

Systém řízení Bat'a a jeho aplikace v moderní firmě

Bc. Rudolf Cvrkal



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Rudolf Cvrkal
Osobní číslo:	M22079
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Systém řízení Baťa a aplikace jeho některých částí v moderní firmě

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu Continental AG.
- Proveďte analýzu současného stavu firmy Continental Barum s. r. o.
- Na základě zjištěných výsledků navrhněte možnosti uplatnění některých baťovských principů ve firmě Continental Barum s. r. o.
- Stanovte přínosy, náklady a rizika navrženého řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BAŤA, Tomáš, *Reflections and speeches*. Zlín: Tomas Bata Foundation, 2016. ISBN 978-80-905896-9-8.
DOLEŽAL, Jan, *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-9066-9.
KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Inspirace Baťa: jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. Šumice: Inspirace Baťa, 2021. ISBN 978-80-908183-0-9.
RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. Zlín: Fosfa, 2016. ISBN 978-80-906540-1-3.
SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert a BETTS, Alan. *Operations and Process Management*. Vydáno: Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292017846.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku Baťova systému řízení ve společnosti Barum Continental, která sídlí v Otrokovicích. V teoretické části je pozornost věnována popsání komplexního systému řízení Baťa od jeho začátků, přes filozofii až po specifikaci jednotlivých dílčích částí. Praktická část má za cíl na základě dotazníkového šetření zjistit aktuální stav aplikace Baťovy soustavy řízení v podniku Barum Continental. Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření je proveden projekt, který má za cíl pomoci společnosti ke zlepšení výsledků firmy, zvýšení motivovanosti zaměstnanců a udržení si klíčových zaměstnanců. Dílčími cíli projektu je růst motivovanosti zaměstnanců o 20 %, Snížení fluktuace zaměstnanců podílejících se přímo na zisku firmy o 10 % a 30 % navýšení možné perspektivy zaměstnanců, kteří budou více využívat svoje silné stránky. Projekt obsahuje i zpracovanou nákladovou, rizikovou a časovou analýzu. Nejdůležitějšími body projektu jsou úprava systému účasti na zisku a ztrátě ve firmě, zvýšení transparentnosti a celkové rozvíjení silných stránek každého pracovníka.

Klíčová slova: systém řízení Baťa, řízení firmy, zaměstnanci, motivace, řízení lidí

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on the Bata management system in Barum Continental, a company based in Otrokovice. In the theoretical part, attention is given to the description of the Bata management system from its beginnings, through the philosophy to the specification of the individual parts. The practical part aims to determine the current state of application of the Bata management system in Continental Barum on the basis of a questionnaire survey. Based on the findings of the questionnaire survey, a project is implemented to help the company to improve its performance, employee motivation and to keep key employees. The sub-goals of the project are a 20 % increase in employee motivation, a 10 % reduction of fluctuation of employees directly contributing to the company's profits and a 30 % increase in the number of employees who will more use their strengths. The project includes a cost, risk and time analysis. The most important points of the project are the modification of the profit and loss sharing system in the company, increasing transparency and the overall development of the strengths of each employee.

Keywords: Bata management system, company management, employees, motivation, people management

"Co chceš, můžeš,"

Tímto citátem se snažím ve svém životě řídit a pomáhá mi v tom, abych si vždy stanovoval ty nejvyšší cíle.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ A JEHO DĚLENÍ	14
1.1 VÝVOJ A DEFINICE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ.....	14
1.2 ZÁKLADNÍ FUNKCE A PRVKY ŘÍDICÍCH SYSTÉMŮ.....	16
1.3 TYPOLOGIE ŘÍDICÍCH SYSTÉMŮ	17
1.3.1 Historické modely řízení	19
1.4 SYSTÉMY STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	19
1.5 OPERATIVNÍ SYSTÉMY ŘÍZENÍ.....	20
1.6 ŘÍDICÍ SYSTÉMY V KONTEXTU ORGANIZAČNÍ KULTURY	21
1.7 TRENDY A VÝZVY V OBLASTI ŘÍDICÍCH SYSTÉMŮ	21
1.8 ŘÍZENÍ PROCESŮ	23
1.9 MANAGEMENT KVALITY	24
2 PODNIKATELSKÁ FILOZOFIE TOMÁŠE BAŤA.....	26
2.1 TOMÁŠ BAŤA A JEHO ŽIVOTNÍ CESTA	27
2.2 HISTORIE A SOUČASNOST FIRMY BAŤA	30
2.2.1 Důležité milníky firmy Baťa	33
3 SYSTÉM ŘÍZENÍ BAŤA	37
3.1 ZÁKLAD ŘÍZENÍ FIRMY BAŤA	37
3.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	38
3.3 ROZVOJ PODNIKU A JEHO ŘÍZENÍ	39
3.3.1 Firemní plánování	40
3.3.2 Vnitropodniková banka.....	40
3.3.3 Doprava	41
3.4 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ŘÍZENÍ VÝROBY	42
3.4.1 Samospráva dílen	42
3.4.2 Účast na zisku a ztrátě.....	42
3.4.3 Zlaté pravidlo 8-8-8.....	43
3.4.4 Výchova a vzdělávání obyvatelstva	44
3.4.5 Baťovská služba	45
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
4 CONTINENTAL AG – POPIS SPOLEČNOSTI.....	49
4.1 HISTORIE A SOUČASNOST SPOLEČNOSTI CONTINENTAL.....	50
4.2 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY BARUM CONTINENTAL	53

4.3	VÝROBKY A ODBĚRATELÉ	54
4.4	SWOT ANALÝZA	55
4.4.1	Vnitřní prostředí	56
4.4.2	Vnější prostředí	59
4.4.3	Vyhodnocení SWOT analýzy	61
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROPOJENÍ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ A FIRMY CONTINENTAL BARUM S.R.O.	63
5.1	CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	63
5.2	POPIS REALIZACE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	64
5.3	STANOVENÍ HYPOTÉZ	64
5.4	CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÉHO VZORKU PRACOVNÍKŮ.....	65
5.5	ANALÝZA DAT Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	67
5.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	95
6	APLIKACE NĚKTERÝCH PRVKŮ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ V MODERNÍ FIRMĚ.....	97
6.1	PROJEKT SPIN	98
6.2	ZÁKAZNÍCI PROJEKTU.....	101
6.3	HLAVNÍ CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	102
6.4	JEDNOTLIVÉ FÁZE PROJEKTU	103
6.5	HLAVNÍ ČINNOSTI PROJEKTU	104
6.6	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI BARUM CONTINENTAL.....	104
6.7	ÚČAST NA ZISKU	105
6.8	SYSTÉM VYŠŠÍ TRANSPARENTNOSTI	108
6.9	ZJIŠŤOVÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK ZAMĚSTNANCŮ	108
6.10	ŘÍZENÍ RIZIK PROJEKTU	110
6.11	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	113
6.11.1	Náklady spojené s dotazníkovým šetřením	114
6.11.2	Náklady spojené s tvorbou účasti na zisku a ztrátě.....	114
6.11.3	Náklady spojené s transparentností	115
6.11.4	Náklady spojené se zjišťováním silných stránek	115
6.12	ČASOVÁ ANALÝZA	116
6.13	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	118
	ZÁVĚR	120
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	127
	SEZNAM TABULEK.....	128
	SEZNAM GRAFŮ	129

SEZNAM ZKRATEK	130
-----------------------------	------------

ÚVOD

Kvalitní systém řízení je nepostradatelnou součástí každé úspěšné firmy a částečně stojí i za dlouhodobým úspěchem firem. Jednou z velmi významných firem, která určovala ve 20. století technologické, inovační i komplexní podnikatelské trendy, byla obuvní firma Baťa. Díky Baťovu přístupu a inovativnímu myšlení se jeho komplexní systém řízení firmy stal známým po celém světě. Je až s údivem, jak velmi nadčasový celý systém byl. I v dnešním 21. století je plno firem, které mají zájem o zavádění Baťova systému řízení do jejich fungování.

Cílem práce je zanalyzovat aktuální stav ve firmě Barum Continental z pohledu využívání prvků systému řízení Baťa. Na základě této analýzy bude vytvořen projekt, který by měl pomoci firmě k lepším výsledkům. Projekt se na základě zjištěných nedostatků ve firmě bude zabývat vytvořením možných návrhů a realizací nových řešení, které budou mít za cíl zlepšit fungování firmy za využití Baťova systému řízení.

Teoretická část diplomové práce se zabývá analýzou systému řízení Baťa, jehož prvky byly v té době velmi nadčasové. Jedním z hlavních cílů je popsání a porozumění různým strategiím a procesům, jež byly v Baťově firmě využívány a pomohly jí k úspěchu v obuvnickém odvětví, ale i plno dalších divizích, které firma v pozdějších letech měla a rozvíjela. Dále bude pozornost věnována jednomu z nejvýznamnějších českých podnikatelů historie, a to Tomášovi Baťovi. Taktéž bude přiblížen Baťův systém řízení firmy, který je využíván i v dnešní době. V práci bude popisována historie celé firmy. Bude zmíněna i podpora zaměstnanců v dalším vzdělávání a kariérním růstu a rozebrány budou i mnohé inovativní výrobní postupy a technologie.

V praktické části bude vypracována SWOT analýza firmy Barum Continental, která bude popisovat slabé i silné stránky společnosti společně s hrozbami a příležitostmi, které firma v momentální situaci má. Následně bude realizované dotazníkové šetření zaměřené na aktuální stav Baťových principů, které nyní v Barum Continental fungují. Dotazníkové šetření bude následně zanalyzováno a vyhodnoceno. Dále bude realizovaný projekt, který bude využívat získaných poznatků ze SWOT analýzy a dotazníkového šetření. Z důvodu získání podrobnějších informací od zaměstnanců budou provedeny i dva rozhovory se zaměstnanci. Realizovaný projekt, který je navržen s cílem zavést části Baťova systému řízení a zvýšit spokojenost zaměstnanců vybrané firmy a jejich výsledky. Hlavním cílem

projektu je z pohledu firmy zlepšit pracovní výsledky a z pohledu zaměstnanců jejich spokojenost a motivovanost dle Baťových principů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavní cíl diplomové práce je vypracování projektu, který pomůže firmě zvýšit výkonnost lidí, jejich motivaci a snížit fluktuaci důležitých pracovníků v Barum Continental. Následně budou popsány i další čtyři dílčí cíle celé práce.

Primárním cílem teoretické části bude udělení literární rešerše, která bude pojednávat o systémech řízení jako takových, dále se zaměří na celkový systém řízení Baťa a jeho nadčasové myšlenky, přístupy k lidem i vedení firmy. Bude čerpáno jak z literatury zahraniční, tak i české. Dále bude systém rozebraný více dopodrobna a budou popsány jednotlivé dílčí části systému řízení Baťa, díky kterým se stal tak úspěšným a výkonným.

Hlavní cíl pro praktickou část je na základě dotazníkového šetření zjistit, jaké baťovské principy uplatňuje Barum Continental ve svém systému řízení. Na hlavní výzkumnou otázku budou navázané tři další dílčí, které budou zjišťovat další podrobnější informace o této problematice. Dotazníkové šetření bude provedeno dotazníkem, jehož výsledky budou následně interpretovány a porovnávány se systémem, který fungoval ve firmě Baťa. Jednotlivé dílčí otázky se budou týkat motivace, řízení lidí, přístupu firmy k zaměstnancům a využívání baťovských prvků.

Na základě výsledků praktické části bude navrhnutý a vypracovaný projekt pro zlepšení některých činností podniku za využití baťovských principů. Projekt vychází primárně z dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Projekt navrhuje důležité činnosti, které by měly být provedeny pro to, aby se zlepšily jednotlivé části řízení firmy. Dílčími cíli projektu je růst motivovanosti zaměstnanců o 20 %, Snížení fluktuace zaměstnanců podílejících se přímo na zisku firmy o 10 % a 30 % navýšení zaměstnanců, kteří budou více využívat svoje silné stránky.

Posledním dílčím bodem bude vypracování analýz, které dodají celému projektu konkrétní čísla a relevantní informace. Na základě vypočítaných hodnot a použitých analýz bude snazší zhodnotit ekonomiku celého projektu. Dále budou použity i analýzy pro popsání časové náročnosti projektu včetně rozepsání délky jednotlivých činností. Nesmí chybět ani riziková a nákladová analýza pro úplnost informací o daném projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉMY ŘÍZENÍ A JEHO DĚLENÍ

Systém řízení si v průběhu let prošel dlouhým vývojem, který byl vyvolán touhou po zlepšování a přizpůsobení se nové době. Cejthamr a Dědina (2010) popisují, že vždy na vývoj systémů řízení působilo několik vnějších jevů ať už to byly sociální, ekonomické nebo technologické faktory. I když si někteří odborníci myslí, že se vývoj organizačních struktur nemůže dále posouvat, tak se stále objevují nové struktury.

Podle obou autorů je velmi obtížné najít nebo vymyslet jednotnou klasifikaci zmiňovaných organizačních struktur. Je to dáno hlavně z toho důvodu, že neustálým vývojem vznikají i hybridní struktury, které se velmi obtížně popisují, natož třídí do jednotlivých skupin. Thaddeus (2006) se na problematiku organizačních struktur dívá z jiného pohledu a dodává, že díky dnešní době se střední a velké podniky odvracejí od centrálního řízení a přecházení k dnešní kontrolované decentralizaci. Jeden z důvodů, proč byla vyžadována změna systému je malá flexibilita velkých firem. Dnešní doba je velmi rychlá a pokud firma chce prosperovat, tak je zapotřebí, aby se rychle přizpůsobovala měnícím se podmínkám na trhu. I v České republice je trend rozdělovat firmy do menších jednotek, na které následně firma předává zodpovědnost za kvalitu služeb nebo výrobků. Tento způsob řízení nutí zaměstnance přemýšlet více obchodně a podnikatelsky, což je výhodné pro firmu. Prukner (2014) se domnívá, že organizační struktury byly vytvořeny z toho důvodu, že pokud chce být manažer efektivní, tak musí mít menší tým, kterému se může věnovat na sto procent. Každá organizace si určuje, jaký počet lidí bude mít manažer v týmu. Zároveň platí, že čím vyšší management, tak tím méně lidí manažer řídí.

1.1 VÝVOJ A DEFINICE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

Řídící systémy představují soubor propojených elementů, procesů a mechanismů, které organizace využívají k naplnění svých strategických cílů. Jak uvádí Drucker (2001), efektivní řídicí systém umožňuje přetransformovat zdroje na výstupy a zajišťuje, že organizace funguje jako koordinovaný celek. Historicky je možné sledovat vývoj řídicích systémů od jednoduchých forem, zakládajících se na přímé kontrole, k sofistikovaným modelům, které zahrnují různé aspekty řízení organizace.

Dle Simonse (2000), je možné definovat řídicí systém jako "formální postupy a praktiky, které se opírají o informace, a které manažeři využívají pro udržení nebo změnu vzorců v organizačních aktivitách." Tato definice podtrhuje systematický a formalizovaný charakter

řízení, který je nezbytný pro efektivní fungování komplexnějších organizací. Weihrich a Koontz (2015) tuto definici rozšiřují a popisují řídicí systém jako "proces plánování, organizování, vedení a kontrolování aktivit členů organizace a využití všech dostupných organizačních zdrojů k dosažení stanovených organizačních cílů."

Dále popisuje Simons (2000), že z historického pohledu je možné vývoj řídicích systémů rozdělit do několika klíčových fází. Předindustriální éra, trvající do 18. století, byla charakteristická řízením založeným převážně na zkušenostech, intuici a tradici. Organizace byly obvykle malé a jednoduché, s přímým dohledem vlastníka. V rané industriální éře (18. – 19. století) vznikla s rozvojem průmyslové revoluce potřeba systematictějších přístupů k řízení. Adam Smith formuloval principy dělby práce, které zásadně ovlivnily organizaci výroby.

Počátek 20. století přinesl období vědeckého řízení, kdy Taylor, Fayol a další průkopníci vyvinuli principy vědeckého řízení, jež kladly důraz na efektivitu, specializaci a standardizaci pracovních postupů. Éra lidských vztahů (30. – 50. léta 20. století) přinesla výzkumy Eltona Mayo a dalších badatelů, které odhalily význam sociálních faktorů a motivace pracovníků pro efektivitu organizace.

V 50. až 70. letech 20. století se rozvinuly systémové přístupy, kdy organizace začaly být chápány jako komplexní systémy s mnoha vzájemně propojenými prvky. Důraz byl kladen na vztahy mezi různými částmi organizace a jejím prostředím. Období 70. až 90. let přineslo rozvoj strategického řízení, které zdůrazňovalo přizpůsobování organizace vnějšímu prostředí a konkurenci.

Éra kvality a procesního řízení v 80. a 90. letech přinesla metodiky jako Total Quality Management (TQM), Six Sigma a další přístupy zaměřené na kvalitu a procesní řízení. Od 90. let do současnosti se rozvíjí znalostní řízení a koncept učící se organizace, které kladou důraz na znalosti, inovace a organizační učení jako klíčové faktory úspěchu. V současnosti dochází k digitální transformaci a rozvoji agilního řízení, které se zaměřuje na adaptaci řídicích systémů na rychle se měnící prostředí, využití digitálních technologií a agilních metodik.

1.2 Základní funkce a prvky řídicích systémů

Efektivní řídicí systém musí plnit několik základních funkcí, které jsou nezbytné pro dosažení organizačních cílů. Dle klasického pojetí, které formuloval Henri Fayol a dále rozpracovali Weihrich a Koontz (2015), mezi základní manažerské funkce patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Plánování zahrnuje stanovení cílů a cest k jejich dosažení, predikci budoucího vývoje a přípravu na něj. Tato funkce zahrnuje definici vize, mise, strategických cílů a dílčích plánů. Organizování vytváří organizační strukturu, rozděluje úkoly, pravomoci a odpovědnosti, které zajišťují efektivní koordinaci lidských, materiálních a informačních zdrojů.

Personalistika se zabývá získáváním, výběrem, umisťováním, hodnocením a rozvojem pracovníků. Díky personalistice si může být firma jistá, že disponuje správnými lidmi na správných místech. Kontrolování zahrnuje měření a korigování vykonávané práce, aby bylo zajištěno, že plány jsou realizované a cíle dosažené, což zahrnuje stanovení standardů, měření výkonu a implementaci nápravných opatření. Měření jednotlivých činností je velmi důležité. Bez měření se velmi těžko firma a jednotlivé procesy řídí.

Informační systémy představují páteř moderních řídicích systémů. Jak uvádí Laudon a Laudon (2020), efektivní řídicí systémy vyžadují přesné, včasné a relevantní informace pro rozhodování na všech jednotlivých úrovních organizace. Informační systémy podporují všechny manažerské funkce a umožňují rychlou adaptaci na měnící se podmínky.

Komunikace v rámci řídicího systému zahrnuje jak formální, tak neformální toky informací. Formální komunikační kanály jsou obvykle definovány organizační strukturou a zahrnují pravidelné porady, reporty a formální dokumentaci. Neformální komunikace slouží jako doplněk formální struktury a často přispívá k rychlejšímu řešení problémů.

Rozhodování je jádrem manažerské práce a klíčovým prvkem každého řídicího systému. Cejthamr a Dědina (2010) rozlišují mezi programovanými (rutinními) a neprogramovanými (jedinečnými) rozhodnutími. Zatímco programovaná rozhodnutí lze standardizovat a často automatizovat, neprogramovaná rozhodnutí vyžadují kreativní přístup a úsudek vedoucího pracovníka.

Moderní řídicí systémy často využívají modely podpory rozhodování, které kombinují analytické metody, expertní znalosti a informační technologie. Mezi tyto nástroje patří

systémy pro podporu rozhodování (DSS), expertní systémy, prediktivní analýzy a simulační modely.

Dalším důležitým prvkem je standardizace pracovních procesů, která umožňuje koordinaci prostřednictvím specifikace pracovních postupů, zatímco standardizace výstupů koordinuje práci prostřednictvím specifikace výsledků. Standardizace dovedností koordinuje práci prostřednictvím standardizované přípravy a vzdělávání pracovníků, a standardizace norem zabezpečuje koordinaci prostřednictvím sdílených hodnot a přesvědčení. Efektivní řídicí systém obvykle kombinuje několik těchto mechanismů v závislosti na charakteristikách organizace a jejího prostředí.

Motivační systémy jsou klíčovou součástí moderních řídicích systémů, protože zajišťují, že zaměstnanci jsou ochotni přispívat k dosahování organizačních cílů. Dle Herzberga (2017) zahrnuje efektivní motivační systém jak (plat, pracovní podmínky, jistota zaměstnání), tak motivátory (uznání, odpovědnost, osobní růst).

Moderní motivační systémy často zahrnují finanční odměny jako jsou mzdy, bonusy a podíly na zisku. Nefinanční odměny mohou zahrnovat uznání, ocenění a možnosti kariérního postupu. Důležitou roli hraje participativní řízení a zapojení zaměstnanců do rozhodování, stejně jako programy zaměřené na work-life balance.

1.3 Typologie řídicích systémů

Řídicí systémy je možné klasifikovat dle různých kritérií, která odrážejí jejich strukturu, funkce, cíle a kontext, ve kterém jsou implementovány. Následující typologie představuje klíčové přístupy k rozlišování řídicích systémů.

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je nejjednodušší vybrat způsob rozčlenění na základní klasifikační charakteristiky, které popisují vztahy, náplň nebo například rozhodující pravomoci ve společnosti. Do těchto charakteristik struktur se řadí například používání rozhodovacího práva mezi jednotkami organizační struktury nebo shlukování činností, které tvoří jako celek hlavní náplň jednotek. Thaddeus (2006) popisuje i faktory, které ovlivňují výběr organizační struktury. Takovými faktory jsou například oportunitní rizika, schopnost pracovat s nejistotou a konkurencí nebo náklady a aktiva organizace.

Na rozdělení organizačních struktur mají Thaddeus (2006) i Cejthamr a Dědina (2010) jiný pohled. Cejthamr a Dědina (2010) rozdělují organizace na liniové organizační struktury, což

byl první krok ve vývoji organizačních struktur. Byly používány v malých firmách, kde byl využíván pouze jeden řídicí stupeň postavený nad provozem. Tento systém se může používat při rozjezdu firmy do padesáti zaměstnanců. Pevně spjaté s liniíovou organizační strukturou je štábní organizační struktura, která zabezpečuje kvalitní rozhodování vedoucích. Poté se může využívat i kombinovaných organizačních struktur. Thaddeus (2006) oproti předešlým autorům využívá jiné názvosloví a liší se i v množství různých rozdělení. Thaddeus jich popisuje mnohem více než ostatní autoři. Jedná se například o neformální a jednoduchou strukturu, funkční organizační strukturu, která sdružuje zaměstnance podle zdrojů, které dále dávají do výrobního procesu nebo například o maticovou strukturu.

Centralizované řídicí systémy koncentrují rozhodovací pravomoci na vyšších úrovních organizační hierarchie. Jak uvádí Child (2015), centralizace umožňuje rychlé rozhodování, konzistentní politiky a silnou kontrolu. Je vhodná zejména pro organizace operující ve stabilním prostředí s opakujícími se úkoly.

Decentralizované řídicí systémy delegují rozhodovací pravomoci na nižší úrovně řízení. Dále decentralizace podporuje flexibilitu, rychlou reakci na lokální podmínky a vyšší motivaci pracovníků, což je vhodné pro organizace v dynamickém prostředí se složitějšími úkoly.

Hybridní řídicí systémy kombinují prvky centralizace a decentralizace, což znamená, že obvykle centralizují strategická rozhodnutí a decentralizují operativní řízení.

Mechanistické řídicí systémy se obvykle vyznačují vysokou mírou formalizace, standardizací postupů, jasně definovanou hierarchií a formálními komunikačními kanály. Burns a Stalker (1961) zjistili, že tyto systémy jsou nejvíce efektivní ve stabilním prostředí s předvídatelnými úkoly.

Řídicí systémy orientované na výsledky se zaměřují na dosahování konkrétních výstupů a výsledků, ale zároveň ponechávají i způsob jejich dosažení na samotných pracovnících. Kaplan a Norton (1996) vyvinuli známý nástroj Balanced Scorecard, který měří výkonnost organizace z různých perspektiv.

Řídicí systémy orientované na procesy kladou důraz na standardizaci a optimalizaci procesů. Tyto přístupy jsou velmi známé a řadí se mezi ně například Total Quality Management (TQM), Six Sigma nebo Business Process Reengineering (BPR).

1.3.1 Historické modely řízení

Z historického hlediska je možné identifikovat několik zásadních modelů řídicích systémů, které značně ovlivnily teorii i praxi managementu. Taylorismus (vědecké řízení) byl vyvinutý Frederickem Taylorem na počátku 20. století a směřoval na maximalizaci efektivity pomocí vědecké analýzy pracovních procesů, standardizace postupů a oddělení plánování od provádění práce.

Dále popisují Johnson, Scholes a Whittington (2017) Fordismus, který byl vynalezený Henry Fordem a rozšiřoval principy vědeckého řízení o masovou produkci standardizovaných výrobků, ať už do byly auta nebo cokoli jiného využívající montážní linky, vertikální integraci a vysoké mzdy pro zaměstnance. Ford se soustředil primárně na optimalizaci výrobního procesu.

Child (2015) dále popisuje, že japonské systémy řízení obsahují velmi známé přístupy jako je Kaizen (trvalé zlepšování), Kanban, Just-in-Time a TQM, které byly vyvinuty v Japonsku po druhé světové válce. Tyto systémy zdůrazňují kvalitu, eliminaci plýtvání a zapojení zaměstnanců.

Lean Management byl vyvinutý na základě Toyota Production System a zaměřuje se na eliminaci plýtvání, zefektivnění procesů a maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Agilní řízení reprezentuje moderní přístup užívaný hlavně v oblasti vývoje software a inovačních projektů, který klade důraz na flexibilitu, iterativní vývoj, rychlé přizpůsobení změnám a úzkou kooperaci se zákazníkem.

1.4 Systémy strategického řízení

Strategické řízení je klíčovou složkou všech moderních firem a zabývá se dlouhodobým směřováním a výkonností organizace. Jak uvádí Johnson, Scholes a Whittington (2017), strategické řízení obsahuje analýzu, rozhodování a implementaci kroků, které organizaci umožňují dosáhnout dlouhodobých cílů.

Efektivní systém strategického řízení typicky zahrnuje strategickou analýzu, která se skládá z analýzy externího prostředí (PESTLE analýza, Porterův model pěti sil) a interního prostředí. Tato analýza podává vstupní informace pro další strategické rozhodování.

Formulace strategie je neméně důležitá a skládá se z definování vize, mise, strategických cílů a specifických strategií na různých úrovních organizace (korporátní, obchodní, funkční).

Implementace strategie převádí strategické záměry do konkrétních činností prostřednictvím alokace zdrojů, adaptace organizační struktury, systémů a procesů.

Kim a Mauborgne (2005) popisují, že strategie modrých oceánů je zaměřená na vytváření nových tržních prostorů místo konkurenčního boje v existujících odvětvích. Otevřené inovace popisuje Chesbrough (2003) a představuje přístup, který zdůrazňuje kooperaci s externími partnery v inovačním procesu. Strategie jako praxe se soustředí na každodenní aktivity a praktiky, prostřednictvím kterých jsou strategie reálně vytvářeny a implementovány.

1.5 Operativní systémy řízení

Zatímco strategické řízení se zabývá dlouhodobým směřováním organizace, operativní řízení se zaměřuje na každodenní fungování a dosahování krátkodobých cílů. Operativní řídicí systémy jsou nezbytné pro zajištění efektivní implementace strategických záměrů.

Operativní plánování se skládá z krátkodobých plánů, které mohou být týdenní, měsíční nebo čtvrtletní, dále rozpočty a alokací zdrojů. Dále se sem řadí i řízení lidských zdrojů zabezpečující efektivní využití lidského kapitálu pomocí náboru, školení, hodnocení a motivace zaměstnanců. Tato činnost je pro firmu jedna z klíčových a čím lépe je dělána, tak tím lepší zaměstnanci ve firmě jsou a následně vykonávají dobře svoji práci. Řízení výroby a operací se primárně týká plánováním a řízením výrobních procesů, logistiky a dodavatelského řetězce.

Finanční řízení slouží k řízení cash flow, nákladů, investic a finančních rizik. Marketingové řízení se naopak zaměřuje na řízení vztahů se zákazníky, propagaci a distribuci produktů a služeb.

Kim a Mauborgne (2005) popisují, že Lean Management se soustředí na eliminaci plýtvání, zefektivnění procesů a maximalizaci hodnoty pro zákazníka. Principy Lean byly prvotně vyvinuty v japonské automobilce Toyota (Toyota Production System), ale postupně se rozšířily do různých odvětví včetně služeb, zdravotnictví a veřejné správy.

Six Sigma představuje metodologii zaměřenou na zlepšování kvality pomocí identifikace a odstranění příčin defektů a minimalizace variability v procesech. Využívá statistické metody a strukturovaný přístup k řešení problémů (DMAIC - Define, Measure, Analyze, Improve, Control).

1.6 Řídicí systémy v kontextu organizační kultury

Řídicí systémy nefungují ve vzduchoprázdnu, ale jsou velmi ovlivněny organizační kulturou, která představuje sdílené hodnoty, přesvědčení a předpoklady, které formují chování členů organizace. Schein (2017) definuje organizační kulturu jako vzor sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za platné, a z toho důvodu jsou předávány novým členům jako správný způsob vnímání a myšlení ve vztahu k těmto problémům.

Řídicí systém a organizační kultura se vzájemně ovlivňují a formují. Na jedné straně může řídicí systém podporovat určité kulturní hodnoty prostřednictvím formálních postupů a systémů odměňování. Na druhé straně existující organizační kultura může usnadňovat nebo naopak brzdit implementaci manažerských praktik.

Podle Camerona a Quinna (2011) je možné identifikovat čtyři hlavní typy organizační kultury, které mají odlišné implikace pro řídicí systémy. Klanová kultura je charakterizovaná svým důrazem na týmovou práci, kooperaci a rozvoj lidských zdrojů. Řídicí systémy v této kultuře často obsahují participativní rozhodování nebo mentoring.

1.7 Trendy a výzvy v oblasti řídicích systémů

Současné podnikatelské prostředí je charakterizováno rychlými technologickými změnami, které vytvářejí nové výzvy pro řídicí systémy.

Digitální technologie, jako jsou umělá inteligence, big data a cloud computing, přeměňují tradiční řídicí systémy. Jak uvádí Schwab (2017), čtvrtá průmyslová revoluce (Průmysl 4.0) přináší nové možnosti pro automatizaci, prediktivní analýzy a integraci fyzických i digitálních systémů.

Moderní řídicí systémy musí být schopny integrovat tyto nové technologie a využít jejich potenciál pro zlepšení rozhodování a zvýšení efektivity. Mezi klíčové aspekty digitální transformace v kontextu řídicích systémů patří datově řízené rozhodování a analýza velkých dat, automatizace rutinních rozhodovacích procesů a virtuální a rozšířená realita pro vzdělávání a podporu pracovníků.

Rostoucí důraz na environmentální a sociální udržitelnost představuje poměrně velkou výzvu pro současné řídicí systémy. Elkington (1997) navrhl koncept trojí odpovědnosti

(Triple Bottom Line), který zdůrazňuje, že organizace by měly hodnotit svou výkonnost nejen z ekonomického hlediska, ale také z hlediska sociálního a environmentálního dopadu.

Začlenění principů udržitelnosti do řídicích systémů obnáší měření a reportování environmentálních a sociálních dopadů a zapojení širšího spektra zainteresovaných stran do rozhodovacích procesů. Organizace také implementují etické kodexy a programy compliance, zavádějí principy cirkulární ekonomiky do hodnotových řetězců a strategicky řídí ESG (Environmental, Social, Governance) rizika a příležitosti.

V prostředí charakterizovaném rychlými změnami a nejistotou je schopnost rychle se adaptovat klíčovým faktorem úspěchu. Agilní řídicí systémy, které byly původně vyvinuty v oblasti vývoje softwaru, jsou čím dál častěji aplikovány i v jiných oblastech.

Principy agilního řízení zahrnují iterativní přístup k plánování a realizaci, průběžné testování a zpětnou vazbu a samoorganizující se týmy. Důležitý je i adaptivní leadership a průběžné učení a zlepšování. Jak uvádí Bennett a Lemoine (2014), organizace dnes operují v tzv. VUCA světě (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), který vyžaduje řídicí systémy schopné rychle reagovat na neočekávané změny a příležitosti.

Tradiční hierarchické organizační struktury jsou čím dál tím častěji nahrazovány flexibilnějšími formami organizace. Mezi tyto nové formy jsou řazeny síťové organizace, virtuální týmy a projektově orientované struktury.

Tyto nové formy organizace vyžadují inovativní přístupy k řízení, které jsou méně závislé na přímé kontrole a formální autoritě a více se spoléhají na koordinaci, spolupráci a sdílené hodnoty. Současně mění povahu práce také trendy jako práce na dálku, flexibilní pracovní úvazky, gig ekonomika a automatizace, což vytváří nové výzvy pro řízení výkonu, koordinaci a motivaci pracovníků.

Řídicí systémy představují klíčový prvek fungování každé organizace a významně ovlivňují její schopnost dosahovat stanovených cílů a přizpůsobovat se měnícímu se prostředí. Jak dokazuje historický vývoj manažerského myšlení, řídicí systémy prošly dlouhou evolucí od jednoduchých, intuitivních forem k sofistikovaným, integrovaným přístupům, které kombinují různé aspekty řízení organizace.

V současném dynamickém a komplexním prostředí čelí řídicí systémy novým výzvám souvisejícím s digitální transformací, udržitelností, potřebou agility a adaptability a

proměnlivými formami organizace a práce. Úspěšné řídicí systémy musí být schopny vyrovnat se s těmito výzvami a zároveň respektovat kulturní a kontextuální faktory, které ovlivňují jejich efektivitu.

Jak zdůrazňuje Drucker (2001), efektivní řídicí systém musí nejen zajišťovat efektivitu a produktivitu, ale i přispívat k inovacím dlouhodobé udržitelnosti organizace. V tomto kontextu představují historické řídicí systémy, včetně Baťova systému, cenný zdroj inspirace a vědomostí.

1.8 Řízení procesů

Řízení procesů je v dnešní době nedílnou součástí úspěšných firem. Musil (2020) popisuje, že bez procesů by firma neměla šanci na dlouhodobý úspěch v odvětví. Některé startupy podceňují sílu procesů a domnívají se, že jsou určeny pouze pro velké firmy. Tucci (2022) definuje řízení systému jako činnosti, které po sobě postupně následují a mají jeden společný cíl, kterým je spokojenost zákazníka. Procesy jsou vytvořeny k tomu, aby transformovaly vstupy, kterými mohou být suroviny, informace nebo materiál na výstupy. Výstupy se rozumí finální služba nebo například výrobek. Musil (2020) dodává, že díky vytvoření systémů se sníží chybovost a zvýší se efektivita práce, která je ve firmách velmi důležitá. Nejen že se díky procesům zlepší efektivita, ale práce i zaškolování se pracovníkům zjednoduší.

Procesy ve firmách mohou fungovat buďto samostatně nebo i paralelně. Hronza (2015) i Urban (2017) se shodují na dělení procesů. Dělí je na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy mají za úkol poskytovat hodnotu. Příkladem je například výroba nebo poskytování služeb zákazníkům. Řídicí procesy zajišťují efektivitu podpůrných a hlavních procesů. Starají se o objednávky od zákazníků a další podobné činnosti. Podpůrné procesy zajišťují zásobování, správu nemovitostí a dopravu.

Tabulka 1: Rozdělení a popis procesů (Vlastní zpracování)

	Hlavní	Řídící	Podpůrné
Přidává hodnotu?	Ano	Ne	Může
Je zde externí zákazník?	Ano	Ne	Ne
Funguje napříč firmou?	Ano	Může	Ne
Generace tržeb?	Ano	Ne	Ne

1.9 Management kvality

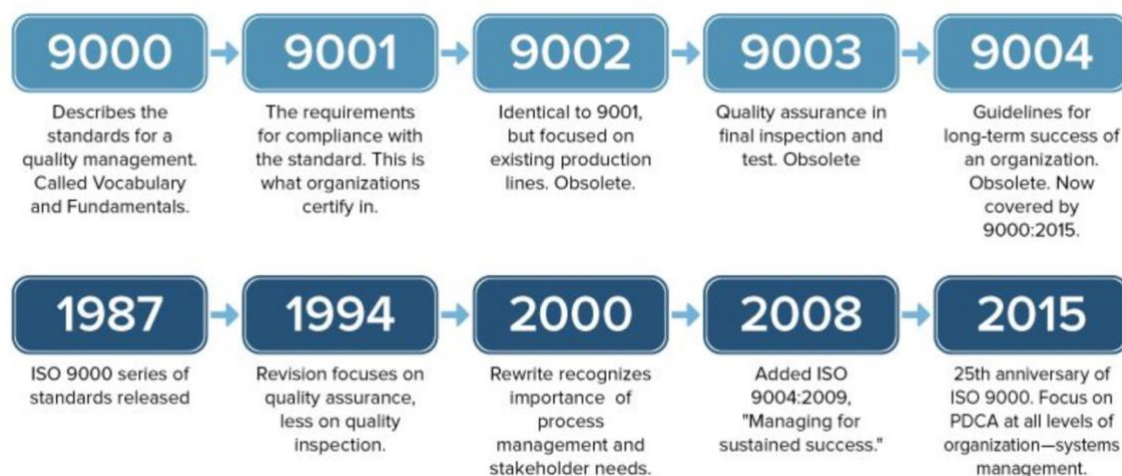
Management kvality je v dnešní době nedílnou součástí firem, které působí na trhu. Nenadál (2018) definuje management kvality jako součást celopodnikového řízení, které má za úkol co nejefektivnějším a nejlepším způsobem zajišťovat maximální možnou spokojenost a loajalitu zákazníků. Zároveň dodává, že pro úspěch managementu kvality v organizaci je důležité, aby byl součástí celého systému řízení nejen toho dílčího. Slack a spol. (2015) definují a popisují management kvality jiným způsobem. Tvrdí, že pro řízení kvality je důležité pochopení jeho důležitosti a věcí které mohou být díky systému vylepšeny a následné rozšíření v podniku. Doležal a kolektiv (2016) dodává, že management kvality (QM) byl takzvaným stavebním kamenem pro to, aby firmy začaly řídit kvalitu, ale v dnešní době se používá převážně Total quality management (TQM), který posunul řízení a kontrolování kvality na další úroveň.

Aby mohlo být řízení kvality efektivně využíváno, tak je potřeba vše měřit a mít ze všeho data, na základě, kterých se bude dát rozhodovat a porovnávat aktuální stav ve společnosti. Slack a spol. (2015) pokládá měření kvality za velmi stěžejní činnost, protože bez dat je velmi složité cokoliv řídit.

Současně s rozvojem teoretických poznatků bylo dosaženo shody mezi většinou odborníků na management kvality. Vyzdvihují, co byl měl mít přístup ke kvalitě společného. Nenadál (2018) popisuje vznik různých koncepcí kvality. Postupem času se ve světě ujal tři základní koncepce managementu kvality, které jsou odlišné v několika aspektech jako například: procesy a služby, komplexnost nebo rozsah celé výroby. Do základního rozdělení patří

koncepce ISO norem, která je nejméně složitá a pravděpodobně nejvíce používaná na celém světě. Druhým typem je koncepce odvětvových standardů a třetí je již zmiňovaný TQM.

Nenadál (2018) uvádí i některé typy řad ISO jako jsou ISO ř.9000, které popisují základy a slovník, požadavky, přístup managementu kvality a směrnice pro auditování managementu kvality. Dále existuje i řad ISO 10000, která má za úkol popisovat návody vázající se k normě ISO 9001. Tím je myšleno zjišťování a měření spokojenosti zákazníků nebo tvorba plánů kvality. Slack a spol. (2015) k ISO normám dodává, že díky jednomu z nejznámějších systému ISO 9000, který je používán po celém světě daří firmám zlepšovat kvalitu. Také dodává, že důležitým modelem k posuzování a hodnocení systému kvality je EFQM.



Obrázek 1: ISO normy (Zdroj: [www.eucert.cz/iso 9001](http://www.eucert.cz/iso%209001))

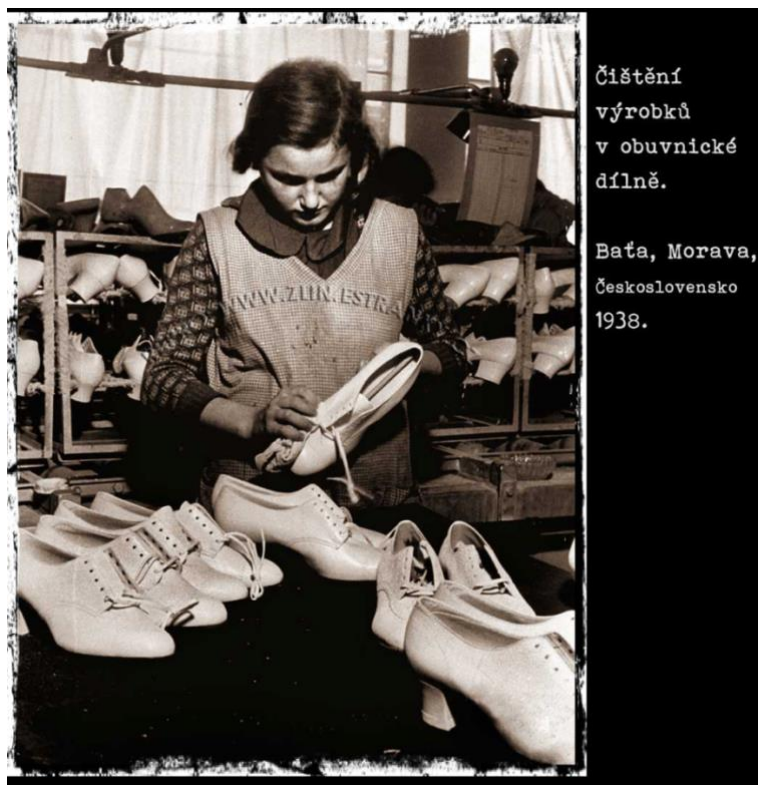
2 PODNIKATELSKÁ FILOZOFIE TOMÁŠE BATI

V této kapitole se již dostáváme k samotné firmě Baťa. Filozofie firmy Baťa je velice komplexní téma a bude se objevovat téměř v každé kapitole diplomové práce. Každá společnost nebo firma by měla znát svůj směr a smýšlení nad lidmi a podnikem jako takovým. Tomáš Baťa byl velký vizionářem a jeho filozofie řízení firmy a přístup k lidem byl jedním z jeho důležitých stavebních kamenů úspěchu. Byl si dobře vědom toho, že pouhý plat a finanční ohodnocení nebude stačit k vybudování velké, zdravé a prosperující firmy. Zajímal se i o to, aby se seberealizovali, posouvali dále a v práci byli spokojeni. Byl jedním z průkopníků tohoto přístupu k lidem u nás. Rybka (2016) popisuje, že Baťa nebyl žádným teoretikem a vše, co vymyslel se pokoušel ihned zapojit a aplikovat do fungování firmy. Dále popisuje, že pro firmu byli velmi důležití zákazníci, kterým se snažil každý z firmy doručit tu nejlepší kvalitu a službu. Pokud firma chtěla doručovat dobré výsledky a kvalitní zboží, tak musel nějaký způsobem namotivovat svoje zaměstnance a zajímat se o ně. Toto tvrzení hezkým způsobem vysvětluje i jedna Baťova věta: “Nemůžeš dávat, co nemáš.” Jinými slovy to znamená, že člověk nemůže nabídnout kvalitní službu zákazníkovi, pokud ji nedává sám sobě.

Podnikatelská filozofie Baťa vycházela i z tří důležitých věcí, které popisuje Končítíková (2022) a těmi jsou mít čas na sebe, na práci včetně vše ostatní, co s ní souvisí a třetím bodem jsou vztahy. Baťa věřil, že práce by měla člověku vracet energii, protože aktivita nebo činnost, která člověku jde a baví ho mu zároveň dodává i energii. Tomáš Baťa měl nastavenou jeho životní filozofii na překonávání různých překážek a výzev. Pouze s tímto nastavením se dostal on, ale i celá firma na vrchol ve své době. Jeho hlavní myšlenku zmiňuje i Končítíková (2022, s.216) „Odvaha je polovina úspěchu a pokud chce člověk něčeho dosáhnout, je potřeba pustit se do práce.“

Hajný (2016) popisuje i způsob, jak firma přemýšlela a smyslu pochopení celého fungování firmy. Předpokladem pro zastávání pozice leadera ve firmě bylo absolvování tzv. baťovského kolečka. Tento způsob zaškolování sloužil k pochopení a seznámení se s celým fungováním továrny a způsobem práce na různých stupních. Cílem zmiňovaného kolečka bylo komplexní pochopení systému. Mimo jiné firma pozorovala chování jedince, zdali je pokorný, má úctu k lidem a je zručný. Zručnost je důležitá z toho důvodu, aby věděl, co daná práce obsahuje, jak je náročná a mohl případně poradit. Pokud člověk neměl pokoru k práci nebo lidem, tak danou práci dělal mnohem déle.

Celkové nastavení a myšlení firmy i jejich zaměstnanců podtrhuje i jeden ze známých hesel Tomáše Bati, které uvádí Končítíková (2021, s.26) ve své knize: „Chtějte vše a dosáhnete mnohé.“



Obrázek 2: Výroba bot (Zdroj: www.zlin.estranky/batuvsystem.cz)

2.1 Tomáš Baťa a jeho životní cesta

Osobnost Tomáše Bati je velmi zajímavá a inspirativní pro velké množství lidí ať už jeho postojem k životu nebo nebývale nadčasovým přístupem k výrobě, pokroku nebo lidem ve firmě. Končítíková (2022) jej popisují jako člověka, který dokázal udělat z ševcovského řemesla velký prosperující podnik.

Končítíková (2022) popisuje začátky jeho života. Tomáš Baťa se narodil do ševcovské rodiny do v té době nevýznamného města Zlín. Celkem měl čtyři sourozence, ale vždy se mluví pouze o Antonínovi a Anna. Je to z toho důvodu, že zbylí dva sourozenci se dospělosti nedožili. V osmém roce umřela Tomáši Baťovi matka, jejíž smrt bezesporu ovlivnila jeho zbytek života. Krátce po smrti matky se odstěhovali do Uherského Hradiště, kde se jeho otec po druhé v životě oženil. Díky sňatku měl Tomáš, ale i jeho sourozenci nevlastní sourozence, kteří později promluvili i do fungování společnosti Baťa. Vzhledem k tomu, že jeho otec

měl ševcovskou dílnu a občas potřeboval vypomoci, tak Tomáš nechodil do školy a jeho vzdělání nebylo na dobré úrovni, což se projevovalo primárně v začátcích podnikání v korespondenci. Jeho tehdejší situaci popisuje nejlépe jeho vyjádření, které uvedl Cekota (2018, s.57). „Psát jsem sice uměl, ale uznal jsem, že to nelze mně číst. Stydl jsem se dát kupcům opis takových smluv. I jinak bylo mnoho věcí, za které jsem se musel stydět.“

Nedbálek (2021) popisuje další kroky v životě Tomáše Bati. Velmi zásadním rokem byl rok 1894, kdy založil firmu, v té době se nazývala veřejná obchodní společnost společně s jeho starším bratrem Antonínem a sestrou Annou. Důvod, proč si nezaložil Tomáš nebo jeho bratr Antonín podnikání sám bylo z toho důvodu, že ani jeden z nich neměl dostatek finančních prostředků. Z toho důvodu se spojili a založili firmu dohromady. První roky podnikání nebyly vůbec jednoduché a několikrát se ocitli na pokraji krachu. Cekota (2016) dobře vystihnul začátky podnikání a přístup k práci. Bratři Baťové si říkali továrníci a jejich podnik byl nazýván továrnou. Důvod byl ten, že továrníci v té době nepracovali rukama. Pouze se starali o obchod, navazování kontaktů a podepisování smluv. Nesmělo chybět ani hezké oblečení. Brzy oba bratři pochopili, že tímto způsobem začít podnikání nejde a Tomáš začal vyrábět boty vlastnoručně. Díky tomu, že začal sám vyrábět, tak rozuměl celému procesu výroby bot, věděl, kde se na ušetřit materiál a přicházel s novými nápady na zlepšování. Zároveň zjistil, že vyhýbat se práci byl jeho velký omyl a bez toho, aniž by si práci zkusil nemohl porozumět ševcovskému řemeslu. Tomáš byl neustále pod tlakem věřitelů a jeho ego mu nedovolilo vzdát se, ale pracoval o to více. Dluhy na začátku podnikání nebyly jedinými problémy, které ztížili bratrům začátek podnikání. Hajný (2016) popisuje i další těžké okamžiky pro firmu. Jedním z nich byl krach vídeňské firmy Koditsch & comp. Tato firma dodávala do celého Zlína materiál pro ševce. Bratři Baťové u nich podepsali směnky, i když o tom Tomáš nevěděl. Toto byla další nepříjemná situace pro firmu a Tomáš Baťa musel přislíbit splacení směnek. Od této chvíle udělal Tomáš vše pro to, aby závazky splatil a s tím byl spojen i rozvoj celé firmy.

Valach (1990) vyzdvihuje nejdůležitější vlastnosti Tomáše Bati, které mu pomohly vybudovat firmu. První velmi důležitou schopností bylo rozumět a pracovat s lidmi. Jednání s lidmi a práce s emocemi mu bezpochyby pomohli při řízení podniku, protože dokázal odhadnout chování a reakce lidí na určité změny. Tento cit pro situaci vycházel z jeho předchozích zkušeností na začátku podnikání, kdy byl často ponižován a stavěn do nepříjemných situací. Z toho si dokázal odnést zkušenosti, které později využil při řízení lidí

a velmi dobře věděl, co na lidi působí pozitivně a co negativně. K jeho dalším aktivitám patřilo i cestování, které využíval hlavně k inspiraci a zlepšování firemních procesů a výroby. Jeho velkou inspirací byl Henry Ford, který ve stejné době vyráběl jedny s konkurenční výhodou americké automobily. I z jeho fabriky si přivezl velké množství nápadů, které později aplikoval do své výroby.



Obrázek 3: Ukázka systému Baťovy dílny (Zdroj: www.timixi/timeline.com)

Obecně se dá říct, že Baťa vystavěl celý svůj systém řízení na životních zkušenostech, ze kterých si vzal to dobré a dokázal je aplikovat do praxe. Končítíková (2022) vysvětluje, že systém řízení je založený na selském rozumu. Zároveň při tvoření několika procesů se nechal inspirovat fungováním přírody.

Osobnost Tomáše Bati



Obrázek 4: Osobnost Tomáše Bati (Zdroj www.private-prague-guide/tomas-bata.com)

2.2 Historie a současnost firmy Baťa

Firma Baťa si díky svým aktivitám vybudovala jméno jedné z nejlepších a největších firem, které pocházejí z České republiky. Ditrichová (2016) zmapovala začátky firmy Baťa, která vznikla před více než sto lety. Založení firmy se datuje do roku 1894, kdy byla otevřena třemi sourozenci opravna obuvi ve Zlíně. Postupem času se začali zaměřovat na výrobu obuvi, kterou chtěli dělat jinak než jejich konkurence a vznikly nyní už proslulé baťovky. V podstatě od začátku podnikání řídil firmu výhradně Tomáš Baťa. Jako první vyplatili z firmy svoji sestru a později po úmrtí jeho bratra Antonína se stal jediným majitelem společnosti. Na přelomu tisíciletí konkrétně v roce 1895 Baťa přijal do firmy prvních padesát zaměstnanců a vystavěl první výrobní budovu strategicky blízko nádraží. Malá (2014) popisuje i důležitost výstavby výrobních budov. Budovy byla samozřejmě důležité pro samotný podnik, ale také položili první stavební kameny a vzhled města Zlína, které je známé dodnes.

Firma se poměrně rychle rozrůstala, což dokládají i čísla, kdy se firma během pár let rozrostla z padesáti zaměstnanců neboli spolupracovníků, jak je Tomáš Baťa nazýval na 1400. Dalším impulzem k rozvoji byla první světová válka, kdy firma Baťa dostala zakázku na výrobu a dodání bot pro tehdejší rakousko-uherskou armádu. Ke konci válečného konfliktu firma dodávala deset tisíc páru obuvi denně. Po výborných časech, kdy se firmě

dalšího a neustále rostla přišlo slabší období, které bylo zapříčiněno koncem války a vytvořením Československa. Firma byla v průběhu války zvyklá vyrábět mnohem více bot, než jaká byla poptávka po konci války. Situace nejen v Československu, ale i na celém světě byla podobná. Přiházet ekonomický a hospodářský pokles. Malý odbyt zapříčil to, že sklady firmy byly plné a produkce bot ve výrobě poklesla. Dalším ukazatelem úpadku poptávky po zboží bylo i snížení počtu zaměstnanců. Baťa tedy následně přišel s nápadem, od kterého si sliboval, že pomůže firmě opět na výsluní. Klíčem k úspěchu bylo zlevnění bot o 50 % procent, což hned v prvním týdnu nevídaně zvedlo prodej a díky tomuto kroku se začalo firmě dařit a Baťa byl rázem značkou, kde si mohl koupit boty každý. Razantní snížení cen se muselo promítnout i v platech, které se snížili o 40 %. Díky těmto změnám firma vše zvládla a v roce 1924 zavedla pásovou výrobu. Baťa se díky tomuto zlepšení výroby stal největším výrobcem obuvi v Československu. Baťovy cíle a odhodlání krásně popisují jeho slova: „Až obujeme svět, vyletíme raketou do vesmíru obouvat mimozemšťany. A nejlepší by bylo, kdyby měli čtyři nohy.“

Společnost Baťa byla známá i velmi vysokými mzdami, které byly vypláceny na týdenní bázi a neměli konkurenci. Pracovat pro firmu Baťa byla prestiž. Bylo to i tím, že se firma zajímala o své zaměstnance a například v roce 1930 zavedla pětidenní pracovní týden, aby si zaměstnanci mohli dostatečně odpočinout a mít čas na svoji rodinu. Další roky se nesly ve znamení velkého rozmachu a výstavby města Zlín, jak uvádí Rybka (2016). Stavěly se veškeré potřebné budovy od výrobních a správních budov přes obchodní dům, internáty pro mladé, tak i rodinné domy, pro zaměstnance firmy. Podobně vypadala výstavba i v jiných městech spojenými s firmou Baťa až už to byly Otrokovice nebo jiná města v zahraničí. Vše bylo precizně promyšlené a na výstavby dohlíželi nejlepší architekti.

V roce 1932 se stala jedna z nejzásadnějších tragédií pro rodinu i firmu Baťa a tou bylo úmrtí Tomáše Bati staršího. Stalo se to nedaleko letiště v Otrokovicích při pracovní cestě do Švýcarska, kdy se v husté mlze zřítilo letadlo k zemi. Letiště bylo vybaveno všemi potřebnými přístroji, jako ostatní letiště, protože Tomáš Baťa letectví a celou divizi velmi podporoval. Viděl v ní velký potenciál do budoucna. Cekota (2016) popisuje osudový červencový dne jako souhru nešťastných náhod. Mlha u letiště byla pouze lokální a po ohledání trosk se zjistilo, že letadlo bylo pravděpodobně rozbité.



Obrázek 5: Nehoda Baťova letadla (Zdroj: www.idnes/vyroci-smrti-tovarnika.cz)

Po smrti Tomáše Bati staršího se do pozice vedoucího firmy dostal Jan Antonín Baťa, což by jeho nevlastní bratr. V třicátých letech firma expandovala a stavěly se nové továrny v Anglii, Kanadě nebo třeba Indii. Expanze firmy do zahraničí nesouvisela pouze s továrnami a výrobou bot, ale také výstavbou měst a kopírováním zlínského standartu. Jednou z nejvíce ikonických budou se ve Zlíně stala budova číslo 21. Ta byla vystavěna v roce 1935 a rázem se stala nejvyšší budovou v Evropě. I Jana Antonína Baťu potkali komplikace v souvislosti s německou okupací a musel zemi opustit. Firmu stále řídil ze zahraničí a zakládal v Brazílii nová města. Jedním z důvodů, proč firma nadále nerostla ve stejném tempu, jako v předchozích letech bylo její částečné znárodnění v roce 1945. Zbývající pobočky vedl Tomáš Baťa junior. Po tomto kroku bývalé československé vlády se novým sídlem firmy stala Kanada. Ze které se firma vrátila až v roce 1991 zpět do České republiky.

V současnosti společnost Baťa vlastní původní potomci, kteří převážně žijí v Kanadě nebo Americe. Kalouš (2019) říká, že Baťovy myšlenky a jeho odkaz v rodině stále žije a je pro rodinu důležité udržovat kontakty s Českou republikou a vracet se na místo, kde Tomáš Baťa

zakladatel vše začal. Firma sice již není úplnou světovou špičkou mezi výrobci obuvi, ale stále se řadí k největším firmám v odvětví. Ročně prodávají boty za tři miliony dolarů. Baťův odkaz je ve městě Zlín poměrně velký. Byly vystavěny jeho sochy ve městě a i univerzita, která nese název Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dokonce i v dnešní době plno firem přebírá systém řízení Baťa a aplikuje jej ve svých firmách. To jen potvrzuje, jak byl geniální a nadčasový podnikatel.

2.2.1 Důležité milníky firmy Baťa

Od založení firmy Baťa se stalo mnoho významných situací, které ovlivnilo život lidí, směřování firmy nebo i celého průmyslu. Pokluda (2013) tyto milníky popisuje následovně:

- | | |
|------------|--|
| 3. 4. 1876 | V tento den se rodí ve Zlíně Tomáš Baťa, budoucí zakladatelem společnosti. |
| 1882 | První seznámení Tomáše Bati se ševcovským řemeslem, kdy vyrábí svoje první miniaturní boty. |
| 1894 | Bratři Baťové se chtějí osamostatnit a zakládají svoji firmu. Peníze do začátku získali od své matky. |
| 1895 | Po roce podnikání balancují bratři kvůli špatnému přístupu k podnikání na hranici bankrotu. Věřitelům dluží 8 800 zlatých a starší z bratrů musí nastoupit k tříleté vojenské službě. |
| 1897 | Tomáš přichází s přelomovou lehkou botou tzv. baťovkou, která firmu proslavila a oslovila širokou veřejnost. |
| 1897-1899 | Během těchto let Tomáš Baťa čte hodně literaturu od autorů Tolstého nebo například Svatopluka Čecha. Přemýšlí o životě a váhá jaký směrem se vydá. Zda-li bude rozvíjet podnikání nebo se usadí. |
| 1899 | Firma dostává čím dál více zakázek a je jasné, že bude potřeba zrychlit a zefektivnit výrobu. Baťa se nechává inspirovat v Německu a kupují první výkonné stroje. Od té doby hledá a kupuje ty nejlepší stroje pro výrobu. |
| 1903 | Firma se postupně rozrůstá a dělníci se rozhodli, že založí ve Zlíně odbory, které budou zastupovat dělníky a bojovat za jejich dobro. Oba bratři při založení byli účastni a souhlasili se založením. |

- 1905 Začátkem roku se Tomáš Baťa a několik dělníků vydává inspirovat do USA. Baťa si uvědomoval, že je třeba jezdit za inspirací a učit se od nejlepších. Byl ohromen nasazením do práce a získává potřebné sebevědomí k dalšímu růstu firmy. Mezitím vede podnik František Štěpánek, kterému bylo pevně důvěřováno.
- 1906 Po návratu z USA započala ve Zlíně stavba tovární budovy, která měla připomínat ty americké. Ve stejném roce začínají být ve odborech politické rozepře mezi zaměstnanci. Baťa nikoho nechce propouštět a vypuknout odborové stávky. Firma trpí dlouhé čtyři měsíce a přichází o lepší zisky. Spor končí odejitím velkého množství zaměstnanců. Firma musí nové zaměstnance zaučit a odmítá znovuzaložení odborů.
- 1907 Pravou rukou při vedení firmy je Tomáši Baťovi František Štěpánek. Jejich vztahy jsou velmi blízké a ve stejném roce se mají stát i švagry. Vše překazí nákaza snoubenky Tomáše Bati tuberkulózou, kterou měl i jeho bratr. Tímto se vztahy přetrhaly, Štěpánek odchází z firmy a stávají se z nich nepřátelé.
- 1908 Baťa vstupuje do politiky a stává se zastupitelem města Zlín. Zároveň umírá i jeho bratr Antonín a Tomáš je ve vedení společnosti sám.
- 1906-1910 Ve Zlíně se zakládá plno dalších firem na výrobu obuvi a všichni mají za cíl jediné, a to dosáhnout stejného úspěchu jako Baťa. Celé město se stává průmyslovým centrem s velkou konkurencí. Právě konkurence celou firmu ještě povzbudila a je momentálně nejrychleji rostoucí firmou.
- 1912 Dokončuje se Baťova vila, která v budoucnu odstartuje i výstavbu baťových domků. Ve stejném roce se Tomáš Baťa žení s o několik let mladší Marií Menšíkovou.
- 1914 Rok, kdy začíná první světová válka, která má vliv i na fungování podniku. Baťa ve Vídni vybojuje zakázku na dodání vojenských bot a ochrání tím svoje zaměstnance před válkou. Sám výrobu nezvládá, tak požádá o pomoc i další ševce ze Zlína. S této době se firma poměrně samostatná, protože vybudovala elektrárnu, cihelnu a vlastní pole s lesy.
- 1918 Na koci války začíná velká výstavba a rozšíření města Zlína. Zahajuje se výstavba baťových domků pro zaměstnance a jejich rodiny. Cihlové domky se

stávají dominantou Zlína. Nestaví se pouze domy, ale i kino, pošta, lázně a nemocnice. Vizi pro výstavbu města získal Baťa v Americe. Zároveň vychází i první noviny. Firma myslí i na vzdělávání zaměstnanců, kteří mají možnost navštěvovat různé kurzy a chodit na veřejné přednášky vysokoškolských učitelů.

- 1919 Po vytvoření Československa chtějí zaměstnanci lepší platy a podmínky. Odlišné představy zaměstnanců a firmy došly až k jednodenní stávce. Udělal se kompromis v požadavcích obou stran a znovu se zakládají odbory. Zároveň se zřízena i firemní banka s 10 % úrokem z vkladů. Zároveň se otevírají v zahraničí nové prodejny.
- 1922 Společnost je stále poznamenána válkou a obchody stagnují. Baťa přichází s geniálním tahem – Baťa drtí drahotu. Prodává obuv o padesát procent levněji.
- 1923 Baťa se stává starostou města
- 1924 zavádí se motivační nástroj pro zaměstnance zvaný účast na zisku a ztrátě.
- 1925 Pro lepší výkonnost firmy Baťa zavádí svoji školu práce. Mladí chlapci nastupují od čtrnácti let a mají zde tvrdý režim.
- 1930 Zavedení převratného pětidenního pracovního týdne se čtyřiceti pěti hodinami.
- 1932 Na začátku roku Baťa odlétá do Indie, aby nakoupil pozemky na výstavbu továren a dále expanduje.
- 12.7.1932 Baťa umírá při letecké nehodě nedaleko jeho továren ve Zlíně. Podle závěti se stává jediným držitelem akcií firmy Jana Antonín Baťa.
- 1934 Po čtyřech letech se upravuje pracovní doba pouze na čtyřicet hodin týdně.
- 1938 Otevření 21.budovy ve Zlíně, která byla hlavní budovou firmy Baťa ve Zlíně.
- 1939 Baťovy závody byly téměř na vrcholu. Měla továrny ve 33 státech a do dalších desítek států vyvážela svoje zboží. Ve stejném roce se Tomík vydává do Ameriky a budu zde budoucí sídlo firmy.
- 1940 Založení společnosti Bata Shoe Organisation.
- 1944 vybombardování Baťových závodů a škody ve vysokých desítkách milionů korun.

- 1945 Československo znárodnilo firmu Baťa.
- 1947 Československo označilo J.A.Baťu za kolaboranta a zabavila mu veškerý majetek v jeho nepřítomnosti.
- 1951 Do tohoto roku fungoval systém řízení baťa ve všech továrnách. V tomto roce se přestal líbit státu a byl změněn.
- 1954 Umírá manželka Tomáše Bati zakladatele.
- 1966 Umírá Jan Antonín Baťa
- 1984 V průběhu roku Tomík odchází z vedoucích pozic a místo přebírá jeho syn Thomas Georg. Tomík poté působí například na půdě OSN.
- 1992 Centrála firmy je opět přesunuta do Zlína, kde veškerá cesta firmy započala.
- 2008 Tomík neboli Tomáš Baťa junior umírá v Kanadě.

3 SYSTÉM ŘÍZENÍ BAŤA

Baťův systém řízení je v dnešní době poměrně rozsáhlý a komplexní systém, který se snaží i v dnešní době některé firmy zavádět a fungovat tak, jako řídil firmu Baťa před sto lety. To jen dokazuje, jak jeho uvažování nad fungováním firmy bylo nadčasové. Přitom je většina systému založena jen na selském rozumu, jak popisuje Stingl (2021). Základem úspěšného řízení organizace byla dobrá souhra mezi majitelem tedy Tomášem Baťou a jeho spolupracovníky. Uvědomoval si, že bez spolupracovníků by nikdy žádnou firmu nevybudoval, což dokazuje i jeho proslov ohledně toho, jak vybudoval firmu, který je uvedený v knize od Cekoty (2013, str.157): *„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.“*

3.1 Základ řízení firmy Baťa

Pojem Baťova soustava řízení je poměrně rozsáhlé a komplexní téma. Tato kapitola bude věnována hlavně základním pilířům soustavy řízení a vysvětlení, jak firma nebo sám Tomáš Baťa přemýšlel o fungování a jaké byly cíle případně poslání společnosti. Způsob řízení jednotlivých firem je vždy závislý na velikosti, oboru, ve kterém firma podniká nebo například organizační struktuře. Pro lepší pochopení fungování dané firmy, je důležité pochopit směr jakým směřuje a jakou má strategii.

Jeden z hlavních prvků pro dobré směřování firmy je vnitropodnikové řízení, o kterém píše Trnka (1998). To se dále člení na hlavní dvě části a těmi jsou prostředky a cíle. Na začátku fungování každé firmy je nějaká vize, mise a poté se firma zamýšlí nad cíli a neméně důležitými prostředky, kterými dosáhne svých cílů. Spektrum cílů může být poměrně široké. Firma může chtít dosahovat toho, že bude poskytovat skvělé motivační programy pro zaměstnance, ziskovosti nebo skvěle inovovat a vyvíjet nové produkty.

Baťa popisuje svůj systém řízení následovně: “The Bata system of management is a testimony to the understanding that capital is knowledge and not money, buildings or technology: Buildings-they are just piles of brick and concrete. Machines-they are a lot of iron and steel. Only people can give life to it all.” Baťa (2022, s.75)

3.2 Strategické plánování

Strategické plánování je nedílnou součástí každé firmy. Plánování pomáhá firmám s organizováním změn, které probíhají systematicky a je spojené s firemní vizí. Strategické plánování by vždy mělo být promyšlené, orientované na budoucnost s dlouhodobým cílem. Každé strategické plánování by mělo mít jako svůj výsledek strategický plán. Černaj (2022, str.1) popisuje strategické plánování následovně: „*Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum podmínek trhu, potřeb a přání zákazníka, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání, a určení disponibility zdrojů, které mohou znamenat pro podnik jeho příležitost, resp. hrozbu. Výsledkem strategického plánování je strategický plán, jehož složky jsou poslání, cíle, strategie a plán portfolia.*“

Košturiak (2017) dodává další fakta k plánování a říká, co by nemělo v každém strategickém plánu chybět. Prvním základním bodem je systematickост. Měl by být znát jasný postup, určitá pravidelnost a doporučuje používat nástroj DMAIC. Neméně důležitá je i flexibilita firmy a její reakce na změny, které by měla využít pro svůj prospěch. Pokud změny nastanou a firma zavede nové opatření nebo cokoli podobného, tak by měla zaměstnancům vysvětlit důvod zavádění změny a vysvětlit jim, v čem změna pomůže jim a jak z toho všichni mohou profitovat. Posledním důležitým bodem, který Košturiak zmiňuje je práce se správnými daty a informacemi.

S pojmem plánování souvisí i další body jako například vize, mise a cíle. Pokud by firma neměla ani jednu z těchto věcí natavenou, tak by pravděpodobně neznala svoje směřování do budoucna a nebyla by efektivní, což by znamenalo, že by neustále přicházela o zisky a nebyla tak konkurence schopná jako s těmito strategickými body. Fotr a spol. (2020) popisují vizi jako odpověď na otázku, co chce podnikatel nebo firma svojí činností dosáhnout. Poslání naopak popisuje, na co se firma v budoucích letech bude zaměřovat a popsání jejich základních hodnot. Jakubíková (2008) dodává, že vize je podrobné popsání výsledku, což může být produkt nebo služba, který by měl být vyhotoven v zájmu zákazníka. Také dodává, že vizi nelze paušalizovat a každá firma si musí vytvořit svoji na základě oboru ve kterém podniká a zákazníků, které chce oslovovat. O druhém důležitém pojmu misi píše Charvát (2006) jako o dobrém způsobu motivace zaměstnanců, ale slouží i ke kontrole směřování firmy.

Samozřejmě má i společnost Baťa svoji misi, vizi a cíle. Aktuální cíle společnosti navazují na zakladatelské myšlenky a těmi jsou: „rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety.“ Baťa (2023, str.40) Firma stále ctí heslo „Náš zákazník, náš pán“. Snaží se, aby zákazníci dostali tu nejlepší službu a kvalitu. Důkazem, že se firmě daří poskytovat velice kvalitní služby je denní spokojenost milionů zákazníků po celém světě.



Obrázek 6: Slogan (Zdroj: www.en.esbirky.cz/subject)

3.3 Rozvoj podniku a jeho řízení

Důležitou součástí pro správné řízení firmy byla sekretářka Tomáše Bati. Baťa si veškeré jeho nápady a podněty pro zlepšení zapisoval do svého bloku. Poznámky poté předal sekretářce, která je zaslala na dané oddělení. Dále popisuje Rybka (2016) nezvyklý jev v řízení, kterým byla absence organizačního řádu. Bylo to z toho důvodu, že firma se velice rychle měnila a rozrůstala, že než by se organizační plán vydal, tak už by byl zastaralý. Druhý důvodem k tomu bylo i to, že zaměstnanci nepotřebovali studovat, co je náplň jejich práce. Vždy se snažili odvést co nejlepší práci. Klíče pro úspěch fungování podniku o takové velikosti bylo rozdělení do menších celků. Ty se staraly o svoje účetnictví, hospodaření a fungovaly jako malé firmy. Tento způsob zaručil i samokontrolu kvality. Jednotky od sebe nakupovaly zboží a pokud některé z nich nebylo kvalitně uděláno, tak bylo vráceno na přepracování. Tím pádem nemusel nikdo jiný kontrolovat v průběhu procesu kvalitu zpracovávání. Každý půlrok mohli všichni zaměstnanci vidět, jak se jejich oddělení nebo

jednotce daří, protože účtárna vydávala přehled. Vedoucí pracovníci kontrolovali a konzultovali plnění měsíčních plánů na každotýdenní bázi. Byl zde prostor pro konzultování nedostatků a přicházení s nápady na zlepšení efektivity. Vždy byla efektivita a čas důležitými body každé schůze.

3.3.1 Firemní plánování

Rybka (2016) popisuje, že se Baťa chtěl vyhnout náhodám v podniku. Snažil se jim předcházet přesným plánováním každého pracovního dne. Každý vedoucí daného úseku vypracovával plán pro své oddělení. V případě nedodržení plánu se platili mezi odděleními penále. Dokonce i v den úmrtí Tomáše Bati nikdo nepřestal v továrně pracovat, protože si uvědomovali, jaké by to mělo pro firmu dopady a drželi se plánu. Hajný (2016) dále dodává, že právě plánování bylo předností Bati, a i celé firmy. Pověstné byly i hodně ambiciózní cíle Bati ve spojitosti s množstvím vyrobených kusů. Jedním z takových příkladů může být výroba sto tisíce párů obuvi do deseti let. Tento cíl byl dvojnásobně splněn. Baťa svoje cíle nebyl vždy schopen splnit, ale některé splnil i s předstihem oproti plánu. Cíl, který se nepodařilo zrealizovat bylo například vybudování železniční dráhy až na Slovensko.

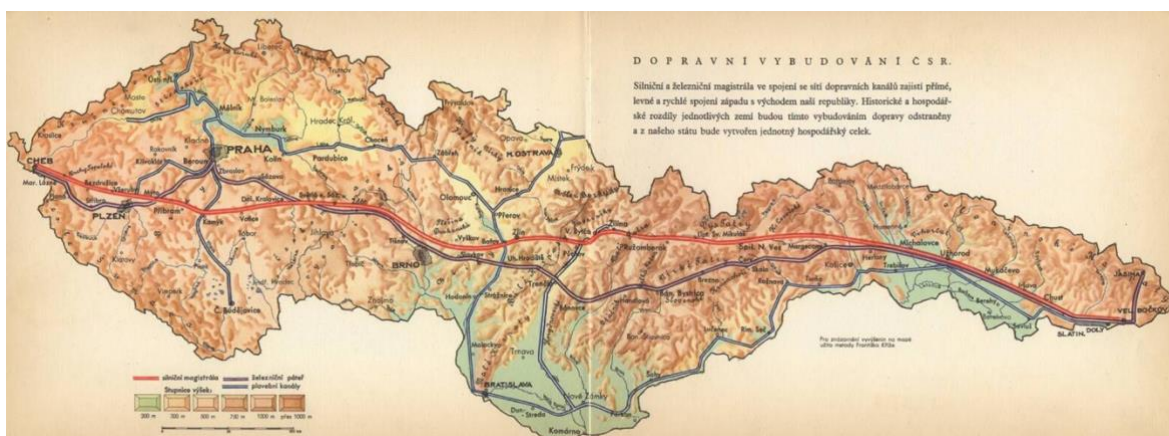
3.3.2 Vnitropodniková banka

Jedním z dalších chytrých tahů bylo zavedení podnikové banky, která byla založena v roce 1919. Banka nesloužila jen zaměstnancům, ale i firmě jako takové. Sinclair a Baťa (1991) dodává, že banka měla tři základní funkce a těmi byly sledování a kontrola firemních financí, umožnění střediskům vzít si úvěr a poskytnutí různých finančních služeb svým zaměstnancům. Díky první funkci mohla firma snadno kontrolovat převody režií nebo zboží. Probíhala zde úzká spolupráce s podnikovou účtárnou. Pokud si střediska brali v ostatních firmách úvěry, tak sloužili k jejich expanzi a inovacím, popřípadě záchraně oddělení. U firmy Baťa byly úvěry vidět jen zřídka. Nedbálek (2021) dodává, že pokud si někdo ve firmě vzal úvěr, tak jen v době krize. Nejzásadnější funkcí banky bylo pro Baťu poskytování služeb jeho spolupracovníkům. Pracovníkům se vždy část mzdy nevyplatila, ale byla ukládána do banky, kde se zároveň i úročila. Hajný (2016) dále popisuje, že banka navázala spolupráci i se školami. Učila děti spořit a možnost vkladu do banky bylo již od dvou korun. Vše bylo také úročené a děti mohli vidět smysl ukládání a šetření peněz.

3.3.3 Doprava

Rybka (2016) popisuje, že Baťa byl velkým fanouškem a podporovatelem dopravy. Bylo to ze dvou hlavních důvodů. Díky dopravě se lidem mohly doručovat jeho výrobky, ale i všechno ostatní zboží, které bylo k životu potřebné. Velmi se snažil, aby přesvědčil politiky o důležitosti a nutnosti výstavby silnic. To potvrzuje i svými slovy:

„Jsem přesvědčen, že síť dobrých, pevných silnic v transitzním státě, jako je naše republika, stane se obrovským magnetem, přitahujícím hodnoty do naší země a spolehlivým základem blahobytu našeho obyvatelstva.“ Baťa (1932, str.36)



Obrázek 7: Plán dopravní magistrály (Zdroj: www.sinagl.cz/zahranicni-tisk/8309)

Jeho další motivací podporovat všechny druhy dopravy bylo ušetření času. Byl naprosto okouzlen letectvím, které mu dokázalo ušetřit velké množství času, a právě letecká divize byla založena i u firmy Baťa. Byla dlouhou dobu ztrátová, ale Baťa věřil v její velký potenciál. Letadla využíval k cestám na jiné kontinenty, ale i do evropských měst. Logistikou materiálu a zboží se zabíral i uvnitř firmy. Způsoby dopravování zboží byly neustále zlepšovány, aby bylo dosahováno co nejvyšší efektivity práce. Velmi dobrým řešením se jevily i lanové dráhy, díky kterým klesly náklady na dopravu mezi odděleními a také se ušetřilo místo v továrnách, protože vše putovalo vzduchem.

Neméně důležitá byla i technika a veškeré nemodernější stroje, které mohli jakýmkoli způsobem zlepšit efektivitu a množství výroby. Baťa se vždy zajímal o nejlepší stroje z odvětví. Valach (1990) popisuje i to, že Baťa časem odmítal nakupovat stroje ze zahraničí a založit si svoje vlastní strojírenské závody, které vyráběly velice kvalitní stroje.

3.4 Rozvoj lidských zdrojů a řízení výroby

Práci s lidmi byla pro podnik velmi důležitá. Zajímali se o to, jak žijí, zdali je něco netrápí a snažili se svým spolupracovníkům co nejvíce pomáhat, aby v práci dosahovali velmi dobrých výsledků. S tím bylo spojené i řízení výroby a motivování zaměstnanců.

3.4.1 Samospráva dílen

První převratný způsob, který byl zaveden ve firmě byla samospráva dílen. Baťa (2016) popisuje, že tento systém není úplná novinka, protože byl již používán v Americe, kde fungoval způsobem, kdy zaměstnanci měli roční podíl na zisku. Baťa chtěl tento systém modifikovat, aby byl co nejúčinnější. Takový systém vyžadoval tři důležité věci: účastník si může sám vypočítat svoji účast, vyúčtování je potřeba udělat v krátkém čase, čímž je myšlen jeden týden a účast se musí týkat malého oddělení, aby mohl mít zmiňovanou účast na správě dílny. Baťa (2022) dále zmiňuje, že samospráva dílen od začátku nefungovala tak, jak si podnik představoval. Zaměstnanci potřebovali čas, než si zvyknou na nový systém, a jak efektivně řídit svoji práci a co nejvíce z toho profitovat. Baťa (2022, str.20) říkal: „*Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídit svoji práci, a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Dosavadní naše zkušenosti nás učí, že jest těžší naučiti lidi samostatně myslet, než naučiti je poslouchati.*“ Samospráva dílen byla pro podnik levnějším a také lepším řešením než všechny předchozí. Spolupracovníci byli motivováni zlepšovat svoji práci a vymýšlet nová řešení pro činnosti, které jim vadily a nebyly efektivní. Zároveň vždy dotahovali svoji práci dokonce. Bejčková (2015) popisuje fungování celého systému samosprávy dílen. Každá dílna fungovala samostatně s tím, že měla podíl na zisku. Oddělení od sebe postupně nakupovali, tak jak byly ve výrobním řetězci seřazené a poté prodávali nedokončené výrobky dalším oddělením. Zároveň tento systém zaručoval kvalitní kontrolu, protože pokud oddělení obdrželo smetek, tak ho vrátilo předchozímu oddělení. Mohlo to vypadat i tak, že firma pronajímá jednotlivým oddělením stoje a výrobní haly, ale zbytek funguje samostatně.

3.4.2 Účast na zisku a ztrátě

Baťa měl za jeden z cílů udělat lidi bohatými, ale museli si to zasloužit svojí prací. Účast na zisku a ztrátě byl způsob, jak si lidé mohli vydělat více peněz, a naopak firma dostávala kvalitnější výrobky a měla motivované spolupracovníky. To znamenalo, že z toho obě strany profitovali. Vzhledem k tomu, že se u firmy úročila část platů zaměstnanců, tak Baťa viděl,

že během jednoho roku po zavedení samosprávy dílen vzrostly úspory zaměstnanců na dvojnásobek.

Účast na zisku a ztrátě úzce souvisí se samosprávou dílen. Když firma zaváděla účast na zisku, tak říkala zaměstnancům, že ji nezavádí z toho důvodu, že chtějí darovat peníze mezi své zaměstnance, ale z toho důvodu, aby se firmě podařilo snížit výrobní náklady na výrobky. To by zajistilo snížení cen finálních výrobků. Vzhledem k tomu, že oddělení jsou poměrně malá, tak každý může ovlivnit výsledek práce. Účast na zisku také podporovala úsporu materiálu při rychlé a kvalitní produkci. Baťa (2013) popisuje i další cíle, které byly spojeny s tímto systémem. Chtěl, aby zaměstnanci hodně vydělávali, ale aby také rozuměli práci jako celku a vzdělávali se. Zároveň firma apelovala na svoje zaměstnance, aby nově vydělané peníze investovali do svého vzdělání a svých nejbližších. Celkově bylo známo, že za vysoké nasazení dostávali zaměstnanci vysoce nadstandartní platy. Tomáš Baťa ve svém projevu, který se týkal i účasti dělníků na zisku uvedl: „*Přejeme si, aby každý dělník u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo dle toho, abychom jej každým okamžikem mohli mistrem jmenovati.*“ Baťa (2013, str.58)

Nová a Svoboda (2022) upozorňují na to, že pracovní nasazení a tlak na výkon byl v továrně veliký. Baťa nechtěl, aby lidé dělali jen monotónně tu stejnou práci, ale aby nad ní přemýšleli a přicházeli s nápady, jak se dá dělat lépe. Mimo jiné se v nich snažil probudit i podnikavost a cílevědomost.

3.4.3 Zlaté pravidlo 8-8-8

Firma si uvědomovala náročnost práce v továrně, a i proto lpěla na tom, aby se dodržoval osmihodinový pracovní den. Na to je navázané i základní zlaté baťovské pravidlo 8-8-8, které souvisí se zdravým životním stylem. Končítíková (2022) zmiňuje, že je důležité, aby se pravidlo dodržovalo jak v osobním, tak i v pracovním životě. Toto pravidlo popisuje, jak by správně měl být rozvržený den podle Bati. Osm hodin by měl mít člověk každý den kvalitní spánek. Další osm hodin by mělo být věnovaných práci a zbývajících osm hodit je určených pro rodinu, osobní rozvoj nebo záliby. Baťa se snažil o to, aby zaměstnanci dlouhodobě toto pravidlo dodržovali. V práci tráví lidé poměrně velkou část svých životů, a proto je důležité, aby si každý našel něco pozitivního na svém zaměstnání. Může to být dobrý pracovní kolektiv, různorodá pracovní náplň nebo oblíbené obědy, jak popisuje Končítíková (2020). Dále zdůrazňuje důležitost i plnohodnotného využití volného času. Čas je komodita,

které je málo a když už člověk má volný čas, tak by měl naplno žít, potkávat se s kamarády a dělat šťastnou svoji rodinu. Každodenní dodržování pravidla 8-8-8 není pravděpodobně možné, ale je důležité, aby se ho lidé v dlouhodobém horizontu drželi a mysleli na něj.



Obrázek 8: Kino ve Zlíně (Zdroj: zam.zlin.eu/objekt/11-velke-kino)

3.4.4 Výchova a vzdělávání obyvatelstva

Před příchodem Tomáše Bati do Zlína byl Zlín pouze malý městečkem na venkově. Cekota (2004) popisuje, že jedna z mnoha důležitých věcí, které pomohly k rozvoji firmy, města a celého okolí Zlína byl přístup ke školství a výchově mladé generace. Baťa nepovažoval běžnou povinnou školní docházku za dostačující. Baťa sám nedostudoval ani pátý ročník základní školy, ale přesto se učil celý život novým věcem, rozvíjel se a pracoval na sobě. Svoji energii a touhu po poznávání nových věcí se snažil šířit i kolem sebe a probouzet ve svých zaměstnancích stejnou touhu po poznání. Podle jeho slov se nejvíce naučil díky práci v továrně. Největší problém, který viděl Baťa ve školství byla podle Rybky (2016) nepropojenost s praxí, což považoval jako velmi důležitý prvek vzdělávání. Na popud nespokojenosti Tomáše Bati se školství založila firma Baťa ve Zlíně školy, které byly velice kvalitní. Kvalitní byly z několika důvodů. Školy byly vybaveny velmi kvalitním vybavením, ve školách vyučovali ti nejlepší učitelé a byli za to také náležitě zaplacení. Třídy byly rozděleny podle nadanosti žáků a tomu bylo přizpůsobeno tempo a rozsah studia. Učitelé se

snažili žáky učit nejmodernějšími a nejefektivnějšími metodami, které byly známé. Firma potřebovala vychoval špičkové pracovníky, kteří by později pracovali v zahraničí. Z toho důvodu se zakládaly i cizojazyčné školy, kde byly všechny předměty vyučovány v cizích jazycích. Kostka (2018) dále dodává, že Zlín se stal až raritou v počtu škol na tak malé město. Bylo zde založeno desítky škol, které měli za cíl vychoval vzdělané a schopné obyvatele, kteří následně mohli pomoci podniku růst. Zlínské školy díky jejich kvalitě vychovávali velmi dobře uplatnitelné jedince v praxi, protože veškerá výuka byla spjata s reálným světem. Pro výchovu budoucích elitních pracovníků firmy Baťa byl ve Zlíně zřízen i takzvaný Tomášov. Mayzlík (2011) dále popisuje, jak tato škola fungovala. Mladí muži kombinovali studium s prací v továrně ve Zlíně. Studenti velkou disciplínu a zároveň i možnost účastnit se po splnění všech svých závazků ve škole a práci sportovních utkání. Byli rozvíjeni jak po sportovní, vědomostní, tak i kulturní stránce. Museli se umět hezky oblékat a vystupovat. Po vystudování školy zastávali vysoké řídicí pozice ve firmě Baťa nebo v zahraničí.

3.4.5 Baťovská služba

Baťova firma si byla velmi dobře vědoma důležitosti spokojenosti svých zaměstnanců. Sociální a personální přístup k zaměstnancům byl nazýván baťovská služba. Končítíková (2022) popisuje základ baťovské služby jako schopnost dát si sám sebe na první místo. Baťa říkal: „*Nemůžeš dát, co sám nemáš. Nejprve musí člověk posloužit sám sobě a až následně může předávat službu druhým lidem.*“ (Končítíková, str.36,2022) Toto požadoval Baťa, aby se jeho zaměstnanci naučili a následně to učili i jejich děti. Byl to jeden z jeho klíčů ke spokojenému životu. Je to způsob, jak dosáhnout dlouhodobé spokojenosti a také schopnosti určovat si priority. Removčíková (2021) dodává, že baťovská služba se neobešla bez sebedisciplíny. Čím více se zaměstnanci snažili a učili dodržovat baťovskou službu, tak tím více byli spokojeni v životě. Zároveň napomáhali i firmě, protože čím kvalitněji byla baťovská služba poskytována, tak tím více rostly tržby a zákazníci se rádi vraceli.

SHRNUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Teoretická část této diplomové práce se zabývala důkladnou analýzou systému řízení Baťa a jeho základními stavebními kameny. První kapitola představovala obecné systémy řízení, se zaměřením na jejich klíčové rysy a stěžejní aspekty kvalitativního a procesního řízení podniků. Zde jsou prezentovány a popsány základní teoretické koncepty řízení.

Druhá kapitola podrobně rozebírá filozofii Baťa, její jádro a významný přínos pro společnost jako celek. Tato část se nezaměřuje pouze na historický kontext, ale reflektuje také relevanci a možnosti aplikace Baťových principů v současném podnikatelském prostředí. Filozofie společnosti Baťa představovala jedinečné spojení ekonomických zájmů se širším společenským dopadem, což ji odlišovalo od tehdejších standardních přístupů.

Další důležitou součástí teoretické části je chronologický přehled historického vývoje firmy Baťa, mapující její cestu od skromných počátků, kdy Tomáš Baťa zahájil podnikání se svým bratrem, až po současný stav globální společnosti. Tento historický exkurz zahrnuje všechny významné milníky, které formovaly vývoj firmy, včetně období expanze, krizí i transformací.

Pravděpodobně nejdůležitější kapitola teoretické části se věnuje detailnímu rozboru systému řízení Baťa. Tento systém je analyzován z několika vzájemně propojených perspektiv. Primárně jde o personální přístup, který byl pro Baťův systém řízení charakteristický svým progresivním pojetím zaměstnaneckých vztahů. Baťa považoval zaměstnance za partnery a spolupodnikatele, což se odráželo v systému odměňování, motivace i celkové firemní kultuře.

Finanční stránka řízení představuje další důležitou dimenzi rozebíranou v této kapitole. Baťův systém samosprávy hospodářských středisek, transparentní účetnictví a inovativní přístupy k financování byly na svou dobu revoluční a vytvářely základy pro efektivní ekonomické fungování celé společnosti. Práce se zabývá principy, jakými byla zajišťována finanční stabilita podniku i při jeho rychlé expanzi na mezinárodní trhy.

Nezanedbatelnou složkou Baťova systému byla také jeho morální a etická dimenze. Práce analyzuje, jakým způsobem byly etické principy integrovány do každodenního fungování firmy a jak ovlivňovaly rozhodovací procesy na všech úrovních řízení. Baťův důraz na morální hodnoty formoval nejen vnitřní kulturu společnosti, ale také její vnější obraz a vztahy s okolím.

Zvláštní pozornost je věnována systému výchovy a vzdělávání zaměstnanců, který byl pro Baťův přístup charakteristický. Propracovaný vzdělávací systém, počínaje Baťovou školou práce a pokračující celoživotním vzděláváním, představoval inovativní koncept rozvoje lidských zdrojů. Tato část práce analyzuje, jak tento systém přispíval k formování kvalifikovaných a loajálních pracovníků, kteří byli schopni naplňovat firemní vizi a přispívat k jejímu dalšímu rozvoji.

Závěr teoretické části identifikuje a shrnuje klíčové faktory, které stály za výjimečným úspěchem Baťova podniku. Synergický efekt všech výše uvedených aspektů řízení vytvářel unikátní podnikatelský model, který dokázal obstát i v náročných ekonomických podmínkách. Práce kriticky hodnotí, které prvky Baťova systému byly specifické pro danou dobu a které mají potenciál být úspěšně aplikovány i v současném podnikatelském prostředí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CONTINENTAL AG – POPIS SPOLEČNOSTI

V dnešní době je Continental AG v pozici globálního lídra v dodávání pneumatik i automobilových technologií. Firma má poměrně širokou produktovou specializaci, která je od brzdových systémů přes pneumatiky až po konektivitu jednotlivých vozidel, která je spojená s inteligentním řízením.

Jeden z hlavních klíčů úspěchu firmy v automobilovém průmyslu připisuje neustálým vyvíjením inovací, investování do výzkumu a vývoje nových technologií a také se neustále snaží navazovat partnerství s významnými hráči v automobilovém průmyslu. Jednou za silných stránek společnosti je dobrá schopnost předvídat potřeby zákazníků na trhu.

V průběhu 21. století se firmě podařilo expandovat do celého světa, což jí pomohlo k lepšímu rozhodování a reagování na aktuální potřeby zákazníků v jednotlivých regionech. Pro lepší obsluhu zákazníků a rychlejší dodávání zboží byly vytvořeny nová vývojová a výzkumná centra, výrobní závody společně s distribučními centry.

V posledních letech roste tlak na udržitelnost, a i pro Continental AG je toto velké téma. Continental vyčlenil velké množství peněz na investice do komponent pro elektromobility a jejich vývoj. Firma již v minulosti představila několik inovací týkající se baterií, technologií u elektromobilů nebo pohonu. Toto vše dělá za cílem, aby zrychlila přechod k efektivním a ekologickým autům.

Momentálně je hlavním cílem firmy Continental posílení pozice v oblasti autonomního řízení a souvisejících pokročilých technologií. Continental se nyní řadí mezi největší výrobce pneumatik na celém světě a do budoucna chce svoji pozici jen upevňovat.

Praktická část bude realizována v jednom ze závodů koncernu Continental v České republice. Konkrétně se jedná o Barum Continental, který vzniknul z Baťovi divize na výrobu pneumatik. Barum je momentálně největším závodem vyrábějícím pneumatiky v České republice. Zároveň je i velkým hráčem na trhu s pneumatikami v celé Evropě. Hlavní výhodou Barumu je jeho dlouhodobá zkušenost s výrobou pneumatik a zároveň firmě velmi pomohlo spojení s německým koncernem Continental, který mohl k dalšímu růstu. Barum Continental je ve zlínské kraji největším zaměstnavatelem a každý rok se umísťuje na předních příčkách v anketě zaměstnavatel roku.

4.1 Historie a současnost společnosti Continental

Společnost Continental AG je známá především výrobou pneumatik a má dlouhou historii sahající až do 19. století. Na začátku firma nesla jméno "Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie" a byla založena v roce 1871 v Hannoveru v Německu. V té době se společnost specializovala na gumárenské a gutaperčové výrobky.

Ve Dvacátém století Continental prošel řadou významných změn a stává se vedoucí společností na automobilovém trhu. Po první světové válce a v období mezi dvěma světovými válkami se společnost Continental začala zaměřovat na výrobu pneumatik pro automobily a letadla. V tomto období společnost vstoupila také na mezinárodní trh a stala se jedním z největších dodavatelů pneumatik na světě.

Během druhé světové války se společnost dostala pod státní kontrolu a musela se přizpůsobit válečnému hospodářství. Po válce však společnost Continental rychle obnovila výrobu a začala hrát roli při budování poválečného evropského automobilového průmyslu. Padesátá a šedesátá léta se nesly ve znamení expanze do nových oblastí. Společnost se začala zajímat o elektroniku, pohone nebo brzy. Díky velmi silným a dobrým kontaktům v oboru se stala velkým hráčem v oblasti technologických inovací.

Počátkem osmdesátých let dvacátého století se firma rozhodla uvolnit velké finanční prostředky a začít je investovat do vývoje a výzkumu nových technologií týkajících se automobilového průmyslu. Byla jednou z prvních společností, která se rozhodla pro tento krok a díky tomu měla konkurenční výhodu. V průběhu let zesilovala svoje postavení v dodávání elektronických systémů do různých automobilů. Dalším krokem ve vývoji a posunu společnosti bylo autonomní řízení nebo zájem o ekologická vozidla.



Obrázek 9: Sídlo firmy Continental (Zdroj: www.tirebusiness.com/financial/continental-Historické milníky)

- | | |
|------|---|
| 1871 | V měsíci říjnu tohoto roku byla v německém Hannoveru založena akciová společnost Continental-Caoutchouc und Gutta-Percha Compagnie. Vyrábělo se například z pogumované textilie nebo měkké pryže. |
| 1882 | Firmě byla potvrzena a přidělena ochranná známka ve znaku skákajícího koně, který je v logu dodnes. |
| 1892 | Continental se oficiálně stává první společností zabývající se výrobou pneumatik na jízdní kola. |
| 1898 | V Hannoveru začíná výroba pneumatik pro auta neobsahující dezén. |
| 1900 | První využití materiálu Continental pro utěsnění vaků s plynem u německé vzducholodi s označením LZ 1. |
| 1901 | První úspěch pneumatik Continental v automobilovém závodě Nice-Salon-Nice. |

- 1904 Světová premiéra představení prvních automobilových pneumatik s dezénem na světě.
- 1905 Continental představuje pneumatiky s protiskluzovými hroty, které předcházely ocelovým.
- 1909 Historicky první přelet letadla přes kanál La Manche. Continental se podílel materiálem, který pokrýval trup i křídla letadla.
- 1914 Na pneumatikách Continental vyhrál Daimler Velkou cenu Francie. Zároveň zaměstnává firma dvanáct tisíc zaměstnanců.
- 1921 Firma slaví padesát let od založení a zároveň uvádí na trh kordové pneumatiky, které nahrazují stávající.
- 1926 Pro výrobu pneumatik jsou používány saze, které zabraňují rychlému opotřebení.
- 1928 Vzniká fúze několika německých gumárenských firem a firma mění název na Continental Gummi-Werke AG.
- 1933-1945 Firma se stává dodavatelem nacistické armády. Ve firmě probíhá velká změna, kdy se liberální firma transformuje na nacistický podnik.
- 1950 Firma zvýšila počet zaměstnanců na třináct tisíc pět set a její obrat dosahuje v přepočtu 158 milionů eur.
- 1951 Byla zahájena výroba pásových dopravníků s ocelovými lany.
- 1952 Continental vyrábí pneumatiky i pro jízdu v zimě.
- 1955 Firma odskakuje konkurenci a jako první pneumatické pružiny pro nákladní auta a zároveň spouští výrobu bezdušových pneumatik.
- 1967 Continental otvírá svůj vlastní testovací okruh na testování pneumatik.
- 1971 V německém městě Koblenz je uvedena do provozu největší výroba hadic v Evropě.
- 1976 V Northeimu je spuštěna jedna z největších výrobních linek pásových dopravníků v Evropě.
- 1983 Jsou vyvinuta hydraulická ložiska tlumící vibrace a hluk automobilu.

1988	Continental zaměstnává 45 900 zaměstnanců a prodeje dosahují částky 4 miliardy euro.
1989	Společně s portugalskou společností Mabor zakládá Continental společnou výrobu pneumatik v Portugalsku.
1991	První značka zaměřující se na ekologickou výrobu.
1993	Většinový podíl ve firmě Barum, která je z České republiky ovládá výrobní závod v Otrokovicích, kde se vyrábějí pneumatiky pro osobní i nákladní vozidla. Firma také spravuje síť maloobchodníků s přibližně padesáti prodejními místy.
1998	Firma otvírá další pobočky ve světě například v Argentině, Mexiku nebo Slovensku
2006	Continental získal divizi automobilové elektroniky ve společnosti Motorola Inc. Díky tomuto může rozšířit svoje působení i v oblasti telematiky.
2007	Firma se stává jedním z pěti největších dodavatelů automobilového průmyslu na světě.
2009	Expanze do Asie a otevření pobočky v Šanghaji.
2011	Otevřen první závod na výrobu pneumatik v Číně.
2012	Začíná komplexní testování autonomní jízdy.
2016	Společnost představuje funkci Connected Energy Management, která dokáže ušetřit až 21% paliva.
2020	Společnost získává superpočítač, který dává společnosti další náskok před konkurencí.
2021	Oslava 150 let firmy. Zaměstnává 192 000 zaměstnanců.

4.2 Základní charakteristika firmy Barum Continental

Název společnosti: Continental Barum s.r.o

Sídlo firmy: Otrokovice, Objízdná 1628, okres Zlín, PSČ 765 31

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 5000

Základní kapitál: 2 235 275 000,- Kč

Předmět podnikání firmy Barum Continental udává například výrobu kaučukových směsí, zpracování gumárenských směsí, výroba pláštů nebo poskytování poradenských služeb týkajících se prodeje a výroby gumárenských výrobků.

4.3 Výrobky a odběratelé

Firma Continental AG se v současné době zabývá velkou škálou aktivit a činností. Všechny se vztahují k automobilovému průmyslu nebo s ním nějak souvisí a jsou jimi výroba pneumatik, ESP (elektronický stabilizační program) navazující na ABS, autonomní řízení, brzdové systémy a mnoho dalšího.

Konkrétně v otrokovickém závodě Barum se zaměřují primárně na výrobu a vývoj pneumatik k osobním, nákladním a průmyslovým autům. Barum je zajímavý jeho multibrandovou strategií, což znamená, že se zde nevyrábí pouze pneumatiky značky Continental, ale i dalších. Každá značka má pneumatiku vhodnější na jiný typ povrchu a ročního období. Pneumatiky značky Continental jsou primárně kupovány jako zimní a letní. V případě častého ježdění v dešti zákazníci vyhledávají pneumatiky od chvalně známé značky Uniroyal a v případě hledání nejlepšího poměru mezi cenou a vlastnostmi pneumatiky zákazníci často nakupují pneumatiky Barum.



Obrázek 10: Značky pneumatik (Zdroj: Materiály firmy Barum Continental 2023)

Kvalitu pneumatik a všech dalších výrobků, které firma vyrábí demonstruje i fakt, že jejími zákazníky jsou největší a nejlépe hodnocené automobilky světa jako například Audi, Peugeot, Škoda auto, Toyota, BMW, Ford, Fiat, Mercedes–Benz, Land Rover nebo Porsche.

4.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možné identifikovat a definovat silné a slabé stránky, ale i příležitosti a hrozby dané společností. Také se dá tato analýza rozdělit na dvě části. První část se zabývá vnitropodnikové prostředí firmy, a to konkrétně silné a slabé stránky a externími faktory se zabývá druhá část analýzy. Zkratka SWOT pochází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Na základě výsledků a dat, které poskytne SWOT analýza je následně možné zjistit nedostatky, problémy nebo naopak možnosti pro další rozvoj společnosti.

V tabulce níže je vypracovaná SWOT analýza společnosti Barum Continental. Informace v ní použité vycházejí z interních informací zjištěných ve firmě.

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	Silné stránky	Slabé stránky
	Dobré dodavatelské vztahy	Komunikace mezi odděleními a vedením
	Image firmy	Lokace společnosti
	Velké množství benefitů	Horší propagace pneumatik
	Velmi dobrá kvalita výrobků	zastaralejší systémy
	Využívání nových technologií a strojů	Zaškolování nových zaměstnanců
	Člen koncernu Continental AG	Nezpracování zbylého odpadu
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Snaha využít alternativní materiály pro výrobu	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
	Navázání spolupráce s novými dodavateli	Vstup nové konkurence na trh
	Vznik nových automobilek	Ekonomická nestabilita ČR
	Vývoj nových technologií a pláštěů	Rapidní zvyšování cen energií a vstupů
	Získání nových zákazníků	Nedostatek přírodního kaučuku

Obrázek 11: Swot analýza (Vlastní zpracování)

4.4.1 Vnitřní prostředí

Jak již bylo v předchozím odstavci zmíněno, tak do vnitřního prostředí se řadí silné a slabé stránky společnosti, které budou nyní ještě více dopodrobna rozepsány.

Silné stránky

- **Dobré dodavatelské vztahy**

Navazování kvalitních, pevných a dlouhodobých vztahů s dodavateli je velmi důležité pro stabilitu a další růst každé firmy. Není tomu jinak ani v Barum Continental, kde mají stále dodavatele dlouhou řadu let a na základě velkého odběru surovin, součástek a dalšího zboží je možné vyjednat množstevní ceny, kterých nevyužívá jen Barum, ale i plno dalších firem. Díky těmto množstevním cenám firma ročně ušetří velké množství peněz, které následně může investovat do rozvoje, nákupu nových strojů nebo platů zaměstnanců.

- **Image firmy**

Image firmy je v případě Barum Continental velkým přínosem v mnoha oblastech. Bezesporu zajišťuje stabilní a vysoké postavení mezi výrobcí pneumatik na celém světě a i díky image si lidé jsou ochotní za pneumatiky této značky připlatit, protože za tím vidí vysokou kvalitu. Dále image napomáhá i v případě nabírání nových zaměstnanců do firmy a hledání nejlepších lidí z okolí. Lidé rádi pracují pro známé a stabilní firmy i za cenu delšího dojíždění do práce. Ke zlepšování image Barumu napomáhají i aktivity firmy spojené s podporou různých akcí, spolků a dobročinných projektů ve zlínském kraji. Díky těmto činnostem si stále zlepšuje jméno a je v povědomí lidí.

- **Velké množství benefitů**

Vzhledem k velikosti firmy Barum a spojením s firmou Continental mají zaměstnanci velmi pestrou nabídku benefitů. Téměř všichni zaměstnanci s radostí využívají slevy na pneumatiky vyrábějící se v Otrokovicích. Na firemním parkovišti téměř nenajdete jinou značku pneumatik než Continental nebo Barum. Dalším nadstandartním benefitem oproti ostatním firmám je třináctý a čtrnáctý plat. Celkově se dá říci, že zaměstnanci mají dobré platy a tyto další dva bonusové je určitě potěší a namotivují. Dalšími již běžnějšími benefity jsou například zvýhodněné tarify u mobilních operátorů nebo pět týdnů dovolené.

- **Velmi dobrá kvalita výrobků**

Pneumatiky vyráběné v Otrokovicích jsou známé svojí kvalitou a svědčí o tom i fakt, že jsou využívány v motosportu i při nejnáročnějších závodech světa v různých disciplínách. Díky kvalitě výrobků si firma udržuje stále zákazníky a zároveň přicházejí i noví. Kvalita výrobků je soustavná a již několik desítek let si firma drží svůj standart, a i díky tomuto má firma lepší podmínky při vyjednávání různých podmínek u dodavatelů i odběratelů.

- **Využívání nových technologií a strojů**

Díky mapování trhu a vývoje odvětví se dokáže Barum Continental stále držet na vrcholu a udržovat krok s konkurencí nebo být dokonce i v něčem pokrokovější. Neustále se snaží zkoumat a zkoušet nové technologie, které zlepšují například jízdní vlastnosti pneumatik. S těmito kroky je spojena i potřeba nákupu nových strojů, které budou schopny urychlovat nebo lépe vykonávat celý proces a jednotlivé činnosti.

- **Člen koncernu Continental AG**

Velký posunem bylo pro Barum spojení s firmou Continental, ke kterému došlo v roce 1992. Tento krok byl pro původně baťovskou firmu asi tím největším v celé historii. Umožnilo to firmě zrychlit růst, zvětšit a zefektivnit výboru a dostat se mezi ty největší hráče v daném odvětví.

Slabé stránky

- **Komunikace mezi odděleními a vedením**

Zaměstnanci obecně rádi vědí, co se ve firmě děje a jak se firmě daří. Některým jde primárně o určitou jistotu a jiní jsou rádi informováni a potřebují, aby vše hladce probíhalo. Z toho důvodu je potřeba, aby komunikace ve firmě byla transparentní a co nejvíce otevřená. Zde jsou určité mezery, které by mohly vést k nespokojenosti zaměstnanců a potenciálnímu snížení efektivity práce případně jejich odchodu z firmy. Všechny změny, které se ve firmě dějí nebo budou dít, je potřeba dobře odkomunikovat a všem dobře vysvětlit.

- **Lokace společnosti**

Společnost Barum Continental se nachází v Otrokovicích, které leží nedaleko krajského města Zlína. Ve Zlínském kraji se nachází pouze jedna univerzita, což by oproti ostatním větším městům mohla být nevýhoda, protože se velké množství studentů po absolvování vysoké

školy vrací do rodného kraje nebo do větších měst. To znamená, že kvalifikovaní pracovníci mohou chybět nebo nemusí být tak kvalitní jako pracovníci ve větších městech.

- **Horší propagace pneumatik**

Marketing a propagace vlastních produktů je velmi důležitá pro fungování firmy jako takové. Samozřejmě může i velmi pomoci navazování a udržování pevných obchodních vazeb s odběrateli. Barum neboli Continental jako takový v této aktivitě poměrně zaostává a mohl by se do budoucna na marketingovou stránku více zaměřit a udělat z ní přednost.

- **Zastaralejší systémy**

Firmy se snaží v posledních letech tlačit na co největší efektivitu svých zaměstnanců, aby dosahovali s co nejnižšími vstupy, pokud možno nejlepších výsledků. Jeden z kroků, který by mohl přispět k lepší výkonnosti zaměstnanců, ale i firmy by byla investice do interních systémů, které se zdají některým zaměstnancům zastaralé a nereflektují požadavky posledních let.

- **Zaškolování nových zaměstnanců**

Při přijímání nových zaměstnanců je velmi důležitý zaškolovací proces neboli onboarding process, který má za cíl seznámit nové zaměstnancem s chodem firmy, představit jim firmu, organizační strukturu, firemní kulturu a spolupracovníky. Zároveň se zaměstnanci seznamují i s firemními systémy, učí se o produktech nebo službách poskytovaných firmou a dělají různá školení. Zde je také prostor pro zlepšení a pokud se podaří Barumu onboarding process zlepšit, tak noví zaměstnanci budou schopní rychleji začít naplno pracovat a budou mít mnohem větší znalosti o firmě a jejích produktech než za stávající situace.

- **Nezpracování zbylého odpadu**

Ekologie je jedna z věcí, která se v posledních letech hodně řeší mezi širokou společností, ale i ve většině firem. Výrobní závody mají velký dopad na životní prostředí a je potřeba, aby se firmy co nejvíce zamýšleli nad odpadem a ekologií svých činností. Barum Continental se samozřejmě snaží svým materiál z výroby recyklovat a nakládat s ním co nejlépe, ale také je zde sále prosto pro zlepšení do budoucna.

4.4.2 Vnější prostředí

Předchozí podkapitola byla věnována vnitřnímu prostředí, které může firma ovlivnit. Vnější prostředí je těžko ovlivnitelné, ale může se mu firma přizpůsobit a udělat určité kroky k tomu, aby zabránila hrozbám nebo zpeněžil příležitosti.

- **Snaha využít alternativní materiály pro výrobu**

Primární materiály využívané pro výrobu pneumatik mají omezené množství a je možnost, že jich v budoucnu bude nedostatek. Z toho důvodu je dobré investovat peníze do vývoje a výzkumu a snažit se používat nové alternativní složky pro výrobu pneumatik, které budou mít stejné nebo i lepší vlastnosti než stávající pneumatiky.

- **Vstup nových dodavatelů**

Automobilový průmysl je velmi progresivní a inovativní s čímž se spojený i vstup nových potencionálních dodavatelů na trh, kteří mohou být výhodnější a levnější pro Barum Continental než stávající konkurence. V případě, kdy se Continental Barum rozhodne vybrat nového dodavatele, tak musí splnit několik kritérií. Firma by si od budoucnosti slibovala větší flexibilitu a lepší ceny.

- **Vznik nových automobilek**

Hlavními odběrateli firmy Continental jsou automobilky z celého světa a nyní i na evropský trh přichází automobilky z Asie, kde vzniká prostor pro nové navazování vztahů a je to nedílnou součástí pro expanzi firmy, aby byly neustále vyhledávány cesty pro odbyt pneumatik a do budoucna určitě budou přibývat hlavně asi z Asie. Zároveň přibývají i automobilky zaměřující se na výrobu elektromobilů a zde bude do budoucna také prostor pro získání nových odběratelů.

- **Vývoj nových technologií a plášťů**

Nároky od běžných zákazníků nebo i potřeby a požadavky závodních týmů na vlastnosti pneumatik jsou stále vyšší a z toho důvodu je zde prostor, že se v budoucnu vynalezne nová technologie pro výrobu pneumatik.

- **Přijetí eura v ČR**

O přijetí eura se nyní hodně mluví, ale i kdyby se pro to politické strany rozhodly, tak celý proces bude trvat několik let. Určitě by tento krok ulehčil fungování firmy z pohledu

eliminace měnového rizika. Dále by se také zjednodušili měnové transakce a mohla by se zvednout i konkurenceschopnost nebo důvěra investorů.

Hrozby

- **Nedostatek kvalifikovaných pracovníků**

Vzhledem k tomu, že populace stárne a studenti ze zlínské univerzity bydlí často v jiných krajích, než je zlínský, tak by to do budoucna mohlo zapříčinit nedostatek kvalifikovaných pracovníků v Barum Continental a následný pokles ve kvalitě odvedené práce.

- **Vstup nové konkurence na trh**

Vždy je možnost, že se na trhu objeví nová konkurence, která by případně mohla odebrat firmě část odběratelů a tím pádem zisku. Pravděpodobnost tohoto scénáře je poměrně malá, protože Barum společně ve spojení s firmou Continental jsou jedni z největších výrobců pneumatik na světě a mají již desítky let nasmlouvané a uzavřené odběratelské smlouvy.

- **Ekonomická nestabilita v ČR**

Ekonomická nestabilita nebo krize v České republice by určitě mohla ovlivnit chod a fungování společnosti, ale před pár lety v období Covidu se ukázalo, že firma je natolik silná, že i přes všechny překážky a nestabilitu v celé Evropě zvládla tuto nelehkou dobu. V budoucnu se určitě může objevit další podobná krize, která uškodí firmě ekonomicky, ale po zkušenosti s virem Covid-19 je velmi pravděpodobné, že vše zvládne.

- **Rapidní zvyšování energií a vstupů**

Zvyšování cen vstupů pro firmu jako je Barum s velmi energeticky náročnou výrobou mohou být spojeny rizika s navyšováním energií. To by zapříčinilo menší ziskovost a případně i konkurence schopnost a následný dopad i na odměny zaměstnanců. Další případné dopady způsobené rychlým nárustem výdajů na energie by mohlo být zabrzdění inovací a restrukturalizace firmy.

- **Nedostatek přírodního kaučuku**

Příčin nedostatku kaučuku by v budoucnu mohlo být několik. Kaučuk se pěstuje na plantážích, které mohou postihnout různé přírodní katastrofy nebo se v průběhu let změní klima a nebude se dařit pěstovat kaučuk v takovém množství jako doposud, a to by mělo

pravděpodobně velký vliv na cenu a výrobu pneumatik. Další překážkou by mohlo být i omezení vývozu kaučuku ze zemí, kde se pěstuje nebo jeho vyšší zdanění.

4.4.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza je rozdělena na dvě hlavní části. První částí je vnitřní prostředí, které ukazuje několik silných stránek společnosti Barum Continental. Velmi důležitým bodem pro stabilitu a fungování celé společnosti jsou dobré a pevně vybudované vztahy s dodavateli. Dále velmi pomáhá dobrá image celé společnosti při prodeji pneumatik běžným zákazníkům. Pro ně jsou značky pneumatik vyráběných v Barumu značkou kvality a nevádí jim si za kvalitu výrobků připlatit. Neméně důležité jsou pro spokojenost zaměstnanců i firemní benefity, kterých je poměrně velké množství jako například slevy na pneumatiky nebo výhodnější tarify. Všechny výše zmíněné body dávají firmě konkurenční výhodu.

Firma si také zakládá na vývoji a investic do technologií, což zajišťuje firmě přední pozice v celém odvětví a zároveň jí i hodně pomohlo spojení s Continental AG, která zajišťuje dobrou vyjednávací pozici a plno dalších výhod velké nadnárodní firmy.

Druhou částí vnitřního prostředí jsou i slabé stránky, které naopak mohou firmě ubližovat a snižovat její celkový potenciál a efektivitu. Jednou z hlavních vnímaných slabin je komunikace mezi odděleními a vedením společnosti. Zde je prostor pro zlepšení. Pro vyšší výkonnost a rychlost práce by bezesporu přispěla modernizace, podle zaměstnanců momentálně zastaralých interních systémů. V neposlední řadě by se firma mohla zaměřit i na lepší propagaci pneumatik retailu.

V rámci vnějšího prostředí firma čelí několika výzvám. Získání nových dodavatelů, zejména v době progresivního automobilového průmyslu, a vznik nových automobilek, zejména v Asii, přináší jak rizika, tak příležitosti pro rozšíření tržního podílu. Hrozby z nedostatku kvalifikovaných pracovníků a konkurence nových hráčů na trhu jsou výzvami, kterým firma čelí.

Vnější prostředí nabízí firmě několik výzev, které firma může využít v její prospěch nebo na které by se měla připravit a snažit se jim předejít. Do příležitostí firmy patří získávání nových dodavatelů v rychle se rozvíjejícím odvětví s elektroauty nebo hledání cest, jak využít alternativní materiály pro výrobu pneumatik. Za hrozbu je považován potencionální nedostatek kvalitních pracovníků ve zlínské kraji, kterému by firma mohla předejít lepší prací se studenty a zlepšení trainee programů. Vzhledem k zvyšující se produkci pneumatik

je také možnost, že bude v budoucnu nedostatek kaučuku pro výrobu pneumatik a bude zapotřebí vymyslet nové příměsi do výroby.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROPOJENÍ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ A FIRMY CONTINENTAL BARUM S.R.O.

Tomáš Baťa si vždy zakládal na tom, aby jeho zaměstnanci byli spokojení, naplnění a motivovaní. V tomto případě mohli zaměstnanci podávat v práci ty nejlepší výkony a být loajální. Neméně důležité byli i vztahy mezi pracovníky. O to stejné se snaží ve firmě Barum Continental s.r.o. a zároveň čelí podobné výzvě jako před lety Tomáš Baťa, který zaměstnával taktéž tisíce zaměstnanců. Ani v dnešní době není jednoduché pro firmu udržet zaměstnance v jednotkách tisíců motivované a spojené.

Informace o tom, jak se daří firmě zachovávat baťovské principy, udržovat zaměstnance motivované a spokojené přinese následující dotazníkové šetření, které bylo zaměstnanci napříč společnostmi vyplněno v prvních dvou měsících roku 2024. Dotazník měl za cíl zanalyzovat do jaké míry firma používá Baťovy principy řízení. Otázky v dotazníku jsou formulovány do různých skupin podle baťovských pilířů.

V této kapitole bude představen provedený kvantitativní výzkum. Dotazníkové šetření je zpracováváno a vyhodnoceno zcela anonymně, aby zaměstnanci neměli strach nebo určitou nejistotu a odpovědi byly co nejpřímější. Zároveň je potřeba říci, že dotazníkové šetření je součástí projektové části, ale pro lepší přehlednost bylo vypracováno společně se SWOT analýzou v části praktické.

5.1 Cíle a výzkumné otázky

Hlavní cíl realizovaného výzkumu:

- **Zjistit, jaké baťovské principy uplatňuje Barum Continental ve svém systému řízení.**

Dílčí výzkumné otázky se týkají jednotlivých prvků systému řízení Baťa. Tři dílčí výzkumné otázky jsou následující:

1. Jaký je názor zaměstnanců na jejich motivační a odměňovací systém?
2. Jak pracovníci hodnotí celkový přístup k zaměstnancům od vedení firmy a vedoucích pracovníků?
3. Jsou ve firmě Barum Continental používané některé baťovské principy?

5.2 Popis realizace dotazníkového šetření

Hlavní metoda, která byla použita pro zjištění hodnotných informací byla metoda dotazování s technikou dotazníku. Dotazník byl rozeslán mezi velké množství zaměstnanců napříč společnostmi. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění toho, do jaké míry využívá firma barum Continental systém řízení Baťa.

Úvodní slova dotazníku sloužily k tomu, aby zaměstnanci věděli, komu dotazník vyplňují, z jakého důvodu data potřebují a ujistil jsem je, že dotazník je zcela anonymní.

Na začátku bylo zjištěno složení zaměstnanců, kteří vyplňovali dotazník tedy statistického vzorku. Pro přehlednost a lehkou čitelnost výsledků byly použity grafy, které budou vloženy v podkapitole níže. Zároveň bylo u některých otázek osvětleno, jak je dané téma uchopeno ve společnosti Barum Continental a jak probíhalo v baťovských závodech. Toto porovnání nabídne jednoduché a přehledné srovnání.

Pokyny k vyplnění dotazníku byly uvedeny na začátku dotazníku. Instrukce také obsahovaly informace o postupu, kterým by měli zaměstnanci vyplnit dotazník a o anonymitě respondentů. Dotazník byl pracovníkům zaslán přes email elektronickou formou. Tato podoba dotazníku umožnila jednoduchý a bezproblémový sběr dat a snadné vyplnění pro zaměstnance. K vytvoření dotazníku byl použit formulář Google. Dotazník se skládá ze 40 otázek. Celkově byly otázky rozděleny do čtyř okruhů, které se vztahují k výzkumným otázkám a zkoumají přítomnost stresorů a jejich dopad na pracovníky z různých pohledů na samotnou práci. V dotazníku jsou jak otevřené, tak uzavřené otázky, ale převažují uzavřené otázky.

5.3 Stanovení hypotéz

Určení hypotéz vychází z teoretické části diplomové části.

H1: Systém řízení Baťa lze aplikovat pouze jako celý systém.

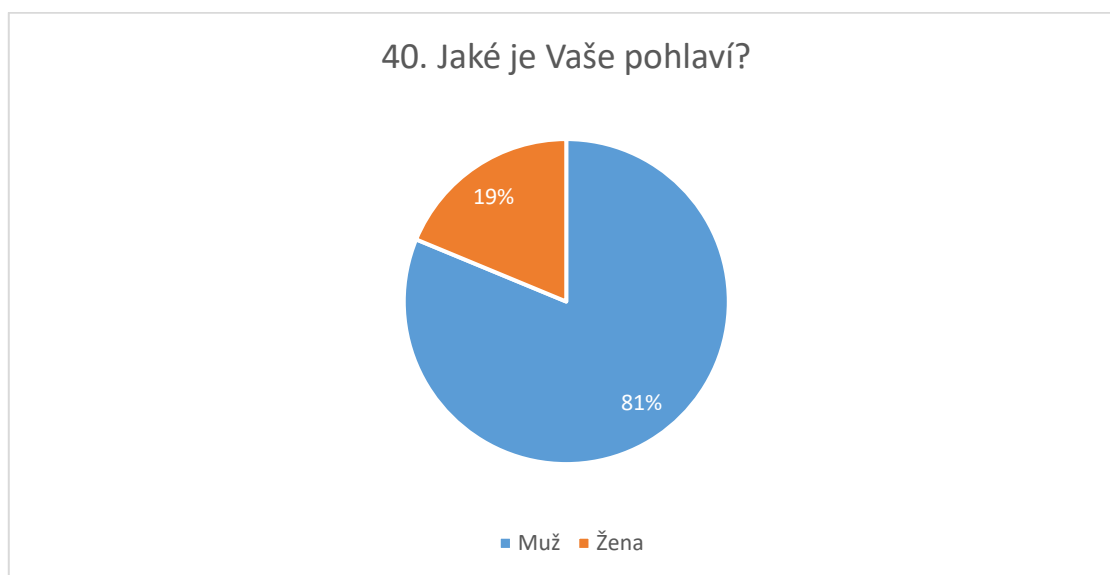
H2: Vedoucí týmů jsou minimálně z 80 % povyšování ze stávajících zaměstnanců.

H3: Více než 50 % respondentů nedodrжуje baťovské pravidlo 8-8-8.

5.4 Charakteristika zkoumaného vzorku pracovníků

Dotazník byl poslán zaměstnancům na různých pozicích a z různých pracovních týmů. Pro výsledky dotazníku nebylo důležité zjišťovat jednotlivé pracovní pozice zaměstnanců. Z toho důvodu byly pro obecnou identifikaci respondentů použity jen dvě otázky týkající se praxe ve firmě a pohlaví. Vliv pohlaví a jeho zjištění je poměrně důležité, protože požadavky a vnímání žen může být jiné než u mužů a zároveň mohou mít i jiné nároky. Dotazník byl firmě odeslán jak pro pracovníky ve výrobě, tak i v kancelářích.

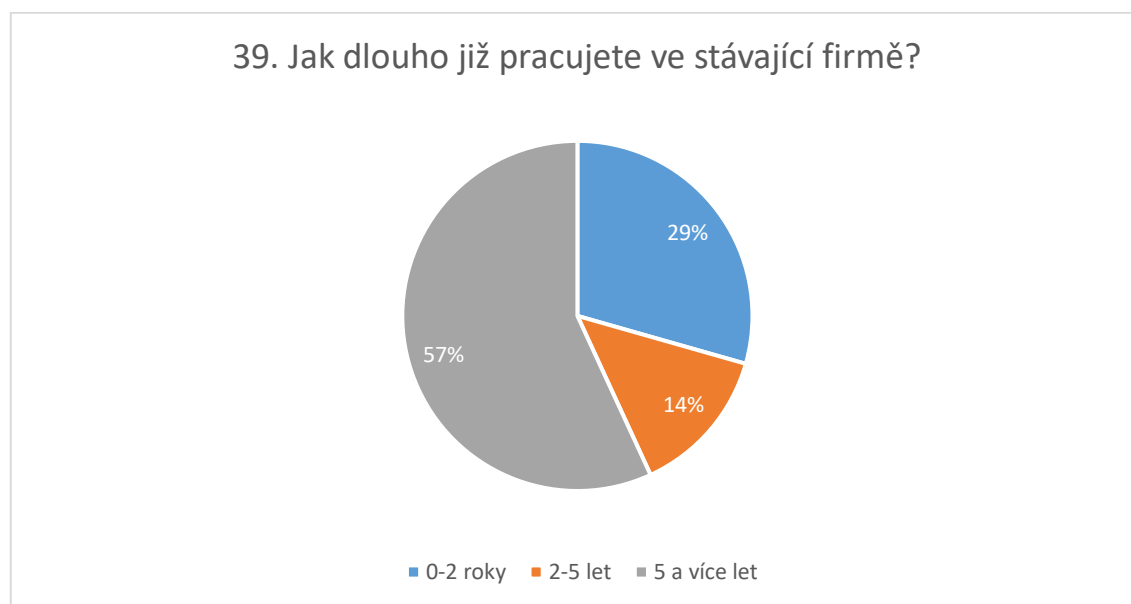
Výzkumný vzorek se celkově skládá celkem z 59 respondentů. I když byl dotazník určen pro pracovníky ve výrobě i v kancelářích, tak se do dotazníkového šetření zapojili pouze zaměstnanci pracující v kancelářích. Hlavním důvodem nezapojení pracovníků z výroby byla forma dotazníku, která byla elektronická. Málo kdo z výroby má služební počítač a čte firemní emaily. Celkový počet administrativních pracovníků v kancelářích je okolo 900, ale není možné spočítat ke kolika zaměstnancům se dotazník dostal a z toho důvodu není možné vypočítat návratnost. Druhá identifikační otázka byla zkoumala délku pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců ve firmě. Nejčetněji zastoupenou skupinou zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník byli zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 5 a více let. Těch bylo konkrétně 57 %. Tato skupina má zároveň nejvíce zkušeností s fungováním firmy a jejich odpovědi na dané otázky budou pravděpodobně nejkomplexnější. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů byla skupina do dvou let praxe ve firmě se zastoupením 29 %. Tato skupina je ve firmě sice nejkratší dobu, ale bude mít v živé paměti například svůj zaškolovací a přijímací proces do firmy a další činnosti, které probíhají v prvních letech. Poslední nejméně zastoupenou skupinou je skupina od dvou do pěti let praxe se 14 %. Co se týče rozdělení respondentů podle pohlaví, tak z celkového počtu respondentů bylo 81 % mužů a pouze 19 % žen.



Graf 1: Výsledky k otázce dotazníku číslo 40 (Vlastní zpracování)



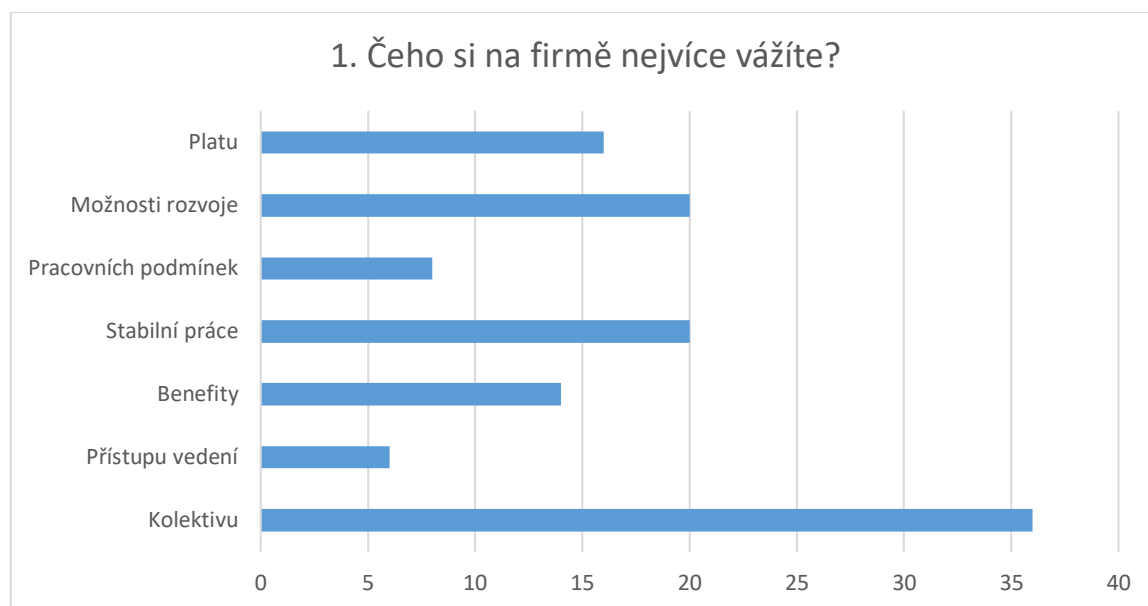
Graf 2: Výsledky k otázce dotazníku číslo 10 (Vlastní zpracování)



Graf 3: Výsledky k otázce dotazníku číslo 39 (Vlastní zpracování)

5.5 Analýza dat z dotazníkového šetření

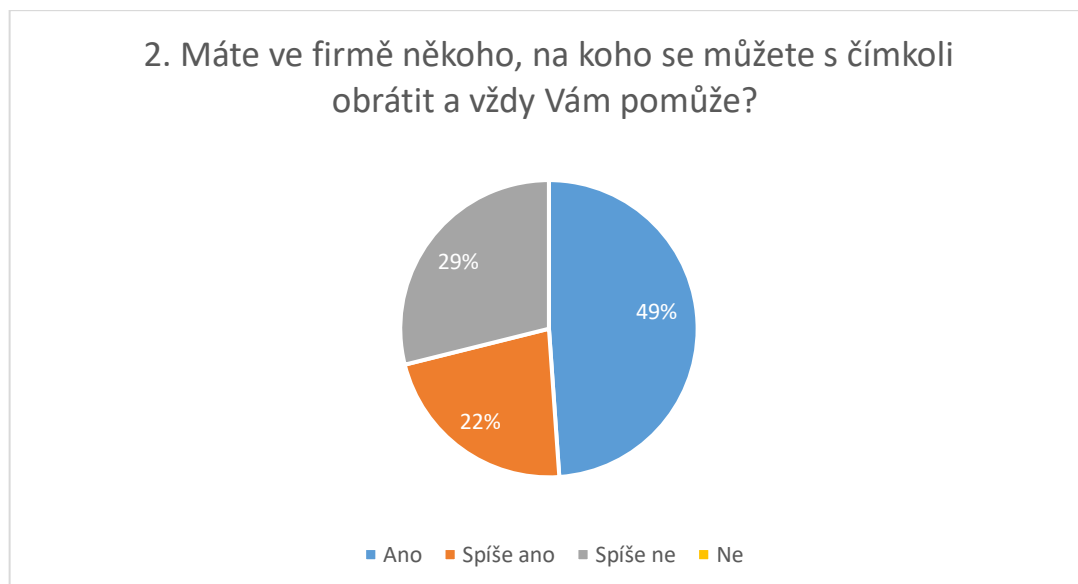
Dotazníkové šetření je vyhodnocováno na základě několika baťovských principů a pilířů, kterými se řídil on, jeho zaměstnanci i celá firma. Každá otázka bude rozepsána, zanalyzována a osvětlena. Pokud to bude možné, tak bude doplněna i o informace týkající se firmy Baťa, jak danou otázku řešili dříve a bude následovat i porovnání. Pokud se některé otázky budou prolínat nebo na sebe budou navázané, tak budou zanalyzovány společně. Pokud nastane zásadní nepoměr a rozdíl mezi dvěma otázkami tázajícími se jiným způsobem na stejnou věc, tak budou taktéž zdůvodněny.

Otázka dotazníku č.1: Čeho si na firmě nejvíce vážíte?

Graf 4: Výsledky k otázce dotazníku číslo 41 (Vlastní zpracování)

Zpětná vazba týkající se činností, které dělá firma dobře a zaměstnanci ji dokáží ohodnotit je velmi důležitá. Z výsledku vyplývá, že zaměstnanci si velmi váží kolektivu, který mají ve svém týmu, ale i napříč společností. Podporuje to i data z posledních let, která ukazují, že zaměstnanci upřednostňují dobrý kolektiva příjemné prostředí před vyšším platem. Dále si respondenti na firmě nejvíce váží možnosti osobního rozvoje společně s jistotou stabilní práce. Lidé se rádi posouvají dále a nestagnují. Stabilní práci určitě zaměstnanci hodně oceňovali v průběhu pandemie Covid -19, kdy jim firma poskytla finanční jistotu. Naopak přístupu vedení si obecně zaměstnanci váží nejméně. Ve firmě Baťa si těchto věcí byli také vědomí a snažili se zaměstnancům poskytovat ten nejvyšší standart v zemi. Platy byly u baťů nejvyšší v zemi i prestiž zaměstnání byla jedna z nejvyšších. Firma Baťa poskytovala svým zaměstnancům kompletní servis výměnou za vysoce kvalitní a dobře odvedenou práci.

Otázka dotazníku č.2: Máte ve firmě někoho, na koho se můžete s čímkoli obrátit a vždy Vám pomůže?



Graf 5: Výsledky k otázce dotazníku číslo 2 (Vlastní zpracování)

Na spokojenost zaměstnanců si ve firmě Baťa velmi zakládali a věděli, že je to jeden z důležitých atributů pro úspěch celé firmy. Každý zaměstnanec měl přiděleného svého osobního referenta, který se staral o naplněný a spokojený život zaměstnance, ale i jeho celé rodiny. Doporučoval jim různé kulturní akce a snažil se danému pracovníkovi pomoci i s pracovními problémy. Ve firmě Barum nejsou přímo přiřazení referenti k jednotlivým pracovníkům, ale i přes to je důležité, aby měli zaměstnanci v někom oporu. Celkem 71 % respondentů odpovědělo, že má někoho ve firmě, na koho se může spolehnout. Stále je zde 29 % respondentů, kteří se nemají na koho obrátit s problémem nebo prosbou o radu.

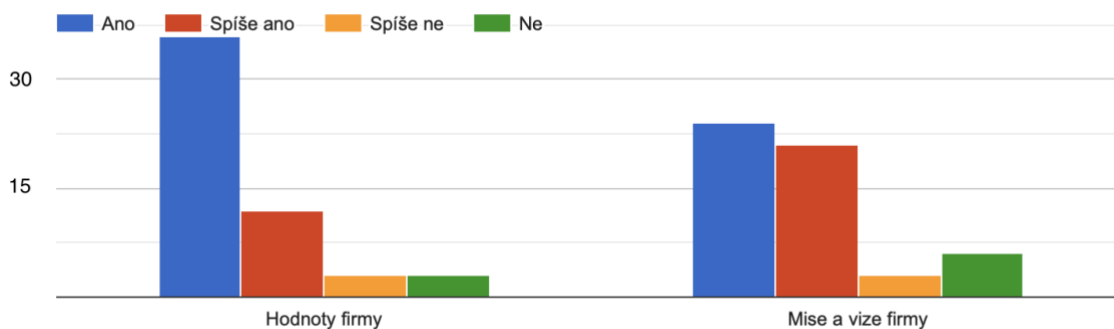
Otázka dotazníku č.3: Umožňuje Vám pracovní prostředí vykonávat kvalitní práci a podávat dobré výsledky?



Graf 6: Výsledky k otázce dotazníku číslo 3 (Vlastní zpracování)

K tomu, aby mohli zaměstnanci podávat dobré výsledky je potřeba, aby měli zajištěné dobré pracovní prostředí. Je jasné, že jiné podmínky budou vyžadovat kancelářské pozice a jiné pozice ve výrobě. Z grafu vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s prostředím, ve kterém pracují a zda firma pravděpodobně odvádí dobrou práci. Je nutné dodat, že nemáme data z výroby, které by byly také velmi zajímavé a důležité pro firmu. Tomáš baťa se vždy snažil hledat cesty, jak výrobu co možná nejvíce zjednodušit a zefektivnit. Zároveň byl jakýkoliv návrh na zefektivnění výroby vítán a následně v případě jeho realizace i odměňován.

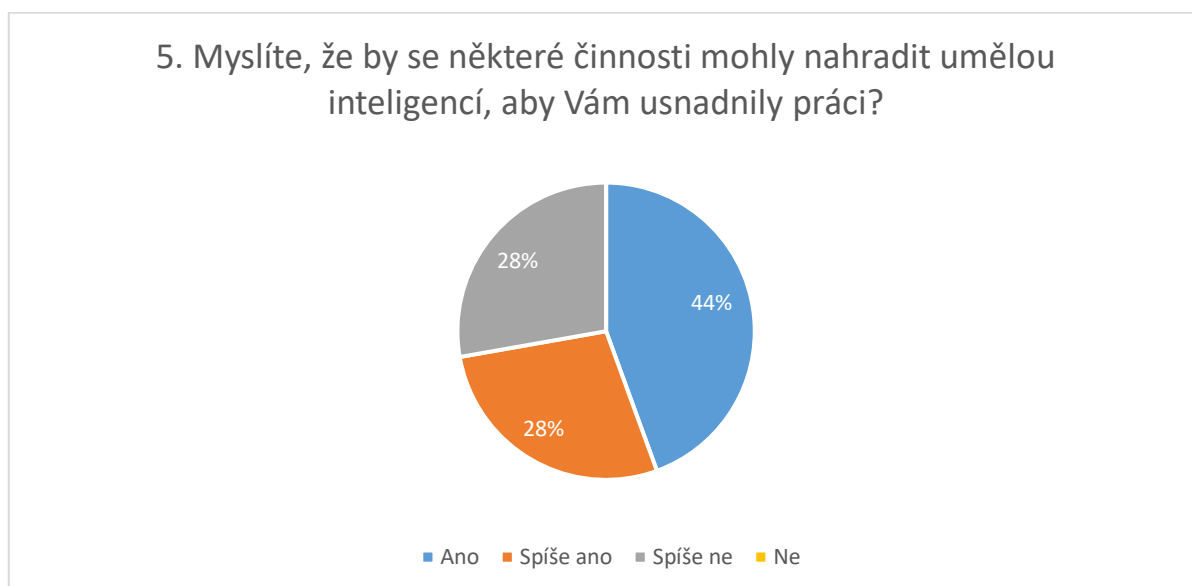
Otázka dotazníku č.4: Jsou Vám známe:



Graf 7: Výsledky k otázce dotazníku číslo 4 (Vlastní zpracování)

Hodnoty firmy společně s její vizí a misí dává zaměstnancům smysl jejich práce. Hodnoty napomáhají i k pohodnému přístupu k práci a životu. U tzv. Baťovců (pracovníků z firmy baťa) se vliv a vyznávané principy firmy promítly na celý život. Celý systém velmi formoval osobnost, jejich očekávání od života i jim otvíral obzory a možnosti v životě. Firmě Barum se předávání a propojování firemních hodnot podle výsledků také daří a přes 80 % respondentům jsou známy hodnoty i mise firmy. Díky tomuto faktu zaměstnanci lépe chápou směřování firmy a jejich rozhodování.

Otázka dotazníku č.5 a č.6: Myslíte, že by se některé činnosti mohly nahradit umělou inteligencí, aby Vám usnadnily práci?

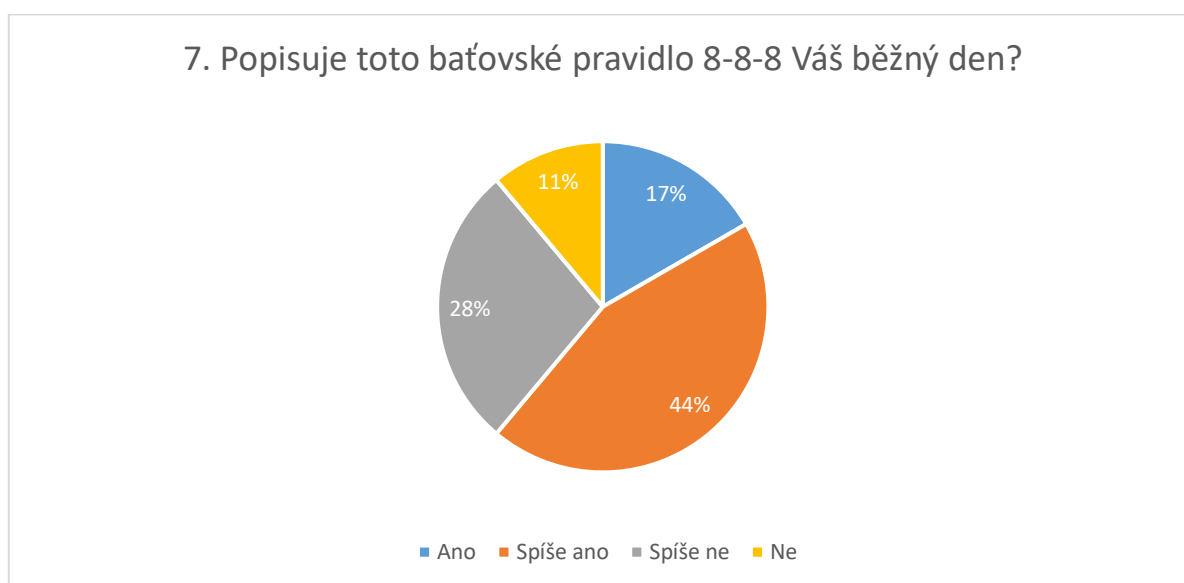


Graf 8: Výsledky k otázce dotazníku číslo 5 (Vlastní zpracování)

Baťa se vždy snažil jít s dobou a mít ty nejmodernější systémy ve výrobě, aby byl co nejvíce konkurence schopný. Dokonce často přicházel se svými revolučními nápady a mnozí se od něj inspirovali. Zároveň jezdil hodně do zahraničí a nechal se inspirovat moderními přístupy ve výrobě v Americe u Henryho Forda, ale i dalších. Jeho další síla byla v tom, že nové nápady dokázal poměrně rychle uvést i do provozu ve své firmě a tím ji posouvat velmi rychle kupředu a být revoluční. Momentální trend je umělá inteligence, která může lidem pomoci od práce, která nemá větší přidanou hodnotu a mohou tento čas alokovat do činností, které mají větší přidanou hodnotu pro firmu. Konkrétně 72 % zaměstnanců se domnívá, že by některé činnosti mohla nahradit umělá inteligence a jim by zbylo více času na kreativnější nebo složitější práci. V otázce č.6 se respondenti vyjadřovali ke konkrétním návrhům

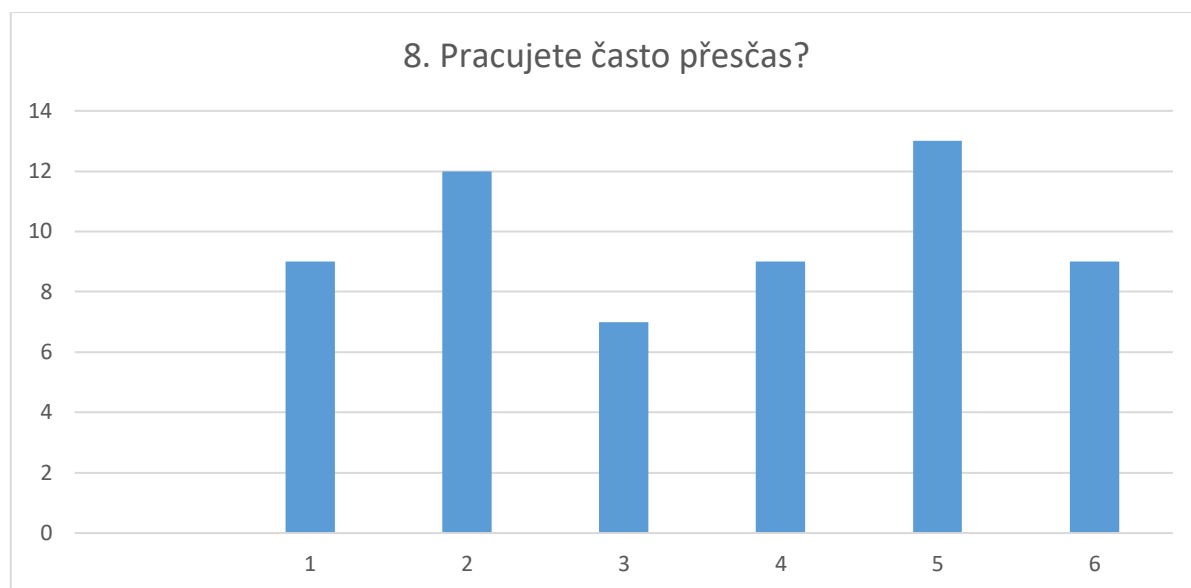
v jejich každodenní praxi. Mezi nejčastějšími návrhy bylo například vytváření rychlých analýz, optimalizace procesů, propojení systémů, zrychlení a zjednodušení vkládání dat (nahrazení manuálního vkládání), vyhodnocování chyb, třídění pošty, vyhledávání informací v dokumentaci, analýzy velkých objemů dat, tvorba prezentací, vytváření podkladů pro jednání a meetingy, tvorba reportů a letáčků. Toto je výčet činností, které by zaměstnanci uvítali, kdyby byly nahrazeny umělou inteligencí. Data budou následně předány firmě, která si podměty od zaměstnanců prostuduje a pokusí se jim vyjít vstříc.

Otázka dotazníku č.7: Popisuje toto baťovské pravidlo 8-8-8 Váš běžný den?



Graf 9: Výsledky k otázce dotazníku číslo 7 (Vlastní zpracování)

Pro to, aby zaměstnanci mohli odvádět v práci tu nejlepší práci a zároveň byli v životě spokojeni zavedl Tomáš Baťa pravidlo 8-8-8. To mělo zajistit vyvážený den. Popisuje rozložení pracovního dne, kdy měl člověk trávit 8 hodin v práci. Baťa neměl rád přesčasy a pracovalo se pouze 8 hodin. Více pracovali výjimečně pracovníci, kteří nestihli svoji práci. Dalších 8 hodin ze dne bylo věnovaných rodině, manželce nebo volnočasovým aktivitám při kterých si člověk odpočinul a věnoval se svým zálibám a 8 hodin měl člověk vyhrazený pro spánek. Více je toto zlaté pravidlo rozepsané v teoretické části v podkapitole 4.2.3. Toto pravidlo je neméně důležité i v dnešní době, kdy je doba velmi hektická a pro spokojenost zaměstnanců je důležité, aby měli čas na svoji rodinu a aktivity, které je dělají šťastnými. Tato otázka byla položena i zaměstnancům ve firmě Barum a výsledky ukázaly, že téměř 40 % procent respondentů toto pravidlo nedodržuje a pracuje více než 8 hodin.

Otázka dotazníku č.8: Pracujete často přesčas?

Graf 10: Výsledky k otázce dotazníku číslo 8 (Vlastní zpracování)

Na předchozí dotazníkovou otázku navazuje tento graf, který potvrzuje předchozí tvrzení, že více než 40 % respondentů pracuje přesčas. Je potřeba zmínit, že tyto data vychází s relativně malého vzorku všech zaměstnanců a dotazníkové šetření bylo vyplněno pouze pracovníky z kanceláří. Každopádně je to číslo, kterému se snažil Baťa zabránit a domníval se, že při dlouhodobě práci přesčas tedy nedodržování pravidla 8-8-8 nebude možné, aby jeho spolupracovníci podávali ty nejlepší výsledky a vyráběli nejlepší boty na celém světě.

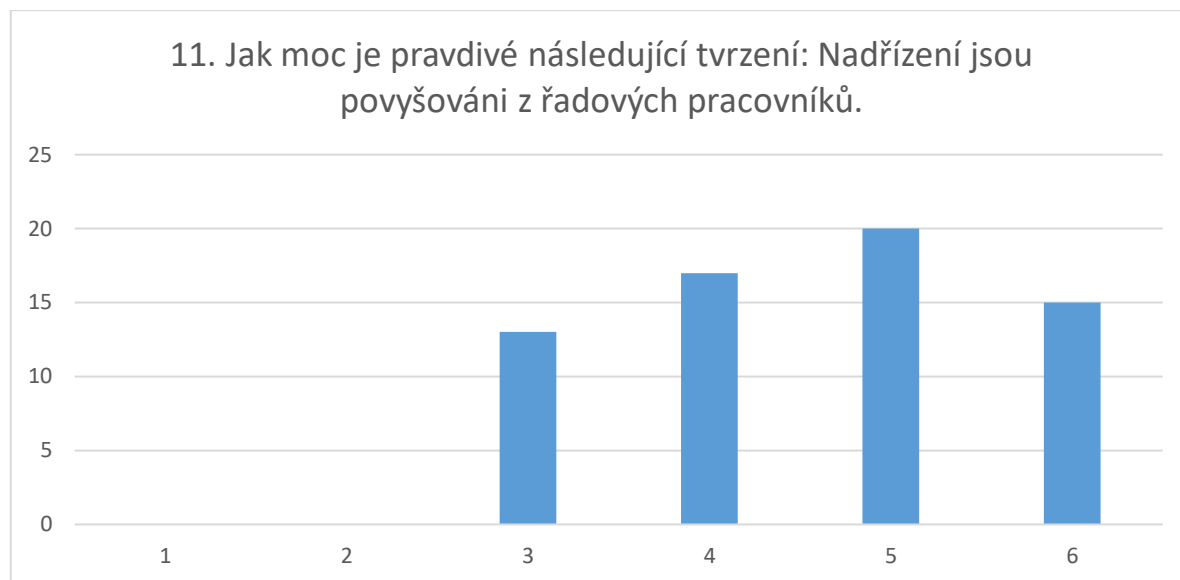
Otázka dotazníku č.9: Jak jsem byl spokojen/a s Vaším zaškolením, když jste nastoupil/a do firmy?



Graf 11: Výsledky k otázce dotazníku číslo 9 (Vlastní zpracování)

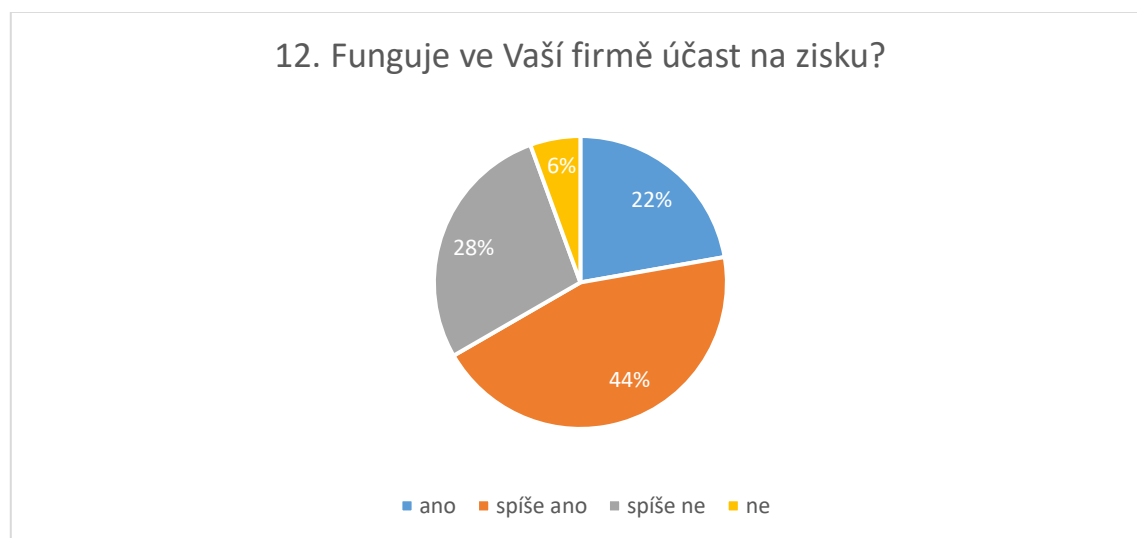
Po hospodářské krizi firma Baťa bojovala s fluktuací a musela udělat razantní změnu, aby ji zastavila a zaměstnanci zůstávali. Založili školu pro nově přijaté zaměstnance. Byly vybudovány školící dílky, kdy se zaměstnanci učili, jak vyrábět obuv v co nejvyšší kvalitě a výuka byla doplněna i o teoretické poznatky. Každý pracovník, který přišel do firmy i například na marketingovou pozici musel projít dílnou a umět vyrobit boty. Bylo to z toho důvodu, aby porozuměl celému procesu a znal dopodrobna produkt firmy. To platilo pro běžné zaměstnance, ale i ty výše postavené. Většinou byli zaměstnanci povyšováni z řadových pozic a pokud měli ambice, tak mohli stále růst kariérním žebříčkem. Ve firmě Barum je při zaškolení také prohlídka celé výroby a ostatních prostor firmy, ale zaměstnanci nemusí umět vyrábět jednotlivé pneumatiky. Podle výsledků, které ukazují na levé straně grafu nespokojenost se zaučením a na pravé straně spokojenost je vidět, že je zde prostor pro zlepšení. Každá pozice vyžaduje jiný systém zaučení a jiné znalosti daného zaměstnance. Více než polovina zaměstnanců by uvítala lepší systém zaučení. Naopak z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že jsou velmi rádi za prohlídku výroby, díky které lépe pochopí celý proces výroby i dané výrobky.

Otázka dotazníku č.11: Jak moc je pravdivé následující tvrzení: Nadřízení jsou povyšováni z řadových pracovníků.



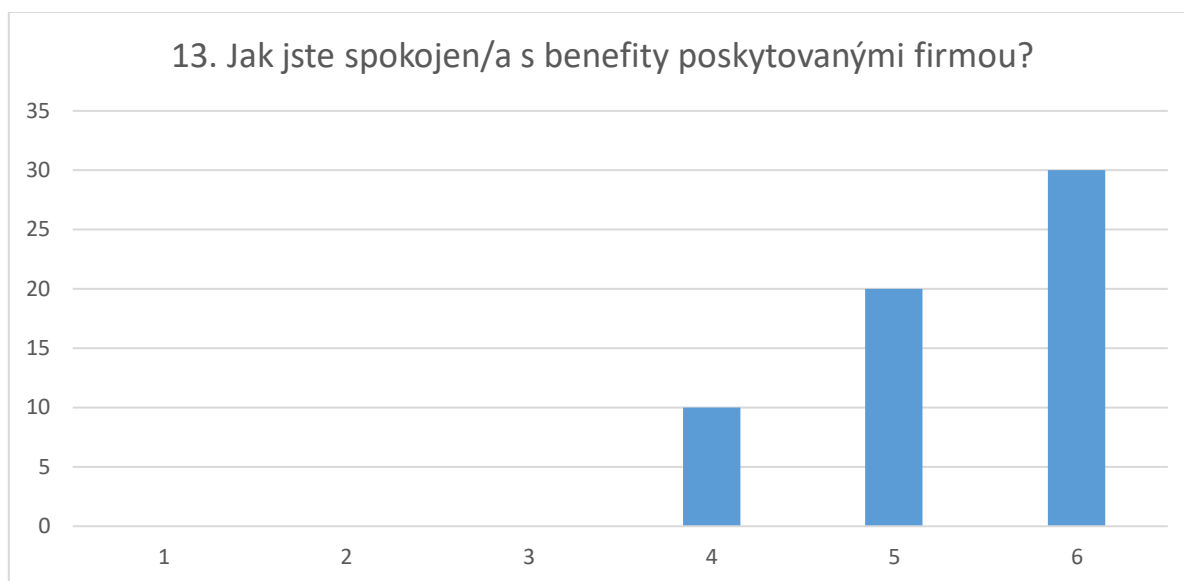
Graf 12: Výsledky k otázce dotazníku číslo 11 (Vlastní zpracování)

Personální stránka Baťových závodů byla velice propracovaná. Personální plány měly stejnou důležitost jako ty obchodní. Díky propracovanému systému vzdělávání a baťovským školám si Baťa vychovával již od útlého věku pracovníky pro svoje závody v tuzemsku, ale i zahraničí. Když nastoupili pracovníci do firmy, tak byly povyšováni do vyšších pozic z těch současných pracovníků na nižších pozicích. Zároveň pro povýšení musel splňovat několik podmínek. Podle dat z dotazníku vyplývá, že tento systém se aplikuje i ve firmě Barum a přispívá tomu, že povýšení zaměstnanci dokonale znají činnosti, které musí lidé na daném oddělení dělat, což přispívá k lepšímu plánování práce, poskytování zpětné vazby a cenných rad svým spolupracovníkům. Zároveň je zaškolovací proces lidí povýšených na vyšší pozici rychlejší a pro firmu levnější. Přispívá to ke spokojenosti všech stran ve firmě.

Otázka dotazníku č.12: Funguje ve Vaší firmě účast na zisku?

Graf 13: Výsledky k otázce dotazníku číslo 12 (Vlastní zpracování)

Účast zaměstnanců na zisku a ztrátě byl jeden z motivačních a výkonnostních prostředků pro zaměstnance. Měli možnost vydělat si velice nadstandartní mzdu v porovnání s ostatními zaměstnanci jiných firem. Také dokázali šetřit materiál a být co nejvíce efektivní. Celá myšlenka účasti na zisku a ztrátě je popsána v podkapitole 4.2.2. Z dotazníku vyplynuly rozporuplné odpovědi, které ukazují, že 66 % respondentů se domnívá, že ve firmě účast na zisku funguje a zbylých 34 % si to nemyslí. Tento výsledek je poměrně zajímavý vzhledem k tomu, že respondenti byli pouze z kanceláří a měli by mít nastavené podobné odměňovací nástroje.

Otázka dotazníku č.13: Jak jste spokojen/a s benefity poskytovanými firmou?

Graf 14: Výsledky k otázce dotazníku číslo 13 (Vlastní zpracování)

Tomáš Baťa měl propracovaný motivační systém spolupracovníků a do toho patřily i tzv. benefity. U Bati byli v podobě velmi výhodného bydlení, servisu pro rodiny (chůvy pro děti), vybudoval zaměstnancům kino i divadlo a měli placené zvyšování kvalifikace. Ve firmě Barum Continental je škála benefitů poměrně široká. Benefity jsou rozděleny do několika kategorií. Tou první jsou finanční benefity, které obsahují například třináctou a čtrnáctou mzdu, možnost prodloužení pracovního volna, příspěvky na penzijní připojištění, odměny při tom, když zaměstnanec odchází do důchodu nebo odměnu za pracovní jubileum.

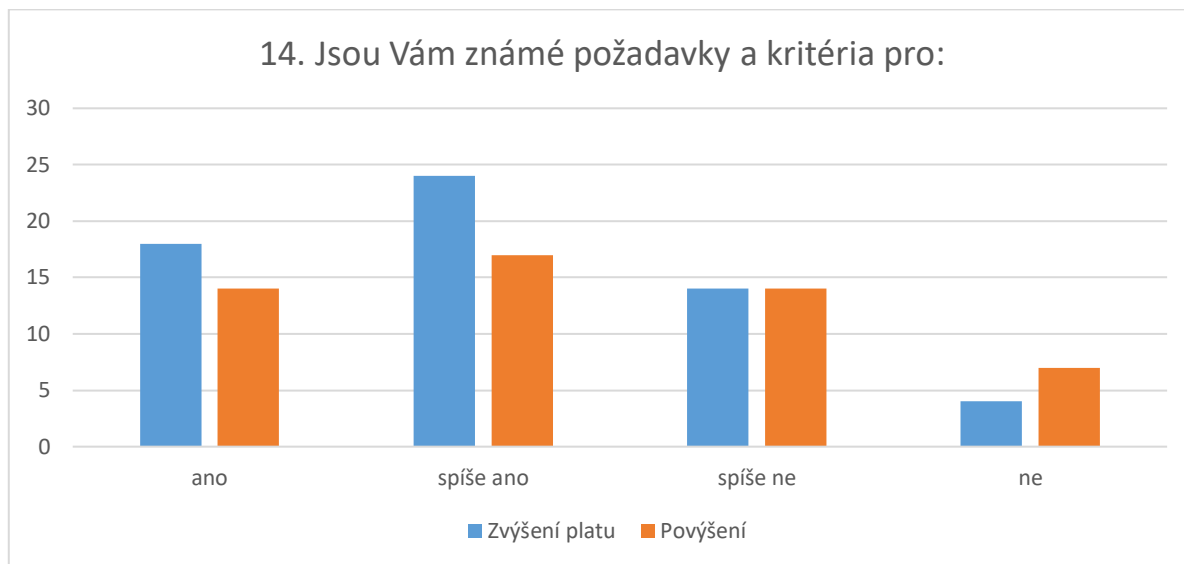
Další benefity se týkají zdravotní péče, do které se řadí například bezplatné vyšetření u specializovaných lékařů, dostupné zdravotní středisko, očkování zaměstnanců, lázeňská péče, zdravotní diagnostika anebo poukazy na masáže.

Třetí skupinou benefitů jsou benefity sociální, do kterých se řadí příspěvek při narození dítěte, zvýhodněné ceny obědů ve firmě. Zároveň nezapomíná firma ani na bývalé zaměstnance v důchodu, kterým pravidelně pořádá akce s dárky a případnou finanční pomocí.

Poté mají zaměstnanci nárok i na individuální výhody. Mezi tzv. individuální benefity řadí firma poukázky Sodexo, které mohou zaměstnanci využít na různé kulturní a sportovní akce. Dále dostávají i příspěvky na zvyšování kvalifikace podobně jako u Baťů. Jako jeden

z posledních benefitů je získání poukazů v případě, kdy zaměstnanec jde darovat krev. Čím víckrát krev daruje, tak tím větší odměnu dostane.

Otázka dotazníku č.14: Jsou Vám známe požadavky a kritéria pro:

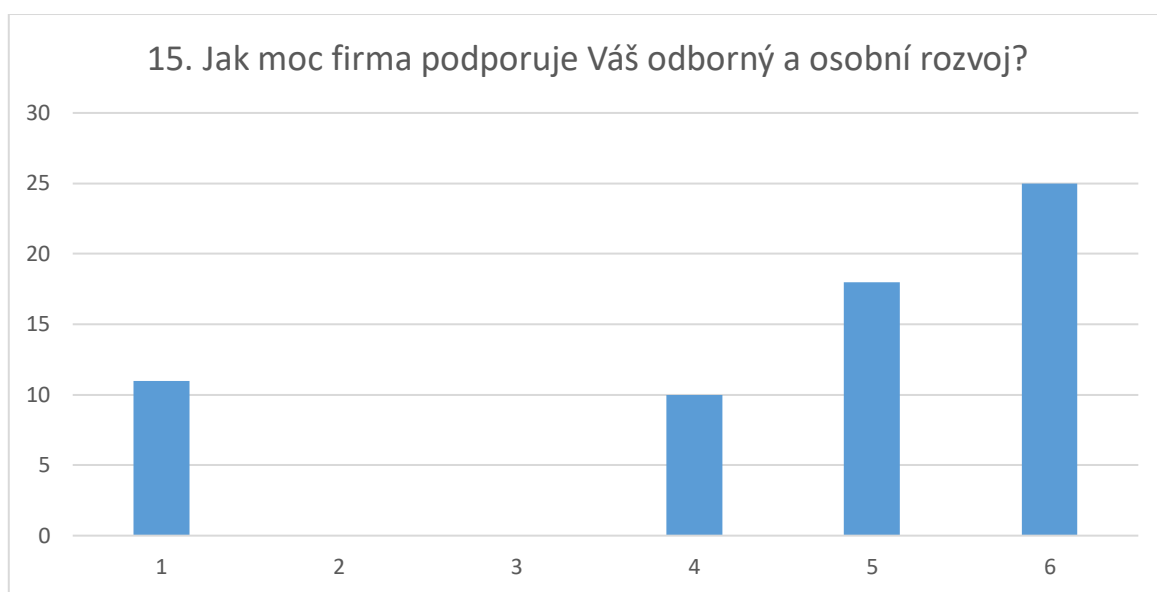


Graf 15: Výsledky k otázce dotazníku číslo 14 (Vlastní zpracování)

Ve firmě Baťa bylo pro každého zaměstnance jasně stanovené, co musí udělat nebo jaké jsou podmínky pro to, aby byl povýšen na vyšší pozici. Týkali se jak výkonů, znalostí, tak i finančního zabezpečení. Každý vedoucí pracovník musel mít určitý obnos peněz, kterým by případně mohl uhradit ztráty a náklady svého oddělení. Tento systém byl velice propracovaný a nebylo jednoduché stát se pracovníkem na vedoucí pozici nemluvě o velké náročnosti práce. Co se týče výše platu, tak tu si každý zaměstnanec mohl jednoduše spočítat na základě svých výsledků a výsledků svého oddělení. Vše bylo velice transparentní a v dnešní době by se řeklo, že zaměstnanci měli součásti platu tzv. variabilní složku. Díky tomuto systému byli Baťovi spolupracovníci velmi motivovaní a díky komplexně propracovanému systému včetně této platové a poziční stránky prosperovala firma i její zaměstnanci. Ve firmě Barum bylo zjišťováno, zdali mají zaměstnanci daná pravidla pro to, když chtějí zvýšit plat. Tím je myšleno, zdali mají napsané, jakých výsledků nebo jaké činnosti musí vykonávat a plnit, aby dosáhli na vyšší plat. Druhým zkoumaným faktorem byl plán povýšení na vyšší pozici. V případě malé transparentnosti těchto a podobných dat může nastávat odchod zaměstnanců firmy. Komunikace je velmi důležitá směrem k zaměstnancům. Celkově vyplynulo, že v případě obou dotazovaných bodů týkajících se

zvýšení platu a povýšení má více než 50 % zaměstnanců informace o tom, jaké podmínky musí pro jejich dosažení splnit. Stále je ale 40 % zaměstnanců, kteří tyto informace nemají, nebo je nemají úplně a nejsou si jisti. Z toho vyplývá, že by firma v tomto směru mohla zlepšit komunikaci nebo konkrétně vedoucí týmů. Přispělo by to k větší spokojenosti a klidu zaměstnanců.

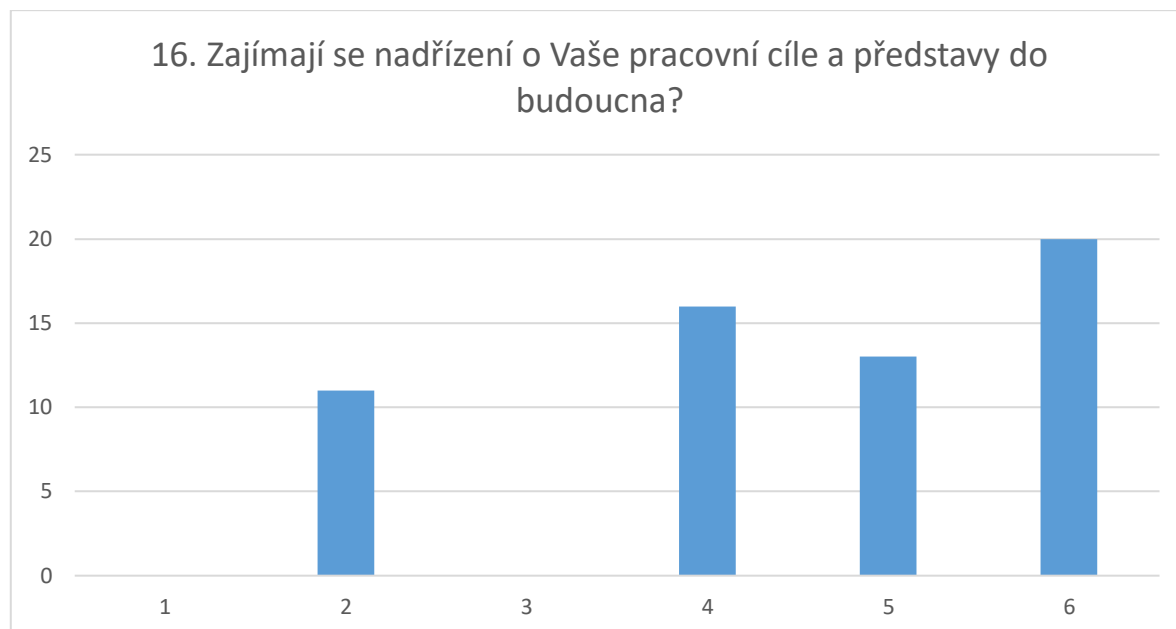
Otázka dotazníku č.15: Jak moc firma podporuje Váš odborný a osobní rozvoj?



Graf 16: Výsledky k otázce dotazníku číslo 15 (Vlastní zpracování)

Osobnostní a odborný rozvoj byl pro Baťu velmi důležitý a uvědomoval si, že bez spolupracovníků, kteří pro něj pracují by nikdy tak velkou firmu nevybudoval. Z toho důvodu se snažil rozvíjet a vzdělávat pracovníky na všech úrovních od dílny až po ty nejvyšší pracovníky, kteří vedli závod ve Zlíně nebo byli vysíláni do světa, aby vedli pobočky v zahraničí. Díky skvěle propracovanému vzdělávacímu systému se všichni zaměstnanci zlepšovali a s tím posouvali i celou firmu. Jednou z důležitých věcí pro vycházející vedoucí pracovníky u baťů byly cizí jazyky, obchodní a vůdčí dovednosti a plno dalšího. Více je popsán vzdělávací systém v podkapitole 4.2.4. Z dotazníku vyplývá, že 82 % zaměstnanců je spokojená s podporou při osobním vzdělávání, ale stále by někteří z respondentů uvítali více podpory případně kurzy více na míru. Zde by bylo potřeba pobavit se s danými zaměstnanci v týmech, protože každý zaměstnanec bude mít jiné představy a potřeby pro svůj rozvoj.

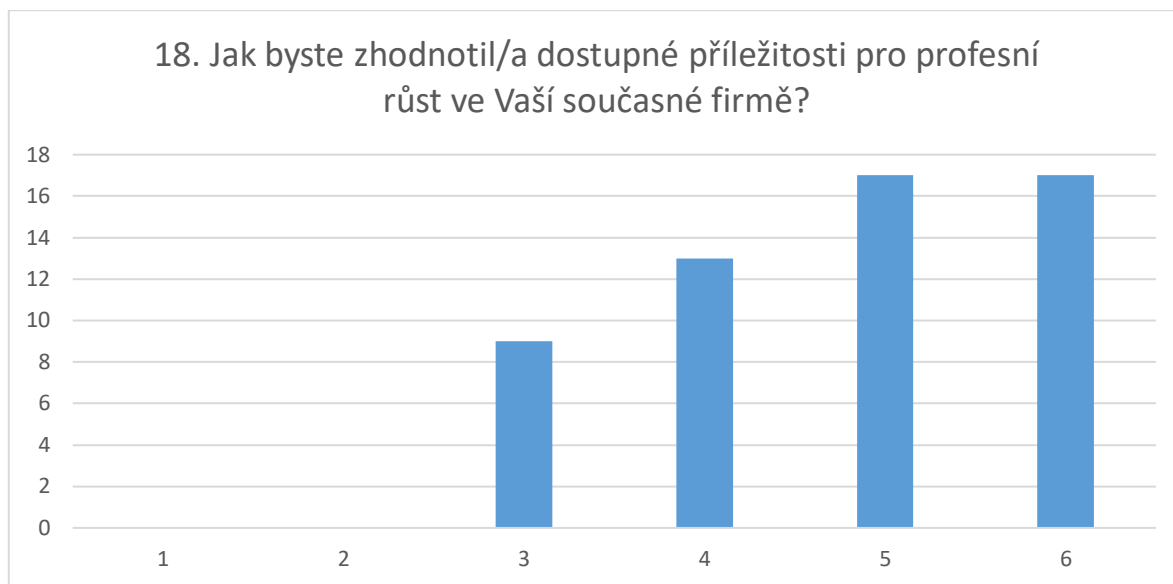
Otázka dotazníku č.16: Zajímají se nadřízení o Vaše pracovní cíle a představy do budoucna?



Graf 17: Výsledky k otázce dotazníku číslo 16 (Vlastní zpracování)

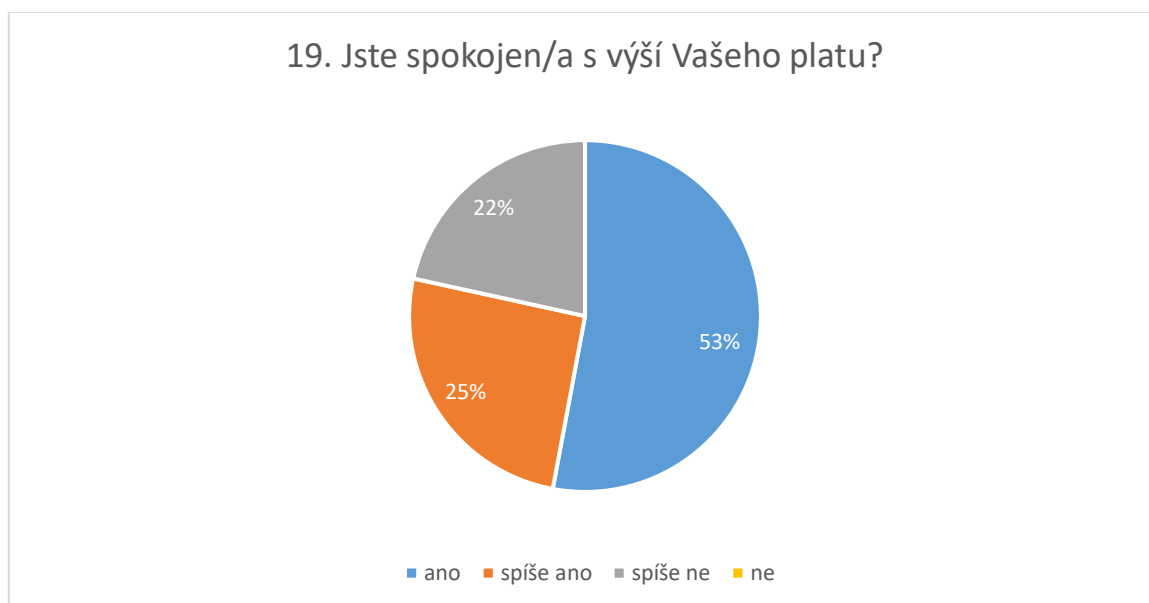
Otázka číslo 16 přímo navazuje a souvisí s otázkou číslo 15. Baťa si se svými pracovníky vždy nastavoval plány a vedoucí dílen dělali to stejné. Zajímali se o své zaměstnance. To stejné je důležité i v dnešní době. Když se firma zajímá o své zaměstnance, tak to zároveň zvyšuje i jejich loajalitu. Výsledky z dotazníku přímo korespondují s otázkou č.15. Podle výsledků je opět více než 80 % zaměstnanců spokojených se zájmem vedoucích o jejich pracovní představy a cíle. Stále je zde prostor pro zlepšení, protože 20 % zaměstnanců cítí slabý zájem a uvítali by více aktivity ze strany svých manažerů.

Otázka dotazníku č.18: Jak byste zhodnotil/a dostupné příležitosti pro profesní růst ve Vaší současné firmě?



Graf 18: Výsledky k otázce dotazníku číslo 17 (Vlastní zpracování)

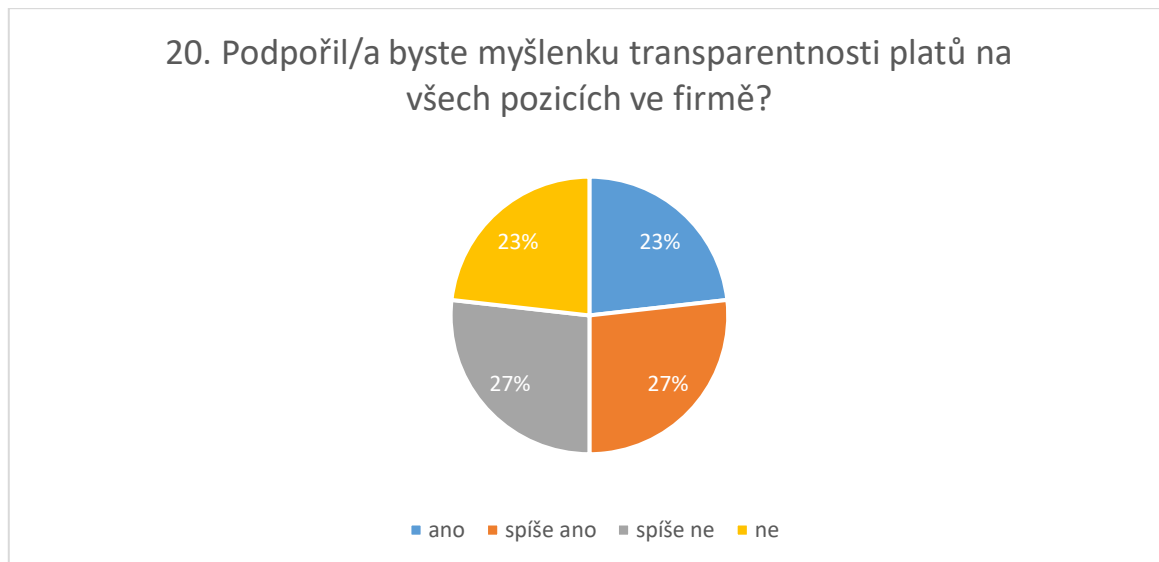
Respondenti byli tázáni na stejné otázky jinými způsoby, aby bylo ověřeno a utvrzeno jejich stanovisko týkající se profesního růstu. Dostatečné množství příležitostí a možností pro profesní růst napomáhá tomu, že lidé nebudou vykonávat stereotypní práci a budou se neustále posouvat ve vědomostech a zlepšovat svoje kompetence. Barum Continental podle výsledků poskytuje dostatečné množství možností profesního růstu a pro ambiciózní zaměstnance vytváří dostatečný prostor ke kariérnímu růstu. Je samozřejmě zapotřebí pro takový posun něco udělat a pracovat lépe než ostatní kolegové. Z tohoto důvodu na povýšení nebo kariérní nedosáhne každý. Je také nutné říci, že v Barum Continental je velké množství pracovních týmů s různým zaměřením a možností kariérního růstu. Zároveň firma nabízí i pozice v zahraničí díky její mateřské firmě v Hannoveru, což je velký benefit oproti menším českým firmám. Zde si zaměstnanci mohou zkusit práci i v zahraničí nebo práci v mezinárodních týmech. Tyto zkušenosti jsou velice cenné a hodnotné a do jisté míry i motivující. Celkově lze říci, že se firma v oblasti rozvoje a kariérního posunu snaží nabízet zaměstnancům dostatečné množství možností.

Otázka dotazníku č.19: Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?

Graf 19: Výsledky k otázce dotazníku číslo 18 (Vlastní zpracování)

Plat v práci je stále jedna z nejdůležitějších věcí pro zaměstnance. Zároveň se používá jako motivační prostředek a následně může sloužit i ke spokojenosti zaměstnance. Ve firmě Baťa si nikdo na platové podmínky pravděpodobně nemohl stěžovat. Baťovy závody byly známé pro tvrdé a nalajnované pracovní podmínky, ale zároveň měli vysoce nadstandartní mzdy, díky kterým si lidé v relativně mladém věku mohli koupit téměř cokoli a nic jim v životě nechybělo. Pro srovnání byly platy dělníků ve výrobě vyšší než v té době průměrný plat ve Francii. V této otázce se Barum snaží své zaměstnance také co nejlépe odměnit za jejich odvedenou práci a 78 % respondentů je spokojených s výškou jejich platů a pouze 22 % by uvítalo jejich zvýšení. V tomto případě navazuje na dotazníkovou otázku č.14, kde vyplynulo, že nejsou všichni zaměstnanci obeznámeni s podmínkami pro zvýšení platu.

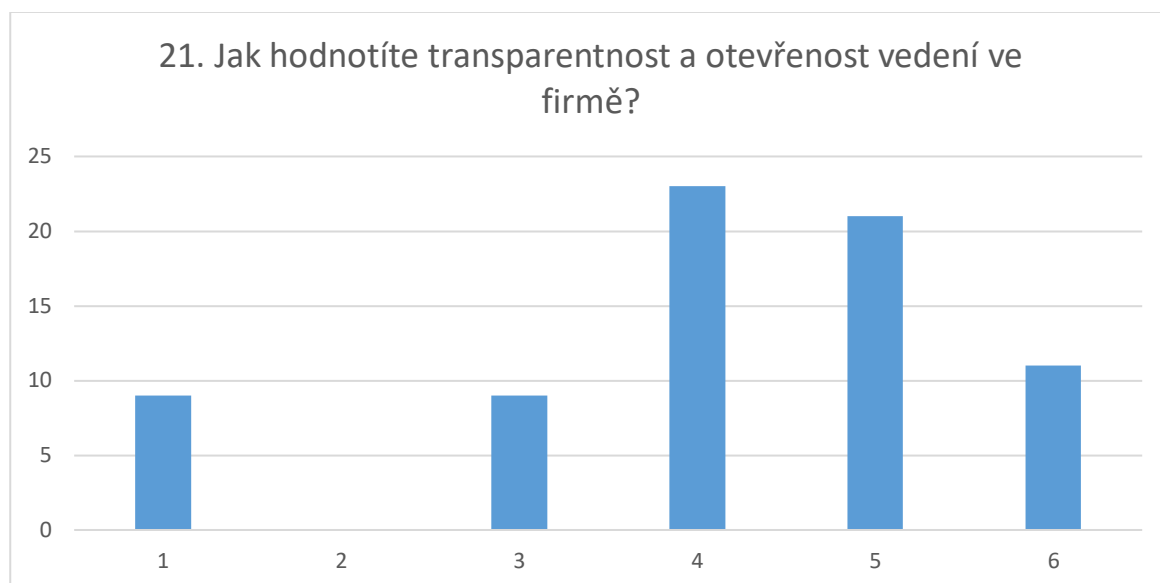
Otázka dotazníku č.20: Podpořil/a byste myšlenku transparentnosti platů na všech pozicích ve firmě?



Graf 20: Výsledky k otázce dotazníku číslo 20 (Vlastní zpracování)

Otázka platů je v naší společnosti spíše tabu a nikdo se o nich nechce bavit, ani sdělovat ostatním lidem nebo přátelům. Systém Baťa dokázal i s tímto tématem pracovat, a dokonce být transparentní. Každý ve firmě věděl, kdo vydělává kolik peněz, na které pozici a jakou má účast na zisku. Vše bylo dostupné. Pravdou zároveň bylo i to, že práce na vyšších pozicích za více peněz byla tak náročná, že to plno pracovníkům nestálo za tu dřinu a radši zůstali na stejné pozici, než aby podstupovali těžké sebevzdělávání a osobnostní rozvoj. Při zeptání se zaměstnanců Barum, jak by reagovali na transparentnost platů v jejich firmě, tak se rozdělili na dvě poloviny. Jedna polovina by byla pro a druhá proti. Jak již bylo zmíněno, tak je to proces na delší dobu. Úkolem firmy by v případě rozhodnutí zavedení transparentních platů bylo zaměstnance na tento krok připravit a nastavit jejich myšlení a transparentní pravidla ve firmě tak, aby vše bezproblémově a přirozeně fungovalo.

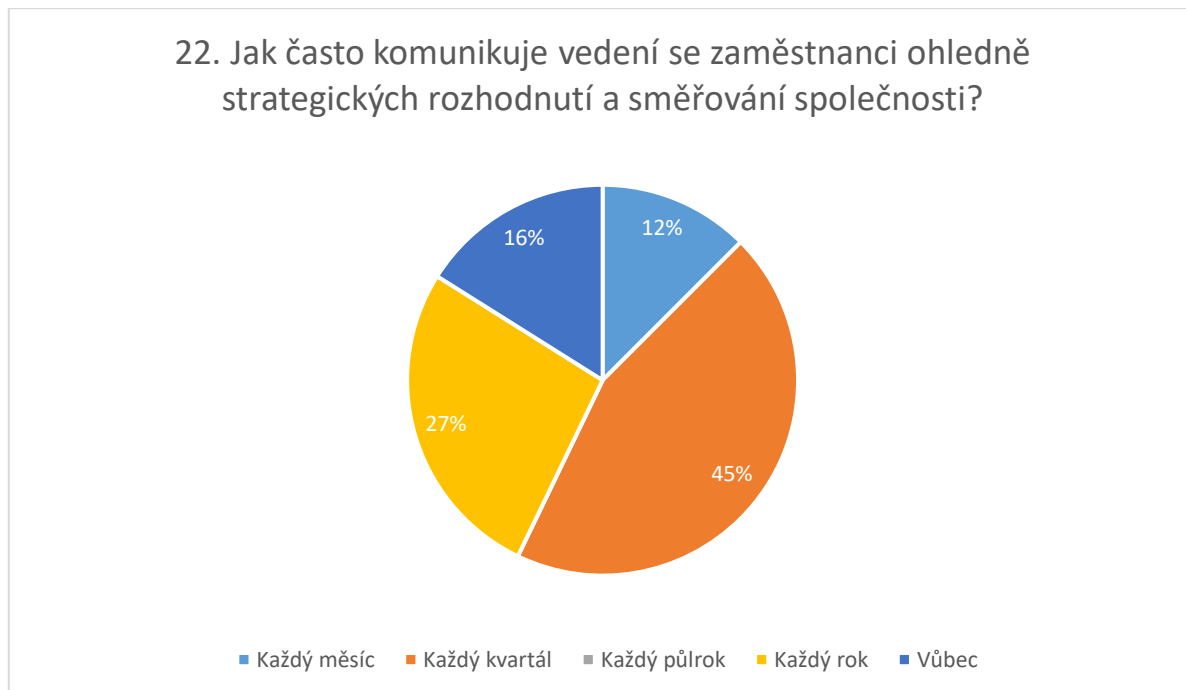
.

Otázka dotazníku č.21: Jak hodnotíte transparentnost a otevřenost vedení ve firmě?

Graf 21: Výsledky k otázce dotazníku číslo 21 (Vlastní zpracování)

Transparentnost byla jedním s finálním a nejrevolučnějším krokem celého systému řízení Baťa. Transparentní byly jak platy, které byly popsány v předchozí otázce, tak i kariérní posun, komunikace a celkové sdílení znalostí a informací. Aby mohl tento systém začít ve firmě fungovat musel Baťa svoje spolupracovníky na tuto transformaci nevědomě připravovat. Tuto změnu nelze zavést ze dne na den bez předešlé systematické práce. Začít se muselo vždy transparentnosti každého jednotlivého spolupracovníka. Základní stupně tohoto systému stály na transparentnosti v myšlení, v cítění a činech.

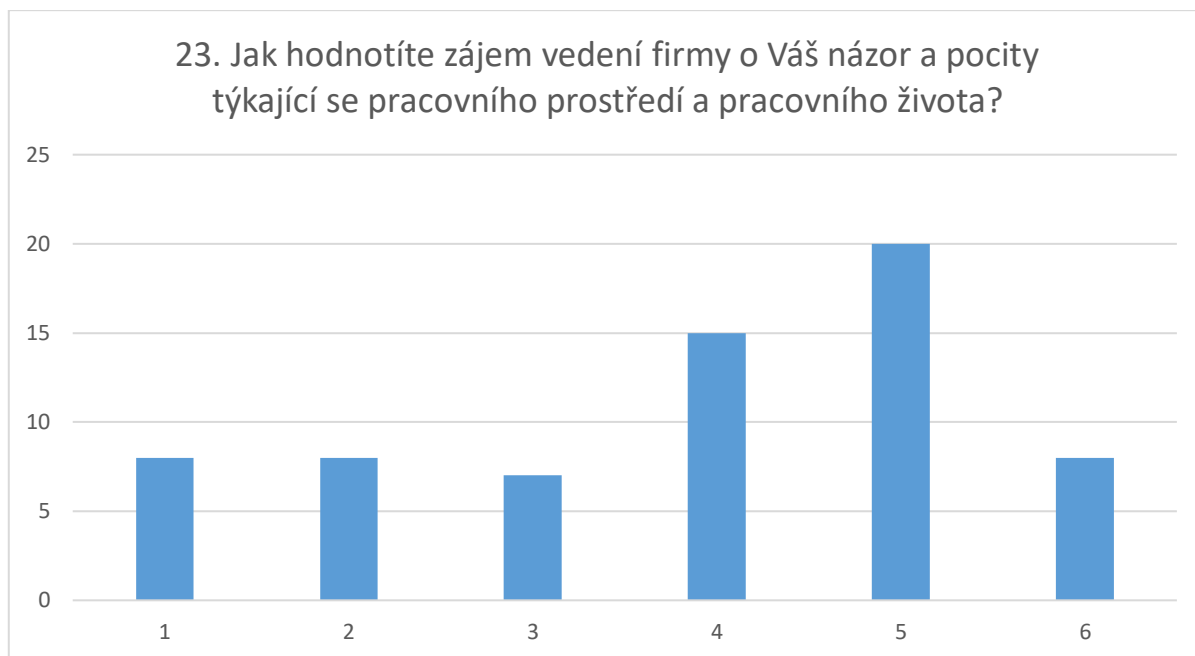
Otázka dotazníku č.22: Jak často komunikuje vedení se zaměstnanci ohledně strategických rozhodnutí a směřování společnosti?



Graf 22: Výsledky k otázce dotazníku číslo 22 (Vlastní zpracování)

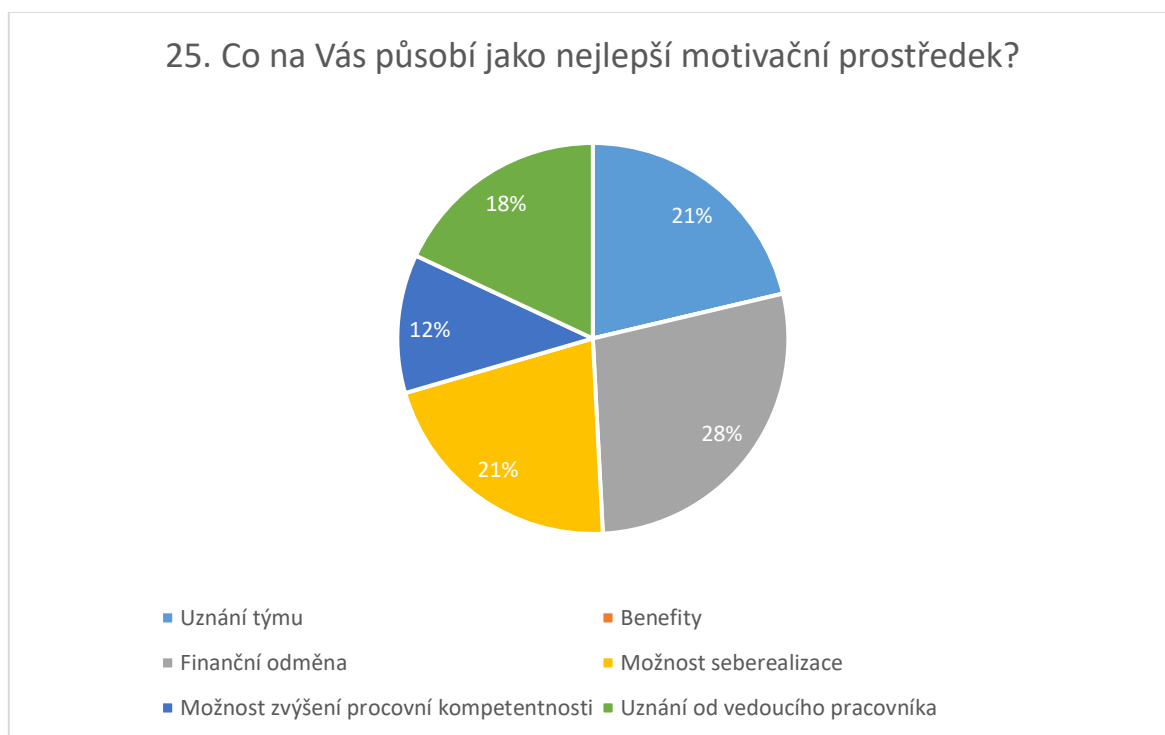
Jedná se o další otázku navazující na sekci otázek týkajících se transparentnosti v podniku. Jak již bylo zmíněno, tak transparentnost byla vrcholcem celého systému a nemohla by fungovat, když by zaměstnanci společně s vedením nedokázali správně komunikovat. Ať už se jednalo o komunikaci nových opatření, změn a podobných provozních věcí nebo sdílení zkušeností a návrhů na zlepšení. Kdyby zaměstnanci nekomunikovali s vedením ohledně zlepšovacích návrhů, tak se firma nedokázala tak rychle rozrůstat. Na podobnou otázku byli tázáni i respondenti a bylo zjištěno, že nejčastěji komunikují vedoucí potažmo vedení firmy se zaměstnanci kvartálně. Dále odpovědělo 27 % respondentů, že z jejich pohledu probíhá komunikace od vedení pouze jednou ročně. Důležité je také zmínit 16 % respondentů, kteří nevidí vůbec žádnou komunikaci ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Toto číslo je poměrně vysoké a bylo by dobré pokusit se ho do dalších měsíců snížit.

Otázka dotazníku č.23: Jak hodnotíte zájem vedení firmy o Váš názor a pocity týkající se pracovního prostředí a pracovního života?



Graf 23: Výsledky k otázce dotazníku číslo 23 (Vlastní zpracování)

Získávání a sbírání zpětné vazby od zaměstnanců je pro firmy velice hodnotné a měla by si na tom dát každá firma záležet, protože jsou to jedny z nejaktuálnější a nejhodnotnějších informací pro vedení firmy. Zároveň mohou tyto informace rychle zanalyzovat a zavést řešení, které vyřeší nejzásadnější problémy, které tíží zaměstnance, popřípadě mohou zavést nové vychytávky. Cílem otázky číslo 23 bylo zjistit, jak moc je firma otevřená směrem k návrhům od zaměstnanců, jakou má snahu vyvolávat dialog a zajímat se o své zaměstnance. Graf na levé straně znázorňuje nespokojenost, a naopak na pravé straně je spokojenost neboli velký zájem firmy. Téměř 70 % respondentů je spíše spokojeno s postojem firmy a jejím zájmem o ně samotné. Opět je zde jako v předchozích otázkách prostor pro zlepšení. Je dost možné, že se tito méně spokojení respondenti s přístupem firmy řadí do stejného pracovního týmu. Tedy může být jejich pohled ovlivněn i vedoucím pracovníkem.

Otázka dotazníku č.25: Co na Vás působí jako nejlepší motivační prostředek?

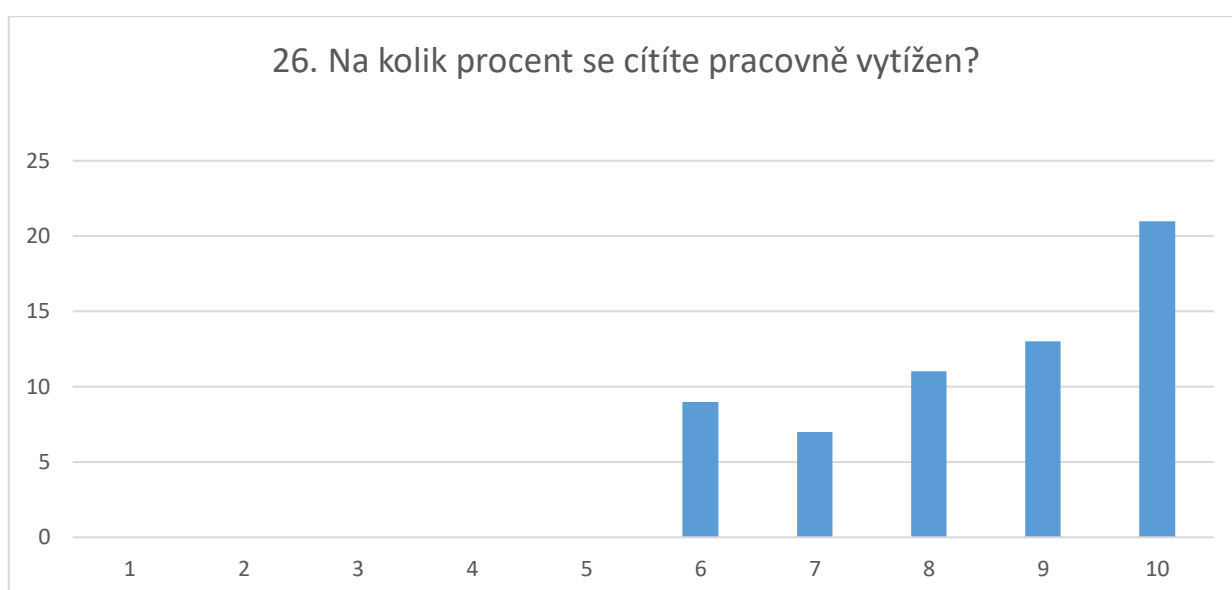
Graf 24: Výsledky k otázce dotazníku číslo 25 (Vlastní zpracování)

Motivace zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších nástrojů pro manažery, se kterým se musím naučit pracovat co možná nejvíce efektivně. Každý zaměstnanec je individuální, a i každý tým se chová jinak a je poháněn jinými motivačními prostředky. Úkolem manažerů je zjistit, co jeho lidi motivuje k práci a poté jim nabídnout ty nejvíce pasující motivační faktory k tomu, aby byli spokojeni a vykonávali velmi dobrou práci. Baťa vyhodnocoval výsledky týmů a jednotlivců každý týden. Každý tým dostával společnou motivační částku, aby to podpořilo týmovou spolupráci, ale dále se dostávaly i individuální odměny závislé na výkonu. Každý pracovník z výroby si musel svoji odměnu a podíl na zisku vypočítávat sám na týdenní bázi. Donutil tedy i pracovníky, aby si za použití jednoduché matematiky vypočítávali sami odměny. V Barum Continental je několik motivačních prostředků, které firma používá. Jako nejvíce účinný se z výsledků ukazuje finanční odměna, což potvrzuje slova ze začátku odstavce. Následně nejvíce motivuje respondenty možnost seberealizace ve firmě a spolupráce na různých projektech společně s uznáním týmu. Dalšími méně procentuálně zastoupenými motivačními nástroji je možnost

zvýšení pracovní kompetentnosti a uznání vedoucího pracovníka, které zvolilo 18 % dotazovaných.

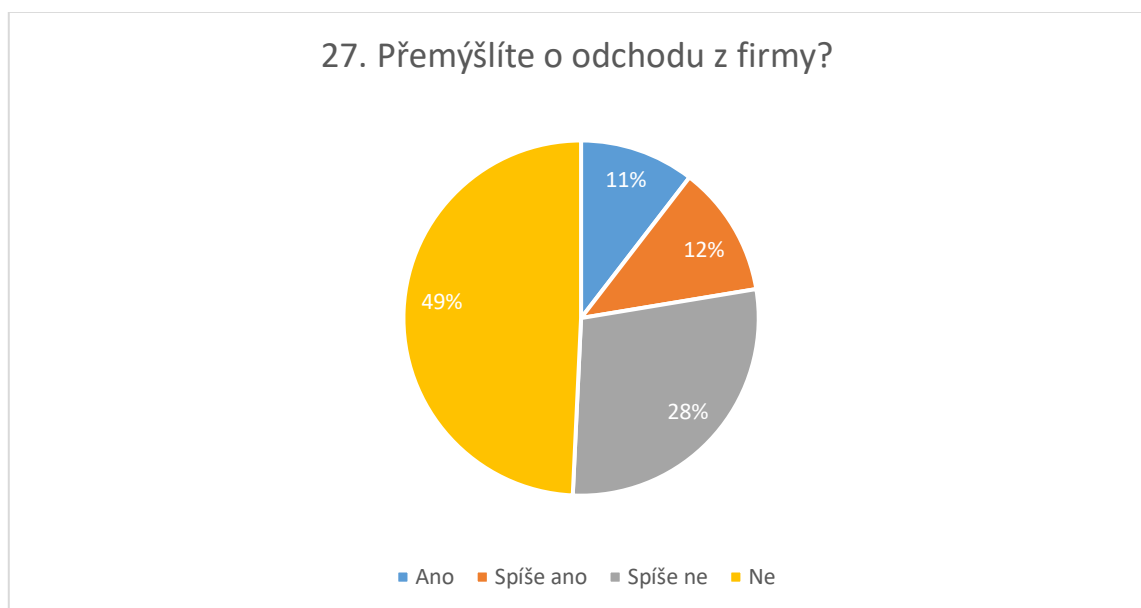
K této otázce se vázala i otázka č.17, která byla otevřená a zaměstnanci zde mohli doplňovat jejich nápady, co by pomohlo k jejich větší motivaci v práci nad rámec již uvedených možností. Odpovědi byly různorodé, ale největší četnost měli odpovědi, kdy by zaměstnanci uvítali více volna, lepší komunikaci ve firmě nebo jasnější poskytování zpětné vazby.

Otázka dotazníku č.26: Na kolik procent se cítíte pracovní vytížen?



Graf 25: Výsledky k otázce dotazníku číslo 26 (Vlastní zpracování)

Výše uvedený graf znázorňuje stupnici vytíženosti zaměstnance o levé strany 0 % po 100 % vytíženost na straně pravé. Zaměstnanci u Baťů byli pravidelně vytížení na 100 % a museli podávat perfektní výkony a vyrábět ty nejlepší boty. Práce to byla velmi náročná s velkým důrazem na výkon a kvalitu, ale zato byla kompenzována velkým množstvím výhod, které byly uvedené v teoretické části DP. Výsledku ukazují, že 42 % respondentů pracuje na 100 % své kapacity, což znamená, že je zde 58 % zaměstnanců, kteří nevyužívají v práci naplno svůj časový potenciál, který by mohli do práce dát a tím posouvat firmu a zlepšovat její výsledky. Některé týmy mají ukazatele výkonosti, ale nelze to zavádět u všech týmů a poté je práce na manažerech, aby co nejvíce komunikovali se svými lidmi v týmu a ptali se jich na zpětnou vazbu.

Otázka dotazníku č.27: Přemýšlíte o odchodu z firmy?

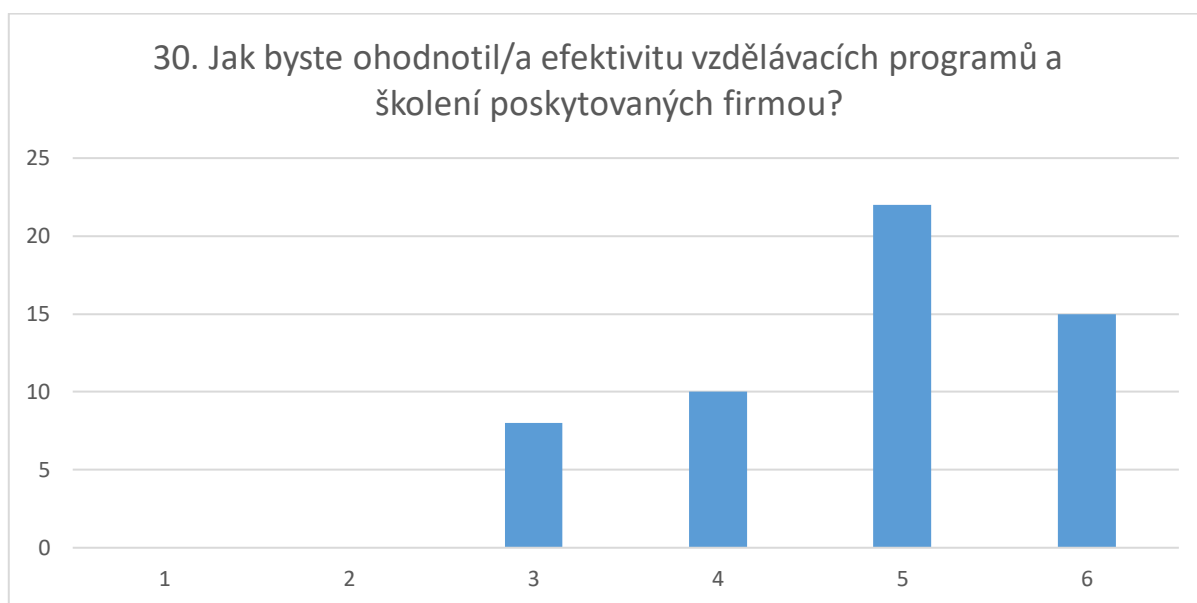
Graf 26: Výsledky k otázce dotazníku číslo 27 (Vlastní zpracování)

Výsledky této otázky mohou reflektovat celkovou spokojenost s fungováním firmy a jejich zaměstnanců. Podle ředitele výroby je personál ve firmě Barum stabilizovaný. Ve firmě Baťa byly některé roky, kdy byla fluktuace zaměstnanců na poměrně vysokých číslech, ale podařilo se jí firmě zvládnout a trend se otočil. Díky přístupu k zaměstnancům, kteří byli na prvním místě, tak lidé zůstávali a stáli naopak zástupy lidí, kteří chtěli ve firmě pracovat. Toto vše se stalo díky Baťově přístupu a uvědomění si, že bez lidí nikdy nic nevybuduje. Z toho důvodu si jich tak vážil.

Ve firmě Barum chce 77 % respondentů zůstat. Co je pro firmu důležitější je číslo 23 %, které značí procento lidí, kteří jsou o odchodu z firmy rozhodnutí nebo o něm přemýšlí. S těmito lidmi se dá ještě stále pracovat a zajímat se o důvody, které je vedou k odchodu z firmy a nabídnout jim řešení, které by odchod odvrátil a oni zůstali ve firmě a byli spokojeni. S fluktuací zaměstnanců jsou spojené velké náklady se zaškolením a zároveň několik měsíců nemůže nový zaměstnanec pracovat na sto procent, a to vše firmu stojí peníze. Cílem firem je tedy omezit fluktuaci na minimum a zachovávat si stálý tým lidí. Po této otázce následovala otevřená otázka pro respondenty, kteří odpověděli, že chtějí odcházet z firmy nebo o tom přemýšlí a uváděli důvody. Jeden z respondentů uvedl, že nemá dostatek

prostoru k seberealizaci z důvodu zahlcení každodenní rutinou. Další uváděl, že nevyužívá naplno svůj potenciál a není spokojen se svým finančním ohodnocením.

Otázka dotazníku č.30: Jak byste ohodnotil/a efektivitu vzdělávacích programů a školení poskytovaných firmou?



Graf 27: Výsledky k otázce dotazníku číslo 30 (Vlastní zpracování)

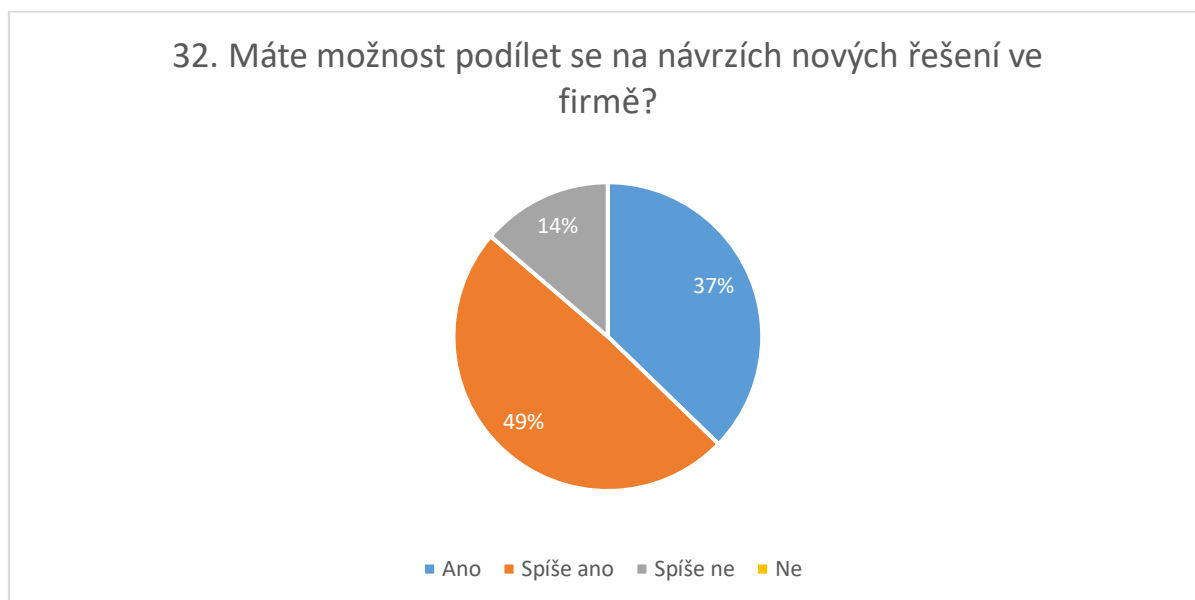
Výborné vzdělání a vědomosti byly věci, na kterým si Tomáš Baťa zakládal a věděl, že firma bude jenom tak dobrá a úspěšná, jak dobří a vzdělání budou jeho spolupracovníci. S běžným školstvím a jeho výsledky nebyl Baťa spokojen a dlouho jej kritizoval. Vadilo mu, že absolventi nemají praktické zkušenosti a vědomosti, které by mohly rovnou použít v praxi. Z toho důvodu začal postupně zakládat ve Zlíně školy. Jednou z prvních škol byla Baťova škola práce. Tuto školu navštěvovali mladí muži od čtrnácti let, kteří absolvovali čtyři roky praxe v továrně a po večer měli výuku. Po absolvování čtyř let dostali výuční list. Další školy byly zaměřené na mladé muže i ze zahraničí a sjížděli se studenti do Zlína ze všech různých států. Tyto školy získaly velmi rychle na popularitě a měly velmi dobré výsledky.

Ve Firmě Barum nemají žádnou svoji školu, ale snaží se spolupracovat se středními školami ve zlínském kraji, ale i univerzitou ve Zlíně. Následně zaměstnanci mají možnost využívat různých vzdělávacích programů a školení na zvýšení jejich odbornosti a přehledu. Otázka směřovala na to, aby respondenti zhodnotili jejich efektivitu a tížený efekt. Opět byla na levé

straně možnost neefektivní a na pravé straně efektivní. Výsledky ukazují, že 67 % respondentů je velmi spokojených se stylem vzdělávacích procesů a jejich výsledky. Dalších 17 % má již jisté výhrady, ale stále se domnívá, že jsou školení obohacující a zbylých 16 % má výhrady ke školením a domnívá se, že je pořád několik možností, jak školení změnit k lepšímu a zvýšit jejich efektivitu.

Následně navazovaly otevřené otázky číslo 31 a 33, kde měli zaměstnanci možnost vypsát jejich návrhy, které by pomohli ke zlepšení vzdělávacích programů a školení. Mezi nejčastějšími odpověďmi bylo například digitalizace a přenesení některých školení do online prostředí, zlepšení prostředí učeben, více příkladů z praxe, školení na umělou inteligenci nebo lepší práce nadřízeného se zaměstnancem a poskytování zpětné vazby. Zároveň byla vytvořena podobná otázka číslo 33, která měla za cíl ujistit se správností odpovědí číslo 30. Otázka se tázala na spokojenost zaměstnanců s možností vzdělávání ve firmě. Výsledky byly naprosto identické jako u otázky číslo 30.

Otázka dotazníku č.32: Máte možnost podílet se na návrzích nových řešení ve firmě?

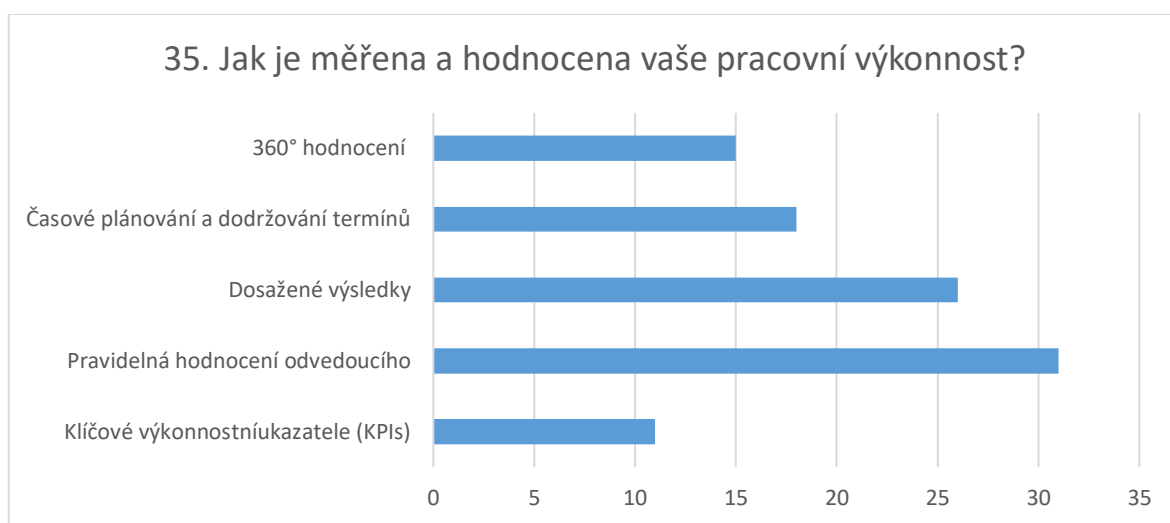


Graf 28: Výsledky k otázce dotazníku číslo 32 (Vlastní zpracování)

Využívání podmětů a nových nápadů od lidí v výrobě nebo jakékoliv jiné pozice je pro firmu velmi přínosné, protože s tím přichází lidé, kteří jsou s danými činnostmi a procesy v každodenním kontaktu. Toto si uvědomoval i Tomáš Baťa. Za každý dobrý návrh zlepšení

dostal zaměstnanec finanční odměnu. Toto motivovalo zaměstnance být kreativními a snažit se posouvat firmu dále. Na možnost podávání návrhů ke zlepšení ve firmě Barum se ptala tato otázka. Z výsledků vyplývá, že celkem 84 % zaměstnanců se může podílet na návrzích zlepšení. Díky této možnosti se lidé více spojí s firmou a vidí, že i jejich názor je důležitý a jsou platnými členy týmu. Pouze 14 % respondentů nemají tuto možnost nebo o ní neví.

Otázka dotazníku č.35: Jak je měřena a hodnocena vaše pracovní výkonnost?



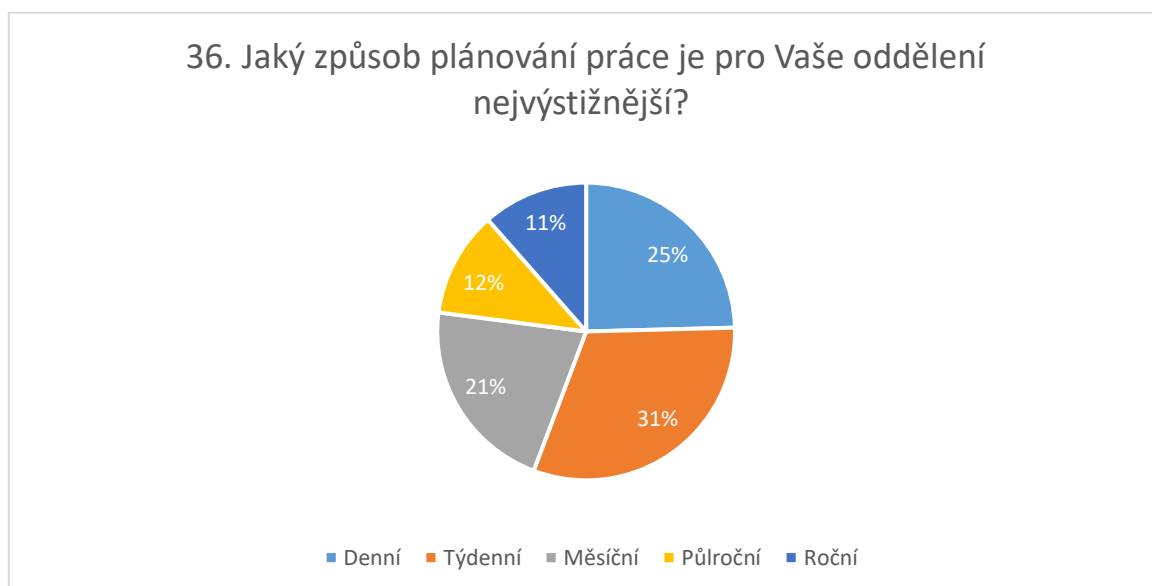
Graf 29: Výsledky k otázce dotazníku číslo 35 (Vlastní zpracování)

V továrně měla každá výroba, každý pracovní tým, každý jednotlivec svůj pracovní plán, který říkal, kolik je potřeba vyrobit daného zboží za daný den. Bylo velmi důležité, aby se tento pracovní plán dodržoval. Zaprvé zajišťoval to, že bude vyrobený přesně takový počet párů bot, který je nasmlouvaný a potřebný. Druhým důležitým bodem bylo to, že jednotlivé dílny na sebe navazovaly a v každé z nich se vyráběla jiná část boty. V případě, že by jedno z oddělení neplnilo denní plány, tak by se celý proces zpomaloval a vznikaly by prostoje. Tyto chyby si firma nemohla dovolit a stála by ji nemalé peníze. Tento systém byl osvědčený a velice funkční. Byl to jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů celé firmy, který zajišťoval její úspěch.

Ve firmě Barum je poměrně velké množství pracovních týmů, které mají různé plány a tím pádem se i jejich výkonnost měří různými způsoby. Cílem otázky bylo zjistit jejich způsoby měření, a hlavně hodnocení výkonnosti. Co se týče měření výkonnosti, tak pouze 12 respondentů uvedlo, že se jejich výsledky měří s KPI. KPI znamená v překladu klíčové ukazatele výkonnosti. Jak již bylo zmíněno dříve, tak tento způsob se dá aplikovat jen

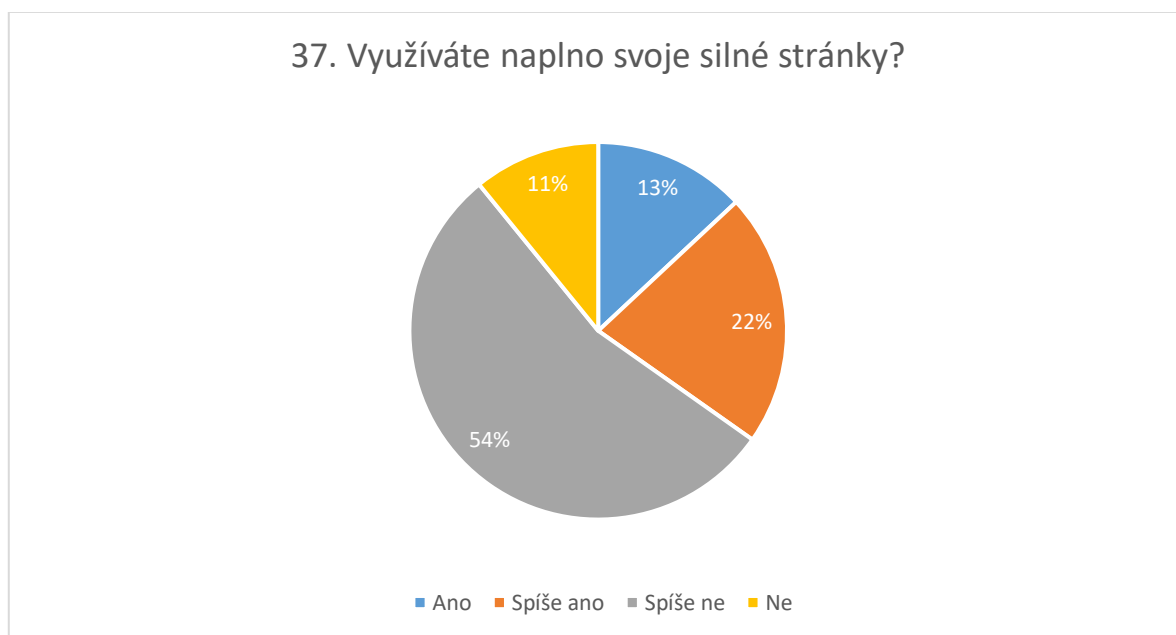
u některých pracovních týmů. Dále jsou respondenti nejčastěji hodnoceni pravidelnou zpětnou vazbou od vedoucího, která probíhá v týdenních nebo měsíčních intervalech. Druhou nejčastější metodou je porovnávání a prezentování dosažených výsledků. Naopak nejméně často probíhá 360stupňové hodnocení. Tento způsob není moc obvyklý, protože zabere poměrně hodně času. V této zpětné vazbě jsou obsaženy názory na pracovníka od spolupracovníků na stejné pozici, od podřízených i nadřízených. Zároveň má pracovník prostor zhodnotit i sám sebe.

Otázka dotazníku č.36: Jaký způsob plánování práce je pro Vaše oddělení nejvýstižnější?



Graf 30: Výsledky k otázce dotazníku číslo 36 (Vlastní zpracování)

Silnou stránkou Tomáše Bati bylo plánování, díky kterému dokázal řídit firmu a každý zaměstnanec věděl, co má daný den dělat. Více je o způsobu plánování napsáno v podkapitole 4.1.1. Vzhledem k různorodosti pracovních týmů v Barum Continental se výsledky neshodují, ale je zde zastoupeno několik možností, které firma používá pro plánování práce v jednotlivých týmech. Nejvíce týmů plánuje práci každý týden (31 %), dalších 25 % týmů ji plánuje každý den a třetím nejčastěji zastoupeným typem plánování je plánování měsíční. Nejméně se ve firmě používá plánování roční a půlroční. Je to pravděpodobně stanoveno velmi dlouhým horizontem a tím pádem se práce mnohem hůře plánuje.

Otázka dotazníku č.37: Využíváte naplno svoje silné stránky?

Graf 31: Výsledky k otázce dotazníku číslo 37 (Vlastní zpracování)

Pokud se firmě podaří firmě zjistit a naplno využívat silné stránky svých zaměstnanců, tak bude mít mnohem lepší výsledky a daný zaměstnanec odvede svoji práci rychleji a kvalitněji než jiný kolega, který by činnost, která mu nejde dělal mnohem pomaleji a s menším zapálením. Tomáš Baťa si byl vědom, toho že čím lépe bude se své spolupracovníky posouvat a rozvíjet v činnostech na které mají talent, tak tím lepší výsledky bude firma mít a spolupracovníci budou spokojenější.

Otázka dotazníku č. 38 a č. 39

Poslední dvě otázky byly otázkami otevřenými. V těchto dvou posledních otázkách měli respondenti možnost psát svoje návrhy na zlepšení efektivity jejich práce a také měli možnost napsat návrhy na zlepšení systému řízení a pracovních podmínek ve firmě. Někteří respondenti by uvítali méně byrokracie, což by zajistilo to, že by se mohli věnovat důležitějším úkolům, které by firmě přinášeli výsledky. Zároveň by uvítali i používání umělé inteligence pro rutinní úkoly. U druhé otázky zaměřené na zlepšení ve firmě by zaměstnanci v kancelářích uvítali čtyř pracovní týden, lepší komunikaci napříč odděleními, finanční motivaci na zakázkách nebo lepší práci se silnými stránkami zaměstnanců.

5.6 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, do jaké míry má firma Barum Continental ve svojí struktuře zabudované baťovské principy. Zároveň budou výsledky dotazníkové šetření sloužit jako podklad pro projekt SPIN. Velkým a důležitým prvkem, který spojuje obě firmy je zájem o zaměstnance a snaha o to, aby byli v práci spokojení. Baťa požadoval od spolupracovníků velké výkony a zároveň je za to dokázal dobře finančně i nefinančně odměnit. Barum se snaží o podobný přístup k zaměstnancům. Celkově výsledky firmy vyšly pozitivně, ale je zde pár oblastí, na kterých by mohla firma více zapracovat.

Barum Continental je největším výrobcem pneumatik v Evropě, a to firmě i zaměstnancům dává určitou jistotu zaměstnání. Toto potvrzují i výsledky z dotazníku, kdy si zaměstnanci velmi vážili stability zaměstnání. Pozici silné firmy nejvíce pocítili a ocenili zaměstnanci v průběhu pandemie, kdy některé menších firem krachovaly. Zároveň firma dokáže zaměstnancům poskytovat dobré pracovní podmínky.

Jsou ve firmě Barum Continental používány některé baťovské principy? Dotazníkem byly zjišťovány i konkrétní baťovské principy účast na zisku a ztrátě, baťovské pravidlo 8-8-8, zaškolování zaměstnanců a jejich vzdělávání, motivace a odměňování nebo například systém transparentnosti. Tři otázkách na účast na zisku a ztrátě respondenti odpovídali, že tento systém spíše ve firmě funguje. Tato odpověď nebyla úplně jednoznačná a z toho důvodu bude ještě před aplikační fází provedeny rozhovory se zaměstnanci. Je to ale signál, že nějaký systém odměňování na zisku a ztrátě funguje. Další velmi důležité pravidlo 8-8-8 se ve firmě spíše nedodrжуje i když 61 % respondentů uvedlo, že spíše vystihuje jejich běžný den. Následně odpovědělo okolo 50 % respondentů, že pracují přesčas. Zde je určitě prostor pro zlepšení, co by firma mohla udělat pro větší spokojenost zaměstnanců a zároveň by určitě podávali lepší výkony, protože by byli odpočinutí. Velmi pozitivní zjištění bylo, že vedoucí pracovníci jsou povyšováni ze stávajících zaměstnanců. Toto přispívá k lepšímu chápání celého procesu a podřízení mohou lépe přijímat a respektovat nadřízené. Platy byly u baťů vždy hodně vysoké a spokojenost s platovým ohodnocení je i v Barum Continental. Z výsledků vyplynulo, že plat není věc, která by zaměstnance trápila. Celkově lze říci, že v případě aplikace baťovských metod je zde prostor pro zlepšení a bude mu věnována aplikační část.

Jak pracovníci hodnotí celkový přístup k zaměstnancům od vedení firmy a vedoucích pracovníků? Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci jsou s vedením a přístupem celkem spokojeni. Uvítali by pouze větší zájem o jejich názory a lepší komunikaci změn a transparentnost v informacích ohledně toho, co musí splnit zaměstnanec pro to, aby byl povýšen nebo jaké má potencionální možnosti pro povýšení.

Jaký je názor zaměstnanců na jejich motivační a odměňovací systém? Zaměstnanci velmi oceňují možnost podílet se na nových řešeních a přinášet nové nápady. Dále jsou také spokojeni s poskytovanými benefity od firmy a nejvíce je motivuje finanční odměna u které by zaměstnanci v některých případech uvítali i variabilní složku závislou na výkonech jednotlivců. Dále je nejvíce motivuje uznání v týmu nebo seberealizace.

Firmě by prospělo, kdyby se svými zaměstnanci více komunikovala o jejich individuální přáních, představách a cílech. Je to myšleno jak na úrovni managementu firmy a zaměstnanci se strategickými rozhodnutími, tak i ve vztahu nadřízený a podřízený. Velmi účinné a prospěšné pro obě strany je například one-to-one. Je to individuální střetnutí pouze nadřízeného a podřízeného jednou za půl roku nebo za rok, kdy by mělo probíhat okolo 45 minut a zaměstnanec by měl prostor probrat vše potřebné a důležité se svým nadřízeným v soukromí a zároveň je to ideální čas na vyhodnocení předchozího roku nebo půl roku a stanovení si cílů na ten další.

Po vyhodnocení celého dotazníkového šetření vyplynulo, že se potvrdila pouze hypotéza H2 a hypotézy H1 a H3 byly následně vyvráceny.

6 APLIKACE NĚKTERÝCH PRVKŮ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ V MODERNÍ FIRMĚ

Projektová část diplomové práce vychází z výsledků dotazníkového šetření, které poodkrylo jednotlivé nedostatky v Barum Continental podle systému řízení Baťa. Barum Continental vzešel z původních Baťových továren a stále je v továrně a celé firmě vidět některé baťovské rysy. Baťa se stále chtěl zlepšovat a se sebou i firmu a všechny lidi kolem sebe. Projekt realizovaný níže navrhne dílčí systém, jak by se mohl Barum Continental opět o kousek zlepšit a částečně mohl udávat trendy a byl vzorem pro ostatní firmy. Možnost zlepšení podle systému Baťa je spatřena hlavně v oblasti transparentnosti a účasti na zisku a ztrátě u zaměstnanců, u kterých lze tento systém zavést a lépe je motivovat.

Jak již bylo dříve zmíněno, tak transparentnost je v baťově systému velmi důležitá, ale je velmi těžké na tento systém zaměstnance naučit a pěstovat v nich tento životní přístup a postoj. Aplikační část se snaží navrhnout řešení, které pomůže firmě lépe pracovat s jejich zaměstnanci a řídit firmu. V projektu jsou zahrnuty tři hlavní témata: zavedením účasti na zisku, zvýšení transparentnosti, lepší individuální práce se zaměstnanci a rozvíjení jejich silných stránek.

Transparentnost

V případě transparentnosti výsledky dotazníku ukázaly, že by zaměstnanci uvítali větší otevřenost a transparentnost ze strany vedení. To se týče informací i přístupu. Aplikační část bude navrhovat i transparentnost v odměňování, benefitech, ale například i platech. Tento krok je poměrně nevšední v českých firmách, ale již několik firem tento systém zavádí a pomáhá jim s tím mimo jiné i Nadace Tomáše Bati, kterou vede Gabriela Končítíková.

Účast na zisku a ztrátě

Z informací z dotazníkové šetření a osobními rozhovory se zaměstnanci vyplynulo, že účast na zisku a ztrátě je věc, na které by se mohlo zapracovat a odměňovat všechny zaměstnance, kteří jsou přímo závislí na výsledku firmy. Baťa měl svoje spolupracovníky rozděleny do dvou skupin. První skupinou byli spolupracovníci, kteří měli vliv na výsledek firmy a podíleli se tím pádem na zisku a ztrátě a druhá skupina, která tento vliv neměla a měla fixní platy s bonusy. Skupinou nepodílející se přímo na zisku firmy jsou například pracovníci v administrativě, účetní a podobné profese.

Práce se silnými stránkami zaměstnanců

Jedním z výstupů dotazníkové šetření bylo, že zaměstnanci nevyužívají naplno svoje silné stránky, což znamená, že je ve firmě nevyužitý potenciál, který by firmě pomohl k lepším výsledkům a zároveň i vyšší spokojenost zaměstnanců, kteří by dělali činnosti, které je baví a dostávají se při nich do flow.

6.1 Projekt SPIN

Projekt SPIN vychází z nutnosti zintenzivnit motivaci a spokojenost zaměstnanců ve firmě Barum Continental. Společnost si uvědomuje, že stávající systém sdílení zisku má určité vady ohledně transparentnosti, spravedlnosti a efektivity. Cílem projektu je tudíž tyto nedostatky odstranit a navrhnout spravedlivější systém odměňování, jenž pracovníkům poskytne jasnější přehled o výsledcích jejich práce a současně je lépe motivuje k lepším výkonům.

Základ projektu tvoří principy čerpané z Baťova systému řízení, který zdůrazňoval podíl zaměstnanců na zisku i ztrátě firmy, zaručení transparentnosti v oblasti odměňování a účelné využití silných stránek pracovníků. Dosavadní systém odměňování funguje na bázi ročního bonusu, který je navíc závislý na výsledcích celé divize. To v praxi znamená, že i pokud jednotlivci nebo menší týmy dosahují nadprůměrných výsledků, nemusí být za svou práci náležitě odměněni, pokud jejich divize jako celek nedosáhne stanovených cílů. Tato situace vede k demotivaci zaměstnanců a pocitu nespravedlnosti, neboť úspěch nebo neúspěch jedince je podmíněn faktory, které sám nemůže ovlivnit.

Projekt usiluje o zavedení systému odměňování, jenž bude více zohledňovat individuální výkon zaměstnanců nebo výkon menších týmů, přičemž by se mělo jednat o systém s průběžnými měsíčními odměnami namísto dlouhého ročního období. Součástí změn je rovněž posílení transparentnosti v oblasti mezd a bonusů, jelikož v současnosti nemají zaměstnanci dostatečné informace o odměňování na jednotlivých pozicích, což v nich vyvolává nejistotu a spekulace. Jasně formulovaná pravidla pro odměňování by měla přispět k vyšší důvěře mezi zaměstnanci a jejich vedením.

Další důležitou součástí projektu je práce se silnými stránkami zaměstnanců. V současném systému neexistuje efektivní metoda pro zjištění a využití individuálních schopností pracovníků, což může vést k neefektivnímu rozdělování práce. Projekt zavede systém

testování a analýzy silných stránek zaměstnanců, jenž umožní vedoucím pracovníkům lépe přidělovat úkoly tak, aby odpovídaly schopnostem jednotlivých pracovníků. Tím se nejen zvýší produktivita, ale i spokojenost zaměstnanců, kteří budou moci pracovat na úkolech, ve kterých skutečně vynikají.

Potřeba realizace tohoto projektu vyplývá především z toho, že pokud se systém sdílení zisku nezmění, může to vést k demotivaci zaměstnanců a k odchodu těch nejvýkonnějších k jiným zaměstnavatelům, kteří dokážou jejich práci lépe ocenit. Uvedení transparentního a spravedlivého systému odměňování, spolu s lepším využitím silných stránek zaměstnanců, tudíž prospěje nejen samotným pracovníkům, ale i firmě jako celku, jež si tak udrží talentované zaměstnance a zajistí dlouhodobě udržitelný růst.

S – situace

Momentálně ve firmě Barum Continental funguje motivační systém nazvaný profit-sharing, který má za cíl odměnit pracovníky z jednotlivých pracovních divizí za předpokladu, kdy za celý rok budou podávat nadstandartní výsledky a budou plnit nad plán. Těchto takzvaných divizí je ve firmě několik a nazývají se na příklad Tires, Group functions, Automotive nebo Contitech. Za minulý rok se na roční prémii z profit-sharingu dostala pouze divize Tires. Firma ve výroční zprávě pochválila a poděkovala všem zaměstnancům za práci, ale jak bylo zmíněno, tak odměny získaly zaměstnanci pouze z jedné divize. Firma i sama udává, že cíle jsou ambiciózní a náročné, což je pro růst firmy dobré, ale zároveň by měly být dosažitelné, aby zaměstnanci byli více motivovaní. V oblasti transparentnosti nejsou ve firmě známy platy na jednotlivých pozicích a ani nejsou jednotné. Platy by se měly odvíjet od toho, jak velkou hodnotu daný pracovník firmě přináší. Momentálně nikdo neví, kolik peněz jeho kolega vydělává, což může do firmy přinášet určitou nejistotu a domněnky spolupracovníků. V otázce silných stránek zaměstnanců momentálně téměř nikdo nevyplňuje sofistikované testy zaměřené na silné a slabé stránky zaměstnanců s následnou analýzou a pohovorem se zaměstnancem.

P – problém

Zaměstnanci v momentální situaci a nastavení profit-sharingu dostávají pouze roční odměny a jsou dostávány na základě výsledku jedné velmi velké divize do které jsou zařazeni. Zároveň je pro zaměstnance poměrně složité sledovat průběžné výsledky dané divize, aby věděli, jak si jejich divize stojí a kolik jim stále chybí pro splnění cíle a dosažení účasti na

zisku firmy. Pro zaměstnance je časové období roku pro variabilní motivační složku příliš dlouhé, a navíc mohou výsledek práce ovlivnit pouze malou měrou. Může být na oddělení pracovník, který bude odvádět a doručovat třikrát lepší výsledky než ostatní spolupracovníci, ale na konci roku v případě splnění plánu dostane stejnou odměnu jako jeho spolupracovníci. S tím zároveň souvisí i malá transparentnost udílení bonusů a povinností pro jednotlivce k získání podílu na zisku.

Transparentnost platů a bonusů může do firmy hlavně mezi zaměstnance vznášet určité pochybnosti a nejistotu. Zároveň se mohou cítit ukřivdění, i když vůbec neví, kolik jeho kolega vydělává.

Zaměstnanci pracují na různých projektech a dennodenně plní dílčí úkoly. Manažeři nemají přesná data o silných a slabých stránkách lidí ve firmě a tím pádem může nastávat, že práce není zadávána lidem, kteří jsou v ní dobří, ale někomu jinému, kdo nevypracuje úkol s takovou kvalitou, nadšením a rychlostí.

V případě, když by firma nezačala používat jiný systém profit-sharingu, tak je možné, že by někteří zaměstnanci mohli být deprivováni tím, že jsou cíle nastavené velmi vysoko a téměř žádná divize nedosáhne na profit-sharing. Druhým problémem by mohlo být, že těm šikovnějším a ambicióznějším zaměstnancům bude vadit, že si jejich kolegové, kteří pracují mnohem méně přijdou na stejné odměny jako oni.

I – implikace

Bude vytvořen Baťův projekt, který bude tvořen ze tří hlavních částí: účast na zisku, zvýšení transparentnosti a práce se silnými stránkami zaměstnanců.

K těmto částem se bude vázat časový plán celého projektu, popsání jednotlivých činností, riziková analýza, nákladová analýza a shrnutí celého projektu s jeho přínosy pro firmu a zaměstnance.

Systém odměňování založený na výsledcích jednotlivých pracovníků nebo malých týmů bude mít stejné nebo velmi podobné náklady jako systém současný pouze budou odměny za odvedenou práci přerozdělovány jiným spravedlivějším způsobem.

Pro úspěch bude důležité připravit podrobný plán, kde budou rozepsány jednotlivé kroky projektu od začátku až do konce včetně jejich způsobů ověření, případných hrozeb

a předpokládaných pozitivních výstupů. Nesmí se při přípravě zapomenout ani na konkrétní výstupy projektu a klíčové činnosti, které musejí být vykonané pro úspěch projektu.

S ohledem na technickou náročnost projektu bude nutné vybudovat nový systém odměňování a výpočtu variabilní složky, kterou bude dostávat každý zainteresovaný zaměstnanec na konci měsíce do platu. Klíčem pro vytvoření funkčního rozhraní případně nových funkcí ve stávajícím je přesné vysvětlení požadavků na funkčnost IT oddělení nebo externí firmě.

N – nutnost

Momentálně je potřebné vytvořit nový a účinnější systém účasti na zisku. Pokud se nový systém dobře nastaví, tak vyřeší problém demotivace a pocitu nespravedlnosti. Pokud by se tento problém nevyřešil, tak by kvalitní a velmi přínosní zaměstnanci mohli z firmy odejít a najít si firmu, kde jejich práce bude lépe ohodnocen a budou lépe motivováni, což šikovní a ambiciózní zaměstnanci vždy chtějí. Také je minimálně nutné zavést transparentnost bonusů a vytvořit funkční systém, který bude zjišťovat silné stránky zaměstnanců a následně zanalyzované informace poskytovat jak samotným zaměstnancům, tak i jejich nadřízeným.

6.2 Zákazníci projektu

Každý projekt musí mít svoje zákazníky a v případě tohoto projektu ve firmě Barum Continental jsou hlavními zákazníky:

- Zaměstnanci firmy – Tato skupina zahrnuje všechny pracovníky, kteří budou přímo ovlivněni implementací SPIN projektu. Řadí se sem: administrativní pracovníci, zaměstnanci ve výrobě
- Management firmy – vedoucí pracovní jednotlivých oddělení
- Projektový tým – zaměstnanci zodpovědní za správnou implementaci projektu
- Firma poskytující technickou podporu – externí pracovníci, kteří se starají o technickou podporu

V tabulce níže jsou uvedeni jednotliví zákazníci projektu s hodnotovým vyobrazením vlivu na projekt, zájmem o projekt a prioritou.

Pro úspěch projektu jako takového je velmi důležité přesvědčit management firmy a vedení Barum Continental o tom, že projekt je smysluplný a mohl by pomoci k lepším výsledkům firmy i spokojenosti zaměstnanců a větší loajalitě. Firma sice poskytuje poměrně širokou škálu benefitů, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, ale také zaměstnance nejvíce motivuje finanční ohodnocení, což je dobrý argument pro vedení společnosti. Třetím zákazníkem je tým, který bude dělat celý projekt. V tomto případě je nutné členům týmu srozumitelně a detailně vysvětlit záměr a cíl projektu. U firmy dodávající technickou podporu se očekává střední zájem a zápal do projektu. Pouze dodají řešení, které se po nich bude požadovat a dostanou za to svoji předem domluvou odměnu.

Tabulka 2: Zákazníci projektu (Vlastní zpracování)

Zákazníci	Vliv na projekt	Zájem o projekt	Priorita
Zaměstnanci využívající účast na zisku	5	3	3
Management firmy	1	3	4
Zaměstnanci firmy – projektový tým	3	1	1
Firma poskytující technickou podporu	3	3	3
1= nejvyšší hodnota, 5= nejnižší hodnota			

6.3 Hlavní cíle a přínosy projektu

Primárním cílem celého projektu je zavedení Baťových principů, které pomohou zlepšit řízení celé firmy. Při správném zavedení systému by mělo nastat:

- Růst motivovanosti zaměstnanců o 20 %.
- Snížení fluktuace zaměstnanců, kteří mají vliv na výsledek firmy o 10 %.
- Zvýšení transparentnosti ve firmě.
- 30 % zvýšení počtu zaměstnanců, kteří budou vyžívat svoje silné stránky v zaměstnání

Realizace projektu přinese několik pozitivních aspektů jak pro firmu, tak i pro zaměstnance. Jedním z prvních přínosů je zvýšení produktivity. Tím, že budou zaměstnanci lépe motivováni a budou moci ovlivnit svůj plat, tak budou kvalitněji a efektivněji odvádět svou práci, čímž je myšleno mimo jiné i rychlejší reakce na veškeré problémy nebo lepší využití

času a kapacit ve firmě. Tento způsob motivace neplatí jen ve výrobě, ale také například na obchodních nebo jiných pozicích. Aby lidé dobře v Barum Continental odváděli svoji práci, tak se musí s firmou ztotožňovat a být dobře finančně motivováni.

Dále zavedení nových opatření sníží fluktuaci a posílí loajalitu zaměstnanců, což zároveň přinese i lepší jméno firmě, protože zaměstnanci budou firmě šířit dobré jméno. Tento fakt je úzce spojen i s posílením značky a reputace celé firmy. Lidé z celého kraje budou mít větší důvěru ve firmu a jméno firmy bude lákat čím dál schopnější lidi, kteří se budou ucházet o práci, což zajistí posilování firmy a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Vyšší motivace a spokojenost zaměstnanců přinese i menší zmetkovitost a lepší soustředění na práci. Budou si vědomi toho, že každá chyba, kterou udělají se odrazí na jejich výsledcích a odměňování. Tento systém je lety prověřený a je velmi funkční. Z toho důvodu je zde snaha pro jeho větší aplikaci v Barum Continental.

6.4 Jednotlivé fáze projektu

Projekt zavádění nového systému účasti na zisku bude rozčleněn do čtyř fází. První fáze bude **předprojektová**, která se zaměří na analýzu současného stavu a poskytování účasti na zisku svým zaměstnancům. Jakým způsobem a jak často se tato odměna udílí. Zároveň bude provedeno rozsáhlé dotazníkové šetření, které bude rozesláno mezi všechny zaměstnance, kteří budou mít nárok na účast na zisku firmy. Tímto se zjistí aktuální stav před zavedením změn. Druhou fází v pořadí je fáze **projektová**, která již bude obsahovat konkrétní činnosti a kroky realizačního týmu i IT oddělení firmy. Zaměstnanci se v systému rozřadí do dvou skupin podle toho, zdali se podílí přímo na zisku firmy nebo ne. Budou vypracovány jednotlivé části projektu a na závěr se zkompletují a propojí. Zároveň zde dojde i ke spuštění zkušební verze. Tento test proběhne 1.10.2025, aby v případě nedostatků byl prostor na odstranění posledních chyb. Předposlední fáze je **provozní**, při které dojde ke spuštění celého navrhnutého systému. Ostrý provoz projektu v Barum Continental bude spuštěn 1.1.2026. Při spuštění nové věci nebo systému je vždy potřebná kontrola. První kontrola a zpětná vazba proběhne po třech měsících a další po půl roce od spuštění. Poslední fází je fáze **poprovozní**, která bude mít za úkol pravidelné mapování a analyzování chodu projektu společně s prezentací jeho výsledků.

6.5 Hlavní činnosti projektu

Každý projekt musí mít rozepsané jednotlivé aktivity, které je potřeba splnit pro úspěšnou realizaci celého projektu. Tyto činnosti jsou následující:

- Vypracování dotazníkového šetření
- Vyhodnocení dotazníkového šetření
- Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci
- Vytvoření tabulky zaměstnanců podílejících se přímo na zisku
- Vytvoření systému účasti na zisku a ztrátě
- Vytvoření systému pro vyšší transparentnost
- Vytvoření způsobu zjišťování silných stránek zaměstnanců
- Vytvoření časového plánu
- Vytvoření nákladové analýzy
- Vytvoření rizikové analýzy
- Celkové zhodnocení projektu

6.6 Vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci Barum Continental

Rozhovory se zaměstnanci v Barum poskytují cenný pohled na to, jak Barum Continental funguje z různých perspektiv zaměstnanců. Rozhovory s mistrem výroby a pracovníci v administrativě jasně ukazují, že stabilita pracovního místa je klíčovou věcí pro zaměstnance, což bylo mimo jiné oceňováno i během pandemie. V celé společnosti existuje běžný systém ročních bonusů, který je spojen s ekonomickými výsledky. Oba respondenti však preferují silnější zaměření na odměny založené na individuálním výkonu. Povyšování zaměstnanců v Barum Continental je běžným prvkem a funguje to zde podobně, jako ve firmě Baťa.

Podle obou respondentů má komunikace strategických změn mezery, protože informace k zaměstnancům přicházejí se zpožděním nebo v neúplné podobě. Oba zaměstnanci také upozorňují na mezeru v aplikaci umělé inteligence a automatizaci některých úkolů. Diskuse s daným nadřízeným (tzv. one-to-one schůzky) jsou považovány za velmi cenné a mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců a mohou pomoci k udržení klíčových lidí ve firmě.

Ve výrobě se pravidlo 8-8-8 dodržuje okolo 70-80 % času a přesčasy jsou v určitých měsících běžné. Naopak, administrativní pracovníci mají míru flexibility vyšší, přičemž zhruba 20 % jejich času je tráveno prací přes čas a existuje možnost částečné práce na dálku.

Motivací pro dělníky ve výrobě jsou primárně finanční bonusy, uznání od týmu a dobré vztahy v pracovním prostředí. Kromě odměňování jsou pro administrativní zaměstnance důležité také další aspekty jako například realizace a sebeuplatnění, spolu s možnostmi profesního postupu a schopností pracovat na zajímavých projektech.

Celkově lze říci, že firma Barum Continental je pro zaměstnance stabilním zaměstnavatelem a stabilitou v jejich životech. Prostor pro zlepšení vidí v transparentnosti a lepší komunikaci. Neméně důležitou změnou, kterou by oba respondenti uvítali by bylo zavedení individuálnějšího hodnocení jednotlivých pracovníků a oddělení. Dále by také respondenti uvítali zavedení individuálních meetingů se svými nadřízenými, aby jim mohli říci svoji zpětnou vazbu na fungování oddělení a případně navrhnou nové zlepšení pro jejich oddělení. Tyto informace budou dále využity pro komplexní vypracování projektu SPIN.

6.7 Účast na zisku

Možnost účasti na zisku firmy je pro zaměstnance velice motivačním nástrojem. Jedná se o dělení zisku firmy se zaměstnanci na základě toho, jakou hodnotu přinesli firmě. Jinak řečeno dostávají variabilní složku mzdu závislou na jejich podílu na zisku firmy. Tento nástroj je velmi efektivní, ale je potřeba naučit se s ním pracovat co možná nejefektivněji, aby z něho profitovaly obě strany.

Momentálně v Barum Continental funguje účast na zisku, ale je nastavená takovým způsobem, že ji může jednotlivec jen složitě ovlivnit. Zároveň je vyplácena pouze jednou ročně a zaměstnanec téměř nemůže ovlivnit, zdali na ni dosáhne nebo ne.

Nový systém účasti na zisku a ztrátě v Barum Continental se bude řídit spravedlivějším a motivačnějším systémem odměňování, který stanoví pravidelné hodnocení a rozdělování zisku mezi zaměstnance firmy. Aktuální roční vyplácení odměn se ukázalo jako málo neefektivní, protože zaměstnanci nemají dostatečný přehled nad tím, zda na bonus dosáhnou, a nemohou adekvátně upravovat svou práci tak, aby maximalizovali svůj podíl na zisku. Návrh má za cíl zavedení měsíční výplaty variabilní složky mzdy, odvozené nejen z celkového výkonu firmy, ale také z individuálního přínosu každého zaměstnance.

V rámci nové struktury odměňování budou pracovníci rozděleni do dvou hlavních kategorií. První skupinu budou tvořit zaměstnanci, kteří nemají přímý dopad na hospodářské výsledky firmy, například administrativní pracovníci nebo podpůrné oddělení. Tito pracovníci budou i nadále pobírat fixní mzdu bez variabilní složky, aby byla zaručena stabilita jejich příjmů. Druhou skupinu budou reprezentovat zaměstnanci, kteří se aktivně podílejí na výkonnosti firmy, například výrobní operátoři, obchodní zástupci či vývojáři. Jejich mzda bude složena z fixní části a variabilní složky, která bude odrážet jejich pracovní úsilí a přínos k dosažení firemních cílů.

Výše variabilní složky se určí na základě několika kritérií. Prvním kritériem bude jednotlivý výkon zaměstnance, který bude hodnocen na základě jeho produktivity, efektivity a splnění stanovených daných cílů. Tento způsob zajistí, že pracovníci budou mít přehledně a jasně stanovené parametry, podle kterých budou odměňováni. Toto zlepší jejich motivaci k dosažení lepších výsledků svých i firmy. Dalším kritériem bude výkonnost týmu, které podpoří spolupráci mezi kolegy a omezí konkurenci uvnitř jednotlivých týmů. Posledním faktorem bude celkový výsledek divize nebo firmy, a to zajistí, že zaměstnanci budou mít zájem nejen na svém výsledku, ale i na výsledku celé firmy.

Pro efektivní fungování účasti na zisku bude nezbytné zavést transparentní způsob zkoumání výkonu zaměstnanců a výpočtu variabilní složky mzdy. Každý pracovník bude mít přístup které budou probíhat na pravidelné bázi. Zde bude moci sledovat, jak se jeho práce projevuje ve výši jeho měsíční odměny. To eliminuje nejistotu a spekulace ohledně rozdělování zisku ve firmě. Zaměstnanci budou mít možnost sledovat své výsledky v reálném čase a upravovat svůj styl práce tak, aby dosáhli co nejvyšších výdělků.

Důležitou součástí nového systému bude také jasné stanovení pravidel pro účast na ztrátě. V případě, že firma nedosáhne očekávaných výsledků, variabilní složka mzdy se sníží, čímž zaměstnanci převezmou částečnou odpovědnost za hospodářské výsledky společnosti. Tento model zajistí, že pracovníci se nebudou pouze podílet na ziscích, ale budou si zároveň uvědomovat, že jejich výkon ovlivňuje celkovou finanční kondici firmy.

Zavedení tohoto baťovského systému bude vyžadovat velmi úzkou spolupráci mezi vedením společnosti a zaměstnanci, aby byla pravidla správně nastavena a dále komunikována. Klíčem k úspěchu bude dobrá příprava a implementace jednotlivých prvků pro sledování výpočtu odměn. Tento nový systém přinese spravedlivější rozdělování zisku, zvýší motivaci

jednotlivých. pracovníků a pomůže firmě dlouhodobě dosahovat lepších výsledků díky lepšímu využití potenciálu jejích zaměstnanců.

Tabulka 3: Rozdělení oddělení podle vlivu na výsledek firmy (Vlastní zpracování)

Oddělení	Možnost ovlivnit výsledek firmy	Nárok na podíl na zisku/ztrátě	Fixní odměny (13. a 14. plat)	Popis
IT oddělení	ne	ne	Ano	Nemají vliv na výsledek firmy
Distribuce a nákup	ano	ano	ne	Vyjednávají o nákupních cenách a dokážou ovlivňovat efektivitu při práci s materiálem
Obchodní oddělení	ano	ano	ne	Přímo ovlivňují prodej a tím pádem výsledek firmy
provozní úsek	ne	ne	ano	Nemají přímý vliv na výsledek firmy
Oddělení kvality	ano	ano	ne	Mají vliv na výsledek. Starají se o to, aby se k zákazníkům dostalo pouze kvalitní zboží
Ekonomické oddělení	ne	ne	ano	Nemají přímý vliv na výsledek firmy
R&D	ano	ano	ne	Jsou schopni ovlivňovat výrobky, které se vyrábí a jejich konkurenceschopnost na trhu
Logistika	ano	ano	ne	Jejich činnosti a rozhodnutí přímo ovlivňuje výsledek firmy
Personální oddělení	ne	ne	Ano	Nemají přímý vliv na výsledek firmy

V tabulce výše jsou rozepsané jednotlivé oddělení, které jsou ve firmě a jsou rozdělené na ty, které mají vliv na výsledek firmy a na ty co nemají. Pokud oddělení nemá vliv na výsledek, tak nemá variabilní složku a dostávají 13. a 14. plat. Ostatní oddělení nebudou dostávat tyto platy, ale budou mít měsíční motivační složku.

Tento nový systém bude potřebovat vyšší aktivitu vedoucích pracovníků, kteří nastaví kritéria, podle kterých budou pracovníci motivační složku dostávat a taky je důležité, aby si jí mohli sami vypočítat a věděli kolik peněz na konci měsíce dostanou. Zároveň budou muset u některých oddělení více mapovat práci jednotlivých pracovníků a nastavit si hodnotící kritéria. Tyto kritéria se nedají paušalizovat a budou muset být nastaveny na míru jednotlivým pracovištím.

6.8 Systém vyšší transparentnosti

Ve firmě občas nastává situace, kdy jsou někteří zaměstnanci nespokojení kvůli tomu, že pracují více než jejich kolega, ale domnívá se, že má vyšší nebo stejný plat jako on. Toto se týká i bonusů za odvedenou práci. Pokud by management vypracovat speciální tabulky pro jednotlivá oddělení, protože každé oddělení funguje odlišným způsobem a plní jiné úkoly, tak by se z firmy vytratili nejasnosti. Tabulky by obsahovaly činnosti nebo výsledky, které musí zaměstnanci splnit, aby dostali určitý plat. Transparentnost navazuje na účast na zisku, ale je potřeba se zaměstnanci mluvit a připravit je na tak razantní změnu ve fungování. Plno zaměstnanců zjistí podobně jako ve firmě Baťa, že radši budou dělat stávající práci za daný plat, protože s vyšším platem je spojených mnohem více činností a také zodpovědnosti. Bude zde ale vytvořen prostor pro ambiciózní zaměstnance, kteří chtějí růst a posouvat se ve firmě. Zároveň pro ně vyšší platové mety mohou fungovat jako motivace.

6.9 Zjišťování silných a slabých stránek zaměstnanců

Zjišťování silných a slabých stránek je velmi důležitou součástí řízení lidí ve firmě. Velmi zásadní jsou již při výběru nových lidí do firmy. Manažer společně s personalistou musí vědět, který člen týmu jim chybí a jaké vlastnosti by měl mít, aby jim správně zapadnul do týmu. Pokud se manažeři společně s personalisty naučí lépe analyzovat a následně pracovat se silnými stránkami, tak zvýší výkonost jednotlivých týmů a spokojenost lidí, kteří v nich pracují. Zároveň mohou zaměstnanci mnohem častěji přicházet na inovativní řešení. Pokud zaměstnanci uvidí, že se o ně osobně někdo zajímá a snaží se jim vycházet vstříc, tak to posílí firemní kulturu a sníží fluktuaci.

Prvním krokem, který by momentálně měli manažeři ve firmě udělat je zvolení jedné nebo více metod, které jsou uvedeny níže, pro detailnější zjištění silných a slabých stránek svých lidí v týmu. Po tomto zjištění by se měli snažit zlepšovat jejich silné stránky a delegovat na ně právě ty úkoly, ve kterých jsou dobří a kreativní. Pro zjištění těchto stránek mohou využít:

360stupňové hodnocení

Při tomto hodnocení dostane manažer zpětnou vazbu na konkrétního zaměstnance z několika stran a měla by být tím pádem i velmi komplexní. Obsahuje zpětnou vazbu od jeho kolegů na stejné pozici, kteří s tím spolupracují téměř každý den, následně od podřízených, ale

i nadřízených. Po vyhodnocení všech výsledků by měl mít manažer jasno o tom, v čem je daný pracovník velmi dobrý, a naopak jaké činnosti je lepší delegovat na někoho jiného.

Specializované testy

Další možností je využívat specializované testy zaměřené přímo na silné a slabé stránky. Tyto testy je možné vyplňovat online nebo za poplatek, ale Barum Continental by si měl udělat svoje vlastní, které může různými způsoby modifikovat a vyhodnocovat.

Pravidelné osobní rozhovory

Díky pravidelným osobním rozhovorům, které v Barum Continental probíhají v různých intervalech ať už je to měsíc, půl rok nebo rok může manažer rozpoznat aktuální rozpoložení zaměstnance, zjistit co mu ve firmě nevyhovuje, co by chtěl změnit nebo naopak které věci a činnosti mu dělají radost a dodávají mu energii a radost chodit do zaměstnání. Pro obě strany je důležité, aby byly tyto rozhovory ponechané a zaměstnanci měli pocit, že můžou být co nejvíce otevření vůči svému nadřízenému.

Pro zjišťování silných stránek při rozhovoru nebo pohovoru může manažer využívat následující otázky:

1. Ve kterých činnostech své práce excelujete?
2. Jaké schopnosti a dovednosti vám pomáhají být úspěšný v tom co děláte?
3. Jaký je Váš největší přínos pro kolektiv? V čem často pomáháte kolegům?
4. Jakou pozitivní vazbu jste v poslední době dostal od svého vedoucího, klienta nebo spolupracovníků?
5. Které činnosti Vám v zaměstnání přináší největší radost?
6. Jaké situace nebo problému řešíte lépe než vaši kolegové?
7. Co děláte ve svém volném čase?
8. Jak reagujete na kritiku nebo zpětnou vazbu?

Otázky týkající se slabých stránek:

1. Ve kterých činnostech se cítíte slabší než ostatní?
2. Které činnosti vám berou energii a nepřinášejí žádnou radost?
3. Které činnosti byste nejradši nedělal/a?

4. Jsou některé oblasti a činnosti, kde vidíte prostor pro zlepšení?

Potřebné je také dodat, že tento proces by se měl v určitých intervalech opakovat a může se v průběhu s časem měnit. Důležité je, aby manažeři stále s lidmi ve svém týmu komunikovali a nenechali problém dojít do fáze, kdy zaměstnanec bude vyhořelý nebo podá výpověď.

6.10 Řízení rizik projektu

Pro řízení rizik je ideální využít rizikovou analýzu, která ukáže a dokáže odhalit rizika, která by mohla projekt ohrozit. Hlavním důvodem tvorby rizikové analýzy je tyto situace odhalit, zjistit jejich závažnost a v případě, když by nastaly, znát způsob, kterým tuto hrozbu minimalizovat.

Tabulka 4: Hrozby projektu (Vlastní zpracování)

riziko číslo:	Název hrozby	Popis
1.	Nezájem o projekt od Barum Continental	Management firmy naporozumí projektu a jeho výhodám
2.	Nezájem zaměstnanců o projekt	Méně pracujícím zaměstnanců nebude tento systém vyhovovat
3.	Nepochopení celého projektu od zaměstnanců	Zaměstnancům bude špatně představen projekt a jeho výhody
4.	Management společnosti neschválí aktuálně navrhovaný program	Management bude chtít udělat úpravy v projektu a posune se realizace
5.	Vybrání nezkoušeného vedoucího	HR oddělení nesprávně vybere vedoucího celého projektu
6.	Vybrání nekalifikovaného projektového týmu	HR oddělení nesprávně vybere členy projektového týmu
7.	Špatně vypočítaná ekonomika projektu	Budou špatně vypočítané celkové náklady na projekt
8.	Špatně naplánovaný časový plán projektu	Budou špatně rozvrhnuté jednotlivé části projektu

Při pohledu na tabulku hrozeb je vidět, že je zde vypsáno osm hrozeb celého projektu. Na všechny tyto situace se dá připravit a dopad s pravděpodobností snížit. Tabulka č.6 zobrazuje pomocí síly rizika znázorněnou hodnotami od 0-20 míru rizika, s kterým může nastat.

Pravděpodobnost výskytu rizika se zobrazuje na škále od 1 do 5. S tím, že číslo jedna zobrazuje velmi malou pravděpodobnost nastání rizika a číslo 5 je riziko s velkou pravděpodobností.

Druhý sloupec v tabulce č.6 zobrazuje dopad a jeho míru. Opět je zobrazen na stupnici o jedné do pěti. Číslo jedna znázorňuje velmi malý dopad a číslo pět velmi velký a měl by si na to realizační tým dát velký pozor a snažit se tento dopad eliminovat.

Síla rizika se následně vypočítá vynásobením pravděpodobnosti a dopadu dané hrozby. V tabulce níže jsou uvedeny tři skupiny síly rizika.

Tabulka 5: Síla rizika (Vlastní zpracování)

Úroveň rizika	Označení a hodnoty
Nízké riziko	0-8
Střední riziko	9-16
Vysoké riziko	17-25

V případě, kdy vyjde z analýzy vysoké riziko, tak my se mu měla ze strany projektového týmu věnovat velká pozornost.

Tabulka 6: Výpočet síly rizika (Vlastní zpracování)

Riziko číslo:	Název hrozby	Jak se vyvarovat hrozbám	Dopad	Pravděpodobnost	Síla rizika
1.	Nezájem o projekt od Barum Continental	Vypracování relevantních analýz, finanční stránky projektu a perfektní prezentace	5	4	20
2.	Nezájem zaměstnanců o projekt	Velmi dobrá příprava prezentace projektu zaměstnancům a vybrání hlavních benefitů, které by je mohly nadchnout a přesvědčit	4	2	8
3.	Nepochopení celého projektu od zaměstnanců	Dokonalé představení projektu vedoucím, kteří následně odprezentují projekt svým podřízeným	3	2	6
4.	Management společnosti neschválí aktuálně navrhovaný program	Vysvětlení managementu návaznost a důležitost jednotlivých kroků projektu. Příprava argumentů ohledně financování, dopadů pro společnost a zaměstnance	5	3	15
5.	Vybrání nezkoušeného vedoucího	Sestavení vícečlenné komise zkušených specialistů a člověka, který rozumí projektu	4	1	4
6.	Vybrání nekalifikovaného projektového týmu	Sestavení vícečlenné komise zkušených specialistů a člověka, který rozumí projektu	4	2	8
7.	Špatně vypočítaná ekonomika projektu	Po vypočítání ekonomiky projektu odborníky z firmy přizvat pro kontrolu ještě někoho nezávislého, kdo ještě jednou celý projekt propočítá a následně prokonzultuje s týmem	4	2	8
8.	Špatně naplánovaný časový plán projektu	Udělat větší časové plány pro případ nastání chyby nebo problému a zároveň mít větší čas na testování před spuštěním.	4	3	12

Nezájem o projekt od managementu Barum Continental

Pokud by nemělo vedení firmy zájem o projekt, tak by to velice ohrozilo realizaci celého projektu. Je zapotřebí, aby se prezentace projektu pečlivě připravila a bylo na diskusi ohledně projektu přizváno co nejvíce lidí, kteří mohou o projektu rozhodovat. V prezentaci projektu nesmí chybět informace o cílech, a hlavně přínosech projektu firmě, ale i zaměstnancům. Je potřeba firmě vysvětlit, že z daného projektu mohou profitovat a pomůže jim v několika ohledech. Management firmy určitě bude zajímat i nákladová analýza, aby projekt nepřesáhl jejich rozpočet závodu.

Nezájem zaměstnanců o projekt

Projekt je vypracovaný tak, aby měl co nejvíce pozitiv přínášející do firmy i zaměstnancům. Jediný problém, který by mohl nastat se může týkat účasti na zisku a ztrátě. Může to být z toho důvodu, že zaměstnanci, kteří nepracují na 100 % a práce je tolik nebaví budou vydělávat méně peněz, protože nebudou přispívat k úspěchu firmy takovou měrou jako kolegové, kteří mají nadšení do práce a jsou motivovaní. Stejně jako u prezentace projektu managementu je potřeba srozumitelně vysvětlit přínosy projektu.

Nepochopení celého projektu od zaměstnanců

Aby byl projekt dobře pochopen ze strany zaměstnanců je zapotřebí aktivita ze strany vedoucích pracovníků, kteří jim projekt přiblíží. Zároveň bude vytvořen i přehledný vizuál společně s videem od projektového týmu s obsahem projektu a změnami, které přinese do firmy. Po těchto krocích by měli mít zaměstnanci jasno o projektu.

Management společnosti neschválí aktuálně navrhovaný projekt

Pro úspěch projektu bude důležité, aby byly dopodrobna vysvětleny jednotlivé kroky projektu. Každá činnost v projektu dává smysl a navazuje na další. Z toho důvodu je důležitá určitá kontinuita a ucelenost daného projektu. Případné drobné úpravy projektu by projekt nijak neohrozilo, ale v případě vynechání některých částí by se tížený efekt nemusel vůbec dostavit, a naopak by aktivity mohly být kontraproduktivní.

Vybrání nezkušeného vedoucího

Projektový tým a jeho vedoucí bude jedna ze stěžejních věcí celého projektu. Pokud by se vypral vedoucí týmu, který nemá pro projekt pochopení, nesouzní s ním nebo vůbec neumí delegovat práci a nemá výsledky, tak by to mohlo mít fatální dopad na celý výsledek projektu. Zároveň by to firmu stálo hodně peněz a nic by za to nedostala. Z toho důvodu je zapotřebí, aby si personální oddělení dalo velkou práci s výběrem vedoucího pracovníka, aby byl celý projekt dobře veden a dotáhnutý ke zdárnému konci.

Vybrání nekvalifikovaného projektového týmu

Vybrání špatného pracovního týmu by mohl mít podobný dopad jako vybrání špatného vedoucího. V každém projektu je zapotřebí, aby byl vybrán jak kvalitní vedoucí týmu, tak i jeho členové. Měli by se různě doplňovat svými schopnostmi a zároveň si vyhovovali i po lidské stránce, což vždy přispěje k lepšímu výsledku. Každý člen týmu by měl být dobrý na něco jiného a jako celek by měli pokrýt všechny důležité aktivity a vlastnosti pro projekt.

Špatně vypočítaná ekonomika projektu

Přesné vypočítání ekonomiky je velmi důležité zejména pro management firmy. Pro ně bude velmi důležité vědět kolik bude projekt stát a budou chtít vidět jednotlivé položky a části projektu s jejich naceněním.

Špatně naplánovaný časový plán projektu

Při přípravě časového plánu projektu je potřeba vědět, že nejde vždy vše podle plánu, takže je lepší udělat si při plánování menší časové rezervy, aby se projektový tým nedostával zbytečně pod tlak. To by mohlo mít za důsledek špatné nebo neúplné vypracování některých z částí projektu. Z toho důvodu budou vytvořeny delší časové bloky, aby se toto nestávalo. Zároveň bude zapotřebí mít dostatek času pro spuštění zkušebního provozu a posbírání zpětné vazby.

6.11 Nákladová analýza

Pro management firmy je velmi důležité znát náklady spojené s projekt. Na základě jeho přínosnosti a nákladnosti se budou rozhodovat, zdali se projekt bude realizovat nebo nebude. Vzhledem k tomu, že z pohledu platů je snaha ponechat stejné roční náklady jako doposud a bude se pouze měnit struktura a přerozdělování peněz, tak vzniknou náklady pouze se samotnou realizací projektu.

Systém odměňování zaměstnanců je nastavena takovým způsobem, že náklady na podíl na zisku budou reprezentovat 10 % čistého zisku firmy, a tento objem bude dále alokován mezi jednotlivá oddělení v poměru k jejich výkonu a přínosu. Platy managementu budou účetně klasifikovány jako režijní náklady projektu.

Pro přehlednost byla vypracovaná tabulka nákladů na pracovníky, které v průběhu projektu vzniknout. Částky jsou udávány v korunách na hodinu. Pojmeme náklad na zaměstnance se rozumí náklad na řadové zaměstnance v kancelářích. Náklady na pracovníky jsou:

Tabulka 7: Rozpis nákladů na pracovníky (Vlastní zpracování)

Popis nákladu	Náklad v Kč/hodinu
Náklad na práci člena projektového týmu	400
Náklad na manažera projektového týmu	500
Náklad na personalistu	420
Náklad na zaměstnance	330
Náklad na zaměstnance IT oddělení	460
Náklad na vedoucího pracovníka	520

6.11.1 Náklady spojené s dotazníkovým šetření

Dotazníkové šetření je vytvářeno na začátku celého projektu pro zjištění aktuální situace před aplikací nových řešení. Pro správné vypracování dotazníku je zapotřebí zapojit člena projektového týmu, manažera projektového týmu, zaměstnance a personalistu.

Tabulka 8: Nákladová analýza dotazníkové šetření (Vlastní zpracování)

Kdo vykonává činnost	Popis činnosti	Časová náročnost	Hodinový náklad (Kč)	Celkem (Kč)
člen projektového týmu	Vytvoření dotazníku	6 hodin	400	2 400
Personalista	Distribuce dotazníku a jeho komunikace	1 hodina	420	420
Zaměstnanci	Vyplnění dotazníku od zaměstnanců (500)	0,5 hodiny	330	82 500
Manažer projektového týmu	Vyhodnocení a interpretace dat z dotazníkové šetření	8 hodin	500	4 000

Celkové náklady spojené s tvorbou a realizací dotazníkové šetření vyjdou na 89 320 Kč. V tomto výpočtu je započtená půl hodinová mzda 500 zaměstnanců, kteří budou vyplňovat dotazník. Pokud bychom vynechali tuto část a nezapočítávala se mzda zaměstnanců do nákladů dotazníku, tak realizace dotazníku bude firmu stát 6 820 Kč.

6.11.2 Náklady spojené s tvorbou účasti na zisku a ztrátě

Tvorba neboli úprava účasti na zisku a ztrátě v Barum Continental je jednou ze tří stěžejních činností projektu a také bude trvat poměrně dlouhou dobu. V projektovém týmu budou dva lidé plus jeden jejich manažer projektu. Ti budou souběžně vypracovávat celý projekt včetně dalších dvou částí transparentnosti a zjišťování silných stránek.

Tabulka 9: Nákladová analýza na účast na zisku a ztrátě (Vlastní zpracování)

Kdo vykonává činnost	Popis činnosti	Časová náročnost	Hodinový náklad (Kč)	Celkem (Kč)
Člen projektového týmu	Vypracování komplexního návrhu pro spuštění účasti na zisku ve firmě	350	400	140 000
Člen projektového týmu	Vypočítání aktuálních nákladů spojených s bonusy a odměnami	32	400	12 800
Manažer projektového týmu	Zanalýzování aktuálního rozpočtu pro účast na zisku a ztrátě	4	500	2 000
Zaměstnanec IT oddělení	Připravení IT integrace nového systému odměňování	50	460	23 000
Manažer projektového týmu	Vytvoření přehledné prezentace pro prezentaci systému	1	500	500
Člen projektového týmu	Vytvoření infografiky projektu	1	400	400
Manažer projektového týmu	Představení projektu manažerům	2	500	1 000
Vedoucí pracovník	Představení projektu zaměstnancům	1	500	500
Manažer projektového týmu	Spuštění testovací verze	16	500	8 000
Člen projektového týmu	Sběr zpětné vazby	5	400	2 000
Člen projektového týmu	Odstanění nedokonalostí	8	400	3 200
Manažer projektového týmu	Spuštění ostrého provozu	5	500	2 500
Součet				195 900

6.11.3 Náklady spojené s transparentností

Náklady spojené se zvýšením transparentnosti nebudou tak vysoké v porovnání s účastí na zisku a ztrátě, protože v tomto případě jde spíše o změnu přístupu k lidem, zlepšení komunikace a také připravení lidí na tento systém.

Tabulka 10: Nákladová analýza na zvýšení transparentnosti ve firmě (Vlastní zpracování)

Kdo vykonává činnost	Popis činnosti	Časová náročnost	Hodinový náklad (Kč)	Celkem (Kč)
Člen projektového týmu	Vytvoření dotazníku	6 hodin	400	2 400
Personalista	Distribuce dotazníku a jeho komunikace	1 hodina	420	420
Zaměstnanci	Vyplnění dotazníku od zaměstnanců (500)	0,5 hodiny	330	82 500
Manažer projektového týmu	Vyhodnocení a interpretace dat z dotazníkového šetření	8 hodin	500	4 000

6.11.4 Náklady spojené se zjišťováním silných stránek

Posledním bodem nákladové analýzy je vypracování přehledu nákladů, které se budou týkat zjišťování silných stránek zaměstnanců.

Tabulka 11: Nákladová analýza na silné stránky zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Kdo vykonává činnost	Popis činnosti	Časová náročnost	Hodinový náklad (Kč)	Celkem (Kč)
Člen projektového týmu	Vypracování cílů pro zlepšení práce se silnými a slabými stránkami	8	400	3 200
Perosnalista	Příprava manuálu pro manažery, jak zjišťovat silné stránky zaměstnanců	8	420	3 360
Perosnalista	Vypracování dotazníku na silné a slabé stránky	16	420	6 720
Perosnalista	Vypracování otázek pro pohovory	5	420	2 100
Perosnalista	Příprava školení pro manažery na práci se silnými a slabými stránkami	16	420	6 720
Perosnalista	školení na slabé a silné stránky	5	420	2 100
Vedoucí pracovník	Zjišťování silných a slabých stránek zaměstnanců	40	520	20 800
Vedoucí pracovník	Reorganizace činností na základě zjištěných silných stránek	24	520	12 480
Součet				57 480

Celkové náklady projektu po sečtení vycházejí na **277 900 Kč**. Tato část bude zároveň odprezentována managementu jakožto náklady na projekt.

6.12 Časová analýza

Vytvoření časové analýzy je velmi důležité pro řízení celého projektu a také jeho přehlednost. Díky tabulce je jasné vidět, jaké činnosti budou prováděny, a také v jakém časovém intervalu. Tabulka popisuje a ukazuje jednotlivé činnosti a časovou náročnost daných činností ve dnech.

Tabulka 12: Časová analýza – popis činností (Vlastní zpracování)

Název	Označení činnosti	Začátek činnosti	Konec činnosti	Doba trvání činnosti ve dnech
Zavedení projektu				186
Schválení projektu u vedení firmy	A	01.05.2025	15.05.2025	15
Vybrání vedoucího celého projektu	B	16.05.2025	22.05.2025	7
Vybrání projektového týmu	C	23.05.2025	05.06.2025	14
Vytvoření dotazníkového šetření	D	06.06.2025	08.06.2025	3
Provedení dotazníkového průzkumu	E	09.06.2025	28.06.2026	18
Vyhodnocení výsledků dotazníkové šetření	F	29.06.2025	30.06.2024	2
Vypracování dílčího projektu účasti an zisku a ztrátě	G	01.07.2025	29.09.2025	90
Vypracování dílčího projektu zvýšení transparentnosti	H	01.07.2025	01.08.2025	60
Vypracování dílčího projektu zjišťování silných stránek	I	01.07.2025	15.08.2025	45
Udělat prezentaci nového systému pro zaměstnance	J	30.09.2025	30.09.2025	1
Spuštění beta verze	K	01.10.2025	15.11.2025	15
Odstranění chyb v projektu	L	16.11.2025	31.12.2025	15
Spuštění ostré verze	M	01.01.2026	02.01.2026	2
První zhodnocení projektu	N	01.04.2026	02.04.2026	2
Druhé zhodnocení projektu	O	01.07.2026	02.07.2026	2

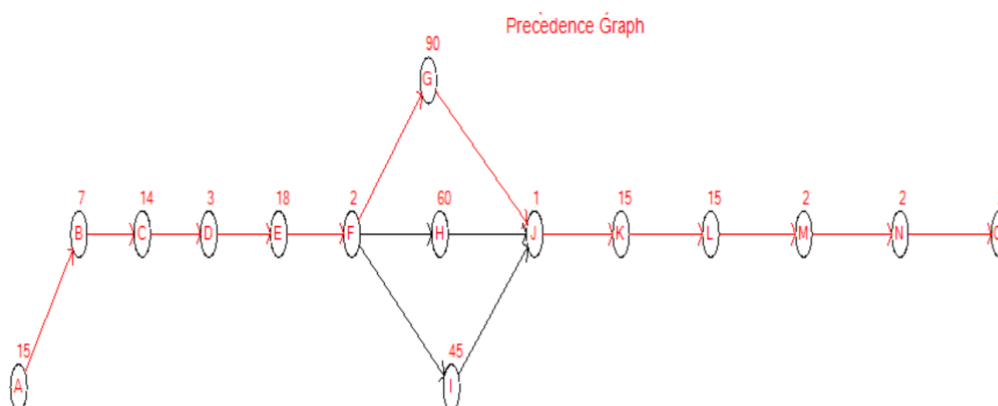
Pro grafické znázornění a přesné vypočítání časové analýzy bude využit program QM. Díky tomuto programu bude možné zobrazit kritickou cestu. Celková doba trvání celého projektu bude 186 dní.

Pro úspěšné vypočítání kritické cesty a vytvoření grafů bylo potřebné přepsat tabulku č.11 do systému QM for Windows.

Tabulka 13: Vkládání dat do systému (Vlastní zpracování v QM for Windows)

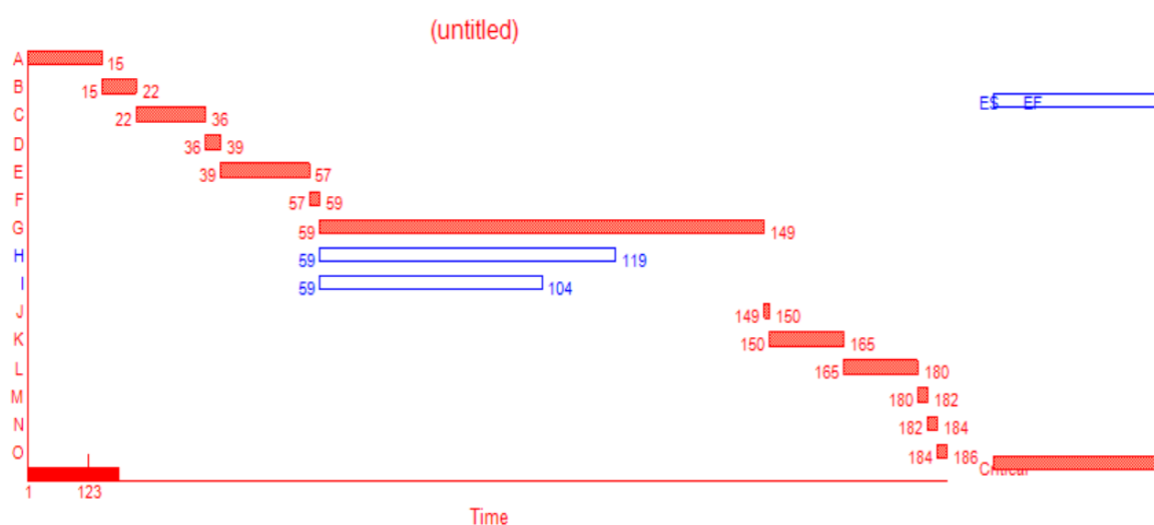
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	186					
A	15	0	15	0	15	0
B	7	15	22	15	22	0
C	14	22	36	22	36	0
D	3	36	39	36	39	0
E	18	39	57	39	57	0
F	2	57	59	57	59	0
G	90	59	149	59	149	0
H	60	59	119	89	149	30
I	45	59	104	104	149	45
J	1	149	150	149	150	0
K	15	150	165	150	165	0
L	15	165	180	165	180	0
M	2	180	182	180	182	0
N	2	182	184	182	184	0
O	2	184	186	184	186	0

Tabulka ukazuje několik hodnot, které jsou důležité pro časové řízení projektu. Activity time ukazuje délku dané činnosti. Early start společně s late start ukazují čas nejdřívejšího a nejpozdějšího možného termínu, kdy může daná činnost začít. Early finish a late finish naopak ukazují, kdy nejdříve a nejpozději musí být činnost ukončena, aby šlo vše podle plánu. Červeně vyznačená písmena vyznačují kritickou cestu, která je znázorněna i v následujících grafech. Jediné činnosti, které se mohou zpozdit a neohrozí projekt jsou H a I.



Obrázek 12: Graf kritické cesty (Vlastní zpracování v QM for Windows)

Kromě činností H a I se žádná jiná nemůže zpozdít. V případě zpoždění jedné z činností označené červenou barvou by to mělo velký vliv na vývoj celého projektu. Podobně znázorňuje činnost i další graf, který udává i začátek a konec daných činností. Zároveň graf ukazuje i délku projektu, která je celkem 186 dnů.



Obrázek 13: Grafické znázornění činností v projektu (Vlastní zpracování v QM for Windows)

6.13 Zhodnocení projektu

Na základě výsledků analytické části byl vypracován projekt, který je spojený s baťovskými principy a zásadami. Celému projektu a jeho relevantnosti pomohla součinnost zaměstnanců jak v dotazníkovém šetření, tak i v osobních rozhovorech. Díky nim mohly být zjištěny aktuální poměry a situace ve společnosti. Díky zavedení systému účasti na zisku firmy je ze strany zaměstnanců očekávaných několik pozitivních výstupů. První zlepšení by mělo mít

za efekt, že pracovití a šikovní zaměstnanci budou spokojení a udílení odměn za odvedenou práci bude mnohem spravedlivější. Doposud byli odměňováni jako celek a nyní bude odměna mířena přímo na zaměstnance a velmi malé pracovní skupiny. Druhou částí projektu je zvýšení transparentnosti, které pomůže většímu klidu zaměstnanců ve firmě a zároveň i větší informovanosti ať už z pohledu novinek ve firmě, tak i požadavků na vyšší pozice nebo pozice ve firemních projektech. Poslední dílčí částí projektu je zlepšení práce s osobností člověka a konkrétně se silnými stránkami. Tento nový postup pomůže k lepším výsledkům firmy, protože lidé budou dostávat práci na kterou mají talent a jde jim mnohem lépe a rychleji než ostatním, kteří mají talent zase na něco jiného.

Na základě vypracovaných analýz bylo zjištěno, že celková doba projektu bude 186 dnů a náklady na celý projekt se vyšplhají na **277 900 Kč**.

Výsledky projektu budou muset být i ověřeny a zhodnoceny. Na začátku projektu byly stanoveny tři hlavní cíle projektu. Prvním cíle bylo zvýšit motivovanost zaměstnanců o 20 % procent. Zvýšení motivovanosti zaměstnanců zajistí účast na zisku a ztrátě společně s využíváním silných stránek a prací na projektech, které zaměstnance baví. Druhým cílem je snížení fluktuace pracovníků o 10 %, kteří mají vliv na výsledek firmy a bude se jich týkat účast na zisku. Díky zmíněnému systému, budou zaměstnanci více motivovaní a loajální vůči firmě. S tímto benefitem by se firma dostala mezi minoritu firem v ČR. Zároveň by to bylo jednou z věcí, která by lákala nové a schopné pracovníky do Barum Continental.

ZÁVĚR

Hlavní tématem teoretické části této diplomové práce bylo zmapování komplexního systému řízení Baťa, jejich výhod a nadčasovosti jednotlivých činností a celkového přístupu k práci i životu. Pro co nejkvalitnější zpracování teoretických poznatků byly použity odborné články, zahraniční i české literární zdroje, které se věnovaly danému tématu. Teoretická část z počátku popisovala obecné informace o systémech řízení, poté se hlouběji zaměřila na filozofii Baťa a ty nejzásadnější prvky celého systému řízení Baťa, ať už se jednalo o samosprávu dílen, účast na zisku a ztrátě nebo vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část se zaměřila projekt realizovaný ve firmě Barum Continental. Prvním tématem bylo vypracování SWOT analýzy pro Barum Continental. Byly popsány aktuální silné a slabé stránky firmy a také byly zanalyzovány hrozby, na které by se měla firma připravit a příležitosti, kterých by měla využít. Dále následovalo dotazníkové šetření, jehož hlavním cíle bylo zhodnocení aktuálního stavu motivovanosti zaměstnanců, používání baťovských principů, firemní kultury a naleznutí nedostatků, které sloužily jako podklad pro projektovou část. Celkové výsledky pro firmu vyplynuly pozitivně a byly nalezeny i některé baťovské principy, které se i v dnešní době ve firmě používají.

V další fázi projektu byl udělán a následně zpracován rozhovor se dvěma zaměstnanci pro lepší a hlubší pochopení fungování ve firmě. Následně byly popsány hlavní problémy, které byly vypracovány na základě výsledků dotazníkového šetření, rozhovorů a analýz. Konkrétně se jednalo o účast na zisku firmy, zvýšení transparentnosti a lepší využívání silných stránek zaměstnanců. Pro realizaci byl požit projekt SPIN, který se skládal ze čtyř částí. Poté byli popsáni zákazníci projektu, byla vypracována časová analýza celého projektu i řízení rizik a jejich možná eliminace.

Pokud bude projekt implementován ve firmě Barum Continental, tak by měl přinést několik pozitivních dopadů pro firmu, ale i zaměstnance. Firma od projektu získá vyšší motivovanost zaměstnanců, vyšší loajalitu klíčových zaměstnanců pro firmu a snížení fluktuace. Zaměstnanci získají v případě vyššího nasazení a dobrých výsledku vyšší finanční ohodnocení a spravedlivější odměnu, než dostávali dříve.

Obecně lze tedy tvrdit, že aplikace principů baťovského systému řízení ve firmě Continental Barum poskytl možnou alternativu, jak zefektivnit a posilnit konkurenceschopnost a stabilitu společnosti. Přičemž právě navržený projekt se zaměřuje na naplnění těchto

aspektů a cílů tak na zavedení pozitivní změny, jež bude přínosem pro zaměstnance i pro samotnou firmu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARNEY, Jay, 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), s. 99–120. ISSN 0149-2063.

BAŤA, Tomáš a SINCLAIR, Sonja, 1991. *Švec pro celý svět*. Melantrich. ISBN 9788070231067.

BAŤA, Tomáš, 2013. *Úvahy a projevy: mé začátky*. Omega (Dobrovský). Praha: Dobrovský. ISBN 978-80-7390-019-9.

BAŤA, Tomáš, 2016. *Reflections and speeches. Third edition*. Zlín: Tomas Bata Foundation. ISBN 978-80-905896-9-8.

BAŤA, Tomáš, 2022. *Zámožnost všem*. Nadace Tomáše Bati. ISBN 9788090856301.

BURNS, Tom a STALKER, G. M., 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.

CAMERON, Kim S. a QUINN, Robert E., 2011. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. 3. vyd. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-1-118-00630-2.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

CEKOTA, Antonín, 2016. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 3rd. edition. The Thomas Bata Foundation. ISBN 978-8090589650.

CEKOTA, Antonín, 2022. *Reflections and Speeches*. The Thomas Bata Foundation. ISBN 978-80-905896-9-8.

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9066-9.

DRUCKER, Peter F., 2001. *The essential Drucker*. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0-06-093574-0.

ELKINGTON, John, 1997. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing. ISBN 978-1-84112-084-3.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

HAJNÝ, Pavel, 2015. *Tomáš Baťa zblízka*. Edice knihy Omega. ISBN 9788073903077.

HERZBERG, Frederick, 2017. *Motivation to work*. New York: Routledge. ISBN 978-1-138-69934-2.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.

CHESBROUGH, Henry W., 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-837-1.

CHILD, John, 2015. *Organization: Contemporary principles and practice*. 2. vyd. Chichester: Wiley. ISBN 978-1-118-95818-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-802-4746-708.

JOHNSON, Gerry, SCHOLE, Kevan a WHITTINGTON, Richard, 2017. *Exploring strategy: Text and cases*. 11. vyd. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-14713-1.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0-87584-651-4.

KIM, W. Chan a MAUBORGNE, Renée, 2005. *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-59139-619-2.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Inspirace Baťa: jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati. Šumice: Inspirace Baťa, 2021. ISBN 978-80-908183-0-9.

KOSTKA, Karel, 2018. *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Alpress. ISBN 9788075436634.

LAUDON, Kenneth C. a LAUDON, Jane P., 2020. *Management information systems: Managing the digital firm*. 16. vyd. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-1-292-29656-3.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.

NEDBÁLEK, Karel, 2021. *Baťové versus Československo*. Čibe. ISBN 9788090824508.

NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-561-2.

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

PRUKNER, Vítězslav, 2014. *Manažerské dovednosti*. ISBN 978-80-244-4329-4.

RYBKA, Zdeněk, 2016. *Základní zásady Baťova systému řízení*. Nadace Tomáše Baťi. ISBN 978-80-906540-1-3.

SCHEIN, Edgar H., 2017. *Organizational culture and leadership*. 5. vyd. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-119-21838-3.

SIMONS, Robert, 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-234006-9.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert a BETTS, Alan, 2015. *Operations and process Management*. Fourth edition. Vydáno: Harlow: Pearson. ISBN 9781292017846.

TRNKA, F. Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. Praha: East Publishing, 1998, s. 7. ISBN 80-7219-005-9.

VALACH, František, 1990. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 2015. *Management: A global and entrepreneurial perspective*. 14. vyd. New Delhi: McGraw-Hill Education. ISBN 978-93-392-2286-4.

Online:

BAŤA ČESKÁ REPUBLIKA. Online. Dostupné z: <https://www.bata.cz/spolecnost-bata.html>. [cit. 2023-10-23].

BAŤA, Tomáš. Tomáš Baťa citáty. Online. Roč. 1932. Dostupné z: <https://citaty.net/autori/tomas-bata/>. [cit. 2023-10-23].

BEJČKOVÁ, Jana, 2015. Baťův výrobní systém: využitelný i v současnosti. Online. Dostupné z: <https://www.e-api.cz/25755n-batuv-vyrobní-system-vyuzitelny-i-v-soucasnosti>. [cit. 2023-10-23].

BENNETT, Nathan a LEMOINE, G. James, 2014. *What VUCA really means for you* [online]. Harvard Business Review, 92(1/2), s. 27–42 [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

ČERNAJ, Tomáš, 2022. Strategické plánovanie. Online. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/strategicke-planovanie/>. [cit. 2023-10-23].

DITRICHOVÁ, Martina. História spoločnosti Baťa – príbeh podnikateľského fenoménu. Online. Roč. 2016, s. 4. Dostupné z: <https://www.startitup.sk/historia-spolocnosti-bata-pribeh-podnikatelskeho-fenomenu/>. [cit. 2023-10-23].

HRONZA, Radek, 2015. Procesní řízení. Online. Dostupné z: <http://blog.czm-cvut.cz/2015/11/13/procesni-rizeni/>. [cit. 2023-10-23].

KALOÚŠ, Pavel. Baťa i po 125 letech obouvá svět. Jak funguje nejslavnější podnikatelská rodina z Česka? Online. *Forbes*. Roč. 2019. Dostupné z: <https://forbes.cz/bata-i-po-125-letech-obouva-svet-jak-funguje-nejslavnejsi-podnikatelska-rodina-z-ceska/>. [cit. 2023-10-23].

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, 2020. Ako mať spokojných a šťastných zamestnancov? Pomôcť môže jedno z pravidiel Tomáša Baťu. Online. *Forbes*. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/ako-mat-spokojnych-a-stastnych-zamestnancov-pomocet-moze-jedno-z-pravidiel-tomasa-batu/>. [cit. 2023-10-23].

KOŠTURIÁK, Ján, 2017. Strategické plánovanie (Strategy Deployment). Online. Dostupné z: <https://www.ipaslovakia.sk/clanok/strategicke-planovanie-strategy-deployment>. [cit. 2023-10-23].

MALÁ, Martina, 2014. Historie firmy Baťa: od malé dílny, přes zlínskou továrnu až k impériu. Online. S. 3. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/vznik-firmy-bata-ve-zline-v-roce-1894.A140924_2102096_zlin-zpravy_mav. [cit. 2023-10-23].

MAYZLÍK, Josef, 2011. TOMÁŠOV. Online. Dostupné z: <https://batastory.net/cs/milniky/tomasov>. [cit. 2023-10-23].

MUSIL, Dála, 2020. Základní tipy pro procesní řízení. Online. Dostupné z: <https://dalamusil.com/zakladni-tipy-pro-procesni-rizeni>. [cit. 2023-10-23].

NOVÁ, ELIŠKA a SVOBODA, JIŘÍ, 2022. Královský plat i disciplína. Některé podnikatelské zásady Tomáše Bati inspirují dodnes, jiné by už neprošly. Online. *Czechcrunch*. Dostupné z: <https://cc.cz/kralovsky-plat-i-disciplina-nektere-podnikatelske-zasady-tomase-bati-inspiruji-dodnes-jine-by-uz-neprosly/>. [cit. 2023-10-23].

REMOVČÍKOVÁ, Libuša, 2021. Firemná kultúra podľa Baťu: od spokojnosti a oddanosti pracovníka závisí úspech podniku. Online. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/firemna-kultura-podla-batu>. [cit. 2023-10-23].

SCHWAB, Klaus, 2017. *The fourth industrial revolution* [online]. Geneva: World Economic Forum [cit. 2025-04-16]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

STINGL, Tomáš, 2021. Baťův odkaz žije, české firmy přebírají jeho systém řízení. Online. *Exportmag*. Dostupné z: <https://www.exportmag.cz/mezinarodni-obchod/batuv-odkaz-zije-ceske-firmy-prebiraji-jeho-system-rizeni/#:~:text=Baťova%20soustava%20ř%C3%ADzen%C3%AD%20je%20založena,transparentnost%20do%20každodenn%C3%ADho%20fungován%C3%AD%20firmy..> [cit. 2023-10-23].

TUCCI, Linda, 2022. What is business process management? An in-depth BPM guide. Online. Dostupné z: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management>. [cit. 2023-10-23].

URBAN, Jan, 2017. PROCESNÍ ŘÍZENÍ. Online. Dostupné z: <https://news.cafin.cz/clanek/procesni-rizeni>. [cit. 2023-10-23].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: ISO normy (Zdroj: www.eucert.cz/iso 9001)	25
Obrázek 2: Výroba bot (Zdroj: www.zlin.estranky/batuvsystem.cz)	27
Obrázek 3: Ukázka systému Baťovy dílny (Zdroj: www.timixi/timeline.com)	29
Obrázek 4: Osobnost Tomáše Bati (Zdroj www.private-prague-guide/tomas-bata.com) ...	30
Obrázek 5: Nehoda Baťova letadla (Zdroj: www.idnes/vyroci-smrti-tovarnika.cz)	32
Obrázek 6: Slogan (Zdroj: www.en.esbirky.cz/subject)	39
Obrázek 7: Plán dopravní magistrály (Zdroj: www.sinagl.cz/zahranicni-tisk/8309)	41
Obrázek 8: Kino ve Zlíně (Zdroj: zam.zlin.eu/objekt/11-velke-kino)	44
Obrázek 9: Sídlo firmy Continental (Zdroj: www.tirebusiness.com/financial/continental-Historické milníky	51
Obrázek 10: Značky pneumatik (Zdroj: Materiály firmy Barum Continental 2023)	54
Obrázek 11: Swot analýza (Vlastní zpracování)	55
Obrázek 12: Graf kritické cesty (Vlastní zpracování v QM for Windows)	118
Obrázek 13: Grafické znázornění činností v projektu (Vlastní zpracování v QM for Windows)	118

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení a popis procesů (Vlastní zpracování)	24
Tabulka 2: Zákazníci projektu (Vlastní zpracování)	102
Tabulka 3: Rozdělení oddělení podle vlivu na výsledek firmy (Vlastní zpracování).....	107
Tabulka 4: Hrozby projektu (Vlastní zpracování)	110
Tabulka 5: Síla rizika (Vlastní zpracování)	111
Tabulka 6: Výpočet síly rizika (Vlastní zpracování)	111
Tabulka 7: Rozpis nákladů na pracovníky (Vlastní zpracování)	114
Tabulka 8: Nákladová analýza dotazníkové šetření (Vlastní zpracování).....	114
Tabulka 9: Nákladová analýza na účast na zisku a ztrátě (Vlastní zpracování)	115
Tabulka 10: Nákladová analýza na zvýšení transparentnosti ve firmě (Vlastní zpracování)	115
Tabulka 11: Nákladová analýza na silné stránky zaměstnanců (Vlastní zpracování)	116
Tabulka 12: Časová analýza – popis činností (Vlastní zpracování)	116
Tabulka 13: Vkládání dat do systému (Vlastní zpracování v QM for Windows)	117

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Výsledky k otázce dotazníku číslo 40 (Vlastní zpracování)	66
Graf 2: Výsledky k otázce dotazníku číslo 10 (Vlastní zpracování)	66
Graf 3: Výsledky k otázce dotazníku číslo 39 (Vlastní zpracování)	67
Graf 4: Výsledky k otázce dotazníku číslo 41 (Vlastní zpracování)	68
Graf 5: Výsledky k otázce dotazníku číslo 2 (Vlastní zpracování)	69
Graf 6: Výsledky k otázce dotazníku číslo 3 (Vlastní zpracování)	70
Graf 7: Výsledky k otázce dotazníku číslo 4 (Vlastní zpracování)	70
Graf 8: Výsledky k otázce dotazníku číslo 5 (Vlastní zpracování)	71
Graf 9: Výsledky k otázce dotazníku číslo 7 (Vlastní zpracování)	72
Graf 10: Výsledky k otázce dotazníku číslo 8 (Vlastní zpracování)	73
Graf 11: Výsledky k otázce dotazníku číslo 9 (Vlastní zpracování)	74
Graf 12: Výsledky k otázce dotazníku číslo 11 (Vlastní zpracování)	75
Graf 13: Výsledky k otázce dotazníku číslo 12 (Vlastní zpracování)	76
Graf 14: Výsledky k otázce dotazníku číslo 13 (Vlastní zpracování)	77
Graf 15: Výsledky k otázce dotazníku číslo 14 (Vlastní zpracování)	78
Graf 16: Výsledky k otázce dotazníku číslo 15 (Vlastní zpracování)	79
Graf 17: Výsledky k otázce dotazníku číslo 16 (Vlastní zpracování)	80
Graf 18: Výsledky k otázce dotazníku číslo 17 (Vlastní zpracování)	81
Graf 19: Výsledky k otázce dotazníku číslo 18 (Vlastní zpracování)	82
Graf 20: Výsledky k otázce dotazníku číslo 20 (Vlastní zpracování)	83
Graf 21: Výsledky k otázce dotazníku číslo 21 (Vlastní zpracování)	84
Graf 22: Výsledky k otázce dotazníku číslo 22 (Vlastní zpracování)	85
Graf 23: Výsledky k otázce dotazníku číslo 23 (Vlastní zpracování)	86
Graf 24: Výsledky k otázce dotazníku číslo 25 (Vlastní zpracování)	87
Graf 25: Výsledky k otázce dotazníku číslo 26 (Vlastní zpracování)	88
Graf 26: Výsledky k otázce dotazníku číslo 27 (Vlastní zpracování)	89
Graf 27: Výsledky k otázce dotazníku číslo 30 (Vlastní zpracování)	90
Graf 28: Výsledky k otázce dotazníku číslo 32 (Vlastní zpracování)	91
Graf 29: Výsledky k otázce dotazníku číslo 35 (Vlastní zpracování)	92
Graf 30: Výsledky k otázce dotazníku číslo 36 (Vlastní zpracování)	93
Graf 31: Výsledky k otázce dotazníku číslo 37 (Vlastní zpracování)	94

SEZNAM ZKRATEK

DSS	Decision Support Systems
TQM	Total quality management
BPR	Business Process Reengineering
DMAIC	Define, measure, analyse, improve, control
HR	Human Resources
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
EFQM	European Foundation for Quality Management
AG	Aktiengesellschaft
ESG	Environmental, Social, Governance
KPI	Key Performance Indicator

PŘÍLOHA P I: OTÁZKY DOTAZNÍKU

1. Čeho si na firmě nejvíce vážíte? *

Check all that apply.

- ☐ Kolektivu
- ☐ Přístupu vedení
- ☐ Benefitů
- ☐ Stabilní práce
- ☐ Pracovních podmínek
- ☐ Možností rozvoje
- ☐ Platu

2. Máte ve firmě někoho, na koho se můžete s čímkoli obrátit a vždy Vám pomůže? *

Mark only one oval.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

3. 3. Umožňuje Vám pracovní prostředí vykonávat kvalitní práci a podávat dobré výsledky? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Neu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Umožňuje

4. Jsou Vám známe: *

Mark only one oval per row.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Hodnoty firmy	☐	☐	☐	☐
Mise a vize firmy	☐	☐	☐	☐

5. 5. Myslíte, že by se některé činnosti mohly nahradit umělou inteligencí, aby Vám usnadnily práci? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

6. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „ano“ nebo „spíše ano“, tak jaké činnosti by se dali nahradit?

7. 7. Popisuje toto baťovské pravidlo 8-8-8 Váš běžný den? (8 hodin práce, 8 hodin spánku a 8 hodin volného času) *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

8. 8. Pracujete často přesčas? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

ne n ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Ano prauji

9. Jak jsem byl spokojen/a s Vaším zaškolením, když jste nastoupil/a do firmy? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nes: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Spokojen/a

10. 10. Kde vykonáváte svoji práci? *

Mark only one oval.

☐ V kanceláři

☐ Ve výrobě

11. 11. Jak moc je pravdivé následující tvrzení: Nadřízení jsou povyšováni z řadových pracovníků. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nep ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Pravdivé

12. 11. Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Špat ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Výborná

13. 12. Funguje ve Vaší firmě účast na zisku? (část zisku, který firma dosáhne, je rozdělena mezi zaměstnance na základě určených pravidel nebo dohod) *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

14. 13. Jak jste spokojen/a s benefity poskytovanými firmou? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nes ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Spokojen/a

15. 14. Jsou Vám známé požadavky a kritéria pro: *

Mark only one oval per row.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Zvýšení platu	☐	☐	☐	☐
Povýšení	☐	☐	☐	☐

16. 15. Jak moc firma podporuje Váš odborný a osobní rozvoj? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	
Vůb	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi

17. 16. Zajímají se nadřízení o Vaše pracovní cíle a představy do budoucna? (kariérní růst, spolupráce na projektech, seberealizace) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nez:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Zajímají se

18. 17. Co by pomohlo k Vaší větší motivaci v práci? *

19. 18. Jak byste zhodnotil/a dostupné příležitosti pro profesní růst ve Vaší současné firmě? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	
Špat	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Výborné

21. 20. Podpořil/a byste myšlenku transparentnosti platů na všech pozicích ve firmě? *

Mark only one oval.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

22. 21. Jak hodnotíte transparentnost a otevřenost vedení ve firmě? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	
Veln	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Velmi dobrá

23. 22. Jak často komunikuje vedení se zaměstnanci ohledně strategických rozhodnutí a směřování společnosti? *

Mark only one oval.

- ☐ Každý měsíc
☐ Každý kvartál
☐ Každý půlrok
☐ Každý rok
☐ Vůbec

24. 23. Jak hodnotíte zájem vedení firmy o Váš názor a pocity týkající se pracovního prostředí a pracovního života? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6
Žádný	☐	☐	☐	☐	☐	Velký

25. 24. Dostáváte za svou práci zaslouženou odměnu? *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6
Ne	☐	☐	☐	☐	☐	Ano

26. 25. Co na Vás působí jako nejlepší motivační prostředek? *

Mark only one oval.

- ☐ Uznání v týmu
- ☐ Benefity
- ☐ Finanční odměna
- ☐ Možnost seberealizace
- ☐ Možnost zvýšení pracovní kompetentnosti
- ☐ Uznání od vedoucího pracovníka

27. 26. Na kolik procent se cítíte pracovníě vytižien? *

Mark only one oval.

[illegible]

28. 27. Přemýšlíte o odchodu z firmy? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

29. 28. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano nebo spíše ano, tak z jakého důvodu?

30. 29. Využíváte v práci naplno svůj potenciál? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nev. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Využívám

31. 30. Jak byste ohodnotil/a efektivitu vzdělávacích programů a školení poskytovaných firmou? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nee ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Efektivní

32. 31. Co by se mohlo v případě vzdělávacích programů a školení zlepšit ?

33. 32. Máte možnost podílet se na návrzích nových řešení ve firmě? *

Mark only one oval.

☐ Ano

☐ Spíše ano

☐ Spíše ne

☐ Ne

34. 33. Jak jste spokojen/a s možnostmi vzdělávání ve firmě? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6

Nes ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Spokojen/a

35. 34. Jaké další možnosti vzdělávání byste uvítal/a?

36. 35. Jak je měřena a hodnocena vaše pracovní výkonnost? *

Check all that apply.

- ☐ Klíčové výkonnostní ukazatele (KPIs)
- ☐ Pravidelná hodnocení od vedoucího
- ☐ Dosažené výsledky
- ☐ Časové plánování a dodržování termínů
- ☐ 360° hodnocení (zpětná vazba od nadřízeného, kolegů, podřízených)

37. 36. Jaký způsob plánování práce je pro Vaše oddělení nejvýstižnější? *

Mark only one oval.

- ☐ Denní
- ☐ Týdenní
- ☐ Měsíční
- ☐ Půlroční
- ☐ Roční

38. 37. Využíváte naplno svoje silné stránky?

Mark only one oval.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Spíše ne
☐ Ne

39. 38. Máte nějaké návrhy na zlepšení efektivity Vaší práce?

40. 39. Máte nějaké návrhy nebo doporučení na zlepšení systému řízení a pracovních podmínek ve firmě?

41. 40. Jak dlouho již pracujete ve stávající firmě? *

Mark only one oval.

- ☐ 0-2 roky
☐ 2-5 let
☐ 5 a více let

42. 41. Jaké je Vaše pohlaví? *

Mark only one oval.

- ☐ Muž
☐ Žena

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR S VEDOUCÍM VÝROBY FIRMY BARUM CONTINENTAL

Tazatel: Dobrý den, děkuji, že jste si udělal čas na tento rozhovor k mojí diplomové práci. Zajímá mě Váš pohled na fungování firmy Barum Continental z pozice mistra výroby. Jak dlouho už pracujete ve firmě?

Mistr výroby: Dobrý den, já děkuji za Váš zájem o naši firmu. V Barumu pracuji už přes 12 let, z toho jako mistr výroby posledních 5 let. Začínal jsem na pozici řadového dělníka a postupně jsem se vypracoval.

Tazatel: To je velmi hezký kariérní postup. Je ve firmě běžné povyšování ze stávajících zaměstnanců?

Mistr výroby: Ano, to mohu jednoznačně potvrdit. Firma Barum Continental dává opravdu přednost povyšování vlastních zaměstnanců. Já sám jsem toho důkazem a většina mých kolegů na vedoucích pozicích také začínala na nižších pozicích. Je to podle mě správný přístup, protože jako mistr výroby přesně vím, co práce mých podřízených obnáší, protože jsem si tím sám prošel.

Tazatel: Co podle vás nejvíce oceňují zaměstnanci na práci ve společnosti Barum Continental?

Mistr výroby: Já bych řekl, že je to především stabilita zaměstnání a dobrý kolektiv. Barum je obrovskou firmou, a to dává lidem jistotu v životě, zvláště v dnešní nejisté době. Během pandemie to bylo obzvlášť vidět –během toho, co jiné firmy propouštěly, my jsme dokázali zaměstnance udržet. Zároveň jsou i pracovní podmínky jsou na dobré úrovni, což říká většina lidí.

Tazatel: Jak byste hodnotil uplatňování baťovských principů ve vaší firmě, konkrétně např. pravidlo 8-8-8 (8 hodin práce, 8 hodin odpočinku, 8 hodin spánku)?

Mistr výroby: Upřímně, tohle pravidlo se u nás ne vždy dodržuje. Řekl bych, že zhruba 60 % dnů to odpovídá, ale máme období, kdy je potřeba pracovat přesčas. Přibližně polovina mých lidí pracuje přesčasy pravidelněji. Víím, že to není ideální, protože unavený zaměstnanec nepodává optimální výkon a může dělat chyby. Je to určitě oblast, kde máme co zlepšovat.

Tazatel: A co systém účasti na zisku a ztrátě? Funguje něco podobného ve vaší firmě?

Mistr výroby: Ano, máme určitý systém bonusů navázaný na hospodářské výsledky firmy. Není to možná tak přímočaré jako u Bati, ale zaměstnanci dostávají roční odměny, které se odvíjejí od výsledků celé společnosti. Někteří kolegové by ale uvítali více individuálně zaměřené odměny podle výkonu jednotlivce nebo menšího týmu. Systém funguje, ale není možná tak transparentní, jak by mohl být.

Tazatel: Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a řadovými zaměstnanci?

Mistr výroby: To je trochu slabší stránka. Zaměstnanci by určitě uvítali větší zájem o jejich názory. Já se na svém úseku snažím komunikovat otevřeně, ale celofiremně to má rezervy. Zejména když dochází ke změnám, informace se k řadovým zaměstnancům dostávají často se zpožděním nebo neúplné. Také by mohly být jasnější informace o tom, co přesně musí zaměstnanec splnit pro povýšení nebo jaké má kariérní možnosti ve firmě.

Tazatel: Co nejvíce motivuje vaše podřízené?

Mistr výroby: Z mých zkušeností je to jednoznačně finanční odměna, to je pořád číslo jedna. Ale vidím, že lidé také oceňují možnost přicházet s novými nápady a řešeními. Snažím se jim dávat prostor, aby mohli vyjádřit své myšlenky na zlepšení. Hodně je také motivuje uznání v týmu – když někdo odvede dobrou práci, veřejně ho pochválím. Pro některé z mých šikovných a ambiciózních kolegů je také důležitá seberealizace.

Tazatel: Jaký je váš osobní názor na zavádění nových technologických řešení, například umělé inteligence, do výroby?

Mistr výroby: Já si myslím, že v tomto máme ještě rezervy. Několik kolegů, včetně mě, si myslí, že bychom mohli některé činnosti pro vedoucí pracovníky automatizovat nebo si je alespoň s umělou inteligencí ulehčit, ale samotnou práci na dílně asi momentálně nahrazovat nebudeme. Určitá implementace AI by nám mohla ušetřit čas pro kreativnější a hodnotnější práci. Baťa byl ve své době průkopníkem v zavádění nejmodernějších technologií, a i toto je jedna z věcí, kterými bychom se mohli inspirovat.

Tazatel: Co by podle vás mohlo přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců?

Mistr výroby: Myslím, že by velmi pomohla lepší komunikace na individuální úrovni. Já jsem velký fanoušek takzvaných one-to-one setkání, kdy si s každým podřízeným nadřízený alespoň jednou za čtvrt roku sedne a v soukromí probereme jeho práci, ale i ostatní věci a témata ovlivňující jeho výkon. Zatím to dělám z vlastní iniciativy, ale kdyby se toto zavedlo plošně, myslím, že by to významně zlepšilo spokojenost zaměstnanců. Lidé ocení, když se

o ně někdo skutečně zajímá a dá jim prostor mluvit o svých problémech a případných podnětech na zlepšení.

Tazatel: To zní jako velmi dobrý nápad. Na závěr bych se Vás chtěl zeptat, jak celkově hodnotíte přístup firmy k jejím zaměstnancům?

Mistr výroby: Celkově jsem s přístupem firmy spokojený a myslím si, že většina zaměstnanců asi také. Máme dobré pracovní podmínky, velmi stabilní práci a slušné platové ohodnocení. Určitě je ale prostor pro zlepšení, konkrétně v komunikaci, transparentnosti a možná i větší inspirace baťovskými principy, které zmiňujete. Jak je na základě výsledků vidět, tak jsou i v dnešní době velmi aktuální a funkční.

Tazatel: Děkuji vám za váš čas a podrobné odpovědi.

Mistr výroby: Není zač, rád jsem se s Vámi pobavil o fungování naší firmy.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR S PRACOVNÍCÍ Z ADMINISTRATIVY

Tazatel: Dobrý den, děkuji za Váš čas, který jste si udělala na dnešní rozhovor. Rád bych poznal perspektivu zaměstnance administrativy ve společnosti Barum Continental. Jak dlouho zde pracujete?

Pracovnice administrativy: Dobrý den, v Barumu pracuji již 8 let. Začínala jsem na pozici asistentky a nyní pracuji jako specialista v oddělení personalistiky.

Tazatel: Můžete mi říci, co podle vás zaměstnanci administrativy nejvíce oceňují na práci ve společnosti Barum Continental?

Pracovnice administrativy: Z mého pohledu je to především stabilita zaměstnání a jistota, kterou taková velká firma nabízí. Během pandemie jsem byla ráda za to, že je firma tak silná a stabilní, že si mohla dovolit udržet všechny zaměstnance. Navíc bych řekla, že v administrativě máme velmi příjemné pracovní prostředí – moderní kanceláře, kvalitní vybavení a flexibilní pracovní dobu, což je pro nás velká výhoda oproti kolegům ve výrobě.

Tazatel: Jak byste hodnotila uplatňování baťovských principů, konkrétně pravidlo 8-8-8 v administrativě?

Pracovnice administrativy: V administrativě je situace s pracovní dobou trochu odlišná než ve výrobě. Máme flexibilní pracovní dobu, což nám umožňuje lépe sladit osobní život s pracovním. Většinou se toto pravidlo daří dodržovat, nicméně v některých obdobích, například při uzávěrkách nebo důležitých projektech, pracujeme přesčas. Ale řekla bych, že to není tak časté. Odhaduji, že přesčasy máme asi v 20 % případů.

Tazatel: A co systém účasti na zisku a ztrátě? Funguje něco podobného i pro administrativní pracovníky?

Pracovnice administrativy: Ano, máme systém ročních bonusů, který se odvíjí od hospodářských výsledků celé společnosti. Pro nás v administrativě jsou tyto bonusy poměrně transparentní a předvídatelné. Někdy to může být trochu demotivující, protože naše oddělení může fungovat skvěle, ale pokud se firmě jako celku nedaří, odrazí se to na našich bonusech. Myslím, že by bylo spravedlivější mít část bonusů vázanou na výkon konkrétního oddělení.

Tazatel: Jaký je váš pohled na kariérní postup? Je běžné povyšování ze stávajících zaměstnanců i v administrativě?

Pracovnice administrativy: Firma obecně preferuje povyšování vlastních zaměstnanců, což platí i pro administrativu. Na druhou stranu, v administrativě je kariérní struktura plošší

než ve výrobě, takže možností k postupu je méně. Pro odborníky je zde spíše možnost horizontálního růstu – rozšiřování kompetencí a specializace než vertikálního postupu. Co mi ale osobně chybí, jsou jasně definovaná kritéria pro povýšení. Často není úplně zřejmé, co přesně musíte splnit, abyste postoupili.

Tazatel: Jak hodnotíte komunikaci mezi vedením a administrativními pracovníky?

Pracovnice administrativy: Komunikace v administrativě je podle mě na docela dobré úrovni. Máme často porady a přístup k informacím je rychlejší. Přesto by i tady mohla být komunikace strategických změn lepší. Například když se plánují větší organizační změny, informace se k nám často dostávají pozdě nebo jsou neúplné. Tak bychom uvítali, kdyby vedení více naslouchalo našim návrhům a zpětné vazbě. Často máme dobré nápady na zlepšení procesů, ale nemáme pocit, že by jim byla věnována dostatečná pozornost.

Tazatel: Co vás osobně a vaše kolegy nejvíce motivuje k práci?

Pracovnice administrativy: U nás v administrativě je kromě finančního ohodnocení velmi důležitá seberealizace a možnost profesního růstu. Hodně z nás oceňuje možnost pracovat na zajímavých projektech. Také velmi oceňujeme benefity jako pružná pracovní doba, možnost částečné práce z domova nebo vzdělávací kurzy. Samozřejmě, finanční odměna je stále velmi důležitá, ale není to jediný motivátor.

Tazatel: Jak vnímáte využívání moderních technologií, například umělé inteligence, ve vaší práci?

Pracovnice administrativy: To je velmi zajímavá otázka. Myslím, že v administrativě máme velký potenciál pro využití umělé inteligence. Odhaduji, že více než 80 % mých kolegů by uvítalo automatizaci rutinních administrativních úkolů. Pořád zpracováváme spoustu dat ručně, třídíme emaily, opakujeme stejné analýzy... Tohle všechno by mohla umělá inteligence výrazně zefektivnit a my bychom se mohli soustředit na kreativnější práci. Firma by v tomto směru mohla být progresivnější.

Tazatel: Co by podle vás nejvíce přispělo ke zlepšení spokojenosti administrativních pracovníků?

Pracovnice administrativy: Myslím, že by nám nejvíce pomohla větší transparentnost v kariérním postupu a jasnější komunikace strategických rozhodnutí. Také bychom uvítali více individuálních rozhovorů s nadřízenými zaměřených na osobní rozvoj – něco jako one-to-one setkání. U nás takové rozhovory probíhají většinou formálně jednou ročně při

hodnocení výkonu, ale to často nestačí. Byla by potřeba častější komunikace v soukromí, kde by bylo možné probrat nejen pracovní úkoly, ale i osobní cíle. V neposlední řadě by bylo fajn, kdyby byla část bonusů vázána na individuální nebo týmový výkon, nejen na celkové výsledky firmy.

Tazatel: Vidíte nějaké rozdíly v přístupu firmy k administrativním pracovníkům oproti zaměstnancům ve výrobě?

Pracovnice administrativy: Určitě ano. Administrativní pracovníci mají více flexibility v pracovní době a možnost práce z domova, což je oproti výrobě velká výhoda. Mám ale pocit, že ve výrobě jsou jasnější kritéria pro výkon a povýšení. Taky si myslím, že investice do zlepšování pracovního prostředí jsou ve výrobě viditelnější – nové stroje, ergonomie pracovišť apod. V administrativě se tyto věci mění pomaleji. Co se týče platů, myslím, že v administrativě máme více individuálně nastavené mzdy podle zkušeností a vzdělání, zatímco ve výrobě jsou více standardizované podle pozice. Vzhledem k odlišnostem obou prací, je ale složité porovnávat.

Tazatel: Jak celkově hodnotíte přístup firmy k zaměstnancům?

Pracovnice administrativy: Celkově jsem s přístupem firmy spokojena. Barum Continental je stabilní zaměstnavatel. Máme docela dobré platy a vlastně si nemohu moc stěžovat. Vzhledem k tomu, jak jsme velká firma, tak je občas problém s komunikací, ale to je asi ve většině takových firem.

Tazatel: To je z mé strany vše, tak Vám děkuji za Váš čas a otevřenost.

Pracovnice administrativy: Rádo se stalo, děkuji za zájem o naši práci v Barumu.