

Dizertační práce

Využití Soustavy řízení Bat'a pro formování kultury v organizacích

Use of Bata Management System for Formation of Culture in Organizations

Autor: Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítíková
Studijní program: P6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika
Školitel: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.

Zlín, prosinec 2021

© Gabriela Končítíková

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Doctoral Thesis.
Publikace byla vydána v roce 2022.

Klíčová slova: firemní kultura, leadership, personalistika, emoční stabilita, pracovní prostředí, péče o zaměstnance

Key words: Corporate Culture, Leadership, Human Resources, Emotional Stability, Work Environment, Employee Care

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

PODĚKOVÁNÍ

Poděkování patří doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vedení disertační práce, její odbornou pomoc a cenné rady. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a pracovníkům Státního okresního archivu Zlín.

ABSTRAKT

Předložená dizertační práce se věnuje tématu využití zásad Baťovy soustavy řízení pro formování kultury organizací. Baťova soustava řízení je souhrnný název pro zásady řízení a rozvoje firmy Baťa, a. s., do roku 1939. Tyto zásady byly převážně rozvíjeny zakladatelem firmy, Tomášem Baťou a jeho spolupracovníky. Všeobecně je Baťova soustava řízení považována za fenomén své doby, zároveň někteří odborníci, vědci i podnikatelé hovoří o jejím přesahu pro současnost a nadčasovosti.

Téma práce tak bylo zvoleno na základě sledování dlouhodobého trendu firem o snahu aplikovat jednotlivé prvky z firemní kultury Baťa do své podnikatelské činnosti. Hlavním cílem disertační práce je vytvořit nástroj pro posouzení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa a ověřit jeho funkčnost.

Práce je rozdělena do dvou výzkumných rovin. První rovina se věnuje definování základních prvků firemní kultury společnosti Baťa, a. s. do roku 1939. S ohledem na skutečnost, že doposud neexistovala žádná studie, která by tuto část Baťovy soustavy řízení přibližovala, bylo nutné nejprve provést rozsáhlou a hloubkovou analýzu historických dokumentů firmy Baťa, a. s., a tuto studii připravit jako podklad pro výzkum v současných firmách. Na základě této studie byly následně definovány základní okruhy, které vymezují fungování firemní kultury ve společnosti Baťa, a. s., a které je nutné respektovat, při transformaci firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa. Za tři základní okruhy je možné považovat archetypální postavení Tomáše Bati jako lídra, definování vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel (podle baťovské terminologie spolupracovník) a význam triangulačního modelu. Na základě těchto okruhů bylo provedeno šetření v současných firmách, zda jsou připraveny na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Připravenost byla hodnocena prostřednictvím případových studií a na základě dotazníkového šetření. To bylo rozděleno do tří výše zmíněných částí a to tedy – osobnost lídra, vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, vliv triangulačního modelu. Dotazníkového šetření se účastnili lídři firem, které projevíly zájem o transformaci firemní kultury. Následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření také mezi zaměstnanci vybraných firem. Pozornost byla věnována skutečnosti, zda lídři i jejich zaměstnanci považují za důležité jednotlivé části modelu firemní kultury Baťa a jak je nahlíženo na emoční stabilitu, která byla cílem firemní kultury Baťa. Výzkumu se účastnilo celkem 7 firem a 295 zaměstnanců.

Na základě výzkumu byl vytvořen výsledný model, který testuje připravenost současných firem na transformaci firemní kultury Baťa. Výsledný model hodnotí vnímání postavení důležitosti lídra ve firemní kultuře a firemních hodnotách, postavení vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel a důležitost triangulačního modelu pro posílení emoční stability zaměstnanců.

Přínosem práce je vytvoření prvního modelu, podle kterého je možné aplikovat principy Baťovy soustavy řízení do současných českých firem.

ABSTRACT

The presented dissertation deals with the topic of using the principles of the Bata Management System to shape the culture of organizations. The Bata Management System is the collective name for the principles of management and development of the company Bata, up until 1939. These principles were mainly developed by the company's founder, Tomas Bata, and his co-workers. In general, the Bata Management System is considered a phenomenon of its time and even some contemporary experts, scientists and entrepreneurs talk about its transcendence to the present and its timelessness.

The topic of the dissertation was chosen based on monitoring the long-term trend of companies seeking to apply individual elements of the Bata's corporate culture to their business activities.

The work is divided into two research levels. The first level is devoted to defining the basic elements of the Bata's corporate culture until 1939. Given the fact no study has taken place that would describe this part of the Bata Management System, it was first necessary to perform an extensive and in-depth analysis of historical documents of the company Bata and to prepare this study as a basis for research in current companies. Based on this study, the basic areas that define the functioning of the Bata's corporate culture and which must be respected in the transformation of the corporate culture of current companies according to the Bata philosophy were subsequently defined. The archetypal position of Tomas Bata as a leader, the definition of the employee-employer relationship (co-worker according to the Bata's terminology) and the importance of triangulation model can be considered as three basic areas. Based on these areas, a survey was conducted in current companies to see if they are ready to transform their corporate culture according to the Bata philosophy. Readiness was tested on the basis of a questionnaire survey, which was divided into the three parts mentioned above, namely – the personality of the leader, the employee-employer relationship, the influence of the triangulation model. Those company leaders who showed interest in the transformation of corporate culture took part in the questionnaire survey. Subsequently, a questionnaire survey was conducted among the employees of selected companies. Attention was paid to the fact whether leaders and their employees consider the individual parts of the Bata corporate culture model important, whether there is a consensus between the perception of the leader and employees and how the emotional stability which was the goal of the Bata's corporate culture is viewed. A total of 7 companies and 295 employees participated in the research.

Based on the research, a resulting model was created to test the readiness of current companies for the transformation of the Bata's corporate culture. The resulting model evaluates the perception of the position of the importance of the leader in corporate culture and corporate values, the position of employee-

employer relationship and the importance of the triangulation model for strengthening the emotional stability of employees.

The contribution of the work is the creation of the first model, according to which it is possible to apply the principles of the Bata Management System to current Czech companies.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK.....	12
SEZNAM ZKRATEK.....	15
SEZNAM PŘÍLOH.....	16
ÚVOD	17
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA	19
1.1 Firemní kultura.....	19
1.1.1 Definice firemní kultury	21
1.1.2 Utváření firemní kultury	24
1.1.3 Základní atributy firemní kultury	28
1.1.4 Vliv firemní kultury na pracovní výkon	31
1.2 Role lídra ve firemní kultuře	34
1.2.1 Osobnostní vlastnosti lídra	35
1.2.2 Vliv lídra na firemní kulturu	38
1.3 Emoce jako základ firemní kultury	41
1.3.1 Emoční inteligence	42
1.3.2 Emoční stabilita	44
1.4 Výzkumná mezera.....	45
2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE	46
2.1 Hlavní cíl práce	46
2.2 Výzkumné otázky a dílčí cíle	47
3 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	49
3.1 Metodika kvalitativního výzkumu archivních dokumentů Baťa.....	50
3.1.1 Metoda obsahové analýzy historických dat	51
3.1.2 Metoda fenomenologického výzkumu	55
3.1.3 Metoda biografického výzkumu	55
3.1.4 Metoda orální historie	57
3.1.5 Realizace kvalitativního historického výzkumu	58
3.2 Kvalitativní výzkum v současných firmách.....	59
3.2.1 Metoda případové studie	59
4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI BAŤA	70
4.1 Archetyp lídra ve firemní kultuře Baťa.....	71
4.1.1 Osobnostní předpoklady lídra pro triangulační model Baťa	72
4.1.2 Vztahy lídra jako základ firemní kultury	84

4.2	Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa	97
4.2.1	Emoce jako určující faktor pracovního vztahu	100
4.2.2	Vliv péče o fyzické zdraví na stabilitu emocí	101
4.2.3	Vliv péče o duševní zdraví na emoční stabilitu	104
4.2.4	Osobnost spolupracovníka	106
4.2.5	Osobní referent	111
4.2.6	Osobnost vedoucího pracovníka	120
4.3	Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa.....	127
4.3.1	Fyzická rovina	133
4.3.2	Mentální rovina	143
4.3.3	Duševní rovina	156
4.4	Hlavní výsledky analýzy firemní kultury Baťa	161
4.4.1	Osobnost lídra	161
4.4.2	Vztah zaměstnavatel – zaměstnanec	163
4.4.3	Celistvý rozvoj osobnosti zaměstnance	165
4.4.4	Význam pozice osobního referenta	167
4.1	Představení Triangulačního modelu péče o spolupracovníky	169
4.2	Vznik hodnotícího modelu	172
5	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	176
5.1	Nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa	176
5.2	Případové studie	178
5.2.1	Výzkumný vzorek	179
5.2.2	Případová studie 1	179
5.2.3	Případová studie 2	184
5.2.4	Případová studie 3	188
5.2.5	Případová studie 4	192
5.2.6	Případová studie 5	197
5.2.7	Případová studie 6	203
5.2.8	Případová studie 7	208
5.2.9	Případová studie 8	212
5.2.10	Případová studie 9	214
5.2.11	Závěry z případových studií	217
6	VÝSLEDNÝ MODEL	223
6.1	Model analyzování vnímání lídra	225
6.2	Model analyzování vnímání zaměstnanců.....	228
7	PŘÍNOS PRÁCE	230
7.1	Přínos pro vědu.....	230

7.2	Přínos pro praxi	231
7.3	Přínos pro pedagogickou praxi.....	232
8	SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU	233
8.1	Metodika transformace lídra podle filozofie Baťa.....	234
8.2	Metodika transformace firemní kultury podle filozofie Baťa.....	235
8.3	Metodika pro realizaci pracovní pozice osobní referent	236
8.4	Analýza personální činnosti firmy Baťa do r. 1939	236
	ZÁVĚR	238
	LITERATURA.....	240
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	250
	CURRICULUM VITAE AUTORA	253

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Význam firemní kultury ve firmě (Kono, Clegg, 2017)	22
Obrázek 2 Grafické znázornění typů faktorů, které ovlivňují rozvoj firemní kultury podle Stimpson a Joyce (2013)	27
Obrázek 3 Teorie potřeb dle Maslowa (Doležal, 2016)	32
<i>Obrázek 4 Prolínání výzkumných metod využívaných pro analyzování tématu firemní kultury společnosti Baťa a.s. do roku 1939.....</i>	<i>51</i>
Obrázek 5 Podstata emoční stability ve filozofii Baťa.....	169
<i>Obrázek 6 Základní pyramida podstaty Triangulačního modelu Baťa.</i>	<i>171</i>
Obrázek 7 Koloběh emocí v rámci Triangulačního modelu.....	172
Obrázek 8 Grafické znázornění modelu testování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa	224
Obrázek 9 Model analyzování připravenosti lídra	227
Obrázek 10 Model analyzování připravenosti zaměstnanců	229
Obrázek 11 Vnější a vnitřní vlivy na lídra	234

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Komparace prvků firemní kultury společnosti Netflix a Baťa	20
Tabulka 2 Vnímání firemních hodnot v různých odvětvích	25
Tabulka 3 Vnímání lídra podle Tran, Lee, Ngyuen a Sristtiratkul (2019).....	39
Tabulka 4 Představení společnosti 1	180
Tabulka 5 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 1-228).....	180
Tabulka 6 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 124-228).....	181
Tabulka 7 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 1 (otázka č. 124-228)	182
Tabulka 8 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 81-88)	183
Tabulka 9 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 1 (otázka č. 81-88)	183
Tabulka 10 Představení společnosti 2	184
Tabulka 11 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 1-228)	185
Tabulka 12 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 124-228).....	186
Tabulka 13 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 2 (otázka č. 124-228)	186
Tabulka 14 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 81-88)	187
Tabulka 15 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 1 (otázka č. 81-88)	187
Tabulka 16 Představení společnosti 3	188
Tabulka 17 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 1-228)	189
Tabulka 18 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 124-228).....	190
Tabulka 19 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 3 (otázka č. 124-228)	190
Tabulka 20 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 81-88)	191
Tabulka 21 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 3 (otázka č. 81-88)	192
Tabulka 22 Představení společnosti 4	193

Tabulka 23 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 1-228).....	193
Tabulka 24 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 124-228)	194
Tabulka 25 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 4 (otázka č. 124-228).....	195
Tabulka 26 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 81-88)	196
Tabulka 27 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 4 (otázka č. 81-88)	196
Tabulka 28 Představení společnosti 5	197
Tabulka 29 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 1-228)	198
Tabulka 30 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 1-228).....	199
Tabulka 31 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)	200
Tabulka 32 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)	200
Tabulka 33 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 5 (otázka č. 124-228).....	201
Tabulka 34 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 81-88).....	202
Tabulka 35 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 81-88).....	202
Tabulka 36 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 5 (otázka č. 81-88)	203
Tabulka 37 Představení společnosti 6	204
Tabulka 38 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 1-228).....	205
Tabulka 39 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 124-228)	206
Tabulka 40 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 6 (otázka č. 124-228).....	206
Tabulka 41 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 81-88)	207
Tabulka 42 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 6 (otázka č. 81-88)	207
Tabulka 43 Představení společnosti 7	208

Tabulka 44 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 1-228)	209
Tabulka 45 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 124-228).....	210
Tabulka 46 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 7 (otázka č. 124-228)	210
Tabulka 47 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 81-88)	211
Tabulka 48 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 7 (otázka č. 81-88)	211
Tabulka 49 Představení společnosti 8	212
Tabulka 50 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 1-228)	213
Tabulka 51 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 124-228).....	213
Tabulka 52 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 81-88)	214
Tabulka 53 Představení společnosti 9	215
Tabulka 54 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 1-228)	215
Tabulka 55 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 124-228).....	216
Tabulka 56 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 81-88)	216
Tabulka 57 Emoční zdraví a stabilita.....	221

SEZNAM ZKRATEK

ABŠ	Absolventi Baťovy školy práce
BSŘ	Baťova soustava řízení
EQ	Emoční kvocient
IQ	Intelligenční kvocient
KČS	Československá koruna
SŘB	System řízení Baťa

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – Filozofie baťovské služby

PŘÍLOHA B – Analyzační dotazník vnímání zásad firemní kultury Baťa

ÚVOD

Téma personální práce je jedním z nejvíce diskutovaných témat poslední doby. Většina současných firem je nucena čelit personálním výzvám a řešení problémů s těmi výzvami spojených. Jedná se o nedostatek pracovních sil na trhu, hledání optimální ceny za práci, definování vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a v neposlední řadě, také oblast hodnocení spokojenosti na pracovišti. Hlavním cílem disertační práce je vytvořit nástroj pro posouzení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa a ověřit jeho funkčnost.

Každá firma se vyrovnává s novými výzvami způsobem sobě vlastním, společným znakem však zůstává fakt, že firmy, které intenzivně pracují na ozdravování firemní kultury, těmto výzvám čelí snadněji. Firmy také hledají inspiraci, jak budovat zdravou firemní kulturu, která by vytvářela bezpečné, a přitom tvůrčí prostředí pro zaměstnance a důvěryhodné prostředí pro zaměstnavatele. Mnohým současným firmám je stále vzorem Tomáš Baťa a jeho podnikatelská filozofie, která se následně vyvinula v ucelený systém řízení, jenž v současnosti nazýváme Baťova soustava řízení, nebo také Systém řízení Baťa.

Doposud jsou však známé pouze všeobecné informace o hlavních zásadách tohoto systému, což u podnikatelů, kteří se rozhodnou pro zavedení některých pravidel, vede k následné bezmoci. Nedostatečný popis a návod, jak dané opatření po vzoru Baťovy soustavy řízení aplikovat, jednoduše chybí a podnikatele tak většinou tápou. Zároveň bylo zjištěno, že rovina Baťovy soustavy řízení, která prezentuje jednotlivé nástroje řízení, je jedna část této soustavy. Druhou část představuje filozofie Baťa, která byla tvůrcem firemní kultury ve společnosti Baťa, a. s. do roku 1939. Ukazuje se, že tato filozofie je minimálně stejně důležitá, možná i důležitější než samotné nástroje řízení. Na základě této filozofie byl tvořena firemní kultura, která zjišťovat výběr vhodných lidí nejen na strategické pozice, ale do firmy všeobecně, nastavovala způsob komunikace a sdílení, zejména také určovala směr, kterým se má vyvíjet edukace zaměstnanců. Právě tento směr výběru a edukace zaměstnanců se ukazuje jako klíčový, protože respektuje skutečnost, že pokud firma potřebuje lepší zaměstnance, potřebuje lepší lidi a takové je potřeba edukovat.

Analýze archivních dokumentů předcházela rozsáhlá rešerše současných přístupů k tématu firemní kultury. Z rešerše vyplynulo, že firemní kultura je vnímána jako jeden z nejsilnějších konkurenčních výhod na trhu a že současným trendem se začíná stávat vnitřní sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich emoční stabilita. Doposud se tomuto tématu však věnuje jen malá část vědců, protože výsledky jsou závislé na opakovaných a dlouhodobých měření a analýzách. V této části je spatřován nejvyšší přínos disertační práce pro vědu i praxi, protože odkazuje jak na historické vnímání emocí na pracovišti, tak se zaměřuje na jejich vnímání i v současných firmách, jako základu firemní kultury.

Na základě těchto skutečností se disertační práce zaměřuje na definování podstaty firemní kultury Baťa a možnostech současných firem transformovat

vlastní firemní kulturu podle filozofie Baťa. Pojetí firemní kultury bylo shledáno jako základní způsob, jak začít s aplikací vybraných principů Baťovy soustavy řízení do současných firem.

Vzhledem k tomu, že doposud neexistuje žádná ucelená studie, která by představovala podstatu firemní kultury společnosti Baťa, a. s. do roku 1939, bylo nejprve nutné tuto studii připravit. První část výzkumu se zaměřila na definování podstaty firemní kultury Baťa. Výzkum hledal odpovědi na tři výzkumné otázky a jeden výzkumný předpoklad. Výsledná studie vznikla na základě rozsáhlé analýzy historických dokumentů firmy Baťa, a. s., které jsou uloženy v několika českých, ale také zahraničních archivech. Je důležité zmínit, že v archivech se nenachází ucelený dokument, který by představoval principy filozofie Baťa a firemní kultury Baťa. Tyto zásady, principy a podstatu celého fungování bylo nutné definovat na základě analýzy tisíců archivních dokumentů, které mapovaly každodenní fungování ve firmě Baťa, a. s., do roku 1939. Na základě této analýzy vznikla studie, která představuje základní prvky firemní kultury Baťa. Tyto prvky byly rozděleny do tří částí: postavení lídra (osobnost Tomáše Bati) a jeho vliv na utváření firemních hodnot, vymezení vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a vliv triangulačního modelu. Triangulačním modelem byl nazván model, který uváděl rámec rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve firmě Baťa, protože tento model vycházel z respektování tří složek osobnosti každého spolupracovníka – fyzická rovina, mentální rovina a duševní rovina.

Na základě této studie byly stanoveny tři hlavní okruhy, na které se zaměřil výzkum v současných českých firmách. Do výzkumu se zapojilo celkem devět firem, jejichž lídři projeví zájem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Výzkumu se účastnili také zaměstnanci vybraných firem (zaměstnanci byly zapojeni pouze ze sedmi firem, což bude upřesněno dále v práci). V těchto firmách byl realizován jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum. Před zahájením samotného výzkumu bylo uskutečněno několik rozhovorů s lídry a cyklus tří přednášek na téma Firemní kultura Baťa pro zaměstnance firem, aby získali povědomí o tom, co vlastně téma firemní kultury Baťa zahrnuje. Výzkum v současných firmách byl realizován prostřednictvím případových studií. Výzkum se zaměřil na definování postavení lídra podle filozofie Baťa, definování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců vybraných firem a vnímání důležitosti triangulačního modelu firemní kultury Baťa v současnosti. Neopomenutá nezůstala ani otázka emoční stability a její vnímání ve vybraných firmách. Z analýzy historických dokumentů firmy Baťa, a. s. do roku 1939 totiž vyplynulo, že cílem firemní kultury bylo vést pracovníky k emoční stabilitě, a tak se této oblasti věnoval i výzkum v současných firmách.

Práce představuje vzniklou studii firemní kultury Baťa, vnímání současných firem a jejich připravenost na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa i výsledný model hodnocení připravenosti na transformaci.

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická východiska dizertační práce vychází ze současného vědeckého i praktického vnímání firemní kultury, jejího vlivu na jednotlivce, budování značky, povědomí o firmě, ale také definování jednotlivých základních atributů, které rozhodují o její stabilitě. Současné trendy poukazují na skutečnost, že od byrokratického vnímání firemní kultury (klasické korporátní firmy s dlouholetou tradicí na trhu) se v minulých letech přešlo k tzv. firemním kulturám volného typu. Typ volné firemní kultury se vyznačuje velmi benevolentním přístupem, který občas cílil na pouhou spokojenost zaměstnanců. Současný pohled na firemní kulturu považuje za ideální model kombinaci obou výše zmíněných přístupů. Postupem času byla pravidla vyhodnocena jako vhodná a pro firemní kulturu přínosná, protože definují kompetence a rámec pravomocí, zároveň se teorie firemní kultury začala více soustředit na jednotlivce, který je vnímán jako individuální člověk, jenž je součástí firmy. Tímto přístupem se dnešní trendy silně přibližují vnímání firemní kulturu ve společnosti Baťa a.s. do roku 1939.

Jak vyplývá z rozsáhlé literární rešerše současné výzkumy se opírají stejně jako filozofie Baťa o témata jako emoční stabilita zaměstnanců, jako jeden z hlavních předpokladů eliminace fluktuace, stejným prvek je možné sledovat také v definování firemních hodnot a postavení lídra.

1.1 Firemní kultura

V současné době je téma firemní kultury silně diskutovanou oblastí. Společnost dospěla do fáze, kdy mnoho úspěšných manažerů, ale i běžných řadových pracovníků nenachází uspokojení v pracovním procese jen na základě odměny, tedy výše mzdy. Firmy byly nuceny bojovat na trhu o kvalitní pracovníky, rozhodujícím faktorem již nebyla výše mzdy, ale způsob práce a benefity. Následně se během několika let ukázalo, že ani propracovaný systém benefitů, nadstandartních odměň a mnohdy i nesmyslných způsobů, jak ozvláštnit pracovní poměr, nevedlo k očekávaným výsledkům – tedy zaměstnancům, kteří by vykazovaly pracovní a životní spojenost, jenž by vedla ke stabilitě pracovních sil a bránila syndromu vyhoření, uvedl Vise (2018) ve své knize *The Google Story*.

Současným bestsellerem na téma firemní kultury je kniha *No Rules Rules: Netflix and the Culture of Reinvention*, kterou napsali Hastings a Meyer, kniha vyšla také v českém jazyce pod názvem *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura*, díky níž Netflix dobyl svět. Reed Hastings je spoluzakladatel společnosti Netflix. Erin Meyerová je specialistkou na firemní kulturu, umístila se již dvakrát v žebříčku *Thinkers50*, je považována za jednu z nejvlivnějších myslitelů v oblasti byznysu na světě. Ačkoliv by se na první pohled mohlo zdát,

že společnost Netflix nemůže být vnímána odbornou veřejností jako zdroj kvalitních východisek pro vědecký výzkum, opak je pravdu. Například The New York Times uvedl, že přestože se firemní kultura Netflixu může zdát na první pohled až příliš radikální, na to, aby mohla v reálném světě fungovat dokázal se Netflix díky ní proměnit z půjčovny DVD na světovou velmoc, která má více než 195 milionů zákazníků na celém světě a dokáže produkovat oscarové snímky. Netflix je odborníky i širokou veřejností považován za jeden z největších byznysových úspěchů historie. (Což byla firma Baťa a.s. ve své době také.) U společnosti Netflix však stojí za zmínku také skutečnost, že k rozvoji pravidel firemní kultury nezačalo intenzivně docházet až poté, co dosáhla světového věhlasu a překonala krize, ale právě v době, kdy byla na počátku vývoje, nebo v době nejtěžší krizí, jak poznamenal sám Hastings.

Autoři Hastings a Meyerová (2020) se shodují, na základních attributech definující firemní kulturu Netflixu, můžeme tyto atributy srovnat se základními parametry, které jsou typické také pro firemní kulturu společnosti Baťa a. s., do roku 1939.

Tabulka 1 Komparace prvků firemní kultury společnosti Netflix a Baťa

Netflix	Baťa
Skvělé pracoviště, dělají špičkový kolegové.	Obklopte se těmi nejlepšími.
Co na srdci, to na jazyku – s dobrým úmyslem.	Transparentnost je základním předpokladem úspěchu.
Odstraňujte kontrolní mechanismy.	Samospráva dílen závislá na samokontrolě jedince.
Podpořte koncentraci talentu a plaťte nejlépe na trhu.	Nejlepšímu plat' nejvíce.
Otevřete účetní knihy.	Transparentní mzdový systém, vnitropodnikové účetnictví.
Schvalovací procesy nejsou zapotřebí.	Samospráva dílen a decentralizace pravomocí.
Maximalizujte koncentraci talentů aneb „koho si nechat“.	Firma je určena lidem, kteří se chtějí rozvíjet a růst, a to však nejen v profesní, ale zejména osobnostní rovině.
Zpětnovazební smyčka.	Osobní referent, který dokázal na denní bázi vnímat vyhodnocovat vztah spolupracovníka k firmě a firmy k němu.
Ved'te pomocí kontextu, nikoliv kontroly.	Nejlepší vedení je takové, které člověk necítí. Vést je možné jen osobním příkladem.

Vyrazte do světa.	Celý svět byl stvořen, aby sloužil nám a my abychom sloužili jemu. Polovina lidí na světě je bosa, velká práce ještě čeká všechny ševce tohoto světa.
-------------------	---

Jedná se o srovnání deseti myšlenek, které Hasting a Meyerová definovali jako určují pro firemní kulturu Netflix a podle nich také strukturovali knihu Pravidlo žádných pravidel. Na základě čtrnáctiletého studia Baťovy soustavy řízení je možné definovat, že firma Baťa a. s., do roku 1939 vykazoval stejné oblasti zaměření na rozvoj firemní kultury. Pokud by se mohlo na první pohled zdát, že teoretická východiska, které částečně vychází z vnímání firemní kultury společnosti Netflix nevykazují dostatek vědeckého přístupu, není tomu tak. Firemní kultura společnosti Netflix se stala předmětem také mnoha vědeckých studií. Jednou z nich je například studie, kterou publikoval Patty McCord (2015) v Harvaed Business Review: How Netflix Reinvented HR. McCord (2015) ve své studii upozorňuje na skutečnost, že během svého výzkumu přišel k závěru, že mnoho nástrojů pro utváření firemní kultury společnosti Netflix by současné vědecké prostředí označilo za netradiční, některé za velmi jednoduchá až triviální. Upozornil zároveň na skutečnost, že není možné však snižovat jejich hodnotu, nebo se na ně dívat skepticky, a to zejména z jednoho důvodu a tím je ten nejpodstatnější – fungují. McCord (2015) dále představuje výsledky svého výzkumu, které uskutečnil převážně na základě využití kvalitativních metod – rozhovory s klíčovými lidmi, ale také zaměstnanci společnosti Netflix. Závěry výzkumu informují o definování klíčových oblastí, které byly představeny výše v uvedené tabulce. Důkazem, že firemní kuloár Netflixu si získala své místo i ve vědeckém světě jsou desítky článků, které demonstrují výsledky rozmanitých výzkumů, které jsou publikovány v renomovaných světových vědeckých časopisech. Například Floegel (2021) upozorňuje na vliv firemní kultury Netflixu mimo jiné i v takové oblasti, jakou je komunikace a propagace na sociálních sítích. Zde se blížíme k všeobecné definici firemní kultury, která je blíže popsána v následující kapitole a přibližuje přístupy jednotlivých autorů k postoji, že za firemní kulturu je možné považovat vše, co determinuje chování jedinců jak uvnitř, tak vně firmy.

1.1.1 Definice firemní kultury

Firemní kultura prezentuje charakter firmy, jedná se o celkovou atmosféru, ovzduší a vnitřní život, který ovlivňuje, který ovlivňuje chování a myšlení spolupracovníků firmy. Do firemní kultury také řadíme zvyklosti, rituály, ale také firemní hodnoty, které se projevují v každodenním životě a fungování firmy (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020)

Müllerová (2012) uvádí, že pojem firemní kultura, respektive pojem podniková kultura byl poprvé použit 70. letech minulého století. Armstrong (2015) definuje

firemní kulturu jako soubor hodnot, norem, postojů, přesvědčí, ale také domněnek, které nebyly možná nikdy explicitně formulovány, ale určují způsob chování, jednání a výkonu práce.

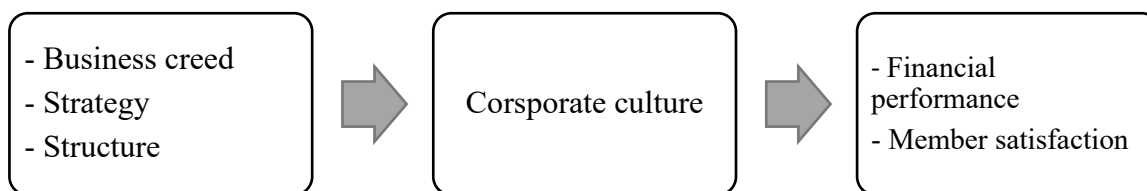
Srpová a Řehoř (2010) definují firemní kulturu jako celkový koncept fungování firmy, který má vliv na vnitropodnikové řízení a výrazným způsobem ovlivňuje chování spolupracovníků. Karásek (2017) upozorňuje, že ani tak nezáleží na tom, zda je firemní kultura silná či slabá, že takové posuzování může být poněkud zavádějící a vágní. Pro definování kvalitní firemní kultury považuje za důležité, aby se jednalo o takové prostředí, hodnoty a způsob práce, které naplňují strategii a vize společnosti. Za projev nekvalitní firemní kultury považuje opačný způsob chování, tedy ten, který firmu vzdaluje od dosažení cílů a strategií.

White (2021) ve své publikaci *Disrupting corporate culture: how cognitive science alters accepted beliefs about culture and culture changed and its impact on leaders and change agents* uvádí, že firemní kultura je výsledkem myšlení lídra. Není výsledkem jen proklamovaných hesel a názorů, kterými by se firma ráda pyšnila, jako žitou firemní kulturou, ale je pravdivým odrazem toho, jaké jsou myšlenky, názory a zejména činy lídra.

Firemní kultura může být úplně jednoduše definována jako něco, o čem by skupina lidí ve firmě řekla: „jak se tu věci dělávají“, uvádí Miller, Wroblewski, Villafuerte (2017), dále dodávají, že firemní kulturu je možné rozdělit do tří rovin:

1. artefakty, viditelné a hmatatelné prvky
2. normy a hodnot, vědomě vyjádřená a sílená pravidla
3. stěžejní předpoklady, neviditelná a neuvědomovaná rovina firemní kultury

Kono a Clegg (2017) definují firemní kulturu jako neviditelný software, který je základem proto, aby mohl fungovat hardware. Považují firemní kulturu za program, který je odpovědný za to, v jaké kvalitě, jakým způsobem a s jakým načasováním bude celý pracovní proces probíhat a jaké budou jeho výsledky. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že firemní kultura je pro některé autory až abstraktním pojmem, upozorňují Kono a Clegg (2017) na skutečnost, že je to právě firemní kultura, která má přímý vliv na ekonomické výsledky firmy. Jejich vnímání postavení firemní kultury znázorňuje následující model:



Obrázek 1 Význam firemní kultury ve firmě (Kono, Clegg, 2017)

White (2021) definuje tři pohledy na firemní kulturu:

1. Jedná se o celkový pohled do zákulisí všech znalostí, kterými je firma utvářena – je to systém vnitropodnikové komunikace a kooperaci, způsoby, jakými si lidé předávají informace, znalosti i emoce.
2. Jedná se o trvalé a smysluplné kolektivní uchovávání a sílení dosavadních zkušeností, všech jedinců ve firmě, a to jak těch, kterých získali před příchodem do firmy, tak také těch, které vznikají jejich působením ve firmě.
3. Jedná se o vzájemné a vědomé vytváření pravidel a vzorců chování, jejich posilování a následné adaptování do způsobů jednání ve firmě.

Sull, Turconi a Sull (2020) ve své studii, kterou představují ve vědeckém článku „When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk?“ uvádí, že firemní kulturu je možné zjednodušeně dělit podle dvou dimenzí, a to na vnitřní a vnější orientace na jedné straně a druhé straně v rámci orientace na flexibilitu a kontrolu. Autoři dále dodávají, že i v rámci definice firemní kultury je možné vycházet z určitého archetypu, který se dělí na čtyři kvadranty a to: zakladatele, adaptaci, trh a hierarchii. Tyto kvadranty jsou děleny osami flexibility vs. kontroly a vnitřního vs. vnějšího prostředí. Stimpson a Joyce (2013) se shodují, že firemní kultura je prokazatelná v každé firmě, přestože je těžce měřitelná, ale vypovídá o tom, jak firma funguje, potažmo i nefunguje. Firemní kulturu definují jako soubor hodnot, postojů a přesvědčení, které firma zastává, jak jedná se svými zaměstnanci a jak oni jednají mezi sebou, jak se celá firma staví k zákazníkovi, komunitě i veřejnosti. Simpson a Joyce (2013) se také dotýkají tématu vztahu lídra k utváření firemní kultury a hovoří o tom, že firemní kultura je odrazem hodnot lídra, jeho vztahu k sobě samému, zaměstnancům, zákazníkům i veřejnosti. Flamholtz a Randleová (2020) považují firemní kulturu za jednu z nejsilnějších konkurenčních výhod na trhu, protože dokáže udržet klíčové zaměstnance ve firmě a je dostatečným důvodem pro jiné, kvalitní lidi na trhu, nechat se zaměstnat u vybrané firmy. Stejně tak Oncioiu a kol. (2016) upozorňují na skutečnost, že je možné měřit vliv firemní kultury, respektive hodnot na výkonnost a následně tedy i na hospodářské výsledky.

Firemní kulturu je také možné jednoduše definovat podle Vysekalové, Mikeše a Binara (2020) jako:

- Způsob, jakým firma a její zaměstnanci působí navenek.
- Hodnoty, které jsou sdíleny a uznávány většinou zaměstnanců i vedení firmy.
- Smýšlení zaměstnanců, jejich vzájemné vztahy a způsob chování a jednání.
- Zvyklosti, tradice a ceremoniály, která firma pravidelně uskutečňuje či uznává.

- Psaná či nepsaná definice toho, co je ve firmě považováno za správně a co nikoliv.

1.1.2 Utváření firemní kultury

Firemní kulturu utváří každodenní sociální realita života ve firmě, jedná se subjektivní vnímání jednotlivců, kteří jsou součástí pracovní skupiny, která reprezentuje firmu, firemní hodnoty, pravidla zásady, prezentace produktu či služby, a také to, jak je celý ten tento koncept vnímán zákazníkem a veřejností (Krátká, 2019). Utváření firemní kultury je nekončící proces, většina autorů se shoduje, že samotná tvorba firemní kultury nemůže být nikdy ukončena ve smyslu, že by bylo možno říci, že již není potřeba firemní kulturu rozvíjet. To je nesmysl, protože firemní kultura vždy musí reagovat na změny ve společnosti. Je však možné považovat firemní kulturu za dostatečně silnou. Dostatečně silná firemní kultura je taková, která dokáže akceptovat vliv změn ve společnosti, politické změny, ekonomický vývoj apod. – je však natolik silnou, že tyto změny dokáže akceptovat a pracovat s nimi, stavět se jim a přijímat je jako výzvy. Tyto změny dokážou ovlivnit její postavení na trhu, ekonomické výsledky atd. – neovlivní však její hodnoty, způsoby řízení a komunikace.

Tato stabilita je definována prostřednictvím konkrétních pravidel. Vysekalová, Mikeš a Binar (2020) definují tato pravidla jako:

- vnitropodnikový řád
- směrnice vnitropodnikového řízení
- směrnice pro odívání
- zasedací pořádek při poradách
- definování pracovní doby, jednotlivých přestávek
- kodex jednání zaměstnance
- definování vnitropodnikové komunikace

Karásek (2017) upozorňuje na skutečnost, že ačkoliv některé přístupy považují za tvůrce firemní kultury všechny spolupracovníky, prostředí, vazby a vztahy, tak je neopomenutelnou skutečností, že hlavním tvůrcem je ten, kdo je nejvýše postavený v hierarchii firmy. Většina firemních kultur bývá odrazem prvotních vizí lídra, který s podnikáním začal, součástí tohoto začátku bylo také navázání prvních pracovních vazeb a vztahů, které byly definovány vzájemnými pravidly. Sull, Turconi a Sull (2020) provedli rozsáhlý výzkum, kterého se účastnilo více než 500 amerických společností a jejich zaměstnanci, z jejich výzkumu vyplynulo, že za základ firemní kultury považují hodnoty, které firma sdílí. Konkrétně se jednalo o 72 % respondentů, kteří sdílí názor, že znakem firemním kultury jsou převážně hodnoty firmy, které její zaměstnanci sdílí a denně naplňují. Nejedná se tedy o prázdné fráze, motta a citáty, ale o každodenní fungování přímo uvnitř firmy a mezi lidmi navzájem. Autoři během výzkumu definovaly 62 různých hodnot, které respondenti zmínili. Mezi nejčastěji zmiňované patřily

soudržnost (uvedlo ji 65 % oslovených respondentů), spolupráce (uvedlo 53 % respondentů), zaměření na zákazníka (uvedlo 48 % respondentů) a vzájemný respekt (uvedlo 35 % respondentů). Vnímání hodnot jako základního parametru pro tvorbu firemní kultury se podle Sulle, Turconiho a Sulle (2020) liší také podle jednotlivých odvětví. Níže uvedený přehled srovnává hodnotu soudržnost a inovace a jejich vnímání podle odvětví (výzkum se uskutečnil v letech 2018-2019).

Tabulka 2 Vnímání firemních hodnot v různých odvětvích

	HODNOTA SOUDRŽNOST		HODNOTA INOVACE	
5 NEJLEPŠÍCH	Stavebnictví	100 %	Elektrický vybavení	89 %
	Zdravotní péče	100 %	IT Hardware	79 %
	Elektrický vybavení	89 %	Průmyslové konglomeráty	67 %
	Poradenství	88 %	Technologický průmysl	67 %
	Telekomunikace	88 %	Zdravotnické nástroje	60 %
5 NEJHORŠÍCH	Technologický průmysl	42 %	Rychlé občerstvení	17 %
	Softwarové odvětví	41 %	Domácí zdravotní péče	11 %
	Maloobchod s oděvy	31 %	Hotelnictví	7 %
	Rychlé občerstvení	22 %	Drogérie	0 %
	Online prostředí	19 %	Regionální banky	0 %

Autoři dodávají, že hodnoty, které si společnost vytyčí jako základ pro svou firemní kulturu musí být výrazné, pro všechny srozumitelné a navázané na výsledky. Zároveň však uvádí, že jen přibližně 15 % společností má hodnoty firemní kultury navázané na strategii firmy a jen 9 % na výsledky hospodaření Sulle, Turconiho a Sulle (2020).

Mullakhmetov, Sadrie, Akhmetshin (2018) řadí mezi hlavní oblasti ve kterých se definuje firemní kultura

- způsoby řízení firmy uvnitř, pravomoci rozhodovat, systém odpovědnosti
- definování manažerské odpovědnosti a realizace manažerských rozhodnutí

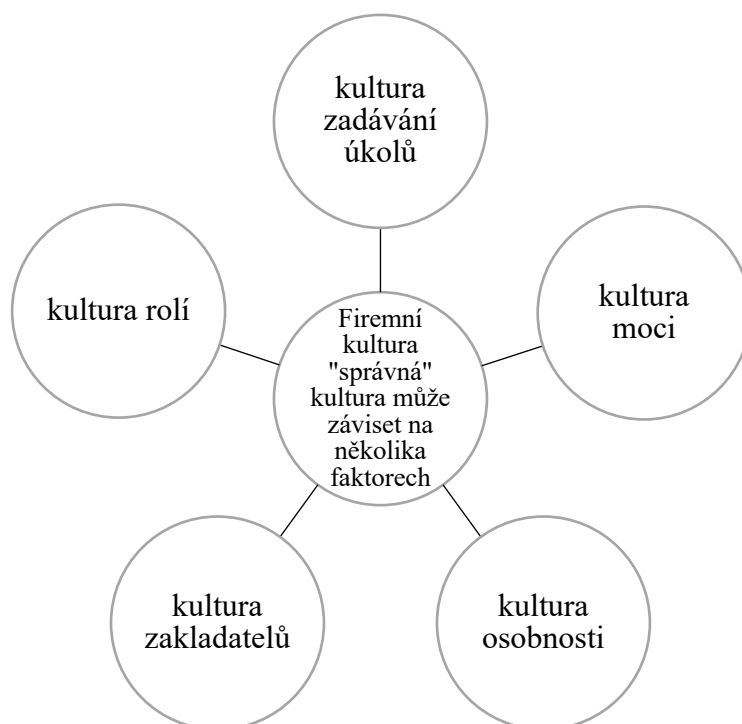
- reakce na faktory vnějšího prostředí, které zahrnují i míru konkurence schopnosti
- rozdělení pravomocí
- vize a strategie firmy, filozofie
- hodnotový systém firmy – pravdivost, transparentnost, definování přijatelného a nepřijatelného chování, etické chování apod.
- přesvědčení o lidské povaze
- způsoby komunikace
- způsoby vnímání času, místa, prostoru, kde a jak firma působí

Každá firemní kultura se vyvíjí jako živý organismus, který se neustále mění a vyvíjí s ohledem na prostředí a vnější vlivy, stejně tak jako vnitřní klima. Faktorů, které dokáží ovlivnit firemní kulturu jsou desítky, autoři Stimpson a Joyce (2013) uvádí pět vybraných, které považují za faktory, které přímo ovlivňují stabilitu firemní kultury a tvoří ji, jedná se o:

1. Kulturu zadávání úkolů – jak jsou ve firmě komunikovány úkoly, jejich plnění a následná kontrola. Kdo, komu a jak je oprávněn zadat úkol a vznést připomínku k plnění úkolu, jeho kvalitě a stanovit časové rámce. Způsob zadání úkolů je úzce spojen s kulturou moci a síly.
2. Kultura moci a síly – určuje jakou moc mají konkrétní lidé na konkrétních pozicích, jaký způsob moci je ve firmě uznáván a využíván, jaké determinanty vymezují moc a jak bývá moc aplikována. Kultura moci a síly je v úzkém propojení na kulturu osobnosti.
3. Kultura osobnosti je spojena s osobnostním vlivem jednotlivce na firemní kulturu, hovoříme zde o pojmech jako je síla osobnosti, kouzlo osobnosti. Mnoho autorů se shoduje, že kultura osobnosti vychází z teze, že k úspěšnému lídrovství je nutné, aby lídr vedl svou osobní a charismatem. Kulturu osobnosti také podporuje vnější vzhled, způsob komunikace, intonace hlasu a de facto jaký kdokoliv prvek, který si vědomě i nevědomě spojujeme s lidmi, kteří ve firmě pracují. Kultura osobnosti je tak přímo v úzkém propojení s kulturou zakladatelů, či vlastníků firmy.
4. Kultura zakladatelů a majitelů je úzce spojena s vnímáním stability firmy, firemních hodnot a autoři shodně poukazují na skutečnost, která bývá často citována i u osobnosti Tomáše Bati, který říkal: „Pokud se zastavil růst šéfa, zastavil se růst firmy“. Majitelé potažmo zakladatelé firmy jsou vnímání jako ikony, se kterými se většina spolupracovníků má tendence ztotožňovat, zde platí pravidlo, že k ztotožňování dochází v obou úrovních, a to jak těch pozitivních, tak těch negativních. Lídr si musí být vědom, jaký vliv má na své spolupracovníky z pozice majitele v kombinaci s osobnostním vlivem a zastáváním rolí. Kultura rolí je autory Stimpsonem a Joycem (2013) vnímána jako jeden z dalších faktorů.

5. Kultura rolí upozorňuje na dvojí vnímání, kdy každá pracovní pozice je spojena s očekávanou rolí pro její výkon a stejně je tomu i u každé osoby, kdy vzhledem k věku, pohlaví, pracovním zkušenostem očekáváme od každého spolupracovníka určitou roli. Autoři upozorňují na skutečnost, že v mnoha případech nastává komplikace, pokud se jednotlivé role vylučují, nebo jsou hrané a způsobují člověka vnitřní rozkol, který brání jeho autentičnosti, od které následně odvíjí celý pracovní výkon.

Grafické znázornění typů faktorů, které ovlivňují rozvoj firemní kultury podle Stimpson a Joyce (2013) uvádí následující diagram:



Obrázek 2 Grafické znázornění typů faktorů, které ovlivňují rozvoj firemní kultury podle Stimpson a Joyce (2013)

Zajímavý výzkum realizovali v letech 2015-2017 Graham, Harvey, Popadak a Rajgopal, kdy olovili 600 manažerů, CEO, majitelů firem, kteří se účastnili výzkumu zaměřeného na definování podstaty firemní kultury v jejich společnostech (z některých společností bylo osloveno více respondentů, celkem se výzkumu účastnilo 248 společností). Z výzkumu mimo jiné vyplynulo, že 38 % respondentů si myslí, že efektivnímu rozvoji firemní kultury brání příliš přísná firemní pravidla a normy, které jsou většinou určena nadnárodním korporátem, který nereflektuje kulturní odlišnosti konkrétní země. Stejný vzorek respondentů uváděl, že 39 % procent definovaných firemních norem je dle jejich názoru v souladu s obchodním cílem firmy, zároveň také výzkum ukázal že 48 % respondentů si myslí, že firemní normy vytváří nevhodné pracovní prostředí.

Výzkum se také dotkl tématu spojeném s emoční stabilitou, 42 % respondentů uvedlo, že za základní předpoklad rozvoje firemní kultury považují klima na pracovišti, které se odvíjí od nálady nadřízeného.

1.1.3 Základní atributy firemní kultury

Mezi základní atributy utvářející firemní kulturu patří značka samotné firmy, její vnímání veřejností, povědomí o značce, to jsou tzv. vnější atributy, které jsou odrazem vnitřních atributů, jejichž tvůrci jsou lidé, kteří ve firmě pracují, včetně managementu, CEO a zakladatelů. Mezi vnitřní atributy patří symboly, hodnoty, způsob řízení, komunikace a v neposlední řadě, také vztahy, které ve firmě panují.

Stimpson a Joyce (2013) definují pět hlavních oblastí, na které má firemní kultura dopad, jedná se o:

1. **Jak jsou lidé ve firmě vedení** – firemní kultura má explicitní vliv na způsob vedení, je to jeden z hlavních pilířů utváření firemní kultury a firemní kultura je zároveň ten element, který ovlivňuje, jaký způsob vedení je firmě efektivní. Jedná se o velmi úzký vztah, kdy změna jedné této části ovlivňuje fungování i části druhé a jsou si vzájemně odrazy.
2. **Jaká je predikce dlouhodobé úspěšnosti firmy na trhu** – zdravá firemní kultura, která nabízí tvůrčí prostředí, jenž je založeno na respektování stanovených vzorců jednání, plnění práce a odměňování je předpokladem stability. Tato stabilita dává lidem prostor pro hledání netradičních řešení – například i v době krize.
3. **Jak je firma vnímána obchodními partnery** – každá firma má na trhu své jméno, je zcela běžné, že obchodní zkušenosti jsou jednou z nejvíce sdílených informací. Je zcela normální, že před uzavřením obchodního kontraktu si jedna firma prověří druhou. Často je také kladen důraz na firemní kulturu, spokojenost zaměstnanců ve firmě, výše mezd, provizí apod.
4. **Etické vnímání byznysu** – jednoznačně je mnoha autory považována firemní kultura jako jeden z rozhodujících prvků, které určují, zda bude firma jako obchodní partner či nikoliv. Existují firmy, které mají přímo ve svém etickém kodexu určeno, že neobchodují s firmami, které nedodržují etická pravidla obchodu apod. Mezi taková měřítka patří například nepodporování dětské práce, minimálních mezd za práci, výroba ve třetích zemích, kapitál v daňových rájích, nadměrné zatížení CO² apod.
5. **Jak je firma vnímána veřejností** – pro každou firmu je zásadní, jak je vnímána komunitou i širší veřejností, ve které působí. Toto povědomí a obraz je jedním z určujících elementů, jaký je například zájem s danou firmou spolupracovat, nebo se v ní nechat zaměstnat. Zároveň do této části

patří také způsoby, jakými se firma zapojuje do komunitního života a dění ve společnosti

Symbols

I současné výzkumy poukazují na skutečnost, že pro mnoho lidí je firemní kultura z velké části vnímání hmotných znaků jako výrobek, logo, barvy apod. Je to zcela pochopitelné, protože je to pro mnoho lidí velmi jednoduše identifikovatelné na základě vizuální prezentace, kdežto vnímání nehmotné firemní kultury je již velmi subjektivní a založeno na osobní percepci jednotlivce. Jak uvádí ve svém výzkumu Išoraité (2018) z 2435 respondentů považovalo 56 % za symbol firmy, ve které pracují právě logo, značku, firemní barvy. Obdobné výzkumy přináší velmi podobné výsledky. Stále přetrvává názor, že firma rovná se produkt, logo, barvy apod. Autoři věnující se tématu firemní kultury tedy upozorňují na skutečnost, jak důležité, aby každý spolupracovník věděl, jaká symbolika se ukrývá právě za zvoleným logem, barvami, slogany apod.

Hierarchie a styl řízení

Současné trendy tzv. volných firem přímo nenahrávají teoriím, které jsou založeny na dodržování firemní hierarchie a přesně definovaném systému pravomocí. Jak uvádí Odcházal a Dědina (2007) hierarchie dává jejím účastníkům pocit jistoty, který vychází z jasně definovaných pravomocí, kompetencí a odpovědností. Zde existuje velmi tenká linie, která určuje, kdy je pro členy takové skupiny fungování podle stanovených pravidel příjemné a tvůrčí a kdy je naopak svazující a kontraproduktivní, protože potlačuje kreativitu. Pokud stanovená hierarchie určuje kompetence a odpovědnosti, zároveň je však flexibilní a je schopna rychle implementovat nápady a inovativní návrhy svých členů – jedná o tzv. otevřenou firemní kulturu, která vytváří pocit bezpečí, ale zároveň nevytváří tlak byrokracie. Naopak uzavřená firemní kultura se vyznačuje znaky, které jsou rezistentní vůči jakékoliv změně, nepodněcuje své členy ke kreativnímu myšlení a spíše je vede k apatii.

Vztahy

Kvalitní vztahy jsou základním prvkem vypovídajícím o stabilitě firemní kultury. Stabilní firemní kultura se rozvíjí jak ve vnitř vztahy vůči vlastním spolupracovníkům, tak i vnějším způsobem vůči zákazníkům a veřejnosti. Všeobecně firmy, které mají vztahy jako jednu ze svých klíčových priorit vykazují znaky vyšší míry stability jak u svých zaměstnanců a to o 28 %, tak i zákazníkům – o 34 %, jak uvádí ve svém výzkumu Iglesias, Sauquer, Montana (2011).

Hodnoty

Základním prvkem firemní kultury jsou hodnoty, které firma uznává a které se staly odrazem její strategie, cílů a jsou znatelné i v každodenním běžném fungování na pracovišti. Hodnoty, kterou jsou pro konkrétní firmu stěžejní si určuje sama. Většina firem sdílí své hodnoty v prezentačních materiálech, na webu a interních dokumentech, jak však uvádí Armstrong (2015): „Ne vše, co je na papíře je pravda“. Autoři se tedy shodují, že důležitější než to, co je definováno na papíře, je skutečnost, která je opravdu žitá. Jak bylo uvedeno, každá firma si stanovuje své hodnoty sama, mezi nejčastěji bývají uváděny: etika, lidskost, odpovědnost, důvěra, sounáležitost, odhodlání apod. Samotné definování toho, co hodnota pro danou firmu znamená je také naprosto individuální, například důvěra – pro každou firmu může znamenat jiný rozměr, jinou hloubku a jiný způsob ověření, zda je či není hodnota naplňována. Pro ukázkou uvádím definice důvěry a pocitu sounáležitosti v rámci firemních hodnot.

Důvěra

Loughram a McDonald (2016) se zaměřili ve svém výzkumu na vnímání důvěry jako jednoho ze základních atributů firemní kultury. Během svého výzkumu zjistili, že existuje až 21 různých slov, které mohou být synonymem pro vnímání důvěry, a přesto mohou mít i negativní konotaci. Autoři uvedli, že důvěra by měla vždy chápána v pozitivním kontextu a jen v takovém mám vliv nejen na formování firemní kultury, celkového image firmy, ale i na hodnotu akcií společnosti na trhu.

Pocit sounáležitosti

„Firma je identita. Když nemáme pocit sounáležitosti nosíme tričko s firemním logem na spaní nebo při malování domu. Když ale máme pocit sounáležitosti, hlásíme se k firmě veřejně a s hrdostí“, uvádí ve své knize Sinek (2015)

Pocit sounáležitosti bývá považován za jednu z nejsilnějších emocí, která rozhoduje o stabilitě firemní kultury. Ve slabé kultuře se pocit sounáležitosti vytrácí a firma se stala pro své zaměstnance jen zdrojem příjmu, bez jakékoliv spjitosti, za selhání firemní kultury je považován moment, kdy se člověk začne za společnost, ve které pracuje stydět (Geropp, 2014). Sounáležitost vnímá Sinek (2015) za jeden z nejsilnějších motivů a stabilizátorů firemní kultury, proto aby se stala silnou.

Karásek (2017) uvádí, že: „Firemní kultura je definována firemními hodnotami, a to nejen s těmi sepsanými někde v základních dokumentech nebo na jejich vývěsním štítě na webu, ale spíše s těmi, kterými se řídí reálná život. Z toho sice vyplývá, že spolutvůrci firemních hodnot, respektive firemní kultury, jsou v podstatě všichni zaměstnanci, ale tím, kdo by měl určovat základní firemní hodnoty a formovat firemní kulturu, je vždy ten, kdo stojí ve firemní hierarchii nejvýše, tedy majitel, potažmo vrcholový management. Firemní kultura se totiž cíleně buduje od shora dolů. Nejde však přitom o vysvětlování hesel a prohlášení.

Nejefektivněji se firemní kultura šíří osobním příkladem lídrů a způsobem jejich verbální a neverbální komunikace.“

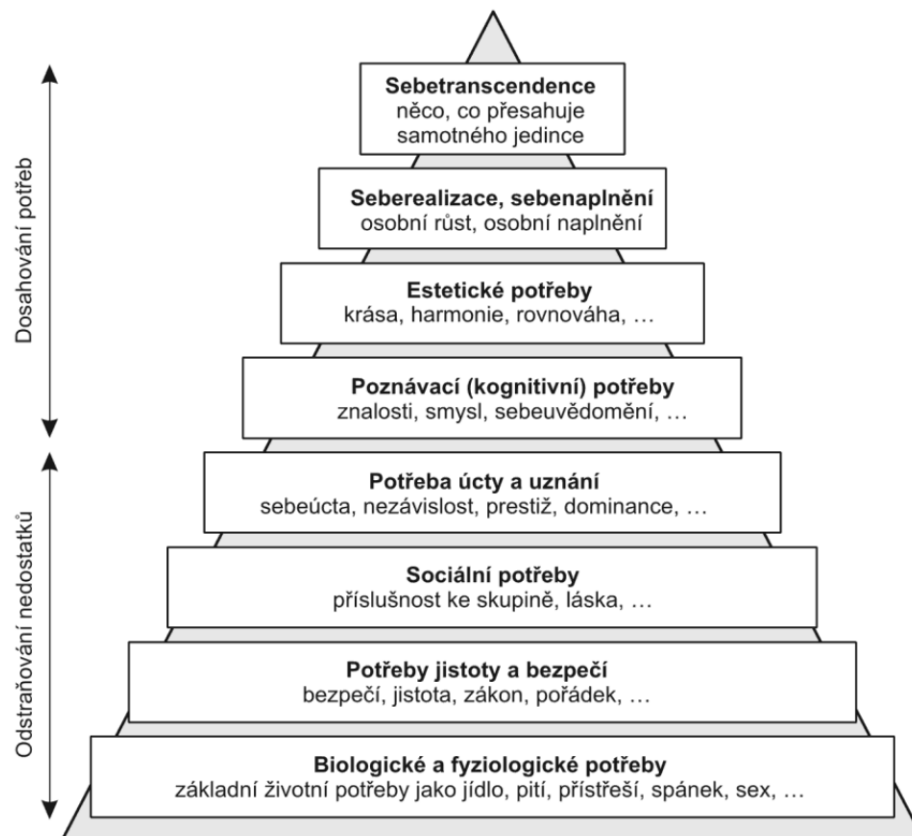
Touto definicí navazuje Karásek (2017) přímo na Sinka (2015) i Armstronga (2015), kteří shodně hovoří o tom, že hodnoty, na kterých stojí většiny úspěšných firem, potažmo i neúspěšných firem, jsou odrazem osobních hodnot nejvýše postaveného člověka ve firemní hierarchii, případně celého vedení a managementu.

Tato teoretická východiska přesně navazují na firemní kulturu vyznávanou Tomášem Baťou, který několikrát prohlásil, že jediná možnost, jak měnit chování lidí ve svém okolí je jen osobní příklad. Této části rozvoji a stabilizaci firemní kultury ve společnosti Baťa a.s. se věnuje kvalitativní výzkum, který je podrobně popsán v následujících kapitolách dizertační práce.

1.1.4 Vliv firemní kultury na pracovní výkon

Firemní kultura bývá autory řazena mezi nejsilnější faktory, které mají vliv na pracovní výkon, atmosféru a povzbuzení pozitivního přístupu k práci. Při analýze současných přístupů k definování vlivu firemní kultury na pracovní výkon byl zajímavým zjištěním fakt, že mnoho autorů vychází z Maslowovy teorie potřeb. Stejný přístup zvolil při tvorbě firemní kultury také Tomáš Baťa.

Podle Doležala (2016) je možné rozdělit firemní kulturu do dvou směrů – první se zaměřuje na odstraňování nedostatků a druhý na dosahování potřeb.



Obrázek 3 Teorie potřeb dle Maslowa (Doležal, 2016)

O vlivu základních biologických potřeb na výkon mluví ve své knize 8 kroků k vyšší výkonnosti Marc Effron (2019), ten uvedl, že základem pro úspěšnou firemní kulturu je naučit své členy starat se aktivně o fyzické zdraví. Fyzické zdraví vnímá jako hlavní předpoklad pro maximalizaci pracovního výkonu a možnost soustředit se na výsledky. Mimo jiné uvádí, že strava spánek jsou základní zdroj energie a firma by se měla zaměřit v rámci posilování firemní kultury na edukaci svých zaměstnanců v těchto oblastech.

Maslowova teorie potřeb bývá v mnoha firmách náplňová skrze pracovní podmínky. Často se setkáme s definicemi tzv. pracovních podmínek, které přesně vymezují, jak by mělo vypadat pracovní prostředí, které umožňuje pracovníkovi odvést nejlepší pracovní výkon. Mezi takové se řadí například:

- **Organizační podmínky** – mezi tyto se řadí způsob manažerského vedení, vliv lídra, způsob komunikace v rámci firemní hierarchie.
- **Materiálně-technické podmínky** – představují úroveň strojové a materiálové vybavenosti, technologického zázemí atd.
- **Sociální podmínky** – jedná se o vztahy na pracovišti, vazby, způsoby uplatňování moci, definice kompetence a odpovědnosti.
- **Fyzikální kvality prostředí** – jsou určeny pracovními podmínkami ve smyslu fyzického prostředí – osvětlení, teplota, mikroklima atd.

- **Informačně-vědomostní podmínky** – definují jakým způsobem firma využívá nové technologie a inovace k efektivnímu rozvoji pracovníků, práce samotné, včetně pracovního prostředí.
- **Bezpečnostní podmínky** – jsou většinou řízeny normami a nařízeními, které jasně definuje BOZP.
- **Hygienické podmínky** – vypovídají o sociálním zázemí na pracovišti, hygienických podmínkách atd.
- **Podpora subjektivních předpokladů** – pomáhají rozvíjet odolnost pracovníků proti pracovnímu stresu, věnují se podpoře jeho individuálních rysů, které jsou přínosné pro rozvoj firemních hodnot a kultury, podporují jeho celistvý rozvoj. (Mikulaščík, 2015)

Pracovní podmínky mají vytvářet takové prostředí, které rozvíjí jednotlivé úrovně každého zaměstnance, tak aby mohl odvádět nejlepší možný pracovní výkon. Pracovní podmínky jsou vždy odrazem firemní kultury a vychází z firemních hodnot (Dvořáková, 2012).

Vliv firemní kultury na pracovní výkon nehodnotíme pouze u korporátu a výrobních firem, Romanovich, Safaie a Shirazi (2021) se ve svém výzkumu zaměřili na analyzování vlivu firemní ve vědeckém prostředí. Mezi nejvlivnější faktory firemní kultury na výkon u vědeckých pracovišť byly zařazeny:

- Kreativita práce a tvorba inovací.
- Mzda, granty, prémie a bonusy.
- Kariéra ve vědě.
- Nezávislost.
- Příjemné pracovní podmínky.
- Možnost realizovat vlastní výzkum.

Výše uvedené faktory považovalo za důležité více než 75 % oslovených respondentů, kteří shodně uvedli, že silné zanedbání jednoho z faktorů by je mohlo přimět uvažovat o změně práce. Autoři se ve svém výzkumu však příliš nevěnují vlivu firemní kultury na osobní život vědců a jeho vlivu na pracovní výkon.

Ata a Senay (2021) se naopak zaměřil na vliv firemní kultury v korporátních společnostech. Výzkumný vzorek představovala 211 respondentů ze soukromého sektoru. Cílem jeho výzkumu bylo analyzovat vliv adhokracie v korporátním prostředí. Adhokracie bývá zjednodušeně definována jako opak byrokracie a jedná se o pružnou firemní kulturu, která je však užívána v korporátních společnostech. Poprvé tento termín užil v sedmdesátých letech Alvin Toffler.

Z výzkumu vyplynulo, že adhokracie zvyšuje produktivitu práce až o 17 %, pokud jsou však jasně definované termíny a rozsah práce. Výzkum se však zaměřil pouze na prostředí adhokracie v rámci vymezení vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec. Nebyl zkoumán žádný přesah a vliv do osobního života zaměstnance.

Velmi podobný přístup definovali ve svém výzkumu také Dardas, Williams a Wang (2021), kteří se zaměřili na vliv firemní kultury na výkon v pečovatelských službách. Autoři opět definují firemní kulturu jen v rámci vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec na pracovišti. V závěru své studie se dotýkají otázky, jak vyčerpávající může být pro pečovatele práce přes čas a jak práce přes čas ovlivňuje jejich pracovní výkon. Otázka, jak práce přes čas ovlivňuje osobní život pečovatelů a následně se tyto změny odráží na jejich pracovním výkonu, však již zůstává nezodpovězena.

Ve stejném oboru provedli výzkum také Alsaqqa a Akyürek (2021), kteří se zaměřili na vliv firemní kulturu při výkonu zdravotní v Pásmu Gazy. Výzkumu se účastnilo 82,5 % respondentů ze státních nemocnic a 17,5 % ze soukromých nemocnic, celkem se jednalo o 400 respondentů. Výzkum se zaměřil na hodnocení stylu vedení a jeho dopad na spokojenost zaměstnanců. Výzkum však vůbec nehovoří o otázce osobního života zaměstnanců, nejeví zájem o jejich volný čas a mentální wellness.

Během studia současných trendů vnímání a hodnocení firemní kultury byly analyzovány desítky odborných článků a bylo zjištěno, že jen malé procento vědců se zabývá přesahem firemní kultury do osobního života zaměstnanců, stejně tak se nezajímají o osobní život zaměstnanců a jeho vliv na pracovní výkon a firemní kulturu.

1.2 Role lídra ve firemní kultuře

Většina autorů věnujících se tématu firemní kultury se shoduje, že jedním ze symbolů každé společnosti je její lídr, zakladatel, CEO. Tato teorie navazuje i na antropologické výzkumy, které poukazují na skutečnost, že každá lidská civilizace byla vedena lídrem. Leadership v základním pojetí je tedy starý jako lidstvo samo (Armstrong a Stephens, 2007).

Leadershipu se věnuje mnoho odborných studií, které definují jeho propojení s firemní kulturou, vznikly nové pojmy, které obohatili dosavadní vnímání leadershipu ve spojitosti s firemní firemní kulturou, existuje přes 70 různých přístupů k leadershipu, za nejsilnější považován kult osobnosti s vnímáním značky, firmy, firemní kultury na základě osobnostních znaků lídra (Daniëls, Hondeghem a Dochy, 2019). I v současnosti není těžké vybavit si CEO, nebo zakladatele velkých světových i tuzemských firem. Například synonymem společnosti Apple se stal Steve Jobs, Facebooku Marc Zuckerberg, symbolem Amazonu je Jeff Bezos a Tesla bude navždy neodmyslitelně spojena se jménem Elon Musk. Osobnost lídra se mnohdy stala synonymem pro vnímání firmy, produktu, firemní kultury. U mnoho společností došlo k takzvanému ztotožnění s osobností zakladatel, případně CEO. Tato ztotožnění bývá větší v mnoha úrovních – vzhled, způsob komunikace, životní styl, názory, postoje atd. jak uvádí Vysekalová, Mikeš a Binar (2020).

Tématu, že firemní kultura je odrazem charakterových vlastností a hodnot lídra. O této skutečnosti hovoří také Simon Sinek (2015) ve své knize *Lídři jedí poslední*, který apeluje na skutečnost, že tak jako může lídr společnost vést a inspirovat, může ji stejně lehce stáhnout dolů až následně v krajním případě zcela zničit. Taková situace může nastat, pokud se firemní kultura změní z charakteru, hodnot nebo přesvědčení na pouhý výkon, čísla a další neosobní metriky, musí se následně změnit klima firmy. Takou se dle Sinka (2015) stane firemní kultura tehdy, pokud se změní vnímání lídra, který přestane sledovat společné zájmy a uchýlí se ke sledování pouze zájmů vlastních. Kultu začne slábnout a následně nastane situace, kterou Sinek (2015) definuje takto „ve slabé kultuře se točíme zády k děláni, správné věci“ ve prospěch děláni věcí, která je dobrá pro mě.“

Role lídra je citelná pro jeho podřízené skrze způsob, jakým je vede. Doležal (2016) definoval čtyři typy vedení podle Herseye a Blanchardema:

1. **Direktivní styl – telling:** je definován jednosměrným tokem informací, de facto lídr určuje, kdo, co, jak a kdy bude dělat.
2. **Tréninkový styl – selling:** lídr stále určují osobou projektu, ale je schopen zároveň zapojovat do plánování řešení i další osoby, které dokáže i emočně zapojit.
3. **Participativní styl – participating:** lídr se skupinou domlouvá pro jaké řešení problému se rozhodnou, lídr se již neorientuje na věcnou rovinu řešení úkolu, orientuje se převážně na vztahy ve skupině a prožívané emoce. Odpovědnost za výsledek je stále částečně směřována k lídrovi.
4. **Delegující styl – delegating:** odpovědnost za výsledek je již přenesena na členy skupiny, lídr se účastní procesu, ale jeho realizace je již zcela závislá na členech. Lídr zůstává v roli mentora a provádí monitoring projektu.

1.2.1 Osobnostní vlastnosti lídra

K otázce, zda je nebo není lídr osobností přistupují někteří autoři odlišně, avšak v závěru se hodují. Jedna část autorů zastává názor, že lídr musí být osobností, protože by se lídrem nikdy ani nestal. Jiná skupina autorů se zase přiklání k názoru, že se člověk může stát lídrem na základě zkušeností, životních událostí, které formují jeho osobnost. Společným názorem zůstává, že postavení lídra je neodmyslitelně spojeno s tím, že za lídra považována osoba, která se od jiných ve skupině odlišuje a určitým způsobem je schopna si získat pozornost druhých lidí. Záměrně je uvedeno – získat si pozornost druhých lidí. Často se laická veřejnost uchyluje k v vnímání lídra v pozitivním slova smyslu, tedy archetypální vlastnosti ve smyslu – síla, odvaha, statečnost, spravedlnost, pochopení, rozhodnost, čestnost atd. Lídrovství má však i odvrácenou stranu, která je spojena s mocí, silou, nátlakem, prosazováním vlastních myšlenek a postojů. Nejedná se ještě přímo o autoritativní způsob řízení a vůbec ne diktaturu. Jedná se o způsob lídrovství, které je založeno na moci a síle. (Geropp, 2014)

Pozitivní lídr vychází z apelu na vyšší cíle, potřeby, sounáležitost a odpovědnost, jak uvádí Mühlfeit (2017) ve své knize Pozitivní leader. Jan Mühlfeit (2017) patří k předním českým autorům věnujících se tématu leadershipu. Upozorňuje na skutečnost, že na lídra je v první řadě přenesena velká odpovědnost, proto je nesmírně důležité, aby se v pozici lídra nacházel člověk, který prokazuje vysokou míru emoční stability.

Smilevsk (2017) se ve svém výzkumu zaměřil a definování hlavních schopností lídra, z výzkumu, které se účastnilo 137 lídrů ze středně velkých firem, vyplynulo, že se jedná o:

- Schopnost podporovat a povzbuzovat týmovou práci.
- Harmonizovat práci se strategickými cíli společnosti.
- Podpora rozvoje zaměstnanců a jejich kariérního růstu.
- Spravedlivé hodnocení výkonu zaměstnanců.
- Transparentní navrhování odměn založených na výkonu.
- Podpora zdravého sebevědomí zaměstnanců.
- Uznání dobrého výkonu zaměstnance.
- Schopnost zapojit se do mentoringu nových zaměstnanců.
- Péče o bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců.
- Poskytování zdrojů na realizaci pracovních úkolů.

Osobnostní vlastnosti lídra jsou mimo jiné určeny také stupněm jeho vyspělosti (maturity). Pokud se lídr vyvinul na základě selfmademan managementu, většinou vykazuje stupeň M4. Mohou však nastat i situace, kdy je v pozici lídra nevyzrálá osoba, zde však nastává vysoká pravděpodobnost nezdravé firemní kultury. Doležal (2016) definoval čtyři stupně vyspělosti:

- M1: projevuje se nedostatkem požadovaných schopností pro splnění úkolu či vyřešení problémů, za úkol samotný a jeho řešení není ochotný převzít odpovědnost, ani za výsledky svého jednání v dané věci. Na řešení úkolu nemá zájem ani participovat.
- M2: stále přetrvává neschopnost přijat odpovědnost za řešení úkolů, ale na rozdíl od typu M1 je typ M2 ochoten na řešení participovat.
- M3: typ M3 disponuje dostatek zkušeností a odbornosti daný úkol vyřešit, ale vykazuje jen minimální míru odvahy převzít za úkol odpovědnost.
- M4: typem M4 se stávají lídři, kteří většinou museli překonat mnoho překážek, aby se zasloužili o stabilitu své společnosti na trhu. Mají mnoho zkušeností s řešením problémů a úkolů, nebojí se netradičních způsobů řešení, vykazují vysokou míru nejen ochoty splnit zadání, ale také plně přejímají odpovědnost za rozhodnutí, které učinili a výsledky, které tato řešení přinesly.

Transparentnost

Transparentnost je jednou z hlavních charakterových vlastností lídra. Na transparentnosti je založen způsob myšlení, komunikace a od toho se odvíjejících celá firemní kultura. Transparentní lídr budí ve svých podřízených pocit jistoty a ten je stěžejní atributem pro plnohodnotný pracovní výkon. Neopomenutelná je také emoční a vztahová transparentnost. Vztahová transparentnost podřízeným jasně definuje, jaké emoce k nim lídr chová, jak o nich smýšlí a jak je vnímá. Pokud neodkáže být lídr ve vztazích transparentní, podřízeným tak způsobuje zbytečný stres, který zpomaluje a zhoršuje jejich pracovní výkon, uvádí Pauknerová, Jarošová a Lorencová (2016). Autorky také zmiňují, že právě emoční transparentnost se odvíjí od mnoha dalších vlastností lídra, které mají přímý vliv na jeho emoční stabilitu.

Transparentnost je bezesporu projevem důvěry, která patří k hlavním emocím, kterými by měl lídr disponovat. Simon Sinek (2021) říká: „Stejně jako nemůže žádný lídr donutit své podřízené, aby byli šťastní, nemůže jim přikázat, aby jeden druhému věřili. Má-li se v týmu vybudovat důvěra, musejí mít jeho členové pocit, že se mohou jeden druhému otevřít.“

Emoční stabilita a vliv na ostatní

„Usmějte se a svět se na vás usměje také“, tento citát uvedl ve své knize Goleman (2015), pod tímto citátem prezentuje výsledky vědeckého výzkumu, který se zaměřil na mapování pracovního klimatu. Z výzkumu vyplynulo, že na základě neurolingvistického výzkumu, který považoval smích za nejrychleji se šířící a jasně čitelnou emoci, je to pro lídry důležité, aby jej uměli využít ve svůj prospěch a řízení týmu. „Zaslechneme-li smích, je téměř nemožné nezasmát se nebo aspoň neusmát se také. Určité otevřené obvody v mozku dokážou zachytit úsměv a smích a vyvolají obdobnou odezvu. Vědci spekulují, že tento proces je v mozku naprogramován již ode nepaměti, protože úsměv a smích měly upevňovat spojenectví, což pomohlo člověku jako druhu přežít.“ Je také vědecky podloženo, že nejrychleji se emoci šíří shora dolů, protože právě lídrovi věnuje pozornost téměř každý zaměstnanec a jeho nálada je pro mnohé určující, a to s ním nemusí být během dne v přímém kontaktu. Nálada lídra se nese firmou i za jeho chvilkové nepřítomnosti. S emoční stabilitou úzce souvisí také to, že lídr musí být autentický a tato autentičnost se projevuje také skrze projevy emocí. Goleman (2015) tedy dodává: „Pro lídry, kteří se ujímají prvořadého úkolu: zvládnout emoce vlastní i druhých, z toho vyplývá především toto: humor urychluje šíření optimistické atmosféry. Ovšem stejně jako v případě lídrova naladění obecně i humor musí rezonovat s kulturou a realitou celé organizace. Jinými slovy úsměv a smích jsou nakažlivé, pouze jsou-li upřímné a opravdové.“

Autentičnost

Spojitosť mezi emoční stabilitou a transparentností je podložena autentičností. Autoři Sinek (2015), Mühlfeit (2017), ale také Hastings a Meyerova (2020) se jednoznačně shodují, že autentičnost je základním předpokladem pro to, aby se chování lídra stalo základním tvůrčím prvkem firemní kultury. Autentický lídr je uvěřitelný lídr, je to věrohodný lídr, který se pro firmu, značku a zaměstnancem stává symbolem. Je vnímán optikou pravdy, tedy to, co dělá považují zaměstnanci za správné a pravdivé.

Jak uvádí Jan Mühlfeit (2017): „Autentický leader ve svých lidech podněcuje jeden velmi důležitý pocit: respekt. Respekt lidí je naprosto zásadní. Skutečný a přirozený respekt si nemůže lídr vynutit ani koupit jen svou pozicí ve firemní hierarchii. Musí si jej vydobýt svou povahou, svým přístupem a příkladem.“

Vzhled, celkový dojem a charisma

Charisma může být podle Sinka (2013) jedním z nejsilnějších nástrojů, které lídr využívá v rámci svého vlivu na své zaměstnance. Uvádí, že „Dlouhodobě úspěšné organizace působí jako hnutí. Jejich lídři jsou schopni svou osobností lidi nejen nadchnout, ale také je přimět, aby se sami zapojili do prosazování účelu organizace, aniž by bylo nutné jim platit nebo je jinak motivovat. Žádné bonusy, nebo zpětné slevy. Lidé sami cítí potřebu šířit informace dál, ne proto, že by museli, ale proto, že chtějí. Dobrovolně se hlásí a předávají dál sdělení, které je inspirovalo.“

Rhode (2016) ve své knize *Women and Leadership* upozorňuje jako jedna z mála autorů na propojení leadershipu s osobním, zejména rodinným životem. Zmiňuje několik výzkumů, že ženy v pozici lídra vykazovaly velmi zajímavých výsledků, zejména v oblasti hodnocení osobnostních rysů. Někteří vědci se shodují na tom, že ženy dokáží být velmi dobrým transparentním a autentickým lídrem, protože v životě zastávají mnoho rolí a jejich separátní hraní by je příliš vyčerpávalo, tak se rychleji adaptovaly na autentické a transparentní vystupování.

1.2.2 Vliv lídra na firemní kulturu

Jak již bylo zmíněno, mnoho autorů považuje lídra za jeden z určujících prvků, od kterého se bude odvíjet firemní kultura, její stabilita a vnímání veřejnosti.

Mühlfeit (2017) definoval několik oblastí na které má lídr ve firmě explicitní vliv, jedná se o:

- Představení lákavé vize, se kterou se dokáží ostatní lidé ve firmě ztotožnit.
- Vnášet do práce lidí ve firmě výzvy a smysl, a to zejména tím, že bude apelovat na jejich vyšší potřeby.
- Vzbuzovat v lidech pozitivní emoce, protože takové vytváří vztah.

- Vést osobním příkladem, a to zejména na základě autentičnosti, využívání svých silných stránek, povzbuzování zápalu pro splnění cíle, sdílením hodnot a postojů.
- Pomáhat lidem ve firmě najít smysl v práci, kterou vykonávají a případně i životě, který vedou, vyzdvihnout jejich silné stránky a navázat je na plnění zadaného cíle.
- Dávat práci smysluplný a případně i zábavný náboj.
- Zachování klidu i krizových situacích, správně pracovat s energií celé pracovní skupiny.

V posledních letech bylo realizováno mnoho výzkumu jejichž cílem je přesně definovat, jak je lídr vnímán svým okolím, které jeho vlastnosti jsou považovány spolupracovníky za klíčové pro pozitivní a stabilní firemní kulturu a zejména také přesněji přiblížit oblast, v jakých směrech se má lídr rozvíjet, aby nezačala firemní kultura upadat.

Z analyzovaných výzkumů vyplynulo, že osobnost lídra je napříč kulturními diferenciacemi vnímána přibližně stejně. Velmi dobře to ve svém výzkumu vystihli Tran, Lee, Ngyuen a Sristtiratkul (2019), kteří se zaměřili na definování osobností charakteristiky lídra v Thajsku. Výzkumu se účastnilo 236 respondentů. Výzkumu se účastnili jak lídři (77 osob), tak jejich zaměstnanci (159 osob). Z výzkumu vyplynulo, že pro vnímání lídrovství není důležité pohlaví, ale spíše věk a zejména profesní zkušenosti, které nemusí být explicitně navázány na dosažené vzdělání. Výzkumné oblasti byly rozděleny do čtyř oblastí:

1. Osobnostní rysy
2. Následování lídra
3. Vnímání podpory
4. Sociální vztahy
5. Pracovní výkon

Tyto jednotlivé oblasti byly dále rozděleny na výzkumné podoblasti a to následovně:

Tabulka 3 Vnímání lídra podle Tran, Lee, Ngyuen a Sristtiratkul (2019)

Osobnostní rysy lídra	Svědomitost. Extroverze. Přívětivost. Otevřenost vůči zkušenostem. Neurotismus.
Následování lídra	Lídr je pro mě osobností, u které vím, že mi dokáže pomoci nejen v práci. Můj vztah s lídrem je funkční.

	<p>Mám dostatek sebevědomí, abych dokázal lídrovi říci, kdy s ním souhlasím, kdy ne a proč.</p> <p>Lídr zvažuje mé návrhy a jejich případnou realizaci.</p> <p>Já i lídr jsme součástí větší pracovní skupiny a vytváříme s ní integritu.</p> <p>Lídr rozumí mým problémům a potřebám.</p> <p>Lídr uznává a rozvíjí můj potenciál.</p>
Vnímání podpory	<p>Firma si váží přidaného hodnoty, kterou jí přináším.</p> <p>Firma silně zvažuje mé cíle a hodnoty.</p> <p>Firma by byla schopna pochopit mou dlouhodobou nemocnost.</p> <p>Firma se reálně stará o mou osobní vyrovnanost.</p> <p>Firma je ochotná růst, aby zajistila co nejlepší podmínky pro mou práci a využití mého potenciálu.</p> <p>Firma je hrdá na mé úspěchy.</p>
Sociální vztahy	<p>Firma vnímá sociální vazby a vztahy jako důležitý kapitál.</p> <p>Kvalitní vztahy mezi pracovníky jsou pro firmu závazné.</p> <p>Firma má vytvořenou strukturu vnitropodnikových vazeb a vztahů.</p>
Pracovní výkon	<p>Následovníci jsou schopni plnit pracovní výkon.</p> <p>Následovníci jsou schopni prokázat své pracovní kompetence.</p> <p>Spolupracovníci mají možnost být v vzájemné interakci.</p> <p>Jakákoliv pracovní činnost je následování hodna.</p>

Ve svém výzkumu Tran, Lee, Ngyuen a Srirtiratkul (2019) ověřili hypotézy svých kolegů z Harvard University a dosáhli velmi podobných výsledků, ačkoliv byl výzkum realizován v naprosto odlišných kulturních podmínkách. Hodnoty jednotlivých otázek dosahovali obdobných výsledků, lze tedy předpokládat, že výše uvedené oblasti charakteristické pro definování fungování firemní kultury jsou přibližně podobné bez ohledu na zeměpisné a kulturní diference.

Typy těchto výzkumů potvrzují předešlé výsledky analýz, které poukázaly na skutečnost, že autentický lídr, který sídlí své hodnoty, postoje a schopnosti rozvíjet silné stránky svého týmu, včetně poskytování objektivní zpětné vazby, má zásadní vliv na ekonomické výsledky týmu. Jan Mühlfeit a Melina Costi citují ve své knize *Pozitivní leader* výzkum Marcuse Buckinghamha z roku 2007, který na základě několikaletého výzkumu konstatoval, že lídr, který dokáže budovat tým na základě posilování silných stránek jeho členů, dosahuje:

- vyšší produktivitu o 12,5 % při posilování silných stránek jednotlivců v týmu,
- posilováním vzájemné zpětné vazby vykazovaly vedené týmy zvýšení ziskovosti o 8,9 %,

- členové vysoce výkonných týmů využívají své silné stránky při 75 % aktivit,
- týmy s vysokou mírou angažovanosti jednotlivých členů vykazují o 37 % nižší absentérství,
- vysoce angažované týmy vykazují až o 12 % vyšší skóre spokojenosti zákazníků,
- u zaměstnanců, kteří pravidelně obdrží od svého lídra zpětnou vazbu týkající se jich silných stránek vykazují o 14,9 % nižší fluktuaci.

Výzkumy také prokázaly, že zpětná vazba nebo pochvala od lídra má na zaměstnance mnohem vyšší účinnost a význam než pochvala od kolegy pracující na stejné pracovní úrovni. Tan, Li, He a Huang (2021) ve svém výzkumu uvádějí, že pochvala lídra má pro zaměstnance až 12 vyšší význam než od kohokoliv jiného.

Dalton (2021) ve své knize *Integrated Leader* definuje roli integrovaného lídra, kterého vnímá jako lídra, jenž je nedílnou součástí firmy, jejího každodenního fungování aktivně se zajímá nejen o pracovní výkon svých zaměstnanců, ale také jejich emoce. Kniha však uvádí pouze zájem lídra o zaměstnance během pracovního procesu, přesah do soukromého života popsán není, přesto se však jedná o jedno z neblížších přiblížení se k modelu firemní kultury Bařa a postavení lídra v rámci ní.

1.3 Emoce jako základ firemní kultury

Práce s emocemi je klíčová pro vytváření stabilní firemní kultury. Doleřal (2016) upozorňuje na skutečnost, že „emoce jsou zpracovány ve vývojově starší části mozku než lidské myšlení a řeč.“ Doleřal dále dodává, že ačkoliv je stále emoční stránka člověka nejméně probádanou úrovní (oproti fyzické a mentální stránce) je možné na základě novodobých výzkumů říci, že pro stabilitu firemní kultury je tou nejdůležitější složkou.

Goleman (2015) upozornil ve své knize na výzkum, který se uskutečnil už v roce 1998 na Harvardské univerzitě a byl publikován v *Harvard Business Review*. Výzkum se zaměřil na definování pojítka mezi lídrem a pracovním týmem, který vedl. Výzkum jednoznačně našel odpovědi v tzv. emočním vedením. Autory výzkumu jsou Richard Boyatzis a Annie McKeenová, kteří uvádí: *„Naše poznatky o vlivu, emočního stylu vedení, jak jej nazýváme se ničím neodchylují od výzkumů emoční inteligence. Jsou však hlubší analýzou našeho předchozí tvrzení, že emoční inteligence lídra je v pracovním prostředí nositelkou určité kultury. Naš výzkum svědčí o tom, že vysoký stupeň emoční inteligence vytváří klima, v němž se daří sdílení informací, důvěře, zdravému riskování a učení. Nízká emoční inteligence vyvolává zase ovzduší překypující strachem a úzkostí. Vyděšení zaměstnanci plní napětí bývají přechodově velmi produktivní a organizace může vykázat dobré výsledky, nikdy však dlouhodobě.“*

Simon Sinek (2021) ve své knize *Nekonečná hra: Jak dosáhnout dlouhodobého úspěchu v podnikání*, uvádí že emoční stabilita, která je základem pro pozitivní vnímání reality, je naprostou nezbytností pro vytváření trvalé hodnoty v podnikání, dále dodává: *„Když se bojíme nebo hněváme, naše emoce žhnou jako uhlíky. Být pro něco však obnáší inspiraci. Když jsme pro něco, hoříme docela jiným plamenem a jsme plní naděje a optimismu. Být proti něčemu znamená hanět, odmítat a demonizovat.“*

Osobnost člověka je možné definovat podle tří prvků – inteligence, hodnot a emocí. Plamínek (2014) upozorňuje na skutečnost, že tak jako hodnoty, jsou emoce velmi ovlivněny subjektivním vnímáním. Tak jako každý člověk určitým způsobem vyznává nějaké hodnoty, stejné je to i s emocemi – každý prožíváme širokou škálu emoci, ale přiřazujeme jim odlišnou důležitost. Pro rozvoj firemní kultury je stejně důležité definovat společné hodnoty, jako definování klíčových emocí, které určují firemní prostředí.

Emoce jsou v současné vědě vnímány jako jeden z určujících faktorů, který podmiňuje kreativitu, která se stala klíčovou pro mnoho novodobých profesí. Beeman a Kounious (2015) publikují ve své knize studii, které se zaměřily na zkoumání vlivu emocí na kreativitu: *„Zjištění z praxe obecně potvrdila ta z laboratoře – s jedním rozdílem. Laboratorní studie Isenové ukázaly, že se zvýšená kreativita objevila během pozitivního naladění, zatímco studie Amabileové z pracovního prostředí přinesla poznatky o tom, že lidé byli kreativní před a krátce po časovém úseku, ve kterém se cítili šťastní.“* Autoři se věnovali zkoumání podnětů, které vedou lidi ke kreativitě a ta byla vždy spojena s pocitem štěstí, ať před samotným spuštěním kreativního myšlení, nebo těsně po něm.

Není možné říci, že emoce nejsou určujícím faktorem firemní kultury, spíše naopak, mnoho současných autorů se přiklání k myšlence, že tzv. emoční inteligence je klíčová nejen pro úspěšný leadership, ale de facto pro jakékoliv tvůrčí a smysluplné fungování jak na pracovišti, tak mimo něj.

Abudato (2016) ve své knize *Lesson in Leadership* uvádí, že ze všech rozhovorů, které uskutečnil se světovými lídry, a to napříč odvětvími (od papeže Františka až po americké prezidenty) vyplynulo, že jedna z nejtěžších oblastí vedení, se kterou se musely tyto osobnosti vyrovnat bylo řídit své emoce a uvědomovat si vliv svých emocí nejen na blízké okolí, ale mnohdy celý svět.

1.3.1 Emoční inteligence

Základním pojmem v této oblasti je tzv. emoční inteligence. Emoční inteligence neboli emoční kvocient (EQ) byl vždy vnímána ve stínu inteligenčního kvocientu (IQ). Od devadesátých let minulého století se však toto

vnímání začalo měnit a dnes se již některé teorie přiklání k názoru, že mnohdy je pro úspěch podstatnější EQ než IQ.

Emoční inteligence je podle Wildingové (2010) definována, jako schopnost jedince chápat vlastní emoce a pocity a zároveň chápat emoce a pocity i ostatních lidí. Na základě tohoto vnímání druhých osob, volit vědomě vhodný projev a slova, tak abychom dosáhli výsledku, který si přejeme. Obdobnou definici zastává také Bariso (2019), který definuje emoční inteligenci jako schopnost zaznamenávat své vlastní emoce a pocity a zároveň tyto emoce a pocity rozlišovat u druhých osob, se kterými jsme v přímé interakci a na základě tohoto vnímání jednat a konat.

Emoční inteligence je vnímána jako základní předpoklad pro řízení vztahů, a právě řízení vztahů by mělo být jedním z hlavních cílů lídra, potažmo managementu firmy. Bariso (2019) definuje emoční řízení vztahů jako: *„...schopnost, jak získat ze vztahu s ostatními lidmi maximum. K tomu patří umění ovlivňovat druhé, prostřednictvím komunikace a chování. Místo, abychom se snažili někoho do něčeho nutit, motivujeme jej k dobrovolnému činu, a to vysvětlováním a přesvědčováním. Řízení vztahů zároveň spočívá v emočním obohacováním druhého. Tím se prohlubuje vzájemná důvěra a pouto.“*

Issah (2018) se ve své studii zaměřil na rozvoj jednotlivých složek emoční inteligence u lídrů středně velkých firem. Konkrétně se jednalo o pět oblastí rozvoje:

1. sebeuvědomění,
2. seberegulace,
3. sebemotivace,
4. empatie
5. sociální dovednosti

Lídovo vnímání jednotlivých oblastí má zásadní dopad na budování týmu, ovlivňovat změny, které přichází, a hlavně minimalizovat odpor k jejich akceptování. Watkins s kolegy (2017) uskutečnili výzkum, který se zaměřil na edukaci lídrů v oblasti emoční inteligence. Výzkum přinesl zajímavé výsledky, které poukazují na to, že úspěšní lídři vykazují vysoká procenta v testech, které se zajímají o jejich vnímání emoční inteligence, oproti manažerům. Autoři předpokládají, že lídři jsou nuceni vlastním selfmanagementem rozvíjet svou emoční inteligenci, aby dokázali nadchnout zaměstnance pro své vize. Manažeři jsou více orientováni na výsledky s ohledem na to, že většinou nejsou vlastníky firmy, jsou výkonnou mocí pro řízení firmy a k řízení většinou upřednostňují nástroje příkazování, před nástroji vedení.

K definování stejných oblastí emoční inteligence jako Issah (2018) dospěla také Wildingová (2010), ta uvádí, že základem je sebeuvědomění a způsob, jak se jedinec vyrovnává s vlastními emocemi, jak je dokáže interpretovat a jakou

pozornost věnuje psychohygieně. Dále uvádí, že základním předpokladem pro rozvíjení se v oblasti emoční inteligence je schopnost samoregulace, kdy se jedinec učí, jak své emoce zvládat i v situacích, které jsou pro něj citově náročné, nebo stresující. Vnitřní motivace je vlastní lidem, kteří jsou schopni v sobě najít dostatek energie vytrvat i u projektů, plnění úkolů, snaze něčeho dosáhnout, v momentech, kdy se nedaří, neplní se předem stanovená očekávání. Kromě Wildingové (2018) se také řada autorů shoduje na tom, že pro každého lídra je klíčová míra empatie, kterou je schopen projevat vůči lidem, které vede a se kterými spolupracuje. Empatie velmi úzce souvisí se sociálními dovednostmi. Pod sociálními dovednostmi rozumíme schopnost naslouchat, vést dialog, schopnost porozumět a akceptovat emoce jiného člověka.

Skrze využívání emoční inteligence dosahuje lídr se svými lidmi navázání vztahu a vztah je jednou z nejsilnějších záruk profesní loajality.

Said a Tanova (2021) ve svém výzkumu také upozorňují na skutečnost, že nedostatečná emoční inteligence, nebo zanedbaný rozvoj emoční inteligence u zaměstnanců, je jedním z hlavních důvodů, proč dochází na pracovišti k šikaně, která následně vede k psychickým deprivacím obětí a syndromu vyhoření. Autoři zastávají striktní názor, že ve vyspělých společnostech, je takové chování na pracovišti nepřijatelné a jen prostředí, které stojí na pilířích otevřené komunikace a pocitu bezpečí, může zabezpečit podněty ke kreativnímu způsobu práce.

1.3.2 Emoční stabilita

Definování emoční stability má v práci své opodstatnění, protože na základě předvýzkumu je možné se domnívat, že emoční stabilita pracovníků byla hlavním cílem filozofie Baťa, tedy jedním ze základních témat firemní kultury Baťa.

Ve slovníku speciálně pedagogické terminologie je emoční stabilita definována jako ustálenost bez větších projevů změn v oblasti emocí jednotlivce, respektive se jedná o vlastnost charakterizovanou minimální emocionální změnou a schopností udržet osobnost stabilní i v emočně vypjatých a stresujících situacích (Kroupová, 2016).

Lojda (2011) definuje emoční stabilitu jako základní předpoklad zvládnutí stresu. Emočně stabilní člověk je podle něj schopen převzít osobní odpovědnost za obtížná rozhodnutí, ohrožení konkurencí nebo vysoké finanční obnosy. Zároveň dodává, že emočně stabilní člověk je více rezistentní vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům.

Blatný (2016) uvádí, že lidé prokazující emoční stabilitu jsou schopni ve stresových situacích reagovat racionálně, nepodléhají rychle vlastním emocím a jsou schopni navazovat dlouhodobé a kvalitní vztahy jak v pracovním, tak i mimopracovním prostředí.

Emočně stabilní člověk se snaží v druhých lidech, se kterými je v kontaktu, vidět spíše to dobré než zlé. Je možno zobecnit, myšlenku, že to, co v lidech vidíme je odrazem nás samotných, a to posilujeme v i druhých lidech. (Náhlovský, Suchý, 2012).

Emoční stabilita je také jedním z hlavních předpokladů úspěšného a udržitelného lídrovství. Autentický lídr by měl podle Pechové a Šišové (2016) vykazovat mimo jiné také vysokou míru emoční stability. Zároveň autorky také dodávají, že míra emoční stability se s tává v současnosti jedním z preferovaných předpokladů pro získání pracovní pozice.

1.4 Výzkumná mezera

Vzhledem k tomu, jak je výzkum dizertační práce koncipovaný, je výzkumná mezera spatřována ve dvou rovinách. První rovina poskytuje zcela nové informace o fungování Systému řízení Baťa filozofie Baťa do roku 1939. Zároveň také nabízí inspiraci, jak jednotlivé principy využívat v současnosti. S aplikací v současném podnikatelském prostředí se také přesouváme do současné výzkumné mezery.

Z výše uvedené analýzy současných vědeckých a odborných zdrojů se jen velmi malá část věnuje úzkému propojení vlivu emoční stability lídra na emoční stabilitu zaměstnanců. Pokud se již studie věnuje emoční stabilitě, hovoří se v některých případech jen o její části, a to většinou té, která je spojena přímo s pracovním výkonem. Existuje pouze omezené množství zdrojů, které by vnímali emoční stabilitu pracovníků jako odraz celistvé osobnosti bez ohledu na to, jestli se nachází v pracovním prostředí či mimo něj.

V současné době se také příliš nehovoří o přesahu rozvoje péče o zaměstnance mimo pracovní prostředí. Přístup k zaměstnancům bývá často striktně omezen pouze na samotný pracovní proces. Tento přístup je typický zejména pro velké nadnárodní a korporátní firmy. V těchto však již lze zachytit náznaky změny.

Filozofie Baťa však vychází z předpokladu, že od každého pracovníka firma žádá maximální možný pracovní výkon, který omezen pouze na jeho profesní připravenost, ale jeho celistvou osobnostní připravenost. Firma se má tedy aktivně zajímat, jakým způsobem se člověk o sebe stará a na pracovní výkon připravuje i mimo místo výkonu práce. Firma by měla člověka rozvíjet, vzdělávat a inspirovat k tomu, aby se v maximální míře zaměřoval na své fyzické, mentální a duševní zdraví, touto péčí, aby zajišťovala vlastní lepší pracovní výkon.

Tato práce se zaměřuje na mapování filozofie Baťa s předpokladem, že právě přístup k rozvoji zaměstnance podle pilířů této filozofie, vede k celkovému celistvému rozvoji osobnosti člověka.

Práce by zároveň mohla přinést možný návrh řešení, jak nastavit rozvoj firemní kultury a celistvosti zaměstnanců, takovým způsobem, ve kterém by lidé viděli přínos pro svůj celkový rozvoj, a nikoliv omezování vlastní integrity.

Zároveň se práce zaměřuje také na definování nového způsobu komparace vnímání pilířů firemní kultury z pohledu lídra a zaměstnance, s cílem nacházet v tomto vnímání shodu. Na základě tohoto záměru vzniká nový nástroj, který by měl posuzovat připravenost českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Na základě kritické literární rešerše dostupných zdrojů a podrobné analýzy archivních dokumentů společnosti Baťa a.s. do roku 1939 byly stanoveny jednotlivé výzkumné cíle a postupy jejich naplnění.

2.1 Hlavní cíl práce

Hlavním cílem disertační práce je vytvořit nástroj pro posouzení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa a ověřit jeho funkčnost.

K naplnění hlavního cíle je nutné rozdělit dizertační práci do dvou úrovní. První úroveň se zaměřuje na definování firemní kultury společnosti Baťa a.s. do roku 1939 se zaměřením na rozvoj spolupracovníků. Tato část práce je založena na hluboké analýze archivních dokumentů firmy Baťa, studiu dochovaných zdrojů archivních materiálů osob fungujících ve firmě Baťa do roku 1945 a analyzování dobových medií.

Na základě této hluboké analýzy vznikne detailní definování podstaty vzniku firemní kultury společnosti Baťa se zaměřením na rozvoj zaměstnanců jako klíčové konkurenční výhody. Z této analýzy bude následně vytvořen nástroj definující principy jednotlivých struktur firemní kultury společnosti Baťa a podstatu firemní filozofie.

Druhá úroveň práce je zaměřena na ověření tohoto nástroje, na základě, kterého je možné posoudit, zda je firma připravená na transformaci firemní kultury, podle filozofie Baťa. Firmy vybrané pro analýzu budou malé a středně velké firmy, které projeví zájem o změnu firemní kultury podle filozofie Baťa se zaměřením na rozvoj zaměstnanců.

Segmentace vybraných firem pro analýzu napříč odvětvími by měla potvrdit jednu z hypotéz, že firemní kultura Baťa zaměřená na rozvoj zaměstnanců, jenž je částí Baťovy soustavy řízení, není závislá na odvětví a je možné jí uplatnit v kterékoliv firmě bez ohledu na velikost a zaměření.

Tento nástroj by měl pomoci současným českým firmám k vyšší loajalitě a nižší fluktuaci zaměstnanců. Cílem je podpořit transformaci firemní kultury při explicitním zaměřením na celistvý rozvoj osobností jednotlivých spolupracovníků.

Zároveň výzkum slouží jako odpověď na otázku, zda jsou české firmy připraveny na transformaci vlastní firemní kultury podle filozofie Baťa.

Výzkumný problém, který disertační práce řeší zní: Je možné definovat hlavní pilíře firemní kultury Baťa do roku 1939 a analyzovat připravenost českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa?

2.2 Výzkumné otázky a dílčí cíle

Na základě výsledků analýzy dosavadních poznatků byly stanoveny následující výzkumné otázky (dále jen VO).

VO1: Jak fungovala firemní kultura ve společnosti Baťa a. s., do roku 1939?

DVC1a: Definovat hlavní prvky firemní kultury Baťa.

DVC1b: Identifikovat vliv lídra (osobnosti Tomáše Bati), případně dalších vedoucí osobností na rozvoj firemní kultury Baťa.

Tyto dílčí výzkumné cíle budou zodpovězeny na základě kvalitativního výzkumu v podobě rozsáhlé analýzy archivních dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1939.

VO2: Jsou současní lídři ztotožnění s podstatou firemní kultury Baťa?

DVC2: Zjistit, zda lídři firem, kteří chtějí transformovat firemní kulturu ve své společnosti podle filozofie Baťa, znají její podstatu a jsou s ní ztotožnění.

- Tento dílčí výzkumný cíl bude naplněn na základě kvalitativního výzkumu v podobě případových studií ve vybraných firmách.

VO3: Jakým způsobem je možné analyzovat shodu vnímání zásad firemní kultury Baťa mezi lídrem a zaměstnanci?

DVC3: Definovat nástroj pro měření souhlasného vnímání lídra a zaměstnanců podstaty firemní kultury podle filozofie Baťa.

- Tento dílčí výzkumný cíl bude naplněn na základě kvalitativního výzkumu v podobě případových studií ve vybraných firmách.

VO4: Považují lídři a zaměstnanci vybraných firem za důležitou součást firemní kultury emoční stabilitu?

DVC4: Identifikovat vnímání důležitosti emoční stability lídrů a zaměstnanců, jako jednoho z hlavních předpokladů, transformace firemní kultury podle filozofie Baťa.

- Tento dílčí výzkumný cíl bude naplněn na základě kvalitativního výzkumu v podobě případových studií ve vybraných firmách.

3 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

Kapitola popisuje využití jednotlivých výzkumných metod k naplnění cíle dizertační práce. Teoretický základ práce byl zpracován na základě rozsáhlé analýzy současných vědeckých přístupů k tématu firemní kultury, lídrovství a vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Na základě této analýzy byl následně stanoven teoretický postup pro stanovení výzkumného záměru, jak v oblasti historických dokumentů spojených s firmou Baťa a.s. do roku 1939, tak samozřejmě pro aplikaci získaných poznatků do současné praxe. Analýza současných přístupů k tématu dizertační práce se stala také základem pro stanovení hypotéz, výzkumných otázek a výzkumných předpokladů.

Výzkumná část práce je rozdělena do dvou rovin. První rovina využívá metod spojených s výzkumem, který vychází z analýzy, syntézy a dedukce historických dat. Dizertační práce vychází z analýzy a definování firemní kultury Baťa. V úvodu představení této části výzkumu je nutné zmínit, že firma Baťa vedla poměrně perfekcionistačticky tříděnou agendu vnitropodnikových dokumentů různé povahy. Tyto dokumenty se do značné míry podařilo uchovat a v současnosti jsou součástí Moravsko-zemského archivu Brno, detašované pracoviště Zlín (Státní okresní archiv Zlín, dále uváděn jen po zkratce SOKA Zlín). V tomto archivu je mimo jiné uložen i Fond Baťa, který obsahuje veškeré dokumenty související s fungováním firmy Baťa a.s. Jedná se veškeré dokumenty, které firma vyprodukovala a jsou součástí i mnoha dnešních firem, například směrnice, nařízení, pracovní smlouvy, osobní složky, přednášky, výukové texty, podklady k těmto textům, výstřižkovou službu, vnitropodnikový tisk, výpovědi účastníků apod. Jedná se o statisíce dokumentů jak osobní, tak neosobní povahy.

Co je podstatné zmínit, je skutečnost, že doposud neexistuje žádný dokument, žádná kniha, jež by představovala kompletní fungování Baťovy soustavy řízení nebo jejich jednotlivých částí. To znamená, že když si badatel vybere jakékoliv téma z Baťovy soustavy řízení, začne bádát v jednotlivé kategorii, celý výzkumný záměr však musí sám postavit. Neexistují příručky či instruktážní materiály, které by popisovaly například obchodní nástroje firmy Baťa, způsoby reklamní činnosti nebo v případě mé dizertační práce – téma firemní kultury. Badatel tak musí projít desetitisíce archivních záznamů a na základě velmi podrobné analýzy, ke které využívá metody určené pro historický výzkum, musí dojít na základě syntézy k dedukci celého tématu. Následně je potřeba výsledky výzkumu logicky seřadit a interpretovat v ucelený popis daného tématu i praktickými způsoby, jak jeho jednotlivé části fungovaly v praxi.

Tento vzniklý materiál se stává základem pro výzkum v současných firmách, kdy na základě metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu zjišťujeme, zda

jsou současné firmy připraveny na aplikaci vybraných kroků, které jsou klíčové ke změně firemní kultury podle filozofie Baťa.

Aplikace získaných poznatků v současné praxi je možná pouze za předpokladu, že firma vykazuje znaky komptability s filozofií Baťa. Tato kontabilita je zjištěna na základě kvalitativního výzkumu s lídrem společnosti a současně kvantitativním výzkumem s pracovníky v dané firmě.

3.1 Metodika kvalitativního výzkumu archivních dokumentů Baťa

Výzkum historických dokumentů má vlastní metodologii, k jehož naplnění bývá využíváno několik metod.

K nejvíce používaným metodám se řadí podle Hendla (2016)

- a) metoda obsahové analýzy historických dat,
- b) metoda fenomenologického výzkumu,
- c) metoda biografického výzkumu,
- d) metoda orální historie,

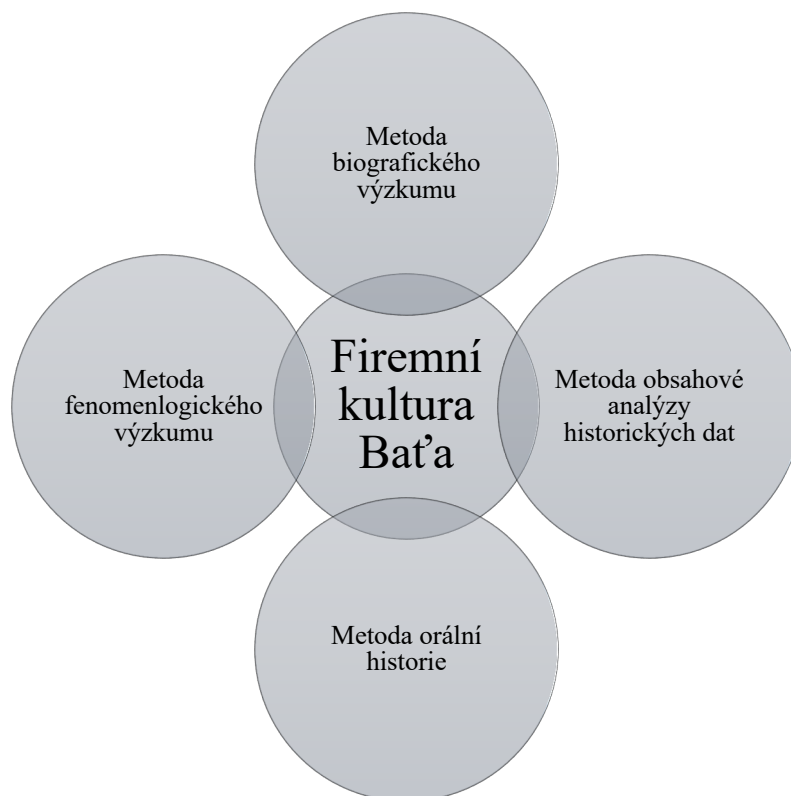
Mezi jednotlivými metodami je naprosto vyvážený vztah a jejich přínos pro výzkum je rovnocenný. Každá z metod pracuje s jiným zdrojem archivních dokumentů nebo záznamů, každá z těchto výpovědí může být pro výzkum klíčová. O přínosu nerozhoduje objem dat ani jejich rozsah. Každá výzkumná metoda může přinést rozhodující část, která pomůže dotvořit obraz o historickém celku.

Některé archivní zdroje mohou být zkoumány prostřednictvím více metod, využití každé metody může přinést odlišné poznatky, ačkoliv předmětem výzkumu bude jeden zdroj. Nejčastěji uvedené výzkumné metody podle Hendla (2016) pracují s těmito zdroji dat:

- a) Metoda obsahové analýzy historických dat – jedná se převážně o dobové dokumenty, které mají podobu směrnic, nařízení, formulářů, zápisů porad, přípravné texty pro školení, popisy pracovních pozic, zápisy z fungování dílny, mzdové výkazy, dobové články, vnitropodnikový tisk, prohlášení, firemní korespondence e atd.
- b) Metoda orální historie – výpovědi pamětníků doby, zejména absolventi Baťovy školy práce pro mladé muže, Baťovy školy práce pro mladé ženy a někdejší pracovníky firmy Baťa.
- c) Metoda biografického výzkumu – osobní zápisy, dokumenty a fotografie lidí kteří pracovali ve firmě Baťa, převážně do roku 1945.
- d) Metoda fenomenologického výzkumu – psané i orálně zaznamenané vzpomínky pamětníků, kteří zažili fenomén Baťa. Jedná se o záznamy,

kteře byly pořizeny přímo autorkou dizertační práce, ale také i vědců a výzkumníků, kteří se zaznamenání fenoménu Baťa věnovali již do roku 1945 a následně v etapě od roku 1989. Zároveň byly využity také zdroje dobového světového tisku.

Vztah mezi jednotlivými metodami k výzkumu, jenž objasňuje principy fungování firemní kultury Baťa nejlépe vystihuje následující diagram:



Obrázek 4 Prolínání výzkumných metod využívaných pro analyzování tématu firemní kultury společnosti Baťa a.s. do roku 1939.

Jak vyplývá z výše uvedeného diagramu, jednotlivé výzkumné metody není možné od sebe separátně oddělit a nevnímat jejich vzájemné prolínání. Například osobní příběh vedoucího Osobního oddělení firmy Baťa je možné zkoumat na základě metody analýzy historických dat, stejně tak jako metody fenomenologického výzkumu i metody biografického výzkumu.

3.1.1 Metoda obsahové analýzy historických dat

Metoda obsahové analýzy dat patří mezi kvalitativní výzkumné metody. V této metodě se slučuje metoda obsahové analýzy a zkoumání historických dokumentů. Historické dokumenty je možné zkoumat na základě mnoha jiných výzkumných metod, které posuzují různé vypovídající znaky daného dokumentu. Společným znakem je skutečnost, že se jedná o dokumenty z minulosti, na které je všeobecně nazíráno jako na historické, jak uvádí Hendl (2016).

U metody obsahové analýzy historických dat je na badateli, zda si stanoví výzkumnou otázku či nikoliv. Někteří autoři to považují za stěžejní, jiní se tomu naopak brání. Jedna část se přiklání k tomu, že samotné položení výzkumné otázky může zkreslit výzkumná směr, jiní říkají, že bez ní není vymezen výzkumný záměr. Hendl (2016) uvádí, že pokud má výzkumná vytyčen časové období a oblast výzkumu, je možné stanovit výzkumnou otázku. Důvod, proč někteří autoři neporučují stanovovat výzkumnou otázku je ten, že během obsahové analýzy historických dat může výzkumník přijít na velmi důležitá a podstatná data, na které se výzkumná otázka vůbec neptá, proto se například doporučuje pouze stanovit výzkumnou oblast, nebo cíl výzkumu. (Hendl, 2016)

Pro metodu analýzy historických dat je typické, že výzkumník musí být nadmíru pečlivý a ultimátně se vyhýbat citově zbarvené interpretaci dat.

Cíl historického výzkumu by měl vždy širší záběr, který by se neměl zaměřovat pouze na zjištění nových informací a vzájemných vztahů mezi jednotlivými historickými obdobími, jevy a skutečnostmi, ale měl by je také interpretovat pro současné vědecké i laické publikum. Tato interpretace by měla být základním krokem pro případnou rekonstrukci daného jevu (Hendl, 2016). Zejména samotná rekonstrukce jevu se stala jedním z hlavních cílů využití této metody při zkoumání tématu firemní kultura Baťa.

Analýza historických dat bývá podle Hendla (2016) využívána, pokud je cílem výzkumu:

1. Nalézt odpovědi na doposud nezodpovězené otázky.
2. Nalézt nové vzájemnosti mezi jednotlivými historickými jevy, událostmi či obdobími.
3. Nalézt vzájemné propojení mezi historií a současností.
4. Analyzovat nové informace o zkoumaných jevech, událostech či osobách a tyto nové poznatky interpretovat.
5. Definovat nové vztahy mezi historickou událostí, jevem či osobami.

Hendl (2016) uvádí, že doposud nebyla stanovena časová hranice pro to, aby mohla být situace považována a historickou. Definoval však čtyři typy historických studií:

- a) Výzkum historické události – definuje události, které se udály v určitém konkrétní historickém okamžiku.
- b) Výzkum historického procesu – se naopak zaměřuje na události či jev, který probíhal delší časový interval v daném historickém období.
- c) Komparativní historický výzkum krátkého časového období – vychází z výzkumu historické události, která se však udála na více místech najednou avšak ve stejném časovém období.

- d) Komparativní výzkum více časových období – analyzuje jev, který probíhal delší časové období na více místech současně.

Při zkoumání tématu firemní kultury Baťa bylo vymezeno období 1894-1939, s tím že reflektovány byly informace z období 1939-1945.

Obsahová analýza historických dat rozlišuje mezi dokumenty primární a sekundární povahy. Pro výzkum firemní kultury Baťa byly využity oba těchto dokumentů, a to se stejnou vypovídající hodnotou, pokud sekundární typ dokumentu vznikl ve vymezeném historickém období. Mezi primární dokumenty jsou řazeny dokumenty, zápisy, smlouvy, mapy, přehledy apod. Jako sekundární dokumenty jsou vnímány interpretace těchto dokumentů, jak uvádí Hendl (2016).

Metodu obsahové analýzy historických dat lze aplikovat na zkoumání:

- a) **Historických dokumentů** – v rámci výzkumu tématu firemní kultura Baťa byly využité dokumenty, které jsou součástí několika státních i soukromých archivů. Zejména se jednalo o dokumenty uložené v:
- Moravsko – zemském archivu Brno.
 - Moravsko – zemském archivu Brno, detašované pracoviště Zlín. Státní okresní archiv Zlín.
 - Archiv Klubu Absolventů Baťovy školy práce.
 - Osobní archiv Dominika Čipery – ředitel firmy Baťa a blízký spolupracovník Tomáše Bati.
 - Osobní korespondence Tomáše Bati.
 - Osobní archiv Vince Jaroňka, vedoucí Osobního oddělení firmy Baťa.
- b) **Historických numerických záznamů** – za historický numerický dokument je považován ten, jenž vykazuje znaky číselných statistických údajů. Tyto dokumenty čerpány převážně z Moravsko – zemského archiv Brno, detašované pracoviště Zlín. Jednalo zejména o personální a účetní přehledy firmy Baťa do roku 1939.
- c) **Historických předmětů** – analýza historických předmětů byla ve výzkumu využita minimálně, jednalo se spíše o analyzování autentického vzhledu dobových deníků a bloků, které patřily osobám, jež byly předmětem analýzy.
- d) **Orálních výpovědí pamětníků doby** – tato metoda posuzuje orální výpovědi pamětníků, kteří zažili analyzovanou historickou skutečnost či jev. Tato metoda bude popsána v samostatné kapitole.

Hendl (2016) dále rozvádí samostatně analyzování dokumentů historické povahy. Rozděluje je do čtyř kroků, které by měl každý výzkumník akceptovat při využívání této metody, jedná se o:

1. **Stanovení výzkumné otázky** – jak bylo uvedeno, někteří autoři nedoporučují otázku, ale pouze cíl výzkumu. U tématu historické analýzy dokumentů firmy Baťa byl stanoven cíl, na který navazovaly výzkumné otázky. Jednotlivé oblasti výzkumu byly uvedeny předcházející kapitole. Jednalo se o výzkumné oblasti
 - Co bylo základem firemní kultury společnosti Baťa a.s. do roku 1939?
 - Jaké hlavní prvky vykazovala firemní kultura Baťa vůči osobnosti pracovníka?
 - Jaké bylo vymezení vlivu lídra (osobnosti Tomáše Bati), potažmo dalších vedoucích osobností na rozvoj firemní kultury?
 - Je možná formulace vztahu lídra k definovaným hlavním prvkům firemní kultury Baťa?
 - Jak je možné vymezit vztah firmy Baťa vůči svým zaměstnancům?
2. **Stanovení definice dokumentu** – ve druhé části analýzy historických dokumentů musí výzkumní pracovníci definovat, podle čeho a jak bude posuzovat dokumenty a jejich vhodnost pro výzkum. V rámci tohoto výzkumu byly za dokumenty vhodné k analýze považovány všechny dokumenty ze zdrojů popsaných výše, a to ať ze státních či soukromých archivů.
3. **Provedení pramenné kritiky** – jedná se o samotnou analýzu historického dokumentu, posouzení jeho autenticity a zaznamenání dat k tématu výzkumu.
4. **Interpretace dokumentu** – následuje pro provedení pramenné kritiky a jedná se o celistvou, citově nezabarvenou a zejména objektivní interpretaci získaných informací.

U využití metody analýzy historických dat nesmí být opomenuto posouzení blízkosti dokumentu k výzkumnému tématu: Dle Hendla (2016) se jedná zejména o blízkost:

- a) **Časovou** – v rámci předloženého výzkumu se jednalo zejména o dokumenty, které vznikly v časovém období 1894-1939 ve firmě Baťa a.s. a jejímiž autory byli převážně zaměstnanci firmy.
- b) **Prostorovou** – výzkum vycházel zejména z dokumentů, které vznikly přímo ve Zlíně, byly vytvořeny osobami, které pracovali ve Zlíně anebo vznikly v dceřiných továrnách firmy Baťa ve světě.
- c) **Sociální** – sociální blízkost určuje do jaké míry dokument svým obsahem souvisí s výzkumným cílem. Například záznamy o firemní kultuře Baťa bylo možné zkoumat nejvíce na základě analyzování dokumentů, které byly zařazeny do fondu Osobního oddělení, ale informace bylo možné čerpat i z archivních fondů, které byly zařazeny například pod výrobu, účtárnu apod.

3.1.2 Metoda fenomenologického výzkumu

Metoda fenomenologického výzkumu se řadí mezi metody kvalitativního výzkumu. Tuto metodu je možné využít za předpokladu, že zkoumaný jev byl v minulosti či současnosti vnímán za fenomén, jak uvádí Hendl (2016). Fenomenologický výzkum vychází z definice fenoménu. Za fenomén je považován úkaz nebo jev, který byl nebo je považován širší veřejností, společností laickou, nebo vědeckou, za jedinečný a významný, jak uvádí Gulová a Šíp (2013).

Pro fenomenologický výzkum není zcela zásadní, aby byl zahájen výzkumnou otázkou, v mnoha případech je dostačující, pokud je určen výzkumný směr, jak uvádí Janicaud (2019). Samotná výzkumná otázka vzniká až v průběhu výzkumu, kdy jsou postupně objevovány hlavní prvky fenoménu, dodává Hendl (2016).

Hlavním cílem fenomenologického výzkumu je popsat, zaznamenat a analyzovat osobní zkušenost jednotlivce s jevem, který je jako fenomén označen. (Kučera, 2013) Fenomenologický výzkum se zaměřuje na zjištění nových informací a poznatků o fenoménu, vzhledem k tomu, že jsou tyto informace zjišťovány většinou na základě rozhovorů nebo studování osobní zápisů účastníka fenoménu, jsou data rozšířeny také o emoce, které účastník během svého kontaktu s fenoménem prožíval. (Patočka, 2008)

Hendl (2016) dále definuje nejčastější případy využití metody fenomenologického výzkumu, a to tehdy, pokud:

1. není fenomén dostatečně analyzován a popsán,
2. se výzkum zaměřuje na osobní zkušenosti jednotlivce s fenoménem a cílem je porozumět těmto osobním zkušenostem,
3. je analýza fenoménu nejrelevantnější na základě popisu osobní zkušenosti jednotlivce s tímto fenoménem.

Metoda fenomenologické výzkumu byla v rámci dizertační práce využita zejména při analyzování rozhovorů s pamětníky doby uskutečněními v letech 2007-2017 autorkou práce a následně při komparaci s rozhovory, které byly uskutečněny do roku 2006 jinými výzkumníky či zaznamenány institucemi pro mapování soudobých dějin. Pro aplikaci bylo stanoveno několik klíčových slov, jejichž opakování bylo zaznamenáváno a důraz byl kladen zejména na analyzování emocí, které jednotlivec používal při popisu fenoménu filozofie Baťa a Baťovy soustavy řízení.

3.1.3 Metoda biografického výzkumu

Metoda biografického výzkumu je součástí metod kvalitativního výzkumu. Řadí se mezi zvláštní typ případové studie. Maslowski a Šubrt (2015) definují

biografický výzkum jako snahu na pochopení vybraného tématu z perspektivy jedinců, kteří byli jeho součástí, s ohledem na dané časové období, místo a jazyk.

Podle Hendla (2016) je ideální tuto výzkumnou metodu používat na malý počet osob, které byly přímo v interakci s dějem, který je součástí výzkumné otázky, nebo ke kterému je výzkumná otázka přímo vázána. Dodává, že cílem biografického výzkumu je rekonstrukce jedincova života v daném prostředí, jenž na něj mělo vliv a utvářelo jej. V rámci dizertační práce je za toto prostředí považována firma Baťa a na jedince je pohlíženo jako na pracovníka firmy Baťa. Výzkumná otázka se následně váže k tomu, jak velký vliv měla firma na utváření jedincova profesního i soukromého života.

Hendl (2016) dodává, že metoda biografického výzkumu může být využita také v případě, že na základě komparace několika biografických analýz dochází k rekonstrukci společenských jevů, kterých se tyto osoby účastnili.

Maslowski a Šubrt (2015) upozorňují, že metodu biografického výzkumu je možné využít trojím způsobem:

1. **Analyzovat život jedince**, tak jak byl žit, jak to tedy bylo a jak se co událo. Výzkumník se orientuje na realitu života.
2. **Analyzovat, jak byl život prožíván**. Výzkumník se orientuje na realitu skrze optiku zkoumaného subjektu. Dívá se tedy na výzkumný problém skrze pohled člověka, jenž jej prožil.
3. **Analyzovat, jak byl život vyprávěn**. Výzkumník se zaměřuje na to, jakým způsobem účastníci vypráví události, které jsou předmětem výzkumné otázky. Výzkumník se většinou soustředí na realitu textu. Předmětem výzkumu je „self-reality“ vypravěče příběhu.

Biografický výzkum zahrnuje kromě samotného uskutečňování rozhovorů, případného studování písemných výpovědí, také sběr biografického materiálu. Za biografický materiál je považován každý materiál, který může být zdrojem informací o prožitcích jedince a jeho vztahu k výzkumnému tématu. Většinou se jedná o osobní poznámky, deníky, fotografie, úřední listiny a záznamy. (Průcha a Veteška, 2014)

Hendl (2016) rozděluje metodiku biografického výzkumu do pěti etap:

6. V první etapě výzkumník stanovuje výzkumnou otázku a rozsah výzkumu. Zejména je nutné se zaměřit na jednotlivce a jeho celý životní příběh, skupinu jedinců a jejich život v určité etapě, nebo jejich vztah k určité situaci.
7. Ve druhé etapě výzkumník provádí sběr a katalogizaci biografického materiálu.

8. Ve třetí etapě soustředí výzkumník pozornost na rozdělení a následné seskupení biografického materiálu podle stanovených kritérií. Určit může také relevantnost materiálu pro výzkum.
9. Ve čtvrté etapě je upořádaný biografický materiál doplněn o možné orální nebo písemné výpovědi pamětníka. Výzkumník se také snaží přihlížet ke společenskému a sociálnímu kontextu doby, ve které zkoumaný materiál vznikl. Na základě zjištěného rekonstruuje výzkumník celou situaci, životní etapu jedince nebo společenské období.
10. K páté etapě přistupuje výzkumník případě, že výzkum zahrnuje biografické analyzování více jedinců a prostřednictvím těchto anamnéz vytváří výzkumník teorii.

V rámci dizertační práce byla metoda biografického výzkumu využita zejména pro celistvé pochopení triangulačního modelu a jeho přesah do soukromého života zaměstnanců firmy Baťa, jak se tento triangulační model promítal do výchovy dětí zaměstnanců firmy i jejich zapojení do veřejné celospolečenského života.

3.1.4 Metoda orální historie

Metoda orální historie se řadí k metodám kvalitativního výzkumu. Podle některých autorů se jedná o jednu z prvních výzkumných metod, která začala být používána a je lidstvu naprosto přirozená. (Vaněk a Mücke, 2015). O stáří a vzniku této výzkumné metody se vedou v odborné skupině výzkumníků, někteří se přiklání k teorii, že se jedná o novodobou metodu, jiní ji považují za jednu z nejstarších (Hendl, 2016). Podle Vaňka a Mückeho (2015) se stala metoda orální historie nedílnou součástí mnoha vědních oborů – psychologie, antropologie, sociologie, historie i etnologie a politologie.

Bezesporu se metoda orální historie považuje za vědeckou metodu nejpozději od roku 1948. V tomto roce bylo založeno první orálně historické centrum při Kolumbijské univerzitě, jeho zakladateli jsou Allan Nevis a jeho žák Louis Starr (Vaněk a Mücke, 2016).

Metodologie výzkumné metody orální historie je rozdělena do čtyř fází, a to:

1. Aktivní vyhledání pamětníka doby, účastníka zkoumané otázky nebo období.
2. Plánování a následné uskutečnění rozhovoru.
3. Přepis rozhovoru.
4. Interpretace výsledných informací, definice přínosu nových informací pro dosavadní informace o výzkumné otázce. (Vaněk a Mücke, 2016)

V rámci dizertační práce byla metoda orální historie využita k doplnění kontextu fungování firemní kultury Baťa. Rozhovory byly realizovány s potomky přímých spolupracovníků Tomáše Bati, nebo absolventy Baťovy školy práce. Rozhovory se uskutečnily v období 2007-2020. V tomto období bylo uskutečněno

34 rozhovorů, v rámci dizertační práce byla použita data z 29 rozhovorů. Tyto informace sloužily zejména jako vodítko k tomu, v jakých fondech státního archivu hledat vazby k výzkumnému záměru mapování firemní kultury Baťa a. s., do roku 1939.

3.1.5 Realizace kvalitativního historického výzkumu

Kvalitativní historický výzkum, který má přinést poznatky o firemní kultuře společnosti Baťa a. s., do roku 1939 bude zpracován na základě využití výše popsaných výzkumných metod:

- Obsahová analýza historických dat,
- Fenomenologický výzkum,
- Biografický výzkum,
- Výzkum založený na metodě orální historie.

Ačkoliv by se mohlo na první pohled zdát, že dizertační práce je o část historického výzkumu nadbytečně rozšířena, bez kvalitní analýzy, dedukce a následné syntézy Systému řízení Baťa by nebylo možné navrhnout aplikační model a provádět komparace v současných firmách.

Výzkum archivních dokumentů, sběr biografického materiálu, orální historie a mapování fenoménu Baťa bylo uskutečněno v letech 2007–2021. Na základě předvýzkumu bylo možné před zahájením samotného výzkumu stanovit následující výzkumné otázky a výzkumné předpoklady na základě kterých bude možné vytvořit aplikační model pro prvky firemní kultury Baťa a. s. do roku 1939 pro současné české firmy.

VO1: Jak fungovala firemní kultura ve společnosti Baťa a. s., do roku 1939?

Výzkumná otázka bude zodpovězena na základě kvalitativního výzkumu v podobě rozsáhlé analýzy archivních dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939.

Jako podklad pro zodpovězení této výzkumné otázky slouží analýzy, jejíž výsledky jsou interpretovány v kapitole 4.1, která představuje vlastnosti definované pro osobnost lídra v rámci filozofie Baťa. Každá vlastnost je popsána na základě dobového vymezení, které vycházelo z potřeb firemní kultury a zároveň představuje osobnost Tomáše Bati v každém jednotlivém parametru analýzy.

Pro zodpovězení této výzkumné otázky byly kromě archivních dokumentů uložených v MZA Brno a SOkA Zlín, využity také osobní archivy Dominika Čipery, Vincence Jaroňka, Tomáše Bati a Marie Baťové. Dále výpovědi účastníků doby, jež jsou součástí archivního fondu Klubu Absolventů Baťovy školy práce.

V závěru každé podkapitoly je vždy uvedeno shrnutí, které definuje hlavní body analýzy, jenž tvoří závěr pro historický výzkum a zároveň jsou nosnými oblastmi pro aplikaci získaných poznatků do současné praxe.

Výsledky rozsáhle analýzy jsou podrobně popsány v kapitolách 4.2. a 4.3.

3.2 Kvalitativní výzkum v současných firmách

Kvalitativní výzkum bývá všeobecně vnímán jako výzkum, ve kterém vzniká vzájemná interakce mezi tazatelem a respondentem. Většinou je kvalitativní výzkum založen na osobním setkání obou stran, nebo dokonce více stran. Někteří autoři na metody kvalitativního výzkumu nahlíží jako na metody, které jsou schopny analyzovat zároveň lidské emoce při samotném výzkumu. Jak uvádí Hendl (2016) není možno jednoznačně říci, pro jaký typ výzkumu je tento druhotný efekt přínosný a pro který nikoliv. Hendl (2016) dále dodává, že jako hlavní rozdíl mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem je bezesporu tako v tom, že kvalitativní výzkum se zaměřuje na mapování, co si respondent o daném tématu myslí a výzkumné otázky je možné během výzkumu rozšiřovat a tzv. se doptávat.

Walker (2013) definoval kvalitativní výzkum jako analýzu toho co lidé říkají a píší.

Chrastina (2019) definuje kvalitativní výzkum z hlediska jeho náročnosti, a to zejména z časového hlediska a nároků na preciznost, aby nedošlo k chybnému, nebo subjektivnímu posuzování výsledků výzkumu. Tahal (2017) definuje zaměření kvalitativního výzkumu, a to zejména na hledání motivů, příčina postojů s typickým využíváním slova proč.

Metody kvalitativního výzkumu vztahující se k analyzování fungování firmy Baťa do roku 1939 byly představeny v kapitole 3.1. Pro objasnění metodologie práce je však důležité uvést, že metody kvalitativního výzkumu byly využity také pro analýzu v současných firmách, které se zapojily do analýzy vhodnost transformace firemní kultury podle principů Baťa.

V této části byla využita metoda rozhovorů a strukturovaných rozhovorů. Konkrétní aplikaci jednotlivých metod představují následující podkapitoly.

3.2.1 Metoda případové studie

Pro naplnění cíle dizertační práce byla zvolena metoda případových studií. Případová studie byla realizována devíti vybraných v současných firmách.

Gulová a Šíp (2013) definují případovou studii jako: „*kvalitativní přístup, ve kterém výzkumník zkoumá, ohraničený systém (případ) nebo více ohraničených systémů (případů) v čase skrze detailní a do hloubky mířící sběr dat zahrnující*

více zdrojů informací (např. rozhovor, pozorování, audiovizuální materiál, dokumenty atd.) a vytváří popis případu.“

Existuje několik typů případové studie Hendl (2015) definuje osobní případovou studii, studii společnosti, organizace, komunity, událostí, rolí i vztahů. V dizertační práci si kombinujeme případovou studii jednotlivce (lídra) a případovou studii organizace (zaměstnanců vybrané firmy).

Výhodou metody případové studie je možnost proniknout hlouběji do zkoumané organizace či subjektu, který není možný při jeho hromadném (kvantitativním zkoumáním). Je však nutné podotknout, že výsledky metody případové studie není možné zobecnit na širší soubor osob nebo organizací, jak uvádí Průcha a Veteška (2014).

Výběr společnosti vhodné pro případovou studii, byl určen těmito kritérii:

- a) česká firma s českým kapitálem,
- b) délka fungování na trhu minimálně 5 let,
- c) vlastník nebo generální ředitel má rozhodující pravomoci a chce aplikovat Baťovu soustavu řízení,
- d) firma doposud s aplikací Baťovy soustavy řízení nezačala,
- e) vlastník nebo generální ředitel musí být ochoten věnovat čas a energii pro analýzu vhodnosti jeho firmy na transformaci podle zásad filozofie Baťa

Postup realizace případové studie

Případové studie byly realizovány v devíti vybraných firmách. Případové studie byly rozděleny do tří následujících fází:

1. Analýza vnímání důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra.
2. Analýza vnímání důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu zaměstnanců.
3. Vyhodnocení shody mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců.

Analýza vnímání důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra.

Lídr každé vybrané společnosti se účastnil analýzy, jejíž cílem bylo zjistit jeho vnímání firemní kultury Baťa. Analýza byla zaměřená jak na osobní, tak profesní život, hodnoty, postoje, vnímání sama sebe, vztahu se zaměstnanci, zákazníky a veřejností.

Analýza vnímání lídra byla rozdělena do těchto fází:

1. Rozhovory s lídry

V rámci realizace případových studií proběhl s každým majitelem firmy rozhovor, na základě kterého probíhala debata na různá baťovská témata, filozofii Baťa a Systém řízení Baťa. Celkem se výzkumu účastnilo devět firem, které byly zastoupeny deseti respondenty (jedna z analyzovaných společností má dva majitele).

Průměrná délka rozhovoru byla vždy 2 hodiny a 30 minut. Celkem se uskutečnilo 22 rozhovorů, před zahájením výzkumu, a to v následujícím rozložení:

1. respondent ze společnosti č.1 uskutečněny 3 rozhovory
2. respondent ze společnosti č. 2 uskutečněny 2 rozhovory
3. respondent ze společnosti č. 3 uskutečněny 3 rozhovory
4. respondent ze společnosti č. 4 uskutečněny 2 rozhovory
5. respondenti ze společnosti č. 5 uskutečněny 2 rozhovory
6. respondent ze společnosti č. 6 uskutečněny 3 rozhovory
7. respondent ze společnosti č. 7 uskutečněny 3 rozhovory
8. respondent ze společnosti č. 8 uskutečněny 2 rozhovory
9. respondent ze společnosti č. 9 uskutečněny 2 rozhovory

Rozhovory byly zaznamenávány na diktafon a písemnou formou prostřednictvím poznámek dotazovatelky. Rozhovory byly následně přepsány a kódovány.

Cílem rozhovorů bylo vzájemné navnícení se, zjistit, zda filozofie Baťa rezonuje s osobními i podnikatelskými hodnotami respondentů, jaká je ochota respondentů investovat do případných změn souvisejících s transformací na baťovskou firemní kulturu apod.

Zároveň se tazatelka ptala také na osobní život a vnímání důležitosti životní rovnováhy apod.

Metoda rozhovoru

Metoda rozhovoru je metodou kvalitativního výzkumu. Jedná se o metodu založenou na interakci a komunikaci mezi výzkumníkem a respondentem, tedy na přímém dotazování a zjišťování faktů, postojů a motivů u zkoumaného jedince. Jak uvádí Čabalová (2011) dále, je celý průběh rozhovoru a jeho následné výsledky, závislé na vzájemném mezilidském vztahu výzkumníka a respondenta. Základem úspěšného využití metody rozhovoru je prostředí, ve kterém se rozhovor realizuje, jeho adekvátní délka a zvolený způsob zaznamenávání informací (není bezpodmínečně nutný).

Rozhovory podle Chrástky (2016) rozlišujeme otevřené, polo strukturované a strukturované. Chrástka také dále definuje hlavní zásady využívání metody rozhovoru:

1. rozhovor musí vždy probíhat za vhodné situace a s dostatečným časovým prostorem,
2. rozhovor by měl začínat úvodními otázkami, které respondenta uvedou do tématu,
3. během rozhovoru pečlivě dbát na faktory, které by mohly negativním způsobem ovlivňovat výsledky výzkumu.
4. je nezbytné vytvořit takové prostředí a vztah s respondentem, aby chtěl spolupracovat, cítil se uvolněn a v bezpečí,

2. Představení Baťovy soustavy řízení, filozofie Baťa a principů firemní kultury Baťa

Ve druhé fázi proběhla pro každého lídra a následně i zaměstnance (definováno v následující podkapitole) přednáška na vybrané téma. Celkem byla prezentována tři témata:

1. Tomáš Baťa – osobní příklad lídra
2. Baťova soustava řízení a její hlavní principy
3. Baťovská životní rovnováha

Cílem těchto přednášek a následné diskuze bylo přiblížit respondentům jednotlivá témata ještě před zahájením strukturovaných rozhovorů, aby byli předem objasněni všechny pojmy a vzájemné souvislosti. Byl také předložen přehled základních myšlenek a názvů z Baťovy soustavy řízení.

Délka jedné přednášky byla v rozsahu 90 minut. V každé firmě byly realizovány přednášky na všechna tři témata, ve firmách, které měly více než 50 zaměstnanců se přednáška uskutečnila i vícekrát, tak by se ji mohli účastnit všichni pracovníci, i ti, kteří například pracují na směnný provoz.

Ve firmách nad 100 zaměstnanců vznikla problém, že někteří zaměstnanci se nemohli účastnit v žádný termín, byla tedy realizována i online verze prostřednictvím zoomu a tento záznam byl následně dostupný každému dle jeho potřeby. Lídři firem se účastnili všichni přednášek osobně.

3. Vedení strukturovaného rozhovoru

S každým lídrem byl veden strukturovaný rozhovor. Strukturovaný rozhovor byl rozdělen do tří částí. Každá část byla rozdělena na jednotlivá témata. Téma bylo následně členěno na podotázky.

V této části výzkumu dochází k situaci, kdy část dat získaných prostřednictvím rozhovoru je zaznamenávána metodou pro kvantitativní výzkum (likertova škála). Tak se nabízí jediný možný způsob, jak analyzovat shodu mezi vnímáním lídra a zaměstnanců jeho firmy. Data byla získána prostřednictvím kvalitativního

výzkumu, ale byla zaznamenána tak, aby byla kompatibilní s kvantitativním výzkumem, který byl realizovaný mezi zaměstnanci ve vybrané firmě.

Dotazník se dělí do 3 částí, každá část reprezentuje otázky vztahující se k jednomu tématu:

- a) Postavení lídra
- b) Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa
- c) Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Tyto otázky byly rozděleny celkem do 13 částí. Odpovědi byly zaznamenávány na likertovu škálu v rozmezí 1– naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím.

Respondent odpovídal na otázky, které mu kladla dotazovatelka. Jednalo se o otázky na tato témata:

a) Postavení lídra

Postavení lídra bylo definováno prostřednictvím otázek č. 1 až 73.

1. Vnímání lídra
2. Osobní a profesní zkušenosti lídra
3. Lídr firmy a projevy transparentnosti
4. Lídr firmy a projevy spravedlnosti
5. Lídr firmy a jeho dostupnost
6. Lídr firmy a jeho angažovanost
7. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví
8. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví
9. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví
10. Lídr firmy a jeho vztah k firmě
11. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům
12. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům
13. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

b) Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

Otázky číslo 74 až 123.

1. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury
2. Emoční zdraví a stabilita
3. Osobnost zaměstnance
4. Pozice osobního referenta
5. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka
6. Parametry kariérního růstu
7. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

c) **Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa**

Otázky č. 124 až 228.

1. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa
2. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví
3. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku
4. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování
5. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu
6. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny
7. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví
8. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe
9. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů
10. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti
11. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti
12. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví
13. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví
14. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků
15. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků
16. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

Strukturované rozhovory byly doplněním volných rozhovorů, tak aby bylo možné jednodušeji vyhodnotit vhodnost firmy pro aplikaci principů filozofie Baťa do její firemní kultury.

Prostřednictvím hodnot, vyplývajících z likertových škál vznikly podklady pro zodpovězení VO4: Jaké znaky musí vykazovat vlastník firmy (lídr) aby bylo možné aplikovat triangulační model rozvoje spolupracovníků Baťa do firemní kultury jeho společnosti?

4. Vyhodnocení rozhovorů a strukturovaného rozhovoru

K vyhodnocení strukturovaného rozhovoru bylo využito likertových škál, kdy bylo stanoveno, že lídr musí vykazovat při jednotlivých odpovědích převážně odpovědi 1-2, zároveň však byly využity výsledky osobních rozhovorů. V rozhovorech byly sledovány čtyři kritéria:

- a) ochota lídra akceptovat důležitost jednotlivých částí firemní kultury Baťa
- b) ochota lídra měnit sám sebe podle principů filozofie Baťa

- c) ochota lídra měnit firemní kulturu podle principů Baťa
- d) ochota investovat finanční prostředky do rozvoje firemní kultury

5. Celkové vyhodnocení a konzultace

Vyhodnocení analýzy hodnot, životních postojů a preferencí lídra, jako základní předpoklad pro zahájení analýzy vhodnosti jeho firmy k transformaci podle firemní kultury Baťa, bylo rozděleno do dvou částí.

První část se zaměřuje na interpretaci individuálních rozhovorů, druhá část sleduje výsledky na likertových škálách u jednotlivých oblastí a podotázek.

Doplňujícím kritériem bylo hodnocení tazatelky v roli pozorovatele ve firmě. Pozorování bylo zaměřeno na:

- a) emoční prostředí firmy
- b) způsob komunikace
- c) interiér
- d) výši mezd
- e) znaky transparentnosti
- f) znaky sdílení
- g) vzdělávání

Analýza vnímání důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu zaměstnanců.

Analýza vnímání zaměstnanců byla realizována v sedmi z oslovených devíti společnostech. Celkem se výzkumu účastnilo 295 respondentů. Počet respondentů byl sloužen vždy z minimálního zapojení 50 % zaměstnanců dané firmy do výzkumu. Hranice 50 % byla stanovena na základě odborného doporučení lídrů, kteří mají zkušenosti s implementací prvků filozofie Baťa do své firmy.

Výzkumný vzorek rozložen takto:

1. společnost 1 – 19 zapojených respondentů z 38 možných, procentuálně 51 % účast
2. společnost 2 – 24 zapojených respondentů z 48 možných, procentuálně 50 % účast
3. společnost 3 – 114 zapojených respondentů z 228 možných, procentuálně 50 % účast
4. společnost 4 – 72 zapojených respondentů z 148 možných, procentuálně 50 % účast
5. společnost 5 – 38 zapojených respondentů z 76 možných, procentuálně 50 % účast

6. společnost 6 – 17 zapojených respondentů z 38 možných, procentuálně 50 % účast
7. společnost 7 – 11 zapojených respondentů z 22 možných, procentuálně 50 % účast

Kritériem pro výzkumný vzorek nebyl věk, ani pohlaví, ani délka pracovního poměru ve vybrané firmě. Zapojení se do výzkumu bylo nabídnuto všem, kdo byl v momentu realizace výzkumu byl zaměstnancem dané firmy a absolvoval přednášky na dané témata.

Pro analýzu vnímání důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu zaměstnanců byla využita metoda kvantitativního výzkumu – dotazníkové šetření.

Před samotným dotazníkovým šetřením bylo nutné, aby byl každý respondent seznámen s tématem a terminologií. V každé společnosti byly uspořádány tři přednášky na vybraná témata:

1. Tomáš Baťa – osobní příklad lídra
2. Baťova soustava řízení a její hlavní principy
3. Baťovská životní rovnováha

Přednášky byly realizovány osobní formou, následně když se někteří lidé nemohli účastni ani náhradních termínů byla přednáška realizována skrze online prostředí a byl pořízen její záznam. Cílem úvodních přednášek bylo uvést respondenta do tématu, ukázat mu jednotlivé příklady praxe z firmy Baťa a.s. do roku 1939 a zejména seznámit s terminologií.

Ke kvantitativnímu výzkumu byl využit stejný dotazník jako ke kvalitativnímu. Při kvalitativním typu výzkumu posuzoval lídr sám sebe a vnímání firmy ze svého pohledu. Při kvantitativním výzkumu byl naopak lídr posuzován svými zaměstnanci, stejně tak další dvě oblasti výzkumu byly posuzovány ze stejného úhlu pohledu – tedy jak danou oblast vnímají sami zaměstnanci konkrétní vybrané firmy.

První okruh otázek

Postavení lídra

Postavení lídra bylo definováno prostřednictvím otázek č. 1. až 73.

1. Vnímání lídra
2. Osobní a profesní zkušenosti lídra
3. Lídr firmy a projevy transparentnosti
4. Lídr firmy a projevy spravedlnosti
5. Lídr firmy a jeho dostupnost
6. Lídr firmy a jeho angažovanost
7. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví

8. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví
9. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví
10. Lídr firmy a jeho vztah k firmě
11. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům
12. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům
13. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

Druhý okruh otázek

Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa, využity byly dotazníkové otázky číslo 74. až 123.

1. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury
2. Emoční zdraví a stabilita
3. Osobnost zaměstnance
4. Pozice osobního referenta
5. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka
6. Parametry kariérního růstu
7. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

Třetí okruh otázek

Triangulační model

Využity byly dotazníkové otázky č. 124 až 228.

1. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa
2. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví
3. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku
4. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování
5. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu
6. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny
7. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví
8. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe
9. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů
10. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti
11. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti
12. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví
13. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví
14. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků
15. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků
16. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

Vyhodnocení shody mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Bat'a z pohledu lídra a zaměstnanců

Data z kvantitativního výzkumu se stala základem pro definování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců.

Získaná data prostřednictvím kvantitativního výzkumu byla zpracována vizuálním způsobem skrze grafy, tabulky, textově prostřednictvím komentářů statických analýz. Vyhodnocení získaných dat byl využit program vhodný na vyhodnocování statistických dat – jednalo se o program MS Excel.

Základním předpokladem pro analytické zpracování dat bylo sjednotit všechna získaná data do elektronické podoby. Vzhledem k tomu, že kvantitativního výzkumu se účastnilo také mnoho osob, které ke každodennímu výkonu práce nevyužívají počítač, byl dotazník všem respondentům podán ve fyzické, tedy papírové. Následně pak bylo nutné záznamy všech 295 získaných dotazníků přepsat do elektronické podoby a souhrnné excelovské tabulky, která sloužila jako základ pro další práci a vyhodnocení.

Dotazníkové šetření bylo následně vyhodnoceno prostřednictvím uvedených statistických analýz a deskripcí:

Modus

Prostřednictvím metody modus vyjadřujeme hodnotu, která se objevuje v dané části výzkumu nejčastěji (Chrátka, 2016). Pro výzkum dizertační práce byla tato metoda významná pro určení, zda jednotlivé části výzkumu vykazují u respondentů důležitost. Ta byla vyjádřena hodnotami 1 a 2 na likertově škále.

Medián

Medián bývá definován jako střední hodnota z hodnot seřazených dle velikosti, je to hodnota rozdělující soubor dat na dvě stejně velké části (Chrátka, 2016). Walker (2013) definuje medián jako prostřední číslo v řadě. Pro vyhodnocení výzkumu dizertační práce je tato metoda důležitá pro stanovení hranice rozdělení výzkumného vzorku.

Souček (2006) považuje u využití metody mediánu za hlavní přednost, že výsledek zjištěný prostřednictvím této metody není zkreslen extrémními hodnotami a data jsou seřazena vzestupně.

Četnost

Četnost vyjadřuje celkový počet jednotlivých možných variant odpovědí. Jak uvádí Chrátka (2016) pokud není definován jinak rozumíme pod pojmem četnost většinou absolutní četnost. Je možné však definovat také četnost relativní. Tahal (2017) uvádí, že definování četnosti je závislé na uspořádání kategorií od nejmenší po největší a následně je postupně sečtena četnost jednotlivých vzestupně uspořádaných hodnot.

Jak bylo zmíněno, absolutní četnost je definovaná jako hodnota všech možných variant, relativní četnost vyjadřuje poměr absolutní četnosti ke vzorku všech oslovených respondentů. Relativní četnost se vyjadřuje prostřednictvím procentuálního vyhodnocení.

Kontingenční tabulky

Kontingenční tabulky nabízí přehlednou vizualizaci vzájemného vztahu dvou statických znaků. Patří mezi často využívaný nástroj pro analyzování dat. K nejčastěji využívaným tabulkovým procesorům, ve kterých se kontingenční tabulky zpracovávají je MS Excel. Tento program byl také využit pro zpracování dat představených v této práci.

Na základě případových studií budou zodpovězeny výzkumné otázky VO2, VO3 a VO4.

VO2: Jsou současní lídři ztotožnění s podstatou firemní kultury Baťa?

VO3: Jakým způsobem je možné analyzovat souhlasné vnímání zásad firemní kultury Baťa mezi lídrem a zaměstnanci?

VO4: Považují lídři a zaměstnanci vybraných firem za důležitou součást firemní kultury emoční stabilitu?

4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI BAŤA

Tato část dizertační práce prezentuje výsledky hloubkové analýzy historických dokumentů spojených s firmou Baťa a. s. převážně do roku 1939 a osobností Tomáše Bati. Jak je uvedeno v kapitole Metodika, práce vychází převážně z analýzy archivních dokumentů, které jsou uloženy ve Stáním okresním archivu Zlín.

Před zahájením samotné analýzy byl proveden před výzkum, ve kterém bylo zjištěno, že mezi hlavní pilíře Baťovy soustavy řízení a firemní kultury Baťa patří:

- Transparentní mzdový systém,
- Transparentní karierní systém,
- Systém a tempo práce,
- Samospráva,
- Spoluúčast na zisku a ztrátě,
- Pracovní prostředí,
- Vzdělání a osobnostní rozvoj.

Analýza je rozdělena do tří oblastí:

1. Osobnost lídra – Tomáš Baťa, vedoucí pracovníci.
2. Vymezení vztahu firma – spolupracovníci
3. Definování modelu rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Jedná se o první hlubší analýzu do fungování firemní kultury společnosti Baťa, a. s., a definování nehmotného dědictví filozofie Baťa, takovým způsobem, aby mohlo být využitelné a aplikovatelné v současnosti.

Jednotlivé kapitoly představují praxi každodenního fungování ve firmě Baťa, a. s., a jeho vliv na rozvoj vztahu firma a spolupracovníci (v kapitole je využívána baťovská terminologie např. spolupracovník místo zaměstnanec).

Tato analýza Baťovy soustavy řízení pomohla vymezit oblasti výzkumu, které je nutné zahrnout do tvorby modelu, který usnadní transformaci v současných firmách, které mají zájem rozvíjet vlastní firemní kulturu v duchu baťovské filozofie.

Každá podkapitola je uzavřena vymezením základních oblastí pro výzkum. Tyto vymezené oblasti se staly základem pro strukturovaný dotazník, zda je daná firma vhodná pro transformaci na model firemní kultury či nikoliv.

Cílem této analýzy je zjistit, zda firma, která má zájem aplikovat vybrané prvky z Baťovy soustavy řízení je schopna transformovat vlastní firemní kulturu podle těchto zásad. Tato analýza tak eliminuje riziko, které může nastat, pokud si lidé neumí představit, co transformace firemní kultury podle principů Baťa obnáší.

4.1 Archetyp lídra ve firemní kultuře Baťa

Základem firemní kultury ve firmě Baťa byla bezesporu osobnost Tomáše Bati. Ve velmi mladém věku pochopil jednu zásadní myšlenku, kterou se následně řídil celý život, jak v tom profesním, tak také v tom soukromém: „*Od svých lidí nesmíte nikdy očekávat více, než jste ochotni, pro danou věc, udělat sami*“ a „*Pokud se zastaví růst šéfa, zastavil se růst firmy*“. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 21. i.č. 35)

Kult majitele firmy a lídra, který ctí morální hodnoty, váží si práce svých podřízených, je konzistentní ve svých názorech, dokáže činit rozhodnutí a v neposlední řadě nemá problém s omluvou, se stal základním elementem tvoření firemní kultury.

Archetyp transparentního, silného a zároveň ukotveného člověka v roli majitele či manažera firmy je prvním předpokladem pro možnost aplikace Baťovy soustavy řízení.

Kult lídra je základním stavením kamenem mnoha světoznámých společností, které by možná nikdy nedosáhly takového úspěchu, pokud by za nimi nestáli lidé jako Elon Musk, Steve Jobs, Jeff Bezos, Bill Gates a desítky dalších.

Tomáš Baťa se však od těchto osobností liší jedním podstatným osobnostním rysem, a tím je jeho smysl pro vytváření komunitního bohatství. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 1273., i. č. 015)

Jedním z cílů podnikatelské činnosti Tomáše Bati bylo, aby lidé, kteří budou do firmy Baťa přijati, během svého působení u firmy:

- a) rozvíjeli své vědomosti a odborné dovednosti,
- b) aktivně podporovali vlastní osobnostní rozvoj,
- c) zvyšovali svůj finanční kapitál a životní úroveň. (Do nové práce, 1927)

Jeho vlastními slovy: „*Přeji si, aby lidé v naší firmě pracující, nebo od nás odcházející, odcházeli vzdělanější, zdravější a bohatší*“.

Tyto tři pilíře hodnot – zdraví, vědomosti a duševní rovnováha –, se staly hlavními oporami pro vznik tzv. triangulace rozvoje člověka v rámci kultury Baťa. Tato triangulace bude prezentována v následující kapitole.

K zahájení transformace firemní kultury v triangulační model je nutné, aby se s tímto modelem ztotožnil majitel firmy a lidé v jejím vedení. (Cekota, 1932)

Pokud k této transformaci nedochází na základě výše uvedené podmínky, je téměř nemožné ji provést tzv. zdola neboli od zaměstnanců k vedení firmy.

Zároveň je také nutné, aby za touto transformací stál majoritní vlastník firmy s rozhodujícím vlivem na strategický a každodenní chod společnosti.

Podmínkou transformace firemní kultury v triangulační model není přímo nutnost, aby tento model aplikoval sám lídr, většinou to ani není možné, protože tento model je určen běžným pracovníkům, nikoliv lídrovi samotnému. Je však bezpodmínečné, aby tento model respektoval, podporoval jej a rozvíjel právě pro své podřízené.

Triangulační model je postaven na respektování a rozvoji tří výše zmíněných oblastí, a sice:

- péči o fyzické zdraví,
- péči a rozvoji mentálního zdraví,
- péči a rozvoji duševního zdraví.

Všechny tři složky mají jinou úroveň rozvoje u lídra (vlastníka firmy) a jinou u jeho spolupracovníků.

Jedním z cílů vlastníka je podporovat tento model a vytvářet pro něj podmínky tak, aby se v rámci něj mohli jeho zaměstnanci rozvíjet.

Základem pro aplikaci triangulačního modelu je také autenticita lídra, který musí být pro své zaměstnance symbolem, a mezi ním a zaměstnanci musí fungovat princip spolupráce.

Pokud lídr není o těchto hodnotách přesvědčen a nečiní tak z vlastního uvědomění a jistoty, že jsou prospěšné jak pro firmu, tak pro zaměstnance, nemůže tento systém fungovat.

4.1.1 Osobnostní předpoklady lídra pro triangulační model Bat'a

V této podkapitole představím hlavní osobnostní rysy, které jsou základním předpokladem pro zjištění, zda je majitel firmy vůbec schopen pochopit, přijmout a aplikovat triangulační model firemní kultury.

Definované předpoklady se budou vztahovat pouze k osobnosti lídra a jeho vnímání firmy, vzájemné spolupráce se zaměstnanci a vlivu firmy na společnost.

Definování těchto předpokladů bude následně rozvinuto v podkapitole, která představí celofiremní hodnoty. Tento postup je zcela přirozený a logický. Není možné nastavovat firemní hodnoty, aniž by byly definovány hodnoty majitele firmy – lídra.

Pokud by mezi osobnostními hodnotami lídra a celofiremními hodnotami nebyl téměř stoprocentní konsenzus, nemohl by lídr vystupovat a jednat konzistentně a nebyl by autentický. Autentický lídr je základem pro změnu firemní kultury a akceptování triangulačního modelu.

Tato autentičnost naplňuje jednu ze zásad Tomáše Baťa, která je pro triangulační model podstatná a je základem firemní kultury Baťa. Tato zásada zní: „*Žádný papír, předpis, norma ani zákon nedokážou trvale změnit chování lidí, to je možné pouze osobním příkladem.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 1273., i. č. 015)

Tomáš Baťa si byl plně vědom skutečnosti, že smysl rozvoje firemní kultury je možný pouze tehdy, pokud bude vycházet z vnitřního přesvědčení každého firemního zaměstnance akceptovat jej.

Archetyp muže – lídra, majitele firmy či vedoucího pracovníka –, se stal pro podřízené uznávaným vzorem, se kterým se chtěli a mohli ztotožnit. Ztotožnění se s firemní kulturou je i v odborné literatuře považováno za nejvyšší stupeň přijetí.

Takového modelu přijetí je dosaženo v momentě, kdy jsou hodnoty a postoje lídra jasně definovány a spolupracovník tedy přesně ví, s jakou hodnotou, principem a následně životním postojem se chce ztotožnit. Lídr musí být pro své okolí dobře čitelný, jeho komunikace jasná, srozumitelná a názory konzistentní.

Při analyzování toho, zda je firma schopna přejít na triangulační model firemní kultury Baťa, je tedy základem definovat postavení a roli lídra.

Ovlivňujícím faktorem je také skutečnost, zda je nejvýše postavený výkonný člověk zároveň také majitelem firmy. Pokud je firemní struktura rozdělena na strukturu vlastnickou a výkonnou, je i tento model transformace rozšířen o vztah mezi majoritním vlastníkem a výkonným ředitelem či nejvýše postaveným manažerem.

Mezi vlastnickou a výkonnou strukturou však musí panovat naprostý hodnotový konsenzus, jinak není možné triangulační model zcela aplikovat.

Oblast analýzy:

A. Vztah vlastnické a výkonné struktury ve společnosti;

ideální situace:

- a) vlastník je zároveň nejvýše postavenou výkonnou osobností ve společnosti,
- b) vlastník je zakladatelem společnosti,
- c) vlastník, zakladatel a nejvýše postavená výkonná osoba společnosti mají jednotný hodnotový systém,
- d) délka trvání společnosti,
- e) doba působení vlastníka/výkonného ředitele ve společnosti.

První oblast analýzy triangulačního modelu.

Osobní zkušenosti a znalosti

Základem archetypálního vnímání leadershipu v rámci Baťovy soustavy řízení jsou osobní zkušenosti, a to jak pracovní, tak osobnostní a životní.

Základem přijetí Tomáše Bati jako lídra byla jeho osobní zkušenost, a to nejen s přímou výrobou obuvi a vším, co s ní souviselo, ale také jeho bohaté životní zkušenosti.

Pro osobnost lídra je nezbytné, aby se mohl vůči svému okolí prokázat zkušenostmi.

Baťovská zásada „*Zkušenosti nekoupíš, ty musíš získat*“ se stala jedním z kritérií pro kariérní růst ve firmě Baťa. Získání zkušeností nebylo primárně spojováno s časem, nebylo tedy možné odvozovat, že člověk je zkušený a profesně zdatný jen na základě doby trvání pracovního poměru, délky studia, či věku. Na vedoucí pozice ve firmě Baťa bylo možné se dostat pouze po prokázání profesních a životních zkušeností. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Životní zkušenosti jak lídra, tak vedoucí osoby, jsou nepostradatelným přínosem pro řízení lidí. Tyto životní zkušenosti nejenže přináší pochopení pro selhání, pochybení, strach, ale také dokážou odhalit výmluvy a lenost. Například pro Tomáše Baťu bylo typické, že jeho osobní zkušenosti s celým procesem výroby i hluboké vnímání mezilidské komunikace a psychologie (je známá jeho myšlenka: „Proč mi nikdo neřekl, že k výrobě bot je potřeba více psychologie, nežli ševcovina“) byly důvodem, proč nebylo lehké jej přesvědčit, že je něco nemožné a naopak, proč měl pochopení pro lidské snažení a obdivoval je. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Pro lídra je nezbytné, aby za jeho slovy stály skutky a jeho požadavky na okolí byly reálné. Pokud za sebou lídr nemá hlubokou zkušenost v daném oboru, nebo jeho části, nemůže nikdy zcela obstát před zraky podřízených.

Pro Baťovu soustavu řízení bylo typické, že na vedoucí pozice mohli dosáhnout pouze lidé, kteří projevíli vysokou míru odborných a životních zkušeností. Zajímavostí je, že životní zkušenosti, následná schopnost jednat s lidmi, vystupovat před nimi a ctít základní morální zásady firmy byly pro kariérní růst stejně důležité, jak odbornost sama. Zkušenosti firmy během let jasně prokázaly, že není důležité, aby vedoucí pozici vykonával člověk, který je nejlepším pracovníkem, ale člověk, který má respekt a úctu svých podřízených. Respekt je možné si vynutit, úctu však nikoliv. Úctu člověk získá na základě svého jednání s lidmi. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Například pro vedoucí pozice ve výrobní části firmy Baťa platila následující kritéria, která však nebyla závazná, pouze orientační:

- věk nejlépe okolo 35 let,
- rodinný stav: ženatý, mající děti,
- ve firmě působí alespoň deset let,
- dokáže bez problémů vykonávat pět různých pracovních pozic ve výrobě zná dokonale interní fungování dílny a s pomocí dokáže nahradit činnost každého člověka v dílně.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Při analyzování Tomáše Bati jako lídra je známo, že svými podřízenými byl vnímán jako silná autorita, zejména pro svou schopnost ochotně nést následky svých rozhodnutí a řešit jakýkoliv problém vždy jako první. V jeho manažerském stylu vedení nebylo téměř zaznamenáno, aby v případě hledání viníka nebo povinnosti čelit odpovědnosti prohlásil, že se společnost zříká odpovědnosti, že chybu učinil její zaměstnanec. Pokud ve firmě Baťa nastal jakýkoliv problém, vinu nesl pracovník a celá hierarchie jeho nadřízených. Tento princip vedl také k neustálému připomínání skutečnosti, že pokud byl člověk vybrán na vedoucí pozici, je tato pozice spojena s vyšší mírou vlastní odpovědnosti a následné odpovědnosti za práci podřízených. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 046)

Lidé ve vedoucích pozicích museli být schopni nést odpovědnost a čelit případným následkům selhání. Tato odolnost byla také jedním z aspektů, které byly posuzovány během analýzy, zda je člověk vhodný na vedoucí pozici, či nikoliv. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Člověk získává tuto schopnost až během životních situací, kterým je nucen čelit. Tato skutečnost také odůvodňuje, proč firma Baťa vybírala do vedoucích pozic raději zaměstnance, kteří vedli rodinný život a měli za sebou již několikaleté pracovní zkušenosti.

U vedoucích pracovníků i lídrů je nutné, aby byli svým okolím vnímáni jako lidé se zkušenostmi, a k těm patří také životní zkušenosti, jako například výchova dětí, řešení rodinného bydlení, péče o rodinný život i vědomí, jak náročné je plánovat společné aktivity, jak důležité je mít čas na partnera, děti apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Pokud totiž lídr či vedoucí pracovník vede rodinný život a rodina je pro něj hodnotou, má mnohem větší pochopení pro důležitost spokojeného rodinného života na pracovní výkon každého pracovníka. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Spokojený rodinný život a volný čas jsou jedny ze stěžejních oblastí triangulačního modelu firemní kultury. Této části se budu podrobněji věnovat v kapitole 4.3.

Oblast analýzy:

- B. Osobní a profesní zkušenosti majitele společnosti/výkonného ředitele v daném oboru, životní zkušenosti;
 - a) profesní kompetence v oboru,
 - b) délka působení v oboru,
 - c) kariérní růst; zda se na svoji pozici vypracoval, zda někdy osobně vykonával nebo dokáže vykonávat pracovní činnosti svých podřízených,
 - d) zda jsou známy a dostupné informace o překonání profesních a osobních krizí a zda se tyto příběhy staly součástí firemní kultury,
 - e) osobní postoj k rodinným hodnotám.

Transparentnost

Dalším významným znakem archetypálního pojetí lídra dle baťovské filozofie je transparentnost. Je základem pro konstantní vnímání lídra, jenž musí být pro své okolí jasně čitelný. V rámci Baťovy soustavy řízení bylo definováno, že vedoucí pracovníci, a tedy i sám Tomáš Baťa, museli vystupovat vůči zaměstnancům velmi otevřeně.

Tato čitelnost dávala zaměstnancům jistotu. Například Tomáš Baťa byl proslulý tím, že lidé v jeho okolí dokázali okamžitě odhadnout, v jakém se nachází rozpoložení, co si o dané skutečnosti, problému či člověku myslí. Jeho chování bylo v souladu s jeho myšlenkami a hodnotami, které zastával.

Transparentnost jako taková je jedním ze základních parametrů, které byly stanoveny pro zavádění jakýchkoliv inovativních řešení ve firmě Baťa, a mnoho tehdejších inovativních nástrojů bylo dokonce zavedeno jen proto, aby byla nastavena celofiremní transparentnost.

Transparentnost v jednání zejména vedení firmy byla jednou z nejsilnějších devíz, kterou Tomáš Baťa využíval jak při vnitropodnikové, tak při externí komunikaci.

Transparentnost byla v rámci Baťovy soustavy řízení rozvíjena na dvou úrovních, a sice jako:

1. transparentnost v chování jednotlivců a
2. transparentnost firmy.

Obě tyto úrovně se dále členily.

1. Transparentnost v chování jednotlivců:
 - a) jednatel vůči sobě samému,
 - b) jednatel vůči druhým lidem a

c) jednotlivec vůči firmě.

2. Transparentnost firmy:

a) firma vůči zaměstnancům, akcionářům, vlastníkům a

b) firma vůči veřejnosti. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

K těmto úrovním se však člověk musí dopracovat skrze osobnostní rozvoj. Pro Tomáše Baťu jako lídra byla transparentnost celoživotním nástrojem komunikace, ke které se dopracoval osobními zkušenostmi. Filozofie Baťa se zaměřovala na tři dílčí oblasti transparentnosti, a sice na:

1. myšlení,

2. vyjadřování a

3. konání. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Lídr a vedoucí pracovník musí rozvíjet všechny tři úrovně stejně intenzivně. Transparentnost ve vyjadřování a konání je výsledkem transparentnosti v myšlení. Základním předpokladem pro rozvoj transparentnosti coby životní filozofie je její uplatňování vůči sobě samému. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že se jedná o velmi jednoduché téma, je právě transparentnost vůči sobě samému považována v rámci baťovské filozofie za jeden z nejtěžších životních transformačních procesů.

Dobové firemní materiály pro personalisty hovoří o tom, že pouhých dvacet procent lidí přijatých do firmy Baťa (dále bude rozvinuta skutečnost, že firma Baťa přijímala na základě přísných kritérií pouze 30 % všech uchazečů o práci. Pokud se tedy v interních dokumentech firmy dozvíme informaci, která sděluje nějaké procentuální číslo zaměstnanců, je nutno neopomenout fakt, že uvedený údaj hovoří o procentu lidí, kteří patří mezi oněch 30 % vybraných uchazečů) je schopno rozvíjet transparentnost samostatně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Většinových 80 % lidí bylo k transparentnímu vnímání de facto donuceno skrze vnitropodnikovou soustavu. Jednalo se například o transparentní systém mezd a kariérního růstu. Firemní kultura Baťa vnímala tuto transparentnost jako základní stavební kámen odměňovacího a samořídícího systému, nebylo možné například vymínit si právo, aby mzda jednotlivce nebyla veřejně přístupným údajem. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Transparentní sdílení mezd, podmínek kariérního růstu apod. jsou však jen konkrétní nástroje, jimiž byla transparentnost myšlení a chování podporována a které byly klíčové jak pro Tomáše Baťu samotného, tak pro celý tým vedoucích

pracovníků. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Důvody, které vedly Tomáše Baťu k rozvoji této zásady ve filozofii, byly velmi pragmatické. Transparentnost jako taková předchází mnoha nedorozuměním a konfliktům nejen interpersonálním, ale také vnitřním, se kterými bojuje každý člověk.

Jakékoliv řešení těchto konfliktů člověka velmi vyčerpává a omezuje jeho energetickou kapacitu, která mohla být zaměřena úplně jiným, tvůrčím směrem, jenž by mohl firmě nebo jednotlivci přinést užitek. Konflikty, které z netransparentnosti vychází, však neřeší nic produktivního.

Transparentnost je velmi náročnou disciplínou, nejsme k ní většinou vedeni od dětství a v plné míře. V dospělosti je pak pro mnoho lidí velmi nepříjemná, neboť je nutí k pravdomluvnosti a autentičnosti chování. V rámci Baťovy soustavy řízení tedy bylo nezbytné, aby lídr i všichni vedoucí pracovníci byli s tímto životním přístupem ztotožnění a stali se svým podřízeným vzorem.

Transparentnost nespočívala v přesvědčení, že nesmíte udělat chybu, ale v postoji, že když chybu uděláte, nesmíte mít problém ji přiznat a čelit následkům. Takové chování bylo od vedoucích pracovníků nanejvýše žádoucí. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Existují desítky situací, kterými byla firemní kultura protkána a na nichž byla částečně vystavěna, díky kterým se vedoucí pracovníci i Tomáš Baťa stávali součástí příhod, v nichž se museli chovat zcela transparentně. Z těchto příhod se následně stávaly kultovní příklady, které posilovaly sounáležitost spolupracovníků ve firmě.

Oblast analýzy:

C. Lídr firmy vykazuje znaky transparentnosti v těchto dílčích oblastech:

- a) transparentnost myšlení,
- b) transparentnost komunikace,
- c) transparentnost osobního životního stylu,
- d) transparentnost vystupování vůči spolupracovníkům,
- e) transparentnost vystupování vůči veřejnosti.

Spravedlnost

Základní archetypální vlastností lídra v rámci Baťovy soustavy řízení je smysl pro spravedlnost. Spravedlnost bývá mnohdy chápána velmi abstraktním

způsobem, protože je těžko měřitelná a pro mnoho lidí je její výklad založen na subjektivním vnímání.

V rámci filozofie Baťa však byla spravedlnost vnímána jako životní postoj a schopnost posuzovat profesní i soukromý život na základě objektivních skutečností. Pro lídra a vedoucí pracovníky byla tato způsobilost až nepostradatelná, protože umocňovala firemní kulturu a byla hlavním příkladem pro uplatňování dalších zásad, vizte výše zmíněná transparentnost. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Ve firmě Baťa platil konsenzus, že spravedlnost je chování a jednání na základě skutečných faktů, bez ohledu na domněnky. Například Tomáš Baťa byl známý svým jasným postojem při řešení problémů, kdy se vždy soustředil jen na skutečnosti a snažil se oprostit od subjektivního vnímání, proč se daná situace či problém staly a co bylo jejich příčinou. Snažil se vždy jednat na základě faktů. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Jeho okolí si bylo vědomo jistoty, že pokud se bude cokoliv řešit, bude to vždy na základě skutečností a nikoliv domněnek, zpráv z druhé ruky, či doslechu. Takto nastavená firemní kultura nikdy neopomene jejich možnost lidí vyjádřit se a jejich názor bude vždy vyslyšen.

Spravedlnost funguje vždy oboustranně a je založena na faktech. Pokud se hovoří o pravdě, je většinou pojmána z pohledu druhé osobě neškodit. V rámci baťovské filozofie se však nahlíželo na spravedlnost také z opačné strany, což znamenalo nikomu neusnadňovat cestu, nesnižovat nároky na výkon a tzv. nenadržovat. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Pro Tomáše Baťu i vedoucí pracovníky ve firmě bylo typické, že neposkytovali žádné výhody nebo benefity na základě osobních vazeb, ať už přátelských či rodinných. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Rovnocenný přístup Tomáše Bati ke každému firemnímu pracovníkovi posiloval jeho status lídra. Jsou všeobecně známy příběhy, z nichž zřetelně vyplývá, že kariérní růst jeho nevlastních sourozenců, jeho syna i dalších členů rodiny se řídil stejnými pravidly, jako kariérní růst kohokoliv jiného ve firmě.

Vzhledem k tomu, že Tomáš Baťa nepodporoval žádné formy klientelismu, nedovolili si takové chování ani níže postavení vedoucí pracovníci, či kdokoliv jiný ve firmě.

Tento postoj byl jedním ze základních pilířů firemní kultury společnosti Baťa, kde se všeobecně uznávalo heslo zakladatele: „*Za každého mluví jeho práce*“. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Takto nastavené prostředí dávalo lidem jistotu, že jejich postavení ve firmě neohrozí žádné jiné okolnosti než jejich pracovní výsledky.

Pro vedoucí pracovníky to však byl také velký tlak, protože chovat se ke všem spravedlivě znamenalo eliminovat situace, kdy se člověk snaží někomu pomáhat, aby jej udržel na pracovní pozici, na kterou nestačí apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Spravedlnost je těžce měřitelná veličina, ale v rámci firemní kultury se vždy velmi dbalo na to, aby pro všechny platila stejná pravidla.

V současných společnostech je jedním z největších zabijáků zlepšování firemní kultury skutečnost, že pravidla neplatí stejnou měrou pro všechny pracovní skupiny.

Firma Baťa měla jasně definovaný firemní řád, který byl pro všechny závazný, odměňovací, kariéerní a vzdělávací systém byl zcela transparentní a čerpání jakýchkoliv bonusů a výhod bylo navázáno přímo na pracovní výsledky a osobní angažovanost jednotlivce.

Schopnost jednat spravedlivě byla jedním z hlavních kritérií při výběru člověka na vedoucí pozici.

Oblast analýzy:

D. Lídr firmy vykazuje znaky spravedlivosti v těchto dílčích oblastech:

- a) majitel společnosti i vedoucí pracovníci mají pověst spravedlivých lidí,
- b) zaměstnanci mají všeobecné povědomí o tom, že spravedlnost je jedním ze zásadních pilířů firemní kultury a dle toho jsou také upraveny vnitropodnikové procesy,
- c) lidé jsou na vedoucí pozice ve firmě obsazováni na základě odbornosti a způsobilosti, nikoliv pouze na základě přátelských vztahů.

Dostupnost

Pro vedení firmy Baťa bylo typické, že Tomáš Baťa i všichni vedoucí pracovníci byli v přímém kontaktu se svými podřízenými. Celofiremní vědomí toho, že kdokoliv má možnost téměř kdykoliv mluvit přímo s Tomášem Baťou příliš nedovolovalo vzniku negativních vlivů moci.

Vedoucí pracovníci v rámci Baťovy soustavy řízení byli vedeni k tomu, aby si uvědomovali, že zastávání vedoucí pozice je nestaví do mocenské role, ale naopak – do role člověka, který má svým podřízeným projevovat službu, podporovat je a inspirovat k výkonu. Tato představa o vykonávání vedoucí pozice však nedokázala nikdy zabránit tomu, aby v lidech na těchto pozicích, občas nevznikl pocit, že se mohou chovat k druhým nadřazeně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Podobnému nežádoucímu chování do značené míry bránil fakt, že kdokoliv takové chování vůči druhým spolupracovníkům projevovat, věděl, že se o něm kdykoliv může dozvědět i samotný Tomáš Baťa. To bránilo situacím, aby nežádoucí mocenské chování narůstalo. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 046)

Tomáš Baťa se snažil, aby to bylo v maximální míře umožněno každému spolupracovníkovi, ale i občanům města Zlína v době, kdy zastával post starosty. Tato skutečnost překvapila mnoho tehdejších známých osobností, které se s Tomášem Baťou potkaly, a de facto často zaznívala shodná úvaha nad tím, jak je možné, že něco takového dokáže skloubit.

Tato skutečnost zároveň podporovala archetypální pojetí lídra jakožto ochránce a vůdce svých lidí, což může znít nadneseně, ale v lidech to vzbuzovalo pocit sounáležitosti a důležitosti pro skupinu. Je známo, že potřeba sounáležitosti patří v teorii potřeb k těm nejsilnějším.

Přítomnost lídra vyvolávala v lidech nečekané emoce. Je pozoruhodné, že kult archetypálního lídra v podobě Tomáše Bati, nebo i dalších vedoucích pracovníků firmy Baťa, působil na podřízené až magickým dojmem. Samotná přítomnost Tomáše Bati inspirovala mnoho podřízených k nadprůměrným pracovním výkonům. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Na jedné straně si Tomáš Baťa uvědomoval, že mnoho lidí jej až příliš obdivuje, na straně druhé ale jeho přirozené a nenucené chování, v rámci něhož mu nikdy nebylo zatěžko připojit se k jakémukoliv dělníkovi ve fabrice a pracovat s ním, jej velmi zlidšťovalo.

Tomáš Baťa neuznával autority, které byly obyčejnému člověku nepřístupné, ať už osobním setkáním, nebo skrze korespondenci. Celkově zastával názor, že jakákoliv osoba, která vykonává veřejnou či podnikatelskou činnost, musí být v maximální míře dostupná svým spolupracovníkům i zákazníkům.

Psychologický efekt této dostupnosti na budování firemní kultury byl silně patrný i dlouho po smrti Tomáše Bati, a dokonce i mnoho let po ukončení činnosti firmy Baťa dle původních vnitropodnikových principů. Mnoho lidí, kteří ve firmě působili, nikdy nevzpomínalo na nadstandartní mzdy, výrobní činnost, dosažené výsledky apod., pokud se však měli možnost potkat s Tomášem Baťou, byl to zážitek, který v nich rezonoval celý život.

Stejně tomu bylo i u vedoucích pracovníků. Mnoho pamětníků vzpomínalo právě na to, jak je ovlivnila skutečnost, že se jim jejich vedoucí věnoval, nasměroval je, nebo jim jinak pomohl.

Dostupnost lídra v únosné míře dává všem ostatním ve firmě jasně najevo, že zájmy firmy jsou hájeny společně, a to všemi členy tak, jak je jim maximálně umožněno a dovoleno.

Oblast analýzy:

E. Lídr/vedoucí pracovník firmy vykazuje znaky dostupnosti v těchto okruzích:

- a) má přesně definované dny a čas, kdy je možné jej bez předchozí komplikované domluvy navštívit;
- b) je-li to možné, je přítomen ve firmě,
- c) pokud to situace dovoluje, dodržuje minimálně stejnou pracovní dobu, jako většina jeho podřízených,
- d) běžně se pohybuje na všech pracovištích.

Angažovanost

Základním principem vedoucích pracovníků a leadershipu byla angažovanost. Opět se vrátím k jedné již citované myšlence Tomáše Bati, že: „Podnikatel nemůže čekat od svých lidí více, než je ochoten sám udělat“.

Pozice lídra ve firmě Baťa byla úzce navázána na ochotu a schopnost lidí aktivně se zapojovat do budování firmy. Firmu vnímal Tomáš Baťa jako živý organismus, který má nastaveny základní funkce, jež jsou ukotveny nějakým řádem, zásadami a normami, ale víceméně je vždy v neustálém procesu změny a vývoje. Na vedoucí pozice se tedy mohli dostat pouze lidé, kteří projevovali osobní angažovanost, a to jak vůči firmě coby instituci, tak vůči spolupracovníkům, zákazníkům, ale také vůči sobě samým.

Angažovanost byla vnímána ve smyslu zainteresovanosti na růstu a rozvoji. Pokud by se na vedoucí pozice dostali lidé, kteří by vlastním aktivním přístupem nebyli pro své spolupracovníky vzorem, nemohla být naplněna zásada Tomáše

Bati: „Změna lidského chování je možná pouze na základě osobního příkladu“. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Tomáš Baťa byl jako lídr pověstný tím, že se velmi rád aktivně zapojoval do jakékoliv pracovní činnosti ve firmě. Nezáleželo na tom, zda se jednalo o dělnickou práci u výrobního pásu, nabízení bot v malé prodejně, zapojení do návrhů nové marketingové kampaně, či výuky v Baťově škole práce. Nezáleželo na oboru, lidech, situaci – pokud Baťa viděl, že by jeho zapojení pomohlo vyřešit problém, nebo zlepšit proces, bylo zcela typické, že se do činnosti okamžitě zapojil.

Stejně aktivní chování vyžadoval od každého zaměstnance firmy; u těch, kteří zastávali vedoucí pozice, je považoval za povinnost.

Angažovanost měla na formování firemní kultury velmi silný vliv, protože všem zaměstnancům neustále připomínala zásadu, že absolutně každá činnost, která je ve firmě vykonávána, je nepostradatelná, a pokud ji může vykonávat sám šéf, může ji vykonat také kdokoliv jiný.

Existovalo-li něco, čemu se firemní kultura Baťa silně bránila, bylo to kastování pracovních pozic a jejich hodnocení z hlediska vyšší, či nižší prestiže. Jednoduše řečeno: nebylo myslitelné považovat některou práci za méněcennou.

Tomáš Baťa byl proslulý tím, že nesnášel, když kdokoliv opovrhoval jakoukoliv pracovní činností. Sám se coby lídr snažil být vzorem, který posiluje vědomí, že je potřeba si vážit každé lidské práce, každého lidského snažení. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Aktivní zapojování se do chodu firmy, osobní angažovanost a schopnost ztotožnit se každodennímu životu ve firmě bylo jedno z kritérií, které rozhodovalo o tom, zda je konkrétní člověk vhodný pro vedoucí pozici. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Každá činnost má své limity a u vnímání angažovanosti ve firmě Baťa tomu nebylo jinak. Angažovanost jako taková musela být vždy vhodná a nikdy neměla porušovat filozofii služby (vizte přílohu č. 1), z níž explicitně vyplývá, že angažovanost se liší od perfekcionismu či nadměrné orientace pouze na pracovní výkon, který je možná chvályhodný, ale na úkor života osobního. Což bylo vnímáno jako zcela nežádoucí.

Oblast analýzy:

F. Lídr/vedoucí pracovník firmy vykazuje znaky angažovanosti v těchto okruzích:

a) zapojuje se aktivně do řešení problémů na všech úrovních řízení firmy,

- b) zajímá se o atmosféru na pracovišti,
- c) účastní se porad či projektů i nižších stupních řízení firmy,
- d) zajímá se o vývoj projektů na nižších úrovních firmy,
- e) ptá se aktivně a nahodile kteréhokoliv zaměstnance, jak se mu daří,
- f) účastní se firemních akcí, sám je iniciuje.

4.1.2 Vztahy lídra jako základ firemní kultury

Základem triangulačního modelu firemní kultury Baťa jsou vztahové roviny člověka. Ty jsou podle filozofie Baťa rozděleny na sedm úrovní, podle teorie služby, je tedy definován vztah člověka k

- a) k sobě samému,
- b) k rodině,
- c) ke spolupracovníkům,
- d) k zákazníkům,
- e) k firmě,
- f) ke společnosti,
- g) k životu.

V hierarchii baťovské služby byla definována také podstata vztahů člověka k jednotlivým výše uvedeným úrovním. Nezáleží na tom, jakou pracovní pozici člověk zastává, jednotlivé vztahové oblasti by měly zůstat vždy naplněny a rovnoměrným způsobem rozvíjeny.

Pro lídra nebo jakéhokoliv vedoucího pracovníka platila tato zásada dvojnásobně. Opět se jednalo o skutečnost, že v rámci baťovské filozofie má být vedoucí pracovník svým podřízeným vzorem, a to nejen na pracovní, ale také osobnostní úrovni. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Podstata této teorie je mnohem hlubší, než by se mohlo na první pohled zdát. Jedná se o skutečnost, že firma Baťa se velmi silně zaměřovala na celostní rozvoj pracovníků a v duchu této myšlenky byla utvářena také její firemní kultura. Přínosem pro firmu Baťa nebyl pouze dobrý pracovník, ale zejména dobrý člověk. Člověk, který ctí morální hodnoty a žije vyrovnaným životem. Tato životní rovnováha se tedy stala elementárním ukazatelem spokojenosti zaměstnanců firmy Baťa. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Životní rovnováha se odvíjela od vztahu člověka k jeho fyzickému, mentálnímu a duševnímu zdraví. Tyto tři oblasti jsou také základem triangulačního modelu firemní kultury Baťa, který bude představen v kapitole 4.3.

Předpokladem rozvoje tohoto modelu je skutečnost, že lídr i všichni vedoucí pracovníci jej považují nejen za závazný, ale také jej praktikují a důkazem je jejich život.

Z pozice lídra je možné na celou situaci nahlížet také tak, že tento model je pro něj odlišný na základě jiné baťovské teorie zdrojů lidské energie. Ta hovoří o uspokojování lidských potřeb a na základě zdroje uspokojení potřeby dělí lidi do tří skupin.

V některých případech je možné vycházet právě z výše zmíněného modelu Zdrojů lidské energie, dle kterého je lídr schopen odvádět vyšší pracovní výkon a fungovat v jiném režimu než běžný pracovník, protože vyšší pracovní výkon mu přináší vnitřní uspokojení, tvůrčí energie z vědomí naplňování určitého projektu a pocit, že pracuje na něčem, co jej přesahuje.

Podle baťovské filozofie je však tento model vhodný pouze pro 15 % lidí, zbytek v něm začne po čase strádat.

Úkolem lídra či vedoucího pracovníka tedy je, aby – pokud v takovém modelu sám funguje – si tuto skutečnost uvědomoval a dbal na to, aby své podřízené nenutil fungovat stejně. Musí si být neustále vědom toho, že tento model není vhodný pro jeho podřízené a že by jim měl umožnit fungovat v modelu, který nepoškozuje jejich fyzické, mentální a duševní zdraví. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

V následujících podkapitolách odprezentují jednotlivé vztahové úrovně lídra. Každý dobrý lídr by se měl aktivně snažit, aby tyto úrovně rozvíjel rovnoměrně. Tomáš Baťa o to usiloval celý život a byl si vědom toho, že v některých oblastech, zejména v těch, které se vztahovaly pouze k jeho osobě, silně pokulhával. Nikdy však nechtěl, aby jeho podřízení fungovali stejným způsobem. Existuje několik velmi dobře zdokumentovaných případů, kdy sám o sobě hovořil jako o špatném příkladu.

Cílem Tomáše Bati bylo budovat firemní kulturu na schopnostech každého jedince rozvíjet sama sebe.

Tomáš Baťa začal postupně přizpůsobovat chod celé firmy tomu, aby rozvoj těchto jednotlivých úrovní byl v konsenzu s firemní kulturou a aby mu hodnoty firemní kultury odpovídaly.

Vztah k sobě samému

Základem triangulačního modelu je vztah k sobě samému. Zde absolutně nezáleží na tom, zda se nacházíte na pozici lídra či řadového pracovníka.

Tento vztah, jak již bylo zmíněno, je rozdělen do tří úrovní:

- a) péče o fyzické zdraví,
- b) péče o mentální zdraví,
- c) péče o duševní zdraví.

Každá z těchto úrovní se dále člení na podúrovně. Je velmi důležité, aby každé z nich byla věnována stejná pozornost. Základem triangulačního modelu je, že žádná z oblastí se nebude rozvíjet méně intenzivním tempem než druhá. Pokud zůstane jedna z těchto oblastí opomíjena, naruší celý model; jeho rovnováhu nelze suplovat posílením jedné části na úkor jiné. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Pokud lídr nebo vedoucí pracovník nebude neustále pracovat na svém vztahu k sobě samému, jen těžko bude schopen podporovat své podřízené v tom, aby tak činili oni sami. Tomáš Baťa považoval za nejvyšší úspěch své podnikatelské činnosti, že se mu podařilo tzv. vybudovat člověka, který následně vybuďoval firmu.

Toto zmíněné budování je dobová definice pro současnou terminologii nazývaný osobnostní rozvoj, který by však nebyl možný, pokud by jej Tomáš Baťa nepovažoval za důležitý, sám jej neaplikovat a nevytvářel pro něj podmínky.

Jak již bylo zmíněno, v pozici lídra je někdy náročné skloubit povinnosti s udržení chodu firmy. Budování sebe sama. V počátcích podnikání Tomáš Baťa tuto skutečnost často popíral a péči o své fyzické zdraví nevěnoval tolik pozornosti, kolik bylo potřeba, což se začalo výrazným způsobem projevat nejen na jeho pracovní výkonu, ale také na jeho vnímání reality a na mentálním zdraví. Sám na sobě dokázal pozorovat, že pokud nevěnuje svému fyzickému zdraví dostatek pozornosti, je jeho pracovní výkon mnohem slabší a psychické rozpoložení nestálější, než když se tělu uspokojivé pozornosti dostává. Na základě těchto osobních zkušeností začal studovat vliv fyzického zdraví na mentální a duševní pohodu člověka a následně vliv takového stavu na pracovní výkon.

Tomáš Baťa je proslulý tím, že v mnoha složitých věcech a studovaných procesech jednoduše hledal a aplikoval tzv. selský rozum. Což by se dnes dalo definovat slovy, že vždy hledat časově a finančně dostupné východisko, které vyřešilo daný problém, a následně přicházel s preventivními opatřeními, aby se situace již neopakovala.

Fyzické zdraví

V triangulačním modelu firemní kultury Baťa platila zásada, že v rámci fyzického zdraví se musí člověka zaměřit na:

- a) vyváženou a pravidelnou stravu,
- b) kvalitní a dostatečný spánek,

c) prostor pro fyzické cvičení a posilování těla, sport.

Strava, spánek a pohyb jsou základní zdroje energie pro budování sebe sama. Každý lídr jim musí věnovat dostatečnou pozornost. Tyto zdroje energie jsou okamžitě zejména každému z nás. Lídr, který působí nervózním, unaveným a nezdravým dojemem, může jen stěží v druhých lidech vzbuzovat pocit klidu a vědomí, že je dobrým a silným vůdcem.

V rámci definování triangulačního modelu bude detailně prezentováno, jak filozofie Baťa rozvíjela každého pracovníka na úrovni péče o fyzické zdraví. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Oblast analýzy:

G. Lídr/vedoucí pracovník firmy věnuje pozornost:

- a) pravidelnému a plnohodnotnému stravování,
- b) aktivnímu zájmu o stravování – vědomému přijímání potravy,
- c) pravidelnému a plnohodnotnému spánku v průměru okolo osmi hodin denně,
- d) aktivnímu zájmu o kvalitu spánku, jeho analyzování a vědomému vnímání,
- e) pravidelnému pohybu a péči o fyzickou zdatnost těla,
- f) Veřejně je známo, že se věnuje sportu a je to poznat na jeho fyzickém vyzařování.
- g) Vnímá stravu, spánek a sport jak základní body zájmu firemní kultury o pracovníka.
- h) Podporuje vzdělání o výše uvedeném.

Mentální zdraví

U lidí, kteří jsou vnímáni jako lídři a vedoucí pracovníci, se často zapomíná, že oni by měli věnovat pozornost svému mentálnímu zdraví a wellness. V rámci firemní kultury Baťa se filozofie mentálního zdraví zaměřovala zejména na schopnost tzv. vypnout, umět vykonávat i činnosti, které s prací nesouvisí, a práci samotné věnovat pouze stanovený čas, který by neměl být dlouhodobě překračován.

Zejména v rámci otázky mentálního zdraví byla často diskutována myšlenka Tomáše Bati, který hovořil o existenci takových typů lidí – a většinou se jednalo právě o lídry, vedoucí pracovníky, umělce, vědce a jiné tvůrce –, kteří se nepotřebují mentálně odpojit od své profese. Neustálé mentální spojení s prací tyto lidi naplňuje a dodává jim energii.

Zároveň však bylo veřejně apelováno na to, že neschopnost mentálně se oprostit od práce způsobuje profesní slepotu a paradoxně je tedy pro firmu jako celek méně přínosná.

Tomáš Baťa zastával názor, že k tomu, aby se firma neustále rozvíjela a fungovala jako živý organismus, který nepřetržitě reaguje na změny, je potřeba se o tyto změny zajímat. Vědomí těchto změn a reakce na ně jsou nedílnou součástí informací, které ovlivňují strategii působení firmy na trhu.

Zároveň se také apelovalo na vedoucí pracovníky, aby věnovali velkou pozornost psychohygieně a tzv. pročištění mysli. Cílem bylo, aby je práce zcela nepohltila a nestala se jejich jediným životním zájmem, což se na první pohled může jevit jako ideální hlavní životní náplň, ale pro firmu Baťa tento postoj představoval velké riziko – člověk postupně ztrácel schopnost vidět vlastní pracovní výkon v souvislosti s děním ve společnosti i ve světě. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Jedním ze základních předpokladů, jak se vyvarovat mentálnímu pracovnímu vyhoření, byla například pevná pracovní doba. Jasně definování rozsahu pracovního výkonu a současně vyřešená otázka zastupitelnosti. Ten proto nemusel žít v neustálém tlaku, že pokud se neodstaví do práce, nebude firma fungovat, jeho zástupce musel být vždy schopen jej kdykoliv nahradit.

V rámci firemní kultury byla zavedena opatření, jako například mentorování o způsobu trávení volného času – tuto roli zastával tzv. osobní referent – a to jak pro řadové zaměstnance, tak i ve speciálním pojetí pro vedoucí pracovníky. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Tomáš Baťa se sám aktivně zajímal o to, jak lidé, kteří ve firmě zastávají vedoucí pozice, tráví svůj volný čas; zda se dostatečně věnují rodině, přátelům, a jaké jsou další oblasti jejich zájmu. Například i v rámci firemního vzdělávání bylo zcela žádoucí, aby proškolení vedoucích pracovníků byla rozšířena také o oblasti, které s jejich pracovním výkonem souvisí jen nepřímo. Záměrem bylo aktivovat, pokud možno, všechna mozková centra.

Za jeden z hlavních nástrojů pro podporu mentálního zdraví byl definován pobyt na čerstvém vzduchu v přírodě, následně pak transformace každodenních rutinních úkonů v disciplinovaný systém, jehož cílem bylo maximalizovat časovou úsporu apod.

V této oblasti Tomáš Baťa usiloval o to, aby byl svým spolupracovníkům silným vzorem. Například se minimálně jednou týdně snažil udělat si čas na delší procházku v přírodě, pravidelně se věnoval čtení knih a zajímal se o nové trendy. Na stejné tři oblasti zájmu – tedy čas strávený v přírodě, aktuálně rozečtenou

knihu a nový trend – se téměř pravidelně ptával lidí ve svém okolí. Pokud zjistil, že daný člověk se již delší dobu nezajímá o nic nového, vždy jej taktně upozornil, aby nezapomínal na seberozvoj, na činnosti, které jej dokážou odvézt od práce, protože tento odpočinek většinou způsobí, že jsme ochotni se k práci vrátit s nadšením, čerstvou energií a novým úhlem pohledu na kupříkladu stagnující pracovní problém. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Oblast analýzy:

H. Lídr se věnuje péči o mentální zdraví následovně:

- a) aktivně vyhledává motivující literaturu, filmy, hudbu,
- b) vede konstruktivní debaty s inspirativními lidmi,
- c) vyhledává nové impulzy pro osobní rozvoj a seberozvoj,
- d) obklopuje se odborníky,
- e) nebrání se rozhovorům a setkáním se všemi sociálními vrstvami společnosti,
- f) věnuje pozornost trénování mysli,
- g) tráví čas v přírodě.

Duševní zdraví

Základem osobnosti lídra v rámci filozofie Baťa je také orientace na duševní zdraví, jenž muselo vykazovat znaky osobnostní rovnováhy. Vedoucí pozice mohli zastávat pouze lidé, jež denně prokazovali určitý životní nadhled a pochopení, což však nebylo v rozporu s interním řádem firmy.

Za základní zdroj duševní energie byly považovány aktivity, které pramenily z osobního zájmu jednotlivce. Žádoucí tedy bylo, aby každý vedoucí pracovník měl osobní záliby, kterým se pravidelně věnoval. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Úkolem vedoucího pracovníka bylo zajímat se také o koníčky a oblasti zájmu svých podřízených spolupracovníků. Informace o těchto zálibách byly jedním ze základních stavebních kamenů vzájemného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, protože vytvářely prostor pro osobní zájem, který budoval loajalitu.

Za hlavní zdroje duševního zdraví byly kromě pravidelného trávení volného času považovány kvalitní rodinné a přátelské vztahy.

Firma se aktivně zajímala o to, zda její vedoucí pracovníci mají funkční osobní vztahy, jsou spokojeni mimo práci a mají také jiné oblasti zájmu. Přílišný fokus jen na práci samotnou považovala firma za závadný, protože vytvářel nezdravý

vztah závislosti pracovníka na firmě. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Firma jako taková není nikdy schopna poskytnou svému zaměstnanci emoční uspokojení. Vzájemný cit je schopen projevit jen člověk člověku. Proto když si nadřizený uvědomil, že některý z jeho spolupracovníků je až příliš zaměřen pouze na práci, snažil se jej přivést i k jiným zájmům, ve kterých by našel vnitřní naplnění.

Lídr musel být svému okolí zejména vzorem tím, že vedl plnohodnotný osobní a rodinný život, včetně aktivního přístupu k zálibám.

Oblast analýzy:

- I. Lídr se věnuje péči o duševní zdraví následovně:
 - a) má minimálně jednu zálibu, které se věnuje jednou týdně,
 - b) má minimálně jednu oblast zájmu, kterou sdílí se svou rodinou, nebo blízkou osobou,
 - c) má minimálně jednu zálibu, která nesouvisí s jeho pracovní specializací
 - d) minimálně jednou týdně si vyčlení hodinu na svůj osobní koníček.
 - e) minimálně jednou měsíčně dokáže navštívit kulturní nebo společenskou akci,
 - f) minimálně jednou týdně tráví více než dvě hodiny společnou aktivitou se svými blízkými.
 - g) minimálně dvakrát ročně navštíví společenskou akci se svými spolupracovníky.

Vztah k firmě

Úspěch triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa byl z velké části založen na osobnosti Tomáše Bati a jeho přístupu k životu, společnosti a spolupracovníkům.

Firmu nikdy nevnímal jako osobní vlastnictví, ale jako výsledek efektivní spolupráce mezi ním – vlastníkem firmy, který vytváří příležitost pro osobní zisk spolupracovníků.

Z jeho morální závěti explicitně vyplývá, že firmu vnímal jako prostředek k vytváření příležitostí, jak zainteresovat co možná nejvíce lidí do činnosti, jež pozvedne jejich životní úroveň. Poslání firmy spatřoval v osvobození myslí jednotlivce od každodenních stále se opakujících myšlenek, jež se zaměřovaly pouze na zisk a vlastní prospěch. (Cekota, 1932)

Základem firemní kultury Baťa bylo vést lidi k samostatnosti, osobní odpovědnosti, finanční gramotnosti, pozitivnímu přístupu ke změně a stálému

sebevzdělávání. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Tyto základy byly stavěny na samotném mindsetu Tomáše Bati. Jeho vztah k firmě byl velmi úzký; považoval se za součást každého pracovního týmu, který se ve firmě nacházel. Zásadou bylo, že kdo nebyl přímo odpovědný za vedení určitého týmu, ale s výsledky týmové práce se seznamoval, jako by byl jeho každodenní součástí.

Ve firemní kultuře Baťa bylo silně zakořeněno, že šéf se může zjevit kdykoliv a kdekoliv a klást otázky z každodenního fungování daného oddělení, pracovního týmu, či procesu. Zajímal se běžně i o nejnepatrnější detaily; za prvé tak činil z čisté zvědavosti o věc samotnou, za druhé dával lidem najevo zájem o jejich každodenní práci. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Tomáš Baťa ctil zásadu, že každá pracovní pozice, činnost a proces mají pro fungování firmy stejnou váhu a zaslouží si občasnou pozornost i nejvyššího vedení firmy. Jeho další zásadou bylo, že se do těchto procesů běžně a nahodile zapojoval. Pokud to denní harmonogram a situace umožňovaly, nacházel se denně mezi svými spolupracovníky, a to v jakékoliv části firmy.

Tento přístup byl silnou motivací i dalším ředitelům a vedoucím pracovníkům, neboť se vžilo povědomí, že pokud může danou činnost vykonávat samotný šéf, může ji vykonávat kdokoliv. Z firmy se tak postupně začalo vytrácet kastování práce podle subjektivního měřítka tzv. více a méně prestižních pracovních pozic.

Baťa sám byl příkladem lídra, který na vedoucí pozice záměrně vybíral lidi, kteří neměli problém s vykonáváním i méně prestižní práce, pokud byla v daný moment potřebná.

Podnikání vnímal jako službu, jako nástroj pro vytváření příležitostí, za jehož hlavní cíl považoval zvyšování společenské úrovně nejen svých spolupracovníků, ale i spoluobčanů. Firma byla chápána jako prostředí a nástroj k vytváření příležitostí pro smysluplný život spolupracovníků. Ukazatelem úspěchu nebýval zisk, ale především výše růstu mezd a úspor spolupracovníků, výše investic do rozvoje továrny a města, a mnoho dalších. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 046)

Tomáš Baťa se považoval jen za správce firmy Baťa, nikoliv za jejího absolutního vlastníka. Firmu vnímal jako živý organismus, který tvoří všichni spolupracovníci, a tím pádem firma jako taková náleží i jim. Z dnešního, ale i tehdejšího dobového vnímání je někdy náročné toto pojetí vysvětlit, protože

vyvstávají imperativy typu definujte vlastníka dle právních norem, vztah firmy vůči státu apod.

Tato právní úprava vlastnické struktury se však liší podle toho, jak ji vnímá sám vlastník a jak ji vnímají zaměstnanci firmy. Tomáš Baťa byl vždy vlastníkem, přesto dokázal vytvořit takovou firemní kulturu, kde se každý spolupracovník cítil odpovědný za firmu, jako by byl jejím vlastníkem on sám.

Jednotlivé nástroje, jak takového povědomí docílit, budou prezentovány níže. V této části je nutné si na úvod definovat, jaký je vztah majitele k firmě, jak v ní denně funguje a do jaké míry je součástí běžného pracovního dne.

Oblast analýzy:

J. Vnímání firmy;

- a) posláním firmy není pouze vytváření zisku,
- b) lídr bývá běžně zapojen i do malých vnitropodnikových aktivit,
- c) lídr se nahodile stává součástí pracovního dne svých spolupracovníků bez ohledu na jejich pracovní pozici,
- d) lídr se aktivně zajímá o vztahy a vazby mezi jednotlivými procesy,
- e) lídr je schopen zapojit se do jednotlivých procesů a aktivit, panuje všeobecné povědomí, že lídr je nedílnou součástí firmy,
- f) panuje všeobecné povědomí, že každou činnost či proces ve firmě považuje za stejně významnou a důležitou,
- g) délka jeho dovolené se příliš neliší od délky dovolené jiných spolupracovníků.

Vztah ke spolupracovníkům

Z pohledu filozofie Baťa bychom mohli hovořit o vztahu ke spolupracovníkům, ne zaměstnancům. Je známá věta Tomáše Bati, ve které prohlašuje, že ve své firmě nechce žádné zaměstnance, pouze spolupracovníky.

Základem pro aplikaci filozofie Baťa do současnosti je jednotné vnímání majitele firmy, zakladatele, ředitele, vedoucích pracovníků – všech ostatních spolupracovníků – jako nedílné součásti firmy. Pokud existuje jen náznak preferenční hierarchie a hodnocení potřebnosti lidí dle pracovních pozic, stěží existuje způsob, jak nastavit zdravou firemní kulturu. (SOka Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Pro firemní kulturu Baťa platí pravidlo, že rovné a transparentní chování je závazné pro všechny a kariérní růst závisí pouze na schopnosti jedince, jeho vzdělávání se a na osobní aktivitě. Neexistují bariéry, které by separovaly jednotlivé skupiny pracovníků, či bránily zmíněnému kariérnímu růstu.

Základem firemní kultury Baťa byla úcta k práci a lidem. O Tomáši Baťovi bylo známo, že u lidí sledoval tyto charakterové a osobnostní vlastnosti:

- a) jejich postoj k práci a zejména ochotu vykonávat i méně prestižní činnosti. Pokud někdo dával najevo, že méně prestižní práci opovrhuje, byl to jeden z prvních varovných signálů, proč nemohl ve firmě kariérně růst;
- b) snahu přemýšlet o práci. Často kladl lidem velmi triviální otázky týkající se i nereálných situací a sledoval, zda jsou ochotni o dané věci přemýšlet;
- c) ochotu reagovat na změnu. Tomáš Baťa považoval za velmi důležité, aby on sám i vedoucí pracovníci komunikovali vždy naprosto transparentně všechny změny, které se ve firmě děly. Zároveň byla sledována reakce spolupracovníků. Lidem, kteří se změnám primárně notoricky bránili, se firma snažila vyhnout. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Prvotním krokem pro transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa je lídrovo vnímání spolupracovníků. Pokud je nevnímá jako rovnocenné partnery, necítí úctu k jejich práci, neumí ji projevit, je téměř nemožné s transformací začít.

Transformace firemní kultury podle baťovských zásad je založena na vytváření loajality (vycházející ze vzájemného vztahu) mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Kvalitní vzájemný vztah vzniká společně tráveným časem, pocitem sounáležitosti i vědomím toho, že člověk je součástí společného poslání. Tam, kde existuje jasná hranice mezi vedením firmy a spolupracovníky, nelze baťovské principy zavádět.

Pro Tomáše Baťu bylo typické, že byl svým spolupracovníkům maximálně dostupný. Neexistovala žádná interní hierarchie, která by určovala pořadí či způsob, jak by bylo možné domluvit si s ním osobní schůzku. Oslovit jej mohl kdokoliv a kdykoliv. Vědomí této šéfovy dostupnosti mělo velký vliv na firemní kulturu a zejména na chování nadřízených k podřízeným. Všeobecně se vědělo, že kdokoliv může kdykoliv Tomáši Baťovi říct o nesprávném chování svého nadřízeného, čímž zcela zmizel předpoklad, že se šéf o něčem nedozví. To vedlo i nadřízené spolupracovníky k dodržování závazku, že pro firemní kulturu Baťa platí maximální transparentnost a slušnost. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 038)

Zároveň také postoj, kdy se sám Tomáš Baťa vnímal jako součást každého pracovnímu týmu, dával všem ve firmě najevo jejich osobní důležitost a potřebnost. Pro Baťu bylo typické, že jednou za čas prošel celou firmou a ptal se lidí, na čem aktuálně pracují, co se jim v poslední době povedlo a na co jsou pyšní, co by změnili nebo udělali jinak, a padly i osobní otázky typu, jak strávili nebo plánují trávit víkend, jak se daří ženě a dětem apod.

Jako lídr uměl Tomáš Baťa lidem projevít, že jsou si rovni a společně plní poslání firmy.

Oblast analýzy:

K. Vztah ke spolupracovníkům;

- a) lídr si váží práce spolupracovníků a ti to cítí,
- b) lídr se aktivně zajímá o práci spolupracovníků bez ohledu na jejich pozici,
- c) lídr vědomě vnímá a potkává své spolupracovníky během pracovního dne, zdraví je, ptá se jich na jejich práci, zajímá se o jejich pozici ve firmě,
- d) lídr je schopen se zapojit do pracovní činnosti, aby dokázal vnímat náladu na pracovišti.

Vztah k zákazníkům

Tomáš Baťa je proslulý svým ikonickým heslem „Náš zákazník – náš pán“, ale také dalšími, například: „Zákazník má vždy pravdu“, nebo „Přání zákazníka je svaté.“

Samotné vnímání služby v rámci filozofie Baťa je samostatnou kapitolou, která bude prezentována níže. V podstatě je však velmi důležité pochopit, že zákazník může být pánem, může mít vždy pravdu a jeho přání může být svaté, pokud se potkává se zdravě sebevědomým prodávčem, obchodníkem nebo kterýmkoliv jiným pracovníkem. Pokud by se takový zákazník potkal s člověkem, který není dostatečně zdravě sebevědomý a neváží si sám sebe, mohla by nastat fatální chyba, kdy pracovník by si mohl brát chování zákazníka osobně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 1281., i. č. 0133)

Tolik na úvod k otázce služby a vztahu k zákazníkovi; vztah k zákazníkovi byl sice základem filozofie Baťa, ale byl velmi úzce spjatý nejprve se vztahem ke spolupracovníkovi ve firmě samotné.

Celá filozofie Baťa se odvíjí od pochopení vztahu firma – spolupracovník – výrobek – zákazník; musí zde panovat úcta a respekt. Jedno bez druhého není možné a vylučuje to i celou aplikaci filozofie baťovské služby.

Pokud lidé ve firmě necítí, že majitel firmy/lídr má úctu k zákazníkovi, nemůže ji on sám vyžadovat od nich a bez úcty k zákazníkovi jen těžko vytvářet kvalitní a zdravou firemní kulturu.

Tomáš Baťa si zákazníka velmi vážil a vždy se mu snažil prospět. Zastával názor, že zákazník si za své peníze zaslouží více než jen kvalitní výrobek nebo službu, podle něj si zákazník vždy zaslouží také dokonalý servis. Ve firmě

panovalo všeobecné povědomí, že zákazník je na prvním místě a Tomáš Baťa toho byl sám příkladem; on sám byl vždy schopen a ochoten obsloužit zákazníka, pokud to bylo potřebné, a to i v době, kdy se již řadil mezi světoznámé podnikatele. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 1281., i. č. 0133)

Vztah k zákazníkovi v rámci filozofie Baťa nebyl určen pouze kvalitou servisu, ale zejména kvalitou výrobku a odpovídající cenou. Oba tyto faktory podporovaly kvalitní vztah se zákazníky.

Ve firmě Baťa bylo známo, že zákazník musí obdržet to nejlepší, nikdy se nepřístupovalo k práci s myšlenkou, že je dostačující a zákazník kvalitu nepozná nebo neocení. Platilo pravidlo, že k zákazníkovi se může dostat pouze zboží nejvyšší jakosti. Tento princip změnil firemní kulturu Baťa, kdy se produkce bot přestala vnímat jen jako průmysl a prostá výroba a začala se vnímat jako poskytování kvalitního servisu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 1281., i. č. 0133)

Postoj lídra je v tomto okamžiku stěžejní; pokud by z jeho projevu někdy zazněla neúcta k zákazníkovi, jen těžko by mohl by od svých spolupracovníků vyžadovat kvalitní práci a servis pro zákazníka, kterého si sám neváží.

Oblast analýzy:

L. Vztah lídra k zákazníkovi:

- a) v rámci firemní kultury platí všeobecné povědomí, že lídr si zákazníků vysoce váží,
- b) lídr nikdy před svými spolupracovníky nesnižuje hodnotu zákazníka,
- c) ve firmě platí všeobecné povědomí, že zákazník je zdrojem příjmů firmy,
- d) ve firmě platí všeobecné povědomí, že spokojený zákazník je základem úspěchu v obchodě,
- e) zákazník je lídrem vnímán jako příjemce služby, která musí být nejvyšší jakosti,
- f) lídr zná potřeby koncového zákazníka firmy,
- g) lídr se setkává s koncovým zákazníkem firmy,
- h) lídr se aktivně zajímá o zákaznickou spokojenost.

Vztah k veřejnosti, společnosti a komunitě

Odpovědný vztah lídra ke společnosti je dalším klíčovým předpokladem pro aplikaci filozofie Baťa do vybrané firmy. Slovo odpovědný je použito záměrně, neboť není synonymem pro slovo filantropický, ani kladný apod. Odpovědnost je spojena s vědomím si dopadu rozhodnutí firmy na komunitu a společnost obecně. Ve firmě Baťa existovalo pouze minimum filantropických projektů nebo projektů,

kteře byly podpořeny jen z dobročinných úmyslů. V rámci filozofie Baťa totiž platí úzus, že cokoliv dáte lidem zadarmo, bez jejich vlastního přičinění nebo bez přesného definování důsledků a přesahu pro společnost jako celek, je bezcenné, protože si toho lidé jednoduše neváží, považují to za samozřejmé a čekají, že se někdo druhý – společnost, stát, firma – postarají. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Filantropický přístup se v rámci filozofie Baťa příliš nepodporuje. Filozofie Baťa vychází z přesvědčení, že komunita a společnost musí být vtažena do dění nebo činnosti a musí být spolutvůrcem. Pokud je vztah k čemukoliv pouze z pozice pasivního příjemce, je jednostranný a dlouhodobě neudržitelný.

Zároveň však Tomáš Baťa vždy zastával názor, že není možné rozvíjet pouze vlastní podnikání bez aktivního zájmu a rozvíjení komunity a společnosti. Pochopil princip, že ačkoliv se bude snažit mít nejlepší firmu v regionu, ve státě, na kontinentu – limit firmy je určen limity, které má daný region, či stát. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Jeho vize vycházela z přesvědčení, že pokud chce rozvíjet firmu, musí zároveň rozvíjet i místo, kde firma působí. Baťovská filozofie začíná vždy od lokálního působení, přechází k regionálnímu a postupuje výš. Opačný směr, tedy řešení pro vyšší úroveň a přechod k lokálním, nepovažoval Baťa za příliš účinný, a to ve smyslu řešení každodenních otázek života svých spolupracovníků. Věděl, že cesta shora dolů je příliš vázána na rozhodnutí mnoha lidí a že tato rozhodnutí není schopen ani ovlivnit, ani uspišit. Zájem o komunitu byl tedy vždy podmíněn iniciativou firmy samotné, spolupracovníci museli být tvůrci a hybateli, protože vzniklo povědomí, že tak činí sami pro sebe; následoval krok zapojení lidí, žijících v komunitě, ale nepracujících pro firmu Baťa. Jejich zapojení bylo dobrovolné, s vědomím, že když pomáhají firmě Baťa, pomáhají sami sobě a zvyšují svou životní úroveň. Tímto způsobem se postupovalo dále a rozšiřovalo se působení na změny v komunitě. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Vztah lídra ke komunitě a společnosti obecně zásadním způsobem ovlivňuje postoj spolupracovníků. Lídr jim musí být vzorem a ukázat, že rozvoj komunity je odpovědností firmy, zároveň je také důkazem, že firma má vyšší poslání než pouhý obchod. Rozvoj komunity je potvrzením, že každodenní činností jednotlivců ve firmě je možné měnit život v okolí. Tento postoj je pro spolupracovníky vzorem, že jsou součástí komunity, vytváří se tak pocit vzájemné sounáležitosti a zároveň hrdosti, že určité zlepšení ve společnosti je výsledkem společné práce.

Ve firmě Baťa bylo zcela typické, že Tomáš Baťa inicioval projekty, které souvisely jak s rozvojem firmy, tak města, či komunity. Cíle byly stanoveny tak, aby nejprve bylo postaráno o kvalitní bydlení, zdravotní péči, občanskou vybavenost, sociální zázemí a dostupnost služeb, a následně také o kulturní a sportovní vyžití. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019., i. č. 043)

Oblast analýzy:

M. Vztah lídra ke komunitě, společnosti

- a) V rámci firemní kultury platí všeobecné povědomí, že lídr se zajímá o komunitu a veřejné dění,
- b) firma se aktivně zapojuje do rozvoje komunity,
- c) projekty, které firma v rámci komunity realizuje, jsou navázány na zvýšení kvality života vlastních spolupracovníků,
- d) spolupracovníci se aktivně podílejí na projektech, které firma v rámci komunity podporuje,
- e) firma zapojuje komunitu do firemního života a sdílí s ní novinky,
- f) lídr se zapojuje do komunitních projektů, jejichž iniciátorem není firma,
- g) lídr podporuje zapojování spolupracovníků do komunitních aktivit.

4.2 Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

„Loajalita se nedá koupit, nedá se ani vynutit. Loajalitu je možné vytvořit, a to pouze vztahem. Vztahem, který vzniká na základě společně sdíleného času s cílem tvořit.“ SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 13).

Slova, která jsou součástí dobového vzdělávacího textu pro osobní referenty ve firmě Baťa, jasně vyjadřují podstatu vztahu mezi firmou a spolupracovníky. Tomáš Baťa vnímal celou firmu jako živý organismus, za jehož vlastníka se nesmí považovat nikdo, protože nelze vlastnit symbiózu živých organismů.

Baťa sám sebe považoval pouze za tvůrce myšlenky a realizátora příležitostí, naplnění myšlenky však již bylo dílem zapojení každého člověka, jenž se postupně stal součástí firmy.

Vědomí si vlastní hodnoty a důležitosti každého spolupracovníka firmy bylo základním atributem pro tvorbu firemní kultury Baťa.

Pokud je vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem definován pouze kvalitou odvedené práce a vyšší mzdy, je to dle baťovské filozofie málo. Nejedná se o vztah, ale o obchod, kdy za mzdu kupujete pracovní výkon. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 036)

Toto pojetí je diametrálně odlišné od toho, jak Tomáš Baťa definoval vztah mezi firmou a spolupracovníkem. Už to, že používal slovo spolupracovník, jasně

vyjadřuje jeho očekávání od lidí ve firmě – spolupracovat na něčem, co je společné. Zde vzniká první předpoklad aplikace Baťovy soustavy řízení, kdy část firmy přechází v nějaký pomyslný akciový fond a sami spolupracovníci jsou svou prací odpovědní za výkon firmy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Většina současných firem si nedovede představit, jak by takové nastavení mohlo interně fungovat v praxi. Ve své podstatě se jedná o velmi jednoduché opatření, kdy jsou přesně vypočteny náklady na výrobu samotnou, fixní náklady, fixní mzdy, je stanoven plán, který přináší 25 % zisku.

Možnost zisku je však mnohem vyšší a je závislá na iniciativě každého spolupracovníka, jeho přemýšlením nad prací, inovacemi a úsporami. Zisk je následně dělen mezi spolupracovníky, firmu a investice do vývoje firmy. Majitel firmy se nevnímá jako její výlučný vlastník, ale spíše jako její správce, který vytváří podmínky k podnikání spolupracovníků firmy.

Dnes je tento model těžko uchopitelný zejména z jednoho důvodu, a to je ten, že majitelé firmy se nechtějí dělit o zisk, který vnímají jako výlučně vlastní. Tento způsob přemýšlení o podnikání zavrhl Tomáš Baťa už jako dvacetiletý, kdy si uvědomil, že lidé nebudou nikdy pracovat lépe, rozumněji a odpovědněji jen proto, aby se měl majitel společnosti lépe, budou však ochotni pracovat efektivněji, pokud oni sami z toho budou mít prospěch. Jednoduše řečeno: přešel k myšlence, že vytvoří takový model podnikání, kdy člověk pracuje do určité míry pod záštitou firmy, zároveň však je schopen ovlivnit výši své mzdy a pracovní výsledky. Systém musí být výhodný pro obě strany, jednostranná výhodnost vede z dlouhodobého hlediska k nespokojenosti jedné strany, anebo je neudržitelná.

První definicí vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem tedy je rovina ekonomická, kdy jsou zaměstnanec nebo část zaměstnanců přímo zainteresováni na zisku firmy.

Druhá definice je v rovině filozofické, kdy ta baťovská říká, že nikdy nesmíte snižovat hodnotu člověka, neboť pak ho ztrácíte jako osobnost. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

Každá urážka a nedůstojné chování odrazuje lidi, aby byli zapálení pro naplnění cíle, aby sami aktivně přispívali k jeho realizaci. Lidé potřebují cítit úctu. Úcta však nikdy nebyla vnímána jako plané pochlebování, jako chválení protistrany bez zásluh. Takové chování by bylo kontraproduktivní.

Dobová příručka pro personalisty říká: „*Vedoucí musí vytvářet takové ovzduší a poměry, kde by bylo možno dávat uznání správným způsobem najevo, aby bylo správně cítěno a oceněno.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 12).

Jak řekl Tomáš Baťa: „*Chci získati pro práci nejen ruce dělníků, nýbrž i srdce a lásku ku práci, ale především důvěru a přátelství, neboť bez toho lze docíliti sotva polovičních výsledků a také sotva poloviční mzdy.*“ (Sdělení, č. 4., 29. ledna 1937, s. 1.)

Baťovské zásady pro vztah se spolupracovníky by se daly shrnout do těchto deseti vybraných bodů:

1. Jméno firmy má takové renomé, že spolupracovníci se k němu aktivně hlásí a jsou hrdi na to, že jsou jeho součástí.
2. Vytvořit prostředí, ve kterém každý spolupracovník cítí svůj vlastní přínos společnosti a je schopen jej definovat.
3. Vnímat spolupracovníka jako celistvou osobnost, včetně jeho osobního zázemí, rodiny, života mimo firmu.
4. Vytvořit systém, ve kterém je spolupracovník odpovědný za výsledky své práce.
5. Vést každého spolupracovníka k soběstačnosti a osobní odpovědnosti, jak finanční, tak osobnostní, aby nebyl příliš vázán na domněnky o vlastní osobě.
6. Spolupracovník musí pochopit své postavení ve firmě. Kdy jednotlivec je součástí celku, avšak nikdy nesmí dojít ke ztrátě individuality a integrity jeho osobnosti. Jeho individualita, která je schopna koexistovat v rámci firemní kultury, je pro firmu nepostradatelným zdrojem podnětů k inovacím.
7. Podněcovat spolupracovníky k profesnímu a osobnostnímu rozvoji.
8. Naučit spolupracovníky racionálně a empaticky komunikovat a vnímat v rámci vnitropodnikové komunikace.
9. Naučit spolupracovníky vnímat benefity transparentního řízení firmy.
10. Firma plně respektuje volný čas spolupracovníků.

Tyto body definují pouze základní vymezení vztahu společnost a spolupracovník. Jedná se o ideové vymezení, které je následně nutné podpořit systémovými procesy, jenž toto vymezení upevňují. Např. pro firmu Baťa to byla konkrétní opatření jako Účast na zisku a ztrátě, Samospráva dílen a další.

Základním spojovatelem mezi firmou a spolupracovníkem mělo být osobní oddělení, potažmo osobní referent. Osobní oddělení definuje dobový text jako: „*Oddělení, jehož cílem je, aby osobní i pracovní život každého spolupracovníka byl sehraný*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 13).

Osobní referent byl člověk, jenž měl svůj pracovní úvazek rozdělen do dvou rovin, ta jedna se většinou rovnala obdobné pracovní činnosti, jaké se věnovali

lidé, pro něž roli osobního referenta plnil a druhá část byla plně zaměřena na úkoly spojené s pozicí osobního referenta. Profilace osobáře bude definována níže.

Již v této části je však důležité podotknout, že osobní referent byl člověk, jenž zabezpečoval přenos jedné z nejdůležitějších informací, se kterou firma Baťa pracovala a na níž stála její kultura – emoce. Osobní oddělení zastávalo názor, že žádný způsob evidence, přenosu a uchování dat není schopen přesně definovat emoce jednotlivých pracovníků. Emoce lidské bytosti je schopna cítit jen druhá lidská bytost, a tou byl právě zmíněný osobní referent. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Emoce byly jedním z hlavních sledovaných ukazatelů a firma Baťa záměrně věnovala pozornost tomu, jaké emoce dokážou jednotliví lidé v sobě navzájem vzbuzovat. Schopnost vyvolávat pozitivní, tvůrčí emoce byla také jednou z klíčových dovedností, jež byly předpokladem pro kariérní růst ve firmě. Entuziasmus, stabilita pozitivních emocí a celkově osobnostní přístup k životu byly také hlavními ukazateli, jež byly sledovány osobním referentem během přijímacího pohovoru do firmy Baťa.

Oblast analýzy:

A. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury

- a) Lidé jsou vnímáni jako nejcennější kapitál společnosti.
- b) Rozvoj lidí je jednou z klíčových priorit společnosti.
- c) V rámci firemní kultury je silně cítit, že na názoru jednotlivce záleží.
- d) V lidech je podmiňována osobní zainteresovanost na každodenním fungování společnosti.
- e) Společnost se zajímá o život spolupracovníků i po pracovní době.
- f) Společnost má definovanou pracovní pozici, část pracovního úvazku spolupracovníka, jejíž náplní je starat se o zjišťování životní spokojenosti ostatních spolupracovníků.
- g) Probíhá pravidelná analýza a hodnocení životní spokojenosti spolupracovníků.

4.2.1 Emoce jako určující faktor pracovního vztahu

Tomáš Baťa považoval emoce za hlavní zdroj energie, jež je schopna pro práci nadchnout, ale také od práce zcela odradit. Na schopnosti pozitivním způsobem ovládat emoce spolupracovníků byla postavena celá personální činnost firmy Baťa přibližně od roku 1926.

Tomáš Baťa sám byl pověstný tím, že dokázal do systému řízení podniku vkládat emoce, jež prožíval, analyzoval, jakým způsobem na něj působí jednotlivé emoce. Některé jej k práci inspirovaly, jiné jej zcela odrazovaly.

Emoce vnímal jako jedinou možnost, jak budovat se spolupracovníky vztah, který následně vede k loajalitě.

Řeč Tomáše Bati k dílně na rámovou obuv ze dne 17. 9. 1918 měla nadpis: Pracujme s nadšením a mimo jiné zazněla i tato slova: „*Chci vám dnes říci, jak je důležité, abyste práci, zejména v tomto oddělení, vykonávali s nadšením. Účelem mé řeči jest, abych takové nadšení ve vás vyvolal.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Občas je možné se setkat s tezí, že ve firmě Baťa panoval strach spojený s domněnkou, že pracovník může být za sebemenší přešlap ihned propuštěn. Této domněnce však odporuje myšlenka Tomáše Bati, že: „*jakákoliv díla, jež jsou zbudována ze strachu, jsou zdraví škodlivá.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Například i tolik proklamovaná zásada Systému řízení Baťa Účast na zisku a ztrátě je ve své podstatě opatření, jež vede k hledání ideálního výrobního tempa s minimální produkcí zmetků. Cílem bylo zabránit práci bez rozmyslu, která by vznikala pod tlakem, jež je většinou způsoben nereálně nastavenými plány.

4.2.2 Vliv péče o fyzické zdraví na stabilitu emocí

V této části se musíme vrátit k jedné z hlavních myšlenek celého Systému řízení Baťa – tedy triangulačnímu modelu rozvoje spolupracovníka. Jednoduše řečeno, pokud jsou emoce určujícím faktorem, který ovlivňuje fungování pracovníka ve firmě a jeho pracovní výsledek, není možné opomenout vytváření nejen vnějšího, ale také vnitřního prostředí pro rozvoj pozitivních emocí.

Zde se filozofie Baťa vrací k premise, že emoce vznikají v srdci a myslí člověka a jsou odrazem jeho fyzického stavu a zdraví. Opět tedy platí: chceme-li rozvíjet pozitivní emoce, jež mají utvářet vztah mezi spolupracovníkem a firmou, je potřeba nejprve fyzického a mentálního zdraví, které takový rozvoj vůbec umožní. Filozofie Baťa předpokládá, že pokud člověka sužují fyzické problémy, které nemusí být dlouhodobého rázu, jako například nemoc, zdravotní postižení či jiné krátkodobé strádání, nemůže docházet k rozvoji stejných emocí, jako by tomu bylo, pokud by nastala absence těchto faktorů způsobujících fyzické nepohodlí. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

K nedostatkům způsobujícím krátkodobé fyzické nepohodlí patřila například nedostatečná nebo nevyvážená strava, nedostatek spánku, nepravidelná a nedostatečná hygiena, nepravidelná a nedostatečná péče o fyzické zdraví, nedostatečný pobyt na čerstvém vzduchu, oblékání do nevhodných a zejména neprodyšných oděvů, ale také nepravidelný, nebo nedostatečný pitný režim.

Při výše uvedených aspektech vzniká pocit fyzického nedostatku a ten je překážkou vedoucí k rozvoji pozitivních prožitků. Není vyloučeno, že za přítomnosti těchto negativních aspektů může docházet k pozitivním prožitkům,

ale projeví se až po pomyslném překonání nepohodlí na fyzické úrovni. Pro člověka, který cítí fyzické nedostatky a strádá, je tedy energeticky náročnější prožívat pozitivní emoce a vytvářet na jejich základě nějaké vztahy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Fyzicky zdravý člověk, který nemusí denně řešit nedostatečnou péči o pohodlí fyzického těla byl v rámci firemní kultury Baťa vnímán jako emočně stabilnější, a bylo tedy jednodušší hledat příčiny případné emoční nestability; bylo možné vyloučit, že by vycházely z dlouhodobě neřešených nedostatků péče o fyzické zdraví. Lidé si byli jednoduše vědomi toho, že péče o fyzické zdraví není pouze otázka jejich vlastní potřeby a vůle, ale jistý znak osobní odpovědnosti. Pouze ti, kteří pravidelně pečují o své fyzické pohodlí a zdraví jsou schopni odvádět plnohodnotný pracovní výkon. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Tato premisa se stala základem pro triangulační model péče o spolupracovníka ve firmě Baťa. Dlouhodobě je možné rozvíjet pouze spolupracovníky, kteří jsou schopni převzít osobní odpovědnost za vlastní fyzické zdraví. Nebylo v moci firmy Baťa, aby nutila spolupracovníky chovat se odpovědně v rámci každodenní péče o fyzické zdraví; k tomuto chování je možné pouze inspirovat a povzbuzovat. Například dobový tisk firmy Baťa věnoval ve 30. letech 20. století osvětě týkající se péči o fyzické zdraví průměrně 2,7 článků.

Dobový dokument osobního oddělení firmy Baťa také definoval jednotlivé oblasti péče o fyzické zdraví a jejich vliv na emoce:

- 1) Nedostatečný spánek vede k podrážděnosti, vztahovačnosti, plačtivosti, nechuti ke změnám, strachu z vyššího pracovního výkonu.
- 2) Nedostatečná a nepravidelná strava vede k agresivitě, výbušnosti, únavě, bojovnosti o pozice a moc, ke strachu z nahrazení a opovrhování sebou samým.
- 3) Nedostatečný pohyb vede ke ztrátě sebeúcty, potlačování bojovnosti a touhy po vítězství, probouzí pocity závidění a apatie, podporuje churavé myšlenky o sobě i světu.
- 4) Nedostatečný pobyt na čerstvém vzduchu vede ke vzbuzení pocitu nicotnosti lidského bytí, plačtivosti, strachu z budoucnosti.
- 5) Nepravidelná péče o hygienu těla vede k pocitům vlastní nedůstojnosti a nedůležitosti, nervozity a vědomému vnímání nečistoty těla. Nepravidelná péče o hygienu těla dále vede k pocitu sebeopovržení z nedostatku
- 6) Nedostatečný pitný režim vede k pocitům podrážděnosti, vztahovačnosti a zadržování negativních prožitků.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 014., i. č. 14., s. 63).

Vliv péče o mentální zdraví na emoční stabilitu

Další částí triangulačního modelu je rozvoj mentálního zdraví. V rámci firemní kultury Baťa se rozlišovalo mezi definicí mentálního zdraví a inteligencí.

Inteligence byla vnímána jako vrozená schopnost člověka chápat, učit se a využívat nové poznatky. Mentální zdraví však bylo vnímáno v širším kontextu – jako způsob, jakým člověk vnímá sám sebe, okolní svět a vlastní roli v něm.

Péče o mentální zdraví ve spojitosti s emocemi vycházela z velmi jednoduché definice, a sice, že vše je vzájemně neoddělitelně propojeno. Informace a podněty, které mysl přijme, ovlivňují emoce, jež člověk vyzařuje. Momentální emoční rozpoložení jedince zároveň také ovlivňuje, jak budou nové informace a poznatky přijaty. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 048)

Hlavním cílem péče o mentální zdraví bylo neplýtvat kapacitou mysli na řešení zbytečných, nutkavých a zejména neopodstatněných myšlenek. Firemní kultura Baťa vychází z předpokladu, že většina těchto myšlenek vzniká na základě domněnek, proto se celá péče o mentální zdraví spolupracovníků dělila do tří hlavních oblastí:

- 1) zmírnit tvorbu subjektivních domněnek,
- 2) zbytečně nezatěžovat mysl negativními podněty,
- 3) necyklit mysl přemýšlením o každodenních činnostech, jež se opakují a bylo by možné je zautomatizovat.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Tomáš Baťa zastával již zmíněný názor, že lidská mysl je schopna v jednom momentu přemýšlet pouze jedním způsobem, a to buď pozitivním, nebo negativním. V okamžiku, kdy vlastní mysl zbytečně fixujeme na negativní procesy, vytváření negativních emocí a jejich následné prožívání, nejsme schopni vnímat pozitivní a tvůrčí podněty. Celá filozofie Baťa vychází z premisy, že emoce se šíří exponenciálně. Znamenalo to, že pokud vědomě prožíváme negativní emoce, které stejně vědomě šíříme na ostatní spolupracovníky, je téměř jisté, že oni budou činit stejně. Zde je patrný důvod, proč se firma Baťa snažila na vedoucí místa a následně i do celé firmy přijímat lidi s vysokou emoční inteligencí, kteří dokázali zvládat a nejlépe i ovládat vlastní emoce.

Stejně silně jako byl vnímán efekt exponenciálního šíření negativních emocí tomu bylo i u emocí pozitivních. Proto například vzniklo pro osobní oddělení firmy Baťa jedno pravidlo, jež znělo: „Zásadně nepřijímat vzdychací typy uchazečů.“ Takový typ člověka byl rozpoznán velmi jednoduše během vstupního neformálního pohovoru. Osobní referent, který rozhovor vedl, sledoval jeden jediný aspekt, a to ten, jaká energie z daného uchazeče vyzařuje, když hovoří o tématech, které byly pro firemní kulturu Baťa hodnotou (rodina, rodné místo,

společnost, národ). Pokud u otázek na tato témata projevoval negativní, nebo tzv. uvzdychané emoce – tímto dobovým termínem byly definovány emoce, které byly nízké a pro posluchače neinspirativní –, nejenže takový člověk nebyl přijat, ale k jeho jménu v seznamu uchazečů byla připojena poznámka: „*Nepřijímat, vzdychací typ.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 014., i. č. 14., s. 122).

Firemní kultura ctí zásadu, že jeden typ takového člověka na dílně dokáže emočně ovlivnit pracoviště natolik, že jeho chování přijme do týdne celá dílna, do měsíce už není možný návrat k normálu a nabízí se jediné řešení: kompletní výměna celého personálního obsazení dílny, protože lidé jsou nakaženi tímto stylem vnímání světa. Tedy takovým, kdy primárně vidíte problémy a překážky, a ne příležitosti a řešení.

K mentálnímu zdraví – tedy podle firemní kultury Baťa k pozitivnímu způsobu myšlení – vedla firma své spolupracovníky skrze mnoho nástrojů a vzdělávacích aktivit, které budou definovány v rámci představení samotného triangulačního modelu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019., i. č. 043)

4.2.3 Vliv péče o duševní zdraví na emoční stabilitu

Jak již bylo zmíněno, firemní kultura Baťa rozlišovala mezi tzv. mentálním a duševním zdravím. Mentální zdraví bylo definováno jako schopnost jedince přemýšlet v pozitivní konotaci, vědomě vnímat vlastní emoce a pracovat s nimi.

Jako duševní zdraví byla definována schopnost člověka hledat vlastní oblasti zájmu, které jej činí šťastným. Tedy najít si koníček či hobby, jenž přináší jedinci duchovní uspokojení a dokáže u něj navodit spontánní pocity radosti, zájmu o činnost a uspokojení z vykonávané činnosti.

Péče o duševní zdraví spolupracovníků vycházela ze dvou předpokladů:

- 1. Každý člověk potřebuje mít v životě činnost, jež jej činí dětsky šťastným. Jinými slovy: při vykonávání činnosti zažívá pocity duchovní sytosti a cítí se spokojen.**

Mít vlastní oblast zájmu bylo vnímáno jako nezbytné zejména u osob, které necítí tento pocit vnitřního uspokojení při výkonu svého zaměstnání. Osobní oddělení firmy Baťa vycházelo z předpokladu, že téměř 80 % spolupracovníků necítí tento pocit uspokojení při výkonu své práce, ale zažívá jej mimo pracoviště, při seberealizaci vlastní záliby. Na základě takového předpokladu je pak zcela zřejmé, proč firma Baťa vynakládala velké úsilí, aby svým spolupracovníkům pomáhala tuto zájmovou oblast hledat. Vzhledem k tomu, že lidé nejsou všeobecně příliš inspirováni k výstupu ze své komfortní zóny, je velké procento lidí v životě ochuzeno o možnost tuto oblast svého vlastního duševního uspokojení nalézt. Strach spojený s čímkoliv novým lidem většinou brání objevovat nové aktivity, které by však mohly mít blahodárný účinek na jejich duševní zdraví. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

2. Vytváření pozitivních zážitků.

Druhým předpokladem pro efektivní péči o duševní zdraví byla schopnost vytvářet pozitivní zážitky a ty následně sdílet. V rámci firemní kultury Baťa byli spolupracovníci vedeni k tomu, aby si záměrně plánovali aktivity a ty, pokud to bylo možné, se většinou přerodily v pozitivní zážitky; pozitivní zážitky povzbuzují v lidech touhu sdílet a sdílení pozitivních zážitků podmiňuje pozitivní myšlení.

Úkolem vedoucích ve firmě Baťa bylo mimo jiné například inspirovat své podřízené k plánování pozitivních zážitků. Bylo zcela běžné, že se vedoucí zajímal o to, jak aktivně budou jeho podřízení trávit volný den, jestli plánují nějaký výlet či společenskou událost. Stejným způsobem se zajímali například i o to, jakou knihu podřízený naposledy četl, jaký film viděl nebo jakou hudbu rád poslouchá.

Duševní zdraví bylo v rámci firemní kultury Baťa vnímáno především v souvislosti se schopností trávit smysluplně volný čas. Cílem bylo odpoutat mysl od práce tak, aby došlo k mentálnímu odpočinku od pracovního procesu, a výsledkem tohoto odpoutání je následná schopnost podívat se na stávající pracovní situace jinou optikou. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1013., i. č. 024)

Duševní zdraví bylo vnímáno také jako základ budování kvalitních a zejména stabilních rodinných vztahů a přátelských vazeb.

Oblast analýzy:

B) Emoční zdraví a stabilita

- a) Považuje firma za důležité vnímat emoce svých spolupracovníků?
- b) Je firma aktivní v přístupu k posilování pozitivních emocí u svých spolupracovníků?
- c) Existuje systém na mapování emocí na pracovišti?
- d) Věnovala firma někdy pozornost propojenosti fyzického, mentálního a duševního zdraví svých spolupracovníků s ohledem na jejich emoční stabilitu?
- e) Je emoční stabilita jedním z faktorů, které jsou sledovány u vedoucích pracovníků?
- f) Je emoční stabilita mezi rozhodujícími faktory při obsazování vedoucích pozic?
- g) Nachází se ve firmě aktivně vzdělávaná osoba, jež by se zaměřovala na práci s emocemi spolupracovníků?
- h) Myslí se při realizaci pracovního prostředí na to, jaké vzbuzuje emoce u spolupracovníků?

4.2.4 Osobnost spolupracovníka

„Nevybudoval jsem podnik, vybudoval jsem člověka a ten vybudoval podnik.“
Základní myšlenka Tomáše Bati, která jasně vystihuje podstatu firemní kultury Baťa. Základem jsou vždy lidé, a to jak v roli spolupracovníků, tak v roli zákazníků. (Cekota, 1932)

Výběr spolupracovníků se stal ve dvacátých a třicátých letech minulého století jednou z hlavních priorit firmy Baťa. Základní myšlenka pro výběr spolupracovníků zněla: „*Naše firma nepadne kvůli situaci na trhu, nedostatku surovin ani politice, jestli naše firma někdy padne, tak jen v případě, že bude zevnitř rozežrána křivým člověkem.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Samotný výběr spolupracovníků do firmy Baťa a celý přijímací proces jsou velmi zajímavé téma, které by bylo možné rozvinout v samostatnou kapitolu.

V této části je však cílem definovat ideálního spolupracovníka, jenž byl kompatibilní s filozofií Baťa a vhodný pro triangulační model.

Do firmy Baťa byli vybíráni lidé, kteří předběžně splňovali teorii Tomáše Bati, a sice, že filozofie firmy Baťa je vhodná jen pro přibližně třicet procent uchazečů, kteří se do firmy hlásí. Těchto třicet procent definoval jako lidi, kteří jsou ochotní na sobě pracovat, a to na všech úrovních své osobnosti – fyzické, mentální i duševní. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Přijímací proces předběžně zjišťoval, zda uchazeč považuje za důležité tyto oblasti života:

- pravidelnou péči o fyzické zdraví,
- pohyb,
- zájem o společenské dění,
- předpoklad finanční gramotnosti,
- zájem o kulturní dění,
- zájem o seberozvoj a vzdělávání,
- trávení volného času,
- vztah k rodině. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 048)

Otázky spojené s těmito oblastmi vedly k jedné důležité odpovědi, a sice, zda je ukotven charakterový profil uchazeče, potažmo spolupracovníka firmy. Ve dvacátých letech minulého století se v rámci firemní kultury Baťa stanovilo, že základním předpokladem pracovního poměru ve firmě je charakter žadatele. Firma zastávala premisy, že charakterní člověk je schopen se prokázat třemi základními vlastnostmi v přístupu k práci:

- 1) je si vědom, že životní úspěch nepřichází sám od sebe, ale je výsledkem dlouhodobé a vytrvalé aktivity,
 - 2) nepotřebuje být u práce hlídán, aby bylo zaručeno, že ji vykoná,
 - 3) pokud člověk není schopen práci vykonat, informuje o této skutečnosti svého nadřízeného a spolupracovníky.
- (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10)

V některých dobových materiálech firmy Baťa zaznívá i čtvrtý bod, že charakterní člověk má kladný vztah k financím. Peníze vnímá jako nástroj, jako prostředek pro realizaci a rozvoj dalších aktivit, je si vědom jejich ceny. Tato cena není určena pouze jejich hodnotou na trhu, ale také skutečností, že jejich získávání je podmíněno obětováním toho nejcennějšího, co člověk má, a tím je čas. Čas, který si každý člověk dovede představit, že by trávil jinak než vykonáváním práce, však tráví právě pracovním výkonem, za nějž mu následně náleží mzda. Charakterní člověk tedy nikdy neplýtvá penězi bez rozmyslu, což však neznamená, že se neumí skrze peníze odměnit pěknou věcí nebo zážitkem. Pro charakterního člověka zároveň nejsou peníze cílem, ale pouze prostředkem, za který si může zpříjemnit život, či rozvíjet své další aktivity, přání a vize. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 028., i. č. 1015).

Výše již bylo představeno několik aspektů triangulačního modelu rozvoje spolupracovníka, jako základ firemní kultury Baťa, také bylo zmíněno, že tento model není vhodný pro každého. Již ve dvacátých letech minulého století firma Baťa upozorňovala na skutečnost, že kromě předpokladu, že pracovník disponuje charakterem a má pozitivní přístup k životu, bylo také důležité, aby u něj byly rozpoznány předpoklady pro seberozvoj a vzdělávání se. Zároveň se také mělo jednat o člověka, který považuje za důležité udržovat životní rovnováhu mezi profesním a osobním životem. V následujících kapitolách bude například uvedeno, že udržování této životní rovnováhy u podřízených bylo mimo jiné také jedním z úkolů vedoucích pracovníků ve firmě Baťa. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Základem osobnostních předpokladů pro práci ve firmě Baťa bylo vykazování kladných znaků v těchto třech oblastech: vzdělání, odbornost a osobnostní rysy, tedy schopnostech nezbytných pro profesní a společenský život.

A) Vzdělání a odborná zdatnost:

- odborné vzdělání k vykonávání pracovní pozice,
- odborné zkoušky, specializace,
- znalost jednoho cizího jazyka,
- znalost druhého cizího jazyka,
- kalkulační kurz,
- kurz účetnictví,

- kurzy komunikace a psychologie,
- zkušenosti získané mimo hlavní pracoviště,
- další vzdělání,
- vzdělávání vedoucích.

B) Popis povahy a osobnosti:

- postava, příjemný výraz tváře,
- upravený zevnějšek,
- způsob komunikace,
- kázeň a pořádek,
- citová stabilita,
- transparentní a vyrovnané chování,
- povahová charakteristika,
- chování v továrně,
- chování mimo továrnu,
- trávení volného času,
- vztah k péči o zdraví,
- vztah ke sportu,
- vztah ke kultuře,
- vztah k literatuře,
- rodinné poměry,
- veřejná činnost,
- publikační činnost a sdílení informací,
- záliby.

C) Schopnosti:

- životní zkušenosti,
- všestrannost zájmů,
- bystrost a správnost v rozhodování,
- pracovní výkon a pílě,
- houževnatost, projevy vůle a vytrvalost,
- smysl pro spolupráci,
- schopnost jednat s lidmi transparentně,
- hospodaření s časem,
- hospodaření s penězi, finanční gramotnost, úspory,
- organizace práce a zdokonalování procesů,
- sdílení získaných zkušeností,
- ochota učit se novému,
- obchodní schopnosti,
- schopnost prodat svou práci,
- schopnost vychovávat druhé osobním příkladem,
- věrnost vztahu k firmě,
- schopnost hodnotit práci druhých lidí,
- víra v úspěch poctivé práce. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 028., i. č. 1015)

Jednotlivé výše uvedené sledované aspekty byly vždy hodnoceny na škále od 1 do 5 bodů, kdy 1 bod bylo nejnižší a 5 bodů nejvyšší hodnocení. Například pro kariérní růst na vyšší pozici bylo nutné, aby v žádné oblasti nebylo hodnocení nižší než 3 body.

Průměrná doba, než se pracovník dostal v jednotlivých oblastech na vyšší hodnocení než 3 body, bylo přibližně 4 až 6 let zaměstnání u firmy. Z toho jasně vyplývá předpoklad firmy, že kvalitní spolupracovníky je potřeba si vychovat, dovzdělat a rozšířit jim obzory. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019., i. č. 043)

Jak uvádí dobový dokument, během let se stalo jedním z aktuálních problémů osobního oddělení firmy Baťa naučit spolupracovníky firmy odpočívat. Citace uvádí: „*V současné době nemá naše průmyslové odvětví naučit člověka pracovat. Práce vyžaduje řád, disciplínu, jasně stanovená pravidla a normy. Lidé, pokud jsou dobře placeni, jsou schopni dosahovat podle těchto norem vynikajících pracovních výsledků. Shledáváme však, že máme problém naučit lidi odpočívat. Jen málo lidí si uvědomuje, že pro kvalitní pracovní výkon je potřeba odpočinku stejně jako práce samotné. Je tedy úkolem osobních referentů neustále na tuto skutečnost upozorňovat a zejména ukazovat lidem, jaké možnosti aktivního odpočinku dnešní doba nabízí a jak blahodárny vliv mohou tyto aktivity mít na jejich dosavadní pracovní i osobní život.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Celkový rozvoj člověka jako osobnosti, nejen jako pracovníka, měl mnoho důvodů, k nimž bezesporu patří snížení fluktuace a možnost maximálního pracovního výkonu, založeného na nejvyšší možné míře zainteresovanosti do procesů firmy. Velmi zjednodušeně řečeno slovy Tomáše Bati: „*... podnik nemůže platit pouze za fyzickou přítomnost spolupracovníka na pracovišti, i pouhé přemýšlení nad prací je pro rozvoj podniku málo, nejvyšší přínos spatřuji v tom, když práce samotná přináší člověku pocit upokojení a smysluplnosti. Takového stavu je možno docílit jen tehdy, když jsou do práce vkládány jak ruce a mozek, tak i srdce.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/5, kar. 0170., i. č. 1220).

Z této premisy je možno usuzovat, že firma Baťa se snažila vyrovnaným životním stylem svých spolupracovníků předcházet stavu, který byl v dobové terminologii označován jako chronická nechť k práci. V současnosti tento stav definujeme jako syndrom vyhoření. Tato péče o zdravý životní styl tak měla přímý vliv na snižování fluktuace v továrně. Během let bylo vyzorováno, že to, co bylo mnohdy veřejností vnímáno jako nadstandardní péče o spolupracovníky, je ve skutečnosti minimalizování nákladů spojených s fluktuací a zároveň

posilování zdravého vztahu spolupracovníka a firmy a budování loajality. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 028., i. č. 1015).

Vzhledem k tomu, že firemní kultura Baťa podporovala zdravý životní styl svých spolupracovníků, jednou z hlavních zásad firmy byla také ta, která se vyjadřovala proti práci přesčas, pokud se tomu nedalo vyhnout. Pokud taková nevyhnutelná situace nastala, nemělo k ní docházet častěji než souhrnně tři týdny v roce, kdy jeden pracovní týden byl rozložen do pěti pracovních dnů. Práce přesčas tedy neměla trvat kumulativně déle než 15 dnů za jeden kalendářní rok a nesměla přesahovat více než jednu hodinu v danou pracovní směnu. V součtu to znamená, že pracovník firmy Baťa v roce 1930 neměl pracovat přesčas více než 15 hodin. Tento přesčas nebyl proplacen firmou, avšak pokud nastal, bylo úkolem vedoucích pracovníků podílet se prostřednictvím srážek z konta na zaplacení pracovního času dělníků, pokud nebylo na základě příčiny nutnosti práce přesčas rozhodnuto jinak. (SOkA Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i.č. 1010).

Toto opatření fungovalo také proti tomu, aby lidé trávili nadměru času v práci, s vidinou vyšších výdělků neakceptovali denní výrobní plány a zároveň tak každý den promarnili šanci vytvářet vztahy s rodinou a přáteli. Výše zmíněné kvalitní rodinné a přátelské vztahy byly firmou Baťa vysoce ceněny a byly vnímány jako jedno z nejsilnějších opatření proti ztrátě zájmu o práci. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 009., i. č. 1010).

Dobový dokument pro osobní referenty v jedné části jasně hovoří o tom, že každý člověk se v životě ocitne v bodě, kdy si uvědomí, že žádná práce ani obnos peněz mu nedokáží vynahradit čas strávený s jeho blízkými, a to je přesně ten moment, kdy se láska a nadšení z práce mění v nenávist a odpor, a takovému vztahu je potřeba předcházet, protože pokud nastane, je většinou nevratný a řešitelný jen radikální změnou pracovní pozice, či případně úplným odchodem z firmy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Jednotlivé oblasti analýzy rozvoje spolupracovníka jsou uvedeny v dílčích podkapitolách triangulačního modelu. Zde jsou analyzovány základní předpoklady, které vedou k pochopení vnímání vztahu mezi firmou a spolupracovníkem.

Oblast analýzy:

C) Osobnost spolupracovníka

- a) Charakterové vlastnosti spolupracovníka jsou součástí hodnocení jeho osobnosti.
- b) Charakterové vlastnosti spolupracovníka mají vliv na jeho kariérní růst?

- c) Firma podporuje rozvoj celkové osobnosti spolupracovníka?
- d) Měkké dovednosti mají stejnou váhu jako odborné dovednosti?
- e) Firma se aktivně zajímá o volnočasové aktivity spolupracovníka?
- f) Firma se aktivně zajímá o přesčasovou práci svých spolupracovníků a je pro ni nežádoucí.
- g) Firma se aktivně zajímá o přesčasovou práci svých spolupracovníků a je pro ni nežádoucí.
- h) Firma se aktivně zajímá o spokojenost spolupracovníka v rámci rodinných a partnerských vztahů?
- i) Firma zapojuje do kulturního života firmy i rodinné příslušníky spolupracovníků?

4.2.5 Osobní referent

Osobnost a postavení osobního referenta nejen v rámci firemní hierarchie, ale celé firemní kultury Baťa, se stala během let naprosto klíčovou, proto aby Baťova soustava řízení mohla fungovat podle konceptu, do jakého se během let vyvinula.

Pokud bychom se na pozici osobního referenta dívali skrze dnešní optiku, byl by pro nás kombinací office manažera, mentálního a životního kouče, který by dokázal erudovaně poradit v oblasti výživového a fitness poradenství, včetně work life balance.

Při definování náplně práce osobního referenta je nutné zmínit, že se tato pozice nerovná roli personalisty. Personalista byl vnímán jako administrativní pracovník osobního oddělení, kdežto osobní referent byl nazírán jako člověk, který byl tzv. v terénu a každodenním styku při výkonu práce svěřených spolupracovníků. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Tomáš Baťa se vyjádřil k potřebě pozice osobního referenta následujícím způsobem: „*Základním úkolem osobního referenta je vnést do našeho řádu pochopení a lidskost. Je psychologicky chybné, že lidé budou sloužit účelům, do nichž nemají při jejich budování co mluvit, a proto je ani nechápou a neočekávají od nich pro sebe žádný užitek.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 010., i. č. 1010).

Osobní referent byl člověk, který pomyslně spojoval každého jednotlivého pracovníka s firmou jako takovou. Jeho role byla důležitá pro mapování a analyzování emocí. Byla to pracovní pozice, která se začala postupně vyvíjet s ohledem na to, jak firma rostla. V prvních letech fungování firmy mohl tuto roli zastávat Tomáš Baťa, postupně ji převáděl na své nejbližší spolupracovníky ve vedení firmy, následně pak vedoucí pracovníky, až nebylo možné tuto agendu posouvat dále a vznikla samostatná pozice osobního referenta. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Jeho úloha byla pro firmu klíčová. Není možné pracovat s emocemi jinak, než že je jeden vybraný člověk vnímá a analyzuje. Na základě vlastních životních i oborných zkušeností dokáže jednotlivé úrovně emočního chování spolupracovníků definovat, hledat jejich příčiny, analyzovat je a následně prostřednictvím vybraných nástrojů měnit. Jedná se už o poměrně sofistikovanou pracovní náplň, která vyžaduje hluboké znalosti psychologie i firemní kultury. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Ideální předpoklady pro výkon pracovní pozice osobního referenta byly:

- věk 34 let a více,
- optimálně ženatý/á a rodič
- ve firmě minimálně 10 let, nebo vysoké předpoklady pro úspěšné vykonávání pozice,
- schopný zastat administrativní i dělnické místo.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Výše uvedené předpoklady patřily mezi ty tzv. technické, které souvisely například s věkem a délkou pracovního poměru. Tyto parametry však dle dobových záznamů tvořily přibližně jen 25 % předpokladů pro to, zda je konkrétní člověk vhodný na pozici osobního referenta, či nikoliv. Například rodinný stav, včetně skutečnosti, zda má adept na pozici osobního referenta děti, či nikoliv, byly v mnoha případech rozhodující. Firemní kultura Baťa vycházela z předpokladu, že člověk, který sám žije v manželství a podílí se na výchově dětí, dokáže lépe radit spolupracovníkům, kteří žijí obdobným způsobem života, dokáže mít pochopení například pro únavu po narození potomka nebo pro špatnou náladu v případě řešení partnerských problémů. Takový člověk také dokáže intenzivněji vnímat potřebu volného času, reálně si představit, jak je pro zdravé fungování rodiny důležité, aby na ni měl pracovník čas a energii. Byl si vědom například toho, jak je nesmyslné, aby lidé dlouhodobě pracovali přesčas a domů k rodině se vraceli jen se zbytky energie, jež jim nestačila k tomu, aby byli schopni rozvíjet kvalitní partnerské vztahy a rodičovské vazby. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Pro pozici osobního referenta však bylo velmi důležité, aby splňoval mnoho charakterových a osobnostních vlastností, jež měly být předpokladem k tomu, že dokázal své spolupracovníky pochopit a pracovat s nimi tak, aby to podmiňovalo jejich pozitivní rozvoj v míře, která je pro každého individuální, příjemná, a tedy i prospěšná. Důležité je nezapomenout na skutečnost, že míra ochoty každého člověka k seberozvoji je individuální a pokud by byla iniciována jen vnější energií, byla by téměř zbytečná, protože by ji adresát vnímal jako tlak.

Tomáš Baťa definoval pozici osobního referenta v roce 1928 takto: „*Základním umem osobního referenta je znalost lidské duše, tužeb, které vedou*

člověk vpřed, bolesti a křivd, které jej brzdí. Umět se vyznat v lidské mysli a duši je dar, potřebujeme lidi s tímto darem. Na znalost lidí nejde vytvořit předpis.“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Předpokladem toho, že se osobní referent smí považovat za znalce lidské duše, bylo, že to byl:

- člověk, který na dílně dlouhodobě působil
- člověk se životními zkušenostmi,
- člověk pevných charakterových zásad,
- člověk spravedlivý,
- člověk s dlouhodobým pracovním poměrem,
- člověk, který nikdy nepřerušit styk s dílnou/oddělením. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Osobní referent mohl naplňovat hlavní poslání své práce jen v případě, že byl v každodenním styku se spolupracovníky, které měl na starost. Kultura firemní práce neuznávala personální práci spočívající jen ve zjišťování spokojenosti spolupracovníků během naplánovaných setkání. Takováto zjištění bylo možné dosáhnout pouze v případě každodenní přítomnosti mezi pracovníky. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

V praxi to fungovalo tak, že na pozici osobního referenta postupně přecházeli lidé, kteří na dílně působili dlouhodobě a dokonale znali nejen pracovní postupy, ale také kolektiv, morálku a klima. Člověk vykonávající pozici osobního referenta byl většinou velmi zkušeným členem dílny, který už například nezvládal rychlé pracovní tempo, nebo jednoduše nechtěl po několika letech zůstat na dělnické pozici (pozn.: dělnické pozice ve firmě Baťa byly určeny převážně pro lidi v produktivním věku, tedy od 20 do 40 let, platy na těchto místech byly vysoké a člověk si z nich mohl zajistit pasivní příjem v podobě úroků vyplácených z naspořených peněz. Když dosáhl věku 40 let, dostatečných úspor nebo vnitřního stavu, že tento typ fyzicky náročné práce již nechce vykonávat, většinou přecházel v rámci firemní struktury na jinou pozici, v níž měl více prostoru na sdílení lety získaných zkušeností – jednalo se o místa osobních referentů, účetních, vychovatelů, učitelů a mnoho dalších). (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014., i. č. 025)

Pokud člověk vykonával pozici osobního referenta, musel být ještě schopen udržet také náročné pracovní tempo přímo na dílně. Práce osobního referenta vycházela z modelu, že dva nebo tři dny v rámci pracovního týdne fungoval přímo na dílně s lidmi, o které měl pečovat, a dva nebo tři dny v týdnu těmito lidmi zařizoval vše potřebné pro jejich kariérní a osobnostní růst i fungování v rámci firemní kultury tak, aby docházelo k maximálnímu využívání příležitostí, které

firma Baťa svým spolupracovníkům nabízela. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 22. i.č. 36)

Zapojení do výrobní činnosti na dílně zaručovalo, že byly pokryty i fixní náklady na pozici osobního referenta dané skupiny. Dvou až třídenní práci vygeneroval osobní referent prostředky na svou mzdu, která byla většinou fixní a nespádala do systému účasti na zisku a ztrátě.

Oblast pracovní činnosti osobního referenta je možné přehledně definovat takto:

- péče o 20–30 osob na jedné dílně (30 osob bylo vždy naprosto hraničních, ideálních bylo 20, ale zcela běžně se jeden osobní referent staral o průměrně 25 osob),
- 2–3 dny v týdnu práce u kruhu / na jiné pracovní pozici,
- 2–3 dny v týdnu práce pro spolupracovníky
 - „síťování“
 - administrativa
 - aktivity se spolupracovníky.

Každodenním úkolem osobního referenta bylo sledovat lidi při práci. Pokud by jeho pozice byla spojena s kancelářskou činností mimo dílnu, nikdy by nemohl naplnit její poslání – neustále vnímat, jaké emoce lidé při práci prožívají, s jakou náladou do práce přicházejí a s jakou odcházejí, jak komunikují, jak reagují na práci pod tlakem, jak se chovají v každodenních běžných i vypjatých situacích na dílně. Takové informace nabyl pouze každodenním pozorováním a rozhovory. Informace o životním stylu, rodinném zázemí, osobních vizích a snech však získával většinou mimo pracoviště, a to skrze běžný, přátelský rozhovor, například cestou do práce nebo z práce. Když si osobní referent začal všimnout, že svěřený spolupracovník ztrácí pracovní tempo, zájem o práci nebo je cítit, že jej něco trápí, většinou se k němu připojil při odchodu z továrny a přeptal se, co se děje a jak by mu firma mohla pomoci.

Každému svěřenému spolupracovníkovi se měl věnovat hodinu měsíčně, a sice v neformálním rozhovoru. U každého zaměstnance také musel každý měsíc provést osobní analýzu, zda nedochází ke ztrátě zájmu o práci. Pro každého pracovníka vypracovával roční plán rozvoje a následně zaznamenával jeho průběžné plnění. Roční plán odpovídal triangulačnímu modelu – zahrnoval tedy rozvoj odbornosti a osobnostního růstu v kontextu péče o fyzické, mentální a duševní zdraví spolupracovníka. Tento plán neopomíjel ani aktivity na podporu kvalitních přátelských a rodinných vztahů, tedy plánování společně tráveného času atd. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Práci osobního referenta bylo možné rozdělit do tří kategorií:

- sledování pracovního výkonu jednotlivce ve firmě,
- sledování tzv. opotřebení energie spolupracovníka, sledování vyváženosti fyzické a mentální práce. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 040)

Při bližším pohledu na poslání osobního referenta je patrné, že firma se skrze jeho činnost také snažila vyhnout situacím, kdy schopní lidé, kteří na dílně dlouhodobě působili dostali se do seniorské pozice, z firmy odchází, protože již byly naplněny jejich osobní cíle orientované na výkon. V těchto případech již měl zasahovat osobní referent a dané spolupracovníky přeorientovat na cíle spojené s vnitřním uspokojením ze sdílení, mentorování a následnictví.

Prostřednictvím činnosti osobního referenta se mělo předcházet tomu, aby firma přicházela o zkušenosti, které jednotlivec skrze své působení na dílně získal.

Osobní referent zastával několik rolí jak vůči svěřeným spolupracovníkům, tak vůči firmě. Jeho úkolem bylo podporovat tyto oblasti firemních zájmů:

1. Produktivitu firmy – pozvolna zvyšovat produktivitu služeb a zboží.
2. Rozvoj osobností – rozvíjet duchovní vlastnosti, které podporují kult „dobrého života“.
3. Zisk – hospodářské úsilí jako celek má lidem zajistit dostatečné příjmy.
4. Trvalost – provádět takovou činnost, která bude trvalého charakteru a zajistí udržitelnost nejen podniku, ale i spolupracovníkům.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 040)

Firma Baťa definovala následující tři hlavní oblasti působení osobního referenta v rámci vnitropodnikové filozofie služby:

1. službu firmě,
2. službu spolupracovníkům,
3. službu veřejnosti.

Služba firmě spočívala především v těchto činnostech:

- a) výběr správných lidí a podílení se na jejich adaptaci v konkrétních pracovních skupinách,
- b) vzdělávání a rozvoj spolupracovníků pro práci, spolupráci a osobní růst,
- c) sledování potřeby pracovní změny u spolupracovníků, u nichž je vidět ztráta energie.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10)

Služba spolupracovníkům zahrnovala:

- a) zájem o jejich osobní a profesní rozvoj,
- b) zájem o jejich životní návyky a péči o zdraví,
- c) povědomí o jejich bydlení a rodinném zázemí,

- d) zájem o jejich sportovní a kulturní aktivity i společenský život,
 - e) vědomí o jejich finanční gramotnosti.
- (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10)

Služba veřejnosti obsahovala přesah, jenž přinášel celistvý rozvoj osobností spolupracovníků:

- a) inspirace spolupracovníků k zastávání funkcí ve veřejném životě,
 - b) inspirace spolupracovníků k rozvoji a podpoře komunity,
 - c) inspirace spolupracovníků ke sdílení zkušeností a životních postojů s komunitou.
- (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10)

Zásady pro výkon pracovní pozice osobního referenta

1. **Základem je přesnost a dochvilnost, doplněná opravdovostí.** Osobní referent musí být v první řadě opravdový, upřímný a autentický, jen tak je schopen reálně pomáhat druhým lidem. Opravdovost a přesnost neplatí pouze pro vnímání času a dochvilnost, ale také vyjadřování a zejména závazky. To znamenalo, že osobní referent mohl přebírat odpovědnost pouze za činnosti a situace, se kterými byl reálně schopen pomoci. Nikdy se neměl uchylovat k planým slibům. Nenaplněné sliby byly vnímány jako jedna z největších překážek ničících vzájemný vztah důvěry mezi osobním referentem a spolupracovníkem. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)
2. **Výborná znalost psychologie a práce s emocemi.** Osobní referent byl v rámci firemní kultury vnímán jako dokonalý znalec lidských emocí. Byl to právě on, kdo naplňoval myšlenku Tomáše Bati, která již byla zmíněna v předchozí kapitole a jež říká, že emoce jsou hlavní tvůrčí energií ve firmě a jsou tím nejcennějším, co firma v každém spolupracovníkovi má. Pro firmu Baťa byly emoce nenahraditelné; nedokázal je vyrobit stroj a nebylo možné je trvale naprogramovat. Do perfektně předvídatelného Systému řízení Baťa vnášely emoce něco, co nebylo možné jednoznačně uchopit a naplánovat. Přesto si firma velmi silně uvědomovala, že emoce sice není možné jednoznačně plánovat, je však možné je do určité míry předvídat a ovlivňovat. Kromě výběru správných spolupracovníků měla předcházet projevům negativních emocí intenzivní práce osobního referenta, který měl svěřené spolupracovníky vést k tomu, jak oni sami mohou ovládat své emoce.
3. **Dokonalá znalost firmy, jejích potřeb a cílů.** Osobní referent musel umět dokonale vnímat atmosféru ve firmě i na konkrétním pracovišti. Jen lidé s vyvinutým smyslem pro vnímání pracovní energie a nálady na pracovišti byli vhodní na pozici osobního referenta. Tento vnitřní pocit byl jedním z prvních a hlavních ukazatelů, zda bude konkrétní pracovník zařazen do vybrané pracovní skupiny, či nikoliv. Úkolem osobního referenta bylo znát

pracovní tempo a energii skupiny, která mu byla svěřena. Byl odpovědný za předvýběr člověka, který je schopen do konkrétní pracovní skupiny zapadnout. Zároveň musel mít dokonalý přehled o tom, jaký je profil ideálního spolupracovníka firmy, kdo by tedy měl být tzv. baťovcem, což byl název pro zaměstnance firmy Baťa, který během let zlidověl a stal se běžně užívaným pojmem. Byla to právě vlastní odpovědnost osobního referenta, která měla zamezit přijetí člověka, jenž nemůže pochopit a přijmout firemní filozofii. Nejednalo se o pouhou kompatibilitu ve smyslu vykonávání určité pracovní pozice, ale zejména o kompatibilitu hodnotovou, názorovou a behaviorální. (SOKA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

- 4. Dokonalá znalost každého spolupracovníka a schopnost navázat s ním upřímný a transparentní vztah.** Osobní referent musel být člověk, jenž byl tzv. znalcem lidské duše, jak bylo uvedeno v dobové definici výše. V praxi to znamenalo, že to byl typ člověka, který dokázal velmi přesně odhadnout potřeby a tužby jednotlivých spolupracovníků, jež měl na starost. Přestože je Baťova soustava řízení často definována jako dokonalý vnitropodnikový systém, který je jednoduše přenosný téměř všude a jednotlivé kroky jeho uplatnitelnosti jsou velmi detailně popsány, plně akceptuje individualitu každého spolupracovníka. Pozice osobního referenta nebyla nijak tajena, každý spolupracovník věděl, kdo je jeho osobní referent a že je to první člověk ve firmě, u nějž má případně hledat pomocnou ruku. Bylo tedy zcela běžné, že pokud jste ve firmě pracovali, váš osobní referent s vámi komunikoval i několikrát týdně a de facto fungoval jako váš kariérní, mentální a životní kouč. Mezi osobním referentem a svěřeným pracovníkem musel panovat důvěryhodný vztah. Pokud by u některé ze zúčastněných stran převládaly pochybnosti, nemohla tato spolupráce fungovat, nebo by byla neefektivní a nikdy nedospěla k požadovaným výsledkům.

Osobní referent musel velmi dobře znát povahu, charakter, životní styl a sny i cíle každého svěřeného spolupracovníka. Jeho povinností také bylo, aby na základě téměř každodenního styku s pracovníkem tyto informace neustále rozšiřoval a aktualizoval.

V současnosti občas vyvstává otázka, zda osobní referent až příliš nezasahoval do soukromého života spolupracovníků. Je pravda, že pokud viděl, že svěřený spolupracovník začal přicházet do práce bez energie, jeho pracovní výkon i zájem o práci klesaly apod., začal se sám starat o to, co se děje. Pokud nezískal informace od samotného pracovníka, hledal je jinde – doptával se kolegů, rodiny, přátel i sousedů. Cílem bylo ochránit spolupracovníka před patologickými jevy přepracovanosti nebo životní deprese. Převážně pozitivním způsobem byla tato činnost vnímána i v rámci firemní kultury Baťa. Na osobního referenta bylo nahlíženo jako na přítele svěřených spolupracovníků, nikoliv jako na člověka, který se o

jejich život zajímá v míře, která je člověku nepříjemná. Každý spolupracovník měl právo pomoc svého osobního referenta odmítnout. Péče osobního referenta přesahovala daleko za hranice pracovního vztahu, jak jej známe v dnešní době. Pro firemní kulturu Baťa bylo zcela běžné, že osobní referent velmi dobře znal vaše rodinné poměry, vašeho životního partnera a děti, okruh vašich přátel apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 048)

Pozn.: Takto úzká vázanost na rodinu, přátele a osobní život každého spolupracovníka byla z dlouhodobého hlediska vnímána firmou Baťa jako dočasná záležitost. Firma vycházela z předpokladu, že tato intenzivní péče je zapříčiněna tím, že každý spolupracovník nebyl doposud takto edukován. Firma předpokládala, že bude potřeba intenzivně edukovat pouze současnou generaci spolupracovníků v produktivním věku. Jakmile tato generace přijme zásady triangulačního modelu a bude podle nich vychovávat i své děti; firma současně začala s edukací podle triangulačního modelu také na základních a středních školách. Očekávalo se, že následující generace již nebude potřebovat tak intenzivní pozornost osobního referenta, protože mnohé komplikace, které na životě člověka přicházejí kvůli neznalosti, nenastanou. Zde je velmi tenká hranice mezi tím, kdy firma potřebuje mít maximální míru informací o svých spolupracovnících proto, aby je mohla ovládat a řídit a mezi tím, kdy tak velká míra informací vede k tomu, aby firma vedla své lidi k samostatnosti a osobní odpovědnosti. Cílem osobního referenta nebylo vytvářet vztah závislosti mezi firmou a spolupracovníkem, ale právě naopak, tuto závislost do nejvyšší možné míry minimalizovat. Pokud to na první pohled zní jako paradox, jedná se jen o nepochopení myšlenky v kontextu filozofie Baťa. Ta říká, že pouze člověk, který je mentálně svobodný, dokáže o své práci přemýšlet tvůrčím způsobem. Úkolem osobního referenta byla snaha vést lidi k mentální svobodě, což znamenalo zbavovat je předsudků, domněnek, strachů, ale také mnohem pragmatičtějších problémů, jako byly například neustále se opakující činnosti, které člověku zbytečně zabíraly čas. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 048)

5. **Znalosti o vzdělávání a rozvoji spolupracovníků.** Osobní referent musel mimo jiné disponovat skvělými vědomostmi o moderních možnostech, jak vzdělávat a rozvíjet spolupracovníky. Rozvoj spolupracovníků byl rozdělen do tří kategorií: na profesní rozvoj, osobnostní rozvoj a společenský rozvoj. Profesní rozvoj byl zcela vázán na odborné vědomosti, které musel pracovník při výkonu práce ovládat, osobnostní rozvoj se zaměřoval na rozvoj celistvé osobnosti člověka a společenský rozvoj měl posilovat vědomí každého spolupracovníka, jak důležitý je pro svou komunitu a sdílení osobních zkušeností s ní. Firma nabízela několik možností, jak se vzdělávat, ať to byly odborné kurzy, diskusní kroužky

nebo samostudium doporučené literatury – osobní referent musel vědět, jaký obor a typ vzdělání je vhodný pro toho kterého konkrétního spolupracovníka, o kterého se staral. Byl si vědom toho, že právě u vzdělání je velmi důležitý individuální přístup. Cílem práce osobního referenta bylo prostřednictvím vzdělávacích aktivit vést každého spolupracovníka k osobní odpovědnosti a zároveň nezávislosti.

6. **Znalost vyváženého životního stylu.** Osobní referent musel být také erudovaný v oblasti zdravého a vyváženého životního stylu. Jak již bylo několikrát zmíněno, firma Baťa se z několika důvodů snažila předcházet syndromu vyhoření u svých spolupracovníků. Osobou, která měla dohlížet, aby tato situace nenastala, byl právě osobní referent každého konkrétního spolupracovníka. Referent musel dokonale znát, jaké možnosti péče o zdraví a sportovní, či kulturní aktivity firma pro své spolupracovníky nabízí. Jeho úkolem bylo zejména probouzet ve spolupracovnících vášně a touhu po těchto aktivitách. Zde se přesně naplňuje jedna ze zásad, která v dobovém dokumentu definovala úkoly osobního oddělení firmy: „... můžete nabízet lidem cokoli, pokud oni však neshledávají danou aktivitu za osobně přínosnou, je to zcela zbytečné. Pokud není člověk sám přesvědčen o tom, že daná činnost je v první řadě prospěšná jemu samotnému a užitek z ní jej uspokojuje“. Rolí osobního referenta bylo v první řadě vzbudit u spolupracovníků touhu po jednotlivých aspektech triangulačního modelu a následně tuto touhu naplňovat skrze aktivity a prostředky, které firma pro své spolupracovníky rozvíjela.
(SOKA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017., i. č. 040)

Lidé zůstávali na pozici osobního referenta průměrně pět let. Vzhledem k tomu, že tato pozice byla stále částečně vázána i na fyzickou práci v dílně, bylo nutné prokazovat i schopnost odvést náročný fyzický výkon. Někteří osobní referenti byli schopni tuto pozici vykonávat i deset let, většinou však po třetím až čtvrtém roce začali zaškolovat svého nástupce. Osobní referenti odcházeli často na čistě vzdělávací nebo administrativní pozice, mnozí se nadále podíleli na tvorbě edukačních témat a textů.

Oblast analýzy:

D) Pozice osobního referenta

- a) Existuje ve firmě pracovní místo, které vykazuje znaky pozice osobního referenta ve firmě Baťa?
- b) Je možné nacházet v pracovní agendě vedoucích pracovníků prvky shodné s pozicí osobního referenta ve firmě Baťa?
- c) Považuje vedení firmy za důležité zahrnout do firemní struktury místo podobné pozici osobního referenta ve firmě Baťa?
- d) Je předpoklad, že by spolupracovníci využili služeb osobního referenta?

- e) Existuje ve firmě člověk, vůči kterému ostatní projevují důvěru nutnou pro roli osobního referenta?
- f) Má firma zavedený systém, který je schopen odpovědět na to, zda jsou spolupracovníci spokojeni ve svém soukromém životě?
- g) Existuje ve firmě způsob, jak pracovat s lidmi na seniorských pozicích, tak aby firma dokázala využít jejich zkušenosti?

4.2.6 Osobnost vedoucího pracovníka

Kariérní růst na vedoucí pozice ve firmě Baťa byl jedním z nejsilnějších aspektů firemní kultury. V této oblasti platila naprostá transparentnost a rovný přístup pro každého. V dnešní době, kdy se často řeší genderově vyrovnané podmínky pro kariérní růst, měla firma vlastní systém, který nerozlišoval mezi pohlavími. Rozhodujícím faktorem bylo prokázat, že daný člověk je schopen vykonávat agendu, která je s výkonem dané pozice spojena, a dosahuje jak profesních, tak osobnostních kvalit, kterými je výkon podmíněn. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Kariérní růst na vedoucí pozice ve firmě Baťa vykazoval nároky na archetyp lídra, kdy se na vedoucí pozice mohl dostat pouze člověk schopný získat si autoritu a úctu svých podřízených vlastní osobností. Nikdy neuznával autoritářský styl vedení. Jak uvádí dobový dokument, „... nejlepší vedení je takové, které není na dílně cítit“. Platilo velmi jednoduché pravidlo, že vedoucí pracovník musí být schopen a zejména ochoten vykonat i tu nejbanálnější práci v dílně. Všeobecně tento přístup dával všem podřízeným jasně najevo: „... když tuto práci, kterou možná považují za méně prestižní, může vykonávat sám vedoucí, mohu ji vykonat i já“. Po celou dobu byl Tomáš Baťa osobním příkladem takového typu vedoucího. Systém řízení Baťa je však postaven na absolutní zastupitelnosti jakékoliv pracovní pozice, protože šéf může být v jednom okamžiku jen na jednom místě, kdežto systém může být v jednom okamžiku všude. Tedy i Tomáš Baťa byl nucen vychovat desítky, následně stovky vedoucích pracovníků, kteří v sobě ponosou zásady jeho přístupu k práci. Jak již bylo zmíněno, ve firmě Baťa se nikdy nerozlišovalo mezi přínosem méně a více prestižní práce; vykonat bylo potřeba každou práci, která sloužila k tomu, aby firma šla dopředu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020., i. č. 048)

Byli to právě vedoucí dílen a jednotlivých oddělení, na které byly kladeny nemalé nároky – zejména na jejich osobnostní charakterovou stránku. Vést a vychovávat je podle filozofie Baťa bylo možné pouze osobním příkladem. Zejména u vedoucích pracovníků firma vynakládala nemalé úsilí na to, aby je tzv. nepřerostlo vlastní ego a nezískali dojem, že jsou nepostradatelní. Takto zní známý citát Tomáše Bati: „*Touha stati se nepostradatelným jest pákou pokroku, ale brzdou pokroku jest naše touha, zůstati nepostradatelnými. Neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahraditi. Schopný ředitel jest naopak udýchán sháněním*

a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konati jeho práci, protože sotvaže se ji naučil konati, sám už vidí, že je ho třeba o poschodí výše, aby jeho práce dole mohla býti řádně vykonána. Nestará se o to, je-li na dveřích, vedoucích k vrchnímu řediteli, napsáno: „Vstup zapovězen“. Vstoupí, pozdraví zdvořile pana vrchního ředitele a dá mu najevo, že nestojí o jeho křeslo, že chce vykonati jen jeho práci.“ (Cekota, 1932)

Co se týkalo vedoucích pozic, vedení firmy se muselo velmi snažit, aby nedocházelo k přílišné fixaci na práci a firmu, a nenastala tedy situace, kdy vedoucí pracovník zaměří veškerou pozornost jen na vlastní kariéerní růst. Firma neustále apelovala na to, že mezi ní a přírodním koloběhem není žádný rozdíl, a tak jako v přírodě je všechno staré nahrazeno novým, které by nevzniklo bez zkušeností a nejlepší práce předchozích generací, stejně je tomu i ve firmě. Hledat jakýkoliv jiný algoritmus pro fungování firmy bylo vnímáno jako pošetilé. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1013., i. č. 024)

Jak již bylo zmíněno, kariéerní růst ve firmě nebyl nijak vázán na případný klientelismus. Byl čistě otázkou šikovnosti člověka a spojen s několika předpoklady, které jsou uvedeny v následující podkapitole.

Oblast analýzy:

E) Osobnost vedoucího pracovníka

- a) Má firma jasně definována kritéria pro obsazování vedoucích pracovních pozic a jsou tato kritéria transparentní a dostupná všem?
- b) Dává firma přednost obsazování vedoucích pozic interními pracovníky před nově příchozími externisty?
- c) Pokud je na vedoucí pozici přijat člověk zvenčí, musí projít tzv. zaškolovacím kolečkem, kdy během několika měsíců vystřídá většinu pracovních pozic spadajících do jeho gesce?
- d) Jsou vedoucí pracovníci povinni vychovat své nástupce?
- e) Je činnost vedoucích pracovníků vždy dublována?
- f) Zajímá se vedení aktivně a pravidelně o osobní přístup vedoucích pracovníků k podřízeným?

Parametry kariéerního růstu ve firmě Baťa

Lidé, kteří chtěli ve firmě Baťa kariéerně růst, museli splňovat několik kritérií rozvoje. Jednalo se zejména o prokazatelný růst:

- a) odbornosti,
- b) osobnostního rozvoje,
- c) finanční gramotnosti a osobního hospodářství.

Při kariéerním růstu věnovala firma pozornost těmto čtyřem zásadním oblastem:

- a) Jaká je kvalita každodenní práce?

- b) Jaký je vztah k fabrice a spolupracovníkům?
- c) Jakým způsobem se rozvíjí ve firmě i mimo ni?
- d) Jak probíhá komunikace s nadřízenými i podřízenými? (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 63-65).

Kariérní růst byl podmíněn několika aspekty; firma se snažila předcházet situacím, aby se na vedoucí pozici dostal člověk, který je prokazatelně nejlepším pracovníkem a odborníkem, ale svým chováním by nikdy nemohl být osobním příkladem pro své podřízené. Firma zastávala názor, že je lepší, když je vedoucím člověk, který nemusí být nejschopnější pracovník, ale v náročné situaci dokáže udržet tvůrčího ducha a aktivní náladu. Zároveň se firma bránila tomu, aby se na vedoucí pozice dostávali například lidé, které bychom dnes nazvali workoholiky, případně perfekcionisty. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009., i. č. 002)

Perfekcionistický přístup k práci byl vnímán jako žádoucí, pokud nedosahoval mezí, kdy touha po dokonalosti bránila samotnému dokončení práce. Stejně tak workoholici nemohli být pro své podřízené dobrým příkladem, protože jejich pracovní tempo a přílišná orientace pouze na práci byly v rozporu s firemní filozofií, podle níž lidé potřebují volný čas a prostor pro vytváření vztahů, aby nezačali mít odpor k práci. Úkolem vedoucích bylo dbát na to, aby jejich podřízení měli fungující rodinné vztahy. S touto činností jim pomáhal osobní referent dílny. Dobová citace přímo uvádí: „*Domov, rodina, prestiž a bezpečnost – to jsou důležité a vlivné činitele, kteří ovládají život stejně posledního hlídače jako prezidenta největší banky. Je potřebné, aby vedoucí vzbuzovali ve svých podřízených takovou činnost, jež tyto činitele rozvíjí.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 14).

U mnoha spolupracovníků byl sledován nejen jejich odborný, ale zejména osobnostní rozvoj. Pro firmu bylo podstatné, aby člověk, který zastává pozici vedoucího, dokázal se svými podřízenými komunikovat. Dobový text uvádí: „*Vedoucí nedostávají od svých podřízených plně hodnotnou práci, dokud jejich stanovisko k práci není naplněno ochotným nadšením a inteligenčním porozuměním.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 14).

Po komunikaci bylo dalším předpokladem pochopení. Jednalo se zejména o chápání rozdílnosti lidských povah, motivačních faktorů a životních představ. Vedoucím musel být člověk, který je ochoten v jednotlivých projevech lidského chování hledat příčinu. Příručka pro vedoucí pracovníky uvádí: „*Znalost zvláštností lidské povahy a lidského chování je součástí duševní výzbroje vedoucího, který chce úspěšně ovládat lidi.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10., s. 14).

Dalším z hlavních faktorů, které podmiňovaly předpoklad kariérního růstu, bylo prokazatelně doložit schopnosti finanční gramotnosti a umění hospodařit. V současnosti bývá tento aspekt vnímán jako jeden z realizačně nejtěžších, protože ve firmě Baťa byl nedílnou součástí vnitropodnikového účetnictví a zejména principu Účasti na zisku a ztrátě. Zjednodušeně řečeno: firma ctěla zásadu, že člověk nemůže vykonávat pracovní pozici, za kterou by nebyl hmotně odpovědný. Čím vyšší byla pracovní pozice, tím vyšší musely být finanční úspory na vnitropodnikovém kontě konkrétního pracovníka. To znamenalo, že například pozice vedoucího dílny vyžadovala minimální úspory ve výši 70 000 Kčs. Tato částka vycházela z předpokladu, že jedna směna by vyrobila zmetky a nebylo možné identifikovat příčinu. Náklady na tuto vadnou výrobu by byly sanovány z konta vedoucího (ve většině případů k takové situaci nedošlo, protože například v rámci dílenské hierarchie zde byli ještě nadmistři, mistři, předáci, a nezdá se, že také účastníci, kteří se na sanování ztráty podíleli). Pokud by však takový případ nastal, bylo vždy důležité, aby vedoucí měl na svém kontě více, než byla minimální výše úspor nutných pro výkon dané pozice. V okamžiku, kdy by se dostal pod tuto minimální částku, musel by ze své pozice odejít na nižší, na kterou by jeho úspory stačily. V případě, že by tato pozice nebyla v daný moment volná, teoreticky se mohlo stát, že by šel až na pozici účastníka a postupně by se musel znovu propracovat na vyšší pozice s ohledem na to, jak by byl schopen navýšit své úspory, aby mohl znovu prokázat, že je připraven vedoucí pozici opět garantovat finančně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Téměř každý vedoucí pracovník byl však na takovou situaci připraven, a pokud se garance jeho pracovní pozice vázala například na zmíněnou kauci 70 000 Kčs, běžně na svém kontě měl okolo 120 000 až 140 000 Kčs, aby byl připraven na případné srážky a z vedoucí pozice nemusel odcházet kvůli neschopnosti finanční garance. (Češi na špici, 2007)

Toto opatření plnilo dvě funkce, které se doplňovaly. Tou první byla bezpochyby plná zainteresovanost vedoucích pracovníků na řízení dílny a neustálé vědomí toho, že pokud dojde na dílně k chybě, vždy je tu možnost, že ji bude muset sanovat z vlastních uspořenéých zdrojů. Tou druhou byla výchova osobním příkladem; vedoucí byl pro své podřízené vzorem člověka, který dokázal ve firmě vydělat dostatek finančních prostředků na to, aby takovou funkci mohl zastávat.

Prostřednictvím těchto parametrů byl vedoucí pro své podřízené dobrým osobním příkladem, jak být v rámci firmy Baťa úspěšným. Firma tímto způsobem inspirovala ostatní pracovníky, aby neopomíjeli, že k růstu ve firmě je nutné rozvíjet jednotlivé složky rovnoměrně, a ne se koncertovat pouze na jednu z nich.

Taková opatření eliminovala situace, kdy se na vedoucí pozice dostali pouze lidé toužící po moci, zisku nebo pouhé osobní prosperitě. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Vedoucí musel být osobním důkazem dodržování triangulačního modelu. Jen člověk, který tento model sám dokonale znal a aplikoval, byl schopen k jeho využívání vést své podřízené. Zda u vedoucího dochází k naplňování triangulačního modelu, či nikoliv, posuzovali jeho nadřízení; mnohdy se mohlo jednat i o užší vedení firmy Baťa. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009., i. č. 007)

Oblast analýzy:

F) Parametry kariérního růstu

- a) Vnímá firma jako jeden z faktorů rozhodujících o povýšení spolupracovníka do vedoucí funkce, zda je pro své podřízené vzorem dobrého člověka?
- b) Vnímá firma jako jeden z faktorů rozhodujících o povýšení spolupracovníka do vedoucí funkce jeho charakterové vlastnosti?
- c) Vnímá firma jako jeden z faktorů rozhodujících o povýšení spolupracovníka do vedoucí funkce jeho schopnost efektivně hospodařit se svěřeným majetkem?
- d) Mají vedoucí pracovníci hmotnou odpovědnost za svěřený majetek?
- e) Hodnotí firma u vedoucích pracovníků jejich osobnostní kvality?
- f) Analyzuje firma u svých spolupracovníků, zda jsou pro ně jejich nadřízení vzorem?
- g) Zajímá se firma, zda podřízení cítí úctu k nadřízeným?
- h) Zajímá se firma, zda nadřízení cítí úctu ke svým podřízeným?

Předpoklady pro výkon vedoucí funkce

Předpoklady pro výkon vedoucí pozice v rámci firmy Baťa byly opravdu vysoké. Očekávalo se, že člověk bude schopen v mnoha oblastech prokázat nadstandardní způsobilost, která byla ve většině případů výsledkem dlouholetých zkušeností, edukace a práce na sobě samém.

Při hodnocení každého adepta na vedoucí pozici se vždy vyjadřovalo několik osob. Nikdy nemělo jít o subjektivní pocit jedné osoby o tom, zda je kandidát na vedoucí pozici vhodný, či nikoliv. Většinou bylo nutné, aby své stanovisko vyslovil osobní referent, vedoucí osobního oddělení, přímý nadřízený, vedoucí vzdělávací instituce, dílenský účetní, a mimo jiné i firemní lékař; závodní lékař (což bylo dobové označení firemního lékaře) nepřipravil pouze stanovisko, zda je uchazeč zdravý, či nikoliv, ale také analýzu toho, zda jeho zdravotní vztah vykazuje známky pravidelné a důsledné denní péče.

Své stanovisko připravilo také tiskové oddělení firmy Baťa; podávalo informaci o tom, zda uchazeč o povýšení projevuje iniciativu sdílet své zkušenosti ve firemním tisku, případně jak často a jaký styl mají články uchazeče. Hodnotilo se to, jedná-li se převážně o tipy a rady, sdílení zkušeností, prosby, upozornění, nebo dokonce články s negativním, či vágním obsahem. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Jedním z kritérií byl také věk. Nikdy se však nejednalo o diskriminační měřítko, jako je tomu mnohdy v současnosti, šlo spíše o ochranu zdraví před nadměrným tlakem spojeným s výkonem vedoucí funkce. Tato otázka byla mnohdy vyřešena požadavkem prokázání výše úspor pro garantování dané pracovní pozice. Pokud však tato podmínka byla splněna předčasně a potřebným finančním obnosem disponoval velmi mladý člověk, posuzovalo se, zda může být pro své podřízené osobnostním vzorem. Pokud došlo k situaci, že člověk seniorského věku stále zastával vedoucí pozici, nabízela se otázka, zda je to nutné a důstojné. Firma příliš neuznávala, aby ve vedoucích dílenských pozicích byli lidé, kteří je například již nezvládali fyzicky, ale na základě zejména jakéhosi zažitého úzu, že si je zaslouží s ohledem na věk, délku pracovního poměru apod., v nich neustále setrvali. Firma Baťa nikdy nikomu neubírala zásluhy, zároveň se však ctilo pravidlo, že z vedoucích funkcí by se mělo odcházet při plné síle, kdy člověk je schopen velmi proaktivním způsobem zaškolovat svého nástupce. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 011., i. č. 10.)

Kritérií pro posouzení, zda je člověk vhodný na vedoucí pozici, či nikoliv, bylo během let desítky. Od několikastránkových formulářů, přes různá škálová hodnocení, až po sebehodnocení uchazeče. Některé z nich uvádí následující přehled interních měřítek k hodnocení osob způsobilých na vedoucí pozici:

- a) Schopnost organizovat lidi i práci.
- b) Schopnost řádně hospodařit se svěřeným majetkem a prací.
- c) Schopnost vést lidi nenápadným způsobem.
- d) Konzistentnost v názorech a věrnost k vlastním zásadám.
- e) Vědomí, že s vyšší pozicí je spojena nejen vyšší mzda, ale také vyšší odpovědnost a příležitost ke službě jak spolupracovníkům, tak podniku a veřejnosti.
- f) Projevuje smysl pro spolupráci konkrétním způsobem, kdykoliv se k tomu naskytne příležitost.
- g) Žádoucím způsobem se zajímá o možnosti rozvoje a růstu svých podřízených spolupracovníků.
- h) Ochotně sdílí s ostatními spolupracovníky své pracovní zkušenosti.
- i) Projevuje schopnost a ochotu se sám neustále učit a rozvíjet.
- j) Má přitažlivou povahou, lidé s ním rádi hovoří.
- k) Projevuje smysl pro pořádek a přesnou práci.
- l) Je přímý, ale zároveň taktní.

- m) Je ukázněný a dovedete přiměřeným způsobem vyžadovat ukázněnost od svých spolupracovníků na pracovišti.
- n) Projevuje dostatek trpělivosti pomáhat slabším spolupracovníkům.
- o) Umí si získat autoritu bez používání autoritářských nástrojů.
- p) Projevuje se klidně, vyrovnaně a přesto důsledně.
- q) Je svědomitý a spolehlivý.
- r) Projevuje pozitivní postoj k životu i práci.
- s) Dokáže přemýšlet konstruktivním způsobem, je podnětný a vynalézavý.
- t) Dovede překonávat překážky bez větších známek rozladění a podrážděnosti i za velmi nepříjemných podmínek.
- u) Pečuje o své zdraví, aktivně se zajímá, jak nepodléhat únavě.
- v) Je ekonomicky zajištěný, hospodářsky roste.
- w) Má kvalitní osobní a rodinné vztahy, rodinu považuje za jednu z hlavních životních hodnot. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 043., i. č. 1019).

Neopomenutelným faktem je také skutečnost, že firma Baťa své spolupracovníky ke kariérnímu růstu nijak nenutila; nebylo to považováno za správné. Firma plně akceptovala skutečnost, že míra pomyslného štěstí každého spolupracovníka je vysoce individuální záležitostí. Přestože se některý člověk mohl jevit jako vhodný uchazeč na vedoucí pozici, byla mu tato příležitost většinou nabídnuta pouze jednou, jen výjimečně dvakrát. Firma akceptovala, že ne každý touží po řídicí pozici. A byl tu ještě jeden faktor; ačkoliv se někdo mohl svým nadřízeným jevit jako vhodný adept na základě vlastních zkušeností, znalostí a osobnostních projevů, nebylo zaručeno, že by stejných kvalit dosahoval i ve vedoucí pozici. Ze záznamů osobního oddělení mnohokrát vyplynulo, že ačkoliv člověk splňoval všechny předpoklady, sám neprojevil touhu po místu vedoucího a když na ně byl de facto dotlačen svým nadřízeným, ukázalo se, že toto úsilí bylo chybné. Vedoucí pozice s sebou většinou přináší zvýšenou míru stresu, odpovědnosti a starostí, a právě to může být důvodem, že někdo je na vedoucí pozici nešťastný. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Hlavním zdrojem energie pro povýšení měla být touha samotného jedince najít způsob, jak přinést firmě, sobě samému, svým spolupracovníkům a potažmo i společnosti tu nejvyšší míru služby. Na základě této premisy bylo pro kariérní růst ve firmě nejpodstatnější vzbudit v potenciálním vedoucím vášeň a touhu po tvoření vlastního odkazu ve firmě, po pocitu užitečnosti a potřebnosti. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 043., i. č. 1019).

Oblast analýzy:

G) Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

- a) Má firma vytvořen interní systém hodnocení vhodnosti jednotlivých osob na vedoucí pozice?
- b) Pokud existuje definice interních kritérií firmy pro posouzení způsobilosti člověka na vedoucí pozici, obsahuje také hodnocení jeho osobnosti?
- c) Zohledňuje firma u vedoucích pracovníků mimo jiná kritéria také věk?
- d) Je vhodnost konkrétního člověka na vedoucí pozici posuzována více interními odborníky, již pracují v různých oborech?

4.3 Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

V současné době, když firma projeví zájem o aplikaci vybraných principů Baťa do vlastní firemní kultury, je potřebné si uvědomit, že aplikace je navázána na způsob, jak firma vnímá sama sebe. Ideálním předpokladem je, že je vnímána jako komplexní organizmus a na jednotlivé spolupracovníky je nahlíženo jako na jeho buňky. Podobnou metaforou hovořil o firmě i sám Tomáš Baťa, protože na tomto příkladu je nejlépe pochopitelné, jeho pojetí firemní kultury a zejména postavení a vnímání spolupracovníků.

Triangulační model rozvoje spolupracovníků firmy Baťa je založen na komplexním vnímání pracovníka jako celistvé osobnosti. Již v třicátých letech se hovořilo o tom, že tento přístup odlišuje styl vedení Henryho Forda od Tomáše Bati. Henry Ford se snažil o nejlepší pracovní podmínky a nejlepší péči o pracovníky v rámci pracovní doby a pobytu na pracovišti. Tomáš Baťa tuto filozofii posouvá i mimo i hranice své továrny, pracoviště a pracovní proces samotný. Rozšiřuje ji i na život spolupracovníků mimo firmu, jejich bydlení, trávení volného času a celistvý rozvoj osobnosti člověka. Tomáš Baťa vychází z premise, že potřebuje celého člověka, nikoliv jen pracovníka po dobu trvání pracovní doby, nebo jen jeho část (například jen fyzickou práci – bude upřesněno níže).

Firemní kultura Baťa během let překročila pomyslnou hranici vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel, tak jak ji vnímáme v dnešní době. Tento přesah je v souladu s myšlenkou Tomáše Bati, že potřebuje u práce celého člověka. Termínem celý člověk si definoval stav jedince, kdy se na pracovišti nachází fyzicky, mentálně i duševně. Dobové dokumenty hovoří o fyzické, mentální a duševní úrovni, které jsou aktivní, prostřednictvím vědomé přítomnosti člověka v dané úrovni. (SOKA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Fyzická přítomnost je zcela jasná, jednoduše se jedinec nachází fyzicky na pracovním místě a skrze vizuální kontrolu je možné konstatovat, že je na místě a vykonává pracovní proces. Definice je však nutná u pojetí mentální a duševní roviny. V současnosti se mnohdy setkáváme s názorem, že jsou totožné. Filozofie baťa je však vnímá odlišně.

Mentální přítomnost definuje jako stav člověka, kdy je schopen se na práci soustředit, vnímat ji a přemýšlet o ní. Jedinec je tedy myšlenkami plně koncentrován na činnost, kterou provádí. Není rozptylován obsedantními myšlenkami, ani soustředěním se na fyzické nepohodlí.

Duševní přítomnost je definována stavem, ve kterém je jedinec schopen mít osobní kladný vztah k práci, prožívat pocit spokojenosti, štěstí, hrdosti na vykonanou práci a mnoho dalších pocitů s pojených s tím, když si je člověk vědom, že je jeho práce užitečná a její realizace mu dává pocit smysluplnosti.

Maximální pracovní výkon je tedy člověk schopen odvézt až v momentě, když jsou při něm plně aktivní všechny tři úrovně osobnosti. Základním východiskem triangulačního modelu je skutečnost, že tyto úrovně se nachází v každém jednotlivci. Je jen velmi malá pravděpodobnost, že by byl do firmy přijat člověk, který nemá některou z úrovní plně aktivovanou. Už při výběru nově příchozích spolupracovníků byla věnována pozornost tomu, aby člověk jasně prokazoval, že jednotlivé složky jsou u něj aktivovány rovnoměrně a je schopen je dále rozvíjet.

Zároveň si však byla firma plně vědoma, že lidé neumí sami přirozeně jednotlivé úrovně své osobnosti rozvíjet, nejsou vedeni a vychováváni k tomu, aby považovali tento rozvoj za důležitý. Pokud už prostřednictvím výchovy došlo k vstřípení základů nutnosti rozvoje, většinou se týkal pouze omezené části, nebo jen jedné úrovně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019., i. č. 043)

Dnes, při bližším studování filozofie Baťa se můžeme setkat s názorem, že firemní kultura Baťa učila své spolupracovníky naprosté základy, které by měl každý vyspělý jedinec znát a ovládat. Mé osobní zkušenosti ze současných firem, které mají zájem o aplikaci prvků Baťovy soustavy řízení do své vlastní kultury, však hovoří o opačných zkušenostech.

Lidé nejsou naučení pravidelně a všestranně pečovat o své fyzické, mentální i duševní zdraví. Nejen v Česku, ale i zahraničí se běžně nadále setkáváme s rozvojem civilizačních chorob, včetně syndromů vyhoření, ztráty smyslu života a prodání depresím. V momentě, kdy tyto stavy u jedince nastávají je pro firemní kulturu Baťa již pozdě a už nastupuje řešení problému samotného. Firma Baťa se však snažila svým přístupem těmto stavům předcházet a učit jedince pečovat o sebe tak, aby tento stav nejenže vůbec nenastal, ale aby svým přístupem k životu vychovával i nadcházející generaci a tím docházelo k eliminaci nevědomí o

celostním rozvoji člověka a péči o něj. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Během výzkumu a odborných konzultací s majiteli současných firem, jsem často odpovídala na otázku, jak mohla firma Baťa zvládat tak široký záběr péče o zaměstnance, proč tak činila a že tuto činnost by měla zastávat společnost, rodina, nebo každý jedinec sám. Už v těchto samotných otázka se nacházela i odpověď.

Firma Baťa potřebovala schopnější pracovníky, kteří by byli fyzicky zdraví, dokázali o práci přemýšlet a jejichž nadšení by dokázalo práci posouvat dále. Takoví však na trhu práce nebyli. Lidé měli předpoklady takovými být, ale bohužel rodina, společnost, ani oni sami, se nedokázali vychovat v rozvinuté osobnosti, jež by si byli vědomi toho, jak je tento rozvoj úzce spjatý s jejich osobním i profesním životem, stavem společnosti apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Tomáš Baťa dospěl k názoru, že není možné čekat od společnosti změnu, protože běžná společnost si nedokáže pomoci sama bez silných impulzů. Firma však nemohla čekat až nastane ve společnosti silný impulz, pokud chtěla být lepší, potřebovala lepší spolupracovníky, lepšími spolupracovníky mohli být jen lepší lidé a ty je potřeba si vychovat. Firma Baťa stanovila interní strategii, že tato intenzivní činnost zaměřená na výchovu celistvého člověka bude trvat přibližně 20 let, což tehdy přibližně odpovídalo délce jedné generace.

Jakmile bude jedna generace vychován ve vědomí o nutnosti celistvého rozvoje osobnosti jedince, jako jednoho z nástrojů, jak posouvat společnost, a tedy i podnikání, nebude již nutné, aby tuto intenzivní činnost vykonávala firma samotná. Úkol firmy bude jediný, aby pracovní podmínky umožňovali fungování takto rozvinutým lidem. Firma Baťa si tedy byla vědoma, že na sebe převzala úkol změny životního stylu jedné generace. V tento moment se firma zavázala ve vytvoření podmínek pro život celostně rozvinutého člověka, ale také v první řadě edukaci člověka, jak takové podmínky využívat nejen ve své profesním, ale zároveň také ve svém osobním životě. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Tato činnost byla rozdělena do čtyř úrovní podle vazby na firmu:

- 1) **Stávající spolupracovníci firmy Baťa.** Skupina, se kterou firma pracovala nejintimnějším způsobem. Jednalo se zaměstnance firmy, kteří byli již dosáhli věku 21 let. U těchto lidí se předpokládalo, že je již ukotven jejich charakter a životní hodnoty. Na základě práce s transformací této skupiny vznikl základ triangulačního rozvoje jedince, jako hlavní aspekt firemní kultury Baťa. Práce s touto skupinou je nejnáročnější, protože většinou se jedná o převýchovu naučeného chování.

- 2) **Studenti Baťovy školy práce.** Samotnou kapitolou v rámci firemní kultury Baťa jsou Baťovy školy práce. Tyto školy byly určeny převážně studentům ve věku 14-21 let. Koncept školy vycházel z naprostého osamostatnění se studenta již od 14 let, kdy byl student sám odpovědný za sebe. Byl finančně samostatný, bydlel již mimo rodinu – na internátu, pracoval osm v továrně a po pracovní době se vzdělával ve škole. Tento systém výchovy dokázal u čtrnáctileté mládež změnit ještě jejich hodnotový žebříček a ukotvit jejich charakter v souladu s triangulačním modelem a hodnotový systém firmy Baťa.
- 3) **Základní školství podporované firmou Baťa.** Od stupňů středního školství přecházela firma Baťa postupně i na stupeň základního školství. Tento model je stejný jako tomu bylo u přechozích dvou. Tedy, že firma Baťa založila vlastní systém středního školství, protože v rámci přijímacích procesů do firmy se potkávali s absolventy škol, jejichž hodnoty nebyly v souladu s hodnotami firmy. Firma tedy založila vlastní střední školu, ve které již byly hodnoty firmy součástí edukačního procesu studentů. Tímto krokem tedy odpadl problém se slučování hodnot absolventů externích škol a firmy Baťa. Stejný model nekompatibility však nastal u absolventů základních škol, kteří se chtěli hlásit na Baťovy školy práce. Opět se musela značná část edukace věnovat na sladění hodnot, přístupu k práci, životu a mnoha jiných oblastech, mezi absolventy základních škol a hodnotami Baťovy školy práce. Základní školy založené firmou Baťa tento problém odstranily, nebo eliminovaly. Žáci základních škol nebyly například vystavováni práci v továrně apod. Jejich vzdělání však zahrnovalo oblast tzv. měkkých dovedností, které podporovali v dětech rozvoj lidskosti, solidarity, schopnost kooperace a sdílení apod. Cílem základního baťovského školství bylo podporovat rozvoj osobnosti dítěte v celistvou osobnost s vlastním názorem, vědomí si vlastního hodnoty a zachování si přirozené zvědavosti a touhy po objevování. Takto edukované děti byly schopné se lépe vyrovnat s náročností Baťovy školy práce, protože byly schopny vnímat důvod nároků práci a studijní výsledky.
- 4) **Komunita, senioři, společensky vyloučení lidí a veřejnost.** Činnost firmy Baťa měla samozřejmě také přesah do komunitního i celospolečenského života. Řešila sociální otázky, které na první pohled nemuseli explicitně souviset s firmou samotnou, jako například péče o seniory, sirotky, matky samoživitelky, chudé, handicapované apod. Péči o tyto skupiny eliminovala propast mezi běžně žijící komunitou a sociálně vyloučenými osobami, předcházela problémům ve společnosti, které vznikají z důvodu opojení těchto problémů a zejména byla osobním příkladem odpovědného přístupu k těmto otázkám. Firma Baťa tyto lidi nevyčleňovala na okraj společnosti, ani nepopírala jejich existence, ale snažila se je maximálně integrovat do komunitního života,

zapojit je do práce pro firmu a pomáhala jim navrátit soběstačnost. Při řešení o otázek spojené s vyloučením seniorů, sirotků i handicapovaných, se firma snažila je zapojovat do běžného každodenního života, tak aby mohli časem fungovat samostatně a sami zvládali rozvíjet jednotlivé úrovně triangulačního modelu. Tímto přístupem se stala osobní příkladem nejen pro obyvatele, ale také instituce a další firmy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Jak již bylo zmíněno firma Baťa přepokládala, že velmi intenzivní aktivita v oblasti edukace tzv. průmyslového člověka, bude potřebná jen po dobu trvání jedné generační výměny. Protože lidé, jež byli již spolupracovníky firmy se naučí tyto principy ve firmě samotné. Nově příchozí budou převážně z Baťových škol práce. Tito absolventi již budou mít hodnoty firmy Baťa přijaté za své a budou žít podle triangulačního modelu. Během několika let se studenty Baťovy školy práce měly stávat převážně děti z baťovských základních škol. Tyto děti byly už v rámci základního školství vzdělávány podle baťovských hodnot a doma vychovávány rodiči, kteří převážně pracovali pro firmu Baťa a firemní hodnoty uplatňovaly nejen v práci, ale také v osobním a rodinném životě.

Podle tohoto modelu se během jedné generace měla uzavřít povinnost firmy Baťa rozvíjet pracovníka v průmyslového člověka, protože hodnoty a životní principy, které firma zavedla se stanu celospolečenským standardem.

Definice pojmu průmyslový člověk vycházela z dobové definice účelu průmyslu, jehož cílem mělo být:

- Vyrábět potřebné zboží, nebo poskytovat potřebné služby v dostatečném množství.
- Obsloužit spotřebitele včas dobrou jakostí a za mírnou cenu.
- Vyrábět a rozšiřovat lidské štěstí. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009., i. č. 002)

Třetí zvýrazněný bod je důvodem, proč vznikl triangulační model rozvoje spolupracovníků. Existuje mnoho definic průmyslového člověka, jedna z nich uvádí: „Průmyslový člověk je člověk, jenž žije v průmyslovém městě, které je výborně vybaveno vším, co je potřebné k plnohodnotnému životu, má dobře placenou práci, za mzdu může využívat všech moderních možností pohodlného života, které mu město a společnost nabízí. V každodenním životě má čas a prostor na zdravé stravování, pohyb na čerstvém vzduchu, vzdělávat se i kulturně rozvíjet, nepamínat na rodinu a blízké. Průmyslový člověk si je vědom hodnoty času, a tak nepromarní ani vteřinu.“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1013., i. č. 024)

Existuje také několik definic toho, jaké by měl mít průmyslový člověk vlastnosti, na co by se měl zaměřovat a v jakých oborech by se měl rozvíjet. Jedna z dobových definic uvádí například osobnostní vlastnosti průmyslového člověka, který by podle ní měl být:

- pilný
- přesný
- svědomitý,
- spolehlivý,
- obětavý,
- učenlivý – duševně přesný,
- pohotový,
- pořádný – jak vůči sobě, tak i vůči jiným,
- soustavný čili metodický,
- dochvilný čili přesný,
- orientující se v organizaci závodu,
- ve svých dobrých vlastnostech být neustále na vzestupu, jeho práce nikdy nezačíná a nikdy nekončí...

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1013., i. č. 024)

Další z definic uvádí, jaký by měl být jako člověk, aby mohl být pro své spolupracovníky, rodinu i společnost vzorem:

- musí být zdravý
- musí být poctivý, čestný a přímý
- musí mít osobní a rodinné věci v pořádku
- musí mít především rád lidi
- musí být spravedlivý
- musí být rozumný a rozvážný
- musí být sebevědomý, rozhodný a odvážný
- musí mít smysl pro humor, být přitažlivý a mít rád svoji práci
- musí být společenský
- musí mít dobré přátele
- musí si umět všimnout dobrých vlastností lidí

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Definice účelu průmyslu, průmyslového člověka i pozvolná změna personální činnosti vedly k ukotvení triangulačního modelu, jako základu firemní kultury Baťa.

Celý tento model je možný pouze za předpokladu, že jedním z hlavních nositelů je majitel firmy. Nemusí explicitně sám dodržovat všechny jednotlivé úrovně (to většinou v pozici lídra není ani možné), ale musí vytvářet takové

podmínky, které dodržování jednotlivých úrovní triangulačního modelu dovolují. Ve firmě musí existovat osoba, která zastává obdobné funkce osobního referenta ve firmě Baťa a neopomenutelný je také výběr spolupracovníků. Jak již bylo uvedeno, tak i Tomáš Baťa říkal, že principy firemní kultury Baťa jsou vhodné jen pro přibližně 30 % uchazečů, kteří se do firmy hlásí. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019., i. č. 043)

Oblast analýzy:

A) Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa

- a) Majitel firmy považuje za důležité rozvíjet spolupracovníky komplexně podle triangulačního modelu Baťa?
- b) Vedoucí pracovníci považují za důležité vést podřízené v souladu s triangulačním modelem rozvoje Baťa?
- c) Spolupracovníci jsou si vědomi, že jsou rozvíjeni podle triangulačního modelu rozvoje Baťa?
- d) Spolupracovníci souhlasí s rozvojem podle triangulačního modelu rozvoje Baťa?
- e) Triangulační model rozvoje Baťa je součástí hodnot firemní kultury?
- f) Zásady triangulačního modelu rozvoje jsou viditelné kdekoli v firmě?
- g) Každodenní fungování firmy je uzpůsobeno tak, aby mohly být naplněny zásady triangulačního modelu Baťa?

4.3.1 Fyzická rovina

Citát Tomáše Bati uvádí jeho myšlenku o vztahu zdraví, čistoty a bohatství: *„Každý z nás jest povinen býti čistý, zdravý a bohatý. Lidé se zajímají nejvíce o to, jak se státi bohatými a domnívají se, že ostatní dvě vlastnosti jim přijdou nádvkem.*

Mají trochu pravdu. Neboť i čistotu i zdraví si snadněji uhájí bohatý než chudý, ačkoliv i opačná cesta jest stejně schůdná.“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Péče o fyzické zdraví byla vnímáno jako základ. Bylo již několikrát zmíněno, že sám Tomáš Baťa zastával názor, že pokud člověk trpí nedostatečnou péčí o fyzické tělo, může se jen stěží plně soustředit na rozvoj mentální a duševní. Mentální a duševní zdraví je také závislé na tom, jestli je fyzickému tělu dodávána pravidelná péče a zejména jeli pravidelně dodávána energie nezbytná k tomu, aby fyzické tělo fungovalo za nejlepších možných podmínek.

Fyzicky zdravé tělo, kterému se dostává pravidelné péče, je základním předpokladem pro maximální možný nejlepší pracovní výkon. Zvláštní péče byla věnována zdrojům energie, tedy způsobům, jak člověk získává energii pro další

výkon. Celá tato filozofie vycházela z myšlenky Tomáše Bati: „nemůžeš dávat, co nemáš“, tedy nemůžeme do práce dávat energii, kterou sami nemáme.

Za základní zdroje energie pro fyzickou rovinu byly považovány:

- spánek
- jídlo
- pohyb
- pravidelná hygiena a zdravotní péče

Za ideální model považovala firma situaci, kdy je každý jedinec natolik odpovědná, že pravidelně a v maximální kvalitě sám svému tělu dodává vše co je potřebné. Bohužel dobové záznamy ukazují na skutečnost, že jen velmi nízké procento lidí si bylo vědomé potřebné péče. Ta byla považována za něco nadstandartního z důvodu, že si ji nemohou dovolit z finančních důvodů. Dnes panuje podobná myšlenka, avšak důvod se změnil ne na nedostatek financí, ale převážně na nedostatek času, jak vyplynulo z výzkumu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Firma Baťa se rozhodla tento úzus změnit, a to tímto způsobem:

- 1) Vytvoření podmínek. Prvním krokem bylo vytvoření podmínek pro péči o fyzické zdraví a ustavení těchto zásad jako základ firemní kultury.
- 2) Edukace. Firma rozvinula mnoho způsobů, jak edukovat své spolupracovníky v oblasti péče o fyzické zdraví.
- 3) Zpětná vazba. Následovalo zjišťování využívání nástrojů na zkvalitnění zdravotní péče, a to zejména prostřednictvím rozhovorů mezi vedoucím a jeho podřízenými, mezi osobní referentem a jeho spolupracovníky, mezi firemním lékařem a spolupracovníky.

K edukaci je nutné ještě zmínit, že ta se nevztahovala pouze na spolupracovníky firmy. Nabídka vzdělávat se v oblasti fyzického zdraví byla dostupná také rodinným příslušníkům a následně i široké veřejnosti.

Oblast analýzy:

B) Edukace spolupracovníků v oblasti fyzického zdraví

- a) Firma se aktivně zajímá o fyzické zdraví svých spolupracovníků?
- b) Firma se aktivně zajímá, jestli její spolupracovníci považují za důležité chodit do práce v nejlepší možné fyzické kondici?
- c) Firma se aktivně zajímá, jestli pracovníci na pracovišti dodržují zásady zdravého životního stylu?
- d) Firma se aktivně zajímá, jak spolupracovníci posilují své fyzické zdraví mimo pracoviště?
- e) Firma edukuje své spolupracovníky v oblasti prevence fyzického zdraví?

- f) Firma sleduje, zda spolupracovníci navštěvují pravidelně své lékaře a absolvují preventivní prohlídky?
- g) Firma finančně motivuje spolupracovníky k preventivní péči o zdraví?
- h) Firma vyvíjí aktivity mimo pracovní dobu, které jsou zaměřeny na prevenci zdraví spolupracovníků?

Spánek

Filozofie Baťa nevnímala péči o pravidelný spánek jako osobní otázku každého jedince, ale jako jeho povinnost, a to vždy v případě, že žije nebo pracuje s dalším člověkem. Tato myšlenka vycházela z úvahy, že člověk, který je dlouhodobě vystaven nedostatečnému spánku, stravuje se nepravidelně a nekvalitně, bude na své okolí působit úplně jinou energií než člověk, který pozornost spánku a jídlu věnuje. Pokud tedy člověk s někým žil a pracoval, mělo být jeho povinností se starat o dostatečný přísun energie pro fyzické tělo, aby mohl svému okolí, svým blízkým, předávat tu nejlepší energii. Nedostatečný spánek a nedostatečná strava byly vnímány jako první důvody podrážděné nálady, nesoustředění a přecitlivělosti.

Po přijetí k firmě Baťa se osobní referent začal zajímat o vztah nově přijatého spolupracovníka ke spánku a stravování. Spolupracovníci byli seznámeni s desaterem zdravého spánku, spánkovou analýzou, včetně například vedení záznamů o spánku apod. Spánek byl vnímán jako základní zdroj energie jak pro fyzické, mentální tak i duševní zdraví.

Edukace v oblasti informování, jak podpořit kvalitu spánku byla opravdu propracovaná. Spolupracovníci byli neustále seznamováni s nejnovějšími trendy, jak zkvalitnit spánek. Osm hodin kvalitního spánku bylo také základem ideálního modelu, jenž se nazýval 8-8-8. Číslice osm symbolizovala osm hodin – první osmička byla věnována právě zmíněnému času věnovanému spánku, druhá práce a třetí byla symbolem osmi hodin věnovaných volnému času. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Pravidlo 8-8-8 bylo v úzké návaznosti na triangulační rozvoj spolupracovníků. Ve zbylých osmi hodinách bylo důležité se soustředit na pravidelnou stravu a pohyb.

Oblast analýzy:

C) Edukace spolupracovníků v oblasti spánku

- a) Firma se aktivně zajímá o kvalitu spánku svých spolupracovníků?
- b) Firma edukuje své spolupracovníky v oblasti zkvalitnění spánku?
- c) Firma aktivně podporuje snahu spolupracovníků o zkvalitnění spánku formou firemních benefitů?

- d) Firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění spánku svých spolupracovníků?

Strava a pitný režim

Ke stravě se přistupovalo stejně jako spánku, nebyla vnímána jako svévolné rozhodnutí člověka, zda se chce nebo nechce stravovat pravidelně a plnohodnotně. Bylo na ni nahlíženo jako povinnost, pokud je člověk během dne v kontaktu s jinými lidmi. Neostatečné stravování bylo považováno za jeden z hlavních důvodů podrážděnosti, prchlivosti, náladovosti, ale zejména také nesoustředěnosti a nepozornosti.

Z archivních dokumentů firmy Baťa na několika místech vyplývá, že zájem o stravování byl iniciován přímo osobně Tomášem Baťou, jak uvádí i tato zmínka z roku 1918: „*Tak například jeden z podniků k řešení problémů výživy. Jednoho dne ráno v roce 1918 stojí Tomáš Baťa na schodech před dílnou a prohlíží si spolupracovníky, nastupující do práce. Dívá se, jak jsou oblečení, jak vypadají, jsou-li vyspalí, nejsou-li unavení a vyptává se, co mívají k snídani, co obědvají a večerí. Tu přijde k Tomášovi Baťovi muž s konvičkou. Tomáš Baťa jej zastaví a ptá se:*

Odkud pak jste, otče?

Z Provodova.

Vy sem chodíte pěšky, pravda?

Ano.

A copak jste měl k snídani?

Kávu s chlebem.

A co si to nesete v konvičce.

Kávu.

Tak to máte k obědu zase kávu.

Ano.

Z tohoto rozhovoru vznikl předpis a příkaz k vybudování závodních jídelen. Tomáš Baťa nařídil tehdy vypočítat, co dělník ke své pořádné výživě potřebuje a sestavil pak podle těchto výpočtů vydatný jídelní lístek. Chodil také se svou paní do závodních jídelen tak dlouho, až se jídelny vžily.“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Firma žádala, aby byl člověk v nejlepší možné kondici a mohl odvádět plnohodnotný pracovní výkon. Zde firemní kultura apelovala na skutečnost, že práce na úkor vynechávání jídla, pravidelného pitného režimu a nedostatek spánku, nepřinese vyšší výkony a lepší pracovní výsledky, ale naopak. Firma neustále informovala o tom, že cestou k prosperitě není pracovat více, ale pracovat efektivněji, což mimo jiné také znamenalo, že vstupní potenciál člověka musí být vyšší (například skrze kvalitní jídlo a spánek). (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Firemní tisk byl plný tipů na kvalitní zdroje živin a podněty k plnohodnotnému stravování. Stavování mělo přesah i do duševní roviny. Zejména proto, že společné stolování s dalšími lidmi bylo vnímáno jako jeden z efektivních zdrojů posilování sociálních vazeb. Všeobecně platilo, že jídlo bylo považováno za jednu z intimních činností, kterou je možné sdílet s druhou lidskou bytostí. Jídlo jednoduše spojuje, podporuje mezilidské vztahy, navozuje příjemnou atmosféru. Jak bude uvedeno v kapitole věnované duševnímu zdraví, jedním z jeho zdrojů jsou zážitky a sdílení jídla je bezesporu zážitkem. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Plnohodnotné stravování přinášelo firmě mnoho benefitů, v první řadě mělo přímý vliv na pracovní výkon jednotlivce, na jeho náladu i zdraví. Apelováním na plnohodnotné stravování předcházela firma nemocnosti u svých spolupracovníků.

Péče o stravování měla mnohem širší přesah, než jen dostupnost plnohodnotných obědů pro dělníky a úředníky. Důležité je však zmínit i tu skutečnost, že například stravování dělníků a lidí, kteří převážně pracovali manuálně měli odlišnou stravu, než například účetní a lidé pracující v kancelářích. U dělnických pozic bylo například úplně jedno kolik a čeho člověk snědl k obědu, protože pracovní tempo dílny mu nedovolilo upadnout do post gastrální únavy. U profesí, jež probíhaly v kancelářích tomu však bylo jinde, tzv. úřednictví jídelníček byl velmi odlehčený, vyvážený a téměř bez přítomnosti rychlých cukrů.

Interní tisk byl plný tipů, jaké potraviny jsou vhodné ke každodennímu stravování, že maso je vhodné konzumovat nejlépe jen dvakrát týdně, proč nejít po devatenácté hodině apod. Osobní referent i vedoucí se zajímali o to, jak se lidé stravují. Zájem byl také věnován tomu, jak probíhá stravování v rodinném kruhu. Nejen společné stolování, ale zejména společná příprava jídla byla vnímána jako jeden ze způsobů, jak posilovat partnerské a rodinné vazby. Manželsky spolupracovníků firmy mohly využívat kurzy vaření, které je učily vařit i z méně známých surovin, tak aby strava byla opravdu vyvážená a pestrá. Některé z kurzů byly zaměřeny na psychologii stravování, jak důležité je umět si jídlo užít společně a důstojně. Jedna z baťovských rad zněla, že jednou týdně by měli manželé připravit jídlo společně a ideálně i s dětmi. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Apel na pravidelné stravování vycházel ještě z jedné premisy Tomáše Bati a to, že člověk, který se nestravuje pravidelně, nemůže odvádět maximální pracovní výkon ani kdyby se na něj plně soustředil. Pocit hladu je biologický proces v těle, který není možné ovlivnit vůlí a myslí. Ve chvíli, kdy člověk hlad již pociťuje je pozdě, pravidelnou stravou se mělo tomuto pocitu předcházet. Jakmile tělo upozorňuje na pocit hladu, je již mysl plně soustředěna na to, jak tento nedostatek

odstranit a tím pádem nemůže plnou pozornost soustředit na nejlepší možný pracovní výkon. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009., i. č. 003)

Tomáš Baťa poměrně pravidelně na téma stravování publikoval články ve firemních novinách Sdělení, jeho názor na důležitost důstojného a plnohodnotného stravování uvádí také článek z roku 1925: Zlepšování naší jídelny (publikováno ve Sdělení 3. ledna 1925)

„Věnujeme toho času veliké úsilí zlepšování naší jídelny a vydáváme k tomu účelu mnoho peněz. Starý způsob nevyhovoval pro tak velké množství lidí, jaké se do jídelny hlásilo. Mimo toho je v programu našem poskytnouti veškerým zaměstnancům možnost poobědvati v závodní jídelně.

Za tím účelem je ovšem nutno vynajíti způsob výroby i vydávání, který by se zrovna pro naše poměry nejlépe hodil. A při tomto vyhledávání dokonalého způsobu jsme právě.

Taková hledání nových způsobů přináší s sebou mnoho nepříjemností. Kuchyně, jídelny jsou stále rozházeny, není možno udržeti žádoucí pořádek, personál není do nových způsobů zapracován a rovněž návštěvníci musí se každou chvíli nově změně přizpůsobovati.

Záleží na tom, aby každý náš dělník obdržel stravu vydatnou a za obnos jeho poměrům přiměřený. V závidě jsou ovšem zaměstnanci, kterým nestačí při obědě utratiti 2.- Kč a kteří by se cítili nespokojeni i s tím nejlepším obědem, pokud je tak laciný. I těm má býti vyhověno.

Mimo toho jsou mnozí, kteří si rádi donášejí stravu z domu, neradi maso a neradi vydají ani ten malý obnos za oběd – i když jim to poměry dovolí. I těm má býti vyhověno. Kdo bude mít něco z domova, bude si moci vzít pouze polévku, nebo kávu, moučník nebo pod.

Jedním slovem závodní kuchyně má býti pro všechny a má vyhověti, co duše ráčí.

Už při nynějším uspořádání vydávacích stolů je získáno tolik času, že bude možno bráti ohled na přání jednotlivců. V pondělí již může si říci každý, jak mnoho příkrmů (zelí, kapusta, brambory, knedle atd.) si přeje.

Tento široký program lze uskutečňovati zvolna a každý týden budeme sdělovati našim zaměstnancům a zřízencům, co z toho programu bylo uskutečněno. Všecko, co duše ráčí, bude možno poskytnouti v nových místnostech, které v příští stavební sezoně postavíme – a to jistě dokonale, protože budeme mít potřebné zkušenosti. Při tom nutno zvláště zdůrazniti, že jídelna není budována na výdělky. Potraviny jsou počítány za polovici ceny.“

Tomáš Baťa. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Naprosto stejným způsobem byl vnímaný také pitný režim. Je známý případ z roku 1926, kdy Tomáš Baťa pokutoval vedoucí dílen za to, že. Nezajistili na svou dílnu dostatek vlažné pitné vody nestarali se o to, jestli lidé pravidelně pijí.

Archivní materiál z roku 1922 popisuje obdobnou situaci, ve které Tomáš Baťa dbal na pitný režim: „*Jdu právě z dílny, a přesvědčil jsem se, že dělníci pořád ještě nemají dostatek chladné pitné vody. A myslím, že pokud u dělníků není o to postaráno, nemusí ani páni zřízení pít nic jiného, nežli tu teplou vodu. Tak jim to aspoň připomene jejich povinnost postarati se na prvním místě o chladnou pitnou vodu pro dělníky.*“ *Poté vzal jeden sifón, vystříkal jej ven a přikázal také všechny ostatní sifony odstraniti. Na stole zůstala pouze obyčejná teplá voda.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 022., i. č. 028)

Tomáš Baťa měl specifický názor na pitný režim. Tvrdil, že díky dostatečnému pitnému režimu se těla nevplavují pouze nečistoty zatěžující organismus fyzicky, ale také ty, které způsobují zátěž psychickou. Říká, že díky dotčenému pitnému režimu z těla odchází žluč, která způsobuje nervozitu, vztek a špatnou náladu.

Oblast analýzy:

D) Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelného stravování

- a) Firma se aktivně zajímá o kvalitu a pravidelnost stravování svých spolupracovníků?
- b) Firma edukuje své spolupracovníky v oblasti zkvalitnění stravovacích návyků?
- c) Firma zajišťuje svým spolupracovníkům kvalitní stravování nebo jim alespoň umožňuje?
- d) Spolupracovníci mají dostatek času na kvalitní stravování během pracovní doby?
- e) Spolupracovníci mají možnost se stravovat na vhodném místě, které působí esteticky příjemně?
- f) Firma aktivně podporuje snahu spolupracovníků o zkvalitnění stravovacích návyků formou firemních benefitů?
- g) Firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění stravovacích návyků svých spolupracovníků?
- h) Firma se aktivně zajímá o pitný režim svých spolupracovníků?
- i) Firma zajišťuje přísun kvalitní pitné vody na pracoviště?
- j) Firma edukuje spolupracovníky o potřebě kvalitního pitného režimu?

Pravidelný pohyb

Je všeobecně známo, že firma Baťa vedla své spolupracovníky ke sportu a fyzickému cvičení. Lidské tělo, na kterém bylo vidět, že se pravidelně hýbe a

působí zdravým dojmem bylo pro Tomáše Baťu důkazem vůle a lidského uvědomění, že tělo je potřebné udržovat fyzicky zdatné. Jeho heslo „boj je podstatnou všeho, kdo nebojuje nemůže zvítězit“ bývá často chybně vysvětlováno ve smyslu boje s vnějším okolnostmi a lidmi jako jsou například spolupracovníci, zákazníci, konkurence, přátelé či společnost. To je podle Tomáše baťi nesmysl, s lidmi musí člověk hledat způsoby, jak se domluvit a pochopit, zde se uplatňuje princip možné spolupráce. Bojovat může člověk jedině sám se sebou a to způsobem, kdy překonává sám sebe a své nechuť k růstu a změně. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Právě sport a pravidelný pohyb vnímal Tomáš Baťa jako jeden ze základních způsobů překonání vnitřního boje. Je všeobecně známo, že nějaký čas trvá, než člověk překoná nechuť k pravidelnému pohybu a tělo, které je pravidelně cvičeno, je výsledkem dlouhodobé a kontinuální činnosti.

Ve sportu spatřoval Tomáš Baťa také jedinečnou příležitost, jak se zbavit vnitřního přetlaku, protože člověk musí vynaložit fyzický výkon, po kterém většinou následuje pocit uspokojení z překonané nechuť, dosažených výsledků, případně vítězství. Vyplavení tzv. hormonů štěstí jsou následným bonusem, který v člověku podporuje jeho snahu u sportu vytrvat.

Sport byl také nedílnou součástí firemní filozofie proto, že jednou ze zásad firemní kultury bylo vědomí, že musí panovat rovnováha mezi fyzickou a mentální prací a mezi prací všeobecně a relaxací. Sport byl vnímaný jako jeden ze způsobů fyzické relaxace, byl tedy vhodný pro dělníky, kteří sice měli dostatek fyzické práce, ale aby mohli být fyzicky zdatní, potřebovaly posilovat celé tělo, nikoliv jen ty části, které používali při práci. Na druhou stranu pro pracovníky z kanceláří a lidi, kteří odváděli převážně mentální práci, představoval sport jedinečný způsob, jak fyzicky unavit tělo a umožnit relaxaci mysli. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Každý spolupracovník firmy měl mít u svého osobáře evidováno jakému druhu sportu se věnuje a jak pravidelně. Úkolem osobáře bylo se nahodile ptát na sportovní výsledky a posuny spolupracovníka, případně jej inspirovat k objevování nových sportovních aktiv.

Sport byl podporován také ještě z jednoho důvodu, který byl pro firmu důležitý. Jeho přirozené dělení na individuální a kolektivní sporty bylo výborným nástrojem pro rozvoj slabých stránek spolupracovníků, a to ve smyslu, když například někdo projevoval ostych pracovat v týmu, tak kolektivní sport byl dobrý nástroj pro přirozené odbourání této bariéry. Na druhou stranu lidem, kteří byli celý den vystavení kolektivní práci bylo doporučováno vybrat si individuální

sport, tak aby během jeho vykonávání mohli být tzv. jen sami se sebou a i mentálně si odpočinuli od komunikaci a vlivu jiných lidí.

Firma podporovala aktivní přístup ke sportu mimo jiné také prostřednictvím firemních sportovních utkání, sdílení sportovních výsledků a rozhovorů se sportovci ve firemním tisku a v neposlední řadě oceňováním mimořádných sportovních výkonů i finanční odměnou.

V rámci firemní kultury bylo zcela běžné, že firemní tisk a brožury sdílely poměrně pravidelně edukační články o vlivu pravidelného sportovní na tělo. Rady, jak sportem utužovat zdraví, novinky ze sportovních oblastí a také například desatera sportu, zdravého životního stylu apod.

Oblast analýzy:

E) Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelného pohybu

- a) Firma se aktivně zajímá o sportovní aktivity spolupracovníků?
- b) Firma edukuje své spolupracovníky v oblasti vlivu sportovních aktivit na kvalitu života?
- c) Firma aktivně podporuje snahu spolupracovníků o zkvalitnění fyzické formy prostřednictvím firemních benefitů?
- d) Firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění vztahu spolupracovníků ke sportu?
- e) Firma pořádá sportovní utkání? Možnost společných sportovních aktivit?
- f) Firma odměňuje spolupracovníky, kteří pravidelně sportují?
- g) Firma sdílí v rámci interní komunikace sportovní úspěchy svých spolupracovníků?

Pravidelná zdravotní péče a hygiena

Pro firmu Baťa bylo zásadní převést odpovědnost za zdraví na každého jednotlivého spolupracovníka. Povinností vedoucích pracovníků však bylo dohlížet na to, aby například jejich podřízení chodili na preventivní prohlídky a předcházeli tak zdravotním problémům.

Samotné absolvování preventivních prohlídek bylo podmíněno smluvně a jejich neplnění mohlo být pokutováno. Na zdravotní prohlídku chodili všichni spolupracovníci firmy Baťa jednou za půl roku, jednalo se o prohlídku:

- a) Praktického lékaře.
- b) Zubního lékaře.
- c) Speciality dle pracovních požadavků.

Každý spolupracovník byl povinen prohlídku absolvovat, pokud tak neučinil v předem stanoveném termínu, byl jednou napomenut svým vedoucím nebo

osobním referentem. Povinnost každého spolupracovníka byla po napomenutí prohlídku absolvovat nejpozději do jednoho týdne od původního termínu, pokud tak neučinil, byl po uplynutí týdenní lhůty pokutován každý následující den částkou 50 Kčs za den bez potvrzení o prohlídce. Po uplynutí dalšího týdne, během něhož byl každý den pokutován uvedenou částkou, mu nebylo umožněné v práci pokračovat. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Firma se tak snažila maximálním způsobem zabránit, aby u pracovníků vznikaly tzv. nemoci z povolání, nebo se banální zdravotní problémy rozvinuly v závažné komplikace. U zdravotní péče platilo ve firmě Baťa bezesporu, že prevence je mnohonásobně účinnější a zejména levnější, než následné řešení a napravování.

Každý spolupracovník měl přesně definováno, jakým způsobem by se měl preventivně starat o své zdraví a jak podporovat imunitu pravidelnou hygienou. Například bylo zcela běžné i pro muže navštěvovat služby jako jsou pedikúra, manikúra, kadeřník a holič. Tyto drobné procedury měly poměrně vliv na vnímání sebe sama.

V pravidelné hygieně spatřovala firma Baťa nástroj pro budování disciplíny a pozitivního vztahu k sobě samému. Například každodenní drobné hygienické návyky byly vnímány jako ideální činnost na posilování osobní hodnoty člověka, jejich provádění samotné mělo vliv na fyzické zdraví, ale disciplína v tomto provádění se již promítala do otázky mentálního zdraví, která se posilovala pravidelností a dodržováním návyků, spojených se schopností dodržovat disciplínu. Samotné dodržování disciplíny bylo zároveň považováno za jeden z nejlepších nástrojů, jak budovat vlastní sebe hodnoty. Toto drožd'ování vzbuzuje v člověku pocit hrdosti a schopnosti dokončovat stanového úkoly.

Zároveň navštěvování zařízení, které poskytovaly člověku služby, které souvisely s rozvojem jeho zdraví, nebo péče o tělo, povzbuzovali v něm vědomí, že za práci, kterou člověk odvedl a získal mzdu, je důležité se také odměnit, a to to v klidně podobě návštěvy různých salónů. Zajímavostí zůstává skutečnost, že bylo zcela běžné, že tyto zařízení navštěvovali muži, téměř ve stejné míře jako ženy. Muži si byli plně vědomi, že pravidelná péče o fyzické tělo i v oblastech, které mohli na první pohled jevit jako zanedbatelné, měli ve skutečnosti velký vliv nejen na fyzické zdraví, ale také mentální a duševní. Tyto návštěvy byly totiž vnímány jako forma odpočinku a zážitku. Neopomenutelným faktem také zůstává skutečnost, že příjemci těchto služeb si byli vědomi, že jejich nákupem podporují ekonomiku drobných živnostníků, a to jim opět vracelo pocti osobní důležitosti a sounáležitosti s komunitou.

Každodenní hygiena bylo témat, které bylo ve firmě Baťa často komunikováno. Jedno z prvních opatření, které Tomáš Baťa zavedl na dílnách bylo například

povinné sprchování po každé pracovní směně. Zastával názor, že člověk, který o sebe pravidelně a důkladně pečuje se cítil ve vlastním těle daleko lépe a tento pocit je na něm patrný.

Dále jsou také známy všechny ostatní služby a zařízení, která byla firmou Baťa postupně otevřena a rozvíjena, mezi ně patřily například lázně, koupele, bazény, různé salóny, ale také ošetřovny.

Oblast analýzy:

F) Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny

- a) Firma se aktivně zajímá o pravidelné zdravotní prohlídky svých spolupracovníků?
- b) Mezi povinnosti vedoucí patří, že se aktivně ptají na péči spolupracovníků o jejich preventivní zdraví.
- c) Firma aktivně podporuje, aby její spolupracovníci navštěvovali různá zařízení, která mají vliv na posílení jejich zdraví.
- d) Firma provádí edukaci svých spolupracovníků v oblasti hygieny a preventivní zdravotní péče.
- e) Posílení preventivní zdravotní péče a hygieny jsou jedním z benefitů poskytovaných firmou.

4.3.2 Mentální rovina

Pro firmu Baťa bylo zcela stěžejní, aby její spolupracovníci věnovali pozornost svému mentálnímu zdraví. Na začátek je potřeba opět zmínit, že filozofie Baťa rozlišuje mezi vnímáním mentálního a duševního zdraví. Za mentální zdraví považuje schopnost člověka věnovat pozornost způsobu, jakým přemýšlí o sám o sobě, o životě, vztazích, práci, společnosti i věcech.

Podporou zdravě racionálního a sebevědomého myšlení se snažila firma Baťa docílit u svých spolupracovníků jejich maximální koncentrace na pracovní výkon, bez toho, aniž by se v myšlenkách během pracovní doby odchylovaly k tématům a problémům, které nesouvisely s prací.

Firemní filozofie předpokládala, že taková plná koncentrace je možná pouze v případě, že je člověk trénovaný v ovládnutí svých myšlenek a pracovní systém a firemní kultura jsou k tomu uzpůsobeny. Tomáš Baťa zastával názor, že nic nezpomaluje pracovní výkon více než domněnky. Zejména domněnky, které se týkají pracovního výkonu a odměny za něj, kariérního růstu anebo komunikace mezi spolupracovníky. Jednoduše řečeno, mnoho zaměstnanců není schopno odvádět plný pracovní výkon jen na základě vlastních domněnek. Zejména o výši mzdy a odměny svých kolegů, domněnek spojených s jejich pracovním výkonem a také jejich pozicí. V neposlední řadě, dochází na mnoha pracovištích k plýtvání

lidskou energií, které je způsobeno nevhodnou a špatnou komunikací, nebo zaměřením pozornosti na pomluvy a nepravdy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Jak již bylo zmíněno, Tomáš Baťa zastával názor, že lidem je možné platit za práci, které věnují svou fyzickou, mentální i duševní pozornost. Fyzická pozornost je plně aktivní v případě, kdy se člověk pravidelně věnuje péči o fyzické zdraví. Stejně je tomu i u mentální pozornosti, je potřeba pečovat o mentální zdraví se stejnou péčí jako o to fyzické.

K této edukaci využívala firma zejména osobního příkladu vedení firmy, vedoucích pracovníků, dále sdílení v tisku a v neposlední řadě, také cíleně zaměřené kurzy. Tyto kurzy byly z velké části věnovány posilování osobní hodnoty každého spolupracovníka. Během let firma dospěla k závěru, že znaky mentálního zdraví, tak jak si je sama definovala, nejlépe vykazují lidé, kteří jsou si vědomi vlastní hodnoty a je u nich zřejmé zdravé sebevědomí. Tito lidé nepodléhají rychlému vlivu manipulace, jsou schopni přemýšlet o jednotlivých situacích na základě racionálních úvah, neberou si vše osobně a jsou schopni přemýšlet o kompromisu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Jedním z neopomenutelných atributů rozvoje mentálního zdraví u spolupracovníků, je samotná firemní kultura. Pro tu baťovskou bylo typické, e nedávala prostor pro rozvoj pomluv, závisti, donášení, snižování osobní hodnoty spolupracovníků, neřešení konfliktů atd.

Často bývá uváděno, že základem baťovského rozvoje mentálního zdraví u spolupracovníků byla zájmena filozofie transparentnosti. Transparentnosti je věnována jedna podkapitola, podstatné je však uvést, že k využití tohoto nástroje je nejprve důležité přemýšlet o skutečnosti, zda jsou spolupracovníci schopni jej vůbec vnímat a v rámci firemní kulturu unést. Zejména zde nesmíme opomenout, že sama filozofie Baťa je definována jako filozofie, jež je vhodná přibližně pro 30 % lidí. Jedná se o lidi, kteří jsou schopni za úspěchem. Růstem ostatních vidět práci, vzdělávání a snahu. Pokud se využije nástroj transparentnosti u lidí, kteří na něj nejsou osobnostně připraveni, může je naprosto paralyzovat a naopak odradit, protože jej nejsou schopni zvládnout, nedovedou se vyrovnat s informacemi, které jsou jim zveřejněny.

V rámci mentálního zdraví firemní kultura neopomíná dva důležité pilíře, kterými jsou finanční gramotnost a vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů v životě. Zejména tyto dva pilíře se firma Baťa snažila u svých spolupracovníků rozvíjet na denní bázi.

Oblast analýzy:

A) Edukace spolupracovníků v oblasti mentálního zdraví

- a) Firma považuje za důležité rozvíjet způsob myšlení svých spolupracovníků?
- b) Firma se aktivně zajímá o stav mentálního zdraví svých spolupracovníků.
- c) Firma má definované nástroje pro posilování mentální zdraví svých spolupracovníků.
- d) Firma se aktivně zajímá o analyzování podnětů, které blokují mentální zdraví spolupracovníků.
- e) Firma se aktivně věnuje analýze, které myšlenky její spolupracovníky nejvíce odvádí od práce.
- f) Firma se aktivně zajímá o to, zda jsou její spolupracovníci schopni se plně koncentrovat na pracovní výkon.
- g) Firma poskytuje spolupracovníkům přístup ke vzdělávání se v posilování mentálního zdraví.

Vnímání sebe sama

Za základ mentálního zdraví spolupracovníků považovala firemní filozofie způsob, jakým o sobě každý jednotlivec přemýšlel. Člověk, který vykazoval znaky mentálního zdraví si byl vědom své hodnoty a byl schopen sám vůči sobě rozvíjet zdravě sebevědomý vztah.

Jako jeden z hlavních problémů nově přijímaných lidí do firmy, definovala filozofie Baťa skutečnost, že mnoho lidí nemá zdravé sebevědomí a nevěří si. Nízké sebevědomí bylo vnímáno jako hrozba, protože vede ke zkreslenému vnímání sebe sama a člověk se stává náchylný k manipulaci.

Tato premisa se stala důvodem, proč pro přijetí k firmě a následném absolvování Školy pro nově přijaté zaměstnance, začal osobní referent pracovat na tom, aby posílil sebevědomí nového člověka na dílně. (SOka Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 027)

Zdravě sebevědomý člověk je podle filozofie Baťa schopen přemýšlet o jakékoliv situaci z velké části na základě vlastního racionální úsudku a nepodléhá tak lehce společné domněnce kolektivu, neb jednotlivce.

Lidé s nízkým sebevědomí byli vnímáni jako silně náchylní k manipulaci. Jedním ze cvičení, které osobní referent učil nově příchozí, bylo mimo jiné, jak se zbavit mentální zavilosti na pochvale. Pochvala byla vnímána jako jeden z nástrojů, který bývá často zneužíván s cílem ovládat jejího příjemce. Spolupracovníci firmy Baťa byli často dotazováni, v čem se cítí nejlepší, co se jim povedlo apod. Součástí zaměstnaneckých karet byla informace, v jaké oblasti nebo činnosti si konkrétní spolupracovník připadá nejlepší. Cílem takových aktivit bylo vést každého k vědomí si vlastní hodnoty. Například z praktického

hlediska byla pochvala vnímána jen jako pocit, který nám dokázala vyvolat jiný člověk, tím že poukázal na skutečnost, která se nám povedla. Filozofie Baťa zastávala názor, že pokud nám takový pocit dokáže vyvolat někdo druhý, jsme schopni si jej vyvolat i sami. Je to jen stav mysli. Pokud k tomuto stavu poukázání jiného člověka na dosažený úspěch, učme se mi sami si denně tento pocit vyvolat. Osobní referent vedl člověka k tomu, jak na takovém pocitu pracovat. Jednalo se o propracovaná psychologická cvičení, která byla podporována fyzickým výkonem, vedením si denních zápisů apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Spolupracovník byl také veden k tomu, aby se nebál objevovat činnosti a věci, které mu pomáhají budovat stabilnější sebevědomí. Jednalo se o oblasti módy, životního stylu i koníčků. Činnost osobního referenta měla opravdu široké pole působnosti, které vyvádělo spolupracovníka mimo komfortní zónu a pomáhalo mu skrze překonávání překážek budovat vlastní osobnost.

V rámci zdravého vnímání sebe bylo postavení osobního referenta pouze v roli průvodce, nikdy neměl převzít iniciativu. Ta musela vždy vycházet od samotného spolupracovníka, pokud by tomu tak nebylo, narušil by se hlavní důvod celé této činnosti a tím byla osobní transformace jednotlivce. Firemní filozofie vycházela z předpokladu, že k osobní transformaci dochází pouze tehdy, pokud člověk sám zažívá pocit, že dokázal zdolat překážku a dosáhnout cíle.

Zdravé sebevědomí bylo základním předpokladem pro soustředěnost na práci. Filozofie Baťa dospěla k vlastnímu závěru, že od plné koncentrace na práci nejvíce každého člověka odvádí pochybování o sobě a přemýšlení nad situacemi, zda o něm stejným způsobem nepochybuje také jeho okolí, vedení, spolupracovníci, rodina i přátelé. Takové domněnky k tvorbě další a zkreslování reality.

Vnímání sebe sama každým jednotlivcem bylo v rámci firemní kultury Baťa posilováno skrze:

- Stanovování pracovních cílů a jejich dosahování.
- Stanovování osobních cílů a jejich dosahování.
- Denní cvičení mentální hygieny.

Tomáš Baťa vystihl velmi explicitně smýšlení člověka o sobě samém v citátu: „*Na konci jed rozhodující to, co si o člověk o sobě myslí sám.*“

Oblast analýzy:

B) Edukace spolupracovníků v oblasti vnímání sama sebe

- a) Firma se aktivně zajímá, jak spolupracovník vnímá sám sebe.
- b) Firma vede spolupracovníka ke zvyšování zdravého sebevědomí.

- c) Firma se aktivně zajímá, jak spolupracovník vnímá své postavení ve firmě.
- d) Firma se zajímá, zda pracovník cítí ve firmě projev úcty vůči své osobnosti.
- e) Firma se aktivně zajímá, jakých úspěchů spolupracovník dosahuje.
- f) Firma podporuje spolupracovníka v sebe přijetí.
- g) Firma podporuje spolupracovníka v zbavování se strachu.
- h) Firma vyvíjí edukační aktivity, které vedou k posílení zdravého sebevědomí spolupracovníků.

Vyhledávání pozitivní podnětů

Jedním z cílů firemní kultury Baťa bylo vést spolupracovníky k vnímání pozitivních podnětů, a to nejen v práci, ale také mimo ni. Tomáš Baťa se v několika projevech opírá o vlastní teorii, že se domnívá, že člověk je schopen v jeden konkrétní moment vnímat jen jedním způsobem, a to pozitivním nebo negativním. Podle jeho mínění není možné aplikovat oba způsoby vnímání současně. Například jeho rada mladým mužům (studenti Baťovy školy práce) zněla: *„Kamkoliv jedete, věnujte pozornost tomu, co funguje. Pokud se vás někdo neptá na názor a radu, nevyjadřujte se k tomu, co jim nefunguje, Vnímejte to funkční, to přínosné, to si zapamatujte, přivezte domů a přizpůsobte tak, aby to vedlo ke zlepšení.“*

Bylo tedy žádoucí naučit se vnímat pozitivní podněty a ty následně rozvíjet. Vědomě trénovat mysl k tomu, aby se prvně zaměřovala na funkční principy a přemýšlela o jejich využití ve vlastním životě.

Často kladli novináři Tomáši Baťovi otázku, jakou poslouchá hudbu, jaké čte knihy apod. Jeho odpovědi by se daly shrnout velmi jednoduše: *„pozitivní a o růstu“*.

Filozofie Baťa následně firemní kultura Baťa vycházeli z myšlenky Tomáše Bati, kterou by bylo možné interpretovat takto: *„Huba, knihy i filmy vyvolávají v každém člověku pocity a emoce, ty přijmeme do své mysli a šíříme je dál.“* Mimo jiné také dodával, že z tohoto důvodu dává přednost americké literatuře před českou. V americké nacházel prvky nutnosti překonávání překážek a výzev, které ho nutily přemýšlet podobným způsobem. Doporučoval poslouchat hudbu a sledovat filmy, které jsou o růstu a pokroku, ty v člověku probouzí vnitřní odvahu a touhu dosahovat toho stejného.

S obdobným způsobem přistupoval vnitropodnikový tisk k tvorbě obsahu novin a časopisů. Nejednalo se o popírání negativních celospolečenských otázek, ale i na konci takového článku bylo vždy uvedeno řešení nebo návrh na změnu. Primárně však byla publikována témata, která měla ostatní inspirovat.

Osobní referenti také vedli spolupracovníky k tomu, aby našli své osobní zdroje pozitivních podnětů a ty si denně dopřávali. Běžně takovými podněty bývally každodenní činnosti a snaha, jak si je zpříjemnit.

Jedním z úkolů vedoucích pracovníků mimo jiné také bylo tyto pozitivní podněty svým podřízeným doporučovat, a to vždy velmi přirozenou cestou, ideálně formou, která je postavena na osobním příkladu. Například tipem na inspirativní knihu, film, zážitek.

Vedoucí měl být také osobním příkladem člověka, který v krizových situacích a pod tlakem dokáže upozornit vždy na to, co se povedlo, co je pozitivní a druhé může inspirovat k výkonu. Poukazovat během krizové situace ještě na minulé nedostatky bylo vnímáno jako krajně kontraproduktivní. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 027)

Schopnost zaměřit se na pozitivní podněty v soukromém životě byla vnímána jako základní předpoklad k vnímání těchto podnětů i na pracovišti. Jako základní kotvy, které měly napomáhat k tomu, aby spolupracovníci vnímali pozitivní podněty na pracovišti bylo podmínkou, aby pracovní prostředí bylo upravené a čisté. Celkové vnímání pracovního prostředí bylo jedno ze silných témat ve firmě Baťa, Tomáš Baťa zastával názor, že člověk z velké části utvářen svým prostředím a že úkolem firmy je snažit se v maximální míře takové prostředí vytvářet a do jeho vytváření zapojovat samotné spolupracovníky. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Oblast analýzy:

C) Edukace spolupracovníků v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů

- a) Firma pravidelně edukuje své spolupracovníky v technikách, jak se fokusovat na pozitivní vnímání světa.
- b) Firma se aktivně zajímá o pozitivní zážitky svých spolupracovníků?
- c) Firma pravidelně nabízí spolupracovníkům pozitivní podněty – tipy na knihu, film, zážitek?
- d) Při poradách je vždy poukázáno v první řadě na to, co se povedlo.
- e) Úkolem vedoucích je posilovat pozitivní vnímání práce u svých podřízených.
- f) Firma věnuje pozornost estetice pracovního prostředí.
- g) Spolupracovníci se sami podílí na tvorbě inspirativního a příjemného pracovního prostředí?
- h) Firma spolupracuje s odborníky, kteří znají pravidla pro vytvoření příjemného pracovního prostředí?

Transparentnost a komunikace

V rámci firemní kultury Baťa silně rezonovalo přesvědčení, že jedním z faktorů, který podporuje koncentraci mysli na práci, je transparentnost.

Transparentnost byla vnímána z několik úrovní, první rozlišovala mezi transparentností jednotlivce vůči sobě samému a svému okolí. Následně dospěla k závěru, že jsou neodlučitelné. Člověk musí být v první řadě transparentní sám k sobě a následně může být i vůči svému okolí.

Transparentnost byla dále dělena na jednotlivé úrovně, které však také není od sebe možné zcela oddělit, nebo se soustředit pouze na některou:

- Transparentnost v myšlení
- Transparent v jednání
- Transparentnost ve vystupování
- Transparentnost v komunikaci

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Byla základem pro maximální uvolnění kapacity myšlení od nadbytečných a neopodstatněných myšlenek. Neschopnost transparentnosti byla vnímána jako jedna z nejsilnějších brzd v životě. Podle filozofie Baťa uniká lidem mnoho energie, kvůli přemýšlením nad situacemi, které nebyli schopni vyřešit, protože nejednají transparentně. Mezi takové každodenní situace patřilo například přijetí nadměry práce, protože nedokáže člověk říci ne, nebo, že dát najevo nesouhlas. Dále neustále hraní rolí, které je v rozporu s přesvědčením člověka. Člověk říká a činní něco, co je v rozporu s jeho přesvědčením a následně musí trávit mnoho času s vlastními myšlenkami, kdy se snažím sám sebe přesvědčit o tom, že učinil správně apod. Takový způsob je známý téměř každému člověku. Firma Baťa se v rámci edukačních programů pro spolupracovníky zaměřovala na všechny tři úrovně transparentnosti, které byly prezentovány skrze konkrétní dovednosti a příklady z praxe. Například jsou známy přednášky na téma Transparentnost při telefonování, Jasně vyjadřování, Jak nepřehánět, Přesnost jako základ komunikace apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Úkolem osobního referenta i vedoucích pracovníků bylo posilovat všechny úrovně transparentnosti každého jednotlivce. Transparentnost byla mimo jiné vnímána jako jeden z nástrojů, jak šetřit čas. Pokud byl člověk transparentní jeho okolí s ním mělo velmi usnadněnou komunikaci, kdy vždy bylo patrné, co si o dané člověk myslí a tento názor byl většinou konzistentní.

Transparentnost v myšlení

Filozofie Baťa předpokládá, že základním výsledkem transparentnosti je mimo jiné také většinou konzistentnost v názorech. Dle zkušeností, člověk, který je transparentní vůči sám sobě, nepřesvědčuje sám sebe o myšlenkách a postojích, které nejsou jemu vlastní a nepřijme je, rozhoduje se většinou na základě hloubkové znalosti sama sebe. Nemusí se následně vracet k tomu, že se nejspíše rozhodl špatně, svého rozhodnutí litovat nebo jej měnit.

Transparentnost v myšlení byla závislá na sebe přijetí každého jednotlivce.

Úkolem osobního referenta bylo vést spolupracovníka k sebe vzdělávání a vlastnímu tréninku transparentnosti v myšlení. Dle filozofie Baťa se jednalo o schopnost, kterou člověk rozvíjí celý život a jejíž činnost není nikdy zcela u konce, protože je závislá vždy na individuální situaci. Existovala různá cvičení, jak posilovat transparentnost v myšlení, k nimž se člověk měl průběžně vracet. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Transparentnost v jednání a chování

Člověk měl jednoduše jednat tak, aby byl v souladu se svými myšlenkami. Jednání a každodenní chování bylo jedním z důkazů transparentního myšlení, protože také vykazovalo znaky konzistentnosti a netrpělo rychlými výkyvy nálad apod. Transparentní jednání bylo vnímáno jako základní předpoklad pro kariérní růst ve firmě Baťa. Vedoucí měl u svých podřízených vzbuzovat zejména jistotu a ta byla z velké části založena na konzistentním jednání. Lidé potřebují vědět u svých vedoucích na čem jsou, jak se bude situace vyvíjet. Nekonzistentnost v jednání vede k domněnkám a následném zpomalení pracovního procesu.

Člověk, který není schopen dosahovat transparentnosti v jednání většinou řeší nějaký osobní problém, k jehož řešení není schopen přistupovat konstruktivním způsobem.

Transparentním jednáním měl člověk přecházet tomu, aby v lidech ve svém okolí zbytečně nevyvolával stres, nebo naopak plané naděje.

Transparentnost v jednání byla definována také schopností člověka dát svému okolí jasně najevo s čím souhlasí a čím nikoliv. Tato schopnost byla také součástí hodnocení osobnosti vedoucího pracovníka.

Firma Baťa podporovala nástroje, které pomáhali lidem rozvoje transparentnost v jednání, vnitropodnikový systém transparentního odměňování a kariérního růstu, byly základní nástroje, které podporovali transparentnost v jednání. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Transparentnost ve vystupování v rolích

Transparentnost ve vystupování byla spojena s hraním rolí, zastáváním funkcí a pozice. Člověk měl vždy zůstat sám sebou a autentický. Firma nikdy nechtěla, aby se na vedoucí pozice dostali lidé, kteří své vůdčí postavení musí tzv. hrát a stylizovat se do role. Takové chování člověka opět velmi vyčerpává. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 030)

Pokud osobní referent nebo nadřízený zjistili, že člověk se musí do své pracovní role stylizovat, zjišťovala se příčina, proč tomu tak je. Následně se přistupovalo k odstranění takového chování.

Neschopnost transparentnosti ve vystupování byla mnohdy spojena se skutečností, že daný člověk ještě nedospěl v dostatečně zralost, aby mohl konkrétní roli zastávat a zůstat autentický, tuto neschopnost zastíral hraním dané

role podle vlastních představ, které si myslel, že jsou očekávány. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Dobový dokument uvádí: „Při výběru vědouceho člověka je nutno dbát na to, aby byl vybraný člověk svou osobností byl v souladu s rolí, která se od něj očekává. Pokud by byl vybrán člověk, který není v tomto souladu, jeho snaha o dosažení souladu, byla by v rozporu s tím, co je od něj očekáváno.“ Tímto je explicitně vyjádřeno, že v rámci firemní kultury Baťa bylo hraní rolí nejen nežádoucí, ale také vnímáno jako naprosto kontraproduktivní.

Transparentnost v komunikaci

Transparentnost v komunikaci byla považována za nesprosty základ, jak v rámci firemní kultury Baťa fungovat. Od prvního dne, kdy byl člověk k firmě přijat byl v neustálém kontaktu transparentní komunikací a byl k ní veden.

Transparentní komunikace byla považována za nejefektivnější způsob, jak zrychlovat celý pracovní proces. Měla svá jasná pravidla, která primárně vycházela ze zásady, že transparentní komunikace nikdy nesmí porušovat pravidla slušného chování. Lidé byli vedeni k tomu, aby uměli své názory vždy sdělit takovým způsobem, aby jiné neuráželi. Transparentnost v komunikaci byla založena na schopnosti sdělovat své myšlenky, pocity a postoje takovým způsobem, které ostatní lidi povzbudí, nikoliv odradí.

Jedním z nástrojů transparentní komunikace byla schopnost naučit se říkat lidem i odpověď ne. Během let osobní referenti vyzorovali, že lidem je nepříjemné, když mají odmítnout vyhovět někomu druhému. Uváděli příklad, že mnohdy se tak lidé uchýlí k zavázání se, že takové vyhovění naplní. Následně sami sebe trápí výčitkami. Taková komunikace byla považována za naprosté mrhání časem pro obě strany. Pokud by člověk, který odpovědnost za vyhovění rovnou odmítl, mohl si ušetřit čas, který věnuje přemýšlení to tom, že tak unit neměl. Zároveň ten, kdo požadavek vznesl by tak měl šanci oslovit člověka, který by například takovému požadavku vyhověl rád a bez osobních dilemat. Zároveň ještě dobový dokument upozorňoval na to, že pokud se člověk často uchyluje k přijímání vyhovění situacím, se kterými není vnitřně ztotožněn, přichází o svou tvůrčí energii a není schopen dávat do požadavků se kterými byl osloven i své nadšení, ochuzuje tak daný projekt o možnost být vytvořen v co nejlepší kvalitě.“

Zjednodušeně řečeno, firma vedla spolupracovníky k tomu, aby se naučili odmítnout spolupráci, pokud s ní nebyli úplně ztotožněni. Takové spolupráce bez ztotožnění byli vnímány jak kontraproduktivní pro obě strany. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Transparentnost v komunikaci byla také vnímaná z pohledu intonace hlasu, dikce, použitých slov apod.

Pro firmu bylo zcela nepřijatelné, aby lidé na vedoucích pozicích komunikovali způsobem, který ostatní pracovníky uvádí v nejistotu apod. V komunikaci a zejména té mluvené se mělo aplikovat jedno ze základních baťovských pravidel, že každá komunikace by měla vést k okamžitému vyřešení dané věci, aby se k tomu nemuseli obě strany znovu vracet v budoucnosti.

Oblast analýzy:

D) Edukace spolupracovníků v oblasti transparentnosti

- a) Transparentnost je součástí firemních hodnot.
- b) Transparentnost v jednotlivých oblastech je základním předpokladem pro zastávání vedoucí pozice ve firmě?
- c) Firma má vlastní mechanismus, jak posuzuje, zda je vedoucí transparentní.
- d) Firma vyvíjí aktivity, které transparentnost podporují.
- e) Firma aktivně edukuje spolupracovníky v jednotlivých oblastech transparentnosti.
- f) Firma vede spolupracovníky k tomu, aby sami dokázali vzájemně posoudit kdy je situace a jednání transparentní a kdy nikoliv.
- g) Firma se aktivně zajímá o způsoby komunikace na pracovišti.

Finanční gramotnost

Stabilita mentální zdraví byla úzce spojena s pocitem životních jistot. Jedním ze základních pravidel, a i oblastí edukace firmy Baťa byla podmínka, že každý spolupracovník musí být finančně gramotný.

Tomáš Baťa dospěl k názoru, že mnoho lidí se bojí převzít odpovědnost za vlastní finanční situaci, protože trpí předsudkem, že peníze jsou něčím špatným, je jich nedostatek a když už je člověk vlastní, je potřeba si je náležitě užít, protože v budoucnu nebudou. Takové smýšlení považoval za zcela scestné, setkával se s ním poměrně a běžně, a proto se maximálně snažil, aby alespoň minimálně spolupracovníci firmy, byli tohoto předsudků zbaveni. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Mimo jiné Tomáš Baťa zastával také názor, že „člověk, který schopen hospodařit s vlastními financemi, může jen stěží hospodařit s těmi svěřenými firmou.“

Firemní kultura Baťa se snažila edukovat lidi v oblasti finanční gramotnosti takovým způsobem, aby ni sami byli schopni ovládat své finance, nikoliv aby finance ovládaly je. Byl zjištěno, že mnoho lidí není schopno se plně soustředit na práci, protože jsou pod neustálým tlakem, způsobeným strachem, že o práci přijdou a nebudou moci dostát svým finančním závazkům.

Finančně gramotný člověk dovede plánovat své příjmy a výdaje tak, aby u něj nezpůsobovaly stres a nevzbuzovaly strach. Firemní filozofie se snažila předejít situaci, která byla dobře známa a to, že mnoho lidí zasvětil celý život jen vydělávání peněz a vzhledem k tomu, že neumí hospodařit, nejsou schopni se zajistit na stáří. Finanční gramotnost byla také jedno z průřezových témat, které byl vyučováno ve všech stupních baťovského vzdělávacího systému. Už děti byly vedeny k tomu, aby si vytvořily pozitivní vztah k financím.

Běžné pro každého spolupracovníka bylo, že se jeho osobní referent zajímal o finanční situaci v rodě, pomáhal plánovat výdaje, mnohdy se stalo, že osobní referent také inspiroval k nákupu zážitků, nebo dražšího vybavení domácnosti apod. Povinností spolupracovníků firmy bylo také vytvářet si úspory, které podporovaly pocit jistoty v oblasti financí a zabezpečení. Firma běžně edukovala všechny své spolupracovníky i jejich rodinné příslušníky, domácí hospodaření s financemi bylo pro firmu stejně důležité jako to s firemními. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 027)

V oblasti financí firma také vycházela z předpokladu, že člověk, který má dostatek financí a umí je spravovat méně inklinuje k braní úplatku a krádeži.

V neposlední řadě, vědomí finanční stability vedlo k uvolnění kapacity myšlení, která byla jinak směřována ke starostem o zajištění. Edukací v oblasti finanční gramotnosti tak umožňovala firma svým spolupracovníkům plně soustředit na práci. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Oblast analýzy:

E) Edukace spolupracovníků v oblasti finanční gramotnosti

- a) Firma souhlasí s tvrzením, že starost o finance zpomaluje pracovní výkon člověka.
- b) Firma se aktivně zajímá o finanční gramotnost svých spolupracovníků.
- c) Firma aktivně edukuje své spolupracovníky v oblasti finanční gramotnosti.
- d) Firma je si vědoma úzkého vztahu mezi schopností hospodařit s osobním a firemním majetkem.
- e) Firma považuje za důležitou finanční stabilitu spolupracovníka pro jeho plné soustředění na práci.
- f) Firma je ochotna pomoci řešit i soukromou finanční situaci svých spolupracovníků.

Plánování a stanovování cílů

Za jeden ze základních prvků mentálního zdraví považovala firemní kultura Baťa, aby každý spolupracovník věděl, kam směřuje a čeho chce v životě

dosáhnout. Na toto téma bylo pohlíženo mírně odlišným způsobem, než je tomu dnes. V současnosti bývá prezentován trend, kdy za ideální model je požadováno, aby si člověk kladl vysoké cíle, a to zejména v oblasti profesního růstu.

Filozofie Baťa však plně akceptuje, že ne každý člověk potřebuje v životě růst v kariérní oblasti dynamickým tempem. Plně akceptuje, že pro mnoho lidí není kariéra hlavním životním posláním. Mnoho lidí projevuje emoce štěstí a pocitu naplnění při mimopracovních aktivitách, navazování vztahů a tvorbě zážitků, které se dějí mimo pracoviště.

Platila však zásada, že každý spolupracovník by měl mít plán jak pro profesní, tak si soukromý život, neboť pro mentální zdraví člověka je důležité plánovat budoucnost a životní směr.

Osobní referent pomáhal spolupracovníkovi tyto plány konkretizovat.

Plánování bylo vždy individuální otázkou a mělo posouvat člověka dopředu:

- 1) V jedné činnosti, která vliv na jeho profesní růst.
- 2) V jedné činnosti, která podporuje jeho zdraví.
- 3) V jedné činnosti, která podporuje jeho koníček a vztahy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Stanovování cílů a jejich plnění napomáhá jednotlivci k emoční i mentální stabilitě, neboť je si vědom následujících kroků, které jej v životě čekají. Zejména první tři roky, které člověk absolvoval ve firmě Baťa po přijetí, se odvíjely podle předem stanoveného plánu, který pomáhal jednotlivci s transformací na triangulační model.

Osobní referent pomohl tyto plány konkretizovat, ale také zároveň pomáhal také hledat ideální způsoby jejich naplnění. Cíle, které byly stanovovány naplňovaly současné podmínky pro efektivní stanovování plánů. Byly konkrétní, měřitelné, dosažitelné a zejména, pro toho, kdo je plnil byly smysluplné. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 027)

Pokud byl cíl stanoven, musel být také termínově definován a následně uzavřen, a to buď splněním, nebo odůvodněním, proč ke splnění nedošlo.

Pro firemní kulturu Baťa bylo naprosto běžně přijatelné, že ke splnění některých cílů nakonec nedošlo, ale vždy bylo pro posílení mentálního zdraví jednotlivce tuto situaci uzavřít s odůvodněním. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Oblast analýzy:

F. Edukace spolupracovníků v oblasti stanovování cílů a plánování

- a) Firma se aktivně zajímá o profesní plány svých spolupracovníků.

- b) Firma se aktivně zajímá o osobní plány svých spolupracovníků.
- c) Firma pomáhá spolupracovníkům s efektivním plánováním.
- d) Firma poskytuje zpětnou vazbu v oblasti plánování spolupracovníků.
- e) Firma pomáhá svým spolupracovníkům naplňovat jimi stanovené cíle.
- f) Firma edukuje spolupracovníky, jak efektivně stanovovat cíle.
- g) Firma edukuje spolupracovníky, jak efektivně plánovat.

Edukace v oblasti mentálního zdraví

Část vzdělávání iniciovaného firmou Baťa se věnovalo edukaci spolupracovníků v oblasti podpory a rozvoje mentální zdraví. Cílem bylo posilovat emoční stabilitu jednotlivce na základě jeho racionálního vnímání a reakcí.

Přestože považovala firemní kultura Baťa emoce za nejcennější zdroj lidské energie, potenciálu a chuti do práce, prosazovala zároveň názor, že člověk by měl své emoce částečně ovládat myslí a nenechat se jimi zmítat. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Každý jednatel byl veden k tomu, aby sám aktivně vyhledával podněty, které mu pomáhají koncertovat mysl. Mohlo se jednat o vhodné používání barev, vůní, materiálů, míst, teploty, vliv počasí, denní doby a desítky dalších podnětů.

Důležité bylo, aby si každý spolupracovník uvědomoval důležitost mentálního zdraví ve svém životě a uměl sám definovat myšlenky a problémy, které jej odvádí od koncentrace a života v přítomnosti. Edukace v oblasti mentálního zdraví vedla k uvědomění si hodnoty času.

Každý spolupracovník byl veden k tomu, aby alespoň jednu za rok absolvoval vzdělávací aktivitu, která měla posílit jeho mentální zdraví a naučit jej novou techniku, jak udržet pozornost na podstatné věci v životě. Za podstatné nebyla považována pouze práce, ale také rodina, přátelé a koníčky, i k takovým aktivitám měli spolupracovníci přistupovat odpovědně a s plně soustředěnou myslí. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Edukace v oblasti mentálního zdraví byla jedním z hlavních pilířů triangulačního modelu, ten vychází z premisy, že svět se mění rychle a je potřeba se neustále vyrovnávat s různými typy změn a na tyto změny je potřebné připravit se i mentálně.

Oblast analýzy:

F. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví

- a) Firma se aktivně zajímá, zda jsou její spolupracovníci vzdělávání v oblasti mentálního zdraví.

- b) Firma vyvíjí vzdělávací aktivity na podporu edukace spolupracovníků v oblasti mentální zdraví.
- c) Firma nabízí spolupracovníkům podněty, které podporují jejich zájem o edukaci v oblasti mentálního zdraví.
- d) Podněty ke vzbuzení zájmu o mentální zdraví jsou součástí vnitropodnikové komunikace i tisku.
- e) V rámci firemní kultury panuje povědomí, že mentální zdraví je prioritou každého jednotlivce i firmy.

4.3.3 Duševní rovina

Třetí rovinou, která je součástí triangulačního modelu je duševní rovina. Některé současné teorie považují mentální a duševní rovinu za totéž, v rámci triangulačního modelu Baťa tomu však tak není.

Dle dobových dokumentů považuje firma Baťa mentální rovinu za oblast, kterou je možné ovládat vědomě myslí, kdežto duševní rovinu není možné ovládat, ta funguje na základě spontánního prožívání. Je definována jako rovina, ve které člověk prožívá pocit štěstí a životní naplnění.

Firemní filozofie vychází z vlastního předpokladu, že každý člověk je schopen tyto pocity prožívat a pro celkové zdraví člověka je nutné, aby k takovému prožívání docházel ideálně na denní bázi.

Duševní rovina je dále definována, jako rovina, ve které člověk při konkrétní činnosti šťastný, nevnímá čas a daná aktivita jej naplňuje. Firma Baťa si byla vědoma, že jen malé procento lidí dokáže tyto pocity zažívat během pracovního výkonu. Podle úvahy Tomáše Bati jen 10-15 % lidí dokáže prožívat duševní štěstí při práci, většina lidí jej zažívá mimo práci. Pro pracovní kvalitní pracovní výkon však byl nutné, aby každý pracovník objevil vlastní potenciál aktivit, při kterých tento pocit prožívá. Každodenní rutina inspiruje však jen malé procento lidí k objevování nových činností nebo pravidelnému věnování se svým koníčkům.

S rozvíjením oblasti duševního zdraví pomáhal spolupracovníkům opět osobní referent, který velmi dobře znal zájmy každého spolupracovníka a aktivně se zajímal, zda se těmto aktivitám věnuje. Poměrně pravidelně se také snažil, aby přiměl každého spolupracovníka k objevování nových aktivit, které doposud neznal, nebo by si je sám nikdy nevybral. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Široká nabídka kroužků, zájmových činností i sportovních aktivit sloužila k tomu, aby téměř každý spolupracovník měl možnost vykročit ze své komfortní zóny. Toto vykročení mělo pro firmu několik benefitů, jedním z nich bylo vědomí, že u pracovníků dochází k činnosti, která je obohacuje duševně a pomáhá zabránit syndromu vyhoření a druhý nepopiratelný benefitem byla skutečnost, že během této činnosti se natolik uvolní mysl člověka, který je následně schopen přemýšlet o práci jiným způsobem a nedochází k takzvané pracovní slepotě.

Osobní referent vedl u každého člověka seznam činností, kterým se věnuje a také seznam toho, čemu by se potenciálně věnovat mohl. Kdykoliv přišla nabídka nové aktivity, osobní referent ji nabízel lidem, u kterých viděl potenciální zájem. U těchto činností se osobní referent snažil také o to, aby u každého spolupracovníka byl dodržen rovnovážný poměr mezi fyzickým a duševním výkonem. Tedy pokud někdo pracoval těžce fyzicky, bylo žádoucí, aby se v rámci koníčků věnoval nějaké společenské kulturní činnosti a naopak. U lidí, kteří pracovali převážně v kancelářích, bylo žádoucí, aby v rámci koníčků měli i takový, který je nutil k fyzickému výkonu. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 021., i. č. 34)

Úkolem firmy Baťa samozřejmě také bylo, aby respektovala volný čas svých spolupracovníků, na tento volný čas byla navázána rovina rodinných a přátelských vztahů. Vztahy byly vnímány jako další pilíř duševního zdraví. V neposlední řadě do této roviny také patřilo sdílení a pocit smysluplnosti v životě. Firma se snažila své spolupracovníky edukovat ve všech těchto oblastech. Osobní referent tak musel sledovat všechny zmíněné roviny, protože bylo důležité v nich mít rovnovážný poměr a některou z nich nezanedbat. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015., i. č. 027)

Oblast analýzy:

A. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví

- a) Firma se aktivně zajímá, zda její spolupracovníci mají koníčky.
- b) Firma se aktivně zajímá, jak její spolupracovníci tráví volný čas.
- c) Firma se aktivně zajímá, zda její spolupracovníci zažívají během dne pocit naplnění.
- d) Firma považuje za důležité, aby pomáhala svým spolupracovníkům objevovat oblasti zájmů.
- e) Firma považuje za důležité, aby se její spolupracovníci věnovali i činnostem, které nesouvisí s pracovním výkonem.

Volný čas a koníčky

Oblast volnočasových aktivit byla postavena na stejné místo jako profesní rozvoj každého spolupracovníka. Pro firmu Baťa bylo nepostradatelné, aby každý její spolupracovník měl definovanou svou oblast volnočasových aktivit a zájmů. Zájmy a volnočasové aktivity byly vnímány jako základní nástroj boje proti profesní slepotě a následnému případnému syndromu vyhoření.

Snahou firmy Baťa bylo, aby každý spolupracovník měl nejméně jednu aktivitu, která podporovala jeho fyzické zdraví a jednu, která jej rozvíjela mentálně, kulturně případně společensky. Bylo ideální, když se těmito aktivitami věnoval nejméně jednu hodinu týdně. Zároveň bylo také velmi kladně přijato, když byl člověk schopen některou z těchto aktivit sdílet se svým životním

partnerem, případně i dětmi. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Pro rodinný život platila zásada, že alespoň dvakrát do měsíce by měla jet rodina společně na celodenní výlet. Společné zážitky byly vnímány jako jeden z hlavních atributů spokojeného rodinného života.

Pro volný čas platilo také doporučení, že jedna z aktivit by měla být spojena. S časem tráveným venku na čerstvém vzduchu a ideálně v přírodě. Podstatné však zůstávalo, že jakékoliv volnočasové aktivity museli člověka bavit a naplňovat. Nikdy neměl být člověk do čehokoliv nucen, mohl být maximálně inspirován a pokud bylo zjevné, že jej aktivita nenadchla, jednoduše ji zanechal. Pokud by byl kdokoliv do jakékoliv mimopracovní aktivity nucen, pozbyla tato činnost absolutně smysl. Smyslem těchto kvít bylo, aby je člověk vykonával rád a těšil se na ně, zažíval při nich pocity uvolnění, sdílení a sounáležitosti sám se sebou, případně přáteli, nebo rodinou.

(SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Základem pro tyto aktivity bylo, že na ně musel mít člověk čas a ideálně je neměl vykovávat pod tlakem, nebo s vědomím, že nestíhá. Důležité také bylo, aby u těchto aktivit zapomínal na starosti v práci a plně se soustředil jen aktivitu samotnou.

Úkolem vedoucího i osobního referenta bylo inspirovat člověka k těmto aktivitám a také dbát na to, aby volný čas opravdu měl. Firemní kultura Baťa neuznává práci přesčas a vnímá jí jako jeden z hlavních důvodů, proč u lidí nastává pocit, kdy začnou ztrácet zájem o práci.

Oblast analýzy:

B. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků

- a) Firma edukuje spolupracovníky o důležitosti volného času a jeho využívání.
- b) Firma se aktivně doporučuje spolupracovníkům mít koníčky.
- c) Firma aktivně nabízí společné koníčky pro spolupracovníky.
- d) Firma finančně podporuje koníčky svých spolupracovníků.
- e) Firma se aktivně zajímá, kolik času věnují spolupracovníci svých koníčkům.
- f) Firma se aktivně zajímá, kolik času lidé musí trávit v práci přesčas.
- g) Firma se aktivně zajímá, jaký vliv má na spolupracovníky práce přes čas.
- h) Firma se aktivně zajímá, zda lidé navštěvují přírodu.

Vztahy a zážitky

Vztahy a zážitky byly považovány za další významný pilíř duševní roviny. Stejně jako člověk potřebuje sdílet své pracovní zkušenosti na pracovišti, je pro mnoho lidí velmi důležité sdílet osobní život. Firma Baťa byla silně orientována rodinný život svých spolupracovníků. Dokonce pro vědouce pracovníky platila zásada: „*pro chod dílny je důležitá spokojenost spolupracovníka v práci samotné, jako jeho spokojenost v kruhu rodinném.*“ (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Pokud byl z projevů spolupracovníka patrné, že nastal nějaký problém v jeho životě, hledala se prvně příčina v rodině a osobních vztazích. Všeobecně platilo vědomí důležitosti rodinných vztahů a přátelských vazeb, protože firemní kultura vycházela z předpokladu, že pracovní nespojenost se řeší mnohem snadněji a lépe, pokud má spolupracovník spokojený osobní život.

Osobní referent se aktivně zajímal o to, jaký rodinný život spolupracovník vede a snažil se ho inspirovat k tomu, jak jej vylepšit nebo posílit. Firma měla zájem do firemního života zapojovat i rodinné příslušníky svých spolupracovníků, pokud podporovala kulturní a společenské aktivity svých spolupracovníků, vždy bylo velmi vítáno, pokud spolupracovník zapojil i svého životního partnera, případně děti. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Filozofie Baťa vychází z předpokladu, že pokud nemá člověk fungující osobní vztahy, tak se silně fixuje na práci. Slova Tomáše Bati hovořila zcela jasně o tom, že takové chování bylo nežádoucí, dokonce nechtěné. Člověk, který je fixován jen na práci je více náchylný k tomu, že u něj brzy nastane pocit odporu k práci. Práce jako taková jej proces a nedokáže vrátit člověku to, co je schopna mu dodat jen druhá lidská bytost – pocit sdílení, lásky apod. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

S lidmi má mít člověk také spojen životní zážitky. Zážitky sdílení posilují vědomí osobní hodnoty jednotlivce, takové emoce jsou pak základem pro životní rovnováhu. Osobní referent pečoval o to, aby se spolupracovník o tyto životní zážitky ochuzoval.

Oblast analýzy:

C. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků

- a) Firma edukuje spolupracovníky o důležitosti osobních vztahů.
- b) Firma se aktivně zajímá, zda má spolupracovník spokojené osobní vztahy.
- c) Firma se snaží podporovat rozvoj osobních vztahů spolupracovníka.

- d) Firma se aktivně zajímá, jestli má spolupracovník pozitivní životní zážitky.
- e) Firma se aktivně zajímá, jestli spolupracovník plánuje své zážitky.

Smysluplnost práce a sdílení

Za jeden z hlavních pilířů duševní roviny byla bezesporu smysluplnost a schopnost sdílení. Tomáš Baťa několikrát řekl: „peníze nepalní duši“! Dále doplňoval, že „lidé potřebuji znát na čem a proč pracují, znát míru svého přínosu a vlastní důležitost v celém to dění, které se okolo odehrává. Jen vědomí vlastní důležitosti dávám jim chuť odvést tu nejlepší práci, které jsou schopni.“

Úkolem vedoucích i osobních referentů bylo na denní bázi průběžně analyzovat, zda každý pracovník zná poslání své práce a zda je pro něj smysluplné a považuje za důležité. V rámci firemní kultury Baťa platilo, že i ta práce, která se může na první pohled zdát jako nepatrná, je v celkem výsledku denní výkonu, nepostradatelná a opodstatněná. Je tedy důležité, aby vykonána s maximální pečlivostí a péčí. Tomáš Baťa byl odpůrce kastování práce na více či méně důležitou. Byl si vědom, že i ta práce, která může být považována za méně důležitou a nebude provedena řádně, může zastavit celý výrobní proces. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018., i. č. 15)

Smysluplnost práce pro toho, kdo ji vykonával byla vnímána za základní předpoklad, proto aby mohla být vykonána dobře. Zároveň také panovalo přesvědčení, že pouze lidem, kteří jsou přesvědčeni o tom, že je jejich práce důležitá, se navrací pocit hrdosti spojený s dokončením práce samotné. Tento pocit byl považován za jeden z hlavních zdrojů duševní energie. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010., i. č. 011)

Nedílnou součástí duševní roviny byl také pocit sdílení a sounáležitosti. Firma vycházela z přesvědčení, že člověk je společenský tvor. Tak jako potřebuje rovinu rodinných a přátelských vztahů mimo pracoviště, tak na pracovišti potřebuje pocit sdílení a sounáležitosti. Osobní referent i vedoucí pracovník se měli vždy zajímat, jestli spolupracovník ve své práci vidí smysluplnost a následně, zda je schopen tyto pocity sdílet. Čílově, který viděl ve své práci smysluplnost, byl považován za člověka, který o své práci přemýšlí tvůrčím způsobem. U těchto lidí bylo velmi žádoucí, aby sdíleli své pracovní zkušenosti, které se měly stát inspirací pro ostatní spolupracovníky.

Sdílení probíhalo například skrze firemní časopisy, společné diskuze, přednášky nebo přípravu edukačních materiálů. K takovým aktivitám spolupracovníky podmiňoval osobní referent.

Schopnost sdílet s ostatními zaznamenával osobní referent do hodnocení spolupracovníka. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012., i. č. 017)

Oblast analýzy:

D. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

- a) Firma se aktivně zajímá, jestli spolupracovník vidí ve vykonávané práci smysl.
- b) Firma dává spolupracovníkům najevo, že každá práce ve firmě je důležitá.
- c) Pokud firma zjistí, že spolupracovník ztratil v pracovním výkonu smysluplnost, je schopna to řešit.
- d) Firma dokáže projevovat úctu k vykonané práci spolupracovníka.
- e) Firma aktivně podporuje spolupracovníky ve sdílení zkušeností z vykonané práce.
- f) Firma aktivně podporuje spolupracovníky ve sdílení pocitů z vykonané práce.

4.4 Hlavní výsledky analýzy firemní kultury Baťa

Z výzkumu vyplynulo, že Baťova soustava řízení, která jasně určovala způsoby procesního řízení ve firmě, se vyvinula ve firemní kulturu a následně ve filozofii. Tato filozofie je tak úzce navázána na interakci firmy a člověka, nejen v roli zaměstnance, ale celkové lidské bytosti, že původně z podnikatelské filozofie se tyto myšlenky transformovaly do filozofie životní.

Na základě této analýzy vznikla první ucelená studie, která představuje základní pilíře filozofie Baťa. Na základě této studie je možné následně vytvořit testovací mechanismus, který ověří, zda je firma připravená na transformaci své firemní kultury podle principů filozofie Baťa, až na základě výsledků této analýzy je možné přistoupit ke krokům, které transformaci spustí.

4.4.1 Osobnost lídra

Pro vytvoření testovacího mechanismu, zda jsou současné firmy připraveny na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa, bylo nutné specifikovat, jaký vliv měl Tomáš Baťa z pozice lídra na utváření firemní kultury Baťa. Na začátku výzkumu bylo možné předpokládat, že tento vliv byl značný, ale neexistovala jasná definice vztahu mezi jeho hodnotami, způsobem myšlení a komunikací k utváření Baťovy soustavy řízení a firemní kultury Baťa obecně. Výzkumná otázka č. 1 (VO1) zněla: Jaké konkrétní znaky vykazoval Tomáš Baťa v pozici lídra společnosti?

Výsledky rozsáhlé analýzy jsou uvedeny v kapitole 4.1., která představuje pojetí archetypálního lídra, kterým Tomáš Baťa pro své zaměstnance byl. Dále

kapitola definuje osobní předpoklady, které Tomáš Baťa a na základě kterých byl schopen pro své vize nadchnout tisíce lidí. Zároveň v této části studie je definován vztah Tomáše Bati ke všem úrovním své osobnosti v jednotlivých životních rolích.

Výběr jednotlivých oblastí byl uskutečněn na základě vzájemného prolínání se určité informace ve třech úrovních:

- e) Firma: jasně definované prvky Baťovy soustavy řízení.
- f) Osobnost Tomáše Bati: jeho životní příběh, popis jeho osobnosti, vzpomínky na něj apod.
- g) Firemní kultura Baťa a její přesah mimo společnost Baťa: jak se jednotlivé principy filozofie Baťa propisovaly do osobního života spolupracovníků.

Jako modelový příklad můžeme vybrat například transparentnost, ta je považována za všeobecně známý znak Baťovy soustavy řízení. V rámci výzkumu jsem se zaměřila tedy na to, jak dospěl Tomáš Baťa k tomu, že pro efektivní vedení firmy, je transparentnost klíčová a jak se principy transparentnosti propisovaly do firemní kultury, jak ta následně měnila smýšlení jednotlivých spolupracovníků.

Osobnost Tomáše Bati byla definována v základních pěti oblastech, které byly nejčastěji zmiňovány v archivních dokumentech. Z analýzy archivních dokumentů vyplynulo, že se jednalo o:

1. **Osobní zkušenosti a znalosti** – osobní příběh Tomáše Bati se stal pro zaměstnance firmy symbolem odhodlání, odvahy a tvrdé práce.
2. **Transparentnost** – vystupování Tomáše Bati, jeho ochota otevřeně sdílet ekonomické výsledky, dostupnost těchto výsledků komukoliv. Otevřené diskuze, jeho schopnost nevyhýbat se nepříjemným tématům a jeho zapálenost pro eliminaci komunikace, která vytvářela prostor pro domněnky.
3. **Spravedlnost** – Tomáš Baťa byl pověstný tím, že to, co žádal od svých podřízených prvně sám činil, nebál se vyzkoušet jakoukoliv novou činnost. Byl také odpůrcem klientelismu ve firmě, neupřednostňoval své přátele a blízké před kýmkoliv ve firmě.
4. **Dostupnost** – zajímavým znakem firemní kultury Baťa je definování jasné hierarchie v podniku, avšak tato hierarchie je velmi snadno propustná, a to v tom smyslu, že neodděluje vedení, management od lidí. Tato hierarchii definuje kompetence a povinnosti, nevytváří však informační a komunikační bariéry. Tomáš Baťa byl dostupný komukoliv ve firmě. Kterýkoliv zaměstnanec měl možnost s ním hovořit, a to v poměrně krátkém čase. Dobové dokumenty uváděly, že se většinou jednalo o interval jednoho týdne.

5. **Angažovanost** – Tomáš Baťa byl příkladem silně angažovaného lídra ve smyslu každodenního zapojení do fungování firmy, projevoval osobní zájem o dílčí procesy ve firmě a v neposlední řadě byl také lídrem, který se angažoval i ve veřejných otázkách. Osobním příkladem se snažil vést spolupracovníky k tomu, aby veřejné dění nepovažovali za něco, co se jich netýká, nebo něco do čeho nemusí zasahovat.

Tato část studie pomohla definovat hlavní oblasti, na které by se měla zaměřit analýza osobnosti lídra ve vybrané současné firmě. V dotazníku, který byl využit pro výzkum v současných firmách, jsou analyzovány výstupy z této studie v okruhu otázek:

1. Vnímání lídra
2. Osobní a profesní zkušenosti lídra
3. Lídr firmy a projevy transparentnosti
4. Lídr firmy a projevy spravedlnosti
5. Lídr firmy a jeho dostupnost
6. Lídr firmy a jeho angažovanost

Během předvýzkumu vyplynulo, že firma Baťa byla silně vztahová, a to jak vůči svým spolupracovníkům, tak i zákazníkům. Vztahy byly považovány za jeden z nejsilnějších a nejcennějších nástrojů řízení. V rámci historické studie jsem se zaměřila na definování vztahu Tomáše Bati k firmě, spolupracovníkům, zákazníkům a také veřejnosti a společnosti obecně. Zároveň nebyl opomenut ani vztah Tomáše Bati k sobě samému, a to ve všech třech oblastech, které jsem začala vnímat jako stěžejné pro definici triangulačního modelu filozofie Baťa – fyzické, mentální a duševní zdraví.

Výsledky této studie jsou uvedeny v kapitole 4.3. Každá oblast studie ústí opět v definici okruhů, na které je nutné se zaměřit při analyzování v současných firmách.

Celkem vzniklo sedm oblastí, které byly následně rozpracovány do testovacích otázek. Jednalo se o tyto okruhy studia:

1. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví
2. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví
3. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví
4. Lídr firmy a jeho vztah k firmě
5. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům
6. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům
7. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

4.4.2 Vztah zaměstnavatel – zaměstnanec

Základem pochopení firemní kultury Baťa a následně celé baťovské filozofie je pochopit vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, v baťovské terminologii podnik – spolupracovník. Vycházela jsem z premise, kterou jsem si stanovila na základě

předvýzkumu, že tento vztah překračoval běžné vnímání vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, a právě tento přesah byl klíčový pro tvorbu firemní kultury a následně filozofie Baťa. Pro analýzu vhodnosti současné firma na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa bylo zcela klíčové definovat, jak tento vztah vypadal, co jej vymezovalo a jaké dopady měl tento vztah na fungování firmy. Jen na základě této definice je možné přistoupit k posouzení, zda je vůbec možno s ohledem na změnu společnosti a doby, uvažovat o transformaci firemní kultury současných firem, podle principů Baťa.

Výsledky studie jsou uvedeny v kapitolách 4.2 a 4.3. V prezentaci výsledků je již zcela znatelný průnik jednotlivých oblastí, kdy není možné přesně definovat přesně vymezit hranice, kdy se jedná o rozvoj člověka v roli zaměstnance a kdy se jedná o rozvoj celistvé osobnosti. Filozofie Baťa se přestává touto hranicí zabývat a postupně jim přijde zcela nemylná. Tomáš Baťa zastává názor, že k lepším pracovním výsledkům je nutné mít lepší spolupracovníky, což znamená mít celkově kvalifikovanější lidi, tedy člověka. Na základě této dedukce přistupuje firma k celistvému vzdělávání lidí. Filozofie Baťa vychází z předpokladu, že principy, které člověk vyznává v soukromém životě přináší do firmy a naopak, ke všemu je ještě člověk zasazen do komunity, společnosti. Jakékoliv hraní různých rolí bylo považováno za zbytečný únik lidské energie, protože člověk se musí vědomě soustředit na to, zda se nachází na pracovišti, v domácnosti, nebo na veřejnosti. Firma tedy začala rozvíjet spolupracovníky jako celistvé osobnosti. Tímto komplexním rozvojem překročila firma Baťa hranici vymezující vztah spolupracovník – firma a postavila se do role živého organismu, který jestli chce růst, musí se vyvíjet a růst všechny jeho jednotlivé části, včetně lidí.

Během analyzování historických dokumentů bylo zjištěno, že definice celistvé osobnosti člověka ve firmě Baťa, byla rozdělena do tří úrovní:

1. Fyzická
2. Mentální
3. Duševní

Filozofie Baťa se zaměřila na rozvoj a edukaci všech zaměstnanců ve výše uvedených úrovních, cílem bylo dosahovat vyšší produktivity skrze:

- snížení fluktuace
- snížení nemocnosti,
- zvýšení emoční odolnosti
- zvýšení kladného vnímání sebe sama
- zvýšení schopnosti kritického myšlení
- zvýšení zájmu o životní rovnováhu

Tato část studie se stala velmi podstatnou, protože pomohla lépe pochopit vzájemná vztah zaměstnanec – zaměstnavatel ve firmě Baťa a.s. do roku 1939.

Na základě této studie bylo možné tedy definovat jednotlivé oblasti rozvoje spolupracovníků, edukační témata ve firmě, zároveň také pochopit pravidla, která definují Baťovu soustavu řízení v kontextu zainteresovanosti jednotlivých spolupracovníků.

Studie představuje postavení spolupracovníka v rámci firmy, zaměřuje se na všeobecné vnímání zaměstnanců v hodnotovém žebříčku firmy. Dále byla definována osobnost spolupracovníka, co tedy firma očekává od něj, zároveň byl také představen systém kariérního růstu, osobnost vedoucího pracovníka a předpoklady pro výkon vedoucí pozice. V neposlední řadě byla pozornost věnována emoční stabilitě a definování role osobního referenta. Ze studie vyplynulo, že některé zásady firemní kultury Baťa jsou explicitně navázány na pracovní pozici osobního referent. Podrobné informace o principech fungování této pracovní pozice jsou zodpovězeny v rámci výzkumného předpokladu VP1.

Na základě této studie vznikly výzkumné okruhy pro dotazníkové šetření v současných firmách. Jedná se o:

1. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury
2. Emoční zdraví a stabilita
3. Osobnost zaměstnance
4. Pozice osobního referenta
5. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka
6. Parametry kariérního růstu
7. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

4.4.3 Celistvý rozvoj osobnosti zaměstnance

Z postupného analyzování historických dokumentů firmy Baťa, a.s. do roku 1939 postupně vyplývalo, že jedním ze základních pilířů firemní kultury Baťa se stal člověk, jeho postupný rozvoj se transformoval do firemní filozofie.

Z analýzy pracovních dokumentů, osobních karet zaměstnanců, předpisů personálního oddělení, vnitropodnikového tisku vyplynulo, že firma se začala postupně zajímat o komplexní rozvoj každého zaměstnance v celistvou osobnost.

Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole v rámci prezentace výsledků VO2, firma Baťa vnímala každého člověka jako celistvou bytost, která je složena z fyzického, mentálního a duševního zdraví.

V rámci celého pochopení filozofie Baťa a firemní kultury Baťa bylo důležité definovat motivy, které vedly firmu Baťa rozvinou péči o spolupracovníky i mimo hranice firmy, de facto do jejich domácností a soukromého života.

Celá filozofie vychází z předpokladu Tomáše Bati, že od každého jednotlivce potřebuje tzv. celou práci. Pojmem celá práce definoval Tomáš Baťa plně

soustředění se na pracovní výkon a připravenost. Připravenost na pracovní výkon byla definována v rovině:

1. **Fyzická připravenost** – dokonale odpočínutý člověk, který se stravuje pravidelně, dodržuje pitný režim a sportuje. Pečuje o své zdraví v nejvyšší možné míře, tak aby mohl odvést nejvyšší možný pracovní výkon.
2. **Mentální připravenost** – pomáhá člověku koncentrovat se, věnovat pozornost podstatným podnětům, nevracet se myšlenkově k vyřešeným a starým záležitostem, neodbíhat myšlenkově k imaginárním situacím, ale také umět transparentně odpovídat a jednat.
3. **Duševní připravenost** – schopnost probouzet v lidech touhu, pozitivní emoce z tvoření, dokončování úkolů, nacházení vnitřního uspokojení ze sdílení a sounáležitosti. Schopnost přemýšlet o jednotlivých částech pracovního procesu i z osobní roviny, zda mi vykonávaná práce přináší uspokojení či nikoliv a jak toto uspokojení přenášet i do osobního života a naopak.

K tomu přesahu firemní péče dospěl Tomáš Baťa po několikaleté zkušenosti, kdy si uvědomil, že systém výroby Baťa dosáhl svých technických limitů, které budou posunuty až v momentě, kdy se posune věda a výzkum, aby mohla být do předu posunuta věda a výzkum, musí člověk o své práci přemýšlet, to může v momentě, kdy nebude jeho výkon a mysl limitována fyzickými, mentálními a duševními brzdami. Stejný model tvorby energie přenesl Tomáš Baťa i do každodenního fungování firmy, kdy si uvědomuje, že je pro firmu mnohem snažší plánovat pracovní výkon s lidmi, kteří přijdou na práci již připraveni z domu, a to opět ve všech třech rovinách. Zároveň si firma Baťa uvědomuje, že takové chování je možné očekávat jen od jedinců, kteří jej považují za důležité, firma tedy začíná s vlastní osvětou a edukací v této oblasti.

Tato část studie přinesla velmi zajímavé výsledky, rovina fyzické připravenosti je ze Baťovy soustavy řízení poměrně známá. Pro současné vědní poznatky o Baťově soustavě řízení je však velmi zajímavé přesah této filozofie do mentální a duševní roviny člověka.

Ze studie zároveň vyplynulo, že se firma snažila vést každého člověka k osobní odpovědnosti za vytváření životních situací, ve kterých cítí vnitřní naplnění. Vědomí, že tento pocit dokáže prožívat, bylo pro firmu velmi důležité, přestože by k takovým pocitům docházelo, mimo firmu. Z dobových dokumentů vyplynulo, že pro vyšší pracovní výkon je důležité, aby člověka zažíval životní nadšení. Na základě této premise pomáhal osobní referent každému spolupracovníkovi objevit tu jeho vlastní oblast životního zájmu, který by jej činil šťastným.

Výsledky studie sloužily jako podklady pro výzkum v současných firmách, kdy byla pozornost zaměřena na vnímání současných lídrů a firem důležitosti péče o

fyzické, mentální a duševní zdraví spolupracovníků v rámci firemní kulturu a strategie. Jednalo se konkrétně o tyto oblasti:

1. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa
2. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví
3. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku
4. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování
5. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu
6. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny
7. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví
8. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe
9. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů
10. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti
11. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti
12. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví
13. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví
14. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků
15. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků
16. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

4.4.4 Význam pozice osobního referenta

Ze studie archivních dokumentů vyplynulo, že značná část firemní kultury Baťa byla založena na přenosu emocí, jejich analyzování a práci s nimi. Vzhledem k tomu, že počet zaměstnanců firmy dosahoval v roce 1930 už téměř 16000 osob, nebylo možné, aby tyto informace analyzovala jen malá skupinka vybraných jedinců. Bylo shledáno, že není možné tyto informace vyhodnocovat na týdenní bázi. Jako efektivní práci s emoci hodnotila firma Baťa takovou, která fungovala na denní bázi. Z tohoto důvodu se během let vyvinula pozice osobního referenta. Z firemních dokumentů vyplývá, že poprvé se nejspíše pozice osobního referenta objevila v roce 1922-1923. Tedy po jedné z největších krizí, kterou firma Baťa procházela. Definici pracovní pozice osobní referent je uvedena v kapitole 4.2.5., dále je vliv osobního referenta specifikován v kapitole 4.3.

Ze studie vyplynulo, že zřejmě je aplikace modelu firemní kulturu Baťa závislá na pozici osobního referenta, proto byl stanoven výzkumný předpoklad (VP1), ve znění: Aplikace triangulačního modelu rozvoje zaměstnanců firmy Baťa je závislá na existenci pracovní pozice osobní referent.

Výsledky studie přinesly definování pracovních povinností a kompetencí osobního referenta. Tyto poklady se staly základem pro výzkumné otázky v rámci dotazníkové šetření v současných firmách. Tato analýza byla velmi důležitá pro

představu o výsledném modelu aplikace principů firemní kultury Baťa do současných firem. Bylo zjištěno, že některé části triangulačního modelu jsem zcela vázány na činnost, kterou vykonával osobní referent ve firmě Baťa. To však neznamená, že by firma musela nutně vytvořit pracovní pozici osobního referenta, ale musí být naplňovány činnosti, které vykonával, a to i v prostředí, které je primárně spojeno s každodenním životem jednotlivých oddělení ve firmě.

Ze studie vyplynulo, že se osobní referent zastával činnost analyzátoru lidských emocí a opotřebením lidské energie u každého jednotlivce v týmu. V současné době, téměř sto let po vzniku pracovní osobní referent musíme konstatovat, že neexistuje jiný způsob analyzování a přenosu lidských emocí než z člověka na člověka, a to i s ohledem na posun ve vývoji umělé inteligence.

Výsledky studie posloužily jako podklad pro stanovení výzkumných okruhů pro dotazníkové šetření, a to v těchto oblastech:

- a) Existuje ve firmě pracovní místo, které vykazuje znaky pozice osobního referenta ve firmě Baťa?
- b) Je možné nacházet v pracovní agendě vedoucích pracovníků prvky shodné s pozicí osobního referenta ve firmě Baťa?
- c) Považuje vedení firmy za důležité zahrnout do firemní struktury místo podobné pozici osobního referenta ve firmě Baťa?
- d) Je předpoklad, že by spolupracovníci využili služeb osobního referenta?
- e) Existuje ve firmě člověk, vůči kterému ostatní projevují důvěru nutnou pro roli osobního referenta?
- f) Má firma zavedený systém, který je schopen odpovědět na to, zda jsou spolupracovníci spokojeni ve svém soukromém životě?
- g) Existuje ve firmě způsob, jak pracovat s lidmi na seniorských pozicích, tak aby firma dokázala využít jejich zkušenosti?

Tyto otázky byly následně zodpovězeny v rámci kvalitativního i kvantitativního výzkumu v současných firmách. Zároveň důležitost pracovní pozice osobního referenta a jeho explicitní navázání na výkon některých činností, které jsou stěžejní pro firemní kulturu Baťa, jsou uvedeny v rámci studie v kapitolách definující triangulační model.

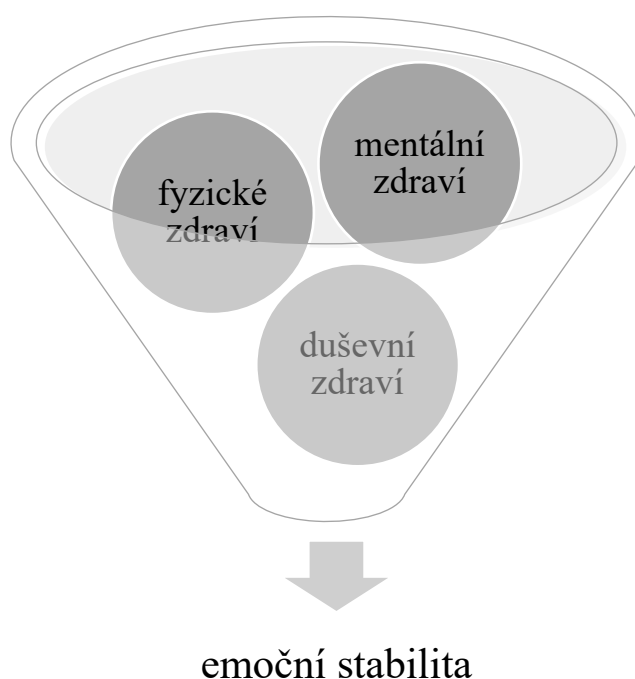
Je možné říci, že triangulační model je závislý na informacích, které může získat pouze člověk, který má kompetence podobné s pracovní pozicí osobního referenta v rámci firemní kultury Baťa. Na základě této informace byl vstaven i výsledný model pro aplikaci principů firemní kultury Baťa do současných firem.

4.1 Představení Triangulačního modelu péče o spolupracovníky

Jedním z hlavních výstupů analýzy archivních dokumentů firmy Baťa do roku 1939 je Triangulační model péče o zaměstnance. Jedná se o definování, jakým způsobem firma Baťa rozvíjela své spolupracovníky. Na základě analýzy byly definovány tři hlavní oblasti:

1. péče o fyzické zdraví.
2. péče o mentální zdraví.
3. péče o duševní zdraví,

Tyto jednotlivé úrovně péče o zdraví měly vést k hlavnímu cíli firemní kultury Baťa – emoční stabilitě spolupracovníků (viz obrázek).



Obrázek 5 Podstata emoční stability ve filozofii Baťa.

Důvody firmy Baťa byly velmi pragmatické, vychází z teze Tomáše Bati, který říká, že potřebuje při práci tzv. „celého člověka“. Což dle jeho definic znamená, že se jedná o maximální připravenost člověka na pracovní výkon – jak v úrovni fyzické, mentálního, tak duševního zdraví.

Pro upřesnění firmy Baťa rozlišuje mezi pojmy: mentální a duševní zdraví. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že mentální zdraví je člověk schopen ovlivňovat a trénovat obdobným způsobem jako fyzické zdraví, ale pro duševní je potřebné vytvářet jen podmínky, to se netrénuje.

Fyzické zdraví:

- potřeba energie – dostatek spánku,
- potřeba energie – pravidelná a vyvážená strava,

- potřeba tréninku – pohyb,
- potřeba regenerace – péče o tělo,

Mentální zdraví:

- potřeba energie – dostatek času a energie na přemýšlení – nutnost vytvářet k nim podmínky (viz trénink),
- potřeba energie – dostatek pozitivních a inspirativních pracovních podnětů,
- potřeba tréninku – zbavování se negativních myšlenek, prokrastinačních návyků, stresu a strachu,
- potřeba regenerace – dostatek pozitivních a inspirativních volnočasových podnětů.

Duševní zdraví

- je definováno prostřednictvím osobnostní energie, kterou člověk vyzařuje,
- ovlivňují fyzický a mentální výkon člověka,
- posiluje prostřednictvím sdílení, pocitu smysluplnosti a potřebnosti,
- vzniká na základě úcty k sobě samému,
- posiluje se momenty, kdy člověk zažívá pocity štěstí a naplnění – v rámci firemní kultury Baťa například při věnování se oblíbeným činnostem a trávení času s přáteli a rodinou.

Firma Baťa si plně uvědomovala, že lidé se věnují jen omezeně rozvoji všech tří složek své osobnosti, proto se snažila vytvořit takové prostředí, které tento rozvoj podporovalo v své zaměstnance v něm také edukovalo. Sledovala tím vlastní zájem, který spočíval v tom, aby byli lidé na pracovní výkon připraveni v maximální ní možné míře.

V současných firmách je tedy nutné se zaměřit na to, jak jsou lídři a jejich zaměstnanci připraveni akceptovat jednotlivé složky triangulačního modelu a aktivně se zapojit do jejich plnění.

Triangulační model rozvoje pracovníka firmy Baťa



Obrázek 6 Základní pyramida podstaty Triangulačního modelu Baťa.

V dobových pramenech můžeme nalézt názvy jako trojkombinace, tři pilíře, tříšlůžkový a následně také triangulace a triangulační vzdělávání. Na základě tohoto studia jsem i výsledný model pojmenovala triangulační model.

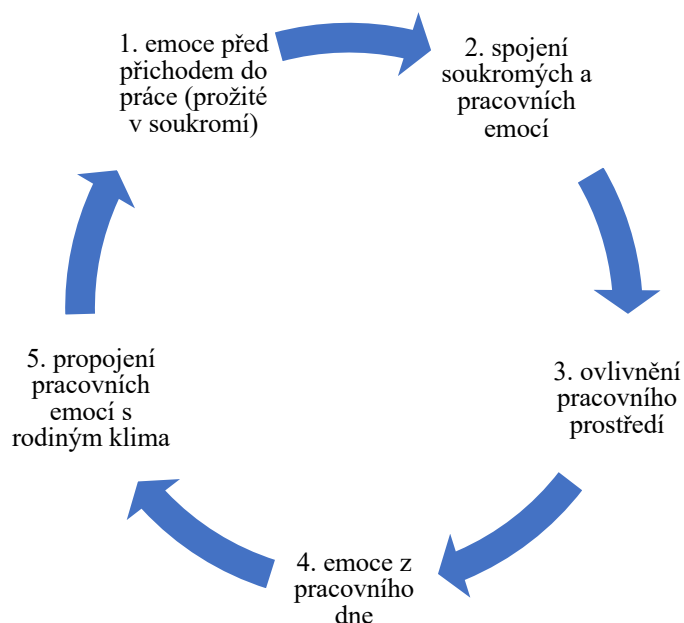
Cílem Triangulačního modelu je rozvíjet a edukovat pracovníky takovým způsobem, aby jejich sami vedli takový životní styl, který povede k jejich emoční stabilitě. Emoční stabilita musí být také podpořena pracovníky podmínkami, které by měly být vytvářeny v sounáležitosti s pracovníky.

Jak je uvedeno v základní definiční pyramidě – fyzické, mentální a duševní zdraví jsou základem pro emoční stabilitu. Všechny tři úrovně zdraví se rozvíjí

jak v pracovním, tak soukromém životě, dle filozofie Baťa není možné tyto sféry oddělit. Pokud se vzájemně nedoplňují a nepodporují, je vždy proces transformace jen polovičatý.

Pokud však mezi hodnotami osobního i pracovního prostředí existuje konsenzus, je vysoká pravděpodobnost, že takový pracovník bude vykazovat vyšší míru emoční stability. Emoční stabilita by měla vést v pracovním procesu k inovativnímu myšlení, plynulé práci při minimální chybovosti, a to bylo cílem firemní kultury Baťa.

Koloběh podstaty emocí v souvislosti s Triangulačním modelem je možné také zjednodušeně znázornit takto:



Obrázek 7 Koloběh emocí v rámci Triangulačního modelu

Z obrázku vyplývá, proč firmě Baťa silně záleželo na rozvoji emoční stability pracovníků, a to bez ohledu, zda se nacházeli v pracovním či soukromém prostředí. Tyto informace staly výchozími fakty pro vznik hodnotícího modelu připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

4.2 Vznik hodnotícího modelu

Na základě roztáhlé analýzy historických pramenů vznikla první ucelená studie, která představuje základní principy filozofie Baťa, jenž je základem firemní kultury společnosti Baťa do roku 1939.

V rámci této studie byly definovány hlavní oblasti firemní kultury Baťa, následně z každé této oblasti byly extrahovány hlavní principy, na jejichž vnímání je nutné se zaměřit i v současných firmách.

Celkem byly definovány tři hlavní oblasti, které mají zásadní vliv na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Jednalo se:

- a) Osobnost a postavení lídra,
- b) Vzájemná vztah zaměstnanců a firmy,
- c) Principy triangulačního modelu (bude definováno blíže níže).

Každá tato oblast byla definována několika podtématy, celkem se jednalo 26 podtémat, která definují vybrané oblasti. Každé podtéma byla definováno prostřednictvím několika otázek. Průměrný počet otázek byl 6.

Jeden příklad: Oblast postavení lídra, podoblast Lídr a jeho angažovanost.

1. Postavení lídra
1.1 Lídr a jeho angažovanost
g) zapojuje se aktivně do řešení problémů na všech úrovních řízení firmy, h) zajímá se o atmosféru na pracovišti, i) účastní se porad či projektů i nižších stupních řízení firmy, j) zajímá se o vývoj projektů na nižších úrovních firmy, k) ptá se aktivně a nahodile kteréhokoliv zaměstnance, jak se mu daří, l) účastní se firemních akcí, sám je iniciuje.

Tyto otázky sloužily jako základ pro **vytvoření nástroje pro posouzení připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa**. Jednotlivé body byly definovány prostřednictvím otázky, a to většinou způsobem:

- a) Myslíte si, že je pro firemní kulturu důležité vědomí, že se lídr aktivně zajímá o atmosféru na pracovišti?

V rámci nástroje pro posouzení bylo na jednotlivé otázky odpovídáno prostřednictvím Likertovy škály.

Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o atmosféru na pracovišti?	1	2	3	4	5

Jak bylo uvedeno výše. Nástroj pro posouzení má podobu dotazníku, který je rozdělen do 3 oblastí, každá oblast má své podoblasti, které jsou definovány prostřednictvím dotazníkových otázek. Celkem obsahuje nástroj pro posouzení připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury Baťa 228 otázek.

Otázky byly rozděleny do těchto oblastí a podoblastí.

d) Postavení lídra

Postavení lídra bylo definováno prostřednictvím otázek č. 1 až 73.

1. Vnímání lídra
2. Osobní a profesní zkušenosti lídra
3. Lídr firmy a projevy transparentnosti
4. Lídr firmy a projevy spravedlnosti
5. Lídr firmy a jeho dostupnost
6. Lídr firmy a jeho angažovanost
7. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví
8. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví
9. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví
10. Lídr firmy a jeho vztah k firmě
11. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům
12. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům
13. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

e) Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

Otázky číslo 74 až 123.

8. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury
9. Emoční zdraví a stabilita
10. Osobnost zaměstnance
11. Pozice osobního referenta
12. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka
13. Parametry kariérního růstu
14. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

f) Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Otázky č. 124 až 228.

17. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa
18. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví
19. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku
20. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování
21. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu
22. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny
23. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví
24. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe
25. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů
26. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti
27. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti
28. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví
29. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví
30. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků
31. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků
32. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Představení výsledků výzkumu dizertační práce je rozdělena do několika částí. První část shrnuje výsledky analýzy historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939. Definování základních prvků, které vymezovali fungování firemní kultury Baťa. Prostřednictvím tohoto výzkumu byly nalezena odpověď na výzkumnou otázku VO1 (shrnuje v předchozí kapitole). Zároveň byl vytvořen první dokument, který představuje každodenní praxi firemní kultury Baťa v oblasti rozvoje vztahu firma – spolupracovník. Kompletní analýza je uvedena v kapitole 4. Součástí této části práce je také definování hlavních oblastí, na které se zaměřuje analýza připravenosti současných firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa (představeno v kapitole 5.1)

Druhá část představení výsledků práce prezentuje výsledky případových, které byly realizovány ve vybraných současných firmách. Celkem se výzkumu účastnilo 9 českých firem. Výzkum byl veden ve dvou úrovních, k jeho provedení byly využity jak metody kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu. Výsledky jsou představeny v samostatné podkapitole 5.2.

5.1 Nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa

Jedním z výstupů rozsáhlé analýzy historických dat se stal nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Tento nástroj má podobu dotazníku, kdy pomocí hodnocení na likertově škále vyjadřuje respondent svůj souhlas nebo nesouhlas (1 – souhlasím a 2 – spíše souhlasím, atd.).

Dotazník se dělí do 3 částí, každá část reprezentuje otázky vztahující se k jednomu tématu:

- d) Postavení lídra
- e) Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa
- f) Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Tyto otázky byly rozděleny celkem do 13 částí. Odpovědi byly zaznamenávány na likertovu škálu v rozmezí 1– naprosto souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím.

Respondent odpovídal na otázky z jednotlivých oblastí:

g) Postavení lídra

Postavení lídra bylo definováno prostřednictvím otázek č. 1 až 73.

14. Vnímání lídra
15. Osobní a profesní zkušenosti lídra
16. Lídr firmy a projevy transparentnosti
17. Lídr firmy a projevy spravedlnosti
18. Lídr firmy a jeho dostupnost
19. Lídr firmy a jeho angažovanost
20. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví
21. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví
22. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví
23. Lídr firmy a jeho vztah k firmě
24. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům
25. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům
26. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

h) Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

Otázky číslo 74 až 123.

15. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury
16. Emoční zdraví a stabilita
17. Osobnost zaměstnance
18. Pozice osobního referenta
19. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka
20. Parametry kariérního růstu
21. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

i) Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Otázky č. 124 až 228.

33. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa
34. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví
35. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku
36. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování
37. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu
38. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny
39. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví
40. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe
41. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů
42. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti
43. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti

44. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví
45. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví
46. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků
47. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků
48. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

Pomocí metod pro vyhodnocování dotazníkového šetření je následně vyhodnocena shoda mezi vnímáním lídra a nástrojem pro hodnocení. Pokud se shoda prokáže alespoň v 75 % je možné pokračovat následujícím kokrem. Hranice 75 % byla stanovena na základě doporučení lídrů, kteří již dlouhodobě aplikují prvky ze Systému řízení Baťa do vlastní firmy, tato hranice bývá také zmiňována v odborné literatuře, která se věnuje tématu transformace firemní kultury (autoři se liší – někteří uvádí 70 %, někteří 80 %).

Pokud nastane shoda vnímání lídra s nástrojem pro hodnocení přistupuje se k analýze vnímání u zaměstnanců dané firmy, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Následně se vyhodnocuje shoda mezi vnímáním lídra a vnímáním zaměstnanců. Opět i zde je stanovena hranice 75 % shody. Jak je však popsáno níže, pokud tato shoda nenastane, je nutné zjistit příčinu (například. Zda není výsledek ovlivněn přítomností několik zarputilých odpůrců ve výzkumném vzorku atd.). Dále jsou v práci definovány kroky, jak postupovat, když tato shoda nenastane.

Pokud nastane shoda ve vnímání lídra a vnímání zaměstnanců, je vhodné zaměřit se také na to, zda tato shoda nastala v oblasti, která se věnuje emoční stabilitě. Emoční stabilita je jedním z hlavních cílů firemní kultury Baťa, je tedy důležité zjistit, zda je vnímána jako podstatná část nástroje pro hodnocení.

Nástroj pro hodnocení je uveden v příloze P2.

5.2 Případové studie

Na základě analýzy historických dokumentů byla vytvořena studie, která představuje základní rámec fungování firemní kultury Baťa. Tato studie slouží jako podklad pro stanovení obsahu případových studií, jak současné firmy vnímají firemní kulturu v kontextu filozofie Baťa.

Do výzkumu bylo celkem zapojeno 9 firem. Výzkum v současných firmách byl rozdělen do dvou částí. První část byla realizována prostřednictvím k rozhovorů s lidry (majiteli firem). Této části výzkumu se účastnilo celkem deset osob (společnost 5 má dva majitele a oba se účastnily výzkumu). Výsledky rozhovorů byly zaznamenávány na likertovu škálu, aby bylo možné následně vytvořit srovnání s výsledky výzkumu, kterého se účastnili zaměstnanci jednotlivých firem. Dalšího výzkumu se účastnilo pouze sedm společností z devíti. U dvou

společností z výzkumu s lídry vyplynulo, že pokračovat výzkumem u zaměstnanců nemá smysl (bude popsáno níže).

Výzkum se zaměřuje na mapování připravenosti a odhodlanosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Předmětem výzkumu se stala rezonance současných firem s firemní kulturou Baťa do roku 1939.

5.2.1 Výzkumný vzorek

Výzkumu se celkem účastnilo devět společností z České republiky. Kvalitativního výzkumu, které se účastnili lídři vybraných společností se účastnilo všech devět společností. Kvantitativního výzkumu se účastnilo pouze sedm společností, tento krok bude zdůvodněn v představená výsledků práce.

V rámci výzkumu jsou společnosti z ochrany osobní údajů vedeny pod čísla, pod jednotlivými čísly jsou vedeni také lídři společností. U společnosti číslo 5, která má dva majitele, jež vykazovali stejnou míru leadershipu, jsou majitelé vedeni pod číslem 5a a 5b.

U společností je definován obor podnikání podle CZ NACE. Dále je uveden kraj, ve kterém má firma vedeno sídlo, délka působení na trhu, věk lídra, délka jeho působení na trhu. Zároveň je uveden obrat za rok 2020, celkový počet zaměstnanců a počet zaměstnanců, jež se účastnili výzkumu (vždy minimálně 50 % z celkového počtu). Hranice 50 % minimálního počtu zapojených zaměstnanců byla stanovena na základě dlouholetých zkušeností 14 českých podnikatelů, kteří se dlouhodobě věnují implementaci vybraných principů Baťovy soustavy řízení do vlastní firemní kultury.

5.2.2 Případová studie 1

Společnost číslo jedna byla založena v roce 2000, na trhu tedy působí 21 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo jedna je 19 respondentů, z toho 19 mužů a 0 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 1 je 36,47 let, průměrná délka pracovního poměru je 5,15 let.

Jak již bylo uvedeno ve společnosti číslo 1 se do výzkumu zapojilo 19 respondentů z 38 možných, procentuální zapojení respondentů do výzkumu bylo 50 % z celkového možného počtu zaměstnanců firmy

Lídr společnosti 1 je muž, ve věku 41 let, v oboru podnikání působí 21 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 23 lety na střední škole, přečetl o Tomáši Baťovi několik knih. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2017.

Tabulka 4 Představení společnosti 1

Společnost 1	
Místo působení	Plzeňský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Vlastnická struktura	Jeden majitel Muž, 41 let, 21 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	41 Výstavba budov
Rok založení	2000 (21 let na trhu)
Počet zaměstnanců	37
Obrat v roce 2020	56 000 000
Výzkumný vzorek	19 osob (%)

Vnímání filozofie Baťa lidrem ve společnosti č. 1

S lidrem společnosti 1 byly uskutečněny tři nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 14 interakcí během rozhovorů).
- Snížení výrobních ztrát (celkem 12 interakcí).
- Efektivnější vnitropodnikovou komunikaci (celkem 12 interakcí).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 1 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa ve 100 % položených otázkách.

Tabulka 5 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	228	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 1 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 1 na 228 otázek odpovědí 1. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č.1

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 1 projevil shodu s principy filozofie Baťa v 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 1 byla měřena mezi lídrem a 19 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 6 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	105	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 1 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 7 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 1 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 1 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	1899	95,19 %
2 – Spíše souhlasím	89	4,46 %
3 – Nevím	7	0,35 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	1995	100 %

Zaměstnanci společnosti 1 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 95,19 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 4,46 %, odpověď nevím byla uvedena 7krát, což odpovídá 0,35 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 1 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,75 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 1

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 8 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 1 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 1 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 1 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 94,08 % (součet odpovědi v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 9 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 1 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 1 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	119	78,29 %
2 – Spíše souhlasím	24	15,79 %
3 – Nevím	9	5,92 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	152	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 1

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 1 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 1 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 1 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.3 Případová studie 2

Společnost číslo dva byla založena v roce 1996, na trhu tedy působí 25 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo dvě je 24 respondentů, z toho 20 mužů a 4 ženy. Průměrný věk respondentů ze společnosti 2 je 38,8 let, průměrná délka pracovního poměru je 8,66 let.

Lídr společnosti 2 je muž, ve věku 35 let, v oboru podnikání působí 10 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 10 lety na vysoké škole, přečetl knihu Úvahy a projevy Tomáše Bati. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2015.

Tabulka 10 Představení společnosti 2

Společnost 2	
Místo působení	Zlínský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezením
Vlastnická struktura	Jeden majitel, Muž, 35 let, 10 let v oboru (druhá generace)
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	35 Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
Rok založení	1996 (25 let na trhu)
Počet zaměstnanců	48
Obrat v roce 2020	42 000 000
Výzkumný vzorek	24 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lídrem ve společnosti č. 2

S lídrem společnosti 2 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 12 interakcí během rozhovorů).
- Snížení fluktuace nově přijatých zaměstnanců (celkem 8 interakcí).
- Zvýšení dodržování BOZP (celkem 4 interakce).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly

zaznamenávají prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 2 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 98,68 % položených otázkách.

Tabulka 11 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	225	98,68 %
2 – Spíše souhlasím	3	1,32 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 2 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 2 na 225 otázek odpovědí 1 a na 3 otázky odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č.2

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 2 projevil shodu s principy filozofie Baťa v 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 2 byla měřena mezi lídrem a 24 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 12 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	105	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 2 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 13 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 2 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 2 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	2429	96,39 %
2 – Spíše souhlasím	89	3,53 %
3 – Nevím	2	0,079 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	2520	100 %

Zaměstnanci společnosti 2 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 96,39 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 3,53 %, odpověď nevím byla uvedena 2krát, což odpovídá 0,079 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 2 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,92 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 2

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 14 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 2 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 2 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 2 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 94,08 % (součet odpovědí v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 15 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 1 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 2 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	160	83,33 %
2 – Spíše souhlasím	24	12,50 %
3 – Nevím	7	3,65 %
4 – Spíše nesouhlasím	1	0,52 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	192	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 2

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 2 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 2 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 2 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.4 Případová studie 3

Společnost číslo tři byla založena v roce 1994, na trhu tedy působí 27 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo tři je 114 respondentů, z toho 95 mužů a 19 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 3 je 38,3 let, průměrná délka pracovního poměru je 6,91 let.

Lídr společnosti 3 je muž, ve věku 58 let, v oboru podnikání působí 28 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 40 lety na střední škole, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2013.

Tabulka 16 Představení společnosti 3

Společnost 3	
Místo působení	Zlínský kraj
Právní forma	Akciová společnost
Vlastnická struktura	Jeden majitel, Muž, 58 let, 28 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	25 Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
Rok založení	1994 (27 let na trhu)
Počet zaměstnanců	228
Obrat v roce 2020	823 000 000
Výzkumný vzorek	114 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lidrem ve společnosti č. 3

S lidrem společnosti 3 byly uskutečněny tři nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení zájmu zaměstnanců o celkovou návaznost procesů ve firmě (celkem 12 interakcí během rozhovorů).
- Snížení výrobních ztrát (celkem 9 interakcí).
- Efektivnější vnitropodnikovou komunikaci (celkem 9 interakcí).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 3 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 94,74 % položených otázkách.

Tabulka 17 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	216	94,74 %
2 – Spíše souhlasím	12	5,26 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 3 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 3 na 216 otázek odpovědí 1 a na 12 otázek odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č.3

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 3 projevil shodu s principy filozofie Baťa ve 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se

triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 3 byla měřena mezi lídrem a 114 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 18 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	99	94,29 %
2 – Spíše souhlasím	6	5,71 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 3 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 19 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 3 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 3 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	11766	98,30 %
2 – Spíše souhlasím	203	1,7 %
3 – Nevím	1	0,0084 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	11970	100 %

Zaměstnanci společnosti 3 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 98,30 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 1,7 %, odpověď nevím byla uvedena 1krát, což odpovídá 0,0084 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 3 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,91 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 3

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 20 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 3 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 3 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 3 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 100 % (součet odpovědi v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 21 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 3 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 3 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	886	97,15 %
2 – Spíše souhlasím	26	12,50 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	912	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 3

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 3 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 3 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 3 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.5 Případová studie 4

Společnost číslo čtyři byla založena v roce 1999, na trhu tedy působí 22 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo čtyři je 72 respondentů, z toho 57 mužů a 15 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 4 je 38,9 let, průměrná délka pracovního poměru je 7,06 let.

Lídr společnosti 4 je muž, ve věku 62 let, v oboru podnikání působí 42 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 40 lety na vysoké škole, blíže se odkaz nezajímal až do roku 2014, kdy si přečetl knihu prof. Milana Zeleného – Cesty úspěchu. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2014.

Tabulka 22 Představení společnosti 4

Společnost 4	
Místo působení	Jihomoravský kraj
Právní forma	Akciová společnost
Vlastnická struktura	Jeden majitel, Muž, 62 let, 42 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	62 Činnosti v oblasti informačních technologií
Rok založení	1999 (22 let na trhu)
Počet zaměstnanců	143
Obrat v roce 2020	932 000 000
Výzkumný vzorek	72 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lidrem ve společnosti č. 4

S lidrem společnosti 4 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 12 interakcí během rozhovorů).
- Zájem zaměstnanců o poskytování lepších služeb zákazníkům (celkem 11 interakcí).
- Plánování nástupnictví na pozici CEO (celkem 9 interakcí).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 4 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 94,3 % položených otázkách.

Tabulka 23 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	215	94,3 %
2 – Spíše souhlasím	13	5,7 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 4 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 4 na 215 otázek odpovědí 1 a na 13 otázek odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č. 4

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 4 projevil shodu s principy filozofie Baťa ve 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 4 byla měřena mezi lídrem a 72 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 24 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	98	93,33 %
2 – Spíše souhlasím	7	6,61 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 4 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 25 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 4 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 4 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	7393	97,79 %
2 – Spíše souhlasím	163	2,16 %
3 – Nevím	4	0,053 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	7560	100 %

Zaměstnanci společnosti 4 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 97,79 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 2,16 %, odpověď nevím byla uvedena 4krát, což odpovídá 0,053 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 4 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,95 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 4

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 26 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 4 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	6	77,78 %
2 – Spíše souhlasím	2	22,22 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 4 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 4 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 100 % (součet odpovědi v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 27 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 4 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 4 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	571	99,13 %
2 – Spíše souhlasím	5	0,87 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	576	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 4

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 4 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 4 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 4 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.6 Případová studie 5

Společnost číslo pět byla založena v roce 1997, na trhu tedy působí 24 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo pět je 38 respondentů, z toho 29 mužů a 9 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 5 je 37,3 let, průměrná délka pracovního poměru je 6,5 let.

Lídr 5a společnosti 5 je muž, ve věku 66 let, v oboru podnikání působí 36 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 26 lety, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2010.

Lídr 5b společnosti 5 je muž, ve věku 63 let, v oboru podnikání působí 25 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 11 lety, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2010.

Tabulka 28 Představení společnosti 5

Společnost 5	
Místo působení	Moravskoslezský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Vlastnická struktura	Dva majitelé Muž 66 let, 36 let v oboru Muž 63 let, 25 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	24 Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárnictví
Rok založení	1997 (24 let na trhu)
Počet zaměstnanců	76
Obrat v roce 2020	51 000 000
Výzkumný vzorek	38 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lídrem 5a ve společnosti č. 5

S lídrem 5a společnosti 5 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Snížení fluktuace (celkem 13 interakcí).
- Snížení výrobních ztrát (celkem 12 interakcí).
- Efektivnější vnitropodnikovou komunikaci (celkem 8 interakcí).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 5a naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 96,93 % položených otázkách.

Tabulka 29 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	221	96,93 %
2 – Spíše souhlasím	7	3,07 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí 2	228	100 %

Lídr 5a splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 5 na 221 otázek odpovědí 1 a na 7 otázek odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Vnímání filozofie Baťa lídrem 5b ve společnosti č. 5

S lídrem 5b společnosti 5 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Snížení fluktuace (celkem 14 interakcí).
- Snížení výrobních ztrát (celkem 11 interakcí).
- Zvýšení zájmu o vzájemné propojení procesů ve firmě (celkem 10 interakcí).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 5b naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 96,93 % položených otázkách (stejný výsledek jako lídr 5a).

Tabulka 30 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	221	96,93 %
2 – Spíše souhlasím	7	3,07 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 5b splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 5 na 221 otázek odpovědí 1 a na 7 otázek odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídrů a zaměstnanců ve společnosti č. 5

Jak již bylo uvedeno, lídři společnosti 5 projevili shodu s principy filozofie Baťa ve 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídrů a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 5 byla měřena mezi lídry a 38 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 31 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	103	98,10 %
2 – Spíše souhlasím	2	1,90 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr 5a společnosti 5 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 32 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	102	97,14 %
2 – Spíše souhlasím	3	2,86 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr 5b společnosti 5 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 33 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 5 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	3821	95,76 %
2 – Spíše souhlasím	163	4,09 %
3 – Nevím	6	0,15 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	3990	100 %

Zaměstnanci společnosti 5 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 95,76 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 4,09 %, odpověď nevím byla uvedena 6krát, což odpovídá 0,15 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídři a zaměstnanci firmy 5 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,85 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídrů i zaměstnanců ve společnosti 5

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 34 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5a společnosti č. 5 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr 5a společnosti 5 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Tabulka 35 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra 5b společnosti č. 5 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	7	87,5 %
2 – Spíše souhlasím	1	22,5 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr 5a společnosti 5 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z následně uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 5 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 100 % (součet odpovědí v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 36 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 5 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 5 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	285	93,75 %
2 – Spíše souhlasím	18	5,92 %
3 – Nevím	1	0,33 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	304	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 5

Z výše uvedeného vyplývá, že lídři společnosti 5 jsou názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídrů důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 5 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 5 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.7 Případová studie 6

Společnost číslo šest byla založena v roce 2011, na trhu tedy působí 10 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo šest je 17 respondentů, z toho 10 mužů a 7 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 6 je 36,8 let, průměrná délka pracovního poměru je 3,9 let.

Lídr společnosti 6 je muž, ve věku 42 let, v oboru podnikání působí 22 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 10 lety, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2016.

Tabulka 37 Představení společnosti 6

Společnost 6	
Místo působení	Praha
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Vlastnická struktura	Jeden majitel Muž 42 let, 22 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	64 Finanční zprostředkování, kromě pojišťovnictví a penzijního financování 65 Pojištění, zajištění a penzijní financování, kromě povinného sociálního zabezpečení
Rok založení	2011 (10 let na trhu)
Počet zaměstnanců	34
Obrat v roce 2020	16 000 0000
Výzkumný vzorek	17 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lidrem ve společnosti č. 6

S lidrem společnosti 6 byly uskutečněny tři nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 17 interakcí během rozhovorů).
- Efektivnější vnitropodnikovou komunikaci (celkem 13 interakcí).
- Poskytování lepší služby zákazníkům (celkem 12 interakcí během rozhovorů).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 6 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 99,12 % položených otázkách.

Tabulka 38 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	226	99,12 %
2 – Spíše souhlasím	2	0,88 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 6 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 6 na 226 otázek odpovědí 1 a na 2 otázky odpovědí s hodnotou 2. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č. 6

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 6 projevil shodu s principy filozofie Baťa ve 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 6 byla měřena mezi lídrem a 17 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 39 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	105	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 6 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 40 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 6 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 6 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	1701	95,29 %
2 – Spíše souhlasím	83	4,65 %
3 – Nevím	1	0,056 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	1785	100 %

Zaměstnanci společnosti 6 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 95,29 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 4,65 %, odpověď nevím byla uvedena 1krát, což odpovídá 0,056 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 6 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,94 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 6

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 41 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 6 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 6 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 6 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 93,39 % (součet odpovědí v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 42 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 6 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 6 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	109	80,15 %
2 – Spíše souhlasím	18	13,24 %
3 – Nevím	8	5,88 %
4 – Spíše nesouhlasím	1	0,74 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	576	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 6

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 6 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 6 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 6 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.8 Případová studie 7

Společnost číslo sedm byla založena v roce 2010, na trhu tedy působí 11 let (viz tabulka níže)

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo sedm je 11 respondentů, z toho 3 muži a 8 žen. Průměrný věk respondentů ze společnosti 7 je 32 let, průměrná délka pracovního poměru je 3,6 let.

Lídr společnosti 7 je žena, ve věku 54 let, v oboru podnikání působí 30 let. S odkazem Baťa se poprvé potkala před 6 lety, přečetla několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2015.

Tabulka 43 Představení společnosti 7

Společnost 7	
Místo působení	Středočeský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Vlastnická struktura	Jeden majitel žena 54 let, 30 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	85 Vzdělávání
Rok založení	2010 (11 let na trhu)
Počet zaměstnanců	22
Obrat v roce 2020	14 600 000
Výzkumný vzorek	11 osob (50 %)

Vnímání filozofie Baťa lídrem ve společnosti č. 7

S lídrem společnosti 7 byly uskutečněny tři nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení zájmu zaměstnanců o život ve firmě a poslání firmy (celkem 16 interakcí během rozhovorů).
- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 14 interakcí během rozhovorů).
- Poskytování lepších služeb zákazníkům (celkem 13 interakcí během rozhovorů).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 7 naprosto souhlasí (1) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 99,12 % položených otázkách.

Tabulka 44 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	228	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 7 splňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 7 na 228 otázek odpovědí 1. Lídr tedy splnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k pokračování v případové studii a následovalo analyzování vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců ve firmě.

Shoda mezi vnímáním důležitosti zásad firemní kultury Baťa z pohledu lídra a zaměstnanců ve společnosti č. 7

Jak již bylo uvedeno, lídr společnosti 7 projevil shodu s principy filozofie Baťa ve 100 % dotazovaných oblastech. Na základě tohoto zjištění mohlo být přistoupeno k testování shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců filozofie Baťa. K analýze nebyl využit celý ověřovací model, ale jen jeho třetí část týkající se triangulačního modelu, a to z toho důvodu, že přijetí části triangulačního modelu je možné jen tehdy, pokud existuje shoda v části 1 a části 2 (ověřovacího modelu).

Shoda souhlasných odpovědí ve společnosti 7 byla měřena mezi lídrem a 11 zaměstnanci u otázek číslo 124-228. Maximální možná shoda mohla nastat u 105 vybraných otázek.

Tabulka 45 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	105	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 7 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to ve 100 % odpovědí.

Tabulka 46 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 7 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu zaměstnanců společnosti č. 7 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	1088	94,20 %
2 – Spíše souhlasím	62	5,37 %
3 – Nevím	5	0,43 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	1155	100 %

Zaměstnanci společnosti 7 s naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, z 94,20 %, odpověď spíše souhlasím byla zvolena 5,37 %, odpověď nevím byla uvedena 1krát, což odpovídá 0,43 % odpovědí. Odpověď spíše souhlasím nebo naprosto nesouhlasím nebyla uvedena ani v jednom případě.

Na základě výše uvedeného je tedy možné vyvodit závěr, že lídr a zaměstnanci firmy 7 vnímají shodně důležitost jednotlivých částí triangulačního modelu, které jsou uvedeny v dotazníku v rámci otázek 104-228, a to nejméně v 99,57 %.

Je tedy možné předpokládat, že firma může zahájit transformaci firemní kultury inspirující se prvky triangulačního modelu firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939.

Vnímání důležitosti emoční stability z pohledu lídra i zaměstnanců ve společnosti 7

Zároveň je však důležité se zaměřit ještě na oblast emoční stability. Výstupem aplikovaného triangulačního modelu by měla být zvýšená míra emoční stability zaměstnanců, která by mě vést k vyšším pracovním výkonům a menší chybovosti. Vnímání důležitosti emoční stability bylo sledováno v ověřovacím modelu prostřednictvím otázek č. 81-88.

Tabulka 47 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 7 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	8	100 %
2 – Spíše souhlasím	0	0 %
3 – Nevím	0	0 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 7 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 100 %.

Z níže uvedené tabulky vyplývá, že také zaměstnanci společnosti 7 prokazují souhlas s důležitostí emoční stability ve filozofii Baťa, a to v 93,18 % (součet odpovědí v podobě 1- naprosto souhlasím a 2 – spíše souhlasím).

Tabulka 48 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 7 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu zaměstnanců č. 7 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	64	72,73 %
2 – Spíše souhlasím	18	20,45 %
3 – Nevím	5	5,68 %
4 – Spíše nesouhlasím	1	1,14 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	88	100 %

Obecný závěr případové studie společnosti 7

Z výše uvedeného vyplývá, že lídr společnosti 7 je názorově ve shodě se zásadami filozofie Baťa, ve shodě je také vnímání zaměstnanců a lídra důležitosti podstaty triangulačního modelu filozofie Baťa. Zároveň společnost 7 prokázala souhlas s názory vymezující podstatu. Důležitost emoční stability v rámci triangulačního modelu. Je tedy možné předpokládat, že na základě těchto výsledků je společnost 7 vhodnou firmou pro transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa.

5.2.9 Případová studie 8

Společnost číslo osm byla založena v roce 1997, na trhu tedy působí 24 let (viz tabulka níže)

Lídr společnosti 8 je muž, ve věku 48 let, v oboru podnikání působí 24 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 30 lety na střední škole, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2013.

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo osm nebyl následně definován a využit, předpoklad byl 43 respondentů.

Tabulka 49 Představení společnosti 8

Společnost 8	
Místo působení	Zlínský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Vlastnická struktura	Jeden majitel muž 48 let, 24 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	41 Výstavba budov
Rok založení	1997 (24 let na trhu)
Počet zaměstnanců	86
Obrat v roce 2020	612 000 000
Výzkumný vzorek	-

Vnímání filozofie Baťa lídrem ve společnosti č. 8

S lídrem společnosti 8 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 16 interakcí během rozhovorů).

- Zefektivnění pracovního tempa (celkem 11 interakcí během rozhovorů).
- Snížení fluktuace (celkem 11 interakcí během rozhovorů).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 8 naprosto souhlasí (1) nebo spíše souhlasí (2) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 69,29 % položených otázkách.

Tabulka 50 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	83	36,40 %
2 – Spíše souhlasím	75	32,89 %
3 – Nevím	63	27,64 %
4 – Spíše nesouhlasím	7	3,07 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 8 nesplňuje předpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpověděl lídr společnosti 8 na 158 otázek odpovědí 1 nebo 2, což odpovídá 69,29 %. Lídr tedy nesplnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %.

Pro případovou studii bylo také důležité analyzovat, jak lídr společnosti 8 vnímá oblast triangulačního modelu a emoční stability (viz následující dvě tabulky níže).

Tabulka 51 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	29	27,62 %
2 – Spíše souhlasím	44	41,90 %
3 – Nevím	30	28,57 %
4 – Spíše nesouhlasím	2	1,90 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 8 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to pouze v 27,62 % odpovědí a spíše souhlasí v 41,90 % odpovědí. Celkem se jedná o souhlasné stanovisko v 69,52 %, není tedy splněna minimální hranice 75 %.

Tabulka 52 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 8 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	1	12,5 %
2 – Spíše souhlasím	2	25,0 %
3 – Nevím	5	62,5 %
4 – Spíše nesouhlasím	0	0 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 8 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 37,5 %, není tedy splněna hranice 75 % souhlasu.

Neznamená to, že by tato firma nemohla projít transformací firemní kultury podle filozofie Baťa, ale nejprve bude nutné zahájit změnu smýšlení, životních postojů a hodnot u samotného lídra, po této transformaci se může přistoupit k transformaci ve firmě samotné. Pokud není připraven sám lídr na transformaci, jen je velmi těžce uchopitelné očekávat transformaci u zaměstnanců, protože nositelem transformace je lídr sám.

Pro další výzkum a ověřování následujících hypotéz bylo pracováno pouze s výzkumným vzorkem zaměstnanců ze sedmi firem lídrů, kteří považovali jednotlivé oblasti důležité z více než 75 %.

5.2.10 Případová studie 9

Společnost číslo devět byla založena v roce 2000, na trhu tedy působí 21 let (viz tabulka níže)

Lídr společnosti 9 je muž, ve věku 52 let, v oboru podnikání působí 21 let. S odkazem Baťa se poprvé potkal před 15 lety, přečetl několik knih na téma Baťa. O možnosti změnit vlastní firmu podle filozofie Baťa začal přemýšlet poprvé v roce 2015.

Výzkumný vzorek ze společnosti číslo devět nebyl následně definován a využit, předpoklad byl 7 respondentů.

Tabulka 53 Představení společnosti 9

Společnost 9	
Místo působení	Zlínský kraj
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Vlastnická struktura	Jeden majitel muž 52 let, 21 let v oboru
Klasifikace činnosti dle CZ NACE	62 Činnosti v oblasti informačních technologií
Rok založení	2000 (21 let na trhu)
Počet zaměstnanců	14
Obrat v roce 2020	12 000 000
Výzkumný vzorek	-

Vnímání filozofie Baťa lidrem ve společnosti č. 9

S lidrem společnosti 9 byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory. Během analýzy bylo zjištěno, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa očekává zejména progres v těchto 3 oblastech:

- Zvýšení osobní odpovědnosti zaměstnanců (celkem 10 interakcí během rozhovorů).
- Řešení problémů krádeží během pracovního procesu (celkem 8 interakcí během rozhovorů).
- Vyšší míra volného času pro lídra a přenesení odpovědnosti za vedení firmy na nižší instance ve firemní hierarchii (celkem 8 interakcí během rozhovorů).

Následně bylo přistoupeno k využití hodnotícího nástroje, kdy prostřednictvím strukturovaného dotazníku byly lídrovi kladeny otázky a odpovědi byly zaznamenávány prostřednictvím Likertovy škály (viz následující tabulka). Bylo zjištěno, že lídr 9 naprosto souhlasí (1) nebo spíše souhlasí (2) s důležitostí vybraných oblastí z firemní kultury Baťa v 72,81 % položených otázkách.

Tabulka 54 Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 1-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 1-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	65	28,51 %
2 – Spíše souhlasím	101	44,30 %
3 – Nevím	54	23,68 %
4 – Spíše nesouhlasím	8	3,51 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	228	100 %

Lídr 9 nespĺňuje pŕedpoklad pro zahájení transformace firemní kultury podle principů filozofie Baťa. Z 228 položených otázek odpovėděl lídr společnosti 9 na 166 otázek odpovėdí 1 nebo 2, což odpovídá 72,81 %. Lídr tedy nespĺnil míru kompatibility s filozofií Baťa, která je stanovena na hranici 75 %. Na základě tohoto zjištění nemohlo být pŕistoupeno k pokračování v pŕípadové studii.

Pro pŕípadovou studii bylo také důležité analyzovat, jak lídr společnosti 9 vnímá oblast triangulačního modelu a emoční stability (viz následující dvě tabulky níže).

Tabulka 55 Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 124-228)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí triangulačního modelu Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 124-228)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	16	15,24 %
2 – Spíše souhlasím	55	52,38 %
3 – Nevím	29	27,62 %
4 – Spíše nesouhlasím	5	4,76 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	105	100 %

Lídr společnosti 9 naprosto souhlasí s důležitostí jednotlivých částí filozofie Baťa, vztahujících se k tématu podstaty triangulačního modelu Baťa, a to pouze v 15,24 % odpovědí a spíše souhlasí v 52,38 % odpovědí. Celkem se jedná o souhlasné stanovisko v 67,62 %, není tedy splněna minimální hranice 75 %.

Tabulka 56 Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 81-88)

Vnímání důležitosti jednotlivých částí definující podstatu emoční stability v rámci filozofie Baťa z pohledu lídra společnosti č. 9 (otázka č. 81-88)

Typ odpovědi	Počet odpovědí	Procentuální vyjádření
1 – Naprosto souhlasím	1	12,5 %
2 – Spíše souhlasím	3	37,5 %
3 – Nevím	3	37,5 %
4 – Spíše nesouhlasím	1	12,5 %
5 – Naprosto nesouhlasím	0	0 %
Celkem odpovědí	8	100 %

Lídr společnosti 9 souhlasí s podstatou emoční stability filozofie Baťa v rámci hodnotícího nástroje ve míře 50 %, není tedy splněna hranice 75 % souhlasu.

Neznamená to, že by tato firma nemohla projít transformací firemní kultury podle filozofie Baťa, ale nejprve bude nutné zahájit změnu smýšlení, životních postojů a hodnot u samotného lídra, po této transformaci se může přistoupit k transformaci ve firmě samotné. Pokud není připraven sám lídr na transformaci, jen je velmi těžce uchopitelné očekávat transformaci u zaměstnanců, protože nositelem transformace je lídr sám.

Pro další výzkum a ověřování následujících hypotéz bylo pracováno pouze s výzkumným vzorkem zaměstnanců ze sedmi firem lídrů, kteří považovali jednotlivé oblasti důležité z více než 75 %.

5.2.11 Závěry z případových studií

Sběr informací pro výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření obsahovalo 228 otázek, odpovědi byly zaznamenávány na Likertovu škálu. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 9 firem. Těchto devět firem bylo reprezentováno 10 lídry. Po první části dotazníkové šetření jen mezi lídry bylo zřejmé, že k dotazníkovému šetření u zaměstnanců bude přistoupeno pouze v sedmi firmách, které bude reprezentovat osm lídrů.

Podkladem pro toto rozhodnutí bylo ověřování, do jaké míry je lídr kompatibilní s modelem firemní kultury Baťa, kdy bylo zjištěno, že dva lídři z deseti nedosahují kompatibility nad stanovených 75 %.

Druhá část výzkumu zaměřila zjištění shody vnímání důležitosti zásad triangulačního modelu mezi lídrem a zaměstnanci jeho firmy. Shoda byla měřena u otázek 124–228, jednalo se tedy o výběr 105 otázek, které byly položeny lídrovi i jednotlivým zaměstnancům. Na základě výsledků první části výzkumu existovalo vědomí o tom, že lídr odpovídal na jednotlivé otázky hodnotami 1 a 2, tedy zcela souhlasím a spíše souhlasím. Důležité bylo dokázat či vyvrátit shodu s vnímáním zaměstnanců. U šesti firem ze sedmi se shoda projevila, a to průměrně v 94 % položených otázek.

Ze studie definující firemní kulturu Baťa dále vyplynulo, že základem firemní kultury byla emoční stabilita a schopnost pracovat s emocemi. Třetí část výzkumu se zaměřila na zjištění, zda lídři i zaměstnanci považují emoční stabilitu za významný prvek firemní kultury. Dotazníkové šetření se věnovalo této části, podle firemní kultury Baťa, otázkami číslo 81 až číslo 89. Z výsledků všech sedmi společností jasně vyplynulo, že lídři i zaměstnanci považují emoční stabilitu za významný prvek firemní kultury. Odpovědi ve všech sedmi firmách, včetně jejich lídru prokázaly medián u hodnot 1 a 2, tedy zcela souhlasím a spíše souhlasím.

Pro výsledný model takové zjištění znamená, že emoční stabilita zaměstnanců musí být zohledněna při zavádění veškerých transformačních procesů.

Výsledky výzkumu se staly základním zdrojem informací pro vytvoření výsledného modelu, který vyhodnotí současným firmám, zda je možnost zahájit transformaci jejich firemní kultury podle filozofie Baťa.

Osobnost lídra a vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s lídry

Tato část práce představuje odpovědi na výzkumnou otázku č. 2 (VO2) Znají současní lídři podstatu firemní kultury Baťa? Výzkumná otázka byla zodpovězena na základě dílčího výzkumného cíle: Zjistit, zda lídři firem, kteří chtějí transformovat firemní kulturu ve své společnosti podle filozofie Baťa, znají její podstatu a jsou s ní ztotožnění.

Na základě výzkumu archivních dokumentů Baťa a. s. do roku 1939 jasně vyplynulo, že firemní kultura vycházela z archetypálního pojetí lídra. Byly definované základní znaky tohoto pojetí a oblasti, do kterých se jednotlivé znaky promítaly. Výzkum se tedy zaměřil, jaké je vnímání současných lídrů. Které hodnoty považují za významné a jak vnímají firemní kulturu.

Výzkumu se účastnilo 10 lídrů celkem z 9 firem, kteří sami projevili zájem o transformaci firemní kultury.

Podle ověřovacího modelu, který vznikl na základě hluboké analýzy archivních dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1939 bylo stanoveno několik oblastí, které se staly předmětem dotazníkové šetření ve vybraných firmách. S jednotlivými lídry byly však také vedeny rozhovory, ze kterých na základě kódování vyplynulo, že za stěžejní znaky považují tyto:

1. Lídr je vlastník firmy, nejvýše postavenou výkonnou mocí ve firmě.
2. Součástí firemní kultury je osobní příběh lídra.
3. Lídr si je silně vědomý, že od jeho hodnot a vnímání firmy se odvíjí vnímání ostatních spolupracovníků.
4. Lídr je osobním příkladem s ohledem na sebe prezentaci (přílišná sebe prezentace je vnímána jako škodlivá).
5. Lídr je vůči svým spolupracovníkům, zákazníkům i veřejnosti transparentní.
6. Lídr považuje spravedlnost za významnou hodnotu v rámci firemní kultury. Tuto hodnotu uplatňuje i vůči sám sobě, a to ve smyslu, že to, co žádá od svých spolupracovníků, také sám vykonává.
7. Lídr považuje za důležité, aby byl ve firmě dostupný a angažovaný.
8. Lídr považuje vztah k vlastnímu fyzickému, mentálnímu i duševnímu zdraví jako hodnototvorný pro jeho spolupracovníka a jejich osobní vnímání jednotlivých úrovní zdraví sám k sobě.
9. Lídr uznává, že jeho vztah ke spolupracovníkům je základem firemní kultury.

10. Lídr uznává, že jeho vztah k výrobku, službám produkovaných firmou, zákazníkům, obchodním partnerům a společnosti je základem nastavení firemních hodnot.

Tyto oblasti byly definovány na základě rozhovorů s jednotlivými lídry. Jednalo se o deset nejčastěji zaznívajících témat. Během rozhovorů byly také představeny jednotlivé oblasti zásad firemní kultury Baťa a jejich vliv a důležitost při transformaci současných firem podle filozofie Baťa.

Osobnost lídra byla také testována prostřednictvím zaznamenávání odpovědí na likertovu škálu. Celkově každá lídr odpovídal na 228 otázek, které vymezovaly jeho sebevnímání, vnímání zaměstnanců, péče o ně i postavení firmy v rámci komunity a veřejnosti.

Pro zahájení transformace firemní kultury podle filozofie Baťa je důležité, aby lídr považoval za důležité věnovat pozornost nejméně 75 % položených otázek z 228. Procentuální hranice 75 % vychází ze současné vědecké teorie, že firemní kultura je odrazem hodnot lídra, a to vždy nejméně z 60 % jeho hodnot. Pokud nastává shoda s názorem, že je minimálně v 75 % položených otázek, a to prostřednictvím odpovědi 1 – souhlasím a 2 – spíše souhlasím, existuje předpoklad, že transformace bude přijata postupně i zaměstnanci. Zároveň byla tato procentuální hranice potvrzena také na základě odborných konzultací s lídry, kteří se věnují adaptaci principů Baťa do vlastních firem již dlouhodobě.

Odpovědi byly zaznamenány na likertovu škálu a přepsány převedeny do elektronické podoby ve formě tabulky v programu MS Excel. Ta byla následně zpracována prostřednictvím statistického programu R.

Nyní si představíme výsledky dotazníkové šetření, do jaké míry je lídr ztotožněn se základním definováním oblastí firemní kultury Baťa a filozofií Baťa na základě dotazníkové šetření.

Strukturované rozhovory byly realizovány v devíti společnostech, celkem se rozhovorů účastnilo deset respondentů – lídrů. Výsledky výzkumu ukázaly že z deseti lídrů prokazuje osm lídrů předpoklady pro zahájení transformace firemní kultury podle principů Baťa. Těchto osm lídrů odpovídalo na otázky 1-228 hodnotou 1 nebo 2, tedy odpovědi naprosto souhlasím, nebo spíše souhlasím. Firmy těchto lídrů (sedm firem – společnost pod označením číslo 5 byla reprezentována 2 lídry) mají možnost začít s transformací, protože nositelem této transformace bude z velké části sám lídr, který projevil, že více než 75 % vymezených oblastí považuje za důležité. Konkrétně u lídrů společností 1-7 nastal souhlas průměrně v 96 %. Odlišných výsledků bylo dosaženo u společnosti osm a devět. Lídři těchto dvou firem projeví souhlas s důležitostí jednotlivých oblastí

pod 75 %. Konkrétně lídr číslo osm souhlasil s důležitostí jednotlivých oblastí z 228 položených otázek v 158 případech, důležitosti jednotlivých oblastí vnímal z 67 %. Lídr číslo devět souhlasil s důležitostí jednotlivých oblastí ve 166 případech z 228 položených oblastí, což odpovídalo projevu důležitosti u 69 % představených oblastí. Lídr 8 a 9 tak odpověděli hodnotou 1 nebo 2 u množství otázek, jež nedosáhly hranice 75 %.

Neznamená to, že by tyto firmy nemohly projít transformací firemní kultury podle filozofie Baťa, ale nejprve bude nutné zahájit změnu smýšlení, životních postojů a hodnot u samotného lídra, po této transformaci se může přistoupit k transformaci ve firmě samotné. Pokud není připraven sám lídr na transformaci, jen je velmi těžce uchopitelné očekávat transformaci u zaměstnanců, protože nositelem transformace je lídr sám. Pro další výzkum a ověřování následujících hypotéz bylo pracováno pouze s výzkumným vzorkem zaměstnanců ze sedmi firem lídrů, kteří považovali jednotlivé oblasti důležité z více než 75 %.

Vnímání důležitosti triangulačního modelu firemní kultury Baťa z pohledu současných lídrů a jejich zaměstnanců

Triangulační model je považován za základ firemní kultury Baťa. K úspěšné transformaci firemní kultury je nutné, aby nastala shoda ve vnímání jeho důležitosti mezi vnímáním lídra a zaměstnanců. Této oblasti se věnuje výzkumná otázka č. 3 (VO3): Jakým způsobem je možné analyzovat shodu vnímání zásad firemní kultury Baťa mezi lídrem a zaměstnanci?

Otázka byla zodpovězena na základě stanového dílčího cíle: Definovat nástroj pro měření shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců podstaty firemní kultury podle filozofie Baťa.

Z analýzy historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939 vyplynulo, že základem firemní kultury Baťa byl triangulační model, který rozvíjel člověka jako celistvou osobnost.

Na základě vzniklé studie bylo předpokládáno, že je nutná shoda mezi vnímáním důležitosti triangulačního modelu jak z pozice lídra, tak zaměstnanců firmy.

Shoda byla ověřena na základě posuzovacího modelu v sedmi vybraných firmách. Dotazníku se účastnilo 7 lídrů a zaměstnanci jejich firem. Celkem se výzkumu účastnilo 295 zaměstnanců. V posuzovacím modelu se tématu podstaty triangulačního modelu péče o zaměstnance ve firmě Baťa věnují otázky číslo 124 (včetně) až číslo 228 (včetně), celkem se jednalo o 105 otázek u nich se vyhodnocovala shoda mezi vnímáním lídra a vnímáním zaměstnanců jeho firmy.

Vnímání bylo ověřeno na základě dotazníkové šetření, kdy pomocí programu R byly jednotlivé části vyhodnoceny jak z pohledu lídra vybrané společnosti, tak také z pohledu zaměstnanců téže společnosti. Pro zahájení transformace firemní kultury podle filozofie Baťa je důležité, aby lídr a zaměstnanci souhlasili s jednotlivými kruhy, alespoň ze 75 %.

Odpovědi se tedy musí pohybovat v intervalu 1 – zcela souhlasím a 2 – spíše souhlasím. Na základě ověření víme, že lídři z vybraných 7 společností vykazovali odpovědi 1 – zcela souhlasím a 2 – spíše souhlasím ve všech částech dotazníkové šetření.

Pro transformaci firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa je zásadní, aby byla vnímána podstata triangulačního modelu.

Podstata emoční stability v triangulačním modelu

Z analýzy historických dokumentů firmy Baťa vyplynulo, že cílem práce se zaměstnanci bylo docílit u nich emoční stability. Emoční stabilita byla základem personální práce a firemní kultury Baťa. Výzkum se tedy zaměřil na zjištění, zda současné firmy (vybraných sedm firem, jejichž lídři projevili kompatibilitu s filozofií Baťa) považují emoční stabilitu za důležitou a věnují ji pozornost. Pro ověření byla vybrána část hodnotícího modelu v podobě otázek č. 81 až 88.

Výzkumu se celkem účastnilo 295 respondentů ze sedmi firem. Základní předpoklad pro vypovídající hodnotu výzkumu bylo, aby se dotazníkové šetření účastnilo nejméně 50 % zaměstnanců z každé vybrané firmy.

Analýza proběhla na základě vyhodnocení odpovědí dotazníkové šetření v rozmezí otázka č. 81 až otázka č.88.

Jednalo se o otázky:

Tabulka 57 Emoční zdraví a stabilita

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
81.	Je důležité vnímat emoce svých spolupracovníků.	1	2	3	4	5
82.	Je důležité, aby byla firma aktivní v přístupu k posilování pozitivních emocí zaměstnanců.	1	2	3	4	5
83.	Je důležitá existence způsobu, jak mapovat emoce na pracovišti.	1	2	3	4	5
84.	Je důležité, aby emoční stabilita patřila mezi rozhodující faktory při obsazování vedoucích pozic.	1	2	3	4	5

85.	Je důležité, aby emoční stabilita vedoucích byla rozhodujícím faktorem jejich hodnocení.	1	2	3	4	5
86.	Je důležité, aby firma vnímala propojení fyzického, mentálního a duševního zdraví zaměstnanců s jejich emoční stabilitou.	1	2	3	4	5
87.	Je důležité, aby byla ve firmě aktivně vzdělávaná osoba, jež by se věnuje emocím zaměstnanců.	1	2	3	4	5
88.	Je důležité myslet na to, jaké emoce vzbuzuje u zaměstnanců pracovní prostředí.	1	2	3	4	5

Firma, která se rozhodne pro aplikaci triangulačního modelu podle filozofie Baťa, vykazuje znaky zájmu o emoční stabilitu svých zaměstnanců na škále mezi body 1-2, byla potvrzena u všech sedmi vybraných společností.

Pro další výzkum a možnou transformaci firemní kultury podle principů filozofie Baťa je zcela nezbytné, aby lídr i zaměstnanci považovali emoční stabilitu za významný faktor, který se prolíná do dalších oblastí firemní kultury.

Pokud je emoční stabilita vnímána jako jedna z priorit, je možné předpokládat, že firma vyvine takové aktivity, které ji budou podporovat a rozvíjet, zároveň velmi významným předpokladem toho, aby se zaměstnanci sami podíleli na rozvoji své emoční stability. Naučili se pracovat, komunikovat a sdílet takovým způsobem, který emoční stabilitu podporuje.

Emoční stabilita by se měla stát základním atributem, pro výběr firemních hodnot a jejich projevy v praxi.

6 VÝSLEDNÝ MODEL

Výsledný model představuje jednotlivé etapy analyzování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Model vznikl na základě testování připravenosti výzkumného vzorku vybraných firem. Bylo zjištěno, že tyto jednotlivé etapy jsou dostatečně vypovídající pro vyhodnocení, připravenosti firmy na transformaci. Model vychází z jednotlivých oblastí otázek dotazníkového šetření, které vzniklo ze studie firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Model se zaměřuje na vnímání jednotlivých oblastí jak lídrem, tak zaměstnanci a zaměřuje se na vyhodnocení kompatibility vnímání jednotlivých částí oběma skupinami.

První část modelu definuje vnímání lídra, jedná se o tři oblasti kompatibility a to sebevnímání, vnímání vztahu se zaměstnanci a sounáležitosti s triangulačním modelem. První oblast analýzy se dělí na části, kdy lídr hodnotí sám sebe, své hodnoty a vliv na firemní kulturu. Druhá část se věnuje vymezení vztahu se zaměstnanci, ale také veřejností, zákazníky, a to zejména z toho pohledu, kdy je lídr pro své zaměstnance vzorem, jak vnímat partnery firmy. V nepolepší řadě je nutné vyhodnotit do jaké míry souhlasí jak lídr, tak zaměstnanci se zásadami triangulačního modelu. Lídr musí projevit souhlas s tímto modelem ve všech třech oblastech minimálně na 75 % (bude odůvodněno níže). Pokud lídr dosáhne souhlasu s názorem, že jednotlivé oblasti analýzy jsou důležité, alespoň v 75 % položených otázek, je možné přistoupit k testování vnímání zaměstnanců. Pokud by byl u lídra výsledek souhlasu nižší, než 75 % nedoporučuje se přistoupit k analyzování zaměstnanců. Lídr je nositelem změny, on musí být pro své zaměstnance vzorem, že je důležité transformaci firemní kultury podpořit. Pokud není ztotožněn s oblastmi, které tato transformace zasahuje a rozsahem změny, nemá smysl s transformací v takové fázi začínat. Zde se doporučuje začít pracovat nejprve na transformaci osobnosti lídra podle filozofie Baťa a až následně pokračovat dále transformací firemní kultury. Pokud lídr prokáže 75% souhlas se základy zásad firemní kultury Baťa, může se přejít k analyzování vnímání zaměstnanců.

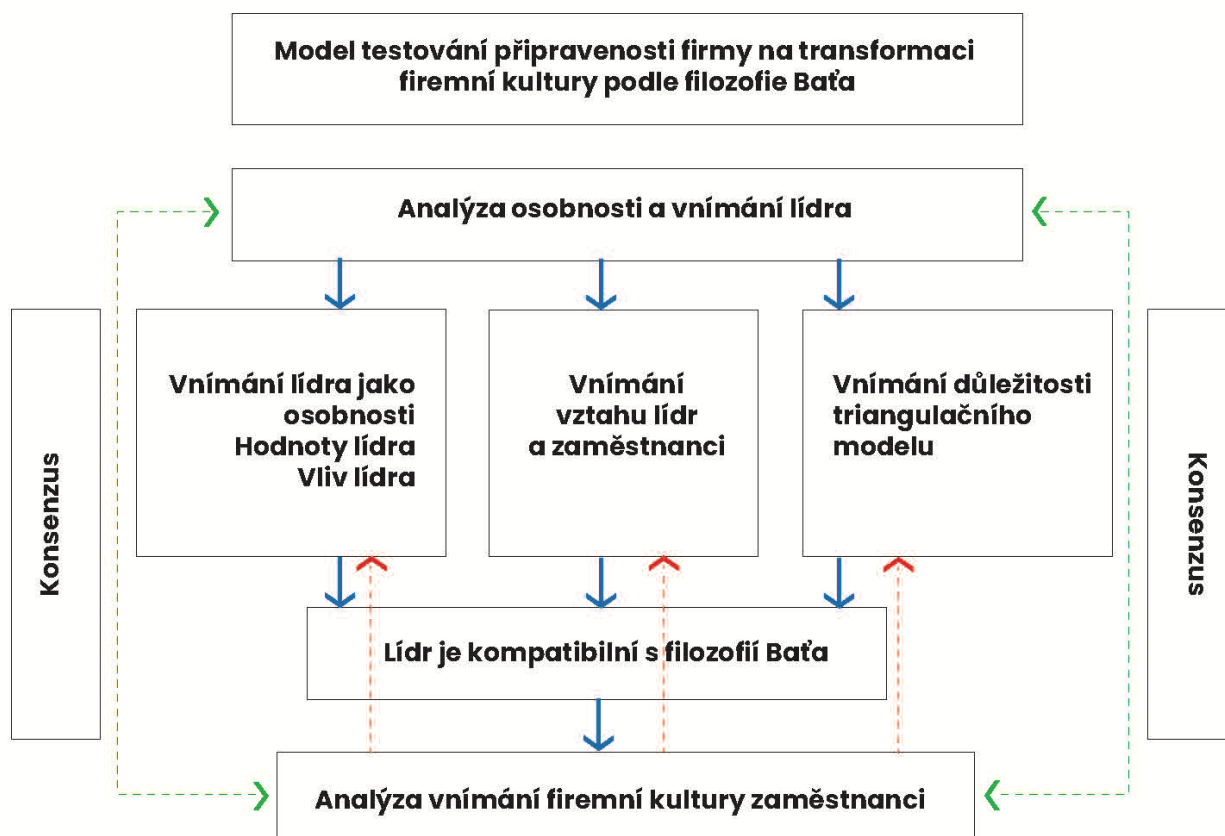
Jedná se o analyzování stejných oblastí vnímání aspektů firemní kultury jako u lídra. Obě skupiny odpovídají na stejný typ otázek, avšak jednou jsou zodpovídaný z pohledu lídra a ve druhé části z pohledu zaměstnance. Data z obou šetření jsou následně pomocí vybraných metod vyhodnocena. Při vyhodnocení je důležité sledovat souhlas mezi oběma vybranými skupinami. Je stanoveno, že ke shodě v souhlasu musí docházet více než v 75 % procentech položených otázek. Respektive obě skupiny se názorově shodují, že naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s důležitostí daného tvrzení. Důležitým faktem zůstává, že pokud výsledek vzájemné souhlasu osciluje těsně pod hranicí 75 % shody, je důležité se objektivně podívat, proč tato situace nastala. Bylo zjištěno, že někdy může nastat disproporce mezi lídrem a zaměstnanci jen z toho důvodu, že ve skupině

zaměstnanci se vyskytuje malé procento osob, které celý projekt, potažmo transformaci firemní kultury záměrně bojkotují a výsledky výzkumu zkreslují uměle.

Z níže uvedeného modelu, který zahrnuje jak stranu lídra, tak zaměstnanců vyplývá:

1. Provést analýzu vnímání lídra. Pokud nastane souhlas s uvedenými částmi filozofie Baťa nad 75 % s položenými oblastmi (lídr s nimi naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí), následuje analýza vnímání zaměstnanců.
2. Analýza vnímání zaměstnanců.
3. Vyhodnocení souhlasu s tvrzeními z pohledu lídra a zaměstnanců firmy. Pokud nastává projev souhlasu nad 75 % s položenými oblastmi (naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí), může být přistoupeno k zahájení transformace firemní kultury podle filozofie Baťa.

Neopomenutelným zůstává fakt, že před zahájením samotné analýzy jsou lídr i zaměstnanci seznámeni se základními principy Baťovy soustavy řízení a filozofie Baťa prostřednictvím konzultací, rozhovorů a přednášek.



Obrázek 8 Grafické znázornění modelu testování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa

6.1 Model analyzování vnímání lídra

Výše definovaný model je rozdělen do dvou úrovní. Každá úroveň bude specifikována samostatně. Oblast, která se věnuje analyzování vnímání lídra má vlastní model, který přibližuje, jaký způsob vnímání sama sebe, firmy, zaměstnanců a společnosti z pozice lídra, je kompatibilní s filozofií Baťa a firemní kulturou Baťa.

Před samotným zahájením analýzy, je vždy důležité znát informace týkající se vlastnické struktury společnosti, délku působení společnosti na trhu, obor podnikání, obrat, počet zaměstnanců atd. Zásadní je skutečnost, jestli je lídr nejdříve postavenou osobou v hierarchii firmy a má většinový vlastnický podíl (toto není nezbytné nutné, ale vždy to usnadňuje rozhodování z pozice lídra, který má zájem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa). Zároveň je také velmi důležité, aby sám lídr projevil zájem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa a měl představu o tom, co tato transformace obnáší. Proto je doporučeno, před zahájením samotného analyzování, aby lídr absolvoval základní přednášky na téma Filozofie Baťa, Základní zásady Baťovy soustavy řízení a Baťovský leadership. Následně může být přistoupeno k samotné analýze.

První část analýzy se věnuje mapování postoje lídra k sobě samému. Pozornost je věnována nejen profesnímu životu, ale také soukromému a uvědomění si, že je lídr neustále sledován svými podřízenými a je jim osobním vzorem. Analyzovány jsou lídrovi hodnoty, trávení volného času, jeho postoj k firmě, zaměstnancům, zákazníkům i společnosti. Z pohledu filozofie Baťa je také otevřeno téma emoční stability a vnímání fyzického, mentálního a duševního zdraví. Vnímání těchto čtyř oblastí je velmi důležité pro kompatibilitu vnímání lídra s filozofií Baťa. Je stejně významné, aby považoval tyto čtyři oblasti za významné jak u sebe samého, tak u svých zaměstnanců.

V první fázi je prostřednictvím 228 otázek analyzována názorová kompatibilita lídra s filozofií Baťa. Pokud tato kompatibilita dosáhne alespoň 75 % shody, můžeme hovořit o tom, že je lídr v mentální a hodnotové shodě s filozofií Baťa a je možné uvažovat o transformaci stávající firemní kultury podle principů Baťa. Pokud tedy nastane tato minimální shoda, může být zahájena druhá část.

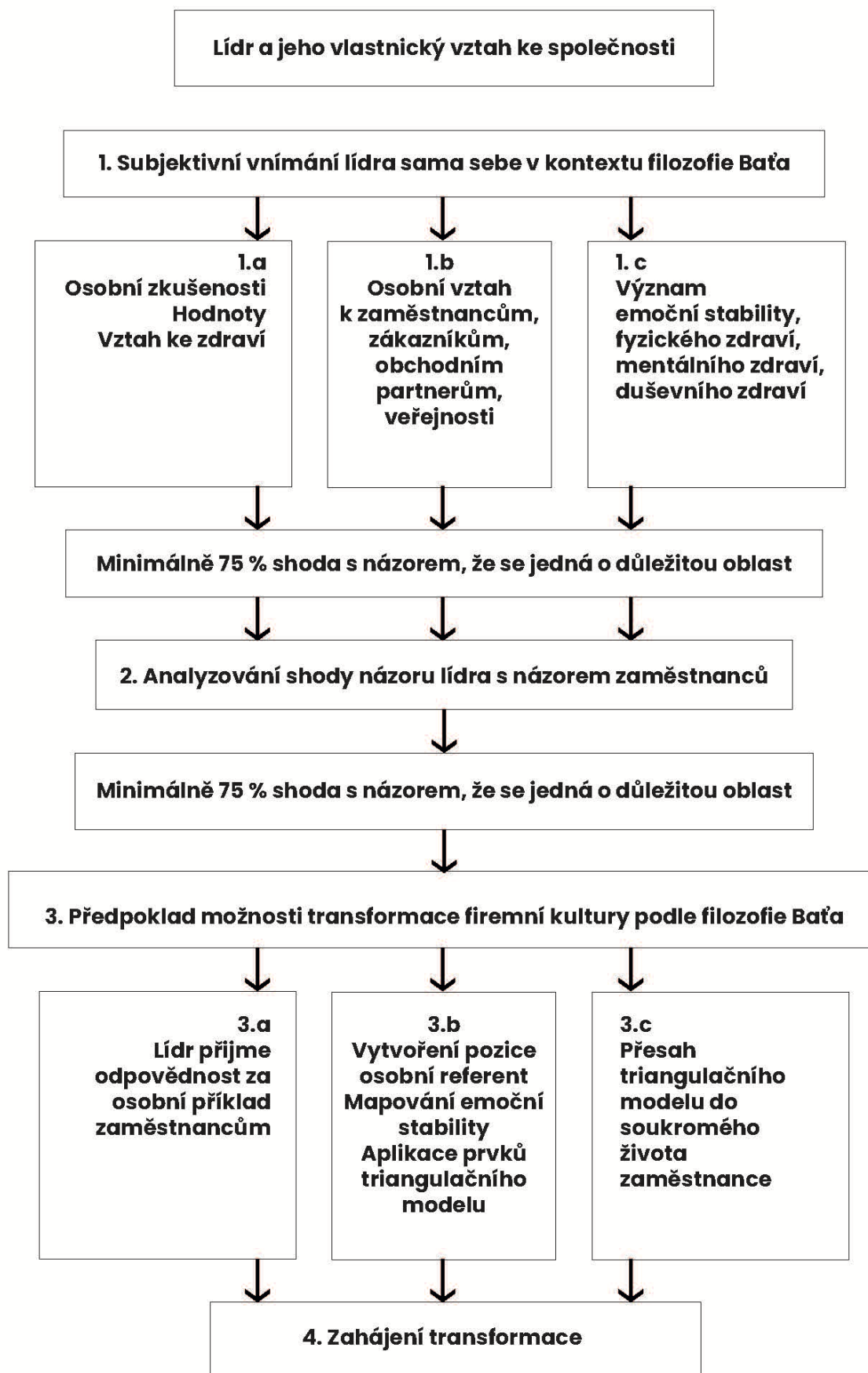
Druhá část analýzy se zaměřuje na vyhodnocení kompatibility vnímání lídra a vnímání zaměstnanců. Zaměstnanci vybrané firmy odpovídají na stejné spektrum otázek. Lídr a zaměstnanci by měli považovat za důležité jednotlivé oblasti modelu, alespoň ze 75 %. Pokud této kompatibility není dosaženo, musí být implementována do firmy tzv. delší přípravná fáze. Kratší verze přípravné fáze spočívá v tom, že zaměstnanci jsou seznámeni se základními principy filozofie Baťa, Baťou soustavou řízení a také Baťovským leadershipem. Na základě těchto přednášek a diskuzí by měli mít všichni povšechnou představu o tom, v čem spočívá firemní kultura Baťa. Pokud nenastane 75% souhlas ve vnímání lídra a vnímáním zaměstnanců a lídr trvá na transformaci, je žádoucí

začít s mírnými změnami a edukací, aby měli zaměstnanci prostor se postupně sžívat s filozofií Baťa. Pokud shoda nastane je možné zahájit třetí fázi.

Třetí fáze se již týká přípravy na transformaci. Je důležité si ještě před samotným zahájením transformace uvědomit, že tato změna se sebou přináší nároky na finanční zabezpečení, aktivní zapojení lídra, aktivní zapojení spolupracovníků, případně externího lektora. Musí být předem zhodnoceny finanční kritéria transformace. Zároveň musí být lídr psychicky připraven a osobně vyzrálý natolik, že odpovědně přijme roli lídra jako vzor osobním příkladem. V neposlední řadě musí být zhodnocen přesah triangulačního modelu firemní kultury do osobního života spolupracovníků i lídra. Pokud budou vyhodnocena všechny okolnosti a vyhodnocení bude pro firmu přijatelné, přistupuje se ke **čtvrté fázi, která je samotnou transformací firemní kultury, podle filozofie Baťa.**

Grafické znázornění jednotlivých kroků modelu je uvedeno v následujícím diagramu, který zobrazuje před analyzační fází, dvě fáze samotného analyzování, třetí fází potřebného zvážení nároků na transformaci až po samotné zahájení transformace.

Viz model níže (vlastní zpracování):



Obrázek 9 Model analyzování připravenosti lídra

6.2 Model analyzování vnímání zaměstnanců

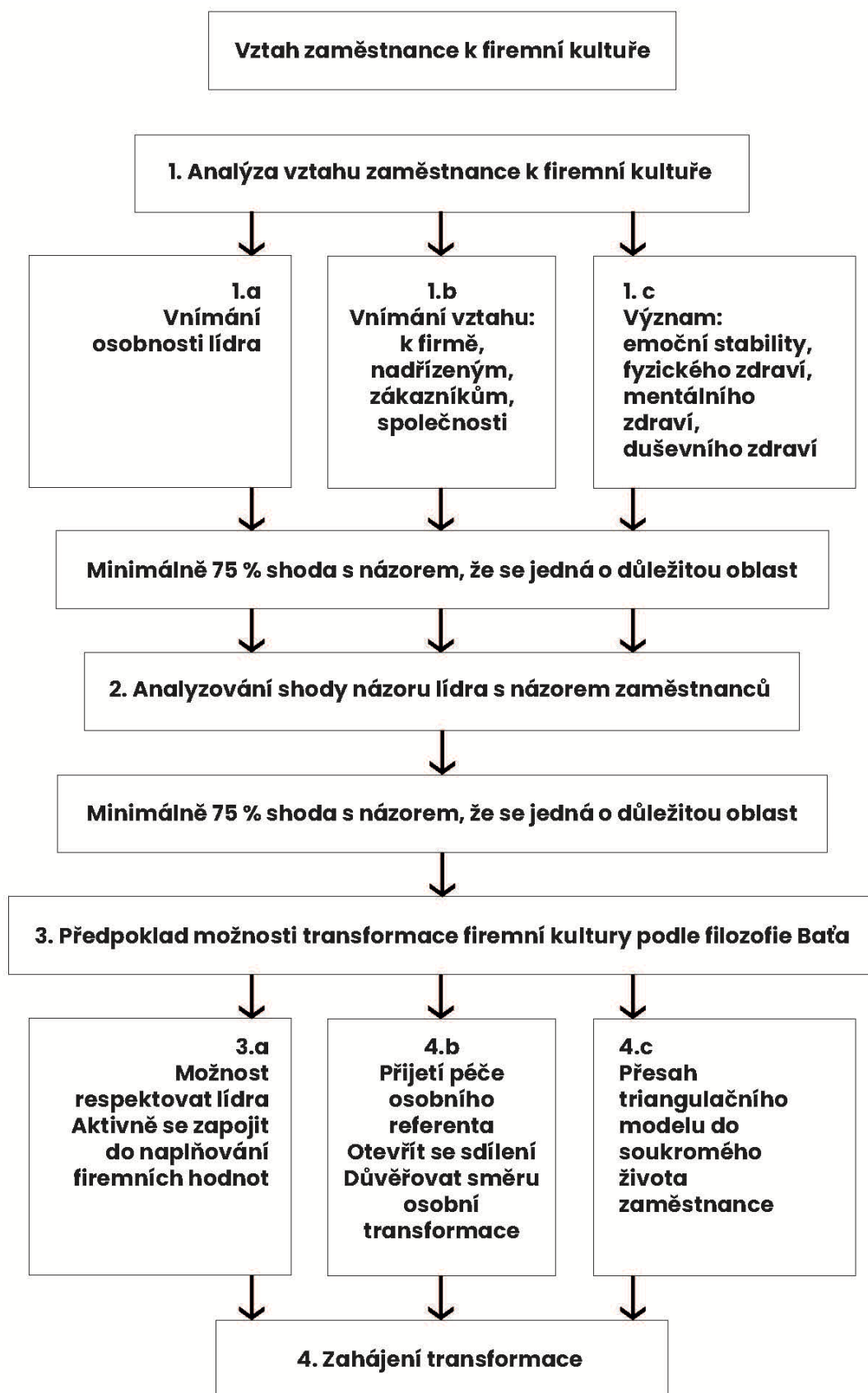
Tak jako analyzování vnímání lídra jednotlivých úrovní modelu testování připravenosti na reformaci firemní kultury podle principů Baťa, je vytvořen model pro analyzování vnímání zaměstnanců. Model je taktéž rozdělen do tří fází.

V první fázi se model shoduje s jednotlivými oblastmi modelu určeného pro lídra. Analýza však probíhá z pohledu vnímání zaměstnance. Zaměstnanec hodnotí, jak vnímá lídra, jak na něj lídr působí a zda si myslí, že lídr naplňuje představu vnímání lídra podle filozofie Baťa. Dále analyzuje, jak si myslí, že firma vnímá zaměstnance zákazníky i společnost. Velmi důležitou oblastí analýzy je vnímání důležitosti triangulačního modelu. Zejména pro zaměstnance je mnohdy velmi těžké si představit, že by se firma aktivně zajímala o jejich fyzické, mentální a duševní zdraví, s ohledem na jejich emoční stabilitu. Zde je velmi důležitá před fáze, která celému modelu předchází. Zaměstnanci musí vědět, že celá firemní kultura by je měla podporovat a chránit. Jakékoliv sdílení informací nemá za cíl se zaměstnanci manipulovat, ovlivňovat je, ale naopak je podporovat a že nemusí cítit obavu, že by získané informace byly použity proti nim. Pokud je vše správně komunikováno a zaměstnanci mají představu na jakých principech funguje filozofie Baťa (opět skrze přednášky a konzultace). Vyhodnotí se, zda zaměstnanci sdílí alespoň ze 75 % názorovou kompatibilitu s filozofií Baťa. Jedná se o model, který obsahuje 228 otázek, rozdělených do tří kategorií.

Ve druhé fázi se posoudí názorový souhlas mezi vnímáním lídra a zaměstnanců. Pokud vzájemná shoda dosahuje opět minimální 75 % můžeme uvažovat o zahájení transformace.

Je důležité neopomenout **třetí fázi, která seznámí zaměstnance s tím, na co je potřeba se v rámci transformace připravit** a jaké jim z toho budou plynout povinnosti a výhody. Zejména se jedná o přijetí konsenzu o respektování lídra a aktivně se společně zapojit do naplňování firemních hodnot. Velmi důležitou částí je příprava na vznik pracovní pozice osobní referent a zejména se naučit tuto pracovní pozici vnímat a plně využívat přínosu, který přináší. Nebát se otevřít se a spolupracovat. Zároveň je zcela zásadní přesah triangulačnímu modelu do soukromého a rodinného života zaměstnanců. V této části je velmi důležité, aby byli zaměstnanci na tuto změnu velmi dobře připraveni, nejlépe aby byli sami iniciátory, nebo do ní byli velmi úzce zapojeni, jen tak je možné, že bude celá transformace úspěšná.

Pokud budou objektivně zhodnocena všechna tato kritéria může být přistoupeno ke **čtvrté fázi, kterou se zahajuje transformace.**



Obrázek 10 Model analyzování připravenosti zaměstnanců

7 PŘÍNOS PRÁCE

Dizertační práce představuje nový a jedinečný pohled na fungování firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Je důležité zmínit, že doposud nebyla taková analýza zpracována a jedná se tedy o vznik první studie, která dokáže přinést částečné odpovědi na to, jak využívat Baťovu soustavu řízení v současnosti.

Baťova soustava řízení byla bezesporu fenoménem, ve kterém došlo k provázání procesního řízení firmy s filozofií, která dokázala rozvíjet osobnost pracovníka. Přínos práce vychází ze tří rovin práce:

1. Analýza historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939.
2. Příprava modelu pro transformaci firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa.
3. Mapování zájmu českých firem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

Tyto tři výše uvedené oblasti zasahují jak do roviny vědecké, tak zejména praktické i pedagogické. Mimo jiné ukazují na nadčasovost fenoménu Baťa a jeho aktuálnost pro současnost, neboť z výzkumu vyplynulo, že cílem personální práce ve firmě Baťa emoční stabilita jedince. V současné době jsou činnosti, které vedou zaměstnance k emoční stabilitě, vnímány jako progresivní metody, které mají vést ke zvýšení využití potenciálu každého spolupracovníka, snížení fluktuace a zmírnění rizika syndromu vyhoření.

Baťova soustava řízení je unikátní zejména tím způsobem, že tyto aspekty personální práce jsou přímo navázány na procesy ve firmě a zároveň mají přesah do osobního života jednotlivce.

Představení přínosu pro jednotlivé obory – vědu, praxi, pedagogickou praxi je uveden v následujících podkapitolách.

7.1 Přínos pro vědu

Hlavní přínos dizertační práce pro vědu je v hluboké analýze historických dokumentů firmy Baťa, a. s. do roku 1939 vztahujících se k tématu firemní kultura. Následně také v definování hlavních oblastí, které umožňují pochopení vzájemných vztahů mezi Baťovou soustavou řízení a filozofií Baťa z hlediska uplatnitelnosti v dnešní době.

Na základě vzniklé studie byly definovány oblasti možné transformace současných firem na firemní kulturu podle filozofie Baťa.

Vědní obor byl obohacen o poznatky ze tří oblastí:

1. Definování hlavních pilířů personální práce v prvorepublikovém období v Československu, konkrétně ve firmě Baťa a.s. do roku 1939.
2. Vytvoření modelu testování připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

3. Ověření modelu přípravy transformace firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa.

Pro vědu přinesl výzkum zajímavé výsledky zejména v tom, zda současné firmy považují za významnou emoční stabilitu, jak vnímají vztah zaměstnavatel a zaměstnanec a zda edukují své zaměstnance v péči o své fyzické, mentální a duševní zdraví.

Na základě výzkumu vznikla studie fungování firmy Baťa, které se může stát součástí vědeckých historických textů o podnikatelské činnosti v první polovině minulého století. Zároveň vznikla komparace se současným vnímáním firemní kultury a v neposlední řadě byl prokázán zájem současných firem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

Na základě těchto studií a výzkumných analýz bylo publikováno několik odborných článků, další články se v současnosti připravují. Vzniklá studie totiž mění pohled na personální činnost v minulém století a pomáhá pochopit celkový pohled na Baťovu soustavu řízení.

7.2 Přínos pro praxi

V současné době projevuje více českých firem zájem o zavedení některých principů z Baťovy soustavy řízení. Dizertační práce nabízí českým firmám návod, jak začít analyzovat, zda je pro ně transformace firemní kultury podle filozofie Baťa vhodná či nikoliv. Dosavadní zkušenosti jasně prokázaly, že je velké procento firem, které mají zájem aplikovat Baťovu soustavu řízení do své firemní kultury, ale zároveň také nemají vůbec představu o tom, co taková transformace obnáší a čím je podmíněná. Dosavadní praxe také ukazuje tu skutečnost, že jakmile firma (potažmo její lídr) zjistí, jak silně je tato filozofie navázána archetypální vnímání lídra, jeho zájem klesá, protože není ochoten měnit v první řadě sám sebe.

Aplikace Baťovy soustavy řízení nevyhází pouze ze zavedení určitých vybraných pravidel, je závislá na komplexním konsensu mezi lídrem a jeho zaměstnanci v oblasti hodnot, způsobu komunikace a sdílení.

Pro praxi přináší dizertační práce první možnost, jak začít reálně se změnou firemní kultury podle filozofie Baťa. Vzniklá studie, která přibližuje fungování filozofie Baťa v rámci firemní kultury umožňuje lídrovi seznámit se s tím, co to znamená v praxi aplikovat Baťovu soustavu řízení. Zároveň vzniklý analyzační dotazník umožňuje současným lídrům, ale také jejich zaměstnancům zjistit, zda jsou na transformaci podle filozofie Baťa připravení a zda je vůbec tím, co hledají a do vlastní firemní kulturu chtějí aplikovat.

V práci může být vzniklá studie také obohacením pro současné personalisty, studie je dokladem toho, jak velmi důležitá byla pro firmu Baťa emoční stabilita zaměstnanců, proč personální práce překračovala hranice vztahu zaměstnanec-

zaměstnavatel a spíše se soustředila na celkový rozvoj celistvosti osobnosti každého zaměstnance.

Přínos pro praxi je také bezesporu v tom, že opatření, která vedla podpoře emoční stability zaměstnanců firmy Baťa, byla navázána na měřitelné ukazatele. Nejedná se tedy pouze o ideovou filozofii, ale měřitelné nástroje, jak zvýšit produktivitu firmy, snížit fluktuaci a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Studie také představila, jakým způsobem by měl probíhat výběr na vedoucí pozice, jak by měla probíhat vnitropodniková komunikace a sdílení, v neposlední řadě se také dotkla témat jako je výběr, přijímání a adaptace zaměstnanců. Představena byla také pozice a funkce osobního referenta. V návaznosti na analýzu, která se zaměřila na skutečnost, jak jsou české firmy připraveny na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa, bylo také zjištěno, do jaké míry považují současné firmy jednotlivé návrhy za důležité.

Z každého výše uvedeného tématu může vzniknout samostatná studie, které může současným firmám pomoci se zdokonalováním firemní kultury podle filozofie Baťa.

7.3 Přínos pro pedagogickou praxi

Dizertační práce je také velmi cenná pro pedagogickou praxi, a to nejen na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Na Fakultě managementu a ekonomiky je vyučován předmět Systém řízení Baťa, vzniklá studie může rozšířit studijní materiály toho předmětu. Je vše důležité říci, že téma fenoménu Baťa široce zasahuje do pedagogické činnosti na téměř každé univerzitě, a to nejen v Česku a Slovensku, ale také světových univerzitách.

Tomáš Baťa a jeho podnikatelský úspěch je světoznámý, je však doposud prezentován jen z pohledu řízení firmy. V posledních letech se však začíná pozornost obracet na celou filozofii Baťa a zejména personální činnost. Pro pedagogickou praxi to může znamenat další studijní obor věnující pozornost personálnímu managementu ve firmě Baťa. Zároveň studie obohacuje dosavadní vědomosti o fungování personální politiky v období první republiky. Pro pedagogickou praxi na téma personální řízení je možné dále využít poznatky z výzkumu v současných firmách, kde jasně vyplývá, že tyto firmy začínají vnímat zaměstnance jako celistvé osobnosti, jenž potřebují sdílet a rozvíjet se v kontextu společných pracovních procesů, jenž respektují fyziologické potřeby každého jedince.

Studie i výsledky výzkumu tak mohou sloužit nejen pro tvorbu studijní odborných textů, ale mohou se samostatně rozvinout v jedinečný vědní obor, ve kterém se personální politika a zejména role personalisty přesune do roviny životního koučinku, který zastřeší hranici mezi vnímáním člověka v pracovním procesu a mimo něj.

8 SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU

Dizertační práce představila model pro testování připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Jedná se o první krok, který dokáže selektovat firmy, které jsou vhodné pro transformaci a které nikoliv. Tento model upozorňuje lídra na oblasti transformace, které bude nutné rozvíjet a měnit.

Jak bylo uvedeno transformace je závislá na změně ve dvou úrovních:

1. Osobnost lídra a transformace lídra.
2. Transformace firemní kultury, která reaguje na změny, jenž nastavují u lídra a jeho vnímání.

Z těchto dvou oblastí vyplývá i vývoj dalších směrů výzkumu. Jedná se o:

1. Vytvoření metodiky transformace lídra.
2. Vytvoření metodiky na transformaci firemní kultury.
3. Vytvoření metodiky pro rozvoj pracovní pozice osobního referenta.
4. Analýza personální činnosti firmy Baťa a.s. do roku 1939.

Následně je možné pokračovat dále, a to implementací jednotlivých metodik do praxe a měření výsledků, které tato transformace přináší. V rámci měření je možné se opět zaměřit na několik oblastí, mezi které může patřit například:

- a) Zvýšení produktivity.
- b) Snížení výrobních ztrát.
- c) Zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.
- d) Snížení počtu reklamací a stížností.
- e) Snížení fluktuace.
- f) Snížení výskytu syndromu vyhoření.
- g) Snížení nemocnosti.

Výzkum však může podhalit i další oblasti měření například podíl pracovního a volného času v životě jedince a vliv tohoto poměru na produktivitu práce apod.

Další výzkum se však nemusí ubírat pouze směrem analýz a měření. Dalším významným směrem je také tvorba metodik pro aplikaci dílčích částí Baťovy soustavy řízení, zejména Triangulační model, a podkladů pro transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

Neopomenutelnou část dalšího směru vývoje výzkumu tvoří také pokračování v analýze historických dat firmy Baťa a. s. do roku 1939 a doplňování informací o praktickém fungování Baťovy soustavy řízení. Tyto studie mohou dále sloužit jako vstupní data pro aplikování zásad Baťovy soustavy řízení do současného podnikatelského prostředí.

8.1 Metodika transformace lídra podle filozofie Baťa

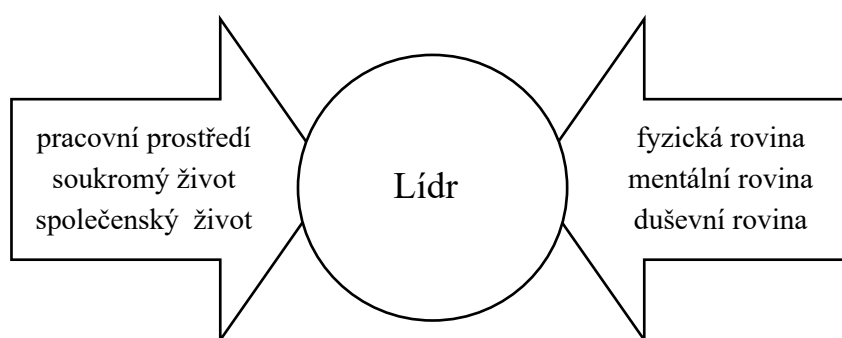
Jeden z hlavních směrů budoucího vývoje výzkumu je ve vytvoření metodiky pro lídry. Je velmi citlivé hovořit o metodice transformace lídra. Lídr se vyvíjí na základě vlastního empirického poznání. Z výzkumu však vyplynulo, že mnoho současných lídrů se zaměřuje na rozvoj pouze v omezeném spektru činností a dovedností, které bývají většinou orientovány na výkon a měřitelné dovednosti. Filozofie Baťa však ctí zásadu, že měnit chování lidí je možné pouze osobním příkladem. Tento osobní příklad by měl pro současné lídry definován jako inspirativní návod, který však může obsahovat měřitelné prvky.

Představený výzkum se zaměřil na analyzování připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Následně by se měl výzkum zaměřit na to, jak lídra připravit na tuto transformaci, jak by se měl podle baťovských principů vzdělávat, rozvíjet a prohlubovat svou emoční stabilitu, aby byl sám nositelem filozofie Baťa.

Metodika by vycházela z analýzy historických dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1939 a jasně by definovala osobnost archetypálního lídra podle filozofie Baťa.

Metodika by definovala postavení lídra ve firmě, v osobním životě a společnosti. Jednotlivé části metodiky by byly rozděleny do podkapitol, které by vedly lídra jeho transformací a podněcovali ho, aby neopomínal částí, které jsou pro něj důležité, ale většinou jsou lídry považovány za méně důležité – jedná se například o work life balance (základ emoční stability podle filozofie Baťa) atd.

Metodika transformace lídra by měla v sobě zahrnovat triangulační modularitu filozofie Baťa, která v zjednodušeném modelu vypadá takto:



Obrázek 11 Vnější a vnitřní vlivy na lídra

Vzniklá metodika by vedla lídra transformací, která by byla rovnovážná. Tato transformace by měla kopírovat model osobnostní transformace jednotlivce, kterou filozofie Baťa definovala jako tříletý proces. Během tohoto procesu by měl

lídr dospět v celistvou, komplexně rozvinutou osobnost, která je hodna následování ve všech aspektech svého působení na druhé lidi.

Mohlo by se tak jednat o nový (možná staronový s ohledem na to, že se jedná o poznatky z filozofie Baťa do roku 1939), jak vzdělávat a rozvíjet lídry, aby byli schopni vést své podřízené k emoční stabilitě.

8.2 Metodika transformace firemní kultury podle filozofie Baťa

V rámci výzkumu byl vytvořen dotazník, který reflektuje jednotlivé oblasti, které definují, jaké zásady a hodnoty jsou důležité pro firemní kulturu Baťa a filozofii Baťa. Na základě analýzy historických dat vznikla studie, která přibližuje fungování firemní kultury Baťa do roku 1932.

Další směr výzkumu by se měl zaměřit na vytvoření metodiky, jak aplikovat jednoduché zásady z firemní kultury do současných firem. Metodika by měla obsahovat rozklíčování jednotlivých oblastí triangulačního modelu Baťa, zásady jeho vzniku a nástroje prostřednictvím kterých je naplňován i měřen jeho vliv.

Metodika by byla rozdělena do tří kategorií, na které je triangulační model rozdělen, jednalo by se o roviny:

- fyzického zdraví,
- mentálního zdraví,
- duševního zdraví.

Tyto jednotlivé roviny musí firma i zaměstnanci vnímat jako prioritu. Firma musí vytvářet takové podmínky a edukační aktivity, které tento model podporují a zároveň zaměstnanci musí projevovat proaktivní přístup, osobní zájem a zainteresovanost do naplňování a plnění dílčích částí triangulačního modelu.

Metodika transformace firemní kultury podle filozofie Baťa je závislá na přijetí zásad triangulačního modelu, ten může být aplikován za předpokladu, že jeho zásady se staly součástí:

- vizí společnosti,
- strategických cílů společnosti,
- pracovního prostředí,
- edukačních aktivit,
- vytvoření vztahu se zaměstnanci, který bude přesahovat pracovní rovinu a pomůže transformaci zaměstnanců v celistvé osobnosti

Metodika by měla obsahovat plán aktivit a jejich časový harmonogram s odhadem nákladovosti na jednotlivé kroky.

8.3 Metodika pro realizaci pracovní pozice osobní referent

Z analýzy historických dokumentů firmy Baťa a výzkumu v současných firmách jasně vyplynulo, že transformace firemní kultury podle filozofie Baťa je závislá na vykovávání činností, které byly v kompetenci osobního referenta v rámci Baťovy soustavy řízení. Další směr výzkumu musí toto zjištění respektovat a dále jej rozvíjet. V současné době neexistuje metodika, jak pracovní pozici osobní referent, nebo část povinností spojených s touto pracovní pozicí implementovat do současných firem.

Vznik této metodiky je zásadní pro transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Na základě analýzy historických dokumentů firmy Baťa do roku 1939 vznikla studie, která definuje pracovní náplň osobního referenta, jeho kompetence i povinnosti. Tato studie by měla sloužit jako základ pro vytvoření metodiky, která by umožnila současným firmám ujasnit si představu o tom, v čem spořívá rozvoj spolupracovníků podle filozofie Baťa a co je nutné pro to učít, aby bylo možné tento realizovat i v současnosti.

Model je závislý na roli osobního referenta, kterou by měl buď na plný či částečný úvazek vykonávat vybraný pracovník, nebo pracovníci firmy.

Metodika může být členěna do několika částí:

- a) Definice pracovní pozice osobní referent, nároky na výkon této pracovní pozice, potřebné osobní a profesní zkušenosti.
- b) Popis fungování pracovní pozice osobní referent v rámci stávající firemní hierarchie.
- c) Vliv pracovního výkonu osobního referenta na stávající procesy ve vybrané společnosti.
- d) Způsob hodnocení vlivu práce osobního referenta v dané firmě.
- e) Provázanost činnosti osobní na rozvoj spolupracovníků.
- f) Náklad na vznik pracovní pozice osobní referent.

Tato metodika by mohla také sloužit jako podklad pro nový pohled na personální činnost a přesah činnosti personalisty do roviny životního mentoringu.

8.4 Analýza personální činnosti firmy Baťa do r. 1939

Nepominutelným dalším směrem, kterým se může výzkum ubírat je rovina hlubší analýzy historických pramenů, které se vztahují k filozofii Baťa a Baťově soustavě řízení. Představená studie popisuje fungování filozofie Baťa v rovině firemní kultury. Je však velmi důležité upozornit na skutečnost, že celá tato rovina je velmi úzce propojena s principy Baťovy soustavy řízení. Při transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa je tedy nezbytné dále pokračovat v podrobné

analýze, jak fungovaly jednotlivé principy řízení Baťa. Jedná se například o hlavní fungování zásad:

1. Účast na zisku a ztrátě.
2. Vnitropodnikové účetnictví.
3. Samospráva dílen.
4. Vedení osobních kont a finanční gramotnost.
5. Karierní růst.

Výše uvedené oblasti z Baťovy soustavy řízení jsou popsány pouze teoreticky, pro další práci je však nutné vytvořit metodiku, která poskytne současným firmám jasný a pochopitelný návod, jak jednotlivé tyto zásady převádět do své vlastní praxe. Tato metodika však může vzniknout pouze na základě další rozsáhlé analýzy historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 193, které jsou uloženy jak tuzemských, tak zahraničních archivech.

ZÁVĚR

„Svět obchodu se změní, již nebude rozdílu ve kvalitě ani ceně výrobků. To, co přiměje zákazníka se vrátit k nám, budou lidé, jenž naše boty vyrábějí.“ Slova Tomáše Bati, který předpovídal, jak rozhodujícím faktorem v budoucnosti bude firemní kultura.

Trh pracovních příležitostí se mění velmi dynamicky a firemní kultura bývá jedním z faktorů, které ovlivňují preference firmy u potenciálních uchazečů. Tak jako se uchazeči o práci v dnešní době zajímají o firemní kulturu společnosti, do které se hlásí, stejně tak se firma zajímá a posuzuje, zda uchazeč bude kompatibilní s její firemní kulturou. Filozofie Baťa vycházela z premisy, že právě kompatibilita uchazeče s firemní kulturou Baťa je základním předpokladem pro úspěšnou adaptaci. Současné české firmy se rády inspiřují Baťovou soustavou řízení a snaží se aplikovat některé její prvky, zapomíná se však na skutečnost, že Baťovu soustavu řízení není možné oddělit od filozofie Baťa, se kterou společně tvořila firemní kulturu Baťa.

Dizertační práce se zaměřila na analýzu historických dokumentů firmy Baťa, a. s., do roku 1939. Výstupem analýzy je studie, která popisuje firemní kulturu společnosti Baťa, a. s. do roku 1939. Tato studie se stala podkladem pro vytvoření základních okruhů, jak analyzovat připravenost českých firem na transformaci vlastní firemní kultury podle filozofie Baťa.

Nástroj pro posouzení připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa byl rozdělen do tří kategorií, a to definování osobnosti lídra a jeho vlivu na firemní kulturu, definování vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatele a třetí část se zaměřila na analyzování sounáležitosti s triangulačním modelem firmy Baťa. Výsledky výzkumu prokázaly, že současné firmy, které chtějí transformovat vlastní firemní kulturu podle filozofie Baťa vykazují totožné znaky, a to v oblastech vnímání lídra, konsenzus mezi názorem lídra a zaměstnanců a neopomenuta zůstala také důležitost emoční stability. Emoční stabilita byla definována na základě analýzy historických dat jako jeden z cílů firemní kultury Baťa. Současné firmy prokázaly, že totožně jako firma Baťa, a. s., do roku 1939, považují emoční stabilitu zaměstnanců za základ stabilní a zdravé firemní kultury.

Výsledný nástroj pro posouzení připravenosti, slouží jako základní vodítko pro firmy, které projeví zájem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Současná praxe ukazuje silící tendenci českých firem aplikovat do svého řízení prvky Baťovy soustavy řízení, ale nemají ucelenou představu o tom, co tato transformace obnáší. Výsledný nástroj pro posouzení připravenosti minimalizuje problémy s transformací samotnou. Model obsahuje i řešení oblastí jako je role osobního referenta a přesah triangulačního modelu z pracovního prostředí do soukromého života zaměstnanců.

Výsledky dizertační práce tak nabízí současným firmám připravit se, případně zhodnotit vlastní připravenost, na změnu firemní kultury podle filozofie Baťa. Následně pak může být přistoupeno k aplikaci dalších zásad Baťovy soustavy řízení, které dokážou podpořit efektivní a odpovědné fungování českých firem. Výzkum má té mnoho dalších směrů, kterým se může vyvíjet a dále rozvíjet a obohacovat jak oblast podnikatelské praxe, tak také vědy a výzkumu.

LITERATURA

ADUBATO, S., 2016. *Lessons in Leadership*. New Jersey: Rutgers University. ISBN 978-08-135-8055-5.

ALSAQQA, H. a AKYÜREK, C. E., 2021. Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research* [online]. 2021, 21(1), 1-11 [cit. 2021-11-12]. ISSN 14726963. Dostupné z: doi:10.1186/s12913-021-06351-1

ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T., 2007. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

ATA, S. a YÜRÜR. S., 2021. The Role of Organizational Culture in Forming Organizational Dissent: a Research on White-collar Employees. *International Journal of Management Economics* [online]. 2021, 17(2), 620-642 [cit. 2021-11-27]. ISSN 21479208. Dostupné z: doi:10.17130/ijmeb.813385

BARISO, J., 2019. *EQ, emoční inteligence v každodenním životě. Aby emoce neškodily, ale pomáhaly. Praktický průvodce emoční inteligencí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7625-052-9.

BEEMAN, M. a KOUNIOS, J., 2015. *Aha faktor*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0435-1.

BLATNÝ, M., 2016. *Psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Karolinu. ISBN 978-80-246-3462-3.

CEKOTA, A., 1932. *Úvahy a projevy Tomáše Bati*. Zlín: Baťa, a. s.

CLEMENTE, Mark N., 2004. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 378 s. ISBN 8025102289.

ČABALOVÁ, D., 2011. *Pedagogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2993-0.

DANIËLS E., HONDEGHEM A. a DOCHY, F. 2019. A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*. Vol. 27, pp 110-125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>

DARDAS, A., WILLIAMS, A. a WANG. L., 2021. Evaluating changes in workplace culture: Effectiveness of a caregiver-friendly workplace program in a public post-secondary educational institution. *PLoS ONE* [online]. 2021, 16(5), 1-16 [cit. 2021-11-27]. ISSN 19326203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0250978

DEBORAH L. R., 2016. *Women and Leadership*. Oxford: Oxford University. ISBN 978-01-906-1471-3.

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

DOLEŽAL, J., a kol., 2016. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5620-2.

Do nové práce., 1927. Zlín: Baťa, a. s.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EFFRON, M., 2019. *8 kroků k vyšší výkonosti. Zaměřte se na to, co můžete změnit (a zbytek ignorujte)*. Praha: Euromedia Group. ISBN 978-80-7617-916-5.

FLAMHOLTZ, E. a RANDLE, Y., 2020. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Redwood City: Stanford University Press, <https://doi.org/10.1515/9780804777544>

FLOEGEL, D., 2021. Labor, classification and productions of culture on Netflix. *Journal of Documentation*. Vol. 77 No. 1, pp. 209-228. <https://doi.org/10.1108/JD-06-2020-0108>

FRENZEL, R., 2013. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4637-1.

GEROPP, B. 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.

GOLEMAN, D., 2015. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Garda. ISBN 978-80-735-9782-5.

GRAHAM J. R., HARVEY, C. R. POPADAK, J. a RAJGOPAL, S., 2017. Corporate Culture: Evidence from the Field. *NBER National Bureau of*

Economic Research. Vol. 38, No. 3, pp. 176-192.
<https://doi.org/10.3386/w23255>

GULOVÁ, L. a ŠÍP, R., 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4368-4.

HASTINGS, R. a MEYEROVÁ, E., 2021. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Praha: Jan Melvil. ISBN 978-80-7555-113-9.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 4. přepr. Vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRASTINA, J., 2019. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5373-6.

CHRÁSTKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu 2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHRIS, D., 2021. *Integrated Leader, The: A Foundation For Lifelong Management Learning*. ISBN 9789811229213.

IGLESIAS, O., SAUQUET, A. a MONTAÑA, J., 2011. The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 45 No. 4, pp. 631-650. <https://doi.org/10.1108/03090561111111361>

ISSAH, M., 2018. Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Sage Journal of Education*. vol. 8 is. 3, pp. 148-163. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>

IŠORAITĚ, M., 2019. Brand Imagine Development. *Ecoforum. Management, Marketing and Business Administration*. vol. 7., no. 1., pp. 245-267. ISSN: 2344-2174

JANICAUD, D., 2019. *Na rozhraních fenomenologie*. Praha, Karolinum. ISBN 978-80-246-3905-5.

JENKINS-SCOTT, J., 2021. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1711-6.

KARÁSEK, P., 2017. *Léčení firem v krizi. Krizová řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0681-3

KARLÍČEK, M. a kol., 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grad. ISBN 978-80-247-5869-5.

KONO, T. a CLEEG, S. R., 2017. *Transformation of Corporate Culture. Experiences of Japanese Enterprises*. New York: de Gruyter. ISBN 3-11-015588-5.

KRÁTKÁ, L., 2019. *Letos musíme být spokojenější než loni!: Proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Charles University in Prague, Karolinum Press. ISBN 978-80-246-4385-4

KROUPOVÁ, K. a kol., 2016. *Slovník speciálněpedagogické terminologie: Vybrané pojmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5264-8.

KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOUGHRAN, A. R. a MCDONALD, T. B., 2016. Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture. *Journal of Bus Ethics* ,139, pp. 551–561. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2659-4>

MASLOWSKI, N. a ŠUBRT, J., 2015. *Kolektivní paměť. K teoretickým otázkám*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2689-5.

McCORD, P., 2015. How Netflix Reinvented HR. Harvard Business Review. HBR's 10 Must Reads 2015: The Definitive Management Ideas of the Year. *Harvard Business Review* (with bonus article "The Focused Leader," the McKinsey Award-winner by Daniel Goleman), Vol. 44. pp. 118-134. Cambridge: Harvard.

MIKULAŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.

MILLER, J., WROBLEWSKI, M., VILLAFUERTE, J., 2017. *Kultura Kaizen. Změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizzBook, Albatros. ISBN 978-80-265-0618-8.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. I/3, A68, kar. 21, i.č. 35.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. I/3, A68, kar. 22, i.č. 36.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. I/3, A68, kar. 22, i.č. 28.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 014., i. č. 14.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/5, Y68, kar. 1220, i.č. 0176.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015, i.č. 028. *Různé dotazníky a dokumenty osobního oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015, i.č. 027. *Práva a povinnosti osobního referenta.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 133, i.č. 1281.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 010, i.č. 1010.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017, i.č. 040. *Příkazy vedoucího osobního oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, A69, kar. 011, i.č. 10.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, A68, kar. 018, i.č. 15.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. I/3, A68, kar. 21, i.č. 34.

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1012, i.č. 017. *Výběr a výchova průmyslového člověka.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1010, i.č. 011. *Instruktažní příručka pro osobní oddělení a vedoucí pracovníky.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1019, i.č. 043. *Instrukce pro osobní oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1015, i.č. 030. *Zásady přijímání zaměstnanců.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1014, i.č. 025. *Vedení osobního oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1013, i.č. 024. *Zásady průmyslového blahobytu.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016, i.č. 036. *Směrnice pro osobní referenty.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1017, i.č. 038. *Příkazy vedoucího oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016, i.č. 035. *Instrukce pro osobní oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/6, A69, kar. 1281, i.č. 0133. *Prodavačská příručka.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020, i.č. 048. *Osobní korespondence V. Jaroňka.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1020, i.č. 046. *Zprávy osobního oddělení pro zveřejnění v závodním časopise Sdělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009, i.č. 003. *Příkazy osobního oddělení všem vedoucím oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009, i.č. 007. *Příkazy osobního oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1009, i.č. 002. *Příkazy J. A. Bati osobnímu oddělení.*

Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa a.s., Zlín, sign. II/6, A69, kar. 1273, i.č. 015. *Tomáš Baťa odpovídá na 11 otázek.*

MULLAKHMETOV, K. S., SADRIEY, R. D. a AKHMETSHIN, E. M., 2018. Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*. Volume XXI, Issue 1, 2018. pp. 519-528.

MÜHLFEIT, J. a COSTI, M., 2017. *Pozitivní leader. Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0591-4.

MÜLLEROVÁ, L., 2012. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-84-4.

NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ J., 2012. *Pozitivní emoce: Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4375-2.

NARAYAN, S. V. a RAMU, M., 2018. A study on organisation culture of Apple Company. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. Vo. 120, no. 5, pp. 3797-3808. ISSN 1314-3395.

ONCIOIU, I., STANCIU, A., BOTEANU, C. a BÎLCAN, F., 2017. Relationship between Corporate Culture and Organizational Performance. In *Electrotehnica, Electronica, Automatica (EEA)*, 2017, vol. 65, no. 3, pp. 221-226. ISSN 1582-5175.

PATOČKA, J., 2008. *Fenomenologické spisy*. Praha: Oikoymenh. ISBN 978-80-7298-307-0.

PAUKNEROVÁ, D., JAROŠOVÁ, E. a LORENCOVÁ, H., 2016. *Nové trendy leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-7261-479-0.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V., 2016. *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1465-3.

PLAMÍNEK, J. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2.

PROCHÁZKA, B., 2015. *Biostatistika pro lékaře. Principy základních metod a jejich interpretace s využíváním statistického systému R*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum. ISBN 978-80246-2782-3.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

ROMANOVICH, M., SAFAIE, N. a SHIRAZI, S. A. M., 2021. Multi-Model of Successful Organizational Culture for Science Organizations. *TEM Journal* [online]. 2021, 10(2), 864-871 [cit. 2021-11-27]. ISSN 22178309. Dostupné z: doi:10.18421/TEM102-47

SAID, H. a TANOVA. C., 2021. Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2021, 96 [cit. 2021-11-12]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2021.10296.

SINEK, S., 2015. *Lídři jedí poslední. Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-89-9.

SINEK, S., 2021. *Nekonečná hra: Jak dosáhnout úspěchu v podnikání*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-136-8.

SINEK, S., 2013. *Začněte s proč. Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-55-4.

SMILEVSK, C., 2017. Sustainable Leadership and Organizational Sustainability Through Organizational Change. *Journal of Business Paradigms*[online]. 2017, 2(1), 83-116 [cit. 2021-11-07]. ISSN 24595004.

SOUČEK, E., 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-86730-06-9.

SRPOVÁ, J. a kol., 2020. *Začínáme podnikat. S případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9184-0.

STIMPSON, P. a JOYCE, P., 2013. *Cambridge International AS and A Level Business Studies Revision Guide*. Cambridge: Harvard. ISBN 978-1-107-60477-3.

SULL, D., TURCONI, S. a SULL, Ch., 2020. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk. Company practices often conflict with corporate values. Closing the gap starts with communication. *MIT Sloan Management Review*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Vol. 38. pp. 54-68. DOI <https://mitsmr.com/3hlq6JR>

TAHAL, R., a kol., 2017. *Marketingový výzkum. Postupy, metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.

TAN, L., LI, Ch., HE, X. a HUANG. T., 2021. Distributed output feedback leader-following consensus for nonlinear multiagent systems with time delay. *Nonlinear Dynamics: An International Journal of Nonlinear Dynamics and Chaos in Engineering Systems* [online]. 2021, 105(2), 1673-1687 [cit. 2021-11-16]. ISSN 0924090X. Dostupné z: doi:10.1007/s11071-021-06713-8

TRAN, D., LEE, L., NGYUEN, P. a SRISTTIRATKUL, W., 2019. How Leader Characteristics and Leader Member Exchange Lead to Social Capital and Job Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol. 7. Is. 1. pp. 269-278 DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.269>

VANĚK, M. a MÜCKE, P., 2015. *Třetí strana trojúhelníku. Teorie a praxe orální historie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2931-5.

WISE, A. D., 2018. *The Google Story*. New York: Bantam Books. ISBN 978-03-8534-273-5.

VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. a BINAR, J., 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.

WALKER, I., 2013. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3920-5.

WATKINS, D., EARNHARDT, M., PITTENGER, L., ROBERTS, R., RIETSEMA, K. a COSMAN-ROSS, J., 2017. Thriving in complexity: A framework for leadership education. *Journal of Leadership Education*. vol. 16 is.14, pp. 148-163. doi:1012806/V16/I4/T4

WHITE, D. G., 2021. *Disrupting corporate culture: how cognitive science alters accepted beliefs about culture and culture changed and its impact on leaders and change agents*. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-367-28086-4.

WILDING, CH., 2010. *Emoční inteligence. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2754-7.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] KONČITÍKOVÁ, G. (2021) *Inspirace Baťa. Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. Zlín: Inspirace Baťa. ISBN 978-80-908183-0-9.
- [2] KONČITÍKOVÁ, G. (2021) *Myšlenky Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-907-5845-2.
- [3] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *99 trefných postřehů Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-907584-0-7.
- [4] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *99 sladkých teček Marie Baťové*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-906540-9-9.
- [5] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *Výchova vzdělávání mladých žen ve firmě Baťa v letech 1929-1939. Acta musealia. Muzeum jihovýchodní Moravy*. s. 120-132.
- [6] KONČITÍKOVÁ, G. a kol. (2016) *Služba – prodej – reklama*. Baťa. Žilina, GEORG. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-8154-150-6.
- [7] KONČITÍKOVÁ, G. (2015) *Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice. Aspects of Creating Shared Value in the Bata up to 1945 – Application Model for Today. Proceedings of the 7th International Scientific Conference*. April 23-24, 2015. Zlín, Czech Republic, University of Tomas Bata in Zlín, 2015, s. 677-690. ISBN 978-80-7454-482-8.
- [8] KONČITÍKOVÁ, G. (2015) *Podnikové vzdělávání Baťa*. Žilina, GEORG, 2015. 131 s. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-516-0.
- [9] KONČITÍKOVÁ, G. a kol. (2015) *Stopami Tomáše Bati*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. 137 s. ISBN 978-80-7454-507-8.
- [10] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) *An applicarion of Balanced Scorecard in Healthcare Organizattions.. Recent Advances in Energy, Enviroment and Financial Planning. Proceeding on the 5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics (DEEE'14)*. Florence, Italy, November 22-24, 2014. ISBN 978-960-474-400-8. 197-202 p.
- [11] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) *Aplication Model of Bata Management System for the Current Business. Enviromen. Recent Advances in Energy, Enviroment and Financial Planning. Proceeding on the 5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics (DEEE'14)*. Florence, Italy, November 22-24, 2014. ISBN 978-960-474-400-8. 99-104 p.

- [12] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) *Baťovský Zlín – Mladí muži*. 1 Žilina: GEORG Žilina. ISBN 978-80-8154-062-2.
- [13] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) *Baťovský Zlín – Klub absolventů Baťovy školy práce. Z historie po současnost*. Žilina: GEORG Žilina. ISBN 978-80-8154-070-7.
- [14] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) Celostní kompetentnost osobnosti Tomáše Bati zakladatele, jako světové podnikatelské a manažerské osobnosti. *DIALÓGY: Manažment podnikania a vecí verejných*, VII., č. 24, s. 18-28. ISSN 1337-0510.
- [15] KONČITÍKOVÁ, G. T. CULÍK. (2014) A satisfied customer as the highest goal for business and the mightiest tool of competitiveness. *Acta Academica Karviniensia*. P. 35–47. Issue 15, Volume 2, 2014. ISSN: 1212415X.
- [16] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) The Development of CSR in Current Business Environment Based on the Philosophy of Tomas Bata the Founder. *NOUN International Journal of Economics and Statistics*. P. 230–239. Issue 4, Volume 2, 2014. ISSN: 2309-0685.
- [17] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2014) Employees' Health Care in the Current Business Environment (Inspiration by Bata Company before 1945). *NOUN International Journal of Economics and Statistics*. P. 249 – 256. Issue 4, Volume 2, 2014. ISSN: 2309-0685.
- [18] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) Aspekty společensky odpovědného podnikání firmy Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro současné podnikatelské prostředí. In *Kvalita – Quality 2014*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2014, s. 80-88. ISBN 978-80-02-02532-0.
- [19] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) Use of Bata Management System Principles in The Current Business Enviroment in Cooperatin with CSR. In *10th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, 2014, s. 1-7. ISBN 978-80-7454-339-5.
- [20] KONČITÍKOVÁ, G. (2014). Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 13-26. ISBN 978-80-7494-152-8.
- [21] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2013) Marketing Communication Management Level as a Healthcare Organizations Competitiveness Tool. *NOUN International Journal of Mathematical Models and methods in applied sciences*. P.452–461. Issue 4, Volume 7, 2013.
- [22] G. KONČITÍKOVÁ, A. GREGAR. (2013) The development of socially responsible behaviour in current business environment on the basis of the

- heritage of the Corporate Social Responsibility of the Bata Company up to the year 1945. *NOUN International Journal of Mathematical Models and methods in applied sciences*. P.412–419. Issue 4, Volume 7, 2013.
- [23] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2013) The basic principles of Bata Management System as a tool for Corporate Social Responsibility development. In *OWOLABI, Oludare, Manoj JHA and Pedro LORCA. Mathematics and Computers in Business, Manufacturing and Tourism. Proceedings of the 14th International Conference on Mathematics and computers in Business and Economics (MCBE'13)*, Baltimore, MD, USA, 17. – 19. 9. 2013. WSEAS Press, pp. 17-22. ISBN 978-960-474-332-2.
- [24] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2013) Occupational medicine as the part of employees care inspired by Bata Company before 1945. In *Mathematics and Computers in Contemporary Science. Nanjing: WSEAS Press*, 2013, s. 113-118. ISBN 978-960-474-356-8.
- [25] KONČITÍKOVÁ, G. (2012) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jako základ CSR a CSV firmy Baťa a.s. v letech 1894–1945. Jeho využitelnost a aplikovatelnost v současném podnikatelské prostředí. *DIALÓGY: Manažment podnikania a vecí verejných*. 2012, VII., č. 19, s. 28-39. ISSN 1337-0510.

CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno: Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítíková
Datum narození: 24. února 1987
Bydliště: Šumice 291, Šumice 687 31
E-mail: Gabriela.Koncitikova@seznam.cz

Vzdělání:

- 2011–dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Management a ekonomika – doktorské studium
- 2010–2015 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2011–2013 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Ukončeno titulem inženýr (Ing.)
- 2009–2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Sociální pedagogika
Ukončeno titulem magistr (Mgr.)
- 2008–2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2006–2009 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Sociální pedagogika
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2002–2006 Soukromé gymnázium, střední odborná škola a
jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, s.r.o.
Obor: Komerční právo.
Ukončeno maturitní zkouškou.

Další vzdělání:

- 2017–2019 Akademie krizového řízení a managementu, s.r.o.
Master of Business Administration (MBA).
- 2005–2006 Evropský polytechnický institut s.r.o.
Celoživotní vzdělání – doplňující pedagogické minimum.
Obor Vychovatel. Ukončeno osvědčením.

Studijní a vědecké stáže:

- 06–09/2012 Odborná stáž ve společnosti Sonet Slovenská republika.
V období 4. 6. 2012 – 4. 9. 2012.
- 07–09/2019 Malta, Jazyková škola EC Malta, intenzivní jazykový kurz.

Projekty:

- 2015–2016 IGA/FaME/2015/031 Creating Shared Value jako základ principů Baťovy soustavy řízení a využití těchto principů v současném podnikatelském prostředí.
Vedoucí projektu.
- 2012–2015 CZ.1.07./2.3.00/20.0147 - Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů (2012-2015), OP Vzdělání pro konkurenceschopnost, Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji.
Spoluřešitelka projektu.
- 2013–2014 IGA/FaME/2013/028 Analýza podnikatelské filozofie firmy Baťa a.s. do roku 1945 a její využití v současném podnikatelském prostředí, pomocí Corporate social responsibility a outsourcingu.
Vedoucí projektu.
- 2013–2015 OP VK 2.4 „Partnerství pro komplexní rozvoj kompetencí a vzdělávání v oblasti managementu ve zdravotnictví“.
Spoluřešitelka projektu.

- 2013–2015 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost „Partnerství pro konkurenceschopnost“ CZ. 1.07/2.4.00/31.0024.
Manažer aktivity č. 5 v projektu.
- 2012–2013 IGA/FaME/2012/021 Ekonomický přínos CSR a CSV v Baťa a.s. v letech 1894-1945 a jeho aplikace v současném podnikatelském sektoru.
Vedoucí projektu.
- 2012–2013 IGA/FaME/2012006 Výzkum a aplikace nástrojů marketingového řízení do řízení zdravotnických organizací vzhledem k reformám ve zdravotnictví.
Spoluřešitelka projektu.

Pracovní zkušenosti:

- 2016–doposud Nadace Tomáše Bati.
Pracovní pozice: projektový manažer.
- 2011–doposud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu.
- 2014–2015 Zlínský Zámek, o.p.s.,
Pracovní pozice: ředitelka.
- 2011–2013 SAB Finance a.s.
Personalista.

Pedagogická činnost:

- Systém řízení Baťa (Fakulta managementu a ekonomiky)
- Bata Management System (Fakulta managementu a ekonomiky)
- Lektorka Akademie Baťa

Další projekty

- 2021 Fokus Baťa.
Diskuzní forum.
- 2019 Konference Baťův odkaz Evropě, Zlín.
Spoluorganizátorka konference.
- 2019 S Marií Baťovou v kuchyni aneb jak se vařilo ve vile Tomáše Bati.

Radiový pořad na téma jaká byla kuchyně manželů Baťových.

- 2018 - doposud Akademie Baťa, Zlín.
Autorka a lektorka projektu Akademie Baťa – odborného vzdělávacího cyklu zaměřeného na vzdělávání v oblasti Systému řízení Baťa a jeho využití v současnosti.
- 2017 Konference Baťa v praxi, Zlín.
Spoluorganizátorka konference.
- 2017-2018 Knihomodul Baťa
Spoluautorka mobilní knihovny a čítárny baťovské literatury.
- 2017 - doposud Festival Týden Baťa
Autorka Festivalu Týden Baťa.
- 2016 Roadshow Baťa modul – 140 let Tomáše Bati
Spoluorganizátorka Československé roadshow Nadace Tomáše Bati v rámci oslav 140. výročí narození Tomáše Bati.
- 2014-2015 Baťa Camp
Spoluautorka projektu Bata Camp. Víkendové aktivity pro absolventy středních škol, kteří se hlásili ke studiu na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.
- 2014 Konference Baťův odkaz Evropě.
Spoluorganizátorka konference.
- 2014 1. ročník Zlín Design Weekend.
Spoluzakladatelka prvního ročníku Zlín Design Weekend.
- Výstavy:**
- 2021 Tomáš Baťa – světový podnikatel, který sloužil.
Autorka výstavy.
- 2020 Nejde – neexistuje.
Spoluautorka výstavy.
- 2020 Baťův Pedikér.
Spoluautorka výstavy.
- 2019 Linie Baťa.

Spoluautorka výstavy Baťa Fashion Week.

- 2018 Baťa – Masaryk – Československo. Baťova prosperita – Masarykova Demokracie.
Spoluautorka výstavy.
- 2017 S Baťou vzhůru do oblak.
Spoluautorka výstavy.
- 2016 140 let Tomáše Bati v muzeu Grevin.
Spoluautorka výstavy.

Jazykové dovednosti:

Anglický jazyk – B2

Ve Zlíně dne 30. 11. 2021

PŘÍLOHA A

Teorie Baťovské služby

Lidé si často mylně myslí, že baťovská služba je zákaznických a sloužení druhým lidem, ale to není zcela správné. V rámci filozofie Baťa je slovo „*služba*“ absolutně nejvyšším poselstvím. Tolik známé heslo „*Náš zákazník – náš pán*“, který si většina lidí s významem baťovské služby spojí, je však až čtvrtým stupněm této filozofie. Baťovská služba má mnohem hlubší význam a její přesah je patrný v mnoha baťovských heslech i citacích Tomáše Bati. Celé pojetí služby vychází z jediné nepopiratelné skutečnosti: „*Jak chceme sloužit zákazníkovi, společnosti či životu, když neumíme posloužit sami sobě.*“

Pochopit význam toho, že základem jakékoliv služby či posunu je schopnost každého z nás posloužit nejprve sám sobě. To je naprostý základ, který se většina z nás snaží přeskočit.

V mnoha odkazech baťovských textů najdete parafrázovaná slova Tomáše Bati: „*Nesnažte se zachránit svět, svět nepotřebuje, abyste ho zachraňovali. Zachraňte sebe a tím zachráníte svět.*“ *To je Baťovo: „Nevybudoval jsem firmu, vybudoval jsem člověka a ten vybudoval firmu.“*

Vybudovat člověka, co vlastně znamená vybudovat člověka a jak k takovému budování může přispět firma?

Za nejvyšší stupeň služby považoval Tomáš Baťa službu životu jako takovému. Což znamenalo, že skrze své bytí měl člověk přispět ke zlepšení společnému lidskému bytí na světě. Byl to nejvyšší možný stupeň služby, ke kterému se však bylo nutné dopracovat skrze ty přechozí.

Za základní stupeň baťovské služby je považována služba sobě samému a jak se naučit posloužit sám sobě. První stupeň baťovské služby v sobě zahrnuje to známé heslo „nejprve vybuduj sebe“, bez toho, aniž by člověk prvně vybudoval sebe není ani možné posouvat se dále na cestě k baťovského ideálu – soužití životu a světu. Službu sám sobě považují baťovci za tu nejtěžší, kterou musí člověk zvládnout a zároveň dodávají, že pokud se člověk rozhodne sloužit sám sobě, musí se připravit na změnu životního stylu, změnu myšlení, změnu vnímání a zejména přijat skutečnost, že se jedná o nikdy nekončící proces, protože je to stejné jakoby jsme se v jeden moment rozhodli, že už se vícekrát nenadechneme, nebo nenajíme, protože už dýchali a jedli dvacet let a teď už to umíme a už to dělat nebudeme a budeme se věnovat něčemu jinému. Zdá se vám to jako hloupost? Za stejně hloupé považovali baťovci rozhodnutí člověka, který by si myslela, že se naučí sloužit sám sobě a až to bude umět, tak toho zanechá a bude se věnovat něčemu jinému. Naprostá hloupost. S celoživotní službou je spojena

také celoživotní ochota učit se. Učit se a rozvíjet otázkou nastavení mysli a ochoty přijímat poučení a informace odkudkoliv a hledat v nich příležitosti osobnostního růstu. Pokud člověk pochopí hloubku baťovské služby – není pak možné přestat sloužit.

Druhým stupněm baťovské služby je služba vůči rodině a blízkým přátelům. Pokud se naučíme posloužit sami sobě, učme se vytvářet vztahy. Je to základ. Firma Baťa nikdy nechtěla, aby její lidé žili jen pro ni a žili jen prací. Je to nezdravé, každý přece potřebuje někam patřit a s někým sdílet svůj život. Budujme vztahy. Jsou základem spokojeného a vyrovnaného života a nejsou automatické a samozřejmé. Mít kvalitní vztahy a přátelská pouta vyžaduje mnoho energie, času a pochopení. Baťovská filozofie vychází z velmi jednoduchého předpokladu životní rovnováhy a skutečnosti, že ne vždy nás naplňuje práce, je potřeba hledat vnitřní uspokojení a životní naplnění i mimo pracovní prostředí. Lidský život není postaven na práci, po lidském životu nezůstává seznam vykonaných prací. Zůstává emoce, pocti, který jsme dokázali vzbudit v lidech a podle toho jaké pocity dokážeme v lidech vzbuzovat, tak na nás budou lidé vzpomínat. Firma Baťa byla firmou, která byla silně emoční vůči svým spolupracovníkům, vůči svým zákazníkům, vůči svým dodavatelům, odběratelům i komunitě.

Třetí stupeň služby je schopnost posloužit svým spolupracovníkům. Základem celé baťovské filozofie je naučit se mít rád svoji práci, dívat se na pozitivní optikou. Najít smysl v detailech a maličkostech. firma Baťa nikdy nepraktikovala utopistický pohled na práci s představou, že spolupracovníci firmy budou chodit do práce s písničkou na rtu a ve jménu Baťa budou odvádět nadlidské úkony. Nic takového, ale zásadně říkali, že pokud nejsi schopen na své práci najít nic pozitivního, že absolutně nic – změň ji, nebo tě to zabije. Tomáš Baťa řekl: *„Naši firmu nepotopí konkurence, nepotopí ji nezáměr trhu o naše výrobky, ale žádné jiné venkovní vlivy. Firma může být potopena pouze zevnitř, a to neloajálními spolupracovníky.“* Naučit se sloužit, ale také vyžadovat službu od svých spolupracovníků je základem pro zdravé pracovní prostředí pro fungující vztahy a tvůrčí atmosféru. Základem třetího stupně služby je naučit se dívat se na práci tvůrčím pohledem, vidět příležitosti a řešení, nebát se změň, umět dávat a přijímat pochvaly i konstruktivní kritiku. Zbavit se myšlenek, že jen já sám dovedu vše nejlíp a nikoho nepotřebuji. Neschopnost spolupráce byla hlavní překážkou při pochopení služby vůči spolupracovníkům.

Čtvrtý stupeň – služba zákazníkovi. Jak již bylo uvedeno, mimo jiné zastával Tomáš Baťa názor: „Nemůžeš dávat co nemáš“. Nebyl tedy možné dát zákazníkovi kvalitní a plnohodnotnou službu, a přitom ji nevěnovat prvně sám sobě. Také platilo pravidlo, že služba má být vždy upřímná a že zákazník pozná, když je to pouhé hrané divadlo s účelem utržit ještě více. Člověk, který pečuje o

své fyzické, mentální i duševní zdraví, má volný čas a dostatek energie na plnohodnotné vztahy, je natolik psychicky vyrovnaný, že dokáže poskytnout službu i zákazníkovi, který si na to první pohled nezaslouží. Služba zákazníkovi je také odrazem kvality vztahů na pracovišti. Pokud tedy fungovaly všechny výše uvedené stupně služby, byl člověk mentálně a fyzicky připraven, vyrovnat se s netaktním zákazníkem a nebrat si jeho chování osobně. Toto bylo velmi důležité pro mentální zdraví prodáváčů a obchodních zástupců.

Pátý stupeň – služba vůči firmě – pokud jsme byli schopni naučit se, přijat za své a aplikovat předchozí stupně služby, tak až nyní jsme schopni přinést službu firmě. Žádný člověk není schopen přinášet efektivní přínos firmě, skrze svoji práci, pokud neumí posloužit sám sobě, neumí vytvářet vztahy a nenaučí se pozitivně vnímat práci, kterou vykonává. Baťovci říkali: *„To máš stejné jako bys chtěl vyhrát závod v cyklistice, ale neuměl ani chodit. Nejde to. Musíš se naučit nejprve vnímat rovnováhu, pak se naučit chodit, pak běhat, pak přichází kolo a až budeš trénovat, můžeš vyhrát. Ale proces učení nepřeskočit.“* Nejprve vybuduj sebe – pak druhé. Je povinností a základem zdravého uvažování, každého podnikatele, aby ve své firmě vytvářel takové podmínky, které umožňují, aby každý splňoval předchozí stupně služby, jejich samotným naplněním začíná naplňovat službu v práci, kterou vykonává. Zároveň je nutné také nutné poznamenat, že pokud jsou naplňovány předchozí stupně služby, firma nemusí řešit problémy a komplikované vztahy se zaměstnanci. Pokud slouží sami sobě, jsou v dobré zdravotní psychické kondici, mají dostatek času a energie na funkční vztahy, umí komunikovat s kolegy i zákazníky. Firma vytváří prostředí, ve kterém se člověk může rozvíjet a realizovat, proto, aby nemusela následně plýtvat svým časem na řešení problémů plynoucích ze zanedbání některého z uvedených stupňů služby.

Šestý stupeň baťovské služby je služba veřejnosti. Zde se Tomáš Baťa odvolává na svůj názor, že lidské chování je možné změnit pouze osobním příkladem. Do veřejných a politických funkcí by tedy měli jít lidé až v té životní fázi, ve které dosáhli všech předchozích stupňů služby. V takové fázi mohou být kvalitním vzorem pro společnost a inspirovat ji.

Sedmý stupeň – služba životu. Jak bylo zmíněno v úvodu představení filozofie baťovské služby, službu životu považoval Tomáš Baťa za nejvyšší možný stupeň lidského snažení a přesně to i tento stupeň znamenal: nepřestat se snažit. Každý den se snažit o zlepšení i v té nejméně patrné činnosti. Tak Tomáš Baťa definoval životní energii a odvahu, kdy člověk každý den postoupí alepoň jeden malý krok kupředu.

PŘÍLOHA B

Analyzační dotazník

1. Postavení a vnímání lídra

Oblast analýzy:

N. Vztah vlastnické a výkonné struktury ve společnosti;

A.	Vztah vlastnické a výkonné struktury ve společnosti	ANO	NE
a.	Vlastník je zároveň nejvýše postavenou výkonnou osobností ve společnosti?	ANO	NE
b.	Vlastník je zakladatelem společnosti?	ANO	NE
c.	Vlastník, zakladatel a nejvýše postavená výkonná osoba společnosti mají jednotný hodnotový systém?	ANO	NE

Doplňující otázky:

Jak dlouho společnost na trhu existuje?

Jak dlouho působí vlastník/výkonný ředitel ve společnosti?

Vnímání lídra

		Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
1.	Firemní kultura je závislá na osobnosti lídra.	1	2	3	4	5
2.	Je důležité, aby vlastník firmy byl jejím zakladatelem.	1	2	3	4	5
3.	Je nutný soulad mezi hodnotami lídra, zakladatele a vlastníka, pokud to není tatáž osoba.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

O. Osobní a profesní zkušenosti lídra

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
4.	Je důležité, že má lídr zkušenosti z oboru.	1	2	3	4	5
5.	Je důležité, jak dlouho lídr působí v oboru.	1	2	3	4	5
6.	Je důležité, že je lídr chopen vykonat činnost podřízených?	1	2	3	4	5
7.	Je důležité, že zaměstnanci znají příběh kariérního růstu svého lídra.	1	2	3	4	5
8.	Je důležité, že zaměstnanci znají postoj lídra k rodinným hodnotám.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

P. Lídr firmy a projevy transparentnosti

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
--	------------------------	------------------------	--------------------	-------	----------------------	--------------------------

9.	Je důležité, že lídr vykazuje transparentnost v myšlení.	1	2	3	4	5
10.	Je důležité, že lídr vykazuje transparentnost v komunikaci.	1	2	3	4	5
11.	Je důležité, že lídr vykazuje transparentnost v osobním životním stylu.	1	2	3	4	5
12.	Je důležité, že lídr vykazuje transparentnost ve vystupování vůči spolupracovníkům.	1	2	3	4	5
13.	Je důležité, že lídr vykazuje transparentnost ve vystupování vůči veřejnosti.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

Q. Lídr firmy a projevy spravedlnosti

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
14.	Je důležité, že má lídr pověst spravedlivého člověka.	1	2	3	4	5
15.	Je důležité, že zaměstnanci ví, že spravedlnost je jedním ze zásadních pilířů firemní kultury.	1	2	3	4	5
16.	Je důležité, že zaměstnanci ví, že vazby ve firmě jsou tvořeny na základě spravedlnosti.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

R. Lídr firmy a jeho dostupnost

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
17.	Je důležité, že s lídrem může mluvit kdokoliv z firmy.	1	2	3	4	5
18.	Je důležité, že je lídr často přítomný ve firmě.	1	2	3	4	5
19.	Je důležité, že lídr dodržuje stejnou nebo delší pracovní dobu jako ostatní zaměstnanci (ne kratší).	1	2	3	4	5
20.	Je důležité, aby se pravidelně objevil na všech pracovištích.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

S. Lídr firmy a jeho angažovanost

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
21.	Je důležité, že je lídr schopen se aktivně zapojit do řešení problémů na jakékoliv úrovni řízení.	1	2	3	4	5
22.	Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o atmosféru na pracovišti.	1	2	3	4	5

23.	Je důležité, že se lídr občas účastní porad a projektů i nižších úrovních řízení firmy.	1	2	3	4	5
24.	Je důležité, že se lídr zajímá o vývoj projektů na nižších úrovních firmy.	1	2	3	4	5
25.	Je důležité, že se lídr dokáže nahodile zeptat kteréhokoliv zaměstnance, jak se mu daří.	1	2	3	4	5
26.	Je důležité, že se lídr účastní firemních akcí.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

T. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu fyzickému zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
27.	Je důležité, že lídr působí dojmem fyzicky zdravého člověka.	1	2	3	4	5
28.	Je důležité, že lídr věnuje pozornost pravidelnému a plnohodnotnému stravování.	1	2	3	4	5
29.	Je důležité, že lídr zastává názor důležitosti plnohodnotného stavování ve firmě.	1	2	3	4	5
30.	Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o kvalitu vlastního spánku.	1	2	3	4	5
31.	Je důležité, že se lídr snaží spát doporučených osm hodin denně.	1	2	3	4	5
32.	Je důležité, že se lídr věnuje pravidelné péči o fyzické zdraví.	1	2	3	4	5
33.	Je důležité, že se lídr věnuje sportu.	1	2	3	4	5
34.	Je důležité, že lídr vnímá stravu, spánek a sport jak základ zájmu firemní kultury.	1	2	3	4	5
35.	Je důležité, že lídr podporuje vzdělání o výše uvedeném.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

U. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu mentálnímu zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
36.	Je důležité, že lídr aktivně vyhledává pozitivní podněty (knihy, hudba, filmy)	1	2	3	4	5
37.	Je důležité, že lídr vede konstruktivní debaty s inspirativními lidmi.	1	2	3	4	5

38.	Je důležité, že lídr vyhledává nové impulzy pro osobní rozvoj a sebe rozvoj.	1	2	3	4	5
39.	Je důležité, že se lídr obklopuje odborníky.	1	2	3	4	5
40.	Je důležité, že lídr nebrání se rozhovorům a setkáním se všemi sociálními vrstvami společnosti.	1	2	3	4	5
41.	Je důležité, že lídr věnuje pozornost trénování mysli.	1	2	3	4	5
42.	Je důležité, že lídr tráví čas v přírodě.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

V. Lídr firmy a jeho vztah k vlastnímu duševnímu zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
43.	Je důležité, že má lídr alespoň jednu zálibu, které se věnuje týdně.	1	2	3	4	5
44.	Je důležité, že má lídr alespoň jednu oblast zájmu, kterou sdílí se svou rodinou nebo přáteli.	1	2	3	4	5
45.	Je důležité, že má lídr alespoň jednu zálibu, která nesouvisí s jeho pracovní specializací.	1	2	3	4	5
46.	Je důležité, že si lídr alespoň jednou týdně si vyčlení hodinu na svůj koníček.	1	2	3	4	5
47.	Je důležité, že lídr minimálně jednou měsíčně dokáže navštívit kulturní nebo společenskou akci.	1	2	3	4	5
48.	Je důležité, že lídr tráví více než dvě hodiny společnou aktivitou se svými blízkými.	1	2	3	4	5
49.	Je důležité, že lídr minimálně dvakrát ročně navštíví společenskou akci se svými spolupracovníky.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

W. Lídr firmy a jeho vztah k firmě

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
50.	Je důležité, že zisk není hlavním posláním firmy.	1	2	3	4	5
51.	Je důležité, že se lídr zapojuje i do malých vnitropodnikových aktivit.	1	2	3	4	5

52.	Je důležité, že se lídr nahodile stává součástí pracovního dne svých spolupracovníků.	1	2	3	4	5
53.	Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o vztahy a vazby mezi jednotlivými procesy.	1	2	3	4	5
54.	Je důležité, že je lídr schopen se aktivně zapojit se do jednotlivých procesů a aktivit.	1	2	3	4	5
55.	Je důležité, že ve firmě panuje všeobecné povědomí, že lídr je její nedílnou součástí.	1	2	3	4	5
56.	Je důležité, že lídr nepovažuje výsledky práce za výlučně svou zásluhu.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

X. Lídr firmy a jeho vztah k zaměstnancům

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
57.	Je důležité, že lídr dává najevo, že si váží práce zaměstnanců.	1	2	3	4	5
58.	Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní pozici.	1	2	3	4	5
59.	Je důležité, že se lídr aktivně zajímá o to, jak se zaměstnanci během dne cítí.	1	2	3	4	5
60.	Je důležité, že lídr se aktivně zajímá o náladu zaměstnanců na pracovišti.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

Y. Lídr firmy a jeho vztah k zákazníkům

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
61.	Je důležité, že lídr dává najevo úctu k zákazníkům.	1	2	3	4	5
62.	Je důležité, že lídr nikdy před svými spolupracovníky nesnižuje hodnotu zákazníka.	1	2	3	4	5
63.	Je důležité, že lídr zastává názor, že spokojený zákazník je základem úspěchu v obchodě.	1	2	3	4	5
64.	Je důležité, že lídr zastává názor, že zákazník jako příjemce služby, která musí být nejvyšší jakosti.	1	2	3	4	5
65.	Je důležité, že lídr zná potřeby koncového zákazníka firmy.	1	2	3	4	5
66.	Je důležité, že lídr se aktivně zajímá o zákaznickou spokojenost.	1	2	3	4	5

67.	Je důležité, že se setkává s koncovým zákazníkem firmy.	1	2	3	4	5
-----	---	---	---	---	---	---

Oblast analýzy:

Z. Lídr firmy a jeho vztah ke komunitě a společnosti

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
68.	Je důležité, že lídr se aktivně se zajímá o komunitu a veřejné dění.	1	2	3	4	5
69.	Je důležité, že lídr popudruje zapojení firmy do rozvoje komunity.	1	2	3	4	5
70.	Je důležité vědomí, že projekty, které firma v rámci komunity realizuje, jsou navázány na zvýšení kvality života vlastních spolupracovníků.					
71.	Je důležité vědomí, že firma zapojuje komunitu do firemního života a sdílí s ní novinky.					
72.	Je důležité, že lídr se zapojuje do komunitních projektů, jejichž iniciátorem není firma.					
73.	Je důležité vědomí, že lídr podporuje zapojování spolupracovníků do komunitních aktivit.					

2. Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

Oblast analýzy:

A. Vnímání spolupracovníka v rámci firemní kultury

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
74.	Je důležité vědomí, že zaměstnanci jsou vnímáni jako nejcennější zdroj firmy.	1	2	3	4	5
75.	Rozvoj lidí je jednou z klíčových priorit firmy.	1	2	3	4	5
76.	Je důležité vědomí, že na názoru jednotlivce záleží.	1	2	3	4	5
77.	Je důležité v zaměstnancích vzbuzovat zájem o každodenní fungování.	1	2	3	4	5
78.	Je důležité, že se firma zajímá o život zaměstnanců i po pracovní době.	1	2	3	4	5
79.	Je důležité, že má firma má definovanou pracovní pozici, část pracovního úvazku, jejíž náplní je starat se o zjišťování	1	2	3	4	5

	životní spokojenosti ostatních zaměstnanců.					
80.	Je důležité, že probíhá pravidelná analýza a hodnocení životní spokojenosti spolupracovníků.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

B. Emoční zdraví a stabilita

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
81.	Je důležité vnímat emoce svých spolupracovníků.	1	2	3	4	5
82.	Je důležité, aby byla firma aktivní v přístupu k posilování pozitivních emocí zaměstnanců.	1	2	3	4	5
83.	Je důležitá existence způsobu, jak mapovat emoce na pracovišti.	1	2	3	4	5
84.	Je důležité, aby emoční stabilita patřila mezi rozhodující faktory při obsazování vedoucích pozic.	1	2	3	4	5
85.	Je důležité, aby emoční stabilita vedoucích byla rozhodujícím faktorem pro emoční stabilitu podřízených.	1	2	3	4	5
86.	Je důležité, aby firma vnímala propojení fyzického, mentálního a duševního zdraví zaměstnanců s jejich emoční stabilitou.	1	2	3	4	5
87.	Je důležité, aby byla ve firmě aktivně vzdělávaná osoba, jež by se věnuje emocím zaměstnanců.	1	2	3	4	5
88.	Je důležité myslet na to, jaké emoce vzbuzuje u zaměstnanců pracovní prostředí.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

C. Osobnost zaměstnance

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
89.	Je důležité, jaký charakter má zaměstnanec.	1	2	3	4	5
90.	Charakterové vlastnosti mají být součástí hodnocení zaměstnance.	1	2	3	4	5
91.	Charakterové vlastnosti mají vliv na kariérní růst.	1	2	3	4	5
92.	Firma má podporovat celistvý rozvoj zaměstnance.	1	2	3	4	5

93.	Osobnostní vlastnosti jsou stejně důležité jako odborné znalosti.	1	2	3	4	5
94.	Je důležité, aby se firma zajímala o volnočasové aktivity zaměstnance.	1	2	3	4	5
95.	Je důležité eliminovat práci přesčas.	1	2	3	4	5
96.	Je důležité se zajímat o spojenost zaměstnance v rodině.	1	2	3	4	5
97.	Je důležité zapojovat do kulturního života firmy i rodinné příslušníky.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

D. Pozice osobního referenta

Osobní referent v rámci firemní kultury Baťa

Osobní referent byl člověk, který pomyslně spojoval každého jednotlivého pracovníka s firmou jako takovou. Jeho role byla důležitá pro mapování a analyzování emocí. Jeho úloha byla pro firmu klíčová. Tuto pozici měl vykonávat člověk, který na základě vlastních životních i odborných zkušeností dokáže jednotlivé úrovně emočního chování spolupracovníků definovat, hledat jejich příčiny, analyzovat je a následně prostřednictvím vybraných nástrojů měnit. Jeho práce vyžadovala hluboké znalosti psychologie i firemní kultury.

D. Pozice osobního referenta

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
98.	Je důležitá existence pracovní pozice, která vykazuje znaky pozice osobního referenta	1	2	3	4	5
99.	Je důležité, aby vedoucí pracovníci byli schopni zastávat částečně pozici osobního referenta.	1	2	3	4	5
100.	Zaměstnanci nemají obavu svěřovat se v rámci firmy.	1	2	3	4	5
101.	Zaměstnanci chtějí sdílet soukromé problémy ve firmě.	1	2	3	4	5
102.	Zaměstnanci hledají pomoc s řešením soukromých problémů ve firmě.	1	2	3	4	5
103.	Je důležité, že firma má člověka, za kterým mohou ostatní přijít se soukromými problémy.	1	2	3	4	5
104.	Je důležité, aby firma věděla, zda jsou zaměstnanci spokojeni ve svém soukromém životě.	1	2	3	4	5
105.	Je důležité, aby uměla firma pracovat s lidmi na	1	2	3	4	5

	seniorských pozicích, aby nepřišla o jejich zkušenosti.					
--	---	--	--	--	--	--

Oblast analýzy:

E. Parametry osobnosti vedoucího pracovníka

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spiše souhlasím	Nevím	Spiše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
106.	Je důležité definovat transparentní kritéria obsazování vedoucích pracovních pozic.	1	2	3	4	5
107.	Je důležité vedoucí pozice obsazovat ze stávajících zaměstnanců.	1	2	3	4	5
108.	Je důležité, při obsazení vedoucí pozice externistou, aby absolvoval tzv. kolečko.	1	2	3	4	5
109.	Je důležité, aby každý vedoucí vychovával svého nástupce.	1	2	3	4	5
110.	Je důležité, aby činnost vedoucích pracovníků mohl vždy někdo zastoupit.	1	2	3	4	5
111.	Je důležité, aby se lídr osobně zajímal o chování vedoucí pracovníků.	1	2	3	4	5
112.	Je důležité, aby se lídr osobně zajímal o pracovní výsledky vedoucí pracovníků.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

F. Parametry kariérního růstu

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spiše souhlasím	Nevím	Spiše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
113.	Je důležité, aby člověk, jež kariérně roste byl vzorem dobrého člověka.	1	2	3	4	5
114.	Je důležité, aby charakterové vlastnosti člověka měly vliv na jeho kariérní růst?	1	2	3	4	5
115.	Důležité před povýšením věnovat pozornost, jak člověk hospodaří se svěřeným firemním majetkem?	1	2	3	4	5
116.	Ovlivňují osobnostní kvality (např. upřímnost, dochvilnost, přesnost atd.) kariérní růst?	1	2	3	4	5
117.	Je důležité, že podřízení úctu k nadřízeným.	1	2	3	4	5
118.	Je důležité, že nadřízení úctu k podřízeným.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

G. Předpoklady pro výkon vedoucí pozice

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
119.	Je důležité, aby existoval interní systém posouzení vhodnosti jednotlivých osob na vedoucí pozice.	1	2	3	4	5
120.	Je důležité, aby při obsazování vedoucí pozice byl brán ohled na osobnost daného člověka.	1	2	3	4	5
121.	Je důležité, aby vhodnost osoby na vedoucí pozici posoudil jeho budoucí nadřízený?	1	2	3	4	5
122.	Je důležité, aby vhodnost osoby na vedoucí pozici posoudili i jeho budoucí podřízení?	1	2	3	4	5
123.	Je důležité, aby byl upřednostněn ke kariérnímu růstu člověk z interních zdrojů firmy?	1	2	3	4	5

3. Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

Oblast analýzy:

A. Předpoklady pro zavedení triangulačního modelu rozvoje spolupracovníků podle filozofie Baťa

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
124.	Je zásadní, aby majitel považoval za důležité rozvíjet zaměstnance komplexně podle triangulačního modelu Baťa.	1	2	3	4	5
125.	Je důležité, že vedoucí pracovníci vedou podřízené v souladu s triangulačním modelem rozvoje Baťa.	1	2	3	4	5
126.	Je důležité, že zaměstnanci jsou si vědomi, že jsou rozvíjeni podle triangulačního modelu rozvoje Baťa.	1	2	3	4	5
127.	Je důležité, že zaměstnanci souhlasí s rozvojem podle triangulačního modelu rozvoje Baťa.	1	2	3	4	5
128.	Je důležité, že je triangulační model rozvoje Baťa součástí firemních hodnot.	1	2	3	4	5
129.	Je důležité, že zásady triangulačního modelu jsou viditelné kdekoli ve firmě.	1	2	3	4	5
130.	Je důležité, že každodenní fungování firmy je uzpůsobeno tak, aby mohly	1	2	3	4	5

	být naplněny zásady triangulačního modelu Baťa.					
--	---	--	--	--	--	--

Fyzické zdraví

Oblast analýzy:

B. Edukace zaměstnanců v oblasti fyzického zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spiše souhlasím	Nevím	Spiše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
131.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o fyzické zdraví svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
132.	Je důležité, že firma se aktivně zajímá, jestli zaměstnanci považují za důležité chodit do práce v nejlepší možné fyzické kondici.	1	2	3	4	5
133.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jestli pracovníci na pracovišti dodržují zásady zdravého životního stylu.	1	2	3	4	5
134.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jak zaměstnanci posilují své fyzické zdraví mimo pracoviště.	1	2	3	4	5
135.	Je důležité, že firma edukuje své zaměstnance v oblasti prevence fyzického zdraví.	1	2	3	4	5
136.	Je důležité, že firma sleduje, zda zaměstnanci navštěvují pravidelně své lékaře a absolvují preventivní prohlídky.	1	2	3	4	5
137.	Je důležité, že firma finančně motivuje zaměstnance k preventivní péči o zdraví.	1	2	3	4	5
138.	Je důležité, že firma vyvíjí aktivity mimo pracovní dobu, které jsou zaměřeny na prevenci zdraví zaměstnanců.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

C. Edukace zaměstnanců v oblasti spánku

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spiše souhlasím	Nevím	Spiše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
139.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o kvalitu spánku svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
140.	Je důležité, že firma edukuje své zaměstnance v oblasti zkvalitnění spánku.	1	2	3	4	5
141.	Je důležité, že firma aktivně podporuje snahu zaměstnanců	1	2	3	4	5

	o zkvalitnění spánku formou firemních benefitů.					
142.	Je důležité, že firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění spánku svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

D. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného stravování

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
143.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o kvalitu a pravidelnost stravování svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
144.	Je důležité, že firma edukuje své zaměstnance v oblasti zkvalitnění stravovacích návyků.	1	2	3	4	5
145.	Je důležité, že firma zajišťuje svým zaměstnancům kvalitní stravování nebo jim alespoň umožňuje.	1	2	3	4	5
146.	Je důležité, že zaměstnanci mají dostatek času na kvalitní stravování během pracovní doby.	1	2	3	4	5
147.	Je důležité, že zaměstnanci i mají možnost se stravovat na vhodném místě, které působí esteticky příjemně.	1	2	3	4	5
148.	Je důležité, že firma aktivně podporuje snahu zaměstnanců o zkvalitnění stravovacích návyků formou firemních benefitů.	1	2	3	4	5
149.	Je důležité, že firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění stravovacích návyků svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
150.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o pitný režim svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
151.	Je důležité, že firma aktivně zajišťuje přísun kvalitní pitné vody na pracoviště.	1	2	3	4	5
152.	Je důležité, že firma edukuje zaměstnance o potřebě kvalitního pitného režimu.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

E. Edukace zaměstnanců v oblasti pravidelného pohybu

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
--	------------------------	------------------------	--------------------	-------	----------------------	--------------------------

153.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o sportovní aktivity zaměstnanců.	1	2	3	4	5
154.	Je důležité, že firma edukuje své zaměstnance v oblasti vlivu sportovních aktivit na kvalitu života.	1	2	3	4	5
155.	Je důležité, že firma aktivně podporuje snahu zaměstnanců o zkvalitnění fyzické formy prostřednictvím firemních benefitů.	1	2	3	4	5
156.	Je důležité, že firma využívá služeb odborníků pro zkvalitnění vztahu zaměstnanců ke sportu.	1	2	3	4	5
157.	Je důležité, že firma pořádá sportovní utkání? Možnost společných sportovních aktivit?	1	2	3	4	5
158.	Je důležité, že firma odměňuje zaměstnance, kteří pravidelně sportují.	1	2	3	4	5
159.	Je důležité, že firma sdílí v rámci interní komunikace sportovní úspěchy svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

F. Edukace spolupracovníků v oblasti pravidelné zdravotní péče a hygieny

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
160.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o pravidelné zdravotní prohlídky svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
161.	Je důležité, že mezi povinnosti vedoucího patří, se aktivně ptát na péči zaměstnanců o jejich prevenci zdraví.	1	2	3	4	5
162.	Je důležité, že firma aktivně podporuje, aby její zaměstnanci navštěvovali různá zařízení, která mají vliv na posílení jejich zdraví.	1	2	3	4	5
163.	Je důležité, že firma provádí edukaci svých zaměstnanců v oblasti hygieny a preventivní zdravotní péče.	1	2	3	4	5
164.	Je důležité, že firma podporuje posílení preventivní zdravotní péče a hygieny jako jeden z benefitů.	1	2	3	4	5

Mentální zdraví

Oblast analýzy:

A. Edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
165.	Je důležité, že se firma považuje za jednu z priorit rozvíjet způsob myšlení zaměstnanců.	1	2	3	4	5
166.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o stav mentálního zdraví zaměstnanců.	1	2	3	4	5
167.	Je důležité, že má firma definované nástroje pro posilování mentálního zdraví zaměstnanců.	1	2	3	4	5
168.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o analyzování podnětů, které blokují mentální zdraví zaměstnanců.	1	2	3	4	5
169.	Je důležité, že se firma aktivně věnuje analýze, které myšlenky zaměstnanec nejvíce odvádí od práce.	1	2	3	4	5
170.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o to, zda jsou zaměstnanci schopni se plně koncentrovat na pracovní výkon.	1	2	3	4	5
171.	Je důležité, že firma poskytuje zaměstnancům přístup ke vzdělávání se v posilování mentálního zdraví.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

B. Edukace zaměstnanců v oblasti vnímání sama sebe

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
172.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jak zaměstnanec vnímá sám sebe.	1	2	3	4	5
173.	Je důležité, že firma vede zaměstnanec ke zvyšování zdravého sebevědomí.	1	2	3	4	5
174.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jak zaměstnanec vnímá své postavení ve firmě.	1	2	3	4	5

175.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, zda pracovník cítí ve firmě projev úcty vůči své osobnosti.	1	2	3	4	5
176.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jakých úspěchů zaměstnanec dosahuje.	1	2	3	4	5
177.	Je důležité, že firma aktivně podporuje zaměstnance v sebe přijetí.	1	2	3	4	5
178.	Je důležité, že firma aktivně podporuje zaměstnance v zbavování se strachu.	1	2	3	4	5
179.	Je důležité, že firma vyvíjí edukační aktivity, které vedou k posílení zdravého sebevědomí zaměstnanců.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

C. Edukace zaměstnanců v oblasti vyhledávání a vnímání pozitivních podnětů

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
180.	Je důležité, že se firma pravidelně edukuje své zaměstnance v technikách, jak se zaměřit na pozitivní vnímání světa	1	2	3	4	5
181.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o pozitivní zážitky svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
182.	Je důležité, že firma pravidelně nabízí zaměstnancům pozitivní podněty – tipy na knihu, film, zážitek?	1	2	3	4	5
183.	Je důležité, aby při poradách bylo vždy poukázáno v první řadě na to, co se povedlo.	1	2	3	4	5
184.	Je důležité, aby úkolem vedoucích bylo posilovat pozitivní vnímání práce u svých podřízených.	1	2	3	4	5
185.	Je důležité, aby firma věnovala pozornost estetice pracovního prostředí.	1	2	3	4	5
186.	Je důležité, aby se sami zaměstnanci podíleli na tvorbě inspirativního a příjemného pracovního prostředí.	1	2	3	4	5
187.	Je důležité, že firma spolupracuje s odborníky, kteří znají pravidla pro vytvoření příjemného pracovního prostředí.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:**D. Edukace zaměstnanců v oblasti transparentnosti**

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
188.	Je důležité, aby byla transparentnost součástí firemních hodnot.	1	2	3	4	5
189.	Je důležité, že transparentnost v jednotlivých oblastech je základním předpokladem pro zastávání vedoucí pozice ve firmě.	1	2	3	4	5
190.	Je důležité, že firma má vlastní mechanismus, jak posuzuje, zda je vedoucí transparentní	1	2	3	4	5
191.	Je důležité, že firma vyvíjí aktivity, které transparentnost podporují.	1	2	3	4	5
192.	Je důležité, že firma aktivně edukuje zaměstnance v jednotlivých oblastech transparentnosti.	1	2	3	4	5
193.	Je důležité, že firma aktivně vede zaměstnance k tomu, aby sami dokázali vzájemně posoudit kdy je situace a jednání transparentní a kdy nikoliv.	1	2	3	4	5
194.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o způsoby komunikace na pracovišti.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:**E. Edukace zaměstnanců v oblasti finanční gramotnosti**

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
195.	Je důležité, že se firma souhlasí s tvrzením, že starost o finance zpomaluje pracovní výkon člověka.	1	2	3	4	5
196.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá o finanční gramotnost svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
197.	Je důležité, že firma aktivně edukuje zaměstnance v oblasti finanční gramotnosti.	1	2	3	4	5
198.	Je důležité, že je si firma vědoma u zaměstnanců úzkého vztahu mezi schopností hospodařit s osobním a firemním majetkem.	1	2	3	4	5

199.	Je důležité, že firma považuje podstatné finanční stabilitu zaměstnance pro jeho plné soustředění na práci.	1	2	3	4	5
200.	Je důležité, že je firma ochotna pomoci řešit i soukromou finanční situaci svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

G. Edukace spolupracovníků v zájmu o mentální zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
201.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, zda jsou její zaměstnanci vzdělávání v oblasti mentálního zdraví.	1	2	3	4	5
202.	Je důležité, že firma vyvíjí vzdělávací aktivity na podporu edukace zaměstnanců v oblasti mentálního zdraví.	1	2	3	4	5
203.	Je důležité, že firma nabízí zaměstnancům podněty, které podporují jejich zájem o edukaci v oblasti mentálního zdraví.	1	2	3	4	5
204.	Je důležité, že podněty ke vzbuzení zájmu o mentální zdraví jsou součástí vnitropodnikové komunikace i tisku.	1	2	3	4	5
205.	Je důležité, že v rámci firemní kultury panuje povědomí, že mentální zdraví je prioritou každého jednotlivce i firmy.	1	2	3	4	5

Duševní zdraví

Oblast analýzy:

D. Edukace spolupracovníků v zájmu o duševní zdraví

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
206.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jak zaměstnanci tráví volný čas.	1	2	3	4	5
207.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jestli zaměstnanci mají koníčky.	1	2	3	4	5
208.	Je důležité, že firma pomáhá zaměstnancům objevovat oblasti zájmů.	1	2	3	4	5

209.	Je důležité, že si je firma vědoma, že pro zvýšení pracovního výkonu je nutné, aby měli zaměstnanci koníčky a zájmy.	1	2	3	4	5
210.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, zda zaměstnanci zažívají během dne pocit naplnění.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

E. Edukace spolupracovníků v oblasti volného času a koníčků

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
211.	Je důležité, že firma edukuje zaměstnance o důležitosti volného času a jeho využívání	1	2	3	4	5
212.	Je důležité, že firma aktivně doporučuje zaměstnancům mít koníčky.	1	2	3	4	5
213.	Je důležité, že firma nabízí společné koníčky pro zaměstnance.	1	2	3	4	5
214.	Je důležité, že firma finančně podporuje koníčky svých zaměstnanců.	1	2	3	4	5
215.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, kolik času věnují zaměstnanci svým koníčkům.	1	2	3	4	5
216.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, kolik času lidé musí trávit v práci přes čas.	1	2	3	4	5
217.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jaký vliv má na zaměstnance práce přes čas.	1	2	3	4	5
218.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, zda zaměstnanci navštěvují pravidelně přírodu.	1	2	3	4	5

Oblast analýzy:

F. Edukace spolupracovníků v oblasti vztahů a zážitků

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
219.	Je důležité, že firma edukuje zaměstnance o důležitosti osobních vztahů.	1	2	3	4	5
220.	Je důležité, že firma aktivně zajímá, zda má zaměstnance spokojené osobní vztahy.	1	2	3	4	5
221.	Je důležité, že se firma snaží podporovat rozvoj osobních vztahů zaměstnance.	1	2	3	4	5

222.	Je důležité, že se firma aktivně jestli má zaměstnanec pozitivní životní zážitky.	1	2	3	4	5
223.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jestli zaměstnanec plánuje své zážitky.	1	2	3	4	5

E. Edukace spolupracovníků v oblasti smysluplnosti práce a sdílení

	Pro firemní kulturu...	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
224.	Je důležité, že se firma aktivně zajímá, jestli zaměstnanec vidí ve vykonávané práci smysl	1	2	3	4	5
225.	Je důležité, že pokud firma zjistí, že zaměstnanec ztratil v pracovním výkonu smysluplnost, je schopna to řešit.	1	2	3	4	5
226.	Je důležité, že firma dokáže projevovat úctu k vykonané práci zaměstnanců.	1	2	3	4	5
227.	Je důležité, že firma aktivně podporuje zaměstnance ve sdílení zkušeností z vykonané práce.	1	2	3	4	5
228.	Je důležité, že firma aktivně podporuje zaměstnance ve sdílení pocitů z vykonané práce.	1	2	3	4	5

Gabriela Končítíková

**Využití Soustavy řízení Baťa pro formování kultury v
organizacích**

Use of the Bata Management System for The Formation of Culture in
Organizations

Dizertační práce.

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: 5 ks

Sazba: Gabriela Končítíková

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2022