individuálního postupu k jejich eliminaci. Příručka bude posléze svému držiteli sloužit jako návod či plán realizace jednotlivých kroků tak, aby bylo dosaženo požadovaného stavu, ale zároveň poslouží i jako kontrolní nástroj, dle kterého bude možné sledovat, jak bylo jednotlivých kroků dosahováno.

Při sestavování výše popsané instruktážní příručky jsem vycházela ze studia Baťova systému řízení, který se stal českým unikátním systémem řízení, na základě kterého, jeho tvůrce, Tomáš Baťa vybudoval z malé ševcovské dílny světové impérium ve výrobě obuvi. Dále jsem se zaměřila i na studium systému řízení JZD Slušovice, tzv. hospodářského zázraku za dob socialismu, jehož principy řízení jsou podobné systému řízení Baťa, přestože výrazná inspirace Baťou, je tvůrcem slušovického řízení Františkem Čubou, popírána. O oba výše zmíněné systémy se již dlouhou dobu zajímám. Již svou bakalářskou práci jsem věnovala Baťovu systému řízení, konkrétně jsem se zaměřila na vzdělávání spolupracovníků v této společnosti v porovnání minulosti se současností.

Předložená diplomová práce je rozdělena na tři části. V první, teoretické části, se zabývám teoretickými východisky systému řízení zahrnující popis systému řízení, vývoj jednotlivých systémů managementu a prostředí řízení. Značnou část věnuji dílčím oblastem řízení – plánování, organizování, vedení a kontrole.

Ve druhé, analytické části, je provedena analýza systému řízení Bařa a JZD Slušovic včetně jejich vzájemného porovnání. Ve třetí, návrhové části, vytvářím návrh instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve společnosti XY, který následně zpracovávám ještě v podobě samostatné publikace, jež je přiložena k této práci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 Východiska pro zpracování diplomové práce

1.1 Cíle

Cílem předložené diplomové práce je vytvořit instruktážní příručku pro implementaci systému řízení ve firmě XY. Smyslem navrhované příručky je identifikovat rezervy ve stávajícím systému dané společnosti a stanovit postup jejich nápravy a eliminace, či úplné vytvoření dosud neexistujícího podnikového systému řízení. Současně tato instruktážní příručka bude sloužit jako kontrolní nástroj realizace uvedeného postupu a konkrétních kroků pro implementaci systému řízení. Tato příručka vychází z poznatků analýzy Baťova systému řízení a systému řízení JZD Slušovice.

1.2 Použité metody

Při zpracovávání své diplomové práce na téma „Implementace systému řízení ve firmě XY: Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY“ se zaměřuji na studium odborné literatury orientované na problematiku řízení společností, prostředí řízení, vývoje jednotlivých etap managementu a manažerských oblastí, kterými jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Využívám k tomu rešeršně-kompilační metodu sběru a třídění dat, které následně interpretuji v textu diplomové práce.

V analytické části předložené práce nejdříve provádím analýzu systémů řízení společnosti Baťa a společnosti JZD Slušovice. Při získávání podkladů pro výše zmíněnou analýzu vycházím z odborných publikací, z nichž některé byly napsány či recenzovány samotnými pamětníky a pracovníky analyzovaných systémů řízení, autorů zabývajících se problematikou Baťova systému řízení a systému řízení JZD Slušovice. Vycházím především z literatury popisující principy a zásady systémů řízení obou společností napsané přímo tvůrci těchto systémů - Tomášem Baťou a Františkem Čubou, ale i z osobních zkušeností a vzpomínek mých rodičů, kteří družstvo v období jeho největšího rozkvětu navštívili. Dále využívám informace získané v archivu n. p. Svit ve Zlíně, kde jsem získala zajímavé informace o Baťově systému řízení. Získané výsledky provedených analýz, tedy systému řízení Baťa a JZD Slušovice, následně porovnávám metodou komparace. Dále provádím obecnou analýzu současného systému řízení společnosti XY a analýzu cílů, kterých by společnost XY implementací systému řízení vycházejícího ze zkušeností a poznatků společnosti Baťa a JZD Slušovice chtěla dosáhnout.

V návrhové části vytvářím návrh instruktážní příručky. Jejím obsahem je návod, jak dosáhnout cílů, kterých by společnost XY implementací systému řízení vycházejícího ze zkušeností a poznatků společnosti Baťa a JZD Slušovice, analyzovaných v analytické části, chtěla dosáhnout. Tento návrh též zpracovávám metodou „otázka – odpověď“ ve formě samostatné publikace, jež je přiložena k této práci.

2 Definice řízení

Hlavní podmínkou úspěšné a konkurenceschopné organizace jsou lidé, tedy pracovníci, kteří představují hybnou sílu každé organizace. Svou činností uvádějí do chodu propojený mechanismus vstupních zdrojů, bez kterých by jen stěží mohla organizace fungovat. K tomu, aby organizace správně a efektivně fungovala, je ovšem zapotřebí, aby činnosti jednotlivých pracovníků byly usměrňovány a řízeny v souladu s firemní strategií. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby si každá organizace pevně stanovila systém řízení své organizace a důkladně dbala na jeho dodržování v praxi. Pojem systém řízení, popř. pouze řízení, je v dnešní době velmi často nahrazován anglickým ekvivalentem „management“.

V publikacích se můžeme setkat s celou řadou nejrůznějších definic toho, co je management, a co je jeho náplní. Například Bělohlávek definuje management jako: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“¹

Jak vyplývá z této definice, hlavními oblastmi řízení, které jsou často označovány termínem „manažerské funkce“, jsou:

1. plánování,
2. organizování,
3. vedení,
4. kontrolování.

Jak lze vidět na schématu 1, všechny čtyři oblasti řízení jsou vzájemně propojené. Jejich správné pochopení a vhodná aplikace v praxi jsou nutné pro efektivní fungování podniku. Každá z výše uvedených oblastí zahrnuje své dílčí cíle, které se mezi sebou navzájem doplňují. Jejich podrobnějšímu popisu se dále věnuji v kapitole 5.

Autoři odborné literatury mimo výše uvedené funkce uvádí ještě další oblasti řízení. Například Veber² uvádí jako další manažerské funkce rozhodování, řízení implementace, řízení lidí³, komunikace a informatika v manažerské práci. Pošvář s Erbesem⁴ přidávají mezi základní

¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 24.

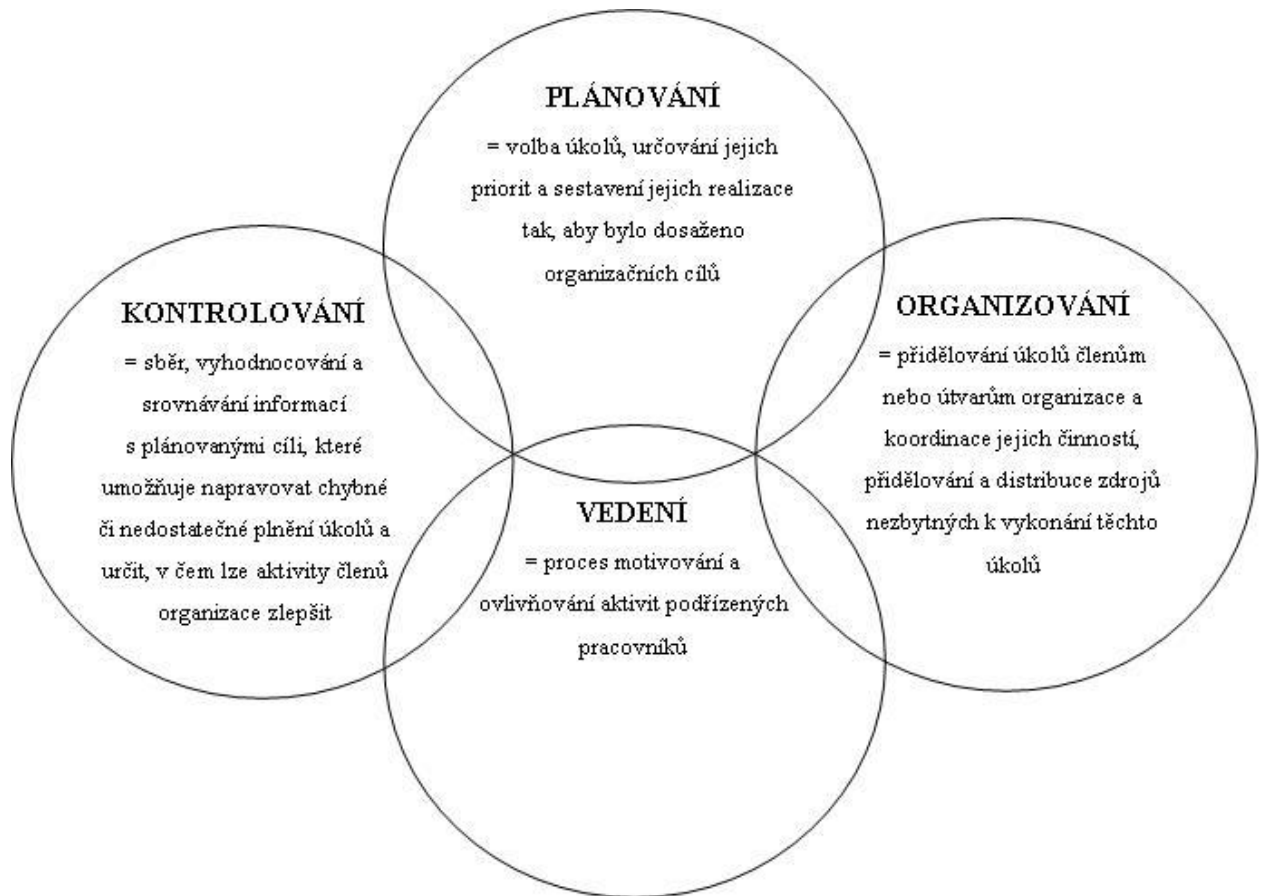
² VEBER, J. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009. s. 80-210.

³ V praxi se spíše než o „řízení lidí“ mluví o „vedení lidí“.

⁴ POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Vyd. 2. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. s. 88-153.

manažerské funkce práci s informacemi a rozhodování. Vágner⁵ uvádí jako hlavní oblasti managementu plánování, organizování, manažerské procesy, řízení lidských zdrojů, organizační kultura, rozhodování, kontrolování, informační systémy a komunikace.

Schéma 1. Hlavní oblasti řízení.⁶



⁵ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Vyd. 3. Brno: Masarykova univerzita, 2004. s. 159-472.

⁶ Vlastní zpracování.

3 Vývoj systémů řízení

Přestože se může zdát, že je systém řízení relativně novým pojmem, není tomu tak. Již v nejranějších počátcích lidské civilizace⁷ panovníci řídili velké, ale i menší říše, rozdávali rozkazy svým poddaným, delegovali některé své povinnosti na své rádce a pomocníky, a to vše s cílem vybudovat mocnou, bohatou a obranyschopnou říši. Proto již v těchto dobách můžeme mluvit o existenci systému řízení, který se s postupem času stále vyvíjel a stále ještě vyvíjí.

Systematicky se studiem managementu začali zabývat autoři až od konce 19. století a toto studium trvá v podstatě dodnes. Můžeme konstatovat, že každá doba, popř. i konkrétní organizace⁸, je charakteristická určitým systémem řízení. Existuje velké množství různých klasifikací a označení jednotlivých směrů managementu. Podle Vágnera⁹ můžeme vývoj systémů řízení rozdělit do sedmi etap:

1. předklasický management,
2. klasický management,
3. behavioristický management,
4. funkční management,
5. moderní management,
6. procesní management,
7. empirický management.

Na schématu 2 je znázorněno přibližné časové zařazení jednotlivých systémů řízení, jejich stručná charakteristika včetně nejvýznamnějších představitelů. Není zde uveden přístup empirického managementu, jelikož procházel celou historií vědy managementu, a tudíž jeho znázornění by bylo na časové ose značně komplikované. „*Empirický management je založen na analýze, rozboru a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe špičkovými poradci, poradenskými a konzultačními firmami a renomovanými osobnostmi praktického managementu.*“¹⁰

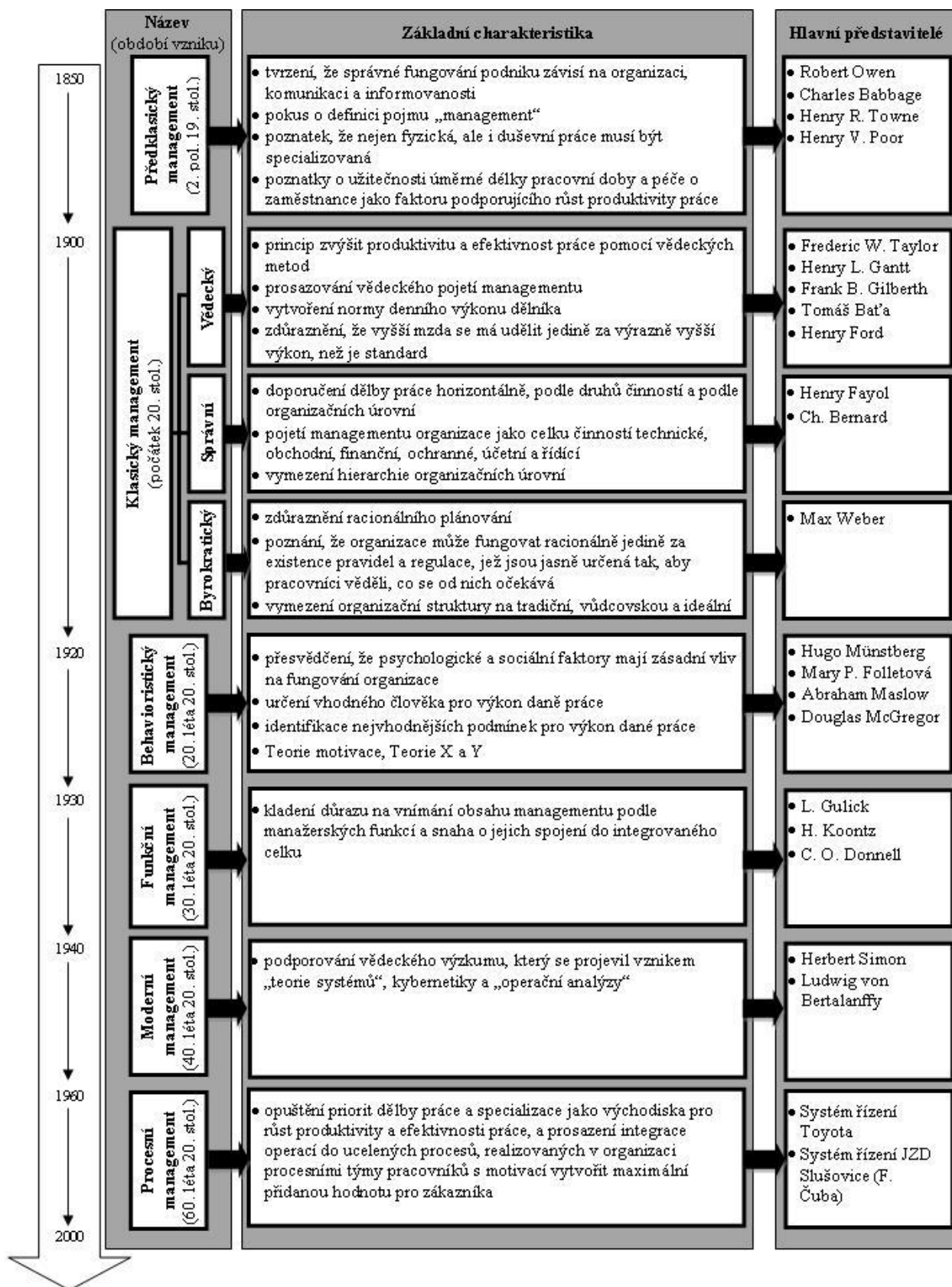
⁷ Nejranější počátky lidské civilizace sahají až do roku 4 000 p. n. l.

⁸ Příkladem organizace, která je charakteristická vlastním systémem řízení je společnost Baťa, Toyota či JZD Slušovice

⁹ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Vyd. 3. Brno: Masarykova universita, 2004. s. 485.

¹⁰ VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Vyd. 3. Brno: Masarykova universita, 2004. s. 502.

Schéma 2. Časová osa vývoje systémů řízení.¹¹



¹¹ Vlastní zpracování.

4 Prostředí řízení organizace

Každá organizace je ovlivňována prostředím, ve kterém funguje. Řízení podniku je tak třeba vždy přizpůsobit podmínkám prostředí, které mohou zásadním způsobem ovlivnit chod podniku. Rozlišujeme dva typy prostředí, ve kterých každá organizace působí:

1. vnitřní prostředí organizace,
2. vnější prostředí organizace.

4.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je dáno charakterem dané organizace a je tak pro každý podnik jiné. Podle Vebera¹² lze však obecně stanovit dvě skupiny faktorů, které ovlivňují vnitřní prostředí, a to „tvrdé“ a „měkké“ prvky.

1. „Tvrdé prvky“

„Tvrdé prvky“ představují hmotné, hmatatelné veličiny jako jsou výrobky, popř. služby, dále technické vybavení, zásoby, finance, organizační struktury, distribuční kanály atd.

2. „Měkké prvky“

„Měkké prvky“ představují nehmotné a neviditelné akty, ke kterým dochází v rámci jednání a chování lidí uvnitř i mimo organizaci. „*Jde tedy o reakce jednotlivců (potažmo i celé organizace) na různé situace, podněty, impulsy, které vyplývají z konkrétního jednání, chování, vystupování pracovníků (včetně managementu) organizace.*“¹³ Mezi „měkké prvky“ řadíme také znalosti, dovednosti nebo i pracovní návyky apod. Zatímco v minulosti byly více oceňovány především „tvrdé prvky“, tak současným trendem je preference právě „měkkých prvků“, protože ty se na rozdíl od „tvrdých prvků“ obtížněji získávají a jsou hůře nahraditelné.

¹² VEBER, J. Management: *Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. s. 23.

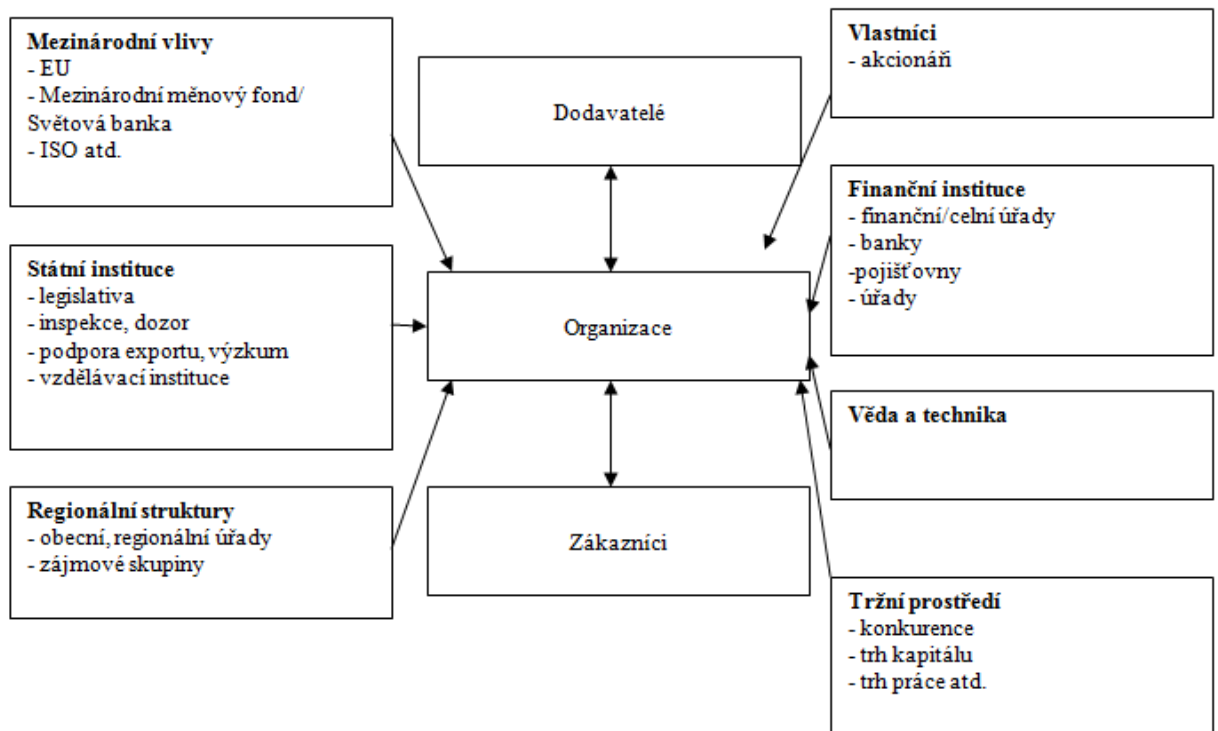
¹³ VEBER, J. Management: *Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. s. 23.

4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí pro organizaci představuje prostředí, ve kterém organizace funguje, a které organizaci ovlivňuje, ať již je to v jejím zájmu či nikoliv. Organizace má často velmi malé možnosti, aby toto prostředí mohla sama ovlivnit. Veber¹⁴ pro klasifikaci vnějšího prostředí používá model PEST, což je zkratka složená z prvních písmen vlivů:

- politických,
- ekonomických,
- sociálních,
- technických.

Schéma 3. Příklady typických faktorů vnějšího prostředí.¹⁵



¹⁴ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. s. 23.

¹⁵ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. s. 24.

5 Hlavní manažerské funkce

Jak je již uvedeno v kapitole 2, hlavními manažerskými funkcemi jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Všechny tyto funkce jsou velmi úzce propojeny, jak je znázorněno na schématu 1. Má-li organizace fungovat efektivně, je zapotřebí, aby řízení organizace věnovalo dostatečnou pozornost každé z těchto oblastí. V následujících kapitolách se podrobněji zaměřím na jednotlivé oblasti a vysvětlím jejich význam v systému řízení organizace.

5.1 Plánování

„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jeho dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“¹⁶

Jak vyplývá z výše uvedené definice, základními prvky oblasti plánování jsou cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. Z tohoto důvodu bývá někdy oblast plánování označována jako východisko ostatních manažerských funkcí, protože efektivita každé činnosti závisí na stanovení cíle, od kterého se potom odvíjí veškerá naše další činnost.

5.1.1 Prvky plánování

1. Cíle

Donelly¹⁷ definuje cíle jako: *„Specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.“*

Při plánování cílů je zapotřebí:

- určit priority cílů,
- vymežit jejich časový rámec,
- formulovat cíle z hlediska obsahu
- vymežit jasně oblast, ke které se cíle vztahují,
- stanovit jejich měřítko,
- vymežit návaznost na ostatní cíle v organizaci.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 95.

¹⁷ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 76.

Cíle definují nejen co, ale také kdy jich má být dosaženo. Cíle by měly být v souladu s pravidlem „SMART“, tj. **S** – srozumitelné, **M** – měřitelné, **A** – adekvátně dosažitelné, **R** – reálné, **T** - termínované nebo vztažené k určité události.¹⁸

To, jak jsou cíle pro organizaci důležité, dokazuje metoda „**Řízení podle cílů**“, tzv. MBO (Management By Objectives) metoda¹⁹, která je „*postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceny.*“²⁰

2. Postupy

K tomu, abychom dosáhli námi stanoveného cíle, je zapotřebí zvolit vhodný postup²¹. Velmi často existuje více postupů, kterými lze cíle dosáhnout, proto je zapotřebí vždy zvážit, která z nabízených alternativ je nejefektivnější.

3. Zdroje

Stanovujeme-li cíl, je zapotřebí definovat zdroje, které budeme potřebovat k jeho dosažení, dále určit jejich disponibilitu a způsob jejich alokace. Zdroje mohou být lidské, materiální, energetické a finanční.

4. Úkoly

V praxi jsou plánované činnosti realizovány prostřednictvím pracovníků. Ti od manažerů dostávají úkoly včetně pravomocí k jejich výkonu a odpovědnosti za prováděnou činnost. Povinností manažerů je tedy mimo jiné rozhodnout, komu jaký úkol přidělit, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle.

5. Kontrola

K tomu, aby organizace mohla posoudit, zda a jak bylo vytyčených cílů dosaženo, je zapotřebí stanovit měřítka a způsoby, kterými lze proces plánování vyhodnotit a poskytnout tak organizaci zpětnou vazbu.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 295.

¹⁹ Více o této metodě pojednává např. : ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky: Prognózování, strategická analýza, strategické plánování, řízení podle cílů, delegování, efektivní porada, krizový management, organizační změna, time management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 1995.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 103.

²¹ V praxi se často místo pojmu „postup“ používá ekvivalent taktika či strategie.

5.1.2 Význam plánování

Bělohlávek²² význam plánování spatřuje především v následujících bodech:

- zvyšování efektivity,
- snižování rizika
- úspěšné organizační změny
- integrace úsilí
- rozvoj manažerů
- vývoj standardů výkonnosti.

5.1.3 Proces plánování

Při plánování jakékoliv činnosti je zapotřebí dodržet určitý postup, který by se měl podle Bělohlávka²³ skládat z následujících kroků, které se ovšem mohou mezi sebou vzájemně prolínat:

1. Uvědomění si východisek, příležitostí a potřeb

Podstatou tohoto kroku je především vyhodnocení zásadních informací pro fungování každé organizace, a to např. údaje o trhu, o zákaznících a jejich potřebách, o tom, co je naše konkurenční výhoda.

2. Stanovení cílů

Stanovení cílů udává budoucí směřování plánů organizace jako celku. Mimo jiné je ale zapotřebí stanovit i jednotlivé cíle pro každý útvar ve firmě tak, aby se vzájemně doplňovaly a harmonicky tak přispívali k naplnění cíle celého podniku. Každý cíl by měl splňovat určité předpoklady, jak jsem již uvedla v kapitole 5. 1. 1.

3. Přijetí plánovacích předpokladů

Plánovacími předpoklady se rozumí především prostředí, ve kterém se organizace nachází, tedy vnitřní a vnější prostředí, o kterém jsem již více pojednala v kapitole 4. Specifikem tohoto kroku je především skutečnost, že při analýze prostředí se často jedná jen o jakousi predikci na základě údajů o možných budoucích stavech, a tak se může stát, že předpoklady organizace a realita nemusí být zcela shodné.

²² BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 97.

²³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 98-99.

4. Produkce alternativních postupů

Ve většině případů existuje několik způsobů, alternativ, jak dosáhnout jednoho konkrétního cíle. Z tohoto důvodu se na počátku procesu plánování doporučuje stanovit více možných způsobů dosažení definovaného cíle.

5. Hodnocení alternativ

Jsou-li definovány konkrétní způsoby či varianty dosažení definovaného cíle, pak následujícím krokem je zhodnocení a výběr nejefektivnější varianty.

6. Výběr postupu

Výběr postupu spočívá v přijetí rozhodnutí o volbě varianty postupu, který je pro stanovený cíl nejoptimálnější.

7. Formulování návazných plánů

Ve chvíli, kdy si organizace stanoví hlavní plán svých činností, je zapotřebí definovat i cíle nižších celků podniku. Např. se může jednat o plány nákupu zásob, o vývoji nových produktů, plány týkající se rozvoje pracovníků, apod.

8. Realizace a sledování

Jakmile společnost promění své záměry ve skutečnost, je zapotřebí průběh jejich realizace pozorně sledovat a vyhodnocovat.

9. Přijímání nápravných opatření

Při sledování realizace plánu organizace může občas dojít k odchylkám od plánovaného stavu, což, jak jsem již předeslala u bodu č. 3, je velmi často dáno právě obtížnou predikcí prostředí, ve kterém se podnik nachází.

10. Vyhodnocení

Posledním krokem procesu plánování je vyhodnocení výsledků, které byly tímto procesem dosaženy.

5.1.4 Bariéry plánování

Bělohlávek²⁴ za hlavní bariéry procesu plánování považuje:

1. Mění se prostředí

Jak jsem již uvedla v kapitole 4, na každou organizaci působí prostředí, ve kterém podnik funguje. Nestabilní prostředí způsobuje, že původní plány velmi rychle zastarávají a je potřeba je přizpůsobit změnám vzniklých vlivem proměnlivého prostředí.

2. Osobní zájmy

Plánování, a tedy i definice cílů organizace, je v rukou manažerů, kteří se často uchylují k volbě cílů méně náročnějších, mnohdy i méně efektivnějších, vlivem obavy o svou vlastní kariéru.

3. Nedostatečná znalost organizace

Plánování je oblastí, na které se musí podílet všechny úrovně vedení napříč celou organizací, a je proto velmi důležité, aby každý manažer znal organizaci, ve které působí. Cíle každého podnikového úseku se totiž musí vzájemně prolínat a doplňovat.

4. Odpor ke změně

Efektivní plánování často přináší konkrétní změny a nové postupy. Někteří manažeři se „novému a jinému“ mohou bránit kvůli strachu z neúspěchu, a tak raději volí osvědčené staré postupy. Tyto obavy někdy vedou k tomu, že se manažeři cíleně plánování vyhýbají.

5. Čas a náklady

Na plánování se musí společně podílet všechny úseky organizace. Občas je nutné využít outsourcingu odborníků, popřípadě zakoupit nové vybavení, což jsou položky náročné jak časově, tak i finančně.

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 107 – 108.

5.2 Organizování

„Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému.“²⁵ Obecně řečeno organizování představuje vytváření vnitřní struktury nějakého celku, většinou organizace. Veber²⁶ definuje organizaci jako: *Vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědností apod.*“

Organizace může být:

1. Formální

Formální organizace určuje, komu který pracovník odpovídá, stanovuje postupy při řešení problémů, definuje povinnosti a odpovědnost všech pracovníků s cílem co nejefektivnějšího plnění zadaných úkolů.

2. Neformální

Pracovníci organizace ovšem do svých činností přenášejí i své pocity, potřeby a vztahy s ostatními zaměstnanci. Tyto faktory neformálně ovlivňují organizaci, proto ji nazýváme neformální organizace.

5.2.1 Organizační struktura a její typy

Organizace by měla jednat a vystupovat navenek jako celek, jež je tvořen mnoha lidmi. Činnost těchto lidí je třeba účelně uspořádat, sladit, podněcovat a spojovat, aby jejich společná výsledná aktivita přinášela co nejvyšší efekt v dosahování organizací stanovených cílů. Základním úkolem je tedy vhodným způsobem utřídit všechny činnosti organizace a pověřit jimi odpovědné spolupracovníky. Neméně důležitým úkolem, jako je správně rozdělit úkoly a činnosti, je zajistit jejich propojení a soulad, k čemuž slouží organizační struktura.²⁷ Organizační strukturu je možné chápat jako „*mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.*“²⁸

²⁵ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. s. 118.

²⁶ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. s. 118.

²⁷ ČUBA, F., VÁCHA, S. *Inspirátor podnikatele*. Vyd. 1. Praha: ALEKO, 1991. s. 59-60.

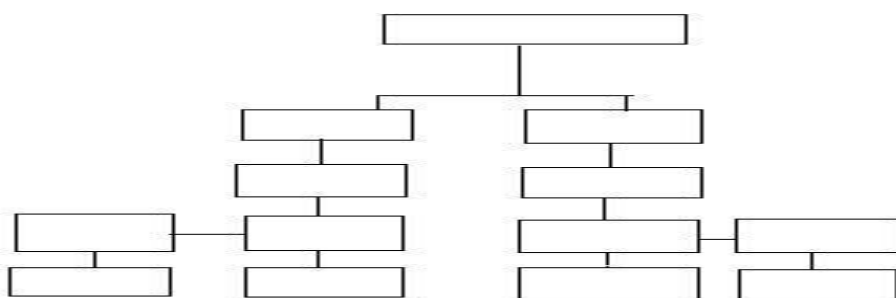
²⁸ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 115.

Jak vyplývá z výše uvedené definice, smyslem organizační struktury je rozdělení činností organizace mezi její členy tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Organizační struktura se podle tvaru dělí na:

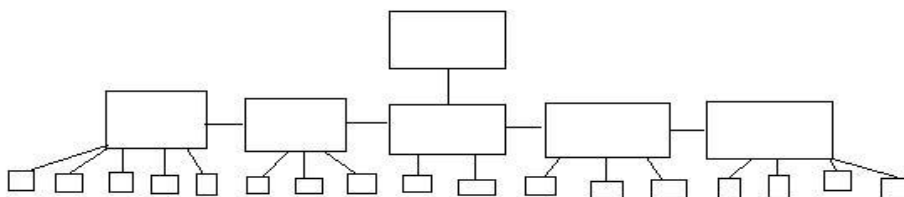
1. **štíhlou organizační strukturu**, která se vyznačuje tím, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí má poměrně malý počet podřízených. Typickým příkladem štíhlé organizační struktury je armáda, mj. je vhodná pro velké státní či výrobní organizace.

Schéma 4. Schéma štíhlé organizační struktury.²⁹



2. **širokou organizační strukturu**, která se vyznačuje malým počtem úrovní při značném počtu pracovníků, kteří jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Typickým příkladem široké organizační struktury je univerzitní fakulta v čele s děkanem, rozdělená na jednotlivé katedry, kterým jsou podřízeni jednotliví pedagogové.

Schéma 5. Schéma široké organizační struktury.³⁰



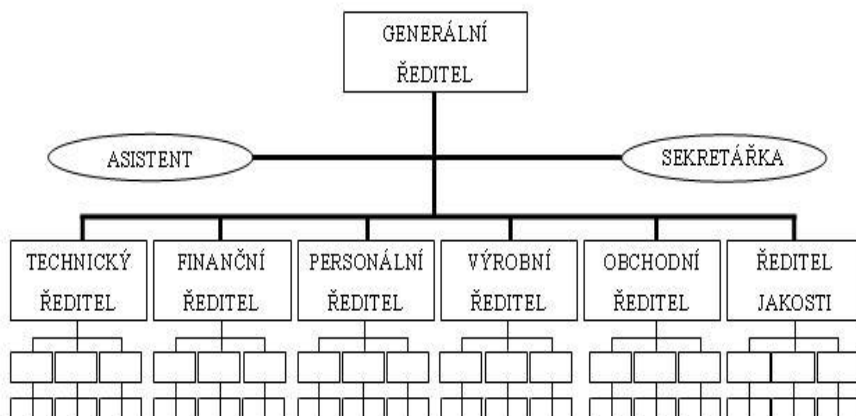
²⁹ Vlastní zpracování.

³⁰ Vlastní zpracování.

Dále je možné uvést další členění organizační struktury, a to na:

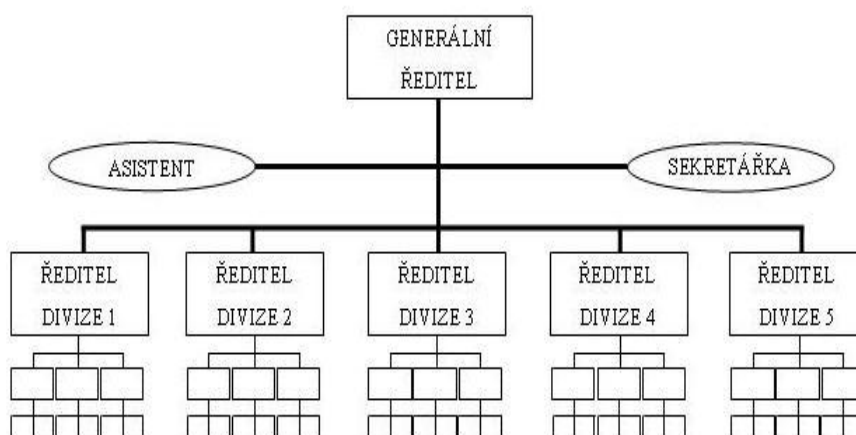
1. **Funkcionální strukturu**, ve které se spolupracovníci sdružují na základě podobnosti úkolů či aktivit.

Schéma 6. Schéma funkcionální organizační struktury.³¹



2. **Divizionální strukturu**, jež vzniká vydělením relativně samostatných divizí, které mohou být rozděleny podle druhu výroby či poskytované služby, podle geografického rozmístění nebo podle typu zákazníka.

Schéma 7. Schéma divizionální organizační struktury.³²

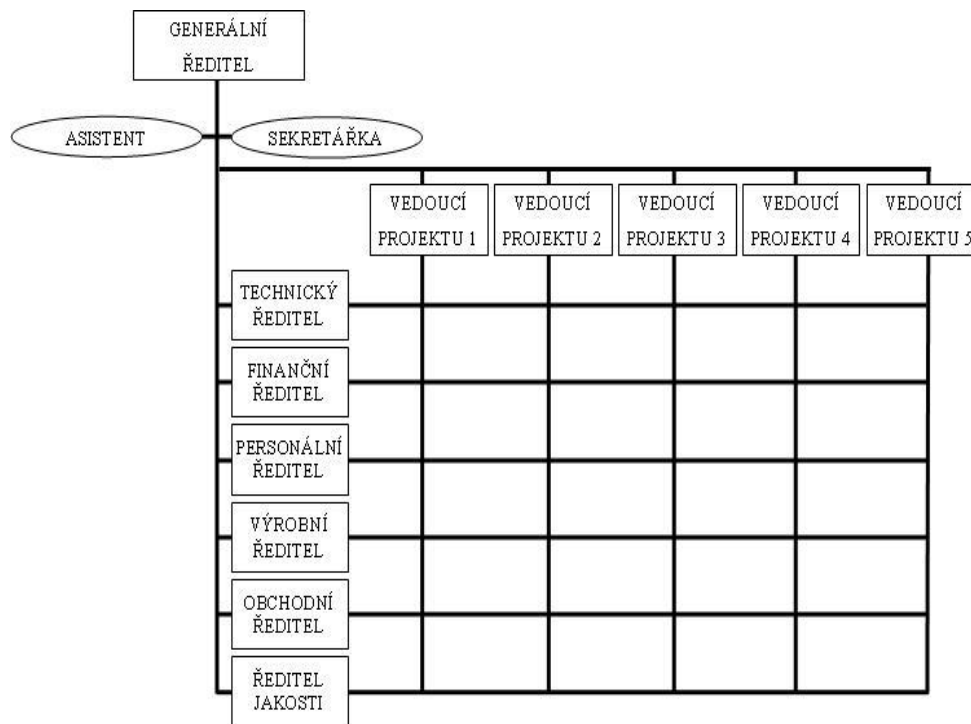


³¹ Vlastní zpracování.

³² Vlastní zpracování.

3. Maticovou strukturu, jež spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury.

Schéma 8. Schéma maticové organizační struktury.³³



³³ Vlastní zpracování.

V následující tabulce 1 je uvedena charakteristika jednotlivých organizačních struktur včetně typických prvků.

Tabulka 1. Porovnání organizačních struktur.³⁴

Typ struktury	Charakteristika struktury	Typické prvky struktury
Funkcionální	Sdružování pracovníků podle podobnosti svých úkolů a aktivit. Je tedy založena především na dělbě práce a vysoké specializaci.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dovednosti a zkušenosti jsou orientovány do hloubky. ➤ Spolupráce pracovníků probíhá v rámci odborné oblasti. ➤ Strategické rozhodování probíhá jen ve vrcholovém vedení. ➤ Špatné podmínky pro inovaci. ➤ Nejasná odpovědnost za pracovní výsledky.
Divizionální	Vydělení relativně samostatných divizí rozdělených podle druhu výroby či služby, podle geografického rozmístění nebo podle typu zákazníka. Většinou nahrazuje funkcionální strukturu, která se stala nepružnou a nevhodnou pro potřeby organizace.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dovednosti a zkušenosti jsou obecné. ➤ Spolupráce probíhá především mezi útvary divize. ➤ Strategické rozhodování je částečně přeneseno na divizi. ➤ Snadné přizpůsobení se proměnlivému prostředí. ➤ Jasná odpovědnost za pracovní výsledky.
Maticová	Existence dvou nadřízených pro všechny pracovníky – odborný vedoucí a vedoucí týmu. Pracovník odpovídá oběma nadřízeným, což může vést k mocenským bojům mezi nadřízenými. Zdvojení autority se také může stát zdrojem zmatků pro pracovníka.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozvoj dovedností a zkušeností díky účasti na projektech. ➤ Spolupráce v rámci týmů a prostor pro kolektivní rozhodování. ➤ Průběžné přizpůsobení se nestálému prostředí. ➤ Individuální odpovědnost za výsledky činnosti týmu.

³⁴ Vlastní zpracování.

5.2.2 Dělbba práce

Nedílnou součástí každé organizační struktury je dělba práce. Donelly³⁵ definuje dělbu práce jako: „*Manažeři rozdělují celkové úkoly organizace do specifických prací, které zahrnují specifikované pracovní úkony. Specifikace úkonů určuje, jak mají pracovníci danou práci provádět.*“ Na základě specifických prací organizace plní své úkoly. Povinností manažera organizace je pak určit vhodný stupeň specializace pro jednotlivé úkoly, a zároveň umožnit pracovníkům provádět správné úkoly ve správný čas.

Důsledky specializace práce jsou³⁶:

1. pracovní tempo,
2. opakovanost prací,
3. kvalifikační požadavek,
4. požadavek soustředěnosti.

Vztah mezi výše uvedenými důsledky a stupněm specializace je uveden v tabulce 2.

Tabulka 2. Důsledky specializace.³⁷

SPECIALIZACE	
Vysoká	Nízká
Není třeba kontrolovat tempo práce	Kontrola pracovního tempa
Vysoká opakovanost práce	Proměnlivý charakter práce
Nízké požadavky na kvalifikaci	Vysoké požadavky na kvalifikaci
Používání specifických metod	Používání nesespecifických metod
Není třeba velké soustředěnosti na práci	Je třeba vysokého pracovního soustředění

Poslední dobou je v praxi výrazně preferován trend **týmové práce**. Výhodou týmové práce je především fakt, že při jejím uplatňování je dosahováno stejných efektů jako při vysokém stupni specializace (viz. tabulka 2).

³⁵ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 260.

³⁶ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 261.

³⁷ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 262.

5.2.3 Delegování pravomoci

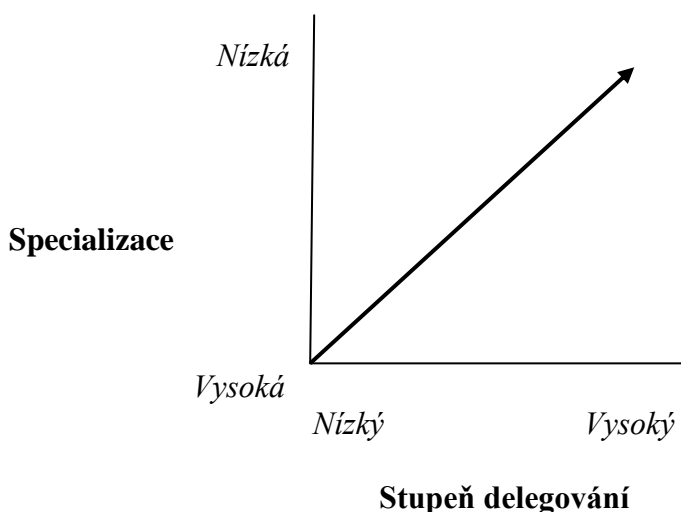
V rámci organizačních struktur manažeři rozhodují o přidělení pravomocí jednotlivým pracovním pozicím a především těm, kteří tyto pozice vykonávají. Donelly³⁸ definuje pravomoc jako: „ ... právo jednotlivce učinit určitá rozhodnutí, aniž si musí vyžádat souhlas od svého nadřízeného.“ Každému pracovnímu úkolu odpovídá určitá míra, vysoká či nízká, delegování pravomoci. V tabulce 3 jsou uvedeny důvody proč je a není vhodné delegovat pravomoc.

Tabulka 3. Důvody delegování pravomoci.³⁹

DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCI	
Pro	Protí
Rozvoj manažerů	Růst nákladů
Vytváření konkurenčního prostředí mezi manažery	Nutnost splnění vysokých kvalifikačních požadavků na manažery
Růst nezávislosti manažerů a jejich tvořivosti	Neochota manažerů delegovat pravomoci a pocit případné ztráty kontroly podřízených
Podílení se manažerů na řešení důležitých problémů	Nedostatek informací o důsledcích rozhodování
Růst pružnosti reakce na změny	Růst duplicitně prováděných činností

Delegování pravomocí úzce souvisí se stupněm dělby práce. Tento vztah je znázorněn na grafu 1.

Graf 1. Vztah mezi specializací práce a stupněm delegování.⁴⁰



Jak lze z grafu 1 vyčíst, s rostoucí specializací klesá možnost delegování pravomoci.

³⁸ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 264.

³⁹ Vlastní zpracování.

⁴⁰ Vlastní zpracování.

5.2.4 Pracovní místa a popisy práce

Podle Bělohlávka⁴¹ je pracovní místo určeno: „*Organizační strukturou a popisem práce.*“ **Organizační struktura** definuje postavení každého zaměstnance, tedy vztah nadřízenosti a podřízenosti, zatímco **popisem práce** se rozumí výčet povinností, které se pojí s funkcí, kterou pracovník v organizaci zastává.

5.2.5 Kompetence

Na každé vytvořené pracovní místo jsou kladeny nároky, které se nazývají **kompetence**. Bělohlávek⁴² kompetence definuje jako: „*Schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci.*“ Typickým příkladem kompetence je např. znalost cizích jazyků, schopnost práce v nejrůznějších počítačových programech, komunikační schopnost atd. Každá organizace od různých pracovních míst vyžaduje různé kompetence.

5.2.6 Potenciál

Od pojmu kompetence je dále nutné definovat pojem potenciál, nebo-li schopnost či předpoklad vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci.⁴³ V podstatě můžeme říci, že potenciál je nutným předpokladem k tomu, aby bylo dosaženo kompetencí, protože má-li daný pracovník předpoklady pro vykonávanou činnost, jen je ještě zatím neovládá, může se této činnosti naučit. V opačném případě by zřejmě daných výsledků nedosáhl.

Vztah kompetence a potenciálu je uveden v tabulce 4.

Tabulka 4. Vztah mezi kompetencí a potenciálem.⁴⁴

Vztah mezi kompetencí (K) a potenciálem (P)	Případná řešení situace
$P = K$ Ideální stav	Udržování stávajícího stavu
$P > K$ Plně nevyužitá kapacita pracovníka	Obohacení práce či převedení na složitější práci
$P < K$ Nadhodnocená kapacita pracovníka	Nemá-li pracovník požadovaný potenciál → výběr nového pracovníka Má-li pracovník dostatečný potenciál s méně závažnými rozdíly → různé formy vzdělávání

⁴¹ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 121.

⁴² BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 122.

⁴³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 123.

⁴⁴ Zdroj: Vlastní zpracování.

5.3 Vedení

Další funkcí řízení je vedení. Bělohlávek⁴⁵ vedení definuje jako: „*Motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.*“ Donelly⁴⁶ vedení vymezuje jako: „*... schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl.*“ Z výše uvedených definic je zřejmé, že vedení je proces, v rámci kterého se jedinec snaží působit a ovlivňovat druhého jedince.

Vedení často bývá chybně označováno jako synonymum řízení, protože ne každý vedoucí je manažer, což znázorňuje schéma 9.

Schéma 9. Optimální kombinace vedoucího a manažera.⁴⁷



Manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Můžeme tedy konstatovat, že se jedná o zastávanou pozici v hierarchii organizace. Kdežto vůdce je osoba, jež má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, což znamená, že se jedná spíše o vlastnost toho, který vede.⁴⁸

5.3.1 Motivace

Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly 5.3, předmětem manažerské funkce vedení je motivování zaměstnanců. Vágner⁴⁹ motivaci definuje jako: „*... proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vlastnickou anebo vyšší manažerskou způsobilostí využívají motivy a potřeby druhých lidí s úmyslem zvyšovat jejich výkonnost a dosahovat stanovené cíle organizace.*“

⁴⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 133.

⁴⁶ DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. s. 459.

⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 184

⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 184

⁴⁹ VÁGNER, I. *Systém managementu*. Vyd. 2. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 262.

Zjednodušeně je možné za motivaci označit téměř vše, co způsobuje aktivitu člověka, působí na jeho jednání a chování. Z hlediska manažera je motivovaný člověk ten, který:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Význam motivace pro funkci vedení dokazují i četné vědecké motivační teorie. V tabulce 5 jsou uvedeny nejznámější teorie motivace včetně stručné charakteristiky každé z těchto teorií. Přehled obsahuje pouze vybrané přístupy k motivaci zaměstnanců. V odborné literatuře lze nalézt další, v této práci nezmíněné teorie.⁵⁰

⁵⁰ Např. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 220- 228.

Tabulka 5. Vybrané teorie motivace a jejich stručná charakteristika.⁵¹

Název teorie	Autor teorie	Podstata teorie
Dvoufaktorová teorie	F. Herzberg	Existence 2 faktorů motivace zaměstnanců: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hygienické faktory, které způsobují nespokojenost zaměstnanců, nejsou-li přítomny, ale nevytváří výraznou motivaci u zaměstnanců. Patří sem např. podniková politika s práva, odborný dozor, vztahy s nadřízenými, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení. ➤ Motivační faktory, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací, avšak jejich nepřítomnost nevyvolává velkou nespokojenost. Patří sem např. dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.
Teorie spravedlnosti	J. Stacy Adams	Uvědomění si, že nespravedlnost je motivační silou. Jakmile se pracovník bude domnívat, že s ním bylo jednáno nespravedlivě, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Pracovníci si mezi sebou neustále porovnávají své odměny s odměnami druhých. Manažer si tak musí uvědomit vnímání např. změny platu, obsah práce či zaměstnaneckých výhod jednotlivými pracovníky.
Expektanční teorie	V. Vroom	Jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu. Zásadními prvky jsou: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Volba = svoboda jedince vybrat si z řady alternativních chování ➤ Očekávání = víra, že určité chování bude či nebude úspěšné ➤ Preference = hodnoty, které osoba připisuje různým výsledkům
Stimulační teorie	B. F. Skinner	Použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.
Integrovaný motivační model	L. Porter a E. Lawler	Zdůraznění vztahu výkonu, uspokojení, odměn a individuální důležitosti toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají náležitou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent.
Teorie motivačních typů zaměstnanců	H. Heckhausen	Z hlediska motivačních vlivů se rozlišují 2 typy osobností: <ul style="list-style-type: none"> ➤ 1. typ se vyznačuje tím že u něj převažuje v motivaci k výkonu víra v úspěch ➤ 2 typ se vyznačuje tím, že u něj převažuje v motivaci k výkonu obava z neúspěchu

⁵¹ Vlastní zpracování

5.3.1.1 Motivační faktory

Jak vyplývá z výše uvedené Vágnerovy definice, základem procesu motivace jsou motivy a potřeby. Motivační faktory se dělí na motivy a incentivy. Motivace jsou vnitřními podněty k reakci, jsou to důvody či pohnutky jednání. Naproti tomu incentivy jsou vnějšími podněty k reakci, které přichází zvenčí v podobě příkazů, požadavků, výzev.

Mezi nejvýraznější motivační faktory podle S. Ritchie a P. Martina patří.⁵²

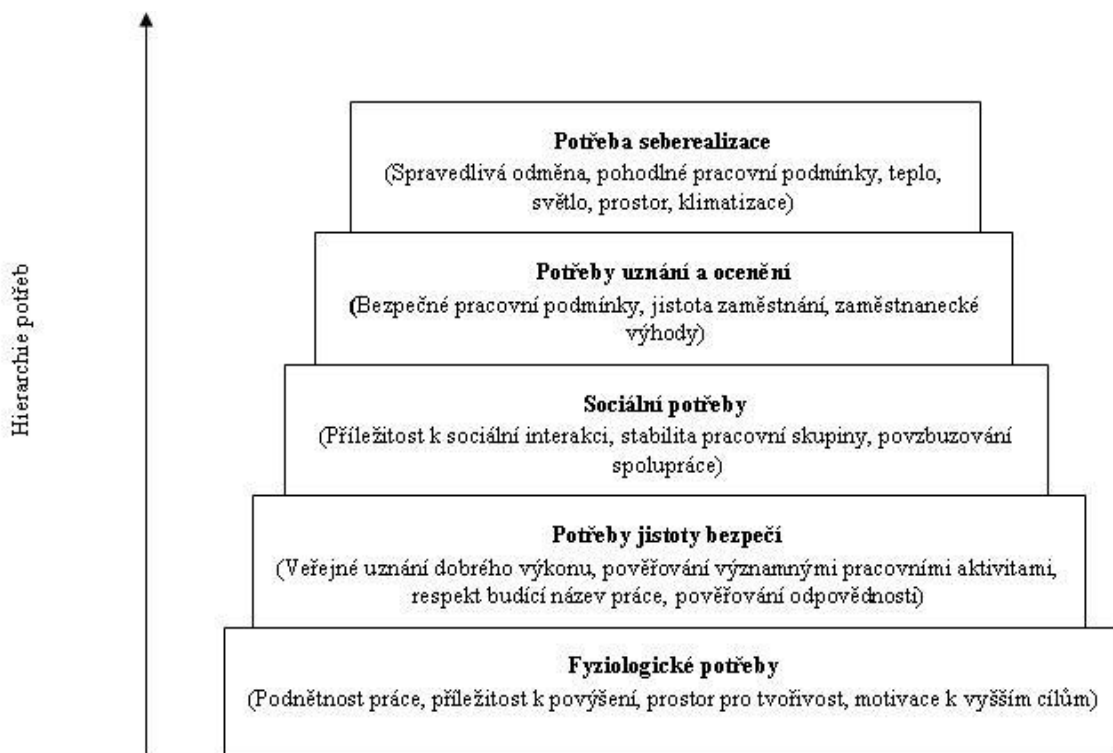
- zájem,
- dosažení cílů,
- poznání,
- seberealizace,
- variabilita a změna,
- kreativita,
- moc a vliv,
- sociální kontakty,
- peníze a hmotné statky,
- struktura,
- vztahy,
- pracovní podmínky.

5.3.1.2 Potřeby

Potřeby představují nedostatek, který se lidé svými aktivitami, jednáním a chováním snaží odstranit, a tím uspokojit své potřeby. Abraham Maslow rozdělil potřeby do pěti základních skupin, a určil jejich hierarchii, která je znázorněna v tzv. Maslowově pyramidě. Schéma 10 představuje Maslowovu pyramidu potřeb včetně konkrétních příkladů oblastí působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb.

⁵² DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. s. 67.

Schéma 10. Schéma Maslowovy pyramidy potřeb s příklady oblastí působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb.



Z Maslowovy teorie potřeb vycházel Clayton Alderfer a vytvořil model ERG (existence, relatedness, growth) a potřeby zredukoval do 3 základních skupin:

1. **potřeby existenční** zahrnují veškeré materiální a fyziologické potřeby,
2. **potřeby vztahové** zahrnují veškeré mezilidské vztahy,
3. **potřeby růstové** spočívají v tvořivé práci člověka na sobě samém i na svém okolí.

Ne vždy lze své potřeby uspokojit v požadovaném čase a míře, což může vést k tzv. frustraci. Reakce na frustraci mohou být různé. Bělohlávek⁵³ uvádí následující:

1. **energizace** představuje zesílení úsilí pro překonání překážky bránící uspokojení potřeb,
2. **únik** představuje opuštění od původního záměru uspokojení potřeb,
3. **agrese** představuje vybíjení nahromaděné energie k uspokojení potřeb násilím,
4. **sublimace** představuje hledání náhradních cílů uspokojování potřeb,

⁵³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 135.

5. **racionalizace** představuje přesvědčování sama sebe, že stanovený nesplněný cíl nestojí za to, aby ho bylo dosaženo.

V tabulce 6 jsou uvedeny konkrétní typy jednání reakcí na frustraci.

Tabulka 6. Případy konkrétních reakcí na frustraci.⁵⁴

Případ: <i>Pan Novák se ucházel o místo v organizaci A, ale v přijímacím řízení neuspěl z důvodu nedostačujícího vzdělání.</i>	
Reakce na frustraci	Konkrétní jednání
Energizace	Pan Novák se po svém neúspěchu okamžitě přihlásí do vzdělávacích kurzů, aby doplnil své vzdělávání a při příštím přijímacím řízení uspěl.
Únik	Pan Novák bude po svém neúspěchu pokračovat v práci na svém původním místě a o změnu místa už v budoucnosti uvažovat nebude.
Agrese	Pan Novák bezprostředně po svém neúspěchu bezdůvodně vynadá manželce a křičí na své děti.
Sublimace	Pan Novák se po svém neúspěchu v organizaci A rozhodne ucházet o jiné pracovní místo v organizaci B.
Racionalizace	Pan Novák si po svém neúspěchu „uvědomí“, že práce v organizaci A vlastně není vůbec pro něj, že o ni stejně nestál, a že jeho práce ve stávající organizaci je stejně lepší.
Regrese	Pan Novák se po svém neúspěchu odebere do restaurace, kde se snaží svůj neúspěch zajistit chutným jídlem a zapít dobrým vínem.

5.3.2 Styly vedení

Podle Dvořákové styl vedení: „ ... představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů organizace. Jedná se zejména o formu vztahu manažera k zaměstnancům, která vyplývá z osobních znalostí manažera, z jeho zkušeností, autority a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí, a uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních.“

Styly vedení se zabývalo a stále zabývá mnoho autorů⁵⁵ a vzniklo tak několik teorií stylů vedení. V tabulce 7 jsou uvedeny vybrané metody stylu vedení, včetně jejich charakteristiky.

⁵⁴ Vlastní zpracování.

⁵⁵Např. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 185 – 193.

Tabulka 7. Teorie stylu vedení.⁵⁶

TEORIE ZALOŽENÉ NA OSOBNÍCH KVALITÁCH A ZPŮSOBU CHOVÁNÍ		
Teorie	Základní myšlenka	Styl vedení
Kontinuum vedení	Manažeři mají problémy s rozhodováním, jak nejlépe přistoupit k určitému problému. Váhají, zda mají rozhodnout sami, nebo zda mají delegovat rozhodovací pravomoci na podřízené.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientace na šéfa ➤ Orientace na podřízeného
Likertova „Michigenská“ teorie	Manažeři se dělí na ty, co detailně určují práci svými podřízeným, dozírají na ně a na plnění úkolů, a na ty, kteří zaměřují pozornost na problémy podřízených a na vytváření efektivních pracovních skupin	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientace na práci ➤ Orientace na pracovníka
Dvourozměrová teorie	Manažeři se dělí na ty, co jsou orientováni na vytváření atmosféry důvěry, respektují nápady podřízených a zohledňují jejich pocity a zájmy, a na ty, co detailně stanovují vlastní role i role podřízených, iniciují akce a aktivně se angažují v pracovních aktivitách	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientace na pozornost/úctu ➤ Orientace na strukturu/uvádění do chodu
Mřížka vedení	Základem jsou dvě dimenze, a to zaměření na vztahy a zaměření na výkon.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientace na pozornost lidem ➤ Orientace na pozornost výrobě
SITUAČNÍ TEORIE VEDENÍ		
Teorie	Základní myšlenka	Styl vedení
Kontingenční teorie	Úspěch vedoucího je určen vzájemným působením prostředí a charakteristik jeho osobnosti	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientace na úkol ➤ Orientace na vztahy
Teorie cesta-cíl	Nejúspěšnější vedoucí jsou takoví, kteří zvyšují motivaci podřízených pomocí vytyčování a vysvětlování cest k efektivnímu výkonu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Direktivní ➤ Podporující ➤ Participativní ➤ Orientované na dosažení cílů
Teorie Vrooma a Yettona	Úspěšný styl vedení se mění od situace. Vedoucí se může naučit rozpoznávat požadavky situace a vyladit svůj styl, aby vyhovoval těmto požadavkům.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autokratický ➤ Konzultativní ➤ Skupinový
Teorie Herseyho a Blancharda	Úspěšní vedoucí přizpůsobují svůj styl požadavkům situace	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chování orientované na úkol ➤ Chování orientované na vztahy

⁵⁶ Zdroj: Vlastní zpracování.

5.4 Kontrola

Velmi důležitou funkcí řízení je kontrola. Kontrolu by měli provádět všichni manažeři na všech úrovních řízení pro získání zpětné vazby a vytvoření si představy o řízené realitě. Vágner⁵⁷ definuje účel kontroly jako: „ ... včasné, objektivní a hospodárné zjištění reality a v případě odhalení odchylek od plánovaného vývoje, resp. stanovených standardů provedení rozboru vzniklé situace a přijetí doporučení, jak odchylky odstranit.“ Kontrola se úzce prolíná všemi ostatními manažerskými funkcemi, slouží jako taková „prověrka“ správného fungování ostatních funkcí řízení.

5.4.1 Druhy kontroly

Kontrolu lze rozdělit do několika druhů podle určitých hledisek. Dvořáková⁵⁸ uvádí tato hlediska: podle manažerské aktivity, místa, času, doby trvání kontroly, rozsahu činnosti, stejnorodosti činností, způsobu vyjadřování a podle hlediska systému. V tabulce 8 jsou uvedeny typy a druhy kontrol na základě výše uvedených hledisek včetně konkrétních příkladů.

⁵⁷VÁGNER, I. *Systém managementu*. Vyd. 2. Brno: Masarykova univerzita, 2007. s. 58.

⁵⁸DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 194.

Tabulka 8. Druhy kontroly.⁵⁹

Hledisko	Druh kontroly	Forma kontroly - příklady
Manažerská aktivita	Strategická	Reálnost koncepce, programu, aktivita a konkurenční schopnost organizace, zaměření vývoje
	Operativní	Technická kontrola, dispečink sestavy odchylek od normy
	Podněcovací	Náměty, tématické úkoly, rozhovory
	Příkazovací	Plnění úkolů, dodržování kázně
Místo	Přímá	Státní inspekce, fyzická inventura, pochůzky po pracovišti, měření norem, snímky pracovního dne
	Nepřímá	Zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy
Čas	Předběžná (preventivní)	Srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkumu potřeb, kapacitní propočty (marketing, finanční rozpočet)
	Průběžná	Dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola
	Následná	Rozbor finančních výsledků, kolaudace, účetnictví
Doba trvání kontroly	Nepřetržitá	Automatizace technologických procesů, centrální energetický dispečink
	Občasná pravidelná	Inventarizace, rozbor závěrečných účtů, porady
	Občasná nepravidelná	Předávací inventura, sociologický průzkum, přepadová kontrola, jednorázové šetření
Rozsah	Komplexní	Rozbor ročních výsledků, analýza účinnosti systému řízení, systém řízení jakosti, rozbor zavádění nového výrobku atd.
	Dílčí	Kapacitní propočet, kontrola nákladů, výpočet efektivity investic
Stejnorodá činnost	Globální	Přehled vybraných ukazatelů souhrně charakterizujících organizace, tržby, export
	Individuální namátková	Nahodilý výběr podle zkušeností kontrolora – vybrané kusy, doklady, zaměstnanci
	Individuální výběrová	Statistická kontrola výroby, součástek, výzkum veřejného mínění
Způsob vyjádření	Slovní	Hodnocení pracovníků, zpráva, rozbor příčin
	Hmotná	Srovnávání technických parametrů, měření ve fyzických jednotkách
	Hodnotová	Kalkulace, cenové porovnání, bankovní kontrola při poskytování úvěru, tržby
Systém	Vnější	Státní inspekce, cenový dohled, finanční úřad
	Vnitřní	Každý vedoucí, technická kontrola

⁵⁹DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, str. 194-195.

5.4.2 Kontrolní proces

Jak je uvedeno v tabulce 8, existuje mnoho druhů kontrolních činností. Každá kontrolní činnost, neboli kontrolní proces, má v řízení firmy velmi důležitou a nezastupitelnou roli.

5.4.2.1 Funkce kontrolního procesu

Mezi základní funkce, které by měl každý kontrolní proces, bez ohledu na jeho druh, splňovat, podle Bělohlávka⁶⁰ patří:

1. Dohled

Účel dohledu spočívá ve zjišťování, zda a jak jsou vykonávány plánované aktivity.

2. Srovnávání

Principem této funkce je porovnání plánovaného stavu se stavem současným a posouzením odchylky mezi těmito dvěma stavy.

3. Náprava odchylek

Bělohlávek⁶¹ rozlišuje dva typy nápravy odchylek, a to okamžité nápravné opatření, které spočívá v jeho okamžitém přijetí tak, aby ovlivnilo současný výkon, a zásadní nápravné opatření spočívající v ovlivnění budoucího stavu včetně nezbytné analýzy příčiny.

4. Ovlivňování budoucích rozhodnutí

Důležitou funkcí kontrolního procesu je ovlivňování budoucích rozhodnutí, což spočívá v poskytnutí zpětné vazby manažerům tak, aby v budoucnosti mohli lépe kontrolovat a plánovat.

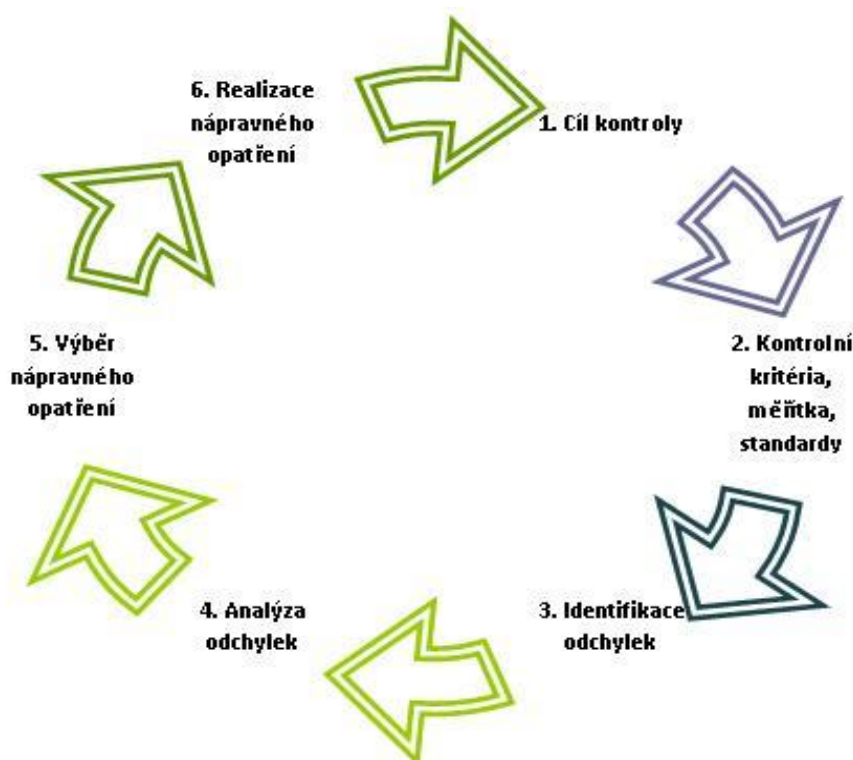
5.4.2.2 Průběh kontrolního procesu

Každý kontrolní proces, bez ohledu na jeho druh, lze rozdělit do několika dílčích činností, fází, které na sebe vzájemně navazují a tvoří tak cyklus, který je znázorněn na schématu 11.

⁶⁰BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 176.

⁶¹BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 176.

Schéma 11. Fáze kontrolního procesu.⁶²



Ze schématu 11 je patrné, že každý kontrolní proces by se měl sestávat z šesti fází. Nejprve je vždy zapotřebí stanovit cíl kontroly, dále pak stanovit kontrolní kritéria, měřítka či standardy, dle kterých je pak možné porovnávat daný úkol, či činnost a identifikovat tak případné vzniklé odchylky. Jakmile jsou odchylky identifikovány, je zapotřebí je analyzovat. Analýzou odchylek se rozumí určení, zda se jedná o negativní či pozitivní odchylky, zda jsou odchylky významné či zanedbatelné. Na základě provedené analýzy je vybráno vhodné nápravné opatření, kterým může být přijetí nového cíle, přebudování původního plánu, zvýšení motivace, popř. další vzdělávání stávajících zaměstnanců, přijetí nových zaměstnanců atd. Poslední fází, bez které by celý kontrolní proces ztratil smysl, je realizace vybraného nápravného opatření.

5.4.2.3 Slabiny kontrolních procesů

V kontrolním procesu se může vyskytnout řada překážek, které mohou tento proces výrazně ovlivnit. Jako slabiny procesu kontroly Bělohlávek⁶³ uvádí následující faktory:

1. **Žádná nebo nízká kontrola** - Jak již bylo několikrát zmíněno, kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí a její absence či nedbalé provádění kontroly vede ke snížení spolehlivosti, stability a adaptace na změny organizace.

⁶² Zdroj: Vlastní zpracování.

⁶³ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 180-181.

2. **Přílišná těsnost kontroly** - Přílišná kontrola ovšem také není příznivá pro organizaci, protože přehnané množství předpisů, zákazů a nařízení může vézt k neochotě a nechuti zaměstnanců k práci.
3. **Nehospodárnost** - Přehnané náklady, které mnohonásobně převyšují možný přínos kontrolního procesu, jen ekonomicky vyčerpávají organizaci a představují tak slabinu kontroly.
4. **Nepřesnost** - Výstupy kontrolních procesů mohou být někdy nepřesné kvůli zpracování špatných či zavádějících informací.
5. **Nesrozumitelnost** - Některé kontrolní techniky a jejich výsledky mohou být pro manažery nesrozumitelné, a proto jsou manažery interpretovány chybně nebo nejsou vůbec brány v úvahu.
6. **Subjektivnost** - Každý člověk vnímá své okolí a zpracovává informace odlišně. Tak může docházet k subjektivní interpretaci informací, která se může lišit od skutečného stavu.
7. **Samoučelnost** - Při některých kontrolních procesech nemusí dojít k poslední fázi procesu, tedy k realizaci nápravného opatření, čímž celý proces ztrácí na významu.

5.4.2.4 Zásady efektivní kontroly

Aby byl kontrolní proces skutečně efektivní, je podle Bělohlávka⁶⁴ vhodné dodržovat určité zásady:

1. Integrace

Integrací kontrolního procesu se rozumí její provázanost se všemi ostatními manažerskými funkcemi. Dále by každý kontrolní proces měl odpovídat organizační struktuře organizace.

2. Přiměřenost

Výsledkem každého kontrolního procesu by měly být informace, které jsou významné pro další rozhodování.

3. Hospodárnost

Kontrolní proces by měl odhalovat a vysvětlovat vzniklé odchylky, a to při minimálních nákladech a nežádoucích bez vedlejších účinků.

⁶⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 181-182.

4. Zaměření na budoucnost

Efektivní kontrolní proces by měl předvídat potenciální odchylky dříve, než skutečně nastanou.

5. Srozumitelnost

„Kontrolní systém by měl být přizpůsoben úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů. Současně by měl být natolik jednoduchý, aby jeho výsledky byly srozumitelné i kontrolovaným pracovníkům.“⁶⁵

6. Pružnost

Kontrolní systém by měl být dostatečně pružný, aby mohl reagovat na případně vzniklé změny, které mohou významným způsobem ovlivnit chod organizace, především její cíle, plány.

7. Motivace

K tomu, aby byl kontrolní systém skutečně efektivní, je zapotřebí pochopení smyslu kontroly zaměstnanci a zvyšování jejich motivace a participace na systému řízení organizace.

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. s. 182.

6 Shrnutí teoretické části

Každá konkurenceschopná organizace, která chce uspět v dnešních nelehkých tržních podmínkách je podmíněna vybudováním kvalitního systému řízení, tedy systému managementu. Hlavními oblastmi, které vytváří základ systémů řízení, jsou plánování, organizování, vedení a kontrola. Někteří autoři k tomuto výčtu přidávají další oblasti jako např. rozhodování, management lidských zdrojů, apod., což jsou bezesporu důležité složky řízení, bez kterých by žádný systém managementu nebyl úplný.

O významu řízení svědčí jeho samotný, dodnes se stále inovující, vývoj, kdy již ve 2. polovině 19. století se vědci pokoušeli definovat pojem management a vysvětlit jeho význam pro organizaci. Úspěch světových podnikatelů jako byli Tomáš Baťa či Henry Ford byl postaven především na vybudování kvalitního systému a pevných zásad řízení.

Všechny organizace působí v nějakém prostředí, které je významným způsobem ovlivňuje. Prostor organizace lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřním prostředím se rozumí prostředí organizace, které je dáno právě jejím charakterem, a jež je organizace do určité míry schopná ovlivnit. Toto prostředí je charakteristické existencí tzv. tvrdých a měkkých prvků. Tvrdé prvky představují hmatatelné veličiny jako jsou výrobky, či služby, finance, technické vybavení, atd., zatímco měkké prvky jsou nehmatatelné a vznikají interakcí lidí uvnitř či vně organizace. Těmito prvky jsou např. znalosti, dovednosti, pracovní návyky. Vnější prostředí je prostředí, ve kterém organizace funguje, a jež může často jen velmi ztěžka ovlivnit. Toto prostředí je prezentováno tzv. modelem PEST, tedy politických, ekonomických, sociálních a technických faktorů.

Jak jsem již uvedla výše, základními oblastmi řízení jsou plánování, organizování, vedení a kontrola.

Podstata plánování spočívá především ve stanovení cílů, definování prostředků jejich dosažení a určení předpokládaných výsledků, kterých by mělo být dosaženo. Základními prvky procesu plánování jsou tedy cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. Jsou-li tyto prvky dobře stanoveny, pak je proces plánování efektivní a dochází tak ke zvyšování efektivnosti organizace, ke snižování možného rizika a v neposlední řadě je organizace schopná úspěšně realizovat organizační změny. Nejběžnějšími překážkami, které brání či omezují efektivní plánování je především měnící se

prostředí, osobní zájmy manažerů, nedostatečná znalost organizace, odpor k realizaci změn či nechuť investovat čas a náklady.

Další z manažerských funkcí je organizování, které spočívá ve vytváření vnitřní struktury organizace. Rozlišujeme dva druhy organizace, a to formální a neformální. Formální organizace je založená na organizačních řádech a popisech práce. Neformální organizace vyplývá ze vzájemných vztahů jednotlivců. Ke koordinaci a k řízení aktivit členů organizace slouží organizační struktura, a to buď štíhlá či široká organizační struktura. Dále je možné organizační strukturu rozdělit na strukturu funkcionální, divizionální a maticovou. V rámci organizace dochází k dělbě práce a k delegování moci – přidělení pravomocí některým pracovníkům. Každé pracovní místo je vymezeno popisem pracovního místa, který by měl zahrnovat pracovníkův potenciál a jeho kompetence.

Principem vedení je ovlivňování aktivit pracovníků v zájmu organizace. Základem každého úspěšného vedení je motivace pracovníků prostřednictvím motivačních faktorů jako je např. seberealizace, kreativita, peníze, vztahy na pracovišti či moc. Každý člověk má potřeby, které se snaží uspokojovat. Úkolem manažerů je potom na tyto potřeby působit, a tím svého pracovníka motivovat. Odborná literatura uvádí mnoho teorií motivace, mezi nejznámější patří např. Herzbergerova Dvoufaktorová teorie, Vroomova Expektanční teorie, atd. K tomu, aby zaměstnanci jednali v souladu s představami vedoucího, slouží styly vedení. Teorií stylů vedení existuje mnoho, např. Teorie cesta-cíl, Kontingenční teorie či tzv. Mřížka vedení, atd.

Velmi důležitou manažerskou funkcí je kontrola, která by se měla provádět na všech úrovních řízení a měla by být součástí všech zbylých manažerských funkcí. Význam kontroly spočívá především v poskytnutí zpětné vazby. Existuje mnoho hledisek, dle kterých je možné kontrolní proces členit, např. podle druhu manažerských aktivit, místa, času, doby trvání, rozsahu, apod. Nejdůležitější funkce kontroly jsou dohled, vzájemné srovnávání, náprava odchylek nebo ovlivňování budoucích rozhodnutí. Nejčastějšími překážkami v kontrolní procesu je nízká, popř. žádná, kontrola, dále nehospodárnost, nepřesnost, nesrozumitelnost či samoúčelnost kontroly. Z výše uvedených překážek vyplývají zásady pro efektivní kontrolování, kterými by měly být integrace, přiměřenost, hospodárnost, zaměření se na budoucnost, srozumitelnost, pružnost a motivace.

Má-li být systém řízení organizace efektivní, je zapotřebí, aby se všechny čtyři manažerské funkce, tedy plánování, organizování, vedení a kontrola, vzájemně doplňovaly a prolínaly.

II ANALYTICKÁ ČÁST

7 Představení vybraných systémů řízení

7.1 Systém řízení Baťa

Systém řízení Baťa představuje ucelený soubor principů, pevných zásad a hodnot, na základě kterých zlínský švec Tomáš Baťa vybudoval světové obuvnické impérium. Baťův systém řízení se stal samostatným systémem řízení, který je významným přínosem pro celosvětový management. *„Tento systém vznikl bez velkých teoretických analýz, možná více intuitivně než vědecky, avšak zcela jistě vzniklý systém byl komplexní, zahrnoval všechny funkce a prvky řízení i oblasti jako investování, urbanizaci, sociální potřeby, zdravotnictví a vzdělávání. Systém, který prokázal svoji funkčnost a úspěšnost. I dnes je tento systém aplikovatelný, samozřejmě mnohdy s přihlédnutím ke změně podmínek.“*⁶⁶ Mnohé z metod, které Tomáš Baťa a později Jan Antonín Baťa zaváděli do praxe již v 1. polovině 20. století, můžeme dnes najít v současných moderních systémech, které známe pod nejrůznějšími názvy, jež jsou známé celému světu, a které byly přizpůsobeny soudobým tržním podmínkám. Světovým příkladem je především japonské řízení „Toyota Production System“ a zejména výrobní filozofie „Just in Time“, která je detailní kopií plynulého zásobování a plynulé výroby ve firmě Baťa. Jediným rozdílem je vlastní označení: „Plynulá výroba bez zásob“ - termín, jenž byl zavedený ve firmě Baťa, „Just in Time“ - termín používaný společností Toyota. Koneckonců není žádným tajemstvím, že firmu Baťa velmi často navštěvovali právě podnikatelé z Japonska, kteří do společnosti Baťa posílali své lidi do „učení“. Je známo, že právě Japonci postavili svou ekonomiku na přebírání cizích modelů, které pak zdokonalili a přizpůsobili svým poměrům.

7.1.1 Vývoj společnosti Baťa a jejího systému řízení

Tomáš Baťa, spoluzakladatel dnešní společnosti Baťa a.s. a tvůrce Baťova systému řízení, se narodil 3. 4. 1876 ve zlínské ševcovské rodině. Již v dětství projevoval zájem o živnost svého otce – obuvnictví, a později k němu vstoupil do učení. 24. 9. 1894 založil Tomáš Baťa se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou obuvnickou živnost „A. Baťa“, která po třech letech po svém založení přišla na trh se zcela novým typem obuvi, tzv. „Baťovkou“. V roce 1900 zanikla společnost „A. Baťa“ a byla založena společnost „A. & T. Baťa v.o.s.“, která se v roce 1908, po smrti bratra Antonína, přejmenovala na „T. & A. Baťa v.o.s.“, v níž Tomáš Baťa již zcela převzal vedení.

⁶⁶ NĚMEČEK, P. *Baťa a moderní řízení [online]*. 2001. [cit. 2011-3-17]. Dostupné z <<http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/>>.

Vzniku společnosti „T. & A. Baťa v.o.s.“ předcházela první cesta Tomáše Bati do Ameriky, kde pracoval jako dělník a seznamoval se tak s americkým systémem hromadné výroby. Získané americké zkušenosti později uplatňoval při vedení své firmy. V roce 1911 Tomáš Baťa podnikl další cestu do Ameriky, kterou ještě zopakoval v roce 1919, kdy navštívil Fordovy závody. Baťova inspirace Fordem a její následná aplikace v Baťových závodech bývá označována jako tzv. „batismus“ (vzniklo z pojmu fordismus) a sám Tomáš Baťa je někdy označován jako „Moravský Ford“.⁶⁷

V červenci 1914 vypukla první světová válka. Během války počty pracovníků i denní výkony rychle rostly. Produkce rostla neúměrně velikosti zásob materiálu na výrobu, především pak kůže. Tomáš Baťa však opět dostal nápad, a tak podnik začal vyrábět pro civilní obyvatelstvo boty s dřevěnou podešví. Od roku 1917 společnost Baťa také začala otevírat vlastní prodejny obuvi po celé republice: Zlín, Liberec, Praha, Vídeň, Plzeň, Moravská Ostrava, Brno. Bezprostředně po skončení války byla společnost T. & A. Baťa v.o.s. postižena odbytovou, výrobní a finanční krizí. Firma se snažila tuto krizi řešit speciálními opatřeními. Během krize se tovární sklady zaplňovaly zbožím, proto Tomáš Baťa razantně snížil ceny obuvi, tak aby získal aspoň nějaké peněžní prostředky k další výrobě. Zavedl tzv. „baťovské ceny“, což byly ceny, které končily devítkou. Druhým opatřením, jak přemoci poválečnou krizi, byla reklamní kampaň na podporu prodeje s názvem „Baťa drtí drahotu“. V důsledku krize byl také nucen snížit mzdy svým dělníkům. Zákazníci ale zlevněnou obuv kupovali, a tak Baťa dokázal porazit krizi, vyprázdnit sklady a vymanit se z dluhů.⁶⁸

V roce 1924 začal Tomáš Baťa ve svých závodech zavádět účast spolupracovníků na zisku a ztrátě a samosprávu dílen, což se stalo jádrem Baťova systému řízení (BSŘ). Bylo zřízeno zdravotní a sociální oddělení firmy Baťa. Pro spolupracovníky firmy Baťa byly realizovány vzdělávací kurzy se zaměřením na praktické znalosti a dovednosti. V roce 1925 zahájila svou činnost Baťova škola práce pro mladé muže a v roce 1929 se Baťova škola práce otevřela i pro mladé ženy. Významným rokem ve vývoji řízení společnosti Baťa byl rok 1927, kdy byla zavedena pásová výroba obuvi.

Od roku 1921 postupně začaly vznikat dceřiné společnosti po celém světě. Ve všech společnostech Baťa byl aplikován způsob výroby a řízení společnosti, který je dnes známý jako „Baťův systém řízení“ (BSŘ). Tomáš Baťa nechal postupně vybudovat své vlastní továrny

⁶⁷ JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. s. 17.

⁶⁸ RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Vyd. 1. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. s. 67-70.

v Německu, Anglii, Holandsku, Polsku, Francii, Švýcarsku, Jugoslávii, Indii a dalších jiných státech. Roku 1931 se změnil rodinný podnik T. & A. Baťa v.o.s. na akciovou společnost **Baťa a.s.**

12. července 1932 zahynul Tomáš Baťa při letecké havárii⁶⁹ ve věku 57 let společně se svým pilotem J. Broučkem. Vedení firmy převzal nevlastní bratr Tomáše Bati – Jan Antonín Baťa.

Katastrofální důsledky německé okupace a druhé světové války zastavily rozmach Baťových podniků i celého Zlína. Německá okupace podřídila Baťovy závody válečnému režimu. Mladý Tomáš Baťa, syn zakladatele závodů, odjel těsně před okupací do Kanady, kde se pak formovalo nové centrum Baťových podniků. Americké bombardování r. 1944 zničilo velkou část zlínských továren. Centrála firmy se tak přesunula do kanadského Toronta. Znárodnovací prezidentský dekret z října 1945 zahrnul baťovské závody do sféry zestátněných podniků. Název firmy byl změněn na Svit n.p. Gottwaldov.⁷⁰

BSŘ byl v Baťových závodech víceméně využíván až do roku 1951, i když již v značně pozměněné formě. V roce 1946 bylo přijato rozhodnutí, aby v podřízených závodech byl BSŘ uchován a v nových závodech zaveden baťovský systém po názvem: „Systém podnikového hospodaření“, který byl později prohlášen za nežádoucí a nesocialistický, a tak byl nahrazen sovětským systémem nazvaným „Chozrasčot“.

V roce 1992 se po více než padesáti letech vrátila firma Baťa do České republiky, přičemž sídlo Baťovy světové organizace (dále jen BSO) se nacházelo v Ženevě. Společnost Baťa a.s. ČR tvoří obchodní divize ve Zlíně, kde se nachází i centrální distribuční sklad a výrobní divize v Dolním Němčí. Centrála firmy Baťa a.s. ČR byla zřízena v duchu tradice opět ve Zlíně.

V současné době společnost Baťa a.s. zaměstnává více než 50 000 zaměstnanců po celém světě a provozuje celkem 4 700 obchodů, řídí prodej ve více než padesáti zemích a provozuje 40 výrobních závodů ve 26 zemích. Poslání celosvětové organizace Baťa zní: „*Být úspěšní jako nejdynamičtější a nejpružnější celosvětová organizace v oblasti obchodu s obuví, která rychle reaguje na požadavky trhu.*“⁷¹

⁶⁹ Havárie se udála při zamýšleném letu do Švýcarska.

⁷⁰ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. Vyd. 1. Zlín: Nadace Tomáše Bati, Brno: Moravský zemský archiv Brno - Státní okresní archiv Zlín, 2004. s. 56-58.

⁷¹ Zaměstnanecká příručka společnosti Baťa a.s., s. 5.

7.1.2 Prostředí systému řízení Baťa

V době založení společnosti Baťa byl Zlín malým nevýznamným městem, kde neexistovala kanalizace ani vodovod. „Na konci 19. století, při minimu obecně závazných právních a hospodářských předpisů, bylo možno realizovat podnikatelskou činnost téměř volně podle vlastních záměrů a představ. Tomáš Baťa využíval platných předpisů na jejich právně udržitelné hranici a současně vyvíjel na správní orgány velmi silný tlak ve směru povolování nejrůznějších výjimek.“⁷² Navíc v období po 1. světové válce, které bylo charakteristické krizí a hospodářským úpadkem, stát vycházel vstříc všem hospodářským aktivitám, které by mohly oživit tehdejší upadající ekonomiku, proto nebránil vydávání živnostenských oprávnění. V tehdejší Zlíně neexistovaly žádné průmyslové podniky, rozvíjela se pouze zemědělská výroba, a tak nabídka nekvalifikovaných pracovních sil výrazně převyšovala poptávku. Ač se může zdát, že právě tyto faktory představovaly nevýhodu a překážku v budování Baťových závodů, Tomáš Baťa je dokázal obrátit ve svůj prospěch. O vlivech prostředí na řízení společnosti se Tomáš Baťa vyjádřil takto: „*Poměry nejsou vinny nikdy a ničím. Vinni jsou vždycky lidé. Poměry je třeba buď zvládnout, nebo se jim přizpůsobit.*“⁷³

Úspěch společnosti Baťa lze spatřovat především ve schopnosti Tomáše Bati předvídat a analyzovat potřeby lidí. Tomáš Baťa vytvořil ucelený systém nákupu, výroby, prodeje, ale i systém vzdělávání svých pracovníků a poskytovaných služeb. Výrobky a služby byly kvalitní, levné a dostupné veřejnosti. Diverzifikace rychlé, kvalitní a nízkonákladové výroby a produkce vlastních polotovarů, materiálů, ale i výrobních zařízení představovala velkou konkurenční výhodu pro společnost Baťa. Trvalý prodej výrobků byl zajišťován prostřednictvím vlastních prodejen, které byly postupně otvírány. Firma Baťa se vyznačovala širokou diverzifikací, se kterou se dnes setkáváme u velkých nadnárodních společností.

Avšak kromě materiální stránky organizace, Tomáš Baťa přikládal velmi důležitou roli lidem, jejich znalostem, dovednostem a pracovním návykům, což dokládá toto jeho prohlášení: „*Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybuďoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat*

⁷² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 52.

⁷³ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 77.

velký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet.”⁷⁴

Tomáš Baťa si vždy uvědomoval význam vzdělávání, výchovy a dalšího rozvoje svých zaměstnanců a věnoval jim proto velkou pozornost. Byl si vědom, že bez kvalifikovaných a loajálních zaměstnanců jen stěží vybuduje fungující konkurenceschopnou organizaci. Tomáš Baťa prohlásil: „*Malou výrobu je možné řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Ti nám chybí a možná, že budeme muset počkat než nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme.*“⁷⁵

7.1.3 Oblasti řízení společnosti Baťa

7.1.3.1 Plánování

Plánování ve společnosti Baťa bylo jednou z klíčových oblastí řízení. Podle Němečka⁷⁶ bylo plánování dokonce hlavním nástrojem řízení. Jeho význam dokládá i citát Tomáše Bati: „*Dělejme předpoklady. Napišme si každý den, kolik chceme udělat zítra, napišme si program příštího měsíce, příštího roku, na deset nejbližších let. Tím nejen získáme pevný cíl, ale měřítko svých cílů, pevnost své vůle. Tím poznáme, kolik slevujeme, kolik máme kázně a na kolik procent se vyrovnáváme se svými plány.*“⁷⁷

Plánování ve firmě Baťa bylo:

1. Víceleté

V historii společnosti Baťa byla doložena existence pouze dvou víceletých plánů. Tím prvním byl „desetiletý plán“ z roku 1924, sestavený Tomášem Baťou, který předpokládal v desátém roce denní výrobu 100 000 párů.⁷⁸ Druhým víceletým plánem byl tzv. „Tříletý plán Baťových závodů“ z roku 1939, tedy již po smrti Tomáše Bati, který byl označen jako důvěrný. Podle Lešingrové lze předpokládat: „... že dlouhodobé plány nebyly ve firmě Baťa zpracovány formou písemným dokumentů, ale existovaly v myšlenkách vedení lidí, čímž bylo dosaženo

⁷⁴ BAĀA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 95.

⁷⁵ BAĀA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 86.

⁷⁶ NĚMEČEK, P. *Baťa a moderní řízení [online]*. 2001. [cit. 2011-3-17]. Dostupné z <<http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/>>.

⁷⁷ BAĀA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 63.

⁷⁸ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 131.

vysoce důvěrného charakteru plánů, které však musely být pružně přizpůsobovány konkrétní situaci.⁷⁹

2. Pololetní

Základními plány společnosti Baťa byly plány pololetní, které ovšem neodpovídaly klasickému kalendářnímu pololetí, ale kopírovaly prodejní sezóny obuvi, tzn. jaro-léto, podzim-zima.⁸⁰ Pololetní plány, nebo-li předpoklady, obsahovaly vždy plán výroby včetně rozpočtu nákladů na její realizaci a předpokládaného výsledku hospodaření daného úseku, poté byly vždy schvalovány vrcholovým vedením. „Plány jako předpoklady tvořily základ budoucí výrobní a hospodářské činnosti všech útvarů podniku. Všechny předpoklady byly zajišťovány osobní smlouvou se zaměstnanci, zodpovědnými za jednotlivé úseky, skupiny, dílny, nákup, prodej a ostatní činnosti.“⁸¹

3. Týdenní

Ze schválených pololetních plánů, vycházely plány týdenní. Na každé „pololetí“ připadalo 26 týdnů, tzn. sestavení 26 týdenních plánů. Týdenní plánování probíhalo v souladu s vývojem prodeje zboží v tuzemsku i v zahraničí. „Zařazování výrobků do výroby bylo realizováno v týdenním plánu za účasti nákupního oddělení, vedení výroby, pomocných výrob a vedení prodeje. Tím byla zaručena provázanost plánu uvnitř podniku i vazba na prodej a zaručeny dodávky materiálů pro výrobu.“⁸² Můžeme tedy říci, že prodej určoval výrobu, ne výroba prodej, jak tomu bylo a stále je v mnohých výrobních firmách. Každý vedoucí dílny zodpovídal za včasné splnění předepsané výroby součástek, polotovarů, atd. tak, aby byla zároveň připravena pro další fázi výroby. Škodu zapříčiněnou opožděnými dodávkami musel vedoucí dílny zaplatit na vrub svého konta.

4. Denní

Od týdenních plánů se odvíjely denní plány pro jednotlivé dílny. Každý denní plán předepisoval spotřebu materiálu a výdeje vypočtené na základě operativní kalkulace. Každodenní odvádění

⁷⁹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 131.

⁸⁰ Jarní kolekce musela být vždy schválena do 15.října, podzimní do 15.dubna, tzn. vždy 4,5 měsíce před začátkem sezóny.

⁸¹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 132.

⁸² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 133.

vyrobeného zboží do skladů zaručovalo plynulé zásobování všech prodejen. Proto bylo včasné odvedení denního plánu nejvyšším zákonem a požadavkem pracovní kázně.

7.1.3.2 Organizování

Ve firmě Baťa žádný oficiální organizační řád nikdy neexistoval, přesto se dalo vysledovat a popsat, jak společnost po organizační stránce fungovala. Absenci organizační struktury Garlík⁸³ vysvětluje takto:

- Podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.
- Všichni spolupracovníci začínali ve firmě na nejnižších funkcích a podle svých schopností byli zařazováni do vyšších funkcí, a tak vždy vedoucí pracovníci dokonale znali práci svých podřízených.
- Od všech spolupracovníků byla vyžadována vysoká iniciativa. Pracovníky vrcholového vedení byla neexistence organizačního řádu zdůvodňována takto: „Nepotřebujeme pracovníky, kteří by při uložení úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně.“
- Členové vrcholového vedení, jako nejbližší spolupracovníci „šéfa“, neměli formálně vymezeny své oblasti působnosti, i když byli orientováni na řízení ucelených oblastí (obuvnická výroba, pomocná výroba, obchodní činnosti, výstavba, výzkum, vývoj). Měli však právo zasahovat kdykoliv do čehokoliv svými konkrétními rozhodnutími. Vrcholové vedení byla označeno souborným názvem „Ředitelna“ a jeho členové měli kanceláře vedle sebe v jedné etáži.

Ve firmě Baťa existovaly organizační zásady, které sestavil sám Tomáš Baťa, a byly to⁸⁴:

- Za práci celé budovy zodpovídá správce budovy.
- Za každé podlaží, v němž jsou umístěny dílny, zodpovídá nadmistr.
- Každá dílna má několik pododdělení, jež vedou mistři.
- Stovky samostatných oddělení mají svého samostatného vedoucího, své finanční a materiální prostředky a zvláštní dílenské záznamy.
- Každé oddělení má svůj výrobní a finanční předpoklad, jehož plnění musí samo sledovat.

⁸³ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1990. s. 23.

⁸⁴ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Vyd. 1. Praha: UTRIN, 1990. s. 10-12.

- Každé oddělení si musí kupovat zboží, na kterém potřebuje pracovat od svého souseda v závodech.
- Hmotná zainteresovanost každé dílny nutí příjemce hledat na přejímané partii zboží nějaké, třeba nepatrné chybičky, aby mohli od prodávajícího dílny dostat slevu, nebo jim zboží vrátit na dodělávku a vyžádat pokutu za pozdní zboží.
- Vzájemný poměr jednotlivých oddělení je upraven pomocí obchodních smluv.

Organizační schéma bylo nahrazeno seznamem oddělení (dílenn), který pololetně vydávala účtárna pro účely plánování a vnitropodnikového účetnictví s čísly oddělení. Z tohoto seznamu bylo možno vyvodit základní organizační strukturu (oddělení, skupiny, závody).⁸⁵ Primárně byl podnik rozdělen na závody (sektory), které byly dále členěny podle jednotlivých výrobních oborů na skupiny (provozy), dále se dělící na oddělení. Nejmenší jednotka byla vždy tak velká, aby jí dokázal zvládnout jeden bezprostřední vedoucí. Ve výrobní sféře představovalo oddělení samostatně hospodařící středisko (jednotku), základní článek vnitropodnikové organizační struktury a tedy nejnižší stupeň řízení. Organizaci podniku znázorňovala grafická schémata vydávaná pololetně centrální účtárnou, která zpřehledňovala všechna hospodářská střediska (oddělení) s uvedením čísla a názvu a obecně sloužila pro účely plánování, rozpočtování, účetní evidence a statistiky výrobní a hospodářské činnosti. Významnou úlohu v organizaci a řízení podniku při uplatnění kombinace funkčního a přímého řízení odpovědným vedoucím měly především útvarů:⁸⁶

- Osobní oddělení.
- Kalkulační oddělení.
- Prodejní oddělení.
- Centrální účtárna.

Ve společnosti Baťa bylo realizováno kombinátní uspořádání vertikálně organizované výroby v sídle podniku a horizontální rozložení rozšiřující se finální výroba obuvi do místně odloučených závodů. Velmi dobře organizovaná výroba, vlastní nákup a prodej, mnohá zařízení služeb pro spolupracovníky i veřejnost v místech výroby, přímé vazby na společnost v zahraničí,

⁸⁵ GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1990. s. 23.

⁸⁶ NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Impuls 1990. s. 11.

to dohromady vytvářelo předpoklady pro systematickou racionalizaci, vzájemnou spolupráci, flexibilitu a posilovalo konkurenceschopnost celého koncernu Baťa.⁸⁷

Jednotlivá oddělení či úseky společnosti Baťa lze rozdělit takto⁸⁸:

- Ředitelna a společné – osobní oddělení, hlavní účtárna, kalkulační oddělení, výzkum a vývoj, investice.
- Nákup a sklady, zásobování – sběrný kůží, bavlny, vlny a kaučuku v zahraničí, nákup surovin a materiálu od dodavatelů a sklady.
- Hlavní výroba – výroba obuvi usňové a pryžové, pneumatik, technické pryže, elektrovýroba, energie, strojírna a stavební výroba.
- Pomocné výroby – koželužny, chemická výroba, papírna, textilní výroba, umělé kůže, výroba punčoch.
- Prodej – prodejní oddělení, export, prodej en gros
- Přidružené činnosti – doprava, služby, obchodní domy, hotely, jídelny, kina, bytové hospodářství, veřejné služby, nemocnice, polní a lesní hospodářství, sklady a expedice, domy služeb, vlastní prodejny, zařizování prodejen, reklamní oddělení.
- Mimožlínské výrobní závody – Otrokovice, Třebíč, Zruč nad Sázavou, Bošany, Baťovany, Nové Zámky, Ratíškovice, Svit, Fatra.
- Společnosti při Baťa a.s. – například Kotva, Svedrup, Bapoz, Atlas, Baťova nemocnice a další.
- Zahraniční továrny – například Borovo (Jugoslávie), Chelmek (Polsko), Ottmuth (Německo), Tilbury (Anglie), Hellocourt (Francie), Best (Holandsko), Bel Camp (USA) a mnoha dalších.

Hlavními pilíři oblasti organizování ve společnosti Baťa byla decentralizace dílen a účast dělníků na zisku a ztrátě.

1. Samospráva dílen

Samospráva dílen byla ve společnosti Baťa zavedena v roce 1924 s cílem zvýšit výkon, zlepšit hospodaření s materiálem a celkově snížit náklady. Podnik byl přeměněn na sdružení mnoha set oddělení s velkou hospodářskou samostatností, čímž byla zcela nahrazena organizační struktura. Každé oddělení, nebo-li dílna, se chovalo jako samostatně hospodařící podniky,

⁸⁷ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 55.

⁸⁸ NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Impuls, 1990. s. 12-13.

samostatně nakupovalo, vyrábělo a prodávalo. Zavedením systému samosprávy dílen se podařilo Tomáši Baťovi dosáhnout změny myšlení pracovníků z námezdního na myšlení podnikatelské. Pro každou dílnu bylo charakteristické⁸⁹:

- Každá dílna měla jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
- Každá dílna měla samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním.
- Zaměstnanci se účastnili na zisku dílny.
- Každá dílna osobně odpovídala za svou práci.
- Každá dílna kolektivně usilovala o provedení úkolu, na němž závisel zisk celého oddělení.

Zisk dílny ovlivňovaly zejména tyto faktory⁹⁰:

- opatrnost při práci,
- množství vyrobené obuvi,
- procento vadné a tedy vrácené obuvi,
- množství zaměstnaného pomocného personálu,
- rozsah nutných oprav zdrojů,
- účast vedoucího dílny a některých spolupracovníků na zisku a ztrátě dílny,
- osobní odpovědnost každého pracovníka dílny za kvalitu své práce,
- kolektivní snaha všech pracovníků dílny odvést co nejkvalitnější práci,
- každá dílna měla rozpisem určen výrobní úkol na denní plán, a to včetně finančních nákladů na jeho splnění,
- dílny byly uspořádány převážně předmětné ve standardních budovách.

Tomáš Baťa se o zavedení samosprávy dílen vyjádřil takto: „*Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji. I nejpečlivější šéf neodešel nikdy z práce, aby nebyl zapomněl něco vykonat. Samospráva bude tím lepší, čím přesnější bude výběr účastníků dílny, čím menší budou změny mezi nimi.*“⁹¹

⁸⁹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 62.

⁹⁰ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 149.

⁹¹ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 51.

Samospráva dílen se stala charakteristickým prvkem Baťovy soustavy řízení a její principy tvoří základ japonských koncepcí jako je Just in time (JIT), Kanban či Kaizen.

2. Účast dělníků na zisku a ztrátě

Tomáš Baťa usiloval o změnu námezdního systému, který byl běžný ve všech podnicích. Nelíbilo se mu, že pracovníci, kterým byla vyplácena pravidelně mzda ve stejné výši, neprojevovali žádnou vlastní iniciativu a mysleli jen na svůj vlastní prospěch, aniž by se zajímali o to, zda provádějí svoji práci tak, aby na ni mohl další pracovník bez problému navázat a pokračovat v ní. Vztah mezi pracovníkem a majitelem se projevil jen v množství odvedené práce a výplatní obálkou.

Z těchto důvodů Tomáš Baťa v roce 1924 zavedl systém účasti pracovníků na zisku a ztrátě, jehož cílem bylo snížení výrobních nákladů, zajištění plynulosti výroby a kolektivní odpovědnost jednotlivých dílen. Účast na zisku a ztrátě byl podmíněn těmito předpoklady⁹²:

- vyúčtování dosaženého zisku muselo být provedeno jednou týdně,
- účastník musel být schopen vypočítat si sám svoji účast,
- účast se vztahovala na malé oddělení tak, aby každý zaměstnanec mohl být zúčastněn na správě dílny.

Ve společnosti Baťa existovaly čtyři formy mzdy:

- **Individuální akordní mzda**, která se odvíjela od každého druhu obuvi zvlášť a byla počítána individuálně na základě důležitosti, složitosti a náročnosti práce.
- **Kolektivní akordní mzda** fungovala v dílnách, kde probíhala výroba na běžícím pásu. Za každou vyrobenou jednotku v dané dílně byla vyplácena pevná částka, která se posléze násobila počtem vyrobených jednotek. Výsledná suma se rozdělila mezi pracovníky jednotlivých dílen.
- **Týdenní mzda** představovala pravidelné týdenní vyplácení hotovosti.
- **Mzda s podílem na zisku a ztrátě**, která závisela na významu práce.

⁹² LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 118.

Účast na zisku a ztrátě se týkala pouze asi 30% zaměstnanců, ostatní byli odměňováni pevnou mzdou. Mzda byla pracovníkům připisována jednou týdně na jejich osobní konta. Zůstatky na těchto účtech v době trvání pracovního poměru byly ročně úročeny 10%. Byla-li prokázána škoda či ztráta určitému zaměstnanci, byl proveden odpis z jeho osobního účtu.

Tomáš Baťa se k účasti na zisku a ztrátě vyjádřil takto: „*Poskytujeme vám účast na zisku, ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi, jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomoci tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Myslíme, že naše výrobky jsou dosud drahé a dělnická mzda nízká.*“⁹³

System samosprávy a účasti na zisku a ztrátě byl v době jeho zavedení naprosto unikátní, protože veškerá průmyslová výroba byla organizována a řízena přidělením práce, za niž dělníci dostávali předem stanovenou mzdu. Vlastní iniciativa a vynalézavost dělníků se neočekávala ani nepodporovala, protože pro iniciativní práci nebyly vytvořeny ani podmínky, popř. nebylo možné tvořivost pracovníků adekvátně vyhodnotit a odměnit, což v konečném výsledku pracovníky demotivovalo.

7.1.3.3 Vedení společnosti Baťa

Vedení ve společnosti Baťa lze rozdělit do dvou základních rovin:

1. Vrcholové vedení - ředitelna

O nejzávažnějších otázkách společnosti, jako byly otázky výroby a řízení, ale i o méně důležitých věcech, operativně rozhodovalo vrcholové vedení. V čele ředitelny byl samozřejmě „šéf“ Tomáš Baťa, který do svých rukou koncentroval veškerou moc a formálně nic ze svých pravomocí nedelegoval ani na své nejbližší spolupracovníky.⁹⁴ Přesto si uvědomoval, že by bez svých nejbližších spolupracovníků nikdy nedosáhl takového úspěchu, jelikož to byly lidé velmi důležití, téměř nenahraditelní. Byli to⁹⁵:

- D. Čipera plnomocník závodů, generální ředitel firmy Baťa
- J. Blažek vedoucí pražské kanceláře,
- V. Rojt vedoucí obuvnických dílen,

⁹³ Projev T. Bati k zaměstnancům 2. dubna 1924.

⁹⁴ JASSINGER, A. *Baťov systém podnikatel'ského riadenia - inšpirácia pre súčasné podnikové riadenie*. Vyd. 1. Nitra : Inštitut výchovy a vzdelávania MPVŽ SR, 1991. s. 22

⁹⁵ CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. str. 259-263.

- A.Gabesam vedoucí návrhových oddělení pro obuvnickou výrobu,
- J. A. Baťa vedoucí výzkumné a výrobní organizace,
- J. Hoza vedoucí dílen gumárny,
- V. Souček vedoucí spodkových koželužen,
- Dr. Ing. Bělavský vedoucí ústřední laboratoře a pokusné dílny koželužné,
- H. Baťa vedoucí svrškových koželužen,
- J. Hlavnička vedoucí nákupního oddělení,
- T. Maximovič vedoucí prodeje zahraničního,
- J. Novosad vedoucí prodeje v ČSR,
- J. Sláma vedoucí lesních hospodářství,
- J. Bruna strojník předseda závodního výboru,
- J. Hradil vedoucí školy mladých mužů,
- MUDr. R. Gerbec vedoucí zdravotního a sociálního oddělení,
- MUDr. Albert vedoucí Baťovy nemocnice.

Jak již bylo řečeno, členové vrcholového vedení, tedy nejbližší spolupracovníci Tomáše Bati, neměli formálně vymezeny své oblasti působnosti, přestože byli orientováni na řízení ucelených oblastí (obuvnická výroba, pomocná výroba, obchodní činnosti, výstavba, výzkum, vývoj), kdykoliv ale byli oprávněni zasahovat svými konkrétními návrhy do různých oblastí výroby a řízení. Členové „ředitelny“ měli kanceláře vedle sebe v jedné etáži. Z důvodu úspory času měl každý člen na svém stole telefon, pomocí kterého se dorozumíval s ostatními vedoucími pracovníky na jednotlivých stanovištích.

2. Vedení nižšího stupně

Na všech nižších stupních vedení operativně rozhodoval v rámci jasně přidělených pravomocí vedoucí pracovník, což umožňovalo vysokou flexibilitu. Tento způsob vedení byl realizován formou přímých individuálních příkazů, jejichž plnění bylo, díky vysoké vnitřní disciplíně ve společnosti Baťa, samozřejmostí. Vzhledem k tomu, že každý pracovník znal dobře své úkoly, povinnosti a pravomoci, nebylo nutné vydávat stále nové směrnice. Mimo jiné se od pracovníků očekávala a cenila iniciativa při plnění a zabezpečování jednotlivých činností.⁹⁶

⁹⁶ JASSINGER, A. *Baťov systém podnikateľského riadenia - inšpirácia pre súčasné podnikové riadenie*. Vyd. 1. Nitra: Inštitút výchovy a vzdelávania MPVŽ SR, 1991. s. 23.

Lešingrová⁹⁷ uvádí následující povinnosti vedoucího dílny:

- Primární povinností vedoucího dílny byla jeho osobní odpovědnost za činnost svěřeného úseku.
- Každé rozhodnutí muselo být doloženo podpisem.
- Zásadně byl uplatňován vysoký stupeň iniciativy.
- Bylo dodržováno pružné řešení všech problémů, a to formou direktivních příkazů, jejichž plnění bylo přísně kontrolováno.
- Povinností vedoucího bylo rovněž zajistit splnění uloženého plánu výroby s maximální hospodárností a ve 100% kvalitě. V případě, že byl plánovaný počet bot vyroben včas a v požadované kvalitě, dílna dosahovala zisku, který byl dále rozdělen mezi jednotlivé pracovníky dílny. V případě neplnění plánu bylo dílně uděleno penále a podílela se na ztrátě. Takovým způsobem byli zaměstnanci nuceni odvádět kvalitní práci, za kterou byli patřičně odměňováni.
- Do pozice pracovníka byl přijímán člověk, který byl detailně seznámen se všemi etapami výroby a s postupy výrobního oddělení, za které měl být dále zodpovědný.
- Vedoucí pracovník musel být schopen kdykoliv poskytnout osobní pomoc v zájmu vyřešení případných problémů.
- Vedoucí pracovník musel být dobře seznámen s osobní situací a rodinným životem každého ze svých podřízených spolupracovníků.
- Vedoucí pracovník musel neustále udržovat přátelské pracovní prostředí naplněné pocitem sounáležitosti, týmové a rodinné atmosféry.
- Vedoucí pracovník musel disponovat patřičnými charakterovými vlastnostmi, jako jsou morálka, poctivost v podnikání, vzájemná úcta, sebekázeň, tvořivost a silná vůle dosáhnout vytyčeného cíle.
- Vedoucí pracovník musel jít svým podřízeným spolupracovníkům příkladem.
- Vedoucí pracovník musel současně zastávat roli vychovatele, učitele a přátelského rádce. Povinností každého vedoucího pracovníka byla výchova a zacvičení svého zástupce a následovníka.

Pro optimální zajištění plnění povinností všech pracovníků, existoval ve společnosti Baťa efektivní **motivační systém**. Jednalo se o mzdový motivační systém a sociální motivační systém.

⁹⁷LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 114-115.

1. Mzdový motivační systém

Ve společnosti Baťa byl uplatňován princip – „... *za dobrou práci je třeba dobře zaplatit a za špatnou práci je třeba patřičně potrestat*,“⁹⁸ což potvrzuje systém účasti na zisku a ztrátě, který byl u Bati zaveden v roce 1924, a o kterém jsem již pojednala v kapitole 7.1.3.2. Každý pracovník si tak uvědomoval, že jeho odvedená práce, ale i jeho přístup k ní, je pečlivě sledována a hodnocena. Pozornost byla věnována především poměru pracovníka k firmě, ale i jeho povahovým vlastnostem, výkonnosti a jeho vztahům k ostatním pracovníkům. Pracovníci se zvláště dobrým hodnocením pak byli mimořádně odměňováni tzv. „novoročním“, které navrhoval vedoucí pracovník po schválení osobním oddělením a vedením firmy.

2. Sociální motivační systém

Firma Baťa se snažila zajistit dobré podmínky pro práci i pro život svým zaměstnancům prostřednictvím řady aktivit a služeb, na základě kterých Tomáš Baťa vybudoval „nový“ Zlín. Těmito aktivitami byly:

➤ *Bydlení*

Od roku 1912 začal Tomáš Baťa budovat pro své pracovníky tzv. baťovské domky, ve kterých týdenní nájem činil 27 Kč. Domky se sestávali ze 3 pokojů, kuchyně, sklepa a zahrádky. V roce 1937, již za vedení J. A. Bati, vlastnila firma Baťa cca 2 000 domků, přičemž celkový počet domků ve Zlíně činil cca 3 000. Výstavba baťovských domků měla značný vliv na stabilizaci a motivaci spolupracovníků, neboť v případě propuštění z firmy musel spolupracovník i celá jeho rodina domek opustit.⁹⁹ O mladé muže a mladé ženy¹⁰⁰ bylo taktéž postaráno. Byli ubytováni na internátě, kde se platilo 8 Kč týdně.

➤ *Zdravotnictví a bezpečnost a ochrana zdraví při práci*

Každý nově přijatý i stávající spolupracovník byl podroben lékařskému vyšetření v Baťově nemocnici, vybudované právě Tomášem Baťou. Na základě tzv. zdravotnické matriky byl sledován zdravotní stav všech pracovníků. Byla zřízena i biologická laboratoř, jejímž smyslem

⁹⁸ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 108.

⁹⁹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 109.

¹⁰⁰ Označení mladí muži a mladé ženy se používalo pro mladé lidi, kteří se vzdělávali v tzv. Baťově škole práce, které se stala nedílnou a velmi důležitou součástí Baťova systému řízení. O Baťově škole práce více pojednává např. LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 91-102.

bylo posuzovat a vyhodnocovat nové hmoty a materiály z hlediska zdravotní nezávadnosti. Velká pozornost byla také věnována prevenci pracovním úrazům. V roce 1932 byl zřízen Sociálně zdravotní ústav v budově, kde se nacházely ambulance, kancelář okresní nemocenské pojišťovny, Poradna Ochrany matek a dětí, Síň pro první pomoc, rentgenová laboratoř, kanceláře sociálně zdravotního oddělení firmy Baťa.

➤ *Sportovní a kulturní zařízení*

Společnost Baťa pečovala i o volný čas svých spolupracovníků, kteří měli možnost využít širokou škálu kulturního i sportovního vyžití. Mohli využít návštěvy muzea, výstavní síně, studijního ústavu, Velkého kina, které bylo vybudováno v roce 1932, či od roku 1948 Letního kina. Pro pořádání koncertů, cvičení, apod. byla v roce 1919 zřízena tzv. Sokolská buda. Co se týče sportovních aktivit, pracovníci společnosti Baťa se mohli stát členy sportovního klubu SK Baťa, mohli navštěvovat sportovní areál s hřištěm pro fotbal a házenou, atletickou a cyklistickou dráhou a s tenisovými dvorci.

➤ *Stravování*

Firma Baťa disponovala vlastní pekárnou, jatky, jídelnami a restauracemi. Zaměstnanci mohli výhodně nakupovat v obchodním domě.

➤ *Vzdělávání*

Velmi důležitou roli pro Tomáše Baťu hrálo vzdělávání a výchova pracovníků, se kterou se u Bati začínalo již u mladých lidí, tzv. mladých mužů a žen v rámci tzv. Baťovy školy práce (dále jen BŠP), která zahájila svou činnost v roce 1925. Princip BŠP spočíval ve velmi úzkém propojení internátní výchovy, práce v dílně a školní výuky. Pro výchovu řídicích pracovníků byl v roce 1937 založen tzv. „Tomášov“. Více o problematice vzdělávání ve společnosti Baťa pojednává např. Lešingrová.¹⁰¹

➤ *Baťův podpůrný fond*

Péče o pracovníky začínala již v porodnici, kdy byl z Baťova podpůrného fondu poskytnutý příspěvek novorozencům ve výši 1 000 Kč, které byly úročeny 10%. Podpora z tohoto fondu byla poskytována i dlouhodobě nemocným či zestárlým pracovníkům.

¹⁰¹ LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. s. 91-101.

7.1.3.4 Kontrola

Základem podnikového kontrolního systému byla týdenní kontrola výsledků plnění výrobních a prodejních plánů a kontrola hospodářských výsledků všech dílen a oddělení. Kontrola probíhala dle týdenního vnitropodnikového vyúčtování vždy v sobotu, na tzv. „konferencích“, kterých se povinně účastnilo vrcholové vedení koncernu, vedoucí jednotlivých oblastí závodu a ředitelé zahraničních továren. Konference byla řízena šéfem, který ukládal přímé a osobní úkoly k odstranění vzniklých nedostatků a odchylek. Všechny vydané příkazy byly zaevidovány a poté kontrolovány. Tento systém týdenní kontroly výsledků umožňoval operativně přijímat konkrétní rozhodnutí a rychlé vypořádání případných problémů.

Velká pozornost byla věnována kontrole kvality výroby. Propracovaným systémem kontroly kvality, který začínal již skladováním surovin, přes přípravu polotovarů, výrobu, skladování hotových výrobků, až k jejich dopravě a prodeji, firma Baťa dokázala, že levné nemusí být nutně méně kvalitní. Význam kvality dokládají i baťovská hesla jako „Čistota a pořádek = kvalita“, „Nejlepší jakost, nejnižší ceny“. Důležitým nástrojem kontroly bylo i denní sledování tržeb.

7.2 Systém řízení Slušovice

JZD Slušovice, později Agrokombinát Slušovice, se stalo symbolem řízení pevných zásad ne nepodobných těm, které zavedl Tomáš Baťa. Stejně tak jako Tomáš Baťa dokázal i předseda JZD Slušovice František Čuba, vybudovat z malého nevýznamného podniku, společnost nevídaných rozměrů s miliardovým obratem, společnost, která se snažila vytvářet dobré podmínky pro práci a ještě lepší pro život. Sám František Čuba se o budování Slušovic vyjádřil takto: „*Tehdy ve Slušovicích všechno fungovalo. Neříkám, že nebyly problémy. Byly, ale uměli jsme je odstranit. Budovali jsme nejenom podnik, ale i města a vesnice v okolí. Třeba v roce 1989 jsme v podstatě ze svých prostředků postavili čtyřproudovou silnici do Slušovic.*“¹⁰²

Čubův systém řízení JZD Slušovice byl později nazván *aktivním podnikatelským systémem*, který výrazně předběhl svou dobu.

¹⁰² LIBIGER, L. *Slušovice by dnes vydělávaly 150 miliard, tvrdí Čuba. Užívá i důchodu* [online]. 28. října 2010. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z < http://zlin.idnes.cz/obrazem-zlinskou-zoo-rozdovadela-tlupa-malych-kotulu-ppr-clanek.asp?c=A101027_1473377_domaci_kot>.

7.2.1 Vývoj společnosti JZD Slušovice a jejího systému řízení

JZD Slušovice vzniklo v roce 1952 jako jednotné zemědělské družstvo prvního typu. Do nástupu Františka Čuby bylo slušovické družstvo malé, zaostalé a málo výkonné s nepříznivými podmínkami pro zemědělskou výrobu, jež byly dány nevhodnou polohou, přírodními i společenskými okolnostmi. V roce 1963 se novým předsedou stal 27letý absolvent ekonomické fakulty Vysoké školy zemědělské v Praze František Čuba. Díky snaze zlepšit tehdejší neutěšené poměry v družstvu, tvrdé práci, se brzy začaly projevovat první výsledky. V posledním čtvrtletí roku 1963 již bylo zřejmé, že tento rok bude úspěšnější než ty předcházející. Přesto se úspěch nedostavil ihned.

Pravděpodobná odměna za splnění celodenní normy tehdy činila příznivých 24 Kčs, přesto v okolí tehdejšího Gottwaldova bylo možné získat i lépe placenou práci. V souvislosti s vyplácením odměn dal František Čuba vyhlásit, že s jejich výší to není tak úplně jisté, což vedlo k odchodu značné části pracovníků¹⁰³ a v podniku zůstalo jen několik „věrných“.¹⁰⁴ V tehdejších poměrech bylo naprosto obvyklé, že i „funkcionář“, kterým František Čuba byl, zastával i manuální práci – běžně oral, krmil krávy, apod. tak, aby byl zajištěn chod podniku. Nelehká situace ho dovedla k úvahám o nutných změnách celého systému, který by umožňoval, aby podnik fungoval, a aby toto fungování nezáviselo jen na jednom pracovníkovi. František Čuba si uvědomoval, že podnik potřebuje v první řadě stabilizovat, a tak ještě jako čerstvý předseda vydal tři výnosy, které platily po celou dobu jeho působení ve Slušovicích, a které vyvolaly další odliv pracovníků. Byly to:

- zákaz pití alkoholu na pracovišti pod pokutou 500 Kč,
- kdo z družstva vystoupí, zpátky přijat nebude,
- kdo přijde pozdě na pracoviště, nedostane ten den práci ani mzdu.

Nový předseda byl hned od začátku nucený razit strategii široké produkce rostlinné i živočišné výroby, která byla předepsaná plánem diktovaným shora. V rámci plánu muselo JZD pěstovat a následně odevzdávat brambory, ale těm se v podhorských valašských oblastech nikdy nedařilo. Na druhou stranu, toto prostředí nekladlo velké překážky pro chov skotu. Na základě těchto skutečností se František Čuba rozhodl najít družstvo, které má opačný problém – hodně brambor a málo skotu. A takové družstvo objevil na Vysočině. Získal povolení Ministerstva zemědělství,

¹⁰³ Na konci roku se zjistilo, že pracovní jednotka skutečně bude 24 Kč. Ti, kdo v podniku zůstali, začali mít o práci zájem a pracovali mnohem lépe. Mnozí z těch, kteří odešli, se chtěli vrátit. V té době vznikla zásada – „Kdo jednou podnik opustil, již nemá cestu zpět“, která byla dodržována až do konce tzv. „slušovického zázraku“.

¹⁰⁴ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 22.

díky němuž mu bylo povoleno odevzdávat býky i za spřátelené družstvo z Vysočiny a ti dělali to samé s brambory, čímž Slušovice získaly nezanedbatelnou konkurenční výhodu.¹⁰⁵

V roce 1966 byl vypracován program, jehož smyslem bylo zrušení všech ztrátových odvětví firmy. Družstevní aktivity byly zaměřeny spíše na chov skotu a vznikla přidružené výroba nástrojů nutných pro práci v zemědělství. František Čuba si mimojiné uvědomoval význam kvality zboží, na kterou bylo ve Slušovicích opravdu dbáno. Aby slušovické výrobky vykazovaly opravdu vysokou kvalitu, bylo zapotřebí nepřetržitého výzkumu a vývoje nových technologií a odborných poznatků.

Kamenem úrazu družstva byla také absence mechanizace. Tento nedostatek se podařil překonat nákupem kombajnů značky VOLVO, což byly vůbec první kombajny v družstvu. Hospodářský růst Slušovic neunikl pozornosti tehdejšími politickým představitelům, kteří si přáli stejný úspěch i v ostatních družstvech, a tak docházelo k postupnému připojování okolních zemědělských družstev. S tímto „násilným“ slučováním František Čuba nesouhlasil, přestože přidružování znamenalo nárůst zemědělské plochy. František Čuba usiloval o snížení podílu samotné zemědělské produkce ve prospěch přidružené výroby. Navíc zaměstnanci přidružených družstev nebyli zvyklí pracovat podle principů a pravidel uplatňovaných ve Slušovicích, a tak velmi často docházelo k jejich odchodu. Tabulka 9 dokládá, která JZD byla ke Slušovicím přidružena, a ve kterém roce.

Tabulka 9. Přidružení okolních JZD k JZD Slušovice.¹⁰⁶

JZD	Rok přidružení
Neubuz	1965
Všemina, Veselá, Spytihněv	1971
Trnava, Podkopná Lhota	1972
Hrobice, Březová	1973
Dešná, Halenkovice	1975
Zádveřice, Raková, Klečůvka, Vizovice, Lhotsko, Chrastešov	1976
Želechovice, Lužkovice, Lípa	1989

V roce 1974 slušovické družstvo pořídilo první počítače, čímž zefektivnilo a ještě více optimalizovalo svou produkci. Díky postupnému růstu zisku byly k dispozici finanční

¹⁰⁵ HAIT, P. *JZD AK Slušovice – hospodářský zázrak za socialismu. Bakalářská práce* Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2009. s. 15.

¹⁰⁶ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 9.

prostředky, které se František Čuba rozhodl investovat do výstavby občanské vybavenosti a sociálního zázemí pro své pracovníky.

Družstvo se stalo ekonomicky prosperujícím především díky rostoucímu podílu přidružené výroby. V roce 1986 se název JZD Slušovice změnil na JZD Agrokombinát Slušovice.

Tento moderní „kapitalistický“ systém, vzniklý v období socialismu, byl trnem v oku řady představitelů tehdejšího režimu, přesto vaz slušovickému družstvu zlomila paradoxně až sametová revoluce v roce 1989, kdy se družstva stala symbolem socialismu, a tak docházelo k jejich postupnému rozpadu. Tento osud potkal i slušovické družstvo, které se rozpadlo na 42 samostatných firem, z nichž většina ještě dodnes funguje. Po projevu Václava Havla o „temných slušovických nitkách“ v roce 1990 ze Slušovic odešel i František Čuba, což znamenalo definitivní konec tzv. „slušovickému zázraku“.

7.2.2 Prostředí systému řízení JZD Slušovice

Slušovice leží ve Zlínském kraji, na okraji regionu Valašsko. Přírodní podmínky pro zemědělství jsou zde nepříznivé. Převážná část pozemků je na mírném svahu, louky a pastviny dokonce i na příkrých svazích. Pěstovaly se zde tudíž méně náročné rostliny, především žito a oves. Výnosy byly nízké, stejně jako kvalita vypěstovaných plodin. Zemědělství tudíž sloužilo pouze jako částečná obživa, hlavní práci nacházeli lidé v průmyslu či alespoň v nějaké domácí výrobě. Hornaté Valašsko bylo a je krajem chudým, s čímž je neodmyslitelně spojena nízká životní úroveň. Slušovice navíc trpěly kvůli značné absenci dobrého dopravního spojení. První velkou změnu zažila tato obec díky růstu firmy Baťa v nedalekém Zlíně.

JZD Slušovice bylo založeno v 50. letech minulého století, kdy v naší zemi probíhala násilná kolektivizace pod taktovkou jediné vládnoucí strany KSČ. V nově založených družstvech chyběli odborníci i zkušenosti s kolektivním hospodařením. Úkolem jednotných zemědělských družstev bylo plnění předem stanoveného plánu a vlastní iniciativě a „podnikatelským“ aktivitám nebylo příliš přáno. Jak jsem již popsala v kapitole 7.2.1, v začátcích slušovické družstvo opustila velká část zaměstnanců, kteří se neztotožňovali s Čubovým systémem řízení, a tak se družstvo potýkalo i s nedostatkem pracovních sil.¹⁰⁷

Stejně tak jako Tomáš Baťa i František Čuba dokázal využít nepříznivých podmínek ve svůj prospěch a vybudovat společnost s vlastním systémem řízení, který se stal světovým vzorem.

¹⁰⁷ HAIT, P. *JZD AK Slušovice – hospodářský zázrak za socialismu. Bakalářská práce*. Praha: Univerzita Karlova, fakulta sociálních věd, 2009. s. 12.

7.2.3 Oblasti řízení společnosti JZD Slušovice

7.2.3.1 Plánování

Strategickou oblastí systému řízení v JZD Slušovice bylo dlouhodobé vnitropodnikové plánování ve formě tzv. Rozvojových programů, jež byly chápány jako „... realizace nových špičkových poznatků vědy a výzkumu ve výrobě. Bylo to konkrétní promítnutí obecného vidění budoucího vývoje – vize – do reálných, dosažitelných cílů.“¹⁰⁸ Tyto rozvojové programy byly zpracovávány týmem předem určených odborníků, zpracovaný projekt byl potom předložen k oponentuře, jež hodnotila především technickou, technologickou, investiční a ekonomickou stránku projektu, ale i způsoby realizace a potencionální společenský efekt. Byla-li oponentura úspěšná, byl projekt prohlášen za rozvojový program a byla přijata opatření pro to, aby mohl být realizován v praxi. Realizací byl pověřen ten náměstek, do jehož kompetencí program patřil.

Rozvojové programy byly uskutečňovány na třech úrovních:

- **Strategické programy** byly ty projekty, jež „...umožňovaly přebudování dosavadního nebo vytvoření nového výrobního oboru na úrovni světové špičky.“¹⁰⁹ Jejich smyslem bylo získat prioritní postavení v daném oboru nejen na domácím trhu, k čemuž sloužilo uplatnění nejnovějších vědeckých poznatků. Strategickými programy JZD Slušovice byly Program rozvoje biotechnologií, Program mikroelektroniky, Program moderní výživy obyvatelstva.¹¹⁰
- **Velké programy** představovali „... ucelené rozvojové podprogramy, kterými je zabezpečováno přebudování konkrétní dílny, konkrétního pracoviště nebo konkrétního dílčího technologického postupu na současnou nebo evropskou úroveň.“¹¹¹ Příkladem velkého programu je systém na pěstování kukuřice.¹¹²
- **Malé programy** měly za úkol „... mobilizovat mozkové kapacity všech družstevníků, zvýšit úroveň stávajících výrobků zařazených do třídy I (dobrá tuzemská úroveň),

¹⁰⁸ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 21.

¹⁰⁹ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 22.

¹¹⁰ Více o těchto programech pojednává: ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 175 – 177. Nebo TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 70 – 71.

¹¹¹ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 179.

¹¹² Více o tomto systému pojednává TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 71.

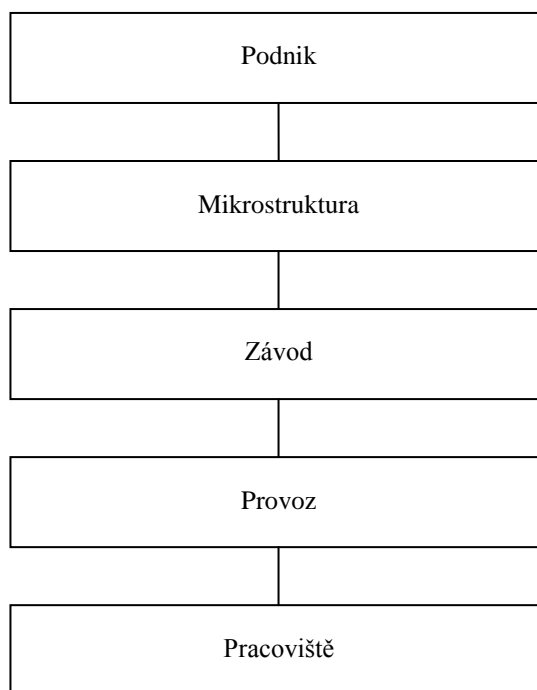
zvýraznit úroveň velkých programů.“¹¹³ Realizátory těchto programů byly závody, provozy a pracoviště.¹¹⁴

7.2.3.2 Organizování

Organizační řád ve slušovickém družstvu byl dán zákonem o zemědělském družstevnictví „..., který upravoval postavení, hospodářské a společenské vztahy jednotlivých zemědělských družstev a společných podniků.“

Slušovické družstvo bylo na svou dobu relativně velkým podnikem s několika tisíci zaměstnanci, proto bylo vybudování efektivní organizační struktury strategickým úkolem. Základní schéma organizační struktury je znázorněno na schématu 12.

Schéma 12. Schéma organizační struktury v JZD Slušovice.¹¹⁵



Základní podnikatelskou jednotkou slušovického družstva byl závod v čele s ředitelem. V systému řízení družstva závod zabezpečoval tyto působnosti:

- rozvíjel výrobu v souladu s požadavky plánu,
- pečoval o rozvoj a modernizaci výroby a zavádění nových výrob a výrobků,
- odpovídal za technickou a technologickou přípravu výroby,

¹¹³ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 182.

¹¹⁴ Více o realizaci malých programů pojednává ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 182 – 184.

¹¹⁵ VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 34.

- zabezpečoval plnění plánovaných úkolů při respektování všech ekonomických nástrojů,
- prováděl průběžné hodnocení plánu,
- zabezpečoval ve vymezeném rozsahu obchodní činnost (nákup, skladování a prodej výrobků)
- zabezpečoval rozmísťování a výchovu kádrů.

V rámci závodu fungoval provoz řízený vedoucím, jež představoval stěžejní článek zabezpečující výrobní úkoly. Působnost provozu spočívala v těchto činnostech¹¹⁶:

- řídil výrobní a hospodářskou činnost provozu a odpovídal za plnění plánu provozu a za uplatnění racionalizačních opatření,
- prováděl rozmísťování členů (pracovníků) podle jejich schopností a potřeb výroby, pečoval ve spolupráci s kádrovým a personálním odborem o zvyšování kvalifikace, odpovídal za kádrovou práci a odměňování pracovníků podle platných zásad,
- odpovídal za dodržování stanovené technologie příslušné výroby a za plnění norem spotřeby surovin a materiálů,
- projednával s pracovníky plánované úkoly a radil se s nimi při řešení výrobních problémů,
- prováděl osobně kontrolu podřízených pracovišť a řešil operativně odstraňování zjištěných nedostatků a závad,
- odpovídal za jakost výrobků, zajišťoval soustavnou kontrolu jakosti výrobků během výrobního procesu a činil účinná opatření ke zvýšení kvality.¹¹⁷

Základní strukturu provozu tvořila jednotlivá pracoviště, nebo-li základní podnikový mikroprostor, v němž kolektivy pracovníků či samotní pracovníci realizovali své spoluvlastnické a podnikatelské funkce. Hlavním úkolem pracoviště bylo provádět kvalitně práce podle stanovené technologie, uskutečňovat přijatá racionalizační opatření při dodržování hospodárnosti. Pracoviště bylo řízeno vedoucím, jež měl tyto povinnosti a práva:¹¹⁸

- organizovat, řídit a kontrolovat práci členů (pracovníků), kteří pracují v rámci pracoviště,
- zajišťovat plnění plánovaných úkolů pracoviště a řešit operativně zjištěné problémy a nedostatky,

¹¹⁶ VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 53 – 54.

¹¹⁷ Více o činnostech a působnosti provozu pojednává VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 53 – 54.

¹¹⁸ VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 55.

- odpovídat za včasné a kvalitní provádění práce, za zlepšování organizace práce a uskutečňování racionalizačních opatření, za svěřené materiálové prostředky a za řádné uskladnění materiálu,
- zabezpečovat rozvíjení socialistické soutěže, pečovat o pracovní prostředí, kvalitu výrobků, prací a služeb,
- kontrolovat dodržování předpisů o bezpečnosti práce a hygieně práce, ochraně družstevního majetku včetně protipožární ochrany,
- vést pracovní záznamy o práci každého pracovníka, který pracuje v rámci pracoviště, i evidenci o svěřených materiálových prostředcích a ostatní potřebnou evidenci.

Vnitropodniková pravidla rozlišovala „pracoviště“ a „pracoviště předaná do socialistické péče“, o kterých pojednávám níže. Společnými znaky obou pracovišť byly přesně formulované cíle a náplně práce, vymezení prostoru, přidělení výrobních prostředků a stanovení komplexní odměny za výsledné činnosti. Pracoviště se lišila pouze způsobem jejich řízení. Pracoviště bylo řízeno technickohospodářským pracovníkem, který převzal pracoviště, úkoly a fond odměn, vedl a organizoval práci a výrobní proces, rozděloval úhrnnou odměnu jednotlivým pracovníkům podle zásluhy na finální produkci. Zatímco pracoviště převzaté do socialistické péče určovalo zástupce ze svého středu, který plnil spolu s běžnými pracovními úkoly funkci vedoucího. Odměny za výsledky si rozděloval kolektiv pracovníků sám.

Specifické postavení v rámci organizační struktury zaujímala tzv. mikrostruktura, která sdružovala několik závodů odpovídající specializace, a v jejímž čele stáli náměstci. Ti zastupovali předsedu při řízení příslušných skupin závodů. V JZD Slušovice fungovalo deset mikrostruktur pokrývající produkční oblasti od zemědělské výroby (rostlinou i živočišnou), přes potravinářskou, stavební, lesní a přidruženou výrobu, až po strojírenskou výrobu, mikroelektroniku, kybernetiku a zemědělskou chemii a biochemii.

„Nehledě na poměrně vysokou členitost organizační struktury, představuje JZD Slušovice jednotně řízený podnik. Centralizace odpovědnosti za celopodnikový rozvoj je zde organicky spojena s vysokou mírou decentralizace rozhodovacích pravomocí na mikrostruktury a závody a přiměřeně i na nižší organizační jednotky.“¹¹⁹ Podstatou decentralizace ve slušovickém systému řízení byla skutečnost, že každý vedoucí pracovník na určité úrovni řízení měl svůj vlastní podnikatelský mikroprostor, jež byl charakterizován souborem zásad, pravidel a opatření.

¹¹⁹ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 97.

„Vedoucí pracovník se podle těchto pravidel stal neformálním hospodářem na svém pracovišti, stal se tedy podnikatelem ve svém vymezeném podnikatelském mikroprostoru.“¹²⁰

Základními pilíři oblasti organizování slušovického družstva byla tzv. „pracoviště předaná do socialistické péče“ a systém spoluúčasti spolupracovníků na zisku a ztrátě.

1. Systém pracovišť v socialistické péči

Systém pracovišť v socialistické péči byl charakteristický následujícími body¹²¹:

- pracoviště v socialistické péči je svou konstrukcí jednoduché a pro pracovníka (nebo malý pracovní kolektiv) přehledné. Je určeno jen mezními pravidly (rozsahem působnosti). Pracovníkům není zadáván popis práce. Stanovení pouze mezních pravidel umožňuje u nich vytvořit pocit odpovědnosti za veškeré dění na pracovišti.
- Pracovník (kolektiv pracovníků), který převzal pracoviště do socialistické péče, má operativní samostatnost. Má vytvořen manévrovací prostor pro řešení všech hospodářských situací na pracovišti. Může a musí na měnící se situaci okamžitě a iniciativně reagovat.
- Převzetím pracoviště do socialistické péče se přebírá daný rozsah pravomocí a zodpovědnosti. Zainteresovanost pracovníka nebo kolektivu na výsledku hospodaření se prakticky realizuje v těchto variantách:
 - % odměn z výkonů – tam, kde pracovník nebo kolektiv má přímý vliv jen na výkony a mzdy,
 - % odměn z výsledků hospodaření pracoviště,
 - % odměn z výkonů, odměna je upravena o podíl na rozdílu mezi plánovanými a skutečnými náklady, na které pracovník má přímý vliv.¹²²

Pracovník či pracovní kolektiv smluvně či dohodou přebíral budovy, stroje, zařízení, zvířata, pole či oběžné prostředky, čímž se stal přímým hospodářem na svém pracovišti nesoucí plné riziko za výsledek hospodaření. Neexistovala stanovená mzda ani stanovená pracovní doba. Hospodářská činnost i toho nejmenšího pracovního kolektivu nebo jednotlivého pracovníka byla

¹²⁰ TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. s. 84.

¹²¹ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 119.

¹²² Více o systému pracovišť v socialistické péči pojednává ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 118-124.

samostatně plánovaná, účetně a statisticky evidovaná, kontrolována a hodnocena.¹²³ O systému pracovišť v socialistické péči se František Čuba vyjádřil takto: „*U nás se vše převádělo na samostatné organizační jednotky. Náš řidič třeba dostal nákladní auto do socialistické péče, což byl skrytý název pro podnikání. To auto mělo hodnotu 100 tisíc korun. Úkoly mu stanovil dispečink, a když udělal práci za tisíc korun, tak ještě ten den mohl přijít do naší vnitropodnikové banky, kam mu přišla tato částka. On z ní zaplatil pohonné hmoty, náhradní díly či pneumatiky a odvod podniku. Zůstalo mu třeba 400 korun, které si mohl vyzvednout. Lidé si tak pronajímali skleníky, obchody i restaurace. Postupně jsme rušili mzdový řád a družstevníci se vypláceli sami. I to byla v té době zvláštnost.*“¹²⁴

2. Systém spoluúčasti spolupracovníků na zisku a ztrátě

Smyslem systému spoluúčasti slušovického družstva byla potřeba účinnějšího podněcování aktivit technickohospodářských pracovníků, kteří s růstem výkonu hospodářských jednotek Slušovic museli řešit čtenější problémové situace a nepříjemnosti. Systém spoluúčasti vedl technickohospodářské pracovníky k tomu, aby: „*...preferovali vyšší výkonnost i za cenu větší pracovní zátěže, větší četnosti operativních problémů apod.*“¹²⁵ Spoluúcast motivovala pracovníky nejen hmotně, ale především tím, že jim poskytovala větší kompetenci, větší míru samostatnosti při rozhodování a podporovala odvahu zdravě riskovat.¹²⁶

7.2.3.3 Vedení

Na základě zákona o zemědělském družstevnictví, který do jisté míry upravoval institucionální uspořádání JZD Slušovice, tedy i jeho vedení, byla zdůrazněna funkce a postavení předsedy družstva.

Předseda družstva

Předseda družstva byl ze zákona jediný odpovědný vedoucí, byl zodpovědný za realizaci usnesení volených orgánů družstva, kterými byli sbor zástupců, představenstvo, kontrolní, revizní komise a rozhodčí komise, sociální komise a komise bezpečnosti a ochrany zdraví

¹²³ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 119.

¹²⁴ LIBIGER, L. *Slušovice by dnes vydělávaly 150 miliard, tvrdí Čuba. Užívá i důchodu* [online]. 28. října 2010. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z <http://zlin.idnes.cz/obrazem-zlinskou-zoo-rozdovadela-tlupa-malych-kotulu-ppr-/clanek.asp?c=A101027_1473377_domaci_kot>.

¹²⁵ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 135.

¹²⁶ Více o systému spoluúčasti pojednává ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 135-141.

při práci.¹²⁷ Za svou činnost a její výsledky odpovídal členské schůzi a představenstvu družstva a jednal jménem družstva navenek. Ze zákona mu bylo umožněno vybírat nejbližší spolupracovníky, kteří se stávali vedoucími jednotlivých organizačních jednotek (mikrostruktur). V době nepřítomnosti předsedy družstva ho zastupoval místopředseda, jenž byl oprávněn vykonávat v plném rozsahu jeho práci, disponoval jeho pravomocemi a nesl stejnou odpovědnost.

Vedoucí mikrostruktur (náměstci)

Jak jsem již popsala v kapitole 7.2.3.2 náměstci jednotlivých mikrostruktur zastupovali předsedu JZD při řízení příslušných skupin závodů. „*Odpovídali za tvorbu a realizaci výhledových koncepcí příslušných výrobních sektorů a rovněž za správné hospodaření závodů, za technologickou kázeň, za kvalitu výroby a systém odměňování.*“¹²⁸ Konkrétně se jednalo o náměstky:

- pro zemědělskou chemii
- pro zemědělskou biochemii
- pro strojírenskou výrobu
- pro kybernetiku
- pro mikroelektroniku
- pro lesní a přidruženou výrobu
- pro potravinářskou výrobu
- pro výstavbu
- pro živočišnou výrobu
- pro rostlinnou výrobu
- pro ekonomiku
- pro vědeckotechnický a investiční rozvoj
- pro zahraniční obchod

¹²⁷ Mezi volené orgány patřila i samotné funkce předsedy. Funkční období všech volených orgánů bylo 5ti leté. O způsobu voleb rozhodovala členská schůze, volilo se zejména tajným hlasováním.

¹²⁸ ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 95.

Do skupiny náměstků spadalo i postavení místopředsedy, jehož resortem byl kádrový a právní útvar, útvar kvality, závod vnitropodnikových služeb, útvar pro operativní řízení a centrální dispečink.¹²⁹

Vedoucí jednotlivých pracovišť

Vedoucí jednotlivých pracovišť představovali nejnižší úroveň podnikového vedení, přesto jejich postavení bylo velmi důležité, jelikož právě oni řešili každodenní problémy a byli na ně kladeny vysoké požadavky. Odpovědnost za vzniklé nedostatky se přenášela jen zřídka na vyšší úrovně vedení.

Důležitým úkolem vedení v tak velkém podniku bylo určit pravomoci tak, aby se vzájemně nepřekrývaly a odpovídaly jednotlivým funkcím.

Při zabezpečování jednotlivých pracovních úkolů se ve slušovickém družstvo vycházelo z myšlenky, že „...člověku se od přírody nechce pracovat. K práci musí být donucen neboli aktivizován.“¹³⁰ Z tohoto důvodu ve Slušovicích existoval velmi efektivní motivační a aktivizační systém. Na motivaci ve Slušovicích lze pohlížet ze dvou úhlů, a to z hlediska hmotné zainteresovanosti a z hlediska morálních podnětů.

Pravidelně každé pondělí přesně ve 12 hodin byly organizovány **porady vedení družstva**. Jejich smyslem byly důležité operativní úkoly, body informativního charakteru, koncepční problémy dlouhodobého rozvoje družstva.¹³¹ Trvaly maximálně hodinu a byly připravovány předsedou a jeho náměstkou či dalšími vedoucími pracovníky. Z každé porady byl pořízen zápis.

1. Systém hmotné zainteresovanosti

JZD Slušovice věnovalo systému hmotné zainteresovanosti trvalou pozornost a snažilo se důsledně přistupovat k odměňování podle skutečných zásluh, podle konečných výsledků všech zaměstnanců. Rozdíly v odměnách slušovického družstva v porovnání s jinými podniky byly větší, což samo o sobě pracovníky motivovalo pracovat právě tady.¹³² Systém hmotné zainteresovanosti byl navíc zakotven i v systému tzv. „pracovišť“ převzatých do socialistické

¹²⁹ Centrální dispečink zabezpečoval a zprostředkoval požadavky závodů na dopravu, mechanizační práce, opravy techniky. Více o centrálním dispečinku pojednává ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 110.

¹³⁰ LIBIGER, L. *Slušovice by dnes vydělávaly 150 miliard, tvrdí Čuba. Užívá i důchodu* [online]. 28. října 2010. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z < http://zlin.idnes.cz/obrazem-zlinskou-zoo-rozdovadela-tlupa-malych-kotulu-ppr-/clanek.asp?c=A101027_1473377_domaci_kot>.

¹³¹ VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 47 – 48.

¹³² ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 67.

péče“, kde o výši odměn rozhodovali výsledky samotných pracovních týmů, či samotných jednotlivců.

2. Systém morálních podnětů

Systém morálních podnětů zahrnoval řadu motivačních faktorů. Jedním z nejdůležitějších byl faktor seberealizace a radosti z práce. Slušovické družstvo dbalo na uplatňování svých lidí v podnikových strukturách tak, aby jejich pracovní zařazení co nejlépe odpovídalo jejich schopnostem, aby jim umožnilo se ve vykonávaných činnostech seberealizovat a pociťovali tak radost z odvedené práce. Z těchto důvodů byli pracovníci pravidelně hodnoceni a zařazováni do pořadí, byly zveřejňovány pracovní výsledky a odměny. Úspěšní byli chváleni, méně úspěšní přiměřeně kritizováni.

Mimo výše uvedené morální podněty, JZD Slušovice usilovala o zlepšení nejen podmínek pro práci, ale i pro život svých pracovníků. Byl tak vybudován efektivní sociální systém pokrývající tyto sociální oblasti:

➤ Bydlení

Zvýšenou pozornost JZD Slušovice věnovalo péči o bydlení svých pracovníků. Ročně zabezpečovala výstavbu 50 – 100 bytů (v bytových domech a rodinných domech).¹³³ Výstavba byla zajišťována stavebními závody podniku.

➤ Zdravotnictví

Slušovické družstvo vybuďovalo velmi dobře vybavené zdravotní středisko ve Slušovicích, jež spolupracovalo se specializovanými zdravotními ústavami a umožňovalo i případnou zdravotní rehabilitaci. Družstvo nabízelo svým pracovníkům i jejich rodinným příslušníkům možnost rekreačního plavání a koupání v lázních, sauny a masáže.

➤ Sport a kultura

O sportovní a kulturní vyžití svých pracovníků se staral provoz kultury a sportu. Pravidelně tak byly pořádány kulturní a estrádami pořady, výstavy výtvarných děl, návštěvy divadel. V rámci podniku fungovala i cestovní kancelář Agrotour, jež zajišťovala tuzemské a zahraniční zájezdy, služební cesty, atd. Podnik rozvíjel i řadu zájmových sportů jako tenis, fotbal, hokej, lyžování, turistiku, atd. V roce 1984 byl do provozu uveden areál zdraví v hotelu Slušovice

¹³³ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. s. 83.

s tenisovými kurty, vodní nádrží a lyžařským svahem. V roce 1982 vznikla ve Slušovicích dokonce i dostihová dráha.

➤ *Stravování*

Oblast stravování byla zajišťována podnikovými kuchyněmi, které zásobovaly množství jídel a bufetů. Služby v oblasti stravování poskytoval i specializovaný provoz v rámci závodu vnitropodnikových služeb Agroservis, jednalo se např. o ranní rozvoz objednaných potravin do domu, pečení koláčků a jiného pečiva.¹³⁴

➤ *Vzdělávání*

Slušovické družstvo uzavíralo dohody o spolupráci s místními školami, podporovalo jejich rozvoj, poskytovalo finanční prostředky, vybavovalo moderním zařízením. Žáci mohli kdykoliv družstvo navštěvovat. Byly organizovány lyžařské výcviky pro školáky do hor pod dohledem instruktorů JZD, pionýrské tábory v zahraničí.

V roce 1987 zahájilo činnost vlastní vzdělávací středisko, jež se zpočátku zaměřilo na školení uživatelů slušovických mikropočítačů, poté rozšířilo svou činnost na studijní pobyty pro zájemce o podnikový ekonomický systém, pořádalo různé instruktáže, semináře a kurzy.

➤ *Ostatní*

V rámci podniku existoval bezhotovostní platební styk pro členy družstva – tzv. agrožiro. JZD zřizovalo svým pracovníkům peněžní konto, na které si mohli pracovníci převádět své odměny. Družstvo svým členům dále poskytovalo pracovní obleky, obuv i ochranné pomůcky. Významnou službou byl provoz Mikroagra, jež pomáhal drobným chovatelům nabídkou krmiv, vitamínů a léčiv, osiva, hnojiva, chemické přípravky, atd. Slušovické družstvo také budovalo pro obyvatele Slušovic chodníky a cesty, z nichž nejznámější je tzv. „Gorbačovka“ čtyřproudová cesta z Lípy do Slušovic.

7.2.3.4 Kontrola

Kontrolní systém JZD Slušovice zabezpečoval účinně a efektivně zpětnou vazbu řízení, při níž jsou sledovány skutečně dosažené výsledky stanovených plánů, úkolů a rozhodnutí. Ze zjištěných výsledků byly vyvozovány účinná opatření, jež byly využity ke stimulaci

¹³⁴ Mimo služeb v oblasti stravování poskytoval Agroservis i šití a opravy oděvů, čištění koberců a čalounění, malířské a natěračské práce, taxislužbu, kadeřnictví, aj.

pracovníků družstva. Všichni pracovníci, včetně vedoucích, si byli vědomi, že jejich práce je pod stálou kontrolou.

Mezi pravidelné kontrolní systémy patřilo **čtvrtletní hodnocení řídicích pracovníků**, při němž byl hlavní důraz kladen na zavádění vědeckotechnických poznatků do praxe, především plnění úkolů dlouhodobého rozvoje. Toto pravidelné hodnocení bylo náročnou prověrkou výsledků práce jednotlivých útvarů, z nichž byly vyvozovány závěry týkající se odměn či organizačních změn.

Velmi účinnou byla také kontrola **plnění rozhodnutí vedení družstva**. Konkrétní rozhodnutí byla písemně zaznamenávána v zápisu z pravidelných týdenních porad. Pravidelně byla prováděna i **kontrola výsledků hospodaření celého družstva i jednotlivých pracovišť**.

Kontrolní činnost byla zaměřena i na ochranu družstevního majetku, bezpečnosti práce, vodohospodářské činnosti, zajištění hygieny, protipožární ochraně.¹³⁵

¹³⁵ VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. s. 98 – 103.

8 Porovnání systémů řízení společností Baťa a JZD

Slušovice

V tabulce 10 je provedeno srovnání společností Baťa a JZD Slušovice na základě poznatků z provedené analýzy systémů řízení obou zmíněných společností. Oba systémy řízení jsou porovnány v oblastech vývoje společnosti a jejího řízení, prostředí řízení, plánování, organizování, vedení a kontroly.

Jak lze velmi dobře vysledovat z tabulky 10, systém řízení JZD je ve sledovaných aspektech velmi podobný Baťovu systému řízení, přestože tvůrce systému řízení JZD Slušovice, František Čuba, inspiraci Baťou popírá. „*Postupovali jsme po svém. Protože ale lidé začali říkat, že kopírujeme Baťu, nezbývalo nám, než abychom prostudovali, jak to v jeho závodech chodilo,*“¹³⁶ uvedl František Čuba v rozhovoru pro Týdeník ekonom.

Na základě provedené analýzy obou zmiňovaných systémů řízení a z porovnání těchto systémů v tabulce 10 je možné podtrhnout nejvýraznější prvky Baťova systému řízení a systému řízení JZD Slušovice, které jsou uvedeny v následujících podkapitole.

¹³⁶ PRAVEC, J., VOJÍŘ, A. *Byli jsme příliš dobří* [online]. 19. 2. 2010. [cit. 2011-04-15]. Dostupné z <<http://ekonom.ihned.cz/c1-40603510-byli-jsme-prilis-dobri>>.

Tabulka 10. Porovnání systémů řízení společností Baťa a JZD Slušovice.¹³⁷

Společnost	Baťa	JZD Slušovice
Období	1. polovina 20. století	2. polovina 20. století
Vývoj společnosti a jejího řízení	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ústřední osobnost majitele a šéfa společnosti - Tomáše Bati. ➤ Neotřelé a tehdy naprosto novátorské „podnikatelské metody“. ➤ Odhodlání, snaha a silná vůle dokázat vybudovat z malé obuvnické živnosti společnost světového formátu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ústřední osobnost předsedy družstva - Františka Čuby. ➤ Neotřelé a tehdy naprosto novátorské „podnikatelské“ metody“. ➤ Odhodlání, snaha a silná vůle vybudovat z malého družstva družstvo, jež bude naprosto soběstačné a výkonné, které se stane vzorem ostatním zemědělským družstvům.
Prostředí řízení	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malé tehdy (konec 19. století) naprosto nevýznamné město Zlín bez jakéhokoliv průmyslu. ➤ Období kapitalismu a po sobě následující období poválečných krizí, hospodářského úpadku. ➤ Nekvalifikovaná pracovní síla. ➤ Umění Tomáše Bati využít všechny nevýhody ve svůj prospěch. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Malá tehdy (50. léta 20. století) naprosto nevýznamná obec Slušovice. ➤ Období socialistického zřízení neumožňujícího vlastní hospodaření v rámci jednotných zemědělských družstev. ➤ Nepříznivé podmínky pro zemědělství. ➤ Umění Františka Čuby využít všechny nevýhody ve svůj prospěch.
Plánování	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klíčová oblast dalšího rozvoje řízení. ➤ Ve formě víceletých, pololetních, týdenních a denních plánů. ➤ Přísná kontrola plnění stanovených plánů. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klíčová oblast dalšího rozvoje řízení. ➤ Ve formě strategických, velkých a malých programů. ➤ Přísná kontrola plnění stanovených plánů.
Organizování	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence oficiálního organizačního řádu. ➤ V čele podniku „šéf“, který řídí závody, jež se dále dělí na provozy a ty na jednotlivá oddělení (dílny). ➤ Systém samosprávy dílen. ➤ Systém účast dělníků na zisku a ztrátě. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existence pevného organizačního řádu. ➤ V čele podniku předseda, který řídil závody, jež se dále dělily na provozy a ty na jednotlivá pracoviště. ➤ Systém pracovišť v socialistické péči. ➤ Systém spoluúčasti.
Vedení	<ul style="list-style-type: none"> ➤ V čele byl „šéf“, kterému pomáhali nejbližší spolupracovníci a vedení jednotlivých oddělení (dílen). ➤ Existence mzdového a sociálního (bydlení, zdravotnictví, sport, stravování, vzdělávání aj.) motivačního systému pro spolupracovníky. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ V čele byl předseda po boku s místopředsedou, kteří spolupracovali vedoucí mikrostruktur (náměstci) a vedoucí jednotlivých pracovišť. ➤ Existence motivačních systémů hmotné zainteresovanosti a morálních podnětů (bydlení, zdravotnictví, sport, stravování, vzdělávání aj.).
Kontrola	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existence účinného kontrolního systému zabezpečujícího efektivní zpětnou vazbu. ➤ Pravidelné týdenní vyhodnocování plánů, rozhodnutí vedení a výsledků hospodaření jednotlivých pracovišť na tzv. sobotních konferencích. ➤ Pravidelné týdenní hodnocení pracovníků. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existence účinného kontrolního systému zabezpečujícího efektivní zpětnou vazbu. ➤ Pravidelné týdenní vyhodnocování plánů, rozhodnutí vedení a výsledků hospodaření jednotlivých pracovišť na pondělních poradách. ➤ Pravidelné čtvrtletní hodnocení pracovníků.

¹³⁷ Vlastní zpracování.

8.1 TO NEJLEPŠÍ z Bat'ova systému řízení a ze systému řízení JZD Slušovice

Za nejvýznamnější aspekty obou systémů řízení považují:

- Pravidelné **týdenní plánování** a následná přísná kontrola jeho plnění, což umožňovalo podrobný, pravidelný a rychlý přehled o způsobu hospodaření a plnění cílů společnosti.
- Vytvoření **samostatně hospodařících jednotek**, jež zodpovídaly samy za sebe a **systém účasti spolupracovníků na zisku a ztrátě**, který vedl k vysoké zainteresovanosti spolupracovníků. Tím byla rozdělena zodpovědnost a z pracovníků se stali „spolupodnikatelé“.
- Vyspělý **systém firemního vzdělávání a výchovy** spolupracovníků.
- Propracovaný a spravedlivý **systém motivace spolupracovníků**, na základě kterého si pracovníci práce vážili a byli na ni hrdí.
- Skutečnost, že každý **vedoucí si musel projít všemi pracovišti podniku**, aby znal práci svých podřízených a orientoval se v problémech organizace.
- **Existenci pevného organizačního řádu**, jasné **stanovení pravomocí** pro všechny pracovníky, díky kterým každý pracovník znal své povinnosti, odpovědnosti a kompetence, a **definice pravidel**, které respektovali všichni lidé v organizaci.
- **Systém pravidelných porad** vedení všech úseků, díky němuž byla přijímána důležitá rozhodnutí a opatření, jejichž následné provedení bylo přísně kontrolováno.
- **Vysoká soutěživost** mezi spolupracovníky, jež si byli vědomi své okamžité nahraditelnosti jiným spolupracovníkem.

Výše uvedené prvky obou systémů řízení považují za nejvýznamnější z důvodu jejich nadčasovosti, široké možnosti aplikovatelnosti na jakýkoliv model i podmínky podnikání a jejich účinnosti.

9 Shrnutí analytické části

Společnost Baťa a především její systém řízení, nazývaný jako Baťův systém řízení, se stal vzorem pro řadu českých, ale i zahraničních společností¹³⁸, jež tento systém převzaly a uzpůsobily jej svým potřebám, podmínkám a prostředí. Historie společnosti Baťa a jejího systému řízení sahá až do roku 1894, kdy zakladatel společnosti Tomáš Baťa se sourozenci založil první společnost zaměřenou na výrobu obuvi. Přestože podmínky pro rozvoj společnosti nebyly vždy příznivé, Tomáš Baťa je dokázal využít ve svůj prospěch a vybudovat unikátní nadčasový systém řízení, na základě kterého vzniklo světové obuvnické impérium.

Jedním ze základních pilířů úspěchu společnosti Baťa bylo plánování, kterému byla věnována velká pozornost. Základní plány byly sestavovány na pololetí, které se dále dělily na plány týdenní a denní. Právě týdenní plány byly ve společnosti Baťa nejvýznamnější, jejich dodržování bylo přísně kontrolováno a od jejich plnění se také odvíjela mzda. Společnost Baťa se vyznačovala absencí organizačního řádu, který byl nahrazen seznamem jednotlivých oddělení, tzv. dílen, jež fungovaly jako samostatně hospodařící jednotky, zodpovědné za svěřený materiál i za výsledky celé dílny. V čele každé dílny byl vedoucí a byl, společně s ostatními spolupracovníky v dílně, společně zainteresován jak na zisku, tak i na ztrátě dílny. V čele společnosti bylo tzv. vrcholové vedení v čele s „šéfem“ Tomášem Baťou a jeho nejbližšími spolupracovníky. Velmi významným prvkem Baťova systému řízení byl účinně nastavený motivační systém. Baťovi spolupracovníci byli motivováni jak mzdou, tak sociálními výhodami, kterými bylo zajištění bydlení, kvalitní zdravotní péče, kulturní a sportovní zázemí, atd. Fungování tohoto systému řízení zajišťoval efektivní kontrolní proces.

Velmi podobný systém, založený na podobných zásadách jako měl Baťův systém řízení, fungoval v JZD Slušovice, kde jej v roce 1963 začal implementovat předseda družstva František Čuba. Na základě propracovaného systému řízení JZD Slušovice se stalo zaostalé slušovické družstvo efektivně hospodařícím podnikem, který bývá nazýván jako „hospodářský zázrak za socialismu“.

Stejně jako u Baťova systému řízení, i v systému řízení Slušovic hrálo významnou roli plánování ve formě tzv. strategických, velkých a malých programů. Slušovické družstvo se vyznačovalo pevnou organizační strukturou. Základní stavební jednotkou byl závod vedený předsedou, jemuž odpovídal vedoucí, který byl v čele provozu, jenž se dále dělil na jednotlivá pracoviště.

¹³⁸ BSŘ se stal vzorem pro společnosti Toyota, Slušovice, GiTy, Pro North Czech, aj.

Velká část pracovišť byla označována jako „pracoviště svěřená do socialistické péče“, což znamenalo, že tyto jednotky fungovaly samostatně se svěřeným materiálem či pomůckami, a zodpovídaly za plnění svěřených úkolů na základě spoluúčasti na zisku, ale i ztrátě. V čele družstva byl předseda, jemuž byli podřízeni vedoucí jednotlivých mikrostruktur – tzv. náměstci. Velmi důležitým faktorem systému řízení Slušovic byla motivace založená na systému hmotné zainteresovanosti, jež byl založený na mzdovém ohodnocení, a ze systému morálních podnětů, zahrnující podporu bydlení, kvalitní zdravotnickou péči, sportovní a kulturní zázemí, atd. Nedílnou součástí systému řízení JZD Slušovice byl proces pravidelné kontroly, jež zajišťovala efektivní zpětnou vazbu v plnění jednotlivých úkolů a plánů.

Přestože jsou oba systémy velmi podobné, a bylo by tak možné předpokládat, že systém řízení JZD Slušovice vycházel z Baťova systému řízení, předseda slušovického družstva, František Čuba, tuto inspiraci Tomášem Baťou popírá.

III NÁVRHOVÁ ČÁST

10 Návrh instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY

10.1 Proč se inspirovat Baťovým systémem řízení

Baťův systém řízení je unikátním českým systémem řízení, na základě kterého bylo z malé obuvnické živnosti vybudováno světové obuvnické impérium. Tvůrce tohoto systému, Tomáš Baťa, tak vytvořil systém řízení, jímž se inspirovala řada významných společností jako je například japonská Toyota či analyzované JZD Slušovice. Úspěch Baťova systému řízení tkví především v jeho nadčasovosti a rozsáhlých možnostech jeho aplikace. Dokladem o tom, že tento systém může fungovat i v naprosto odlišných podmínkách a oborech, než ve kterých byl původně využíván, je právě JZD Slušovice, společnost Toyota, GiTy, Pro North Czech, aj.

10.2 Zásady implementace systému řízení ve společnosti XY

Při zavádění systému řízení ve společnosti XY jsem se inspirovala BSŘ, který podle mne představuje ucelený soubor účinných pravidel, jež fungují v jakémkoliv modelu a podmínkách podnikání. Má-li společnost XY zájem o implementaci Baťova systému řízení do svého systému managementu, je vhodné, aby dodržovala zde uvedené základní zásady.

- Nekopírujme Baťův systém řízení, berme ho pouze jako příklad či vzor, který si upravme na podmínky a prostředí, ve kterých fungujeme.
- Mějme na paměti vždy náš cíl, ke kterému směřujeme a držme se ho i navzdory překážkám, které jsou nezbytnou součástí jeho dosažení, protože jak řekl Henry Ford: „*Překážky jsou ty hrozné věci, které uvidíš, když odvrátíš zrak od cíle.*“¹³⁹
- Spolupracujme se schopnými lidmi a vnímejme je jako spolupracovníky.
- Jděme svým spolupracovníkům vždy dobrým příkladem.
- Jednejme efektivně a hospodárně. Šetřeme nejen penězi, ale i časem a energií lidí.

¹³⁹ POETA.CZ. *Poeta.cz: moderní literární server* [online]. c2009. [cit. 2011-04-15]. Dostupné z <<http://www.poeta.cz/citaty/kategorie/ostatni>>.

10.3 Návrh implementace systému řízení společnosti XY

Na základě kapitoly 8.1 nazvané jako „TO NEJLEPŠÍ z Baťova systému řízení a ze systému řízení Slušovice“ navrhuji v této kapitole sedm základních kroků, na nichž by měla společnost XY, chce-li implementovat Baťův systém řízení, stavět.

1. krok - Stanovme si v jakém prostředí a v jakých podmínkách fungujeme.

Jak je již uvedeno v teoretické části této práce, okolí výrazně ovlivňuje fungování každé organizace. Proto je třeba si nejdříve uvědomit a definovat **vnitřní prostředí**, tedy ty podmínky, ve kterých pracujeme. Položme si mimojiné následující otázky:

- Jaké jsou naše výrobky, popř. služby, a co na nich můžeme zlepšit?
- Jaké jsou klíčové oblasti našeho podnikání? V čem tkví naše specifika, v čem jsme lepší než ostatní firmy v oboru?
- Co nás charakterizuje?
- Kde chceme být v budoucnosti?
- Jaké je naše technické vybavení?
- Jak probíhá zásobování naší organizace?
- Jaké je rozložení našich financí, jak hospodaříme?
- Máme fungující organizační strukturu?
- Pracují naši zaměstnanci efektivně? Pracují rádi, jsou loajální, jsou motivováni?
- Zvolili jsme správné distribuční kanály?

Neméně důležité je **vnější prostředí**, tedy podmínky, které nás do značné míry ovlivňují, někdy omezují, ale i pomáhají růst. Je to souhrn faktorů politických, ekonomických, sociálních a technických. Položme si následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci? Jak nás vnímají?
- Kdo jsou naši konkurenti? V čem jsou lepší? Jak nás vnímají?
- Kdo jsou naši dodavatelé? Jak nás vnímají?
- Jak nás vnímá široká veřejnost?
- Jsme vhodnými partnery finančním institucím – bankám, pojišťovnám, celním úřadům?
- Jak pokročila věda a technika? Jaké jsou nové postupy a technologie?
- Jak se vyvíjí trh práce?
- Dodržujeme předepsané zákony, nařízení, předpisy, normy?

Ve chvíli, kdy jsme si vědomi, v jakém prostředí a v jakých podmínkách naše organizace funguje, jaké vlivy na ni působí, je možné se mnohem lépe těmto skutečnostem přizpůsobit, zvládnout je a využít je ve svůj prospěch, protože „*Poměry nejsou vinny nikdy a ničím. Vinni jsou vždycky lidé. Poměry je třeba buď zvládnout, nebo se jim přizpůsobit. Poměry, ty jsou jako hůl. Když tluče, je právě na dosah, abyste ji chytil a začal ji užívat jako nástroj svůj. V hospodářství nejde o to poměrům rozumět – tu jde o to je zmistrovat, zvládnout.*“¹⁴⁰

2. krok - Definujme si činnosti, které jsou pro nás klíčové, a ty rozvíjejme.

Klíčovými činnostmi¹⁴¹ chápeme ty aktivity, díky kterým naše organizace funguje, které živý a uvádí do chodu naši organizaci. Obecně je tyto činnosti velmi složité definovat, jelikož se odvíjí od předmětu podnikání, podmínek hospodaření, ale závisejí i na charakteru trhu, firemní strategii a kultuře a v neposlední řadě na lidech, kteří utváří organizaci. Je tedy přímo na organizaci, aby si uvědomila, které činnosti jsou pro ni zásadní, a díky kterým organizace funguje tak, jak má. Jakmile si uvědomíme, které činnosti jsou pro naši organizaci zásadní, je třeba jim věnovat pozornost a čas, neustále je zlepšovat a zdokonalovat. Jako příklad nám výborně poslouží výrok Tomáše Bati: „*Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.*“¹⁴²

3. krok – Poznejme naši organizační strukturu a vytvořme si samostatně fungující organizační jednotky.

Úkolem organizační struktury je uspořádat, podněcovat a spojovat aktivity lidí tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Z tohoto důvodu je zapotřebí si uvědomit, zda v naší organizaci existuje organizační struktura, a pokud ano, zda je známá a srozumitelná všem spolupracovníkům. Jedině tak si bude každý v organizaci vědom svých povinností, práv, možností i odpovědností. Mimo jiné je třeba se zamyslet, zda je stávající organizační struktura funkční a efektivní právě pro naši organizaci¹⁴³, a zda jsou vhodné některé úpravy.

Chceme-li dosáhnout efektivnějšího hospodaření, vyšší zodpovědnosti pracovníků za provedenou práci, kvalitnějších výsledků a výrazného snížení nákladů je vhodné v rámci

¹⁴⁰ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 77.

¹⁴¹ Pro klíčové oblasti platí Paretovo pravidlo: pouze 20 % činností ze všech vykonávaných činností organizace je klíčových, a právě ty tvoří 80 % obrátu nebo zisku celé organizace.

¹⁴² BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. s. 118.

¹⁴³ V teoretické části této práce, v kapitole 6 je uvedena tabulka vyhodnocující vhodnost jednotlivých organizačních struktur v závislosti na typu podniku.

organizační struktury zavést samostatně fungující organizační jednotky.¹⁴⁴ Při zavádění těchto samostatných jednotek je zapotřebí vycházet ze dvou výše předcházejících bodů, tzn. ze znalosti klíčových oblastí podnikání a znalosti prostředí. Dále každá samostatně fungující jednotka musí stavět na těchto základech:

- jasně a srozumitelně definovaný ekonomický cíl,
- přesně změřitelné hmotné vstupy a výstupy,
- konkrétně stanovené organizační a informační vztahy mezi jednotlivými pracovníky, ale i mezi jednotlivými samostatnými jednotkami navzájem,
- jasně daný rozpočet a jasně stanovený hospodářský výsledek pro jednotlivá střediska,
- jmenování jednoho konkrétního vedoucího pracovníka,
- pravidelné hodnocení pracovníků ve stanovených intervalech,
- hmotná zodpovědnost pracovníků na zisku i ztrátě z hospodaření,
- stanovení obecně závazných morálních a ekonomických pravidel,
- pravidelná evidence výsledků a výkazů, včetně vedení statistik,
- odměňování pracovníků zahrnující mzdu, sociální zabezpečení, úhrady dovolených, spotřebu pracovních pomůcek a spoluúčast na dobrých výsledcích.¹⁴⁵

Pracovníci v jednotlivých samostatně fungujících jednotkách tak přebírají pravomoci a odpovědnosti za plnění úkolů, více se tak zajímají o fungování firmy, protože tím, že se podílejí na hospodaření podniku, přestávají být řadovými zaměstnanci, ale stávají se „spolupodnikateli“.

4. krok – Plánujme efektivně a definujme si základní časovou jednotku pro plánování.

Každý úkol či aktivitu můžeme vykonávat snadněji, efektivněji, rychleji, ale i levněji, pokud je ovšem tato činnost dobře naplánována. Základem úspěšného plánování je rozložit daný úkol v určitém čase mezi konkrétní spolupracovníky. Při sestavování plánu:

- si udělejme přehled o tom, co je potřeba splnit,
- mějme stále na zřeteli cíl, kterého chceme plánem dosáhnout,
- nashromážděme a analyzujeme všechny potřebné skutečnosti pro sestavení plánu,
- přiřaďme jednotlivým úkolům priority a časovou souslednost,
- sepišme plán na papír.

¹⁴⁴ Těmito jednotkami mohou být jednotlivé úseky, pracoviště, či úseky.

¹⁴⁵ Na základě takto stanovené odměny se prakticky ruší hodinová mzda, pracovník je odměňován za práci, ne za čas strávený v organizaci.

Sepsání plánu je velmi důležitou složkou plánování, protože plán se tak stává jasnějším a srozumitelnějším, můžeme se k němu kdykoliv vrátit a znovu si jej přečíst, umožňuje důkladnější analýzu, zvyšuje důležitost plánu a podporuje jeho plnění.

Dalším důležitým krokem je si stanovit na jakou časovou jednotku budeme plány sestavovat. Při plánování ročního zisku či obrátu je vhodné roční plánování. Rozdělme rok na čtvrtletí, v rámci kterých odměňujeme a hodnotíme pracovníky. Čtvrtletí je vhodné proto, že je to interval dostatečně dlouhý na to, aby se hodnocení stalo objektivní a dostatečně krátký na to, aby bylo možné zaznamenat a vyřešit případné nedostatky, a zároveň působit preventivně. Poté čtvrtletí rozdělme na měsíce a měsíce na jednotlivé týdny, jež jsou ideální pro rozplánování práce, pro aktivizaci pracovníků, pro komunikaci, ale i pro pravidelnou kontrolu plnění plánu, bez níž žádný plán nebude dostatečně efektivní.

5. krok - Využívejme schopností svých spolupracovníků, rozvíjejme je a motivujme je.

K tomu, abychom dosáhli námi stanovených cílů organizace, je zapotřebí, aby se s těmito cíli seznámil i ztotožnil celý kolektiv organizace. Proto je nutné využít všech objevených, ale i skrytých, schopností svých zaměstnanců, a tyto schopnosti dále koncepčně rozvíjet. Úcta k zaměstnancům by se měla stát nedílnou součástí vnitřní podnikové kultury. Neuvažujme tedy z pohledu vedení stylem „my = vedení, oni = všichni ostatní pracovníci“, či z pohledu podřízených „my = všichni ostatní pracovníci, oni = vedení“, ale jako „my všichni = spolupracovníci“.

Chceme-li co nejvíce vytěžít ze schopností našich pracovníků, je zapotřebí je dále rozvíjet a motivovat. Rozvoj a motivace spolupracovníků by měly být koncepční záležitostí, kterou je třeba dlouhodobě plánovat. Proto sledujme zde uvedená doporučení.

- Mějme stále na zřeteli cíl naší organizace, kterého chceme dosáhnout.
- Určeme si potřeby naší organizace.
- Specifikujme požadavky a představy o jednotlivých jednotkách, pracovních místech a lidech na konkrétních pracovních pozicích.
- Identifikujme rezervy jednotlivých jednotek, pracovních míst i lidí na konkrétních pracovních pozicích.
- Zhodnoťme, případně upravme materiály pro přijímání nových pracovníků tak, abychom zjistili jejich schopnosti a veďme o nich i o našich stávajících spolupracovnících podrobnou dokumentaci.

- Nastavme obecně platná pravidla platná pro všechny spolupracovníky v organizaci a stanovme sankce při nerespektování pravidel.
- Hodnoťme a následně odměňujme v námi zvolených pravidelných intervalech své zaměstnance.
- Zainteresujme a nechme zodpovídat spolupracovníky za jejich práci.
- Nechme spolupracovníky vyjádřit jejich názor, vedme je ke kreativitě a k přemýšlení o jejich práci a úkolech.
- Komunikujme se spolupracovníky a učme je vzájemné komunikaci.

Jsou-li naši spolupracovníci motivováni a zainteresováni na fungování organizace, pak jsou výtečným zdrojem nápadů a zlepšení, jež vedou ke zvyšování efektivity a konkurenceschopnosti organizace.

6. krok – Vedme zodpovědně.

Chceme-li efektivně vést naši organizaci, musíme mít přehled o činnostech všech samostatně fungujících jednotek, ale i o povinnostech a vytížení jednotlivých pracovních pozic. Proto by si každý vedoucí pracovník měl tzv. „ušpinit ruce“ - projít všemi pozicemi v organizaci a vyzkoušet si tak práci svých spolupracovníků. Jen tak do hloubky porozumí problémům i silným stránkách organizace a je dobrým vzorem všem spolupracovníkům. Jeho nápady, rozhodnutí či vylepšení budou vycházet z reálné situace v organizaci a nebudou jen snůškou abstraktních záležitostí.

7. krok - Vytvořme systém pravidelné a účinné kontroly.

Má-li naše organizace úspěšně fungovat, je nutné kontrolovat všechny činnosti v ní prováděné. Předpokladem každé činnosti v organizaci by bezesporu měla být kontrola, jejímž smyslem není jen identifikace odchylek a nežádoucích skutečností, ale i formulace zásadních opatření pro další fungování organizace. Chceme-li, aby kontrolní činnost byla efektivní, je nutné ji provádět v pravidelných intervalech. Proto zavedme pravidelné týdenní¹⁴⁶ „kontrolní a plánovací porady“ a stanovme jeden konkrétní den v týdnu a konkrétní hodinu, kdy se budou tyto porady konat tak, aby s nimi počítal každý spolupracovník. Takovým vhodným termínem může být například pondělí, z důvodu začátku pracovního týdne, kdy jsou spolupracovníci ještě „čerství“ a pondělní

¹⁴⁶ Týdenní interval je zvolený z toho důvodu, že zajišťuje v krátkém období dostatečnou zpětnou vazbu pro zjištění plnění plánu a umožňuje tím působit preventivně.

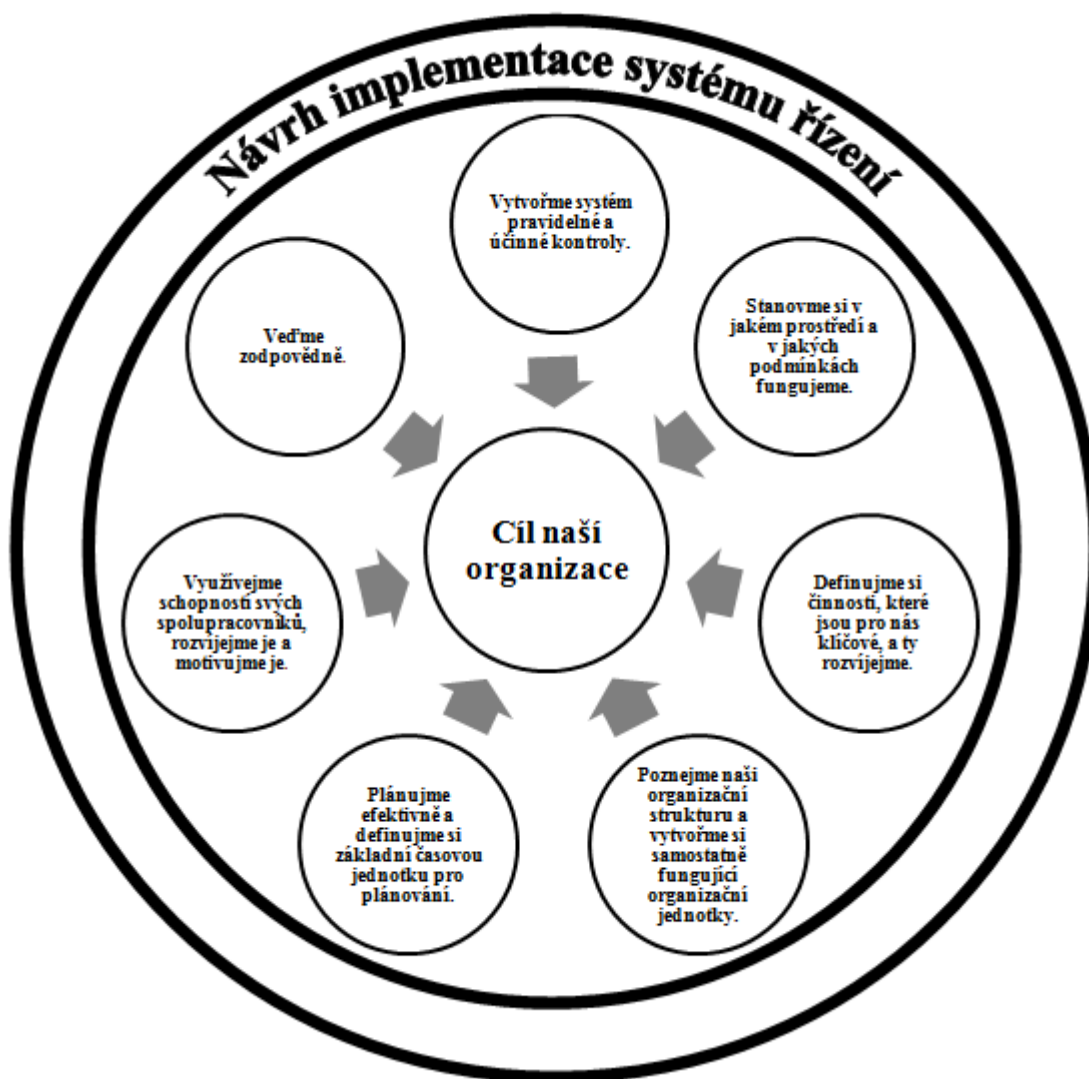
přijaté plány na další týden mají v živé paměti. Dalším vhodným dnem je pátek, jehož výhodou je zase „čerstvější“ zhodnocení pracovního týdne a srovnání plánu s reálně provedenými činnostmi.

Dodržujme následující zásady:

- Každou poradou v předstihu připravme, abychom se vyhnuli zbytečným časovým prodlevám.
- Porada by neměla trvat déle než jednu hodinu.
- Jednotlivé body programu zpracují vždy ti, jež jsou za dané body zodpovědní, a to vždy písemně.
- Smyslem každé porady je zhodnocení, tedy provedení kontroly, již předtím stanovených plánů a plánovaných činností, a dále určení činností, jež budou provedeny v nadcházejícím týdnu.
- Z každé porady bude pořízen záznam.
- Opatření přijatá na poradách jsou bezpodmínečně závazná pro všechny spolupracovníky včetně vedení.

Výše uvedené jednotlivé kroky je třeba realizovat vždy v souladu s cílem organizace tak, jak je to znázorněno na schématu 13.

Schéma 13. Návrh implementace systému řízení ve společnosti XY.¹⁴⁷



Na základě uvedených a popsanych sedmi krocih jsem sestavila instruktážní příručku pro implementaci systému řízení ve společnosti XY, jejímž smyslem je identifikovat rezervy ve stávajícím systému společnosti a stanovit postup jejich nápravy a eliminace, či úplné vytvoření dosud neexistujícího podnikového systému řízení. Současně tato instruktážní příručka slouží jako kontrolní nástroj realizace uvedeného postupu a konkrétních kroků pro implementaci systému řízení. Návrh příručky je uveden v příloze 1.

¹⁴⁷ Vlastní zpracování.

10.4 Přednosti a rizika návrhu implementace systému řízení ve společnosti XY

V této kapitole hodnotím přednosti a případná rizika návrhu implementace systému řízení ve společnosti XY.

10.4.1 Přednosti

Nejvýznamnější přednosti návrhu na implementaci systému řízení ve společnosti XY shledávám v následujících bodech, a to konkrétně v:

1. Široké možnosti aplikace v různých podmínkách a na různé modely podnikání

Návrh systému řízení ve společnosti XY vychází z nejvýraznějších aspektů Baťova systému řízení, jež byl v upravené verzi použit v systému řízení JZD Slušovice.¹⁴⁸ Přestože předmět i organizace podnikání obou společností neměly nic společného, obě fungovaly v naprosto jiné době, v jiném politickém zřízení, odlišné legislativě, ale i ve zcela jiných podmínkách a prostředí, obě tyto společnosti dosáhly hospodářského vrcholu a staly se vzorem mnoha jiným podnikům, a to na základě propracovaného systému řízení. Cílem předloženého návrhu není tyto systémy kopírovat, ale pouze převzít jejich nejvýraznější prvky a vytvořit tak soustavu obecných doporučení, jež jsou aplikovatelná na jakýkoliv podnikatelský model v jakýchkoliv podmínkách. Právě tato široká možnost aplikace představuje nejvýraznější přednost tohoto projektu.

2. Individuálním přístupem a vytvoření systému implementace „na míru“

Další přednost předloženého návrhu tkví v individuálním přístupu a ve vytvoření systému implementace „na míru“. Předložený návrh včetně příložené příručky v příloze 1 představuje „recept“ obsahující pouze základní suroviny, jež budou postupně obohacovány o přísady, které budou do tohoto „receptu“ doplňovány vždy dle konkrétních potřeb firem, pro něž se bude implementace systému řízení realizovat.

V praxi bude tento proces vypadat tak, že každý klient, tedy představitel konkrétní společnosti, vyplní příručku¹⁴⁹ vytvořenou na základě návrhu v této části práce. My jeho odpovědi vyhodnotíme a vypracujeme plán implementace systému řízení pro tuto konkrétní společnost ve formě písemného dokumentu na základě osobní konzultace s daným klientem.

¹⁴⁸ Jak již bylo několikrát v textu předložené práce napsáno, František Čuba, předseda JZD Slušovice, inspiraci BSŘ popírá, přesto jsou oba tyto systémy řízení velmi blízké a stojí na velmi podobných základech.

¹⁴⁹ Příložená v příloze 1.

3. Možnosti přímé spolupráce na provádění implementace systému řízení

Nesporným přínosem uvedeného projektu je dále možnost přímé spolupráce na provádění implementace systému řízení. Spolupráce s klientem na zavádění systému řízení může skončit předáním vypracovaného dokumentu obsahujícího plán implementace systému řízení nebo je na základě přání klienta možná naše přímá účast, spolupráce a pomoc přímo při realizaci zavádění systému řízení v dané společnosti. Tato varianta klientovi zaručuje, že bude skutečně dosaženo požadovaných výsledků.

10.4.2 Rizika

Případná rizika návrhu na implementaci systému řízení ve společnosti XY shledávám v následujících bodech:

1. Neochota spolupracovníků zavádět „novoty“

Základním předpokladem úspěšné realizace předloženého návrhu implementace systému řízení je především ochota spolupracovníků přijmout nové postupy a nové skutečnosti, jež jsou nedílnou součástí tohoto návrhu. Jejich případná neochota a nezájem o provádění změn v systému řízení by značným způsobem narušilo chod celé implementace, jelikož změna systému řízení by se bez výjimky dotkla všech spolupracovníků dané organizace.

2. Neochota vedoucích pracovníků převést velkou část zodpovědnosti na své spolupracovníky

Další překážkou realizace předloženého návrhu by mohla být neochota vedoucích pracovníků převést značnou část zodpovědnosti na své pracovníky. V ještě mnoha současných organizacích přetrvává styl myšlení, že pracovníci představují pouze „pár rukou“, za jejichž práci zodpovídá samotný „šéf“. V námi navrhovaném pojetí systému řízení je ovšem značný podíl zodpovědnosti přenesen právě na jednotlivé spolupracovníky, a to v negativním či pozitivním smyslu. Každý spolupracovník má zodpovídat za svou činnost, odvedenou práci i svěřené pomůcky a prostředky pro provedení úkolu. Proto neochota či strach převést část zodpovědnosti na své spolupracovníky může zapříčinit neúspěch našeho návrhu implementace systému.

3. Časová náročnost

Další rizikovou oblast možného neúspěchu předloženého návrhu představuje jeho časová náročnost. Zavádění nového systému řízení ve společnosti není otázkou týdnů, či měsíců,

ale spíše několika let. Nový systém managementu je zapotřebí implementovat postupně tak, aby si každý spolupracovník uvědomil proč jsou některé změny nutné a především, aby je vzal za své. Jedině tak bude nový systém řízení fungovat tak, jak má. Avšak právě časová náročnost implementace nového systému může řadu společností odradit.

10.5 Ekonomické zhodnocení

V této kapitole analyzuji ekonomické zhodnocení předložené příručky pro návrh implementace systému ve společnosti XY.

10.5.1 Náklady

10.5.1.1 Odhad nákladů na grafický návrh, tisk a vazbu příručky

Grafický návrh, tisk a vazba příručky je provedena vybranou, pro účely této práce nejmenovanou, olomouckou tiskárnou. Příručka je ve formátu A5, má celkem 12 stran a je vytištěna na kvalitním 80g křídovém papíře. Výše zmiňovaná nejmenovaná olomoucká tiskárna vyčíslila náklady na jeden kus příručky na 150 Kč. Předpokládaný náklad je z počátku odhadován na 20 příruček.

10.5.1.2 Způsob propagace a odhad nákladů na propagaci příručky

Jak již bylo uvedeno, příručku lze zakoupit samostatně, nebo s možností vypracování implementace systému „na míru“, nebo je možné na základě dohody postupovat a zavádět nový systém řízení přímo za účasti a spolupráce odborníka, který se aktivně podílí a koordinuje samotný proces implementace společně se zástupci organizace.

Vzhledem k tomu, že našimi potencionálními klienty je odborná podnikatelská veřejnost, budeme příručku pro implementaci systému řízení propagovat formou reklamní inzerce a odborných článků ve specializovaných časopisech, např. v populárně - odborném čtvrtletníku „*Jakost pro život*“, v odborném časopise „*Inovační podnikání & transfer technologií*“, v odborném čtvrtletníku pro získávání poznatků a šíření znalostí o managementu „*Perspektivy jakosti*“, v měsíčníku „*Finanční management & controlling v praxi*“.

Odhadované náklady na výše zmíněné propagační kanály činí 10 000 Kč za měsíc.

10.5.2 Výnosy

10.5.2.1 Odhad výnosů plynoucích z využití příručky

Existují celkem tři způsoby, jak lze příručku využít, a to:

1. Příručku lze zakoupit samostatně.

Takto samostatně bude příručka prodávána za cenu 300 Kč za jeden kus.

2. Příručku lze pořídit spolu s možností vypracování implementace systému „na míru“.

Cena za tento způsob využití příručky tzv. „na míru“, kdy by byl vypracován podrobný postup implementace, bude stanovena ve výši cca 80 000 Kč. V této ceně budou zahrnuty náklady na spotřebu kancelářských potřeb, čas odborníka, který příručku společně s klientem vyplní a následně ji vyhodnotí a zpracuje, mzda odborníka.

3. Příručku lze využít s možností postupovat a zavádět nový systém řízení přímo za účasti a spolupráce odborníka, který se aktivně podílí a koordinuje samotný proces implementace společně se zástupci organizace, na základě seminářů, školení, či přímo v „terénu“ konkrétní organizace.

Tento způsob využití příručky představuje pro klienta nejefektivnější způsob implementace systému řízení, ale je zároveň i nejdražší variantou, jež bude s klientem konzultována a řešena individuálně. Proto i cena za tuto službu bude řešena individuálně na základě potřeb a požadavků klienta.

Tabulka 11. Srovnání nákladů a výnosů plynoucích z použití příručky.

Náklady		Výnosy	
Grafický návrh, tisk a vazba příručky	150 Kč	Prodejní cena příručky	300 Kč
Propagace příručky	10 000 Kč/1 měsíc	Zpracování příručky a vypracování plánu implementace „na míru“	80 000 Kč
		Přímá spolupráce na provádění implementace	Cena stanovena individuálně

Závěr

V současné rychle se vyvíjející době je pro organizace stále obtížnější uspět na trhu a stát se tak organizací, která by byla špičkou ve svém oboru. Význam průmyslové výroby stále klesá, naopak narůstá význam výroby založené na intelektu. Pozornost je zaměřována na produkci nevyžadující vysokou materiálovou zátěž, na výrobu, jež minimalizuje nežádoucí důsledky na životní prostředí a přinášející vysokou přidanou hodnotu. Motorem současné ekonomiky jsou inovace, investice do nových perspektivních oblastí, zvyšuje se tlak na vzdělání a další rozvoj v podobě celoživotního vzdělávání s ohledem na stále se zvyšující požadavky zákazníků i celé společnosti. Tyto tendence se projevují i ve změně chápání a jednání manažerů, kteří na tento tlak musí flexibilně reagovat.

Základním předpokladem současné konkurenceschopné organizace jsou lidé, kteří jsou pro organizaci zdrojem inovací, schopností a nového způsobu myšlení. Aby organizace mohla schopnosti svých spolupracovníků zcela využít, a aby správně a efektivně fungovala, je ovšem zapotřebí, aby činnosti jednotlivých pracovníků byly řízeny v souladu s firemními cíli. Z tohoto důvodu si jednotlivé organizace vytvářejí systémy řízení, jejichž klíčovými oblastmi jsou mimo jiné plánování, organizování, vedení a kontrola.

Cílem předložené diplomové práce bylo vytvoření návrhu instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve společnosti XY, tedy obecně platného modelu organizace. Při jeho zpracování jsem vycházela z analýzy Baťova systému řízení, který představuje ucelený systém zásad, na základě kterých byl vytvořen unikátní český systém řízení, jež se posléze stal vzorem pro další tuzemské i zahraniční organizace jako společnost Toyota, GiTy, Pro North Czech, Malina-Vrše, ExpoWin aj. Dalším důvodem mého výběru společnosti Baťa je rovněž můj dlouhodobý zájem o tuto společnost, o které jsem pojednávala již ve své bakalářské práci. Velmi podobným systémem řízení jako společnost Baťa se vyznačovalo JZD Slušovice, jehož systém řízení jsem taktéž analyzovala. Dovoluji si tvrdit, že právě systémy řízení obou společností byly klíčové pro další rozvoj společnosti Baťa a JZD Slušovice, jež se staly skutečnými špičkami ve svých oborech. Z provedených analýz obou zmíněných společností jsem získala velmi zajímavé poznatky o systémech řízení těchto organizací, jako např. vytváření samostatně hospodařících jednotek, účast spolupracovníků na zisku a ztrátě, systém pravidelného týdenního plánování či organizování pravidelných porad aj. Tyto poznatky se staly inspirací pro zpracování návrhu instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve společnosti XY, jež je uveden v příloze této práce.

Baťův systém řízení fungoval v 1. polovině 20. století a systém řízení JZD ve 2. polovině 20. století, tedy v dobách, jež se liší od současnosti nejen státním zřízením, politickým režimem, výrobními postupy a zvyklostmi, ale i modelem podnikání obou společností a prostředím. I přes tyto odlišnosti od současnosti věřím, že principy uplatňované v obou analyzovaných společnostech jsou velmi nadčasové a aplikovatelné ve všech současných organizacích.

Résumé

The objective of the submitted thesis is to create an instruction manual for implementation of management system in company XY. The purpose of the proposed manual is to identify reserves in existing management system of the given company and to determine a process of their redress and elimination, or creation of completely new, so far unexisting enterprise management system. At the same time this manual will serve as a controlling tool for realization of the stated process and particular steps towards implementation of the management system. This manual results from findings obtained by analysis of the Baťa's Management System and the management system of a collective farm JZD Slušovice.

The submitted thesis is divided into 3 parts. In its theoretical part the author deals with theoretical grounds of management system, including description of management system, development of particular management systems and the management environment. A significant part is devoted to different management subareas – planning, organization, leadership, and control. Some authors add another subarea to this enumeration such as decision-making, management of human resources, etc., which are without any doubt important elements of management without whom any management system could be complete.

About the importance of management system bears evidence its proper, until these days innovating development, when already in the second half of the 19th century the researchers have tried to define the term “management” and to explain its importance for organization. The success of world-wide known businessmen as Tomáš Baťa or Henry Ford was based primarily on creation of first-rate system and rigid management principles.

All organizations operate in some kind of environment that influences them in a significant manner. The organization environments can be divided on internal and external. By an internal environment is meant an environment of organization that is given just by its characteristics and that can be influenced by the organization to a certain extent. This environment is specific by existence of so-called hard and soft elements. The hard elements represent tangible quantities as products or services, finance, technical equipment, etc., whereas the soft elements are intangible and are created by interaction of people within or outside of the organization. These elements are e.g. knowledge, skills, work habits. An external environment is an environment in which the organization works and that can hardly ever influence. This environment is presented by so-called PEST model, i.e. by political, economic, social and technical factors.

As the author already stated above the basic areas of management are planning, organization, leadership and control.

The essence of planning consists mainly in setting of objectives, defining resources for their achievement and determination of anticipated results which should be reached. The basic elements of planning process are therefore objectives, processes, resources, tasks and control. If these elements are set well, the planning process is efficient, the effectiveness of the organization increases, the potential risk decreases and the organization is able to successfully realize organizational changes. The most common obstructions that restrain or limit the efficient planning are mainly changing environment, personal interests of managers, insufficient knowledge of organization, aversion towards carrying out of changes, or aversion to invest time and costs.

Another from management functions is organization that consists in creation of internal structure of organization. We distinguish two types of organization, formal and informal. The formal organization is based on organizational orders and job descriptions. The informal organization results from mutual relationships of individuals. To coordinate and to manage activities of members of organization there is an organizational structure, a slim or a broad one. Furthermore it is possible to divide the organizational structure into functional, divisional and matrix structure. The distribution of labour and delegation of power - granting some authorizations to some workers - take place within the framework of organization. Each position is determined by a description of job position that should include worker's potential and his/her competencies.

The principle of leadership is influencing the activities of workers for the sake of organization. The basic element of each successful leadership is motivation of workers through the medium of motivation factors as e.g. self-realization, creativity, money, work relationships, or power. Each human being has his/her needs that he/she is trying to satisfy. The task of managers is effect on these needs and therefore motivate his/her worker. The professional literature names many theories of motivation, among the most known is for example the Herzberger Two Factor Theory, the Vroom Expectancy Theory, etc. In order that the employees act in accordance with ideas of the superior there are leadership styles. There are many leadership style theories, as e.g. journey-objective theory, contingency theory, so-called leadership matrix, etc.

The very important management function is control that should be carried out at all management levels and that should be part of all other management functions. The importance of control consists mainly in providing feedback. There is many aspects according to which it is possible to

divide the control process, e.g. according to type of management activities, place and time, duration, extent, etc. The most important functions of control are supervision, mutual comparison, settlement of variations or influencing future decisions. The most common obstructions in the control process is low or even no control, lack of economy, inaccuracy, inarticulacy or purposefulness of the control. From the above mentioned obstructions result the principles for efficient control that should be integration, adequacy, economy, focus on future, flexibility, and motivation.

If the organization management system is about to be efficient, it is necessary that all four management functions, i.e. planning, organization, leadership and control mutually complement and penetrate each other.

The second part of the thesis is formed by the analysis of management systems of Baťa and JZD Slušovice. The company Baťa, and mainly its management system called as the Baťa's Management System, became an example for many Czech and foreign companies that accepted this system and adapted it to their own needs, conditions and environment. The history of Baťa company and its management system goes to 1894, when the founder of the company, Tomáš Baťa, and his siblings founded the first company focused on manufacture of shoes. Although the conditions for development of the company have not been always favourable, Tomáš Baťa succeeded to use them in his favour and to establish a unique, timeless management system on whose grounds was created the global shoemaking empire.

One of the basic pillars of success of Baťa company was planning, to which was paid a great attention. The basic plans were prepared for half-years and were further divided into weekly and daily plans. Those weekly plans were the most important in the Baťa company, their fulfilment was strictly controlled and the salary was linked to their fulfilment. The Bata company was specific by the absence of organizational order which was replaced by a list of individual departments, so-called workshops, that operated as independently managing units responsible for entrusted material and for results of the entire workshop. In the front of each workshop was the head worker which was together with other co-workers interested both in profit and in loss of the workshop. At the top of the company was so-called top management with "chief" Tomáš Baťa and his closest co-workers. A very important element of the Baťa's Management System was efficiently set motivation system. Baťa's co workers were motivated both by salary and by social benefits as provision of housing, quality medical care, culture and sports facilities, etc. The functioning of this system was ensured by an effective control process.

A very similar system based on similar principles as those of Baťa's Management System was in use in JZD Slušovice, where the president of collective František Čuba started to realize it in 1963. On the grounds of sophisticated management system of JZD Slušovice the undeveloped collective in Slušovice became an efficiently managing enterprise that used to be called as "economic miracle of socialism".

As well as for the Baťa's Management System, in the management system in Slušovice the planning played an important role in the form of so-called strategic, great and small programmes. The cooperative of Slušovice was specific by its rigid organizational structure. The basic structural unit was the enterprise led by the president, to which was responsible a head worker standing in the front of operation that was further divided into particular workplaces. The great portion of workplaces was referred to as "workplaces entrusted to socialist care", which meant that these units independently operated with entrusted material or equipment and were responsible for fulfilment of given tasks on the grounds of participation on profit and loss. At the head of the collective there was a president to whom were inferior heads of particular infrastructures - so called deputies. A very important factor in the management system of collective in Slušovice was motivation based on system of material interest that was based on wage appreciation and on the system of moral incentives including support of housing, quality health care, sports and cultural facilities, etc. The material part of management system of JZD Slušovice was a process of regular control that ensured efficient feedback concerning fulfilment of particular tasks and plans.

Although both systems are very similar and it would be possible to anticipate that the management system of JZD Slušovice resulted from the Baťa's Management System, the president of the collective of Slušovice, František Čuba, denies such inspiration.

In the third part the author creates a suggestion of instruction manual for implementation of management system in company XY that is further processed in the form of independent publication attached to this thesis.

Seznam tabulek

Tabulka 1. Porovnání organizačních struktur.	27
Tabulka 2. Důsledky specializace.	28
Tabulka 3. Důvody delegování pravomoci.	29
Tabulka 4. Vztah mezi kompetencí a potenciálem.	30
Tabulka 5. Vybrané teorie motivace a jejich stručná charakteristika.	33
Tabulka 6. Případy konkrétních reakcí na frustraci.	36
Tabulka 7. Teorie stylu vedení.	37
Tabulka 8. Druhy kontroly.	39
Tabulka 9. Přidružení okolních JZD k JZD Slušovice.	65
Tabulka 10. Porovnání systémů řízení společností Baťa a JZD Slušovice.	79
Tabulka 11. Srovnání nákladů a výnosů plynoucích z použití příručky.	95

Seznam schémat

Schéma 1. Hlavní oblasti řízení.	13
Schéma 2. Časová osa vývoje systémů řízení.	15
Schéma 3. Příklady typických faktorů vnějšího prostředí.	17
Schéma 4. Schéma štíhlé organizační struktury.	24
Schéma 5. Schéma široké organizační struktury.	24
Schéma 6. Schéma funkcionální organizační struktury.	25
Schéma 7. Schéma divizionální organizační struktury.	25
Schéma 8. Schéma maticové organizační struktury.	26
Schéma 9. Optimální kombinace vedoucího a manažera.	31
Schéma 10. Schéma Maslowovy pyramidy potřeb s příklady oblastí působení manažerů v jednotlivých kategoriích potřeb.	35
Schéma 11. Fáze kontrolního procesu.	41
Schéma 12. Schéma organizační struktury v JZD Slušovice.	68
Schéma 13. Návrh implementace systému řízení ve společnosti XY.	91

Seznam grafů

Graf 1. Vztah mezi specializací práce a stupněm delegování.....	29
---	----

Seznam použitých symbolů a zkratek

BSŘ	Bařův systém řízení
BŠP	Bařova škola práce
JZD	Jednotné zemědělské družstvo
Např.	Například
Mj.	Mimojiné
Atd.	A tak dále
Aj.	A jiné

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Petruchová Jana
Název katedry a fakulty:	Katedra aplikované ekonomie, filosofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Název práce:	Implementace systému řízení ve firmě XY: Vytvoření instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve firmě XY
Vedoucí práce:	Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.
Počet znaků:	191 467
Počet příloh:	1
Počet titulů použité literatury:	33
Klíčová slova:	System řízení, prostředí řízení, plánování, organizování, vedení, kontrola, Bařův systém řízení, systém řízení JZD Slušovic, implementace systému řízení, instruktážní přírůčka
Charakteristika práce:	Předložená diplomová práce je rozdělena na tři části. Teoretická část popisuje teoretická východiska systému řízení zahrnující popis systému řízení, vývoj jednotlivých systémů managementu a prostředí řízení. Značnou část je věnována dílčím oblastem řízení – plánování, organizování, vedení a kontrole. Ve druhé, analytické části, je provedena analýza systému řízení Bařa a JZD Slušovic včetně jejich vzájemného porovnání. Ve třetí, návrhové části, je vytvořen návrh instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve společnosti XY, který je následně zpracován ještě v podobě samostatné publikace, jeř je přilořena k této práci.

Seznam použité literatury

Monografie:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 10. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vyd. 3. Praha: Institut řízení, 1990. 246 s. ISBN 80-7014-024-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BROŽ, I. *Chlapi od Baťů*. Vyd. 1. Praha: Epoque, 2002. 195 s. ISBN 80-86328-04-X.

CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311 s. Bez ISBN.

ČUBA, F., DIVILA, E.: *Cesty k prosperitě*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1989. 254 s. ISBN 80-205-0007-3.

ČUBA, F., HURTA, J. *Řízení podniků*. Vyd. 1. Slušovice: Mondon, 2002. 143 s. ISBN 80-903108-0-X.

ČUBA, F., VÁCHA, S. *Inspirátor podnikatele*. Vyd. 1. Praha: ALEKO, 1991. 160 s. ISBN 80-03-00642-2.

DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONELLY, J. H., GIBSON J. L., IVANCEVICH J. M. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1990. 66 s. ISBN 80-205-0160-6.

HAIT, P. *JZD AK Slušovice – hospodářský zázrak za socialismu. Bakalářská práce* Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, 2009. 70 s.

JASSINGER, A. *Baťov systém podnikateľského riadenia - inšpirácia pre súčasné podnikové riadenie*. Vyd. 1. Nitra : Inštitút výchovy a vzdelávania MPVŽ SR, 1991. 80 s. ISBN 80-7139-002-X.

Jednotné zemědělské družstvo Slušovice, nositel Řádu práce: [zákl. informace účastníkům 2. celost. konf. Agroenerg '86, Slušovice - Lukov 21. ledna 1986]. Slušovice: Agropublik, 1986. 19 s. Bez ISBN.

JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4.

KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Baťů*. Vyd. 1. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. 241 s. ISBN 80-02-00938-X.

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Vyd. 3. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová – Roma Nakladatelství, 2010. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

NÁDVORNÍK, J. a kol. *Batův systém řízení do roku 1939*. Vyd. 1. Praha: Impuls 1990. 152 s. Bez ISBN.

PAGÁČ, J. *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Vyd. 1. Praha: Sfinx, 1926. 328 s.

POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Vyd. 1. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 80-900127-0-1.

POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati*. Vyd. 1. Zlín: Nadace Tomáše Bati, Brno: Moravský zemský archiv Brno - Státní okresní archiv Zlín, 2004. 62 s. ISBN 80-239-2149-5.

POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. Vyd. 2. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Vyd. 1. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.

STRÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.

TRNKA, F. *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

VÁGNER, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Vyd. 3. Brno: Masarykova universita, 2004. 607 s. ISBN 80-210-3536-6.

VÁGNER, I. *Systém managementu*. Vyd. 2. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.

VÁCHA, S. *Jak řídí Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Novinář, 1988. 168 s. Bez ISBN.

VALACH, F. *Fenomén Baťa*. Vyd. 1. Praha: Práce, 1990. 80 s. ISBN 80-208-0025-5.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2006. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

ŽÁKOVÁ, Z. *Hon na Slušovice*. Vyd. 1. Praha: Futura: Victory, 1992. 140 s. ISBN 80-85523-15-9.

Elektronické zdroje:

BAŤA A.S. *O nás z historie* [online]. [cit. 2011-3-15]. Dostupné z <<http://www.bata.cz/o-nas/z-historie.html>>.

BATASTORY.NET. *Milníky 1920-1925* [online]. [cit. 2011-3-15]. Dostupné z <<http://batastory.net/milniky/1920>>.

LIBIGER, L. *Slušovice by dnes vydělávaly 150 miliard, tvrdí Čuba. Užívá i důchodu* [online]. 28. října 2010. [cit. 2011-03-19]. Dostupné z <http://zlin.idnes.cz/obrazem-zlinskou-zoo-rozdovadela-tlupa-malych-kotulu-ppr-/clanek.asp?c=A101027_1473377_domaci_kot>.

NADACE TOMÁŠE BATI. *Historie firmy Baťa* [online]. [cit. 2011-3-15]. Dostupné z <http://www.batova-vila.cz/hist_firmy.html>.

NĚMEČEK, P. *Baťa a moderní řízení* [online]. 2001. [cit. 2011-3-17]. Dostupné z <<http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/>>.

POETA.CZ. *Poeta.cz: moderní literární server* [online]. c2009. [cit. 2011-04-15]. Dostupné z <<http://www.poeta.cz/citaty/kategorie/ostatni>>.

PRAVEC, J., VOJÍŘ, A. *Byli jsme příliš dobří* [online]. 19. 2. 2010. [cit. 2011-04-15]. Dostupné z <<http://ekonom.ihned.cz/c1-40603510-byli-jsme-prilis-dobri>>.

Seznam příloh

Příloha 1. Návrh instruktážní příručky pro implementaci systému řízení ve společnosti XY... 112

Instruktážní příručka pro implementaci systému řízení ve společnosti XY



Úvod

Instruktažní příručka, kterou právě držíte v ruce, je nástrojem, pomocí kterého si vytvoříte obrázek o fungování systému řízení ve Vaší společnosti. Jejím smyslem je identifikovat rezervy ve stávajícím systému řízení Vaší společnosti a stanovit postup jejich náprav a eliminace, či úplné vytvoření dosud neexistujícího podnikového systému řízení.

Předložená příručka je sestavena z otázek spadajících do klíčových oblastí managementu. Pod každou otázkou naleznete prostor pro zaznamenání Vašich odpovědí. Čím více se nad následujícími otázkami zamyslíte a čím upřímněji na ně odpovíte, tím bude výstup z této příručky efektivnější.

Na konci příručky je předložen návrh sedmi kroků pro implementaci systému řízení, jež bude navíc po vypracování této příručky rozšířen o konkrétní kroky směřované přímo pro Vaši společnost.

Současně Vám tato instruktážní příručka může sloužit jako kontrolní nástroj případné realizace uvedeného postupu a konkrétních kroků pro implementaci systému řízení právě ve Vaší společnosti.

Obsah

ÚVOD.....	113
OBSAH	114
ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOST XY	115
PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI XY	117
Vnitřní prostředí.....	117
Vnější prostředí.....	118
PLÁNOVÁNÍ SPOLEČNOSTI XY	119
ORGANIZOVÁNÍ.....	121
VEDENÍ.....	122
KONTROLA	124
NÁVRH IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ PRO SPOLEČNOST XY.....	126
Schéma návrhu implementace systému řízení pro společnost XY.....	127
Další poznámky	128
Termíny schůzek.....	129
Kontaktní údaje	129

Základní charakteristika společnost XY

Nejdříve se zaměříme na základní charakteristiku společnosti a vyplňme následující údaje.

Název společnosti:

.....

Datum vzniku:

.....

Sídlo společnosti:

.....

Předmět podnikání:

.....

Počet zaměstnanců:

.....

Roční obrat:

.....

Vlastní poznámky:

Určení cíle a klíčových činností společnosti XY

Než se začneme zamýšlet nad systémem řízení naší společnosti, zamysleme se a pečlivě formulujme odpovědi na následující zásadní otázky.

Jaký je náš cíl?

.....
.....
.....

Jaké činnosti jsou klíčové činnosti pro existenci naší firmy?

.....
.....
.....

Kde jsme nyní?

.....
.....
.....
.....

Kde chceme být za roky/let?

.....
.....
.....
.....

Vlastní poznámky:

Prostředí společnosti XY

Odpovědi na následující otázky nám poskytnou informace o prostředí, ve kterém se nacházíme.

Vnitřní prostředí

Jaké jsou naše výrobky, popř. služby, a co na nich můžeme zlepšit?

.....

Jaké jsou klíčové oblasti našeho podnikání?

.....

V čem tkví naše specifika a v čem jsme lepší než ostatní firmy v oboru?

.....

Co nás charakterizuje?

.....

Na jaké úrovni je naše technické vybavení?

.....

Jak probíhá zásobování naší organizace?

.....

Jaké je rozložení našich financí, jak hospodaříme?

.....

Pracují naši zaměstnanci efektivně? Pracují rádi, jsou loajální, jsou motivováni?

.....

Zvolili jsme správné distribuční kanály?

.....

Vlastní poznámky:

Vnější prostředí

Kdo jsou naši zákazníci? Jak nás vnímají?

.....

Kdo jsou naši konkurenti? V čem jsou lepší? Jak nás vnímají?

.....

Kdo jsou naši dodavatelé? Jak nás vnímají?

.....

Jak nás vnímá široká veřejnost?

.....

Jsme vhodnými partnery finančním institucím – bankám, pojišťovnám, celním úřadům?

.....

Jak pokročila věda a technika? Jaké jsou nové postupy a technologie?

.....

Jak se vyvíjí trh práce?

.....

Dodržujeme předepsané zákony, nařízení, předpisy, normy?

.....

Vlastní poznámky:

Plánování společnosti XY

Na základě následujících otázek vyhodnotíme systém plánování v naší společnosti.

Máme stanovený cíl, kterého chceme dosáhnout a umíme si jej reálně představit?

.....

Plánujeme v závislosti na našem cíli?

.....

Známe všechny reálné možnosti, jež vedou k dosažení našeho cíle?

.....

Máme připravená náhradní řešení v případě vzniklých překážek?

.....

Zpracováváme naše plány písemně?

.....

Připravujeme spolu s plánem i časový harmonogram jeho plnění?

.....

Stanovujeme si podmínky realizovatelnosti plánu?

.....

Je náš plán dostatečně flexibilní, aby mohl reagovat na změny?

.....

Máme vždy dostatečné informace o plánované oblasti?

.....

Známe největší a nejbližší konkurenty v oboru, pro který je náš plán sestavován?

.....

Jsou naše plány dlouhodobé?

.....

Máme zajištěno financování realizace plánů?

.....

Připravujeme předběžné kalkulace plánů?

.....

Uvědomujeme si a jsme připraveni na případné překážky realizace našeho plánu?

.....

Jsme nadšení z našeho plánu a těšíme se na výsledek jeho realizace?

.....

Vlastní poznámky:

Organizování

Na základě následujících otázek vyhodnotíme systém organizování v naší společnosti.

Máme vytvořenou organizační strukturu?

.....

Jaká je naše organizační struktura?

.....

Je naše organizační struktura efektivní?

.....

Považujeme své spolupracovníky za „spolupodnikatele“?

.....

Delegujeme dostatečně naše pravomoci na naše spolupracovníky?

.....

Zodpovídají plně naši spolupracovníci za jim svěřené úkoly a účastní se na případném zisku či ztrátě?

.....

Máme vytvořené samostatně hospodařící jednotky?

.....

Vlastní poznámky:

Vedení

Na základě následujících otázek vyhodnotíme systém vedení v naší společnosti.

Můžeme říci, že naši organizaci vedeme zodpovědně?

.....

Známe práci a úkoly našich spolupracovníků?

.....

Známe problémy jednotlivých pracovních pozic?

.....

Máme definované naše požadavky a představy o jednotlivých pracovních pozicích?

.....

Známe potřeby svých spolupracovníků?

.....

Rozvíjíme naše spolupracovníky?

.....

Shledáváme vzdělání a schopnosti našich spolupracovníků jako dostačující?

.....

Poskytujeme našim spolupracovníkům možnost dalšího vzdělávání a rozvoje?

.....

Vychováváme své spolupracovníky?

.....

Jdeme svým spolupracovníkům dobrým příkladem?

.....

Máme vytvořený systém motivace?

.....

Je náš motivační systém spravedlivý?

.....

Komunikujeme s našimi spolupracovníky?

.....

Učíme naše spolupracovníky vzájemné komunikaci?

.....

Vlastní poznámky:

Kontrola

Na základě následujících otázek vyhodnotíme systém vedení v naší společnosti.

Máme vytvořený systém pravidelné kontroly?

.....

Stanovili jsme si základní časovou jednotku pro kontrolu, a pokud ano, tak jakou?

.....

Působí náš kontrolní systém preventivně?

.....

Organizujeme porady?

.....

Organizujeme je v námi stanovených pravidelných intervalech tak, že s nimi automaticky počítá každý spolupracovník?

.....

Domníváme se, že organizované porady jsou vždy efektivní?

.....

Máme stanovená obecně platná pravidla pro všechny spolupracovníky naší společnosti?

.....

Máme stanovené sankce při nedodržování těchto pravidel?

.....

Hodnotíme v pravidelných intervalech provedení jednotlivých úkolů?

.....

Hodnotíme v pravidelných intervalech činnost našich spolupracovníků?

.....

Vlastní poznámky:

Návrh implementace systému řízení pro společnost XY

Návrh implementace systému řízení pro společnost XY je založen na realizaci následujících sedmi kroků:

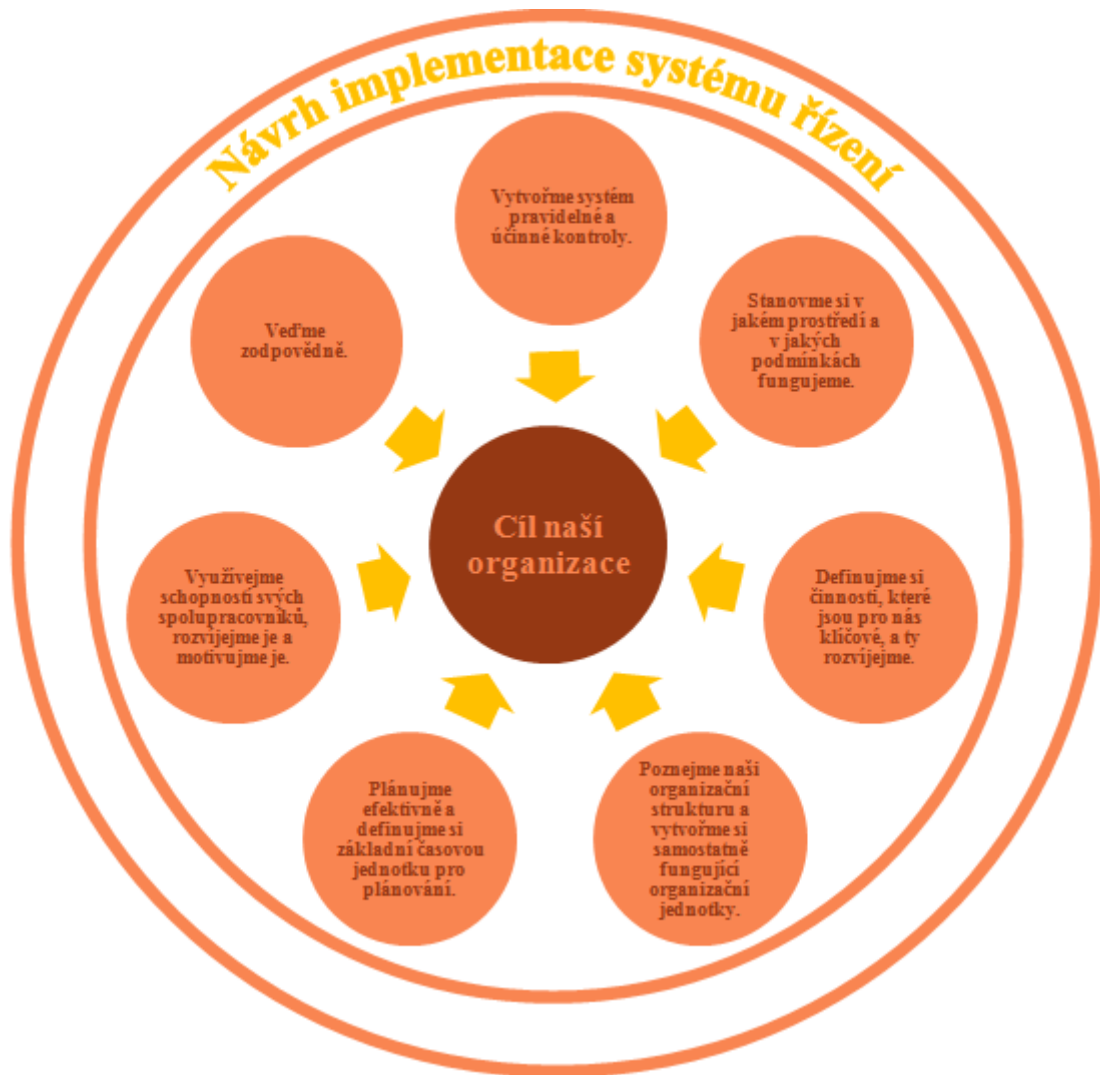
- 1. Stanovme si v jakém prostředí a v jakých podmínkách fungujeme**, protože znalost vnitřního i vnějšího prostředí je důležitým předpokladem úspěchu.
- 2. Definujme si činnosti, které jsou pro nás klíčové, a ty rozvíjme.** Přičemž mějme na paměti, že klíčovými činnostmi jsou ty, jež jsou zásadní pro naši organizaci a zajišťují její existenci.
- 3. Poznejme naši organizační strukturu a vytvořme si samostatně fungující organizační jednotky**, díky nimž dosáhneme kvalitnějších výsledků, snížení nákladů, efektivnějšího hospodaření a vyšší zodpovědnosti spolupracovníků.
- 4. Plánujme efektivně a definujme si základní časovou jednotku pro plánování**, protože je-li každý úkol či aktivita předem pečlivě naplánována, pak je vykonávána snadněji, efektivněji rychleji, ale i levněji.
- 5. Využívejme schopností svých spolupracovníků, rozvíjejme je a motivujme je**, jelikož právě lidé jsou nejdůležitějším předpokladem konkurenceschopné organizace.
- 6. Ved'me zodpovědně**, znejme práci svých spolupracovníků a buďme dobrým příkladem všem spolupracovníků.
- 7. Vytvořme systém pravidelné a účinné kontroly**, která bude probíhat v pravidelných časových intervalech. Takovým vhodným systémem je systém pravidelných porad, nejlépe v intervalu jednoho týdne, který je dostatečně dlouhý na to, aby se odehrálo dostatečné množství důležitých událostí v organizaci, a dostatečně krátký na to, aby je bylo možné vyhodnotit a případně zabránit vzniklým neefektivitám. Porady by měly probíhat vždy v jeden konkrétní den a hodinu tak, aby s nimi každý spolupracovník automaticky počítal. Smyslem porad je zhodnocení pracovního týdne a srovnání plánu s reálně provedenými činnostmi.

Výše uvedené jednotlivé kroky je třeba realizovat vždy **v souladu s cílem organizace**. Jen tak bude organizace úspěšná.

Schéma návrhu implementace systému řízení pro společnost XY

Výše uvedený návrh systému implementace systému řízení pro společnost XY, jež vychází ze sedmi popsaných kroků je znázorněn ve schématu 1.

Schéma 1. Návrh systému implementace systému řízení pro společnost XY.



Další poznámky

Termíny schůzek

	Datum	Místo
1. schůzka
2. schůzka
3. schůzka
4. schůzka
5. schůzka
6. schůzka
7. schůzka
8. schůzka
9. schůzka
10. schůzka

Kontaktní údaje

Autor příručky: Bc. Jana Petruchová

Telefon: +420 724 883 565

Email: jana.petruchova@gmail.com