

Analýza světových systémů podnikového řízení - Ford, Baťa a Toyota

Leona Spurná

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Leona SPURNÁ**
Osobní číslo: **M08217**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza světových systémů podnikového řízení –
Ford, Baťa a Toyota**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky v oblasti managementu se zaměřením na řízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte americký, evropský a japonský systém řízení se zaměřením na systém řízení Ford, Baťa a Toyota.
- Srovnajte uvedené systémy řízení.
- Z provedené analýzy vyvoďte závěry pro současné české firmy.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

- [1] BAŤA, T. Úvahy a projevy. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
[2] CEKOTA, A. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.
[3] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. Management. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
[4] LIKER, J. K. Tak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
[5] POLLARD, M. Henry Ford a Ford. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Fragment, 1996. 64 s. ISBN 80-7200-010-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **24. června 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. srpna 2011**

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 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 nahlížení 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 vzdělávacího 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 chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou 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 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 práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.8.2011

S. Jirná

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 výdělku jím 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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a charakterizovat americký, evropský a japonský systém řízení. Teoretická část práce se zaměřuje na základní definice a pojmy managementu, popisuje jednotlivé styly manažerské práce a funkce managementu. Dále je zde popsán historický vývoj teorií řízení až k současným trendům. Praktická část práce je zaměřena na konkrétní představitele jednotlivých systémů řízení – na Tomáše Baťu, Henryho Forda a Kiichiro Toyodu – a na jejich systém řízení. V závěrečné části práce jsou pak tyto jednotlivé systémy řízení porovnány a je zde i zmíněn přínos pro současné české firmy.

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

ABSTRACT

The goal of this bachelor thesis was to analyze and characterize the American, European and Japanese management system. The theoretical part of this work is focused on the basic definitions and terms of management, it describes individual styles of managerial work and functions of management. There is also described historic development of the theories of direction until the current trends. The practical part is focused on particular representatives of different systems of direction - Thomas Bata, Henry Ford and Kiichiro Toyoda - and their system of management. In the final part of the work are these individual management systems compared and there are also mentioned contributions for contemporary Czech companies.

Keywords: management, system of direction, Baťa, Ford, Toyoda, Toyota

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Romaně Lešingrové, Ph.D. 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.....	11
1 MANAGEMENT.....	12
1.1 DEFINICE MANAGEMENTU	12
1.2 STYL MANAŽERSKÉ PRÁCE	13
1.2.1 Byrokratický styl řízení	13
1.2.2 Autoritativní styl řízení	13
1.2.3 Cílové řízení	14
1.2.4 Demokratický styl řízení	14
1.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE	14
1.3.1 Plánování.....	15
1.3.2 Organizování	15
1.3.3 Vedení lidí.....	15
1.3.4 Kontrolování	15
2 VÝVOJ TEORIÍ ŘÍZENÍ.....	17
2.1 MECHANISTICKÝ PŘÍSTUP	17
2.1.1 Teorie byrokracie	18
2.1.2 Klasické řízení.....	18
2.1.3 Vědecké řízení.....	19
2.2 ŠKOLA LIDSKÝCH VZTAHŮ	21
2.3 HUMANISTICKÝ PŘÍSTUP	21
2.3.1 Teorie X a Y	21
2.3.2 Sebeaktualizace	22
2.4 MODERNÍ NÁZORY	23
2.4.1 Obecná teorie systémů	24
2.4.2 Teorie kontingence.....	24
2.4.3 Populační ekologie	26
2.4.4 Kybernetické principy	26
2.4.5 Teorie „Z“	28
2.5 POSTMODERNÍ PŘÍSTUP	28
2.5.1 Racionalita, jazyk a moc	29
2.5.2 Chaos.....	29
2.5.3 Organizační metafory.....	30
2.5.4 Postmoderní organizace	30
2.5.5 Učící se organizace	31
2.6 SOUČASNÉ TRENDY A PROBLÉMY	32
2.6.1 Globalizace.....	32
2.6.2 Diverzita pracovních sil	32
2.6.3 Podnikání.....	33
2.6.4 Řízení v prostředí e-byznysu.....	34
2.6.5 Nezbytnost inovací a flexibility	35
2.6.6 Management kvality.....	35
2.6.7 Spiritualita na pracovišti	36
3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37

II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 FORD.....	39
4.1 HENRY FORD.....	39
4.2 FORD MOTOR COMPANY	40
4.2.1 Ford T.....	42
4.2.2 Masová výroba	43
4.2.3 Konec Fordu T	45
4.2.4 Zaměstnanci a odbory	45
4.2.5 Nové obzory	46
4.2.6 Moderní automobilový průmysl.....	46
5 BAŘA.....	47
5.1 TOMÁŠ BAŘA	47
5.2 ZÁKLAD FILOSOFIE T. BARI.....	48
5.3 SOUSTAVA ŘÍZENÍ BAŘA	49
5.3.1 Zákazníci a okolí podniku	49
5.3.2 Zaměstnanci	50
5.3.3 Organizace výroby	53
5.3.4 Výzkum, vývoj, inovace	56
6 TOYOTA.....	57
6.1 KIICHIRO TOYODA	57
6.2 ČTRNÁCT ZÁSAD CELKOVÉ KONCEPCE FIRMY TOYOTA	60
7 SROVNÁNÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ	64
8 ZÁVĚRY PRO SOUČASNÉ ČESKÉ FIRMY.....	66
8.1 FORDOVY PŘÍNOSY	66
8.2 PŘÍNOSY SŘB.....	66
8.3 PŘÍNOSY TPS	66
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
SEZNAM OBRÁZKŮ	73
SEZNAM TABULEK.....	74

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 jsem se snažila rozebrat v teoretické části, spolu s různými definicemi managementu a manažerskými funkcemi. Zcela jistě je důležité ohlédnout se zpět a porovnat různé, třeba již dávno přežité způsoby s dnešními metodami, inspirovat se, odrazit se od nich a základě starých chyb se vyvarovat chybám novým.

V praktické části se zabývám rozbohem přístupů k vedení firem na základě tří světově proslulých značek- Ford, Baťa, Toyota. Snažila jsem se 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.

Na základě analýzy postupů a metod těchto tří firem jsem se snažila vyvodit, jak by mohly ovlivnit či inspirovat současné české firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

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. [3, 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.“ [4]

Ladislav Blažek

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.

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.

[16, 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

Ad b)

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

K. H. Chung

Ad c)

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

S. P. Robbins

"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

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. [14, 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 jdou dále podrobněji popsány.

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. [14, 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. [14, s. 44]

1.2.3 Cílové řízení

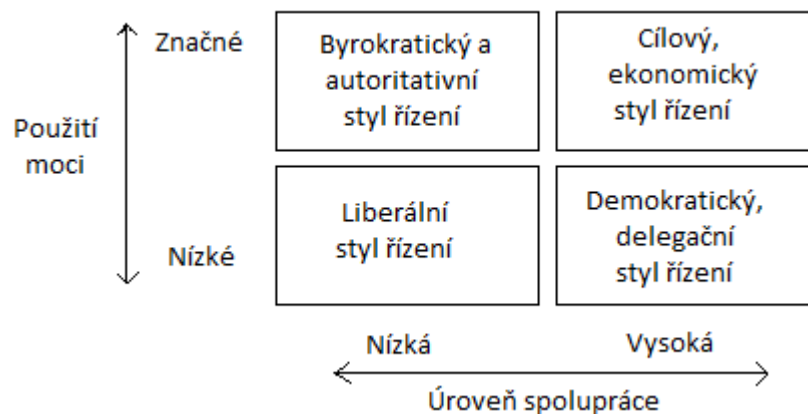
Manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti a k dosažení cílového stavu většinou motivuje použitím ekonomických pobídek. [14, s. 44]

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. [14, s. 44]

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



Obr. 1 Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených [14]

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*. [13]

Jednu z dalších klasifikací navrhli Heinz Weihrich a Harold Koontz. Jejich dělení je následující: *plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola*. [8]

Z českých autorů uvádí další klasifikaci František Bělohlávek, který použil dělení Stearnse : *plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování*. [3, s. 7]

Tyto klasifikace mohou být při řízení upřednostňovány podle jednotlivých potřeb manažerů, řadí se však k hlavním aktivitám řízení. [3]

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. [7]

1.3.2 Organizování

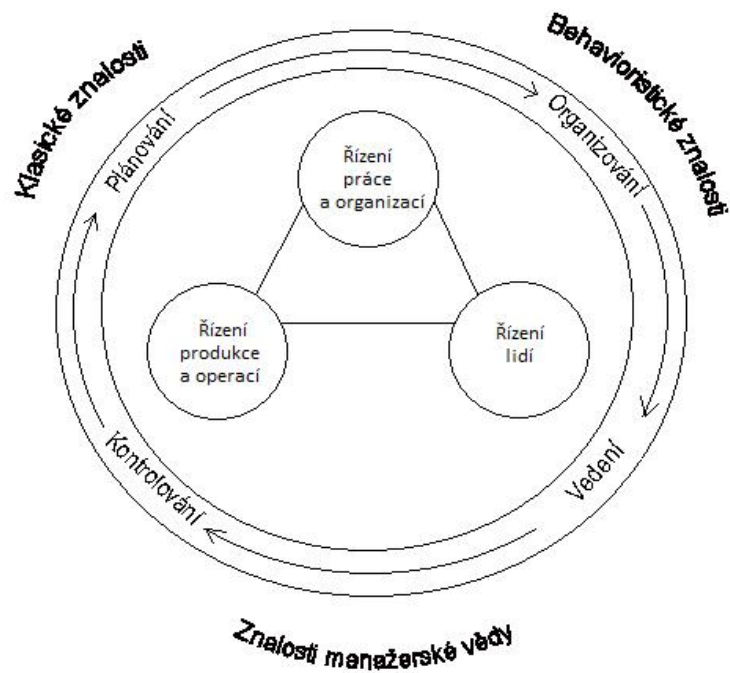
Organizování znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nepostradatelné k úspěšnému provedení těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace ujasnit jeho pozici v procesu řízení a osobní přínos k zdárnému plnění úkolů. [3, 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 zvládání problémů, způsobených chováním zaměstnanců. [13, 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. [8, s. 32]



Obr. 2 *Potřebné znalosti moderního manažera [7]*

Na obrázku 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. [7, 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. [3,4]

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. [3, 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. [2, 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. [3, 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.[3, s. 20, 14 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. [2, 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. [3, 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“. [8, s. 45]

2.1.3 Vědecké řízení

Vědecké řízení používá vědecké metody pro definici nejlepšího způsobu, jak vykonat práci. [13, 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. [8, s. 40], [3, s. 24]

Jeho principy kladou důraz na používání vědy, vytváření skupinové harmonie a spolupráce, dosahování maximálních výstupů a na rozvoj pracujících. [8, s. 41]

Taylorova slavná práce nazvaná Principles of Scientific Management (Základy vědeckého managementu) byla publikována v roce 1911- [8, 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. [13, 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“. [8, 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. [13, s. 48]

Henry L. Gantt, autor „Ganttova diagramu“, zdůrazňoval potřebu vzdělávání. [8, 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. [8, 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. [3, 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. [6, 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

sít' vlastních obchodů, zřídil „Baťovy školy práce“, pro zaměstnance zavedl systém sociálních výhod. [12, 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.

„ Zlepšení výkonu v důsledku zařazení pracovníků do výzkumného projektu se dodnes říká Hawthornský efekt“. [2, 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.

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.

[2, 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. [3, 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.

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. [2, 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. [2, s. 37]

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



Obr. 3 Maslowova pyramida potřeb [7]

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

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 mnoho možností podřízené uspokojovat 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. [2, s. 172]

2.4 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. [3, s. 27]

2.4.1 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, oblasti nebo státu a její kulturou;
- 2) organizace je tvořena subsystemy 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. [2, s. 38]

2.4.2 Teorie kontingence

Vychází ze základního předpokladu, že „nejlepší“ způsob plánování, kontrolování a organizování neexistuje. Pro každou novou situaci se musí hledat nejvhodnější způsob. Pláno-

vací 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. [7, 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 hedvábní), uplatňuje prvky teorie X, manažeři se neochotně vzdávají svých pravomocí, proto se obtížně mění [12, 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 [6, s. 154], [12, s. 53]

Pro firmy s masovou produkcí je vhodná byrokraticko-mechanistická organizace, firmy s malodávkovým systémem výroby potřebují jiný přístup – podle Joan Woodwardové. [3, 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. [3, 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 lepších 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.

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 větší 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. [7, s. 45]

2.4.3 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.

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. [3, s. 28]

2.4.4 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

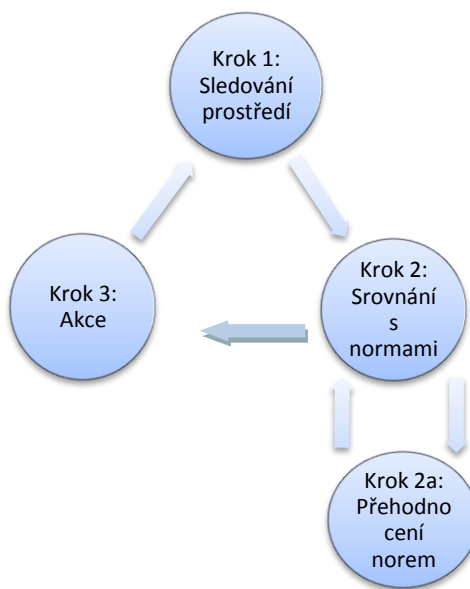
- základní cyklus udržující organizaci v běhu je **jednoduchá smyčka**, zpětná vazba, která sestává ze tří kroků: prvním krokem je sledování prostředí, druhým srovnání informace z prostředí s normami organizace a posledním je přizpůsobení adekvátní práce, po níž znovu následuje krok 1 – sledování dopadu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



Obr. 4 *Princip učení se učení*
- jednoduchá smyčka [3]

Takto se dá upevňovat nežádoucí neměnnost systému. Továrny na mechanistické 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. [3, s. 28]

- **dvojitá smyčka** vzniká přehodnocením současných norem:



Obr. 5 *Princip učení se učení- dvojitá smyčka* [3]

Dovoluje pružné přizpůsobení měnícím se podmínkám. [3, s. 29]

- 2) Princip redundance – v kybernetických systémech jsou funkce budovány redundantně – stejná činnost se „nadbytečně“ vyskytuje u více jednotek, stejná doved-

nost u více jedinců. V nouzi je tak možné pracovníka nahradit druhým nebo jeden útvar jiným útvarem.

- 3) Nezbytná různost – jelikož jedinec nemá všechny požadované schopnosti a dovednosti, musí se budovat multidisciplinární týmy sdílející tyto dovednosti.
- 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. [3, s. 29]

2.4.5 Teorie „Z“

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

Odlíšnou 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. [3, s. 29]

Tab. 1 *Teorie A, teorie J, teorie Z* [3]

	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

Napsal knihu „Teorie Z“ a jeho 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. [3, s. 30]

2.5 Postmoderní přístup

Snaží se vyhnout všem zjednodušením, akceptuje složitost světa, zpochybňuje velké teorie a podává vlastní řešení dílčích problémů.

„Postmodernismus“ je nazýván také jako „postkapitalismus“, „postfordismus“ atd., poněvadž se snaží ukázat kontrast vůči kapitalistickému, modernímu, fordistickému či evropskému pojetí organizace. [3, s. 31]

2.5.1 Racionalita, jazyk a moc

Organizace a celý svět je chápán jako systém zcela kontrolován člověkem. Jeho nástrojem jsou slova a jazyk.

Různými formami použití jazyka jsou psaní, formalizace a administrativa.

Organizace s více než sto zaměstnanci se už nepotřebuje ničím zabývat – vystačí si interním vyjednáváním a dopisováním.

Psaní a činnost jsou hrou slov, ztrácí vztah k dodavatelům, zákazníkům a výrobkům.

Podle mechanistické organizační struktury jazyk přesně definuje funkce, činnosti a poslání pracovníků. Každý z útvarů žije v organizaci rozdělené na odborné útvary vlastním pojetím světa, vlastním pohledem a jazykem nechápaným ostatními členy organizace. Jazyk není pouhým prostředkem komunikace, stává se i prostředkem moci.

S rozvojem komunikační techniky a s tím dostupnost obrovského množství dat se dostávají pracovníkům s nimi disponující netušené mocenské možnosti. Mohou je neomezeně využívat a zneužívat.

Vzniká nová elita vlastníků znalostí. [3, s. 31]

2.5.2 Chaos

Svět konce 80. let považuje Tom Peters za svět chaosu. Vydal v roce 1987 knihu „Zvládnutí chaosu“, která ukazuje zdroje nejistoty v současnosti. [3, s. 32]

Podle teorie chaosu je chaos stav, ve kterém řád neexistuje nebo je neznámý a v této situaci nelze předvídat chování systému. Nic se nedá předvídat, nikdo neví, co bude zítra nebo příští týden; nikdo neví, které společnosti zbankrotují a podobně. Za této situace mají manažeři jen dvě možnosti:

- 1) dělat vše jako doposud a věřit, že podnik přežije, nebo;
- 2) vyrovnat se s nejistotou a změnami a přijmout je jako výzvu ke změně.

[12, s. 54]

Druhá varianta je podle něho rozumnější. Učit se s chaosem zacházet a brát ho jako samozřejmost, považovat ho jako konkurenční příležitost a ne jako nepříjemný problém.

Požadavky na praktickou přípravu organizace:

- 1) vstřícnost k zákazníkům;

- 2) neustálá inovace;
- 3) posílení pravomocí pracovníků;
- 4) vedení lidí láskou ke změně;
- 5) systém řízení přecházející od tradičních postupů k novým kritériím.

[3, s. 32]

2.5.3 Organizační metafory

Fungování organizace nelze vysvětlit jedinou univerzální teorií a to vede k eklekticismu – každá z odporujících se teorií může být pro určitou část reality pravdivá.

Gareth Morgan používá metafor pro přirovnání organizace k jevům z vnějšího světa:

- organizace jako stroj (zahrnuje Weberovu teorii byrokracie, vědecké a klasické řízení Taylora a Gillbrethových),
- organizace jako organismus – hledá společnost s živým organismem,
- organizace jako inteligence – působení na základě kybernetických principů zpětné vazby
- organizace jako kultura – chápe organizaci jako souhrn společných názorů, norem a jazykových projevů,
- organizace jako politické systémy – vidí v organizaci různé systémy vlády,
- organizace jako psychické vězení – nachází zde projevy nevědomých potřeb manažerů, zakladatelů a členů organizace,
- organizace jako změna a transformace – zdůrazňuje skryté tendence v organizaci ovlivňující každodenní realitu – hnací silou je autopoiese (samotvoření),
- organizace jako nástroj ovládnutí – slouží k zneužívání a vykořisťování jednotlivců a společenských tříd.

Každý z těchto názorů se hodí k objasňování určitých poloh organizačního života, tento přístup nazývá Morgan „kreativním“ [3, s. 32]

2.5.4 Postmoderní organizace

Do protikladu americké a evropské organizace se staví organizační kultury zemí východní Asie – jako Jižní Korea, Čína a Japonsko jako postmoderní alternativa k modernímu evropskému pojetí.

Ze studia asijských organizací vychází Stuart R. Clegg a k ozdravení evropských organizací doporučuje tyto cesty:

Tab. 2 *Postmoderní organizace [3]*

Dimenze	od moderního	k postmodernímu
poslání, cíle, strategie	od specializace	k difuzi
Funkce	od byrokracie	k demokracii
Uspořádání	od hierarchie	k trhu
koordinace a kontrola v organizacích	od bezmoci	ke zmocnění
koordinace a kontrola vně organizaci	od volného průběhu	k průmyslové politice
odpovědnost a role	od vnější odpovědnosti	k vnitřní odpovědnosti
tvoření dovedností	od rigidních dovedností	k proměnlivým dovednostem
Plánování	od krátkodobého	k dlouhodobému
vztah výkonu a odměny	od individuálního	ke kolektivnímu
Vedení	od nedůvěry	k důvěře

Stabilní ekonomický režim umožňuje dlouhodobé plánování. Odměna za výkon se přiděluje nikoliv jednotlivcům, ale celému kolektivu pracovníků a tím se posiluje týmová práce a odstraňuje se závist. [3, s. 33]

2.5.5 Učící se organizace

Učící se organizace je hnutí z poloviny 90. let zdůrazňující pružné reagování na změny, neustálé poznávání a učení jak člověka, tak organizace.

Nejsou jasně definovány, je to spíše volný soubor požadavků než propracovaný systém.

Nástroje vedoucí k vytváření „učící se organizace“ formuloval Peter Senge:

- systémové myšlení – nahrazující tradiční jednostranné uvažování;
- osobní mistrovství – nejde jen o zvládnutí odborných dovedností, ale i o neustálé prohlubování vlastních představ;
- změna myšlenkových modelů – brzdící rozvoj firem a nahrazení novými ideami v učení;
- sdílení vizí – představa o budoucím rozvoji firmy uskutečňovaná s nadšením jejich pracovníky;
- týmové učení – překonání osobních bariér a naučení se „myslet společně“.

„Učící se organizace“ vypadá takto: důležitá je nepřetržitá změna, podpora sebevzdělávání (učí se všichni – jak jednotlivci, tak organizace), týmová práce a také nová role manažerů

(přístup se vyvíjí od direktivního k rozvojovému, jsou spíše učitelé, pomáhají svým podřízeným jako koučové). [3, s. 34]

2.6 Současné trendy a problémy

Ve kterém bodě se nacházíme dnes? 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.

2.6.1 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. [13, s. 99], [15, 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 nejpríhodnější podmínky.“ [15, s. 647]

Německá firma BMW vyrábí automobily v Jižní Karolině. Americká firma McDonald's prodává hamburgery v Číně, Toyota vyrábí automobily Kentucky, významná firma Lend Lease Corporation vybuodovala nákupní centrum Bluewater v Kentu v Anglii a dohodla 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.

2.6.2 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. [13, 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 kon-

cept, 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.“ [29]

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 přírůstku pracovních sil tvořit menšiny. Hlavní vliv na diverzitu pracovních sil bude mít stárnutí obyvatelstva. [13, 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. [13, 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. [13, s. 55]

2.6.3 Podnikání

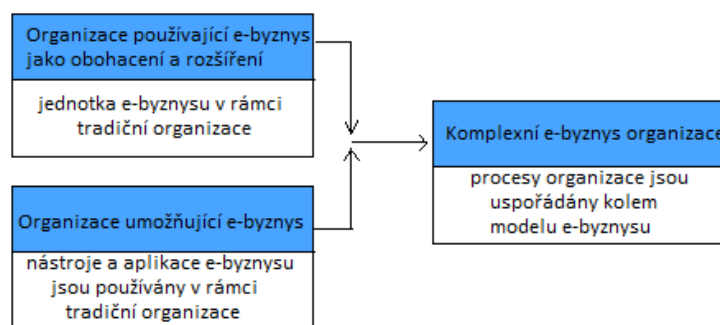
Podnikání bude pro firmy na celém světě neustále významnější. Pokud chtějí být ziskové a dokonce i neziskové organizace úspěšné, musí podnikat, tedy vyhledávat a využívat příležitosti, inovovat a růst. Podnik by měl využívat takové příležitosti, kterých si nikdo dříve nepovšimnul. Druh inovace, který 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. [13, s. 56]

2.6.4 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.

„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.“ [13, 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. 6 Zapojení organizací do e-byznysů [13]

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 Wirlpool.

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.

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. Jiné organizace se kompletním e-byznysem staly z tradiční funkce. [13, s. 58]

2.6.5 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 – začnou 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. [13, s. 59]

2.6.6 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. [3, s. 334]

Pro přehledné zobrazení vývoje managementu kvality je dále zobrazena tabulka.

Tab. 3 *Vývoj managementu kvality [3]*

Rok	Etapa	Charakteristika
do roku 1900	řemeslná výroba	úplná autonomie dělníků
1920	hromadná výroba	odpovědnost za kvalitu přenesena na útvary technické kontroly
1940	SPC - zaměření na výrobní procesy	statistické řízení procesů
1960	zabezpečení jakosti	popis procesů, plánování, prevence neshod
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.

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;
- 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. [3, s. 335]

2.6.7 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.

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.

Spiritualita z hlediska managementu pravděpodobně ukazuje, jak je se zaměstnanci zacházeno, jak jsou respektováni a oceněni přínosem pro organizaci manažerem. [13, s. 62]

3 SHRNUÍ 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.

Hlavním bodem mého zájmu však byl popis vývoje teorií řízení, který sloužil jako podklad pro zpracování části praktické.

Vývoj řízení byl rozdělen do několika myšlenkových etap, které se navzájem různě prolínají. Každá etapa má jednoho nebo více představitelů, kteří byli většinou i zakladateli těchto etap. Vývoj řízení jsem rozčlenila do těchto etap: mechanistický přístup, škola lidských vztahů, humanistický přístup, moderní názory a postmoderní názory.

Na závěr praktické části jsou 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.

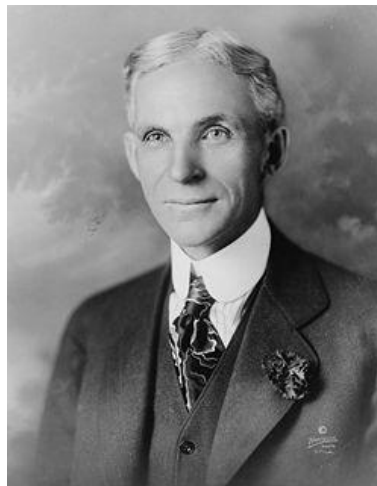
V praktické části práce se zaměřím na tři určité systémy podnikového řízení. Prvním bude Fordův, následuje Baťův a nakonec systém řízení Toyoty.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 FORD

V září roku 1908 se v amerických novinách objevil inzerát, kterému málokdo uvěřil. Stálo v něm, že novinka bude „silná, rychlá, odolná – auto, které dobře vypadá a je tak dobré, jak vypadá. Lepší vlastnosti a kvalitnější materiál nenajdete na žádném jiném automobilu bez ohledu na jeho cenu. Lepší auto se nevyrábí, ani ho vyrobit nelze. Nový model se bude prodávat za 850 dolarů. To je o několik stovek dolarů méně, než kolik stojí nejlevnější z dosavadních automobilů“. Mnoho lidí tuto inzerci jen s pousmáním přešlo a obrátilo stránku. [11, s. 4]

4.1 Henry Ford



Obr. 7 Henry Ford [22]

Henry Ford se narodil 30. července 1863 na farmě ve státě Michigan. Henry byl nejstarší ze šesti sourozenců. Henryho otec byl docela úspěšným farmářem, ale stálo za tím mnoho úsilí a dřiny, což Henryho odrazovalo. Henry nebyl líný, ale zemědělství ho nebavilo, už od malička se zajímal o mechaniku. Brzy se začalo ukazovat, že patří k nové generaci Američanů, které zajímá průmyslová budoucnost. Po smrti matky v roce 1876 se Henry rozhodl, že z domu odejde, jen jak to bude možné. Roku 1879 se tedy ve svých 16 ti letech vydal hledat práci do Detroitu. Později se však znovu vrátil k venkovskému životu, protože mu otec daroval zalesněnou půdu, aby ho přilákal zpět. Henry se oženil a postavil dům, tento způsob života ho však nenaplnňoval a proto se i s ženou přestěhoval zpět do Detroitu, kde začal pracovat jako inženýr v Edison Detroit Electricity Company. V roce 1893 se jim narodil syn Edsel Bryant Ford. I během práce v Edisonově společnosti se Henry zajímal o techniku a snažil se podle vlastního návrhu postavit benzínový motor. Byla to pomalá a

pracná záležitost a proto se spojil s mechanikem Jimem Bishopem. Dva roky jim trvalo než, v roce 1896, sestavili fungující automobil. Bylo to nehezké vozidlo postavené na kolech od bicyklu poháněné gumovým pásem. Henry jej nazval „Kvadricykl“. Henryho touhy se tímto vozem ovšem neuspokojily, proto jej prodal, aby získal kapitál na stavbu auta nového. Jelikož musel odmítnout povýšení v práci (měl by málo času na stavbu auta) a odejít, rozhodl se, že najde společníky a založí si podnik. A tak se stalo, roku 1899 vznikla Detroit Automobile Company, ve které byl Ford hlavním inženýrem. Ford měl už spoustu zkušeností s tvořením automobilů, ale se světem obchodu si, pro téměř žádnou praxi, příliš nerozuměl. Byl to individualista, který s ostatními vycházel těžko a práce s ním byla náročná, protože pokud se názor ostatních lišil od toho jeho, byl přesvědčen, že jsou proti němu. Jeho jednostranné geniální schopnosti spolu s arogantní sebedůvěrou zničily mnohé slibné podnikání. Jelikož po patnácti měsících byla vyrobena jen hrstka vozů a společnost se topila v dluzích, rozhodli se ostatní ředitelé společnosti ukončit její činnost. Během pár měsíců byl však Ford znovu na scéně. Povedlo se mu přesvědčit část investorů z předchozí společnosti a ti ho v roce 1901 podpořili v založení „The Henry Ford Company“. Společnost pod tímto jménem existovala pouze 16 měsíců, dokud se Henry se společníky znovu nerozešel. Společnost dále fungovala pod názvem Cadillac. Lidé se na Henryho Forda začínali dívat skrz prsty, byl možná vynikajícím mechanikem, ale říkalo se, že s ním prostě nikdo nevyjde. Přece jen se našel člověk, který Fordovi důvěřoval. Byl to největší obchodník s uhlím ve městě – Alexander Malcolmsen. V roce 1903 tak byla s ním a ještě několika dalšími investory založena firma Ford Motor Company. Malcolmsen se stal jejím prezidentem a Henry Ford viceprezidentem. [11, s. 7]

4.2 Ford Motor Company



Obr. 8 Logo Ford [18]

Henry pořád přemýšlel, jak se svými vozy prorazit. V té době už existovalo mnoho výrobců aut, kteří je na zakázku dokázali vyrobit. Henry proto přišel s myšlenkou, že začne vyrábět auta, která by se dala koupit „na pultě“. Automobilový průmysl bude lákat zákazníky do svých prodejen, místo aby čekal, až se ozvou sami. Budou nabízena auta, se kterými může zákazník okamžitě odjet. Pokud se budou auta vyrábět ve velkém množství, bude

možné nabídnout je za částku všeobecně přijatelnou. A při masové produkci bude také možné dosáhnout Fordova cíle, aby se automobily mohly nakupovat „na pultě“. [11, s. 20]

Stavět auta byla jedna věc, prodávat druhá. Většina lidí si myslela, že auta nejsou nic pro ně, Henry ovšem chtěl docílit opačného myšlení, toho že automobily mohou být právě pro ně. Henry se snažil ve společnosti Ford Motor Company prosadit výrobu z vlastních součástek. Investoři však nesouhlasili a chtěli získat rychle zpátky alespoň část ze své investice. Proto myšlenka použití nakupovaných součástek jinde zvítězila. První Fordovi automobily se stavěly od základního rámu nahoru. Současně na čtyřech autech většinou pracovala skupinka dvou až tří mechaniků. Mechanikům práci zpomalovalo a prodlužovalo časté ohýbání a natahování. Součástky jim dle potřeby nosili ze skladu zásobovači, což také práci zpomalovalo. Mezi jednotlivými operacemi také často vznikaly časové prodlevy. Ford všechny tyto problémy sledoval a plně si je uvědomoval. Výroba byla sice vylepšena použitím podstavců nebo lavic pod auta (mechanikům odpadlo ohýbání), ale produktivitu to stejně zvýšilo jen nepatrně a auta se stále vyráběla ručně. I přes tento pomalý způsob výroby bylo v prvním roce sestaveno více jak 600 kusů Fordu A, jako další následovaly vylepšené verze B, C, F, K, N, R a S (chybějící písmena jsou experimenty, které se do výroby nedostaly). Neuplynul ani rok od založení firmy a vozy začaly expandovat do Kanady, Evropy a Austrálie. V Kanadě byla založena i pobočka. [11, s. 21]

Henry nebyl schopen číst výkresy a plány, pracoval instinktivně a dobrou součástku dokázal posoudit, jen když si ji mohl fyzicky ohmatat. Jelikož jeden model střídal druhý, začala cena růst na úroveň luxusních vozů, což tedy nebyla nabídka, která by se od ostatních lišila a stala se výjimečnou. Navíc Fordovo auto vypadalo oproti ostatním těžkopádně a obyčejně. [11, s. 24]

Henry si opět začal pohrávat se svým snem o výrobě auta určeného pro velký počet lidí. Jeho představou bylo obyčejné, realistické vozidlo bez zbytečných příkras, které bylo vhodné na drsné cesty, třeba i polní. Chtěl, aby auto bylo pro zemědělské mechaniky jednoduše opravitelné běžnými nástroji. Mělo být levné a vydržet dlouhá léta. Bez jakékoliv porady s ostatními řediteli oznámil svůj plán na jaře roku 1905 detroitským novinám. Oznámil, že vyrobí 10000 aut a bude je prodávat za 400 dolarů za kus. Chtěl strhnout pozornost veřejnosti, ale také potenciálních obchodních zástupců, kteří by po celých spojených státech mohli auta prodávat. Zároveň ale strhl vlnu hněvu ostatních ředitelů a tak nakonec došlo k vyplacení některých z nich. Henry konečně získal většinový podíl akcií – 58 % a tak už si nemusel nechat nikým poroučet. Konečně se mu tedy tato vize splnila.

Následujícím krokem byla výstavba rozlehlé továrny, kde se budou auta vyrábět od začátku až do konce, tedy i se součástkami. Henry hodlal vyrábět jediný model černé barvy, který si bude moct koupit každý se slušným platem. V letech 1905 – 1907 se na tomto modelu za pomoci malého týmu inženýrů nepřetržitě pracovalo. A tak vznikl Ford T. [11, s. 28]



Obr. 9 *Ford T* [18]

4.2.1 Ford T

Jelikož se po zkoušce jevil Ford T spolehlivě, začala se továrna rychle připravovat na jeho výrobu.

V této době vznikl inzerát, který jsem v úvodu uvedla. Obsahoval také informaci o umístění poboček – Spojené státy, Londýn, Paříž a Toronto. Základem marketingového plánu bylo ustavení sítě dealerů, místních podnikatelů s vlastními prostory, které by mohly sloužit jako vzorkovna. Měli se uvázat pouze Fordově značce. Během pěti let měl, v každém více jak dvoutisícovém americkém městě, být prodejce Forda. Logo, které vzniklo již při založení Ford Motor Company, bylo krátké, prosté a nezaměnitelné, stalo se dalším cenným obchodním nástrojem. [11, s. 27]

Ford T se i dále rozšiřoval do světa, jeho prodej se dostal do Japonska, Španělska a Rakousko-Uherska. Reakcí na rostoucí poptávku bylo založení první mimo americké továrny v Manchesteru a následovalo ji Bordeaux. Prodej neustále rostl a tak se začal naplňovat reklamní slogan Fordu T – „auto, které dá světu kola“. Během krátké doby si Ford T získal mnoho přezdivek jako „Plechová Líza“ nebo „Prdítko“, vzniklo také mnoho vtipů, které znamenaly výbornou reklamu zdarma. Fordu T se za první rok prodalo 10607 kusů po 850 dolarech. Až do roku 1913 se výroba ve Spojených státech zdvojnásobila. Protože se Ford T neustále vyráběl ručně, nebylo možné pokrýt poptávku nabídkou. Ford se proto

začal obávat odchodu neuspokojených zákazníků ke konkurenci. Nakonec se však řešení tohoto problému našlo. Byla to metoda masové výroby. [11, s. 29]

4.2.2 Masová výroba

Jako otec masové výroby je často nesprávně považován právě Henry Ford. On je však pouze prvním, kdo ji použil při výrobě automobilů. Kořeny samotné pásové výroby sahají až do konce 18. století, kdy byla využita při výrobě zbraní, ve srovnání s výrobou aut byly tenkrát zapotřebí mnohem jednodušší a menší stroje. [11, s. 30]

Dle Forda bylo základním principem masové výroby to, že „práce musí přijít za člověkem, ne člověk za prací“. Toho bylo dosaženo pohyblivou výrobní linkou, kterou také sám Ford jen převzal od někoho jiného. Dalším zásadním znakem masové výroby bylo naplánování každé operace do co největších detailů a každý prováděný pohyb byl zaznamenán, tím produktivita práce vzrostla. Pokud šel změřit průměrný čas potřebný k provedení určitého úkolu, dala se cena každého z provedených úkolů započítat do celkové ceny práce přesně. Tato teorie vychází z Taylorova vědeckého řízení a jeho myšlenky Ford začlenil do svého řízení masové výroby. Jednotlivé techniky masové výroby byly zaváděny postupně. Celé toto začlenění trvalo zhruba sedm let. Ford zaměstnal odborníka, který práci rozčlenil na 29 malých operací a následně naučil skupinu nekvalifikovaných dělníků provádět jen jejich specifické úkoly podél pohyblivého pásu. Potom se zkoumaly jednotlivé úkoly a rozdělovaly se do menších montážních linek pro každou součástku, tím se ušetřil čas. Nové způsoby se hledaly i na hlavní montážní lince, původně kostru Fordu T táhli po továrně na laně dva muži (později místo mužů kůň) a součástky byly po cestě přidávány. Tento způsob zrychlil výrobu jednoho auta z původních dvanácti a půl hodiny na šest. [11, s. 31]

Masovou výrobu charakterizoval Ford třemi zásadami – plánovaný a uspořádaný pohyb výrobku po továrně, dodávání práce k dělníkovi a pečlivou analýzu výrobních operací a jejich rozložení na jednotlivé části. Významné bylo dodávání výrobku v úrovni pasu dělníka, aby nedocházelo k nadbytečnému ohýbání a ztrátě času. [11, s. 33]

Výsledek zavedení masové výroby byl neuvěřitelný. V roce 1913 byl počet vyrobených Fordů T 168 220, o rok později, kdy už se zcela vyrábělo na montážních linkách, se vyrobilo 248 307. Nové auto z výrobní linky sjelo během těžko uvěřitelných 93 vteřin, Ford se však chtěl dostat na jednu minutu. Tyto změny doprovázelo i neustálé snižování ceny Fordu T. Byla překonána i neuvěřitelná cena inzerovaná v roce 1908, nejnižší cena byla 260 dolarů. [11, s. 33]

Poněvadž se vyrábělo opravdu rychle a ve velkém, došlo brzy k problému s dodavateli. Ti nestíhali včas a pravidelně dodávat potřebné součástky a ve výrobní lince docházelo ke zdržení. Bylo také zjištěno, že dodavatelé se na úkor snahy dodržet tempo přestali soustředit na kontrolu a docházelo k dodávce defektních součástí. Fordova společnost už si v té době sice většinu součástek vyráběla, ale bylo ještě dost specifických, které nakupovali. A tak se Fordova společnost stala vertikálně integrovaným podnikem, v němž pod přímou kontrolu spadá tolik výrobních procesů, kolik jen lze. Splnil se tedy další Fordův cíl – vyrábět všechny součástky vlastní firmou na dosah ruky. [11, s. 35]

V roce 1915 přišla společnost o svého obchodního ředitele, kterým byl James Couzens, důvodem byly opět neshody s Fordem. V roce 1919 byl však nahrazen Fordovým synem Edselem. Jmenování Edsela prezidentem společnosti ale neznamenal, že by byl vliv Henryho na podnik nějak snížen. Henry už byl v Americe považován za lidového hrdinu, lidem se líbil příběh chudého farmářského syna, který jim umožnil používání automobilu. [11, s. 26]

I přes dopady války byla poptávka po Fordu T stále vyšší a stávající továrna svou kapacitou nestačila. Proto byl zprovozněn nový závod v River Rouge. Továrna byla postavená na pečlivě zvoleném místě, aby v případě potřeby se mohla stát samostatnou. [11, s. 28]

Ford vyráběl stále pouze jeden model auta a jeho popularita neustále rostla. Není tedy divu, že přinášel velké zisky. Výhodou také bylo, že neproběhly žádné investice do nových výrobků, kdy je potřeba výzkum, vývoj, testování aj. Byl to dokonalý příklad toho, čemu se ve světě obchodu říká úspěšnost množství. Nízké ceny umožnily Fordovi expandovat i do Evropy a převálcovat svými cenami ostatní prodejce aut. Pro prodej vybudoval i v Evropě rozsáhlou síť prodejců, kteří ze spolupráce s ním mohli přijít ke slušnému výdělku. Ford měl tým inspektorů, který objížděl prodejce a kontroloval, zda dodržují pravidla. Museli udržovat prodejny upravené a v čistotě a mít správně vystaveny propagační materiály. Zisk obchodníků z prodeje jednoho kusu se neustále snižoval, proto se museli snažit prodávat více aut, pokud se chtěli slušně uživit. [11, s. 39]

V roce 1920 byly Spojené státy zasaženy vlnou hospodářské deprese. Došlo tím k ohrožení nejen Fordovy společnosti. Ford si vypůjčil peníze od bank, aby udržel stálý tok přísunu peněz, mohl platit dluhy dodavatelům a úroky bankám. Situace se však dále zhoršovala a prodej začal rapidně klesat. Fordovou odpovědí byl opravdu nesporný způsob. Ford T se nadále vyráběl obvyklým tempem a byl i přes značný nesouhlas prodejcům zasílán

v obvyklém množství. Ti byli pod výhrůzkou ukončení spolupráce donuceni auta zaplatit v hotovosti i s náklady na dodání a museli si tak vzít úvěr od banky. Ford takto bezohledně přesunul své dluhy na prodejce. [11, s. 40]

4.2.3 Konec Fordu T

V roce 1923 dosáhl prodej Fordu T svého vrcholu, bylo prodáno 2 011 125 kusů a nové auto bylo vyráběno každých deset vteřin. Ford se 15 let soustředil pouze na výrobu tohoto modelu a každým rokem došlo jen k nepatrným úpravám, časy se ovšem měnily a přicházela druhá vlna motoristů. Mladí lidé chtěli něco více vzrušujícího než auto, kterým jezdili jejich rodiče. Všichni kromě Forda si tuto skutečnost uvědomovali. Zřejmým důkazem byl statistika v roce 1925, kdy prodej poklesl o šedesát tisíc, v dalším roce to už bylo o půl milionu. Ford se nakonec smířil s nevyhnutelným a v roce 1927 sjel z výrobní linky poslední Ford T. [11, s. 42]

Na řadu přišel nový model Ford A, který začal využívat mnoho prvků, které už u konkurence byly samozřejmostí dávno. Ford A se prodával dobře, i když neměl zdaleka takový ohlas jako předchozí model. Ford zůstal na špičce automobilového průmyslu, ale nikdy si už nemohl dělat nárok na nezpochybnitelné prvenství v oboru lidových aut. [11, s. 43]

4.2.4 Zaměstnanci a odbory

Fordova starostlivost o dělníky zasahovala až do jejich životního stylu, chtěl jim vnuknout představu, jak mají žít. Vytvořil také pěkná sportoviště a dával si často práci, aby v rozvoji podpořil mladé zaměstnance, kteří ho zaujali. [11, s. 37]

Když se ve Fordově společnosti objevily odbory a hrozily, že mu rozbijí pracovní kolektiv, jednoduše je zakázal. Každý pracovník, který se nedokázal udržet v daném tempu práce, byl propuštěn. Bylo také zakázáno mluvení, pokud to nebylo nezbytně nutné. Přejít z ruční práce na masovou výrobu v produkci přinášel stres. Zaměstnanci už neměli dobrý pocit a uspokojení z odvedené práce, když jediným co dělali, bylo třeba nasazení matky, kterou dotáhl další dělník. Ford mohl být označován za tvrdého a někdy bezcitného zaměstnavatele, ale přisuzovat mu vinu za vlnu sociálních změn, která se hnala průmyslovým světem, je nemístné. Úpadek tradičních řemesel a nápor lidí do měst postupoval už celé století a v automobilovém průmyslu se už jen odrážely trendy, které v jiných odvětvích platily dávno. [11, s. 45]

Neodvratný výbuch nastal v roce 1937, kdy sjednocení američtí automobiloví dělníci chtěli rozdávat Fordovým dělníkům náborové letáčky. Ten den se stal jedním z nejčernějších v historii amerických dělníků a dlouho se na něj nezapomnělo. Odboráři byli napadeni údajně najatými Fordovými gangy a odehnáni. Tato situace se opakovala i v ostatních Fordových továrnách. Nakonec varovala Forda Národní komise pro pracovní vztahy a on pod nátlakem musel ustoupit a odbory do svých továren vpustit. [11, s. 46]

4.2.5 Nové obzory

Ve svých sedmdesáti letech si Ford začal uvědomovat, že automobilový průmysl není tím, čím býval. Začal se zajímat o nové věci. Založil továrnu na výrobu letadel, postavil modelovou vesnici a muzeum na oslavu prostředí, ze kterého pocházel. Nezávisle na Ford Motor Company založil společnost, která vyráběla traktory výhradně pro malé farmáře a opakoval tak v menším měřítku úspěch Fordu T. [11, s. 48]

V roce 1943 přišla tragická rána. Zemřel prezident společnosti, syn Henryho, Edsel. Jelikož byl další potenciální nástupce, Edselův syn Henry Ford II., v armádě, ujal se prezidentství do jeho návratu opět Henry zakladatel. V roce 1945 se Henry II. vrátil a prezidentství mu bylo předáno. [11, s. 50]

Henry Ford zemřel v roce 1947. Jeho společnost však pod vedením jeho vnuka pokračuje. Jelikož Henry II. strávil roky, které mohl věnovat učení se chodu podniku, v armádě, byl nezkušený. Najal si proto tým profesionálních manažerů, kteří mu měli pomoci. [11, s. 51]

4.2.6 Moderní automobilový průmysl

Rýsovací prkna nahradily počítače. Fordovi inženýři si mohou vyměňovat informace pomocí databázového systému, který si společnost vyvinula. Důraz je také kladen na bezpečnost aut. Životní prostředí bylo také kromě bezpečnosti cestujících důležitým faktorem. Sám Henry neměl rád zbytečné plýtvání a zajímal se o venkov. [11, s. 56]

5 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

5.1 Tomáš Baťa



Obr. 10 Tomáš Baťa [25]

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. [5], [17], [26]

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, výplácení 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.



Obr. 11 Logo Baťa [19]

5.2 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 inspirojí 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.

[9, s. 27]

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

5.3 Soustava řízení Baťa

5.3.1 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. [9, 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. [9, s. 75]



Obr. 12 Reklama [20]

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. [9, s. 61]

5.3.2 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. [17]

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. [9, 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.

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 pracovník se mohl zasloužit o velký příjem, který ovšem mohl být lehce pozbyt v případě nekvalitní práce - tady jde o faktor hmotné zainteresovanosti.

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.

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 příznivější ceny. Dále firma napomáhala vzdělání, a to nejen svých zaměstnanců ale i v ostatních školách v regionu. [9, s. 62]

Účast na zisku a ztrátě

Účast na zisku byla poskytována z důvodu ještě nižších výrobních nákladů a zajištění plynulosti 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 1krát týdně;
- zaměstnanec si svoji účast musel umět spočítat sám;
- účast se vztahovala na malé oddělení, aby mohl být každý zaměstnanec zúčastněn na správě dílny.

[1, s. 48], [9, 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. [9, s. 48], [20]

Individuální mzda

S účastí na zisku i ztrátě souviselo individuální odměňování. Firma Baťa byla mezi prvními 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 dokázal 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.

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. [20]

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. [9, 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. [9, 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.

5.3.3 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. [1, 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. [9, s. 34], [20]

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.

[1, 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. [9, 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 surovi-

ny, 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.

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.

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 nepřipustná. Při výrobě tedy nebyly nejdůležitějším faktorem peníze, ale čas.

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.

Tato diverzifikace byla zaváděna především kvůli peněžní úspoře a snižování výrobních nákladů.

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.

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. [9, s. 44]

Vnitropodniková banka

Všem zaměstnancům 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. [9, 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. [9, 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. [9, 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 kladl důraz na kontrolu veškeré činnosti do nejmenších detailů. Pomocí kalkulací byla řízena veškerá ekonomická činnost Baťových závodů. [9, 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. [9, s. 94]

5.3.4 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. [9, s. 86]

6 TOYOTA

6.1 Kiichiro Toyoda



Obr. 13 *Kiichiro Toyoda* [27]

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. [21]



Obr. 14 *Logo*

Toyota [27]

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. [21], [23]

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. [21], [23]

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.



Obr. 15 *Toyota 1A* [29]

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. [21], [23]

Toyota se zaměřila na výrobu odolných, výkonných a robustních automobilů, které byly schopny zvládnout špatný stav japonských silnic.

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. [28]

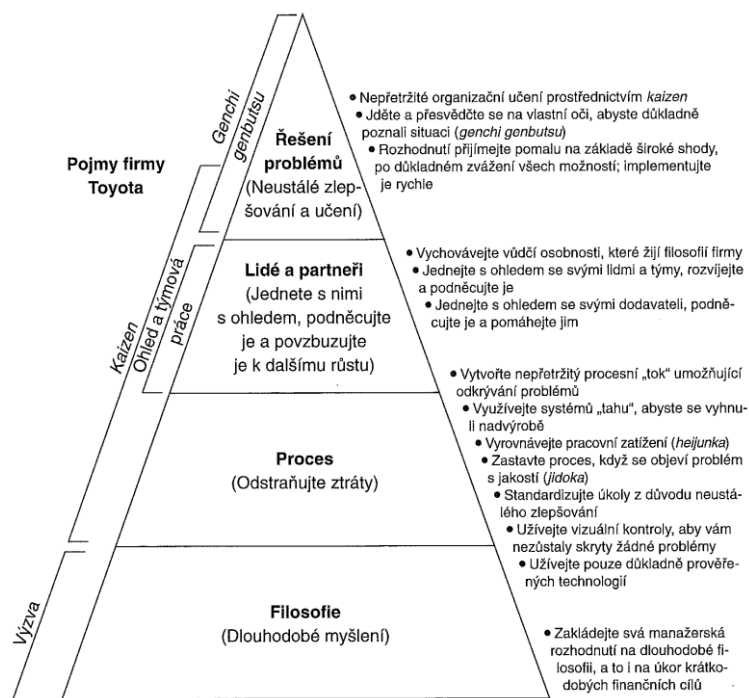
Toyota přitáhla pozornost celého světa již v 80. letech minulého století. Mohla za to především spolehlivost vozů a nízká četnost oprav, na rozdíl od vozů amerických. V 90. letech bylo více než jasné, že Toyota je zvláštní oproti jiným výrobcům aut hlavně ve způsobu jak svá auta navrhuje a vyrábí. Toyota vyráběla svá auta rychleji, s větší spolehlivostí a přesto byly její náklady konkurenceschopné. Zároveň si mohla Toyota dovolit vyplácet svým zaměstnancům poměrně vysoké mzdy. [10]

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“. [10, 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. [10, 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 1 níže. [10, s. 29]



Obr. 16 Model celkové koncepce firmy Toyota v duchu „4P“ [10]

V části nazvané filosofie je základní myšlenkou zakládat svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filozofii i na úkor krátkodobých finančních cílů. [10, s. 30]

Procesem se myslí vytvoření nepřetržitého procesního toku, který umožní odkrývání problémů; využívá systémů „tahu“, aby se vyhnul nadvýrobě; vyrovnává pracovní zatížení (heijunka); zastaví proces, jakmile se objeví problém s jakostí výrobku (jidoka); standardizuje úkoly z důvodu neustálého zlepšování; využívá vizuální kontroly, aby nezůstaly skryté žádné problémy; používá pouze důkladně prověřenou technologii. [10, 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. [10]

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. [10]

6.2 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.

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

Hlavní je odpovědnost. Usilování o to, aby o svém osudu rozhodovali řídící 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. [10, 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 odkrýty všechny problémy. [10, 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. [10, 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 vyrovnaní zátěže všech výrobních a obslužných procesů. [10, 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 systému 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. [10, 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. [10, 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 počíta-

čových monitorů na místech, kde by mohly rozptylovat pozornost pracovníka. Omezení písemných zpráv na co nejméně papírů, všude tam, kde je to možné. [10, 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 neprověřeným procesem. Dříve než se nová technologie začlení do plánů a do výroby, je dobré ji prověřit v provozních podmínkách. [10, 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. [10, s. 228]

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

Základním 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. [10, 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 cení. Pomáhat partnerům v dosahování vytyčených náročných cílů. [10, 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. [10, 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. [10, 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 zaměstnanci vést k tomu, aby na základě využití procesu neustálého zlepšování (kaizen) tyto ztráty odstraňovali. Neméně důležitá je pak ochrana základní znalosti 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. [10, s. 309]

7 SROVNÁNÍ UVEDENÝCH SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ

Tomáš Baťa, Henry Ford a Kiichiro Toyoda byli bezesporu významné a vůdčí osobnosti své doby. Všichni tři začínali budovat své podniky od úplného základu a nejenom na začátku se museli potýkat se spoustou problémů a překážek. Každá z těchto tří silných osobností se s těmito problémy vyrovnávala 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. Všichni tři 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.

Všichni tři neustále vymýšleli nové technologie výroby a snažili se svůj systém řízení vybudovat k dokonalosti. Henry byl samoukem, naopak Baťa se snažil přiučit 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. Aplikování amerických postupů do japonské společnosti by ale nikam nevedlo vzhledem k jiným podmínkám v těchto zemích. Bylo tedy nutné přijít s něčím zcela novým.

Otec zakladatele Toyoty, Sakichi Toyoda, byl často přirovnáván k Fordovi, protože byl všeuměl a vynálezce.

Společným znakem pro Baťu a Forda bylo to, že oba odmítali existenci odborů ve svém podniku. Oba však tlaku zaměstnanců nemohli čelit dlouho a odbory pod velkým nátlakem museli ve svých společnostech připustit.

Tomáš Baťa byl oproti Fordovi a Toyodovi všestranný, protože 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. Henry Ford zpočátku vyráběl z dodávaných součástí, ale později, až měl svůj podnik zcela ve své moci, začal pracovat také na soběstačnosti výroby. Na

ostatní oblasti jako je továrna na výrobu letadel, stavba modelu vesnice nebo výroba traktorů, se začal soustředit až okolo roku 1933. Toyoda se zase snažil vytvořit dokonalou síť dodavatelů a odběratelů.

Velkým rozdílem mezi Fordem, Baťou a Toyodou bylo to, že Toyoda využívá ve výrobě systém tahu, aby zamezil zbytečné nadvýrobě a tím snížil náklady, zatímco Ford a Baťa využívali systém tlaku - to co bylo naplánováno s velkým předstihem, to také bylo s drobnými úpravami vyrobeno bez ohledu na to, zda existovala po výrobku poptávka. Někdy tak vznikaly zbytečné zásoby a zároveň náklady.

Henry Ford byl komplikovanou osobností, která s nikým nevycházela. Naopak Tomáš Baťa i Kiichiro Toyoda byli vstřícnější nápadům ostatních. Ford byl autoritativním manažerem, zatímco Baťa i Toyoda měli autoritu, která vznikla přirozeným vývojem.

Silným společným prvkem všech tří 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. Taky se snažili zavádět takové soustavy řízení, které odstraňovaly ztráty a plýtvání.

8 ZÁVĚRY PRO SOUČASNÉ ČESKÉ FIRMY

8.1 Fordovy přínosy

Ford rozdělil pracovní proces na nejjednodušší pracovní úkoly a zavedl mezi nimi jednotlivá pojitka. Dnešní firmy mohou tento způsob prakticky využít při hromadné výrobě. Specializace pracovníků je zaměřena pouze na určitý proces. Práce je tak snadno proveditelná, vznikají ovšem i negativa. Tato práce je značně monotónní a nepřináší žádné uspokojení. V době Henryho Forda byl přínos pásové výroby k nezaplacení. Dnes se bez pásové výroby mnohé podniky neobejdou a jsou na ní značně závislé.

8.2 Přínosy SŘB

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 měli vzít příklad z tohoto přístupu k zákazníkům.

Myslím, že Baťův odkaz je v dnešních firmách viditelný, i když ne zcela.

Zaměstnavatelé své zaměstnance motivují a přináší jim podnikové soutěže. S reklamou se můžeme setkat na každém kroku.

8.3 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 továrny GM. Dva naprosto odlišné přístupy, dvě naprosto odlišné kultury. Na tomto historickém milníku firmy GM je zarážející hned to, že vůbec společnost k tomuto kroku, tedy sdílet svou podnikovou filosofii a naučit americké dělníky i manažery vše, na co dlouhá léta přicházela, přistoupila. Vždyť se jednalo o kon-

kurenci! Tento přístup samozřejmě také vychází z hodnot zásad firmy Toyota. Ale zpět k tomu, co se v 80. letech minulého století stalo. Tehdy se Toyota rozhodla vytvořit s firmou GM společný podnik, tedy použít již zavřenou továrnu GM na výrobu lehkých nákladních aut. Plánovala ji znovu otevřít, ovšem s americkou pracovní silou a v duchu TPS. Největší negativní ohlasy na plány Toyoty se ozývaly z řad amerických odborářů, kteří si japonský systém výroby představovali tak, že se zkrátka bude pracovat rychleji. Ti nejneoblomnější vůdce odborové organizace byli posláni na tři týdny přímo do závodu Toyoty, aby se na vlastní oči přesvědčily, o co v japonské výrobě a celém systému jde a na jakých základech stojí. Jak napsal J.K. Liker v knize Tak to dělá Toyota: „Vrátili se obrácení na víru“. Přestože v původní továrně působila silná odborová organizace a dělníci byli již zvyklí pracovat určitým způsobem, po jisté době překonal znovuotevřený závod všechny ostatní závody firmy GM v Severní Americe a to ve všech směrech. Myslím si, že neúspěchy při zavádění TPS v našich podmínkách tkví v něčem jiném, než v kulturních, politických, či společenských okolnostech.

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.

Nejít nejsnadnější cestou

Když se firma Toyota rozhodla začít vyrábět luxusní vozy, mohla to udělat velmi jednoduše- koupit například závod BMW i s jejich zkušenostmi a mít z toho zkrátka zisk. Jednou z hlavních zásad japonského giganta je však upřednostňovat dlouhodobé cíle i na úkor krátkodobých finančních. Tak začala postupně vznikat divize luxusních aut pod značkou Lexus- vše od začátku, jak už je na to Toyota zvyklá. Nyní patří vozy Lexus ke světoznámé špičce, na což může být podnik právem pyšný.

ZÁVĚR

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, tím chci říct, 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 Toyody, 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. Problematika ovlivnění české současnosti historií je rozvedena v poslední kapitole.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 4. vyd., Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s.. ISBN 80-7318-103-7.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. M. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BLAŽEK, L. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [5] CEKOTA, A. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Canada : Sixty-eight, 1981. 371 s. ISBN 0-88781-109-4.
- [6] DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7] DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [8] KOONTZ, H.; WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha : East, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- [9] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště : Lešingrová Romana, 2007. 152 s. ISBN 978-80-903808-4-4.
- [10] LIKER, J. K. *Tak to dělá Toyota : 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [11] POLLARD, M. *Henry Ford a Ford*. 1. vyd. Havlíčkův Brod : Fragment, 1996. 64 s. ISBN 80-7200-010-1.
- [12] POŠVÁŘ, Z.; ERBES, J. *Management 1*. 2. vyd. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2008. 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- [13] ROBBINS, S. P.; COULTER, M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- [14] VEBER, J. a kol. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

- [15] VEBER, J. a kol. *Management : základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [16] VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.
- [17] ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu : Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Brno : Čintámani, 2005. 155 s. ISBN 80-239-4969-1.

Internetové zdroje:

- [18] Auto [online]. 2010 [cit. 2011-08-10]. *Ford*. Dostupné z WWW: <<http://www.auto.cz/>>.
- [19] Baťa [online]. 2011 [cit. 2011-08-10]. *Baťa*. Dostupné z WWW: <<http://www.bata.cz/>>.
- [20] BAŤA, J. A. Zlín estránky [online]. 1933 [cit. 2011-08-10]. *Úplatky*. Dostupné z WWW: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/jan-a_-bata---uplatky.html>.
- [21] Eurooldtimers [online]. 2010 [cit. 2011-08-10]. *Toyota - historie značky*. Dostupné z WWW: <<http://www.eurooldtimers.com/cze/historie-clanek/909-toyota-historie-znacky.html>>.
- [22] MACDONALD, K. David Duke [online]. 2009 [cit. 2011-08-10]. *Defaming America's past: Henry Ford and the Eugenics Movement*. Dostupné z WWW: <http://www.davidduke.com/general/dr-kevin-macdonald-takes-a-look-at-the-defamation-of-henry-ford-in-the-j-post_9329.html>.
- [23] Nndb [online]. 2011 [cit. 2011-08-10]. *Kiichiro Toyoda*. Dostupné z WWW: <<http://www.nndb.com/people/433/000173911/>>.
- [24] OUAKNINE, J. J. Leblog auto [online]. 2007 [cit. 2011-08-10]. *Toyota 1948*. Dostupné z WWW: <<http://www.leblogauto.com/2007/05/toyota-1948.html>>.
- [25] ŘEŘIČHA, M. Stalo se mi [online]. 2009 [cit. 2011-08-15]. *Tomáš Baťa – švec, který obul polovinu světa*. Dostupné z WWW: <<http://www.stalosemi.cz/2009/11/tomas-bata-svec-ktery-obul-polovinu-sveta/>>.
- [26] TOMAN, M. Zlín estránky [online]. 2008 [cit. 2011-08-10]. *Batův systém*. Dostupné z WWW: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system-_batismus_/batova-soustava-rizeni---nimulost-ci-budoucnost_-2-2.html>.

- [27] Toyota [online]. 2011 [cit. 2011-08-10]. *Toyota*. Dostupné z WWW: <<http://www.toyota.cz/>>.
- [28] Toyota [online]. 2011 [cit. 2011-08-10]. *50 YEARS IN THE U.S.* Dostupné z WWW: <http://www.toyota.com/about/our_business/our_history/timeline.html>.
- [29] VELÍŠKOVÁ, H.. *Diversity management* [online]. 2005 [cit. 2011-08-10]. Co je diversity management?. Dostupné z WWW: <http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

E-byznys	Elektronický byznys
EFQM	European foundation for quality management – Evropská nadace pro management jakosti
GM	General Motors
ISO	International Organization for Standardization - mezinárodní organizace pro Normalizaci
JIT	Just In Time
SŘB	Soustava řízení Baťa
TPS	Toyota Production System – Systém výroby firmy Toyoty
USA	Spojené státy americké
v. o. s.	veřejná obchodní společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Matice stylů řízení se zřetelem k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených [14]</i>	14
Obr. 2 <i>Potřebné znalosti moderního manažera [7]</i>	16
Obr. 3 <i>Maslowova pyramida potřeb [7]</i>	23
Obr. 4 <i>Princip učení se učení - jednoduchá smyčka [3]</i>	27
Obr. 5 <i>Princip učení se učení- dvojitá smyčka [3]</i>	27
Obr. 6 <i>Zapojení organizací do e-byznysů [13]</i>	34
Obr. 7 <i>Henry Ford [22]</i>	39
Obr. 8 <i>Logo Ford [18]</i>	40
Obr. 9 <i>Ford T [18]</i>	42
Obr. 10 <i>Tomáš Baťa [25]</i>	47
Obr. 11 <i>Logo Baťa [19]</i>	48
Obr. 12 <i>Reklama [20]</i>	49
Obr. 13 <i>Kiichiro Toyoda [27]</i>	57
Obr. 14 <i>Logo Toyota [27]</i>	57
Obr. 15 <i>Toyota 1A [29]</i>	58
Obr. 16 <i>Model celkové koncepce firmy Toyota v duchu „4P“ [10]</i>	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 <i>Teorie A, teorie J, teorie Z [3]</i>	28
Tab. 2 <i>Postmoderní organizace [3]</i>	31
Tab. 3 <i>Vývoj managementu kvality [3]</i>	35