

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Manažerské postupy Tomáše Bati, jejich platnost a využití ve  
vybraných firmách**  
Bakalářská práce

Autor: Tomáš Jarkovský  
Studijní obor: Finanční management

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2022

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2022

Tomáš Jarkovský

#### Poděkování:

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D., za metodické vedení práce, vstřícnost a cenné rady. Dále bych rád poděkoval panu inženýru Lukáši Trejtnarovi ze společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o., panu Ladislavu Jirčíkovi ze společnosti BEAS a.s. a zaměstnanci ze společnosti ŠKODA AUTO a.s., který si nepřál být jmenován, za jejich čas a poskytnuté informace pro praktickou část mé práce.

## **Anotace**

Jak již název této bakalářské práce napovídá, jejím předmětem jsou manažerské metody Tomáše Bati a jejich využití ve vybraných v současné době podnikajících společnostech. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Úvodní kapitoly teoretické části práce jsou věnované životopisu Tomáše Bati. Následují kapitoly popisující základní myšlenky Baťova podnikání a Baťovu soustavu řízení. Na teoretickou část práce navazuje praktická část. Ta obsahuje tři případové studie, popisující situaci ve vybraných společnostech, v návaznosti na management Tomáše Bati. Jedná o společnosti ŠKODA AUTO a.s. – Pobočný závod Kvasiny, BEAS a.s. – pekárna Lično a ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad kněžnou. Tyto společnosti byly osloveny záměrně, primárně kvůli jejich velikosti a za předpokladu, že právě u větších společností bude kladen větší důraz sledované oblasti. Největší celková podobnost byla zjištěna u společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad kněžnou. U ostatních společností byly pozorovány pouze dílčí podobnosti, největší v oblastech Plánování, Kontroly kvality a Úloha lidských zdrojů a motivace.

## **Annotation**

### **Title: Principles of Tomas Bata's management, their validity and use in selected companies**

As the title of this bachelor's thesis suggests, its subject is the management methods of Tomas Bata and their use in selected current companies. The work is divided into a theoretical and a practical part. The introductory chapters of the theoretical part are devoted to the biography of Tomas Bata. The following chapters describe the basic ideas of Bata's business and his management system. The theoretical part of the thesis is followed by a practical part. It contains three case studies which describe the situation in selected companies in relation to the management of Tomas Bata. Those are ŠKODA AUTO a.s. - Kvasiny branch plant, BEAS a.s. - bakery in Lično and ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. These companies were approached intentionally primarily for their size, provided that in larger companies there is greater emphasis placed on the research areas. The most significant overall similarity was found at ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. Only partial similarities were observed in the other companies, mostly in the areas of Planning, Quality Control and The Role of Human Resources and Motivation.

# Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
3	Život a dílo Tomáše Baťa .....	4
3.1	Dětství a dospívání (1876 - 1890).....	4
3.2	Mládí a počátek kariéry (1890 - 1894).....	5
3.3	Počátky podnikání (1894 - 1895).....	6
3.4	Zvrácení bankrotu a první úspěch (1895 - 1900) .....	6
3.5	T&A Baťa (1900 - 1904).....	7
3.6	Americká mise (1904 - 1910).....	7
3.7	Další rozvoj (1910 - 1914).....	8
3.8	První světová válka (1914 - 1918) .....	9
3.9	Poválečná krize (1918 - 1923).....	9
3.10	Vstup do politiky (1923 - 1931).....	10
3.11	Expanze do zahraničí (1931 - 1932) .....	10
3.12	Náhly odchod (1932).....	10
3.13	Nástupci .....	11
3.14	Odkaz .....	11
4	Základní myšlenky Baťova podnikání.....	12
4.1	Lidské zdroje.....	12
4.2	Orientace na zákazníka .....	17
4.3	Efektivní využití času.....	18
4.4	Baťa a odborové organizace.....	19
5	Baťova soustava řízení.....	20
5.1	Účast na zisku a ztrátě .....	21
5.2	Individuální mzda .....	22

5.3	Kalkulace.....	25
5.4	Tvorba plánů .....	26
5.5	Týdenní vyúčtování.....	28
5.6	Proces výroby .....	29
5.7	Samospráva dílen .....	30
5.8	Kontrola kvality .....	32
5.9	Inovace a vývoj.....	33
6	Praktická část.....	35
6.1	Kritéria hodnocení.....	36
6.2	ŠKODA AUTO a.s. – Pobočný závod Kvasiny .....	38
6.3	BEAS a.s. – pekárna Lično .....	45
6.4	ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou.....	51
7	Shrnutí výsledků.....	60
8	Závěr.....	65
9	Seznam použité literatury.....	66
10	Seznam obrázků .....	68
11	Seznam grafů .....	69
12	Seznam tabulek.....	70
13	Seznam příloh .....	71

# 1 Úvod

Genialita, houževnatost, pracovitost, odhodlání, píle - to je pouze zlomek vlastností, které charakterizují Tomáše Baťu. Jeho jméno je všeobecně známé a spojované s obuvnickou velmocí, též je přezdíván jako „Král obuvi“. Původem to byl ale obyčejný chlapec z chudé ševcovské rodiny s výjimečným talentem. Už málokdo ví, že jeho cesta za úspěchem byla častokrát velmi složitá a trnitá. Díky své genialitě a odhodlání ale Tomáš Baťa veškeré nástrahy překonal, dokonce každou nepříznivou situaci vnímal jako příležitost, kterou častokrát dokázal obrátit ve svůj prospěch. Jeho myšlenky, názory a postoje byly na jeho dobu opravdu velmi nadčasové a pravděpodobně byly i klíčem k jeho úspěchu v podnikání.

Ve své továrně Baťa postupně zavedl propracovaný systém, v literatuře označovaný například jako „Baťova soustava řízení“. Takto systém ve stejnojmenné práci označuje Romana Lešingrová. Za charakteristické pro jeho podnikání je považovaná například metoda účasti na zisku a ztrátě, nebo samospráva dílen. Tyto metody vycházely z Baťových osobních zkušeností, ale také z pragmatického uvažování nad problémem. Cílem těchto metod obecně bylo vyvolat u zaměstnanců podnikatelské myšlení. Metody se zakládaly na relativně značné míře decentralizace podniku na samosprávné celky. Práce každého dělníka se tak daleko lépe odrážela ve výsledcích dané dílny a tím potažmo i na osobním výdělku. Motivovala tak dělníky k co nejlepším pracovním výkonům, ale zároveň s co nejvyšší kvalitou a ekonomickým uvažováním nad celým výrobním procesem.

Právě manažerské Tomáše Baťovy metody, především jejich podoba, komplexnost a provázanost zaujaly i autora této práce. V rámci praktické části práce chce autor zjistit, zda jsou vybrané manažerské metody Tomáše Baťovy využívány i oslovenými současnými společnostmi ať už v původní, nebo modifikované podobě.



## 2 Cíl a metodika práce

**Hlavním cílem** této bakalářské práce je analyzovat, zda jsou vybrané manažerské metody Tomáše Bati a jednotlivé prvky Baťovy soustavy řízení využívány, nebo využitelné ve stejné, případně modifikované podobě i současné době podnikajícími vybranými společnostmi. Konkrétně se jedná o společnost ŠKODA AUTO a.s. – pobočný závod Kvasiny, ASSA ABLOY s.r.o. Rychnov nad Kněžnou a BEAS a.s. – pekárna Lično.

Práce je členěna do dvou hlavních částí – teoretická a praktická. Každá část práce má své dílčí cíle.

**Teoretická část** práce má dva dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je rámcově popsat životopis Tomáše Bati, který do značné míry kopíruje i vývoj jeho společnosti.

Druhým dílčím cílem je popsat manažerské metody Tomáše Bati a základní myšlenky jeho podnikání. K uskutečnění těchto dílčích cílů jsou využívány literární rešerše v publikacích především českých autorů – například Kostka Karel, Lešingrová Romana, Erdély Evžen, nebo Garlík Vratislav.

**Praktická část** práce má opět dva stěžejní dílčí cíle. V první řadě jsou to tři případové studie popisující oblasti managementu v již zmíněných společnostech v porovnání s Baťovým managementem. Zdrojem informací pro tyto studie byl kvantitativní výzkum formou řízených rozhovorů. Druhým dílčím cílem je určit míru podobnosti prvků Baťova managementu s postupy používanými ve vybraných společnostech.

Práce si zároveň klade několik **výzkumných otázek**: Jaké jsou hlavní znaky Baťova managementu? Čím byl Baťův management typický? Jsou prvky Baťova managementu využívány i ve vybraných současných společnostech? Souvisí nějak velikost společnosti (definovaná počtem zaměstnanců) s využíváním metod Baťova managementu? Jak vnímají oslovení zaměstnanci činnost odborové organizace?

V závěru jsou shrnuty poznatky, určení podobností s Baťovým managementem a odpovědi na výzkumné otázky.

### 3 Život a dílo Tomáše Bati

S osobností Tomáše Bati je neodmyslitelně spojeno především jeho obuvnické impérium. Jeho úspěch byl ještě ale mnohem větší, než by se mohlo na první pohled zdát. V následujících několika podkapitolách se práce věnuje alespoň rámcovému popisu jinak velmi pestrého a rozsáhlého životopisu Tomáše Bati a přibližuje, co a jakým způsobem pomohlo formovat jeho osobnost, která se poté odrazila v úspěchu jeho podnikání.

#### 3.1 Dětství a dospívání (1876 - 1890)

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna roku 1876 ve Zlíně do rodiny Antonína (1844-1905) a Anny (1839-1884) Baťových. Byl třetím dítětem v této rodině, měl tedy starší sourozence, Annu (1872-1936) a Antonína (1874-1908). (INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA, 2021) Rodina pocházela z poměrně chudých poměrů a byla už po několik generací tradičně ševcovská. Již v dětství se stal pro malého Tomáše velkým vzorem jeho otec Antonín. (VALACH, 1990) Byl velice podnikavý a měl velmi rozvinutý smysl pro obchod. Kromě ševcovského řemesla se také věnoval prodeji ovoce a cukroví, výrobě a distribuci sušeného ovoce atd. (KOSTKA, 2018) Právě na základě těchto svých podnikatelských aktivit se rozhodl i s rodinou odstěhovat do Uherského Hradiště, které bylo v tu dobu centrem ovocnářství a obecně byl tento kraj, v porovnání se Zlínem, bohatší a rozvinutější. (KOSTKA, 2018) Mladému Tomášovi bylo v té době 10 let. Pro stěhování se rodina rozhodla, mimo zmíněné podnikatelské aktivity otce Antonína, také pro úmrtí matky Anny Baťové. (KOSTKA, 2018) Otec Antonín se později seznámil s vdovou Ludmilou Hrušťákovou (1857-1939), se kterou následně se oženil. (INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA, 2021) Z tohoto svazku vzešlo pět dětí, mimo jiné i Jan Karel (později přejmenován na Jana Antonína), který se v budoucnu stal blízkým spolupracovníkem Tomáše Bati. (KOSTKA, 2018) Otec Antonín v té době založil svou firmu: „*Anton Bata, erste wallachische Hunya & Filzchuhe-Erzeugung (Antonín Baťa, první valašské huněné a plstěné boty – výroba)*“. (KOSTKA, 2018, s. 247) Firmě se poměrně dařilo, nicméně úpadek firmy Koditsch&Co., ve které působil Antonín Baťa jako ručitel směnek, způsobilo finanční destabilizaci a pozdější úpadek firmy. Aby zaplatil alespoň část

pohledávek, byl nucen prodat tři ze čtyř domů, které vlastnil v Uherském Hradišti. (KOSTKA, 2018) Antonín se však ve své snaze nevzdal a snažil se podnikat v jiných oborech. (KOSTKA, 2018) Právě otcova odvaha a houževnatost se stala vzorem pro mladého Tomáše. Ten si v tomto období osvojil německý jazyk. Ačkoliv nuceně, protože v Uherském Hradišti se hovořilo převážně německy, dokázal tuto dovednost v budoucnu skvěle využít pro svůj prospěch. (KOSTKA, 2018)

### **3.2 Mládí a počátek kariéry (1890 - 1894)**

Zájem o ševcovské řemeslo projevoval Tomáš Baťa už jako malý. Mnoho času trávil v otcově dílně, jeho talent a dar pro řemeslo byly zřejmé. Už jako šestiletý chlapec vyráběl ze dřeva vyřezávané dětské botičky, které prodával za pět až deset krejcarů. (ERDÉLY, 1990) Nicméně oficiální kariéra Tomáše Bati započala až o několik let později v ševcovské dílně jeho otce Antonína, kde byl ve svých čtrnácti letech oficiálně veden jako učeň. (VALACH, 1990) Velice brzy však nastaly rozpory mezi otcem a synem v pohledu na vykonávání řemesla. Tomáš viděl obrovský potenciál rozvoje řemesla a zvýšení efektivity výroby ve strojích na rozdíl od jeho otce, který prosazoval spíše tradiční přístup k řemeslu. (VALACH, 1990) Touha po poznání způsobila, že se Tomáš v roce 1890 rozhodl z dílny svého otce odejít a nastoupil do firmy Fäber v Prostějově. (KOSTKA, 2018) Jeho zaměstnavatelé velice záhy v mladém Tomášovi odhalili obrovský potenciál a velmi nadstandartní zájem o stroje. Byl jimi doslova fascinován. Právě jeho neobvyklý zájem vyvolal v jeho nadřízených podezření a ve strachu z jeho možné špionáže a potenciální konkurence ho ze zaměstnání propustili. (ERDÉLY, 1990) Tomáš se tedy na krátkou dobu vrátil k otci do dílny, nicméně kvůli pokračujícím sporům s otcem se o několik měsíců později rozhodl odejít za svým známým, který provozoval ševcovskou živnost v Döblingu a dále za svou sestrou Annou do Vídně, která pracovala jako služebná. (KOSTKA, 2018) Tam se poprvé pokusil o vlastní podnikání. Otevřel si ve Vídni malou ševcovskou dílnu, ale neměl povolení k jejímu provozování, navíc záhy narazil na neznalost místního trhu. (KOSTKA, 2018) Tato první snaha tedy skončila neúspěchem. Opět se vrátil k otci a začal pro něho pracovat jako obchodník. Postupně zdokonalil své obchodnické dovednosti. Díky tomu dokázal otci zajistit dostatek zakázek a tím pomohl k zajištění stabilního příjmu pro rodinu. (VALACH,

1990) Veškeré nasbírané zkušenosti, včetně neúspěchu ve Vídni, byly pro mladého Tomáše velmi cenné a využil je ve svém dalším podnikání. (KOSTKA, 2018)

### **3.3 Počátky podnikání (1894 - 1895)**

Po prvotním nezdaru v podnikání se Tomáš se svými dvěma staršími sourozenci, Annou a Antonínem, rozhodl pro založení nové firmy. V roce 1894 si sourozenci nechali vyplatit otcem věno 800 zlatých, které jim náleželo z matčina dědictví. (KOSTKA, 2018) O licenci požádali nejprve v Uherském Hradišti, nicméně ta byla úřady zamítnuta. Štěstí tedy zkusili v rodném Zlíně, kde uspěli. Živnost byla formálně psaná na staršího bratra Antonína, protože splňoval podmínku plnoletosti. Už těchto počátečních podnikání lze pozorovat inovativní tendence. Ve svém podniku zavedli pravidelnou pracovní dobu – od šesti hodin ráno do šesti hodin večer s hodinovou polední přestávkou. (ERDÉLY, 1990) Další inovací bylo pravidelné vyplácení mzdy každou sobotu. (KOSTKA, 2018) Začátky podnikání ovšem nebyly vůbec úspěšné. Ne však kvůli praktikovaným inovacím, ale kvůli neproplácení směnek. (KOSTKA, 2018) Už po roce fungování se firma dostala do existenčních problémů. V tu dobu také starší bratr Antonín narukoval do armády. (KOSTKA, 2018) Firma se nacházela na hraně bankrotu. V roce 1895 se vedení společnosti plně a samostatně ujal Tomáš Baťa. (KOSTKA, 2018) Tento krok lze považovat za opravdový milník jak v osobním, tak v profesním životě.

### **3.4 Zvrácení bankrotu a první úspěch (1895 - 1900)**

Tomáš si uvědomoval, že jediná cesta ze zdánlivě bezvýchodné situace je razantní snížení nákladů. Byl také známý svým pragmatismem. Proto mimo správu a řízení firmy začal i fyzicky vykonávat ševcovskou práci, aby tím snížil náklady a zároveň dohlédl na kvalitu a efektivitu výroby. (KOSTKA, 2018) Z tohoto období pochází úryvek z Baťových pamětí: *„Vykonáváním všech dělnických prací, našel jsem cesty, které vedly k úspoře materiálu i zjednodušení dělníkovy práce. Ted' mi nevadil ani nedostatek peněz, ani úvěr. Prodával jsem hotové zboží ve Vídni těm, kteří platili hned při převzetí zboží ovšem za ceny, jež oni diktovali.“* (BAŤA, 1990, s. 22) Dále například: *„Suroviny nosil jsem na zádech z otrokovického nádraží od půlnočního vlaku (10 km od Zlína). Do rána s jedním dělníkem nakrál jsem materiál a ráno vydal dělníkům.*

*Dělníci pracovali ve dne, v noci, až bylo dílo hotovo. Pak dělníci vyspávali a já jel v noci odvézt zboží, dovézt novou surovinu a i peníze na výplatu.*“ (BAŤA, 1990, s. 22) Ale jeho snaha a píle sklidila své ovoce a firma byla již do léta 1896 bez dluhů. Velká rána přišla ve chvíli, kdy se objevila směnka jeho bratra Antonína podepsaná firmě Koditsch&Co. na 20 000 zlatých. (KOSTKA, 2018) V té době to byla obrovská suma a Tomáš si uvědomoval, že běžnými prostředky se z této krize nemůže dostat. Z bezvýchodné situace mu pomohl geniální nápad. Opět se projevil smysl pro inovaci a hledání nových a neobvyklých způsobů práce. Aby ušetřil náklady na materiál v podobě kůže, začal s výrobou plátěných bot, takzvaných „*Baťovek*“. (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 24) Ty měly pouze koženou podrážku a špičku. Zpočátku vzbudily velký posměch, především od konkurence. (VALACH, 1990) Nicméně tento jednoduchý koncept sklidil obrovský úspěch a o plátěné boty byl enormní zájem. Aby byl Baťa schopný pokrýt poptávku, musel výrobu vybavit stroji, které pořídil v Německu. (ERDÉLY, 1990) Firmě se díky této inovaci podařilo opět zvrátit bankrot a dosáhnout zisku. Baťa tyto prostředky racionálně investoval zpět do firmy, postavil novou výrobní halu (ve firmě v tu dobu pracovalo 70 zaměstnanců) a nakoupil strategické pozemky poblíž plánované železniční trati. (KOSTKA, 2018)

### **3.5 T&A Baťa (1900 - 1904)**

Firmě se v tomto období neobyčejně dařilo. Velkou ránou však byla diagnóza staršího bratra Antonína, který onemocněl tuberkulózou. (KOSTKA, 2018) Bylo tedy jasné, že Antonín se již do společnosti nevrátí. Prvního července roku 1900 tak Tomáš Baťa i oficiálně přebral vedení firmy a zaregistroval jí jako veřejnou společnost T. & A. Baťa. (KOSTKA, 2018) Ekonomiku ve společnosti řídila starší sestra Anna. (KOSTKA, 2018) Velice pečlivě sledovala všechny výdaje a zabraňovala plýtvání. Ačkoliv se firmě dobře dařilo, začal Tomáš narážet na limity svých znalostí. (KOSTKA, 2018) Rozhodl se proto pro razantní krok.

### **3.6 Americká mise (1904 - 1910)**

Zmíněným razantním krokem byla pracovní cesta do Ameriky. Vedení společnosti se v té době ujal podílník František Štěpánek. (POKLUDA, 2013) Baťa tedy v roce 1904 spolu se svými třemi vedoucími tovaryši odjeli čerpat zkušenosti a inspiraci

do Ameriky. Konkrétně Tomáš Baťa pracoval jako tovární dělník v Lynnu ve státě Massachusetts. (KOSTKA, 2018) Z této doby pochází úryvek z Baťových pamětí: „Vžil jsem se úplně v cítění dělníka. Nestál jsem o ty dolary dovezené z Ameriky. Stál jsem o americké dolary. Chtěl jsem se měřit s americkým člověkem. Jednou na takové cestě jsem si řekl, že nebudu jíst, dokud nedostanu práci. A dostal jsem ji. Z tuláka, z bezcenného člověka stal jsem se rázem šlechtic. Z rukou visely cáry, ale hlava seděla pevně na svém místě.“ (BAŤA, 1990, s. 29) Zkušenosti, které v Americe spolu se svými zaměstnanci načerpal, měly velký vliv na budoucí vývoj továrny. Například koncept nové tovární haly zakoupil Baťa právě od továrníka v Lynnu, po úpravě na české standardy později začal s realizací výstavby. (KOSTKA, 2018) Po zkušenosti z Ameriky se Baťa rozhodl prohloubit své znalosti ještě více, a proto zůstal ještě dalších devět měsíců v Německu. (KOSTKA, 2018) Díky těmto cestám získal Baťa spoustu nových konceptů myšlení a dovedností, ujasnil si i manažerské přístupy, které bude ve společnosti uplatňovat. Nepříjemné chvíle v tu dobu čekaly na Baťu v osobním životě. Před odjezdem se zasnoubil s Marií Babičkovou. (KOSTKA, 2018) Nicméně po návratu zjistil, že jí byla diagnostikována tuberkulóza. To znamenalo, že nemohla dát Tomášovi potomka, což byl pro něho obrovský problém, protože potřeboval svého nástupce. Rozhodl se racionálně a zasnoubení zrušil. Toto období bylo pro Baťu velmi náročné. Další ránou byla i smrt jeho otce Antonína. Od té chvíle se stal na otcovo přání také poručníkem svých nevlastních sourozenců. (KOSTKA, 2018)

### **3.7 Další rozvoj (1910 - 1914)**

V roce 1910 produkovala Baťova společnost zhruba 3000 párů obuvi denně a zaměstnávala 350 dělníků. (KOSTKA, 2018) S rozvojem a nutností další pracovní síly, která přicházela z větší dálky, bylo nutné zajistit ubytování. Baťa tedy začal v roce 1912 se stavbou tzv. Baťových domků. (POKLUDA, 2013) Do roku 1932 stálo ve Zlíně už přes 1500 takových domků pro zhruba 18 000 lidí. Měsíční nájem se pohyboval v rozmezí 60-140 Kč, podle velikosti. (VALACH, 1990) V tuto dobu do společnosti nastoupili i nevlastní bratři. Nejmladší, Jan Antonín (původně Jan Karel), se stal úzkým spolupracovníkem Tomáše a po jeho tragické smrti převzal řízení továrny. (KOSTKA, 2018) Současně Tomáš prožíval i pozitivní chvíle v osobním

životě. V roce 1912 se oženil s Marií Menčíkovou (1893-1954). (INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA, 2021) V roce 1914 se jim narodil jediný potomek, syn Tomáš Baťa jr. (POKLUDA, 2013)

### **3.8 První světová válka (1914 - 1918)**

Období, které bylo pro mnohé likvidační, dokázal Baťa geniálně využít ve svůj prospěch. Získal zakázky na obrovské množství obuvi od armády. (KOSTKA, 2018) To pomohlo nejen k finanční prosperitě společnosti, ale díky zakázkám pro armádu dokázal Baťa své dělníky osvobodit od vojenské služby. (ERDÉLY, 1990) Společnosti se dařilo, počet zaměstnanců se za dobu války zhruba zdesetinásobil. (KOSTKA, 2018) V roce 1917 továrna zaměstnávala 4000 dělníků a denně vyprodukovala 10 000 párů obuvi. (ERDÉLY, 1990)

### **3.9 Poválečná krize (1918 - 1923)**

Po válce nastal vzhledem k orientaci na výrobu vojenské obuvi obrovský propad. Společnost měla odbytové potíže, nedostatek provozního kapitálu a blížila se k bankrotu. (KOSTKA, 2018) Nicméně i s touto situací si díky své genialitě Baťa dokázal brilantně poradit. Nechtěl peníze od bank a jiných finančních institucí. K získání prostředků využil peněz svých zaměstnanců. Zřídil jim osobní účty, na které byly ukládány mzdy a další vklady. Konta byla úročena sazbou 10 %. Peníze nemohl nikdo znenadání vybrat, nicméně pokud zaměstnanec zdůvodnil nutnost hotovosti, byly mu peníze samozřejmě vydány. (KOSTKA, 2018) Takto získané finance byly používány jako provozní kapitál společnosti. (KOSTKA, 2018) Krize ale dále pokračovala. Baťa byl nucen k dalšímu kroku pro získání financí. U svých bot snížil ceny až o 50 % a tento výprodej doprovázel masivní reklamní kampaní. Známý je plakát, na kterém je vyobrazená pěst, která drtí slovo „drahota“. (POKLUDA, 2015) Dále ale snížil mzdy zaměstnanců o 40 %. (KOSTKA, 2018) Toto snížení částečně kompenzoval zaměstnaneckými slevami ve všech svých obchodech. (KOSTKA, 2018)



### **3.10 Vstup do politiky (1923 - 1931)**

Hlavní motivací Tomáše Bati pro vstup do politiky byly především jeho neustálé názorové neshody s komunisty. (KOSTKA, 2018) Díky neshodám neměl podporu radnice města, což výrazně omezovalo rozvoj jeho podnikání. (MALÁ, 2018) Zajímavé je, že Baťa byl členem obecního zastupitelstva už od roku 1908 jako nezávislý kandidát. Nicméně nebyl členem rady. (MALÁ, 2018) Rozhodl se proto pro kandidaturu na pozici starosty města Zlína. Kandidátka byla tvořena zaměstnanci společnosti. (MALÁ, 2018) On i jeho strana Baťovci byli ve volbách úspěšní. Baťovci získali 17 mandátů z možných 30. Díky tomu se Tomáš Baťa stal na podzim roku 1923 starostou Zlína. (MALÁ, 2018) Jeho další motivací pro vstup do politiky byla také vize vybudovat ze Zlína moderní průmyslové město po vzoru amerických měst. Pro Zlín znamenalo zvolení Bati opravdu obrovský rozkvět. Baťa investoval do školství, zdravotnictví, infrastruktury atd. (KOSTKA, 2018) Město díky tomu získalo typickou funkcionalistickou architekturu, pro kterou je známé dodnes. V tuto dobu měl Tomáš Baťa v podstatě neomezenou moc ve Zlíně a okolí – ve své osobě koncentroval jak politickou, tak podnikatelskou moc. V roce 1931 také zanikla veřejná společnost T. & A. Baťa a vznikla společnost Baťa a.s. Zlín. (LEŠINGROVÁ, 2008)

### **3.11 Expanze do zahraničí (1931 - 1932)**

Díky získání generálního oprávnění československé Národní banky měla společnost Baťa možnost provádět samostatné devizové operace, což výrazně usnadnilo expanzi do zahraničí. (KOSTKA, 2018) Byla to například stavba výrobního závodu ve městě Ottmuth v Německu (zahájení výroby v roce 1931), dále v Chelmeku v Polsku, Hellocourtu ve Francii, v Borovu v Jugoslávii, v Möhlinu ve Švýcarsku atd. V roce 1932 měla společnost ve světě 666 prodejen a několik výrobních závodů. (KOSTKA, 2018)

### **3.12 Náhlý odchod (1932)**

Náhlý odchod Tomáše Bati byl obrovský šok pro všechny. Tato tragická událost se stala 12. července 1932. Na ten den měl Baťa naplánovanou obchodní cestu do Möhligu ve Švýcarsku, kde chtěl zkontrolovat svou rozestavěnou továrnu a

pozdravit svého syna, který stavbu řídil. Odpoledne měl ještě v plánu cestu do Drážďan, kde se měla uskutečnit další obchodní schůzka. (ERDÉLY, 1990) Konkrétní příčina tragédie není známá. Předpokládá se, že na vině byla velmi hustá mlha. Pilot Jindřich Brouček nechtěl v této mlze let uskutečnit, nicméně Tomáš Baťa byl neoblomný. Předpokládá se, že pilot v mlze ztratil orientaci a narazil. (ERDÉLY, 1990)

### **3.13 Nástupci**

Po tragickém odchodu Tomáše Bati se vedení společnosti ujal nevlastní bratr Jan Antonín, spolu s Dominikem Čiperou a Hugem Vařečkou. (POKLUDA, 2013) Čipera se také stal nástupcem Bati na postu starosty města Zlín a funkci vykonával až do roku 1945. (MALÁ, 2018)

### **3.14 Odkaz**

I přes náhlý odchod tohoto geniálního podnikatele fungovala jeho společnost a dílo dále. Sám Tomáš Baťa se k otázce nástupnictví vyjádřil v roce 1931 v reakci na přímou otázku: „*Problém svého nástupce počal jsem řešit před 36 lety, když jsem přizval k svému verpánku prvního pomocníka. Nikdy bych si nebyl přizval pomocníky a mnoho pomocníků, kdybych organizoval svou práci tak, abych byl při ní nepostradatelný.*“ (BAŤA, 1990, s. 235) Myšlenky a postupy Tomáše Bati byly natolik inovativní a nadčasové, že jeho odkaz žije v podstatě dodnes. Konkrétní manažerské metody a přístupy jsou předmětem dalších kapitol této práce.

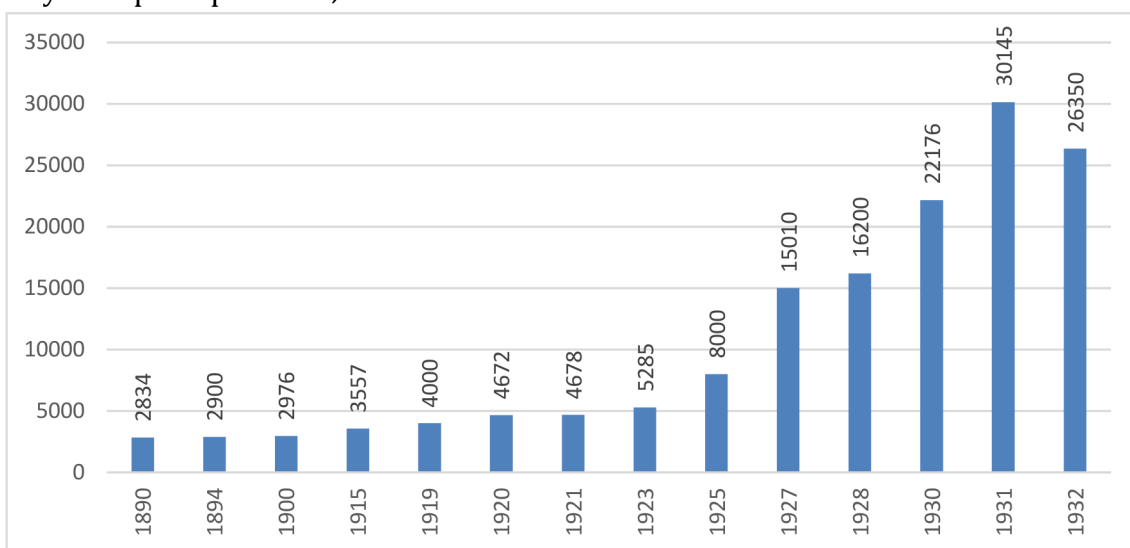
## 4 Základní myšlenky Baťova podnikání

Tomáš Baťa vyznával inovativní a často, alespoň ve své době, netradiční postupy a hodnoty. Právě ty jsou, samozřejmě v kombinaci s ostatními charakterovými a osobnostními rysy Tomáše Bati jako například pracovitost, odvaha atd., pravděpodobně klíčem jeho úspěchu. Podobně netradiční přístup měl Baťa i k podnikání, což dokládá úryvek z jeho osobních pamětí: „*Přejete si, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval 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.*“ (BAŤA, 1990, s. 95) Tento úryvek je pouze částí článku, který byl uveřejněn v 7. čísle časopisu Mezinárodní obchodní komory pod názvem „*Moje hospodářská filozofie.*“ (BAŤA, 1990, s. 94) jako reakce na žádost o projev od Mezinárodní obchodní komory v roce 1930.

### 4.1 Lidské zdroje

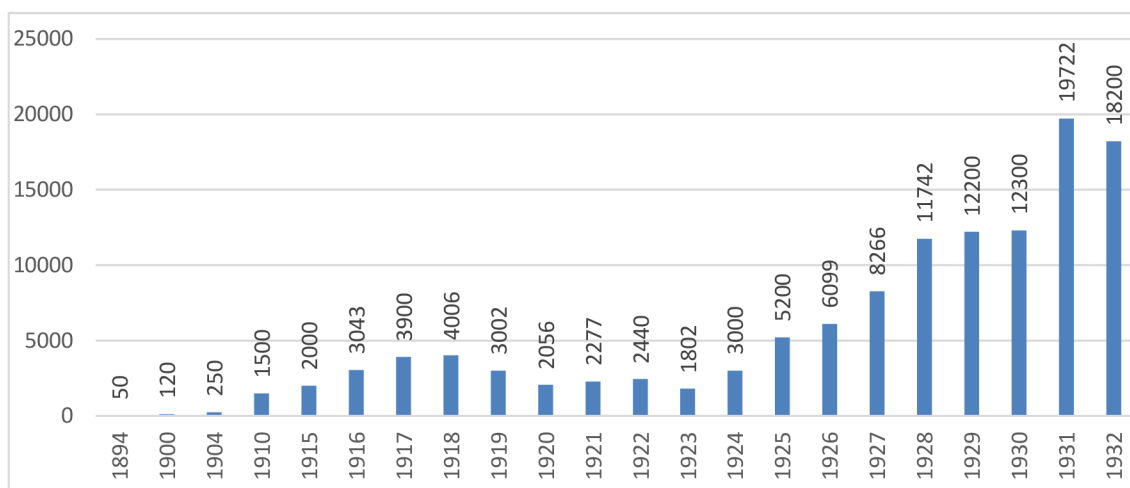
Z úryvku v předchozí kapitole vyplývá, že Baťa za velmi významný faktor při budování svého podniku považoval právě lidské zdroje. Ačkoliv byl do značné míry ohromen stroji a automatizací, dobře si uvědomoval, že bez kvalifikované obsluhy je i nejlepší stroj v podstatě bezcenný. To dokládá i jeden z jeho citátů: „*Budovy – to jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje – to je jen spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.*“ (BAŤA, 1990, s. 65) S rozvojem technologií a automatizací výroby je tato myšlenka ze současného pohledu do jisté míry překonaná, nicméně v obecném měřítku je určitě platná i dnes. O své zaměstnance společnost Baťa velmi svědomitě pečovala. Snahou bylo zajistit zaměstnancům co nejlepší podmínky pro práci i život. (POCHYLÝ, 1990) A to například dostupným a komfortním bydlením, kvalitní zdravotní péčí, sportovním a kulturním vyžitím, zároveň dobrými pracovními podmínkami, platovým ohodnocením apod. (LEŠINGROVÁ, 2008) Dokonce kupní síla koruny byla ve Zlíně vyšší. Zaměstnanci si tím pádem mohli za své peníze koupit více zboží než obyvatelé zbytku ČSR. (RYBKA, 2016) Důležitým aspektem bylo i zajištění stáří. Zaměstnanci měli adekvátní příjmy pro vytváření

dostatečných úspor, dostatečnou lékařskou péči atd. (POCHYLÝ, 1990) Zásadní Baťovou myšlenkou v souvislosti s rozvojem lidských zdrojů byla snaha udělat ze zaměstnanců kapitalisty. (POKLUDA, 2015) Pro realizaci této myšlenky sloužily nástroje Baťovy soustavy řízení, viz následující kapitoly. S rozvojem lidských zdrojů velmi úzce souvisí motivace, která je detailněji rozebírána ve stejnojmenné podkapitole dále v práci. Možnosti pro rozvoj Zlína se ještě více rozšířily ve chvíli, kdy se Baťa stal jeho starostou. Ze Zlína se stalo moderní průmyslové město, počet obyvatel postupně rostl, což dokládá Graf č.1.



**Graf 1: Vývoj počtu obyvatel Zlína 1890-1932**

Zdroj dat: LEŠINGROVÁ, 2008, s. 96 cit. podle VÍTKOVÁ, 2004, s. 35, vlastní tvorba



**Graf 2: Vývoj počtu spolupracovníků společnosti Baťa 1894-1932**

Zdroj dat: LEŠINGROVÁ, 2008, s. 113 cit. podle VÍTKOVÁ, 2004, s. 47, vlastní tvorba

#### 4.1.1 Baťova škola práce

Baťovské školství jako celek je velmi komplexní téma, které bylo zpracované v několika publikacích, například Kostka: Tomáš Baťa a baťovské školství (2018). Pro účely této práce postačí pouze rámcový náhled na tuto problematiku. Baťa si uvědomoval, že s neustálým růstem jeho podniku roste i potřeba kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Nejen z tohoto důvodu byla založena Baťova škola práce, která zahájila svou činnost v roce 1925. (LEŠINGROVÁ, 2008) Původně byla tato škola určena pouze pro mladé chlapce. (LEŠINGROVÁ, 2008) Již v prvním roce svého fungování jich škola přijala 80. (POCHYLÝ, 1990) Díky velkému úspěchu následoval vznik Baťovy školy práce i pro dívky v roce 1929. U dívek byl mimo odborné znalosti kladen důraz také na ostatní aspekty života, které byly v tu dobu považovány za ryze ženské, jako například péče o domácnost, vaření, šití, péče o děti atd. (RYBKA, 2016) Chlapci, kteří školu navštěvovali, byli titulováni jako „*mladí muži*“, dívky jako „*mladé ženy*“. (POCHYLÝ, 1990, s. 85) Zájem o studium na Baťově škole práce byl enormní. Do Zlína za vzděláním přicházeli mladí lidé z celého světa, například z Jugoslávie, Francie, Německa, Rakouska, ale i z Egypta, Indie nebo z Ameriky. (RYBKA, 2016) Na Baťovu školu práce byli přijímáni mladí lidé po absolvování měšťanské školy, tedy mezi čtrnáctým a patnáctým rokem. (LEŠINGROVÁ, 2008) Přijímací řízení zahrnovalo psychotechnickou zkoušku a lékařskou prohlídku. (LEŠINGROVÁ, 2008) Přednostně byli přijímáni uchazeči pocházející ze sociálně slabších poměrů, jelikož se u nich předpokládala skromnost a pracovitost. (LEŠINGROVÁ, 2008) Dále měli přednost uchazeči ze ševcovských rodin. (ERDÉLY, 1990) Studium v sobě snoubilo jak ševcovské řemeslo, tak výchovu k hospodaření s finančními prostředky, výuku cizích jazyků a mnoho dalšího. Ve výchově k finanční gramotnosti byla uplatňována zásada, že každý student musel být již od svých 15 let zcela soběstačný a adekvátně hospodařit s vydělanými finančními prostředky. (LEŠINGROVÁ, 2008) Bylo zakázáno rodičům svoje děti finančně podporovat, stejně tak dětem podporovat svoje rodiče. (ERDÉLY, 1990) Díky tomu se studenti naučili hospodařit pouze s prostředky, které si sami vydělali. Tato myšlenka vyplývá i z Baťovy definice muže: „*Muž je podle Baťova pojetí individuum, které se dovede samo žít.*“ (ERDÉLY, 1990, s. 131) O svých finančních

příjmech a výdajích byli studenti povinni vést podrobný záznam, který mohl být vyžadován od vychovatelů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Vychovatelé záznamy dále analyzovali a usměrňovali příjmy a výdaje svých svěřenců. Například pokud byl student příliš šetřivý, byl mu předepsán povinný výdaj (např. návštěva biografu), naopak pokud úspory nebyly dostatečné a student příliš utrácel za nějakou položku (např. oblečení), bylo mu doporučeno tuto konkrétní položku zredukovat. (ERDÉLY, 1990) Úspory, které si student vytvářel, byly ukládány na osobní účet s roční úrokovou sazbou 10 %. (POCHYLÝ, 1990) Důležitým aspektem při výchově mládeže bylo soutěžení, sám Tomáš Baťa používal termín „závodění“. (RYBKA, 2016, s. 20) Soutěžilo se v nejrůznějších aktivitách například v udržování pořádku, chování, pracovních výkonech atd. Soutěživost přinášela mezi studenty tlak a neustálou snahu o co nejlepší výsledky. (RYBKA, 2016) Škola produkovala velice dobře připravené absolventy, kteří byli schopni velmi dobře vykonávat svou práci. Lešingrová (2008, s. 94) ve své práci uvádí takzvané „desatero mladého muže a mladé ženy“:

1. „Budu věřit jen práci.“
2. „Nebudu se vyhýbat práci a nebudu ji zanedbávat.“
3. „Budu pracovat promyšleně.“
4. „Nevěřím v neměnitelnost poznaného.“
5. „Budu ctižádostivý.“
6. „Neutratím čas na darmo.“
7. „Nevydám víc, než vydělám.“
8. „Budu pomáhat schopným a slabším.“
9. „Zůstanu věrný své práci.“
10. „Budu dbát, aby po mě zůstala stopa celého člověka.“

Většina těchto zásad by se určitě mohla stát desaterem pro současné studenty i pracovníky. Po úspěchu obuvnické školy následoval vznik například strojnické, chemické, gumárenské, obchodní školy a mnoho dalších. (POCHYLÝ, 1990)

Pro společnost Baťa byla také velice důležitá kvalifikace zaměstnanců. Další formou vzdělávání byly zaučovací, nebo zaškolovací dílny (pro nově přijaté pracovníky) a

další formy vzdělávání, pro zlepšení kvalifikace stálých zaměstnanců. (GARLÍK, 1990)

#### **4.1.2 Motivace**

Motivační systém v Baťových závodech lze vnímat ve dvou rovinách. První rovinou byla mzdová motivace. Pracovník dostával adekvátní mzdu za dobře odvedenou práci, naopak za chyby byl finančně penalizován. (LEŠINGROVÁ, 2008) Mzdy byly oproti zbytku Československa nadprůměrné, životní náklady naopak daleko nižší. (POCHYLÝ, 1990) Mimořádné odměny a bonusy byly přidělovány pouze zaměstnancům, kteří si je opravdu zasloužili. Rybka (2016) ve své práci uvádí Baťův názor, že pokud zaměstnanci dostanou odměny zadarmo, bez osobního zapříčinění, začnou se spoléhat na ně a ne sami na sebe. Se mzdovou motivací souvisí i metoda účasti na zisku a ztrátě, která je komplexněji rozebírána v jedné z dalších kapitol. Druhou rovinou byl tzv. „sociální motivační systém“. (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 108) Cílem tohoto systému bylo motivovat zaměstnance jinou než finanční formou. Konkrétně se jednalo o celou řadu aktivit realizovaných společností Baťa, které zlepšovaly životní podmínky zaměstnanců. (LEŠINGROVÁ, 2008) Zlín byl díky působení společnosti Baťa v tu dobu považován za moderní průmyslové město, ideální pro život. Společnost svým zaměstnancům nabízela dostupné bydlení, vyváženou stravu, možnosti vzdělávání, aktivního trávení volného času sportem, kulturou, zdravotní péčí a mnoho dalšího. (POCHYLÝ, 1990) Pracovní týden měl pouze pět dní. Víkendy byly volné, určené pro odpočinek, rekreaci, nebo studium. (RYBKA, 2016) Není proto divu, že zájem o práci v Baťových závodech byl značný. Příznivá situace z pohledu lidských zdrojů ve Zlíně a okolí byla způsobena i absencí průmyslových podniků, pro region byla typická spíše zemědělská výroba. (GARLÍK, 1990) Další formou motivace bylo například přiřazování vyššího počtu pracovníků, než který byl potřebný. Stejně tak tomu bylo v Baťově škole práce. (LEŠINGROVÁ, 2008) Vyšší počet pracovníků logicky znamenal, že na pracovišti zůstanou pouze ti, kteří svou práci odvádějí nejlépe. (LEŠINGROVÁ, 2008) To vytvářelo velmi konkurenční prostředí. Zároveň ale díky tomu docházelo k relativně vysoké fluktuaci zaměstnanců. Nekvalifikovaní zaměstnanci byly nahrazováni kvalitní pracovní silou a zvedla se efektivita dílny jako celku. (LEŠINGROVÁ, 2008)

### 4.1.3 Baťovská hesla

Baťovská hesla napomáhala ke zvýšení motivace a disciplíny zaměstnanců ve společnosti. (LEŠINGROVÁ, 2008) Zároveň působila jako významný výchovný faktor. (POCHYLÝ, 1990) Hesla byla krátká, úderná, vtipná a snadno zapamatovatelná. Vznikala koncentrací určité myšlenky. (POCHYLÝ, 1990) Byla umísťována na nejrůznější dobře viditelná místa v továrně – na zem, zdi, schody, stroje, komíny atd. (LEŠINGROVÁ, 2008) Některá hesla jsou dobře známá a platná i dodnes, jako například:

*„NÁŠ ZÁKAZNÍK – NÁŠ PÁN!“*

*„PRÁCE ŠLECHTÍ ČLOVĚKA“*

*„SILNÍ MILUJÍ ŽIVOT“*

(LEŠINGROVÁ, 2008, s. 102, 103)

*„BUĎME VÍTĚZI“*

*„LIDEM MYŠLENÍ, STROJŮM DŘINU“*

*„KDO CESTY KRÁTÍ, ŽIVOT PRODLUŽUJE“*

(POCHYLÝ, 1990, s. 93, 94)

### 4.1.4 Disciplína a kázeň

Disciplína a kázeň byly ve společnosti Baťa striktně vyžadovány a zároveň považovány za samozřejmost. Například přísné dodržování a využití pracovní doby, nebo udržování pracovního pořádku bylo klíčové pro dodržování denních plánů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Právě díky vysoké úrovni kázně a disciplíny u zaměstnanců dosahovala společnost Baťa vynikajících výsledků. (RYBKA, 2016) Důležité bylo udržování čistoty nejen na pracovištích, ale i v dokumentaci, které jednotlivé dílny vedly. (LEŠINGROVÁ, 2008) V celém závodě také platil přísný zákaz kouření a konzumace alkoholu. (POCHYLÝ, 1990) Ten, kdo se nedokázal vysokým požadavkům na kázeň a disciplínu podříditi nemohl ve společnosti obstát. (RYBKA, 2016)

## 4.2 Orientace na zákazníka

Známé heslo Tomáše Bati: *„Náš zákazník – náš pán“* (KOSTKA, 2018, s. 261) bylo alfou a omegou celého podniku. Tato myšlenka platila nejen v prodejnách, kde se



zákazník setkával s finálními produkty, ale už ve výrobě. Cílem Bati bylo uspokojit co největší spektrum zákazníků. (LEŠINGROVÁ, 2008) To dokládá i úryvek z jeho proslovu ve Foxově zvukovém týdeníku, který ve své práci cituje Erdély (1990, úvodní strana knihy bez čísla): „*Polovice všech lidí na světě chodí na boso. Z toho vidíme nejlépe, jak málo jsme doposud vykonali a jak velká práce nás ševce ještě čeká.*“ Kvantita ale v žádném případě nesměla být na upřednostňována nad kvalitou. Zákazník měl za své peníze dostat pouze prvotřídně zpracované zboží. Širším posláním podnikání Tomáše Bati byla služba veřejnosti. (LEŠINGROVÁ, 2008) Myšlenka služby veřejnosti spočívala v Baťově snaze zlepšit životní úroveň co největšímu počtu lidí. Dělníci dostávali vysoké mzdy, zákazníci za své peníze dostali levné a přesto kvalitní zboží. (POKLUDA, 2015)

### **4.3 Efektivní využití času**

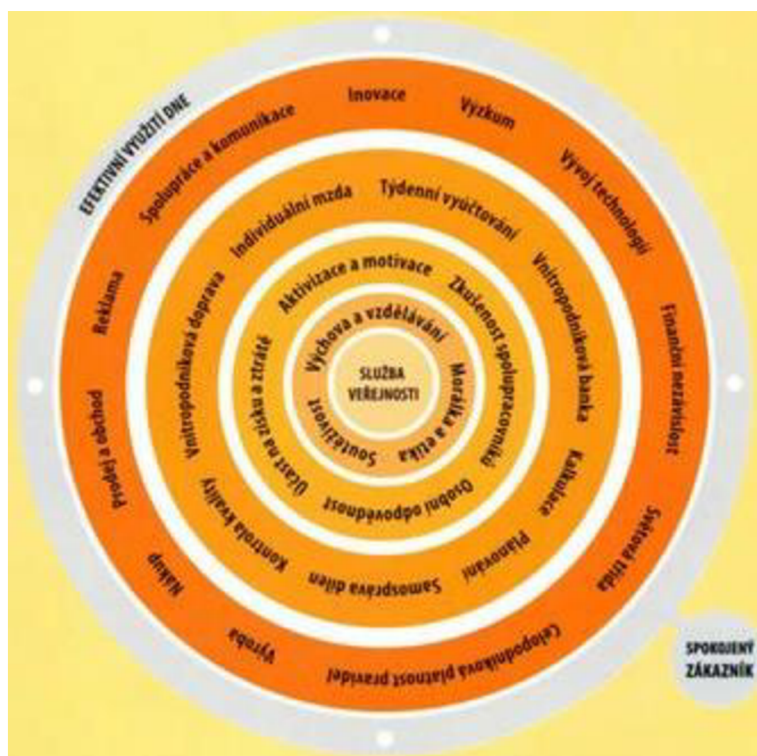
V souvislosti s touto tematikou je známé Baťovské heslo: „*Den má 86 400 vteřin.*“ (KOSTKA, 2018, s. 260) Tomáš Baťa považoval za jedinou absolutní hodnotu právě čas. Snažil se proto o co nejlepší využití svého času a totéž vyžadoval i od svých zaměstnanců. (CEKOTA, 2016) Efektivní využití času bylo velmi podstatné pro plnění stanovených plánů. K takovému využití byli vedeni už mladí studenti v Baťově škole práce. (LEŠINGROVÁ, 2008) Časový harmonogram studentů začínal budíčkem mezi 5:45 a 6. hodinou ranní. Následovala snídaně, ranní hygiena. Od 7:00 do 12:00 práce v továrně. Od 12:00 do 14:00 byla polední přestávka pro všechny zaměstnance továrny. Po ní následovala odpolední práce v továrně do 17:00. Tato pracovní doba platila také pro všechny zaměstnance továrny. Velkým přínosem byl fakt, že zaměstnanci, kteří výkonově nestačili, mohli své resty odstranit buď časnějším příchodem do práce a vykonání práce v předstihu, částečně během polední přestávky, nebo po pracovní době. Tato přesčasová práce však nebyla proplácena. (RYBKA, 2016) Mezi 17:00 a 18:00 byl prostor pro večeři a osobní volno. Od 18:00 do 20:30 následovala výuka v odborné škole. Po výuce měli studenti čas na osobní hygienu a ve 22:00 byla večerka. Ve 22:00 pro studenty ale také začínala neomezená možnost samostudia ve studovně. (LEŠINGROVÁ, 2008) Časový harmonogram byl tedy poměrně náročný, ale naučil studenty i zaměstnance svůj čas naplno využít.

#### **4.4 Baťa a odborové organizace**

Baťův vztah k odborovým organizacím byl velmi diskutovaným tématem. Po návratu z jeho cest za poznáním v USA, viz podkapitola Americká mise, sám doporučil dělníkům organizovat se v dělnické straně. (RYBKA, 2016) Svých zaměstnanců si Baťa velmi vážil a chtěl s nimi jednat jako rovný s rovným. Nicméně tento krok se mu vymstil. Důsledkem byla ztráta autority mistrů a naprostý úpadek pracovní morálky. Pokud chtěla společnost nějakého zaměstnance propustit, dělnická organizace se za něj postavila. (RYBKA, 2016) Situace dospěla až do takového bodu, že zaměstnanci při nesplnění svých, nutno podotknout neúměrných požadavků vyhlásili stávkou. Všeobecná stávka trvala od září do prosince 1906 a ochromila celou společnost. (INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA, 2021) Baťa odpověděl velmi razantním krokem – propustil všechny stávkující. (RYBKA, 2016) Od té doby společnost nesouhlasila s organizací a činností jakékoliv dělnické organizace a k žádné stávce již nedošlo. (RYBKA, 2016) Baťa se k problematice odborů vyjádřil následovně: „...nejdůležitějším prostředkem odborové organizace jest vzbuditi nedůvěru mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, udělati z nich nepřátele.“ (RYBKA, 2016, s. 89)

## 5 Baťova soustava řízení

Pojem Baťova soustava řízení označuje komplexní systém jednotlivých manažerských metod využívaných společností Baťa. Tento pojem lze v literatuře najít i pod jiným označením, například Baťův, nebo baťovský systém řízení atd. Soustava vychází z obecně platných ekonomických zákonů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Nutné je ale zmínit, že Baťova soustava řízení jako pojem je novodobé označení tohoto konceptu. V době zavádění a realizace jednotlivých metod, tedy zhruba ve 20. až 30. letech minulého století, vycházely tyto myšlenky z pragmatického uvažování nad problematikou, průběžně se přizpůsobovaly měnícím se požadavkům a podmínkám společnosti. (GARLÍK, 1990) Systém společnosti Baťa jako celek byl opravdu velmi komplexní. Lešingrová (2008) uvádí, že společnost měla ucelený systém nákupu, výroby, prodeje, vzdělávání i služeb.



Obrázek 1: Baťova soustava řízení

Zdroj: LEŠINGROVÁ, 2008, obal knihy

Důležitým znakem společnosti Baťa byla komplexnost výroby a její značná diverzifikace, dále také organizace prodeje. Společnost provozovala několik pomocných výrobních, například na produkci výrobního materiálu, polotovarů atd. V podstatě zajišťovala výrobu od suroviny až po prodej koncovému zákazníkovi. (GARLÍK, 1990) Díky tomu byla společnost velmi dobře připravena odolávat tlakům ze strany konkurence. (LEŠINGROVÁ, 2008) Lešingrová (2008) dále uvádí, že velmi významnou podmínkou pro fungování Baťovy soustavy řízení jako celku byla provázanost jednotlivých metod a praktik. Tuto myšlenku zpracovala do grafického vyjádření Baťovy soustavy řízení, viz Obrázek 1. Podle autorky není důležité umístění jednotlivých metod ve stupních kruhu, ale jejich vzájemná interakce – metody na sebe navazují a vzájemně se doplňují. Vybrané metody jsou zpracovány v následujících podkapitolách této práce.

### **5.1 Účast na zisku a ztrátě**

K zavedení metody účasti na zisku přistoupila společnost v roce 1924. Metoda byla dále postupně inovována až později dospěla k účasti na zisku a ztrátě. (POKLUDA, 2015) Inspirací se pro Baťu stala jeho předchozí zkušenost se zaměstnanci. Pokud dostával zaměstnanec pouze individuální akordní mzdu, nebyl dále motivován k prospěchu společnosti jako celku a sledoval pouze svůj osobní prospěch. Po zavedení této metody byl dělník do celkových výsledků daleko více zainteresován. (LEŠINGROVÁ, 2008) Podobně jako u metody samosprávy dílen bylo cílem vyvolat u zaměstnanců podnikatelské a kapitalistické myšlení. (POKLUDA, 2015) To vyjadřuje i Baťovské heslo: *„Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti“* (POCHYLÝ, 1990, s. 20) Myšlenka účasti na zisku nebyla úplnou novinkou. V tomto období je aktivně využívaly moderní americké společnosti – například FORD. (POCHYLÝ, 1990) Nicméně forma poskytování účasti byla u těchto společností odlišná – američtí zaměstnanci byli odměňováni roční účastí na zisku celého závodu. (BAŤA, 2015) Tento model nepovažoval Baťa za dostatečně účinný, proto jej modifikoval svým potřebám. (GARLÍK, 1990) Předpoklady pro realizaci metody účasti na zisku a ztrátě uvádí ve své práci Lešingrová (2008, s. 118):

1. *„Vyúčtování dosaženého zisku muselo být provedeno jednou týdně.“*

2. *„Účastník musel být schopen vypočítat si sám svoji účast.“*
3. *„Účast se vztahovala na malé oddělení tak, aby každý zaměstnanec mohl být zúčastněn na správě dílny.“*

Metoda účasti na zisku a ztrátě sloužila jako poměrně významný motivační faktor pro zaměstnance s hmotnou zodpovědností, kterých bylo ve společnosti zhruba 30 %, ostatní zaměstnanci dostávali pevnou mzdu. (LEŠINGROVÁ, 2008) V podstatě každá uspořená, případně ztracená koruna v procesu výroby se v poměru projevila i na pohyblivé složce mzdy. Před zavedením účasti na zisku dostávali zaměstnanci úkolovou mzdu – soustředili se na maximalizaci svého výdělku bez většího ohledu na hospodárnost, kvalitu. (POCHYLÝ, 1990) Po zavedení této metody byli zaměstnanci orientováni nejen na svůj pracovní výkon, ale na výsledek hospodaření dílny jako celku. (POCHYLÝ, 1990) Cílem bylo dosáhnout dokonalé souhry v rámci každého oddělení a maximalizace úspory materiálu. (BAŤA, 2015) Všichni zaměstnanci s hmotnou odpovědností měli osobní účet, kam byla jednou týdně připisována jejich účast na zisku. Prostředky na účtu byly úročeny 10 % ročně. (LEŠINGROVÁ, 2008) Účast na zisku, případné ztrátě, závisela na pracovní pozici zaměstnance. Například mistři a dělníci měli účast pouze na zisku, pracovníci vyšších pozic měli účast i na ztrátě. Konkrétní forma účasti byla uvedena v osobní smlouvě se zaměstnancem. (POCHYLÝ, 1990) V případě realizace ztráty, nebo jiné škody sloužil účet jako kauce. (LEŠINGROVÁ, 2008) Díky účasti na ztrátě docházelo také k lepší přirozené fluktuaci zaměstnanců na vedoucích pozicích – pokud byla vícekrát realizovaná ztráta vedoucí pracovník raději sám odstoupil a šel vykonávat práci, na kterou stačil, než aby prohluboval ztrátu na svém osobním účtu. (POCHYLÝ, 1990) Účast na zisku mohla tvořit až 30 % mzdy zaměstnance s ohledem na jeho výkonnost. (LEŠINGROVÁ, 2008) Metoda účasti na zisku a ztrátě byla úzce provázána s vytvořením samosprávy dílen. Pomocí obou těchto metod Baťa provedl významnou reorganizaci celé své společnosti. (POKLUDA, 2015)

## **5.2 Individuální mzda**

Ve společnosti Baťa obecně platilo, že za dobrou práci má dostat zaměstnanec dobrou mzdu, naopak špatná práce se má trestat. Proto společnost přistoupila

k individuálnímu vyměrování mezd a to jako první v Československu. (LEŠINGROVÁ, 2008) Každý dělník znal přesně, kolik výrobků má vyrobit a jaká mu za to přesně náleží mzda, což si sám dokázal spočítat. (LEŠINGROVÁ, 2008) Každý režijní zaměstnanec přesně věděl, kolik činí jeho pevná mzda, jaké jsou jeho povinnosti, případně jeho účast na zisku a ztrátě, nebo možnost získání odměn. Lešingrová (2008) i Pochylý (1990) ve svých pracích uvádí, že ve společnosti Baťa existovaly čtyři hlavní mzdové formy. Jejich popis u obou autorů je podobný, liší se v podstatě pouze v názvosloví.

1. „*Individuální akordní mzda.*“ (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 120) Taková mzda byla počítána od kusu. Mzda závisela na druhu výrobku, důležitosti, náročnosti a složitosti práce konkrétního dělníka. (LEŠINGROVÁ, 2008) Podle Pochylého (1990) bylo touto formou mzdy odměňována zhruba šestina zaměstnanců.
2. „*Kolektivní akordní mzda.*“ (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 120) Tento druh mzdy se používal v dílnách, ve kterých probíhala pásová výroba. V konkrétní dílně byla za každou jednotku výroby vyplácena pevná suma, která se vynásobila počtem vykonaných jednotek práce. Výsledná suma byla rozpočítána mezi zaměstnance dané dílny. (LEŠINGROVÁ, 2008) Touto mzdovou formou byla vyplácena téměř polovina personálu společnosti Baťa. (POCHYLÝ, 1990)
3. „*Týdenní mzda.*“ (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 120), Pochylý (1990, s. 32) tuto mzdovou formu označuje jako „*Pevnou mzdu*“. Dostávali ji administrativní pracovníci, kteří nebyli bezprostředně zúčastněni na výrobě. Do této kategorie spadal i sám Tomáš Baťa s týdenní mzdou 500 Kč. (POCHYLÝ, 1990)
4. „*Mzda s podílem na zisku a ztrátě.*“ (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 120) Byla určena pro část dělníků, řídicích a technicko-hospodářských pracovníků. (POCHYLÝ, 1990)

Z pohledu systému odměňování byly mzdy ve společnosti rozděleny do dvou skupin podle zaměstnanců, na dělnické mzdy a režijní mzdy. (LEŠINGROVÁ, 2008)

### **5.2.1 Dělnické mzdy**

Společnost měla 8 tarifních tříd dělnických mezd pro spodkové montážní dílny a 5 pro šicí dílny. (LEŠINGROVÁ, 2008) Třídy se lišily podle náročnosti, odpovědnosti a požadovaného výkonu u výrobního pásu. (GARLÍK, 1990) Cílem společnosti bylo co největší část výroby zúkolovat. (LEŠINGROVÁ, 2008) Úkoloví dělníci znali přesně sazbu mzdy, která jim za práci náleží. Odměňování záviselo na plnění denních plánů. Za splnění 5 plánů náleželo dělníkovi 100 % mzdy, za 4 plány 80 % atd. (LEŠINGROVÁ, 2008) Prémii za úsporu materiálu mohli získat dělníci při vysekávání usní. (GARLÍK, 1990) Někteří přední pracovníci výroby měli ještě navíc účast na zisku podle hospodářského výsledku dílny. Výše účasti byla individuální a značně diferencovaná. (GARLÍK, 1990)

### **5.2.2 Režijní mzdy**

Týdenní režijní mzdy byly rozděleny do 7 tarifů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Vrcholoví pracovníci měli navíc účast na zisku a ztrátě. Ta byla určována na základě pololetních výsledků daného oddělení. Míra procentuální účasti na zisku a ztrátě konkrétního pracovníka závisela na funkci, kterou vykonával. Výše účasti se pohybovala od 100 % do 300 % fixního platu pro běžné funkce, nicméně její reálná výše byla stanovována velmi individuálně a diferencovaně. U vyšších pozic byla výše míry účasti naprosto individuální. (GARLÍK, 1990) Obecně platilo, že čím vyšší funkce, tím vyšší procentuální účast. (GARLÍK, 1990) Dále byla také uplatňována účast za kvantitativní ukazatele, například výroba párů bot. (LEŠINGROVÁ, 2008) Režijní zaměstnanci bez účasti byli odměňováni týdně i pololetně vedoucím pracovníkem. (GARLÍK, 1990)

### **5.2.3 Novoročné**

Další formou odměňování bylo tzv. Novoročné. (LEŠINGROVÁ, 2008) Určovalo se na základě ročního hodnocení pracovníků a náleželo pouze těm, kteří měli mimořádně dobré výsledky. Adepty navrhoval přímo nadřízený pracovník a schvalovalo osobní oddělení a vedení společnosti. (GARLÍK, 1990)

#### **5.2.4 Reálná výše mezd**

Jak již bylo zmíněno v podkapitole Motivace, mzdy oproti zbytku Československa byly nadprůměrné a životní náklady naopak nižší. Pochylý (1990) ve své práci uvádí, že týdenní dělnické mzdy ve společnosti Baťa byly zhruba o 30 % vyšší než ve zbytku ČSR a to nejen v kožedělném průmyslu, ale i ve zbytku průmyslové výroby. Naopak kupní síla mzdy byla podle Pochylého (1990) o 35 % vyšší oproti zbytku ČSR. Pochylý (1990, s. 35) konkrétně uvádí průměrnou týdenní mzdu v roce 1927 a 1932. V roce 1927 dostávali zaměstnanci Baťových závodů přibližně 367 Kč týdně, oproti průměru ČSR 164,04 Kč. Podobně v roce 1932 – Baťovy závody 400 Kč, průměr ČSR 165,84 Kč.

### **5.3 Kalkulace**

Kalkulační oddělení tvořilo nejdůležitější pilíř ekonomického řízení společnosti. (LEŠINGROVÁ, 2008) Úkolem tohoto oddělení byla tvorba kalkulací, především předběžných kalkulací, které byly nezbytné pro proces plánování, viz podkapitola Tvorba plánů. Pokud z předběžných kalkulací vyplynulo, že konkrétní vzor je příliš náročný na investice do strojů, nebo materiálově ztrátový, nemohl projít k realizaci. (POCHYLÝ, 1990) Důležitou činností oddělení bylo také stanovování vnitřních zúčtovacích cen, nebo odváděcích cen z výroby. (GARLÍK, 1990) Dále oddělení monitorovalo ceny, kontrolovalo smlouvy mezi samosprávnými celky, zajišťovalo týdenní uzávěrky, výplaty atd. Kalkulační oddělení mělo velkou váhu a pravomoc v hlavních ekonomických otázkách společnosti. (LEŠINGROVÁ, 2008) Oddělení přímo podléhalo hlavnímu šéfovi, nikdo další z vrcholového vedení neměl pravomoc do činnosti jakkoliv zasahovat. (RYBKA, 2016) Nároky na kalkulanty, tedy zaměstnance kalkulačního oddělení, byly velmi vysoké. Tito zaměstnanci museli dokonale znát proces výroby, seznamovat se se změnami v technologii výroby, novinkami v odvětví atd. Odborný rozvoj byl zajištěn také navštěvováním odborných a jazykových kurzů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Znalost procesu výroby byla zásadní. Jedním z dalších úkolů kalkulantů bylo totiž také snažit se nalézat úspory ve výrobním procesu, a zvýšit tak zisky společnosti. (RYBKA, 2016) Vzhledem k obrovskému množství produkce znamenala úspora i jednotek haléřů na kusu výrobku řádově tisíce korun v celkovém hospodářském výsledku společnosti.



Úspora ale musela být proveditelná. Kalkulační oddělení mělo povinnost reálnost úspory prokázat. (RYBKA, 2016) Zároveň se ale v žádném případě nesměla dotknout kvality koncových výrobků. Motivace kalkulantů hledat úspory byla silně podpořena výraznou hmotnou zainteresovaností. (LEŠINGROVÁ, 2008) Zásady, kterými by se měl dobrý kalkulant řídit byly shrnuty do tzv. Desatera kalkulanta. (LEŠINGROVÁ, 2008) Garlík (1990, s. 47) ve své publikaci uvádí strukturu kalkulace používanou společností Baťa:

- „jednicový materiál;“
- „polotovary vlastní výroby;“
- „jednicové mzdy;“
- „jednicová dílenská režie a jednicové paušály pro pomocná oddělení /podle stanovených jednicových sazeb/, jen ve strojírenské výrobě se používala přírážková kalkulace;“
- „rozdílem mezi jednicovými náklady a odváděcí cenou z výroby byl tzv. “výrobní ceník“;“
- „součet = odváděcí cena z výroby;“
- „provize prodejen a paušály prodejních oddělení;“
- „rozdíl do prodejní ceny, tzv. “prodejní ceník“;“
- „součet = prodejní cena /maloobchodní/.“

Součet výrobního ceníku, prodejního ceníku a hospodářských výsledků všech oddělení vyjadřoval hrubý hospodářský výsledek společnosti. (GARLÍK, 1990) Výrobní ceník obsahoval jednicovou spotřebu materiálu a mezd, které byly modifikovány podle zavádění nových norem a technologií. (LEŠINGROVÁ, 2008)

#### **5.4 Tvorba plánů**

Tomáš Baťa byl velkým příznivcem plánování. Náhody neměl rád, proto se je snažil co nejvíce eliminovat i v prostředí podniku a plány zpracovávat co nejpodrobněji tak, aby pro ně nevznikl prostor. (RYBKA, 2016) Rybka (2016) ve své práci dále také zmiňuje Baťův názor, že pokud má člověk před sebou jasné cíle, dovede vždy najít cestu k jejich uskutečnění. Proces plánování byl tedy pro výrobu ve společnosti Baťa

naprostým základem. Byly zpracovávány půlroční, týdenní, denní a operativní plány. Víceletý plán za života Tomáše Bati byl pouze jeden, tzv. Desetiletý plán. (LEŠINGROVÁ, 2008) Tento plán byl realizován od roku 1924 a na jeho konci měla společnost denně produkovat 100 000 párů bot. Nicméně tento plán byl překonán ještě za Baťova života. (POCHYLÝ, 1990) Základem pro tvorbu plánů byly předběžné kalkulace zpracované kalkulačním oddělením, viz podkapitola Kalkulace.

#### **5.4.1 Pololetní plány**

Pololetní plánovací období tvořilo základní pilíř v systému plánování společnosti. (GARLÍK, 1990) Pololetní plány byly sestaveny na 26 týdnů. (LEŠINGROVÁ, 2008) Pololetní plány, také nazývané jako předpoklady, byly vzhledem k charakteru výroby sezonní. Zároveň ani nekopírovaly kalendářní pololetí. (GARLÍK, 1990) Byly rozděleny na sezónu Jaro - Léto (9. - 34. týden) a Podzim - Zima (35. - 8. týden.) (GARLÍK, 1990) Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích podkapitol, základem pro tvorbu plánu byly předběžné kalkulace. Pololetní plány obsahovaly plán výroby, rozpočty a předpokládané hospodářské výsledky jednotlivých oddělení. Pololetní plánování bylo velice úzce spjaté s přípravou výroby (nákup materiálu, činnost pomocné výroby) a s činností prodejního oddělení tak, aby bylo zabezpečeno jak materiálové, tak odbytové zajištění výroby. (RYBKA, 2016) Aby bylo co nejlépe dosaženo plnění plánu, byly se zaměstnanci na zodpovědných pozicích sepisovány tzv. osobní smlouvy. Tyto smlouvy obsahovaly mimo jiné výši předpokládaného hospodářského výsledku a procentuální účast na zisku, případně ztrátě konkrétního zaměstnance. (LEŠINGROVÁ, 2008) Pololetní plány schvalovalo vrcholové vedení podniku. (GARLÍK, 1990)

#### **5.4.2 Týdenní plány**

Týdenní plány navazovaly na pololetní plány a detailně je konkretizovaly. Jejich přesné plnění bylo nutností pro dosažení stanovených výsledků. (RYBKA, 2016) Plány byly přizpůsobovány požadavkům vývoje tuzemského prodeje i exportu. (GARLÍK, 1990) Prodejní oddělení znalo sortimentní složení výroby podle pololetního plánu a technologickou specializaci dílen. Oddělení mohlo provádět jen takové změny ve výrobě, které nezměnily konkrétní specializaci dílen. Na tvorbě

týdenních plánů spolupracovalo prodejní oddělení, nákupní oddělení, vedoucí výroby a vedoucí pomocných výrob. (LEŠINGROVÁ, 2008) V některých dílnách s delším technologickým cyklem (několik dní) se používaly pouze týdenní plány. Za plnění plánu odpovídali vedoucí jednotlivých dílen, kteří měli osobní účast na zisku, ale i ztrátě způsobené například nedodržením termínu dodání. (LEŠINGROVÁ, 2008)

### **5.4.3 Denní plány**

Pracovní kalendář společnosti tvořilo 253 pracovních dní v kalendářním roce, tedy 253 denních plánů. (POCHYLÝ, 1990) Denní plán výroby tvořilo rozpisovací oddělení. (LEŠINGROVÁ, 2008) To stanovilo konkrétní denní plány pro jednotlivá oddělení, ale i pro dodavatelské firmy na základě týdenního plánu. Díky kalkulacím byla známá i denní spotřeba materiálu atd. Vyprodukované zboží bylo denně odváděno do skladů a dále distribuováno do prodejen a na export. Denní plán mohl být na sklad odveden pouze jako celek, dílčí plnění se neuznávalo. (LEŠINGROVÁ, 2008) Díky tomu bylo plnění denních plánů možné jednoduše kontrolovat. (GARLÍK, 1990) Každá samostatná dílna i jednotliví zaměstnanci měli velký zájem o plnění denních plánů – právě na nich závisela výše zisku dílny a výdělku zaměstnanců. (RYBKA, 2016)

### **5.4.4 Operativní plány**

Operativní plány se využívaly pouze v odděleních s delším technologickým cyklem, například pásová výroba obuvi. Tento plán byl rozepisován na týden a dále se členil na dny. Aby mohl být operativní plán realizován, musela být výroba všestranně připravená. (LEŠINGROVÁ, 2008)

## **5.5 Týdenní vyúčtování**

Týdenní vyúčtování představovalo velmi důležitý nástroj především z pohledu finančního a organizačního řízení podniku. Týden v tomto případě nekopíroval kalendářní týden, ale představoval období od čtvrtka do středy. (GARLÍK, 1990) U závodů mimo Zlín období od středy do úterý. Konečný výsledek za celý koncern byl poté známý vždy v pátek do 12:00. (LEŠINGROVÁ, 2008) Postup při zpracování

týdenního vyúčtování byl poměrně jednoduchý. Každý vedoucí samosprávné dílny měl povinnost každý týden zpracovat výkaz činnosti dílny. Skupinu dílen, tzv. správcovnu měl vždy na starost jeden účetní, který výkazy kontroloval a sestavoval z nich výsledky za celou skupinu. Na základě výsledků byly poté týdně vypláceny mzdy a podíly na zisku a ztrátě. (LEŠINGROVÁ, 2008) K výplatě peněz záměrně docházelo až v pondělí a úterý, aby je zaměstnanci během víkendu neuváženě neutráceli. (RYBKA, 2016) Výsledky byly předmětem tzv. Sobotní konference, což byl jediný kolektivní orgán společnosti. (LEŠINGROVÁ, 2008) Na těchto setkáních vrcholového řízení byly dále kontrolovány týdenní výsledky, plnění plánů atd. (GARLÍK, 1990) Zbylý čas byl věnován diskuzi ohledně budoucích plánů, novinek, úkolů atd. Obrovskou výhodou týdenního vyúčtování byla aktuálnost, prostor a rychlost pro odstranění případných chyb, nebo nedostatků. Zároveň byla přijímána opatření, aby k opakování chyby nedocházelo. (GARLÍK, 1990)

## **5.6 Proces výroby**

Výroba byla orientovaná na maximalizaci využití materiálů a minimalizaci škod a ztrát. Lešingrová (2008) ve své práci uvádí, že za zásadní kapitál v procesu výroby nebyl považován finanční kapitál, ale čas. Každý čas, který se nevyužil k výrobě, byl podle Bati ztraceným časem. Snahou společnosti bylo také neustálé snižování nákladů. Díky tomu zároveň postupně docházelo ke snižování cen obuvi pro koncové zákazníky, tudíž byla dostupnější. (LEŠINGROVÁ, 2008) Cílem společnosti bylo udržet relativně nízké prodejní ceny, tím zajistit vysokou prodejnost, produkci a zaměstnanost. (GARLÍK, 1990) Snižování nákladů bylo do značné míry umožněno komplexností a diverzifikací výroby (provozování pomocných výrob atd.). Společnost díky tomu také dobře odolávala konkurenčním tlakům. (LEŠINGROVÁ, 2008) Výroba byla původně organizovaná technologicky – na jednotlivých stanovištích se vykonávaly jednotlivé operace, nebo skupiny operací všech vyráběných vzorů obuvi. (GARLÍK, 1990) Nicméně takový druh výroby vykazoval velkou rozpracovanost a nepřehlednost. Výroba byla tedy v roce 1925 kompletně reorganizována – byla organizována předmětně. (GARLÍK, 1990) To znamenalo, že v dílně se vyráběl pouze jeden druh obuvi. Současně byla zavedena pásová výroba.

(GARLÍK, 1990) Nutnou podmínkou pro velkosériovou výrobu byla dokonalá příprava. (GARLÍK, 1990)

### **5.6.1 Tvorba kolekce**

Kolekce byla určována podle sezóny, ale byly v ní zařazeny i celoroční vzory. Důraz byl kladen především na osvědčené tzv. chlebové vzory. (GARLÍK, 1990) V přípravě kolekce se také odrážely prodejní výsledky minulého období. (LEŠINGROVÁ, 2008) Po schválení kolekce byly stanovené prodejní ceny, odváděcí ceny z výroby a zisk. (GARLÍK, 1990)

### **5.6.2 Technická příprava výroby**

Technická příprava spočívala především v tvorbě detailní dokumentace jednotlivých vzorů zařazených do kolekce. (LEŠINGROVÁ, 2008) Zároveň byly stanovovány pracovní postupy, nástroje atd. (GARLÍK, 1990)

### **5.6.3 Ekonomická příprava výroby**

Předmětem bylo stanovení předběžných kalkulací vzorů podle technické dokumentace. (LEŠINGROVÁ, 2008) Byly v nich promítány i možné změny v jednotlivých položkách, například díky zlepšení technologie, nebo naopak kvůli chybám. Kalkulace byly dále předmětem procesu plánování. (GARLÍK, 1990)

### **5.6.4 Organizační příprava výroby**

Jednalo se o přípravu realizace kolekce na základě všech předchozích kroků. (LEŠINGROVÁ, 2008)

## **5.7 Samospráva dílen**

Samospráva dílen se ve společnosti Baťa začala používat v roce 1924. (LEŠINGROVÁ, 2008) Ve stejném období se také začala využívat metoda účasti na zisku a ztrátě, viz podkapitola Účast na zisku a ztrátě. Mezi těmito metodami byla zřejmá úzká provázanost. (POKLUDA, 2015) Metoda byla dále velice blízce navázána na proces plánování, viz podkapitola Tvorba plánů, protože plánování spočívalo mimo jiné v tom, že vrcholové vedení podniku určovalo jednotlivým oddělením úkoly v hospodářském výsledku, například zisk. (LEŠINGROVÁ, 2008) Metoda

samosprávy dílen je obecně považována za klíčovou a typickou pro celý systém Baťovy soustavy řízení. Hlavní princip celé metody spočíval v decentralizaci podniku. To v praxi znamenalo, že podnik byl rozdělen do mnoha set hospodářsky samostatných celků. (POCHYLÝ, 1990) Zajímavé je, že ve společnosti neexistoval pevný organizační řád. (GARLÍK, 1990) Vedení společnosti to odůvodňovalo tím, že není žádoucí, aby zaměstnanci při zadání úkolu zkoumali, zda splnění patří do jejich pracovní náplně. Společnost byla organizována jako podnik jednotlivce. Místo organizačního řádu byl ve společnosti veden seznam oddělení (dílen). (GARLÍK, 1990) Samospráva dílen tak do značné míry určovala organizační strukturu společnosti. Myšlenka samosprávy vycházela z Baťových osobních zkušeností a psychologie. Předpokládala, že zaměstnanci jednotlivých samosprávných celků vyvinou vyšší míru iniciativy a budou více motivovaní právě proto, že na hospodářský výsledek má konkrétní práce jednotlivce daleko vyšší dopad. Jednotlivec tak může dobrými pracovními výkony daleko lépe ovlivnit kladný hospodářský výsledek konkrétní dílny, než ve velkém oddělení, kde jeho snaha a výsledky nemusí být tak patrné. Pochylý (1990) ve své práci uvádí, že se v principu jednalo o snahu vyvolat v zaměstnancích podnikatelské myšlení, tzn. osobní odpovědnost a snahu o co nejlepší výsledky, nejmenší ztráty atd. Dalším přínosem pro společnost byl fakt, že díky decentralizaci přešla značná část odpovědnosti na mistry jednotlivých samosprávných celků a vrcholovému vedení tak usnadnila práci. (POCHYLÝ, 1990) Pozice mistra, vedoucího oddělení, značně připomínala pozici nájemce, tedy podnikatele, který si od závodu pronajímá prostor a výrobní prostředky. Na mistry a vyšší vedoucí pracovníky obecně byl kladen velký nárok. Většina z nich si prošla všechny dělnické pozice tak, aby dokonale ovládali proces výroby a při vzniku nedostatků, nebo problémů mohli situaci okamžitě řešit s dokonalou znalostí problematiky. (RYBKA, 2016) Vedoucí pracovníci se tedy rekrutovali přímo z vnitřního prostředí společnosti. Na tyto pozice nebyli přijímáni adepti zvenku. (GARLÍK, 1990) Zisk dílny byl rozdělen na dvě třetiny pro rozdělení účasti zaměstnanců, jedna třetina odcházela do pokladny tovární budovy. Tyto prostředky byly použity na údržbu, pro správu závodů atd. (POCHYLÝ, 1990) Výsledné produkty výroby byly dále obchodovány mezi jednotlivými odděleními závodu na základě pevně stanovených pravidel. Oddělení měla obrovskou snahu

výrobky předávat v co nejlepší kvalitě, protože pokud přebírající oddělení zjistilo nedostatky, byly výrobky předány se slevou, což logicky ovlivnilo výsledek hospodaření předávajícího oddělení. (POCHYLÝ, 1990) Samostatnost oddělení byla ve společnosti Baťa definovaná několika znaky:

1. „Každé oddělení mělo jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.“
2. „Každé oddělení mělo samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním.“
3. „Účast zaměstnanců (mistrů a řady dělníků) na zisku dílny.“
4. „Osobní odpovědnost každého oddělení za svou práci.“
5. „Kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisel zisk oddělení.“

(BAŤA, 1990, s. 62)

Zisk, případně ztráta mohly být ovlivněny mnoha faktory. Erdély (1990) ve své publikaci uvádí nejen množství vyrobené obuvi, ale i procento vadné obuvi, množství pomocného personálu a rozsah nutných oprav strojů. Lešingrová (2008) ve své práci doplňuje další faktory, jako například opatrnost při práci, nebo kolektivní snahu zaměstnanců odvést co nejlepší práci. Je tedy patrné, že zaměstnanci měli relativně velkou osobní účast a zodpovědnost za výsledek hospodaření. Metoda samosprávy dílen se osvědčila natolik, že se stala základem pro například pro dnešní koncepci Just In Time, Kanban nebo Kaizen. (LEŠINGROVÁ, 2008) Tyto koncepty obecně souvisí s řízením materiálových toků v systémech managementu a s dosažením minimalizace výrobních nákladů. (LEŠINGROVÁ, 2008)

## **5.8 Kontrola kvality**

Kvalita výrobků byla u společnosti Baťa chápána jako nejdůležitější aspekt celého výrobního procesu. (LEŠINGROVÁ, 2008) Správa závodu vyžadovala velmi vysokou kvalitu obuvi – každý, byť nepatrný zjištěný nedostatek, znamenal snížení prodejní ceny u takového páru obuvi o 10 - 20 %, tudíž nižší zisk pro společnost. (ERDÉLY, 1990) Ačkoliv se společnost snažila výrobky neustále zlevňovat, a činit je tak dostupnějšími, v žádném případě to nesmělo být na úkor kvality. Kvalita byla ve

společnosti Baťa kontrolována na několika úrovních. Prvotní kontrole podléhal samotný výrobní materiál. (LEŠINGROVÁ, 2008) Dalším kontrolám podléhaly polotovary vyrobené z tohoto materiálu při přebírání mezi jednotlivými dílnami. Tuto kvalitativní a množstevní kontrolu prováděli mistři a manipulanti přebírajících dílen. (GARLÍK, 1990) Pokud byla zjištěna vada na kvalitě, mohla být například vykompenzována slevou ve výši 10 až 20 % pro přebírající jednotku, naopak ztráta ve stejné hodnotě byla připsána jednotce zodpovědné za vadu. Namátkovou kontrolu také prováděli vedoucí pracovníci všech úrovní. (LEŠINGROVÁ, 2008) Všechny hotové vyrobené páry bot byly kontrolovány na konci výrobních linek. Požadavky na kontrolory byly vysoké – museli dobře znát řemeslo, zároveň mít bystrý zrak a zručnost. (ERDÉLY, 1990) Při produkci 2000 párů obuvi denně v jedné dílně připadalo na jednu minutu zkontrolovat osm párů obuvi. (ERDÉLY, 1990) Nevyhovující vyřazené výrobky byly označeny jako „partie“. (LEŠINGROVÁ, 2008, s. 151) Při kontrole zaměstnanci v rámci jednoho oddělení byla uplatňována zásada, že za špatně vykonanou práci byli perzekuováni jednotliví dělníci, a ne dílna jako celek. (LEŠINGROVÁ, 2008) Na kontrole se podíleli také všichni vedoucí pracovníci v oblasti výroby. Bylo jim nařízeno trávit 20 i více procent pracovní doby kontrolou. (GARLÍK, 1990) Mimo tyto stupně kontroly ve společnosti figurovalo i kontrolní oddělení, které přímo podléhalo vrcholovému vedení podniku. Toto oddělení mělo na starost kontrolu různých dokladů, faktur atd., ale i plánované fyzické a neplánované výběrové inventury. (LEŠINGROVÁ, 2008) Případné zjištěné nedostatky byly řešeny s jednotlivými samosprávnými dílnami. Ztráty zaviněné přímo dělníky jim byly dány k úhradě, v neuhrazené rozdíly byly dány k uhrazení dílně. (GARLÍK, 1990) Zároveň byla přijímána opatření, aby k opakování chyby znovu nedocházelo. (GARLÍK, 1990) Podobným způsobem jako u předávání obuvi mezi samostatnými dílnami se společnost vypořádávala i s reklamami přímo z prodejen. V takovém případě byla jednotce zodpovědné za vadu připsána ztráta, kterou musela uhradit ve výši prodejní ceny. (LEŠINGROVÁ, 2008)

## **5.9 Inovace a vývoj**

Tomáš Baťa byl dobře známý jako přítel a obdivovatel nových technologií, což dokládá například jeho působení a fascinace stroji firmy Fäber v Prostějově v roce



1890, viz podkapitola Mládí a počátky kariéry. Uvědomoval si, že stroje a nové technologie obecně mohou velice dobře usnadnit fyzickou i psychickou námahu jeho zaměstnanců a zároveň i násobně zvýšit produktivitu práce a snížit zmetkovost. Vývoj a inovace tvořil jeden z hlavních pilířů Baťovy soustavy řízení a zajišťoval neustálý progres. (LEŠINGROVÁ, 2008) Začátek samostatného podnikového výzkumu lze datovat do roku 1926, kdy byla ve společnosti založena první malá konstrukční skupina, která se postupně rozrůstala. (LEŠINGROVÁ, 2008) Následoval vznik pokusných dílen a dílen pro stavbu prototypů. Společnost také soustavně kupovala nejnovější stroje, které se snažila dále zdokonalovat. (GARLÍK, 1990) Podmínky pro rozvoj ve společnosti byly ideální. Veškeré novinky musely být realizovány v co nejkratším možném čase, čemuž dopomáhala hmotná zainteresovanost konstruktérů a možný zisk mimořádné odměny. Na konstruktéry byl kladen velký nárok. Často absolvovali studijní pobyty a další povinnosti v zahraničí, vzdělávali se v cizích jazycích a novinkách v oboru atd. (LEŠINGROVÁ, 2008) Účelem zahraničních cest byl také monitoring konkurence – nové výrobní technologie, obstarávání konkurenčních výrobků pro porovnání atd. (GARLÍK, 1990) Mimo konstrukci vznikla v roce 1926 také pokusná koželužna a mezi lety 1931 – 1932 vznikl v Otrokovicích výzkumný ústav koželužský. Předmětem výzkumu byly například pomocné koželužské přípravky, umělé kůže, využití odpadů, nebo dokonce výzkum vitaminů a hormonů. (LEŠINGROVÁ, 2008)

## 6 Praktická část

Tato část práce je věnována především zjišťování, zda jsou některé metody Baťova managementu, případně jejich prvky nebo modifikace, využívány i v současné době podnikajících společnostech. Konkrétně se jedná o společnosti ŠKODA AUTO a.s. – Pobočný závod Kvasiny, BEAS a.s. – pekárna Lično a ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. Tyto společnosti byly osloveny záměrně, primárně kvůli jejich velikosti a pro předpoklad, že právě u větších společností bude kladen větší důraz sledované oblasti. Informace pro analýzu ve vybraných společnostech byly získány řízenými rozhovory s pracovníky na manažerských pozicích v jednotlivých společnostech. Otázky byly zaměřené na následující oblasti: Samospráva dílen, Účast na zisku a ztrátě, Úloha lidských zdrojů a motivace, Kontrola kvality výrobků, Plánování a Odbory. Celý soubor konkrétních kladených otázek je umístěn v kapitole Přílohy, konkrétně Příloha č. 1.

Praktická část této práce má pevně danou strukturu. Vždy je uveden název společnosti a základní informace o konkrétní pobočce, jméno a pozice pracovníka, se kterým byl rozhovor veden atd. Následuje podkapitola o historii dané pobočky. Právě z historie je dobře patrný postupný vývoj a rozvoj daného závodu. Díky tomu lze v širším kontextu pochopit současnou pozici, velikost a další specifika dané pobočky. Následují podkapitoly věnované jednotlivým oblastem Baťova managementu. Konkrétně se jedná o metody: Samospráva dílen, Účast na zisku a ztrátě, Úloha lidských zdrojů a motivace, Kontrola kvality výrobků a Plánování. Doplňkovou oblastí jsou odbory, vnímání jejich funkce a postavení oslovenými zaměstnanci. Je vždy popsána situace v dané společnosti a následuje krátké srovnání s postupy využívanými v Baťově managementu. Pro zjišťování a popis situace v jednotlivých oblastech jsou využity právě informace z rozhovorů. V každé této oblasti jsou pozorovány podobnosti, nebo naopak odlišnosti od Baťova managementu. Míra celkové podobnosti je vyjádřena číselně. Postup a kritéria hodnocení jsou uvedeny v následující podkapitole práce. V závěru každého oddílu se pak nachází Shrnutí, ve kterém je stručně slovně zhodnocena celková zjištěná podobnost s Baťovým managementem. Bližší analýze celkových výsledků ze všech společností je věnována kapitola Shrnutí výsledků.

## **6.1 Kritéria hodnocení**

Výsledné číselné hodnocení každé oblasti je na stupnici od 0 do 10, přičemž 0 znamená žádná podobnost a 10 výrazná podobnost. Pro každou oblast je stanoveno 5 dílčích kritérií – každé za 2 body, v součtu tedy plný počet 10 bodů. V případě částečné podobnosti je udělen za dané dílčí kritérium pouze 1 bod. Tato dílčí kritéria vychází z popisu jednotlivých oblastí Baťova managementu v rámci teoretické části práce a každé má stejnou váhu. Bodová ohodnocení jsou uvedena u každé podkapitoly. V kapitole Shrnutí výsledků jsou hodnocení průměrována – za každou společnost a také za každou oblast Baťova managementu. Výsledky jsou znázorněny i graficky a dále komentovány.

### **a) Samospráva dílen**

#### **1. Členění na samosprávné celky**

#### **2. Míra decentralizace**

Míra decentralizace v Baťových závodech byla značná a klíčová pro samosprávu dílen.

#### **3. Hospodářská (ekonomická) samostatnost**

Každé oddělení vedlo samostatný hospodářský účet zisků a ztrát.

#### **4. Přejímka polotovarů mezi odděleními**

Případné zjištěné nedostatky na zboží ovlivnilo hospodářský výsledek celé dílny.

#### **5. Odpovědnost za výrobu**

Dílny musely bezpodmínečně plnit stanovené výrobní plány.

### **b) Účast na zisku a ztrátě**

#### **1. Pevná mzda – pohyblivá složka**

Pohyblivá složka mzdy představuje vnější podobnost s akordní mzdou – motivační faktor.

#### **2. Účast na zisku společnosti**

#### **3. Účast na výsledcích samosprávného celku**

#### **4. Hmotná odpovědnost vedoucích pracovníků za proces výroby**

V případě realizace ztráty byla její výše odečtena z osobního účtu vedoucího pracovníka. Díky tomu docházelo k lepší fluktuaci vedoucích pracovníků.

#### **5. Důraz na osobní ohodnocení a výkon dělníků**

Podle Bati náležela odměna pouze tomu, kdo se o ní zasloužil.

### **c) Úloha lidských zdrojů a motivace**

#### **1. Možnost školení/vzdělávání**

#### **2. Jiná, než finanční motivace – benefity**

V případě společnosti Baťa to bylo například zajištění bydlení, dostupná a kvalitní strava atd.

#### **3. Společenské akce**

Společnost Baťa poskytovala mnoho možností sportovního a kulturního vyžití. Společenské akce tedy spíše představují vnější podobnost.

#### **4. Snaha zajistit co nejlepší pracovní i životní podmínky**

Společnost Baťa v tomto ohledu realizovala velké množství aktivit – například již zmíněné dostupné bydlení, nebo kvalitní zdravotní péče.

#### **5. Kouření**

V areálu Baťových závodů bylo kouření zakázáno.

### **d) Kontrola kvality výrobků**

#### **1. Vnímání aspektu kvality**

Pro společnost Baťa naprosto zásadní – kvalita za dostupnou cenu.

#### **2. Vícetupňová kontrola kvality**

#### **3. Samostatné kontrolní oddělení**

#### **4. Odpovědnost za škodu**

Za škodu byl odpovědný dělník, případně celá dílna na výsledku hospodaření

#### **5. Přijímání opatření**

Zamezení opakování chyb.

### **e) Plánování**

#### **1. Vnímání důležitosti oblasti plánování**

Pro Baťu bylo plánování i v osobním životě velmi důležité.

## **2. Vytváření víceúrovňových plánů**

Pololetní, týdenní, denní atd.

## **3. Inovace**

Ačkoliv inovace nebyly součástí dlouhodobých plánů (společnost je v podstatě nevytvářela), důraz na vývoj a inovaci byl značný.

## **4. Výrobní plány**

Nejdůležitější výrobní plány byly denní.

## **5. Vyhodnocování a kontrola plánů**

Každodenní – na základě plnění denních plánů.

## **6.2 ŠKODA AUTO a.s. – Pobočný závod Kvasiny**

Počet zaměstnanců: 6736 (kmenový personál 31.12.2021)

Kmenoví zaměstnanci jsou ještě doplněni o agenturní personál. Reálný počet pracovníků je tak ještě o něco vyšší. Informace poskytl zaměstnanec společnosti, který si přál zůstat v anonymitě.

### **6.2.1 Stručná historie výrobního závodu v Kvasinách**

Výroba automobilů má v Kvasinách poměrně dlouhou tradici, začala již v roce 1934. Během let se zde vystřídalo několik populárních modelů – například Škoda 1200, kabriolet Felicia, Škoda 110 R, nástupce Rapid, Garde atd. (BUREŠ, 2019) V roce 1991 se ŠKODA, tedy včetně závodu v Kvasinách, stala členem koncernu Volkswagen. Produkce pokračovala modely Favorit a Felicia pick up, Superb, Roomster, Yeti atd. (BUREŠ, 2019) V roce 2013 byl v Kvasinách vyroben 500 000. vůz a už v roce 2017 závod oslavoval 2 000 000 vyrobených vozů. (ŠKODA AUTO, 2017) Je tedy patrný obrovský nárůst produkce. Aby bylo možné takových výsledků dosáhnout, bylo do závodu postupem času nainvestováno obrovské množství prostředků. Nyní závod v Kvasinách vyrábí čtyři modely – Superb (kombi i sedan), Kodiaq, Karoq a Seat Ateca (včetně sportovní verze Cupra). (BUREŠ, 2019)

## 6.2.2 Samospráva dílen

Výrobní závod v Kvasinách je rozdělen na jednotlivé výrobní provozy – svařovnu, lakovnu a montáž. Jednotlivé provozy mají pravomoci v souvislosti s řízením výroby - jsou odpovědné za plnění plánů výroby a dalších stanovených cílů. Z účetní závěrky společnosti je patrné, že vrcholový a střední management společnosti je odměňován bonusy z výnosů akcií, odráží se zde tedy ekonomický výsledek společnosti. Vzhledem k charakteru výroby (vysokokapacitní výrobní linka) je nereálná přejímka výrobků mezi jednotlivými provozy.

V této oblasti lze pozorovat několik odlišností od Baťových závodů. Předně je to velikost jednotlivých samosprávných celků. V Baťových závodech byly jednotlivé provozy spíše menší velikosti, díky tomu bylo možné dobře sledovat efektivitu práce a výsledky pracovníků se lépe odrážely na výsledku hospodaření dílny jako celku. Kvůli velikosti samosprávných celků byl podnik i daleko více decentralizován. V kvasinském závodě se výrobní tok skládá z jednotlivých provozů (svařovna, lakovna, montáž), tudíž jsou na sebe jednotlivé provozy daleko více navázány. Vyšší míra decentralizace jednotlivých provozů by proto v praxi byla jen velmi těžko realizovatelná. Plnění výrobního plánu každým provozem je proto bezpodmínečnou nutností pro dokonalou souhru celého výrobního procesu. Na druhou stranu jsou i v tomto případě patrné podobné prvky – odpovědnost za plnění výroby a stanovených cílů, odměňování vedoucích pracovníků na základě plnění těchto cílů a ekonomických výsledků společnosti (pouze jinou formou) atd. Odlišnosti jsou pravděpodobně způsobené rozdílným způsobem výroby a jinou organizací celé společnosti.

### **Tabulka 1: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Škoda auto a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	1	0	0	0	2	3

### 6.2.3 Účast na zisku a ztrátě

Zaměstnanci ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. jsou odměňováni pevnou mzdou. K této pevné mzdě zaměstnanci získávají osobní ohodnocení a cílovou prémie. Zaměstnanci jsou dále odměněni na základě výsledku hospodaření celé společnosti jednou ročně variabilním bonusem, který je vyplácen v závislosti na odpracovaných obdobích. Jak již bylo zmíněno, vrcholový a střední management společnosti je odměňován bonusy z výnosů akcií.

Jistou podobnost s Baťovým managementem lze vnímat v osobním ohodnocení a cílové prémie, která se odvíjí od dosažených cílů. Vidina získání těchto nadstandartních ohodnocení je jistě velká motivace, působí tak na zaměstnance v podstatě podobně, jako odměňování akordní mzdou s rozdílem pevného základu mzdy. Naopak rozdílná je účast zaměstnanců na hospodářském výsledku společnosti formou variabilního bonusu. Tento model se spíše podobá americkému modelu, využívanému například společností FORD počátkem 20. století, tedy roční účastí na zisku celého závodu. Odlišná je také účast vedoucích pracovníků (managementu) na výsledcích společnosti – finanční odměnu při plnění výsledků mohou získat (působí tak jako motivační faktor), nicméně jim nehrozí finanční penalizace v případě nedosažení výsledků.

#### **Tabulka 2: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Škoda auto a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	0	0	1	5

### 6.2.4 Úloha lidských zdrojů a motivace

Společnost ŠKODA AUTO a.s. pohlíží na lidské zdroje stále jako na velmi významný výrobní faktor. Co se týče budoucího vývoje, oslovený zaměstnanec se přiklání spíše k automatizaci a to především kvůli nedostatečné kapacitě lidských zdrojů. Jeho názor je podložen relativně malou kapacitou lidských zdrojů v regionu a obecně stále nízkou mírou nezaměstnanosti v rámci celé České republiky. Nicméně vidí významný prostor pro lidské zdroje i v automatizaci – především potřeba

kvalifikované pracovní síly na obsluhu strojů, jako například seřizovač, mechatronik, robotik atd.

Na základě informací z výroční zprávy společnosti, na kterou se oslovený zaměstnanec odkazoval, vyplývá, že stávající zaměstnanci mají možnost se v oboru dále rozvíjet, společnost jim nabízí propracovaný systém vzdělávání. Jako motivační prostředek slouží i pevně strukturovaný systém benefitů. Společnost svým zaměstnancům nabízí nejrůznější výhody – například dotovanou dopravu, ubytování, stravování, zvýhodněný prodej, nebo operativní leasing nových vozů, příspěvek na bydlení, výhodné služby telefonního operátora, doplňkové penzijní spoření, pracovní dny volna atd. Společnost dále pořádá pro zaměstnance a jejich rodiny různé regionální kulturní akce a má mnoho dalších aktivit v oblasti společenské odpovědnosti. Možná i díky předchozímu eviduje společnost poměrně vysoký počet uchazečů o práci, a to i přes malou kapacitu lidských zdrojů v regionu. Ve výrobním areálu je zaměstnancům zakázáno kouřit, společnost se stala v roce 2021 nekuřáckou. Společnost ve výroční zprávě také uvádí, že dlouhodobě podporuje vzdělávání studentů – například spoluprací s SPŠ a VOŠ v nedalekém Rychnově nad Kněžnou. Společnost také provozuje SOU strojní a podporuje ŠKODA AUTO vysokou školu. Má i další společensky prospěšné aktivity – snaží se o ochranu půdy a vod, podporuje akci na likvidaci černých skládek a celkově odpadků v přírodě.

Ze získaných informací vyplývá, že společnost o své zaměstnance velmi svědomitě a příkladně pečuje. V tomto bodě je tedy zřejmá poměrně značná podobnost s Baťovým výrobním závodem. V případě Bati byla továrna velmi spojena s městem Zlín, kde společnost realizovala většinu svých aktivit pro zaměstnance, jako například dostupné bydlení, stravu atd. V případě závodu ŠKODA AUTO Kvasiny jsou některé benefity (například dotované stravování) realizované přímo v areálu společnosti, další využívají zaměstnanci v osobním životě (například zvýhodněný operační leasing) a ostatní například finanční podporou v rámci celého regionu. Zajímavá je určitě i shoda v zákazu kouření v prostorách obou společností. Důležitá je také možnost dalšího profesního vzdělávání a zdokonalování zaměstnanců u obou společností. Co se týče otázky automatizace, je logické, že zhruba stoletý technologický vývoj posunul možnosti pro automatizaci rapidně vpřed. I přesto však



přetrvává myšlenka, že kvalifikovaná pracovní síla bude potřebná i v automatizované výrobě.

**Tabulka 3: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Škoda auto a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	2	10

### 6.2.5 Kontrola kvality výrobků

Kvalita výrobků je pro ŠKODA AUTO velice důležitá a je významnou součástí politiky této společnosti. Pro dosažení špičkové kvality je tedy důležitá i kontrola výrobků. Ve společnosti funguje samostatné kontrolní oddělení. Na další dotazy ohledně kontroly kvality výrobků odpověděl dotazovaný zaměstnanec citací z výroční zprávy ŠKODA AUTO a.s. za rok 2021: „Kvalitu výrobků, procesů i systému řízení společnosti každoročně prověřuje audit, který provádí nezávislá akreditovaná certifikační společnost. Certifikáty systému řízení kvality, které ŠKODA AUTO úspěšně obhájí od roku 1993, garantují fungující procesy a zároveň náleží k jednomu ze vstupních podkladů pro homologaci výrobků. Společnost za účelem včasné identifikace odchylek v interních procesech i u dodavatelů neustále rozvíjí kvalifikovanou síť auditorů a zkušebních techniků. Vedoucí oblastí pravidelně seznamují vedení Společnosti se stavem zkoušek a měření. ŠKODA AUTO si je vědoma odpovědnosti za své produkty, útvar Řízení kvality proto neustále sleduje vývoj spokojenosti zákazníků a zajišťuje informace o aktuálním vývoji na jednotlivých trzích. V případě negativních odchylek jsou okamžitě přijímána opatření.“ Je tedy patrné, že společnost věnuje kontrole kvality opravdu velkou pozornost.

Na základě těchto informací lze vidět poměrně značnou podobnost s Baťovou továrnou. Kvalita byla pro Baťu stejně jako pro ŠKODA AUTO a.s. naprosto zásadní. Stejně tak probíhala kontrola na několika úrovních a ve společnosti také fungovalo samostatné kontrolní oddělení. Obě společnosti také přijímají opatření pro zamezení vzniku negativních odchylek. Samozřejmě jsou patrné i odlišnosti

způsobené například jiným charakterem výroby, vývojem technologií atd., nicméně hlavní idea je v podstatě velmi podobná.

**Tabulka 4: Výsledné hodnocení Kontrola kvality výrobků Škoda auto a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	0	2	8

**6.2.6 Plánování**

Ve společnosti jsou používány všechny tři způsoby plánování – taktické, operativní i strategické a jsou vytvářeny krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plány. Součástí dlouhodobých plánů může být například plánování nového modelu vozu a s tím související výrobní prostory, kapacity, technologie výroby atd. Z výroční zprávy také vyplývá, že společnost klade velký důraz i na oblast technického vývoje. Dotazovaný považuje proces plánování za nezbytný pro proces výroby. Velký benefit současné výroby je pravidelné a velmi frekventované vyhodnocování plánů. Obrovskými pomocníky v této oblasti jsou IT systémy, které umožňují sledování plnění plánů v podstatě v reálném čase. Výrobní plány v automobilovém jsou stanovovány na základě objednávek, tzn. každý vyrobený vůz má předem známého majitele (objednavatele). Tento rozdílný způsob plánování, nebo respektive spíše obchodu, je pravděpodobně způsoben rozdílným charakterem koncového výrobku – boty jsou na rozdíl od automobilu značně spotřební zboží, jejich cena je zlomková. Boty lze také vyrábět ve velkém množství a liší se pouze velikostí, zatímco automobil lze do značné míry přizpůsobit požadavkům zákazníka (barva, výbava atd.), proto vzniká poměrně široké spektrum možných konfigurací. Vzhledem k velikosti je i skladování a logistika hotových výrobků značně odlišná.

V této oblasti je podobnost v kladení velkého důrazu na proces plánování. Ačkoliv společnost Baťa dlouhodobé plánování využívala jen velmi zřídka, v ostatních plánovacích obdobích je výrazná podobnost. Rozdíl v plánovacích obdobích je pravděpodobně způsoben odlišným koncovým produktem – dá se předpokládat, že plánování a zavádění nového modelu je poměrně dlouhý a komplikovaný proces.

Podobná je také kontrola plnění plánů. Díky IT systémům je kontrolu možné provádět v podstatě kdykoliv a v reálném čase. Baťa ve své době takové technologické možnosti samozřejmě neměl, přesto byly plány vyhodnocovány denně. Odlišná je například tvorba výrobních plánů – ty jsou stanovovány až na základě objednávek. Ve společnosti Baťa byl výrobní plán stanoven již při plánování kolekce, v průběhu plnění plánu byly prováděny pouze drobné korekce na základě vývoje prodeje.

**Tabulka 5: Výsledné hodnocení Plánování Škoda auto a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	1	2	9

**6.2.7 Odbory**

V závodu působí odborová organizace, konkrétně se jedná o odborovou organizaci Odbory KOVO KV. Dotazovaný vnímá činnosti této organizace ve 2 polohách. Jako pozitivní označuje schopnost organizace vyjednat zaměstnancům nadstandardní podmínky. Na druhou stranu, podle jeho názoru, mají negativní vliv na produktivitu práce a vývojový pokrok, konkrétně automatizaci výroby, která by určitě zlepšila výslednou efektivitu celého výrobního procesu. Lze tedy spatřovat paralelu s postojem Tomáše Bati a to především v otázce vlivu odborů na produktivitu práce.

**6.2.8 Shrnutí**

Z informací osloveného zaměstnance lze konstatovat, že pobočný závod ŠKODA AUTO a.s. v Kvasinách je moderní výrobní areál s velmi propracovaným managementem. Asi největší podobnost s Baťovým závodem je ve vnímání významu lidských zdrojů, motivace a péče o ně. Další poměrně výrazná podobnost je v oblasti plánování a kontroly kvality výrobků. Podobný s Baťovým je také názor dotazovaného na problematiku odborů. V ostatních pozorovaných oblastech jsou patrné odlišnosti od Baťova managementu. To může být způsobeno například odlišným charakterem výroby, jiným koncovým produktem, velikostí výrobního

závodu atd. Značný vliv má také vývoj technologií, například v oblasti IT. I přesto lze v těchto oblastech pozorovat jistou, alespoň myšlenkovou podobnost s principy Baťova managementu. Závěrem tedy lze konstatovat, že v tomto výrobním závodě jsou některé principy managementu Tomáše Bati využívány, nicméně v modifikované podobě.

### **6.3 BEAS a.s. – pekárna Lično**

Počet zaměstnanců: 130

Informace prostřednictvím řízeného rozhovoru poskytl pan Ladislav Jirčík, výrobní ředitel společnosti BEAS a.s.

#### **6.3.1 Stručná historie ličenské pekárny**

Ličenská pekárna byla založena v roce 1960, kdy zde byla vybudována typová pekárna o jedné peci. (PEKÁRNA LIČNO, 2022) Jejím primárním účelem bylo zásobování chlebem a pečivem obyvatelstvo z přilehlých vesnic. Během let byl provoz několikrát rozšiřován a inovován, díky tomu vzrostla kapacita i význam celé pekárny. Velmi důležitým milníkem byl rok 1991, kdy byla pekárna zprivatizována společností BEAS, a.s. (PEKÁRNA LIČNO, 2022) Vedení společnosti si uvědomovalo, že stávající sortiment není dostatečný a pekárna by pravděpodobně neobstála v konkurenčním prostředí. Do pekárny bylo proto nainvestováno velké množství prostředků. Díky tomu došlo k navýšení kapacity, sortimentu výroby a z ličenské pekárny se stala moderní potravinářská výrobní působící v téměř celém Královehradeckém i Pardubickém kraji. (PEKÁRNA LIČNO, 2022)

#### **6.3.2 Samospráva dílen**

Společnost BEAS, a.s. se dělí na jednotlivé provozny: Pekárna Lično, Pekárna Choustníkovo Hradiště a Cukrárna Letohrad. Konkrétně ličenská pekárna se dále dělí na výrobu, údržbu, úklid, expedice a řidiče. Největší je výroba, která zaměstnává zhruba 70 lidí. Výroba je dále členěna na jednotlivé linky, konkrétně na 9 linek. Organizační struktura výroby je následující: nejvyšší funkci zastává výrobní ředitel společnosti, konkrétně právě pan Ladislav Jirčík, jemu je přímo podřízen vedoucí ličenské pekárny, který má na starosti 3 vedoucí výroby. Vždy (v průběhu dne i noci)

je v pekárně jeden z vedoucích výroby přítomný. Vedoucí výroby dále řídí mistry, kteří jsou vedoucí na jednotlivých linkách. Výroba je primárně řízena podle objednávek od expedice. Vedoucí výroby podle nich stanovují plán výroby a delegují tak požadavky na mistry. Mistři plní výrobu podle stanoveného plánu. Je tedy zřejmá úzká provázanost mezi expedicí a výrobou. Jednotlivé linky jsou do jisté míry odděleny i hospodářsky – vedení je nákladově monitoruje. Vedoucí pracovníci (mistři, vedoucí výroby) mají do určité míry odpovědnost za výsledky jednotlivých linek – pokud něco pokazí, musí část škody nahradit. Přejímka mezi výrobou a expedicí probíhá spíše papírově – mistři dokládají splnění plánu.

Asi největší podobnost se společností Baťa v této oblasti lze pozorovat v částečné hmotné odpovědnosti vedoucích pracovníků za případné škody a v částečné hospodářské samostatnosti (sledování nákladů). Nicméně v ostatních aspektech jsou patrné rozdíly, způsobené pravděpodobně především odlišnou organizací a charakterem výroby.

#### **Tabulka 6: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Beas a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	1	1	1	1	2	6

### **6.3.3 Účast na zisku a ztrátě**

Zaměstnanci ličenské pekárny jsou ohodnocováni pevnou měsíční mzdou, ke které mají také pohyblivou složku. Tu tvoří odměny a prémie. Výše pohyblivé složky mzdy se primárně odvíjí od hodnocení každého jednotlivého pracovníka nadřazeným. Další část pohyblivé složky mzdy se odvíjí od ekonomických výsledků – například podle objemu výroby. Výsledek hospodaření společnosti se tak na mzdě zaměstnanců odráží měsíčně, ale také především na výši ročního bonusu, který je zaměstnancům vyplácen. Vyšší vedoucí pracovníci v podstatě nejsou přímo hmotně odpovědní za proces výroby, ale pro dosahování co nejlepších výsledků jsou motivováni možnostmi zisku roční odměny a také výší pohyblivé složky mzdy.

Jistou podobnost se systémem ve společnosti Baťa lze pozorovat v pohyblivé složce mzdy dělníků. Její výše se určuje podle individuálního hodnocení pracovníka, nenáleží všem stejně. Tudíž každý pracovník musí odvádět co nejlepší výkony, za které je náležitě oceněn. Další, ačkoliv ne úplně přímá podobnost je v části pohyblivé složky mzdy, která je stanovena na základě objemu výroby. Roční odměna na hospodářských výsledcích je spíše podobná systému odměňování u amerických společností ze začátku 20. století (například FORD), které zaměstnance ročně odměňovali podle výše zisku celé společnosti.

**Tabulka 7: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Beas a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	0	0	2	6

**6.3.4 Úloha lidských zdrojů a motivace**

Pan Jirčík osobně pokládá lidské zdroje v procesu výroby za důležité. Budoucnost výrobního procesu vidí jednoznačně v kombinaci automatizace a lidských zdrojů. Aby se zaměstnanci mohli v řemeslu dále rozvíjet, nabízí jim společnost ve spolupráci se svazem pekařů a cukrářů různá odborná školení. Společnost také spolupracuje s úřadem práce. Takže prostor pro odbornou kvalifikaci společnost svým zaměstnancům jednoznačně poskytuje. Hlavní motivační složkou je finanční motivace. Ve společnosti existuje pevně strukturovaný systém benefitů – jako příklad uvedl pan Jirčík odměny k významným životním jubileím (například 40, 50 let). Tato odměna je vyplácena ve stanovené výši dle počtu odpracovaných let ve společnosti. Mimo to mají zaměstnanci další bonusy – například dotované stravování, nebo stravenkový paušál. V minulosti společnost pořádala pro své zaměstnance a jejich rodiny letní společenskou akci, nyní uvažuje o jejím znovuzavedení. Fluktuace zaměstnanců je podle slov pana Jirčíka způsobena spíše externími vlivy – především poptávkou po pracovní síle nedalekou automobilkou ŠKODA AUTO (viz předchozí kapitola), což společnost pocítila v době masivního přibírání. Zaměstnancům je povolené kouření, ale pouze na místech k tomu

určených (kuřácká místnost mimo výrobu). Ve výrobě samotné platí striktní zákaz kouření, zaměstnanci u sebe nesmí mít ani kuřácké potřeby.

Největší podobnost se společností Baťa v oblasti rozvoje lidských zdrojů a péče o ně lze určitě pozorovat v možnosti rozšiřování odborné kvalifikace v řemesle.

### **Tabulka 8: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Beas a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	1	1	1	0	5

#### **6.3.5 Kontrola kvality výrobků**

Podle slov pana Jirčíka by měla být kvalita výrobku vždy na prvním místě. U potravinářských výrobků to platí obzvláště – kvalita a bezpečnost potravin. Nekvalitu rozhodně nelze tolerovat. Pro společnost je ale zároveň důležitým aspektem cena – už jen z toho důvodu, že dodává své výrobky do řetězců (například Kaufland, Penny, Tesco). Pan Jirčík také uvedl, že konkurence v potravinářství je velice vysoká – klíčové je tedy udržet nízkou cenu a vysokou kvalitu. Prvotní kontrolu kvality provádějí samotní dělníci na jednotlivých výrobních linkách. Na to jsou zaměstnanci speciálně vyškoleni – vzhledem k práci s potravinami používá společnost mezinárodně uznávanou normu IFS. Ta striktně určuje, co si dělník může a nemůže dovolit, co nesmí, co naopak musí a za co zodpovídá. Tato norma zároveň zaručuje, že výrobní proces je řízen a garantován právě již od nejnižších stupňů výroby. Mimo kontroly dělníky má každý provoz svého manažera jakosti. Při zjištění jakéhokoliv nedostatku se postupuje podle přesně určených a závazných předpisů, které jsou pravidelně prověřované – interními i externími audity. Zodpovědnost za způsobené nedostatky nese celá struktura – od nejnižších úrovní až po top management. Pokud se zavinění prokáže, může za něj být viník penalizován – k tomu slouží pohyblivá složka mzdy.

V oblasti kontroly kvality výrobků lze pozorovat poměrně značnou podobnost se systémem v Baťových závodech. Pro Baťu byl důležitý stejný princip – vyrábět za co nejnižší ceny s co nejvyšší kvalitou. Baťa výrobky navíc prodával ve vlastních

prodejnách, pekárna je dodavatel do řetězců, tudíž je logický ještě vyšší tlak na nižší cenu. Kontrola výrobků je primárně prováděna dělníky, stejně jako u Bati. Drobný rozdíl je opět způsobený charakterem výroby – vzhledem k poměru velikosti a počtu vyrobených kusů má pekárna vyšší množství produkce, která je ale naopak jednodušší na výrobu. To umožňuje daleko lépe optimalizovat a automatizovat výrobu a není potřebné (vzhledem k množství produkce ani reálné) detailně kontrolovat každý vyrobený kus. Stejně jako ve společnosti Baťa nese za způsobenou škodu odpovědnost především viník, dále pak nepřímo i celá struktura vedení společnosti.

**Tabulka 9: Výsledné hodnocení Kontrola kvality Beas a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	1	1	2	2	8

**6.3.6 Plánování**

Nejdůležitější formou plánování pro ličenskou pekárnu je operativní plánování. To je do značné míry způsobeno charakterem výroby (primárně trvanlivost výrobků) a systémem objednávek. Objednávky přijímá expedice do 18 hodin večer a ráno jsou čerstvě upečené výrobky na regálech obchodů. Výrobní plány jsou tedy stanovovány čistě podle objednávek zákazníků (obchody atd.). Z toho je patrné, že pekárna excelentně ovládá technologii výroby i logistiku, protože se dokáže flexibilně přizpůsobovat objednávkám. Pan Jirčík zmínil, že jsou pro pekárnu během roku důležité sezony, například Vánoce a Velikonoce, kdy je poptávka po určitém sortimentu násobně vyšší. Na tyto sezony je nutná příprava, pekárna proto používá i delší plánovací období, měsíc a týden. Mimo operativní plánování probíhá ve společnosti i strategické plánování. V tomto případě se jedná o dlouhodobé plánování investic, a to i v řádu několika let. Nejen do obnovy stávající technologie, ale i do rozvoje a inovace. Neustálou inovaci a rozvoj považuje společnost za naprosto zásadní. Během rozhovoru uvedl pan Jirčík velice výstižnou větu: „Společnost, která se nerozvíjí, tak zanikne.“ Toto tvrzení je určitě obecně platné pro



všechny společnosti. Odpovědnost za plnění plánů nese vedení společnosti. Vzhledem k důležitosti operativního plánování probíhá i vyhodnocování plánů na denní bázi – především tím, že se veškeré objednané zboží dostane k zákazníkům. V delším horizontu jsou měsíčně hodnoceny jednotlivé provozy a střediska – jedná se především o sledování ekonomických výsledků.

Pravděpodobně nejvyšší podobnost s Baťovými závody lze pozorovat ve vysokém důrazu na inovace a rozvoj technologie. Ve společnosti Baťa sice nebyly vytvářeny dlouhodobé plány, nicméně intenzivní snaha o inovace probíhala kontinuálně. Další podobnost lze spatřovat v každodenním vyhodnocování plnění denních plánů. Stejně jako u Bati se za splnění považuje pouze odvedení sto procent denního plánu. Rozdíly v plánování lze do značné míry přisuzovat absolutně rozdílnému charakteru koncového výrobku. Pekárna potřebuje svůj produkt dostat k zákazníkovi do pár hodin od vyrobení, jinak podléhá zkáze, není možné vyrábět dopředu tzv. „na sklad“. Této dynamice je tudíž přizpůsobený celý výrobní a logistický proces.

**Tabulka 10: Výsledné hodnocení Plánování Beas a.s.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	2	10

**6.3.7 Odbory**

Ve společnosti nepůsobí žádná odborová organizace. Problematiku odborů obecně nechtěl pan Jirčík dále rozebírat.

**6.3.8 Shrnutí**

Pravděpodobně největší podobnost s Baťovou soustavou řízení lze pozorovat v oblasti kontroly kvality výrobků – pekárna Lično vyznává podobné principy jako společnost Baťa. Podobná je i technologie kontroly. Další podobnosti vykazuje i oblast plánování, například kladením velkého důrazu na inovace a rozvoj technologií ve společnosti. V ostatních pozorovaných oblastech jsou patrné pouze dílčí podobnosti. Odlišnosti jsou do jisté míry určitě způsobeny jiným odvětvím

(potravinářství), ve kterém společnost BEAS, a.s. působí. Toto prostředí má samo o sobě různá specifika, která značně ovlivňují a definují chod této provozovny. Roli může hrát také velikost pekárny (počet zaměstnanců).

#### **6.4 ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou**

Počet zaměstnanců: 677 (2020)

Informace prostřednictvím řízeného rozhovoru poskytl pan inženýr Lukáš Trejtnar, business unit manažer.

##### **6.4.1 Stručná historie výrobního závodu v Rychnově nad Kněžnou**

Výroba zámků má v Rychnově nad Kněžnou více než stoletou tradici. Dne 9. října roku 1911 vznikla „*Továrna na železné zboží Fáborský a Šeda, společnost s ručením omezeným*“. (ASSA ABLOY, 2019) Už od počátku se společnost specializovala na výrobu stavebních, zadlabacích a nábytkových zámků. Fáborský, který byl v té době už jediným vlastníkem společnosti, si nechal v roce 1920 patentovat zcela nový typ rozvorového zámku a jeho produkcí si společnost získala evropské prvenství, které si držela až do roku 1949. (ASSA ABLOY, 2019) V roce 1932 začal Fáborský s výrobou cylindrických vložek pod značkou FAB původně pro nábytkové zámky, ale o rok později získal patent na upevnění do zámku a rozjela se sériová výroba. Tyto vložky společnost vyvážela do Švédska, Egypta, Číny, Kolumbie a dalších světových zemí. (ASSA ABLOY, 2019) Po únoru 1948 došlo ke znárodnění. Po sametové revoluci, 1. května 1992, došlo k privatizaci a byla založena akciová společnost FAB, která se v roce 1997 stala členem celosvětového koncernu ASSA ABLOY. Díky tomu došlo k obrovskému rozvoji, do Rychnova byla transferována výroba například z Německa, Švýcarska, Skandinávie, Izraele a dalších evropských zemí. (ASSA ABLOY, 2019) Dnes má výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou důležité postavení a strategický význam pro celý koncern ASSA ABLOY.

### 6.4.2 Samospráva dílen

Společnost ASSA ABLOY je členěná na jednotlivé celky, business units. Každá tato jednotka má na starost určité zákazníky. V jednotkách pracuje 40 až 120 zaměstnanců. Podle informací od pana inženýra právě dochází k větší centralizaci jednotek, tedy upuštění od decentralizovaného modelu, který byl dosud využíván. Tyto celky tak dnes představují pouze výrobní jednotky, protože ostatní celky jsou centralizované. Hierarchie business unit je následující: nejvyšší je vedoucí BU, pod ním je vedoucí výroby, dále mistři a parťáci, kteří mají na starost řadové dělníky. Paralelně s výrobní částí má vedoucí BU na úrovni plánovače. Výrobní jednotky jsou plně zodpovědné za plnění výrobního plánu. Operativně sice může plánování měnit, ale vždy musí splnit to, k čemu je zavázána. Ekonomicky jsou jednotky oddělené – každá má svoje tzv. P&N, kde jsou zisky a náklady. Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za svojí práci v rámci zákoníku práce – může jim být odebrán až 4,5 násobek měsíční mzdy. Toto řešení představuje extrémní případ, běžně se používá spíše pohyblivá složka mzdy. Podle slov pana inženýra se společnost snaží především o pozitivní motivaci zaměstnanců. Výrobní jednotky většinou vyrábějí kompletní výrobky, které prodávají zákazníkům. Pokud se polotovary předávají mezi jednotkami, probíhá většinou namátková kontrola, případně pravidelná kontrola určitého procenta výrobků.

V této oblasti lze podle informací od pana inženýra Trejtnara pozorovat poměrně významnou podobnost s Baťovým managementem a to hned v několika oblastech. Primárně je to decentralizace společnosti, ačkoliv, jak již bylo zmíněno, společnost nyní od tohoto modelu upouští a přechází do centralizovaného modelu. Výrobní jednotky jsou členěny na relativně malé, oddělené a samostatné, tudíž se výsledky jednotlivých dělníků daleko lépe odrážejí na výsledku jednotky. V těchto jednotkách je poměrně plochá organizační struktura managementu. Jednotky jsou zároveň odděleny i ekonomicky a mají pravomoc operativně pozměňovat výrobní plán, který závisí na konečném splnění plánu.

### **Tabulka 11: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	2	10

#### **6.4.3 Účast na zisku a ztrátě**

Zaměstnanci společnosti ASSA ABLOY mají fixní část mzdy, která tvoří 74 procent možného výdělku a prémiovou část, která doplňuje zbylých 26 procent do plné výše. Prémiová část je variabilní a její skutečná výše se odvíjí od čtyř kritérií – BOZP, nekvalita, produktivita dané jednotky a produktivita společnosti jako celku. První tři kritéria tedy závisí na činnosti jednotlivých výrobních jednotek a čtvrté na celé společnosti. Výše pohyblivé složky mzdy je také závislá na hodnocení daného pracovníka mistrem a vedoucím výroby. Podle toho se například může zaměstnancům, kteří nemají takové pracovní výsledky, určitá část prémiové složky odebrat a tyto peníze následně rozdělit mezi ostatní zaměstnance, kteří dosahují lepších výsledků, tudíž se i více podílejí na výsledku celé business unit. Ale pokud všichni svou práci odvádějí, jak mají a jsou dosaženy výsledky měsíce, dosáhnou také všichni plné výše prémie. Zaměstnanci mají hmotnou zodpovědnost v rámci mantinelů zákoníku práce – v krajních případech po nich může být vymáhán až 4,5 násobek měsíční mzdy. Jak již ale bylo zmíněno v předchozí podkapitole, toto řešení je ojedinělé, společnost se primárně snaží o pozitivní motivaci. Výjimku v rámci hmotné odpovědnosti mají skladníci – ti mají plnou zodpovědnost za hodnotu zboží na skladě. Mimo rámec 26 procentní prémiové části mzdy dostávají dělníci 13. mzdy. Technicko-hospodářští pracovníci jsou nad běžný rámec odměňováni také podle jmenovitých úkolů na roční bázi. Navíc, pokud společnost dosáhne v určitém období plánovaného zisku, dostávají zaměstnanci ještě extra odměnu v řádech několika tisíc.

I v této oblasti jsou patrné poměrně výrazně podobné znaky s Baťovým managementem. Předně je to prémiová složka mzdy a stanovení její výše. Poměrně výrazná část této složky reálně odráží činnost business unit, následně i výsledek celé

společnosti. Dále je kladen velký důraz na individuální hodnocení dělníka – pokud není dostatečně výkonný, může být část jeho prémie rozdělena mezi více produktivní dělníky. Samozřejmě jsou patrné i odlišnosti, ale hlavní myšlenka je Baťově managementu velmi podobná.

**Tabulka 12: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	1	2	9

**6.4.4 Úloha lidských zdrojů a motivace**

Podle slov pana inženýra Trejtnara pracují ve společnosti chytrí a pracovití zaměstnanci, personální obsazení společnosti je proto velká deviza. Co se týče budoucího vývoje, ten vidí pan inženýr v rozvoji robotizace i lidských zdrojů – namáhavou a opakující se práci již dnes ve společnosti robotizací řeší. Na druhou stranu na některých pozicích v rámci výroby (například montáž) jsou zatím lidé nenahraditelní. Důvodem jsou těžko nahraditelné ruční postupy a velké ekonomické náklady na robotizaci. V oblasti profesního rozvoje realizuje společnost několik aktivit – v první řadě jsou to ze zákona povinná školení (například BOZP). Dále ve spolupráci se státem nabízí zaměstnancům společnost možnost rozvíjet se v tzv. soft skills. Tato oblast je zaměřena na osobní rozvoj. Dále je to rozvoj v oblasti tzv. semi, nebo hard skills – například zvyšování odbornosti seřizovačů na seřizování strojů, programování strojů atd. Poslední oblastí jsou tzv. lean praktiky – oblast štlhlé výroby a její aplikace. Takže společnost zaměstnancům poskytuje poměrně širokou paletu možností rozvoje. Společnost také pro zaměstnance pořádá různé společné akce a spolupracuje s různými neziskovými organizacemi. Ve společnosti nedochází k žádné nadstandartní fluktuaci – spíše naopak. Na dělnických pozicích je to podle informací od pana inženýra Trejtnara v rozmezí 1 až 2 procent, na technicko-hospodářských pozicích je fluktuace ještě nižší. Je tedy patrné, že personální situace ve společnosti je stabilní. Při hledání nových zaměstnanců má společnost poměrně

široký záběr a obsazuje pracovníky na různé pozice. Dělnické pozice se obsazují snáze, obsazení kvalifikovaných a vyšších pozic je zpravidla náročnější, společnost většinou čeká a vybírá si nejlepšího kandidáta. Mimo finanční motivace nabízí společnost zaměstnancům širokou škálu benefitů – například kvalitní dotované stravování, penzijní připojištění, týden dovolené navíc, 3 sick days, 13. mzdu. Zaměstnanci dostávají nějakou formu dárku při dosažení určitého pracovního či životního jubilea. Dále je to například sleva na výrobky společnosti. Za zmínku také určitě stojí tzv. zdravotní preventivní program – díky například preventivním kontrolám, či sportu získávají zaměstnanci body, které mohou směnit za pobyty, nebo využít pro nákup v lékárně. Mimo tyto benefity se společnost soustředí na rozumné pracovní podmínky, tzv. work/life balance. Tyto aktivity zahrnují čisté, bezpečné, tiché pracovní podmínky, pracovní týden má 37,5 hodiny, na montážích se pracuje ve většině případů na ranní, nebo odpolední směnu, víkendy a noční směny se snaží společnost ponechat volné. Během letních měsíců mají také zaměstnanci podle týmů možnost si přizpůsobit pracovní dobu – časnějším příchodem do práce využívat na práci chladnějších rán. Zaměstnancům je povoleno kouření, ale pouze na vyhrazených místech mimo výrobu. Pan inženýr během rozhovoru otevřeně zmínil, že na dělnických pozicích jsou mzdy průměrné a v této oblasti se nesrovnávají se mzdou v sektoru automotive. Společnost se tyto podmínky snaží zaměstnancům kompenzovat právě zmíněnou širokou paletou výhod, benefitů a dobrými pracovními podmínkami.

Je patrné, že si společnost svých zaměstnanců váží stejně jako Tomáš Baťa. To dokládá i celá řada benefitů, které svým zaměstnancům nabízí. Velice pozitivní je také využívání principu work/life balance a s tím související snaha zajistit zaměstnancům co nejlepší pracovní podmínky.

**Tabulka 13: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	0	8

#### 6.4.5 Kontrola kvality výrobků

Kvalita výrobků společnosti ASSA ABLOY je považována za standart. S jednotlivými zákazníky má společnost nastavenou určitou definovanou kvalitu, kterou musí bezpodmínečně dodržet. Tato kvalita se poté odráží i v ceně daného výrobku. Produkce společnosti se dělí na dvě části, od toho se odvíjí i kontrola výstupů. První část produkce jsou díly, které jsou dodávány zákazníkům. Ti je smontují a mají finální výrobek. Výstupní kontrola se u těchto dílů provádí podle dohody se zákazníkem. Může být až stoprocentní, prováděna je i náhodná, respektive vzorková kontrola. Pokud se zavádí nový výrobek, probíhá nejprve stoprocentní kontrola a postupně se přechází na náhodnou kontrolu s určitou periodicitou. Na stejném principu funguje ve společnosti i vstupní kontrola. Druhou část produkce tvoří finální zkompletované výrobky (vločky), které jsou dodávány přímo na trh, primárně na ten český. U těchto výrobků je prováděna stoprocentní výstupní kontrola tak, aby finální zákazník dostal pouze výrobek precizní kvality. Ve společnosti funguje i samostatné kontrolní oddělení. Za případnou zjištěnou závadu nese plnou odpovědnost viník, ve většině případů dělník, který daný nedostatek způsobil. Podle rozsahu vzniklé škody se situace řeší různými způsoby. Pokud je škoda malá, řeší se primárně napomenutím, případně vyšší pohyblivé složky mzdy. Při škodě velkého rozsahu může být podle zákona vymáhána škoda až ve výši 4,5 násobku měsíční mzdy. Jak již bylo několikrát zmíněno, toto řešení je opravdu krajní a jeho použití ojedinělé. Nepřímo se ale tato zjištěná závada může projevit i na výsledcích celé business unit, tedy i na prémiech ostatních dělníků. Vyšetření a přijetí takových opatření, aby se závada neopakovala, garantuje oddělení kvality.

I v této oblasti jsou patrné podobné rysy s Baťovým managementem. Primárně je to vnímání kvality, která je zákazníkům v dohodnutých tolerancích garantována. Dále je to například stoprocentní výstupní kontrola finálních výrobků, které jdou přímo na trh. Podobná je také odpovědnost dělníků za práci a také to, že škody většího rozsahu ovlivní celou výrobní jednotku, potažmo pohyblivou složku mzdy dělníků. Velkou výhodou pro společnost je, že díky přesnosti výrobní technologie po dohodě se

zákazníkem není v některých případech nutná stoprocentní výstupní kontrola. Díky tomu je ušetřena část kapacity, která se může využít alternativním způsobem.

**Tabulka 14: Výsledné hodnocení Kontrola kvality výrobků Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	2	10

#### 6.4.6 Plánování

Společnost používá operativní, taktické i strategické plánování a vytváří krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plány. Primární výrobní plány jsou denní, které určují množství produkce na konkrétní den. Tyto plány přesně plní objednávky od zákazníků. V horizontu týdnů a měsíců řeší společnost se zákazníky kapacitu – ta je buď dostatečná, nebo není úplně vytížená, tudíž vytváří prostor pro možné navýšení výroby, nebo je naopak nedostatečná. V tomto případě společnost řeší kapacitu například přidáním směn. Pokud je vytíženost stroje již maximální dochází k dohodě se zákazníkem a určení priorit. Společnost vidí předběžný vývoj objednávek i několik měsíců dopředu, nicméně nejvyšší přesnost plánů je v horizontu cca 1 až 2 měsíců. Díky dlouhodobějším výhledům od zákazníků ale může společnost lépe rozplánovat kapacity. Kapacitu společnost určuje strojový park za určité obsazenosti. Pokud kapacita nedostačuje, může se krátkodobě situace řešit například zmiňovanou vyšší vytížeností stroje. Pokud ale toto řešení nestačí, nakupuje společnost ve střednědobém horizontu další stroje. Dlouhodobě společnost plánuje především investice a rozvoj – v horizontu 3–4 let. Tyto plány označuje jako strategie společnosti. Jedná se například o plánování výrobní kapacity a strojního parku, nákup a realizace nové technologie. Společnost má také vlastní rozvojové projekty pro mechanické i elektromechanické vložky. V rámci těchto plánů jsou stanovené i tzv. tvrdé cíle – například snižování zmetkovitosti, plán tržeb atd. Za plnění výrobních plánů nese plnou zodpovědnost výroba. Kontrola probíhá v podstatě na denní bázi tím, že je dodržen výrobní plán. V delším horizontu (týden,



měsíc) dochází k vyhodnocování plnění objednávek s klíčovými zákazníky. Za plnění střednědobých a dlouhodobých plánů nese odpovědnost většinou vyšší management.

Také v této oblasti jsou podobné prvky s Baťovým managementem. Stejně jako v Baťově závodu je primárním plánovacím období den. Společnost má také delší výhled vývoje výroby díky zpětné vazbě od zákazníků. Dokáže se tak na budoucí požadavky zákazníků lépe připravit. Společnost také rozšiřuje, obnovuje a přizpůsobuje strojní park.

Zároveň investuje do inovace technologie a vývoje vlastních výrobků.

**Tabulka 15: Výsledné hodnocení Plánování Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o.**

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium	1.	2.	3.	4.	5.	Celkem
Body	2	2	2	2	2	10

#### 6.4.7 Odbory

Ve společnosti funguje odborová organizace s názvem ZOS KOVO. Její funkci vnímá pan inženýr Trejtnar v podstatě velmi pozitivně, v některých oblastech dokonce nezastupitelně. Primárně je to hlas lidí – který je podle slov pana inženýra otevřený, což je ale potřeba, aby vedení společnosti dostávalo realistickou zpětnou vazbu. Nezastupitelná je odborová organizace například v procesu šetření při pracovním úrazu, ke kterým naštěstí dochází velmi zřídka. Organizace zároveň i určitým způsobem garantuje dělníkům, že jsou dodržována pravidla bezpečnosti práce. Důležitou pozitivní roli měla organizace také v období pandemie covid-19, kdy pomáhala s vymáháním dodržování pravidel. Podle slov pana inženýra je odborová organizace pro vedení společnosti seriózní partner. Zmínil, že například při kolektivním vyjednávání je to samozřejmě složité, ale vždy dojde k oboustranné dohodě. Postavení a činnost odborové organizace ve společnosti ASSA ABLOY lze tak v podstatě vnímat jako standartní.

S podobnou myšlenkou jistě Tomáš Baťa sám inicioval ve své společnosti vznik odborové organizace. Nicméně v jeho případě se činnost a požadavky organizace „vymkly kontrole“.

#### **6.4.8 Shrnutí**

Na základě informací od pana inženýra Trejtnara lze jednoznačně konstatovat, že závod ASSA ABLOY Rychnov nad Kněžnou je moderní výrobní zařízení strojírenského zaměření. I přes odlišný koncový produkt jsou patrné poměrně výrazné podobnosti s principy Baťova managementu a to dokonce ve všech pozorovaných oblastech.

## 7 Shrnutí výsledků

V rámci této části práce jsou shrnuty výsledky z průzkumu v oslovených společnostech a zodpovězené výzkumné otázky.

- Hlavní znaky a charakteristika Baťova managementu  
Výzkumné otázky: Jaké jsou hlavní znaky Baťova managementu? Čím byl Baťův management typický?

Baťovy manažerské metody jsou dnes jako celek v literatuře označovány například jako Baťova soustava řízení. Důležité je si uvědomit, že toto značení je novodobé. V době zavádění těchto metod vycházel jejich hlavní princip z logického a ekonomického uvažování nad problematikou, častokrát byly postaveny i na „selském rozumu“. Velký vliv měly také Baťovy osobní zkušenosti. Nebyla tedy zavedena Baťova soustava řízení jako celek, ale postupně, při zjištění dílčích nedostatků, nebo prostoru pro zlepšení byla zaváděna taková opatření, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků. Díky těmto metodám mohla společnost velice dobře dosahovat stanovených výsledků. Důležitá byla také provázanost a vzájemný vliv jednotlivých metod. Klíčovým faktorem pro celý systém bylo postavení a vnímání lidských zdrojů. Baťa se snažil u svých zaměstnanců vyvolat podnikatelské myšlení – tedy nesledovat pouze svůj osobní zájem, ale zaměřit se na celkové výsledky. V této oblasti měly velký vliv metody samospráva dílen a účasti na zisku a ztrátě. I vedoucí pracovníci se rekrutovali z řadových dělníků. To mělo několik benefitů – vedoucí pracovníci byli velmi kompetentní, nebo například právě obsazování vedoucích pozic nejlepšími dělníky motivovalo k co nejlepším výkonům. Právě soutěžení, Baťou nazývané jako „závodění“ v jakémkoliv aspektu bylo dalším typickým znakem, které vyvolávalo velice konkurenční prostředí. Pro Baťu byla také typická široká oblast péče o lidské zdroje – dostupné bydlení, stravování, sportovní a kulturní vyžití, zdravotní péče atd. Jako významný faktor pro svoje podnikání vnímal Baťa také cenu a kvalitu zboží. Jeho cílem bylo dodávat na trh co největší množství zboží za dostupnou cenu v dobré kvalitě. V neposlední řadě byla velmi významná oblast plánování. Bez řádného plánování by nebylo možné výsledků

dosahovat. Oblast Baťova managementu byla velmi komplexní. Mimo zmíněné oblasti zahrnovala i celou řadu dalších aktivit.

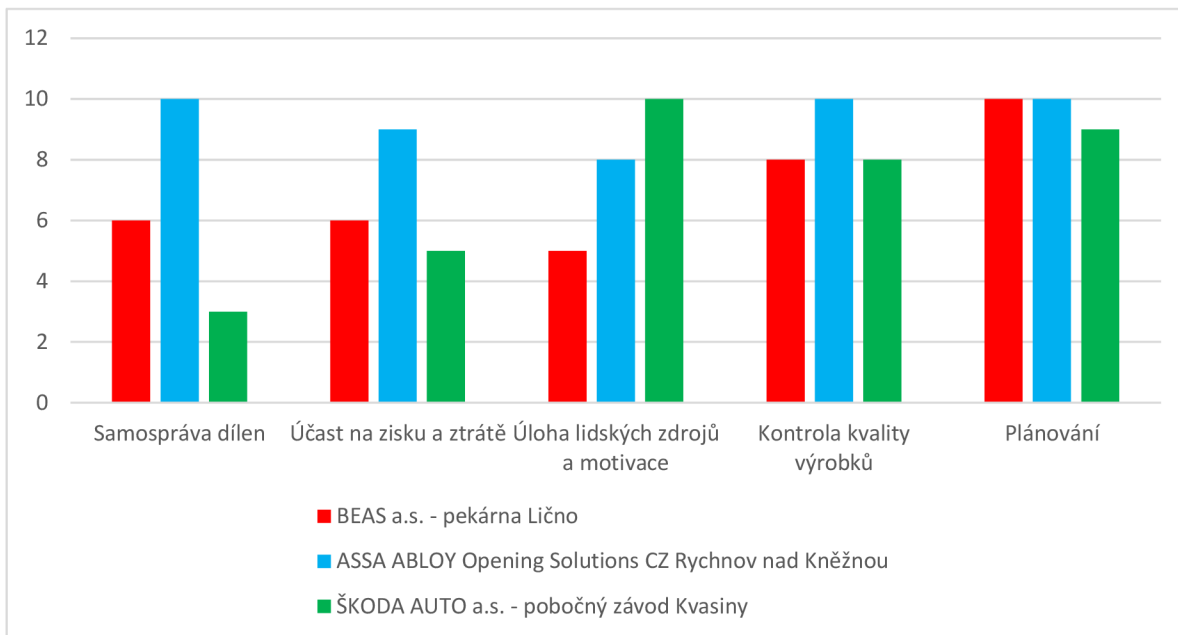
- Hodnocení analyzovaných společností

V následující tabulce a grafech jsou zobrazeny výsledky za pozorované oblasti a dále komentovány.

**Tabulka 16: Výsledky za jednotlivé oblasti a celkové výsledky**

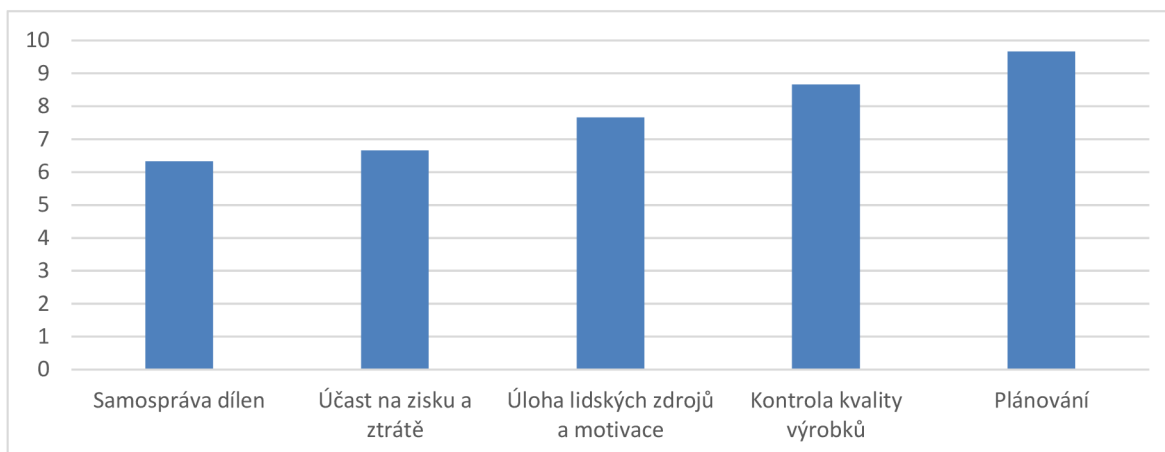
Zdroj: Vlastní zpracování

	BEAS a.s. – pekárna Lično	ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou	ŠKODA AUTO a.s. – pobočný závod Kvasiny	Průměr
Samospráva dílen	6/10	10/10	3/10	6,33/10
Účast na zisku a ztrátě	6/10	9/10	5/10	6,66/10
Úloha lidských zdrojů a motivace	5/10	8/10	10/10	7,66/10
Kontrola kvality výrobků	8/10	10/10	8/10	8,66/10
Plánování	10/10	10/10	9/10	9,66/10
Průměr	7/10	9,4/10	7/10	



**Graf 3: Grafické znázornění výsledků**

Zdroj: Vlastní tvorba



**Graf 4: Výsledky za jednotlivé oblasti**

Zdroj: Vlastní tvorba

Z výsledků poměrně jednoznačně vyplývá, že největší podobnost s vybranými oblastmi managementu Tomáše Bati podle stanovených kritérií je možné pozorovat ve společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions Cz s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. Jsou samozřejmě patrné i rozdíly, které mohou být ovlivněny mnoha faktory – během let došlo k obrovskému vývoji technologií, rozvoji informačních technologií, změnila se také situace na trhu práce atd. V tomto konkrétním případě může rozdíly působit i odlišný produkt výroby a celkově jiné odvětví – strojírenství, ve kterém společnost

působí. Nicméně i tak je z výsledků možné konstatovat, že vybrané metody managementu Tomáše Bati jsou i v současné době, alespoň v této společnosti, využívány.

Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. – pobočný závod Kvasiny lze podle získaných informací pozorovat největší podobnost v oblastech Úloha lidských zdrojů, Plánování a motivace a Kontrola kvality výrobků. V ostatních oblastech je podobnost nižší. Důvodem, mimo již jmenované obecné změny může být způsob výroby – vysokokapacitní výrobní linka. Ta například neumožňuje vyšší míru decentralizace atd. Celkový výsledek také ovlivnilo to, že oslovený zaměstnanec nemohl být v některých oblastech konkrétní, společnost si svoje interní procesy pečlivě střeží.

Společnost BEAS a.s. – pekárna Lično vykazuje největší podobnost v oblastech Plánování a Kontrola kvality výrobků. Důvodem pro odlišnosti v ostatních oblastech může být velikost společnosti, respektive pobočky a také odvětví, ve kterém společnost působí – potravinářství, které svými specifiky samo o sobě do značné míry určuje vnitřní procesy a předpisy výroby.

Podle výsledného průměru lze konstatovat, že nejvyšší celkovou podobnost vykazuje oblast Plánování. Hodnoty v této oblasti jsou celkově nejvyšší u všech třech společností. Na druhém místě je Kontrola kvality výrobků a na třetím Úloha lidských zdrojů a motivace.

- Využívání prvků Baťova managementu

Výzkumná otázka: Jsou prvky Baťova managementu využívány i ve vybraných současných společnostech?

Z výsledků lze stanovit závěr, že prvky Baťova managementu jsou ve vybraných společnostech využívány, některé více, jiné méně. Podle bodového ohodnocení lze konstatovat, že největší podobnosti podle stanovených kritérií vykazuje oblast Plánování.

- Souvislost mezi velikostí podniku a využíváním metod Baťova managementu

Výzkumná otázka: Souvisí nějak velikost společnosti (definovaná počtem zaměstnanců) s využíváním metod Baťova managementu?

Co se týče otázky vlivu velikosti podniku na využívání metod managementu Tomáše Bati, nebylo ze získaných informací možné vyvodit jednoznačný závěr. Největší podobnost totiž byla patrná u společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions Cz s.r.o. Rychnov nad Kněžnou, která je podle stanoveného kritéria velikosti (počet zaměstnanců) prostřední. Na druhém místě skončily obě zbývající společnosti – BEAS a.s. – pekárna Lično, ale i společnost ŠKODA AUTO a.s. – pobočný závod Kvasiny se stejným bodovým ohodnocením. Z těchto výsledků lze konstatovat, že největší podobnost s managementem Tomáše Bati mezi oslovenými společnostmi byla pozorována u středně velké společnosti. Velikost společnosti (definovaná počtem zaměstnanců) tedy pravděpodobně není rozhodujícím ukazatelem. Větší roli na využití těchto metod má pravděpodobně například organizace výroby, koncový produkt atd.

- Vnímání činnosti odborové organizace

Výzkumná otázka: Jak vnímají oslovení zaměstnanci činnost odborové organizace?

Pohled na činnost a funkci odborových organizací ve společnostech se také lišil. Ve společnosti BEAS a.s. žádná odborová organizace nefunguje, oslovený zaměstnanec proto nechtěl toto téma dále rozvíjet ani na obecné rovině. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. vnímal oslovený zaměstnanec funkci této organizace ve dvou rovinách – na jednu stranu pozitivně v tom, že organizace dokáže dělníkům vyjednat nadstandartní podmínky, na druhou stranu má její činnost negativní vliv na produktivitu práce. Nejpozitivněji vnímal činnost odborové organizace oslovený zaměstnanec ze společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions Cz s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. Podle jeho slov je její činnost velmi důležitá a v některých oblastech nezastupitelná – zprostředkovává otevřený hlas dělníků, garantuje dodržování pravidel bezpečnosti práce atd. Vedení společnosti považuje odborovou organizaci za seriózního partnera.

## 8 Závěr

Předmětem této bakalářské práce byly vybrané manažerské metody Tomáše Bati. Tyto metody jako celek byly velmi významným faktorem, díky kterému mohla společnost dosahovat nadprůměrných výsledků. Kladly vysoký důraz na význam práce jednotlivce v celém výrobním procesu. Tato práce také ve stručnosti popsala životopis tohoto významného podnikatele s výjimečnými charakterovými rysy a vlastnostmi, který do značné míry koresponduje s rozvojem jeho podniku.

Cílem práce bylo zjistit, zda jsou vybrané oblasti managementu Tomáše Bati využívány i vybranými aktuálně podnikajícími společnostmi. Z výsledků vyplynulo, že největší podobnost s Baťovým managementem je ve společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Rychnov nad Kněžnou. U této společnosti bylo možné pozorovat podobnosti ve všech sledovaných oblastech. U společnosti ŠKODA AUTO a.s. byla podle dostupných informací největší podobnost v oblastech Úloha lidských zdrojů, Plánování a motivace a Kontrola kvality výrobků a u společnosti BEAS a.s. v oblastech Plánování a Kontrola kvality výrobků. Podle celkových výsledků byla jako oblast s největší podobností určena Plánování, na druhém místě Kontrola kvality výrobků a na třetím Úloha lidských zdrojů a motivace.

Na základě těchto poznatků lze závěrem konstatovat, že vybrané oblasti managementu Tomáše Bati jsou ve vybraných společnostech využívány, některé více, jiné méně intenzivně. Dá se tedy usuzovat, že i přes časovou propast zhruba sto let, obrovský technický vývoj, rozvoj v oblasti informačních technologií, změnu na trhu práce a mnoha dalších faktorů jsou vybrané manažerské metody Tomáše Bati stále funkční a do značné míry nadčasové.



## 9 Seznam použité literatury

- [1] BAŘA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
- [2] BAŘA, Tomáš. *Zámožnost všem*. 7. vyd. Zlín: Pavel Krejčíř ve spolupráci s Klubem ABŠ, 2015. ISBN 978-80-906190-0-5.
- [3] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Bařa*. 3. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016. ISBN 978-80-905896-5-0.
- [4] ERDĚLY, Evžen. *Švec, který dobyl světa*. 1. vyd., Zlín: Archa Zlín, 1990. ISBN 59-078-90.
- [5] GARLÍK, Vratislav. *Bařovy závody: Organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6.
- [6] KOSTKA, Karel. *Tomáš Bařa a bařovské školství*. 1. vyd., Frýdek-Místek: Alpress, 2018. ISBN 978-80-7543-663-4.
- [7] LEŠINGROVÁ, Romana. *Bařova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [8] POCHYLÝ, Jaroslav. *Bařova průmyslová demokracie*. 1.vyd., Praha: Utrin, 1990. Publikáční číslo: 59-62890.
- [9] POKLUDA, Zdeněk. *Bařa v kostce*. 1. vyd., Zlín: Kniha Zlín, 2013. ISBN 978-80-7473-126-6.
- [10] POKLUDA, Zdeněk. *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work: The vision and principles of economics of Tomáš Bařa*. 2. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2015. ISBN 978-80-905-896-3-6.
- [11] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Bařova systému řízení*. 4. vyd. Zlín: Fosfa, 2016. ISBN 978-80-906540-1-3.
- [12] VALACH, František. *Fenomén Bařa*. 1. vyd., Praha: Práce, 1990. ISBN: 80-208-0025-5.

Online zdroje:

- [1] ASSA ABLOY (2019). *Chráníme váš svět už druhé století*. pracevefabce.cz [online; cit. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.pracevefabce.cz/o-nas/>
- [2] BUREŠ, David (2019). *Závod v Kvasínách slaví 70 let pod ŠkodouAuto. Připomeňte si historii východočeské továrny*. Auto.cz [online; cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.auto.cz/zavod-v-kvasinach-slavi-70-let-pod-skodou-auto-pripomente-si-historii-vychodoceske-tovarny-129146>
- [3] INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA (2021). *Životopis – Baťa v datech*. tomasbata.org [online; cit. 2021-10-30]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/zivotopis/>
- [4] MALÁ, Martina (2018). *Baťa se kvůli nevstřícnosti Zlína dal na politiku, ve volbách dominoval*. idnes.cz [online; cit. 2022-04-07]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/tomas-bata-starosta-zlin-komunalni-volby-historie.A181005\\_430827\\_zlin-zpravy\\_ras](https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/tomas-bata-starosta-zlin-komunalni-volby-historie.A181005_430827_zlin-zpravy_ras)
- [5] PEKÁRNA LIČNO (2022). *Historie pekárny Lično*. pekarnalicno.cz [online; cit. 2022-03-30]. Dostupné z: <https://pekarnalicno.cz/pekarna-licno/>
- [6] ŠKODA AUTO (2017). *70 let v Kvasínách*. skoda-storyboard.com/cs [online; cit. 2022-03-02]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/skoda-svet-cs/70-let-v-kvasinach/?state=OK&aid=uetm4spm-8xdo-g5dv-i2s6-0m95pnblhxpl&or=www.google.com>

## 10 Seznam obrázků

Obrázek 1: Baťova soustava řízení .....	20
---	----

## 11 Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu obyvatel Zlína 1890-1932.....	13
Graf 2: Vývoj počtu spolupracovníků společnosti Baťa 1894-1932 .....	13
Graf 3: Grafické znázornění výsledků .....	62
Graf 4: Výsledky za jednotlivé oblasti.....	62

## 12 Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Škoda auto a.s. ....	39
Tabulka 2: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Škoda auto a.s. ....	40
Tabulka 3: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Škoda auto a.s. ....	42
Tabulka 4: Výsledné hodnocení Kontrola kvality výrobků Škoda auto a.s. ....	43
Tabulka 5: Výsledné hodnocení Plánování Škoda auto a.s. ....	44
Tabulka 6: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Beas a.s. ....	46
Tabulka 7: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Beas a.s. ....	47
Tabulka 8: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Beas a.s. ....	48
Tabulka 9: Výsledné hodnocení Kontrola kvality Beas a.s. ....	49
Tabulka 10: Výsledné hodnocení Plánování Beas a.s. ....	50
Tabulka 11: Výsledné hodnocení Samospráva dílen Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o. ....	53
Tabulka 12: Výsledné hodnocení Účast na zisku a ztrátě Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o. ....	54
Tabulka 13: Výsledné hodnocení Úloha lidských zdrojů a motivace Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o. ....	55
Tabulka 14: Výsledné hodnocení Kontrola kvality výrobků Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o. ....	57
Tabulka 15: Výsledné hodnocení Plánování Assa Abloy Opening Solutions CZ s.r.o. ....	58
Tabulka 16: Výsledky za jednotlivé oblasti a celkové výsledky .....	61

## **13 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Soubor otázek pro řízené rozhovory.....	72
---	----

## **Soubor otázek pro řízené rozhovory**

### **1. Samospráva dílen**

- a. Je Vaše společnost členěna na samosprávné celky?
- b. Jak jsou velké jsou tyto samosprávné celky?
- c. Jaká je v nich hierarchie?
- d. Jaké pravomoci mají jednotlivé samosprávné celky?
- e. Jsou samostatné celky odděleny i hospodářsky a ekonomicky (například vedou samostatné účetnictví v rámci společnosti)?
- f. Mají vedoucí pracovníci nějakou formu hmotné odpovědnosti za výsledky samosprávného celku?
- g. Jak probíhá přejímka polotovárů mezi jednotlivými celky?

### **2. Účast na zisku a ztrátě**

- a. Vaši zaměstnanci/podřízení dostávají pevnou měsíční mzdu, nebo jsou ohodnoceni úkolově (podle množství vyrobených kusů)?
- b. Pokud dostávají zaměstnanci pevnou mzdu, mají také pohyblivou složku mzdy?
- c. Jak a čím je určena výše pohyblivé složky mzdy? Odvíjí se například od množství produkce?
- d. Mají vedoucí pracovníci hmotnou odpovědnost za proces výroby?
- e. Odráží se nějak výsledek hospodaření společnosti na mzdě, nebo odměnách zaměstnanců?
- f. Pokud ano, jak konkrétně jsou odměny rozdělovány? Respektive náleží všem rovná odměna, nebo jsou odměňováni pouze ti, kteří se o dobrý výsledek přednostně zasloužili (např. dobrými pracovními výkony, návrhy na inovace, úspory atd.)?

### **3. Úloha lidských zdrojů, motivace**

- a. Považujete lidské zdroje za důležité v procesu výroby?
- b. Vidíte budoucnost výrobního procesu v rozvoji lidských zdrojů, nebo se přikláníte spíše k automatizaci a robotizaci výroby?
- c. Mají Vaši zaměstnanci možnost se v oboru vzdělávat, případně odborně školit?

- d. Dochází ve Vaší společnosti k nějaké nadstandartní fluktuaci zaměstnanců (např. kvůli nedostatečné kvalifikaci zaměstnanců)?
- e. Jsou Vaši zaměstnanci/kolegové motivovaní jinak, než finančně? Pokud ano, jak konkrétně?
- f. Mají Vaši zaměstnanci nějaké další benefity? Například příspěvek na dojíždění, ubytování, stravenky, dotované stravování?
- g. Existuje ve Vaší společnosti pevně strukturovaný systém benefitů?
- h. Pořádá Vaše společnost nějaké kulturní, či sportovní akce pro své zaměstnance?
- i. Evidujete vysoké množství zájemců o práci ve Vaší společnosti?
- j. Je zaměstnancům v areálu Vaší společnosti povoleno kouření?

#### **4. Kontrola kvality výrobků**

- a. Považujete kvalitu za nejdůležitější aspekt u výrobků Vaší společnosti? Nebo jsou pro společnost kromě kvality důležitější aspekty u výrobků (například cena)?
- b. Jakým způsobem a na jakých úrovních probíhá ve Vaší společnosti kontrola kvality polotovarů nebo hotových výrobků?
- c. Existuje ve Vaší společnosti samostatné kontrolní oddělení?
- d. Jak se postupuje v případě zjištění závady/nedostatku na jednotlivých úrovních kontroly?
- e. Kdo nese zodpovědnost za zjištěné vady/nedostatky?
- f. Je viník za způsobenou závadu nějak penalizován? Pokud ano, jak?

#### **5. Plánování**

- a. Jaké plánování nejčastěji ve Vaší společnosti používáte (taktické, strategické, operativní)?
- b. Jaké plány ve Vaší společnosti vytváříte? (krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé)?
- c. Jaká jsou konkrétně plánovací období (pololetí/měsíc/týden/den)?
- d. Pokud Vaše společnost vytváří dlouhodobé plány, můžete alespoň naznačit, co je jejich součástí?
- e. Je do dlouhodobých plánů zařazen i rozvoj a inovace?
- f. Považujete proces plánování za klíčový a nezbytný pro výrobu?



- g. Na základě čeho určujete množství denní/týdenní/měsíční výroby?
- h. Kdo nese zodpovědnost za plnění plánů?
- i. Dochází k pravidelnému vyhodnocování plnění plánů? Pokud ano, jak často?

**6. Odbory**

- a. Funguje ve Vaší společnosti nějaká odborová organizace?
- b. Jak vnímáte funkci a činnost odborové organizace (pozitivně/negativně)?



## Zadání bakalářské práce

<b>Autor:</b>	<b>Tomáš Jarkovský</b>
Studium:	I1900398
Studijní program:	B6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Finanční management
<b>Název bakalářské práce:</b>	<b>Manažerské postupy Tomáše Bati, jejich platnost a využití ve vybraných firmách</b>
Název bakalářské práce AJ:	Principles of Tomas Bata's management, their validity and use in selected companies

### Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl: Cílem práce je zhodnotit, zda jsou vybrané manažerské postupy Tomáše Bati využívané a platné ve vzorku současných firem a jak souvisí využití těchto metod s velikostí podniku.

### Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska práce
4. Výzkumná část
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použitých zdrojů
8. Přílohy

[1] KOSTKA, Karel. *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018. ISBN 978-80-7543-663-4.

[2] POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín, 2013. ISBN 978-80-7473-126-6.

[3] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 3. vyd., Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

Garantující pracoviště: Katedra managementu,  
Fakulta informatiky a managementu

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Datum zadání závěrečné práce: 15.10.2021