

Využití Soustavy řízení Baťa pro formování kultury v organizacích

Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítiková, Ph.D.

Teze disertační práce

Teze dizertační práce

**Využití Soustavy řízení Baťa pro formování
kultury v organizacích**

Use of Bata Management System for Formation of Culture in
Organizations

Autor: Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítíková, Ph.D.
Studijní program: P6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika
Školitel: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
Oponenti: prof. Ing. Ján Košturiak, PhD.
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Zlín, prosinec 2021

© Gabriela Končítíková

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

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

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

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

ISBN 978-80-7678-068-2

ABSTRAKT

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

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

Práce je rozdělena do dvou výzkumných rovin. Připravenost byla hodnocena prostřednictvím případových studií a na základě dotazníkového šetření. To bylo rozděleno do tří výše zmíněných částí a to tedy – osobnost lídra, vztah zaměstnavatel – zaměstnanec, vliv triangulačního modelu. Dotazníkového šetření se účastnili lídři firem, které projevíly zájem o transformaci firemní kultury. Následně bylo uskutečněno dotazníkové šetření také mezi zaměstnanci vybraných firem. Pozornost byla věnována skutečnosti, zda lídři i jejich zaměstnanci považují za důležité jednotlivé části modelu firemní kultury Baťa a jak je nahlíženo na emoční stabilitu, která byla cílem firemní kultury Baťa. Výzkumu se účastnilo celkem 7 firem a 295 zaměstnanců.

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

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

ABSTRACT

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

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

The work is divided into two research levels. Based on these areas, a survey was conducted in current companies to see if they are ready to transform their corporate culture according to the Bata philosophy. Readiness was tested on the basis of a questionnaire survey, which was divided into the three parts mentioned above, namely – the personality of the leader, the employee-employer relationship, the influence of the triangulation model. Those company leaders who showed interest in the transformation of corporate culture took part in the questionnaire survey. Subsequently, a questionnaire survey was conducted among the employees of selected companies. Attention was paid to the fact whether leaders and their employees consider the individual parts of the Bata corporate culture model important, whether there is a consensus between the perception of the leader and employees and how the emotional stability which was the goal of the Bata's corporate culture is viewed. A total of 7 companies and 295 employees participated in the research.

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

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

OBSAH

1	SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	8
1.1	Firemní kultura	8
1.1.1	Definice firemní kultury	9
1.1.2	Základní atributy firemní kultury	10
1.1.3	Vliv firemní kultury na pracovní výkon	11
1.2	Role lídra ve firemní kultuře	11
1.2.1	Vliv lídra na firemní kulturu	12
1.3	Emoce jako základ firemní kultury	13
1.4	Výzkumná mezera	14
2	CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	15
2.1	Hlavní cíl práce.....	15
2.2	Výzkumné otázky a dílčí cíle	16
3	METODY A POSTUP ŘEŠENÍ.....	17
3.1	Metodika kvalitativního výzkumu archivních dokumentů Baťa.....	18
3.1.1	Metoda případové studie	19
4	ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI BAŤA	20
4.1	Archetyp lídra ve firemní kultuře Baťa	21
4.2	Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa	22
4.3	Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa	23
4.4	Vznik hodnotícího modelu	24
5	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE.....	25
5.1	Nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa	25
5.2	Případové studie	25
5.2.1	Výzkumný vzorek	26
5.2.2	Závěry z případových studií	26
6	Výsledný model	29
7	PŘÍNOS PRÁCE.....	31
8	SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU	33
	ZÁVĚR	34
	LITERATURA	35
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....	40
	CURRICULUM VITAE AUTORA	42

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Grafické znázornění modelu testování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa	30
---	----

ÚVOD

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

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

Na základě těchto skutečností se dizertační práce zaměřuje na definování podstaty firemní kultury Baťa a možnostech současných firem transformovat vlastní firemní kulturu podle filozofie Baťa. Pojetí firemní kultury bylo shledáno jako základní způsob, jak začít s aplikací vybraných principů Baťovy soustavy řízení do současných firem.

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

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

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY A TEORETICKÁ VÝCHODISKA

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

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

1.1 Firemní kultura

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

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

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

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

1.1.1 Definice firemní kultury

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

Müllerová (2012) uvádí, že pojem firemní kultura, respektive pojem podniková kultura byl poprvé použit 70. letech minulého století. Armstrong (2015) definuje firemní kulturu jako soubor hodnot, norem, postojů, přesvědčí, ale také domněnek, které nebyly možná nikdy explicitně formulovány, ale určují způsob chování, jednání a výkonu práce.

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

White (2021) ve své publikaci *Disrupting corporate culture: how cognitive science alters accepted beliefs about culture and culture changed and its impact on leaders and change agents* uvádí, že firemní kultura je výsledkem myšlení lídra. Není výsledkem jen proklamovaných hesel a názorů, kterými by se firma ráda

pyšnila, jako žitou firemní kulturou, ale je pravdivým odrazem toho, jaké jsou myšlenky, názory a zejména činy lídra.

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

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

1.1.2 Základní atributy firemní kultury

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

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

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

5. **Jak je firma vnímána veřejností** – pro každou firmu je zásadní, jak je vnímána komunitou i širší veřejností, ve které působí. Toto povědomí a obraz je jedním z určujících elementů, jaký je například zájem s danou firmou spolupracovat, nebo se v ní nechat zaměstnat. Zároveň do této části patří také způsoby, jakými se firma zapojuje do komunitního života a dění ve společnosti

1.1.3 Vliv firemní kultury na pracovní výkon

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

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

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

1.2 Role lídra ve firemní kultuře

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

Leadershipu se věnuje mnoho odborných studií, které definují jeho propojení s firemní kulturou, vznikly nové pojmy, které obohatili dosavadní vnímání leadershipu ve spojitosti s firemní kulturou, existuje přes 70 různých přístupů k leadershipu, za nejsilnější považován kult osobnosti s vnímáním značky, firmy, firemní kultury na základě osobnostních znaků lídra (Daniěls, Hondegheem a Dochy, 2019). I v současnosti není těžké vybavit si CEO, nebo zakladatele velkých světových i tuzemských firem. Například synonymem společnosti Apple se stal Steve Jobs, Facebooku Marc Zuckerberg, symbolem Amazonu je Jeff Bezos a Tesla bude navždy neodmyslitelně spojena se jménem Elon Musk. Osobnost lídra se mnohdy stala synonymem pro vnímání firmy,

produktu, firemní kultury. U mnoho společností došlo k takzvanému ztotožnění s osobností zakladatel, případně CEO. Tato ztotožnění bývá větší v mnoha úrovních – vzhled, způsob komunikace, životní styl, názory, postoje atd. jak uvádí Vysekalová, Mikeš a Binar (2020).

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

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

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

1.2.1 Vliv lídra na firemní kulturu

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

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

- Představení lákavé vize, se kterou se dokáží ostatní lidé ve firmě ztotožnit.
- Vnášet do práce lidí ve firmě výzvy a smysl, a to zejména tím, že bude apelovat na jejich vyšší potřeby.

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

1.3 Emoce jako základ firemní kultury

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

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

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

1.4 Výzkumná mezera

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

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

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

2 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

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

2.1 Hlavní cíl práce

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Výzkumné otázky a dílčí cíle

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

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

DVC1a: Definovat hlavní prvky firemní kultury Baťa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ

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

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

Co je podstatné zmínit, je skutečnost, že doposud neexistuje žádný dokument, žádná kniha, jež by představovala kompletní fungování Baťovy soustavy řízení nebo jejich jednotlivých částí. To znamená, že když si badatel vybere jakékoliv téma z Baťovy soustavy řízení, začne bádát v jednotlivé kategorii, celý výzkumný záměr však musí sám postavit.

Tento vzniklý materiál se stává základem pro výzkum v současných firmách, kdy na základě metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu zjišťujeme, zda jsou současné firmy připraveny na aplikaci vybraných kroků, které jsou klíčové ke změně firemní kultury podle filozofie Baťa.

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

3.1 Metodika kvalitativního výzkumu archivních dokumentů Baťa

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

K nejvíce používaným metodám se řadí podle Hendla (2016)

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

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

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

- a) Metoda obsahové analýzy historických dat – jedná se převážně o dobové dokumenty, které mají podobu směrnic, nařízení, formulářů, zápisů porad, přípravné texty pro školení, popisy pracovních pozic, zápisy z fungování dílny, mzdové výkazy, dobové články, vnitropodnikový tisk, prohlášení, firemní korespondence e atd.
- b) Metoda orální historie – výpovědi pamětníků doby, zejména absolventi Baťovy školy práce pro mladé muže, Baťovy školy práce pro mladé ženy a někdejší pracovníky firmy Baťa.
- c) Metoda biografického výzkumu – osobní zápisy, dokumenty a fotografie lidí kteří pracovali ve firmě Baťa, převážně do roku 1945.
- d) Metoda fenomenologického výzkumu – psané i orálně zaznamenané vzpomínky pamětníků, kteří zažili fenomén Baťa. Jedná se o záznamy, které byly pořízeny přímo autorkou dizertační práce, ale také i vědců a výzkumníků, kteří se zaznamenání fenoménu Baťa věnovali již do roku 1945 a následně v etapě od roku 1989. Zároveň byly využity také zdroje dobového světového tisku.

3.1.1 Metoda případové studie

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

Gulová a Šíp (2013) definují případovou studii jako: „*kvalitativní přístup, ve kterém výzkumník zkoumá, ohraničený systém (případ) nebo více ohraničených systémů (případů) v čase skrze detailní a do hloubky mířící sběr dat zahrnující více zdrojů informací (např. rozhovor, pozorování, audiovizuální materiál, dokumenty atd.) a vytváří popis případu.*“

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

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

Postup realizace případové studie

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

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

4 ANALÝZA FIREMNÍ KULTURY SPOLEČNOSTI BAŤA

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

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

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

Analýza je rozdělena do tří oblastí:

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

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

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

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

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

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

4.1 Archetyp lídra ve firemní kultuře Baťa

Základem firemní kultury ve firmě Baťa byla bezesporu osobnost Tomáše Bati. Ve velmi mladém věku pochopil jednu zásadní myšlenku, kterou se následně řídil celý život, jak v tom profesním, tak také v tom soukromém: „*Od svých lidí nesmíte nikdy očekávat více, než jste ochotni, pro danou věc, udělat sami*“ a „*Pokud se zastaví růst šéfa, zastavil se růst firmy*“.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.2 Vztah firma a spolupracovníci podle filozofie Baťa

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

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

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

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

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

Toto pojetí je diametrálně odlišné od toho, jak Tomáš Baťa definoval vztah mezi firmou a spolupracovníkem. Už to, že používal slovo spolupracovník, jasně vyjadřuje jeho očekávání od lidí ve firmě – spolupracovat na něčem, co je společné. Zde vzniká první předpoklad aplikace Baťovy soustavy řízení, kdy část firmy přechází v nějaký pomyslný akciový fond a sami spolupracovníci jsou svou prací odpovědní za výkon firmy. (SOkA Zlín, fond Baťa a. s., Zlín, sign. II/1, T68, kar. 1016., i. č. 035)

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

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

4.3 Triangulační model rozvoje spolupracovníků jako základ firemní kultury Baťa

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

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

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

Fyzická přítomnost je zcela jasná, jednoduše se jedinec nachází fyzicky na pracovním místě a skrze vizuální kontrolu je možné konstatovat, že je na místě a vykonává pracovní proces. Definice je však nutná u pojetí mentální a duševní

roviny. V současnosti se mnohdy setkáváme s názorem, že jsou totožné. Filozofie Baťa je však vnímá odlišně.

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

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

4.4 Vznik hodnotícího modelu

Na základě roztáhlé analýzy historických pramenů vznikla první ucelená studie, která představuje základní principy filozofie Baťa, jenž je základem firemní kultury společnosti Baťa do roku 1939.

V rámci této studie byly definovány hlavní oblasti firemní kultury Baťa, následně z každé této oblasti byly extrahovány hlavní principy, na jejichž vnímání je nutné se zaměřit i v současných firmách.

Celkem byly definovány tři hlavní oblasti, které mají zásadní vliv na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Jednalo se:

- a) Osobnost a postavení lídra,
- b) Vzájemná vztah zaměstnanců a firmy,
- c) Principy triangulačního modelu (bude definováno blíže níže).

Každá tato oblast byla definována několika podtématy, celkem se jednalo 26 podtémat, která definují vybrané oblasti. Každé podtéma byla definováno prostřednictvím několika otázek. Průměrný počet otázek byl 6.

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Představení výsledků výzkumu dizertační práce je rozdělena do několika částí. První část shrnuje výsledky analýzy historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939. Definování základních prvků, které vymezovali fungování firemní kultury Baťa. Prostřednictvím tohoto výzkumu byly nalezena odpověď na výzkumnou otázku VO1 (shrnuje v předchozí kapitole). Zároveň byl vytvořen první dokument, který představuje každodenní praxi firemní kultury Baťa v oblasti rozvoje vztahu firma – spolupracovník. Kompletní analýza je uvedena v kapitole 4. Součástí této části práce je také definování hlavních oblastí, na které se zaměřuje analýza připravenosti současných firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa (představeno v kapitole 5.1)

Druhá část představení výsledků práce prezentuje výsledky případových, které byly realizovány ve vybraných současných firmách. Celkem se výzkumu účastnilo 9 českých firem. Výzkum byl veden ve dvou úrovních, k jeho provedení byly využity jak metody kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu. Výsledky jsou představeny v samostatné podkapitole 5.2.

5.1 Nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa

Jedním z výstupů rozsáhlé analýzy historických dat se stal nástroj pro hodnocení připravenosti firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Tento nástroj má podobu dotazníku, kdy pomocí hodnocení na likertově škále vyjadřuje respondent svůj souhlas nebo nesouhlas (1 – souhlasím a 2 – spíše souhlasím, atd.).

5.2 Případové studie

Na základě analýzy historických dokumentů byla vytvořena studie, která představuje základní rámec fungování firemní kultury Baťa. Tato studie slouží jako podklad pro stanovení obsahu případových studií, jak současné firmy vnímají firemní kulturu v kontextu filozofie Baťa.

Do výzkumu bylo celkem zapojeno 9 firem. Výzkum v současných firmách byl rozdělen do dvou částí. První část byla realizována prostřednictvím k rozhovorů s lidry (majiteli firem). Této části výzkumu se účastnilo celkem deset osob (společnost 5 má dva majitele a oba se účastnily výzkumu). Výsledky rozhovorů byly zaznamenávány na likertovu škálu, aby bylo možné následně vytvořit

srovnání s výsledky výzkumu, kterého se účastnili zaměstnanci jednotlivých firem. Dalšího výzkumu se účastnilo pouze sedm společností z devíti. U dvou společností z výzkumu s lídry vyplynulo, že pokračovat výzkumem u zaměstnanců nemá smysl (bude popsáno níže).

Výzkum se zaměřuje na mapování připravenosti a odhodlanosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Předmětem výzkumu se stala rezonance současných firem s firemní kulturou Baťa do roku 1939.

5.2.1 Výzkumný vzorek

Výzkumu se celkem účastnilo devět společností z České republiky. Kvalitativního výzkumu, které se účastnili lídři vybraných společností se účastnilo všech devět společností. Kvantitativního výzkumu se účastnilo pouze sedm společností, tento krok bude zdůvodněn v představená výsledků práce.

V rámci výzkumu jsou společnosti z ochrany osobní údajů vedeny pod čísla, pod jednotlivými čísly jsou vedeni také lídři společností. U společnosti číslo 5, která má dva majitele, jež vykazovali stejnou míru leadershipu, jsou majitelé vedeni pod číslem 5a a 5b.

U společností je definován obor podnikání podle CZ NACE. Dále je uveden kraj, ve kterém má firma vedeno sídlo, délka působení na trhu, věk lídra, délka jeho působení na trhu. Zároveň je uveden obrat za rok 2020, celkový počet zaměstnanců a počet zaměstnanců, jež se účastnili výzkumu (vždy minimálně 50 % z celkového počtu). Hranice 50 % minimálního počtu zapojených zaměstnanců byla stanovena na základě dlouholetých zkušeností 14 českých podnikatelů, kteří se dlouhodobě věnují implementaci vybraných principů Baťovy soustavy řízení do vlastní firemní kultury.

5.2.2 Závěry z případových studií

Sběr informací pro výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření obsahovalo 228 otázek, odpovědi byly zaznamenávány na Likertovu škálu. Dotazníkového šetření se účastnilo celkem 9 firem. Těchto devět firem bylo reprezentováno 10 lídry. Po první části dotazníkového šetření jen mezi lídry bylo zřejmé, že k dotazníkovému šetření u zaměstnanců bude přistoupeno pouze v sedmi firmách, které bude reprezentovat osm lídrů.

Podkladem pro toto rozhodnutí bylo ověřování, do jaké míry je lídr kompatibilní s modelem firemní kultury Baťa, kdy bylo zjištěno, že dva lídři z deseti nedosahují kompatibility nad stanovených 75 %.

Druhá část výzkumu zaměřila zjištění shody vnímání důležitosti zásad triangulačního modelu mezi lídrem a zaměstnanci jeho firmy. Shoda byla měřena u otázek 124–228, jednalo se tedy o výběr 105 otázek, které byly položeny lídrovi i jednotlivým zaměstnancům. Na základě výsledků první části výzkumu existovalo vědomí o tom, že lídr odpovídal na jednotlivé otázky hodnotami 1 a 2, tedy zcela souhlasím a spíše souhlasím. Důležité bylo dokázat či vyvrátit shodu s vnímáním zaměstnanců. U šesti firem ze sedmi se shoda projevila, a to průměrně v 94 % položených otázek.

Osobnost lídra a vyhodnocení strukturovaných rozhovorů s lídry

Tato část práce představuje odpovědi na výzkumnou otázku č. 2 (VO2) Znají současní lídři podstatu firemní kultury Baťa? Výzkumná otázka byla zodpovězena na základě dílčího výzkumného cíle: Zjistit, zda lídři firem, kteří chtějí transformovat firemní kulturu ve své společnosti podle filozofie Baťa, znají její podstatu a jsou s ní ztotožnění.

Na základě výzkumu archivních dokumentů Baťa a. s. do roku 1939 jasně vyplynulo, že firemní kultura vycházela z archetypálního pojetí lídra. Byly definované základní znaky tohoto pojetí a oblasti, do kterých se jednotlivé znaky promítaly. Výzkum se tedy zaměřil na to, jaké je vnímání současných lídrů. Které hodnoty z filozofie Baťa považují za významné a jak vnímají firemní kulturu Baťa. Bylo zjištěno, že je důležité, aby byl lídr považoval za důležité minimálně 75 % oblastí, které jsou uvedeny v hodnotícím nástroji.

Vnímání důležitosti triangulačního modelu firemní kultury Baťa z pohledu současných lídrů a jejich zaměstnanců

Triangulační model je považován za základ firemní kultury Baťa. K úspěšné transformaci firemní kultury je nutné, aby nastala shoda ve vnímání jeho důležitosti mezi vnímáním lídra a zaměstnanců. Této oblasti se věnuje výzkumná otázka č. 3 (VO3): Jakým způsobem je možné analyzovat shodu vnímání zásad firemní kultury Baťa mezi lídrem a zaměstnanci?

Otázka byla zodpovězena na základě stanového dílčího cíle: Definovat nástroj pro měření shody mezi vnímáním lídra a zaměstnanců podstaty firemní kultury podle filozofie Baťa.

Z analýzy historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939 vyplynulo, že základem firemní kultury Baťa byl triangulační model, který rozvíjel člověka jako celistvou osobnost.

Na základě vzniklé studie bylo předpokládáno, že je nutná shoda mezi vnímáním důležitosti triangulačního modelu jak z pozice lídra, tak zaměstnanců firmy.

Shoda byla ověřena na základě posuzovacího modelu v sedmi vybraných firmách. Dotazníku se účastnilo 7 lídrů a zaměstnanci jejich firem. Celkem se výzkumu účastnilo 295 zaměstnanců. V posuzovacím modelu se tématu podstaty triangulačního modelu péče o zaměstnance ve firmě Baťa věnují otázky číslo 124 (včetně) až číslo 228 (včetně), celkem se jednalo o 105 otázek u nich se vyhodnocovala shoda mezi vnímáním lídra a vnímáním zaměstnanců jeho firmy.

Vnímání bylo ověřeno na základě dotazníkové šetření, kdy pomocí programu R byly jednotlivé části vyhodnoceny jak z pohledu lídra vybrané společnosti, tak také z pohledu zaměstnanců téže společnosti. Pro zahájení transformace firemní kultury podle filozofie Baťa je důležité, aby lídr a zaměstnanci souhlasili s jednotlivými kruhy, alespoň ze 75 %.

Odpovědi se tedy musí pohybovat v intervalu 1 – zcela souhlasím a 2 – spíše souhlasím. Na základě ověření víme, že lídři z vybraných 7 společností vykazovali odpovědi 1 – zcela souhlasím a 2 – spíše souhlasím ve všech částech dotazníkové šetření.

Pro transformaci firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa je zásadní, aby byla vnímána podstata triangulačního modelu.

6 VÝSLEDNÝ MODEL

Výsledný model představuje jednotlivé etapy analyzování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Model vznikl na základě testování připravenosti výzkumného vzorku vybraných firem. Bylo zjištěno, že tyto jednotlivé etapy jsou dostatečně vypovídající pro vyhodnocení, připravenosti firmy na transformaci. Model vychází z jednotlivých oblastí otázek dotazníkového šetření, které vzniklo ze studie firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Model se zaměřuje na vnímání jednotlivých oblastí jak lídrem, tak zaměstnanci a zaměřuje se na vyhodnocení kompatibility vnímání jednotlivých částí oběma skupinami.

První část modelu definuje vnímání lídra, jedná se o tři oblasti kompatibility a to sebevnímání, vnímání vztahu se zaměstnanci a sounáležitosti s triangulačním modelem. První oblast analýzy se dělí na části, kdy lídr hodnotí sám sebe, své hodnoty a vliv na firemní kulturu. Druhá část se věnuje vymezení vztahu se zaměstnanci, ale také veřejností, zákazníky, a to zejména z toho pohledu, kdy je lídr pro své zaměstnance vzorem, jak vnímat partnery firmy. V nepolepší řadě je nutné vyhodnotit do jaké míry souhlasí jak lídr, tak zaměstnanci se zásadami triangulačního modelu. Lídr musí projevit souhlas s tímto modelem ve všech třech oblastech minimálně na 75 % (bude odůvodněno níže). Pokud lídr dosáhne souhlasu s názorem, že jednotlivé oblasti analýzy jsou důležité, alespoň v 75 % položených otázek, je možné přistoupit k testování vnímání zaměstnanců. Pokud by byl u lídra výsledek souhlasu nižší, než 75 % nedoporučuje se přistoupit k analyzování zaměstnanců. Lídr je nositelem změny, on musí být pro své zaměstnance vzorem, že je důležité transformaci firemní kultury podpořit. Pokud není ztotožněn s oblastmi, které tato transformace zasahuje a rozsahem změny, nemá smysl s transformací v takové fázi začínat. Zde se doporučuje začít pracovat nejprve na transformaci osobnosti lídra podle filozofie Baťa a až následně pokračovat dále transformací firemní kultury. Pokud lídr prokáže 75% souhlas se základy zásad firemní kultury Baťa, může se přejít k analyzování vnímání zaměstnanců.

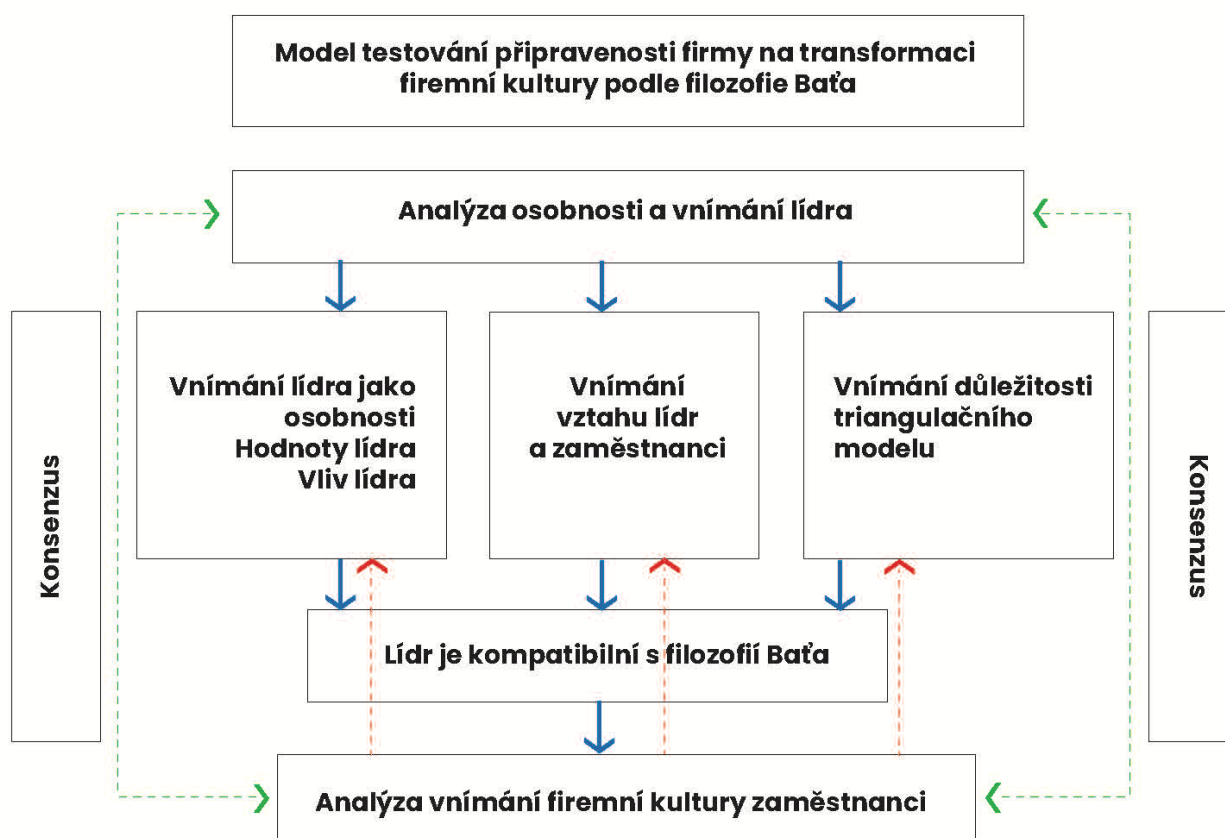
Jedná se o analyzování stejných oblastí vnímání aspektů firemní kultury jako u lídra. Obě skupiny odpovídají na stejný typ otázek, avšak jednou jsou zodpovídaný z pohledu lídra a ve druhé části z pohledu zaměstnance. Data z obou šetření jsou následně pomocí vybraných metod vyhodnocena. Při vyhodnocení je důležité sledovat souhlas mezi oběma vybranými skupinami. Je stanoveno, že ke shodě v souhlasu musí docházet více než v 75 % procentech položených otázek. Respektive obě skupiny se názorově shodují, že naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí s důležitostí daného tvrzení. Důležitým faktem zůstává, že pokud výsledek vzájemné souhlasu osciluje těsně pod hranicí 75 % shody, je důležité se objektivně podívat, proč tato situace nastala. Bylo zjištěno, že někdy může nastat disproporce mezi lídrem a zaměstnanci jen z toho důvodu, že ve skupině

zaměstnanci se vyskytuje malé procento osob, které celý projekt, potažmo transformaci firemní kultury záměrně bojkotují a výsledky výzkumu zkreslují uměle.

Z níže uvedeného modelu, který zahrnuje jak stranu lídra, tak zaměstnanců vyplývá:

1. Provést analýzu vnímání lídra. Pokud nastane souhlas s uvedenými částmi filozofie Baťa nad 75 % s položenými oblastmi (lídr s nimi naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí), následuje analýza vnímání zaměstnanců.
2. Analýza vnímání zaměstnanců.
3. Vyhodnocení souhlasu s tvrzeními z pohledu lídra a zaměstnanců firmy. Pokud nastává projev souhlasu nad 75 % s položenými oblastmi (naprosto souhlasí nebo spíše souhlasí), může být přistoupeno k zahájení transformace firemní kultury podle filozofie Baťa.

Neopomenutelným zůstává fakt, že před zahájením samotné analýzy jsou lídr i zaměstnanci seznámeni se základními principy Baťovy soustavy řízení a filozofie Baťa prostřednictvím konzultací, rozhovorů a přednášek.



Obrázek 1 Grafické znázornění modelu testování připravenosti firmy na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa

7 PŘÍNOS PRÁCE

Dizertační práce představuje nový a jedinečný pohled na fungování firemní kultury společnosti Baťa a. s. do roku 1939. Je důležité zmínit, že doposud nebyla taková analýza zpracována a jedná se tedy o vznik první studie, která dokáže přinést částečné odpovědi na to, jak využívat Baťovu soustavu řízení v současnosti.

Baťova soustava řízení byla bezesporu fenoménem, ve kterém došlo k provázání procesního řízení firmy s filozofií, která dokázala rozvíjet osobnost pracovníka. Přínos práce vychází ze tří rovin práce:

1. Analýza historických dokumentů firmy Baťa a. s. do roku 1939.
2. Příprava modelu pro transformaci firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa.
3. Mapování zájmu českých firem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

Tyto tři výše uvedené oblasti zasahují jak do roviny vědecké, tak zejména praktické i pedagogické. Mimo jiné ukazují na nadčasovost fenoménu Baťa a jeho aktuálnost pro současnost, neboť z výzkumu vyplynulo, že cílem personální práce ve firmě Baťa emoční stabilita jedince. V současné době jsou činnosti, které vedou zaměstnance k emoční stabilitě, vnímány jako progresivní metody, které mají vést ke zvýšení využití potenciálu každého spolupracovníka, snížení fluktuace a zmírnění rizika syndromu vyhoření.

Baťova soustava řízení je unikátní zejména tím způsobem, že tyto aspekty personální práce jsou přímo navázány na procesy ve firmě a zároveň mají přesah do osobního života jednotlivce.

Představení přínosu pro jednotlivé obory – vědu, praxi, pedagogickou praxi je uveden v následujících podkapitolách.

7.1 Přínos pro vědu

Hlavní přínos dizertační práce pro vědu je v hluboké analýze historických dokumentů firmy Baťa, a. s. do roku 1939 vztahujících se k tématu firemní kultura. Následně také v definování hlavních oblastí, které umožňují pochopení vzájemných vztahů mezi Baťovou soustavou řízení a filozofií Baťa z hlediska uplatnitelnosti v dnešní době.

Na základě vzniklé studie byly definovány oblasti možné transformace současných firem na firemní kulturu podle filozofie Baťa.

Vědní obor byl obohacen o poznatky ze tří oblastí:

1. Definování hlavních pilířů personální práce v prvorepublikovém období v Československu, konkrétně ve firmě Baťa a.s. do roku 1939.
2. Vytvoření modelu testování připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

3. Ověření modelu přípravy transformace firemní kultury současných firem podle filozofie Baťa.

7.2 Přínos pro praxi

V současné době projevuje více českých firem zájem o zavedení některých principů z Baťovy soustavy řízení. Dizertační práce nabízí českým firmám návod, jak začít analyzovat, zda je pro ně transformace firemní kulturu podle filozofie Baťa vhodná či nikoliv. Dosavadní zkušenosti jasně prokázaly, že je velké procento firem, které mají zájem aplikovat Baťovu soustavu řízení do své firemní kultury, ale zároveň také nemají vůbec představu o tom, co taková transformace obnáší a čím je podmíněná. Dosavadní praxe také ukazuje tu skutečnost, že jakmile firma (potažmo její lídr) zjistí, jak silně je tato filozofie navázána archetypální vnímání lídra, jeho zájem klesá, protože není ochoten měnit v první řadě sám sebe.

7.3 Přínos pro pedagogickou praxi

Dizertační práce je také velmi cenná pro pedagogickou praxi, a to nejen na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Na Fakultě managementu a ekonomiky je vyučován předmět Systém řízení Baťa, vzniklá studie může rozšířit studijní materiály toho předmětu. Je vše důležité říci, že téma fenoménu Baťa široce zasahuje do pedagogické činnosti na téměř každé univerzitě, a to nejen v Česku a Slovensku, ale také světových univerzitách.

Studie i výsledky výzkumu tak mohou sloužit nejen pro tvorbu studijní odborných textů, ale mohou se samostatně rozvinout v jedinečný vědní obor, ve kterém se personální politika a zejména role personalisty přesune do roviny životního koučinku, který zastřeší hranici mezi vnímáním člověka v pracovním procesu a mimo něj.

8 SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU

Dizertační práce představila model pro testování připravenosti českých firem na transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Jedná se o první krok, který dokáže selektovat firmy, které jsou vhodné pro transformaci a které nikoliv. Tento model upozorňuje lídra na oblasti transformace, které bude nutné rozvíjet a měnit.

Jak bylo uvedeno transformace je závislá na změně ve dvou úrovních:

1. Osobnost lídra a transformace lídra.
2. Transformace firemní kultury, která reaguje na změny, jenž nastavují u lídra a jeho vnímání.

Z těchto dvou oblastí vyplývá i vývoj dalších směrů výzkumu. Jedná se o:

1. Vytvoření metodiky transformace lídra.
2. Vytvoření metodiky na transformaci firemní kultury.
3. Vytvoření metodiky pro rozvoj pracovní pozice osobního referenta.
4. Analýza personální činnosti firmy Baťa a.s. do roku 1939.

Následně je možné pokračovat dále, a to implementací jednotlivých metodik do praxe a měření výsledků, které tato transformace přináší. V rámci měření je možné se opět zaměřit na několik oblastí, mezi které může patřit například:

- a) Zvýšení produktivity.
- b) Snížení výrobních ztrát.
- c) Zvýšení spokojenosti zaměstnanců na pracovišti.
- d) Snížení počtu reklamací a stížností.
- e) Snížení fluktuace.
- f) Snížení výskytu syndromu vyhoření.
- g) Snížení nemocnosti.

Výzkum však může poodhalit i další oblasti měření například podíl pracovního a volného času v životě jedince a vliv tohoto poměru na produktivitu práce apod.

Další výzkum se však nemusí ubírat pouze směrem analýz a měření. Dalším významným směrem je také tvorba metodik pro aplikaci dílčích částí Baťovy soustavy řízení, zejména Triangulační model, a podkladů pro transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa.

Neopomenutelnou část dalšího směru vývoje výzkumu tvoří také pokračování v analýze historických dat firmy Baťa a. s. do roku 1939 a doplňování informací o praktickém fungování Baťovy soustavy řízení. Tyto studie mohou dále sloužit jako vstupní data pro aplikování zásad Baťovy soustavy řízení do současného podnikatelského prostředí.

ZÁVĚR

„Svět obchodu se změní, již nebude rozdílu ve kvalitě ani ceně výrobků. To, co přiměje zákazníka se vrátit k nám, budou lidé, jenž naše boty vyrábějí.“ Slova Tomáše Bati, který předpovídal, jak rozhodujícím faktorem v budoucnosti bude firemní kultura.

Trh pracovních příležitostí se mění velmi dynamicky a firemní kultura bývá jedním z faktorů, které ovlivňují preference firmy u potenciálních uchazečů. Tak jako se uchazeči o práci v dnešní době zajímají o firemní kulturu společnosti, do které se hlásí, stejně tak se firma zajímá a posuzuje, zda uchazeč bude kompatibilní s její firemní kulturou. Filozofie Baťa vycházela z premisy, že právě kompatibilita uchazeče s firemní kulturou Baťa je základním předpokladem pro úspěšnou adaptaci. Současné české firmy se rády inspiřují Baťovou soustavou řízení a snaží se aplikovat některé její prvky, zapomíná se však na skutečnost, že Baťovu soustavu řízení není možné oddělit od filozofie Baťa, se kterou společně tvořila firemní kulturu Baťa.

Dizertační práce se zaměřila na analýzu historických dokumentů firmy Baťa, a. s., do roku 1939. Výstupem analýzy je studie, která popisuje firemní kulturu společnosti Baťa, a. s. do roku 1939. Tato studie se stala podkladem pro vytvoření základních okruhů, jak analyzovat připravenost českých firem na transformaci vlastní firemní kultury podle filozofie Baťa.

Výsledný nástroj pro posouzení připravenosti, slouží jako základní vodítko pro firmy, které projeví zájem o transformaci firemní kultury podle filozofie Baťa. Současná praxe ukazuje sílící tendenci českých firem aplikovat do svého řízení prvky Baťovy soustavy řízení, ale nemají ucelenou představu o tom, co tato transformace obnáší. Výsledný nástroj pro posouzení připravenosti minimalizuje problémy s transformací samotnou. Model obsahuje i řešení oblastí jako je role osobního referenta a přesah triangulačního modelu z pracovního prostředí do soukromého života zaměstnanců.

Výsledky dizertační práce tak nabízí současným firmám připravit se, případně zhodnotit vlastní připravenost, na změnu firemní kultury podle filozofie Baťa. Následně pak může být pristoupeno k aplikaci dalších zásad Baťovy soustavy řízení, které dokážou podpořit efektivní a odpovědné fungování českých firem. Výzkum má té mnoho dalších směrů, kterým se může vyvíjet a dále rozvíjet a obohacovat jak oblast podnikatelské praxe, tak také vědy a výzkumu.

LITERATURA

ADUBATO, S., 2016. *Lessons in Leadership*. New Jersey: Rutgers University. ISBN 978-08-135-8055-5.

ALSAQQA, H. a AKYÜREK, C. E., 2021. Assessment of organizational culture types, leadership styles and their relationships within governmental and non-governmental hospitals in Gaza Strip of Palestine. *BMC Health Services Research* [online]. 2021, 21(1), 1-11 [cit. 2021-11-12]. ISSN 14726963. Dostupné z: doi:10.1186/s12913-021-06351-1

ARMSTRONG, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy – 13. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, M. a STEPHENS, T., 2007. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

ATA, S. a YÜRÜR. S., 2021. The Role of Organizational Culture in Forming Organizational Dissent: a Research on White-collar Employees. *International Journal of Management Economics* [online]. 2021, 17(2), 620-642 [cit. 2021-11-27]. ISSN 21479208. Dostupné z: doi:10.17130/ijmeb.813385

BARISO, J., 2019. *EQ, emoční inteligence v každodenním životě. Aby emoce neškodily, ale pomáhaly. Praktický průvodce emoční inteligencí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7625-052-9.

BEEMAN, M. a KOUNIOS, J., 2015. *Aha faktor*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0435-1.

BLATNÝ, M., 2016. *Psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Karolinu. ISBN 978-80-246-3462-3.

CEKOTA, A., 1932. *Úvahy a projevy Tomáše Bati*. Zlín: Baťa, a. s.

CLEMENTE, Mark N., 2004. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 378 s. ISBN 8025102289.

ČABALOVÁ, D., 2011. *Pedagogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2993-0.

DANIËLS E., HONDEGHEM A. a DOCHY, F. 2019. A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*. Vol. 27, pp 110-125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>

DARDAS, A., WILLIAMS, A. a WANG. L., 2021. Evaluating changes in workplace culture: Effectiveness of a caregiver-friendly workplace program in a public post-secondary educational institution. *PLoS ONE* [online]. 2021, 16(5), 1-16 [cit. 2021-11-27]. ISSN 19326203. Dostupné z: doi:10.1371/journal.pone.0250978

DEBORAH L. R., 2016. *Women and Leadership*. Oxford: Oxford University. ISBN 978-01-906-1471-3.

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

DOLEŽAL, J., a kol., 2016. *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5620-2.

Do nové práce., 1927. Zlín: Baťa, a. s.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EFFRON, M., 2019. *8 kroků k vyšší výkonosti. Zaměřte se na to, co můžete změnit (a zbytek ignorujte)*. Praha: Euromedia Group. ISBN 978-80-7617-916-5.

FLAMHOLTZ, E. a RANDLE, Y., 2020. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Redwood City: Stanford University Press, <https://doi.org/10.1515/9780804777544>

FLOEGEL, D., 2021. Labor, classification and productions of culture on Netflix. *Journal of Documentation*. Vol. 77 No. 1, pp. 209-228. <https://doi.org/10.1108/JD-06-2020-0108>

FRENZEL, R., 2013. *Poprvé šéfem. Jak uspět na vedoucí pozici*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4637-1.

GEROPP, B. 2014. *Tajemství úspěšného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5337-9.

GOLEMAN, D., 2015. *Jak se stát skutečným lídrem*. Praha: Garda. ISBN 978-80-735-9782-5.

GRAHAM J. R., HARVEY, C. R. POPADAK, J. a RAJGOPAL, S., 2017. Corporate Culture: Evidence from the Field. *NBER National Bureau of Economic Research*. Vol. 38, No. 3, pp. 176-192. <https://doi.org/10.3386/w23255>

GULOVÁ, L. a ŠÍP, R., 2013. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4368-4.

HASTINGS, R. a MEYEROVÁ, E., 2021. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Praha: Jan Melvil. ISBN 978-80-7555-113-9.

HENDL, J., 2016. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 4. přepr. Vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

CHRASTINA, J., 2019. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5373-6.

CHRÁSTKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu 2*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.

CHRIS, D., 2021. *Integrated Leader, The: A Foundation For Lifelong Management Learning*. ISBN 9789811229213.

IGLESIAS, O., SAUQUET, A. a MONTAÑA, J., 2011. The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 45 No. 4, pp. 631-650. <https://doi.org/10.1108/03090561111111361>

ISSAH, M., 2018. Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Sage Journal of Education*. vol. 8 is. 3, pp. 148-163. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>

- IŠORAITĚ, M., 2019. Brand Imagine Development. *Ecoforum. Management, Marketing and Business Administration*. vol. 7., no. 1., pp. 245-267. ISSN: 2344-2174
- JANICAUD, D., 2019. *Na rozhraních fenomenologie*. Praha, Karolinum. ISBN 978-80-246-3905-5.
- JENKINS-SCOTT, J., 2021. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1711-6.
- KARÁSEK, P., 2017. *Léčení firem v krizi. Krizová řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0681-3
- KARLÍČEK, M. a kol., 2018. *Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grad. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KONO, T. a CLEEG, S. R., 2017. Transformation of Corporate Culture. Experiences of Japanese Enterprises. New York: de Gruyter. ISBN 3-11-015588-5.
- KRÁTKÁ, L., 2019. *Letos musíme být spokojenější než loni!: Proměny české firemní kultury po roce 1989*. Praha: Charles University in Prague, Karolinum Press. ISBN 978-80-246-4385-4
- KROUPOVÁ, K. a kol., 2016. *Slovník speciálněpedagogické terminologie: Vybrané pojmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5264-8.
- KUČERA, D., 2013. *Moderní psychologie: Hlavní obory a témata současné psychologické vědy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4621-0.
- LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- LOUGHRAN, A. R. a MCDONALD, T. B., 2016. Trust, but Verify: MD&A Language and the Role of Trust in Corporate Culture. *Journal of Bus Ethics* ,139, pp. 551–561. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2659-4>
- MASLOWSKI, N. a ŠUBRT, J., 2015. *Kolektivní paměť. K teoretickým otázkám*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2689-5.
- MCCORD, P., 2015. How Netflix Reinvented HR. Harvard Business Review. HBR's 10 Must Reads 2015: The Definitive Management Ideas of the Year. *Harvard Business Review* (with bonus article "The Focused Leader," the McKinsey Award-winner by Daniel Goleman), Vol. 44. pp. 118-134. Cambridge: Harvard.
- MIKULAŠTÍK, M., 2015. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MILLER, J., WROBLEWSKI, M., VILLAFUERTE, J., 2017. *Kultura Kaizen. Změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizzBook, Albatros. ISBN 978-80-265-0618-8.
- MULLAKHMETOV, K. S., SADRIEY, R. D. a AKHMETSHIN, E. M., 2018. Corporate Culture in Management Systems. *European Research Studies Journal*. Volume XXI, Issue 1, 2018. pp. 519-528.
- MÜHLFEIT, J. a COSTI, M., 2017. *Pozitivní leader. Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0591-4.

MÜLLEROVÁ, L., 2012. *Podniková kultura*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-84-4.

NÁHLOVSKÝ, P., SUCHÝ J., 2012. *Pozitivní emoce: Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4375-2.

NARAYAN, S. V. a RAMU, M., 2018. A study on organisation culture of Apple Company. *International Journal of Pure and Applied Mathematics*. Vo. 120, no. 5, pp. 3797-3808. ISSN 1314-3395.

ONCIOIU, I., STANCIU, A., BOTEANU, C. a BÎLCAN, F., 2017. Relationship between Corporate Culture and Organizational Performance. In *Electrotehnica, Electronica, Automatica (EEA)*, 2017, vol. 65, no. 3, pp. 221-226. ISSN 1582-5175.

PATOČKA, J., 2008. *Fenomenologické spisy*. Praha: Oikoymenh. ISBN 978-80-7298-307-0.

PAUKNEROVÁ, D., JAROŠOVÁ, E. a LORENCOVÁ, H., 2016. *Nové trendy leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-7261-479-0.

PECHOVÁ, J., ŠÍŠOVÁ, V., 2016. *Assessment centrum. Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1465-3.

PLAMÍNEK, J. 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5323-2.

PROCHÁZKA, B., 2015. *Biostatistika pro lékaře. Principy základních metod a jejich interpretace s využitím statistického systému R*. Praha: Univerzita Karlova, Karolinum. ISBN 978-80246-2782-3.

PRŮCHA, J. a VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

ROMANOVICH, M., SAFAIE, N. a SHIRAZI, S. A. M., 2021. Multi-Model of Successful Organizational Culture for Science Organizations. *TEM Journal* [online]. 2021, 10(2), 864-871 [cit. 2021-11-27]. ISSN 22178309. Dostupné z: doi:10.18421/TEM102-47

SAID, H. a TANOVA. C., 2021. Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management* [online]. 2021, 96 [cit. 2021-11-12]. ISSN 02784319. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijhm.2021.10296.

SINEK, S., 2015. *Lídři jedí poslední. Proč některé týmy drží pohromadě a jiné se rozpadají*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-89-9.

SINEK, S., 2021. *Nekonečná hra: Jak dosáhnout úspěchu v podnikání*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-136-8.

SINEK, S., 2013. *Začněte s proč. Jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. Praha: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-55-4.

SMILEVSK, C., 2017. Sustainable Leadership and Organizational Sustainability Through Organizational Change. *Journal of Business Paradigms*[online]. 2017, 2(1), 83-116 [cit. 2021-11-07]. ISSN 24595004.

- SOUČEK, E., 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 80-86730-06-9.
- SRPOVÁ, J. a kol., 2020. *Začínáme podnikat. S případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2253-0.
- SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol., 2010. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9184-0.
- STIMPSON, P. a JOYCE, P., 2013. *Cambridge International AS and A Level Business Studies Revision Guide*. Cambridge: Harvard. ISBN 978-1-107-60477-3.
- SULL, D., TURCONI, S. a SULL, Ch., 2020. When It Comes to Culture, Does Your Company Walk the Talk. Company practices often conflict with corporate values. Closing the gap starts with communication. *MIT Sloan Management Review*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Vol. 38. pp. 54-68. DOI <https://mitsmr.com/3hlq6JR>
- TAHAL, R., a kol., 2017. *Marketingový výzkum. Postupy, metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.
- TAN, L., LI, Ch., HE, X. a HUANG. T., 2021. Distributed output feedback leader-following consensus for nonlinear multiagent systems with time delay. *Nonlinear Dynamics: An International Journal of Nonlinear Dynamics and Chaos in Engineering Systems* [online]. 2021, 105(2), 1673-1687 [cit. 2021-11-16]. ISSN 0924090X. Dostupné z: [doi:10.1007/s11071-021-06713-8](https://doi.org/10.1007/s11071-021-06713-8)
- TRAN, D., LEE, L., NGYUEN, P. a SRISTTIRATKUL, W., 2019. How Leader Characteristics and Leader Member Exchange Lead to Social Capital and Job Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol. 7. Is. 1. pp. 269-278 DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.269>
- VANĚK, M. a MÜCKE, P., 2015. *Třetí strana trojúhelníku. Teorie a praxe orální historie*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-2931-5.
- WISE, A. D., 2018. *The Google Story*. New York: Bantam Books. ISBN 978-03-8534-273-5.
- VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. a BINAR, J., 2020. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.
- WALKER, I., 2013. *Výzkumné metody a statistika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3920-5.
- WATKINS, D., EARNHARDT, M., PITTENGER, L., ROBERTS, R., RIETSEMA, K. a COSMAN-ROSS, J., 2017. Thriving in complexity: A framework for leadership education. *Journal of Leadership Education*. vol. 16 is.14, pp. 148-163. doi:1012806/V16/I4/T4
- WHITE, D. G., 2021. *Disrupting corporate culture: how cognitive science alters accepted beliefs about culture and culture changed and its impact on leaders and change agents*. New York: Taylor & Francis. ISBN 978-0-367-28086-4.
- WILDING, CH., 2010. *Emoční inteligence. Vliv emocí na osobní a profesní úspěch*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2754-7.

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] KONČITÍKOVÁ, G. (2021) *Inspirace Baťa. Jak být silnější a šťastnější podle životních zásad Tomáše Bati*. Zlín: Inspirace Baťa. ISBN 978-80-908183-0-9.
- [2] KONČITÍKOVÁ, G. (2021) *Myšlenky Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-907-5845-2.
- [3] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *99 trefných postřehů Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-907584-0-7.
- [4] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *99 sladkých teček Marie Baťové*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 978-80-906540-9-9.
- [5] KONČITÍKOVÁ, G. (2019) *Výchova vzdělávání mladých žen ve firmě Baťa v letech 1929-1939. Acta musealia. Muzeum jihovýchodní Moravy*. s. 120-132.
- [6] KONČITÍKOVÁ, G. a kol. (2016) *Služba – prodej – reklama*. Baťa. Žilina, GEORG. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-8154-150-6.
- [7] KONČITÍKOVÁ, G. (2015) *Finance and Performance of Firms in Science, Education and Practice. Aspects of Creating Shared Value in the Bata up to 1945 – Application Model for Today. Proceedings of the 7th International Scientific Conference*. April 23-24, 2015. Zlín, Czech Republic, University of Tomas Bata in Zlín, 2015, s. 677-690. ISBN 978-80-7454-482-8.
- [8] KONČITÍKOVÁ, G. (2015) *Podnikové vzdělávání Baťa*. Žilina, GEORG, 2015. 131 s. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-516-0.
- [9] KONČITÍKOVÁ, G. a kol. (2015) *Stopami Tomáše Bati*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. 137 s. ISBN 978-80-7454-507-8.
- [10] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) *An applicarion of Balanced Scorecard in Healthcare Organizattions.. Recent Advances in Energy, Enviroment and Financial Planning. Proceeding on the 5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics (DEEE'14)*. Florence, Italy, November 22-24, 2014. ISBN 978-960-474-400-8. 197-202 p.
- [11] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) *Aplication Model of Bata Management System for the Current Business. Enviromen. Recent Advances in Energy, Enviroment and Financial Planning. Proceeding on the 5th International Conference on Development, Energy, Environment, Economics (DEEE'14)*. Florence, Italy, November 22-24, 2014. ISBN 978-960-474-400-8. 99-104 p.
- [12] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) *Baťovský Zlín – Mladí muži*. 1 Žilina: GEORG Žilina. ISBN 978-80-8154-062-2.
- [13] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) *Baťovský Zlín – Klub absolventů Baťovy školy práce. Z historie po současnost*. Žilina: GEORG Žilina. ISBN 978-80-8154-070-7.
- [14] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) *Celostní kompetentnost osobnosti Tomáše Bati zakladatele, jako světové podnikatelské a manažerské osobnosti. DIALÓGY: Manažment podnikania a vecí verejných*, VII., č. 24, s. 18-28. ISSN 1337-0510.
- [15] KONČITÍKOVÁ, G. T. CULÍK. (2014) *A satisfied customer as the highest goal for business and the mightiest tool of competitiveness. Acta Academica Karviniensia*. P. 35–47. Issue 15, Volume 2, 2014. ISSN: 1212415X.
- [16] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2014) *The Development of CSR in Current Business Environment Based on the Philosophy of Tomas Bata the Founder. NOUN International Journal of Economics and Statistics*. P. 230–239. Issue 4, Volume 2, 2014. ISSN: 2309-0685.

- [17] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2014) Employees' Health Care in the Current Business Environment (Inspiration by Bata Company before 1945). *NOUN International Journal of Economics and Statistics*. P. 249 – 256. Issue 4, Volume 2, 2014. ISSN: 2309-0685.
- [18] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) Aspekty společensky odpovědného podnikání firmy Baťa a.s. do roku 1945 jako inspirace pro současné podnikatelské prostředí. In *Kvalita – Quality 2014*. Ostrava: DTO CZ, s.r.o., 2014, s. 80-88. ISBN 978-80-02-02532-0.
- [19] KONČITÍKOVÁ, G. (2014) Use of Bata Management System Principles in The Current Business Environment in Cooperatin with CSR. In *10th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers*. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, 2014, s. 1-7. ISBN 978-80-7454-339-5.
- [20] KONČITÍKOVÁ, G. (2014). Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, s. 13-26. ISBN 978-80-7494-152-8.
- [21] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2013) Marketing Communication Management Level as a Healthcare Organizations Competitiveness Tool. *NOUN International Journal of Mathematical Models and methods in applied sciences*. P.452–461. Issue 4, Volume 7, 2013.
- [22] G. KONČITÍKOVÁ, A. GREGAR. (2013) The development of socially responsible behaviour in current business environment on the basis of the heritage of the Corporate Social Responsibility of the Bata Company up to the year 1945. *NOUN International Journal of Mathematical Models and methods in applied sciences*. P.412–419. Issue 4, Volume 7, 2013.
- [23] KONČITÍKOVÁ, G., T. CULÍK A P. STAŇKOVÁ. (2013) The basic principles of Bata Management System as a tool for Corporate Social Responsibility development. In *OWOLABI, Oludare, Manoj JHA and Pedro LORCA. Mathematics and Computers in Business, Manufacturing and Tourism. Proceedings of the 14th International Conference on Mathematics and computers in Business and Economics (MCBE'13)*, Baltimore, MD, USA, 17. – 19. 9. 2013. WSEAS Press, pp. 17-22. ISBN 978-960-474-332-2.
- [24] KONČITÍKOVÁ, G., P. STAŇKOVÁ, M. SASÍNKOVÁ. (2013) Occupational medicine as the part of employees care inspired by Bata Company before 1945. In *Mathematics and Computers in Contemporary Science*. Nanjing: WSEAS Press, 2013, s. 113-118. ISBN 978-960-474-356-8.
- [25] KONČITÍKOVÁ, G. (2012) Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, jako základ CSR a CSV firmy Baťa a.s. v letech 1894–1945. Jeho využitelnost a aplikovatelnost v současném podnikatelské prostředí. *DIALÓGY: Manažment podnikania a vecí verejných*. 2012, VII., č. 19, s. 28-39. ISSN 1337-0510.

CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno: Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítíková
Datum narození: 24. února 1987
Bydliště: Šumice 291, Šumice 687 31
E-mail: Gabriela.Koncitikova@seznam.cz

Vzdělání:

- 2011–dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Management a ekonomika – doktorské studium
- 2010–2015 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2011–2013 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Ukončeno titulem inženýr (Ing.)
- 2009–2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Sociální pedagogika
Ukončeno titulem magistr (Mgr.)
- 2008–2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2006–2009 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Obor: Sociální pedagogika
Ukončeno titulem bakalář (Bc.)
- 2002–2006 Soukromé gymnázium, střední odborná škola a
jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, s.r.o.
Obor: Komerční právo.
Ukončeno maturitní zkouškou.

Další vzdělání:

- 2017–2019 Akademie krizového řízení a managementu, s.r.o.
Master of Business Administration (MBA).

2005–2006 Evropský polytechnický institut s.r.o.
Celoživotní vzdělání – doplňující pedagogické minimum.
Obor Vychovatel. Ukončeno osvědčením.

Studijní a vědecké stáže:

06–09/2012 Odborná stáž ve společnosti Sonet Slovenská republika.
V období 4. 6. 2012 – 4. 9. 2012.

07–09/2019 Malta, Jazyková škola EC Malta, intenzivní jazykový kurz.

Projekty:

- 2015–2016 IGA/FaME/2015/031 Creating Shared Value jako základ principů Baťovy soustavy řízení a využití těchto principů v současném podnikatelském prostředí.
Vedoucí projektu.
- 2012–2015 CZ.1.07./2.3.00/20.0147 - Rozvoj lidských zdrojů v oblasti výzkumu měření a řízení výkonnosti podniků, klastrů a regionů (2012-2015), OP Vzdělání pro konkurenceschopnost, Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji.
Spoluřešitelka projektu.
- 2013–2014 IGA/FaME/2013/028 Analýza podnikatelské filozofie firmy Baťa a.s. do roku 1945 a její využití v současném podnikatelském prostředí, pomocí Corporate social responsibility a outsourcingu.
Vedoucí projektu.
- 2013–2015 OP VK 2.4 „Partnerství pro komplexní rozvoj kompetencí a vzdělávání v oblasti managementu ve zdravotnictví“.
Spoluřešitelka projektu.
- 2013–2015 OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost „Partnerství pro konkurenceschopnost“ CZ. 1.07/2.4.00/31.0024.
Manažer aktivity č. 5 v projektu.
- 2012–2013 IGA/FaME/2012/021 Ekonomický přínos CSR a CSV v Baťa a.s. v letech 1894-1945 a jeho aplikace v současném podnikatelském sektoru.
Vedoucí projektu.
- 2012–2013 IGA/FaME/2012/006 Výzkum a aplikace nástrojů marketingového řízení do řízení zdravotnických organizací vzhledem k reformám ve zdravotnictví.
Spoluřešitelka projektu.

Pracovní zkušenosti:

- 2016–doposud Nadace Tomáše Bati.
Pracovní pozice: projektový manažer.
- 2011–doposud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav managementu a marketingu.
- 2014–2015 Zlínský Zámek, o.p.s.,
Pracovní pozice: ředitelka.
- 2011–2013 SAB Finance a.s.
Personalista.

Pedagogická činnost:

- Systém řízení Baťa (Fakulta managementu a ekonomiky)
- Bata Management System (Fakulta managementu a ekonomiky)
- Lektorka Akademie Baťa

Jazykové dovednosti:

Anglický jazyk – B2

Ve Zlíně dne 30. 11. 2021

Ing. Mgr. Bc. Gabriela Končítíková, Ph.D.

**Využití Soustavy řízení Baťa pro formování kultury v
organizacích**

Use of the Bata Management System for The Formation of Culture in
Organizations

Teze dizertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: vyšlo elektronicky

1. vydání

Sazba: Gabriela Končítíková

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2022

ISBN 978-80-7678-068-2

