

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
FAKULTA STAVEBNÍ**

KATEDRA EKONOMIKY A ŘÍZENÍ VE STAVEBNICTVÍ



**Aplikace vybraných prvků Baťovy soustavy řízení
na společnost Příhoda, s.r.o.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vypracoval:

Bc. Ondřej Šams

Vedoucí práce:

Ing. Martin Čásenský, CSc.

2021/2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Šams** Jméno: **Ondřej** Osobní číslo: **458835**
Fakulta/ústav: **Fakulta stavební**
Zadávající katedra/ústav: **Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví**
Studijní program: **Stavební inženýrství**
Studijní obor: **Stavební management**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Aplikace vybraných prvků Baťovy soustavy řízení na společnost Příhoda, s.r.o.

Název diplomové práce anglicky:

Application selected means of 'Baťova soustava řízení' on company Příhoda

Pokyny pro vypracování:

- Úvod
- Teoretická část: základní pojmy; popis vybraných prvků Baťovy soustavy řízení - historie, současnost
- Praktická část: popis stávajícího stavu; finanční a účetní data; aplikace vybraných prvků Baťovy soustavy řízení; odhady vývoje budoucího zlepšení
- Závěry

Seznam doporučené literatury:

Cekota, Antonín. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. Nadace Tomáše Bati, 2016. IBSN: 978-80-905896-5-0
Lešingrová, Romana. Baťova soustava řízení. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. IBSN: 978-80-903808-9-9
Křeček, Stanislav. Má dáti - dal: účtoval jsem u Baťů, 2019. IBSN: 978-80-906540-7-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Čásenský, CSc., katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví FSv

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **22.09.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **02.01.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Čásenský, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

prof. Ing. Renáta Schneiderová Heralová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. Ing. Jiří Máca, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomant bere na vědomí, že je povinen vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studenta

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a podkladů.

V Hlinsku, dne 17. 12. 2021

.....

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucímu diplomové práce, panu Ing. Martin Čásenskému, CSc. za jeho čas, cenné rady a pomoc při vypracovávání této práce. Dále bych také jmenovitě poděkoval řediteli firmy Příhoda, s.r.o. panu Ing. Zdeňkovi Příhodovi a hlavní účetní paní Janě Burešové za informace a cenné rady, které se mnou sdíleli. Velký dík též patří Bohu za Jeho blízkost po čas celého studia a v neposlední řadě také mé ženě, která mi byla a je neskutečnou oporou.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá aplikací vybraných prvků Baťovy soustavy řízení na současný podnik Příhoda, s.r.o., vyrábějící na míru šité látkové vzduchotechnické potrubí. V teoretické části je představena firma Baťa, a to jak z hlediska současnosti, tak historie. Následně je rozebrána podniková kultura, která slouží jako podklad pro hlavní část – popis vybraných prvků Baťovy soustavy řízení, jmenovitě samosprávy, mzdového systému, technologické racionalizace, systému práce s informacemi a tzv. „průmyslového člověka“. V praktické části je dle podobné struktury popsána v úvodu i firma Příhoda. Hlavní náplní praktické části je poté aplikování jednotlivých prvků Baťovy soustavy řízení na odpovídající oblasti firmy s cílem ověřit, zda je Baťova soustava řízení stále relevantním zdrojem, ze kterého může firma čerpat inspiraci pro svůj systém řízení.

Klíčová slova

Baťova soustava řízení, Baťa, Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, historie firmy Baťa, současnost firmy Baťa, výroba Baťa, filozofie Baťa, samospráva, účast na zisku a ztrátě, technologická racionalizace, průmyslový člověk, Příhoda, textilní vzduchotechnické vyústky, řízení podniku

ANNOTATION

This master thesis deals with the application of selected means of Bata's management system to the current company Prihoda, s.r.o. producing tailor-made fabric air ducts. The theoretical part presents the company Bata, both in terms of present and history. Subsequently, the corporate culture is analyzed, which serves as a basis for the main part – a description of selected means of Bata's management system, namely self-government, payroll system, technological rationalization, information management system, and the so-called "industrial man". In the practical part, according to a similar structure, the company Prihoda is described in the introduction. The main content of the practical part is then the application of individual elements of Bata's management system to the relevant areas of the company in order to verify whether Bata's management system is still a relevant source from which the company can draw inspiration for its management system.

Key words

Bata management system, Bata, Tomas Bata, Jan Antonin Bata, history of Bata company, present of Bata company, production of Bata, philosophy of Bata, self-government, participation in profit and loss, technological rationalization, industrial person, Prihoda, textile fabric duct, company management

Obsah

1	ÚVOD	8
2	CÍLE PRÁCE.....	10
3	FIRMA BAŤA	11
3.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY BAŤA	11
3.1.1	Základní popis	11
3.1.2	Současnost	11
3.1.3	Historie	12
3.1.5	Organizační struktura	25
3.1.6	Výroba	26
3.2	PODNIKOVÁ KULTURA	30
3.2.1	Filozofie	31
3.2.2	Osobnost majitele	33
3.2.3	Podnikatelský princip.....	33
3.2.4	Soustava řízení a její komplexita.....	34
3.3	VYBRANÉ PRVKY BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ	35
3.3.1	Samospráva	35
3.3.2	Mzdový systém	42
3.3.3	Technologická racionalizace.....	52
3.3.4	Systém práce s informacemi.....	56
3.3.5	Průmyslový člověk.....	63
4	FIRMA PŘÍHODA	69
4.1	PŘEDSTAVENÍ FIRMY PŘÍHODA.....	69
4.1.1	Základní popis	69
4.1.2	Historie	73
4.1.3	Organizační struktura.....	75
4.1.4	Výroba	77
4.2	PODNIKOVÁ KULTURA	78
4.2.1	Filozofie	78
4.2.2	Osobnost majitele	79
4.2.3	Podnikatelský princip	79
4.3	APLIKACE VYBRANÝCH PRVKŮ BSŘ NA FIRMU PŘÍHODA.....	80
4.3.1	Samospráva dílen	80
4.3.2	Mzdový systém	87
4.3.3	Technologická racionalizace.....	98
4.3.4	Systém práce s informacemi.....	104
4.3.5	Průmyslový člověk.....	113
5	ZÁVĚR	117

1 Úvod

Firmy dnes čelí stále vyšší konkurenci. Pro zajištění dlouhodobé prosperity již nestačí být pouze dobrý, podnik musí být výjimečný, musí se vymykat z průměru. Pakliže chce firma obstát v dravém světě globalizované ekonomiky, je velmi důležité, aby její produkty či služby vynikaly nad ostatní.

Výše zmíněné důvody vedou management současných podniků k hledání cest, kterými by mohl podpořit svou konkurenceschopnost. Jednou z těchto cest je retrospektivní ohlédnutí do minulosti – studium bývalých extrémně úspěšných firem a hledání odpovědi na otázku: Proč byly tyto firmy natolik úspěšné?

V českém kontextu lze pak jen stěží nalézt firmu, v níž by pomyslná studnice inspirace byla hlubší nežli u společnost Baťa před druhou světovou válkou. Tomáš a Jan Antonín Baťovi společně se svými spolupracovníky dokázali vybudovat světové obuvnické impérium, které významnou měrou ovlivnilo hospodářský i sociální život v prvorepublikovém Československu. Tuto skutečnost podporuje i fakt, že Tomáš Baťa byl v říjnu 2018 vyhlášen Hospodářskou komorou ČR podnikatelem století. [1]

Firma Baťa, tak jak je dnes prezentována, však nevznikla náhodou. Právě naopak. K úspěšnému budování podniku používali Baťové pestré spektrum inovativních metod, jejichž velká část se jeví přenositelně i do dnešní doby. Právě těmito metodami, které lze zpětně klasifikovat jako hlavní prvky tzv. Baťovy soustavy řízení (BSŘ) se bude zabývat tato diplomová práce. Bude hledat cesty, jak tyto prvky implementovat do podnikového řízení české firmy Příhoda s.r.o. zabývající se výrobou na míru šitých vzduchotechnických potrubí určených pro stavebnictví.

Baťova soustava řízení je obecně platným a uceleným systémem použitelným pro všechny druhy výroby. Jen v Baťově koncernu byla soustava aplikována na výrobu bot, strojírenství, stavebnictví, gumárenství, výrobu jízdních kol, umělých vláken i letadel, dále také např. v bankovníctví, lignitových dolech, školství atd. Jedná se tedy o vysoce zobecněný model řízení a zdá se, že neexistuje obor, ve kterém by nešly úspěšně využít alespoň některé prvky BSŘ. [2]

Tomáš Baťa vnímal svůj podnik jako společenství a nástroj, díky kterému si jeho zaměstnanci mohou společným úsilím zlepšit život nejen sobě, ale i celému státu. [1]

Sám o svém systému řízení prohlásil následující: „*Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – možná, budovy, komíny, stroje. Ale můj systém zůstane k užitku všem, kteří přijdou po nás.*“ [3]

Slova Tomáše Bati i jeho nevlastního bratra (po smrti Tomáše šéfa podniku) Jana Antonína Bati jsou svou výstižností často lepším úvodem do problematiky než celé psané statě, i proto je mnoho kapitol v této práci uvozeno právě jejich citáty.

Cesta za úspěchem Tomáše Bati nebyla vůbec snadná. Říkával však, že právě nezdary byly to, co mu dalo nejvíce. Baťa měl rád výzvy, byl to člověk s otevřenou myslí. Jeho přístup k řešení problémů pomocí selského rozumu a sebereflexe se při zpětném pohledu jeví téměř geniálně. I jeho podnikatelské uvažování se vymykalo tehdejšímu (ale i dnešnímu) vnímání. Konkurenci Baťa vnímal ne jako hrozbu, ale jako příležitost k vlastnímu růstu. Uměl popsat skutečný stav věcí a nebál se nahradit horší způsoby řízení za lepší. [1]

Bohužel čeští polistopadoví podnikatelé jako by zapomněli, jaký zde mají klenot, z kterého mohou vydatně čerpat. Soustava řízení Baťa zde zůstává k užítku všem, ale ne zdaleka všichni ji využívají.

BSŘ se skládá ze dvou složek:

1. specificky historické – vztažené ke kontextu dané doby,
2. trvalé – nabízející nadčasové koncepce, hodnoty a zkušenosti nabývající s odstupem času většího a většího významu.

[2]

Pro uvedení čtenáře do kontextu považuje autor za vhodné v rámci této práce popsat složky obě. Naplnění tohoto cíle zajistí teoretická část práce, která se zevrubně zabývá podnikem Baťa – historií, filozofií, soustavou řízení atd. V praktické části již bude na BSŘ nahlíženo především ze současného hlediska se záměrem nalézt a aplikovat nadčasové koncepce, jež v sobě kumulují potenciál posunout fungování podniku Příhoda s.r.o. na novou – lepší úroveň.

Než se přistoupí k samotnému obsahu práce, pokládá autor za nutné dodat, že stejně jako u všeho „lidského“, i firma Baťa měla mnoho stinných stránek. Konkrétně lze zmínit např. „zbožšťování“ významu práce, přehnanou glorifikaci úspěchu nebo nepřiměřené pracovní požadavky na zaměstnance. Následující text si klade za cíl vyzdvihnout z Baťovovo odkazu to dobré, hodnotné, a to špatné naopak nechat minulosti.

2 Cíle práce

Cíle diplomové práce lze klasifikovat následovně:

1.

Komplexně představit firmu Baťa a její systém řízení před 2. světovou válkou, přičemž pozornost bude směřována výhradně na vybrané prvky – samosprávu dílen, mzdový systém a účast na zisku/ztrátě, technologickou racionalizaci, systém práce s informacemi a tzv. průmyslového člověka.

2.

Představit firmu Příhoda s.r.o., popsat a zhodnotit aktuální stav řízení, definovat výzvy a omezení při zavádění vybraných prvků BSŘ, navrhnout aplikaci prvků BSŘ v odpovídajících oblastech a určit předpokládané efekty na podnik.

3.

Na základě poznatků vycházejících z komplexního studia Baťovy soustavy řízení (teoretická část) a hledání cest pro její aplikaci (praktická část) v závěru práce vyhodnotit, zda je BSŘ vhodným systémem řízení pro firmu Příhoda, resp. obecně pro podnik ve 21. století.

3 Firma Baťa

3.1 Představení firmy Baťa

3.1.1 Základní popis



Obrázek 1 - logo Baťa [4]

Firma Baťa (dnes Bata Shoe Organisation) je společností, která se již více než 120 let zaměřuje na výrobu a prodej obuvi. Firmu založil ve Zlíně roku 1894 spolu se svými dvěma sourozenci Tomáš Baťa a je ve vlastnictví Baťovo potomků dodnes. Podnik měl značný formativní vliv na celé předválečné Československo. Firma patřila k největším tuzemským podnikům své doby a zároveň se řadila i mezi největší obuvnické firmy světa. Tento stav do značné míry platí i dnes – Bata Shoe Organisation patří mezi deseti největšími obuvnickými společnostmi světa.

Dlouhodobá konkurenceschopnost je zapříčiněna i tím, že se Bata Shoe Organisation stále snaží držet základu, jenž položil před 2. světovou válkou Tomáš Baťa. Tento základ lze popsat jako důmyslné (někdo používá přívlastek geniální) prolnutí těch nejefektivnějších systémů řízení své doby s bytostnou snahou „sloužit životu“. Baťovi se v podstatě podařilo vytvořit jakýsi hybridní model řízení, který ve svém jádru obratně kombinuje dvě zdánlivě rozdílné ingredience – na jedné straně vznosnou filozofickou složku, na straně druhé přízemní a na tvrdých datech založený přístup k podnikání a řízení. Tento systém lze souhrnně nazvat jako Baťova soustava řízení (BSŘ).

3.1.2 Současnost

Firma Baťa i v současnosti provozuje své aktivity po celém světě pod značkou BSO (Bata Shoe Organisation) sídlící ve švýcarském Lausanne.

Bez Antarktidy působí BSO na všech kontinentech, přičemž řízena je třemi regionálními jednotkami, které lokálním společnostem ve své oblasti poskytují zdroje a podporu v hlavních oblastech řízení (převážně marketing, zásobování a vývoj):

1. Bata Europe,
2. Bata Asia,
3. Singapore Bata.

Každá z regionálních jednotek zná své spravované území a může tak pohotově reagovat na změny v tržním a růstovém potenciálu místních ekonomik, což vede k vyšším ziskům.

Lokální společnosti jsou řízeny samostatně a část zisku odvádějí do mezinárodní organizace BSO. Ta jim na oplátku zajišťuje finančně náročné oblasti jako je inovace a výzkum.

Bata Shoe Organisation v současnosti (2021):

- obslouží více než jeden milion zákazníků denně,
- vyrábí boty ve 22 výrobnách v 18 zemích světa,
- ročně vyprodukuje 180 milionů párů bot,
- zaměstnává více než 35 tisíc lidí,
- exportuje do více než 70 zemí,
- má více než 5800 vlastních prodejen,
- již není vedena potomkem Tomáše Bati (současný CEO je Sandeep Kataria).

[5–7]



Obrázek 2 - Dům služby na Václavském náměstí: vlevo 1930 [8], vpravo 2021 [archiv autora]

3.1.3 Historie

Baťův systém řízení nespádl z nebe. Vznikal postupnou iterací. Vedoucí podniku zkrátka pružně reagovali na vyskytnuvší se situace a systém tak tvořili cihlu po cihle. Někdy se vydali slepou uličkou, jindy naopak narazili na zlatou žílu produktivity. Aby čtenář správně pochopil prvky Baťova systému řízení, kterým se podrobněji věnuje diplomová práce dále, je velmi přínosné

seznámit jej s podrobnou historií firmy Baťa před 2. světovou válkou. Bouřlivá historie podniku – jeho vzestupy i pády, vrhnou to správné světlo na vývoj BSŘ a uvedou čtenáře do kontextu.

Rodina ševců ve Zlíně

Rod Bařů ve Zlíně sahá hluboko do historie. První zmínka se dochovala o Mikuláři Bařovi (1644). O něco později se lze dočíst o Lukáři Bařovi (1667), který se již živil jako švec. Po Lukáři je zdokumentováno předávání řemesla z otce na syna až k Tomáři Bařovi: Lukáš (+1708), Pavel (+1724), Martin (+1761), Šimon (+1830), Antonín (+1858), Antonín (+1905), Tomáš (+1932). Tomáš Bařa tedy patřil k sedmé generaci zlínského ševcovského rodu.

[9, 10]

Začátky

Firma Bařa byla společně založena třemi sourozenci – nejstarší Annou, Antonínem a nejmladším Tomášem Bařou 21. září 1894 ve Zlíně, s názvem A. Bařa (firma byla založena na jméno staršího bratra Antonína, jelikož Tomáš ještě nebyl plnoletý). Společný kapitál činil 600 zlatých.

Tomáš Bařa měl velmi nízké vzdělání. Absolvoval 4 třídy obecné školy a do páté, německé, docházel do Uherského Hradiště. Bařa německy příliš dobře neuměl, a proto se toho ve škole mnoho nenaučil. Zároveň byla jeho docházka do školy nepravidelná, musel doma často vypomáhat otcí. I přes tyto vskutku tristní začátky ovládal v dospělosti několik cizích jazyků, byl odborníkem ve vedení podniku, organizaci pracovníků, obchodu, technologii výroby atd. Vše výše zmíněné se Bařa naučil samostudiem.

Roku 1895 ve firmě již pracovalo 10 dělníků, přičemž dalších 40 pracovalo ze svých domovů. Od počátku se ve vedení společnosti uplatňoval s velkou vervou Tomáš. Vynikal svou houževnatostí, organizačními schopnostmi i obchodním nadáním.

Začátky podnikání však nebyly růžové. Nejvíce času Bratři Bařové věnovali řešení otázky, kdo bude dělat „panskou“ a kdo „nepanskou“ práci. Každý z nich se viděl jako pan továrník, který jen podepisuje směnky, chodí do lepší společnosti a do špinavé práce se nehrne. Výsledkem nakonec bylo, že obě práce jak panská, tak i nepanská zůstaly neudělané a po ročním podnikání stály Bařové s dluhem 8 800 zlatých před bankrotem. Starší Antonín tehdy odjel na vojnu a řekl Tomáři, ať podnik zavře.

A právě v tomto okamžiku se začal rodit Tomáš Bařa tak, jak je dnes známý. Aby dokázal splatit dluh musel pracovat – hodně pracovat. Odhodil přelud panské a nepanské práce a plně se ponořil do obou. Po nocích připravoval výrobu, přes den pracoval s dělníky a o sobotách boty prodával. Začal také vyrábět tzv. Bařovky (lehkou plátěnou obuv), která na trhu slavila úspěch a odvrátila bankrot podniku.

Tomášovi zásluhy při záchraně podniku se projeví i ve formální změně – firma roku 1900 změnila své jméno na T. & A. Baťa.

Nová zlínská železnice (1899) výrazným způsobem ovlivnila spojení se světem, čehož využili i Baťové a svou továrnu přesunuli roku 1900 blíže k nádraží. V tomto roce již ve firmě pracovalo cca 120 zaměstnanců a byly instalovány i první stroje na parní pohon.

O práci v nově vznikající továrně byl ve Zlíně a okolí značný zájem. Od počátku byla ve firmě ražena pracovní filozofie zručnosti a výkonnosti – jejímž příkladem byl neúnavně produktivní Tomáš, který svým organizačním nadáním neustále vylepšoval výrobní procesy a zaváděl nové strojní vybavení.

Hlad po novinkách vedl Tomáše Baťu i za hranice. Jeho první cesta vedla do Německa, odkud si přivezl povědomí o současných možnostech nejmodernějších strojů. Největší vliv měla v tomto směru na Baťu cesta do USA, kam se vypravil roku 1904 společně se svými třemi zaměstnanci. V USA se Baťa nechal zaměstnat v obuvnických továrnách jako dělník, aby osobně poznal a pochopil zdejší pokročilé způsoby organizace práce. V amerických továrnách však získal více než to, seznámil se zde také s fungováním vztahů mezi dělníky a zaměstnavateli a objevil prostředí plné podnikavosti, širokých možností rozvoje a vysoké pracovní morálky. Zkušenosti z USA měly na Baťovo podnikání skutečně formativní vliv. Mnohé znalosti a zkušenosti dále aplikoval ve své továrně.

Po návratu z Ameriky zakoušela Baťova firma příznivý rozvoj, jejímž viditelným důkazem byla např. moderní tovární budova postavená v roce 1906. Příznivá situace však netrvala dlouho. Stejněho roku se podnik propadl do hluboké krize. Na podzim roku 1906 zasáhla firmu několikaměsíční stávka dělníků. Se zastavením výroby šly ruku v ruce velké ztráty. Po propuštění stávkujících dělníků zbyla ve firmě jen hrstka zkušených zaměstnanců. Aby se tomuto vzorci chování pracovníků podařilo v budoucnu vyvarovat, vešlo v platnost nařízení, které přisuzovalo rozhodující slovo majiteli firmy, nikoli odborové organizaci. Následující rok ztráty stále přetrvávaly, podniku z krize nepomohli ani nově přijatí zaměstnanci.

Roku 1908 zemřel bratr Antonín a Tomáš Baťa se tak stal hlavním majitelem firmy. Firma postupně překonávala krizi a začala znovu prosperovat.

[3, 9–14]

Válečná léta 1914-1918

Roku 1914 již patřila Baťova továrna se cca 400 zaměstnanci k velkým obuvnickým podnikům. Po vypuknutí 1. světové války se musela firma rychle přizpůsobit válečným poměrům. Baťovi bylo jasné, že jakmile nezíská zakázku na vojenské boty, bude v ohrožení nejen firma, ale i životy jeho zaměstnanců (mobilizace). Ihned se vypravil do Vídně, kde se mu po značném úsilí podařilo

vyjednat velkou zakázku na 50 000 párů vojenských bot. Na takovou zakázku firmě nestačily výrobní kapacity, a tak se o ni podělila s dalšími zlínskými obuvnickými podniky.

Bařův podnik se i díky této zakázce mohl stále dynamicky rozvíjet a postupně začal patřit k největším průmyslovým podnikům ve Zlíně a okolí. Mezi lety 1914-1918 se počet pracovníků desetinásobně navýšil na 4 000 osob. Aby firma takový růst ustála, bylo nutné velmi rychle vybudovat nové výrobní provozy a další oddělení potřebné pro fungování podniku. Roku 1917 rozšířil Baťa svůj obuvnický závod o pobočku v Pardubicích a také začal s tvorbou sítě prodejen obuvi – na konci podzim roku 1918 jich bylo již osmnáct.

Na konci války byla firma schopna vyrábět téměř 6 000 párů vojenských bot denně. Odhaduje se, že Baťa rakousko-uherské armádě dodával okolo 50 % celkového množství vojenské obuvi.

[10]

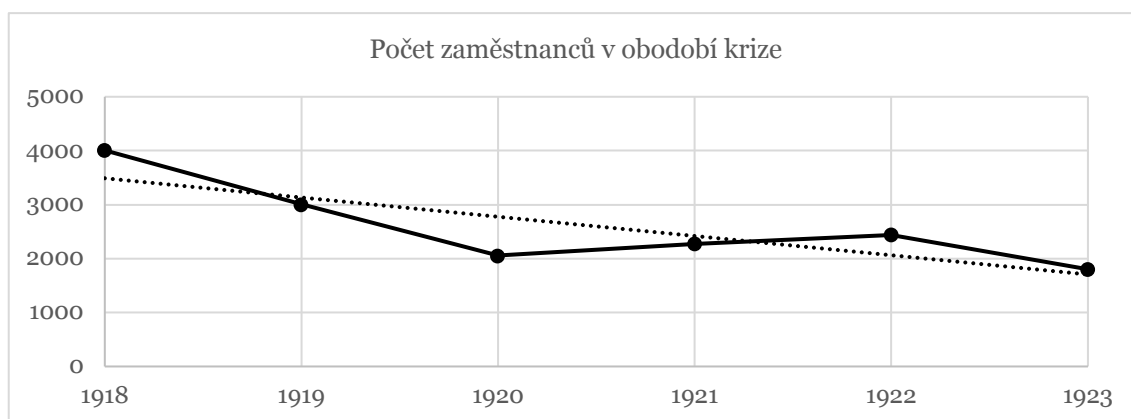
Krize 1918-1922

Po skončení války došlo ke skokovému hospodářskému propadu, klesala koupěschopnost zákazníků, lidé zápasili o obživu a také se zvedala vlna levicového radikalismu.

Poválečné obtíže měly za následek prudký pokles průmyslové výroby a tím pádem i úbytek pracovních příležitostí. Přestože byla firma Baťa již největším obuvnickým podnikem Československa, nedokázala se ubránit hospodářsky nepřívětivé realitě. Zboží nešlo na odbyt, plnily se sklady, chyběly základní suroviny pro výrobu a zadlužení podniku stoupalo. V roce 1919 přesahoval dluh firmy již 31 milionů korun. Udržet prodej a výrobu se podnik pokoušel rozšiřováním firemních prodejen (v roce 1920 jich bylo již 70) a také snahou proniknout na zahraniční trhy (prodejna v Bělehradě 1919).

Tomáš Baťa cítil, že potřebuje nový impulz pro odvrácení sestupného trendu, na kterém se jeho firma vezla, a tak se roku 1919 znovu vypravil do USA. Zde se důkladně seznámil s organizací práce, obchodní politikou („služba veřejnosti“), technologiemi používanými v automobilových podnicích H. Forda a pracovními podmínkami tehdy největšího obuvnického podniku Endicott & Johnson.

S nabytými znalostmi se spěšně vrátil do Zlína, jelikož se hospodářská situace neustále zhoršovala. Prodej klesal, byla omezována výroba, a to až na 20 % kapacity (1919) oproti stavu na konci války. Poměry se nijak výrazně nelepšily a roku 1921 při denní výrobě 5 000 párů bot denně využívala firma Baťa jen asi 50 % své výrobní kapacity. Lidé přicházeli o práci a počet zaměstnanců víceméně stále klesal, jak dokládá následující graf.



Obrázek 3 – Graf počtu zaměstnanců firmy Baťa v období krize 1918–1923 [6]

Podnik se však nevzdával, a i nadále hledal cesty z krize. Pro podpoření prodeje výrobků a nákupu surovin na zahraničních trzích se začaly zřizovat sesterské společnosti v Holandsku (1921), Jugoslávii (1922), Polsku (1922), Dánsku (1922) či Anglii (1924).

Výrazným způsobem se v těchto letech formovala i Baťova sociální politika. Již od válečných let svým zaměstnancům zajišťoval obchod s cenově výhodnými potravinami, v tomto období však dal vzniknout závodní mateřské školce (1919) či podpořil výstavbu domků pro dělníky na západním okraji Zlína (1918-1921). Tyto a mnohé další výhody byly ještě umocňovány slušnými výděly zaměstnanců.

Roku 1922 přišel Baťa s dnes již legendárně známou cenovkou produktů končící devítkou. Toto opatření, známe jako „Baťovská cena“, psychologicky ovlivňovalo zákazníky tak, že cena výrobku vypadala nižší.

Ani psychologické snížení cen však příliš nepomohlo. Krize vyvrcholila roku 1922, kdy se i další opatření – dvojité snížení cen minulo účinkem, zboží se nepodařilo prodat a sklady zůstaly plné. Příčinu lze spatřovat, mimo jiné, i v deflační politice tehdejšího Československa, kdy zhodnocení kurzu koruny podlomilo možnosti exportu. Zvýšení kurzu koruny bylo ze strany politického vedení státu záležitostí národní hrdosti. Tento názor, který měl oporu i ve veřejnosti viděl ve stoupající československé koruně výraz národní vážnosti a síly. Pro podniky a jejich export však šlo o téměř likvidační krok.

[3, 10, 15]

Baťa drtí drahotu

Prvního září 1922 se Baťa rozhodl pro velmi riskantní krok. Snížil ceny svých bot na polovinu a současně snížil platy svým zaměstnancům o 40 % (což částečně vykompenzoval 50 % zlevněním potravin a jiného základního zboží v závodním obchodě).

Operace slavila úspěch. Poloviční ceny podpořené plakáty, kde pět drtí slovo drahotu zapůsobily na společnost jako magnet. Snížením cen Baťa rozhybal trh, vyprodal své sklady a v tržbách inkasoval peníze ve zhodnoceném kursu. Vyzískané peníze ihned investoval a vytvořil si tak

náskok před konkurencí. Ještě významnějším efektem však bylo znovuoživení výroby, které mělo za následek nárůst pracovních příležitostí.

Oběti dočasného charakteru byly citelné (ztráty v důsledku levnějšího sortimentu, snížení mezd zaměstnancům), avšak podařily se překonat. Ztráty byly časem mnohonásobně převáženy zisky ve formě nových zákazníků a náskoku před konkurencí.

Rok 1922 byl ve znamení Bati – krále obuvníků, který ovládl trh. Svou obchodní operací uvedl v úžas nejen skeptiky, ale i konkurenty a otevřel si dveře k dalšímu firemnímu rozvoji.

[10, 15]



Obrázek 4 - Baťa drtí drahotu [8]

Baťa starostou

Vzestup levice (především komunistů) stále častěji zapříčiňoval střet vedení města Zlína s Baťovým podnikem. Baťa byl pro komunisty od počátku trnem v oku. Jeho kapitalistický přístup k podnikání šel přímo proti jejich představám. Situace byla neudržitelnou, a tak se Baťa rozhodl založit politickou stranu (Baťovci) a kandidovat v obecních volbách (1923). Jeho strana získala absolutní většinu mandátů a Tomáš Baťa se stal zlínským starostou. Tím započala kapitola dynamicky rozvíjejícího se Zlína v republikovou i evropsky významnou metropoli. Rozvoj Zlína šel ruku v ruce s rozvojem podniku. [10]

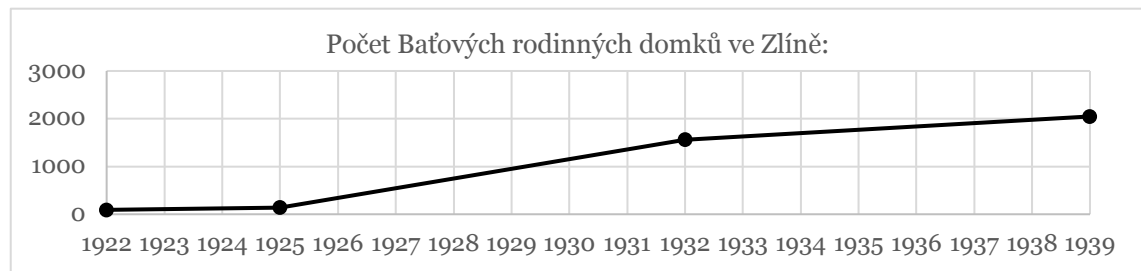
Areál podniku

Úspěšné nastartování podniku snížením cen o polovinu roku 1922 zažehlo novou éru horečnatého rozvoje.

V následujícím desetiletí se továrna rozrostla na rozsáhlý koncern s mnoha tisíci zaměstnanci. V roce 1923 se Bařův tovární komplex sestával ze tří továrních budov a několika přidružených objektů. V roce 1927 již ze třiceti továrních budov. Areál výroby stále rostl, jen roku 1931 přibýlo dalších 9 továrních novostaveb.

Zároveň se od roku 1924 začaly stavět dnes již legendárně známé bařovské domky pro zaměstnance továrny, které utvářely typický charakter města. Rychlost, láce a efektivita výstavby byla imponantní. Firma Bařa dosáhla těchto metrik díky vlastnímu stavebnímu oddělení, které se svými technologiemi a postupy patřilo k nejuzší špičce tehdejšího stavebního trhu.

[10]



Obrázek 5 – Graf počtu Bařových rodinných domků ve Zlíně [15]

Technologický vzestup

Stejně jako při výstavbě půdorysně co nejefektivnějšího továrního areálu bylo postupováno i v samostatných budovách. Uvnitř dílen a provozů se neustále hledaly nové cesty k ještě efektivnějšímu výrobnímu procesu. Tomáš Bařa byl velkým zastáncem strojů a jeho heslo: „*Lidem myšlení – strojům dřinu.*“ bylo jakýmsi středobodem snažení Bařovských strojiren. Ty vyráběly pro podnik stroje, nejprve dle návrhů cizích, avšak stále častěji dle vlastní konstrukce.

Od roku 1923 docházelo ve firmě k masivní přestavbě a reorganizaci výroby v duchu technologické racionalizace. Za zmínku stojí zavedení proudové výroby se spádovým konvejerem, jenž zvýšil výkonnost téměř o 30 % (1924), instalace vlastních elektromotorů ke strojům, které tak získaly pohyblivost (1926), instalace důmyslně sestrojených pohyblivých pásů (1927) atd. Nejmodernější technologie nezůstaly bez povšimnutí, a tak byly Bařovy závody čím dál častěji cílem exkurzí z různých koutů Československa, Evropy i USA.

Tomu, jak Bařa používal stroje jako nástroj k zefektivňování výrobního procesu je v této práci vyčleněna příslušná kapitola, kde bude tato problematika rozebrána podrobněji.

[10]

Samospráva a účast na zisku

T. Baťa si dobře uvědomoval hodnotu práce, a tak věnoval velké úsilí její promyšlené organizaci. Pracovní atmosféra ve firmě byla striktní – po zaměstnancích se vyžadovalo dokonalé využití pracovní doby a perfektní zručnost při ovládání strojů. Vysoké pracovní tempo nebylo pro každého, proto ve firmě přibývalo především mladých pracovníků schopných pracovní nasazení absorbovat.

Hlavní firemní hodnotou byla hospodárnost a efektivita. K docílení těchto hodnot zavedl podnik roku 1924 samosprávu dílen (decentralizace s jasně vymezenými odpovědnostmi, kontrolou a vnitropodnikovou soutěživostí) a prémieový systém účasti na zisku a ztrátě (osobní a snadno kontrolovatelný podíl každého pracovníka na odpovědnosti a výsledcích oddělení). Zavedení těchto prvků u zaměstnanců výrazně zvýšilo motivaci i zápal pro práci. Firma z toho benefitovala úsporou nákladů a vyšším ziskem. Oba tyto prvky BSŘ budou podrobněji popsány v diplomové práci později.

Pracovitost s výkonností byla v podniku bohatě odměňována. Pracovníkům se vyplácely nadprůměrné mzdy – v roce 1927 byla průměrná denní hrubá mzda u Bati 150 % v porovnání se průměrnou denní hrubou mzdou v Československu.

V polovině října 1930 Baťa také zrušil práci o sobotách a nastoluje pětidenní pracovní týden (jako první v republice).

[3, 9, 10]

Výroba ruku v ruce s prodejem

Firma Baťa se stále vyvíjela – už nevyroběla jen boty, začala pronikat i do jiných segmentů. Již za monarchie vlastnil Baťa strojírnou, koželužnu, provoz na zpracování dřeva a elektrárnu. Tyto výrobní úseky byly rozšiřovány a modernizovány společně s tím, jak se budoval nový tovární areál. Přibyla také teplárna a plynárna (1931).

Mezi nové obory působnosti, které přímo nesouvisely s výrobou bot patřily např. gumárny, chemické provozy, papírna, cihelna, tiskárna, pojišťovna, nakladatelství, závody zaměřené na výrobu a obchod různého druhu včetně potravin či stavební podnik. Firma také díky akciové majoritě ovládala několik železničních úseků, dále vlastnila velkostatky, rozlehlé pozemky, uhelné doly atd.

Ze Zlína se kromě kožených bot expedovala i obuv gumová, dále se vyváželi pneumatiky pro jízdní kola i automobily, punčochy, ponožky, hračky, krémy na boty a mnoho dalšího.

Firma se také postupně stávala čím dál nezávislejší na subdodavatelích. Díky tomu snižovala riziko narušení výrobního procesu vnějšími vlivy a také uspořila značné náklady. Ve vlastní režii podnik zpracovával suroviny, polotovary i další komponenty. Pod křídly Bati běžel celý proces od

nákupu, zpracování surovin, výrobu zboží, přes zajištění reklamních materiálů a obalů, až po prodej koncovému zákazníkovi. Další nespornou výhodou byla i postupně vybudovaná finanční nezávislost koncernu.

Ačkoli se oblast působnosti stále rozšiřovala a sortiment nabízených produktů byl občas na hony vzdálený botám, hlavním pilířem firmy dále zůstávala obuv. Její výroba se rok od roku zvyšovala:

- 1925 - 6,3 mil. párů,
- 1930 - 21,8 mil. párů,
- 1931 - 35,1 mil. párů.

Takto obrovská a stále prudce stoupající výroba vyžadovala velké odbytiště. S tím se pojil jediný cíl – udržet a rozšířit okruh zákazníků. Firma Baťa chtěla tomuto cíli dosáhnout, a tak musela nabízet kvalitnější boty za nižší ceny než konkurence. To se jí také dařilo. Promyšlená organizace výroby, nejmodernější technika, racionalizace, výkon zaměstnanců motivovaných k efektivnosti a hospodárnosti – to vše vyústilo k tomu, že byl podnik schopný v roce 1927 z poloviny ovládnout Československý trh a také sebevědomě prorážet na trhy zahraniční.

Během necelého desetiletí (1923-1932) se Baťův koncern rozrostl do nevídaných rozměrů. Podnik měl výrobní objekty nejen ve Zlíně, ale i v Otrokovicích, Velkých Bošanech, Třebíči či Nových Zámcích. Různá průmyslová odvětví dávala příležitosti k vzájemným prolínáním, čímž byla firma prostá zbytečných nákladů. Roku 1930 firma Baťa zaměstnávala ve výrobě a prodeji přes 21 tisíc pracovníků, v roce 1931 to bylo již téměř 30 tisíc.

Monopolně zavánějící postavení vzbuzovalo u řady podnikatelů a živnostníků v Československu vlny odporu. Všechna kritika ale nakonec narážela na neoddiskutovatelnou skutečnost – Baťa vyrábí levné a kvalitní boty, které jsou pro zákazníky výhodné, a proto je preferují.

[10]

Republika příliš malá

Československý trh byl brzy Baťovi příliš těsný. Pakliže v roce 1925 koncern ovládal polovinu Československého trhu, roku 1931 už to byly téměř tři čtvrtiny. Začaly se hledat příležitosti v zahraničí. Ne, že by Baťa začal s exportem až ke konci třicátých let, již kolem roku 1920 vyvážel do evropských zemí a kolem roku 1925 svůj odbyt rozšířil do Egypta a asijských zemí jako Palestina a tehdejší Holandská či Britská Indie.

Zavádění exportu nebylo snadné. Leckde Baťa narážel na odpor zahraniční konkurence. Baťovi nízké ceny a vysoká kvalita byla významným ohrožením jejich obchodního postavení na místních trzích. Například v Dánsku byl zaveden zákon o zákazu dovozu obuvi, Němci poslali stížnost k ženevskému Mezinárodnímu soudu a zlínské boty bojkotovali, Angličané proti Baťovi bouřili evropské odborářské svazy, protesty byly v Palestině, Jugoslávii, Estonsku, Lotyšsku, Rumunsku

atd. Ani tvrdé kroky konkurence však nedokázaly zastavit Bařův vzestup. Jeho argumentem byly, jak jinak, stále nižší ceny a vyšší kvalita, na což zákazníci slyšeli i v zahraničí.

Udržet a rozšířit prodej v zahraničí pomohly tři přístupy – zaprvé zakládání vlastních prodejen, zadruhé výstavba továren na území cizích států (mezi lety 1931-1934 vznikly továrny v Německu, Polsku, Jugoslávii, Švýcarsku, Francii, Anglii, Britské Indii a Holandsku) a zatřetí zřizování nových sesterských společností v cizině, které dohlížely na vlastní síť prodejen, obchodních spojení i továrny v dané oblasti.

30. léta 20. století byla u Bati ve znamení expanze na zahraniční trhy. Ze Zlína se stávalo sídlo globální obuvnické říše, které propojovalo všechny kouty světa.

[9, 10, 15]

Poslední roky Tomáše Bati

V roce 1931 byl podnik T. & A. Bařa přeměněn na akciovou společnost Bařa a.s. Světová hospodářská krize s sebou v těchto letech nesla mnohé těžkosti, a tak byl Bařa nucen znovu hledat nové obchodní příležitosti. Zvolil si k tomu tehdy revoluční dopravní technologii – letadlo. V letectví obecně spatřoval Bařa obrovský potenciál, a tak i přes značné riziko (letectví bylo v začátcích) podnikal dobrodružné lety pro podporu svého podnikání po celém světě.

Dne 12. 7. 1932 se stalo létání Tomáši Bařovi osudným. Při havárii kousek za Otrokovickým letištem přišel o život. Zpráva o této tragédii se roznesla po celém světě rychlostí blesku. Spolu se zármutkem se zároveň kumulovala napjatá atmosféra očekávání, kdo podnik po Tomáši převezme.

Později v den tragédie byl za přítomnosti notáře, hlavních vedoucích podniku (Čipera, Vavrečka, Menčík, J. A. Bařa) a manželky Marie Bařové otevřen Tomášův trezor. Z nalezených dokumentů vyplynulo, že Tomáš převádí veškeré akcie domácích i zahraničních společností na svého dlouholetého spolupracovníka a nevlastního bratra Jana Antona Bařu, který po podpisu jedné z listin z trezoru (prodejní smlouvy) převod stvrdil. Manželce Marii byly odkázány všechny nemovitosti a 5 milionů v hotovosti. Mladému synovi Tomáši Bařovi ml. jmění ve výši 22 mil. korun. Od tohoto okamžiku se nevlastní mladší bratr J. A. Bařa stává šéfem firmy.

Jan nebyl ve podniku žádným nováčkem. Již léta patřil k nejvýznamnějším firemním osobnostem a podílel se spolu s Tomášem na vedení podniku.

Firma se nezhroutila. Procesy a celý systém byl tak pevně zavedený, že ani ztráta tak veliké osobnosti jako byl zakladatel závodů Tomáš Bařa její rozmach nezvrátila. Jan nahradil Tomáše ve vedení podniku a Čipera ve vedení města. Ve vedení firmy i nadále zůstal zkušený manažerský tým.

[10, 16]

Vedení pod Janem Antonínem Baťou

Důsledky světové hospodářské krize zasáhly i Zlínský podnik. Baťovy závody byly nuceny propouštět. Práci dočasně ztratilo okolo 6 tisíc lidí. Krize však byla v polovině 30. let překonána a došlo k zavedení obvyklého tempa výroby.

Ve třicátých letech došlo významným způsobem k rozšíření baťovských tiskovin – novin a časopisů, které měly velký vliv nejen na lid v Československu, ale i v zahraničí. Další boom zažívaly vzdělávací instituce – Studijní ústavy (1936), reálné gymnázium (1936), obchodní akademie (1937), Baťovská průmyslová škola (1937), elitní škola pro manažery Tomášov (1938), Škola umění (1939) atd.

Docházelo také k rozšiřování výrobních oborů. Byla zřízena továrna na letadla v Otrokovicích (1934), chemické továrny Fatra v Napajedlech (1935), výroba umělého hedvábí (1935) či nové doly pro těžbu hnědého uhlí (1936). Mimo jiné byl pro lodní dopravu vybudován i 50 km dlouhý plavební kanál spojující Otrokovice a Rohatec (1934-1938).

Výroba i obchod kvetly. Výrobou 47,8 mil. párů bot ročně ovládal zlínský podnik v roce 1937 šest sedmin československé produkce obuvi. Svým zbožím pokrýval 90 % československého exportu. Zahraniční tovární expanze také nezůstávala bez efektu. Roku 1936 vyrobily Baťovské továrny v Československu a cizině dohromady přes 58 mil. párů bot. Výrobní se rozšiřovaly do dalších zemích – Holandská Indie (1937), britské Malajsko (1937), Francie (1937). Také sesterské společnosti vznikaly nevídaným tempem – roku 1938 bylo ze Zlína řízeno 33 zahraničních sesterských společností.

Před záříjovým mnichovským diktátem (1938) a následné německé okupaci Čech a Moravy (1939) zaměstnávaly Baťovy závody přes 65 tisíc lidí (cca 42 tis. v Československu, 23 tis. v zahraničí). Koncern se se svým úspěchem na zahraničních i domácích trzích a velikostí svého kapitálu řadil k nejpřednějším podnikatelským uskupením meziválečného Československa.

Druhá světová válka zasáhla podnik velice výrazně. Mnohé evropské továrny (včetně Zlína) se dostaly pod německý vliv. Na poslední chvíli se vedení podniku snažilo přesunout lidi, stroje a další prostředky mimo nacisty ovládané území, zejména na západní polokouli. Sám J. A. Baťa se přesunul za oceán, kde se po rozličných patáliích natrvalo usídlil v Brazílii. Emigruje též syn zakladatele Tomáše – Tomáš Baťa ml., který se pro změnu usadil v Kanadě.

Roku 1944 byly Baťovy závody bombardovány americkým letectvem. Svrženo bylo 260 bomb. Následky byly devastující – zničeno bylo 10 továrních budov, 62 obytných domků a velké množství dalších objektů bylo poškozeno. Škoda byla odhadnuta na částku převyšující půl miliardy korun.

Po osvobození Československa roku 1945, byl vládou vydán dekret, který podnik znárodnil.

Tímto výčtem by byla kapitola reflektující historii firmy Baťa ukončena. Uvedené události lze považovat za hlavní nosné pilíře uvádějící čtenáře do kontextu vzniku Baťova koncernu a jeho vlivu na Československo i zahraničí. Firma Baťa po válce pochopitelně nezankla. Již však nehraje

v českém, resp. československém pracovním prostředí takovou roli. Dle pamětníků lze o „pravém batismu“ mluvit pouze do roku 1939, kdy byl do řízení firmy Baťa nastolen německý diktát.

V poválečných letech docházelo k nekonečným majetkovým sporům mezi J. A. Baťou a vdovou Marií společně se synem Tomášem, kteří si nárokovali vlastnictví firmy, podnikání bylo zdatně poškozeno druhou světovou válkou a celý zlínský podnik nakonec padl, dle prezidentského dekretu (1945) do rukou komunistů (státu). Porevoluční Baťův vliv na Československo je již minimální a nelze ho srovnávat s vlivem předválečným.

[3, 10]

Shrnutí – milníky

Řízení firmy Baťa před 2. světovou válkou a hlavní dosažené milníky:

1894–1932 (38 let) Tomáš Baťa



Obrázek 6 - Tomáš Baťa s prezidentem Masarykem [8]

- 31 tisíc zaměstnanců (tuzemsko a zahraničí)
- 35 oborů výroby, služeb, obchodu, dopravy a financí
- roční produkce 36,3 mil. párů obuvi
- celosvětová síť prodejen obuvi (2 500 prodejen)
- továrny, sesterské společnosti a prodejny v 54 zemích

1932–1939 (7 let) Jan Antonín Baťa



Obrázek 7 - Marie Baťová, Jan A. Baťa a Tomáš ml. Baťa [8]

- 65 tisíc zaměstnanců (tuzemsko a zahraničí)
- 40 oborů výroby, služeb, obchodu, dopravy a financí
- roční produkce 89 mil. párů obuvi
- celosvětová síť prodejen obuvi (5 500 prodejen)
- továrny, sesterské společnosti a prodejny v 87 zemích

[15]

3.1.5 Organizační struktura

Je s podivem, že firma Baťa neměla vypracovanou žádnou organizační strukturu tak, jak je u dnešních podniků zcela běžné.

Tato skutečnost je zdůvodňována několika faktory:

1. Celý koncern byl stále řízen jako podnik jednotlivce.
2. Od každého zaměstnance byla vyžadována maximální iniciativa. I proto byl organizační řád považován za něco nadbytečného – dle slov vedení nebylo zbytečně třeba vytvářet podmínky k tomu, aby zaměstnanci namísto plnění úkolu, studovali řád (zda úkol je anebo není v souladu s jejich pracovní náplní).
3. Členové vrcholového vedení měli kompetence zasahovat do jakékoli oblasti podniku, i přesto, že měli formálně stanovené své oblasti působnosti (např. obuvnická výroba).
4. Všichni zaměstnanci ve firmě začínali na nejnižších pozicích, díky tomu pracovníci na vyšších pozicích dokonale znali práci svých podřízených.

Organizační strukturu lze do jisté míry vyvodit ze seznamu oddělení, který vydávala každý půl rok účtárna pro účely plánování a vnitropodnikového účetnictví.

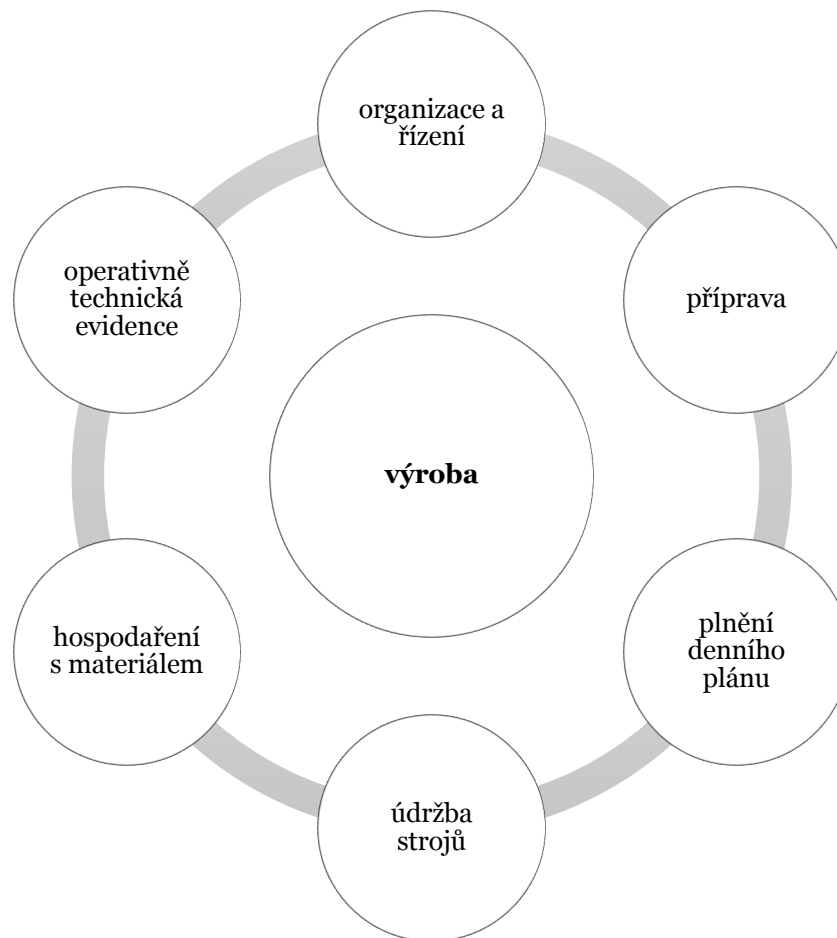
Podnik byl primárně rozdělen na závody (sektory). Ty byly dále dělené, dle výrobních oborů na skupiny (provozy), které se štěpily na jednotlivá oddělení. Velký důraz byl kladen na to, aby nejmenší jednotka podniku byla právě tak velká, aby mohla být řízena jedním vedoucím.

Organizační strukturu lze obecně rozdělit následovně:

- **Ředitelna a společné** – výzkum a vývoj, osobní oddělení, hlavní účtárna, kalkulační oddělení, investiční oddělení.
- **Výroba hlavní** – výroba pryžových a usňových bot, technické pryže, energie, strojírna, výroba elektřiny, stavební výroba atd.
- **Výroba pomocná** – chemická výroba, koželužny, textilní výroba, papírna, umělé kůže atd.
- **Sklady a nákup** – nákup materiálu a surovin od dodavatelů, sklady, sběrný kůží, bavlny atd.
- **Prodej** – export, prodejní oddělení, expedice, domy služeb, vlastní prodejny, oddělení reklamy.
- **Činnosti přidružené** – hotely, obchodní domy, veřejné služby, lesní hospodářství atd.
- **Výrobní závody mimo Zlín** – Otrokovice, Baťovany atd.
- **Zahraniční továrny**
- **Další společnosti při Baťa a.s.** - tisk, nemocnice atd.

[3, 17]

3.1.6 Výroba



Obrázek 8 - Části výrobního procesu Baťa [3]

Firma Baťa považovala čas za nejdůležitější komoditu. Toto uvažování se ve výrobním procesu projevovalo snahou o maximální možné využití pracovní doby. I snaha o co nejefektivnější využití času však může zůstat bez dopadu, pakliže není přesně definováno, do jakých činností se má čas rozdělit.

Tomáš Baťa již od mládí oplýval přirozeným talentem vidět věci v souvislostech. Uvědomoval si vzájemnou propojenost jednotlivých složek výroby a každou z nich podroboval analýze ve vztahu k využití pracovní doby. Čas nevyužitý k proměně materiálu ve výrobek považoval za čas ztracený. Peněžní úspora ve výrobním procesu je nemožná bez eliminace ztrát časových.

Hon za neustálým snižováním časových ztrát dával postupem času vzniknout pomocným výrobám – výrobám materiálů a polotovarů (např. zpracování kůží, lepenka pro výrobu krabic), které urychlovaly výrobu hlavní (výrobu obuvi). S vývojem podniku se do výrobního systému začlenila také např. výroba strojů, výroba zařízení pro výbavu prodejen nebo také celé stavební oddělení firmy pomáhající firmě s extrémně rychlou a levnou výstavbou továren i bytových domů pro zaměstnance.

Zpětně lze na rozvoji firmy Baťa spatřovat typický prvek diverzifikace, jaký je dnes vidět u velkých nadnárodních korporátů (např. Samsung).

Organizace a řízení

Baťovská velkosériová výroba obuvi byla ve své konečné fázi koncipována jako předmětně organizovaná výroba montážního charakteru (tzn., že se v dílně vyráběl jen jeden druh obuvi).

Výroba některých součástí byla organizována technologicky (tzn., že se na jednotlivých technologicky organizovaných pracovních úsecích vykonávaly jednotlivé nebo skupinové výrobní operace současně na všech druzích produktů). Tato organizace byla před rokem 1925 uplatňována i na konfekční výrobu, avšak bylo shledáno, že takto organizovaná výroba je náročná na rozpracovanost a stává se nepřehlednou. Výhody předmětně organizované výroby ještě umocnilo zavedení pásové výroby.

[3]

Příprava

Příprava velkosériové výroby kladla nároky na perfektní souhru přípravy ekonomické, materiální, technické i organizační.

Příprava kolekce a materiálů

Pro přípravu, plánování i následné řízení a organizaci výroby byla vždy výchozím bodem sezónní kolekce.

Firma Baťa svými produkty cílila na masy. Vyráběla levnou obuv dobré kvality při velkém důrazu na osvědčený design (tzv. „chlebový vzor“), jež lze vyrábět po milionech.

Při přípravě kolekce bylo přihlíženo na tři parametry, které pak řídily její konečné složení. Jednalo se o:

1. informace z prodeje z odpovídající předcházející sezóny,
2. zaběhlou podnikovou standardizaci materiálů a polotovarů,
3. současné módní požadavky trhu.

Na přípravě vzorů úzce spolupracovalo kalkulační oddělení, aby byla zajištěna ziskovost již v počáteční fázi návrhu. Schválení kolekce spadalo pod prodejní oddělení (tuzemsku i exportu) a vrcholové vedení závodů. Při schvalování kolekce byly zároveň odhadnuty prodeje párů jednotlivých vzorů, byly určeny pevné maloobchodní ceny a odváděcí ceny z výroby. Ke schválení muselo dojít čtyři a půl měsíce před startem prodejní sezóny.

Příprava ekonomická

Každý vzor obuvi měl vyhotovenou předběžnou kalkulaci nákladů, která se průběžně s vývojem produktu aktualizovala. Vliv na cenu měly skutečnosti jako změna materiálů, zlepšení výrobní technologie, návrh na úsporu ze strany kalkulantů apod.

Konečný stav kalkulace ukazoval stav nákladů v jednicových položkách. Finální kalkulace byly podkladem pro zpracování pololetních předpokladů vyrobených párů (pro rozpočet) a také pro týdenní rozpisy výroby ve spotřebě polotovarů, materiálů a jednicových mezd.

Příprava technická

Technická dokumentace jednotlivých produktů spadala pod ústřední modelárnu. Zde se na vzory zařazené do kolekce zpracovávaly přesný technické popisy, výkresy svršků, výkresy pro kalkulaci, výměry dílců, výrobní předpisy, šablony a další dokumentace.

Modeláři se museli při přípravě technické dokumentace důsledně držet technické normalizace. Díky ní bylo totiž možné zásadním způsobem ušetřit náklady na výrobní zařízení (nože, kopyta atd.).

Příprava organizační

Příprava výroby po organizační stránce úzce souvisela s operativním plánováním, kterému je v této práci vyhrazena samostatná podkapitola.

Jako časový úsek operativního plánování byl stanoven týden (týdenní plán), na který dále navazovaly plány denní. Plánování výroby bylo uskutečňováno za přítomnosti zástupců oddělení výroby, prodeje a nákupu, a to vždy uprostřed pracovního týdne ve středu odpoledne dva týdny před samotným zahájením výroby.

1. Proces plánování výroby začínal u zásobovatele prodejního oddělení, který na základě výsledků prodeje doma i v zahraničí určil základní východisko výrobní potřeby.
2. Tuto informaci v dalším kroku prověřil vedoucí obuvnické výroby a zjistil aktuální možnosti výroby (kapacitu dílen, kopyta, počet pracovníků, zařízení).
3. Dále nákupní oddělení prověřilo možnosti zajištění výroby požadovaným materiálem.
4. Následně došlo ke schválení plánu.
5. Jakmile byl plán výroby schválen, vypracovalo rozpisovací oddělení během tří dnů podrobný rozpis denních plánů pro všechna zúčastněná oddělení, dále dle kalkulací připravilo odváděcí výkazy, doklady pro výdej polotovarů a materiálů atd.
6. Následující tři dny připravovalo oddělení pomocné výroby a oddělení nákupu dodávku materiálů pro výrobu. Platilo pravidlo, že materiál pro operace vysekávání a stříhání musí být předán do přejímací místnosti výroby těchto operací dva dny předem.
7. Takto připravený materiál spolu s dalšími polotovary musel být z přejímací místnosti dodán do tzv. vychystávací místnosti konfekční dílny dva dny předem.

Doba výroby (od zařazení do výroby po výdej hotových produktů) činila 11 dní. Výše popsaná organizace zajistila efektivní vnitropodnikovou manipulaci s materiálem, díky které měli dělníci na dílnách vždy předem připravený požadovaný materiál v odpovídající kvalitě a nemuseli tak marnit pracovní čas potenciálním sháněním něčeho chybějícího.

[3]

Plnění denního plánu

System denních odváděcích plánů zajišťoval plynulost výroby. Jednoduché a rychlé kontroly plnění denního plánu jednotlivých pracovišť bylo docíleno i tím, že denní plán se odváděl vždy jen jako celek, dílčí plnění nebylo akceptováno.

Obecně známé vysoké nároky na výkonnost, které se propisovaly i do denních plánů zvládali celkem obstojně plnit i nově přijatí pracovníci. Bylo to především díky šikovnému rozdělení výrobního procesu na jednotlivé a nepříliš složité pracovní operace, k jejichž uspokojivému naučení nebylo třeba mnoho času. Další konstantou, která hrála do karet pomalejším dělníkům pro zvládnutí denního plánu byla dělená pracovní doba (7–12 h a 14–17 h). Ne tak zdatní pracovníci tak mohli využívat volného času k dohnání pracovního manka.

Za tlak na prodlužování pracovní doby, kvůli splnění denního plánu byla firma Baťa často kritizována. Dělníci se však tomuto režimu vcelku bez protestů podrobovali, jelikož ve svém okolí neměli lepší pracovní příležitosti.

[3]

Údržba strojů

Pro hladce fungující výrobu bylo nezbytné minimalizovat jakékoli poruchy strojního vybavení. Každá porucha znamená prostoje pracovníků a tím pádem velké ekonomické ztráty pro podnik. Pro snížení poruchovosti strojů na tu nejmenší možnou míru byl ve firmě zřízen samostatný provoz odpovídající za kompletní péči a údržbu strojního vybavení. Více v části Technologická racionalizace.

[3]

Hospodaření s materiálem

Snaha o maximální využití surovin (zejména usní) měla přímý vliv na míru efektivity výroby obuvi. Proto výběr a zapracování dělníků pro vysekávací dílny byl pod značným drobnohledem. Stejná situace platila pro vedoucí a mistry – jednalo se o ty nejlepší pracovníky daných profesí.

Aby vedení naladilo spolupracovníky k hospodárnému přístupu, nabízelo zaměstnancům hmotnou zainteresovanost z hodnoty ušetřeného materiálu. Tento finanční bonus získávali pracovníci ke své týdenní mzdě.

[3]

Operativně technická evidence

Z operativního hlediska byla významným nástrojem řízení výroby průběžně aktualizovaná operativně technická evidence.

Jednalo se o písemné záznamy pravidelně doplňované během dne, které pro vedoucí pracovníky utvářely ucelený obraz o plnění dílčích výsledků a výkonů ve výrobě.

Evidence vedoucím sloužila jako podklad pro průběžnou kontrolu plnění zadaných výrobních úkolů, kontrolu hospodaření nebo pro ověření připravenosti výroby na další den.

[3]

Při studiu Bařova výrobního procesu vyvstává otázka, zda vysoké pracovní tempo a jednotvárnost práce nepůsobila na pracovníky ubíjejícím dojmem. Spisovatel Evžen Erdély, který Bařův podnik zkoumal osobně přímo u zdroje ve Zlíně pozorování shrnul ve své knize těmito slovy: „*Osobní pozorování, jež autor této knihy prováděl několik dní v různých dílnách, dovedla ho k poznání, že žádný z dělníků ani dělnic při odchodu z práce nepůsobil dojmem člověka, který pracoval v dušením nebo tělesném napětí a na dělníku žádného věku není stop vyčerpanosti ani únavy, jaké můžeme pozorovati na strojvůdci rychlíkové lokomotivy po delší jízdě...*“ [18] To je velmi zajímavé svědectví vypovídající o tom, že uvnitř BSŘ bylo cosi životodárného. Cosi, co bylo silnější než únava z reálně vysokého pracovního nasazení. V následujících kapitolách bude BSŘ rozebrána ve větším detailu s cílem najít, rozebrat a pojmenovat ty prvky řízení, které na pracovníky působily oním životodárným efektem.

3.2 Podniková kultura

Tomáš Bařa dokázal vybudovat světové impérium za poměrně krátkou dobu. Prostřednictvím svých zaměstnanců vybuřoval firmu a firemní kulturu, která přežívá i desítky let po jeho smrti a má co říct i současným podnikatelům. Bařovi spolupracovníci řili zdravěji, lépe, plnohodnotněji a také vydělávali podstatně více nežli zaměstnanci v jiných průmyslových podnicích doby. Už jen těchto několik málo informací je patřičným podkladem pro studium BSŘ a odhalování činitelů, které stály za úspěchem Zlínské firmy. [3]

3.2.1 Filozofie

Každá firma se vyznačuje určitou filozofií. Jedná se o ne příliš viditelnou, avšak hybnou sílu ovlivňující každý aspekt podnikání, ať už se jedná o vztah k zákazníkovi, cílení produktů či odměňování zaměstnanců. Firma Baťa byla vystavěna na velmi pevném filozofickém základu, který položil Tomáš Baťa. Tato krátká kapitola představí hlavní myšlenky, na kterých byl podnik postavený.

Praktičnost

Tomáš Baťa byl zarytým praktikem. Neuznával mluvení do větru a stavění si vzdušných zámků. Jak jednou poznamenal: „*Krásná slova, krásné úmysly mají jenom tehdy účinek a význam, jsou-li podloženy silným, poctivým a nezištným činem.*“ [11] Baťa byl pedantním realistou – mužem, u něhož bylo slovo předchůdcem činu. To je také důvod, proč lze jeho projevy a motivační nápisy na zdech továren brát vážně. Nebyly to fráze. Byla to realita, kterou Baťa žil a vštěpoval svým spolupracovníkům. [11]

Služba

Motem podnikání byla služba veřejnosti. Že se nejednalo jen o prázdné proklamace dokazuje důvěra, kterou si u lidí Tomáš Baťa vydobyl, ať už jako obchodní partner nebo starosta města Zlína (zvolený třikrát za sebou). [3]

Produktivita

Produktivita práce určuje blahobyt společnosti. I tu nejdražší pracovní sílu lze považovat za levnou, pakliže je vysoce produktivní a tvoří vysokou hodnotu. I tu nejlevnější pracovní sílu lze považovat za drahou, pakliže se její produktivita zdaleka nerovná světovým standardům. [2]

Vztah zaměstnanec – zaměstnavatel

Baťa nebyl klasickým zaměstnavatelem, který by po zaměstnancích vyžadoval „jen“ práci. Dělal si to do značné míry obtížnější. Chtěl získat srdce svých spolupracovníků – především důvěru a jejich zápal pro práci. Věřil, že bez osobního vztahu nelze docílit polovičních výsledků, ani poloviční mzdy. [11]

Spokojený zaměstnanec

Pouze spokojený zaměstnanec může vyrobit dobrou botu – tedy kvalitní produkt, který získá své kupce. V tomto uvažování lze rozeznat firemní dynamiku, která míří od středu ven a ne naopak,

jak je to zvykem u mnoha současných organizací. Základem firemní kultury byla péče o spolupracovníky. [11]

Jen to nejlepší je dost dobré

Firma Baťa vždy usilovala o získání odborníků a specialistů. Tomáš Baťa se obklopoval výjimečnými lidmi a maximálně se snažil pochopit jejich pohled na věc. Zároveň však uznával pouze praktiky, tedy ty kapacity, za které mluvily výsledky jejich práce. Jeho heslo znělo: „*Obklopte se těmi nejlepšími a učte se od nich.*“ [19] Mimo nejlepší mozky vyhledával Baťa také ty nejlepší stroje, technologie, postupy a organizace řízení. Při zavádění jakékoli novinky se vždy použilo právě to nejlepší, co bylo aktuálně na trhu.

Zdravé prostředí

Firma Baťa věřila, že kvalita prostředí, ve kterém se lidé pohybují významně ovlivňuje kvalitu jejich života i výsledky práce. Proto usilovali o vybudování prostředí, které lidi inspiruje a žije se jim v něm dobře. Důraz na zdravé prostředí se projevoval jak v továrně, tak v celém zbytku Zlína. Další silný apel byl činěn na čistotu a pořádek. Zkratka UDPS (uvést do původního stavu) byla součástí každodenní pracovní rutiny. [2, 19]



Obrázek 9 - Centrum Zlína 1936 [8]

3.2.2 Osobnost majitele

O osobnosti Tomáše i Jana Antonína Bati jsou sepsány celé biografie. Pakliže by se měl zmínit ten nejdůležitější, natolik typický prvek charakterizující osobnost majitele, bude jím jistě *vedení příkladem*.

Inspirace příkladem překonává zažitý stereotyp, kdy podřízení respektují svého nadřízeného jen díky jeho vyššímu postavení na kariérním žebříčku. Baťovské vedení příkladem bylo neodmyslitelně spjaté s charakterem a s integritou „šéfa“. Spolupracovníci jej uznávali ne primárně díky statutu, ale hlavně na základě jeho práce, jednání a vystupování obecně.

Heslem bylo: „*Tak jako se ryba kazí od hlavy, tak i oprava podniku se musí vždy začít od hlavy.*“ Být příkladem to byla základní hodnota Baťovo podnikání. Pakliže vznikl problém, první, kdo se zřekl odpočinku bylo vedení. Výhody plynoucí pro podnik z rozhodnutí být dobrým příkladem byly nedozírné. [2]

3.2.3 Podnikatelský princip

Podnikatelskou strategii firmy Baťa lze popsat třemi základními tezemi:

1. Na světě je mnoho lidí, kteří chodí bosí a potřebují obuv. To je velká příležitost.
2. Využití této příležitosti vyžaduje výrobní a obchodní strategii postavenou na levné kvalitní obuvi pro široké vrstvy, neustálém snižování nákladů a prodejních cen a nejlepších možných organizačních a technických způsobech řízení podniku.
3. Být tuzemský monopol a světový exportér.

[3, 11]

Podstatou Baťova podnikání a vlastně podstatou kapitalistického podnikání obecně je teze, že podnikáním sloužíme sami sobě tím, že sloužíme druhým. [2]

Baťa vnímal své podnikání jako formu služby veřejnosti, jejíž principem bylo platit vysoké mzdy a prodávat za nízké ceny. V tomto kontextu je vhodné zmínit, že existuje velký rozdíl mezi podnikatelem a živnostníkem. Živnostník pracuje pouze pro svou osobní spotřebu, kdežto podnikatel pracuje pro rozvoj podniku a slouží veřejnosti. Baťa nebyl živnostník, byl to podnikatel.[2]

Vysokých mezd a levných prodejních cen bylo dosaženo:

1. Propracovaným vnitropodnikovým systémem
Vnitropodnikový systém byl ve firmě Baťa vskutku robustní. Nevztahoval se pouze na organizační či výrobní procesy uvnitř firmy, ale i na vzdělávání, kulturu, bydlení a mnoho dalšího. Konkrétnější popis vybraných prvků vnitropodnikového systému řízení je tématem této práce dále.

2. Výrobním principem velký obrat – malý zisk

Firma Baťa podnikala principem velmi vysoký obrat – nízký zisk. Tímto způsobem dokázala držet ceny níže nežli jejich konkurence, přičemž současně bylo zásluhou vysokého obratu docíleno značného zisku, díky kterému mohla svým zaměstnancům vyplácet vysoké mzdy. K cenotvorbě bylo přistupováno opačně, než bývá zvykem, tedy od vypočtených výrobních nákladů k ceně. U Bati se místo toho postupovalo od maximálního možného odbytu k ceně. Zisk na jednom výrobku byl v tomto přístupu sice zanedbatelný, avšak při prodeji ve statisícových až milionových sériích velmi zajímavý.

[20–22]

3.2.4 Soustava řízení a její komplexita

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy – možná. Budovy, komíny, stroje – to jsou jen hromady cihel a starého železa. Ale můj systém zůstane k užitku všem, kteří přijdou po nás.“

- Tomáš Baťa [11]

Baťa měl pravdu, jeho systém inspiruje podnikatele dodnes.

Baťova soustava řízení byla geniálním počinem, který zásadně formoval přístup československého člověka k práci. Dokázala z prosté a převážně zemědělské venkovské populace vychovat průmyslové světoběžníky konkurující svými znalostmi a umem špičce globálnímu trhu. Navíc dle slov prof. Zeleného i dnes BSŘ představuje jediný ucelený a plně integrovaný systém podnikového řízení. [2, 3]

BSŘ je také jedinečná tím, že byla z velké části vybudována pozorováním a osobní zkušeností. Tomáš Baťa měl neobyčejné nadání všimnout si věcí kolem sebe, pojmenovávat problémy a navrhnout jejich praktická řešení. Díky tomuto vrozenému citu dokázal velmi efektivně přetavit své ideje ve skutečnost, a to s neobvyklou lehkostí.

Dalšími ingrediencemi, které stály za úspěchem BSŘ byly

- okamžitá přizpůsobivost novým poměrům na trhu,
- schopnost vymanit se ze starých vzorců uvažování a pravidel,
- předvídání budoucího vývoje,
- schopnost téměř dokonalé koordinace tisíce zaměstnanců a výrobního procesu pro společný cíl.

[20]

Mezi charakteristické znaky Baťova systému řízení lze zařadit následující:

- samosprávu (dílů, hospodářských středisek, ...),
- účast na zisku a ztrátě,

- plánování všeho, všude a vždy,
- odpovědnost,
- týdenní zúčtování,
- podporu soutěživosti,
- efektivní využití pracovní doby, disciplína, pořádek,
- systém kontroly,
- pružnost,
- účelnost a jednoduchost řízení,
- každé rozhodnutí zhodnocené ekonomickou přínosností,
- a mnoho dalšího...

[3]

Na prvky Baťovy soustavy řízení nelze nahlížet příliš izolovaně. Jednotlivé prvky byly propojené a vzájemně umocňovaly svou účinnost interoperabilní provázaností. Detailní propracovanost prvků i celého systému spolu s celopodnikovou platností a důrazem na respektování stanovených pravidel všemi pracovníky vytvořily celistvý fungující systém, který předběhl svou dobu. [3]

BSŘ také nelze bezhlavě kopírovat – to by zůstalo bez valného výsledku. Nejedná se o technické prostředky. Baťův systém by měl být brán spíše jako osvědčená a funkční filozofie přístupu k podnikání a životu obecně. Je zřejmé, že vyzkoušené zásady mají potenciál pozitivním způsobem ovlivnit podnikatelskou atmosféru v České republice i ve 21. století.

3.3 Vybrané prvky Baťovy soustavy řízení

3.3.1 Samospráva

Samosprávu společně s účastí na zisku a ztrátě lze považovat za hlavní prvky-pilíře Baťovy soustavy řízení, od kterých se odvíjela organizace času, prostoru a zejména výchova zaměstnanců k pracovitosti, hospodárnosti a podnikavosti. Oba tyto prvky byly zavedeny společně roku 1924 a jejich vzájemná provázanost se propisuje do každého detailu řízení. Příliš dobře tedy nelze prezentovat tyto prvky samostatně. I přesto se o to autor pro lepší strukturu práce pokusí. V této kapitole bude ve větším detailu představena samospráva dílen, v následující poté účast na zisku, resp. mzdový systém obecně. [3]

Samosprávu lze v definovat jako vnitropodnikový tržní mechanismus, kde jednotlivé dílny a oddělení (střediska) tvořily samostatně fungující obchodní jednotky nebo zjednodušeně jako systém mnoha podniků uvnitř hlavního podniku. Samostatnou jednotku tvořily dílny, nákupny, prodejny i další hospodářské útvary (=samospráva). Vybraní zaměstnanci pak měli účast na zisku

svého oddělení a byli tak na podniku kapitálově zúčastněni (=účasť na zisku). V tomto prostředí již nelze uvažovat v termínu zaměstnanec, ale spíše spolupodnikatel. [2, 22]

Každá obchodní jednotka hospodařila samostatně – měla odloučené, samostatné účetnictví a s prostředky nakládala, dle vlastního uvážení. Měla na starosti vlastní nákup surovin od oddělení, jež ve výrobním procesu předcházelo, výrobu a následný prodej hotových výrobků či polotovarů oddělení, jež ve výrobním procesu navazovalo. Zboží nesplňující kritéria jakosti mohlo být odmítnuto anebo převzato od předchozího oddělení se slevou. Obchodovalo se za pevně stanovené vnitropodnikové zúčtovací ceny. Jednotky byly finančně nezávislé, staraly se o určitý segment výrobního procesu a byly nucené si na mzdy svých zaměstnanců vydělat vlastním úsilím. V rozpočtu jednotky byly zahrnuty jen náklady, které mohla sama ovlivnit. V rámci tohoto systému si střediska pochopitelně vzájemně upravovala i obchodní smlouvy nebo si stanovovala dodací lhůty, podávala nabídky apod. [2, 3, 18, 22]

Samospráva byla systémem:

1. kde nebyl nikdo z pracovníků opomenut v rozdělení povinností a práv,
2. kde se informace sdílely věcně,
3. kde schopnosti každého byly měřitelně prokázány výsledky.

[23]

Systém samosprávy byl v podniku zaváděn postupně. Nejprve v obuvnických dílnách (1924) a následně byl přizpůsobován i pro další oddělení např. pro koželužny (1926) či strojírny (1931). Zkušenosti s každým rokem přibývaly a firma tak byla schopná samosprávu aplikovat téměř na každé oddělení. [15]

Na myšlenku samosprávy dílen Tomáše Baťu přivedl pobyt v Americe, komentoval to tehdy slovy: „Líbil se mi v Americe lepší, mužnější poměr mezi dělníkem a podnikatelem. Já pán, ty pán, já obchodník, ty obchodník. Chtěl jsem, aby takový způsob života zavládl i mezi námi ve Zlíně. Chtěl jsem, abychom si byli nějak rovni.“ [2] Realizace této myšlenky však Baťovi trvala ještě poměrně dlouho. Ne, že by postrádal ochotu vedení, právě naopak, neochota byla spíše na straně dělníků. Dělníci chtěli zůstat v systému, který dobře znali. Jinými slovy chtěli zůstat námezdníci a nechtěli si „být rovni“. Chtěli setrvat ve své komfortní zóně. I dnes je mnoho lidí otroky „poznávaného“ a řídí se dle úsloví: „I špatné známé je lepší než nové lepší.“ [2]

Hlavním cílem samosprávy tedy bylo přetvořit dělníka ve spolupodnikatele. Spolupodnikatel totiž nečeká na příkazy a rozkazy „shora“. Řízení na základě pravidel a striktních rozkazů omezuje podnikavost a podnik se mění v byrokracii. Spolupodnikatel místo toho ke své práci přistupuje proaktivně a využívá celé mozkové kapacity a všech svých schopností pro růst podniku. [2]

„Nahrazení“ zaměstnanců za spolupodnikatele přirozeně vyústilo v pracovní prostředí, kde byli pracovníci aktivně angažováni v kontrole kvality, nákladů, času a nepřekáželi si tak v práci, jako k tomu často dochází v podnicích, kde se neaplikuje spolupodnikání, spoluúčasť a spoluvlastnictví. [2]

To, že Baťa dokázal ze svých zaměstnanců udělat spolupodnikatele – kapitalisty se svým načasováním ukázalo jako geniální počín. Vzal díky tomu vítr z plachet všem marxistům a jiným zastáncům třídního boje mezi kapitalisty a dělníky (podnikateli a zaměstnanci). [2]

Výhody samosprávy

Když se Baťáci ptali na výhody samosprávy dílen, zmiňoval dvě nejpodstatnější:

1. Samospráva dílen byla pro provoz podniku lacinější a lepší
Dle jeho názoru nemohl nikdo z vnější znát problémy práce tak dobře jako zaměstnanec, který danou práci vykonává – který v ní je odborníkem. Proto spatřoval jako nejefektivnější způsob řízení, když jednotlivé úseky podniku budou spravovány odborníky, kteří dokážou přímo ovlivňovat výsledek.
2. Samospráva výrazně ulehčila práci vedení podniku
Velké množství starostí ohledně výroby a kontroly kvality se přeneslo na bedra pracovníků jednotlivých menších oddělení.

[11, 23]

Efekt samosprávy na chod podniku byl vskutku velmi významný. Samospráva podporovala výkonnost pracovníků, zlepšovala hospodaření s materiálem, zvyšovala kvalitu výroby, snižovala výrobní náklady a v neposlední řadě podporovala plynulý chod výrobního procesu. Baťovi se samosprávou dílen podařilo vytvořit účinný systém řízení, který svým založením na vnitřních procesech organizace odpovídá i dnešním požadavkům, které jsou součástí normy ISO a shoduje se také se zásadami procesního přístupu managementu jakosti vycházejícího z aplikování modelu excelence EFQM. [3]

Díky samosprávě dílen se z výrobního procesu stal jistý zušlechťovací řetězec, jelikož každé oddělení mělo osobní zájem na maximalizaci svého zisku a tím pádem i své hmotné zainteresovanosti (účasti). Díky tomu týmy vyvíjely velké úsilí pro splnění (a překonání) denních plánů výroby v patřičné kvalitě a vlastní iniciativou hledaly co nejefektivnější cesty ke stále vyšší výkonnosti. [3]

Znaky samosprávné jednotky

Samostatné oddělení neslo následující znaky:

- Oddělení bylo hospodářsky nezávislé. Vedlo samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním vyúčtováním, které bylo veřejné.
- Každý úsek byl veden jednou vůdčí osobností, která byla odpovědná za práci, zisk a ztrátu oddělení
- Pracovníci oddělení (u dílen se jednalo především o mistry a vybrané dělníky), byli hmotně zúčastněni na zisku a ztrátě dílny.

- Každé oddělení neslo osobní odpovědnost za svou práci. Každý pracovník v úseku měl osobní odpovědnost za práci, kterou odvedl.
- Typické kolektivní úsilí celého úseku na správném a rychlém provedení úkolů – na tom totiž závisel zisk či ztráta oddělení.

[3, 25]

Úprava obchodních vztahů uvnitř podniku

Každé pololetí byly stanoveny pevné zúčtovací ceny, ve kterých si jednotlivá oddělení uvnitř podniku účtovala. Tyto ceny bývaly pevně zakotvené v realitě. Kalkulační oddělení neustále sledovalo vývoj cen na trhu a stanovovalo – aktualizovalo je nákupnímu oddělení. Tato aktivita stimulovala nákupce k uzavírání co nejvýhodnějších obchodů. [17]

Vzájemný poměr mezi jednotlivými odděleními a dílnami byl upraven obchodními smlouvami. Kontrolu smluv mělo na starosti kalkulační oddělení a ředitelství. Ve smlouvách byly určeny rozpočty na zboží, dodací lhůty atd. Pakliže došlo mezi smluvně vázanými subjekty k neshodám, nedorozumění řešila arbitráž s nestrannými rozhodčími. [23]

Pro zaručení správné funkčnosti samosprávy dílen byl nezbytný propracovaný systém plánování (více v kapitole Plánování). Vrcholové vedení v něm ukládalo úkoly jednotlivým oddělením, přičemž hlavní sledovaný parametr býval především zisk, resp. hospodářský výsledek. [3]

Příklad fungování samosprávného oddělení

Na následujícím příkladu konfekční dílny bude prezentováno, jak Baťova samospráva fungovala v praxi.



Obrázek 10 - Práce v samosprávné dílně [24]

Dílna dostává od firmy Baťa za každý vyrobený pár bot pevně stanovenou částku. Pracovníci mají pevnou mzdu, jejíž výše je uvedena v dílně v rozpočtové tabulce. Správce dílny musí každý týden zaplatit běžné náklady např. za elektrický proud, vodu, opravy na strojích, mzdu pomocnému personálu či ztrátu vzniklou chybně odvedenou prací.

Jednoduchou matematikou si pracovníci v dílně spočítají, jaké množství párů bot musí denně vyrobit, aby byly pokryty běžné předpokládané náklady a dílna se tak dostala do zisku. Čím více vyrobí při nízké chybovosti, tím více utrží.

Výše zisku závisí na několika proměnných:

1. Na množství párů vyrobené obuvi.
2. Na nákladech nutných investovat do opravy strojů.
3. Na množství chybně vyrobené a tedy vrácené (odmítnuté) obuvi.
4. Na počtu pracovníků z pomocného personálu.
5. Na opatrnosti při práci.
6. Na míře společného úsilí všech pracovníků dílny pro odvedení maximálního množství kvalitní práce.
7. Na osobní odpovědnosti každého pracovníka za kvalitní práci.
8. Na objemu denního výrobního plánu dílny.

S hlavním činitelem zisku – objemem denního výrobního plánu vedoucí dílny nic nenadělá, ten je určován správou závodu. Pakliže chce tedy docílit maximálního zisku musí se snažit vyrobit co nejvíce, a to s minimálními vedlejšími náklady (především vyrobit co nejméně vadného zboží). Vedoucí dílny také nesmí na své podřízené vyvíjet nezákonné pracovní požadavky jako např. práce přes čas. Pakliže vedoucí potřebuje zvýšit výkon dílny, musí najmou pomocné dělníky, kterým však musí zaplatit. Pomocní dělníci nemají účast na zisku. Čím lépe a rychleji dokáže vedoucí pomocné síly zapracovat, tím nižší je riziko vedoucího dílny na další náklady. Dle živnostenského zákona může vedoucí dílny pomocným dělníkům strhnout část mzdy za špatně odvedenou práci, ale ne více než je 10 % denní mzdy.

Najímání pomocných sil je také velkým benefitem celého systému samosprávy. Toto opatření poskytuje šikovnému vedoucímu dílny možnost výrobu, dle možností škálovat daleko za hranice personální kapacity dílny. V momentě, kdy oddělení přesáhne stanovenou mez a pokryje svým výdělkem běžné náklady, na každý další pár již spadá jen náklad na materiál a akordní mzdu. I v tomto opatření spočívalo tajemství úspěchu, kterým Baťa dokázal neustále snižovat ceny svých výrobků.

Pevný týdenní plat se dělníkům vyplácí bez ohledu na obchodní výsledky, avšak podíl na zisku je přímo úměrný vysokému výkonu dílny. Pracovníci dílny zúčastnění na zisku (vedoucí, mistr a někteří dělníci) mají tedy velký zájem o maximalizaci produkce při nejnižších možných nákladech a sami hledají všemožné cesty, jak výrobu zefektivnit.

Rozdělení zisku je následující:

2/3 případně dílně. Pracovníci zúčastnění na zisku se pak dělí do několika skupin:

- nadmistr – 10 % podíl ze zisku
- 3 mistři – 5 % podíly ze zisku
- 6 předáků – dvojitě podíly
 - (tzn. zbytek podílu (75 %) / 42 podílů × 2)
- 30 účastníků (řadoví dělníci) – jednoduché podíly
 - (tzn. zbytek podílu (75 %) / 42 podílů × 1)

1/3 získá pokladna tovární budovy, která v podniku představuje samostatnou jednotku. V každé tovární budově bylo umístěno 6 dílen. Z přiřazeného zisku musí správci budovy odvádět náklady na amortizaci a údržbu budovy a strojů, na daně, na pojištění a další podobné výdaje. Část zbylého zisku získává správce budovy a jeho zástupce, kteří jsou ovšem zúčastnění i na možných ztrátách.

[3, 18, 23]

Kontrola kvality

Kontrola kvality byla úzce spojena se samosprávou, proto je níže v hrubých obrysech nastíněno, jak v rámci samosprávných jednotek kontrola probíhala.

Ve firmě Baťa byla kvalita na prvním místě. Každý pracovník byl odpovědný odvést svou práci tak kvalitně, aby ten, kdo na něj navazuje mohl ve výrobní procesu plynule pokračovat bez jakýchkoliv komplikací. Kvalita totiž vzniká v procesu, nikoli v oddělení kontroly kvality – tam již vznikají jen náklady. [2]

Kontrola v systému samosprávy dílen byla v průběhu výrobního procesu prováděna na několika úrovních:

1. Správci skladišť kontrolovali kůži, kterou dostali od nákupního oddělení. Pakliže shledali kůži vadnou, materiál od nákupního oddělení nepřevzali. Nákupní oddělení si v tomto případě muselo vynutit odškodnění na svém dodavateli.
2. Koželužny kontrolovaly materiál ze skladiště. Když neodpovídal přesně stanoveným standardům, vracely jej skladu.
3. Střihačské dílny kontrolovaly kusy kůží dodané koželužnami a mohly vadný materiál samozřejmě vrátit.
4. Konfekční dílny prováděly kontrolu kůží a všech dalších materiálů s právem vrátit zboží, které není bezvadné.
5. Prodejní oddělení kontrolovaly hotovou botu a dle stejného vzorce mohly chybnou práci vrátit o úroveň níže.

Ač se tento systém kontroly může zdát téměř dokonalý, v realitě tomu tak nebylo. Viníkem byl paradoxně samotný systém samosprávy. Kontrola začala selhávat v obdobích špatných obchodů a také v obdobích velké poptávky. V časech špatných obchodů se prodejní oddělení snažila na botách najít i tu sebemenší chybu a vracela tak velké množství bot. Naopak v časech velké poptávky se „přimhouřilo oko“ a přijímal se každý pár obuvi. To ovšem škodilo pověsti firmy, která si na kvalitě zboží velmi zakládala.

Situace se vyřešila zřízením samostatné instituce kontrolorů. Nezávislý kontrolor měl na starosti zajistit nezájaté zhodnocení kvality výrobků. Šlo o velmi zkušeného pracovníka v oboru ševcoviny, který musel mít výborný zrak a hbité ruce. Během minuty musel být schopný zkontrolovat cca 10 párů bot. Kromě těchto dílenských kontrolorů byla zavedena ještě jedna finální kontrola, a to těsně před odesláním každé vlakové či lodní zásilky. Ta spočívala v tom, že se před každou expedicí otevřela jedna krabice zásilky o dvaceti párech bot a našla-li se jediná vada, musely se zkontrolovat všechny ostatní krabice. Odpovědné dílny pak byly penalizovány.

[18]

Vedoucí

Bez patřičně kvalitních vedoucích by samospráva nemohla fungovat, proto i zde pár slov o předpokladech, které museli vůdčí osobnosti ve firmě Baťa splňovat.

Vedoucí každého samosprávného úseku měl osobní odpovědnost za jeho činnost. Musel dbát na splnění výrobního plánu při maximální kvalitě a 100% hospodárnosti. Pakliže byl plán splněn včas a v požadované kvalitě, dosahoval úsek zisku, který byl rozdělen mezi jednotlivé pracovníky. V opačném případě bylo úseku uděleno penále a musel se podílet na ztrátě. Tento vzorec nutil zaměstnance odvádět kvalitní a rychlou práci, za kterou však byli také náležitě odměněni.

Na vedoucí pozice byly ve firmě povyšováni jen ti nejlepší – pracovníci, kteří zevrubně znali celý pracovní procesy úseku, za který měli být odpovědní. Stála za tím filozofie, že v čele by nikdy neměl stát člověk, který je „jako vy“, ale ten, který je „lepší než vy“. Vedoucí měli své podřízené vytahovat na svou úroveň, nikoli aby se podřízení snižovali na jejich úroveň.

Vedoucí pracovník znal osobně své podřízené, musel být ochotný kdykoli poskytnout pomoc při řešení jakýchkoli problémů, musel vytvářet přátelské pracovní prostředí a udržovat týmového ducha. V neposlední řadě také musel mít dobré charakterové vlastnosti a musel jít svým spolupracovníkům příkladem.

[2, 3]

3.3.2 Mzdový systém

„Čistě námezdní poměr, na jaký se zorganizovala téměř v celé Evropě průmyslová výroba v 19. a 20. století, není zdravou základnou pro produktivní a úspěšnou práci. Příčinou dělnicky námezdního myšlení je čistě námezdní systém práce. Tento systém organizuje výrobu podle nařízení, úkolu a mzdy. Iniciativě a vynalézavosti člověk není tu dán podnět a obyčejně ani příležitost projevit se. U dělníka není, zejména při moderní dělbě práce, osobní zodpovědnost za hotový výrobek. Vztahy mezi dělníkem a podnikatelem se úží na počet nadělaných kusů a výplatní obálku. Mezi dělníkem a zákazníkem pak již vůbec není spojení.“ - Tomáš Baťa [2]

O tom, že se šéf snaží vynalézt „systém prémievů, jenž má být pobídkou nadaným a schopným dělníkům, systém podílu na zisku, jenž má vzbudit v zaměstnaném cit spoluodpovědnosti jako spoluvlastníka“ se psalo v závodních novinách již po první světové válce. [15] Bylo však třeba desítek let hledání a sbírání zkušeností, než firma Baťa dovedla svůj mzdový systém do finální podoby, jež zde bude prezentován. Za tuto dobu se vyzkoušelo mnoho slepých uliček a nadělalo mnoho chyb. Konečný výsledek a podnikavý duch, který se Baťovi podařilo v lidech díky jeho mzdovému systému vzbudit však zastínil veškeré přešlapy minulosti. [18]

Všeprostopující myšlenkou Baťovy soustavy řízení je myšlenka služby. Pojetí služby ve smyslu *public service* poznal Baťa při své návštěvě Ameriky na počátku 20. století a po návratu do Zlína je začal sám uplatňovat. Inspirativní pro něj byla především myšlenka, že zaměstnavatel své zaměstnance nevyužívá jen jako pracovní sílu, která za dohodnutou mzdu vykoná svůj přidělený díl práce, ale že k nim přistupuje jako k lidem schopným samostatného jednání a rozhodování. [26]

Tomáš Baťa si plně uvědomoval, že chce-li s firmou dosáhnout zisku, neleží rozřešení této otázky na něm, jakožto šéfovi závodů, ale především na kvalitní každodenní práci jeho zaměstnanců. Tomuto předpokladu odpovídaly také formy vyplácených mezd korunované účastí na zisku (a ztrátě), ve které byla pracovníkům svěřena větší samostatnost a spoluzodpovědnost při ovlivňování chodu společnosti. [26]

Pro každý podnik je odměňování zaměstnanců naprosto klíčovou otázkou. *Zaměstnanci tvoří podnik*. Na vedení podniku tedy leží otázka, jak s odměnami moudře naložit. Jak nalézt správnou hranici, která by reflektovala přiměřenou odměnu pro zaměstnance a ekonomickou hospodárnost pro podnik.

Od nedostatečně odměňovaných zaměstnanců se nemůže očekávat dobrá práce – krátkodobě možná, nikoli však v dlouhodobém měřítku. Tomáš Baťa na to měl jednoduchou poučku. Říkával: „*Plaťte lidem slušné mzdy a budete mít od nich práci.*“ [11] A podle této poučky se také řídil. Rozhodně však svým zaměstnancům nedával nic „zadarmo“ – vše bylo podmíněno *měřitelným* pracovním výkonem. Slovo „měřitelným“ je zde velmi důležité. Měřitelnost byla podmínkou pro dovednost, na které Baťa u svých zaměstnanců opravdu lpěl – znalost účetnictví. Chtěl, aby každý

pracovník dokonale rozuměl číslům týkající se jeho vlastní práce a mohl si tak sám spočítat svůj výdělek. [11]

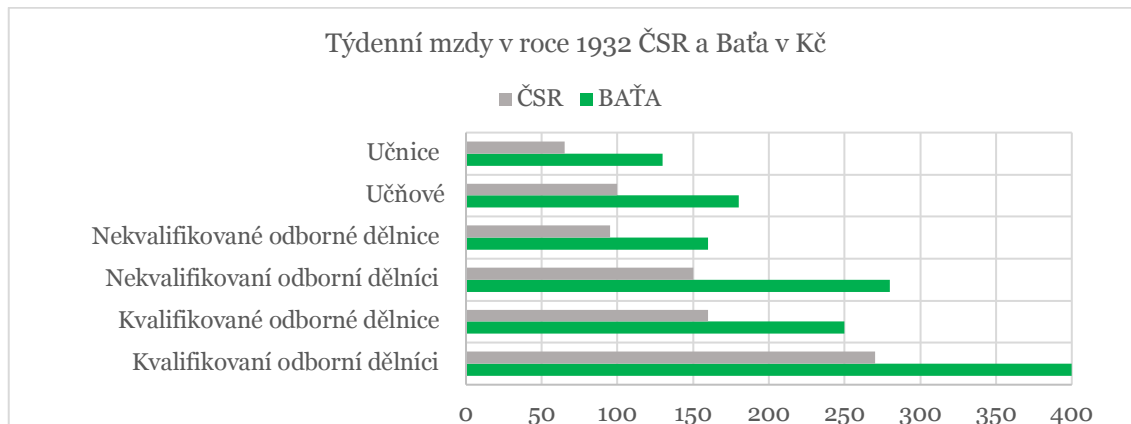
Baťa, stejně jako jinde, i při řešení vyplácení mezd používal zdravý selský rozum. Celý mzdový systém vlastně vycházel z několika jednoduchých otázek:

- Jaký je smysl zaměstnání v podniku?
- Proč bych já jako zaměstnanec měl chtít v podniku pracovat?

Odpověď byla dle Bati nasnadě. Aby se zaměstnání v podniku pracovníkovi vyplatilo, musí za svou práci obdržet víc, nežli kdyby podnikal sám na sebe. Jinak by logicky odešel pracovat na své „vlastní políčko“. Obecně jde tedy o to, aby podnik dokázal využít plného potenciálu každého pracovníka a aby pracovníci jako individuality mohli uvnitř podniku nalézt, dostat a obhospodařovat „vlastní políčko“. Baťa věřil, že správně organizovaný podnik dává svým pracovníkům v hojné míře příležitosti k rozvoji svých schopností a v neposlední řadě také dokáže reagovat na odpovídající zvýšení výkonu vyšší mzdou. [2, 18]

Je notoricky známo, že výkonnost a pracovitost byla u Baťů štědře odměňována. Průměrné mzdy u Bati bývaly mnohem vyšší než jinde v Československu. Platila zásada, že za dobře odvedenou práci se má dobře zaplatit, na druhou stranu, za špatně odvedenou práci potrestat. [3]

Nadprůměrné ohodnocení Baťovo spolupracovníků dokládá níže uvedený graf:



Obrázek 11 – Graf týdenních mezd v roce 1932 ČSR a Baťa v Kč [23]

Z grafu vyplývá, že mzdy byly u Bati v průměru cca o 30 % vyšší než průměrné dělnické mzdy v celé průmyslové výrobě tehdejší ČSR. Vedoucí pracovníci ve výrobě pobírali mzdu, která bývala cca 3 - 5x vyšší (někdy i více) nežli průměr mezd v dílně, kde pracovali. Je však třeba dodat, že mluvit o průměrné mzdě u Bati je značně zavádějící. Mzdy bývaly i u stejných kategorií zaměstnanců velmi rozdílné, a to z důvodu jejich vazby na pracovní výkon jednotlivce. [23]

V „přeplácní“ svých spolupracovníků Baťa nikdy neviděl žádný hřích. Naopak, viděl v tom svou zaměstnaneckou povinnost, tedy platit co možná nejvyšší mzdy. Podnikatel byl dle Bati povolán především k tomu, aby zisky pocházející z pokroku výroby ihned a spravedlivě rozdělil mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod. [2, 11]

Formy mezd

Forma mezd se vyvíjela společně s tím, jak se rozvíjela firma Baťa.

V letech dvacátých byla výše mzdy závislá na počtu vyrobených kusů obuvi. Výše mzdy byla přímo úměrná náročnosti a složitosti prováděné práce a byla pro každou práci a druh obuvi vypočítávána zvlášť. Tato forma mzdy cílila na individuální výkonnost každého pracovníka a měla motivovat k co nejvyšší produktivitě.

Od třicátých let se ve firmě rozšířilo portfolio mezd a bylo zavedeno několik hlavních kategorií. První kategorií byla pevná mzda pro zaměstnance v administrativě, kteří se neúčastnili na výrobě. Právě neúčast na výrobě byla hlavním důvodem pevných odměn (nebylo možné jakýmkoli způsobem odvodit výši mzdy vůči výslednému produktu). Druhou kategorií byla mzda individuální úkolová. Touto formou mzdy byli odměňováni pracovníci v dílnách. Třetí kategorie byla ustanovena po startu pásové výroby. Jednalo se o kolektivní úkolovou mzdu, která byla vyplácena přibližně polovině zaměstnancům a stala se tak nejrozšířenější formou odměny. Čtvrtou kategorií zastávala mzda s podílem na zisku. Touto formou mzdy byli odměňováni dělníci a část vedoucích a technickohospodářských pracovníků. [3]

Firma Baťa byla prvním československým podnikem, který zavedl individuální vyměřování mezd, tzn. odměnu, dle skutečně odvedeného množství a kvality práce společně s účastí na zisku a ztrátě. Každý dělník byl osobně zainteresován na výsledku své práce. Přesně věděl, kolik toho má vyrobit a jakou za to dostane odměnu. Samozřejmě byl schopný si svou mzdu na základě vykonané práce i sám vypočítat. Režijní zaměstnanci zase do detailu znali rozsah svých povinností, pevnou mzdu, účast na zisku a také způsoby, jak je možno získat různé zvláštní odměny. [3, 27]

Podrobnější popis jednotlivých forem mezd níže:

1. **Pevná týdenní mzda** = týdenní vyplácení stejné částky v hotovosti.
2. **Individuální akordní mzda** = mzda od kusu. Výše se odvíjela od náročnosti a složitosti práce. Individuální úkolová mzda se osvědčila obzvláště v konfekčních dílnách u šiček.
3. **Kolektivní akordní mzda** = uplatňována především v dílnách, kde se pracovalo na běžícím pásu. Za každou jednotku výroby byla v dílně určená pevná odměna. Suma byla násobena počtem odpracovaných jednotek. Výše odměny za jednu pracovní jednotku byla poměrně nízká, avšak díky běžícímu pásu byli dělníci schopni vyrobit velké množství výrobků a vydělali si tak více než v jiných podnicích. Pracovníci byli rozdělení do čtyřech platových tříd:
 - muži nad 21 let, muži pod 21 let,
 - ženy nad 18 let, ženy pod 18 let.

Každé z výše uvedených kategorií byla vyplácena jiná výše odměny, přičemž odměna se lišila i v rámci jednotlivých kategorií, dle důležitosti a obtížnosti vykonávané práce.

4. **Mzda s podílem na zisku a ztrátě** = dělníkův podíl z výnosu práce. Této, dá se říci, nejzajímavější formě mzdy bude věnována celá podkapitola v textu dále.

[3, 18]



Obrázek 12 – Práce na běžícím pásu [8]

Účast na zisku a ztrátě

„Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu. Žádáme, abyste zvýšení příjmů použili ke zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělávání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšení vašich schopností, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu.“ - Tomáš Baťa [2]

„Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějaké peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali.“ - Tomáš Baťa [28]

„Každý čin je lepší než sebedelší a sebekrásnější revoluční řeči. Účast dělníků na zisku závodu je čin revolučně mocnější než všechna májová hesla nejslavnějších revolucionářů světa, která kdy z květnových tribun zazněla“ - Jan Antonín Baťa [2]

Tomáš Baťa věřil, že závodu se povede tím lépe, čím více bohatších lidí v něm bude pracovat. Shrnul to v jednom svém prohlášení takto: *„Víme, jmenovitě o našem závodě, že se mu vede tím lépe, čím větší množství zámožných lidí v něm pracuje.“* [11] Zároveň si uvědomoval skutečnost, že pracovníci dostávají pouze individuální akordní mzdu, myslí především na svůj osobní prospěch a nestarají se o to, aby na jejich práci mohl bez problémů pokračovat následující dělník. Tyto úvahy byly základními předpoklady pro zavedení účasti zaměstnanců na zisku společnosti. [3, 11]

Účast na zisku (a ztrátě) byla ve firmě Baťa zavedena roku 1924. Systém účasti byl schválně vytvořen tak, aby organicky vyrůstal z autonomie dílen. Obecně se jednalo o finanční prémii vyplácenou většinou týdně v rámci jednoho samosprávného celku (např. dílny), podle společně dosaženého hospodářského výsledku. Zájem dělníka jednotlivce byl nahrazen skupinovou odpovědností úseků (dílen) a podnik z toho benefitoval ve formě vyšší plynulosti výroby i snížením výrobních nákladů. [3, 18]

50 % účasti bylo účastníkům vyplaceno v hotovosti a 50 % se připisovalo na jejich osobní účet v podnikové bance, kde byl zůstatek úročen 10 % ročně. Vklady zaměstnanců musely být, dle zákona o spořitelnách neustále po ruce, aby mohly být okamžitě vyplaceny, a proto jejich použití jako provozního kapitálu nepřicházelo v úvahu. Takto uložené peníze byly pro firmu v podstatě přítěží, Baťa v nich však spatřoval pevné mravní pouto mezi podnikem a zaměstnanci. Psychologicky to na zaměstnance (účastníky a spolupodnikatele) působilo tak, že se důrazně varovali toho, aby firmě jakýmkoli způsobem škodili, podnik měl totiž právo se na jejich vkladu odškodnit. [18]

Účast na zisku nabývala rozličných forem, dle druhu práce. V oddělení prodeje měla formu komisionálních premií, v dílnách pak formu výrobních premií. Ve firmě Baťa byla zúčastněna asi třetina dělníků, zbytek pobíral pevné mzdy. [18]

Po zavedení systému účasti na zisku a samosprávy dílen Baťa prohlásil, že tento systém zajistí zaměstnancům vyšší mzdy, ale také zlevní obuv pro zákazníky. Měl pravdu, jak se může čtenář přesvědčit dle následující tabulky.

Rok	Průměrná týdenní mzda dospělých odborných dělníků v Kč	Podíl na zisku v Kč	Průměrná prodejní cena jednoho páru Baťových bot v Kč
1922	166	-	119
1923	180	-	99
1924	205	40	79
1925	220	60	69
1926	240	80	53
1927	367	90	53
1928	480	90	55
1929	469	90	53
1930	477	90	50
1931	514	98	46

Obrázek 13 – Tabulka zvyšování mezd za současného snižování cen obuvi [18]

Účast na zisku nebyla považována za součást mzdy. Mzda se u Bati vnímala jako pevně specifikovaná částka určená námezdní smlouvou chráněná zákonem. Účast byla vnímána jinak. Příslušný zaměstnanec ji obdržet mohl, ale také nemusel. Vše záleželo na jeho přístupu k práci. Účast také nelze připodobňovat výročnímu rozdělení prémie nebo jakémusi 13. platu. Finanční bonus ve formě procentuální odměny ze zisku oddělení obdrželi pouze ti, kteří se na něm přímo a měřitelně podíleli tím, že zvyšovali zisk oddělení svou kvalitní prací, za současného snižování nákladů a času potřebného pro výrobu. [2]

Účast na zisku a ztrátě podporovala výkon zaměstnanců primárně dvěma způsoby:

- Zprvým vzhledem k osobnímu prospěchu – možnosti vydělávat vyšší mzdy.
- Zadruhé vzhledem k vrozené lidské soutěživosti. Výsledky účasti jednotlivých dílen byly každý týden publikovány ve vnitropodnikových novinách. Tyto informace byly v podniku studovány s velkým zájmem. Každý věděl, kolik korun účasti si vydělali v sousedních dílnách. Toto povědomí velmi výrazně podporovalo vnitropodnikovou soutěživost. Vítězné týmy měly ve firmě velký respekt.

[15, 22]

Co se týče systému účasti zaměstnanců na zisku obecně, nejednalo se tehdy o novou myšlenku. Na počátku 20. století již stejným způsobem motivovali své zaměstnance také podnikatelé v Americe. Co bylo nové, byl způsob, jakým Baťa hledal propojení účasti na zisku společně se samosprávou dílen. Aby mohlo vše dobře fungovat, musely být dodrženy následující předpoklady.

Předpoklady systému účasti na zisku a ztrátě

1. Vyúčtování bylo přehledné do takové míry, že účastník na zisku byl bez problému schopný si svou účast kdykoli vypočítat sám.
2. Vyúčtování dosaženého zisku bylo prováděno v co nejkratším intervalu – jednou týdně (v případě vyšších organizačních jednotek např. správy budov, prodejních oddělení apod. se účast zjišťovala v delších časových horizontech).
3. Účast se aplikovala na konkrétní oddělení uvnitř firmy (viz samospráva).

[3, 18, 21]

Zásady účasti na zisku

1. Při výběru účastníků byli preferováni především pracovníci, kteří významně ovlivňovali pracovní výsledky dílny.
2. Účasti mohl dosáhnout jen pracovník starší dvaceti let zaměstnaný ve firmě minimálně jeden rok.
3. Účast na zisku mohla být jednotlivci i celému oddělení kdykoli bez udání důvodu zrušena.
4. Účast na zisku nabývala různých forem dle druhu práce.

[23]

Výše podílu účasti na zisku

Výše podílu účasti na zisku u jednotlivých zaměstnanců závisela na jejich stupni odpovědnosti a na významu jejich práce při vytváření zisku. Vedoucí dílen, mistři a dělníci měli pouze účast na zisku. Správci budov a ředitelé měli účast na zisku i ztrátě. Procentuální sazba podílu na zisku mezi podnikem a pracovníkem byla smluvena předem, a to na půl roku nebo na rok. Pakliže byla smlouva pro jakoukoli stranu nevýhodná, mohla být během krátké výpovědní lhůty vypovězena. [18]

Výše účasti byla na rozdíl od pevné mzdy závislá na několika faktorech:

- kolísající výrobě,
- odbytu,
- modelu vyráběné obuvi – drahý model v sobě akumuluje významně více zisku nežli běžná levná obuv.

[18]

Největší část mzdy tvořila účast na zisku u pracovníků, kteří dostávali komisionální prémie a také u správců oddělení, jejichž pevná mzda byla velmi nízká. U běžných dělníků tvořila účast na zisku cca 20–30 % jejich pevné mzdy. [18]

Další výhody zavedení účasti na zisku a ztrátě pro firmu Baťa

Díky systému účasti firma v podstatě nikdy neutrpěla finanční ztráty. Pakliže ztráta vznikla, celou ji zaplatil pracovník, který za ní byl odpovědný. V případě, kdy nebylo možné určit viníka, zaplatil ztrátu vedoucí oddělení. Firma také byla řízena tak prozíravě, aby zaměstnanec měl vždy z čeho případnou škodu uhradit. [17]

Přirozeným důsledkem zavedení účasti bylo také vyřešení problému efektivní výměny vedoucích (tzn. lepší pracovník nahradí na vedoucí pozici horšího). Ve firmách i státních institucích se obecně projevuje nešvar, kdy vedoucí pracovníci lpějí na statutu dosaženého postavení a eliminují jakýkoli pokus o jeho narušení. V extrémních případech dokonce směřují většinu své energie k obhajobě postu, nikoli ke správě svěřeného úseku. Díky tomu, že byli u Bati vedoucí pracovníci zúčastnění nikoli pouze na zisku, ale i ztrátě, docházelo tak přirozeným způsobem k oddělení zrna od plev. Pakliže schopnosti vedoucího nestačily na úkoly vyplývající z jeho pozice, firma pocítovala ztráty. Ty mu pak byly strhávány z jeho osobního konta. Za této situace si vedoucí velmi dobře rozmyslel, zda chce na své pozici setrvat a přijít potenciálně o značnou část svých úspor nebo zda se svého místa dobrovolně vzdá, uvolní jej někomu schopnějšímu a sám se přesune na pozici, na kterou bude stačit, resp. která mu bude generovat zisk, nikoli ztrátu. Je pochopitelné, že schopní vedoucí zažívali pozitivní efekt tohoto opatření – jejich částka na osobním kontě stále rostla. Tento parametr byl také jedním z faktorů, který hrál roli při potenciálním dalším povýšení.[23]

Vnitropodniková banka

Aby byl čtenář uceleně seznámen se systémem účasti na zisku a ztrátě považuje autor za vhodné alespoň v krátkosti detailněji představit vnitropodnikovou banku – spořitelnu, na kterou byl systém účasti vázán.

Vznik vnitropodnikové banky (podnikové spořitelny) inicioval jeden z hlavních vedoucích firmy Dominik Čipera. Každému žáku Baťových škol i zaměstnanci byly na osobní konto banky ukládány úspory a zejména pohyblivá část mzdy. Úspory byly úročeny 10 % ročně. Pomocí vkladů na svých kontech v závodní spořitelně se zaměstnanci stali kapitálovými účastníky závodu.

O výběr z konta si mohli pracovníci zažádat kdykoli, a to prostřednictvím kartičky, na které byla napsána požadovaná suma a podpis žadatele. Vyplněnou kartičku předával pracovník účetnímu. Důležité je podotknout, že ne vždy bylo žádosti o výběr z konta vyhověno.

Výpis ze svého osobního konta dostal každý zaměstnanec jednou za pololetí, bylo ale také možné zažádat si o jeho vyhotovení kdykoli jindy.

Jak již bylo letmo zmíněno, určitý finanční obnos v zásobě na osobním kontě byl jednou z podmínek pro pracovníky usilující o kariérní postup. Každý vedoucí pracovník firmy Baťa si byl vědom, že společně s vyšší funkcí (vyšší odměnou) přebírá i vyšší odpovědnost. Odpovědností se rozumělo také to, že v případě ztráty bude muset škodu uhradit ze svého konta. Proto, když vedoucí nastupoval do své nové pozice, musel složit tzv. kauci, která kryla potenciální jím zaviněnou ztrátu. Kauce byla též úročena 10 % ročně.

System vnitropodnikové banky byl výhodný jak pro firmu, tak pro zaměstnance. Firma benefitovala ze zaměstnanecké loajálnosti. Zaměstnanci zase ocenili velmi výhodné spoření díky vysokému úroku. Sekundárním efektem pak byla touha zaměstnanců, pracovat u Bati až do konce produktivního věku a využít tak účinku složeného úročení co nejvíce.

[3, 23]



Obrázek 14 – Graf vývoje úspor zaměstnanců ve vnitropodnikové bance v mil. Kč [3]

Prémie – dodatečné formy odměn

Mzdový systém ve firmě Baťa byl rozšířen o četné prémie a odměny. Baťa však byl proti jejich rozdávání bez patřičného důvodu. Viděl to jako ponižování charakteru a oslabování schopností zdravého člověka. Věřil, že když se člověku začnou dávat peníze bez práce, přestane se spoléhat na své schopnosti a začne místo toho spoléhat na dary. Formy prémie modeloval na základě zásady: „Darujete-li člověku rybu, pomůžete mu k jednomu obědu. Dáte-li mu udici a naučíte-li ho chytat ryby, pomůžete mu, aby si opatřil jídlo na celý život.“ [11, 23, 27]

Mezi dodatečné prémie lze zařadit:

Prémie za úsporu materiálu

Týdenní a pololetní prémie pracovníků nezúčastněných na zisku

Prémie za vylepšení

Prémie za nápady, kterými pracovníci dokázali ušetřit spotřebu materiálu nebo za funkční návrh na technické zlepšení čehokoli z výrobního procesu. Tyto prémie motivovaly zaměstnance k vlastnímu přemýšlení, vedly je k neustálým inovacím a vytvářely u pracovníků osobní zainteresovanost vůči firmě.

Novoročné

Ve firmě Baťa probíhalo roční hodnocení zaměstnanců velmi systematicky. Hodnoceny byly povahové vlastnosti, vztah k firmě, vztahy s ostatními pracovníky, výkonnost a mnoho dalšího. Každý zaměstnanec musel své hodnocení podepsat. Výjimeční pracovníci s výbornými pracovními výsledky i hodnocením získávali mimořádnou odměnu tzv. Novoročné. Odměna byla navrhována přímým nadřízeným a schvalována osobním oddělením a vedením podniku.

Prémie za uspořený čas

Zaměstnanci pracující na dlouhodobých projektech byli vázáni dlouhodobým plánem s jasným termínem dokončení. Pakliže se podařilo zadání splnit dříve, získali dotyční odměnu, jejíž výše se určovala dle uspořené času. Odměny nebyly malé. Těmito prémie lze vysvětlit např. velmi vysokou rychlost výstavby stavebního oddělení firmy Baťa.

[3, 27]

Vyplácení mezd hlavních skupin zaměstnanců

Na závěr kapitoly bude podrobněji představen způsob vyplácení mezd dvou hlavních skupin pracovníků firmy Baťa – dělníků a režijních zaměstnanců.

Dělnické mzdy

Pro montážní díly spodků bylo stanoveno 8 tarifních tříd dělnických mezd, pro šicí dílny 5 tříd. Práce byly zařazovány do tarifních tříd dle jejich odborné náročnosti a z části také podle požadovaného výkonu u pásové výroby. Firma Baťa se snažila zúkolovat maximální množství prací. U prací, u nichž zúkolování nebylo možné (např. údržbáři) byla vyplácená režijní mzda. Výše mzdy u úkolových pracovníků se na každý druh výrobku řídila sazbami určenými kalkulačním oddělením. U jednotlivých pracovních operací byl výkon v sazbách určen počtem pracovníků, přičemž ohled se bralo na denní kapacitu dílny. Týdenní mzda byla určena dle odpovídající tarifní třídy a její výše závisela na počtu splněných denních plánů.

- 5 splněných plánů znamenalo 100 % mzdu,
- 4 splněné plány pak 80 % mzdy.

S vyšší sazeb byl každý pracovník seznámen předem – jejich aktuální výše byla vyvěšena společně s plánem na tabuli v dílně. Dělníci si mohli mimo úkolovou mzdu přilepšit prémie za uspořený materiál. Např. při vysekávání usní bylo pracovníkům vypláceno 30 % z hodnoty uspořené materiálu.

V montážních dílnách, kde se prováděly klíčové výrobní operace, jako napínání a lisování se na hospodářském výsledku dílny podíleli tzv. předáci a účastníci. Jednalo se o nejlepší a nejzkušenější dělníky, kteří měli na starosti přejímku materiálů a polotovarů dodávaných na dílnu následujícího dne. Zároveň hlídali kvalitu výrobků a dbali na pořádek. Tato mimořádná

práce jim vynášela prémii ve výši 0,1 - 1,0 % z hospodářského výsledku dílny. V praxi to znamenalo vyšší týdenní mzdu o 50–150 Kč. S těmito výsadami šla však ruku v ruce i odpovědnost. Každý případ špatné práce byl pokutován srážkou ze mzdy. Navíc musela být každá nekvalita písemně zdokumentována a podepsána dotyčným zaměstnancem.

Režijní mzdy

Režijní pracovníci pobírali mzdu na týdenní bázi v 7 tarifních třídách. Vedoucí i referenti, kteří přímo ovlivňovali výsledky oddělení, dostávali každé pololetí procentní účast na zisku svého oddělení. Procenta byla pro každé oddělení stanovena individuálně a různorodě. Obecně se dá říci, že čím vyšší funkci pracovník zastával, tím vyšší měl účast na zisku.

I u režijních pracovníků fungovala účast na zisku jako silný motivační faktor. Vědomí, že je dotyčný přímo osobně zainteresovaný na hospodářských výsledcích úseku posilovalo touhu po maximální hospodárnosti. Jednoduše řečeno – každá uspořená koruna se určitým způsobem promítla do účasti na zisku režijního pracovníka. I proto bylo v Baťových závodech dosahováno takové míry inovace při racionalizaci práce, zvyšování produktivity a efektivity výroby či zavádění nových technologií.

Stejně jako u dělníků, i režijní pracovníci byli povinni podílet se na případné ztrátě. Odpovídající finanční obnos jim byl odepsán z osobních účtů.

Mimo účasti na zisku byli režijní pracovníci odměňováni i účastmi na kvalitativních ukazatelích (např. prodej v odděleních obchodu). Tato účast byla vyjádřena procentem ze skutečného výsledku.

Pracovníci režie, kteří neměli účast na zisku a ztrátě (např. korespondenti) byli navíc odměňováni pololetními, případně týdenními premii, které určoval jejich vedoucí dle povahy práce.

[3, 27]

3.3.3 Technologická racionalizace

„Celé podnikání není vlastně ničím jiným nežli nepřetržitým řetězem vynálezů, a toto vynalézání je nezbytné při systému volné soutěže.“ – Jan Antonín Baťa [2]

Baťové správně pochopili podstatu zavádění technologické racionalizace do výrobního procesu. Stroje nepovažovali v první řadě jako prostředky k dosažení vyšší produktivity, snížení nákladů či zrychlení a ulehčení práce. Více než výše zmíněná pozitiva (která s sebou zavádění strojů do výroby bezesporu přináší) vyzdvihovali uvolněný čas a energii k myšlení, k nabývání a uplatňování znalostí, zkrátka uvolněný prostor k využívání mozků. Již na začátku 20. století si uvědomovali, že mozky, nikoli ruce, jsou nejcennějším lidským kapitálem. V dnešní době boomu na poli automatizace výrobních procesů jsou tyto myšlenky o to cennější a volají po svém oživení. [2]

Láska ke strojům u Tomáše Bati započala již v mladém věku. Když byl sotva čtrnáctiletý (1890), dozvěděl se, že v Prostějově ve firmě Färber mají několik strojů, na kterých se vyrábí boty. Ihned se v něm vynořily představy o méně náročné a rychlejší práci doprovázené vyššími prodeji na jarmarcích. Při následné návštěvě prostějovského závodu byl Baťa stroji uhranutý. Vyzvídal od obsluhy každý detail, chtěl o strojích vědět první i poslední – jak se s nimi zachází, jak pracují atd. Vedoucího dílny toto hořčnaté počínání ševcovského mladíka vystrašilo a s obavou, aby nevyzradil důležité informace potenciální konkurenci Tomáše z podniku vyhodil. Touto příhodou započala Baťova cesta lemovaná heslem: „*Lidem myšlení – strojům dřinu!*“ [18]

Tomáš Baťa zůstal po celý život velkým fanouškem strojí techniky – ocelových obrů. Věřil, že stroje jsou základem pro zvyšování blahobytu a je třeba jejich neustálé inovace a širšího nasazení. Ve firmě proto každým rokem účelově docházelo k nasazení té nejmodernější mechanizace s cílem práci stále více

1. automatizovat,
2. zrychlovat,
3. zjednodušovat.

[21, 22]



Obrázek 15 - Obsluha strojů v koželužnách (1937) [8]

Návratnost investic do technologií

Investice do nových technologií – do všeho, co zlepšuje a tvoří hodnoty byla dle Baťovců tou nejlepší investicí, která sama sebe nakonec zaplatí. Firma Baťa se proto nebála skupovat stroje z celého světa, u kterých měli naději na jejich potenciální využití. Víra v návratnost těchto investic byla ohromná. [2, 17]

Technologická racionalizace řešila zdánlivě neřešitelná podniková dilemata jako:

- současné snižování prodejní ceny při zvyšování hodnoty produktu,
- zvyšování denní mzdy při snižování mzdy za jednotku,
- zvyšování výkonnosti při snížení namáhavosti práce.

Díky zavedení strojů se v továrnách podařilo snížit cenu práce i výrobků. Technologická racionalizace umožnila rozdělit výrobní proces na četné výrobní operace, k jejichž bezchybnému zvládnutí nebylo potřeba odborníků, tudíž i náklady na mzdy byly nižší vzhledem k charakteru snadnější a méně kvalifikované práce. Takto se dosáhlo výroby, kdy pouze 20 % ceny výrobku tvořily náklady na odměnu za práci a na obecnou režii. Zbytek, tedy 80 % ceny, odpovídal hodnotě materiálů, ze kterých se boty vyráběly. [18]

Myslelo se i na eliminaci dlouhodobé a jednotvárné práce u strojů. Dělníci museli po určitých časových obdobích své práce střídat. Nemohlo se tedy stát, že by někdo pracoval např. dvacet let na stále stejném stroji. Tímto opatřením se odstraňovala jednotvárnost práce a snižovala pravděpodobnost vyhoření. [18]

Běžící pás

Roku 1927 byly uvedeny do provozu Baťovské běžící pásy na výrobu obuvi. Jednalo se o revoluční řešení, díky kterému se firma Baťa dostala na úplnou světovou špici obuvnického průmyslu. V zavedení výroby na běžících pásách byl Baťa v Československu první, rok po něm zavedla pásovou výrobu také Škodovka v Mladé Boleslavi. [15, 22]

Za krátkou zmínku stojí, že ani přechod na běžící pásy se neobešel bez pochybností a prvotních problémů. Těsně po jejich zavedení se výkon dílen propadl až na polovinu oproti původně používaným metodám. Během krátké doby však začal opětovně strmě stoupat a za několika týdnů se srovnal s původními výsledky. Za rok již byly výsledky téměř čtyřnásobné. [18]

Tempo běžícího pásu bylo nastaveno tak, aby při normální rychlosti bylo potřeba jen 70 % maximální požadované pracovní výkonnosti. Úkolem vedoucího dílny bylo přizpůsobovat rychlost běžícího pásu obratnosti dělníků. V reálu bylo nakonec ve většině dílnách tempo podavače průměrné, to znamenalo, že jen málokterý pracovník musel pospíchat. [18]

Každý pracovník u běžícího pásu měl také právo pás zastavit, pakliže nebyly splněny podmínky pro dokonalou práci, tedy např. při poruše stroje, chybné práci předchůdce nebo materiálu s vadou. [23]

Údržba strojů

Plnou odpovědnost za zajištění bezporuchovosti strojních zařízení výroby měl provoz zajišťující všestrannou péči a údržbu strojů (konkrétně provoz údržby strojů). Snaha o bezporuchovost zajišťovala plynulost výroby a minimalizovala riziko ztrát způsobený výpadkem některého ze strojů.

Každý stroj byl evidován pod konkrétním číslem v knize strojů. Toto číslo bylo vyraženo na kovovém štítku, který byl na daném stroji připevněn. Na stroji bylo dále uvedeno datum provedené generální opravy a datum příští generální opravy.

Běžné čištění strojů bylo prováděno na denní bázi, přičemž na konci každého pracovního týdne bylo provedeno ještě jedno tzv. generální čištění. Před tímto čištěním opatřil údržbář stroj revizním lístkem, který museli pracovníci obsluhující zařízení vyplnit. Byly po nich požadovány zejména data o závadách a komentáře k funkci stroje. Po vyčištění a odstranění vad byly revizní lístky odebrány. Zda byla práce vykonána v plném rozsahu kontroloval mistr údržby.

Za generální opravy odpovídalo středisko generálních oprav, které bylo součástí provozu údržby strojů. Každé strojní zařízení mělo předem určenou dobu (dle počtu měsíců provozu stroje), po které se generální oprava prováděla. Soupis všech generálních oprav byl uveden v knize generálních oprav.

Pakliže v provozu nastala porucha, v údržbárně bylo vždy připraveno několik rezervních strojů po generální opravě k okamžité výměně. Robustní stroje s vysokou hmotností stály na pojízdných platformách, aby je bylo možno rychle umístit na jakékoli místo výrobního řetězce bez negativního efektu na tok.

Řídící pracovníci oddělení údržby strojů získávali na osobní konta část svých prémie za bezvadné plnění úkolů údržby strojů a zároveň byli hmotně zainteresováni na hospodářských výsledcích středisek, ve kterých spravovali strojní vybavení.

Na jednotlivá střediska byli přiřazováni údržbáři (kvalifikovaní strojníci), kteří se starali o svou skupinu strojů. Údržbáři měli za úkol předcházet poruchám, potenciální poruchu okamžitě odstranit, zajišťovat a doplňovat na sklad náhradní dílce a zaškolovat personál, který obsluhuje stroj (jak na obsluhu, seřízení, běžnou údržbu).

[3, 29]

3.3.4 Systém práce s informacemi

V této části budou představeny činnosti, jejichž hlavní náplní byla práce s daty a které svou mírou důležitosti ovlivňovaly celý podnik.

Kalkulace

Ve firmě Baťa zastávalo velmi důležitou funkci oddělení kalkulací. Toto oddělení se považovalo za nejdůležitější útvar ekonomického řízení firmy. Svou činností totiž velkou měrou ovlivňovalo efektivnost výroby. [3, 22]

Kalkulace cen fungovala jakožto základní nástroj pro hodnotové vnitropodnikové řízení a také pro tvorbu prodejních cen. Kalkulace byly propočítávány do nejmenších detailů – co nejpřesněji a nejzodpovědněji, aby po předání do výroby na pracovníky vytvářely přiměřený tlak reflektující výkon i kvalitu. Mezi úkoly kalkulačního oddělení patřily tyto činnosti:

- předběžné propočty výrobních nákladů,
- stanovování vnitropodnikových cen,
- monitorování vývoje cen na trhu,
- zajištění týdenní uzávěrky a výplat (účetní uzávěrky měly velký význam pro operativní systém řízení celého podniku),
- úprava nepřesných či chybných kalkulací.

[3, 22]

Pomocí kalkulací byla řízena kompletní ekonomická činnost podniku. Kalkulace se používala jako základní metoda pro nákupní, obchodní i výrobní činnosti. Každý pracovník kalkulačního oddělení musel mít dokonalou znalost o provozu dílen, aby jeho kalkulace korespondovaly s realitou a byly proveditelné. Musel též aktivně hledat cesty k úspoře nákladů. K této činnosti býval motivován především svou výraznou hmotnou zainteresovaností. Hledání úspor podněcovalo ve firmě zavádění všemožných zušlechťujících opatření či nových technologií. [3]

Účetnictví

Jednoduchost a přehlednost – to jsou dva základní jmenovatelé pro účetnictví, jenž tvořilo další důležitou součást Baťova informačního systému řízení firmy. Nosným prvkem byly pevně stanovené týdenní uzávěrky, které díky své frekvenci podávaly dokonalý obraz o výrobě, obchodu a celkovém hospodaření. Týdenní termín umožnil odkrývat problémy v krátkém časovém horizontu a poskytl tak prostor pro včasnou a pružnou reakci. [22]

Týdenní vyúčtování

Na pružném vedení podniku a efektivní organizaci práce mělo mimořádný význam tzv. týdenní veřejné vyúčtování.

Nevyúčtovávalo se však v období klasického kalendářního týdne (pondělí až pátek), ale v období od čtvrtka do středy. Toto opatření mělo psychologický podtext – pracovalo s přirozeným lidským sklonem pracovní nasazení směrem k víkendu utlumovat. Díky narušení klasického kalendářního týdne docílila firma u zaměstnanců skutečně vysoké produktivity během celého pracovního týdne. Pracovníci se totiž hned v prvních pracovních dnech týdne (ve čtvrtek a v pátek) snažili splnit co možná největší část týdenního plánu – jednak věděli, že je čeká víkend, kdy si budou moci odpočinout, jednak, že se jim přibližuje každotýdenní cíl, kdy budou „vydělávat sami na sebe“ formou účasti na zisku. [3, 27]

Obecně vzato byla technika týdenního zúčtování poměrně jednoduchou záležitostí. Systém fungoval následovně:

- Každý vedoucí samosprávného úseku byl na týdenní frekvenci povinný vypracovávat výkaz samosprávy své dílny.
- Byl stanoven jeden účetní, který měl na starosti celou skupinu dílen. Kontroloval jejich výkazy a dále sestavoval souhrny výsledků za celou skupinu.
- Mzdy byly vypláceny týdně dle odvedených plánů. Stejně tak i podíly na zisku.
- Všechna týdenní vyúčtování byla vystavena k veřejnému posouzení.
- Díky systému týdenního vyúčtování byly každý pátek veřejně známy finanční výsledky celého koncernu (včetně zahraničních továren).

[3]

Plánování

„Práce podle předpokladu je mohutná idea. Člověk, mající před očima cíl své práce, dovede nalézt prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou v daném okamžiku neznámé.“ - J. A. Baťa [2]

„Dělejme předpoklady. Napišme si každý den, kolik chceme udělat zítra, napišme si program příštího měsíce, příštího roku, na deset nejbližších let. Tím nejen získáme pevný cíl, ale měřítko svých cílů, pevnost své vůle. Tím poznáme, kolik slevujeme, kolik máme kázně a nakolik procent se vyrovnává se svými plány.“ - T. Baťa [28]

V Baťově koncernu byl přítomen apel na okamžitou a pružnou reakci celého podniku na situace mimořádné i běžné (plánované).

Aby byla firma schopna takto živě reagovat bylo nutné, aby dokázala v krátkodobém horizontu

1. naplánovat výroby,
2. vše zkontrolovat,
3. případně zjednat nápravu vzniklých problémů.

Na následujících řádcích bude představen propracovaný systém plánů (termín „plán“ byl u Baťů většinou označován termínem „předpoklad“), který dokázal zasáhnout každého z desetitisíců pracovníků v Baťových továrnách. [17]

Je zřejmé, že k synchronizaci výroby a prodeje bylo zapotřebí propracovaného systému plánování a firma Baťa takový systém měla.

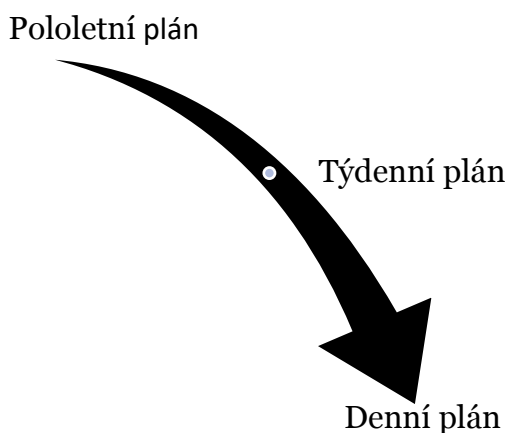
Pro jednotlivé útvary firmy se zpracovávaly pololetní plány, které byly dále děleny na plány týdenní – ty byly podkladem pro denní rozpisy výroby. Týdenní plán byl předpoklad vyjádřený v množství (ks, kg atp.) a zároveň v hodnotovém vyjádření (Kč). [22]

Baťovský předpoklad se od vágního podnikového plánu lišil dvěma parametry:

1. pracovník si jej vytvořil sám anebo se na jeho určení alespoň částečně podílel,
2. byl ukotvený na realitu – na míru schopností oddělení tady a teď.

Předpoklad tedy nebyl předvídaní budoucnosti, ale příprava na budoucnost, ať už byla jakákoli. [2]

Plány jako předpoklady byly fundamentem budoucí hospodářské i výrobní aktivity všech úseků podniku. Každý předpoklad byl stvrzen osobní smlouvou s pracovníkem odpovídajícím za jednotlivé oddělení, skupinu, dílnu, prodej, nákup apod. Osobní smlouva určovala výši předpokládaného zisku, na jejím základu zde bylo uvedeno i odpovídající procento účasti pracovníka a podmínky pro dosažení. [3]



Obrázek 16 - Postup plánování Baťa [22]

Obecné zásady firmy Baťa při sestavování plánů byly:

1. Nikdy nepracovat tak, aby zisk nedosáhl určité minimální výše.
2. Nikdy nedopustit, aby se sklady přeplnily tak, že bude vyloučeno vyrobené zboží prodat.

[18]

Vypracování detailního plánu bylo na bedrech správců provozů. Plány jednotlivých oddělení byly navrhovány vedoucími oddělení, a to na základě vlastní zkušenosti reflektujícími schopnosti jejich pracovníků. Denní výrobní plán sestával z několika set plánů jednotlivých oddělení a dále pak z tisíců plánů pro jednotlivé osoby a stroje. Všichni – oddělení, dílny i jednotlivci měli nejvyšší zájem plán splnit, jelikož na něm závisela výše jejich příjmu. [23]

Oddělení, které splnily svůj plán dostaly smlouvenou odměnu, oddělení, které plán nesplnily (a tím poškodily oddělení navazující) zaplatily smlouvené penále. Penále se propisovaly do zisku oddělení, na kterém byly závislé mzdy zaměstnanců i jejich podíly na zisku. Tak bylo docíleno hmotné zainteresovanosti jednotlivých zaměstnanců na výkonu svého oddělení. [3]

Víceleté plánování

Na základě dochovaných informací lze předpokládat, že víceleté plány ve firmě Baťa nebyly zpracovávány písemnou formou, existovaly spíše v myšlenkách a vizích vedoucích pracovníků. Díky dynamickému vývoji hospodářského prostředí i samotné firmy byly tyto vize pružně přizpůsobovány konkrétním situacím.

Písemně se dochovaly pouze dva víceleté plány. První tzv. „Desetiletý plán“ stanovený Tomášem Baťou roku 1924 pojednával o snaze do 10 let vyrábět 100 000 párů bot denně. Tohoto milníku však bylo dosaženo již v roce 1930. Druhý tzv. „Tříletý plán“ stanovil J. A. Baťa roku 1939. Tento plán však nebyl veřejný.

[3]

Pololetní plánování

Rok se u Baťů skládal z 253 pracovních dnů, na které bylo vypracováno 253 denních plánů. Základní plány byly sestavovány na pololetní období. Tyto plány byly dále děleny na 26 týdnů. Pololetní plány (předpoklady) souvisely se sezónami – vypracovány byly na:

- Jaro-Léto,
- Podzim-Zimu.

Spíše než o pololetních plánech lze tedy hovořit o plánech sezónních. Sezónní plány sloužily jako podklad pro plány týdenní a denní (plány operativní).

Obsahem pololetních plánů byl plán výroby, rozpočet nákladů na jejich realizaci a předpokládaný hospodářský výsledek konkrétních úseků. Rozpočty nákladů jednotlivých úseků vycházely z předběžných kalkulací výrobků.

Finální podoba pololetních plánů byla schvalována vrcholovým vedením. Pakliže se prezentované plány mýjely v určitém ukazateli (zejména v zisku) se záměry vedení, byly do schválených plánů doplněny další úkoly vedoucí ke zvýšení efektivity (např. pro zvýšení zisku).

[3]

Týdenní plánování

Týdenní plány vznikaly v návaznosti na plány pololetní. Tyto operativní plány měly za cíl upřesnit pololetní předpoklady, a to vždy na základě aktuálního vývoje prodeje zboží v Československu i v zahraničí.

Na začátku sezóny prodej obdržel pololetní plány v plánované sortimentní skladbě vázané na technologii výroby různých typů bot. Kapacita specializovaných dílen disponující technologií pro výrobu určitého typu obuvi byla omezena. Bylo proto zavedeno pravidlo, že po obdržení pololetních plánů může prodejní oddělení v plánech provádět jen takové změny, které nebudou narušovat specializaci dílen.

Výrobky byly zařazovány do týdenního plánu výroby za přítomnosti:

1. vedení výroby,
2. nákupního oddělení,
3. pomocných výrob,
4. vedení prodeje.

Díky účasti všech těchto složek bylo dosaženo skvělé provázanosti výrobního plánu, vazby na reálnou poptávku zákazníků a také záruky dodání potřebného množství materiálu pro naplánovanou výrobu.

[3]

Denní plánování

Jak již bylo zmíněno, týdenní plán byl rozčleněn do ještě kratších úseků – denních plánů, a to vždy pro jednotlivé oddělení (dílny). Díky dennímu odvodu zboží na sklady bylo zabezpečeno plynulé zásobování tuzemských prodejen i dodávka zboží na zahraniční trhy.

Rozdávání denních plánů výroby mělo na starosti rozpisovací oddělení. Podkladem pro rozpis práce na každý den byly schválené týdenní plány. Rozpisovací oddělení připravovalo denní plány jak pro dílny hlavní výroby, tak i pro příslušné subdodavatele (tzv. „závodní dodavatele“).

Denní rozpisy mimo plánů výroby stanovovaly i předpisy spotřeby všech druhů materiálů a nákladů dle operativních kalkulací. Každý denní plán byl řádně očíslován. Jednotlivé plány měly své místo v pracovním kalendáři, který obsahoval kromě pracovních dnů i odpovídající čísla denních plánů platných pro celý podnik.

Denní plán se považoval za splněný pouze v případě, že bylo na sklad odvedeno předepsané množství výrobků jako celek (např. 500 párů obuvi). Dílčí plnění nebylo přijímáno.

Pakliže trval technologický cyklus některé z výrob více dní, nebylo aplikováno denní plánování, zůstalo se u týdenního. Bylo však nezbytné rozpracovat úkoly na kratší období podle pracovišť, aby bylo včas vyrobeno požadované množství výstupů (součástí, dílců, polotovarů apod.) a mohlo se tak plynule navázat další částí výrobního procesu. Rozpracování úkolů měl na starosti vedoucí dílny, který nesl plnou odpovědnost za splnění termínů. Pakliže byly dodávky opožděny, vedoucí byl nucen ztrátu doplatit ze svého konta.

[3]

Shrnutí operativního plánování

Operativní plánování bývalo aplikováno v dílnách s uzavřeným denním technologickým cyklem (např. výroba obuvi na běžícím pásu). Aby mohla být dílna určité výroby zařazena do operativního plánování, musela být zajištěna samotným materiálem, výkresy, technologickými předpisy, schválenými vzory, normami apod. Odpovědnost za problémy se zásobováním plynoucí ve ztrátu dílny neslo v plné výši nákupní oddělení. Režijní pracovník nákupu nesl plnou odpovědnost za svěřený úsek. Byl tedy povinen případnou jím zaviněnou ztrátu uhradit ze svého konta.

Kontrola operativních plánů, byla prováděna na denní (v průběhu a po skončení směny) i týdenní bázi (po skončení pracovního týdne):

- Plnění plánů u pásové výroby bylo sledováno hodinově. Data sledoval vedoucí dílny, který informace předával správci, který byl nadřízený všem vedoucím v budově. Díky průběžnému sledování výrobního progresu bylo na konci každé směny vedoucímu dílny i správci známo přesné plnění denního odváděcího plánu (započítávány byly pochopitelně pouze kvalitní výrobky převzaté skladem). Pakliže nastala na některém z technologických úseků pásové výroby porucha, provoz linky byl zastaven a v místě poruchy se rozsvítila červená žárovka. Stejná červená žárovka se rozsvítila i na informační tabuli dispečinku správy budovy. V návaznosti na signál poruchy byl vedoucí spolu s předáky odpovědný za co nejrychlejší odstranění závady. Po vyřešení problému stanovil vedoucí způsob, jakým dílna dožene denní plán výroby.
- Výrobky s přerušovanými technologickými cykly kontroloval vedoucí dílny spolu s předáky průběžně během pracovní doby.

Získat informace o finálním výsledku plnění denního plánu na konci směny bylo pro vedoucí a správce budov velmi jednoduchou a rychlou záležitostí, jelikož vyrobené zboží bylo již v průběhu pracovní doby odváděno na sklad.

Denní a týdenní kontrola operativního plánu ve firmě Baťa byla velmi objektivní a spolehlivá. Dokázala sledovat okamžitý stav plnění plánu, čímž značně vynikala nad metody řízení, u kterých se plnění plánu sleduje zpravidla měsíčně a ročně, tedy často se zpožděním.

Měsíční kontroly byly u Bati považovány za více méně statickou záležitost. Byly přezdívány jako „ohledávání mrtvol“, jelikož se jednalo o stav, se kterým již nikdo nic neudělá. Výstupy měsíčních kontrol byly určeny hlavně pro vedení a nadřízené orgány. Pro podnikání, řízení a zaručení spravedlivé mzdy byly výstupy měsíčních kontrol v porovnání s denními a týdenními téměř bez významu.

[3, 22]

Řízení znalostí

Firma Baťa si byla vědoma, že znalosti jsou jejich nejcennějším kapitálem, a proto je důležité s nimi správně nakládat. Znalosti, zkušenosti a poznatky byly s velkou pečlivostí pravidelně zapisovány do tzv. „Wellingtonek“, což byly knižní formy dnešních moderních expertních systému.

Wellingtonky suplovaly roli „paměti podniku“. Zahrnovaly detaily ohledně stanovení rozpočtu, zkušenosti z plánování, tvorby koncepcí, financování atd. Nejednalo se však o „mrtvé“ informace ležící v archivech. Naopak. Informace ve Wellingtonkách byly živým zdrojem pro sdílení zkušeností mezi všemi spolupracovníky. [2]

Sobotní konference vedoucích

Každou sobotu byly svolávány konference, jichž se účastnilo vrcholové vedení podniku spolu s vedoucími jednotlivých oblastí a řediteli zahraničních továren (ostatní zaměstnanci měli v sobotu volno). Sobotní konference byly jediným kolektivním orgánem firmy Baťa.

Byly zde projednávány různé aktuální záležitosti:

- prezentace a vyhodnocování výsledků za uplynulý týden,
- stanovení plánů pro další období
- návrh akčních kroků pro pružné odstranění rozličných problémů,
- včasné zjištění dopadů přijatých změn v organizaci řízení výroby, popř. včasnou eliminaci takto vzniklých ztrát,
- projednávání osobních záležitostí,
- diskuse nad novinkami ze světa obchodu a technologií.

Konference byla vždy vedena šéfem, který ukládal vedoucím přímé a osobní úkoly reagující na zjištěné problémy a nedostatky. Každý takový úkol byl evidován a jeho splnění následně kontrolováno. [3]

3.3.5 Průmyslový člověk

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudivoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudivoval závod.“ - Tomáš Baťa [28]

„Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.“ - Tomáš Baťa [28]

„Nejlepším a prvním projevem spolupráce ze strany zaměstnavatele je postavit zaměstnance k pravému zaměstnání, při kterém by si:

- 1. neničil zdraví,*
- 2. vydělal co nejvíce,*
- 3. měl možnost vzdělání a postupu,*
- 4. měl možnost plně a šťastně využít svůj život průmyslového člověka.“*

- J. A. Baťa [2]

Jedním z velmi těžko přenositelných prvků BSŘ je Baťův přístup k lidem – svým spolupracovníkům. Čím je BSŘ studována hlouběji, tím je patrnější, že se s velkou pravděpodobností jedná o možná nejdůležitější prvek řízení podniku. Ostatně sám Tomáš Baťa říkával: *„Nevybudivoval jsem podnik, vybudivoval jsem člověka a ten vybudivoval podnik.“* [28] Lidé byli u Bati vedeni ke skutečné odpovědnosti za svěřený úkol, dílnu či oddělení. Hlavním cílem bylo vychovat člověka – zaměstnance, který v práci podá svůj nejlepší výkon a tím zajistí prosperitu sobě i podniku. V návaznosti na to se u Bati dennodenně projevoval pracovní rys s nevyčísitelnou hodnotou – pružnost, kterou zaměstnanci dokázali reagovat na problémy a změny za současné rychlé adaptace na nové situace. Růst podniku byl přímo úměrný a neodlučitelný od osobního růstu pracovníků. [21, 30]

Prvním krokem podnikání Tomáše Bati bylo zajistit lidem práci, tedy zajistit jim možnost obživy. V tehdejší době byla nabídka pravidelné mzdy vskutku revoluční. Bída a hlad byly považovány téměř za normu. Jako první se tedy Baťa zaměřil na odstranění hmotného nedostatku. Postupem času však zašel mnohem dále. Již mu nešlo pouze o finanční zajištění svých spolupracovníků, šlo mu o celkové povznesení člověka, jeho vzdělání a seberealizaci. V obecném slova smyslu o blaho bližního. Podnikání tak u Bati nabývá hlubšího rozměru. Svou zodpovědnost za zaměstnance vnímal téměř totožně jako zodpovědnost živitele rodiny vůči svým dětem. [26]

Čím lepší člověk, tím lepší produkt

Kvalita výsledných produktů je odvozena od kvality procesu a proces je odvozen od kvality lidí. Tomáš Baťa vnímal, že jedním z nejdůležitějších úkolů podnikatele je zaručit, aby na každém místě pracoval člověk pro danou práci nejvhodnější. Společně s tím také hledal způsob, jak měnit

řádkové pracovníky v ředitele. Bez splnění výše zmíněného nemohl dle něj podnik vyrůst k velikosti. [2, 11]

Mezi hlavní požadavky kladené na pracovníky v Baťově závodech patřily zejména hospodárnost, zodpovědnost, píle, silná vůle, pocit sounáležitosti k podniku a dokonalé zvládnutí své profese. [3]

V každém podniku lze obecně spatřovat tři sorty lidí:

1. Lidi **aktivní** – ti, kteří svou prací nevydělávají jen na svou mzdu, ale tvoří zisk.
2. Lidi **neutrální** – ti, kteří svou prací vytváří takovou hodnotu, která se rovná jejich mzdě.
3. Lidi **pasivní** – ti, kteří svou prací nevytváří ani tolik, co by pokrylo jejich mzdu a svou přítomností (stěžování si, negativismus, pomluvy, ...) a naopak podniku ještě škodí.

Baťovo cílem při budování průmyslového člověka bylo vytvořit lidi aktivní – spolupracovníky – spolupodnikatele dobrovolně podílející se na budování podniku, aktivně realizující své nápady, dobře vydělávající, zkrátka ty, kterým bude práce naplněním, vzděláním i uspokojením. Následující oddíl se bude zabývat jakými způsoby Baťa takové lidi tvořil. [2]

Uvažování firmy Baťa směrem ke svým zaměstnancům podtrhuje výňatek z pracovního řádu v roce 1935:

Závod od vás **vyžaduje**:

- věrnost,
- výkonnost,
- přesnost v práci i čase,
- zlepšování osobních schopností,
- vzestup osobního majetku.

Závod vám **dává**:

- důvěru,
- dokonalé pracovní nástroje,
- zdravé pracovní prostředí,
- příležitost k vysokému výdělků,
- příležitost k ustavičnému postupu,
- příležitost k nabytí jmění,
- zdravé prostředky k životu Vašemu i Vaší rodiny.

[1]

Finanční nezávislost

„Pokládám za svou zaměstnaneckou povinnost platit lidem za práci tak, aby ve svých čtyřiceti mohli žít z úspor a pracovat s pomocí svého kapitálu a zkušeností, místo z užití svých holých rukou.“ – Tomáš Baťa [2]

Dle Baťů existují jen tři druhy hodnot potřebných ke všem pracím na světě. Jedná se o *kapitál*, *vědomosti* a *svobodu*. Člověk, který se naučí vydělávat peníze vlastní pílí, může být pánem své svobody i svých peněz. [2]

Tomáš Baťa toužil potom aby v jeho podniku pracovali lidé bohatí a vzdělání, protože takové lidi považoval za svobodné. Věřil, že člověk, který má dostatek financí, nemusí do práce chodit jen proto, že by jinde nenašel uplatnění, tedy ne protože *musí*. Člověk finančně svobodný bude chodit do práce, protože chce. V tomto duchu také firma u svých pracovníků explicitně podporovala hrdost z poctivě vydělaného majetku. [11, 19]

Finanční nezávislosti u svých zaměstnanců podnik dociloval:

1. Propracovaným systémem odměňování – kdo chtěl, měl cestu k zámožnosti otevřenou. Chudými u Bati zůstávali pouze ti, kteří pracovat buď nechtěli, nepřinášeli hodnotu, odmítali odpovědnost anebo se neúčastnili samosprávy dílen. Vysoká výkonnost byla odměňována:
 - vysokou mzdou,
 - účastí na zisku,
 - širokým portfoliem prémie.
2. Snižováním cen životních potřeb (podnikové prodejny s nižšími cenami, levnější volnočasové aktivity apod.).

[2, 11]

Mít finančně nezávislé zaměstnance bylo pro podnik velmi výhodné i na poli vedení zásadních obchodních jednání. Baťa věděl, že jakmile takto důležitou agendu svěří člověku, který má „více než potřebuje“, podstatně zvýší pravděpodobnost toho, že pracovník svou práci odvede v duchu služby veřejnosti a nebude podléhat přirozenému tlaku „utrhnout si něco pro sebe“, kterému podléhají lidé, kteří jsou bez peněz a žijí od výplaty k výplatě. Sloužit podniku a veřejnosti dovedou nejlépe jen ti, kteří mají dost. Jen takoví jsou schopni zastávat vysokou obchodní kulturu. [2]

Finanční gramotnost

Naučit své zaměstnance vydělávat, je dle Bati jen třetina znalostí vedoucí k hospodářské nezávislosti. Druhou třetinu viděl v rozumném utrácení a třetí pak v šetření. Šetření vnímal jako školu samostatnosti. [11]

Aby měl podnik jistotu, že bude mít finančně gramotné zaměstnance, zavedl systém, kde byl každý zaměstnanec nucen k tomu, aby si jednou ročně vypracoval osobní finanční plán – předpoklad. V rámci této akce pracovník obdržel speciální pokladní knížku, do které musel sepsat kolik chce

kdy vydělat a kolik ušetřit. Vytyčení takového předpokladu mělo na zaměstnance ohromný psychologický vliv a skutečně je naučilo se svými penězi hospodařit. [23]

Motivace

Soutěživost

V Baťově podniku soutěžili všichni – od školáků až po zkušené zaměstnance. Pracovní výkony byly neustále sledovány, bodovány a vyhodnocovány. Celý systém odměňování byla vlastně jedna velká soutěž korunována neustálým porovnáváním hospodářských výsledků samosprávných jednotek.

Ve firmě byly pořádány i soutěže v pravém slova smyslu. Pro příklad lze uvést soutěž o nejlepší šičky vrchů. Hlavním kritériem nebyl jen výkon, ale také kvalita provedení šití. Výkony vítězek soutěží byly podstatně vyšší než požadované výkony v úkolových sazbách.

Kultura soutěživosti ve firmě Baťa mimo výborné pracovníky vyprodukovala i výborné sportovce. Pro příklad lze zmínit mladého muže firmy Baťa Emila Zátopka, u kterého byly již v útlém věku správně rozpoznány mimořádné dispozice k běhu.

[3]

Sociální motivace

Mezi prvky, které motivovaly mladé a nadané lidi pro práci ve Zlíně, resp. v Baťových továrnách patřily bezesporu vysoké mzdy. Zároveň zde velmi významnou roli hrály také pobídky v sociální oblasti, které odlišovaly život ve Zlíně od zbytku republiky a pozvedaly zdejší životní standard na úroveň, se kterou dokázala ostatní města jen těžko konkurovat. Mezi tyto pobídky lze zařadit:

- podpora bydlení (Baťovské domky),
- nabídka kvalitního zdravotnictví a ochrana zdraví (Baťova nemocnice, specializované středisko pro prevenci pracovních úrazů, poradny),
- nabídka sportovního a kulturního vyžití (muzeum, výstavní síň, kino, rozličná sportoviště a sportovní kluby),
- podpora stravování (cenově zvýhodněné produkty v pekárnách, jídelnách, restauracích, jatkách),
- nabídka vzdělání (vzdělávání vlastních zaměstnanců, podpora výstavby škol).

[3]

Firma Baťa věřila, že prostředí významně ovlivňuje kvalitu života i výsledky práce. Proto usilovala o vybudování prostředí, které lidi inspiruje a žije se jim v něm dobře. Důraz na příjemné prostředí pro život se projevoval jak v továrně, tak v celém zbytku Zlína. [19]

Baťovská hesla

Neoddělitelnou součástí firmy Baťa byly tzv. Baťovská hesla. Díky své snadné zapamatovatelnosti a jasnému sdělení měla na zaměstnance významný psychologický vliv. Svou krátkostí a výstižností v pracovnících podporovala motivaci, vzbuzovala zájem, výkon, nadšení anebo loajalitu k podniku.

Hesla byla přítomná všude – na zdech továren, na strojích, na schodech, na komínech...

Pro příklad je níže uvedeno několik známých Baťovských hesel:

- NÁŠ ZÁKAZNÍK – NÁŠ PÁN!
- CO CHCEŠ, MŮŽEŠ
- ODVAHA, POLOVIČNÍ ÚSPĚCH
- SILNÍ MILUJÍ ŽIVOT
- NEZDAR – DOBRÝ UČITEL

[3]



Obrázek 17 - Heslo na zdi továrny [31]

Charakter

„Ničeho jsem nenabyl lehce, každá věc mě stála nejtvrděší práci. Nehledejte lehké cesty. Ty hledá tolik lidí, že se po nich nedá přijít nikam.“ - Tomáš Baťa [2]

„Kdykoliv nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně vytlačené šnyty (ořízku) nebo zkřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělat rovnou práci.“ – Tomáš Baťa [2]

Charakter s vysokou morálkou považoval Baťa za základní předpoklad bohaté společnosti. Věřil, že čím vyšší bude morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší bude lid a také celá země. Dle jeho názoru nemůže být bohatství generováno ve společnosti, kde jsou lidé zaměstnáváni podváděním. [11]

Prostředkem k dosažení morálky byla práce. Práce se u Baťů považovala za více než prostředek k zajištění peněz. Práce měla člověku pomáhat v jeho osobním i mravním růstu. [1]

Mezi hlavní akcentované charakterové vlastnosti se řadily:

Odvaha

Baťa se ve svých lidech snažil rozdmýčovat smélost a odvahu, které považoval za prvočinitele úspěchu. [11]

Sebekázeň

Sebekázeň (sebeovládání) byla u Baťů vysoce ceněnou morální vlastností. Pod sebekázní si nepředstavovali pasivitu školní ukázněnosti. Šlo o aktivní rozhodnutí umět si odříct – chťice, emoce, požitky a být jejich pánem, nikoli sluhou. V tomto kontextu bylo také v celém objektu továren zakázáno pití alkoholu i kouření. [2, 23]

Důvěryhodnost

Pravdivost, upřímnost a přímest byly považovány za pilíře velkého podnikání. Baťa považoval důvěru člověka k člověku za důležitou páku lidského pokroku a blahobytu, proto ve svém podniku a obchodování vždy prosazoval transparentnost a důvěryhodnost. [2, 11]

Čest

Čest Baťa považoval v hospodářském a veřejném životě za silnější platidlo nežli peníze. Všichni zaměstnanci měli nařizeno, aby jednali čestně. Pakliže nějaký pracovník přijal nebo dal úplatek, byl z firmy okamžitě bez milosti propuštěn a částka na jeho osobním kontě propadla ve prospěch „Baťova podpůrného fondu“, který podporoval rozličné sociální akce. [11, 23]

Vzdělání

Baťovi se podařilo v lidech vychovat to nejdůležitější – chuť se učit novým věcem. Tato vlastnost se neprojevovala pouze u žáků jeho škol, ale v celém spektru jeho zaměstnanců. [18]

Mimo vlastní školy pro mládež začala firma od roku 1928 nabízet rozličné spektrum vzdělávacích kurzů pro rozšíření znalostí ve svých oborech i svým zaměstnancům. Pořádaly se kurzy obuvnické, jazykové, obchodní, technické atd. [15]

Podnik také své pracovníky motivoval k tomu, aby konzumovali především obsah posilující jejich vůli a zocelující povahu. Doporučoval číst knihy, které povzbuzují k činům a přispívají k radosti ze života. [11]

4 Firma Příhoda

Výhodou zpětného studia něčí práce (v tomto případě BSŘ) je bezesporu možnost vyvarovat se v podobných situacích stejným chybám. S touto myšlenkou bude přistoupeno i k praktické části této diplomové práce. Bude použita totožná taktika, kterou aplikoval Tomáš Baťa při budování svého podnikání po první cestě do Ameriky. Zhodnotil místní situaci na podnikatelské scéně, zvážil klady a zápory a do svého systému převzal jen to, co považoval za dobré.

4.1 Představení firmy Příhoda

4.1.1 Základní popis



Obrázek 18 - logo Příhoda [32]

Vznik hlinecké společnosti Příhoda s.r.o. se datuje do roku 1994, kdy firma začala s výrobou svého hlavního produktu – textilních distribučních vzduchotechnických potrubí do budov (a v posledních letech i v menší míře do vozidel), kterého se drží dodnes. Již od svého vzniku je firemní byznys model založený na zakázkové výrobě. Každé potrubí (přesněji vyústka) je vyráběno na míru odběrateli. Během své existence prošla firma zásadním vývojem a stala se uznávanou značkou oboru. Ředitelem společnosti Příhoda s.r.o. je stále její zakladatel pan Ing. Zdeněk Příhoda. [33]



Obrázek 19 – Ukázka distribuce vzduchu vyústkou (kouřová zkouška) [34]

Textilní vyústky jsou oproti klasickým plechovým potrubím unikátní svou snadnou manipulací, nízkou vahou, možností 100 % vyčištění praním, rychlou instalací, přizpůsobením distribuce vzduchu dle požadavků zákazníka (díky perforování látky speciálními lasery), vzhledem, cenou nebo faktem, že u nich nehrozí kondenzace ani koroze. [35]



Obrázek 20 - Šité vyústky Příhoda[34]

Uplatnění textilní vyústky nalézají v:

- potravinářských provozech,
- průmyslových provozech,
- obchodech a supermarketech,
- skladech potravin,
- bazénech, sportovních halách, fitcentrech,
- kuchyních,
- dočasných instalacích,
- dopravních prostředcích (vlak, metra, autobusy, vojenská vozidla atd.).

[36]

Firma Příhoda je pravidelným účastníkem rozličných veletrhů oboru HVAC. Svá zastoupení mívá od tuzemských akcí jako např. AQUA-THERM až po největší veletrhy světa - např. ISH Frankfurt (Německo), MCE Miláno (Itálie), ACREX (Indie), AHR EXPO (USA) nebo CHINA REFRIGERATION (Čína). [37]



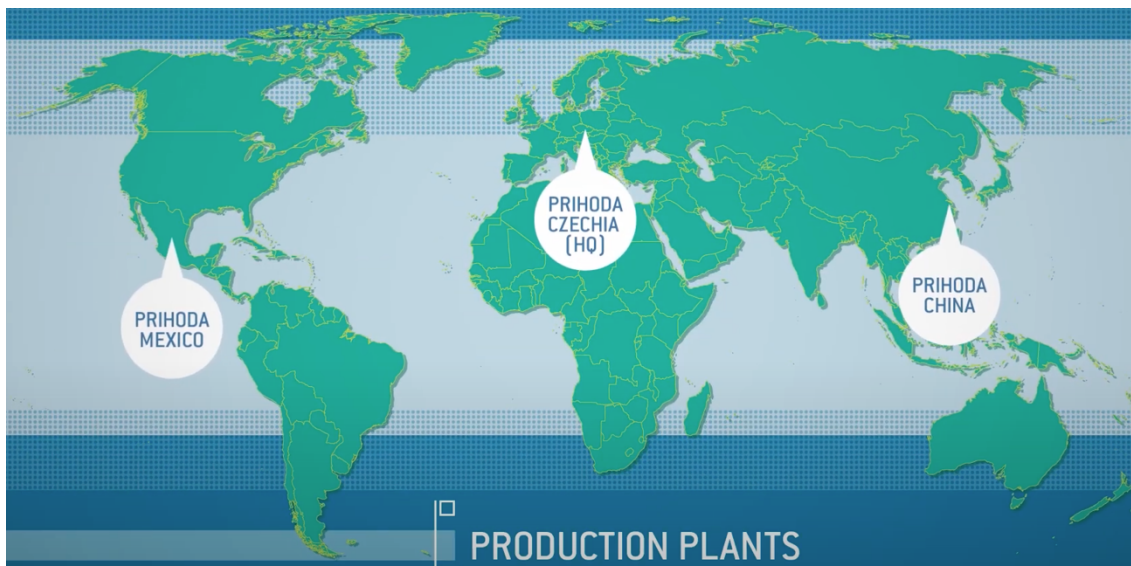
Obrázek 21 - Aplikace sýrárna [36]

Podnik je dnes etablovanou značkou oboru. Na svém kontě mám přes sedmdesát tisíc realizovaných zakázek a více než deset milionů čtverečních metrů ušitých vyústek. Své zastoupení má po celém světě. Všichni zástupci (kterých je více než 60) prošli důkladným školením, aby byli připraveni svým zákazníkům poskytnout co nejprofesionálnější servis. Zástupci musí firmě reportovat své hospodářské výsledky jednou za pololetí a jednou za dva roky mají společné setkání. Tento přístup se může zdát příliš rozvolněný, avšak pan Příhoda říká, že lidem se musí důvěřovat. Jen zástupci totiž znají svůj trh – místní poměry a specifika. [35, 38]



Obrázek 22 - Export do více než sedmdesáti zemí světa [39]

Stejně jako jsou neustále inovovány výrobky, i firma si prošla za více než dvě desetiletí své existence zásadním vývojem. Dnes podnik v Hlinsku zaměstnává téměř 200 lidí pracujících ve čtyřech provozních budovách. Své dceřiné firmy má Příhoda v Indii, Polsku nebo Vietnamu. Firma má také dvě zahraniční výroby v Mexiku, Číně a jednu licenční výrobu v Egyptě. Celkově podnik dává práci více než 300 lidem. [34, 35, 38]



Obrázek 23 - Výrobní závody Příhoda [39]



Obrázek 24 - Aplikace hala [36]



Obrázek 25 - Aplikace venkovní [36]

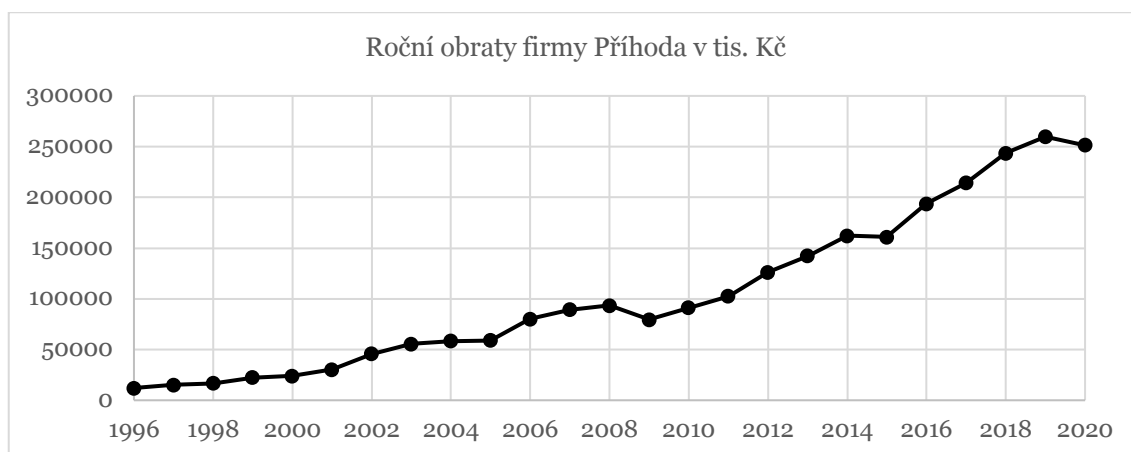
4.1.2 Historie

Zárodek myšlenky výroby textilních vyústek napadl Zdeňka Příhodu při studiu na ČVUT, kde se s nimi také poprvé setkal. Tehdy se jednalo o novinku, která vykazovala slibné výsledky – hlavně perforace látky, která posouvala distribuci vzduchu na novou úroveň. [38]

Po absolvování studií pracoval Příhoda jako projektant vzduchotechnických systémů. Později se osamostatnil a stal se obchodním zástupcem několika firem z oboru, jejichž zařízení dovážel do České republiky. Jednou z firem, u které Příhoda pracoval jako zástupce byla dánská firma zabývající se výrobou textilních vyústek do sýráren. Vzájemná spolupráce se vyvíjela pozitivním směrem, až se v jedné chvíli začalo uvažovat o založení joint venture. Z tohoto nápadu však sešlo, jelikož Příhodovi se příliš nelíbila představa práce dosazeného ředitele – chtěl se oboru věnovat naplno, hlavně vývoji. Začal tedy v roce 1994 s výrobou textilních vyústek samostatně. V Hlinsku firma navazovala na tradici textilní výroby. Byly zde tedy dobré počáteční podmínky – kvalifikovaná pracovní síla i prostory po zkrachovalých textilkách. [33, 38, 40]

Technologii textilních vyústek si Příhoda vyzkoušel a vyladil na jednom z prvních projektů v masokombinátu Polička. Dodnes je jim vděčný za trpělivost. Ověřil si, že je možné nabízet konkurenceschopný, a hlavně funkční produkt. Nic tedy nebránilo pustit se do výroby textilních vyústek naplno. Brzy firma přestala svá řešení nabízet pouze tuzemským zákazníkům a vydala se do světa. První zahraniční zákazníky získala firma Příhoda v Německu, které dodnes patří k trhům s nejvyšším odbytem. [34]

Firmě se dařilo, každým rokem rostla a postupně dospěla do stádia, kdy musela řešit otázku, jak reagovat na poptávku vzdálenějších světových trhů. Podnik v těchto zemích ztrácel na konkurenceschopnosti především svou dlouhou dobou dodání. Zároveň se řešila otázka rovnoměrného pokrytí celosvětového exportu a nedostatek pracovní síly v tuzemsku. V roce 2017 tedy došlo k významnému kroku – zřízení dvou nových výrobních závodů (Čína, Mexiko) a poté v roce 2021 ke zřízení licenční výroby v Egyptě. Zahraniční závody pomohly výrobu stabilizovat, každá zakázka se však stále navrhuje a dimenzuje v Hlinsku. [38]



Obrázek 26 - Účetní data – Graf vývoje ročních obrátů Příhoda [34]

Důležitá data z historie firmy Příhoda:

1994 - firma založena Ing. Zdeňkem Příhodou

1995 - výrobu provádí 2 šičky v pronajatých prostorách

1998 - firma exportuje již do 11 zemí světa

2000 - koupena vlastní budova (provoz P1)

2004 - zavedení laserů na perforaci látky (do té doby se do vyústky všívala miniaturní šterbina, kterou se vzduch distribuoval ven), firma navíc vyrábí jako první na světě vyústky s laserovou mikroperforací

2009 - koupena druhá budova (provoz P2)

2010 - zřízení vlastní prádelny na látková potrubí

2012 - 100 zaměstnanců

2013 - koupena třetí budova (provoz P3), podnik vyhrává cenu Firma roku Pardubického kraje

2014 - firma exportuje již do 65 zemí

2015 – koupena čtvrtá budova (provoz P4)

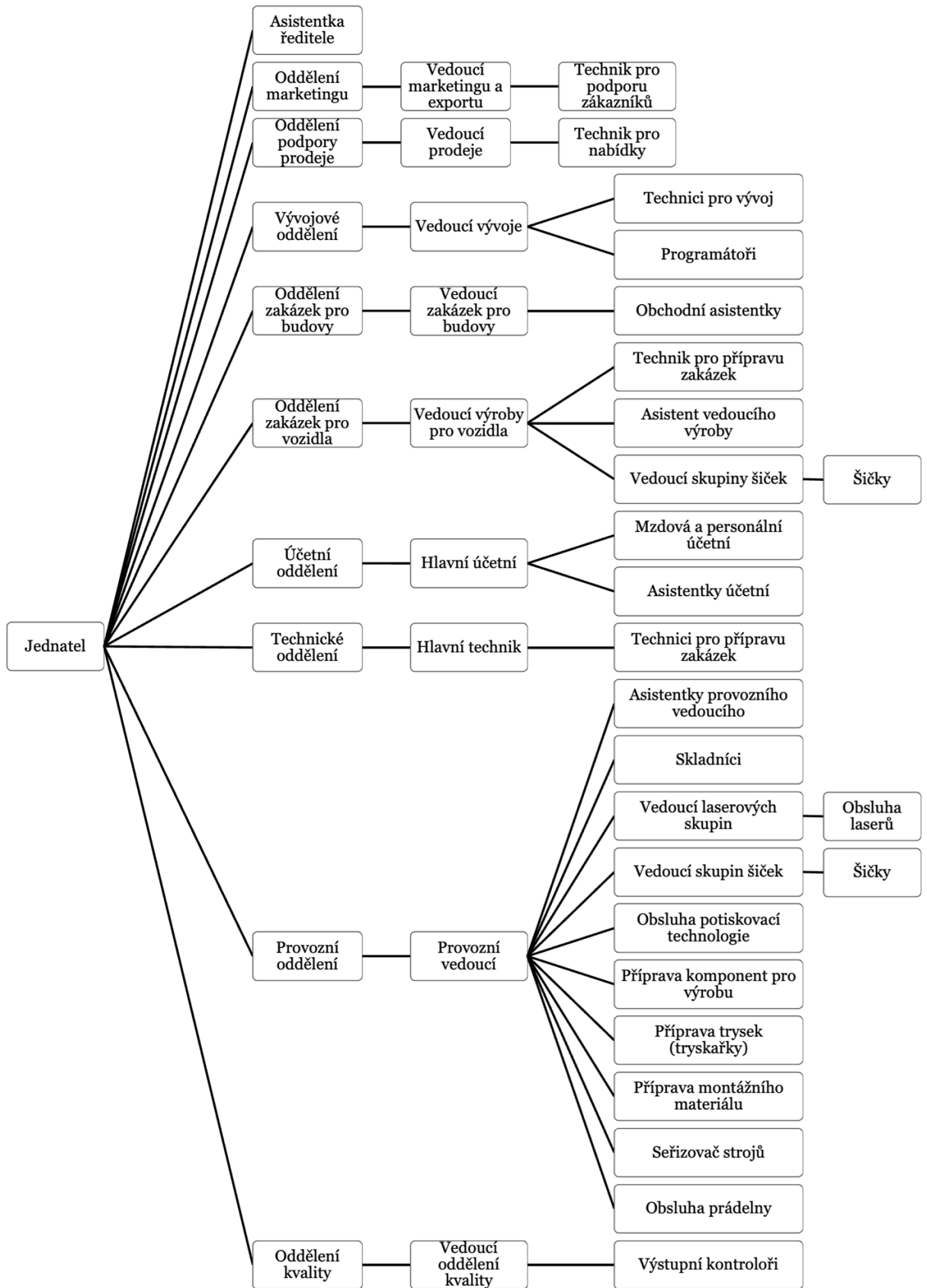
2016 – představena tiskařská technologie Příhoda Art, díky které lze vyústky potisknout jakýmkoli vzorem

2017 - otevřeny dceřiné výrobní podniky v Číně a Mexiku poskytující potřebnou výrobní kapacitu a výhodnější podmínky pro expanzi na Asijský a Americký trh

2021 – otevřena licenční výroba v Egyptě, firma exportuje do více než 70 zemí

[34, 35]

4.1.3 Organizační struktura



Obrázek 27 - Organizační struktura firmy Příhoda – Česká republika [34]

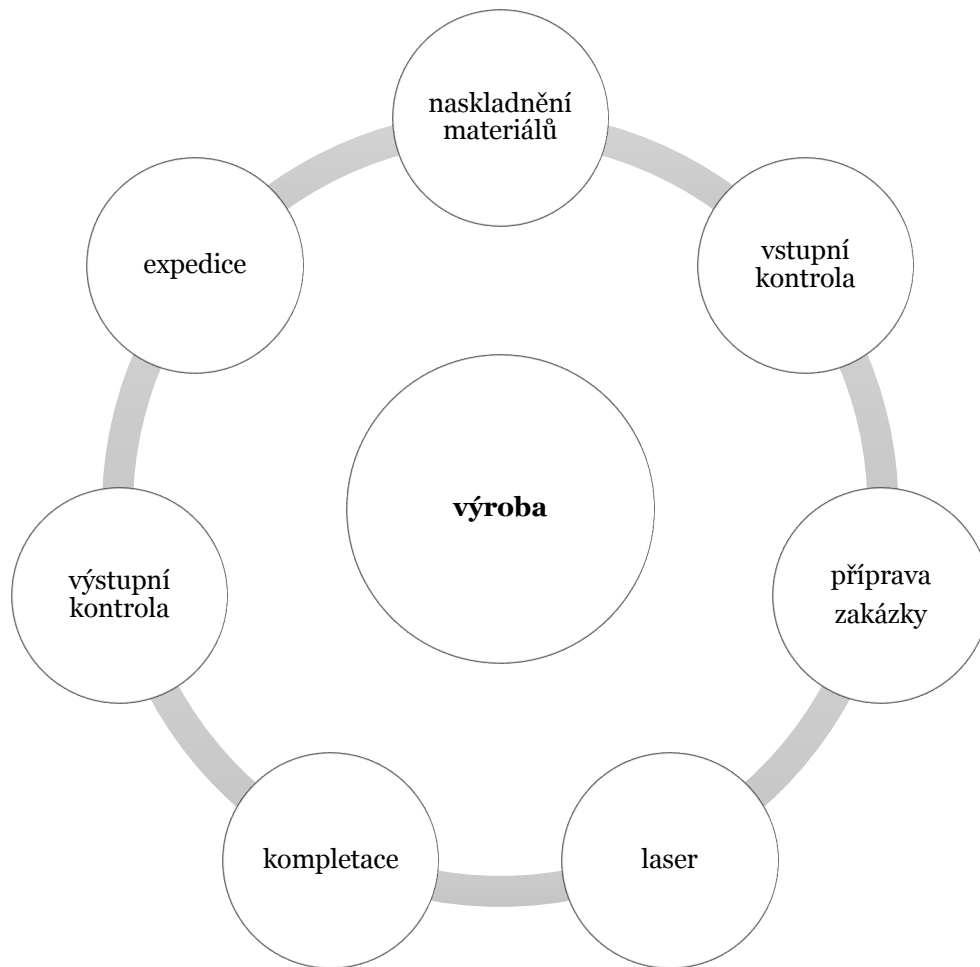
Jak lze z organizačního schématu vyčíst, všichni zaměstnanci spadají pod přímé vedení jednatele (ředitele). Jednatel mezi své odpovědnosti řadí vyhledávání nových obchodních příležitostí, koordinaci vedoucích, přijímání pracovníků či strategické směřování firmy. [41]

Firma má celkem devět oddělení se svými vedoucími, pod které spadají další zaměstnanci:

- **Oddělení marketingu** má na starosti propagaci firmy navenek, budování vztahů mezi firmou a distributory nebo přípravu veletrhů.
- **Oddělení podpory prodeje** se zaměřuje na péči o zákazníky, poskytování technické podpory, získávání nových zákazníků, školení nebo vystavování nabídek.
- **Vývojové oddělení** vyvíjí nové výrobky a firemní software. Dále má na starosti přípravu CFD simulací (počítačové simulace proudění vzduchu).
- **Oddělení zakázek pro budovy** zařizuje potvrzování zakázek, vystavování dokumentace ke každé zakázce, komunikaci se zákazníkem nebo tvorbu obecných obchodních podmínek.
- **Oddělení zakázek pro vozidla** řeší vystavování nabídek, potvrzování zakázek, vystavování dokumentace ke každé zakázce, komunikaci se zákazníky, vedení výroby pro vozidla, návrh výrobků (3D modely + výkresy), přípravu výrobní dokumentace (stříhy, podklad pro laserové stroje) či výrobu zakázek.
- **Účetní oddělení** zpracovává účetnictví včetně všech daňových přiznání, vyplácí mzdy, vede přehled fixních a variabilních nákladů, sleduje cash flow nebo koordinuje účetní záležitosti s dceřinými společnostmi.
- **Technické oddělení** má na starosti přípravu zakázek (pro budovy) do výroby (stříhy, podklad pro laserové stroje), technické vyjasnění zakázek se zákazníky či správu firemního softwaru a hardwaru.
- **Provozní oddělení** se zaměřuje na vedení výroby (zakázky pro budovy), rozpis zakázek jednotlivým výrobním skupinám, zásobování materiálem, facility management, potisk tkanin (Prihoda Art), seřizování strojů nebo na obsluhu prádely.
- **Oddělení kvality** zodpovídá za kontrolu kvality všech výrobků i materiálů, systémy ISO 9001 a 14001, interní audity, vyřizování reklamací, GDPR nebo evidenci a analýzu chyb při výrobě.

[34]

4.1.4 Výroba



Obrázek 28 - Výrobní proces

V tomto oddíle bude krátce popsáno, jakým způsobem funguje proces výroby ve společnosti Příhoda. Popis uvede čtenáře do hlubšího porozumění základních aspektů výrobního procesu a poskytne tak důležité informace pro pochopení aplikace jednotlivých prvků BSŘ ve firmě Příhoda dále.

Celý výrobní proces začíná naskladněním potřebného materiálu. Jedná se především o role speciálních látek různých vlastností, montážní materiál atd. Všechny materiály jsou při převážce kontrolovány, zda neobsahují vady. Přijatý materiál se uskladní a čeká na své využití. Materiál se ze skladu vydává systémem „první na skladu, první ze skladu“, nedochází tedy k příliš dlouhé lhůtě skladování, která by zvyšovala pravděpodobnost degradace nebo poškození materiálů.

Technici pro nabídky zpracovávají veškeré poptávky a vydávají nabídky. V momentě, kdy je nabídka zákazníkem přijata, předávají zakázku oddělení zakázek a technickému oddělení, které ji rozpracuje do všech detailů a připraví pro výrobu.

Zakázka vstupuje do výroby tak, že se nejprve ze skladových zásob dopraví odpovídající látka, která je následně zpracována na laserových strojích dle předem definovaných stříhů a parametrů

perforace (pakliže zákazník požaduje látku potisknout vzory, je před laserováním ještě mezičlánkem potisku látky). Kusy vylaserované látky společně s dalším materiálem potřebným k sestavení výrobku jdou následně na šicí dílny, kde jsou z nich převážně šitím kompletovány konečné produkty. Výše zmíněným způsobem probíhá proces laserování na strojích nové generace, staré laserovací stroje dokáží pruh látky pouze perforovat a střihy si z ní následně dělají šičky ručně pomocí speciálních nůžek. Pro šičky se tedy v tomto případě jedná o krok navíc.

Hotovou zakázku kontroluje výstupní kontrola. Posuzuje, zda jsou splněny všechny zákazníkem stanovené parametry. Pakliže je vše v pořádku, předává se zakázka k expedici – výrobky se zabalí do kartonových krabic, přidá se k nim potřebná dokumentace a předají se externímu dopravci, který zakázku doručí zákazníkovi.

[34]

4.2 Podniková kultura

Podniková kultura firmy Příhoda se vyznačuje rychlostí, technickou zkušeností, expertízou, inovativností, spojením vědy a umění a v neposlední řadě také snahou poskytovat výrobky a služby s výborným poměrem ceny a kvality. [33]

4.2.1 Filozofie

Za svůj symbol si společnost zvolila motýla, který mnoha způsoby vystihuje firemní filozofii. Za zmínění stojí např. lehkost a barevnost textilních vyústek kontrastující s šedostí a vysokou vahou plechových potrubí. Motýla lze asociovat také s pohybem, který má připomínat snadnost dopravy a instalace vyústek nebo s životním prostředím, které je pro podnik důležitým tématem. I proto firma používá také tkaniny ze stoprocentně recyklovaných vláken. [35]



Obrázek 29 – Spojení vědy a umění [34]

Filozofie firmy Příhoda je spjata s několika základními pojmy:

- spolehlivostí - tzn. dodávat tu nejlepší kvalitu v dohodnutých termínech,
- inovativností - tzn. stále hledat nové možnosti využití textilních vyústek a otevřeností zvláštním požadavkům zákazníků,
- zodpovědností - tzn. každý nese za svou práci a rozhodnutí plnou odpovědnost,
- partnerstvím - tzn. snaha budovat pevná a dlouhodobá partnerství se zákazníky, dodavateli i kolegy založená na důvěře,
- ambiciózností - tzn. být vůdčí společností na světových trzích ve svém oboru podnikání.

[35]

Mezi vnitropodnikové zásady se řadí hodnoty jako výchova kvalifikovaných spolupracovníků, kontinuita předávání zkušeností, důraz na první dojem, efektivní využití zdrojů (materiálu, času, strojů), čistota a pořádek, loajalita či včasné řešení problémů. [33]

4.2.2 Osobnost majitele

Příběh Zdeňka Příhody je podobně jako u Tomáše Bati příběhem selfmademana. Příhoda svou firmu postavil „na zelené louce“ a to bez zjednodušeného startu typu privatizace podniku apod. Společně s tím, jak firma v posledních více než 25 letech rostla, roste i povědomí o Zdeňkovi Příhodovi, který je dnes v Hlinsku celkem známou personou, se kterou se však nespojují žádné skandály či machinace.

Výrazným rysem, který Příhodovi pomohl k jeho podnikatelské expanzi je snaha pochopit mentalitu lidí, se kterými pracuje, ať už se jedná o zahraniční zákazníky, partnery anebo zaměstnance v hlinecké centrále. Svým spolupracovníkům také propůjčuje důvěru v míře, která není úplně běžná. Příhoda si podobně jako Baťa uvědomuje důležitost integrity vůdce, tedy, že nelze vybudovat podnik plný odpovědných pracovníků, pokud jsou jejich vedoucí neodpovědní. [42]

4.2.3 Podnikatelský princip

„Dělejme třeba nejnepatrnější věc na světě, ale dělejme ji nejlépe.“ [11]

Na této filozofii založil Baťa svůj podnikatelský úspěch s botami. Stejně filozofii věří i Zdeněk Příhoda, který dbá na to, aby fokus podnikání byl stále zaměřený na hlavní pilíř byznysu, tedy výrobu textilních vzduchotechnických potrubí. Veškeré úsilí je směřováno k prohlubování specializace v oboru a snaze hledat nová inovativní řešení.

Další podobnost v přístupu k podnikání lze nalézt v principu vysoký obrat – nízký zisk. Firma Příhoda se podobně jako firma Baťa zaměřuje na co nejvyšší objem produkce svých produktů při

v celku nízkých cenách. Tímto přístupem je podnik schopen zasáhnout mnohem větší část trhu, porážet konkurenční nabídky, a to vše za současného solidního profitu, který plyne z vysokého obrátu.

Výrazným podnikatelským rysem je též odmítání dotací, které dle názoru ředitele křiví trh a dávají vzniknout zbytečným profesím přživujícím se na byrokraticky složitým systému. Místo toho podnik spoléhá výhradně na sebe a na práci vlastních lidí. Podobný pohled lze spatřovat také u Bati, který vydávání peněz „bez práce“ považoval za oslabování schopností zdravého podniku.

4.3 Aplikace vybraných prvků BSŘ na firmu Příhoda

Baťova soustava řízení nevznikla najednou jako ucelený fungující systém. Právě naopak. Jednotlivé prvky, které jsou dnes souhrnně nazývány jako Baťova soustava řízení, byly zaváděny postupně. Jejich vznik kopíroval přirozený vývoj v řízení a organizaci podniku. Individuální opatření byla založena na zdravém selském rozumu, reálných potřebách jednotlivých pracovníků i celé firmy a logickém úsudku vedoucích. Byla aplikována na reálné problémy v reálných situacích. Tento fakt je velmi důležité zdůraznit. Je zde vysoká šance, že firma Příhoda skutečně může benefitovat z jednotlivých prvků BSŘ, avšak jen do určité míry. Podnik Zdeňka Příhody čelí, stejně jako Baťův podnik před 100 lety, svým dobovým výzvám a současným problémům. V tomto duchu považuje autor za nejrozumnější přistupovat k aplikaci BSŘ ve firmě Příhoda nedogmaticky. Tzn. vyvarovat bezhlavému zavádění jednotlivých opatření do nejmenších detailů. Místo toho si zachovat tolikrát citovaný Baťovský selský rozum, nechat se soustavou řízení inspirovat a hledat vhodné použití na současné výzvy a problémy. [3]

4.3.1 Samospráva dílen

Popis současného stavu

V současné době funguje firma Příhoda s.r.o. jako jeden hospodářský celek. V parametru hospodářské samostatnosti jednotlivých středisek zde tedy nedochází k žádné větší podobnosti s Baťovo podnikem – ten byl pedantně rozdělen i na ty nejmenší samosprávné jednotky.

Jistou formu „samosprávy“ (ne však hospodářské nezávislosti) lze spatřovat u obsluhy laseru a především šiček. Skupiny těchto profesí se v celé řadě rysů vyznačují zajímavou podobností s charakteristikami samosprávních dílen ve firmě Baťa. Mezi tyto podobnosti lze zařadit:

- skupina je řízena jedním vedoucím, který získává větší odměny než zbytek podřízených pracovníků,
- skupiny jsou uzavřené celky pracovníků s jistou formou vnitřní subkultury a vědomím sounáležitosti,

- zaměstnanci jsou součástí svých skupin dlouhodobě, jen ve výjimečných případech (osobní důvody) dochází k přechodu z jedné skupiny do druhé,
- vedoucí pracovník dohlíží na produktivitu, kvalitu a čistotu pracovního prostředí,
- vedoucí pracovník plánuje, rozdává práci a také ji následně eviduje,
- společná motivace k dosažení zadaného úkolu,
- vnitropodniková rivalita (soutěživost) vůči jiným skupinám – nejlepší ušité zakázky jsou prezentovány ve firemním zpravodaji s poznámkou, kdo zakázku zpracovával,
- skupiny jsou zaměřeny dle výrobků, které produkují (pro budovy, pro vozidla),
- odborník si organizuje svou práci sám,
- výdělek každé skupiny je závislý na odvedené práci skupiny – produktivita a konečný výdělek se liší.

Ostatní dělnické profese (např. skladníci, údržbáři) se podobností se samosprávnými jednotkami nevyznačují. Stejná situace je i u režijních pracovníků v kancelářích.

Zhodnocení současného stavu

Rychlý pohled na fungování firmy Příhoda může veškerou podobnost s Baťovými samosprávnými celky negovat. Při bližším pohledu je však možné nalézt několik velmi specifických společných charakteristik samosprávných dílen se skupinami šiček a v menší míře také se skupinami obsluhy laseru. Na základě tohoto pozorování lze konstatovat, že jistá část DNA Baťovy samosprávy ve firmě Příhoda je. Tento závěr je také podpořen tvrzením ředitele, který dosvědčuje, že při uvažování nad fungováním skupin šiček bral podnik inspiraci i u firmy Baťa.

Podklad pro aplikaci – aspekty Baťovy samosprávy

- přetvoření zaměstnanců ve spolupodnikatele – „Win-win“ situace
 - zaměstnanci mají proaktivní přístup k práci a více si vydělají
 - firma díky tomu také více prosperuje
- aktivní kontrola kvality, nákladů, času
- vyšší produktivita a efektivita práce
- zlepšení hospodárnosti
- objem vykonané denní práce pravidelně a měřitelně prokazován výsledky
- správa úseku výrobního procesu svěřena odborníkovi (pracovníkovi, který konkrétní práci dělá, a tudíž ji rozumí nejlépe)
- přenesení operativy na bedra menších samosprávných jednotek, rozvázání rukou vedení podniku
- samosprávná jednotka právě tak velká, aby mohla být řízena jedním vedoucím
- každý pracovník osobně odpovědný za svou práci
- kolektivní úsilí pro splnění vytyčeného cíle

- samostatné hospodaření jednotek
- několika úrovněová forma kontroly (kontrola každé přejímky u jednotek navazujících ve výrobním procesu)
- napojení samosprávy na mzdový systém (především na účast na zisku)

Omezení a výzvy

Samospráva, tak jak je dnes v literatuře popisována je finálním produktem desítek let vývoje, celé řady slepých uliček a napravování nesčetných chybných rozhodnutí. Systém Bařovské samosprávy je komplexní celek propojený na všech úrovních řízení. Jedná se vskutku o geniální počín, na kterém se podílela celá řada nejchytřejších mozků předválečného Československa. Bylo by proto hloupé snažit se tento systém převádět na firmu Příhoda jedna ku jedné. To je mimo jiné také v rámci rozsahu této práce nemožné. K aplikaci různých aspektů samosprávy tedy autor přistoupí jako k prvotnímu ideovému návrhu – zahájení procesu hledání, jak by mohla samospráva vypadat u firmy Příhoda. Pakliže budou tyto nápady vedením podniku shledány jako zajímavé, je možné v jejich rozvíjení v budoucích letech pokračovat.

Mezi nejvýraznější **omezení** vyplývající z rozdílů řešených firem lze zařadit:

1. Sériovou vs. zakázkovou výrobu

Problémem firmy Bařa bylo především to, jak zajistit, aby se sklady nepřepřihovaly vyrobenými páry obuvi, tedy vzájemnou souhru výroby a prodeje. Stále však měla možnost vyrábět „na sklad“. Pakliže došlo k přeplnění skladů, byly zde možnosti, jak se zásob zbavit a vyzískat umrtvený kapitál. Bařa opravdu mohl své výrobky „sekat jako cvičky“. To podstatně usnadňovalo plánování a následné rozdělování výroby.

Tento přístup je ve firmě Příhoda nemyslitelný. Celý byznys model je založený na zakázkové výrobě. Nelze vyrábět „na sklad“. Každé potrubí musí být ušito na míru podle zadání projektanta. Vychází to z podstaty segmentu, ve kterém firma podniká – stavebnictví. Otázkou tedy je, jak může Příhoda co nejefektivněji využít pozitiv ze samosprávy dílen bez toho, aniž by docházelo k přerušování nebo naopak přehlcování výroby. Jak předem určit kapacity, tak, aby dílna měla konstantně co vyrábět.

2. Rozdílnou velikost podniku

Firma Bařa měla desítky tisíc zaměstnanců, oponent by tedy mohl namítnout, že takto velké firmy jsou samosprávně řízeny i dnes (např. samosprávné divize). Rozdíl byl však v tom, že ve firmě Bařa šla samospráva skutečně až k nejmenším firemním celkům (zásada – jeden vedoucí). Tento fakt ospravedlňuje i myšlenku využití samosprávy v podniku Příhoda, který je svou velikostí nepoměrně menší.

Zároveň je nutné podotknout, že kapacitní možnosti firmy Bařa a Příhoda jsou v absolutním nepoměru z jakéhokoli pohledu. O kvantitativním rozdílu netřeba hovořit. Velký rozdíl lze však spatřovat i v jiné situaci současného pracovního trhu. Dnes je velmi

nízká míra nezaměstnanosti, nedostatek pracovníků a také cena lidské práce se neustále zvyšuje. Za Bati tomu bylo naopak. Většinu ceny výrobku tvořila cena materiálu a také nebyla nouze o pracovníky. Firma Příhoda tedy nemá takové možnosti v posilování různých pracovních pozic jako Baťa a musí se snažit o co nejvyšší automatizaci.

Na druhou stranu může Příhoda z řádově nižších čísel zaměstnanců benefitovat. Systém samosprávy by nemusel být tak komplexní a je zde vidina jednoduššího řízení.

Jako největší **výzvy** se při zavádění samosprávy jeví:

1. Neochota zaměstnanců ke změně

S touto výzvou se potýkal již Baťa. Situace se příliš nezměnila. Je třeba počítat s tendencí zaměstnanců zůstat ve své komfortní zóně („*I špatné známé je lepší než nové lepší.*“).

2. Nutnost převést vše do čísel

BSŘ byl neuvěřitelně precizně zpracovaný systém do všech podrobností, přičemž největší roli hrála čísla – měřitelnost. Měřitelnost byla podstatou všeho. Bez měřitelnosti nešlo plánovat ani vyhodnocovat.

Je patrné, že bez měřitelnosti by samospráva příliš nefungovala ani u Příhody. Podnik má sice zpracován systém reportů, kalkulací a dalších nezbytných věcí předpokládající chod výrobního podniku, avšak jejich zpracovanost se aktuálně nedá srovnávat se situací u Bati. Výzvou tedy bude podchytit každý úkon, převést ho do čísel a následně připravit systém, který bude odvedenou práci vyhodnocovat a určovat další akční kroky.

3. Riziko administrativní zátěže

Jako další výzva se jeví zavedení samosprávy tak, aby nedošlo k přehlcení účetního oddělení. Pakliže by účetní měli řídit vnitropodnikový obchod mezi samosprávnými jednotkami, práce by musela být do takové míry jednoduchá a rychlá, aby vystačily kapacity oddělení.

4. Rozšiřování výrobních kapacit

Ve firmě Baťa bylo možné výrobní kapacity dílny libovolně rozšířit pomocí najímáním pomocných sil (např. žáci z Baťových škol). Tento přístup je u Příhody nemožný. Bude se tedy muset vyřešit otázka, zda existuje nějaká cesta, jak tento problém s rozšiřováním kapacit vyřešit.

5. Otázka vedoucích

Z dotazníku reflektující ambice zaměstnanců pracujících ve výrobě bylo zjištěno, že ve firmě je velmi nízký zájem o kariérní postup. Stejný závěr potvrzuje i ředitel. Toto zjištění může být problematické při zavádění samosprávy, která předpokládá ambiciózního vedoucího každé samosprávné skupiny. [33]

6. Různá náročnost zakázek

Ve firmě Příhoda je velký rozptyl výrobní náročnosti jednotlivých zakázek. Pro příklad lze uvést rozdíl mezi rovným potrubím do supermarketu a členitým potrubím s velkým počtem individuálních úprav do tramvaje. Naskytá se tedy otázka, jakým způsobem zakázky rozdělovat, aby žádná z dílen neměla pocit, že ostatní mají výhodnější podmínky pro práci.

Podobný problém musel řešit i Baťa. Jeho kolekce čítaly celou řadu různých modelů a každý z nich musel být, co se výroby týče, jinak náročný.

Návrh opatření

Na základě studia Baťovy samosprávy a také na základě výše popsaných omezení a výzev bude z autora pohledu nejvhodnější uvažovat nad systémem zavádění samosprávy u Příhody ve smyslu MVP (Minimum Viable Product).

Tento termín je odborně definovaný jako produkt s minimální možnou funkcionalitou, avšak stále takovou, aby jej bylo možné používat. Tento přístup umožňuje vyzkoušet reakci zákazníků (v případě samosprávy uživatelů – zaměstnanců) a posbírat zpětnou vazbu, na jejímž základě se produkt dále přizpůsobuje. [43]

V duchu MVP postupoval i Baťa, když samosprávu zavedl nejprve v obuvnických dílnách. Stejným způsobem by měl začít i Příhoda, tedy snažit se zavádět samosprávu postupně.

Jako nejjednodušší funkční model se jeví udělat samosprávnou jednotku z jednoho článku přímo zúčastněným na výrobním procesu. Konkrétně tedy ze skladníků, obsluhy laseru, šiček nebo výstupní kontroly.

Na základě studia fungování firmy Příhoda se jako nejlepší možná varianta pro samosprávnou jednotku zdají *šičky*. Skupiny šiček jsou již v dnešní době značně nezávislé a v mnoha aspektech se podobají samosprávným dílnám u Bati. Také jsou z pohledu autora nejlépe připraveny pro zavedení účasti na zisku, která je na samosprávu přímo navázaná. Zároveň jsou skupiny šiček hlavním činitelem, který udává, jak moc efektivní bude výrobní proces – kolik toho firma zvládne vyprodukovat.



Obrázek 30 - Šití jako samosprávná jednotka

Šedivě vyznačená pole by byla stále pod kompetencí centrály firmy Příhoda. Zeleně vyznačené šití by spadalo pod kompetenci hospodářsky nezávislých samosprávných dílen.

Šicí dílny by fungovaly takto:

- Šicí dílny by vstupní materiál (nalaserovaná látka + další materiály) kupovaly za pevně stanovených vnitropodnikových cen od centrály, které by předem určovala (a v mimořádných situacích) aktualizovala účtárna.
- Ušité produkty by od dílny přejímala za centrálu výstupní kontrola, která by zkontrolovala kvalitu a požadované parametry zakázky. Pakliže by vše bylo splněno, byla by dílně vyplacena vnitropodniková cena za zakázku. Cena zakázky by se odvíjela od individuální kalkulace. Vnitropodniková cena by v sobě obsahovala všechny standardní náklady na zakázku plus procentuální část z celkového zisku, který na zakázce firma utrží.

Předpoklady pro zavedení šicích skupin jako samosprávných celků:

- **Kalkulace do detailu**

Každá zadaná zakázka pro šicí dílny by od centrály musela být kalkulována do detailu.

- **Nastavení samostatných středisek v programu Helios**

Ve firemním účetním systému Helios by se nastavila volba, že šicí dílny jsou vedeny jako samostatná střediska. Takto by bylo dosaženo jejich odloučeného účetnictví od centrály. Účetnictví by spravovala vedoucí skupiny. Veškeré úkony by musely být maximálně zjednodušeny a automatizovány, aby vedení účetnictví nevytvářelo pro mistrovou velkou administrativní zátěž.

Přístup k nahlédnutí do účetnictví by získali všichni členové skupiny, měli by tak okamžitou zpětnou vazbu na jejich práci a v jakékoli chvíli by každý pracovník věděl kolik si zatím vydělal.

Také centrála by v Heliosu měla okamžitý přehled o výkonnosti všech skupin a v reálném čase by mohla případné problémy s výkonností některé ze skupin řešit.

Výsledky jednotlivých dílen (dosažený zisk, počet ušitých zakázek apod.) by byly na pravidelné týdenní bázi sdíleny ve firemních komunikačních kanálech, popř. fyzicky vyvěšeny v jednotlivých provozech. Toto opatření by podporovalo soutěživost mezi skupinami a zvyšovalo jejich pracovní výkon.

- **Transparentní rozdělování zakázek jednotlivým skupinám**

Z podstaty výroby na míru vyplývá různá náročnost jednotlivých zakázek. Pro správnou funkčnost samosprávy je tedy nutné tyto náročnosti nějakým způsobem klasifikovat a rozdělit do určité škály obtížnosti. Díky správné klasifikaci by bylo možné zakázky efektivně přidělovat i odměňovat. Také by toto opatření zajistilo transparentnost. Žádná skupina by nemohla tvrdit, že dostává horší zakázky než ostatní anebo, že za ně není dostatečně odměňována, jako se to děje nyní.

Předpokladem správného odhadu obtížnosti zakázek je propracovaný systém kalkulací, ve kterém bude většina úkonů a pracovních operací náležitě znormována. V předvýrobní přípravě by tedy musela být každá zakázka do detailu kalkulována. Na základě analýzy zpracované kalkulace by se zakázce přiřadila obtížnost např. v rozmezí 1 (velmi jednoduchá) až 10 (velmi složitá). Dle složitosti by se také rozlišovala příslušná odměna za zakázku. Při následném rozdělování zakázek by se dalo postupovat dvěma způsoby:

1. Jít cestou specializovaných dílen

Tzn. dílen, které by byly specializovány na konkrétní typ a obtížnost zakázky. Na jedné straně by mohly existovat dílny, které se specializují na jednoduché a rychlé zakázky, které by nebyly tak dobře odměňovány, avšak dílna by jich za den stihla veliké množství. Na straně druhé by byly dílny specializující se na těžší, pomalejší, ale lépe placené zakázky. Tento přístup by mohl přinést problémy v časech nerovnoměrné poptávky, kdy by některé dílny nemusely mít dostatek práce a byly by tak připraveny o výtěžek.

2. Jít cestou rozdělování zakázek dle algoritmu

V tomto způsobu by dílna dostávala zakázky různé škály obtížnosti. Odpadl by problém, který by mohl vznikat v předchozím způsobu (nedostatek práce), avšak musel by se vytvořit transparentní a plně automatizovaný algoritmus rozdělování zakázek navázaný na stupně obtížnosti zakázek vycházející z kalkulací. Algoritmus by spadal pod kompetence vedoucího výroby, který by výsledky kontroloval a na základě zkušeností posoudil, zda je jejich rozdělení logické. Díky transparentnosti algoritmu by se odstranil problém domněle horších zakázek pro jednu skupinu oproti jiným.

Možné další kroky v zavádění samosprávy:

- Rozšířit samosprávu na celý výrobní řetězec: sklad – laser – šicí dílny – výstupní kontrola.
- Na místní učňovské škole podpořit vznik oboru – šička. Z takto vzniklých kapacit by mohla mít firma možnost doplňovat výrobní kapacitu dílen, dle vzoru pomocných sil u Bati.
- Iniciovat vznik kalkulačního oddělení, které by mělo na starosti tvorbu precizních kalkulací a také by pravidelně jednotlivé pracovní operace normovalo a vytvářelo tak stále detailnější podklady. V současném stavu se kalkulace značně liší od skutečných výrobních časů – šičky většinou zakázku zvládnou vyrobit rychleji. To je také způsob, jakým si na zakázce vydělávají – překonávají předpokládaný čas na zakázku z kalkulace. Tento systém se zdá značně neprůhledný a neumožňuje mít firmě opravdu reálný přehled o kapacitách jednotlivých dílen.

Předpokládané efekty zavedení samosprávy

- zvýšení kvality vyrobených zakázek – výstupní kontrola převezme pouze perfektní práci
- lepší vedení šicích skupin
- zvýšení produktivity
- soutěživost
- transparentnost
- zlepšení hospodárnosti – dílny si materiál samy nakupují, tudíž dbají, aby s ním neplýtvaly a nesnižoval se výdělek
- reálný přehled centrály o výkonnosti dílen dle počtu vyrobených zakázek

4.3.2 Mzdový systém

Popis současného stavu

Ve firmě Příhoda, s.r.o. jsou v současnosti zavedeny tři formy mezd:

1. pevná měsíční mzda,
2. hodinová mzda,
3. úkolová mzda.

Pevná měsíční mzda

Tuto mzdu pobírají zaměstnanci kanceláře. Výše mzdy je určována dle jednotlivých pracovních pozic – složitosti, odpovědnosti apod.

V počátcích firmy byla forma mzdy odlišná – odměna byla odvozována z obrátu. Tento způsob se však časem ukázal jako nevhodný, hlavně kvůli sezónnosti obrátů a těžko definovatelnému vztahu mezi vykonanou prací a jejím dopadem na zisk firmy.

Hodinová mzda

Mzdu odvozenou od počtu odpracovaných hodin pobírají pracovníci obsluhující lasery, pracovníci ve skladu a v kovodílně. Výše sazby je odvozena od jednotlivých profesí.

Na laserovém pracovišti je zaveden nepřetržitý provoz ve 2 směnách po 11,5 hodinách. Fond pracovní doby je 37,5 hodiny týdně. Mistři pracují 8 hodin denně, režim pracovní doby je 40 hodin týdně. Pokud má zaměstnanec týdně odpracováno více než 37,5 hodiny, tak se hodiny navíc do výše 40 hodin převádějí do příštího měsíce. Pokud je zůstatek vyšší než 40 hodin, proplácí se 25% přesčas. Pokud je hodin méně, proplatí se fond pracovní doby a minusové hodiny se převádějí do příštího měsíce.

Úkolová mzda

Úkolovou mzdou jsou odměňovány šičky a výrobci trysek. Tato forma mzdy má 3 sazby dle profesí a přidělené práce:

- pro šičky vyrábějící produkty pro použití v budovách,
- pro šičky vyrábějící produkty pro použití ve vozidlech,
- pro výrobce trysek.

Pro šičky ve zkušební době platí jiné vyměřování mzdy nežli pro šičky po zkušební době. Při určování mzdy ve zkušební době se vychází z počtu odpracovaných hodin a z hodinové sazby uvedené v platovém výměru. Také se nehledí na počet odpracovaných jednotek.

Odměňování šiček po zkušební době je dáno speciálním výpočtem zahrnujícím v sobě proměnné jako množství odvedené práce, příplatky či prémie.

Vzorec mzdy šiček (M) je definován následovně: $M = A + B + C + D + E + F$

Kde:

A = množství odpracovaných jednotek vynásobené hodnotou jedné jednotky

Jednotce odpovídá množství práce, kterou má šička předepsanou na 1 hodinu (množství stanovuje provozní vedoucí). Výše finančního ohodnocení jednotky práce se liší od prováděné činnosti a stanovuje ji ředitel společnosti.

Počet jednotek, které šička za 1 měsíc odpracovala se zjistí v „Přehledu práce“ – tabulce, do které si šičky každý den vyplňují přehled o vykonané práci.

B = je speciální prémie, která se vyplácí při odevzdání zakázky v mimořádném termínu stanoveném zaměstnavatelem. Výši prémie určuje provozní vedoucí nebo ředitel.

C = nabývá dvou forem:

1. Pokud má šička odpracováno za jeden měsíc *více* jednotek nežli její fond pracovní doby, odpovídá C příplatku za jednotky navíc. Jedná se vlastně o formu hrazení přesčasů. Jednotky navíc je možné neplatit a využít je místo toho jako přeplatek do dalšího měsíce nebo si je vybrat jako náhradní volno, kdy jednotka odpovídá jedné hodině náhradního volna (toto je možné pouze po schválení provozním vedoucím). Proměnná C se v tomto případě vypočte následovně: 15 % hodnoty jedné jednotky vynásobený rozdílem sumy odpracovaných jednotek, fondu pracovní doby a proměnné E .
2. Pokud má šička odpracováno za jeden měsíc *méně* jednotek nežli její fond pracovní doby, a to z důvodu, že zaměstnavatelem nebylo přiděleno dostatek práce, odpovídá proměnná C 60% průměrné hodinové mzdy krát rozdíl sumy fondu pracovní doby, odpracovaných jednotek a proměnné E .

D = je příplatek za práci v mimopracovní dny (víkendy, svátky).

Pro práce o víkendech $D = \text{plus } 10 \% \text{ průměrného hodinového výdělku za hodinu práce.}$

Pro práce ve svátek $D = \text{plus } 100 \% \text{ průměrného hodinového výdělku za hodinu práce.}$

E = jsou dávky za návštěvy lékaře, dovolené, nemoc apod. Částka za hodinu se vypočítá podle platných zákonů.

F = je příplatek pro mistrové (vedoucí skupin šiček).

Odpovídá měsíční sumě odpracovaných jednotek všemi členy skupiny vynásobené koeficientem, který stanovuje ředitel po dohodě s mistrovými.

[33]

Prémie

V podniku není zavedený systém hodnocení zaměstnanců, dle kterého by se určovala výše prémie. Pracovníci také nejsou hodnoceni v pravidelných intervalech. Vedení firmy jejich práci hodnotí spíše přirozeným způsobem. Pakliže na sebe jedinec dlouhodobě upozorňuje svou nadprůměrnou výkonností a generuje nápady pomáhající k rozvoji podniku, může očekávat zvýšení mzdy anebo dodatečnou finanční prémii.

Prémie určuje sám ředitel podniku anebo je mohou pro své podřízené navrhnout jednotliví vedoucí. V tomto případě se ředitel rozhodne, zda návrh schválí či neschválí.

Mezi v současnosti zavedené dodatečné odměny patří:

1. Pololetní premie

Pololetní premie jsou většinou vypláceny v květnové a listopadové výplatě. Ředitel určuje procento z průměrné mzdy za dané období – někdy má celá firma stejné procento, někdy je procento rozděleno podle profesí. Výše procenta je určitou měrou odvislá od docházky do práce, jakmile je někdo příliš často nemocný, je mu vyměřeno procento nižší.

2. Věrnostní premie

Věrnostní premie jsou ve firmě novinkou, zavedeny byly až v roce 2021. Na tyto premie mají nárok zaměstnanci, kteří ve firmě nepřetržitě pracují více než 10 let. Jsou vypláceny jednou ročně. Výše premie odpovídá celkovému počtu odpracovaných let minus deset vynásobeno 1 tis. Kč. Tato premie byla vyhlášena s poznámkou, že se v jejím vyplácení bude pokračovat jen, pokud to dovolí finanční situace podniku.

3. Nepeněžní premie poskytnutá zaměstnancům ze zisku firmy

Podnik poskytuje zaměstnancům nepeněžní plnění formou příspěvku na rekreaci a ve formě příspěvku na kulturní pořady, sportovní akce anebo možnosti používat

tělovýchovná a sportovní zařízení. Příspěvky se pohybují dle pracovní pozice v rozmezích cca 6–15 tisíc Kč ročně. Nárok mají zaměstnanci, kteří pracovali celý předchozí rok a byli nemocní méně než 15 pracovních dní.

Firma také přispívá svým zaměstnancům na penzijní pojištění (2 % z hrubé mzdy), životní pojištění, dopravu do zaměstnání nebo stravování.

Zhodnocení současného stavu

Současné odměňování režijních a dělnických zaměstnanců se dá považovat za standardní, nijak nevybočující, avšak funkční mzdový systém. Formy odměňování pracovníků se liší dle vykonávané práce. Za malou výjimku lze považovat propracovanější systém odměňování u šiček, který v sobě kumuluje několik zajímavých parametrů, které mají reálný vliv na motivaci k vyšším pracovním výkonům.

Firma má také vcelku pestrou paletu dodatečných forem odměn, kterým vévodí pololetní a věrnostní prémie. Je zřejmé, že podniku na svých zaměstnancích záleží a chce s nimi sdílet značnou část zisku.

Podnik je zřejmě k dobrým platovým podmínkám nucen i směrem od konkurence – především u šiček. Hlinsko je město se silnou historickou vazbou na textilní průmysl a poptávka po šičkách, jejichž kapacita je značně omezená je zde vysoká.

Z pohledu autora pozbývá vyplácení pravidelných odměn i prémie více pobídek a motivačních prvků, které by zaměstnance nutily k vyšším pracovním výkonům. Není zavedeno pravidelné hodnocení pracovníků, pololetní i věrnostní prémie jsou vypláceny automaticky a s ne příliš průhlednou vazbou na reálné výsledky. Zkrátka chybí důmyslný systém, který by určil parametry, dle kterých se odměny rozdělí spravedlivěji. Z absence propracovaného systému hodnocení a měření výkonů zaměstnanců – tedy identifikace dopadů jejich práce na podnik tak pravděpodobně nejvíce trápí samotná firma a její nejlepší zaměstnanci, kteří mohou pociťovat určitou frustraci.

Je zřejmé, že vedení podniku nemá nic proti zavedení měření výkonů a jejich hodnocení, nepřítomnost tohoto prvku se dá vysvětlit především zaměřením pozornosti vedení na jiné, více urgentní oblasti řízení.

Podklad pro aplikaci – aspekty Baťova mzdového systému

- vzbuzení pocitu spoluvlastnictví a z toho vyplývající podpora proaktivního samostatného myšlení
- podnik platí zaměstnancům slušné mzdy (u Bati to mimo jiné znamenalo vyšší mzdy než konkurence)
- výše odměny přímo navázaná na pracovní výkon jednotlivce

- všichni zaměstnanci mají základní znalost účetnictví – dokáží si vypočítat svůj výdělek
- využít plného potenciálu pracovníka za současné finanční výhodnosti jak pro podnik, tak pro zaměstnance
- na vyšší pracovní výkon podnik okamžitě reaguje vyšší mzdou
- existence různých forem mzdy:
 - pevná mzda pro zaměstnance neúčastící se na výrobě
 - individuální úkolová mzda
 - kolektivní úkolová mzda
 - mzda s podílem na zisku
- účast na zisku a ztrátě
 - zaměstnanec je kapitálovým účastníkem podniku
 - zaměstnanec nemyslí pouze na sebe (svou individuální mzdu), ale také na prospěch celého podniku – všech navazujících složek výroby
 - účast vycházející ze společně dosaženého hospodářského výsledku samosprávné jednotky – skupinová odpovědnost
 - nevázanost účasti na spořitelnu – úročení
 - podpora výkonu
 - osobní prospěch
 - soutěživost – zveřejňování výsledků oddělení
 - předpoklady
 - přehledné vyúčtování
 - vyúčtování v co nejkratších intervalech
 - aplikace na konkrétní pracovní jednotky ve firmě
 - výše účasti dle stupně odpovědnosti pracovníka
 - podpora efektivní výměny vedoucích – účast na ztrátě
- prémie
 - prémie za úsporu materiálu
 - týdenní a pololetní prémie pracovníků nezúčastněných na zisku
 - prémie za vylepšení
 - novoroční
 - prémie za uspořené čas

Výzvy a omezení

Mezi nejvýraznější **omezení** vyplývající z rozdílů řešených firem lze zařadit:

1. Rozdílnou legislativu

Jako největší omezení se jednoznačně jeví rozdílná legislativa. Autor se bude v navrhování mzdového systému podle firmy Baťa maximálně snažit, aby opatření nebyla v rozporu se současnou legislativou. Svě kroky bude konzultovat se zkušenými účetními, avšak není možné plně zaručit, že navržená opatření nemohou být v některých svých

rysech problematická. Pakliže by nějaké z navržených opatření bylo podnikem Příhoda vyhodnoceno jako potenciálně využitelné, měla by před jeho aplikací proběhnout zevrubná konzultace s příslušnými zákony, popř. s právníky specializující se na danou problematiku.

Hned v úvodu je na místě zmínit, že v dnešním systému by bylo týdenní vyplácení mezd značně problematické. Na měsíční mzdu jsou totiž navázány odvody, daně nebo také průměry na náhrady pro zaměstnance, nemocenská, výše minimální mzdy apod. Z tohoto důvodu tedy nebude v aplikaci uvažováno s týdenním vyplácením mezd. Myšlenku vyplácení týdenních mezd by mohlo částečně nahradit zveřejňování hospodářských výsledků (toho co si zaměstnanci vydělali) na týdenní bázi. Docílilo by se tak rychlejší zpětné vazby na skutečně odvedenou práci.

Jako další značně problematická složka Bařovo mzdového systému se jeví účast na ztrátě. Je otázkou, jakým způsobem by šlo právně zajistit to, že se firma může automaticky odškodňovat na ztrátě jednotlivých oddělení a zaměstnanců. V současnosti lze zaměstnanci bez jeho svolení strhnout z platu exekuční nebo insolvenční srážku. Dále je také možné odškodnit se na zaměstnanci až od výše 4,5násobku platu. Škoda však musí být prokazatelná. S vysokou pravděpodobností by však zavedení účasti na ztrátě nějakým způsobem nastolit šlo. Předpokladem by bylo vyhotovení smlouvy mezi zaměstnancem a podnikem, která by předem účast zaměstnance na možné ztrátě (ale i zisku) definovala. Podepsáním smlouvy by zaměstnanec potvrdil, že na takto definované podmínky přistupuje.

2. Změnu přístupu k zaměstnanci

Vývoj přístupu zaměstnavatele k zaměstnanci se za posledních sto let velmi výrazně proměnil, a to nejen v legislativní ochraně, vysokého vlivu odborů apod., ale také z hlediska posunu myšlení – jakým způsobem je dnes v Evropě nahlíženo na hodnotu lidského života.

V dnešní době také již zaměstnanec není existenčně závislý na svém zaměstnavateli v tom smyslu, že kdyby přišel o práci, byl by ve skutečném ohrožení života. Pakliže mu práce nebo to, jakým způsobem s ním zaměstnavatel zachází nevyhovuje, může bez větších problémů zaměstnání změnit. Na trhu je malá nezaměstnanost a firmy se pro své potenciální zaměstnance předhánějí s pobídkami. Je proto otázkou, jak daleko by v otázce postihování špatných pracovních výkonů mohla v dnešní době firma Příhoda zajít, aby o své zaměstnance nepřišla.

3. Sériovou vs. zakázkovou výrobu

Tato problematika již byla popsána v předchozí kapitole. Zde je vhodné jen v krátkosti dodat, že vyměřování odměn bude muset být u Příhody nastaveno dle jiného modelu než

u Bati – mzdu ani odměnu ze zisku nelze předem vázat na dlouhodobé výrobní plány z důvodu jejich nemožného stanovení. Výrobní plán v podstatě určují svými náhodnými objednávkami zákazníci a na firmě je, aby výrobu zvládla zorganizovat tak efektivně, aby zakázky stihla dodat v předem avizovaných termínech dodání.

Jako největší **výzvy** se při zavádění mzdového systému podle Bati jeví:

1. Podniková spořitelna

Tvorba vlastní podnikové spořitelny by byla jistě výzva, ať už z hlediska legislativního či praktického (stanovení procenta úročení; vybalancování cash flow tak, aby se úročení vkladů pokrylo; určení, která část mzdy by se do spořitelny ukládala apod.). I přes tyto vstupní komplikace se však zavedení podnikové spořitelny zdá jako dobrý způsob, jakým vytvořit maximálně loajální pouto mezi podnikem a zaměstnancem anebo konkurenční výhodu při hledání nových zaměstnanců.

V této kapitole bude tedy uvažováno s předpokladem, že v podniku je spořitelna zřízena, zaměstnanci účastníci se na zisku v ní mají svá osobní konta a jejich vklady jsou úročeny takovým procentem, aby pro ně bylo výhodné své prostředky ve spořitelně dlouhodobě uchovávat (např. o několik procent vyšší úrok, nežli poskytuje průměrné roční úročení akciových fondů ETF kopírujících S&P 500 za posledních 10 let).

2. Kauce vedoucích

Další výzvou by byla bezesporu otázka, jak vyřešit osobní odpovědnost vedoucích za potenciálně způsobené ztráty jimi osobně anebo odděleními, kterým velí. Legislativní problematika účasti na ztrátě již byla probrána výše – v případě kauce vedoucích by se tak pravděpodobně postupovalo podobným způsobem, tedy při nástupu do vedoucí pozice by nový vedoucí musel podepsat smlouvu, která by určovala výši kauce, kterou musí složit na svůj osobní účet a podmínky stanovující případy, kdy se na ní může firma odškodnit.

3. Rozdělení zaměstnanců stejné pozice do různých platových tříd

Jako další výzva vyplývající převážně z dnešní doby se jeví dělení zaměstnanců stejné pozice do různých platových tříd. U Bati bývalo dělení např. podle pohlaví (což je v současnosti nemyslitelné), věku a dalších kritérií. Snažit se o zavedení podobného systému platových tříd by jistě bylo v některých ohledech diskriminační. Stále je zde však fakt, že výkonnost pracovníků na stejné pozici se liší, někdy i velmi významně. Nejlepším kompromisem by pravděpodobně v takových případech bylo zavedení juniorské a seniorské pozice, popř. jejich různých mezistádií.

4. Otázka rozdělení zisku

Další výzvou by bylo rozumné rozdělení zisku mezi podnik a zaměstnance tak, aby z toho benefitovaly obě strany. Před přistoupením k zavedení nových mzdových forem, premií

anebo účasti na zisku by musela proběhnout velmi detailní analýza hospodářské situace podniku a vyhlídek do budoucna.

Návrh opatření

Firma Příhoda má mzdový systém, který funguje, podnik je díky němu profitabilní a konstantně roste. Nebylo by tedy vůbec moudré celý systém s vidinou nejistého výsledku předělávat. K aplikaci prvků mzdového systému firmy Baťa na firmu Příhoda bude tedy přistoupeno tak, že bude navázáno na již fungující systém s tím, že se některé jeho části mírně upraví anebo se doplní o efektivnější prvky.

Pevná měsíční mzda

Režijním pracovníkům by zůstala pevná měsíční mzda s tím, že by pro každou pozici byly zavedeny 2 platové kategorie reflektující výkonnost, zkušenosti a odpovědnosti:

- senior,
- junior.

Byly by také předem pevně definovány podmínky, které by určovaly, kdy se junior stává seniorem (nebo naopak senior juniorem). U pozic, kde by nebylo možné měřitelně definovat podmínky by o juniorství a seniorství rozhodovalo hodnocení nadřízených. Toto hodnocení by měřitelně kvalifikovalo pomocí předem definovaného formuláře všechny aspekty pracovníka – od jeho výsledků, pracovního nasazení až po vztahy se spolupracovníky.

V návaznosti na měřitelnost a vykazatelnost práce by byl ve firmě zaveden unifikovaný elektronický systém správy úkolů a projektů. Používat by se mohla aplikace typu Todoist či Ticktick. Díky tomuto systému by měli nadřízení přehled nad prací svých podřízených v reálném čase, což by sloužilo jako podklad pro jejich hodnocení navázané na jejich platovou kategorii a dodatečné odměny.

Všichni režijní zaměstnanci (kromě vedoucích) by nebyli zúčastněni na zisku podniku. Tato skutečnost by jim byla kompenzována rozličnými formami prémie, kterými by si mohli přivydělat. Mezi tyto prémie by se řadily:

1. Měsíční a pololetní prémie

Tyto prémie by se od nynějších pololetních prémie lišily dvěma způsoby:

- Byly by přímo vázány na hodnocení a pracovní výkony zaměstnanců, takže by se jejich výše u jednotlivých pracovníků lišila. Eliminovaly by se tedy situace, kdy pilní pracovníci ze své píce nijak zvlášť nebenefitují.
- Kromě pololetních prémie by byly vypláceny i menší měsíční prémie – ty by dokázaly lépe reflektovat aktuální produktivitu a iniciativu zaměstnanců a vyhnulo by tak situacím, ke kterým dochází při hodnocení dlouhého časového horizontu, tedy situacím, kterým Baťovci říkali „ohledávání mrtvol“.

2. Prémie za uspořené čas

Tyto prémie by pracovníci získali, pakliže by splnili obzvláště složité a rozsáhlé projekty, které jim byly zadány před stanoveným termínem. Za správné stanovení termínů i výše odměny by zodpovídal příslušný vedoucí.

3. Prémie za vylepšení

Dodatečnou odměnu za vylepšení by mohl obdržet jakýkoli zaměstnanec za podklad k vylepšení výrobní technologie či procesu uvnitř firmy. Pakliže by byl nápad vedením podniku přijat a následně úspěšně aplikován, pracovník by získal prémii jejíž výše by poměrně závisela na nákladech, které jeho vylepšení ušetřilo či na zisku, které vygenerovalo. Tato prémie by v zaměstnancích vzbuzovala iniciativu k vlastnímu přemýšlení a participaci na prosperitě podniku.

4. Prémie za věrnost

Tato forma prémie by se nechala tak, jak je dnes nastavena. Do budoucnosti by se mohla zvážit její přínosnost – zda systém řízení a další formy prémie již nepodporují věrnost k firmě dostatečně.

Vedoucí výrobních úseků (vedoucí výroby, provozní vedoucí) by byli kromě výše zmíněné způsobu odměňování i účastí na zisku. Nejednalo by se o přímo Baťovskou účast na zisku, jelikož by ještě v této fázi jejich úseky nefungovaly jako samosprávná oddělení. Jednalo by se o procentuální účast ze zisku, který vyprodukovalo jimi vedené oddělení (tzn. např. X skupin šiček). Účast by obdrželi každé pololetí s tím, že 50 % by bylo vyplaceno na osobní konto ve spořitelně a 50 % by bylo vyplaceno v hotovosti. Tito vedoucí by byli zúčastněni i na možné ztrátě vedených úseků. Při nástupu do pozice by tak museli na svá osobní konta složit kauci, která by případné ztráty kryla. Tato kauce by byla úročena stejně jako zbytek prostředků na kontě a její výši by stanovoval ředitel. Účast na ztrátě by podobně jako u Bati podporovala efektivní výměnu vedoucích výroby. Pakliže by vedoucí svou pozici nezvládal, rychle by to zjistil na stavu svého konta a dobře si rozmyslel, zda chce nadále pozici zastávat a přicházet o své úspory.

Vedoucí ostatních úseků by byli procentuálně zúčastněni na zisku celého podniku, přičemž výše jejich účasti by byla menší než u výrobních vedoucích, protože by nenesli odpovědnost za ztráty. Účast by byla vyplácena za stejných podmínek jako u výrobních vedoucích, tedy 50 % na osobní konto a 50 % v hotovosti.

Účast vedoucích na zisku by podporovala jejich angažovanost na prosperitě firmy. Dá se očekávat, že by díky hmotné zainteresovanosti plnili své vedoucí pozice o to svědomitěji a snažili se své podřízené vést k dosahování těch nejlepších možných výkonů. Také by se zlepšila vnitropodniková atmosféra mezi odděleními, eliminoval by se zažitý předpoklad, že „ostatní nám svými požadavky přidělávají práci“. Dá se očekávat, že by účast podpořila efektivnější vnitropodnikovou spolupráci,

jelikož by se všichni vedoucí (a tím pádem i jejich podřízení) snažili dosáhnout společného cíle – co nejvyššího zisku.

Hodinová mzda

Odměňování pomocí hodinové mzdy by bylo zachováno tak, jak je nastaveno nyní. Jednotlivé profese jsou takto odměňovány hlavně proto, že jejich práci nelze efektivně převést na jednotlivé úkoly. Pracovníci by však podobně jako režijní pracovníci byli dodatečně motivováni čtveřicí prémie zmíněných výše.

Úkolová mzda

Úkolová mzda šiček je u Příhody aktuálně nejzajímavější podoba mzdy. Svou formou reflektuje nejlépe ze všech měřitelnost pracovních výkonů a motivuje šičky k vysoké produktivitě. Autor proto navrhuje její podobu do značné míry zachovat, avšak doplnit o účast na zisku, což jde ruku v ruce se zařazením šicích skupin do pilotního projektu samosprávy (viz přechozí kapitola).

Účast na zisku by měly všechny šičky ze skupiny, v tomto by se tedy přístup mírně od firmy Bati lišil (tam byli zúčastněni pouze někteří dělníci). Částečná zainteresovanost šiček by u Příhody nedávala příliš smysl. Jednak jsou skupiny šiček svým počtem asi čtyřikrát menší než konfekční dílny u Bati, jednak je doba robotizace a automatizace – tedy doba snižování lidských kapacit, což nahrává budoucímu vztahování účasti na zisku na všechny zaměstnance.

Zavedení průhledné, předem definované účasti šiček na zisku také odstraní celkem závažný problém v aktuálním systému odměňování, kde si šičky vydělávají navíc hlavně tím, že stihnou zakázku ušít za méně jednotek, než na ni bylo kalkulováno. Když se pomine fakt, že kalkulace jsou již ve své výchozí podobě propočteny tak, že neodpovídají reálným časům výroby (a nikdo kromě šiček samotných příliš neví, jak hodně se ve skutečnosti výrobní časy liší), až doposud je vše v pořádku. Hlavní problém nastává v rozdělování jednotek, které se „stihly navíc“. V některých případech totiž všechny (nebo jejich velká část) skončí na výplatní pásce mistrové, která si jednotky připíše na svůj výkaz práce. To je vůči řádovým šičkám skupiny nespravedlivé, jelikož hlavní podíl na rychlejším zpracování zakázky měly primárně ony.

Jak již bylo zmíněno v omezeních na začátku této kapitoly, kvůli zakázkové výrobě firma Příhoda nemůže vázat účast na výrobní plán podobně jako u Bati. Příhoda vyrábí na míru, není tedy možné dělat výrobky na sklad. Není také možné určit předpoklad (výrobní plán) jako u firmy Baťa a následně odměňovat dílny dle plnění, neplnění nebo překonávání předpokladů. Účast na zisku se tedy musí přizpůsobit zakázkové výrobě. Autor navrhuje zavést systém, kde by šicí skupiny získávaly *podíl na zisku z celé vyrobené zakázky*. Výše podílu by musela být nastavena tak, aby její výše byla lákavá do té míry, že by šičky skutečně podporovala k vyšším výkonům a zároveň, aby zisk centrály podniku byl stále dostatečný pro jeho expanzi a odměňování zbytku zaměstnanců.

Mzda šiček by se skládala ze dvou částí:

1. **úkolové mzdy** – vzorec $M = A + B + C + D + E$ (parametr F, tedy příplatek mistrové by se vynechal, jelikož bude zahrnutý v účasti na zisku),
2. předem určeného podílu **účasti na zisku z vyrobené zakázky**.

Reálně by proces výroby a odměňování samosprávné šicí dílny vypadal následovně:

1. Dílna obdrží data o přidělené zakázce (cenu, stříhy, rozsah, počet centrálou stanovených jednotek na splnění apod.)
2. Dle úsudku mistrové si dílna nechá z látky vylaserovat určité stříhy nebo si některé z nich (pokud je to finančně výhodnější) vystříhnou šičky ručně samy.
3. Dílna si obstará materiál (vylaserované stříhy, role látky a další pomocný materiál) za který centrále zaplatí.
4. Mistrová rozdělí práci a skupina se společným úsilím snaží co nejrychleji při zachování maximální kvality zakázku ušít.
5. Dokončenou zakázku dílna předává výstupní kontrole, která prověří dodržení předepsaných technických parametrů a kvality. Pakliže je vše shledáno v pořádku, dává výstupní kontrola signál centrální účtárně, že zakázka může být dílně v plné výši proplacena.
6. Cena za zakázku pro šičky v sobě obsahuje tyto složky:



Obrázek 31 - Složky ceny zakázky návrh

7. Po uhrazení zakázky na účet dílny je mezi šičky rozdělena odměna:
 - a. rozdělení *úkolové mzdy* je navázáno na individuální pracovní výkon každé šičky – vysvětleno bude na následujícím příkladu:
 - na zakázku je vyměřeno 20 jednotek, přičemž jednotce odpovídá určitá sazba
 - dílna zakázku stihne společným úsilím za 19 jednotek
 - rozdělení odměny za reálnou jednotku proběhne tak, že se vydělí celkový počet centrálou vyměřených jednotek sumou jednotek, za kterou byla zakázka skutečně zpracována (v tomto případě 20/19) – tímto způsobem se zjistí reálná sazba za jednotku
 - šičky pracovali různě efektivně, např.
 - šička A odpracovala 5 jednotek
 - šička B odpracovala 3 jednotky
 - šička C odpracovala 2 jednotky

- individuální odměna šiček se vypočte pronásobením odpracovaných jednotek sazbou za jednu reálnou jednotku
- b. rozdělení zisku z dokončené zakázky:
- zisk je podílově rozdělován mezi členy skupiny, dle jejich pozice:
 - mistrová obdrží 5 podílů
 - zástupkyně mistrové obdrží 3 podíly
 - řádové šiky obdrží po 1 podílu
 - celkový zisk se vydělí součtem počtu členů skupiny + 4 + 2 a tím se získá odměna za jeden podíl
 - následně se pronásobí počet vymezených dílů pro každou pozici a zisk je spravedlivě rozdělen
 - 50 % podílu na zisku je šičce vyplaceno v hotovosti a 50 % je připsáno na osobní účet ve firemní spořitelně
8. Mzda je rozdělena dle měřitelných výkonů šiček a také zisk na zakázce je vydán transparentně dle předem stanovených pravidel (suma zisků jednotlivých dílen je centrálou zveřejňována v týdenních intervalech pro podporu soutěživosti mezi skupinami).
9. Šičky obdrží další zakázku a koloběh se opakuje.

Předpokládané efekty zavedení mzdového systému

- vyšší transparentnost odměňování
- motivace zaměstnanců k vyšší produktivitě
- zvýšení loajálnosti zaměstnanců vůči firmě
- posílení vědomí spoluúčasti zaměstnanců na prosperitě podniku
- odměny lépe navázány na měřitelné výkony
- podpora soutěživosti skupin šiček (zveřejňováním zisků)
- podpora iniciativy zaměstnanců na zavádění novinek a vylepšení
- podpora efektivnější výměny vedoucích

4.3.3 Technologická racionalizace

Technologie hrají ve 21. století obrovskou roli. Vzhledem k jejich exponenciálnímu růstu lze očekávat, že během tohoto století technologie změní fungování celého pracovního trhu. V Baťově době pojem technologická racionalizace znamenal hlavně nahrazení určitých ručních pracovních operací stroji. V menší míře také automatizaci výrobního procesu. V současnosti lze však technologickou racionalizaci zásadně rozšířit o informační technologie a jejich napojení na strojní automatizaci a robotizaci. V této kapitole bude tedy význam technologií rozšířen, avšak stále bude zachována základní Baťovská myšlenka: „*Lidem myšlení – strojům dřinu!*“

Popis současného stavu

Strojní vybavení

Firma Příhoda se snaží držet v technologickém čele svého oboru. Pro svou činnost používá na míru zkonstruované laserové stroje pro vypalování otvorů (perforaci), nejmodernější šicí stroje nebo také ultrazvukové stroje pro čisté spojování tkanin.

Velkým krokem vpřed bylo v roce 2021 pořízení dvou nových z velké části automatických laserových strojů, které dokáží pracovat s celou rolí látky – tu si dle potřeby samy navinují, vylaserovávají z ní přednastavené stříhy a zároveň látku na požadovaných místech perforují. Kombinace takových úkonů nebyla doposud možná. Nové stroje tak výrazně urychlují proces výroby, jelikož kombinují několik časově náročných úkonů najednou a k šičkám již putuje 100 % připravený materiál určený „pouze“ k sešití.



Obrázek 32 - Nová generace laseru [archiv autora]

IT

Firma Příhoda si vyvíjí svůj vlastní software zvaný AirTailor. Vývoj aplikace zaměstnává několik programátorů spadajících pod vývojové oddělení. První verze tohoto programu je v oběhu již dlouhou dobu a využívají ji hlavně technici a zástupci. Použití AirTailor 1 je primárně určeno pro zpracovávání nabídek (návrh distribuce vzduchu, technické parametry apod.). Po obdržení objednávky se výstup z programu + hlavní parametry zakázky zaslá technickému oddělení k detailnějšímu rozpracování pro výrobu.

Ve vývoji je již posledních několik let AirTailor 2. Od roku 2021 dochází k postupnému nasazení a beta-testování této verze, lze však předpokládat, že vývoj plánovaných funkcionalit bude ještě

několik let pokračovat. Druhá verze programu AirTailor je již v mnohém dospělejší než verze předchozí. Nejen, že v sobě obsahuje lepší nástroje pro návrh vzduchotechnických potrubí nebo pro podávání propracovanějších a vizuálně atraktivnějších nabídek, snaží se také propojit návrh s výrobou a různé kroky, které jsou v současnosti dělány manuálně, automatizovat. Pro příklad lze uvést funkci, kdy se přímo z návrhu zakázky vygenerují stříhy ve formátu, který lze rovnou zadat do laseru nebo automatická generace 3D modelů vyústek, které slouží jako podklad pro šičky ve výrobě.

Zhodnocení současného stavu

Firma Příhoda se snaží hledat nové cesty, jak zefektivňovat proces výroby a nebojí se k tomu využívat moderních technologií. Ze strojního vybavení se jeví jako nejzajímavější na míru zkonstruované laserové stroje, především ty, které dokáží kombinovat několik úkonů najednou. Náčíní, se kterým pracují pracovníci výroby (např. šicí stroje) je špičkové kvality. Lze tedy předpokládat, že podniku záleží na tom, aby zaměstnanci měli co nejlepší pracovní nástroje.

Šití tkaninových vyústek je do velké míry záležitostí ruční práce, což je pro podnik jistá forma výhody – není tak agresivně tlačeny do riskantních a nákladných investic v oblastech automatizace a robotizace výroby jako v jiných odvětvích. Na druhou stranu se však jedná o velkou příležitost. Pakliže by se podniku podařilo svou výrobu v brzké době z velké míry robotizovat a automatizovat, získal by nad svými konkurenty obrovskou převahu, protože již v dnešní době je firma, co se týče objemu ročně vyrobených vyústek patrně největší na světě. Automatizovaná a robotizovaná výroba by toto prvenství posunula daleko před konkurenci a podnik by mohl podobně jako firma Baťa v plném rozsahu benefitovat z principu vysoký obrát – nízký zisk, čímž by obrovským způsobem ohrozil byznys konkurence.

V oblasti IT se programátoři dlouhodobě věnují velmi propracovanému programu AirTailor. Pakliže se podaří naplnit vize, kterou má s tímto programem vedení, je velmi pravděpodobné, že firma získá robustní nástroj, který bude zajímavou konkurenční výhodou. Slabinu autor vidí především v nedostatečné kapacitě pracovníků vyhrazených na vývoj softwaru, která se projevuje velmi pomalým tempem vývoje AirTailor 2. To firmu paralyzuje nejen v tom, že kancelářští pracovníci jsou nuceni používat obě verze programu najednou, což jim komplikuje práci, ale především v nemožnosti přejít na vyšší úroveň automatizace výroby.

Podklad pro aplikaci – Baťův přístup

- nahrazení ruční práce stroji (zvýšení produktivity, snížení nákladů, zrychlení a ulehčení práce, snížení ceny výrobků)
- uvolnění času a energie k myšlení
- stroje jako prostředek k zvyšování blahobytu
- používat jen ty nejlepší technologie, které jsou právě na trhu

- práci se snažit automatizovat
- stav myšlení – investice do technologií se vyplácí
- při zavádění nové techniky lze očekávat problémy
- důležitost údržby strojního vybavení

Výzvy a omezení

Mezi nejvýraznější **omezení** vyplývající z rozdílů řešených firem lze zařadit:

1. Prostředky na investice do nejlepších technologií

Aktuální finanční situace firmy Příhoda je taková, že si podnik nemůže dovolit takové investice do nových technologií jako ve vrcholné slávě firma Baťa. Ta si objednávala jakýkoli nový stroj, u kterého byla alespoň nějaká šance jeho potenciálního využití. Postup Příhody bude spíše kopírovat začátky Baťovské technologické racionalizace, kdy si firma postupně začala kupovat dostupné stroje pro různé pracovní operace, které dále doplňovala o jejich dokonalejší varianty a v konečném stádiu si začala stroje sama upravovat a konstruovat.

2. Neexistenci oddělení specializující se na konstrukci strojů na míru

Firma Příhoda aktuálně nemá své vlastní oddělení, které by mělo na starosti konstrukci strojů na míru. Takové oddělení nejenže Baťovi značně zavádění technologií zlevňovalo, ale také zrychlovalo. Firma Příhoda se bude muset spokojit se spoluprací s externími specializovanými firmami, což je dražší a pomalejší řešení. Je to ale nutný první krok.

Jako největší **výzvy** se při zavádění technologické racionalizace podle Bati jeví:

1. Sladění ruční práce a robotizace

Jako největší výzva nadcházejících let v oblasti technologické racionalizace se jeví sladění ruční práce a robotizace. Firma bude muset důsledně analyzovat, do jaké míry se vyplatí investovat do robotizace a kde již investice nedávají ekonomický smysl. Tato oblast je pro podnik nová a pro správné rozhodování si bude muset vytvořit mechanismus, který dokáže zhodnotit všechna dostupná kritéria.

2. Propad výkonnosti

Lze očekávat, že zavádění nových technologií se neobejde bez prvotních problémů. Na spoustu novinek si musí personál zvyknout a teprve poté se rozvine jejich plný potenciál. Výjimkou nebyla ani firma Baťa. Pro příklad lze připomenout ohromný krátkodobý pokles výkonu produkce po zavedení běžících pásů. Pakliže chce firma Příhoda s plnou vážností ve vyšší míře technologicky inovovat, musí být vedení připraveno ustát tlak od zaměstnanců i zákazníků, kvůli možným propadům výkonnosti. Musí věřit, že zavedená opatření budou fungovat.

Návrh opatření

Návrhy opatření budou rozděleny do dvou částí týkajících se hardwaru (strojního vybavení) a softwaru (IT technologií).

Strojní vybavení

V oblasti pracovních nástrojů zaměstnanců (např. šicí stroje) by se měla firma držet zavedeného trendu, kdy se svým pracovníkům snaží poskytovat, co do kvality, nejlepší vybavení. Vstupní investice tohoto přístupu sice nemusí být malé a může zde vznikat pokušení na pracovních nástrojích šetřit, avšak i dle příkladu firmy Baťa lze předpokládat, že „používat jen to nejlepší na trhu“ je v dlouhodobém měřítku cesta, jak se udržet na špici oboru.

Co se týče zrychlení výrobního procesu, jako nejlepší cesta se pro následující roky jeví investice do technologické racionalizace – robotizace a automatizace v oblasti laserování. Tato oblast je již dnes vysoce technická a při zavádění novinek se zde dají očekávat nejmenší problémy s přijetím od zaměstnanců a negativním efektem na výrobní tok. Je nutno podotknout, že tento závěr se plně shoduje s reálnými kroky, které podnik činí. Firma v posledním roce koupila dva nové lasery, které kombinují několik pracovních operací najednou a významně zrychlují proces laserování stříhů a perforace, tedy celý proces výroby. Podnik by měl tedy i nadále pokračovat v nákupu dalších takových strojů a to, až do situace, kdy bude pokryta většinová potřeba laserování tkanin. Před nákupem nových strojů by se měly brát v úvahu zjištěné nedostatky prvních kusů. Docházelo by tak k jistému zušlechťovacímu procesu, kdy dodavatel vždy dodá stroj o něco lepší, než byl předchozí.

Další důležitou podmínkou pro bezproblémový chod strojního vybavení je jeho pravidelná údržba. Inspirováno příkladem firmy Baťa by měl podnik Příhoda zavést 3 základní typy údržby:

1. denní – zběžné prohlédnutí stroje po směně,
2. týdenní – detailnější analýza chodu stroje po celotýdenním používání, ověření 100 % funkčnosti u jeho obsluhy + náprava potenciálních problémů,
3. generální – jednou ročně – rozebrání stroje na součásti, výměna všech opotřebovaných součástí, úprava stroje pro vyšší výkonnost apod.

Firma by také měla najmout dostatek lidských kapacit (technologů), aby údržba probíhala dle stanovených intervalů. Pracovníci údržby by měli dokonale znát konstrukci stroje i jeho dokonalý chod. Měli by také rozumět nejen tomu, jak stroj funguje po hardwarové stránce, ale též se vyznat v jeho softwarové stránce (zadávání dat pro daný úkon), aby mohli případné problémy nebo nápady na inovace ihned řešit s programátory. Technologové by současně dbali na to, aby měli v jakémkoli okamžiku naskladněný celý arsenál náhradních dílů (dílů, u kterých je vysoká šance opotřebení nebo poruchovosti) a to z důvodu okamžité výměny pro minimalizaci ochromení výroby.

V oblasti strojní technologické racionalizace (v delším časovém horizontu) by se mohla firma zaměřit na inovaci druhé zásadní části výrobního řetězce – šití, konkrétně tedy na zrychlení a zdokonalení procesu spojování materiálu. Šití je v současnosti prací s velmi vysokými nároky, jak na kvalifikované lidské zdroje (kterých je v Hlinsku nedostatek), tak na finance (náklady na ruční práci se neustále zvyšují). Šičky jsou také často v časech velké poptávky úzkým hrdlem výroby. Firma v těchto obdobích nestíhá zakázky dodávat ve stanovených termínech, prodlužuje dodací lhůty a přichází tak o zakázky i zákazníky. V současnosti se na tento problém snaží podnik reagovat hlavně zvýšením kapacity šiček, což je nákladné hned v několika směrech – musí zřizovat nová pracoviště (což obnáší kompletní rekonstrukci zchátralých prostor v objektech provozů) a nakupovat nová zařízení. V neposlední řadě musí firma šičky platit i v obdobích nízké poptávky, kdy pro ně není dostatek práce. Tyto problémy by mohlo vyřešit částečné nahrazení šití automatickými stroji na spojování materiálů. V ideálním případě by se podniku podařilo nalézt jednak vhodné operace, kde by stroje výrobu zrychlily, zlevnily a zkvalitnily, jednak i novou technologii spojování materiálů, jelikož šití není nedokonalejším způsobem (pevnost, těsnost švů apod.).

IT

V softwarové oblasti technologické racionalizace by mohla firma v první řadě posílit své řady programátorů a přejít na moderní agilní systém řízení vývoje. Nedostatek zkušených programátorů a neefektivní systém řízení softwarových projektů je pravděpodobně hlavním důvodem, proč firma nedokázala vyvinout AirTailor 2 v původně stanovených termínech.

Mít silné oddělení vývoje softwaru se též jeví jako nezbytný aspekt pro budoucí automatizovanou výrobu. Pro příklad lze uvést dnešní pomalé ruční zadávání parametrů střihů a perforace do laserového stroje. Inspirováno Baťou, kdy vše běželo „jako na běžícím pásu“ by tento proces mohl být plně softwarově automatizovaný. Ušetřil by tak podniku velmi mnoho času i nákladů. Dalším krokem, jak podpořit automatizaci by mohlo být zřízení specializované skupiny oddělení vývoje softwaru, která by se soustředila právě na automatizaci výroby.

Předpokládané efekty na podnik

- zrychlení, zlevnění a zkvalitnění výroby
- vyšší konkurenceschopnost a vyšší zisky
- vstup do trendu průmyslové revoluce 4.0
- snížení náročnosti práce
- vytvoření většího prostoru k inovativnímu myšlení zaměstnanců

4.3.4 Systém práce s informacemi

Popis současného stavu

Kalkulace

V současnosti se kalkulace ceny výrobků zpracovávají dvěma způsoby:

1. automaticky (vygenerované ze softwaru AirTailor),
2. ručně.

Zakázky, jejichž ceny jsou generovány automaticky jsou v naprosté většině tvarově nekomplikované výrobky určené pro použití v budovách. Díky standardizaci řešení, které si může zákazník navolit je jednoduché tyto parametry napojit na software AirTailor, který poté automaticky vypracuje kalkulaci a ukáže výslednou cenu.

Složitější zakázky určené do budov a všechny zakázky do vozidel se kalkulují ručně v programu Microsoft Excel, kde je předpřipravená šablona obsahující všechny části kalkulačního vzorce (materiál, jednotlivé pracovní operace apod.). Toto řešení je nevýhodné hlavně pro svou pracnost a také vysokou míru chybovosti, kterou ruční zpracování přináší.

Složky vstupující do kalkulace jsou určeny napevno a pravidelně se u nich mění pouze cena vstupů v závislosti na cenách materiálů, inflaci, situaci na pracovním trhu apod.

Účetnictví

Ve firmě v současnosti pracuje několik účetních, které spolu se svými asistentkami obstarávají kompletní účetní agendu. Podnik k vedení účetnictví používá robustní účetní software Helios obsahující v sobě moduly řídicí nabídky, vydané objednávky, dodací listy, faktury, informace o zákaznících a mnoho dalšího.

Plánování

Plánování ve firmě Příhoda probíhá shora dolů. Strategické plány stanovuje ředitel (maximálně však 1 rok dopředu), který je následně rozpracuje na dílčí projekty, kterými pověří jednotlivé vedoucí. Ti jsou za projekt odpovědní a delegují jeho části na své podřízené.

Každý dílčí projekt je evidován v excelovém sešitu, kde má kromě buňky s termínem dokončení také buňku, do které se nahrává cesta k souboru zpracovaného projektu nebo komentář zpracovatele k výsledku projektu.

K plánování výroby téměř nedochází. Je to zapříčiněno tím, že firma dostává zakázky nahodile a většinou se na termín jejich dodání spěchá (tzn. požadované dodání v řádu několika málo týdnů). V takto krátkém časovém horizontu, nevyzpytatelné frekvenci a objemu zakázek je

jakékoli dlouhodobé plánování výroby nemožné. Po obdržení zakázky se tedy musí operativně dohodnout všechny články výrobního řetězce na co nejefektivnějším postupu.

Řízení znalostí

Firma Příhoda stejně jako naprostá většina současných firem používá k ukládání dat informační technologie. Na datových serverech jsou shromážděny téměř všechny informace od založení podniku v roce 1994. Data jsou rozdělena do odpovídajících složek, aby jejich dohledání nebylo komplikované.

Konference vedoucích

V podniku probíhají pravidelné porady trojího typu:

1. porady ředitele s vedoucími oddělení (managementem podniku) – jednou týdně, řeší se aktuální témata z výroby i mimo výrobu,
2. porady ředitele s vedoucími skupin šiček a laseristů – jednou týdně, vyhodnocuje se plynulost výroby, řeší se akutní problémy a rozdávání úkolů,
3. softwarové porady – v delších časových horizontech, diskutuje se nad podobou softwaru AirTailor a určují se další kroky.

Další významnou součástí jsou pravidelná setkání obchodních zástupců z celého světa. Aktuálně jsou 2 typy těchto setkání:

1. setkání všech zástupců – jednou za 2 roky, vyhodnocování hospodářských výsledků pro jednotlivé regiony, vzájemné sdílení know-how,
2. setkání zástupců TOP 5 – premiérové setkání proběhlo v roce 2021, primárně sdílení know-how a hledání nových byznysových cest.

Zhodnocení současného stavu

Kalkulace

Systém kalkulací, tak jak jej má dnes Příhoda nastavený, je životaschopný, což lze odvozovat od toho, že firma roste a nikde výrazně neprodělává. Podnik má do určité míry proces kalkulací automatizovaný. Na druhou stranu je zde výrazný prostor ke zlepšení u ručně zpracovávaných kalkulací, které v sobě kumulují chyby. Prostor ke zlepšení je též u složek vstupujících do kalkulace, které by mohly být zpracovány (normovány) detailněji.

Účetnictví

Účetnictví je v současnosti ve firmě Příhoda v dobré kondici. Tým účetních svou práci vykonává dobře a efektivně. Prostor ke zlepšení je patrně především v softwaru Helios, jehož plnou funkcionalitu účetní doposud nevyužívají.

Plánování

Většinu plánovací agendy má pod svou kompetencí ředitel. Vzhledem k inovativnosti a růstu firmy lze konstatovat, že stanovené plány plní svou funkci a podnik je díky nim směřován správným směrem. Systém vedení dílčích plánů v Excelu se v dnešní době propracovaných aplikací pro správu projektů jeví jako příliš zastaralý, bylo by tedy vhodné zvážit jeho aktualizaci.

Plánování výroby není v systému zakázkové výroby, kdy objednávky firmě přichází nahodile příliš možné. Je tedy zcela vyloučeno uvažovat plánování výroby v podobném duchu jako u firmy Baťa. Místo toho se výroba musí řídit do té míry prozíravě, aby dokázala ustát jednorázové vysoké náporu poptávky a zároveň, aby v časech nižší poptávky podnik neprodělával na mzdách, které musí vyplácet svým pracovníkům, kteří jsou „navíc“.

Řízení znalostí

Práce s daty probíhá dle současných měřítek standardně. Informace jsou ukládány na dobře zabezpečená datová úložiště podniku, dle předem stanoveného klíče. Některé soubory však nejsou v systému začleněna úplně logicky.

Konference vedoucích

Vzájemné sdílení aktuálních informací mezi řídicími postavami podniku probíhá na pravidelné bázi, podmiňuje efektivní a včasné řešení vzniklých problémů nebo sdílení aktualit z oboru. Systém pravidelných porad se jeví jako funkční pilíř řízení firmy. Také setkání zástupců přináší podnikům stále nové vstupy pro jeho rozvoj a výroba získává cenou zpětnou vazbu.

Podklad pro aplikaci – Baťův přístup

Kalkulace

- důraz na co nejpropracovanější kalkulace
 - pro předběžné propočty výrobních nákladů
 - pro stanovování vnitropodnikových cen
- důležitost monitorování vývoje cen na trhu
- neustálá úprava nepřesných či chybných kalkulací
- aktivní snaha kalkulantů hledat cesty k úspoře nákladů (vazba na prémie)

Účetnictví

- jednoduchost a přehlednost
- účetní uzávěrky v týdenních intervalech (poskytnutí obrazu o aktuální situaci ve výrobě, obchodu a celkovém hospodaření – mít tím pádem prostor pro pružnou a včasnou korekci)
- všechna týdenní vyúčtování vystavena k veřejnému posouzení

Plánování

- bez plánů nelze očekávat výsledky
- každý pracovník musí mít plán své práce
- na stanovení plánu se zaměstnanec alespoň částečně osobně participuje
- plán je ukotvený na realitu (nejedná se o „wishful thinking“)
- plány stvrzeny osobní smlouvou vedoucího (podpis dotyčného) s podnikem – psychologický efekt závaznosti ke splnění cíle
- podklad pro dlouhodobý plán vytváří vedoucí jednotlivých oddělení a schvaluje vrcholné vedení
- plán se sestavuje za přítomnosti všech zúčastněných stran (výroba, prodej atd.) – provázanost
- důležitosti pravidelné kontroly plnění plánů (denní a týdenní) – tzn., že v reálném čase jsou známy dílčí výsledky plnění
- vyhodnocování plnění plánů a včasný zásah při jejich neplnění

Řízení znalostí

- důležitost uchovávání historických informací z řízení podniku (stanovení rozpočtu, zkušenosti z plánování, financování atd.)
- slouží jako budoucí podklad pro lepší a efektivnější rozhodování

Konference vedoucích

- důležitost pravidelných rozhovorů pracovníků podílejících se na řízení podniku
- vyhodnocování týdenních výsledků
- stanovování plánů a vizí
- stanovení osobních úkolů vedoucím (plnění kontrolováno)
- projednávání osobních záležitostí
- sdílení novinek ze světa obchodu a technologií

Výzvy a omezení

Kalkulace

Omezení:

1. Lidské zdroje

Stejně jako u ostatních oblastí, i u kalkulací se musí uvažovat v rámci dostupných lidských zdrojů, tedy jen hrstce pracovníků v porovnání s firmou Baťa. Problém by to však být neměl, jelikož je v dnešní době dostupná velká výpočetní síla informačních technologií.

Výzvy:

1. Normování

Velkou výzvou bude pro Příhodu zavedení transparentního systému normování pracovních operací. V současnosti jsou časy pracovních operací (a v návaznosti na ně ceny) určeny značně obecně a u většiny projektů neodpovídají 100 % realitě.

2. Pružnější aktualizace cen

Další výzvou bude docílit stavu, kdy podnik dokáže okamžitě reagovat na situaci na trhu a přizpůsobovat tomu své ceny. Ne však s myšlenkou ceny nadsazovat a vést se např. na inflační vlně. Každá složka tvořící konečnou nabízenou cenu by měla mít oporu v reálných datech.

Účetnictví

Omezení:

1. Lidské zdroje

Jako omezení se oproti firmě Baťa může znovu zdát nedostatek lidských zdrojů. V tomto případě se však také patrně jedná o malý problém, jelikož velkou část účetních úkonů lze v softwaru Helios automatizovat a odpadají tak nároky na početné pracovní síly.

Výzvy:

1. Ochota učit se novým způsobům práce

Pakliže by bylo uvažováno s vyšší automatizací účetních procesů, bylo by třeba aktivní spolupráce účetních nejen při definici možných procesů k automatizaci, ale také k ochotě přetvořit zažitě vzorce práce, tedy ochotě učit se novým věcem.

Plánování

Omezení:

1. Nemožnost plánovat výrobu

Důvod byl již popsán v kapitole dříve.

Výzvy:

1. Podklady pro správné rozhodování

Kvalitní plány nemůžou vzniknout bez kvalitních podkladů. Výzvou je tedy mít systém řízení informací natolik aktuální a přehledný, aby rozhodování o dalším směřování bylo podpořeno reálnými a nezkreslenými daty.

2. Systém plánování, který by zasáhl každého pracovníka

Druhou výzvou je vytvořit systém plánů tak, aby zasáhl pracovníky každé úrovně v každém časovém horizontu. Tzn. docílit detailní rozpracovanosti strategických plánů

a dlouhodobých projektů až po každodenní akci (dle příkladu firmy Baťa a jejich denních plánů pro každého z tisíců zaměstnanců). Každý pracovník by tedy měl vždy přesně vědět, co má kdy dělat. Rozpracovat plány v mantinelech reálných schopností pracovníků a do takto detailní podoby by jistě vyžadovalo někoho velmi zkušeného. Pakliže by rozpracování probíhalo špatně, následkem by byl s vysokou pravděpodobností chaos.

3. Spolupráce všech oddělení při plánování

Na stanovování plánů dlouhodobějšího charakteru by měla participovat všechna hlavní oddělení podniku. Stejně jako u firmy Baťa by se zajistilo vzájemného propojení všech zúčastněných složek výrobního řetězce a plány by získaly větší komplexitu. Výzvou je tento přístup hlavně v oblasti nalezení vhodného kompromisu mezi stranami, které často zastávají jiný pohled na věc.

4. Smýšlení zaměstnanců

Mezi další výzvy obsahující lidský faktor lze zařadit problematiku přijetí nového systému plánování od zaměstnanců podniku. Lze předpokládat, že vyšší rozpracovanost plánovacího systému zasáhne některé pasivní zaměstnance násobně vyššími nároky, nežli byli doposud zvyklí. Výzvou tedy bude dobrá komunikace a přesvědčení pracovníků, že toto je cesta, díky které bude podnik (a tedy i oni) více profitovat.

Řízení znalostí

Omezení nejsou v případě řízení znalostí žádná. Spíše naopak, informační technologie poskytují Příhodovi nesrovnatelně lepší výchozí podmínky pro správu dat, nežli měl v době analogové Baťa.

Výzvy:

1. Efektivní systém dohledatelnosti

První výzvou v dnešní době informační přehlcenosti je jistě data schraňovat takovým způsobem, aby mohl být požadovaný soubor dohledán rychle a bez většího úsilí. K tomu by měl být nastaven unifikovaný systém ukládání dat a jeho dodržování musí být firmou po zaměstnancích vymáháno.

2. Vyhodnocování dat

Další výzvou je vyhodnocování dat. Jak na jejich vstupu – po obdržení zhodnotit, zda má informace nějakou hodnotu do budoucna a v tom případě ji správně archivovat, tak i v situaci, kdy je hodnotných dat shromážděno velké množství. V tomto případě by měla probíhat na pravidelné bázi jejich analýza, která by poskytovala podniku cenné informace pro řešení současných záležitostí s podobnými znaky.

Konference vedoucích

Omezení:

1. Víkendové porady

Baťové pořádali každotýdenní konferenci vedoucích o sobotách, kdy měli všichni ostatní pracovníci volno. Tehdy ještě nebyl pětidenní pracovní týden takovým standardem jako je dnes, možná i proto se pro vedoucí nejednalo o takovou oběť. Dnes by však konference o sobotách snášeli pracovníci s mnohem větším odporem a ani ředitel by se k tomuto rozvrhu nepřikláněl. Konference se tedy musí konat v klasickém pracovním týdnu i přesto, že ředitel a vedoucí přijdou o polovinu pracovního dne, který by mohli využít k jiné práci.

Výzvy:

1. Zapojení vedoucích výroby v cizině

Baťových sobotních konferencí se kromě zlínského ředitelství účastnili i ředitelé zahraničních továren, kteří na toto setkání pravidelně do Zlína přilétali. Díky jejich přítomnosti byl zajištěn komplexní pohled na chod celého koncernu. V případě firmy Příhoda se každotýdenních porad účastní pouze vedoucí z českého závodu, vedoucí zahraničních výroby nikoli. Není to příliš prakticky možné z důvodu jejich časového posunu (Čína, Mexiko). Jistě by se též komplikovala plynulost vedení porady, jelikož by musela být vedena v angličtině, kterou ne všichni vedoucí ovládají. Výzvou tedy je, jak vytvořit prostor, kde by se na pravidelné bázi mohla odehrávat konverzace v duchu Baťovských konferencí mezi výrobami v Česku, Číně, Mexiku i Egyptě.

Návrh opatření

Kalkulace

Podle příkladu firmy Baťa by měla dávat i firma Příhoda kalkulacím maximální možnou pozornost. Kalkulace byly bezesporu jednou z hlavních ingrediencí Baťova globálního úspěchu. V tomto duchu autor navrhuje zřídít v podniku Příhoda pozici hlavního kalkulanta, který by měl na starosti tři hlavní činnosti:

1. Zanalyzovat současné výpočty kalkulací, odstranit nepřesnosti, propracovat kalkulace do větších detailů a při tom všem hledat cesty ke zlevnění výrobků (k tomu by mohl být motivovaný prémie za vzniklou úsporu). V návaznosti na to aktualizovat ceny vstupů a udržovat vše v co nejaktuálnějším stavu.
2. Vytvořit a stále rozšiřovat databázi normovaných pracovních operací u různých typů výrobků. To by v realitě znamenalo analyzovat rychlost a efektivitu práce každé operace u každého typu zakázky ideálně ve dvou fázích – jednak ve fázi, kdy se pracovníci ve výrobě seznamují a učí nový typu výrobku, jednak ve fázi, kdy je výroba již zaběhlá a všechny operace se zvládají rychleji a téměř automaticky. Díky získaným datům by měla

firma křivku toho, jak se u jednotlivých operací práce zrychluje (tedy zlevňuje) a dle toho by mohla určovat přesnější časové odhady na budoucí zakázky a také přesnou odměnu pro pracovníky. V neposlední řadě by firma také získala velmi přesný podklad pro stanovování předběžných kalkulací i nabídek.

3. Stanovovat vnitropodnikové ceny materiálů pro samosprávné jednotky.

Dalším úkolem by v této oblasti bylo pokusit se automatizovat co největší část dnes ručně počítaných kalkulací anebo alespoň vytvořit obranné prvky odhalující v ruční kalkulaci zásadní nepřesnosti.

Účetnictví

Dle Bařova příkladu by se mělo účetnictví firmy Příhoda vyznačovat jednoduchostí a přehledností. Tyto aspekty by tedy měli mít pracovníci účtárny neustále na paměti.

V konkrétních obrysech by účtování firmy Příhoda mohla zefektivnit maximální možná znalost softwaru Helios, přičemž rutinní operace tohoto programu by měly být v co nevyšší míře automatizovány. Díky tomuto opatření by mohli pracovníci ušetřit velmi mnoho času. Aktuálně je automatizace podhodnocená, účetní vědí, že program takové možnosti poskytuje, nebylo však doposud přistoupeno k jejich bližšímu zkoumání. Bylo by tedy vhodné vymežit jednoho programátora z vývojového oddělení, který by měl automatizaci účetních procesů na starosti.

Dalším krokem v oblasti účetnictví by mohlo být vytvoření platformy pro sdílení vnitropodnikových hospodářských výsledků, ke které by měli přístup všichni zaměstnanci. Toto opatření by kopírovalo Bařův příklad týdenních vyúčtování určených k veřejnému posouzení. Na této platformě by byly k nahlédnutí aktuální hospodářské výsledky celého podniku i jeho konkrétních výrobních závodů, dále by zde byly graficky znázorněny týdenní hospodářské výsledky jednotlivých samosprávných jednotek. Zaměstnanci by se díky tomuto opatření mohli více cítit součástí firmy a finanční výsledky samosprávných jednotek by podporovaly soutěživost.

Plánování

Na základě analýzy plánování firmy Příhoda navrhuje autor vytvoření kolektivního plánovacího orgánu, jehož součástí budou všichni vedoucí a ředitel. Společně by se v půlročních intervalech podíleli na vytvoření pololetního plánu, který by kopíroval strategické cíle ředitele, ukotvoval by je do reality nadcházejícího půl roku a zajišťoval by propojenost a angažovanost všech oddělení podniku. Pololetní plán by zároveň stanovoval hlavní projekty pro jednotlivá oddělení, za jejichž dokončení v řádném termínu by byli jednotliví vedoucí osobně odpovědní. Souhlas, že jsou vedoucí plně srozuměni se stanoveným předpokladem, jeho náplní a termínem dokončení by stvrzovali vlastnoručním podpisem příslušné kapitoly pololetního plánu. Vedoucí by měli dále na starosti svěřené projekty rozpracovat do týdenních (v některých případech i denních) plánů pro své podřízené.

V podniku by byl zároveň zaveden unifikovaný systém správy plánů – projektů i jednotlivých úkolů. Jednalo by se o propracovanou softwarovou aplikaci typu Todoist či Ticktick. Aplikaci by

využívali všichni pracovníci firmy. Po zaběhnutí by se docílilo stavu, kdy ředitel i vedoucí mohou v reálném čase sledovat postupný vývoj na jednotlivých projektech a zadaných úkolech. Probíhá tedy neustálá kontrola, vyhodnocování a je zde též prostor pro včasný zásah při neplnění stanovených plánů přesně jako tomu bylo ve firmě Baťa.

Řízení znalostí

Podnik má ve svých předpisech nastaven systém uchovávání informací. Většina souborů je dle něj také ukládána. Hlavní problém se jeví v historické kontinuitě ukládání souborů, což vyúsťuje v situace, kdy místo uložení některých informací nedává příliš smysl a nově přijaté zaměstnance může tato do jisté míry nelogičnost zbytečně při práci zpomalovat. Jako první akční krok v duchu Baťovského řízení znalostí se jeví generální analýza celého archivu, kdy by

1. byly soubory bez hodnoty smazány,
2. bylo ukládání všech souborů unifikováno dle jednoho klíče,
3. byl by zaveden přehlednější systém ukládání informací.

Konference vedoucích

Autor navrhuje ponechat systém pravidelných porad tak, jak je nyní zaveden, avšak s vyšším akcentem na zapojení podobných bodů agendy jako ve firmě Baťa. Konkrétně tedy:

- diskuse nad technologickými novinkami a hledání prostoru pro inovaci,
- vyhodnocování hospodářských výsledků za uplynulý týden a hledání cest, jak výrobu ještě více zefektivnit,
- stanovování akčních kroků a odpovědných osob, které budou řešit akutní problémy.

Firma by také mohla zavést pravidelné čtvrtletní porady s vedoucími výroby v zahraničí, kteří by se museli přizpůsobit časovému rozvrhu dle centrály v Česku. Spolu s tím by byl vytvořen on-line prostor, kde by si vedoucí všech výroby mohli kdykoli mezi sebou vyměňovat know-how nebo řešit vzniklé problémy. Prostor by mohl být vytvořen na platformě typu Slack nebo Microsoft Teams.

Předpokládané efekty na podnik

Kalkulace

- odstranění zbytečných (nyní skrytých) výdajů a tím pádem vyšší zisk anebo možnost zlevnění výrobků (tzn. vyšší konkurenceschopnost)
- zpřehlednění a zpřesnění skutečných nákladů na jednotlivé pracovní operace
- ceny vstupů by v každém okamžiku reflektovaly realitu trhu

Účetnictví

- zjednodušení a zrychlení práce účetních
- díky vytvoření platformy pro sdílení hospodářských výsledků, motivace k vyšším výkonům

Plánování

- dosahování lepších výsledků – všichni ví přesně co a kdy mají dělat
- lepší přehled o práci jednotlivých zaměstnanců – eliminace pasivních
- lepší sledování, vyhodnocování a korekce právě probíhajících projektů
- zmocnění podniku pro vstup do opravdu složitých projektů (např. automatizace a robotizace)

Řízení znalostí

- zjednodušení a zpřehlednění schraňování informací
- rychlejší dohledatelnost souborů
- komplexnější podklady pro analýzy

Konference vedoucích

- posílení týmového ducha vedoucích
- efektivnější řízení výroby díky komplexnějšímu náhledu
- vyšší inovativnost díky neustálému hledání novinek v oboru

4.3.5 Průmyslový člověk

Popis současného stavu

Pan Příhoda při komunikaci se zaměstnanci, ale také v rozhovorech do médií zdůrazňuje, že posun firmy do světové špičky oboru není práce jednotlivce, ale *týmu zaměstnanců*, kteří společně táhnou za jeden provaz. Týmovost se nese firemními prohlášeními na všech úrovních. Je patrné, že vedení si svých zaměstnanců cení a podporuje je, čemuž odpovídá i opravdu nízká fluktuace zaměstnanců. Většina pracovníků je ve firmě spokojena.

Firma své zaměstnance motivuje dobrou mzdou, škálou prémie a dalších výhod. Také pořádá firemní akce, kde je pracovníkům hrazeno veškeré občerstvení i další zábava. Pakliže má některý ze zaměstnanců touhu podstoupit nějaký vzdělávací kurz, který ho v jeho profesi posune, podnik nemá problém kurzovné uhradit. Nároky na dobrý charakter se berou jako norma. Stejně tak firma očekává vysokou výkonnost a pečlivost.

Zhodnocení současného stavu

Firma Příhoda si uvědomuje důležitost lidského kapitálu a snaží se různými způsoby podpořit motivaci a tvůrčí schopnosti svých pracovníků. K naplnění tohoto ideálu pozitivně přispívá minimální fluktuace zaměstnanců, úzká spolupráce či snaha udržet si pozitivní náladu a dobré pracovní návyky.

Pakliže srovnáme přístup k zaměstnancům s firmou Baťa, je zde jistá odlišnost. Firma Příhoda není natolik angažovaná v přetváření svých pracovníků do podoby Baťovského „průmyslového člověka“, tak jak byl definován v teoretické části. Spíše nechává lidem svobodu – kdo chce může se vzdělávat, může stoupat v karierním žebříčku, může společně s firmou prosperovat. Kdo nechce, pakliže plní svou práci, nechává ho firma na pokoji. Tento přístup je na jedné straně pro firmu výhodný, na straně druhé však přichází o nevyužití lidský potenciál, který se v mnoha pracovnících skrývá a který bez větší péče nevyjde na povrch.

Podklad pro aplikaci – Baťův přístup

- v prvé řadě budovat „velkého člověka“ a ten poté vybuduje velký podnik
- kvalita produktu je přímo úměrná kvalitě lidí, kteří se podíleli na jeho výrobě
- snaha o budování zaměstnanců podávající nejlepší výkony
- firma chce prosperitu pro každého – mentalita hojnosti
- podpora osobního růstu pracovníků
- budování charakteru
- snaha o zaměstnávání největšího počtu aktivních pracovníků a minimalizace pasivních
- vedení lidí k finanční nezávislosti
- propracovaný motivační systém
- důraz na charakter – sebekázeň, čest, důvěryhodnost, odvaha
- podpora vzdělání
- důraz na výkonnost

Výzvy a omezení

Žádná dobová omezení v případě tohoto prvku BSŘ autor nespátřuje. Člověk – jeho emoce a povaha jsou po tisíciletí stejné. Na totožné startovní čáře před lidským srdcem stál tehdy Baťa a stojí i dnes Příhoda.

Jako největší **výzvy** se jeví:

1. Snaha o změnu člověka

Změnit uvažování člověka strnulého ve své komfortní zóně je pravděpodobně tou nejtěžší podnikovou disciplínou. Možná proto se do ní většina firem u zaměstnanců, ani obecně lidí ve svých osobních vztazích nechce pouštět. Práce je příliš náročná a výsledky nejisté.

Na druhou stranu lze na základě příkladu firmy Baťa konstatovat, že úspěch je možný a společně s tím také to, že úspěch v této oblasti neznamena nic menšího, než exponenciální nárůst prosperity firmy i jejích zaměstnanců. Je tedy otázka, zda je firma Příhoda ochotna toto riziko podstoupit.

2. Malý prostor pro systematizaci a vyhodnocování

V této oblasti je velmi malý prostor pro vytvoření nějakého systematického plánu. Pozitivní transformace člověka se odehrává na vnitřní rovině a vliv na ní má primárně firemní kultura a charakter zaměstnanců, se kterými se pracovník stýká. Zároveň zde také nejsou podmínky pro vyhodnocování „transformačního procesu“ dle nějakých předem stanovených parametrů. To, že se něco změnilo půjde pravděpodobně vycítit, nikoli však detailně popsat do předpřipraveného formuláře.

3. Integrita vedení

Další výzvou by bylo, jakým způsobem by „pozitivní osobní transformaci“ podpořili svým chováním vedoucí firmy. Vyplývá z lidské přirozenosti a tuto tezi potvrzuje i příklad Bati, že pakliže chce člověk něčí změnu, musí jít nejprve příkladem on sám. Aby řádoví zaměstnanci skutečně uvěřili, že všechny tyto prohlášení myslí firma Příhoda vážně, museli by nejprve podle nich všichni vedoucí žít. Jen tak by se docílilo atmosféry integrity, kde by vznosné ideje byly uvěřitelné.

Návrh opatření

Je logické, že stavba reprezentující firemní kulturu je za více než dvě desítky let existence podniku postavená. Lze také konstatovat, že stojí na dobrých základech, jimiž jsou spolupráce, důvěra či transparentnost. Následující opatření tedy nemají za cíl současnou firemní kulturu bořit a snažit se ji znovu vystavět „na zelené louce“. Spíše naopak. Následující návrhy by měly přirozeně vyrůstat z toho, co je dnes vybudované a ideálně firemní kulturu pozitivně rozvíjet.

Prakticky by se v podniku mohly zavést následující opatření:

Charakter

Vysoká morální kultura se vybuduje pouze integritním vystupováním ředitele a vedoucích. Vedení by proto mělo v každém okamžiku jít ostatním zaměstnancům osobním příkladem a žít hodnoty, které firma profanuje. Jen tak se dá očekávat, že hodnoty zarezonují i u zbytku pracovníků a že je přijmou za své.

Motivace

Pro vyšší podporu motivace by se mohla firma lépe zaměřit na vizuální komunikaci hodnot, kterým věří. K tomu v současné době příliš nedochází. Smysl existence, poslání či jednotlivé

hodnoty podniku by mohly být součástí firemních prostor např. jako nápisy na zdi nebo by mohly být viditelněji akcentovány ve firemním zpravodaji.

Motivace by se mohla podpořit také vyhlášením soutěže v šití, kde by jednotlivé šičky poměřovaly své dovednosti v šití různě obtížných tvarů. Soutěživost by byla zároveň podpořena pravidelným sdílením hospodářských výsledků pracovních skupin.

Finanční nezávislost

Finanční nezávislost by mohla být kromě dobrých odměn také podpořena školením zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti. Většina občanů České republiky stále nerozumí základním pravidlům spravování kapitálu, což je pravděpodobně zapříčiněno komunistickou historií země, které se úspěšně podařilo potlačit chápání osobního vlastnictví. Kromě naprosto základních pouček ohledně dluhů, hospodaření, vydělávání a investování by si mohli zaměstnanci každý rok po vzoru firmy Baťa stanovovat osobní finanční předpoklad, kde by si definovali své finanční cíle. Tyto cíle by je sekundárně motivovaly k vyššímu pracovnímu nasazení ve firmě, z čehož by profitoval i podnik.

Vzdělání

Sebevzdělávání by mělo být zdůrazňováno jako naprosto klíčový aspekt k dosažení vyšší kariérní pozice a lepších odměn. V Baťovském duchu by měli být zaměstnanci vedeni k četbě literatury podporující jejich rozvoj, praktické činy a radost ze života. Podnik již takové tituly vlastní, bylo by tedy možné vytvořit podnikovou knihovnu, kde by si mohli zaměstnanci knihy bez větší námahy vypůjčit. Mimo knihy by mohla firma také připravit katalog kurzů (on-line i off-line) souvisejících s oborem podnikání, ze kterého by si zaměstnanci mohli vybírat. Firma by jim zaplatila 75 % kurzovného.

Angažovanost v sebevzdělávání by pracovníkům přinášela také plusové body do jejich pracovního hodnocení, od kterého by se odvíjela výše odměn.

Předpokládané efekty na podnik

- zvýšení výkonnosti, spokojenosti a loajality zaměstnanců
- vyšší zájem o práci ve firmě (vyšší konkurenceschopnost)

5 Závěr

V teoretické části práce byl kladen důraz na komplexní představení firmy Baťa a její systém řízení před 2. světovou válkou. K sepsání této části byla využita většina dostupné literatury zabývající se firmou Baťa a problematikou Baťovy soustavy řízení, což má za následek zajímavě ucelený pohled na různé skutečnosti panující ve zlínském podniku. Autor se snažil text koncipovat tak, aby čtenáře nejprve uvedl do správného kontextu Baťova koncernu, a to jak v rámci historie, tak i současnosti. Dále se pokusil popsat podnikovou kulturu, která ve zlínské společnosti panovala a jejíž duch formoval každý prvek BSŘ. V neposlední řadě se také zaměřil na detailní představení vybraných prvků BSŘ – konkrétně samosprávy, mzdového systému, technologické racionalizace, systému práce s informacemi a průmyslového člověka.

V praktické části byla představena česká firma Příhoda, a to dle podobné struktury jako v teoretické části firma Baťa. Díky tomuto přístupu bylo čtenáři umožněno hned od prvních řádků sledovat shody a rozdíly mezi oběma řešenými podniky. Současně s tím byl vysvětlen také specifický produkt, který firma vyrábí. V jádru práce (aplikaci vybraných prvků BSŘ) byly popsány omezení a výzvy, kterým podnik v daných oblastech čelí, byl popsán a zhodnocen aktuální stav řízení, byly navrženy způsoby, jakým lze aplikovat prvky BSŘ a v neposlední řadě byly definovány i předpokládané efekty plynoucí z aplikace vybraných prvků na podnik.

Po zevrubném studiu Baťovy soustavy řízení a následném aplikování vybraných prvků na současný podnik Příhoda s.r.o. lze potvrdit předpoklad vycházející z úvodu této práce, tedy že BSŘ je i v současnosti stále živým a relevantním zdrojem know-how pro vytvoření funkčního systému řízení, a to jak po filozofické, tak po praktické stránce. Druhým dechem je však na místě dodat, že existuje celé spektrum dobových omezení a výzev, které by mělo mít vedení podniku při aplikaci BSŘ na paměti. V obecném smyslu lze též vyvodit závěr, že filozofie stojící za BSŘ je aplikovatelná pro každý podnik v každé historické etapě, tedy i pro podniky ve 21. století.

Cíle práce byly splněny. Jako možnost dalšího využití výsledků se přirozeně jeví jejich využití managementem podniku Příhoda, který by mohl aplikaci BSŘ v jednotlivých oblastech detailněji rozpracovat a prakticky je zařadit do svého systému řízení.

Seznam zdrojů

- [1] MAROSZOVÁ, Jana, VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, a CENTRUM INFORMAČNÍCH A KNIHOVNICKÝCH SLUŽEB. *Dělník, šéf, člověk: Tomáš Baťa (1876-1932): přehledy, myšlenky, výběrová bibliografie = Factory worker, boss, fellow - Tomáš Baťa (1876-1932): basic information, thoughts, selected bibliography*. 2019. ISBN 978-80-245-2298-2.
- [2] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín: Čintamani, 2005. ISBN 978-80-239-4969-8.
- [3] LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [4] CZECH, Bata. Baťa klub | Baťa.cz. *Bata Czech* [online]. [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/bata-klub.html>
- [5] CZECH, Bata. *Baťa ve světě* | Baťa.cz [online]. [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.bata.cz/bata-ve-svete.html>
- [6] *Must have shoes. Every day comfort*. [online]. 2. květen 2017 [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <http://thebatacompany.com/the-company/must-have-shoes-every-day-comfort/>
- [7] *Top Shoe Manufacturers and Suppliers in the USA and Internationally* [online]. [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.thomasnet.com/articles/top-suppliers/shoe-manufacturers-suppliers>
- [8] *Galerie – Tomáš Baťa* [online]. [vid. 2021-11-09]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/galerie/>
- [9] POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín, 2014. ISBN 978-80-7473-170-9.
- [10] POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa: příběh Tomáše Bati = From Zlín into the world: the story of Thomas Bata*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2005. ISBN 978-80-239-2149-6.
- [11] TOMÁŠ, Baťa, Gabriela KONČITÍKOVÁ a Pavel VELEV. *Myšlenky Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2021. ISBN 978-80-907584-5-2.
- [12] VALACH, František. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Zlín: Práce, 1990. IMPULSY.
- [13] *Životopis – Baťa v datech – Tomáš Baťa* [online]. [vid. 2021-11-09]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/zivotopis/>
- [14] CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 2016. ISBN 978-80-905896-5-0.
- [15] POKLUDA, Zdeněk. *Baťa - inspirace pro Československo*. 2018. ISBN 978-80-906540-8-2.

- [16] IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Vydání čtvrté, v Euromedia Group první. Praha: Euromedia Group, 2019. Edice Universum. ISBN 978-80-7617-768-0.
- [17] RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému řízení*. 3. vydání. Žilina: Georg, 2013. ISBN 978-80-8154-013-4.
- [18] ERDĚLY, Jenő. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Praha: Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7390-037-3.
- [19] KONČITÍKOVÁ, Gabriela a Pavel VELEV. *Brožura Tomáš Baťa Vizionář a realizátor*. B.m.: Nadace Tomáše Bati. 2021
- [20] LEČÍKOVÁ, Silvie. *Baťovský prodavač*. 2016. ISBN 978-80-7473-472-4.
- [21] MUZEUM JIHOVÝCHODNÍ MORAVY VE ZLÍNĚ. EXPOZICE PRINCIP BAŤA: DNES FANTAZIE, ZÍTRA SKUTEČNOST. In: . Zlín. 15. únor 2020.
- [22] *Modul 9: Baťův systém řízení: hlavní zásady – Tomáš Baťa* [online]. [vid. 2021-07-23]. Dostupné z: <http://tomasbata.org/vzdelavaci-moduly/modul-9-batuv-system-rizeni-hlavni-zasady/>
- [23] POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. 1990. vyd. B.m.: UTRIN, nedatováno.
- [24] MAŤKOVÁ, Jana. Tomáš Baťa - geniálny podnikateľ, ktorého princípy a heslá inšpirujú dodnes. *Podnikajte.sk* [online]. 13. březen 2019 [vid. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/domace-pribehy/tomas-bata-principy>
- [25] KŘEČEK, Stanislav. *Má dáti - dal: účtoval jsem u Baťů*. 2018. ISBN 978-80-906540-7-5.
- [26] MAROSZOVA, Jana. Tomáš Baťa (1876—1932), podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. *MKR Communio* [online]. nedatováno [vid. 2021-07-25]. Dostupné z: https://www.academia.edu/40134344/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a_1876_1932_podnik%C3%A1n%C3%AD_a_k%C5%99es%C5%A5anstv%C3%AD_N%C4%9Bkolik_my%C5%A1lenek
- [27] KONČITÍKOVÁ, Gabriela. Akademie Baťa ONLINE. In: *Personalistika firmy Baťa*. Zlín. 2021.
- [28] BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018. ISBN 978-80-906540-5-1.
- [29] ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín: Čintámani, 2005. ISBN 978-80-239-4969-8.

- [30] KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Inspirace Baťa - Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. 2021. vyd. Havlíčkův Brod: Inspirace Baťa, Gabriela Končítiková, nedatováno. ISBN 978-80-908183-0-9.
- [31] KONČITÍKOVÁ, Gabriela. Baťovské desatorá. Heslá, kterými Tomáš Baťa motivoval lidi být lepšími. *Podnikajte.sk* [online]. 23. březen 2019 [vid. 2021-12-16]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/batovske-desatora-hesla>
- [32] Ventilation Ducting: Fabric Ducting Solutions. *Prihoda* [online]. [vid. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://prihoda.ie/>
- [33] ZAVŘELOVÁ, Zdena. *Moderní aspekty personalistiky ve vybrané společnosti* [online]. B.m., 2015 [vid. 2021-08-25]. Univerzita Pardubice. Dostupné z: <https://dk.upce.cz/handle/10195/60754>
- [34] *Interní dokumenty společnosti Příhoda, s.r.o., Za Radnicí 476, Hlinsko*. 2021
- [35] Textilní vyústky Příhoda | O nás. *Prihoda.com* [online]. [vid. 2021-09-20]. Dostupné z: <https://www.prihoda.com/cs/o-nas/>
- [36] Textile diffusers to every building. *Prihoda.com* [online]. [vid. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.prihoda.com/en/applications/>
- [37] Tkaninové vyústky Příhoda - Veletrhy. *Prihoda.com* [online]. [vid. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.prihoda.com/cs/veletrhy/>
- [38] AQUATHERM. Z Hlinska do celého světa. *Aquatherm Times*. říjen, 2021.
- [39] *Prihoda Promotional Corporate video - YouTube* [online]. [vid. 2021-11-24]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/>
- [40] JANÍKOVÁ, Simona. *České textilní potrubí pro klimatizaci mají i v Medině. Firma šije látkové rukávy i v Číně a Mexiku* [online]. 10. leden 2020 [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://hn.cz/c1-66704240-ceske-textilni-potrubi-pro-klimatizaci-maji-i-v-medine-firma-sije-latkove-rukavy-i-v-cine-a-mexiku>
- [41] LAŠTŮVKOVÁ, Tereza. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení* [online]. B.m., nedatováno [vid. 2021-09-13]. VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Dostupné z: https://www.vut.cz/studenti/zav-prace?zp_id=86147
- [42] HONSOVÁ, Marcela. *Fandí tůrám opuštěnou krajinou, ale zároveň Zdeněk Příhoda rád poznává lidi* [online]. 27. září 2018 [vid. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66260020-zdenek-prihoda-v-cizine-jej-nelakaji-pamatky-ale-lide>

[43] MANAGEMENTMANIA. MVP (Minimum Viable Product) - minimální. *ManagementMania.com* [online]. [vid. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mvp-minimum-viable-product-minimalni>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - logo Baťa [4].....	11
Obrázek 2 - Dům služby na Václavském náměstí: vlevo 1930 [8], vpravo 2021 [archiv autora] ..	12
Obrázek 3 – Graf počtu zaměstnanců firmy Baťa v období krize 1918–1923 [6]	16
Obrázek 4 - Baťa drtí drahotu [8]	17
Obrázek 5 – Graf počtu Baťových rodinných domků ve Zlíně [15]	18
Obrázek 6 - Tomáš Baťa s prezidentem Masarykem [8]	23
Obrázek 7 - Marie Baťová, Jan A. Baťa a Tomáš ml. Baťa [8]	24
Obrázek 8 - Části výrobního procesu Baťa [3].....	26
Obrázek 9 - Centrum Zlína 1936 [8]	32
Obrázek 10 - Práce v samosprávné dílně [24]	38
Obrázek 11 – Graf týdenních mezd v roce 1932 ČSR a Baťa v Kč [23]	43
Obrázek 12 – Práce na běžícím pásu [8].....	45
Obrázek 13 – Tabulka zvyšování mezd za současného snižování cen obuvi [18]	47
Obrázek 14 – Graf vývoje úspor zaměstnanců ve vnitropodnikové bance v mil. Kč [3].....	50
Obrázek 15 - Obsluha strojů v koželužnách (1937) [8].....	53
Obrázek 16 - Postup plánování Baťa [22]	58
Obrázek 17 - Heslo na zdi továrny [31]	67
Obrázek 18 - logo Příhoda [32]	69
Obrázek 19 – Ukázka distribuce vzduchu vyústkou (kouřová zkouška) [34]	69
Obrázek 20 - Šité vyústky Příhoda[34].....	70
Obrázek 21 - Aplikace sýrárna [36].....	71
Obrázek 22 - Export do více než sedmdesáti zemí světa [39]	71
Obrázek 23 - Výrobní závody Příhoda [39]	72
Obrázek 24 - Aplikace hala [36].....	72
Obrázek 25 - Aplikace venkovní [36].....	72
Obrázek 26 - Účetní data – Graf vývoje ročních obrátů Příhoda [34]	73
Obrázek 27 - Organizační struktura firmy Příhoda – Česká republika [34].....	75
Obrázek 28 - Výrobní proces.....	77
Obrázek 29 – Spojení vědy a umění [34].....	78
Obrázek 30 - Šití jako samosprávná jednotka	84
Obrázek 31 - Složky ceny zakázky návrh.....	97
Obrázek 32 - Nová generace laseru [archiv autora]	99