

Analýza světových systémů podnikového řízení - Baťa a Toyota

Leona Spurná

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leona SPURNÁ**
Osobní číslo: **M08217**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza světových systémů podnikového řízení –
Bafa a Toyota**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti managementu se zaměřením na specifika evropského a asijského managementu.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte evropský a asijský systém řízení se zaměřením na systém řízení Bafa a Toyota.
- Vyhodnoťte silné a slabé stránky každého z uvedených systémů řízení.
- Z provedené analýzy vyvoďte závěry pro současné firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAŤA, T. Úvahy a projevy. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002, 218 s. ISBN 80-7318-103-7.

CEKOTA, A. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, 272 s. ISBN 80-7318-220-3.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. a IVANCEVICH, J. M. Management. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

LIKER, J. K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press, 2007, 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Martina Kubíčková
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 21. června 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 12. srpna 2013

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybejícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše),
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a,
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 8. 2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vydělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši vydělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou světových systémů podnikového řízení se zaměřením na společnosti Baťa a Toyota. V teoretické části práce je popsána oblast managementu a teorie řízení se současným zaměřením na alternativní cíle podniku. Dále práce obsahuje teoretické poznatky v oblasti managementu se zaměřením na specifika evropského a asijského managementu a jejich srovnání. V praktické části je charakteristika a analýza systému řízení Baťa a Toyota. Práce dále definuje slabé a silné stránky těchto systémů řízení, zda jsou tyto systémy řízení podobné a zda je možná jejich aplikace do současných firem.

Klíčová slova: management, systém řízení, Baťa, Toyoda, Toyota

ABSTRACT

This bachelor thesis is dealing with analysis of the world systems of company-running focusing on companies Bata and Toyota. In the theoretical part of the thesis there is described the management field and the theory of company-running emphasising alternative aims of the company. Then the thesis includes theoretical findings in the field of management with focus on specifics of European and Asian management and their comparison. In the practical part we can find characteristics and analysis of Bata and Toyota running systems. The thesis also defines the weak and strong sides of these running systems, if these systems are similar and if it is possible to applicate them into the current companies.

Keywords: management, systems of company-running, Baťa, Toyoda, Toyota

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Martině Kubíčkové za odborné připomínky a rady, které mi během zpracování bakalářské práce poskytla.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MANAGEMENT A TEORIE ŘÍZENÍ	13
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU	13
1.2 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE.....	14
1.2.1 Byrokratický styl řízení	14
1.2.2 Autoritativní styl řízení.....	15
1.2.3 Cílové řízení	15
1.2.4 Demokratický styl řízení.....	15
1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE	16
1.3.1 Plánování.....	16
1.3.2 Organizování	16
1.3.3 Vedení lidí.....	17
1.3.4 Kontrolování	17
2 VÝVOJ TEORIÍ ŘÍZENÍ.....	18
2.1 MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP	18
2.1.1 Teorie byrokracie.....	19
2.1.2 Klasické řízení	19
2.1.3 Vědecké řízení	20
2.2 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ.....	22
2.3 HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP.....	22
2.3.1 Teorie X a Y	23
2.3.2 Sebeaktualizace	23
2.3.3 Obecná teorie systémů	25
2.3.4 Teorie kontingence	26
2.3.5 Populační ekologie	27
2.3.6 Kybernetické principy.....	27
2.3.7 Teorie „Z“	29
2.4 SOUČASNÉ TRENDY A PROBLÉMY	30
2.4.1 Alternativní cíle podniku z pohledu mikroekonomické teorie.....	30
2.4.2 Globalizace.....	32
2.4.3 Diverzita pracovních sil	33
2.4.4 Podnikání	33
2.4.5 Řízení v prostředí e-byznysu.....	34
2.4.6 Nezbytnost inovací a flexibility	35
2.4.7 Management kvality	35
2.4.8 Spiritualita na pracovišti	37
2.5 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY EVROPSKÉHO A ASIJSKÉHO MANAGEMENTU	37
3 VOLBA ANALYTICKÉHO NÁSTROJE – METODOLOGIE	40
4 HYPOTÉZY	41
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
6 SYSTÉM ŘÍZENÍ BAŤA.....	44

6.1	TOMÁŠ BAŤA	44
6.2	ZÁKLAD FILOSOFIE T. BATI	45
6.3	SOUSTAVA ŘÍZENÍ BAŤA	46
6.3.1	Zákazníci a okolí podniku	46
6.3.2	Zaměstnanci	47
6.3.3	Organizace výroby	50
6.3.4	Výzkum, vývoj, inovace	53
6.3.5	Silné a slabé stránky Baťova systému řízení	53
7	SYSTÉM ŘÍZENÍ TOYOTA	55
7.1	KIICHIRO TOYODA	55
7.2	ČTRNÁCT ZÁSAD CELKOVÉ KONCEPCE FIRMY TOYOTA	58
7.3	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SYSTÉMU ŘÍZENÍ TOYOTY	61
8	SROVNÁNÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ	63
8.1	ANALÝZA SYSTÉMU ŘÍZENÍ BATI A SYSTÉMU ŘÍZENÍ TOYOTY	64
8.2	ZÁVĚRY ANALÝZY	68
9	ZÁVĚRY PRO SOUČASNÉ FIRMY	69
9.1	PŘÍNOSY SŘB	69
9.2	PŘÍNOSY TPS	74
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK	85

ÚVOD

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila Analýzu světových systémů podnikových řízení, a to hned z několika důvodů. V první řadě je mým plánem do budoucna nahlédnout do složité struktury řídicích funkcí firem v praxi, pochopit její reálný dopad na danou organizaci a snažit se přispět vlastním malým dílem do tohoto koloběhu. Dnešní společnost je totiž nutné přestat chápat jako neživou věc, ale jako živý celek, jehož vývoj není ani zdaleka u konce, ať z hlediska sociálního či technologického. Myslím si totiž, že i systém managementu je nutné neustále zdokonalovat a uzpůsobovat životnímu stylu jak lidstva, tak i jedince a hledat řešení odpovídající současnému stavu světa.

Z historických souvislostí je patrné, že společnost prodělala zejména v posledních dvou stoletích neuvěřitelný skok dopředu, s průmyslovou a technologickou revolucí se naprosto změnil styl a systém výroby, s růstem měřítek firem a tím pádem i růstem počtu zaměstnanců bylo třeba zaujmout k problematice zcela odlišný postoj, rozčlenit vnitřní strukturu společností, zavést řídicí funkce a vybrat pro ně vhodné jedince. Tento vývoj teorie řízení od historie po současné trendy budu charakterizovat v teoretické části, spolu s různými definicemi managementu a manažerskými funkcemi. Zcela jistě je důležité ohlédnout se zpět a porovnat různé, třeba již dávno přežitě způsoby s dnešními metodami, inspirovat se, odrazit se od nich a základě starých chyb se vyvarovat chybám novým.

V praktické části se budu zabývat rozbohem přístupů k vedení firem na základě dvou světově proslulých značek - Baťa a Toyota. Budu se snažit vyzdvihnout způsoby, jakými tito jednotliví muži různých národností dosáhli svého enormního úspěchu. Je velmi potěšující vidět jméno Baťa v mezinárodním kontextu. I on byl jedním z hlavních důvodů k volbě tématu. Fascinuje mě všestrannost jeho přínosu naší zemi. Z vlastních zkušeností ale vím, že přestože téměř v každém větším evropském i mimoevropském městě najdeme obchod s logem Baťa, málokdo si tuto značku spojí s významnou osobností z České republiky, což pokládám za velice smutné.

Cílem této bakalářské práce bude analyzovat a charakterizovat evropský a asijský systém řízení. Teoretická část práce se zaměří na základní definice a pojmy managementu, popis jednotlivých stylů manažerské práce a funkcí managementu. Dále bude popsán historický vývoj teorií řízení až k současným trendům. Praktická část práce se zaměří na konkrétní představitele jednotlivých systémů řízení – na Tomáše Baťu a Kiichiro Toyodu – a na je-

jich systém řízení. V závěrečné části práce budou pak tyto jednotlivé systémy řízení porovnány a bude zjišťován přínos pro současné firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT A TEORIE ŘÍZENÍ

Ačkoliv je to pro mnohé překvapující, management není objev nové doby. Faraoni nebo císaři už před mnoha tisíci lety řídili rozsáhlé říše a využívali přitom znalosti rádců, přenášeli úkoly na státní úředníky, zajímali se o výsledky, jaké přinesla jejich patření. Management se za svou historii postupně vyvíjel a je ustavičně prověřován reálným životem tržní ekonomiky. Vyvíjel se pod tlakem teorie i praxe a svými myšlenkovými pohledy se vrací do minulosti. Vyvíjí se po spirále, starší metody se opětovně vrací v nové kvalitě. (Bělohávek, 2006, s. 6)

„Management je jedním z významných fenoménů dnešní doby. I když jeho počátky lze vystopovat v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růst jeho významu jsou spjaty s rozvojem industriální společnosti a jeho přechodem do společnosti postindustriální.“

(Blažek, 2010, s. 12)

1.1 Definice managementu

Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu management a jejich rozdílných interpretací. Neexistuje tedy jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 11)

Běžně užívané definice managementu je možné rozdělit zhruba do tří skupin, které zdůrazňují:

- a) vedení lidí;**
- b) specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky;**
- c) předmět studia a jeho účel.**

(Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 11)

Ad a)

„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“

Henri Koontz a H. Weihrich (Čáslavová, 2000, s. 10)

Ad b)

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“

K. H. Chung (Čáslavová, 2000, s. 10)

Ad c)

„ Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. “

S. P. Robbins (Čáslavová, 2000, s. 10)

"Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace."

Americká manažerská asociace (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 12)

1.2 Styl manažerské práce

Styl řízení či manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a vybrané metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Styl řízení je jedním z významných znaků každého manažera. Při své práci se manažer setkává s množstvím různorodých situací, které vyžadují odpovídající způsob řešení ve smyslu vztahu manažera a jeho podřízených. Dle řady výzkumů v této oblasti jsou nejúspěšnější ti manažeři, kteří jsou schopni zvolit svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod. (Veber, 2009, s. 43)

V 60. letech minulého století přišel R. Liker s členěním manažerských stylů, které se stále považuje za tradiční. Dělí se na tyto čtyři skupiny: **autoritativní, benevolentní, konzultativní a participativní**. V průběhu let bylo toto členění doplněné řadou dalších, které jsou dále podrobněji popsány. (Veber, 2009, s. 44)

1.2.1 Byrokratický styl řízení

Manažer ve své řídicí činnosti vychází ze směrnic a nařízení udělených vyšší funkcí, které ukládá podřízeným a sleduje, jak byly tyto rozpracované úkoly plněny. (Veber, 2009, s. 44)

1.2.2 Autoritativní styl řízení

Tento styl je založen na příkazech a jejich bezpodmínečném plnění. Běžný je také strohý a formální způsob jednání s podřízenými. (Veber, 2009, s. 44)

1.2.3 Cílové řízení

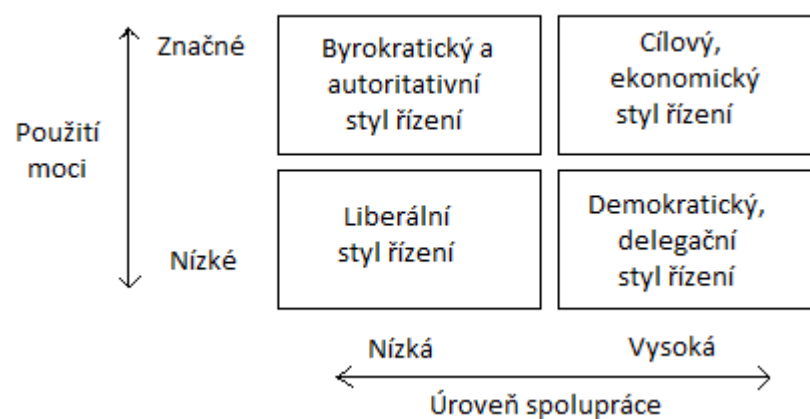
Manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti a k dosažení cílového stavu většinou motivuje použitím ekonomických pobídek. (Veber, 2009, s. 44)

1.2.4 Demokratický styl řízení

U demokratického stylu vedoucí spolupracuje s podřízenými, má přirozenou autoritu, ale ponechává si prostor pro přijetí vlastních rozhodnutí.

Demokratický styl řízení může mít podobu: *delegačního stylu řízení*, kde si manažer ve své moci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace a množství dalších a méně důležitých, plně deleguje podřízeným. Další podobou je *liberální styl řízení*, kdy se manažer snaží ovládat činnost podřízených co nejméně, vyhýbá se nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku a ponechává i řadu důležitých rozhodnutí na podřízených. (Veber, 2009, s. 44)

Uvedené řídicí styly se dají znázornit v podobě matice, jak je zřejmé z obrázku (Obr. 1).



Obr. 1 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (Zdroj: Veber, 2009, s. 45)

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce, respektive činnosti, představují asi nejklassičtější způsob klasifikace práce manažerů. Klasifikací existuje celá řada.

Henri Fayol navrhl na počátku 20. století pravděpodobně první klasifikaci. Funkce rozdělil na *plánování, organizování, přikazování, kontrolu a koordinaci*. (Robbins a Coulter, 2004)

Jednu z dalších klasifikací navrhli Heinz Weihrich a Harold Koontz. Jejich dělení je následující: *plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola*. (Koontz a Weihrich, 1998)

Z českých autorů uvádí další klasifikaci František Bělohlávek, který použil dělení Stearnse: *plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování*. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 7)

Tyto klasifikace mohou být při řízení upřednostňovány podle jednotlivých potřeb manažerů, řadí se však k hlavním aktivitám řízení. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 7)

Plánování  Organizování  Vedení  Kontrola

1.3.1 Plánování

Plánování se soustředí na budoucnost, stanovuje nám, co má být dosaženo a jakým způsobem. V zásadě obsahuje plánovací funkce manažerské aktivity, orientované na stanovení budoucích cílů a vhodných nástrojů k jejich docílení. Výsledkem plánování je plán, což je psaný dokument, který specifikuje akce, které firma musí vykonat. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

1.3.2 Organizování

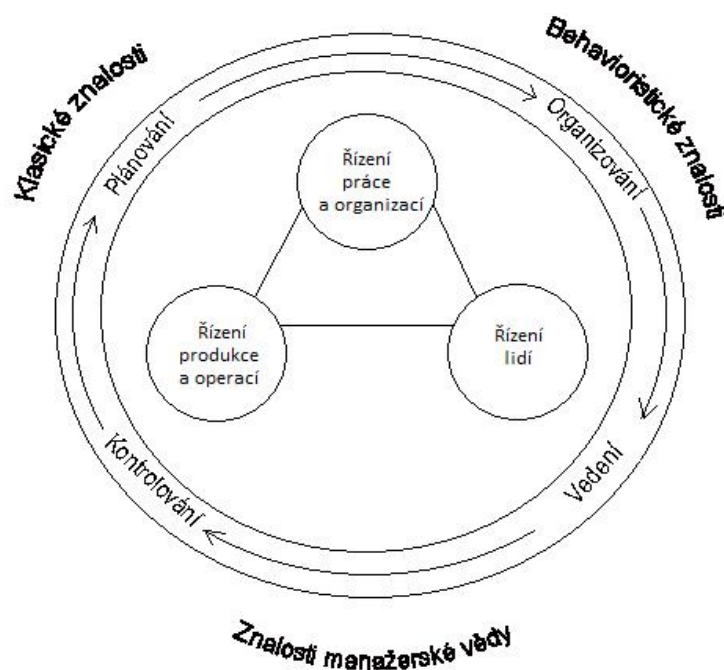
Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nepostradatelné k úspěšnému provedení těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace ujasnit jeho pozici v procesu řízení a osobní přínos k zdárnému plnění úkolů. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 7)

1.3.3 Vedení lidí

Ve všech organizacích pracují lidé a proto je úkolem manažerů s nimi v zájmu dosažení cílů spolupracovat neboli vést je. Vedení je manažerská funkce, jejímž obsahem je motivování podřízených, ovlivňování jednotlivců nebo týmů, výběr nejvhodnějších komunikačních cest a zvládnání problémů, způsobených chováním zaměstnanců. (Robbins a Coulter, 2004, s. 25)

1.3.4 Kontrolování

Poslední funkcí managementu je kontrola. Je to v podstatě měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům pro zjištění odchylek od standardů. V případě výskytu těchto odchylek dochází i k nápomoci jejich odstranění. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 32)



Obr. 2 Potřebné znalosti moderního manažera (Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 47)

Na obrázku (Obr. 2) jsou přehledně znázorněny znalosti, bez kterých se manažer neobejde při plánování, organizování a kontrole. Pro manažery je nutné spoléhat hlavně na znalosti vycházející z klasického přístupu řízení práce a organizací. Pro řízení lidí jsou nezbytné behavioristické znalosti. Manažerské vědy jsou přínosné pro řízení operací. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 47)

2 VÝVOJ TEORIÍ ŘÍZENÍ

Řízení je spojeno s prací, která je organizovaná v lidských kolektivech. Řízení je tedy staré tak, jako sama civilizace. Dělbá práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla a normy jsou známy již z primitivních společností. Literatura zmiňuje největší rozvoj řízení již ve starověku. Na velkolepých stavbách tenkrát pracovalo tisíce dělníků. Stavěly se pyramidy, kanály a jiné náročné stavby, budovalo se Římské impérium. Řízení bylo založeno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství. V porovnání s množstvím soudobých totalitních systémů, hlavně v Asii, se prosadila i určitá míra nezávislosti svobodného jedince. Toto pojetí bylo vzorem pro fungování středověkých i novověkých států a institucí v evropské kultuře. Postupem času se rodily a vyvíjely další organizace, které se týkaly rozdílných směrů společenského života. V dnešní době nás v běžném životě obklopují samé organizace, setkáváme se s nimi v práci, při nakupování, dojíždění, bydlení aj. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006); (Blažek, 2011)

Systematické řízení lidí je datováno až na konci 19. století. Vývoj řízení můžeme rozčlenit do těchto myšlenkových etap:

- mechanistický přístup – do 20. let 20. století
- škola lidských vztahů – 20. a 30. léta
- humanistický přístup – 40. a 50. léta
- moderní názory – 60. a 70. léta
- postmoderní názory – 80. a 90. léta
- současné trendy a problémy

Toto rozdělení je pouze přibližné a existuje mnoho dalších způsobů, jak rozčlenit vývoj teorií řízení. Dřívější metody a myšlenky působí nadále i na metody nové a navzájem se různě prolínají. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 20)

2.1 Mechanistický přístup

Vzorem pro organizační systémy bylo přesné fungování strojů. Ideální by byl dobře fungující systém s přesným vymezením pravomocí, odpovědností a rolí, kde by člověk vykonával neustále stejnou práci a vystupoval jako část nějakého stroje. (Bělohlávek, 1996, s. 30)

2.1.1 Teorie byrokracie

Byrokracie, nebo-li vláda úředníků. Klasickou koncepcí byrokracie vytvořil Max Weber. Zastával názor, že organizace může pracovat efektivně pouze pod vedením odborně vyškolených lidí a za striktního dodržování základních pravidel. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 20)

Weber rozeznával tři typy sociálního jednání. První je afektivní jednání, o které se opírá charismatická autorita. *Afektivní jednání* se zakládá na lidech, kteří mají silné charisma a tudíž emocionální vliv na své okolí., umění přesvědčit ostatní o svých vizích a myšlenkách a přimět je jít svou cestou. Organizační struktury, kde se afektivní jednání používá, jsou většinou nejasné a proměnlivé. V dnešní době se vrací charismatické i transformační teorie vedení k charismatu vedoucího. *Z tradičního jednání* vychází tradiční autorita. Toto jednání je založeno na tradici a autorita i organizační struktura jsou opřeny o rod, příbuzenství a lenní vztahy. Postavení přechází z původní autority na dědice automaticky, bez jakéhokoliv ohledu, zda je tento kandidát vhodný a zda má dostatečné dispozice. *Racionálně jedná* osoba, která své jednání orientuje na účel, prostředek a vedlejší následky. Z tohoto jednání je odvozena racionálně legální autorita a organizační struktura. Patříčná organizační struktura se nazývá byrokracie. Podle Webera je racionální jednání nejvyšší formou lidského jednání a byrokracie nejdokonalejší formou řízení organizací. Z těchto typů odvozuje tedy autoritu a organizační strukturu. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 20); (Veber, 2009, s. 156)

2.1.2 Klasické řízení

Zakladatelé klasického řízení zobecněním svého poznání došli k formulaci pravidel, která se stala normami pro úspěšnou organizaci. Systém dnešního plánování, projektování a účetnictví je položen na těchto základech. (Bělohávek, 1996, s. 33)

Mezi zakladatele klasického řízení se řadí Henri Fayol, F. W. Mooney a Lyndall Urwick. Názory těchto představitelů se nejlépe odrážejí v organizačních schématech. Vyjmenujme principy, jako „zásada jediného vedoucího“ - zaměstnanec dostává pokyny od jediného nadřízeného, „vzestupné řetězení“ - komunikace probíhala po linii od nejvyššího nadřízeného až po řadové pracovníky, „rozpětí kontroly“ – počet lidí, kteří jsou podřízeni vedoucímu, nesmí způsobovat problémy v koordinaci činností, „štáb a linie“, kde štáb působí poradensky, nesmí však narušovat autoritu liniových vedoucích, „autorita a odpovědnost“ – příkazy a nesení následků musí být v rovnováze, „disciplína“ znamená respektovat

schválená pravidla a zvyklosti, „stručnost“ by měla být laskavost a spravedlnost, které povzbuzují personál v plnění povinností, spravedlivá odměna by měla zvyšovat morálku, avšak neměla by znamenat přeplácení. A jako poslední „stabilita personálu, která usnadňuje rozvoj schopností pracovníků. Tyto organizace byly navrhovány podobným způsobem jako stroje. Lidé ale nejsou stroje, a proto nakonec mechanicky navržené systémy v praxi fungují jinak, než si to jejich tvůrci představovali. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 21)

Je možné, že skutečným otcem moderní teorie managementu je Francouz Henri Fayol. Výsledky důkladného zkoumání principů všeobecného managementu se poprvé objevily ve Francii v roce 1916 v jeho knize „Administration Industrielle et Générale“. (Koontz a Wehrich, 1998, s. 45)

2.1.3 Vědecké řízení

Vědecké řízení používá vědecké metody pro definici nejlepšího způsobu, jak vykonat práci. (Robbins a Coulter, 2004, s. 47)

Jedním z badatelů, kteří zkoumali teorii vědeckého řízení, byl Frederick W. Taylor. Je všeobecně znám jako „otec vědeckého managementu“. Zaměřil se na rozdíl od Webera nebo Fayola na zefektivnění činnosti dělníků ve výrobě. Všiml si značných rozdílů v pracovních výsledcích lidí, a to že méně výkonní dělníci provádějí během práce řadu zbytečných úkonů, a že specializace na jednu část úkolu umožňuje vyšší výkonnost. (Koontz a Wehrich, 1998, s. 40); (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 24)

Jeho principy kladou důraz na používání vědy, vytváření skupinové harmonie a spolupráce, dosahování maximálních výstupů a na rozvoj pracujících. (Koontz a Wehrich, 1998, s. 41)

Taylorova slavná práce nazvaná Principles of Scientific Management (Základy vědeckého managementu) byla publikována v roce 1911. (Koontz a Wehrich, 1998, s. 42)

Základní principy Taylorova managementu jsou:

- 1) vytvořit vědecky podložený postup pro každý prvek individuální práce, který nahradí starou praxi;
- 2) odborně vybrat a vyškolit dělníky, kteří si nejdříve vyberou práci a potom budou vyškoleni, aby ji dělali co nejlépe;

- 3) opravdově spolupracovat s dělníky k zajištění toho, aby veškerá práce byla provedena podle popsáných vědeckých postupů;
- 4) rozdělit práci a odpovědnost mezi manažery a dělníky. Manažeři budou vykonávat tu práci, která je pro ně vhodná, ostatní práce a odpovědnost bude předána dělníkům. (Robbins a Coulter, 2004, s. 47)

Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl enormní nárůst produktivity práce. Jednotvárná a mechanizovaná práce byla pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající. Kdykoliv však Taylor hovořil o managementu, nikdy nepřehlédl skutečnost, že „vytváření vztahů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci je podstatnou částí umění řídit“. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 43)

Vědecké řízení je využíváno i v současném managementu. I dnes manažeři používají studii pracovních pohybů, aby vyloučili ty zbytečné, a na pracovní místa přijímají co nejlépe kvalifikované zaměstnance a systém odměn je formulován ve vztahu k výkonu. Současnou praxi managementu ale není možné praktikovat pouze na základě tohoto přístupu. (Robbins a Coulter, 2004, s. 48)

Henry L. Gantt, autor „Ganttova diagramu“, zdůrazňoval potřebu vzdělávání. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 41)

Frank a Lillian Gilbrethovi později navázali na Taylorovu odbornou studii o času a pohybu a stanovení obecných standardů – on myšlenkou rozdělení práce na elementární časové úseky, ona pozorností na lidské aspekty práce a na poznání osobností a potřeb pracujících. (Koontz a Weihrich, 1998, s. 41)

Vědecké řízení bylo zavedeno např. ve Fordových závodech, dnes jsou jeho prvky využívány zejména při tréninku vrcholových sportovců a také při automatizaci výrobního procesu. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 24)

Henry Ford je představitelem fordismu. Využil principy F. W. Taylora a F. B. Gilbretha. Seřadil dělníky a stroje podle operací v pořadí v jakém byly vykonávány a zavedl pásovou výrobu. Ovlivnil výrobní systémy v celém 20. století. Snažil se, aby i nekvalifikovaní pracovníci byli schopni podílet se na výrobě a vykonávat kvalitní práci. Zavedl do organizace ideu systémové koncepce a koncepce řízení. Klady a zápory fordismu se diskutují dodnes. Shodují se v názoru rostoucí produktivity a životní úrovně celé společnosti. Masovou výrobou se mohlo uspokojit více zákazníků než dříve. Fordovi se vytýká zničení řemesel a

mechanizace práce, což vedlo ke snížení nároků na lidské dovednosti a dělníci byli postaveni na úroveň strojů. (Dědina a Odcházel, 2007, s. 131)

Spolutvůrcem moderního vědeckého řízení byl Tomáš Baťa. Zavedl v praxi 5-ti denní pracovní týden, pracovní dobu 7-12 a 14-17 hod. (v sobotu se hodnotily výsledky a zvyšovala se kvalifikace zaměstnanců), 4 mzdové formy. Po celé republice i v zahraničí vybudoval síť vlastních obchodů, zřídil „Baťovy školy práce“, pro zaměstnance zavedl systém sociálních výhod. (Pošvář a Erbes, 2008, s. 45)

2.2 Škola lidských vztahů

Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitější motivační faktor. Tato škola učí, jak se vedoucí pracovníci mají chovat k podřízeným, mají si jich všimnout a zajímat se o jejich problémy. Tato idea snadno uspěla v Americe, v Evropě už ale méně. Za ideového zakladatele je považován Elton Mayo. Upozornil na význam sociálních vztahů a pracovní spokojenosti, kterých je potřeba pro úspěch organizace a výkonnosti pracovníků. V tzv. „Hawthornských studiích“ šlo o sledování faktorů ovlivňující produktivitu práce, zejména o fyzické podmínky jako hluk, vlhkost a osvětlení. V kontrolní skupině vzrostla výkonnost jak při zvýšení intenzity světla, tak při převzetí části odpovědnosti za organizaci práce, stejně tak při nárůstu mezd. Produktivita však vzrostla i ve skupině, kde tato opatření zavedena nebyla. Tyto jevy nebylo lehké objasnit. Klasické řízení zapomínalo na vysvětlení, které bylo v hrdosti na svou skupinu a v pocitu, že patří k pracovní skupině. Pracovníci zařazení do výzkumu si mysleli, že jsou důležitější než ostatní pracovníci, že se vedení o jejich potřeby zajímá, že si takový zájem zaslouží a že jsou dobrou pracovní skupinou. (Bělohlávek, 1996)

„Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt“. (Bělohlávek, 1996, s. 35)

2.3 Humanistický přístup

Ve 40. a 50. letech se pozornost soustřeďuje na člověka a jeho rozvoj. Místo sociální motivace zdůrazňované Eltonem Mayoem se za hlavní pracovní stimulaci považuje uspokojení osobního rozvoje jedince. (Bělohlávek, 1996, s. 36)

2.3.1 Teorie X a Y

Názory manažerů na podstatu člověka a jeho pracovní motivaci studoval Douglas McGregor. Pohled na řízení lidí v organizacích označil jako teorii X. Základními body teorie X jsou:

- 1) ve své podstatě jsou lidé líní a snaží se vyhnout práci;
- 2) poněvadž lidé pracují neradi, musejí být při práci kontrolováni a přinuceni k práci systémem odměn a trestů;
- 3) pracovníci nechtějí nést odpovědnost a rádi se nechávají řídit;
- 4) jen pro malou skupinu lidí toto neplatí a právě oni mají řídit a kontrolovat ostatní.

Proti tradiční teorii X postavil humanistickou teorii Y:

- 1) práce znamená pro člověka stejně přirozenou aktivitu jako zábava nebo odpočinek;
- 2) člověk přijímá rád odpovědnost a samostatnost;
- 3) v populaci je rozšířena schopnost samostatného rozhodování;
- 4) současné organizace tento potenciál lidí nevyužívají, chtějí je dirigovat a kontrolovat.

(Bělohlávek, 1996, s. 36)

Chris Argyris sledoval reakci lidí na kontrolování a direktivní řízení. Zájem o práci mizí, nejsou motivováni a trpí frustrací. Snaží se obejít kontrolu, vyhýbají se práci. Kontrola se zintenzivňuje, tím posiluje negativní reakce. Prohlubující se propast mezi managementem a pracovníky vytváří v organizaci zhoubný rozpor, který se dá překonat jen zásadní změnou organizační filozofie. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 26)

2.3.2 Sebeaktualizace

Podle amerického psychologa Abrahama Maslowa je nejdůležitější lidskou potřebou potřeba sebeaktualizace. Lidé by měli uskutečňovat svá přání, dělat takovou práci, kterou umí a kterou mají rádi a realizovat své schopnosti. Organizace by měly dosažení sebeaktualizace umožňovat. Slouží k tomu systémy obohacování práce a řízení kariéry. (Bělohlávek, 1996, s. 37)

Individuální rozvoj je zdůrazňován jako základní potřeba člověka. Mnoho lidí o sebeaktualizaci příliš nestojí, motivací jsou pro ně pouze existenční nebo sociální potřeby. To pro ně znamená pohodlný život, pravidelná mzda získaná nižším úsilím a jednoduché trávení volného času. Dále může být jeden člověk za různých okolností motivován různými druhy

potřeb – v práci uspokojuje potřeby ekonomické, realizuje se ve sportovní činnosti, v kruhu rodinném pak uspokojuje své potřeby sociální. (Bělohlávek, 1996, s. 37)

Současné názory na podstatu člověka charakterizuje Edgar Schein jako představy o komplexním člověku, zahrnující prvky všech dosavadních teorií – představ o člověku sociálním, sebeaktualizujícím a racionálně - ekonomickém. (Bělohlávek, 1996, s. 37)

Uspokojování potřeb je základem lidské aktivity. Maslow je seřadil do pěti skupin známé jako Maslowova pyramida.



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování)

- Fyziologické potřeby jsou pro člověka základní nezbytné pro přežití. Patří sem vše k udržení života jako potrava, vzduch, voda a přiměřené klimatické potřeby.
- Potřeby jistoty a bezpečí zajišťují a uchovávají existenci i do budoucna a vylučují ohrožení nebo nebezpečí.
- Sociální potřeby jako láska, přátelství a sounáležitost představují potřebu začlenění do skupiny, většího celku a dobrých vztahů k ostatním lidem.
- Potřeby uznání a ocenění znamenají sebeocenění, ze strany ostatních pak respekt a uznání osoby.
- Sebeaktualizace znamená realizovat všechny své schopnosti a talent, Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“.

(Bělohlávek, 1996, s. 172)

Maslow uspořádal potřeby hierarchicky, tzn. od nejnižších po nejvyšší. Po uspokojení určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Člověk je tedy neustále motivován. Tato teorie byla v 50. a 60. letech velmi populární. Zjistilo se, že existuje mno-

ho možností podřízené uspokojovat jinak než jen ty finanční. Byl první, který vnesl řád do nepřehledného systému lidských potřeb. Později se však zjistilo, že jeho teorie má i řadu nedostatků, že systém potřeb je např. zbytečně komplikovaný. (Bělohlávek, 1996, s. 172)

Moderní názory

„Požadavkem moderní doby je KISS – Keep It Simple and Short (dbej, aby to bylo jednoduché a krátké)“. Hledá jednoduchost pro vysvětlení fungování organizací a jejich problémů a ukazuje návod na řešení. Moderní představy o organizaci nejsou postaveny na společných zásadách a pojí je jen snaha nalezení univerzálního principu umožňující objasnění organizačního dění, a víra, že působení organizace se dá vysvětlit racionálně. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 26)

2.3.3 Obecná teorie systémů

Otázky vztahu systému řešil teoretický biolog Ludwig von Bertalanffy, základní prvky jeho obecné teorie systému, aplikované do managementu, jsou:

- 1) prostředí – zásadní pro fungování systému, je definované:
 - přímými interakcemi – vztahy organizace k dodavatelům, zákazníkům, konkurentům,
 - jako širší prostředí – tvořeno politickou a hospodářskou situací, oblastí nebo státu a její kulturou;
- 2) organizace je tvořena subsystémy ve vzájemném vztahu jako například útvary, vnitřní a vnější vztahy, oddělení;
- 3) dosažení souladu mezi různými systémy, nalezení a odstranění případných nedostatků, je důležité pro přežití organizací. Princip homeostaze, který znamená dosažení stálého stavu, je postaven na negativní zpětné vazbě;
- 4) v otevřeném systému dochází k přijímání a uvolňování energie a materiálu (surovin, lidí, financí, výrobků) a nachází se v neustálé výměně se svým prostředím;
- 5) otevřené systémy se udržují potlačováním entropických tendencí a importováním energie;
- 6) ekvifinalita – systém má mnoho různých cest k dosažení požadovaného vztahu (zavádění nových výrob a výrobků, různé způsoby dosahování zisku);
- 7) evoluce – rozvíjení kapacity systému je dáno schopností přesouvat se ke složitějším formám diferenciaci a integraci umožňující lepší přizpůsobení prostředí.

Obecná teorie systémů se dostala USA do manažerské praxe v 50. letech. Jelikož řešení bylo nesystémové, dělalo neočekávaně potíže v jiných sférách. Umožnila však předem modelovat zaváděné změny a zvažovat možné důsledky. (Bělohlávek, 1996, s. 38)

2.3.4 Teorie kontingence

Vychází ze základního předpokladu, že „nejlepší“ způsob plánování, kontrolování a organizování neexistuje. Pro každou novou situaci se musí hledat nejvhodnější způsob. Plánovací metoda, která má účinek v jednom případě, může být v jiném naprosto nevhodná. Hledání vhodných metod managementu pro nejrůznější situace je charakteristické pro kontingenční přístup. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 44)

Tom Burns a George McDonald Stalker (1961) studovali chování lidí ve firmě a na základě těchto poznatků určili dva organizační typy:

- mechanistický typ (systematický) – představuje extrémně formální strukturu typu rigidní byrokracie. Je založena na vztazích nadřízenosti a podřízenosti, přikazuje, dodržuje stanovená pravidla, efektivní ve stabilním prostředí (továrna na umělé hedvábí), uplatňuje prvky teorie X, manažeři se neochotně vzdávají svých pravomocí, proto se obtížně mění (Pošvář a Erbes, 2008, s. 53);
- organický typ – extrémně flexibilní, neexistuje hierarchie, společná odpovědnost, poskytuje informace, radí, relativně volné stanovení povinností a úkolů; osvědčí se v proměnlivém prostředí (výroba elektroniky). Spoléhá se více na prvky teorie Y. Snadné přizpůsobení změnám prostředí (Dědina a Odcházal, 2007, s. 154); (Pošvář a Erbes, 2008, s. 53)

Pro firmy s masovou produkcí je vhodná byrokraticko-mechanistická organizace, firmy s malodávkovým systémem výroby potřebují jiný přístup – podle Joan Woodwardové. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 27)

Kontingenční přístup přiblížil teorii řízení – univerzální platná pravidla – blíže praxi, zdůrazňující reálnou situaci organizace. Opačný extrém, který znamenal, že zvláštnosti jedné organizace byly přeceňovány a obecné principy managementu opomenuty, byl výsledkem. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 28)

„*Různé situace vyžadují různé znalosti*“ – Mary Parker Folletová. Kontingenční přístup se začíná výrazněji prosazovat v 80. a 90. letech. V jednotlivých případech jsou některé manažerské praktiky účinnější než praktiky jiné. Stále více manažerů ve snaze dosažení lep-

ších výsledků používá kontingenční přístup. Nedostačující pro současnost je spoléhání se výhradně na dřívější přístupy k řízení. U Procter & Gamble je přístup 50 let stejný, u Apple Computer se od založení nezměnil, musí dojít nutně k modifikaci vzhledem ke změnám v celosvětovém tržním prostředí. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 45)

Kontingenční přístup k managementu se stává aktuální proto, že:

- dochází k internacionalizaci obchodu a vytváření nadnárodních komerčních uskupení;
- nároky na etický a sociálně zaměřený management rostou;
- se mění požadavky na pracovní sílu;
- vznikají nové organizační struktury usnadňující reagování na stále se měnící vnější prostředí;
- požadavky a preference pracujících na bezpečnost práce se mění, uspokojení z vykonané práce, spoluúčast na řízení.

Člověk studující management připravující se na vstup do 21. století se musí učit mnoho – jak konkurovat, vytvářet, inovovat, vést a motivovat. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 45)

2.3.5 Populační ekologie

Z poučky teorie kontingence vyplývá požadavek na přizpůsobování organizací prostředí. Příliš mnoho aktivity a možností organizacím je připisováno kontingenční teorii podle teoretiků „přírodního výběru“. Skutečností je spíše soulad s Darwinem, kde prostředí vybírá schopné a vylučuje slabé. Ekologická škola přikládá organizacím pasivní roli důsledkem mnoha tlaků držící firmu ve starých kolejích a bránící důležitým změnám. Zdroje jak materiálové tak finanční a další jsou omezené a do značné míry určují, kdo přežije a kdo nepřežije. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 28)

Vůči ekologické škole mohou být vznešené výhrady jako např., že zdroje mohou být dostatečné, konkurence mezi organizacemi je stejně častá jako spolupráce a lepší je spolupracovat, než neustále bojovat. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 28)

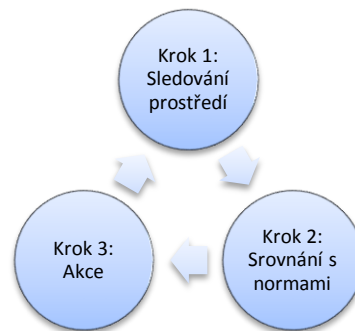
2.3.6 Kybernetické principy

Předlohou pro modelování organizací byla nervová soustava a inteligence.

Při vytváření efektivního organizačního systému mohou kybernetické principy pomoci:

1) Princip učení se učení

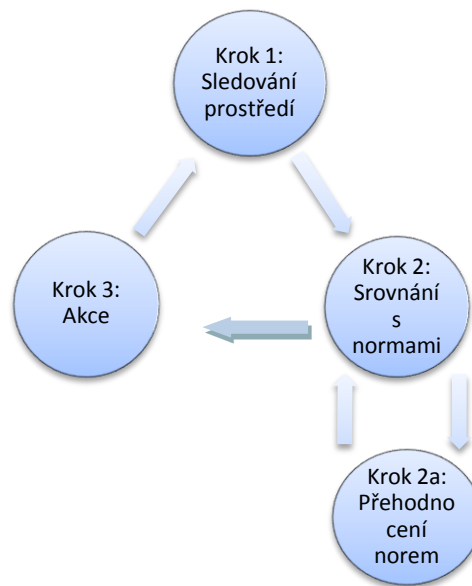
- základní cyklus udržující organizaci v běhu je **jednoduchá smyčka**, zpětná vazba, která sestává ze tří kroků: prvním krokem je sledování prostředí, druhým srovnání informace z prostředí s normami organizace a posledním je přizpůsobení adekvátní práce, po níž znovu následuje krok 1 – sledování dopadu akce;



*Obr. 4 Princip učení se učení
- jednoduchá smyčka (Zdroj:
vlastní zpracování)*

Takto se dá upevňovat nežádoucí neměnnost systému. Továrny na mechanické psací stroje reagovaly na vysokou poptávku a nadále vyráběly nové a nové psací stroje. Cyklus se opakoval stále dokola. S nástupem elektronických psacích strojů zkrachovaly, jelikož nedokázaly udělat včas další nutný krok 2a: přehodnocení současných norem. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 28)

- dvojitá smyčka vzniká přehodnocením současných norem. Dovoluje pružné přizpůsobení měnícím se podmínkám. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29)



Obr. 5 Princip učení se učení- dvojitá smyčka (Zdroj: vlastní zpracování)

- 2) Princip redundance – v kybernetických systémech jsou funkce budovány redundantně – stejná činnost se „nadbytečně“ vyskytuje u více jednotek, stejná dovednost u více jedinců. V nouzi je tak možné pracovníka nahradit druhým nebo jeden útvar jiným útvarem. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29)
- 3) Nezbytná různost – jelikož jedinec nemá všechny požadované schopnosti a dovednosti, musí se budovat multidisciplinární týmy sdílející tyto dovednosti. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29)
- 4) Minimální specifikace – v byrokratické organizaci každý přesně ví, co musí a co naopak jeho povinnost není. Neurčovat více, než je nezbytně nutné a systém bude mnohem pružněji fungovat. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29)

2.3.7 Teorie „Z“

Počátkem 70. let ztrácí USA hospodářské prvenství, Japonsko prožívá prudký vzestup. To probudilo velký zájem o japonský přístup k řízení.

Odlišnou kulturu organizací v Americe a Japonsku srovnával William Ouchi. Americkou filozofii řízení nazval teorií A, japonskou teorií J. Spojením hlavních výhod vytvořil nový přístup – teorii Z. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 29)

Tab. 1 Teorie A, teorie J, teorie Z (Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 30)

	teorie A	teorie J	teorie Z
Zaměstnání	krátkodobé	celoživotní	dlouhodobé
Rozhodování	individuální	konsensuální	konsensuální
Odpovědnost	individuální	kolektivní	individuální
Povyšování	rychlé	pomalé	pomalé
Kontrola	vnější, formální	vnitřní, neformální	vnitřní, neformální s formální mírou
Kariéra	specializovaná	nespecializovaná	částečně specializovaná
Pracovník	jako zaměstnanec	jako člověk	jako člověk

Ouchi napsal knihu „Teorie Z“ a její podtitul zní „Japonská výzva americkému průmyslu“.

→ Aplikací teorie Z do amerického průmyslu lze překonat řadu současných problémů. Jeho dílo je jedním z kořenů postmoderních teorií řízení. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 30)

2.4 Současné trendy a problémy

Ve kterém bodě se nacházíme dnes? Jaké jsou alternativní cíle podniku? Jaké současné manažerské koncepty a praktické postupy budou tvořit budoucnost? V dalších podkapitolách bude uvedeno několik trendů a problémů, které pravděpodobně změnily způsob provádění manažerské činnosti. Je to globalizace, diverzita pracovních sil, podnikání, řízení v podmínkách e-byznysu, potřeba inovací a flexibility, management kvality, management znalostí a spiritualita na pracovišti. (Veber, 2000, s. 647)

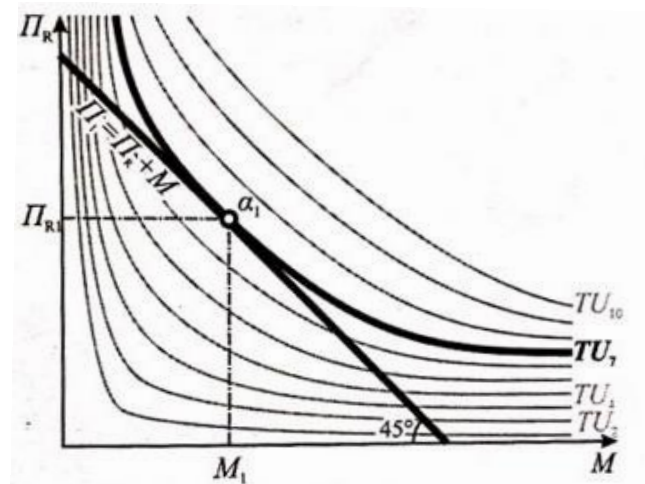
2.4.1 Alternativní cíle podniku z pohledu mikroekonomické teorie

Můžeme říci, že teorie alternativních cílů vznikla jako reakce na změnu podmínek, jejichž důsledkem byla faktická obtížnost nebo nemožnost dosáhnout maximalizace ekonomického zisku. Na řízení velkých firem mají vliv nejen majitelé, ale také manažeři, zaměstnanci a další zájmové skupiny. Oddělením vlastnictví a kontroly se zabývají manažerské teorie, obzvláště behavioristické teorie firmy. (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 111)

Manažerské teorie firem

Manažerské teorie firem zkoumají problematiku oddělení vlastnictví a řízení firmy v případě, kdy vlastníci a manažeři sledují vlastní odlišné cíle. Jednoduchý manažerský model vychází z předpokladu, že cílem vlastníků firmy zůstává maximalizace zisku a cílem manažerů je maximalizace užitku v podobě jejich manažerských výhod. Existence

vedlejších příjmů a výhod manažerů znamená snížení celkového ekonomického zisku firmy a pro celkový ekonomický zisk platí $\Pi = \Pi_r + M$, kde Π se rovná celkový ekonomický zisk, Π_r je vykazovaný zisk a M jsou manažerské výhody. Jednoduchý manažerský model je znázorněn na obrázku (Obr. 6). (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 112)



Obr. 6 Jednoduchý manažerský model (Zdroj: Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 113)

Baumolův model firmy maximalizující obrat. U tohoto modelu je cílem manažerů maximalizace obratu firmy, to znamená maximalizace celkových příjmů. Maximalizace obratu však odpovídá omezení na úrovni minimalizace požadovaného zisku jako výnosu pro vlastníky. (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 113)

Williamsonův model manažerského uvažování vedle výhod pro manažery ještě definuje dodatečné mzdové výdaje a možnost volně rozhodovat o investicích podniku. (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 115)

Behavioristické teorie firmy

Behavioristické teorie firmy vycházejí z předpokladu, že složitá struktura velkých firem vede k existenci různých zájmových skupin (vlastníci firmy, management, řadoví zaměstnanci). Komplikovaná struktura firmy neumožňuje dosáhnout maximalizace některých veličin (zisk), ale vždy se snaží dosáhnout určitého kompromisu mezi cíli jednotlivých zájmových skupin. Rozhodování firmy je podřízeno v pěti základních oblastech: výroba, zásoby, prodeje, podíl na trhu, ekonomický zisk. (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 117)

Doylův model zón tolerance sleduje osm základních cílů firmy, s nimiž se ztotožňují různé zájmové skupiny. Vnější zóna netolerance ukazuje příliš velký důraz na jeden z osmi cílů, který přináší nadměrné náklady. Vnitřní zóna ukazuje, že firma neuplatňuje minimální očekávání některých zájmových skupin působících v organizační struktuře. (Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 117)



Obr. 7 Doylův model (Zdroj: Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 118)

2.4.2 Globalizace

Management již není omezován národními hranicemi. Globalizace je odpovědí na přesycenost domácích trhů, procesem hledání nových odbytišť, hledání a využívání nových či levnějších materiálních i lidských zdrojů, alokování kapitálu tam, kde přinese nejlepší zhodnocení. (Robbins a Coulter, 2004, s. 99); (Veber, 2000, s. 647)

„Globalizace je zavedení dělby práce v celosvětovém měřítku, monitorování a využívání komparativních výhod (na straně surovin, levné pracovní síly, schopných lidí, koupěschopné poptávky atd.) v teritoriích, která nabízí nejpříhodnější podmínky.“ (Veber, 2000, s. 647)

Německá firma BMW vyrábí automobily v Jižní Karolině. Americká firma McDonald's prodává hamburgery v Číně, Toyota vyrábí automobily v Kentucky, významná firma Lend Lease Corporation vybuodovala nákupní centrum Bluewater v Kentu v Anglii a dohodla se se společností Coca-Cola o výstavbě továrny na plnění lahví všemi typy nealkoholických nápojů v jihovýchodní Asii. Švýcarská firma ABB Ltd. postavila elektrárny v Malajsii, Jižní Koreji, Číně a Indonésii. Svět se skutečně stal globální vesnicí.

Na celém trhu jsou manažeři v organizacích všech velikostí a druhů vystaveni příležitostem výzvám a problémům, které jsou vyvolány působením na světovém trhu.

2.4.3 Diverzita pracovních sil

Jednu z velkých výzev, která stojí před manažery 21. století, znázorňuje koordinování práce diverzifikovaných pracovních sil tak, aby byly dostány cíle organizace. (Robbins a Coulter, 2004, s. 55)

„Co přesně chápat pod pojmem diverzita? Do češtiny se tento termín nejčastěji překládá jako různorodost. Původní anglický pojem diversity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“ (Velíšková, 2005)

Současné organizace jsou charakteristické právě diverzitou pracovních sil. Pracovníci jsou heterogenní, pokud jde o pohlaví, rasu, etnický původ, věk apod. Zpráva o práci a pracovnících v 21. století, nazvané Workforce 2020, tvrdí, že americká pracovní síla se bude stále vyvíjet směrem k diverzitě, i když pomaleji než doteď. Zpočátku 21. století budou více jak polovinu přírůstků pracovních sil tvořit menšiny. Hlavní vliv na diverzitu pracovních sil bude mít stárnutí obyvatelstva. (Robbins a Coulter, 2004, s. 55)

Diverzita pracovních sil je problémem pro manažery v USA, Japonsku, Austrálii, Německu, Itálii a v dalších zemích. V USA nejrychleji poroste počet pracovních sil z Asie a Latinské Ameriky. Míra imigrace se zvyšuje v Itálii. V Japonsku se zvyšuje zaměstnanost žen, v Německu stárne populace a manažeři cítí, že je potřeba tento proces zvládnout efektivně. (Robbins a Coulter, 2004, s. 55)

Diverzita pracovních sil není ničím novým, ale dříve se neobjevovala v takové míře a procento různorodých pracovníků bylo zanedbatelné. V minulosti bylo běžné myslet si, že se různorodí zaměstnanci přizpůsobí, ovšem dnes už je zřejmé, že zaměstnanci své kulturní hodnoty a životní styl neodloží. Manažeři jsou tudíž vystaveni výzvě přizpůsobení se diverzifikovaným pracovníkům. Mnoho z nich už zjistilo, že taková pracovní síla, je pro ně výhodou. Různorodí zaměstnanci jim přináší široké spektrum názorů na řešení problémů. Takovéto organizace budou mít obrovskou konkurenční výhodu. (Robbins a Coulter, 2004, s. 55)

2.4.4 Podnikání

Podnikání bude pro firmy na celém světě neustále významnější. Pokud chtějí být ziskové a dokonce i neziskové organizace úspěšné, musí podnikat, tedy vyhledávat a využívat příle-

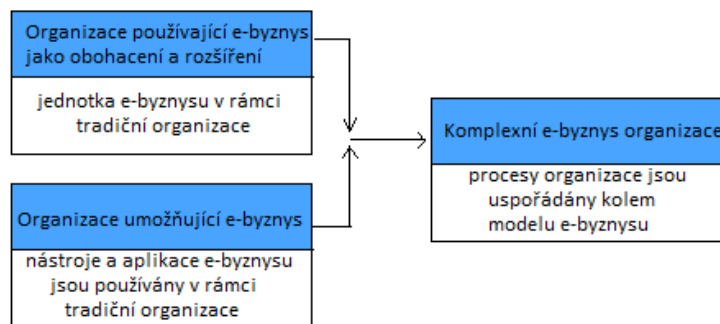
žitosti, inovovat a růst. Podnik by měl využívat takové příležitosti, kterých si nikdo dříve nepovšimnul. Druh inovace, který podnikatele žene pustit se do něčeho nového, většinou rizikového, často proniká do všech částí nové firmy, do jejich produktů, služeb, kultury a často i reklamy. Pro firmy nemá smysl zůstat malými, je potřeba se rozvíjet a růst. (Robbins a Coulter, 2004, s. 56)

2.4.5 Řízení v prostředí e-byznysu

Na konci 20. století ještě nebyl internet a webové stránky normální záležitostí, spíše to byla vzácnost, která se během pár let stala běžnou součástí firem. Dnes jsou všechny organizace - jak malé tak velké, místní nebo globální, součástí e-byznysu. Pro komunikaci je běžně využíván e-mail. (Robbins a Coulter, 2004, s. 57)

„E-byznys (elektronický byznys) je všeobecný pojem pro popis způsobu práce organizace, využívající elektronické spojení (na bázi internetu) se svými partnery (zaměstnanci, manažery, zákazníci, dodavatelé apod.) s cílem účinného a efektivního naplnění svých cílů.“
(Robbins a Coulter, 2004, s. 57)

Ne všechny organizace jsou nebo potřebují být plně zapojeny do e-byznysu. Existují tři typy zapojení, které jsou přehledně znázorněny na obrázku (Obr. 8).



Obr. 8 Zapojení organizací do e-byznysů (Zdroj: Robbins a Coulter, 2004, s. 57)

Prvním typem jsou organizace, které se zapojením do e-byznysu pouze obohacují při současném zachování tradiční organizační struktury. Je mnoho organizací, které internet využívají pouze k rozšíření tradičních způsobů organizací. Patří mezi ně např.: společnost Sears, Starbucks, Tupperware a Whirlpool. (Robbins a Coulter, 2004, s. 58)

Další kategorii e-byznysu prezentuje určitá podpora organizace. V těchto případech využívá organizace internet pro lepší uskutečnění svých tradičních podnikatelských funkcí, ale

ne pro prodej všeho. E-byznys jen organizaci pomáhá, aby mohla svoje aktivity provádět účinněji a efektivněji. Mnoho organizací používá e-byznys pouze ke komunikaci se zákazníky, zaměstnanci nebo dodavateli. (Robbins a Coulter, 2004, s. 58)

Poslední možností zapojení do e-byznysu je komplexní forma. Mnoho organizací je na internetu závislých, vznikly jako komplexní e-byznys a jsou to např. Yahoo, eBay a Amazon.com. (Robbins a Coulter, 2004, s. 58)

2.4.6 Nezbytnost inovací a flexibility

V současné organizaci je schopnost inovace považována za nejdůležitější. Bez stálého přísunu nových nápadů - ať už jde o výrobky či služby, ale také o způsoby provádění aktivit – začínou organizace zastarávat a nakonec nedopadnou dobře. Průzkum prokázal, že organizace dělá úspěšnými právě inovace. Bezpochyby jsou inovace pro úspěch nepostradatelné.

Flexibilita je další z podstatných požadavků současných organizací. Měly by být schopné reagovat na potřeby spotřebitelů, protože v opačném případě se může rychle objevit konkurence a organizaci tak dostat do problému. (Robbins a Coulter, 2004, s. 59)

2.4.7 Management kvality

Většina myšlenek řízení kvality pochází z Japonska – jde o dlouhodobé plánování, bezvýhradná oddanost zaměstnanců vůči firmě, důslednost, kolektivismus a celoživotní zaměstnání, které umožňuje firmě investovat do rozvoje kvalifikace zaměstnanců. Jsou to právě znaky japonského životního a pracovního stylu, které je přivedly na přední místo ve světovém hospodářství. Japonci se ovšem inspirovali od odborníků z USA, z nichž byli nejznámější W. E. Deming a J. M. Juran. Jejich myšlenky se v USA příliš neuchytily, v Japonsku však přinesly kladný ohlas. Dalšími šířiteli managementu kvality byli – P. B. Crosby a A. V. Feigenbaum. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 334)

Pro přehledné zobrazení vývoje managementu kvality je dále zobrazena tabulka (Tab. 2).

Tab. 2 Vývoj managementu kvality (Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 334)

Rok	Etapa	Charakteristika
do roku 1900	řemeslná výroba	úplná autonomie dělníků
1920	hromadná výroba	odpovědnost za kvalitu přenesena na útvary technické kontroly
1940	zaměření na výrobní procesy	statistické řízení procesů
1960	zabezpečení jakosti	popis procesů, plánování, prevence ne-shod
1970-80	TQM - komplexní management jakosti	zaměření na uspokojení požadavku zákazníky
1987	normy jakosti	normy ISO řady 9000
2000	systémy integrovaného managementu	řízení jakosti + péče o životní prostředí + bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Současným trendem je slučování systému managementu jakosti, systému péče o životní prostředí (EMS – Environmental Management System) a systému péče o bezpečnost a zdraví při práci (HSMS – Health and Safety Management System) do **systému integrovaného managementu**. Výhodou je koncentrace všech tří systémů pod křídla jednoho útvaru a tím zajištění vyšší hospodárnosti – jednotné řízení a prověřování, sloučení systémové dokumentace atd. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 335)

V současné době jsou používány dvě základní koncepce managementu jakosti:

- 1) **koncepce podle norem ISO 9000**, reprezentovaná souborem mezinárodních norem, které stanoví minimální požadavky na systém managementu jakosti. Do souboru těchto norem patří i norma ISO 9001, která je podkladem pro certifikaci systému managementu jakosti; (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 335)
- 2) **koncepce komplexního managementu jakosti (TQM)**, která přesahuje rámec souboru norem ISO 9000 a je zastoupena rozdílnými modely systému managementu. V Evropě se nejčastěji používá *EFQM Excellence Model* vytvořený Evropskou nadací pro management jakosti (EFQM). Na základě tohoto modelu se například provádí hodnocení organizací v rámci cen za jakost. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 335)

2.4.8 Spiritualita na pracovišti

Přestože se na první pohled zdá, že tohle slovní spojení nejde dohromady, opak je pravdou. U mnoha zaměstnanců a na všech úrovních managementu můžeme pozorovat rostoucí zájem o duchovní sféru. (Robbins a Coulter, 2004, s. 62)

Spiritualita na pracovišti nemá nic společného s bohoslužbami, jde vlastně o poznávání vnitřního života, který obohacuje přínosnou práci nebo je jí obohacován. Lidé hledají hlubší porozumění toho, co jsou a jaké je jejich místo na zemi. Chtějí od života více, než jen práci a mzdu. (Robbins a Coulter, 2004, s. 62)

Spiritualita z hlediska managementu pravděpodobně ukazuje, jak je se zaměstnanci zacházeno, jak jsou respektováni a oceněni přínosem pro organizaci manažerem. (Robbins a Coulter, 2004, s. 62)

2.5 Základní charakteristiky evropského a asijského managementu

V odborné literatuře české a slovenské se setkáváme zejména s popisem západního (neboli americko-evropského) a japonského managementu. Protože jsou Evropany uplatňovány dle vlastního historického vývoje často odlišné principy při řízení organizací a jsou využívány jiné metody funkcí řízení, není pro nás spojování s americkým managementem zcela vystihující. (Porvazník, 2010, s. 437)

Uvnitř Evropy lze rozdělit osobnosti managementu dle jednotlivých zemí: německých, francouzských, anglosaských, italsko-španělsko-portugalských, středo-východně-evropských, balkánských, baltických a ukrajinsko-ruských. Stejně tak i v Americe se charakteristiky managementu dělí dle zemí. Na asijském kontinentu lze management rozdělit na japonský, management tzv. asijských tygrů (např. Tchaj-wan, Singapur, Jižní Korea, Malajzie nebo Nový Zéland) nebo čínský management. (Porvazník, 2010, s. 437)

Pokud se na uvedené managementy podíváme v určitých historických souvislostech, tak je pravděpodobné je považovat za dominující pro jednotlivé kontinenty. Je to z toho důvodu, že život prochází různými změnami, které dovolují začít spoustu věcí nanovo. Zároveň jsou však v managementu promítnuty historické kořeny, rituály a zvyky, kterými se právě každá země, každý kontinent inspiruje. (Porvazník, 2010, s. 437)

V následující tabulce (Tab. 3) je evropský a asijský management charakterizován dle několika parametrů.

Tab. 3 Porovnání evropského a asijského managementu (Zdroj: Porvazník, 2010, s. 437)

EVROPA	ASIE
ROZVOJOVÉ KOŘENY MANAGEMENTU	
předhistorické kořeny, Římská říše, Řecká kultura, katolicismus, kalvinismus, anglikanismus, 1. a 2. světová válka, fašismus, socialismus, sociální orientace	šintuismus - uctívání předků, buddhismus, konfucismus (loajálnost a úcta k nadřízeným a rodičům a povinnost vůči druhým), revoluce Meidži, války, národní tradice, sociální orientace
PLÁNOVÁNÍ A ROZHODOVÁNÍ	
střednědobá a dlouhodobější orientace	dlouhodobá orientace
rozdílnost v plánování jednotlivých zemí	zdlouhavý plánovací proces
rozhodování na úrovni topmanagementu	kolektivní rozhodování na základě konsenzu
kritérium rozhodování - ziskovost a sociální smír	kritérium rozhodování - neustálé snižování nákladů a neustálé zvyšování kvality
ORGANIZOVÁNÍ	
individuální a kolektivní zodpovědnost za splnění cílů	kolektivní zodpovědnost za splnění cílů
formální i neformální organizační struktury	neformální organizační struktury
uvážlivé přijímání závěrů a jejich realizace	zdlouhavé přijímání závěrů, rychlá realizace
přiměřená všeobecná organizační kultura	vysoká organizační kultura - důraz na harmonii, jednotu, loajálnost a reciprocitu
KONTROLOVÁNÍ	
explicitní kontrolní mechanismy	implicitní kolektivní mechanismy
kontrola v převážné většině nadřízenými	kontrola spolupracovníky
kontrola kolektivních i individuálních výkonů	orientace kontroly na kolektivní výkony
kontrola kvality, nákladů a zisku	rozsáhlá kontrola kvality a snižování nákladů
VZTAHY MANAŽERŮ A ZAMĚSTNANCŮ	
autorita se buduje kompetentností, kontrola závisí na vzájemné důvěře	menší autoritativnost a menší rozsah a pravomoc kontroly
loajálnost zaměstnanců vůči manažerům a naopak závisí na vzájemné kompetentnosti	loajálnost (až oddanost) zaměstnanců vůči manažerům je samozřejmá a manažeři pro ni vytvářejí příležitosti
PRACOVNÍ KARIÉRA	
zaměstnání podle kvality firmy, časté změny, ale i věrnost	věrnost firmě až do důchodu (50 - 55 roků), celoživotní zaměstnání
závislost odměňování na práci, vzdělání a výkonech	závislost odměňování na věku, délce praxe a vzdělání
věrnost profesi i firmě	věrnost firmě
povyšování na základě výkonnosti a podle potřeby a možností	povyšování na základě dlouhodobé výkonnosti
vzdělávání podporované, ale snaha smluvního závazku	vzdělávání považované za dlouhodobou investici pro firmu
ve vzdělávání důraz na znalosti a dovednosti	ve vzdělávání důraz na vyšší ctnosti a sociální zralost, odborná zdatnost se získává rotací
hlavně komunikace shora dolů, méně zdola nahoru	komunikace zdola nahoru a shora dolů

Každá země má svou historii a tradici, zvyky, které se promítají do jejího systému hodnot. Vyskytují se zvyky regionální, zvyky mládeže, zvyky, jež souvisí s výkonem povolání. Základní charakteristiky či rozdílnosti managementu se zakládají na historických kořenech. Jejich stávající projevy jsou rozdílné a nelze je zcela jednoznačně vyjádřit. (Porvazník, 2010, s. 442)

3 VOLBA ANALYTICKÉHO NÁSTROJE – METODOLOGIE

Podle zadání bakalářské práce mám mimo jiné charakterizovat a analyzovat evropský a asijský systém řízení se zaměřením na systém Baťa a Toyota. Pro analýzu obou systémů řízení bude zvolena metoda sekundárního výzkumu nad stávajícími daty, které vychází z praktické části 6 a 7 této práce. Analyzovaná data budou zanesena do tabulky (dotazníkového šetření) a pro hodnocení tohoto šetření bude zvolena kvalitativní metoda. Kvalitativní metoda bude zvolena z důvodu, že se jedná o data, které nelze převést na finanční toky. Princip kvalitativní metody bude postaven na ohodnocení dílčích parametrů metodou škálování. Ohodnocené parametry budou vyneseny do grafu pro porovnání absolutních hodnot a současně pomocí regresní analýzy bude provedena aproximace těchto hodnot. Jako metoda regresní analýzy bude zvolena metoda polynomu druhého nebo třetího stupně. Touto regresní metodou bude dosaženo minimálních tolerancí mezi zjištěnou hodnotou a korelovanou hodnotou. Výpočet korelačních hodnot a jejich znázornění bude proveden v MS Office – Excel verze 7.

(Hendl, 2008); (Jablonský, 2007); (Mezník, 2011)

4 HYPOTÉZY

Ze zadání bakalářské práce lze stanovit následující hypotézy.

H1: Existuje předpoklad, že v některých parametrech se systém řízení Baťa a systém řízení Toyota velmi přibližoval.

H2: Systém řízení společnosti Baťa je využitelný v současných firmách.

H3: Systém řízení společnosti Toyota je využitelný v současných firmách.

Uvedené hypotézy budou potvrzeny či vyvráceny na základě provedené analýzy.

5 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem zpracovala poznatky z oblasti managementu řízení. Nejprve jsem uvedla několik definic managementu, které jsou interpretovány různými autory odlišně. Dále jsou popsány styly manažerské práce a stručně charakterizovány manažerské funkce.

V teoretické části jsou také zařazeny současné trendy a problémy, ve kterých je zmíněna globalizace, diverzita pracovních sil, podnikání, řízení v prostředí e-byznysu, nezbytnost inovací a flexibility, management kvality a spiritualita na pracovišti. Současně jsou zde popsány alternativní cíle podniku, z hlediska mikroekonomické manažerské teorie.

Dalším bodem mého zájmu byl popis vývoje teorií řízení a zpracování charakteristiky evropského a asijského systému řízení. Dále je součástí teoretické části zvolená volba analytického nástroje neboli metodologie. A nakonec jsou stanoveny hypotézy.

Praktická část práce bude zaměřena na dva určité systémy podnikového řízení. Prvním bude Baťův systém řízení a druhým systém řízení Toyoty, dále vyhodnocení jejich silných a slabých stránek, provedení analýzy těchto systémů řízení a zmínění o jejich využití v současných firmách.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SYSTÉM ŘÍZENÍ BAŤA

„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který, jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje 'Příklad' “.

Tomáš Baťa, 1930

6.1 Tomáš Baťa



Obr. 9 Tomáš Baťa (Zdroj: stalosemi.cz, © 2009-2011)

Tomáš Baťa se narodil v roce 1876 ve Zlíně a tragicky zemřel v roce 1932, když se s ním zřítilo jeho letadlo krátce po startu. Bylo mu pouze 56 let. Tomáš pocházel z rodiny ševců, která měla svoji dlouholetou tradici od 2. poloviny 16. století. Tomáš byl 9. v této rodové tradici. Číslo 9 bylo spjato s celým Baťovým životem. Například všechny jeho ceny obuvi končily číslem 9 a tak se devítka v prodejních cenách stala symbolem, díky kterému byly jeho výrobky rozpoznatelné po celém světě. Tomáš založil se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou 24. září 1894 obuvnickou živnost **A Baťa**. Tomáš Baťa si tak splnil sen o „panském životě“. Necelý rok po založení se však živnost nacházela v hluboké krizi a Tomáš se pevně ujal vedení podniku. Tato živnost byla v roce 1900 přeměněna na firmu **T. & A. Baťa v.o.s.** Společníky zůstali jen bratři Tomáš a Antonín. Po smrti Antonína v roce

1908, se Tomáš stal jediným společníkem. Tomáš Baťa byl natolik pohlcen svoji prací, že mu na soukromý život nezbývalo příliš času. Oženil se tak až ve 36 letech s Marií Menšíkovou, se kterou měl jediného syna Tomáše. (Cekota, 1981); (Zelený, 2005); (Toman, 2008)

Tomáš Baťa podnikl za svůj život tři důležité cesty do Ameriky, první v roce 1904, druhou v roce 1912 a třetí v roce 1919. V Americe získal nové zkušenosti ohledně způsobu řízení organizace, organizování práce, vyplácení mezd zaměstnancům a spoustu dalších. Tomáš byl způsobem, jakým se v amerických závodech pracovalo, doslova uchvácen a některé metody pak aplikoval do svých závodů. Asi nejvýznamnějším poznatkem, který si z Ameriky dovezl, byla specializace výroby a díky tomu vysoká produktivita dělníků. Pro srovnání, zatímco v amerických obuvnických závodech se vyrobilo 1 200 párů obuvi za den, v Anglii to bylo 800 párů a v Německu dokonce jenom 100 párů obuvi. Při třetí cestě se inspiroval u Henryho Forda. (Cekota, 1981)



Obr. 10 Logo Baťa

(Zdroj: bata.cz, © 2013)

6.2 Základ filosofie T. Bati

Baťa patřil mezi nejúspěšnější podnikatele českého původu a zároveň byl označován i za jednoho z největších podnikatelů světa. Dodnes se mnohé úspěšné podniky inspiřují jeho myšlenkami a názory, které byly již v jeho době nadčasové.

Hlavní rysy, které byly pro Baťův styl řízení charakteristické, jsou podle Garlíka tyto:

- přímé řízení vrcholového vedení;
- systém kontroly;
- operativnost;
- pružnost;
- jednoduchost a účelnost řízení;
- ekonomické zhodnocení rozhodnutí.

(Lešingrová, 2007, s. 27)

V následujících kapitolách se pokusím popsat nejdůležitější praktiky uplatňované v Baťově soustavě řízení.

6.3 Soustava řízení Baťa

6.3.1 Zákazníci a okolí podniku

Baťovým základním, nejznámějším a zřejmě nejdůležitějším heslem je: „*Náš zákazník, náš pán*“, které se stalo společně se službou veřejnosti klíčovými prvky Baťovy soustavy řízení. Povinností vedoucího bylo toto heslo plně respektovat.

Tomáš Baťa si pečlivě vedl databázi všech svých zákazníků. Tuto databázi pak mohl využívat pro lepší komunikaci a spolupráci se zákazníkem. Kvůli zpětné vazbě vyžadoval od svých obchodních zástupců, aby zákazníky osobně navštěvovali a zjišťovali důležité informace a potřeby a přání zákazníků. (Lešingrová, 2007, s. 29)

Baťa patřil také mezi hrstku podnikatelů, kteří si začali uvědomovat důležitost a vliv reklamy. Nepoužíval však pouze tradiční metody, jako plakáty, brožury, či vývěsní štíty. Zaměřil se i na modernější a účinnější typ reklamy, kterou byl především film, reklama na dopravních prostředcích či světelná reklama. Mezi určitý typ reklamy patřily již zmiňované prodejní ceny končící číslem 9. (Lešingrová, 2007, s. 75)



Obr. 11 Reklama (Zdroj: zlin.estranky.cz, © 2013)

Tomáš se však nezaměřoval ve své činnosti pouze na své zákazníky, ale snažil se pozitivně působit na celé okolí podniku a širokou veřejnost. Za svůj podnikatelský život proměnil

původně malý Zlín na velké průmyslové a zároveň také zahradní město, které přitahovalo a stále přitahuje svojí jedinečností pozornost lidí z celého světa. Zlín se Baťovi odměnil tím, že jej třikrát zvolil starostou. Za dobu jeho starostování vzrostl počet obyvatel téměř šesti-násobně. (Lešingrová, 2007, s. 61)

6.3.2 Zaměstnanci

Jedním ze zdrojů Baťova úspěchu bylo to, že si uvědomoval důležitost a nepostradatelnost lidí a jejich lidského kapitálu ve svém podniku. Především prostřednictvím promyšleného motivačního systému dával zaměstnancům najevo, že si jich váží, a že to oni jsou ti, kdo tvoří jeho podnik. Díky tomu měli Baťovi zaměstnanci práci rádi, přistupovali k ní zodpovědně a s úctou. V dílnách byl také kladen důraz na to, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co jsou jeho povinnosti a jaká je jeho osobní odpovědnost za práci, za zisk a ztrátu. Vedoucí pracovníci pak byli i hmotně zainteresovaní na zisku a ztrátě. Podporováno bylo především kolektivní úsilí každé dílny na splnění svěřeného úkolu a stanoveného plánu. (Zelený, 2005)

Efektivní využití dne

Ve firmě Baťa byli všichni zaměstnanci vedeni k absolutnímu využití času. V Baťově škole práce sloužil pro tyto účely časový harmonogram všedních dnů, který učňům pevně rozčlenil jejich den a učil je efektivnímu využití času.

Během pracovní doby nesměl nikdo ze zaměstnanců opustit pracoviště bez souhlasu vedoucího, toto pravidlo muselo být striktně respektováno, v opačném případě následovaly tvrdé sankce. (Lešingrová, 2007, s. 31)

Aktivizace pracovníků

Aktivizační faktory, které jsou silami nutícími a podněcujícími k činnosti člověka, byly využívány i v Baťových závodech. Hojně byly využívány hlavně faktory silové, do kterých se řadí faktor existenční, faktor strachu a faktor hmotné zainteresovanosti. (Lešingrová, 2007, s. 62)

Jelikož byl počet vychovávaných a zaučovaných zaměstnanců vyšší než počet potřebný, byl uplatňován existenční faktor, kdy se zaměstnanci z důvodu obav o svou pozici snažili být nejlepšími a tím se vyhnout nahrazení pracovníky lepšími. Jako faktor strachu působil vedoucí, který měl vysokou pravomoc plně podporovanou vedením podniku. Každý pra-

covník se mohl zasloužit o velký příjem, který ovšem mohl být lehce pozbyt v případě ne-
kvalitní práce - tady jde o faktor hmotné zainteresovanosti. (Lešingrová, 2007, s. 62)

Motivace pracovníků probíhala ve firmě Baťa ve dvou rovinách – mzdový motivační
systém a sociální motivační systém. Tím prvním systémem byli pracovníci motivováni
k co nejlepším výkonům, od kterých se jejich mzda odvíjela. (Lešingrová, 2007, s. 62)

Sociální systém byl značně propracovaný a přispíval k výborným životním podmínkám pro
zaměstnance. Tomáš Baťa nechal svým zaměstnancům postavit domy, lékařskou službu
zajišťovala Baťova nemocnice, volný čas mohl být využíván ve sportovních a kulturních
zařízeních, která měla širokou nabídku. Stravování bylo zajištěno pomocí pekárny, jatek,
jídelny a restaurace. Zaměstnanci měli také k dispozici nákup v obchodním domě za příz-
nivější ceny. Dále firma napomáhala vzdělání, a to nejen svých zaměstnanců ale i
v ostatních školách v regionu. (Lešingrová, 2007, s. 62)

Účast na zisku a ztrátě

Účast na zisku byla poskytována z důvodu ještě nižších výrobních nákladů a zajištění ply-
nulosti výroby. Cílem bylo snížit ceny bot a zvýšit mzdy dělníků. Účast byla zavedena
v roce 1924. Tento způsob řízení byl podmíněn třemi důležitými předpoklady:

- vyúčtování dosaženého zisku 1 krát týdně;
- zaměstnanec si svoji účast musel umět spočítat sám;
- účast se vztahovala na malé oddělení, aby mohl být každý zaměstnanec zúčastněn
na správě dílny.

(Baťa, 2002, s. 48); (Lešingrová, 2007, s. 48)

Na zisku a ztrátě mělo podíl asi 30 % zaměstnanců. Z těchto zaměstnanců se ovšem ne
všichni podíleli i na ztrátě. Tento postih byl pouze pro vedoucí pracovníky. (Lešingrová,
2007, s. 48); (zlin.estranky.cz, © 2013)

Individuální mzda

S účastí na zisku i ztrátě souviselo individuální odměňování. Firma Baťa byla mezi první-
mi firmami, které začaly uplatňovat systém individuálního odměňování, které souviselo
s výkonem dělníka. Mzda dělníka se skládala z několika složek – pevné mzdy, účasti na
zisku a z mimořádného zisku. Každý dělník byl naučen si svoji mzdu spočítat, aby si doká-
zal uvědomit svůj podíl. Mzdy byly počítány a vypláceny každý týden, aby si byl každý
dělník vědom svých zásluh a chyb dokud je měl v čerstvé paměti. Tento systém byl sice

časově a finančně náročný, ale efekt z něj se Baťovy mnohonásobně vyplatil. (Lešingrová, 2010, s. 119)

Výchova a vzdělávání

Tomáš Baťa brzy přišel na to, že přeučovat dospělého zaměstnance už je značně složité a jeho přizpůsobení je náročné, a nebyl ani spokojen se způsobem vzdělávání učňů. Rozhodl se tedy vychovat zaměstnance své. V roce 1925 vznikla Baťova škola práce, o kterou se zvedla obrovská vlna zájmu, přestože režim v ní byl nastolen velmi tvrdě. Přes den žáci pracovali v továrně a studium probíhalo pouze ve večerních hodinách. Byli vedeni také k umu zacházet s financemi a vytváření si úspor. Výchova dívek byla zahájena až v roce 1929. Od výchovy mužů se však lišila. Dle Bati se měla žena starat o mužovo zázemí a tak po svatbě už práce ve výrobě nepřicházela k úvaze. Vzdělání žen bylo zaměřeno na domácí práce a také na hospodaření rodiny. (zlin.estranky.cz, ©2013)

Disciplína, etika, morálka

Ve firmě byl kladen důraz na dokonalé a disciplinované využívání pracovní doby. Jelikož zaměstnanci museli plnit denní plán, byly přesčasy někdy nevyhnutelné, i když nebyly povinné a ani placené. Povinné ovšem bylo udržování pořádku a čistoty na pracovišti. Tento úkol měl vždy na starosti určitý člověk. V dílnách byla také důsledně dodržována bezpečnost práce a pracovní hygiena. Prostředí splňovalo podmínky optimálního pracovního prostředí, bylo zajištěno technické vybavení a optimální pracovní prostor. (Lešingrová, 2007, s. 73)

Spolupráce a komunikace

„K našemu úspěchu nestačí ovšem, aby jedině závod měl správné stanovisko ke státu, k zákazníkům a ke svým členům. Je třeba, aby i členové jeho měli totéž stanovisko k závodu, zvláště však totéž stanovisko k jednání mezi sebou. Jedině ve spolupráci a vzájemné shodě můžeme svou práci posloužit veřejnosti, budující blahobyt všech.“

Tomáš Baťa

Svým přístupem k zaměstnancům byl Tomáš Baťa průkopníkem. Všichni jeho zaměstnanci jím byli označováni a považováni za spolupracovníky. Podařilo se mu vytvořit v zaměstnancích pocit hrdosti a sounáležitosti k podniku, stejně jako vyvolat v nich zájem o růst a prosperitu podniku. (Lešingrová, 2007, s. 90)

Soutěživost zaměstnanců

Baťa se ve svých zaměstnancích také snažil vzbudit soutěživého ducha. Organizoval pro ně nejenom sportovní soutěže, ale hodnotil zejména výkony v továrně. U svých učňů pak hodnotil pořádek v pokojích na internátu, chování a prospěch. Tyto soutěže byly pravidelně vyhodnocovány a vítězové byli odměňováni. (Lešingrová, 2010, s. 113)

6.3.3 Organizace výroby

Samospráva dílen

Ideou samosprávy dílen, kterou Tomáš Baťa zavedl roku 1924, bylo vést člověka k přeměně dělnicky námezdního myšlení v myšlení podnikatelské. Podnikatelské myšlení je takové, které má iniciativní poměr k práci. (Baťa, 2002, s. 61)

Baťa se rozhodl přenést odpovědnost za hospodaření na nejmenší organizační jednotky. Tím nejpodstatnějším, co samospráva dílen přinesla, ovšem nebylo samostatné rozhodování. Jde o rozčlenění velkého podniku na spoustu malých a samostatných dílen nebo oddělení (například nákupní, prodejní, kalkulační atd.). Snahou je vyvolat u člověka přijímacího mzdu pocit příslušnosti k dílně, a v domnění, že nese zodpovědnost, z něj udělat spolupracovníka, který má bezprostřední zájem na výrobě v podniku. Postavením pracovníků se míra zodpovědnosti lišila. Smyslem samosprávy dílen bylo zvýšení výkonu, zlepšení hospodaření s materiálem a snížení nákladů. (Lešingrová, 2007, s. 34); (zlin.estranky.cz, ©2013)

Samostatnost jednotlivých oddělení se projevovala především těmito znaky:

- 1) na každém oddělení byla jedna vedoucí osoba, která byla odpovědná za práci, zisk a ztrátu oddělení;
- 2) každé oddělení mělo samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním;
- 3) zaměstnanci (mistři a řady dělníků) se účastnili na zisku dílny;
- 4) každý v oddělení měl osobní zodpovědnost za svou práci;
- 5) kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisí zisk oddělení.

(Baťa, 2002, s. 62)

Samospráva dílen vedla k vybudování velice účinného systému řízení, založeného na vnitřních procesech organizace, což podle Goldové odpovídá současným požadavkům obsažených v normě ISO a zásadám procesního přístupu managementu jakosti, který vychází

z aplikace modelu EFQM. Princip samosprávy dílen tvoří také základ koncepcí jako JIT (Just in time), Kanban či Kaizen. (Lešingrová, 2007, s. 35)

Nákup, výroba a prodej

Základem podnikání jsou tyto hlavní činnosti: nákup, výroba a prodej. Nákupní činnosti jsou velice důležité pro podnik, protože velkou měrou ovlivňují kvalitu a cenu finálních výrobků. Při nákupu materiálů je důležité, aby nákupčí byl odborníkem přes dané suroviny, rozuměl výrobě, dokázal si vždy zajistit více nabídek, aby se mezi nimi mohl rozhodovat pro tu nejlepší a aby dokázal prostřednictvím nákupu udržovat stanovené množství a kvalitu zásob. (Lešingrová, 2007)

Na nákupní činnost navazuje neméně důležitá výroba, která tvoří jádro celého podniku. A následuje prodej finálních výrobků. Baťovy výrobky se nejdříve prodávaly především prostřednictvím obchodních zástupců. Když to později podmínky umožnily, byla postupně zřizována síť vlastních maloobchodních prodejen. Tyto prodejny měly přesně stanovenou organizační strukturu, měly svůj řád a přesně daná pravidla, která kladla důraz především na správný a profesionální přístup k zákazníkům. (Lešingrová, 2007)

Řízení a organizace výroby

V Baťových závodech bylo vyžadováno, aby vedoucí pracovník měl nejenom technické znalosti ze svého oboru, ale musel znát i základní lidské potřeby, aby mohl správně organizovat a řídit výrobu. Při řízení výroby byly analyzovány jednotlivé složky pracovního procesu a jejich vztah k využití pracovní doby. Veškerý čas musel být neustále využíván k přeměně materiálu na finální výrobek, jakákoliv časová ztráta byla nepřijatelná. Při výrobě tedy nebyly nejdůležitějším faktorem peníze, ale čas. (Lešingrová, 2007)

Základem výroby v Baťových závodech byly především boty, později se však výroba rozšířila i na výrobu materiálů, polotovarů a doplňkového zboží, jako jsou například dámské punčochy či ponožky. Později se začaly také vyrábět obuvnické stroje a další zařízení, pneumatiky, gumové hračky, jízdní kola a další. Bylo také zřízeno stavební oddělení, které se orientovalo na výstavbu proslulých baťovských domků a továren. (Lešingrová, 2007)

Tato diverzifikace byla zaváděna především kvůli peněžní úspoře a snižování výrobních nákladů. (Lešingrová, 2007)

Vnitropodniková doprava

Tomáš Baťa byl snad nejvíce zapálen do dopravy a to především letecké. Nejvíce zájmu, pozornosti a práce věnoval ovšem dopravě silniční. Zprvu budoval asfaltové silnice ve svých závodech, později i silnice ve městě. Jako dopravní prostředek byla také značně rozšířena jízdní kola, pro která ve městě budoval dráhy. Baťův kanál pro lodní dopravu vznikl z myšlenky, jak ušetřit na dopravě materiálu jako je uhlí a lignit. (Lešingrová, 2007, s. 44)

Vnitropodniková doprava se výrazně podílela na dotvoření podnikové základny jako celku. Kromě asfaltových silnic sloužily lanové dráhy a pohyblivé pásy ve výšce zhruba 20 m, které zabezpečovaly nadzemní dopravu materiálu, polotovarů pro výrobu a hotových výrobků. Pro tepelné, elektrické a vodní energie sloužily podzemní tunely. (Lešingrová, 2007, s. 44)

Vnitropodniková banka

Všem zaměstnanců firmy Baťa byly ukládány úspory do vnitropodnikové banky, která v roce 1919 vznikla na popud Dominika Čipery. Úrok činil 10 %. Pro zaměstnance bylo toto spoření formou vysokého úroku velmi výhodné. Pro rozvoj a modernizaci firmy měla banka k dispozici vlastní kapitál. (Lešingrová, 2007, s. 46)

Týdenní vyúčtování

Mezi významné prvky řízení patřilo týdenní veřejné vyúčtování a sobotní konference. Zajímavé bylo, že zúčtovacím obdobím bylo období od čtvrtka do středy. Bylo to z toho důvodu, aby vždy v pátek ve 12 hodin bylo vypracováno veškeré vyúčtování. Zúčtování za každou dílnu prováděl vždy vedoucí dané dílny. Vyúčtování bylo vždy vyvěšeno veřejně. Na základě tohoto vyúčtování se pak vyplácely každý týden, v pondělí nebo v úterý, mzdy. Stejně tak se vyplácel i podíl na zisku. (Lešingrová, 2007, s. 52)

Na sobotních konferencích se pak prezentovaly a vyhodnocovaly výsledky za uplynulý týden a byly zde navrhovány a přijímány různé návrhy a doporučení pro odstranění zjištěných odchylek a nedostatků. (Lešingrová, 2007, s. 52)

Kalkulace

Kalkulace patřily mezi nejdůležitější nástroj řízení nákladů firmy. Kalkulační oddělení stanovovalo vnitropodnikové a prodejní ceny. Předběžné kalkulace byly základem pro vytvoření všech plánů pro celé Baťovy závody. Na základě operativních kalkulací, rozpočtů a účetnictví byl v podniku uplatňován systém hospodaření, který klade důraz na kontrolu

veškeré činnosti do nejmenších detailů. Pomocí kalkulací byla řízena veškerá ekonomická činnost Baťových závodů. (Lešingrová, 2007, s. 54)

Plánování a systémový přístup ke vzdělávání a k řízení firmy

Tomáš Baťa byl člověk, který chtěl mít vše přesně naplánováno. A to samozřejmě promítl i do svého podniku. Soustava plánů, která se v podniku sestavovala, byla tvořena několika druhy plánů. Byly to jednak plány dlouholeté, pak to byly plány pololetní, týdenní a denní.

Dlouholeté plány byly za Baťova života sestaveny pouze dva – jeden plán byl na období deseti let, druhý byl na tři roky. Základními plány byly však plány pololetní. Bylo to z toho důvodu, že se rozlišovalo období jaro – léto, podzim – zima, proto se tyto plány daly také označovat jako sezónní. Tyto pololetní plány byly pak rozpracovány do plánů týdenních a týdenní plány byly pak detailněji rozpracovány do plánů denních. Týdenní, ale především pak denní plány, byly pak operativně přepracovávány a upravovány na základě aktuálního dění a skutečného prodeje. Jednotlivé plány obsahovaly plány výroby a zároveň i plány nákladů. Plnění plánů bylo samozřejmě neustále kontrolováno a vyhodnocováno a v případě odchylek od plnění plánu se stanovovala různá opatření návrhy k nápravě. (Lešingrová, 2007, s. 94)

6.3.4 Výzkum, vývoj, inovace

Tomáš Baťa byl také proslulý svým kladným přístupem k inovacím, výzkumu a vývoji. V Baťových závodech bylo zřízeno vlastní vývojové středisko, které se neustále rozrůstalo. Pracovníci ve vývoji byli také velmi často vysíláni pro inspiraci do zahraničí. Inovace zajistily firmě Baťa vysokou konkurenceschopnost. Nové technologie zase zjednodušily práci dělníkům a snížily namáhavost jednotlivých činností a operací. (Lešingrová, 2007, s. 86)

6.3.5 Silné a slabé stránky Baťova systému řízení

Určení silných a slabých stránek je do jisté míry subjektivní a záleží na tom, z jakého pohledu na stránky nahlížíme. Jestli z pohledu celé organizace či pouze z pohledu zaměstnance. V následující tabulce (Tab. 4) jsem se snažila o pohled z pohledu celé organizace.

Tab. 4 Silné a slabé stránky systému řízení Baťa (Zdroj: vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
přímé řízení vrcholového vedení	časová náročnost výpočtu mezd (každý týden)
systém kontroly	všichni museli spořit část mzdy - půjčka
operativnost	krátkodobé plánování
tvoření kalkulací	faktor strachu → obavy před nahrazením lepším pracovníkem
jednoduchost a účelnost řízení - samospráva dílen - organizace odpovídající dnešním normám ISO	možný vznik nadvýroby - co bylo naplánováno, to bylo vyrobeno (systém tlaku)
pružnost	absence odborů
ekonomické zhodnocení rozhodnutí	
plynulost výroby	
heslo náš zákazník náš pán	
pečlivá databáze zákazníků	
propracovaná reklama	
velká motivace zaměstnanců - mzdový motivační systém, individuální odměňování, účast na zisku a vedoucí pracovník i na ztrátě - sociální motivační systém - sportovní a kulturní zařízení	
všichni zaměstnanci věděli, za co jsou zodpovědní	
absolutní využití pracovní doby	
důraz kladen na disciplínu	
vzdělávání → výchova nejen vlastních učňů	
výchova dívek směřována hlavně na péči o domácnost	
zaměstnanci si museli umět spočítat mzdu	
týdenní vyúčtování	
zaměstnanci označováni za spolupracovníky	
samospráva dílen	
vnitropodniková doprava	
10% úrok při spoření části mzdy ve vnitropodnikové bance	
vlastní vývojové středisko	
neustálé inovace	
široká diverzifikace výroby	
vlastní výroba materiálu, strojů, doplňkového zboží	

7 SYSTÉM ŘÍZENÍ TOYOTA

7.1 Kiichiro Toyoda



Obr. 12 Kiichiro Toyoda

(Zdroj: toyota.cz, ©2013)

Kiichiro Toyoda se narodil 11. června 1894 v prefektuře Aichi v Japonsku. Jeho otec byl známým vynálezcem v oboru automatických tkalcovských stavů, založil několik tkalcovských závodů a prodával své patenty do celého světa, právě z nich získal v roce 1929 na tu dobu nevídaný kapitál - 100 000 liber. A právě tento finanční obnos využil jeho syn Kiichiro k založení automobilové společnosti Toyota Motor Company. (eurooldtimers.com, © 2000 – 2013)



Obr. 13 Logo

(Zdroj: toyota.cz, ©2013)

Kiichiro byl již od dětství fascinován světem techniky, jeho zájem sahal od letectví až po panelové domy. Se svým strýcem Eijim Toyodou sestavil dokonce prototyp vrtulníku, nikdy však nedošlo k sériové výrobě. Avšak praxe při vývoji letadel a raket se později ukázala jako velmi užitečná pro vyvíjení konstrukce vlastních automobilů. (eurooldtimers.com, ©2000 – 2013); (mndb.com; ©2013)

Kiichiro Toyoda vždy vedl svůj vývojový tým, jeho nejvýznamnějšími členy byli Shisaburo Kurata, Shuji Ohno, Higuma Ikenaga a Kazuo Kumabe. Po smrti svého otce jmenoval

svého adoptivního bratra Risabura prezidentem společnosti a začal se plně věnovat automobilovému průmyslu. (eurooldtimers.com, ©2000 – 2013); (nndb.com; ©2013)

V roce 1934 se svým týmem navrhl a sestavil první benzínem poháněný motor a přesvědčil akcionáře o plné financování. O rok později představila Toyota prototyp svého prvního vozu nazývaný model 1A, který kombinoval japonské komponenty s prvky Fordu a Chevy. Podle legendy Kiichiro řídil vůz k hrobu svého otce, aby ukázal, čeho dosáhl. (eurooldtimers.com, ©2000 – 2013); (nndb.com; ©2013)



Obr. 14 Toyota 1A (Zdroj: leblogauto.com, ©2013)

Začátky produkce vozidel však nebyly lehké, ačkoliv chtěl Toyoda nejprve vyrábět osobní automobily, po problémech s japonskou legislativou a stavem trhu začal s výrobou nákladních aut. První vozy byly velmi poruchové, zejména z důvodu špatné kvality materiálů, ale situace se díky neustálé práci na zdokonalení technologií zlepšovala, až se Toyota během tří let stala velice uznávanou a populární značkou vozidel. (eurooldtimers.com, ©2000 – 2013); (nndb.com; ©2013)

Toyota se zaměřila na výrobu odolných, výkonných a robustních automobilů, které byly schopny zvládnout špatný stav japonských silnic. (nndb.com; ©2013)

Firma byla roku 1950 blízko bankrotu kvůli poválečné recesi, oznámila tedy masivní propouštění zaměstnanců, což vedlo ke stávce. Pro urovnání stávky se Kiichiro Toyoda rozhodl spolu s dalšími představiteli odstoupit z vedení, o dva roky později, 27. března 1952 zemřel v Tokiu. (toyota.com, ©2013)

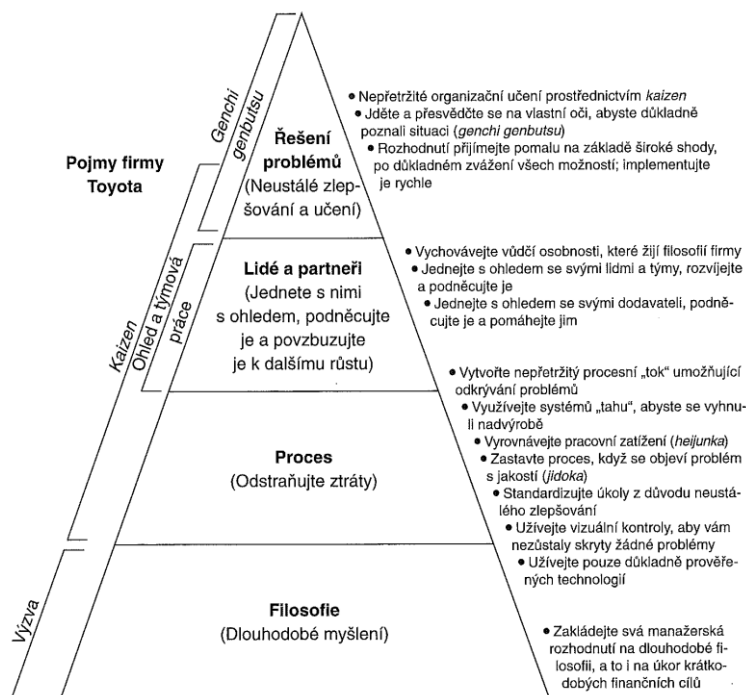
Toyota přitáhla pozornost celého světa již v 80. letech minulého století. Mohla za to především spolehlivost vozů a nízká četnost oprav, na rozdíl od vozů amerických. V 90. letech bylo více než jasné, že Toyota je zvláštní oproti jiným výrobcům aut hlavně ve způsobu jak

svá auta navrhuje a vyrábí. Toyota vyráběla svá auta rychleji, s větší spolehlivostí a přesto byly její náklady konkurenceschopné. Zároveň si mohla Toyota dovolit vyplácet svým zaměstnancům poměrně vysoké mzdy. (Liker, 2007)

Tajemství firmy spočívá především v důsledné shodnosti výkonnosti firmy, která je přímým výsledkem provozní excelence. Tato excelence se z části zakládá na nástrojích a na metodách zlepšování jakosti, jako jsou metody just-in-time, kaizen, „jednokusového toku“, jidoka a heijunka. Tyto techniky pomohly vytvořit základy vzniku tzv. „štíhlé výroby“. (Liker, 2007, s. 28)

Tajemství však nespočívá ve výše uvedených metodách, ale z hlubší podnikatelské filozofie, která se zakládá na tom, jak dokáže porozumět lidem a jejich motivačním faktorům. Úspěch se tedy zakládá na umění rozvíjet vůdčí potenciál, kulturu a týmy, nalézání strategie, vytváření vztahů s dodavateli a udržovat organizaci schopnou se učit. (Liker, 2007, s. 28)

Podstatou koncepce firmy je hlavně 14 zásad, které tvoří základ systému výroby firmy Toyota (Toyota Production System – TPS). Tyto zásady lze také rozdělit do 4 kategorií, jak můžeme vidět na obrázku (Obr. 15) níže. (Liker, 2007, s. 29)



Obr. 15 Model celkové koncepce firmy Toyota v duchu „4P“ (Zdroj: Liker, 2007, s. 29)

V části nazvané filosofie je základní myšlenkou zakládat svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filosofii i na úkor krátkodobých finančních cílů. (Liker, 2007, s. 30)

Procesem se myslí vytvoření nepřetržitého procesního toku, který umožní odkrývání problémů; využívá systémů „tahu“, aby se vyhnul nadvýrobě; vyrovnává pracovní zatížení (hejiunka); zastaví proces, jakmile se objeví problém s jakostí výrobku (jidoka); standardizuje úkoly z důvodu neustálého zlepšování; využívá vizuální kontroly, aby nezůstaly skryty žádné problémy; používá pouze důkladně prověřenou technologii. (Liker, 2007, s. 37)

V části lidé a partneři je důležité držet si vůdčí osobnosti, které dodržují filosofii firmy. Jednat se svými lidmi, týmy i dodavateli s ohledem, rozvíjet je, podněcovat a pomáhat jim. (Liker, 2007)

V poslední části řešení problémů je nejdůležitější provádět nepřetržité organizační učení prostřednictvím kaizen; jít a přesvědčit se na vlastní oči, aby bylo možné poznat situaci (genii genbutsu); rozhodnutí přijímat pomalu na základě široké shody, po důkladném zvážení všech možných řešení, které potom implementuje rychle. (Liker, 2007)

7.2 Čtrnáct zásad celkové koncepce firmy Toyota

Tyto zásady jak již bylo řečeno výše, společně vytváří celkovou koncepci firmy Toyota.

Zásada 1 – Zakládejte svá manažerská rozhodnutí s ohledem na dlouhodobou filosofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů

Důležité je vypracovat si filosofické zdůvodnění poslání, které vylučuje jakékoli krátkodobé rozhodování. Je nutné pracovat s celou organizací, rozvíjet a vyladovat ji s ohledem na společné poslání, které bude vyšší než snažit se vydělat peníze. Je rovněž důležité poznat své místo v historii firmy a každý pracovník by měl pracovat na tom, aby pozvedl firmu na vyšší úroveň. Filosofické poslání je totiž základem všech ostatních zásad. (Liker, 2007, s. 105)

Výchozím bodem je vytváření hodnot pro zákazníka, společnost a ekonomiku. Každá z funkcí v rámci firmy je vyhodnocována vzhledem k její schopnosti vytvářet hodnotu. (Liker, 2007, s. 105)

Hlavní je odpovědnost. Usilování o to, aby o svém osudu rozhodovali řídicí pracovníci sami. Při jednáních spoléhat sami na sebe a důvěřovat vlastním schopnostem. Přijmout

zodpovědnost za vlastní chování a udržovat a zlepšovat své dovednosti, které umožňují vytvářet přidanou hodnotu. (Liker, 2007, s. 105)

Zásada 2 – Vytvořit nepřetržitý procesní tok, který umožní odkrýt problémy

Změna podoby pracovních procesů, aby mohly tvořit nepřetržitý tok, který je schopný dosáhnout vysoké přidané hodnoty. Na každém projektu by měl neustále někdo pracovat.

Vytvořením rychlého toku materiálu a informací společně s procesy, které budou propojeny s lidmi, by měly být okamžitě odkruty všechny problémy. (Liker, 2007, s. 122)

Zásada 3 – Využívání systémů „tahu“, aby se firma vyhnula nadvýrobě

Všem zákazníkům v následujících etapách výrobního procesu musí firma poskytovat to, co chtějí, kdy to chtějí a v množství, které chtějí. Základní zásadou přístupu just-in-time je pravidelné doplňování materiálů, které je závislé na spotřebě.

Důležité je snížit úroveň zásob na skladě na co nejnižší množství a doplňovat je podle toho, kolik jsou zákazníci schopni odebrat. Citlivá reakce na každodenní změnu poptávky zákazníka a při vyhledávání nadbytečných zásob se nespoléhat jen na počítačovou techniku. (Liker, 2007, s. 142)

Zásada 4 – Vyrovnávat pracovní zatížení (heijunka)

Odstranění ztrát však není jedinou důležitou činností. Stejně důležité je odstraňování přetížení zaměstnanců a výrobního zařízení a tak odstraňovat nevyváženosti harmonogramu výroby. Usilování o vyrovnání zátěže všech výrobních a obslužných procesů. (Liker, 2007, s. 152)

Zásada 5 – Vytvářet kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a správné jakosti se dosáhlo hned napoprvé

Určujícím faktorem nabídky je jakost požadovaná zákazníkem. Je proto nutné využívat všech dostupných moderních metod při udržování jakosti. Zařízení by měla být vybavena funkcí, která by byla schopna zastavit výrobu, když by nastal problém. Pomocí vizuálních efektů by vedoucí pracovník poznal, že se strojem není něco v pořádku a potřebuje lidský zásah (tzv. jidoka). Důležité je rovněž začlenění podpůrných systémů do firmy, které dokážou rychle řešit problém a zavádět nápravná opatření. Hlavní myšlenkou by mělo být, že je přípustné zastavit nebo zpomalit proces na úkor dobré jakosti hned napoprvé, aby se z dlouhodobého hlediska zvyšovala produktivita. (Liker, 2007, s. 169)

Zásada 6 – Neustálé zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců

Základ toku a tahu spočívá v používání stálých a opakovatelných metod, aby bylo možné udržet předvídatelnost, pravidelný časový rytmus a pravidelné výstupy procesů. Plné využívání zkušeností a znalostí dopomůže k vytvoření standardu ze současných nejlepších ověřených postupů. (Liker, 2007, s. 194)

Zásada 7 – Užívání vizuální kontroly, aby nezůstaly skryty žádné problémy

Jde zejména o používání jednoduchých vizuálních znamení, která pomohou lidem posoudit, zda se ještě pohybují v rozmezí standardních podmínek. Vyhnout se používání počítačových monitorů na místech, kde by mohly rozptylovat pozornost pracovníka. Omezení písemných zpráv na co nejméně papírů, všude tam, kde je to možné. (Liker, 2007, s. 205)

Zásada 8 – Používání pouze důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem i procesům

Základním pravidlem je používání technologie k podpoře práce lidí, ne k jejich nahrazení. Prověřený proces, který je spolehlivý má přednost před novým a neproověřeným procesem. Dříve než se nová technologie začlení do plánů a do výroby, je dobré ji prověřit v provozních podmínkách. (Liker, 2007, s. 214)

Zásada 9 – Vychovávat vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé

Je lepší vychovávat vůdčí osobnosti z řad vlastních zaměstnanců, než z vnějšího prostředí firmy. Vůdci musí být vzor ztělesnění filosofie firmy a jejího přístupu k podnikání. Dobrý vůdce musí podrobně rozumět každodenní práci. (Liker, 2007, s. 228)

Zásada 10 – Rozvíjet výjimečné lidi a týmy řídicí se filosofií firmy

Zásadním úkolem je vytvořit silnou a stabilní kulturu firmy, kterou se zaměstnanci budou řídit a budou podle ní žít. Je dobré vycvičit výjimečné jednotlivce a týmy, aby mohli pracovat v duchu filosofie a dosahovali tak vynikajících výsledků. Učení lidí jak spolupracovat jako týmy, které budou usilovat o dosažení společných cílů. (Liker, 2007, s. 243)

Zásada 11 – Projevování ohledu vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů pomocí podněcování a pomáhání jim zlepšovat se

Jde především o jednání s ohledem na své partnery a dodavatele, je nutné chovat se k nim, jako by byli součástí firmy. Podněcovat své partnery k růstu a rozvoji, dát jim najevo, jak si

jich firma cenní. Pomáhat partnerům v dosahování vytyčených náročných cílů. (Liker, 2007, s. 260)

Zásada 12 – Jít a přesvědčit se na vlastní oči a poznat tak situaci

Jedná se o systém (genii genbutsu). Jde o řešení problémů a zlepšování procesů tím, že vedoucí pracovník půjde ke zdroji problému a seznámí se s údaji a ověří je. Bude se pak moci vyjadřovat jen na základě údajů, které si sám ověřil. Získají tak více než jen povrchní znalost situace. (Liker, 2007, s. 285)

Zásada 13 – Přijímat rozhodnutí pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností, ale implementovat je rychle

Nejdříve je nutné zvážit všechny možné alternativy. V momentě, kdy zvolíte jednu z nich, pracovat s ní rychle, ale opatrně. Účelem procesu nemawashi je shromáždit podněty a dosáhnout shody ohledně dalšího postupu pomocí prodiskutování problémů a potenciálních řešení se všemi, jichž se nějak dotýkají. Je to časově náročný proces, ale pomáhá rozšiřovat záběr hledání řešení. (Liker, 2007, s. 294)

Zásada 14 – Stát se učící se organizací pomocí neúnavného promýšlení (hansei) a neustálého zlepšování (kaizen)

Se zavedením stabilního procesu je nutné využívat nástrojů neustálého zlepšování k určení nejhlubších příčin případů neefektivnosti a přijímat účinná nápravná opatření. Vytvářet procesy, které nevyžadují skoro žádné zásoby. V případě odhalení ztrát, je nutné zaměstnance vést k tomu, aby na základě využití procesu neustálého zlepšování (kaizen) tyto ztráty odstraňovali. Neméně důležitá je pak ochrana základny znalostí organizace, to znamená pomalé povyšování ve funkcích a pečlivě promyšleného nástupnictví ve funkcích. Využívat hansei k otevřenému určení všech nedostatků projektu, vypracovat protiopatření, aby se vyhnuli opakování stejných chyb. (Liker, 2007, s. 309)

7.3 Silné a slabé stránky systému řízení Toyoty

Stejně jako u nahlížení na silné a slabé stránky systému řízení Bati jsem i v následující tabulce silných a slabých stránek (Tab. 5) systému řízení Toyota nahlížela z pohledu celé organizace.

Tab. 5 Silné a slabé stránky systému řízení Toyoty (Zdroj: vlastní zpracování)

silné stránky	slabé stránky
rychlá výroba	vysoká zodpovědnost řídicích pracovníků
spolehlivé vozy --> vysoká jakost	vizuální kontrola výroby
vysoké mzdy	
zainteresovanost pracovníků na všech úrovních při dosahování vyšší úrovně společnosti (rozhodování založeno na týmovém duchu)	přesvědčování vedoucího pracovníka se o situaci na vlastní oči
nedochází k nadvýrobě - systém tahu (pravidelné dodávání materiálu závislé na spotřebě)	pomalé přijímání rozhodování - nemožnost rychlé radikální změny
dlouhodobé plánování	
nejvyšší bezpečnost	
využívání důkladně prověřených technologií	
oddanost zaměstnanců	
vysoká morálka	
spolupráce jako tým	
partneři i dodavatelé jsou bráni jako součást firmy	
hledání dokonalé sítě dodavatelů a odběratelů	
neustálé inovace	
výchova vůdčích osobností z řad vlastních zaměstnanců	

8 SROVNÁNÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

Tomáš Baťa i Kiichiro Toyoda byli bezesporu významné a vůdčí osobnosti své doby. Oba začínali budovat své podniky od úplného základu a nejenom na začátku se museli potýkat se spoustou problémů a překážek. Oba se s těmito problémy vyrovnávali po svém. Ale je až s podivem kolik společných rysů můžeme u jejich systémů řízení nalézt. Například měli velice shodné názory, co se týče přístupu ke svým zaměstnancům. Oba například vyžadovali od svých zaměstnanců kázeň, bezmeznou poslušnost, pořádek na pracovišti, pracovní morálku, maximální pracovní nasazení aj. Za to svým zaměstnancům poskytovali stabilní prostředí, vysoké mzdy a společenské jistoty.

Oba neustále vymýšleli nové technologie výroby a snažili se svůj systém řízení vybudovat k dokonalosti. Tomáš Baťa se snažil přiučít od ostatních. Kiichiro Toyoda se chtěl od ostatních učit, ale zjistil, že v japonských podmínkách nemohl aplikovat americký ani evropský systém výroby. V této době vládla v Japonsku špatná finanční situace, která znemožňovala držet velké finanční prostředky v zásobách a nebyla zde možnost vysokých investic. Zavedení nového stylu do výroby bylo vyvoláno nutností. Kiichiro Toyoda si uvědomoval velké rozdíly mezi produktivitou japonského dělníka a například německých, ale především amerických dělníků. Produktivita japonského dělníka byla na pouhé devítině produkce dělníka amerického. Kiichiro Toyoda si stanovil nesnadný cíl, a to dohnat Ameriku během tří let. Protože zjistil, že aplikování amerických postupů do japonské společnosti by nikam nevedlo vzhledem k jiným podmínkám v těchto zemích, bylo nutné přijít s něčím zcela novým.

Tomáš Baťa dlouho odmítal existenci odborů ve svém podniku. Tlaku zaměstnanců nemohl čelit dlouho a odbory pod velkým nátlakem musel ve svém podniku připustit, nicméně pouze na krátkou dobu.

Tomáš Baťa byl všestranný, využíval širokou diverzifikaci. Kromě bot vyráběl i další zcela odlišné produkty. Například ponožky, pneumatiky a jeho závody obsahovali i stavební oddělení. Snažil se vytvořit podnik, který bude absolutně nezávislý na ostatních. Toyoda se naopak snažil vytvořit dokonalou síť dodavatelů a odběratelů.

Velkým rozdílem mezi Baťou a Toyodou bylo to, že Toyoda využívá ve výrobě systém tahu, aby zamezil zbytečné nadvýrobě a tím snížil náklady, zatímco Baťa využíval systém tlaku - to co bylo naplánováno s velkým předstihem, to také bylo s drobnými úpravami

vyrobena bez ohledu na to, zda existovala po výrobku poptávka. Někdy tak vznikaly zbytečné zásoby a zároveň náklady.

Silným společným prvkem bylo, že byli průkopníky inovací organizace a řízení výroby, neustále vymýšleli nové výrobky, čímž si zajišťovali konkurenci schopnost a kvůli usnadnění a zrychlení práce vymýšleli a zaváděli neustále nové technologie. Také se snažili zavádět takové soustavy řízení, které odstraňovaly ztráty a plýtvání.

8.1 Analýza systému řízení Bati a systému řízení Toyoty

Pro analýzu obou systémů řízení byla zvolena metoda sekundárního výzkumu. Hodnoty pro srovnání byly stanoveny na základě prostudovaných systémů řízení obou firem a pro každou proměnou byla stanovena kvantitativní škála hodnocení.

Do analýzy byl zahrnut z oblasti stylu řízení styl autoritativní, byrokratický a demokratický. Přičemž pro styl autoritativní byla stanovena váha 0, pro byrokratický byla stanovena váha 1 a pro demokratický váha 2. Struktura vah vyjadřuje v případě 0, že se jedná spíše o negativní způsob řízení a naopak u váhy 2 se jedná spíše o pozitivní způsob řízení. V případě autoritativního způsobu řízení lze velice těžko hledat kompromis, naopak demokratický styl řízení z hledání kompromisů vychází.

Stejnou metodou byly porovnány alternativní cíle podniku, kdy pro manažerský model byla zvolena hodnota 0 (spíše negativní) a pro behavioristický model byla zvolena hodnota 1 (spíše pozitivní). Behavioristický model řízení je opět model, na rozdíl od manažerského modelu řízení, kde lze dosáhnout kompromisů.

Další zkoumanou oblastí jsou manažerské funkce, kde byly vybrány parametry: organizování, plánování, vedení lidí a kontrola a pro kvalitativní posouzení těchto parametrů byla použita metoda škálování, která je popsána v následující tabulce (Tab. 6) – číselné i slovní vyjádření škál.

Další zkoumanou oblastí jsou lidské zdroje, do kterých byly zahrnuty parametry motivace, vzdělávání a benefity, které byly také ohodnoceny metodou škálování dle následující tabulky (Tab. 6). V případě hodnocení parametrů benefitů (mzdy, odměny) je potřeba v případě společnosti Baťa zdůraznit, že benefity byly téměř na dvojnásobku celospolečenského průměru. (Lešingrová, 2010, s. 125)

Poslední zkoumanou oblastí je technologický pokrok s parametry věda a vynálezy, kde byla také pro hodnocení těchto parametrů použita metoda škálování.

Tab. 6 Číselné i slovní vyjádření škál (Zdroj: vlastní zpracování)

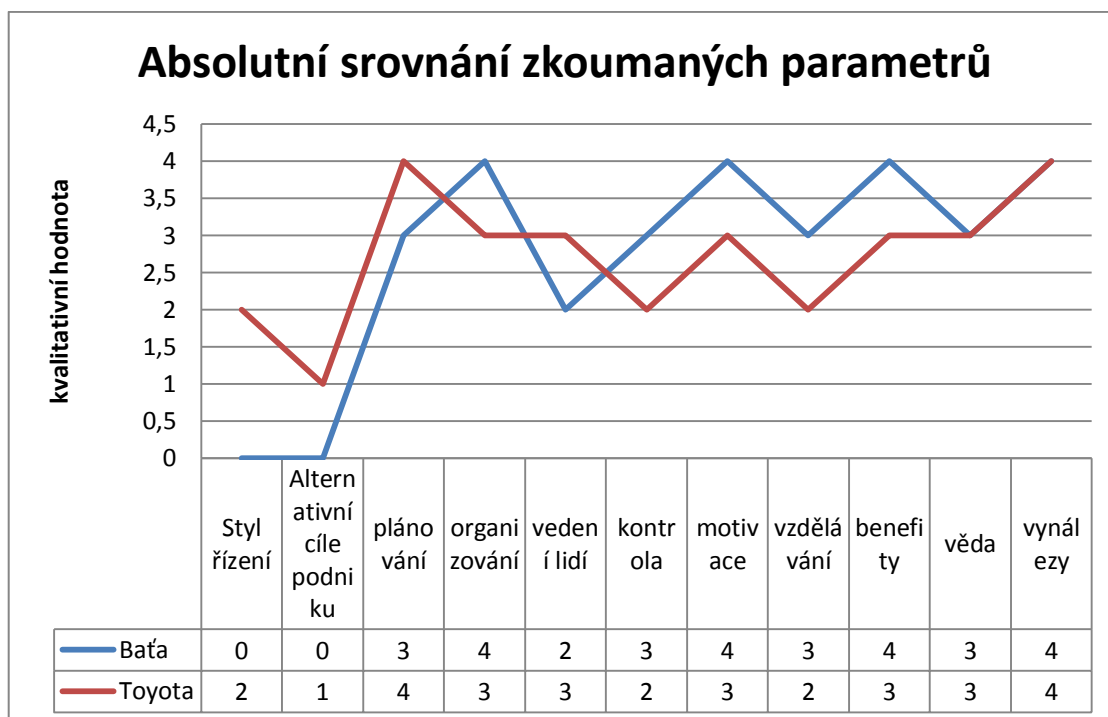
	číselné vyjádření	slovní vyjádření
škála	0	velmi špatné
	1	špatné
	2	dobré
	3	velmi dobré
	4	výborné

Celkové hodnocení parametrů jsou zaneseny do následující tabulky (Tab. 7).

Tab. 7 Srovnání zkoumaných parametrů (Zdroj: vlastní zpracování)

	Společnost Baťa	škála	Společnost Toyota	škála
Styl řízení	autoritativní	0	demokratický	2
Alternativní cíle podniku	manažerský model	0	behavioristický model	1
Manažerské funkce	plánování	3	plánování	4
	organizování	4	organizování	3
	vedení lidí	2	vedení lidí	3
	kontrola	3	kontrola	2
Lidské zdroje	motivace	4	motivace	3
	vzdělávání	3	vzdělávání	2
	benefity	4	benefity	3
Technologický pokrok	věda	3	věda	3
	vynálezy	4	vynálezy	4

Kvalitativní parametrizaci je do grafu (Obr. 16) vyjádřeno absolutní srovnání zkoumaných parametrů, kde lze vidět jednotlivé odlišnosti mezi proměnnými obou zkoumaných společností.



Obr. 16 Absolutní srovnání zkoumaných parametrů (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)

Sekundárním výzkumem nad těmito proměnnými bylo dospěno k následujícímu závěru. Baťa využíval autoritativní styl řízení (hodnota 0 – spíše negativní), naopak Toyoda demokratický (hodnota 1 – spíše pozitivní). Na styl řízení navazují alternativní cíle, kdy je Baťa zařazen do manažerského modelu (hodnota 0 – spíše negativní) a Toyota do behavioristického modelu (hodnota 1 – spíše pozitivní). Z pohledu plánování je Toyotě přiřazena 4 – výborné, naopak Baťovi 3 – velmi dobré, protože na rozdíl od Toyoty neplánoval Baťa dlouhodobě. Z pohledu organizování má Baťa 4 – výborné a Toyota 3 – velmi dobré, u Baťi každý zaměstnanec přesně věděl, co je jeho náplní práce. Z pohledu vedení lidí má Baťa přiřazenou 2 – dobré a Toyotě 3 – velmi dobré také s ohledem na jejich styl řízení. Z pohledu kontroly má Baťa 3 – velmi dobré a Toyota 2 – dobré. Motivace byla dle zjištěných poznatků u Baťi na nejvyšší úrovni, proto 4 – výborná, Toyota měl systém motivace v porovnání s Baťou horší, nicméně také velmi dobrý – 3. Protože Baťa vzdělával své budoucí zaměstnance už jako učně, tak byla přiřazena hodnota 3 – velmi dobré, i Toyota své zaměstnance vzdělával, proto hodnota 2 – dobré. Benefity byly ve společnosti Baťa opravdu vysoké s porovnáním oproti ostatním zaměstnavatelům v té době, proto hodnota 4 – výborné, i u Toyoty byly benefity poměrně vysoké – hodnota 3 – velmi dobré. V obou společnostech byla věda na velmi dobré úrovni - obě hodnoty 3 a vynálezy na úrovni výborné – hodnoty 4.

Pro analýzu srovnání zkoumání srovnaných parametrů byla použita korelační metoda polynomem, který je vyjádřen následujícím vztahem:

$$p(x) = a_n x^n + a_{n-1} x^{n-1} + \dots + a_1 x + a_0 \quad (1)$$

(Mezník, 2011)

Dosažením do soustavy lineárních rovnic bylo dospěno k následujícímu výsledku.

Výsledný vztah polynomů třetího stupně pro firmu Baťa:

$$y = 0,0146x^3 - 0,3263x^2 + 2,4015x - 2,4394$$

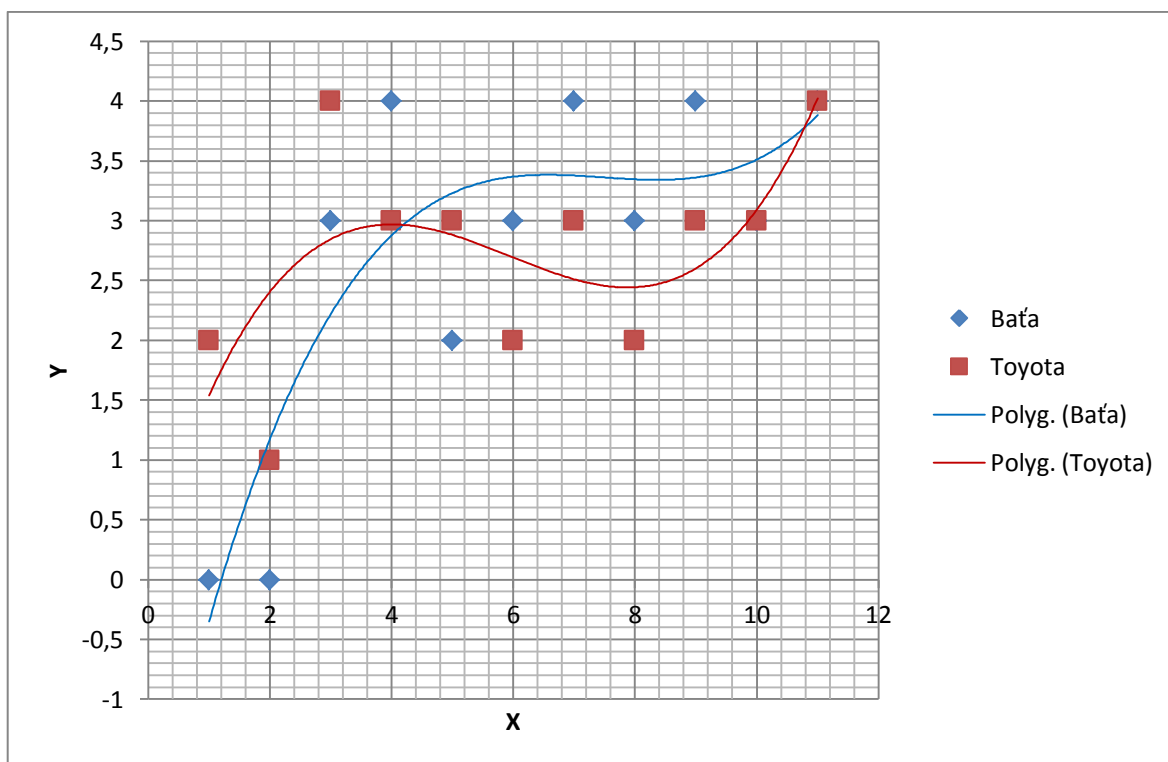
$$R^2 = 0,7201$$

Výsledný vztah polynomů třetího stupně pro firmu Toyota:

$$y = 0,0181x^3 - 0,3217x^2 + 1,7057x + 0,1364$$

$$R^2 = 0,4355$$

Výsledná aproximace je vyjádřena v následujícím grafu (Obr. 17).



Obr. 17 Výsledná aproximace (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)

Aproximace dle grafu (Obr. 17) vyjadřuje trendy a srovnání zkoumaných parametrů obou společností. Z výsledku analýzy lze konstatovat, že modrá křivka (Baťa) vyjadřuje ve

všech zkoumaných vlastnostech spíše pozitivní trendy, oproti červené křivce (Toyota), kde lze sledovat i záporné trendy zkoumaných parametrů. Obecně lze říci, že průběhy obou křivek vyjadřují mnohé podobnosti, z čehož lze odvodit, že parametry přes celou zkoumanou oblast nevykazují významnou rozdílnost obou systémů řízení. Z globálního pohledu rozdíly v systému řízení jsou minimální a odlišnosti můžeme hledat pouze v konkrétních detailech.

Analýzou zkoumaných veličin metodou korelace polynomem třetího stupně bylo dojito k závěru, že hypotéza H1 (Existuje předpoklad, že v některých parametrech se systém řízení Baťa a systém řízení Toyota velmi přibližoval) je touto analýzou potvrzena.

8.2 Závěry analýzy

Ze závěru porovnání evropského a asijského managementu (kapitola 2.6) a analýzy systému řízení Bati a Toyoty (kapitola 8.1) lze dovodit přínosy pro současné firmy. Této oblasti je věnována samostatná kapitola 9, kde je zaměření na 2 konkrétní společnosti: Controlling s.r.o. Valašské Meziříčí, která využila systém řízení Baťa a malou americkou nemocnici Heartland Regional Medical Center, která využila systém řízení Toyota.

9 ZÁVĚRY PRO SOUČASNÉ FIRMY

9.1 Přínosy SŘB

System řízení Baťa využila pro své založení firma Controlling s.r.o. Valašské Meziříčí, jejíž zakladatelkou je Ing. Štěpánka Kudělková. Inženýrka Kudělková byla v poválečných letech členkou organizační skupiny pro zavádění Baťova systému řízení. Firma Controlling byla založena pro zajištění vývoje fungujícího aplikačního softwaru pro integraci dílčích informačních systémů do celopodnikového informačního systému, využitelného pro strategické manažerské řízení. Zrealizovaný systém s označením Controlling Kudělková nazvané CONT-KUD (dále pouze Controlling) je originálním českým řešením, pro jehož vývoj byl vzorem Baťům systém řízení, který byl automatizován s využitím MS Office na bázi tabulkových procesorů. Zavedení systému Controlling umožňuje řídit nejen výrobní a prodejní strategii firmy, ale zároveň také umožní operativní rozhodování o výši prodejních cen s ohledem na velikost objednávek, profil zákazníka, sezónní vlivy, inovační cykly výrobků atd. Systém Controlling byl vytvořen na systému norem, kalkulací, rozpočtů a kontroly hospodaření středisek, které podávají spolehlivé informace o plánované a skutečné výši výrobních a prodejních nákladů u jednotlivých výrobců. Protože Baťa věděl, že bez kvalitních informací nelze úspěšně řídit a podnikat, měl tento výše uvedený systém zavedený s ručním zpracováním dat. (Controlling, © 2004)

Implementace systému CONT-KUD

Analýza současného řídicího systému

Protože Controlling má za cíl připravit kvalitní manažerský informační systém (MIS), jenž bude zefektivňovat rozhodování vedoucích pracovníků, je nezbytné, aby byla nejprve provedena analýza příslušných vedoucích pracovníků. Tato analýza pak poskytne návrh ekonomické struktury firmy – rozdělení na hospodářská a nákladová střediska, které budou mít přesně vyčleněné hmotné, ekonomické a informační vazby v rámci vnitropodnikové dělby práce. Aby nenastávalo vyvážnutí ze zodpovědnosti příslušného vedoucího, musí být tyto hmotné, ekonomické a informační vazby jednoznačně stanoveny. Pokud jsou vazby na hranicích jednotek nestanoveny, může dojít ke kompetenčním neshodám, které potom ztěžují řešení problémů a podstatně snižují efektivnost řízení. Tuto ekonomickou strukturu (hospodářská a nákladová střediska) je třeba napojit na organizační strukturu firmy takovým způsobem, aby byla zodpovědnost vyššího celku (provozu, úseku, divize), aby byla

v jednotě s veškerými podřízenými jednotkami. Například všechnu zodpovědnost za efektivnost hospodaření všech podřízených dílen apod. přebírá vedoucí provozu. Proto je nutné vytvořit celý manažerský informační systém MIS, který bude rozlišně sloužit pro příslušné stupně řízení, tedy:

- pro mistry, vedoucí dílen – 1. stupeň řízení
- pro vedoucí provozů, úseků – 2. stupeň řízení
- pro majitele a top management – 3. stupeň řízení

Optimální organizační a ekonomická struktura bude vytvořena na základě této analýzy řízení. (Controlling, © 2004)

Analýza současné úrovně informačního systému (IS)

Tato analýza má za úkol zjistit reálný tok informací v podniku – od sběru prvotních dat na dílnách a provozech až po formu a obsah sledovaných databází a výstupní sestavy z již zavedených SW systémů pro zpracování firemních dat. Pomocí této analýzy bude možné zhodnotit, jestli jsou ve firmě k dispozici potřebná data, v jaké jakosti a jakým způsobem bude reálné a vhodné transformovat stávající informační výstupy do formy vstupů pro Controlling. Jestliže má však firma zajištěn objektivní sběr prvotních dat o výrobě a zásobách případně má k dispozici použitelnou a objektivní normativní základnu, je možno zajistit tuto transformaci bez zřetelů na to, jaký informační SW příslušná firma využívá, což plyne ze stávajících zkušeností u rozdílných firem. Transformace je prováděná kvalifikovanými pracovníky firmy Controlling, protože vyžaduje nejen znalosti z oblasti organizace řízení a konstrukce informačních systémů, tak i znalosti z oblasti technologie zpracování informací na počítačích. Projekt na způsob implementace Controllingu a jeho organizaci a využití v rutinním provozu bude tedy stanoven na základě uskutečněné informační analýzy. (Controlling, © 2004)

Zpracování koncepce Controllingu

Jakmile bude analýza řídicího a informačního systému hotová, je možné začít zpracovávat „Koncepci Controllingu“, v níž budou promítnuty výsledky z uvedených analýz.

Koncepce Controllingu bude obsahovat: návrh organizační struktury firmy, návrh ekonomické struktury firmy, návrh na utřídění výrobků do homogenních skupin, návrh na transformaci dat ze stávajícího IS do Controllingu, návrh na využití příslušných modulů Controllingu, ideový návrh na strukturu MIS, program a časový harmonogram implementace

Controllingu, požadavky na spolupráci firmy při implementaci a efektivnost zavedení Controllingu. Po schválení koncepce bude možné přistoupit k postupné implementaci individuálních modulů. (Controlling, © 2004)

Způsob implementace Controllingu

Protože je vždy potřebné provést implementaci SW na skutečné podmínky příslušné firmy a informační potřeby firemního managementu, nelze systém Controlling dodávat jako balíkový SW. V menší firmě se doba implementace pohybuje zhruba od 6 do 12 měsíců. Při chybách v evidenci o výrobě a systému ekonomických informací, se doba může protáhnout. U velkých firem, které mají složitou vícestupňovou výrobu, je potřebná nejméně dvouletá implementace. Při zavádění Controllingu jsou v datech uživatelů objevovány nedostatky a chyby v evidenci, takže je součástí zavádění iracionalizace a objektivizace stávajícího informačního systému firmy. Firma Controlling tedy může zaručit kvalitu výstupních informací. A jejich využití pro konkrétní situace. U malých firem, jež nemají automatizován sběr dat, je racionalizován i sběr dat na dílnách s přímým využitím pro potřeby Controllingu. Controlling je schopen se napojit i na systém jednoduchého účetnictví. Podle náročnosti řešení je záruka kvality výstupních informací a zpráv za 6 až 12 měsíčních uzávěrek. Po celou tuto dobu jsou firmou Controlling dodávány nutné výstupní informace potřebné k rozhodování a korekci chyb ve vstupních údajích k tomu, aby dodávané informace byly přímo využitelné pro ekonomické a strategické rozhodování firemních pracovníků. V každém podniku, do kterého se Controlling zavádí, je třeba jednoho kontaktního pracovníka, který bude znát výrobní problematiku a stávající informační systém. Tento pracovník bude dodávat nutné podklady a sestavy a v budoucnu bude zodpovědný za každodenní provoz implementovaného systému kontroly. Firma Controlling však po celou dobu – cca 1-2 roky, bude řídit celou databázi Controllingu s podnikovými daty a zaručí použitelnost výstupních dat a ukazatelů pro konkrétní rozhodování. Pracovník firmy Controlling tedy po tuto dobu nahradí práci alespoň jednoho odborného pracovníka – ekonoma a rozboráře. Tento pracovník zaštituje v průběhu implementace chod systému a domluvené měsíční výstupy. Tento pracovník zároveň zaučuje i pracovníka firmy, jenž bude později v běžném provozu shromažďovat nutné vstupní doklady, provádět analýzy a rozborů výstupu pro potřeby managementu a bude správcem databází, které jsou evidovány v rámci Controllingu. Pokud menší firma nemá možnost zajistit kvalifikovaného pracovníka, který má dobré znalosti MS Office je firma Controlling schopna zaštitit i běžné vedení a tisk žádaných výstupů ze systému Controlling. Pokud je ve firmě kvalifikovaný pracovník, který je

schopen v budoucnu převzít roli vedoucího Controllingu v běžném provozu, může být doba implementace zkrácena. Dle dostupných nutných údajů jsou jednotlivé moduly zaváděny postupně. Taktéž i zpracování pracovníků firmy je prováděna postupně při implementaci dílčích systémů. Zaučování jsou evidenční pracovníci, správce databáze Controllingu a příslušní řídicí pracovníci, s nimiž jsou probírány i návrhy nutných výstupů. Pokud je současný sběr a zpracování dat přijatelný, není nezbytné dělat zásadní změny v informačním systému, protože je systém Controlling zcela přizpůsoben potřebám uživatele a zachovává nastavení firmy. (Controlling, © 2004)

Efektivnost zavedení Controllingu

Cílem vývoje systému Controlling Kudělková bylo:

- dosáhnout kvalitního systému pro vnitropodnikové řízení na bázi osvědčeného Bařova systému řízení,
- dosáhnout celkové automatizace tohoto integrovaného systému s využitím všem dostupného MS Office,
- žádat minimální změny v současné organizaci ve sběru a zpracování dat a využívat již zaběhlé SW systémy,
- vytvořit celkovou implementaci celého systému „na klíč“ a zajistit záruku za kvalitu připravených informací,
- implementovat celý systém na datech uživatele a tak dávat k dispozici informace pro řízení již během implementace,
- reálnost zavedení Controllingu i v menších firmách, jenž si z důvodů organizačních a finančních nemůžou dovolit zakoupení integrovaných systémů, které jsou propojeny on-line od sběru prvotních dat až po vrcholové řízení. (Controlling, © 2004)

Systém Controlling byl například zaveden do firmy JMA Hodonín ve kterém má 70% podíl německý vlastník. Zavedení bylo náročné, protože strojírenská výroba byla vícestupňová a tak se tedy prověřila základní koncepce Controllingu vybudováním samostatného okruhu vnitropodnikového účetnictví. Na základě toho pak bylo možné určit skutečné předávací ceny dílců, výrobků a služeb mezi jednotlivými hospodářskými středisky a tímto způsobem dohlížet na efektivnost jednotlivých dílen a provozu. Tuto implementaci vysoce ocenili německí majitelé firmy a řekli, že byl vybudován hierarchicky uspořádaný provozní a informační systém Controllingu, rozpočetnictví a informační systém pro řízení. Tento

vytvořený systém zcela vyhovoval potřebách jejich průmyslového podnikání, tedy požadkům mateřské společnosti Bopp und Reuther, A.G. (Controlling, © 2004)

Celkově zakázkový systém řízení byl také zaveden do menší soukromé firmy UNIMAL, Valašské Meziříčí. Zavedení počínalo zavedením základní evidence pro jednotlivé zakázky a jejich hodnocení a konče zpracováním výsledných kalkulací a informací pro manažerské řízení firmy. (Controlling, © 2004)

Zavedením Controllingu není nutné zvýšit pracnost u evidenčních pracovníků jak po dobu zavádění, tak ve stálém provozu. Naopak dává mnoho cenných informací, potřebných k rozhodování a které zabraly dříve spoustu času a nervů u řídicích i evidenčních pracovníků. Protože ne všechny informace byly ihned k dispozici, bylo potřebné se při zavádění často rozhodovat intuitivně. Ve firmách, kde byl Controlling zaveden je průkazné, že měl velký ekonomický efekt a finance investované do něj mají minimální dobu návratnosti. Firmám to snížilo nejen náročnost při evidování a navíc zpracované výsledné kalkulace, které byly stanoveny pro optimální prodejní ceny a pro snižování výrobních nákladů na dílnách a provozech, ale bylo dosaženo i růstu efektivnosti a konkurenční schopnosti firmy. (Controlling, © 2004)

Na základě zjištění, že systém řízení Baťa byl úspěšně aplikován do společnosti Controlling, s.r.o., se platnost hypotézy **H2** (Systém řízení společnosti Baťa je využitelný v současných firmách) potvrdila. (Controlling, © 2004)

Pro každého podnikatele je v současnosti alespoň z části využitelný Baťův systém řízení. Vyskytuje se mnoho firem s různými zaměřenými, s různým počtem zaměstnanců a mnoha jinými rozdíly. Avšak pro každou firmu by měly být zásadní „tři základní zbraně konkurenceschopnosti“. Jsou to: kvalita, čas a náklady.

Baťovi myšlenky byly nadčasové už za jeho dob a stále to platí. Při svém důkladném systému řízení nezapomínal na nikoho. Pečlivě se „staral“ o své zaměstnance, zákazníky ale i o své rodné město, které téměř celé vybudoval. Už snad ani není nutné zmiňovat jedno z podstatných hesel „Náš zákazník, náš pán“, které bylo se vši úctou dodržováno. Mnohé dnešní firmy by si opravdu měly vzít příklad z tohoto přístupu k zákazníkům.

9.2 Přínosy TPS

Zavedení TPS v ne-japonských podmínkách

Pochybovači z řad dnešních společností, kteří tvrdí, že TPS je jedinečná záležitost nepřenositelná do naší kultury a našich pracovních podmínek, by si měli prostudovat případ zavedení tohoto systému do americké nemocnice Heartland Regional Medical Center. Zavedení TPS do této nemocnice proběhlo v roce 2005 v rámci přípravy na akreditaci za účelem inovace – zlepšení výkonu a bezpečnosti, snížení nákladů a projití akreditačními audity. Tato nemocnice patří k poskytovatelům zdravotních služeb v malých venkovských komunitách. Přestože tito poskytovatelé mají v Americe všeobecně omezenější přístup ke kapitálu ve srovnání s většími poskytovateli zdravotní péče, potýkají se stejnými regulačními tlaky akreditačních organizací pro kvalitu péče a bezpečnosti pacientů. Musí tak odvádět kvalitní péči včetně řízení nákladů a dodržování bezpečnostních norem. Aby bylo zavedení TPS úspěšné, je třeba, aby organizace měla strukturu v souladu s následujícími pravidly:

- veškeré práce musí být naprosto specifikovány;
- každé propojení zákazník – dodavatel musí být přímé a jednoznačné;
- cesta pro každý produkt musí být přímá a jednoduchá;
- každé zlepšení musí být provedeno zaškoleným pracovníkem na nejnižší úrovni organizace. [33]

Tato pravidla určují, jak je práce vykonávána, jak jsou znalosti předávány mezi pracovníky a v rámci systému, jak je výroba koordinována a jak je tento proces řízen, měřen a trvalý. TPS zdůrazňuje předávání znalostí, učení se jich na nejnižší úrovni organizace a nutnou účastí zaměstnanců na všech úrovních. [33]

Následující tabulka (Tab. 8) vyobrazuje použitelnost atributů TPS do nemocničního provozu.

Tab. 8 Použitelnost atributů TPS do nemocničního provozu (Zdroj: vlastní zpracování)

Použitelnost atributů TPS do nemocničního provozu	
Produkt je dodáván bez vad	V nemocnici, které má být udělena licence, je nutno dodržovat stanovené normy. Aby se odlišila na základě kvality a aby se účinně vypořádala s rostoucí poptávkou po specializovaných službách. Vyšší kvalita nemocnic bude odměněna.
Produkt je dodán v požadované době	Každá léčba pacienta je odlišná a vyžaduje vlastní léčebný plán. Léčebný plán je žádán, vždycky však nemusí být vytvořen okamžitě, nicméně poskytovatelé se tímto mohou od ostatních odlišit tím, že plán bude vytvořen rychle.
Produkt může být dodáván na žádost v požadované verzi	
Produkt lze okamžitě doručit	
Produkt lze produkovat bez plýtvání materiálu	Vzhledem k rostoucím nákladům na léky, technologie a pracovní síly, musí být nemocniční výdaje pečlivě vynakládány. Propracovaný materiál a systémy řízení práce zaměstnanců pomáhají nemocnicím s propočty nákladů.
Produkt lze produkovat bez plýtvání práce	
Produkt musí být vyroben v pracovním prostředí, které je fyzicky, emocionálně a profesionálně bezpečné	Nedostatek pracovních sil ve zdravotnictví bude růst. S ohledem na tuto skutečnost mají nemocnice povinnost zajistit odpovídající vzdělávání a rozvoj zaměstnanců s cílem snížit jejich fluktuaci, zlepšit morálku a zajistit bezpečné pracovní prostředí.

Demonstrace nasazení TPS do Heartland Regional Medical Center

V praxi TPS využívá metodu učení se z provozních chyb. Pozorováním byla například zjištěna následující chyba. Pacienti, kteří mají být přijeti k ošetření, jsou posíláni přímo k ošetřujícímu oddělení. Registrace pacienta však vyžaduje, aby byl při vstupu do nemocničního zařízení opatřen identifikačním náramkem, který musí dle standardů obsahovat dva údaje s identifikací pacienta. Díky posílání pacientů přímo k ošetřujícímu oddělení nebyly splněny vstupní požadavky a vznikl rozpor se standardními postupy a pacienti byli posíláni zpět na začátek procesu. V tomto případě se jedná o zahájení léčby před řádným identifikováním pacienta a bez získání jeho souhlasu s léčbou, což je porušení bezpečnosti pacientů. Tým sester proto navrhl 2 řešení, aby bylo malé příjímáčí oddělení blíže k místu ošetření nebo aby členové příjímáčího personálu byli vybaveni pagerem a byli jím upozorněni, pokud by jejich asistence byla potřeba na jiném oddělení. V takovém případě by se dostavili přímo na příslušné oddělení a dokončili příjem pacienta na místě. Přímé pozorování

chyby v systému napomohlo ke změně a opatření číslo jedna (malé příjímací oddělení blíže k místu ošetření) zamezilo porušení bezpečnosti a snížení stížností pacientů. Testováním domněnek pomocí experimentů umožňuje, aby byly malé nedostatky prozkoumány do hloubky, alternativní možnosti jsou prozkoumávány, problémové scénáře jsou prezentovány a výsledky jsou debatovány. Druhé řešení (vybavení personálu pagerem) se po vyzkoušení v praxi ukázalo jako nepoužitelné, protože příjímací pracovníci nebyli vždy dostupní, kvůli přijímání jiného pacienta. TPS je efektivní jen, když se i nízko postavení pracovníci podílejí na řešení problémů. Za pomoci stanovených cílů pro bezpečnost pacientů je zaměstnancům a manažerům umožněno dosáhnout jejich vlastních výsledků. V rámci Heartlandské iniciativy zajišťování kvality nejsou funkční manažeři formálními manažery, jsou členy týmu a jejich expertíza je přenášena na níže postavené pracovníky. Což je dalším z příkladů nasazení TPS.

Poskytovatelé zdravotních služeb v malých venkovských komunitách jsou vyzváni ke zvýšení pozornosti ohledně současných trendů, zejména k přístupu kapitálu, technologiím a zdrojům a vyrovnáním se s náklady na farmaceuticky a technicky kvalifikované zaměstnance. Byl vymyšlen obchodní model, který poskytuje vodítko pro zdravotnické služby malých venkovských komunit v oblasti kvality a řízení, a to konkrétně standardizací akreditační dokumentace. To je model, který může přinést pozitivní výsledky a je-li prováděn spolu s metodami TPS, vede k vytvoření konkurenční výhody.

Je však také možné najít omezení v zavádění systému TPS na obecní nemocnice. V podstatě zde uvádíme univerzální organizační rozdělení a to je potřeba překonat. V prostředí TPS je tradiční hierarchie nepřijatelná, protože účast zaměstnanců tvoří kolektivní vědomí a sdílený mentální model. Což funguje lépe než klasické rozdělení pravomocí podle důležitosti. To vyžaduje přehodnocení rolí managementu tak, aby se vyšší úrovně hierarchie nechovaly výlučně v rolích při řešení problémů na úkor myšlenky pracovní skupiny. Další studie, které odpovídají za změnu stylu řízení, jsou doporučeny.

Součástí kontrolního systému by měla být snaha povzbudit zaměstnance k odpovědnosti za svou práci. Dodatečné studie jsou potřebné k upevnění síly vztahů mezi systémem odškodnění/odměn a TPS udržitelnosti. Konečně, použití praktických mechanismů pro zlepšování vede k vytvoření expertního řídicího procesu s potenciálem energie na změnu. To by zahrnovalo vytvoření pozorovacích schopností spojených s TPS, trénování vědeckých metod a vytvoření interdisciplinárního procesu vzdělávání. To je základ dojmu, že přebudování je součástí popisu práce spíše než složitý proces a přesunutí správných lidí na správné pozice

vede ke zlepšení organizace a k dosažení dokumentovaných strategických výsledků tak jako u Toyoty. Struktura, kontrolní systém a kultura budou vytvářet rozdíly.

TPS jako systémový komplex

Mnoho firem si z příkladu Toyoty bere inspiraci se záměrem zlepšit pracovní podmínky, snížit náklady, zajistit plynulý chod podniku, atp. Nikdy však nepřekročí svůj stín, pokud nebudou chápat TPS jako komplex všech čtrnácti bodů, jež jsou závazné nejen pro vrcholové vedení, ale pro každého zaměstnance.

Na základě zjištění, že systém řízení Toyota byl úspěšně aplikován do nemocnice Heartland Regional Medical Center, se platnost hypotézy **H3** (Systém řízení společnosti Toyota je využitelný v současných firmách) potvrdila.

ZÁVĚR

Práce si kladla za cíl zpracovat teoretické poznatky v oblasti managementu se zaměřením na evropský a asijský systém managementu. Tuto oblast jsem podrobně zpracovala v teoretické části v kapitole 2.6. Dalším cílem práce bylo charakterizovat a analyzovat evropský a asijský systém řízení se zaměřením na systém řízení Baťa a Toyota a vyhodnotit silné a slabé stránky každého z uvedených systémů řízení. Tuto problematiku jsem řešila v analytické části práce. Pro analýzu systému řízení Baťa a Toyoty byla zvolena metoda sekundárního výzkumu nad stávajícími daty, které vychází z části 6 a 7 této práce. Analyzovaná data byla zanesena do tabulky (dotazníkového šetření) a pro hodnocení tohoto šetření byla zvolena kvalitativní metoda. Ohodnocené parametry byly vyneseny do grafu pro porovnání absolutních hodnot a současně pomocí regresní analýzy byla provedena aproximace těchto hodnot. Jako metodu regresní analýzy jsem zvolila metodu polynomem třetího stupně. Touto regresní metodou bylo dosaženo minimálních tolerancí mezi zjištěnou hodnotou a korelovanou hodnotou. Analýzou zkoumaných veličin metodou korelace polynomem třetího stupně jsem došla k závěru, že hypotéza H1 je touto analýzou potvrzena.

Posledním cílem bakalářské práce bylo vyhodnotit přínosy analýzy pro současné firmy. V kapitole 9 jsem podrobně popsala využití systému řízení Baťa pro českou společnost a využití systému řízení Toyota pro zahraniční společnost. Jelikož byl systém řízení Baťa i systém řízení Toyota úspěšně aplikován do současných firem, potvrdila se platnost hypotéz H2 a H3.

Z předešlých stránek jasně vyplývá, že úspěšný manažer musí být nejen člověk s bohatým přehledem a vůdčí osobností, schopný odvádět smysluplnou a hodnotnou práci i v krizových situacích, stísněných podmínkách a pod velkým tlakem, ale hlavně musí být své práci zcela oddán, musí plně chápat, na jakém principu společnost funguje, co je její podstatou a snažit se ji hnát kupředu, podporovat její růst a respektovat důležitost zaměstnanců, kteří spadají pod jeho kontrolu.

Z různých definic a postojů uvedených v teoretické části vidíme, že neexistuje pouze jediné správné stanovisko, které je třeba zaujmout pro zaručení úspěšného chodu firmy, ale je třeba zvolit si individuální cestu odpovídající charakteru a osobnosti manažera. Nahlédneme-li do struktury různých organizací stejného měřítka, zajisté nalezneme stejný počet způsobů vedení jako je počet zkoumaných firem. A jistě by bylo velice těžké určit, který ze způsobů je nejlepší a nejefektivnější. Je také třeba vnímat okolnosti, ve kterých se firma

pohybuje, tedy, že při zásahu organizace do mezinárodní sféry je nutné pochopit kulturní rozdíly a přizpůsobit jim chod firmy.

Toto přizpůsobování i vzájemnou inspiraci jsme mohli vidět v praktické části, zejména u Toyoty, protože výrobní podmínky v Japonsku se těžko daly srovnávat s Evropou či Amerikou, a kdyby si Toyoda tyto rozdíly neuvědomoval, těžko by dosáhl tak kladného výsledku. A přestože dnes jsou výrobní podmínky a technologie tolik odlišné než za života těchto významných podnikatelů, zcela jistě položili základy pro management a fungování firem, byli inspirací pro mnohé začínající továrníky a výsledky jejich postoje ke svým firmám a zaměstnancům můžeme vidět dodnes. Nerýsují se snad již v Baťově konceptu základy team-buildingu, zdravá soutěživost a nově i uvědomění si hodnoty jedincem odvedené práce?

I v dnešním světě pokročilých informačních technologií a výkonných strojů je třeba brát zřetel na „obyčejný“ lidský faktor, na důležitost schopnosti jednat s lidmi, řídit je a vést je k určitému cíli k zajištění spokojenosti zaměstnance i zaměstnavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

BAŤA, Tomáš, 2002. *Úvahy a projevy*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 218 s. ISBN 80-7318-103-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CEKOTA, Antonín, 1981. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Canada: Sixty-eight, 371 s. ISBN 0-88781-109-4.

ČÁSLAVOVÁ, Eva, 2000. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 134 s. ISBN 80-7219-010-5.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.

JABLONSKÝ, Josef, 2007. *Operační výzkum: kvantitativní metody pro ekonomické rozhodování*. 3. vyd. Praha: Professional Publishing, 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.

KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK, 2011. *Mikroekonomie II*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 195 s. ISBN 978-80-7372-770-3.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2007. *Baťova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2010. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

LIKER, Jeffrey K, 2007. *Tak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press, 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.

MEZNÍK, Ivan, 2011. *Úvod do matematické ekonomie pro ekonomy*. Brno: CERM, 189 s. ISBN: 978-80-214-4239- 9.

PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd., 509 s. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-05-9.

POŠVÁŘ, Zdeněk.a Jiří ERBES, 2008. *Management 1*. 2. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

ROBBINS, Stephen P a Mary COULTER, 2004. *Management*. Praha: Grada, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1998. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

ZELENÝ, Milan, 2005. *Cesty k úspěchu Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Brno: Čintamani, 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

Elektronické zdroje:

Baťa, © 2013. *Baťa* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/>

BAŤA, Jan Antonín, © 1933. *Úplatky* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/jan-a_-bata---uplatky.html

Controlling, s.r.o., © 2004, *Controlling s.r.o., Valašské Meziříčí* [online]. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: <http://controlling.sf.cz>

COLLINS Kevin F a Senthil K MUTHUSAMY, © 2007. *"Applying the Toyota Production System to a Healthcare Organization..."*, *The Quality Management Journal*, vol. 14, no. 4, pp. 41-52 [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213610852?accountid=15518>

Eurooldtimers, © 2000-2013. *Toyota – historie značky* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.eurooldtimers.com/cze/historie-clanek/909-toyota-historie-znacky.html>

Nndb, © 2013. *Kiichiro Toyoda* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.nndb.com/people/433/000173911/>

OUAKNINE, Joest Jonathan, © 2013. *Toyota 1948* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.leblogauto.com/2007/05/toyota-1948.html>

ŘEŘIČHA, Milan, © 2009-2011. *Tomáš Baťa – švec, který obul polovinu světa*. [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.stalosemi.cz/2009/11/tomas-bata-svec-ktery-obul-polovinu-sveta/>

TOMAN, Miloš, © 2013. *Baťův systém*. [online]. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/batova-soustava-rizeni---nimulost-ci-budoucnost_-2-2.html

Toyota, © 2013. *Toyota* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: http://www.toyota.cz/experience/the_company/toyota-worldwide.tmex

Toyota, © 2013. *50 YEARS IN THE U.S.* [online]. [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: http://www.toyota.com/about/our_business/our_history/timeline.html

VELÍŠKOVÁ, Hana, © 2005-2013. *Co je diversity management?* [online]. [cit. 2013-08-10]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CONT-KUD	Controlling Kudělková
E-byznys	Elektronický byznys
EFQM	European foundation for quality management, Evropská nadace pro management jakosti
e-mail	Elektronická pošta
EMS	Environmental Management System, systém péče o životní prostředí
HSMS	Health and Safety Management System, systém péče o bezpečnost a zdraví
IS	Informační systém
ISO	International Organization for Standardization, Mezinárodní organizace pro Normalizaci
JIT	Just In Time, právě včas
KISS	Keep It Simple and Short, dběj, aby to bylo jednoduché a krátké
MIS	Manažerský informační systém
MS Office	Microsoft Office
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SŘB	Soustava řízení Baťa
SW	Software
TPS	Toyota Production System, Systém výroby firmy Toyota
TQM	Total quality management, Komplexní management jakosti
USA	United States of America, Spojené státy Americké
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (Zdroj: Veber, 2009, s. 45).....</i>	<i>15</i>
<i>Obr. 2 Potřebné znalosti moderního manažera (Zdroj: Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997, s. 47).....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 4 Princip učení se učení - jednoduchá smyčka (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>28</i>
<i>Obr. 5 Princip učení se učení- dvojitá smyčka (Zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 6 Jednoduchý manažerský model (Zdroj: Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 113).....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 7 Doylův model (Zdroj: Kraft, Bednářová a Kocourek, 2011, s. 118).....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 8 Zapojení organizací do e-byznysů (Zdroj: Robbins a Coulter, 2004, s. 57)</i>	<i>34</i>
<i>Obr. 9 Tomáš Baťa (Zdroj: stalosemi.cz, © 2009-2011)</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 10 Logo Baťa (Zdroj: bata.cz, © 2013)</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 11 Reklama (Zdroj: zlin.estranky.cz, © 2013).....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 12 Kiichiro Toyoda (Zdroj: toyota.cz, ©2013).....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 13 Logo (Zdroj: toyota.cz, ©2013)</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 14 Toyota 1A (Zdroj: leblogauto.com, ©2013)</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 15 Model celkové koncepce firmy Toyota v duchu „4P“ (Zdroj: Liker, 2007, s. 29)</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 16 Absolutní srovnání zkoumaných parametrů (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel).....</i>	<i>66</i>
<i>Obr. 17 Výsledná aproximace (Zdroj: vlastní zpracování v programu MS Excel)</i>	<i>67</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Teorie A, teorie J, teorie Z (Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 30).....</i>	30
<i>Tab. 2 Vývoj managementu kvality (Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006, s. 334)</i>	36
<i>Tab. 3 Porovnání evropského a asijského managementu (Zdroj: Porvazník, 2010, s. 437).....</i>	38
<i>Tab. 4 Silné a slabé stránky systému řízení Baťa (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 5 Silné a slabé stránky systému řízení Toyoty (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 6 Číselné i slovní vyjádření škál (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 7 Srovnání zkoumaných parametrů (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tab. 8 Použitelnost atributů TPS do nemocničního provozu (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	75