

**Oponentský posudok dizertačnej práce Ing. Mgr. Bc. Gabriely Končítikovej na tému Využití
Soustavy řízení Baťa pro formování kultury v organizacích.**

Práca Gabriely Končítikovej je zameraná na veľmi dôležitú oblasť podnikovej kultúry, líderstva a rozvoja spolupracovníkov, ktorá je základom budovanie dlhodobej udržateľnosti a konkurenčnej schopnosti firiem. Autorka vychádza z analýzy relevantných a aktuálnych vedeckých zdrojov a správne definuje základné pojmy a východiská svojej práce. Téma dizertačnej práce aj jej ciele sú aktuálne a prínosné z teoretického aj praktického hľadiska. Je veľmi cenné, že sa snaží o prenesenie princípov Baťovej sústavy riadenia do súčasných firiem s aplikáciou triangulačného modelu, pretože aj v praxi mnohých podnikov absentuje ucelený prístup k rozvoju spolupracovníkov. Často sa využívajú "systémy riadenia ľudských zdrojov," prevzaté z iných kultúr, vytrhnuté z kontextu a bez hlbšieho pochopenia ich princípov. V práci Gabriely Končítikovej je vidieť jej dlhoročná práca s archívami, rozhovory s bývalými spolupracovníkmi firmy Baťa, hlboké štúdium rôznych výskumných prác, poznanie podnikovej praxe, ale aj schopnosť prepájať systémy z prvej polovice dvadsiateho storočia so súčasným podnikateľským svetom.

Pri stanovení cieľov svojej práce vychádza z novo objavených informácií a súvislostí o Sústave riadenia spoločnosti Baťa, kde zdôrazňuje hlavne vplyv emočnej stability lídra na emočnú stabilitu spolupracovníkov. Emočná inteligencia vo vedení firiem dominuje dnes aj v praxi podnikov pri objavovaní seba samého (vzťah k sebe), budovaní vzťahov k ľuďom (dôvera a spolupráca), veciam (cirkulárna ekonomika, udržateľnosť a eliminácia plytvania) a vzťahov k tomu, čo nás presahuje (zmysel a motivácia, služba).

Dôležitým aspektom v práci je aj presah starostlivosti o spolupracovníkov mimo pracovného prostredia.

Hlavným cieľom práce je vytvorenie nástroja na posúdenia pripravenosti firiem na transformáciu firemnej kultúry podľa filozofie Baťa. Tento cieľ bol teoretický vypracovaný, overený a vyhodnotený na 9 prípadových štúdiách v praxi. Dizertačná práca napĺňa svoj cieľ na dvoch úrovniach - definovanie firemnej kultúry v Sústave riadenia Baťa a overenie navrhnutého nástroja na posúdenie pripravenosti na jej transformáciu.

V časti 2.2. sú podrobne rozpracované výskumné otázky, na ktoré sú v časti 3 definované výskumné metódy a postup riešenia. Všetky výskumné otázky boli naplnené s využitím najnovších prístupov k analytickej a vedeckej práci.

V časti 4 je analýza firemnej kultúry spoločnosti Baťa, kde Gabriela Končítiková preukazuje svoje vlastné baťovské schopnosti disciplinovanej vedeckej práce, schopnosť vidieť súvislosti a pozeráť sa na podnik ako holistický živý organizmus a zároveň študovať jeho jednotlivé prvky do hĺbky. Výstupom je triangulačný model rozvoja spolupracovníkov ako základ kultúry Baťa.

Prezentácia výsledkov práce v kapitole 5 jednoznačne dokazuje, že autorka systematicky a na vysokej vedeckej úrovni splnila teoretické aj praktické ciele svojej práce. Postupy, ktoré zvolila zodpovedajú požiadavkám moderného vedeckého a systematického prístupu.

Vidím jednoznačný prínos práce v teoretickej rovine hlavne v tom, že vytvorila zatiaľ najkomplexnejší a ucelený model firemnej kultúry a rozvoja spolupracovníkov vo firme Baťa, aký bol doposiaľ vo svete publikovaný. Tento model je postavený na celistvom prístupe k rozvoju človeka, vplyvy emočnej inteligencie lídra na svojich spolupracovníkov a pevných princípoch, ktoré sú prenositeľné aj do súčasných podnikov.

Gabriela Končítiková vypracovala vlastnú metodiku skúmania pripravenosti firiem na transformáciu podnikovej kultúry na model firmy Baťa a v deviatich prípadových štúdiách v rôznych podnikoch demonštruje jeho praktické využitie.

Spolupracujem s mnohými podnikateľmi a firmami a bol som svedkom toho, ako je často Sústave firmy Baťa nepochopená, niektoré jej prvky vytrhnuté z kontextu a snaha o budovanie "Baťovskej kultúry" nevedla k očakávaným výsledkom. Som presvedčený, že prístup predložený v práci dokáže vyriešiť tento problém.

Význam dizertačnej práce pre vedecký obor je jednoznačný - rozšírenie teórie a metodiky budovania podnikovej kultúry podľa princípov firmy Baťa a praktický model analýzy a prípravy na transformáciu podnikovej kultúry súčasných podnikov.

Formálne spracovanie práce je na veľmi vysokej úrovni a publikačné práce autorky vysoko presahujú bežný štandard. Okrem publikácií je Gabriela Končítiková aj zapálenou učiteľkou Baťových princípov v podnikoch a na školách, ktorá zároveň tieto princípy sama žije a ide príkladom.

Ako oponent tejto dizertačnej práce ju jednoznačne odporúčam na obhajobu. K práci nemám žiadne odborné výhrady, ale zaujímali by ma niektoré názory jej autorky na tieto otázky:

1. Podniková kultúra firmy Baťa je postavená na princípoch a mentálnom, fyzickom a duševnom potenciáli lídra a jeho spolupracovníkov. Vždy však do nej budú zasahovať aj konkrétne špecifické vlastnosti a talenty daného lídra, čas a miesto, kde firma pôsobí. Ako vidí autorka vplyv konkrétnych osobností na kultúru v podnikoch Baťa (Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, Hugo Vavřečka, Dominik Čipera) a všeobecných princípov budovania kultúry a rozvoja ľudí?
2. V posledných rokoch sa dosť diskutuje o generáciách mladých Y, Z, alfa. Aké zásadné rozdiely vidí autorka v budovaní podnikovej kultúry Baťa v kultúre 30 rokov 20. storočia a generáciách vtedajších ľudí a súčasnej mládeže v dnešnom svete?
3. Tomáš Baťa budoval človeka, aby človeka rozvíjal firmu, v ktorej pracuje a dosahoval dobré pracovné výsledky. Títo ľudia však budovali aj svoje rodiny, vychovávali podľa naučených zásad aj svoje deti a rozvíjali spoločnosť, v ktorej žili. Vo firmách sa kladie dôraz na dosahovanie rôznych výkonových ukazovateľov (KPI), nebolo by vhodné viac sa zamerať na sledovanie BPI - ukazovateľov správania sa ľudí? Aj pri posudzovaní hodnoty firmy a úrovne spoločnosti by sa mali niektoré parametre rozvoja ľudí, popisované v práci, zohľadňovať možno oveľa viac, ako EBIT, produktivita práce, kvalita alebo HDP. Uvažuje autorka nad tým ako zmeniť pohľad na rozvoj podnikov a spoločnosti tak, aby ľudia neslúžili firmám, strojom a HDP, ale naopak? Mám na mysli ukazovatele, ktoré by merali úspech firmy nie iba tržbami, ziskom alebo hodnotou značky, ale potenciálom ľudí a ich správaním. Zároveň si myslím, že úspech firmy a spoločnosti nemôžeme merať iba financiami, ale aj tým, ako si ľudia dôverujú, ako žijú, spolupracujú a pomáhajú si navzájom.
4. Gabriela Končítiková popisuje vo svojej práci osobného referenta (osobáre) a jeho rolu pri rozvoji spolupracovníkov. Stretla si pri svojej spolupráci s podnikmi s pokusmi vytvoriť takúto pozíciu a ak áno, ako to fungovalo?

Prajem Gabriele Končítikovej, aby pokračovala vo svojej práci, pretože ňou obohacuje svet a prenáša Tomáša Baťu do 21. storočia.

Ján Košturiak, Žilina, 12.2.2022

