

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

2019

HELENA VOŠAHLÍKOVÁ



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu

Bakalářská práce

# Principy řízení firmy podle Tomáše Bati

Vypracovala: Helena Vošahlíková

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Ekonomická fakulta  
Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Helena VOŠAHLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E16363**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Principy řízení firmy podle Tomáše Bati**  
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem bakalářské práce je porovnání minulosti se současností v principech řízení firmy Tomáše Bati. Na základě zjištěných informací navrhnout doporučení pro jiné firmy.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Sběr informací (výběr metody)
3. Vyhodnocení informací
4. Návrh na využití získaných informací

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl
2. Literární rešerše
3. Metodika
4. Charakteristika firmy Baťa
5. Sběr informací
6. Vyhodnocení informací
7. Vlastní návrhy
8. Závěr
9. Seznam literatury
10. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Erdély, E. (2014). *Baťa - Švec, který dobyl světa*. Praha: Omega**

**Baťa J. T., Sinklerová, S. (1991). *Tomáš Baťa - Švec pro cel svět*. Praha: Melantrich**

**Hlaváč, M. (2000). *Tvůrci českého zázraku*. Praha: APS Agency**

**Pokluda, Z. (2014) *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín**

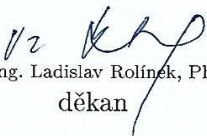
**Lešingrová, R. (2000). *Baťova soustava řízení*. Zlín: Lešingrová Romana**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **28. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (2e)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 1. března 2018

## **PROHLÁŠENÍ**

*Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.*

*Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

11. 4. 2019

.....

### ***PODĚKOVÁNÍ***

*V této části bych chtěla poděkovat především vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup, trpělivost a ochotu při zpracování této bakalářské práce.*

*Dále děkuji všem, kteří mě při psaní bakalářské práce podporovali, udělovali potřebné rady a měli též trpělivost a pochopení (zejména má rodina a přátelé).*

# Obsah

1 Úvod.....	2
2 Literární rešerše .....	3
2. 1 Obecné pojmy spojené s řízením .....	3
2. 2 Řízení společnosti .....	5
2. 3 Vedení firmy Baťa .....	8
3 Cíl a metodika.....	13
3. 1 Cíl práce .....	13
3. 2 Metodika .....	13
4 Charakteristika firmy Baťa .....	15
4. 1 Průběh podnikání firmy Baťa.....	15
4. 2 Impérium Baťa v současnosti.....	21
4. 3 Současný Zlín.....	23
5 Sběr informací.....	24
5. 1 Soustava řízení Tomáše Bati.....	24
5. 1. 1 Podnikatelská filozofie Tomáše Bati.....	24
5. 1. 2 Podnikatelské principy řízení podle Tomáše Bati .....	26
5. 2 Aplikace soustavy řízení Tomáše Bati .....	37
5. 2. 1 Informace o vybraném podniku.....	37
5. 2. 2 Aplikace jednotlivých principů .....	38
6 Vyhodnocení informací .....	45
7 Vlastní návrhy.....	47
8 Závěr .....	50
I. Summary a keywords .....	51
II. Seznam použité literatury.....	52
Publikace .....	52
Internetové zdroje.....	53
III. Seznam obrázků a tabulek .....	55

# 1 Úvod

V dnešní době je mnoho firem, které využívají principy zavedené Tomášem Baťou a ani o tom neví. Mnoho hesel, která poprvé zformuloval Tomáš Baťa se dodnes používá a u některých firem jsou součástí jejich sloganů a propagace. Nadčasovost a průkopnictví Tomáše Bati je nezpochybnitelné.

Práce analyzuje vnitřní organizační strukturu firmy Baťa, efektivní využívání a systém vzdělávání zaměstnanců firmy. Tomáš Baťa vynalezl způsob, jak motivovat zaměstnance, jak se o ně a jejich rodiny starat, aby z toho i on měl co největší zisk, ať už v podobě peněz či získávání těch nejlepších zaměstnanců. Práce popisuje jednotlivé principy, ukazuje jejich použití v minulosti a možné využití v dnešním světě podnikání.

Na začátku práce jsou vysvětleny některé základní pojmy, které musí znát každý manažer. Následně je zde krátce uveden životopis Tomáše Bati, zakladatele firmy Baťa a také zmínka o jeho následovnicích. Součástí literární rešerše je shrnutí významných událostí v dějinách firmy až do současnosti.

Druhá část práce se zabývá jednotlivými principy a popisuje jejich význam v době jejich vytvoření. Je důležité zdůraznit, že každý princip byl velice významný v postupném vývoji firmy.

Vlastní práce se zaměřuje na porovnávání jednotlivých zásad s podniky v oblasti cestovního ruchu. Hotel je krátce charakterizován a je zde zdůrazněno využití jejich systému v porovnání se systémem Tomáše Bati. Práce vyzdvihuje jednotlivé zásady Tomáše Bati a způsob, jak je lze využít i v současném světě podnikání. Možné odchylky jsou podrobněji analyzovány a jsou zjištěny jejich příčiny.



## 2 Literární rešerše

### 2. 1 Obecné pojmy spojené s řízením

*Cena versus hodnota* – Normálním postupem jak určovat cenu výrobku, je vyčíslit výrobní náklady a k nim připočíst určitou přírážku. Ale v této kalkulaci není nijak započtená hodnota, kterou má výrobek pro zákazníka. Citát Jeffa Bezose ze společnosti Amazon to vystihl naprosto přesně: „*Nevadí mi někdo, kdo nabízí o 5 % nižší ceny. Obávám se někoho, kdo by mohl nabídnout lepší hodnotu.*“ Pojem hodnota je pro každého zákazníka jinak vysoká. Je to schopnost výrobku splnit požadavky zákazníka na kvalitu, služby a cenu (Kotler, 2003).

*Konkurence* – Všechny existující podniky mají na trhu konkurenty. Kotler (2003) konkurenci rozděluje na dobrou, průměrnou a špatnou, z nichž nejlepší je ta dobrá. Dále uvádí, že od dobré konkurence se totiž můžeme lecčemu přiučit a zároveň se dozvědět, kde má naše firma rezervy a příležitosti ke zlepšení. Kotler (2003) poukazuje také na fakt, že čím má podnik více úspěchů, tím více konkurence přitahuje, protože v tu chvíli se stává tento konkrétní podnik tou zmiňovanou dobrou konkurencí, od které se chtějí všichni učit.

*Leadeři* – Hlavní náplní vůdce je vytváření příležitostí, formulování cílů, a především jednání s lidmi. Dobří vůdci učí, podporují a pomáhají svým týmům k lepším výkonům. Vůdci jsou samotným vzorem svému okolí. Důležitý je také respekt a důvěra ke konkrétnímu vůdci. Pokud tyto dva pilíře budou chybět, tým nebude fungovat, jak má, a tak se ani nesplní úkol, který by vedl k celkovému úspěchu firmy (Kotler, 2003).

*Mezinárodní marketing* – Podnik, který vládne pouze na svém domácím trhu, později tuto nadvládu ztratí. V dnešní době se vyžaduje, aby se společnost rozrostla do více koutů světa. Většina z podniků se ale tohoto kroku bojí například z důvodu legislativy, jazykové vybavenosti nebo kulturních odlišností. Za největší výhodu lze považovat, že se každý trh vyvíjí jinak, takže když domácí trh stagnuje a možná i klesá, zahraniční trh může růst a tím zachránit firmu od bankrotu (Kotler, 2003).

*Podniková značka* – Systém podnikových značek je založen na principu, kdy si zákazník pod konkrétní značkou vybaví určitou vlastnost, kterou výrobky dané značky disponují. Takovou vlastností může být například inovace, či kvalita. Silná podniková značka potřebuje intenzivní péči o celkovou image, jako například o slogan, logo nebo barvy.

Podnikovou značku však netvoří pouze reklama a propagace, ale také dobré jméno firmy a dobré zkušenosti zákazníků s jejich službami a výrobky (Kotler, 2003).

*Reklama* – Hlavním cílem reklamy je zvýšit prodeje organizace. Reklama má především zaujmout a oslovit co nejširší spektrum zákazníků. Čím více má společnost věrných zákazníků, tím méně se utrácí za reklamu. Takoví zákazníci reklamu totiž nepotřebují. Přijdou nakoupit a zároveň posílají dobré zkušenosti dále a tím dělají dobrou reklamu i celé značce a společnosti (Kotler, 2003).

*Řízení podniku* – Podle Kotlera (2003) je řízení podniku klíčový proces pro úspěch firmy na obchodním trhu. Autor sděluje, že celý podnik se rozděluje na několik oddělení a každé oddělení se stará o své cíle a o svůj prospěch. Také sděluje, že úkolem řízení podniku je všechny cíle sloučit do jednoho a zajistit bezpečný a dlouhodobý chod. Každý důležitý cíl potřebuje týmovou spolupráci a zapojení všech oddělení firmy. Splněním dílčích úkolů se dále splní větší úkol a tím se zlepší chod celé firmy. Podnik, který se přestane neustále zdokonalovat, se zhoršuje.

*Seznam zákazníků* – Kotler (2003) uvádí, že seznamy adres zákazníků slouží pro účelné a efektivní rozesílání poštovních zásilek neboli direct mail. Uvádí, že tento proces spočívá v tom, že společnost tyto seznamy rozdělí na menší skupinky podle určitého kritéria. Tyto segmenty poté kontaktují svou zásilkou. Dle Kotlera (2003) se nejčastěji vybírají ty adresy, kde je nejvyšší pravděpodobnost kladné odpovědi.

*Služby zákazníkům* – Poskytování kvalitních služeb zákazníkům je klíčem k podnikání orientovaného na zákazníka. Je potřeba zákazníkům umožnit zpětnou komunikaci s organizací. Na dnešním trhu dobré čili průměrné služby nestačí, protože o takových službách se zákazníci nebudou dále zmiňovat. Kvalitu služeb zákazníkům si lze i snadno zkontrolovat metodou zvanou mystery shopping. Jedná se o předstíraný nákup a poté se zpětně hodnotí průběh nákupu. Nejlépe se vedoucí dozví, jak se firma o zákazníky stará, když se sám stane zákazníkem (Kotler, 2003).

*Zákazníci* – Kotler (2003, s. 162) zmiňuje společnost L. L. Bean, působící v oblasti zásilkového prodeje, jako příklad firmy, která dodržuje krédo zaměřené na zákazníka: „Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislí není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider – je součástí našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost... On nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní.“

V dnešním světě se potýkáme s tím, že máme dostatek výrobků, ale máme nedostatek zákazníků. Zákazník je tedy ten, co určuje trendy, dokonce i ceny. Firma usiluje o udržení zákazníka déle než výrobky. Sleduje se především životní cyklus trhu i zákazníka. Je zde však zapotřebí, aby se podnik zaměřil jak na nové zákazníky, tak na stávající. Nejlepší pro firmu je, když ze svého zákazníka vytvoří zároveň i fanouška (Kotler, 2003).

## **2. 2 Řízení společnosti**

Dvě dimenze kvality – sedm zásad

Whiteley (1991) uvádí, že podniky by měly poskytovat takovou kvalitu, kterou zákazník očekává, a tak pochopit obě dvě dimenze kvality – kvalita výrobku a kvalita služeb. Proto autor definoval několik zásad, jak by se měl podnik vést, na co se zaměřit a co dělat pro získání a udržení zákazníka. Podle něj by těchto výzkumem daných sedm zásad mělo zajistit každému manažerovi nejlepší integrování firmy, která je schopná nabízet nejkvalitnější výrobky a služby. Jak autor uvádí, většina manažerů v současnosti si uvědomuje, že pokud těchto sedm zásad v podniku chybí, může to vést k nespokojenosti zákazníků potažmo až k problémům společnosti. Následujících sedm pravidel by měl dodržovat i vedoucí, který vede i tu nejmenší skupinu lidí. Zkušenosti stovek firem ukazují, že tyto základní prvky, pokud je správně aplikujeme, mohou vytvořit obrovskou a úspěšnou firmu.

### **1. zásada – Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka**

Každý článek podniku nejen zajišťuje výdělek, ale především je povinen plnit přání a potřeby svých zákazníků. Právě proto je stanovení představy, jak si udržet zákazníka, ve firmě tak důležité. Tyto představy mohou být formulovány například do výstižného hesla.

### **2. zásada – Naslouchejte zákazníkovi**

Vytvoření dobrých vztahů mezi firmou a zákazníkem má velkou váhu při boji s konkurencí. Zájem o jejich potřeby, přání a následné vyslechnutí jejich zpětné vazby. Může se jednat například o dotazníky spokojenosti nebo řízený rozhovor přímo se zákazníkem. To vše pomůže zdokonalit produkty a získat stálé zákazníky, kteří přivedou do podniku nové odběratele.

### **3. zásada – Učte se od vítězů**

Aby se firma mohla učit od nejlepších podniků, musí nejdříve sestavit návod, kterým dosáhne svého cíle. Whiteley (1991) rozděluje tento návod na devět dílčích kroků:

1. Poznat své vlastní problémy.
2. Najít firmy, které řeší podobné problémy.
3. Stanovit si před každou návštěvou cíle, na které se budete chtít zaměřit.
4. Vydat se na cestu.
5. Udělat správné závěry.
6. Přejít od učení k jednání.
7. To, co jste se naučili, rozšířit po celé firmě.
8. Ukázat vítězům, jak jste se od nich poučili.
9. Vše zopakovat ještě jednou.

### **4. zásada – Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům**

Zaměstnanci chtějí být prostředkem, pomocí kterého firma zprostředkuje svým zákazníkům ty nejlepší služby. Pokud je zákazník pro firmu hlavní prioritou, nejvyšší kvalita zaměstnanců zůstane a budou tvořit tuto filozofii spolu s vedením podniku.

### **5. zásada – Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků**

Čím složitější systém firma má, tím více je zde prostor pro zlepšení. Čím více poznáváme problematiku kvality, tím více zjišťujeme, že díky zavedeným systémům se často objevují překážky k poskytování dobrých služeb pro zákazníky. Avšak pokud podnik zná své nedostatky, je na nejlepší cestě k úspěchu. Firmy se stále snaží zdokonalovat dobré postupy a eliminovat ty, které jim nepřinášejí žádný užitek.

### **6. zásada – Měřte, měřte, měřte**

Vedení statistik může být jedním ze způsobů motivace zaměstnanců, lze je však použít i pro zlepšení produktivity celé firmy. Analýzou a porovnáním současných statistik, ať už s minulostí firmy či současností konkurentů, může podnik dosáhnout efektivnosti, kterou zákazník ocení. Firma se zaměřuje na ten ukazatel výkonnosti, který je pro konkrétní firmu klíčový.

## **7. zásada – Přeměňte slova v činy**

Vedoucí má následující cíle: „Zákazník na prvním místě. Formulace představ. Stálé hledání nových cest, jak se dále rozvíjet a vzdělávat. Odpovídající investice do zaměstnanců. Podpora spolupráce.“ (Whiteley, 1991)

Ve společensko-vědním oboru, jako je management, jsou velmi důležité základní předpoklady a jejich využití. V managementu hraje velkou roli i chování lidí, společností a institucí, a proto je potřeba všechny tyto složky sledovat a naučit se je efektivně řídit. K teorii řízení neodmyslitelně patří i řízení lidí (Drucker, 2001).

### ***Řízení lidí***

Jedním z předpokladů, uváděných v knize „Výzvy managementu pro 21. století“ od Druckera (2001) je, že existuje – nebo by měla existovat – jediná správná metoda řízení lidí. Tato podmínka je základní myšlenkou v drtivé části všech knih a prací, které se zabývají tímto tématem. Dříve bylo naprosto běžné, že vedoucí funkci zastával ten člověk, který se postupně na tuto pozici vypracoval, takže si prošel všechny aktivity, které později řídil. V dnešní době je mezi lidmi, kteří jsou zaměstnáni ve společnosti na plný úvazek, stále méně „podřízených“. Vyrůstá mezi nimi počet pracovníků, kteří mají potřebné znalosti, a to i na nižších pozicích. Tyto zaměstnance nelze nazývat „podřízenými“, nýbrž „společníky organizace“. Předpokládá se u nich, že po ukončení jejich učení a školení budou o dané problematice vědět víc než jejich vedoucí, a dokonce více než všichni ostatní spolupracovníci ve společnosti. Jediný důvod, proč jim říkat „podřízení“ je, že jsou odpovědní jednomu vedoucímu, který je najímá, povyšuje, odměňuje a také propouští. Avšak výkon vedoucího je velmi úzce spjatý s úspěchem jeho „společníků“. Důležitou součástí náplně práce vedoucího skupiny lidí je, že jim sdělí situaci společnosti, standardy a možné výsledky. Je zde samozřejmě také riziko, že společnost disponující samými odborníky může ve výsledku účelně znemožnit úspěch i tomu nejzdatnějšímu vedoucímu skupiny (Drucker, 2016).

Již dlouhou dobu výzkumy ukazují, že peníze jsou nedostatečnou motivací. Z toho plyne, že všechny zaměstnance je třeba řídit jako dobrovolníky. Jsou sice za svou práci placeni, ale stejně jako dobrovolníci potřebují nejen hmotnou angažovanost do plnění úkolů. Takovým motivátorem by mohla být například i výzva pro jejich znalosti a dovednosti, víra v cíle a vize společnosti a vidět za sebou jasné výsledky jejich práce (Drucker, 2016).

## 2. 3 Vedení firmy Baťa

### *Tomáš Baťa - zakladatel*

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna roku 1876 ve Zlíně jako třetí dítě Antonína Bati, po starších sourozencích Anně a Antonínovi (viz obr. 1, str. 9). Jeho rodina se zabývala ševcovským řemeslem již po mnoho generací. Už v jeho útlém dětství chodil po podniku svého otce, sbíral zbytky kůže a z nich vyráběl boty pro panenky a později je prodával na místních trzích. V 10 letech mu zemřela maminka a tatínek se znovu oženil a přestěhoval celé řemeslo do Uherského Hradiště. Tímto sňatkem získal Tomáš další sourozence – z nichž nejvýznamnější byl nevlastní bratr Jana Antonín (Culík Končítíková, G., 2015).

Podle Culík Končítíkové (2015) zde Tomáš Baťa docházel do německé školy, což mělo velký vliv na jeho pozdější vzdělání. Autorka dále uvádí, že po ukončení základní školy, se Tomáš začal zajímat nejen o to, jak boty vyrábět, ale byl jedním z prvních, kdo zkoumal, jak je i co nejlépe prodat.

Vrátil se tedy do otcovy dílny. Tomáš však nesouhlasil s výrobou a distribucí, kterou zavedl jeho otec ve firmě a po vzájemné neshodě odjíždí v roce 1891 do Vídně za svou sestrou Annou. Zde se pokusil o prodej papučí, které sám vyráběl. Všechny našetřené peníze utratil za materiál na výrobu, což byla velká chyba a naneštěstí to znamenalo konec jeho dobrodružství ve Vídni. Neznal místní poptávku po papučích a jeho jazykové znalosti také nebyly dostačující (Culík Končítíková, G., 2015).

Podle Informačního centra Baťa (2018), po návratu Tomáše domů, prohlásil jeho otec Tomáše a Antonína za plnoleté. Tomáš začal pracovat v otcově podniku, kde zajišťoval objednávky pro celou oblast (Informační centrum Baťa, 2018). V roce 1894 se rozhodl, že se svými dvěma vlastními sourozenci založí ve Zlíně obuvnickou živnost A. & T. Baťa. Počátky podnikání Tomáše Bati a jeho sourozenců jsou blíže popisovány v kapitole Průběh podnikání (Culík Končítíková, G., 2015).

**Obrázek 1:** 3 sourozenci – Anna, Antonín, Tomáš



Zdroj: Informační centrum Baťa, 2018

V roce 1898 se Anna Baťová provdala, Antonín a Tomáš jí vyplatili její podíl, a tak Anna odešla z vedení firmy A. & T. Baťa. Od té doby byli společníky pouze Antonín a Tomáš. V roce 1905 umírá jejich otec Antonín. O 3 roky později zemřel i Tomášův bratr Antonín, a tak se Tomáš stal posledním majitelem firmy (Informační centrum Baťa, 2018).

Z dalšího rodinného života Tomáše Baťu je známo, že 15. 4. 1912 se oženil s Marií Menčíkovou (viz obr. 2, str. 10), která byla dcerou správce císařské knihovny. Měli spolu pouze jedno jediné dítě – syna Tomáše Baťu mladšího, zvaného „Tomík“, který se narodil 17. září 1914 (Informační centrum Baťa, 2018).

V roce 1923 vyhrála kandidátka sestavená Tomášem Baťou v komunálních volbách, a tak se stal starostou města Zlína. Pro velký úspěch a rapidní růst úrovně života ve Zlíně, byl Tomáš Baťa zvolen starostou v následujících období ještě dvakrát (Culík Končítíková, G., 2015).

## Obrázek 2: Ukázka svatebního oznámení

*Ferdinand Menčík, c. a k. vládní rada, kustos dvorní knihovny I. třídy v. v., lektor na c. k. universitě a vysoké škole zemědělské, majitel realit, rytíř řádu Františka Josefa a ruského řádu sv. Anny III. třídy, s dcerou Matějí, dovolují sobě*

*oynámiti sňatek své dcery*

*Mařenky*

*s panem*

*Tomášem Batou,*

*továrníkem.*

*Tomáš Bata,*

*továrník,*

*dovoluje si oynámiti svůj sňatek se slečnou*

*Mařenkou Menčíkovou.*

*Sňatku pojeháno bude dne 15. dubna 1912 o půl 11. hodině dopolední v českém chrámu Páně Jednoty sv. Methoděje v III. okr., Rennweg čis. 65.*

*Ve Vídni, v dubnu 1912.*

*Ve Zlíně, v dubnu 1912.*

*Telegramy: hotel Meissl a Schadt.*

Zdroj: Informační centrum Baťa, 2018

12. července v roce 1932, ve věku 57 let, Tomáš Baťa umírá krátce po startu letadla, které mělo namířeno do Švýcarska. Letadlo v plné rychlosti narazilo do země. Vedení společnosti se ujímá nevlastní bratr Jan Antonín Baťa za pomoci spolupracovníků Huga Vavrečky a Dominika Čipery, který se stal i následovníkem na starostovském postu (Informační centrum Baťa, 2018).

### **Tomáš Baťa Junior**

Tomáš Baťa junior se narodil v roce 1914. Je známo, že neměl lehké dětství ani dospívání, poněvadž výchova jeho otce nebyla určena pro průměrné hochy. Junior docházel do Baťova internátu pro tzv. Baťamany a otec se z něj snažil vychovat nejlepšího z nejlepších. Celá Tomíkova výchova spočívala v neustálém poučování při každé příležitosti a připomínání různých pravidel. V cestě mu neustále přibývaly různé překážky ze stran jeho otce, aby v něm vyvolal už v útlém věku smysl pro rozhodnutí a samostatnost (Erdély, 2013).

Jako všichni Baťovi dělníci, tak i jeho syn se musel podrobit teoretickému vzdělání, které bylo koncipováno intenzivněji než u ostatních chlapců. Tomáš Baťa starší povolal do Zlína významné středoškolské profesory, dal jim za úkol sestavit učební plán, podle kterého by mladý Baťa vystudoval střední školu co nejrychleji. Hlavní náplní studia byly názorné ukázky a pokusy. Mladý Tomáš si musel ze svého internátu vybrat několik vrstevníků, které považoval za nejchytřejší, a právě s nimi musel spolupracovat (Erdély, 2013).



Na počátku roku 1932 se Tomík musel v osmnácti letech přestěhovat do Švýcarska. Byl diplomovaný pilot, zkušený řidič, mistr ševcovského řemesla, absolvent střední školy a vyučený kontrolor obchodního oddělení a zde měl vést menší továrnu pro 300 dělníků. Avšak den po smrti jeho otce byl Tomáš Baťa mladší prozatímně umístěn do vývozního oddělení zlínského ředitelství, skupina Německo (Erdély, 2013).

V roce 1939 se Tomáš Baťa junior na přání nevlastního strýce odstěhoval do Kanady, kde také začal budovat firmu Baťa, včetně obuvnických a strojírenských továren. Vedení firmy oficiálně převzal v roce 1940 a vedl ji až do osmdesátých let. V roce 1946 se oženil se Švýčarkou Soňou Wettstein a měl s ní 3 dcery a jednoho syna. V roce 1964 se přestěhovalo hlavní ústředí firmy do kanadského Ontaria a v roce 1965 se otevřela velmi moderní budova – Mezinárodní centrum Baťa (mountpleasantgroup.com, 2019).

Když v prosinci roku 1989 komunisté ztratili vládu nad Československem, vrátil se junior do rodného města svého tatínka i dědečka. O tento návrat ho požádal sám Václav Havel, tehdejší prezident. Tomáš se Soňou byli velmi vřele přivítáni na zlínském náměstí. V té době už vznikaly plány na návrat společnosti tam, kde to všechno začalo (mountpleasantgroup.com, 2019).

Do roku 2000 bylo vedení firmy stále soustředěno v Kanadě. V roce 2001 byla původní továrna v „Batavě“ (Baťa + Ottawa) uzavřena, v roce 2001 byly uzavřeny obchody v Kanadě a společnost se přemístila do Švýcarska, avšak Tomáš se Soňou zůstali v Torontu. Tomáš Baťa junior zemřel 1. září 2008 ve věku 93 let v Torontu (mountpleasantgroup.com, 2019). Podle České televize (2018) zemřela Soňa Baťová 21. 2. 2018.

Junior také v době války spolupracoval s exilovou vládou Československa pod vedením Edvarda Beneše v anglické metropoli. Zde se později vytvořilo ústředí firmy (Informační centrum Baťa, 2018).

Podle jeho dcery, Rosemarie Blyth, byla hlavní změnou od původního vedení decentralizace vedení. Důvodem byla situace během druhé světové války, kdy nebyla moc dobrá komunikace mezi pobočkami, a tak byla potřeba trochu pobočky osvobodit. Když měla filiálka dobrého vedoucího, vše fungovalo i bez zásahu z vyšších pozic (Batastory.net, 2014).

### ***Thomas George Baťa – vnuk zakladatele***

Thomas Baťa se narodil roku 1948 v Curychu, ale dětská léta prožíval v Londýně, odkud jeho otec tehdy řídil společnost. V jeho 14-ti letech se celá rodina přestěhovala do Kanady. Zde vystudoval vysokou školu, získal titul bakalář a následně pokračoval studiem na Harvardu. V sedmnácti letech poprvé prodával boty, a to na Jamajce (batastory.net, 2011).

V roli generálního ředitele společnosti Baťa byl poprvé roku 1984 do konce 90. let a poté byl v této roli ještě od roku 2001 do r. 2009 (batastory.net, 2011).

V současné době se stará o dědictví rodiny Baťů jako předseda Bata Family Holdings. Se svou ženou Sarah žije ve Švýcarsku a má syna Thomase a dceru Charlotte (batastory.net, 2011).

### ***Thomas Archer Baťa – pravnuke zakladatele***

Thomas Archer Baťa se narodil v Kanadě, ale velkou část dětství prožil ve Švýcarsku. Celý život měl velký zájem na tom, aby se naučil česky a aby vedení firmy přestěhoval do České republiky. Jako mladý také pracoval ve společnosti NIKE, ale aby ho nebrali za konkurenčního zvěda, vystupoval zde pod příjmením své matky. Dále studoval ve Velké Británii v Edinburghu. Společnost Baťa řídí od roku 2016 (Show Jana Krause, 2012).

## **3 Cíl a metodika**

### **3. 1 Cíl práce**

Hlavním cílem této bakalářské práce na téma Principy řízení podle Tomáše Bati je porovnání principů Tomáše Bati, které praktikoval v jeho továrnách, se systémem řízení ve vybraném podniku v oboru cestovního ruchu. Dílčím cílem bakalářské práce je vymezit jednotlivé principy a popsat jejich význam pro celkové řízení firmy. Pro tuto práci byl vybrán podnik z oboru hotelnictví, ale pro zachování obchodního tajemství a určitého soukromí bude tento hotel nazýván jako XYZ.

### **3. 2 Metodika**

Metodický postup při vypracovávání bakalářské práce byl následující:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr informací (výběr metody)
3. Vyhodnocení informací
4. Návrh na využití získaných informací

Před zpracováním práce proběhlo terénní šetření ve Zlíně a okolí. Autorka navštívila například Informační centrum Baťa, Muzeum obuvnictví nebo vilu Tomáše Bati. Zde autorka načerpala potřebné informace, získala povědomí o životě v tomto městě a také získala klíčové kontakty, které využila ke zpracování teoretické části bakalářské práce.

Na počátku byla potřeba nastudovat teoretický základ. Zpracovaná literární rešerše byla vypracována pomocí odborné literatury a webových stránek, které se zabývaly řízením společnosti, životem Tomáše Bati a jeho prací.

Po vytvoření literární rešerše byla vyhledána odborná literatura ohledně principů Tomáše Bati. Hlavním zdrojem pro tuto část bakalářské práce byla odborná kniha od Romany Lešingrové „Baťova soustava řízení“. Údaje z této knihy byly následně porovnávány a doplněny další literaturou od dalších významných autorů zabývajících se touto problematikou. Toto studování sloužilo jako podklad pro následné vypracování praktické části práce.

Ke zpracování praktické části bylo nutné nejdříve vybrat odpovídající podnik pro spolupráci. Autorka se zaměřila na oblast cestovního ruchu, konkrétně na hotel. Vybraný podnik poté oslovila a informovala jeho vedení o svém záměru. Jelikož byla autorka součástí vybraného celku, čerpala především ze svých vlastních zážitků a zkušeností a popřípadě data doplňovala o rozhovory se zaměstnanci hotelu.

Uvedené informace byly následně zpracovány, autorka analyzovala systém hotelu a následně ho porovnávala se systémem řízení v továrnách Tomáše Bati. Cílem bylo zjistit, v jaké míře hotel využívá principy vytvořené v minulosti a v jaké míře byl hotel samostatně kreativní a dokázal si soustavu řízení upravit podle svých požadavků. Z tohoto srovnání vzešly různé návrhy a doporučení, které přispějí k celkovému rozvoji hotelu. Posledním krokem bylo zhodnocení návrhů a byl stanoven závěr.

## 4 Charakteristika firmy Baťa

### 4. 1 Průběh podnikání firmy Baťa

(1891) Jak již bylo uvedeno v kapitole „Tomáš Baťa - zakladatel“, v roce 1891 odcestoval do Vídně za svou sestrou, ale setkal se s neúspěchem. Za rok přemluvil svého otce, aby mu mohl dělat obchodního cestujícího. V roce 1893 vyplatil otec všem třem sourozencům dědictví po matce 800 zlatých. S touto částkou jako základním kapitálem mohla vzniknout firma A. Baťa (Culík Končítíková, G., 2015).

Zprvu se soustředili více na vztahy s veřejností než na rozvoj firmy a nebyli moc úspěšní – podnik měl první rok ztrátu 8.000 zlatých a firma usilovala o odvrácení bankrotu. Zcela se změnil způsob jejich života a podnikatelské cíle. Podnik A. Baťa se několikrát dostal do podobné situace, ale díky pílí a tvrdé práci se Tomášovi podařilo krach úspěšně odvrátit. Po odchodu Antonína Bati mladšího na vojnu se ujal řízení firmy Tomáš Baťa sám (Informační centrum Baťa, 2018). Způsob, jak se zbavil dluhů továrny, popisoval v roce 1932 těmito slovy:

*„Brzy si mne práce podrobila celého. Všechno požehnání mého života počalo se tohoto dne. Pochopil jsem svoji pošetilost v napodobování lenošných lidí, ať pánů či nepánů. Vykonáváním všech dělnických prací našel jsem cesty, které vedly k úspoře materiálu i zjednodušení dělníkovy práce... Suroviny nosil jsem na zádech z otrokovického nádraží od půlnočního vlaku, deset kilometrů od Zlína. Do rána jsem s jedním dělníkem nakrájel materiál a ráno vydal dělníkům. Dělníci pracovali ve dne v noci, až bylo dílo hotovo. Pak zase dělníci vyspávali a já jel v noci odvézt zboží, dovézt novou surovinu, a i peníze na výplatu...“ (Baťa, T., 2013, s. 15)*

(1895) Konečně měla začít firma se svými 50 zaměstnanci vzkvétat. Během tohoto roku však zkrachovala jiná firma, u které měli všichni ševci (včetně Baťových) uloženy směnky. Firmu Antonína Bati to zruinovalo, ale mladý Tomáš se nechtěl tak lehko vzdát. V roce 1897 přišel s inovací výroby a nahradil pravou kůži levnějším plátnem. Díky reklamě byl o tyto boty, tzv. „baťovky“, velký zájem, protože byly dostupné pro všechny (Informační centrum Baťa – 2018). Výroba i objednávky se rozjely ve velkém a za utržené peníze mohl Tomáš v roce 1899 koupit v Německu několik šicích strojů a mohly tak vznikat další pobočky – Kelč a Bílsko v Čechách (Informační centrum Baťa, 2018). Končítíková a kolektiv (2015) dodává, že **později se baťovky začaly vyrábět i v bílém provedení (rok 1911).**

O ekonomiku firmy a efektivnost výroby se starala Anna až do svého provdání v roce 1898 (Culík Končítíková, G., 2015).

**(1900)** Podnik se přesouvá do první vlastní tovární budovy v blízkosti zlínského nádraží. Tento objekt byl napůl zděný a napůl dřevěný, cca 20 m dlouhý a 10 m široký. Jméno firmy se 120 zaměstnanci se změnilo na T. & A. Baťa. Jak je uvedeno v kapitole Životopis Tomáše Bati, o 8 let později umírá bratr Antonín, tím pádem je Tomáš jediným majitelem firmy T. & A. Baťa. V této době se poprvé použily první parní stroje a v roce 1902 se v továrně vytvořila první strojírenská dílna (Culík Končítíková, G., 2015).

**(1903)** Podnikání v zámečnickém oboru se stalo základním prvkem baťovských strojíren. Jejich postavením dále Baťa rozšiřoval působení na trhu. Tento rok také Antonín a Tomáš stáli u zrodu zlínské organizace sociálně demokratických odborů (Informační centrum Baťa, 2018).

Zisk firmy T. & A. Baťa se dělil mezi Tomáše Baťu (60 %), jeho bratra Antonína (20 %) a Františka Štěpánka (20 %) – který od roku 1896 pomáhal v podniku s vedením účetnictví a přispěl ke zdokonalení nákupu a prodeje. Postavila se první třípatrová tovární budova s umývárny. V tuto dobu také proběhla všeobecná stávková, která na 4 měsíce paralyzovala výrobu. Po tomto incidentu vznikla další zásada – „*politika nepatří na pracoviště*“, a tak skončilo účinkování odborů. O 3 roky později byla založena *firemní tiskárna*, ke které se v roce 1910 přidala první *podniková jídelna* pro několik stovek zaměstnanců (Informační centrum Baťa, 2018).

**(1910)** V této době patřil podnik T. & A. Baťa mezi 8 největších podniků v zemi zaměřených na obuv. O dva roky později firma prohlubuje nabídku a přichází na trh s celokoženou obuví. Jelikož začala výstavba prvních baťových domků podle architekta Jana Kotěry, měl podnik k dispozici stále kvalifikované pracovníky. Elektrifikace, která přišla do naší krajiny, se dotkla v roce 1912 i firmy Tomáše Bati a díky tomu se o rok později začíná vyvážet obuv do okolních států (Culík Končítíková, G., 2015).

**(1914)** Když začala první světová válka, podařilo se získat firmě Tomáše Bati největší vojenskou zakázku od rakousko-uherské armády. Tuto zakázku získal díky spolupráci s konkurenty. Tímto rozhodnutím také zachránil mnoho zlínských mužů od nástupu do armády, jelikož na splnění tak velké objednávky bylo potřeba co nejvíce lidí (Culík Končítíková, G., 2015).

Jak je uvedeno v knize Úvahy a projevy Tomáše Baťa (2013, s. 88), v roce 1932 sám o této velké zakázce prohlásil: „*Malou výrobu je možné řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Chybí nám vedoucí lidé a možná, že budeme muset počkat, až nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme.*“

(1915) Je vybudována firemní *koželužna* a také *elektrárna* a o rok později byl zřízen *maloobchodní prodej formou závodního konzumu*, kde mohli zaměstnanci nakupovat potraviny za výhodnější ceny (Informační centrum Baťa, 2018).

(1917) Tento rok byl významný pro rozvoj tuzemské sítě prodejen Baťa, došlo k odstranění „velkoobchodních prostředníků“, a tak se mohla sloučit výroba bot s obchodem. Rozvíjela se jak tuzemská síť prodejen obuvi, ale Baťa ovládl i další zaměření – *zemědělství* (Informační centrum Baťa, 2018).

(1918) Na konci první světové války měla firma 4000 zaměstnanců. Během války se zlepšovaly kurzy pro celoživotní vzdělání zaměstnanců. Tomáš Baťa založil *vlastní podnikové lesní hospodářství*, začal provozovat *cihelny*, *mateřské školy* nebo *knihovnu* pro své zaměstnance. Tento rok se také Baťa pustil do tisku *závodních novin* (viz obr. 3), což vedlo ke zlepšení spojení vedení závodu se zaměstnanci. 18. listopadu 1918 byla poprvé *zavedena osmihodinová pracovní doba* (Informační centrum Baťa, 2018).

Obrázek 3: Ukázka hlavičky závodních novin



Zdroj: Informační centrum Baťa, 2018

(1919) Rok po válce vznikl první zahraniční obuvnický závod v Lynnu ve Spojených státech amerických, který fungoval pouze 2 roky. Začaly se také rozrůstat zahraniční pobočky a utvářet se jejich infrastruktura - například v Bělehradě (Informační centrum Baťa, 2018).

Hlavním milníkem tohoto roku bylo především otevření *závodní banky* spolu se *spořitelnou*. Ještě téhož roku Baťa podnikl svou, již druhou, cestu do Ameriky. Navštívil zde Fordovy závody, kde ho upoutala hlavně „služba veřejnosti“, která se zaměřuje na ceny, které jsou dostupné pro každého. Dále zde navštívil firmu Endicott-Johnson, kde ho zaujal jejich promyšlený sociální systém, jako například tovární jídelny, pomoc při výstavbě rodinných domků, aby se minimalizovalo riziko nespokojenosti mezi zaměstnanci. O rok později se Baťa dostal k otevření *vlastního reklamního oddělení* (Informační centrum Baťa, 2018).

(1921) Tomáš Baťa přispěl ke vzniku *podnikového orchestru*. Zavedly se také bezplatné návštěvy *biografu* pro zaměstnance firmy Tomáše Bati. Právě v tento rok se Tomáš Baťa začal o něco více věnovat *cestovnímu ruchu*, protože své továrny zpřístupnil *pro exkurze* (Informační centrum Baťa, 2018).

Během vývoje podnikání ve firmě se vyvíjely i nové obory, jako například *gumárenství*, *stavebnictví*, nebo obory zaměřené na různé *druhy dopravy*. Začaly se vytvářet i další oddělení podniku jako je: *zdravotní, sociální či oddělení výzkumu*, které podporovalo různé vynálezy. V roce 1924 byl také založen firemní *Sportovní klub Baťa* (Informační centrum Baťa, 2018).

(1925) Tomáš opět vyjíždí do zahraničí načerpat nápady, ale tentokrát jel poprvé do Indie. Začala tehdy fungovat i psychotechnická laboratoř, která měla na starosti přijímání a zařazování zaměstnanců. Tehdy byla vystavěna i *Baťova škola práce*, která byla pro chlapce a o 4 roky později i pro dívky (Informační centrum Baťa, 2018).

(1926) Tento rok představoval počátek pro další důležitou sociální složku, kdy začal Tomáš Baťa zaměstnávat lidi s tělesným postižením. O rok později začala fungovat *Baťova nemocnice* ve Zlíně (Informační centrum Baťa, 2018).

Informační centrum Baťa (2018) uvádí, že mezi roky 1924 a 1927 byly zavedeny hlavní principy zaměřené na organizaci a ekonomiku podnikání. Systém řízení Tomáše Bati představoval **především** samosprávu dílen nebo účast na zisku.

Tyto zásady a ostatní důležité principy jsou rozepsány v kapitole Principy podle Tomáše Bati. Právě všechny Baťovské zásady jsou popsány v brožuře „Zámožnost všem“, kterou napsal a vydal Tomáš Baťa v roce 1926. Nejenom tyto zásady zapříčinily obrovský rozvoj výroby, odbytu a také služeb s tím souvisejících (Informační centrum, 2018).



**(1928)** Baťa vydává další brožuru. Tentokrát „Zlepšení železniční dopravy“, kde byl popsán návrh na železnici z Prahy, přes Českou Třebovou a Otrokovice směrem na Košice. Tento rok byl také založen Baťův podpůrný fond k rozšíření sociálního systému v podniku. V roce 1928 měl podnik Tomáše Bati 55% podíl na exportu obuvi z Československa. Podle Culík Končítíkové, G. a kolektivu (2015) se v roce 1928 firma T. & A. Baťa stala největším vývozcem obuvi ve světovém měřítku.

**(1929)** Bylo vystavěno nové letiště v Otrokovicích a dále se započalo stavění velkého výrobního celku, a tak se utvářela aglomerace Zlín Otrokovice. Později byla vydána brožura „Základ pro úpravu vodního hospodářství na Moravě“, která měla přispět k rozšíření využití řeky Moravy. Později se zde postavil Baťův kanál. Právě v této době se zavedl pětidenní pracovní týden. Začaly se provozovat večerní kursy obchodní akademie, což se bere za počátek odborného středoškolského vzdělávání. Baťa se také staral o kulturu ve městě, takže zřídil muzeum obuvi nebo také ZOO u Zlínského zámku (Informační centrum Baťa, 2018).

**(1931)** Firma T. & A. Baťa přeměnila název na Baťa, a. s., Zlín. Firma se dále rozrůstala a postupně se její systém stával promyšlenějším a účelnějším. Dostala se například do Jugoslávie, Polska či dále do Švýcarska. Bylo založeno družstvo SVEDRUP, které mělo na starosti podporu malých řemeslných ševců (Informační centrum Baťa, 2018).

**(1932)** Tohoto roku došlo k tragické události v historii firmy, a to k leteckému neštěstí, při kterém Tomáš Baťa zahynul. Hlavním představitelem firmy se stal Jan Antonín Baťa, kterého podporoval Hugo Vavrečka spolu s Dominikem Čiperou (Informační centrum Baťa, 2018).

Shrnutí velkého úspěchu v podnikání Tomáše Bati podle Informačního centra Baťa (2018):

- 36 oborů podnikání – výroba, obchod, služby, doprava
- Přes 31 000 zaměstnanců
- 152 mil. Kč úspor zaměstnanců na jejich účtech
- 36,3 mil. párů / rok = 81 % výroby v Československu  
= 75 % export bot
- 920 mil. Kč aktiva firmy Baťa, a. s., Zlín k 31.12.1931

- Pobočky v Československu (1 800 prodejen) – Zlín, Otrokovice, Třebíč, Bošany, Nové Zámky, Krasice
- Pobočky v zahraničí (700 prodejen) – Německo, Jugoslávie, Polsko, Švýcarsko, Francie + budování v Anglii a Indii
- 24 zemí na 4 kontinentech dceřiné společnosti

### **Pokračování rozvoje podniku**

Po Tomášově smrti se dokončila výstavba továren ve Velké Británii, Britské Indii, Libanonu a později i v Holandsku i Iráku. Došlo k přeorganizování výroby, kdy se pracovní týden zkrátil zpět na 40 hodin (Informační centrum Baťa, 2018).

(1936) Vznikl první Zlínský salon, a tak se vytvořila tradice přehlídek výtvarného umění konaných každý rok. V roce 1937 byla otevřena podniková Průmyslová škola zakončená maturitou. Podnikalo se už ve 42 oborech, a dceřiné a sesterské společnosti se rozšířily již do 39 zemí (Informační centrum Baťa, 2018).

(1939) *Jan Čipera v roce 2008 vysvětloval, že staré vedení firmy zabránilo přímé kontrole továren nacisty.* Hlavním krokem této záchrany bylo dosazení do vedení „dobrého“ Němce, který zastupoval firmu Baťa při jednání s německou veřejností. To však Němcům nestačilo a snažili se získat podnik do svého vlastnictví. Odůvodňovali to tím, že žádný z vlastníků akcií firmy nebyl v německé říši. Tomu zabránila **Marie Baťová**, která tehdy žila se svým synem Tomíkem v Kanadě, zpětným návratem do Zlína. Dále Čipera uvádí, že firma Baťa se snažila omezit válečnou výrobu. V době války začala výroba neprůstřelných pneumatik pro německé vojsko. Jednalo se o kovové kolo s dvojitým rámem, který byl pomocí gumy spojen s vnějším kovovým rámem. Jelikož tyto „pneumatiky“ se netěšily velké oblibě, brzy jejich výroba skončila. Je tedy možné říci, že jediná odlišnost byla, že Zlín už přímo nekontroloval zahraniční továrny. **System Tomáše Bati, jak to on sám zavedl, vydržel tedy téměř beze změn až do znárodnění** (Lešingrová, 2008).

Lešingrová (2008) také uvádí, že ke znárodnění podniku, vzhledem k velikosti a významnosti, došlo už v roce 1945, a tak započal útlum rozvoje tohoto světoznámého celku, který trval 40 let. Soustava řízení podle Tomáše Bati byla obnovena až v roce 1989.

*Po válce byly podniky v Polsku, Maďarsku, Jugoslávii a Bulharsku zprivatizovány a v tom důsledku firma Baťa přišla o ¾ podniků a tím pádem i jmění.*

V roce 1962 se vedení firmy z Londýna přestěhovalo do kanadského Toronta. V roce 1991 se konal návrat do Československa a byla znovu zřízena společnost Baťa se sídlem ve Zlíně (Informační centrum Baťa, 2018).

## **4. 2 Impérium Baťa v současnosti**

Společnost Baťa a.s. se v současné době angažuje po celém světě. Používá se souhrnný název pro všechny jejich aktivity „Bata Shoe Organisation“, dále jen BSO. V jejím čele stojí pravnuke zakladatele Tomáše Bati – Thomas Archer Baťa. BSO zajišťuje technologické inovace pro všechny své prodejny včetně různých výzkumů. Největší důraz řízení se klade na inovaci zboží, neustálé zdokonalování procesů, které se drží stále jednoho cíle – *uspokojit zákazníka pomocí nejlepších služeb za přijatelnou cenu* (Baťa, 2019a).

Podle brožury s názvem Bata life (2016), jsou současné principy firmy:

- Pomáhat lidem vypadat a cítit se dobře
- Stát se zákaznickovou volbou číslo jedna
- Přitahovat a udržovat nejlepší lidi
- Snažit se být respektovanou obuvnickou společností

Organizace působí na všech kontinentech, kromě Antarktidy, a tak je činnost řízena pomocí tří regionálních obchodních jednotek:

- Bata Europe v Lausanne, Švýcarsko
- Bata Asie, Pacific-Africa
- Singapore Bata, Latin America v Mexiku (Baťa, 2019a).

Tyto obchodní jednotky fungují jako zdrojová a podporující část firmy v klíčových oblastech. Jsou specializované hlavně na vývoj, zásoby a marketingovou činnost. Tyto jednotky jsou dostatečně velké, aby mohly pružně reagovat na změny na trhu, a tak to přispívá k celkovému růstu firmy Baťa. Impérium Baťa v současnosti obslouží až 1 mil zákazníků za 1 den v 5.000 prodejnách. Firma Baťa zaměstnává po celém světě na 40.000 zaměstnanců ve 40 továrnách v 25 zemích na světě (Baťa, 2019a).

Za rok 2017 byly celkové tržby společnosti vyčísleny na zhruba 52 miliard korun a do roku 2020 mají dosáhnout až 63 miliard korun. V roce 2017 zahájilo činnost Globální marketingové oddělení v Praze. Na začátku roku 2018 bylo na území České republiky a Slovenska aktivních 81 prodejen a firma zaměstnávala 900 lidí. (Ščotková, 2018).

Firma Baťa a.s. se řadí na přední příčky žebříčku významných českých firem, které mají dlouholetou tradici. Většina prodejen, které dnes fungují, byla součástí sítě firmy Baťa už ve 20. a 30. letech. Bylo samozřejmě potřeba je zmodernizovat a rekonstruovat, protože hlavním cílem firmy jsou stále nejlepší služby pro zákazníky (Baťa, 2019b).

Jak řekl Thomas Archer Baťa v roce 2012, stále je velmi důležitý servis pro zákazníky a vstřícný přístup zaměstnanců. Důležité je trénování zaměstnanců jako asistentů v prodejnách, aby věděli, jaká je frekvence dodávek od dodavatelů, jak se chovat k zákazníkům a podobně. Každý zaměstnanec dostává ročně 2 páry bot zdarma a celá rodina zaměstnance má slevu na nákupy ve společnosti Baťa (Show Jana Krause, 2012).

Dále Thomas Archer Baťa řekl deníku E15, že nejnovější kampaň se zabývá především pohodlím nejen v botách, ale i celkovým pohodlím zákazníka. Dnešní úspěch závisí na dvou skutečnostech: Zaprvé zjistit, co mladá generace hledá za produkt a mít tento produkt, a zadruhé umět o tomto produktu mluvit. Sám Thomas říká: „*Je fajn být dobrý, ale lepší je, když lidé ví o tom, že jste dobrý.*“, takže se firma Baťa hodně zaměřuje na nabídku produktů. 70% z celkového počtu zákazníků firmy Baťa jsou ŽENY (Ščotková, 2018).

Jak uvedla vnučka Tomáše Bati, Rosemarie Blyth-Bata, dnešní firmy se také inspirovaly Tomášem Baťou a je velmi časté, že například část zisku věnují potřebným. Firma Baťa své zisky investuje do pomoci vzdělávání dětí a do jejich zdravotnické péče. Univerzita Tomáše Bati stále pokračuje ve své činnosti. Studenti mohou vycestovat mimo republiku a pracovat ve firmě Baťa a získávat tak obchodní praxi (Hníková, E., 2014).

### 4. 3 Současný Zlín

Autorka této práce při terénním šetření ve Zlíně zjistila, že vliv Tomáše Bati je vidět na každém kroku. Dnešní Zlín však z Tomáše Bati udělal takovou ikonu, jeho jméno je úzce spjato se všemi významnými institucemi. Město jméno Baťa spojuje i s cestovním ruchem. K účelům cestovního ruchu neslouží pouze Baťovy domky, které vystavěl původně pro své zaměstnance, ve kterých stále bydlí obyvatelé Zlína, také Univerzita Tomáše Bati, která funguje dodnes a též Krajská nemocnice T. Bati.

V přízemí pověstné budovy č. 21 se nachází Krajský úřad Zlínského kraje a finanční úřad, ale v odlehlé části je k vidění Baťova pracovna, která fungovala ve výtahu a projížděla mezi jednotlivými patry. Na střeše tohoto mrakodrapu je zřízena kavárna s výhledem na Baťovy domky, Baťovu vilu a krásné okolí Zlína.

Většina továren, které postavil Tomáš Baťa dodnes stojí. Jedna z nich je přebudovaná a v přízemí se nachází galerie a v prvním patře Muzeum obuvi, které je spojeno s expozicí cestovatelů Zikmunda a Hanzelky. Jsou zde vystaveny snad všechny druhy bot, které společnost Baťa vyrobila, dále koutek, kde je možné shlédnout tehdejší reklamy na výrobky firmy Baťa. Celou prohlídku muzea provází systém „píchaček“, používaný dříve jako kontrola docházky. Každý návštěvník u vchodu obdrží záznamový arch podobný tomu, který se používal v továrnách Baťa, a během celé prohlídky si postupně zaznamenává čas, kdy navštívil které oddělení výstavy.

Asi největším hmotným dědictvím, je vila, kde Tomáš Baťa žil se svou rodinou a kde se narodil Tomáš Baťa junior.

Dnes je sídlem Nadace Tomáše Bati. V dolním patře je vše zachováno v původním stylu, aby návštěvníci mohli vidět, jak vypadala pracovna Tomáše Bati, nebo vstupní hala, kde přijímali své hosty. Tento objekt je ve velké udržované zahradě, kde se nachází i prostor, ve kterém si můžete vypůjčit knihy bez nějakého dohledu a kdykoliv ji sem vrátit. Jedná se o dřevěné pódium s regály a dvěma židlemi, kde návštěvníci mohou čerpat další moudra od Baťovy rodiny.

Ve Zlíně se také nachází Památník Tomáše Bati, který byl otevřen v říjnu roku 2018 a je zde velice nápadně znázorněna vášeň Tomáše Bati k letecké dopravě.

# 5 Sběr informací

## 5. 1 Soustava řízení Tomáše Bati

Podle Lešingrové (2008) lze pravý „batismus“ uvádět pouze do roku 1939, kdy se do vedení firmy dostali nacisté. V současnosti se soustavou řízení Tomáše Bati zabývá mnoha podnikatelů a mnozí z nich mají tuto soustavu jako vzor.

### 5. 1. 1 Podnikatelská filozofie Tomáše Bati

Jak uvedl Tomáš Baťa v roce 1930 v článku „Moje hospodářská filozofie“: *„Přejete, abych vám řekl, jak jsem vybudoval náš podnik až k jeho dnešní velikosti. 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. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk k své práci, svým spolupracovníkům a k svým zákazníkům. Hlavní úlohou organisátora, jenž chce vybudovati 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 vybudovati vlastní systém, který, jak doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad“.“* (Baťa, 2013, s. 83)

Filozofické zásady Tomáše Bati podle Lešingrové, R. (2008):

- Podnikání je službou životu
- Práce je službou životu
- Posláním podnikání je služba
- Všichni účastníci procesu musí mít zisk

Lešingrová (2008) dále uvádí, že klíčem k úspěšnému vedení firmy byl tržní podnikový systém, který se zabýval *samosprávou dílen*. Každá dílna musela sama *nakupovat materiál, musela sama vyrábět a prodávat své produkty, byla finančně nezávislá* a na *mzdy svých pracovníků si musela prostředky vydělat sama*. Tento mechanismus byl použit i na nevýrobní úrovni, jako je nákup, prodej, služby zákazníkům atd. Když se k tomuto samosprávnému hospodaření připojí ještě princip účasti na zisku a ztrátě, lze předpokládat, že celý tento systém vede nejen k úspoře času a prostoru, ale také k výchově samotných zaměstnanců k šetrnosti, pracovitosti a k prospěchu celé firmy.

## ***Podnikatelská strategie firmy Baťa***

Podmínky pro život ve Zlíně byly tenkrát jiné. Toto město s 2300 obyvateli bylo velmi klidné, probudilo se pouze v období výročního trhu nebo poutí. Lidé se zde živilí především zemědělstvím, obuvnictvím, hrnčířstvím nebo soukenictvím.

Nebyla zde zavedená ani kanalizace ani vodovod. Dříve se mohlo podnikat volněji, bylo málo předpisů. V té době Tomáš Baťa využíval všechny dostupné předpisy na jejich hranici a současně také vytvářel tlak na řídicí orgány ve smyslu ústupků. Jelikož po první světové válce byly všechny podniky téměř zničeny, stát podporoval každého, kdo se podnikáním chtěl zabývat. Existovala v podstatě nekonečná nabídka volných pracovních sil. Nedostatek způsobilých dělníků se v té době považoval za zábranu k vytváření průmyslových závodů. Avšak z této zábrany vytvořil Tomáš Baťa přínos pro svoje hospodaření a pro své spolupracovníky vytvořil prostředí pro plnohodnotný život – placená práce, výchova i vzdělání (Lešingrová, 2008).

Podnikatelská strategie firmy se podle Garlíka (1990) může rozdělit do 3 základních tezí:

1. „Na světě se vyrábí 900 mil. párů obuvi ročně, ač jsou na světě 2 mil. lidí. Počítáme-li jen 2 páry na obyvatele, vidíme, jaký rozdíl je mezi potřebou a výrobou. To je příležitost pro nás.“ (Baťa, T., 2013)
2. K využití této příležitosti bylo potřeba vytvořit výrobní strategii:
  - a) vyrábět levné boty pro všechny obyvatele, které se dají vyrábět ve velkých sériích
  - b) neustále snižovat nákladů na výrobu a prodejní cenu
  - c) snažit se udržet si prvenství v technickém vybavení, uspořádání času a lidí
3. Využít všechny znalosti k tomu, aby se mohl podnik rozšířit i dále do světa a v tuzemsku být nejdůležitějším článkem ve výrobě obuvi.

Organizační struktura v Baťovských závodech téměř neexistovala. Podle Garlíka (1990) za tento nedostatek mohly následující fakta:

- Každý podnik byl řízen jako podnik jednotlivce.
- Všichni pracovníci byli řazeni na své funkce podle jejich zkušeností, znalostí a vytrvalosti. Tím si podnik zajistil, že lidé na vyšších pozicích znali práci svých svěřenců.
- Všichni pracovníci byli v plném nasazení.

- Lidé na vyšších pozicích neměli přesně formulované kompetence, ale mohli kdykoliv do čehokoliv vstoupit svými názory. Všichni hlavní vedoucí patřili do tzv. „Ředitelny“ a všichni měli své pracoviště vedle sebe na jednom patře.

Základním dělením společnosti byly závody, které se dále rozdělovaly podle výrobních oborů na skupiny. Nejmenší článek byl právě tak velký, aby ho dokázal bezprostředně řídit pouze jeden hlavní pracovník. Takovým článkem bylo zpravidla oddělení, které samostatně hospodařilo (Lešingrová, 2008).

6 hlavních charakteristických znaků systému řízení dle Garlíka (1990):

1. Přímé řízení vrcholového vedení
2. Systém kontroly
3. Operativnost
4. Pružnost
5. Jednoduchost a účelnost řízení
6. Ekonomické zhodnocení rozhodnutí

O některé další zajímavé rysy je rozšířil i Nádvořník (1990):

7. Samospráva dílen
8. Plánovitost veškeré činnosti
9. Účast na zisku/ztrátě
10. Podpora soutěživosti
11. Pravidelná pracovní doba, disciplína a pořádek

### **5. 1. 2 Podnikatelské principy řízení podle Tomáše Baťa**

Tento souhrn principů, které Tomáš Baťa vytvořil a zavedl, je v současné době označován jako „Baťova soustava řízení“. Na začátek je třeba říci, že v Baťových závodech nebyla použita Baťova soustava řízení, jak jí dnes známe my. Tyto principy byly vytvářeny a zaváděny postupně, protože se odvíjely od momentální potřeby a současné situace firmy. Šlo o dlouhodobý vývoj a pomocí návazností a souvislostí se vytvářely stále nové, zdokonalující prvky, které přispívaly k bezchybnému chodu podniku. Hlavní složkou úspěchu byl zdravý, tzv. selský rozum, který vedl Tomáše Baťu a pomocí něhož vedl Tomáš Baťa své spolupracovníky (tak nazýval své zaměstnance). Dále Tomáš Baťa věděl, jak nejlépe motivovat své zaměstnance nejenom pomocí peněz (Lešingrová, 2008).



*Podnikatelské principy jsou:*

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. Spokojený zákazník    | 6. Výchova a vzdělání |
| 2. Samospráva dílen      | 7. Vedoucí pracovníci |
| 3. Účast na zisku        | 8. Týdenní vyúčtování |
| 4. Efektivní využití dne | 9. Doprava            |
| 5. Služba veřejnosti     | 10. Reklama           |

### ***1. Spokojený zákazník***

*„Náš zákazník, náš pán!“*

Toto heslo provázelo nejen Tomáše Baťu celý život, a tak není pochyb, že spokojený zákazník se stal jedním z pilířů Baťovy soustavy řízení. Cílem bylo uspokojit co nejvíce zákazníků a všichni personál se snažil jej naplnit. Tento výrok nebyl používán jen v oddělení prodeje, ale také ve výrobním procesu již od plánování. Baťa si ukládal jména a adresy všech zákazníků a později je nechal přenést na kovové štítky. Pomocí těchto štítků pak mohl všem zákazníkům posílat různé propagační materiály a pomáhaly také cílový trh segmentovat podle typu zákazníka. Součástí celého procesu spokojenosti byly i domácí návštěvy, kde se spolupracovníci měli dozvědět více o potřebách a přáních zákazníků. V roce 1932 obsahoval seznam zákazníků až 1 milion jmen a adres (Lešingrová, 2008).

### ***2. Samospráva dílen – 1924 (1925)***

Samospráva dílen je dalším ze základních pilířů Baťovy soustavy řízení. Cílem tohoto principu bylo snížení výrobních nákladů, zefektivnění nakládání s materiálem a zvýšení výkonnosti každé dílny. V praxi to fungovalo tak, že jeden závod byl sdružením několika set jednotek, které se navzájem chovaly jako samostatně vystupující firmy se svým vlastním vedoucím. Tomáš Baťa v roce 1924 řekl: *„Jsem přesvědčen, že dílna sestavená z lidí, kteří mají úspory, který žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovat mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání, a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velkých potíží.“* Firmy nakupovaly, vyráběly a prodávaly uvnitř jednoho závodu, avšak jako samostatný podnik druhému oddělení. Samospráva dílen je úzce spjatá s účastí na zisku (Lešingrová, 2008).

### 3. Účast na zisku - 1924

Tomáš Baťa uvedl v roce 1924, že pomocí účasti na zisku chce vedení firmy především snížit náklady na výrobu a tím pádem zlevnit vyráběné boty. Účast na zisku se vypočítávala ze zisku té dílny, ve které dělník pracoval. Pokud jednotka byla někdy ztrátová, nikdo nebyl nijak trestán, takže dělníci se na ztrátě nepodíleli (Baťa, 1926).

Podle Lešingrové (2008) bylo fungování tohoto principu podmíněno následujícími třemi podmínkami:

- výsledek každé dílny byl znám každý týden
- každý dělník si musel sám vypočítat svou účast
- každá jednotka byla tak malá, že její výsledek mohl ovlivnit každý dělník.

Ztráty jednotlivých oddělení způsobovalo, že každý dělník se soustředil pouze na svůj úspěch, ale nedbal na výsledek celého oddělení. Účast na zisku měla spolupracovníky motivovat, aby k práci využívali všechny svoje dostupné duševní i fyzické schopnosti a tím tak přispěli k nejlepšímu výsledku celého oddělení. Takto se dosáhlo bezchybné práce a zároveň se neplýtvalo výrobním materiálem. Dělník by měl rozumět chodu podniku, a především by měl s podnikem růst. Tomáš Baťa si přál vytvořit ze všech dělníků kapitálové účastníky (Baťa, 1926).

Zaměstnanci tuto částku dostávali týdně na svá osobní konta a k výši zůstatků byl ročně připisován 10% úrok. Tato konta byla používána i v případě úhrady nějakých škod způsobených konkrétním dělníkem (Lešingrová, 2008).

Následující tabulka ukazuje, že účast na zisku průměrně rostla již od roku, kdy byla tato zásada zavedena:

**Tabulka 1:** Týdenní účast na zisku v Kč

ROK	1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
Podíl [Kč]	50	60	80	80	90	90	90	98

Zdroj: Strítěský, M., 2003; vlastní zpracování

Příjmy z účasti na zisku měly být použity na zlepšení životní úrovně rodin a na další vzdělání. Bylo to z toho důvodu, že jedině tak se mohly peníze zhodnocené firmou dostat zpět do firmy pomocí zdokonalených schopností (Baťa, 1926).

Tento princip měl ovšem určitá omezení, protože účast na zisku nebyla zavedena ve všech odděleních. Toto privilegium měla ta oddělení, která byla dokonale organizována a vedení mělo jistotu, že právě tato oddělení mohou se svými výrobky konkurovat ostatním světoznámým firmám. Účast byla poskytována pouze dělníkům, kteří byli ve firmě zaměstnáni minimálně rok a byli starší 20 let. Lidé mladší 20 let měli také tuto možnost, ale vedení si muselo být jisté, že na výdělku tohoto dělníka jsou závislí i jeho příbuzní. Účast na zisku mohla být kdykoliv bez udání důvodu zrušena (Baťa, 1926).

Jedním z hlavních cílů organizace práce v Baťových závodech bylo dosavadní výrobu zněkolikanásobit. V roce 1924 Tomáš Baťa definoval 3 hlavní překážky:

*„Nedostatek moudrých a obětavých lidí, kteří by nová oddělení mohli spravovati, pak zruční dělníci a konečně nedostatek peněz. Všechny tyto nedostatky odstraníme pomocí vytrvalé práce.“* (Baťa, 1926, s. 3)

#### **4. Efektivní využití dne**

*„Den má 86.400 sekund.“*

Tomáš Baťa již od mládí učil své spolupracovníky, aby využívali 100 % svého času. V pracovní době nemohli zaměstnanci Baťových závodů opustit pracoviště bez souhlasu mistra dílny, v opačném případě byli dělníci pokutováni. Přesčasy se nevyžadovaly, takže nebyly propláceny. Pokud však nebyly potřeba k plnění denních plánů (Lešingrová, 2008).

U administrativních pracovníků byl realizován **snímek pracovního dne**, který zaznamenával pracovní vytíženost po celý den. Mohl být podle potřeby prodlužován či zkracován, popřípadě se práce přerozdělila. Na každý den byla vymezena jedna stránka, která byla rozdělena na políčka podle hodin. Bylo zde i místo pro zaznamenání prostojů a důvod jejich vzniku. V Baťových závodech bylo zakázáno kouření a pití alkoholu, dokonce nebylo povoleno povídání u kávy či čaje.

Tyto prohřešky byly trestány pokutou, kdy částka byla připsána na konto Baťova podpůrného fondu, přeložením na podřadnější funkci nebo okamžitému ukončení pracovní smlouvy. Pokud pracovníci stihli práci dříve, než měli konečný termín, byli náležitě peněžně odměněni podle ušetřeného času (*Zpravodaj Klubu absolventů Baťovy školy práce, z.s. – Zlín, 1995*).

## **5. Služba veřejnosti**

Jednalo se o umění poskytovat levné a dobré obuvi zákazníkům a zároveň nezapomínat na slušné mzdy svých spolupracovníků. Pokud bylo dosaženo rovnováhy v obou těchto směrech, mohl se Tomáš Baťa soustředit i na poslední část svého zájmu – uspokojit podnikatele pomocí stálého a dlouhodobého růstu (Pokluda, 2015).

*„Moje práce má jeden účel: služba životu. Jsem nadšen životem. Miluji život. Přál bych si žít jej desetkrát po sobě beze změny nebo za každých podmínek. Přál bych si mít deset synů. Ne, abych mohl mezi ně rozdělit své jmění, ale abych je naučil žít a pracovat. Nyní jich mám tisíce, třeba jenom jeden nese moje jméno. A nejlepší z nich dostane moje housle. Ovšem, ne k tomu, aby na ně hrál sobě, nýbrž jiným.“* (Baťa, 2013, s. 209).

Tomáš Baťa si postupem času a pomocí svých činů získával důvěru veřejnosti. Celkem třikrát byl zvolen starostou Zlína – 1923, 1927, 1931 a během těchto let vybudoval ze Zlína průmyslové a zahradní město (Lešingrová, 2008).

## **6. Výchova a vzdělání**

*„Malý člověk – malá práce. Velký člověk – velká práce.“*

Oblasti výchovy a vzdělání svých spolupracovníků a jejich rodin věnoval Tomáš Baťa velkou část svého času a energie. Jelikož Tomáš Baťa nebyl spokojený s úrovní vzdělávání v tehdejších živnostenských školách, vybudoval své vlastní školy, kde vzdělával své zaměstnance podle sebe (Lešingrová, 2008).

Tento princip totiž plnil jeho hlavní cíl: *„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.“* (Baťa, 2013, s. 83)

Autorka dále výchovu a vzdělání rozděluje na jednotlivé části:

a) školy práce

b) soutěživost

c) Baťovská hesla

### **a) školy práce**

Celkový Baťův systém školení se skládal ze tří hlavních pilířů – výchova v internátech, praxe v dílnách a škola jako taková. Baťova škola práce zahájila výuku 15. 9. 1925 prvních 80 Baťamanů. Již během několika prvních měsíců bylo prokázáno, že pomocí odborných vědomostí a důsledné výchovy z této školy odcházeli sebevědomí chlapci schopni ovládat nejen praxi obuvnictví, ale i administrativní záležitosti a vedení závodu. Jelikož první Baťova škola práce pro mladé chlapce měla veliký úspěch, o 4 roky později byla otevřena i škola práce pro mladá děvčata. Jednalo se o typ školy, který bychom dnes přirovnali ke střednímu odbornému učilišti – studovalo se 3 roky a přijímání byli absolventi základních škol (Lešingrová, 2008).

Do těchto škol se sjížděli mladí lidé z celého světa a každý rok škola nabírala 1.000 – 1.500 adeptů z **Jugoslávie (136), Německa (36), Francie (28), Polska (18), Anglie (14), Indie (12), Nizozemska (9), Rumunska (8), Švýcarska (6), Egypta (5), Rakouska (3), USA (2) a Bulharska (1)** (Rybka, 1999).

Postupně se počet přihlášek dostal až na 20.000 za rok, takže bylo zavedeno přijímací řízení. Jednalo se o dotazník, který zkoumal nejen běžné informace, ale zabýval se také rodinnými a majetkovými poměry. Další část přijímacího řízení byla psychotechnická zkouška a lékařská prohlídka. Podle výsledků těchto měření se rozhodovalo, na jakou pozici bude absolvent přijat. Na pozici vysekávače bylo potřeba mít citlivý hmat, výborný zrak a vyžadovaly se výborné znalosti v počtech, napínač svršků na kopyto musel být fyzicky zdatný a tak podobně. Přednostně se přijímali lidé s horšími majetkovými poměry, protože se předpokládalo, že ti budou nenároční a budou mít dobrý vztah k práci. Každý uchazeč si musel projít několika stanovišti. Prvním byla zaškolovací dílna, kde byl student pod dozorem ostřílených cvičitelů zaškolen k určité operaci. Tento oddíl také z části fungoval jako rezervní při nahrazování pracovníků při nemoci nebo jako zdroj pomocné síly při vytíženějších obdobích. Důležitou součástí zaškolování a výuky byla znalost celkové kalkulace. Všichni pracovníci v továrně museli znát postup vytváření ceny hotového výrobku a jednotlivé etapy výpočtu (Lešingrová, 2008).

Tomáš Baťa také kladl důraz na to, aby byl každý jeho učeň schopný hospodařit s penězi, které si sám vydělal. Proto zavedl ročenky, kde se zaznamenávala výše mzdy za týden, srážky na pojištění, náklady na ubytování a stravování, školné, případně cestovné

či kapesné. Pokud student vykazoval nadbytek, uložil si tuto částku na soukromé konto v Baťově bance, kde se mu částka úročila 10 %, stejně jako úspory zaměstnaných dělníků. K uvolnění financí z tohoto konta musel dát souhlas vychovatel. Po dvou letech se tato důsledná kontrola omezila pouze na namátkové kontroly, protože většina ze studentů už s penězi hospodařit uměla (Lešingrová, 2008).

Po Baťových školách práce se jeho zaměření rozrostlo o *strojnickou či chemickou školu, Obchodní akademii Tomáše Bati pro zahraniční obchod nebo Školu umění*. Vznikaly také školy pro *výuku cizího jazyka*, ale cizí jazyk byl vyučován běžně i na všech ostatních školách. Činnost těchto škol byla ukončena nástupem komunistů k moci v roce 1948. (Lešingrová, 2008).

Desatero mladého muže a mladé ženy podle Zpravodaje Klubu absolventů Baťovy školy práce, z.s. – Zlín (1995):

1. Budu věřit jen práci
2. Nebudu se vyhýbat práci a nebudu ji zanedbávat
3. Budu pracovat promyšleně
4. Nevěřím v neměnitelnost poznání
5. Budu ctižádný
6. Neutrácím čas nadarmo
7. Nevydám víc, než vydělám
8. Budu pomáhat schopným a slabším
9. Zůstanu věrný své práci
10. Budu dbát, aby po mně zůstala stopa celého člověka

#### **b) soutěže**

Soutěžení byla jedna z druhů motivace pro mladé ženy a muže. Vedle soutěží ve sportovních aktivitách zavedl Tomáš Baťa též bodovací klání. Učni soutěžili mezi sebou například v čistotě jejich pokojů, v chování, ve vykonané práci v závodě, a především ve školních výsledcích. Mezi tyto učně patřil i Emil Zátopek, který byl poslán na běžecké závody. Právě zde se poprvé projevily jeho mimořádné dispozice a stal se později olympijským vítězem (Lešingrová, 2008).

### **c) Baťovská hesla**

Tomáš Baťa byl známý svým formulováním důležitých myšlenek do krátkých, avšak výstižných hesel. Jeho hesla byla napsaná na zdech, podlahách, strojích, schodech – všude, kde byla jeho spolupracovníkům stále na očích (Lešingrová, 2008).

### **7. Vedoucí pracovníci**

Odborná úroveň pracovníků v Baťových školách práce byla velmi vysoká. Většinou na vyšší pozice byli dosazeni ti nejlepší z řadových pracovníků. Měli dané konkrétní zásady, ke kterým museli vést své svěřence:

- Propojení všech tří pilířů – výchova v internátech, praxe v dílnách a škola
- Pozitivní vztah k zaměstnání
- Dodržovat pravidla pracovní disciplíny
- Nést odpovědnost za vykonanou práci
- Doplnovat teoretické i praktické znalosti
- Nebýt na nikom závislý a snažit se získat bohatství

Vedoucí dílen v továrnách se těmito zásadami samozřejmě řídili také a šli svým spolupracovníkům příkladem. K tomu jim ještě přibyly další povinnosti, na které museli dbát. Byli zodpovědní za výkony a úspěšnost svého oddělení, a tak museli zajistit 100 % splnění daného výrobního plánu v maximální kvalitě. Mistr měl za úkol řešit všechny případné problémy a každé rozhodnutí které vydal, musel stvrdit svým podpisem. Každý vedoucí pracovník **musel detailně znát všechny výrobní části a postupy, znát detailně soukromý život svých podřízených spolupracovníků a vytvářet pozitivní pracovní prostředí**. Vedoucí pracovník musel mít konkrétní charakterové vlastnosti, jako je **například morálka, silná vůle či sebekázeň**. Musel být ostatním vychovatelem, učitelem i přítelem a zároveň zaučoval své následovníky (Lešingrová, 2008).

### **8. Týdenní vyúčtování**

Lešingrová (2008) udává, že vyúčtování jednou za týden velmi přispělo k celkové organizaci práce. Nejednalo se však o klasický týden v kalendáři, nýbrž o dny od čtvrtka do středy. Výkaz za jedno oddělení vypracovával jeho vedoucí pracovník, pro všechna oddělení stanovený účetní, který prováděl kontrolu výkazů a vytvářel souhrn výsledků za celou skupinu. Každý týden bylo vyvěšeno vyúčtování a každý pátek tedy znám výsledek

za celý závod, včetně zahraničních závodů. Samotné vyplácení pak bylo prováděno v pondělí nebo v úterý. Tyto dny nebyly určeny náhodou.

Zabránilo se tak zbytečnému plýtvání finančních prostředků ve volných víkendových dnech. Jak si vedly závody Tomáše Baťa v porovnání s výplatami jinde na území Československa ukazuje tabulka č. 2 (Lešingrová, 2008).

**Tabulka 2:** Porovnání mezd v Československu

Týdenní mzda	Závody Baťa	Jinde v Československu
Kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
Kvalifikované odborné dělnice	250	160
Nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
Nekvalifikované odborné dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učnice	130	65

Zdroj: Lešingrová, 2004; vlastní zpracování

Jediným hromadným sborem v Baťovských závodech byly sobotní konference. Zde se projednávaly různé záležitosti, byly prezentovány výsledky za uplynulá období. Jednalo se o návrzích na odstranění nedostatků a zefektivnění výroby a také byly zjišťovány důsledky uskutečněných změn. Dále se zde diskutovalo o novinkách ze zahraničí, obchodního světa nebo o pokroku v technologiích. Zúčastňovali se jich především vedoucí pracovníci závodu i ředitelé zahraničních filiálek. Konference byla řízena šéfem, který též rozdával konkrétní úkoly a tyto příkazy byly zapisovány a následně byl kontrolováno jejich zavedení, průběh a výsledek (Lešingrová, 2008).

## **9. Doprava**

Heslo, které Tomáš Baťa v dopravě zastával zní: „*Kdo cesty krátí, život prodlužuje*“

### **a) letecká doprava**

Poprvé koupil Tomáš Baťa letadlo v roce 1924 a letiště se přesunulo ze Zlína do Otrokovic. Postupem času se vozový park rozšiřoval a nakoupená letadla se používala na cesty po celém světě (Pokluda, 2015).



Byla zřízena i firma na výrobu letadel – Zlínská letecká akciová společnost, která sídlila ve Zlíně. Nejdříve se zde vyráběly kluzáky a větroně, ale společnost dospěla k výrobě sériových motorových letadel a motorů. Tato technologie přilákala do Zlína mnoho sečtělých a studovaných lidí. V roce 1932 se započal první školící kurz pro Baťovy zaměstnance v pilotní škole Zlín (Culík Končítíková, Velev, Herman, & Pokluda, 2017).

#### ***b) silniční doprava***

Také silniční doprava nezůstala bez povšimnutí. Tomáš Baťa nechal udělat rovné asfaltové silnice nejdříve u sebe v továrně a když byl podruhé zvolen starostou Zlína, začal budovat silnice po celém městě. Po celém městě byly také vytvořeny stezky pro jízdní kola, která se stala velmi oblíbeným dopravním prostředkem. Kola měla také svou ochranu v podobě kovových štítků s číselným označením. Štítek byl rozdělený na poloviny, kdy se jedna polovina mohla vysunout a vzít k sobě. Před jízdou se štítek zase zasunul zpět, a tak mohli vrátní pomocí pohledu zkontrolovat, zda jízdní kolo používá majitel (Lešingrová, 2008).

#### ***c) lodní doprava***

K rozvoji lodní dopravy velmi přispělo vybudování Baťova kanálu. Jeho činnost byla zahájena 2. prosince 1938. Pomocí kanálu se do Zlína dopravovaly potřebné materiály, především uhlí z *uhelných dolů* vlastněných firmou Baťa. Jeho vytvoření mělo také sociální dopady – na jeho stavbě nebyly použity stroje, a tak se všechno dělalo ručně a snížila se nezaměstnanost (Lešingrová, 2008).

#### ***d) vnitropodniková doprava***

Vnitropodniková doprava dotvářela celkovou efektivitu továrny. K *pozemní dopravě* byly používány asfaltové silnice a vlečky, k nadzemní dopravě byla použita *lanová dráha*, která se starala především o materiál, polotovary a hotové výrobky a k *podzemní dopravě* se používaly tunely k přepravě energií (Baťa, 2013).

### ***10. Reklama***

Postupem času se reklamní materiály a prospekty staly důležitým nástrojem pro hospodářskou soutěž. V období krize její role ještě více zesílila, protože vedení mnoha firem zjistilo, že právě reklama jim pomůže zlepšit jejich sílu na trhu. Proto se začaly pořádat velké reklamní kampaně s intenzivními prostředky, které měly působit na

zákazníka ze všech možných hledisek. Z počátku byla československá reklama brána jako nepůsobivá a nepromyšlená, avšak její tvůrci se snažili odlišit vysokým nárokem na detaily (Lešingrová, 2008).

K významným podnikům, které se reklamou zabývaly intenzivněji, patřili Praga, Otta, a i právě Tomáš Baťa. Tyto podniky ke své propagaci nevyužívaly pouze tradiční materiály, jako jsou plakáty, inzeráty nebo výlohy, ale snažily se zavést i řadu novinek, jako byla například reklama na dopravních prostředcích nebo reklamní filmy (Lešingrová, 2008).

Film byl formou propagace, který působil na všechny důležité smysly jak na zrak, tak na sluch. Baťa doufal, že pokud lidé chodí za zábavou do kina, mohou si dovolit zakoupit i jeho levnou obuv. Lidé do kina přišli relaxovat a to byla nejlepší chvíle na propagaci Baťovských služeb a výrobků. Všechna promítání byla pečlivě naplánovaná (Culík Končítíková, G., 2015).

Filmy se natolik osvědčily, že v roce 1928 začalo fungovat samostatné filmové oddělení, jak uvádí Lešingrová (2008). Mezi nejznámější reklamní filmy Tomáše Bati lze zařadit:

Šetřete svých nohou = reklama na pedikérské služby

Podzimní rozmary = reklama na galoše

Osm kroků v taktu = reklama na dřeváky

Dýchej zhluboka = reklama na tenisky

Střevíček = reklama na dámské lodičky

Kouzelný příběh lásky = reklama na dámské punčochy

Jednou v kině = reklama na zimní boty

Tomáš Baťa opět kladl velký důraz na to, aby jeho reklamní sdělení věrně zobrazovala aktuální situaci v továrně, a tak zajišťovala další pokrok ve firmě. Tvorba reklamy byla ve firmě Baťa velmi pevně zakotvená už od jejího založení, i když měla určitá omezení. V roce 1918 se začaly vydávat noviny s názvem „Sdělení“, kde se později objevovaly i články zaměřené na zákazníky. Dále také Baťa zavedl reklamu službou. Jednalo se o domácí návštěvy svých zákazníků. Správkaři a prodejci zjišťovali, jak jsou zákazníci spokojeni se službami firmy, prováděli drobné opravy obuvi či roznášeli

reklamní sdělení. Asi nejznámější Baťovskou formou reklamy byly ceny končící na 9, kdy výrobky pro zákazníky byly vizuálně přijatelnější. Téměř 80 % veškerých reklamních materiálů tvořily výkladní skříně. Byly považovány za živou reklamu. Toto tvrzení pak Baťovy prodejny potvrdily, když se ve výlohách začali objevovat pracující obuvníci a správkaři. Zvláštní pozornosti se dostávalo výrobkům, které byly vystaveny bez jakékoliv ochrany, jako je například sklo. Velkým podnikem, který se specializoval nejen na tisk reklamních materiálů, ale i časopisů nebo knih, byl Tisk s.r.o., který svou činnost zahájil v roce 1926 (Lešingrová, 2008).

### *Baťa drtí drahotu - 1922*

Jelikož byla velká ekonomická krize, přišel Tomáš Baťa s nekompromisní odpovědí – akcí s názvem „Baťa drtí drahotu“. Jednalo se o zlevnění ceny obuvi na polovinu a všechno ostatní doplňkové zboží a služby klesly o 50 %. Jelikož se snižovaly ceny, muselo dojít i k poklesu mezd, konkrétně o 40 %. Aby Tomáš Baťa zmírnil dopad tohoto kroku, snížil i ceny v podnikové prodejně potravin (Culík Končítíková, G., 2015).

Tímto krokem firma získala zpět potřebné finanční prostředky, další zákazníky, začaly se vyprazdňovat sklady a firma chytila druhý dech. Takto Tomáš Baťa podpořil měnovou politiku a odvrátil odbytovou krizi. Později se na českém území začaly objevovat správkařny obuvi (Informační centrum Baťa, 2018).

## **5. 2 Aplikace soustavy řízení Tomáše Bati**

### **5. 2. 1 Informace o vybraném podniku**

Pro aplikování byla vybrána firma XYZ, konkrétně čtyřhvězdičkový hotel, který se nachází v Jižních Čechách v historickém jádru menšího města. Majitelem tohoto hotelu je manželský pár z Velké Británie, který provozuje další ubytovací zařízení po celém světě. Pro Českou republiku je stanoven jeden regionální ředitel, který čas od času hotel navštěvuje. Přímou v hotelu sídlí ředitel příslušného hotelu, který se stará o celkový chod ubytovacího zařízení.

Hotel disponuje 22 pokoji, které jsou rozděleny na úrovně: standard, superior a zvláštní skupinu tvoří rodinné apartmá a prezidentské apartmá. Na většinu pokojů lze na přání hosta připravit přistýlku. Součástí hotelu je menší wellness centrum. Jedná se o menší pokoj se saunou a vířivou vanou, ke které patří i malá odpočívárna a dále je zde možnost masáže. Masér je externí zaměstnanec, takže pokud klient požaduje masáž,

recepční nejdříve ověří termín u maséra a potom potvrdí termín hostovi. Na výběr je například lymfodrenáž, masáž celého těla nebo jen zad a šíje. Hosté mají možnost si v recepci hotelu XYZ zakoupit pohledy, směnit peníze nebo koupit poukaz na hotelové služby. V hotelu XYZ jsou povoleni i domácí mazlíčci.

Jako samostatná část hotelu je restaurace, která připravuje hotelovým hostům snídaně, ale je zde možnost stravování i pro širokou veřejnost. Součástí restaurace je salónek „Gallery“, která je vybavena projekčním plátnem s projektorem. Zde se pořádají různé konference, přednášky nebo firemní večírky. V prostorách hotelu je také tzv. atrium, které je odděleno od restaurace, takže je to místo pro pracovní pohovory nebo klidnější posezení párů nad skleničkou vína.

## **5. 2. 2 Aplikace jednotlivých principů**

### ***1. Spokojený zákazník***

Nejen v cestovním ruchu je zákazník hlavní zdroj informací a ten nejhlavnější článek řetězce. Od zákazníka přichází poptávka a hotely se snaží splnit požadovaný standard, a ještě k tomu přidat hodnotu navíc, aby měl hotel jistotu, že se zákazník bude rád vracet. V hotelu XYZ je nejhlavnější komunikace se zákazníkem, nejčastěji elektronickou formou. Pokud přijde poptávka emailem, ať už na služby wellness centra nebo na ubytování, do hodiny musí kompetentní člověk odpovědět. Samozřejmě se pověřený člověk vždy snaží nalézt řešení, aby bylo klientovi vyhověno kladně. Všechno se řádně domluví, aby hotel dokázal zajistit všechny požadavky hosta. Pokud host zavolá přímo na recepci a poptává se po volné ubytovací kapacitě, zaměstnanec mu odpoví na jeho dotazy, ale po telefonu se rezervace vytvářet nesmí. Vždy musí host ještě všechno důležité, včetně jeho požadavků, napsat do emailové korespondence, aby zaměstnanci hotelu měli zdroj informací k případným doplňujícím službám.

Týden **před příjezdem hosta** se každý host kontaktuje emailem, pokud ho mají zaměstnanci k dispozici, kde se zaměstnanci ptají na doplňující otázky, aby pobyt hosta od začátku do konce probíhal plynule. Pro hotel je především důležitý přibližný čas příjezdu hosta, zda by si host přál zarezervovat stůl v restauraci nebo rezervovat termín ve wellness centru. Dále je také potřebné vědět, zda chce host zarezervovat parkovací místo na monitorovaném parkovišti. Jelikož je hotel v historickém centru města, parkovací místa jsou omezená.

**Při příjezdu hosta** se všichni ubytovaní zaregistrují na recepci hotelu svými občanskými průkazy. Obor hotelnictví je specifický tím, že musí ze zákona nahlásit na cizineckou policii všechny cizince, kteří tráví noc na území České republiky. Vybraný hotel XYZ má klientelu především ze zahraničí. Potřebné údaje se napíší na předpřipravený formulář a host jej musí podepsat. Jeho údaje se pak dále zaznamenávají do „Guest history“ v hotelovém systému a zmiňovaný formulář se archivuje. Jelikož hotel má z velké části stálou klientelu, pomáhá tato historie i v rychlejší registraci při příjezdu a také při komunikaci s hostem a při výběru pokoje.

Recepční vždy doprovází hosta na pokoj a popřípadě pomáhá se zavazadly. Během cesty do pokoje recepční sděluje hostům důležité informace o celém chodu hotelu – čas snídání, otevírací dobu restaurace a podobně. Na pokoji dále pracovník ukazuje například minibar a trezor. Obzvláště důležitá informace pro hosta je ohledně klíče od pokoje. Klíč je v podobě plastové karty s magnetickým páskem – funguje jako klíč od pokoje, od hlavního vchodu, od parkovacích míst a spouštěč světel na pokoji. Tato podoba klíče má jednu velkou nevýhodu. Pokud host ke kartě přiloží mobilní telefon, všechno na kartě se smaže a tak už s ní nelze nic otevřít. Host musí přijít na recepci a pracovník mu tuto kartu opět naprogramuje. Tato kartička je v papírovém pouzdru nadepsaným hostovým jménem, termínem pobytu a číslem pokoje. Do pouzdra se přidává i kartička s heslem na hotelovou Wi-Fi. Toto pouzdro funguje i jako identifikační prostředek při stravování v místní restauraci. Číšníci si tak zkontrolují, na jaké číslo pokoje mají danou útratu napsat.

**Během pobytu hosta** funguje personál hotelu hlavně jako informační zdroj. Například hosty informuje o místech, která stojí za návštěvu, doporučuje restaurace nebo naviguje, kde je nejbližší bankomat. Dále se řeší vzniklé problémy nebo vyřizují další požadavky, jako například prádelní služby, zajištění taxi služby nebo vypůjčení tabletu.

**Při odjezdu hosta** dochází k placení všech účtů. Vytiskne se faktura a host zaplatí, pokud není pobyt účtován firmě. Během tohoto procesu personál hotelu zjišťuje první dojmy hosta z pobytu v hotelu XYZ. Existuje zde i skupina spolupracujících firem, které mají různé slevy na čerpání všech služeb hotelu a restaurace. Tato spolupráce musí být podložena smlouvou.

**Po odjezdu hosta** posílá pracovník recepcce informaci pomocnému personálu, že pokoj je volný a tak se může začít s úklidem. Asi 3 dny po odjezdu hosta pošle přímo ředitel hotelu email na příslušné adresy hostů. Jedná se o poděkování, a především o zpětnou vazbu, jak zlepšit hotelové služby a s čím byli hosté spokojeni nebo naopak nespokojeni.

## **2. Samospráva dílen**

Hotel jako celek je členěn podle oddělení pracovníků, kteří mají odlišnou náplň práce. Oddělení pokojských a oddělení údržby přijímají pokyny od recepcce, která funguje jako prostředník mezi jednotlivými částmi. Mají stejnou základnu i stejné vedení. Pouze oddělení recepcce mají svého vlastního vedoucího – tzv. „Front Office“, který má za úkol naplánovat směny na celý měsíc, komunikaci s významnými klienty, přidělování pokojů nebo vystavování pro forma faktur (faktury, které se platí předem). V případě potřeby Front Office pomáhá při příjezdu větších skupin, aby se celý proces urychlil.

Jako samostatnou část hotelu lze označit restauraci, která má za vedoucího hlavního kuchaře, který řeší všechny požadavky a problémy, ale stále podléhá jednomu řediteli stejně jako hotelová část. Recepcce zajišťuje plynulou komunikaci mezi číšníky a vedením hotelu. Na konci každého dne hlavní číšník přinese na recepci tržbu spolu s klíči od celé části restaurace a snídaňový číšník si zase klíče vyzvedává spolu s ranními novinami a připravenými materiály.

Velikou výhodou je, že restaurace má propojený účetní program se systémem v hotelu. Urychluje se tak celý proces placení a připisování útraty na hostův účet. Při odjezdu hosta se k placení ubytování automaticky připočte i útrata z restaurace a host tak zaplatí vše najednou a má všechny položky na jedné faktuře.

## **3. Účast na zisku**

Účast na zisku se v hotelu nedá moc dobře aplikovat v pravé míře. Jediným podobným principem se může zdát, že podle zisku hotelu, dostávají pracovníci recepcce různé finanční prémie k pevně stanovené výplatě. Je tomu tak však jen u hotelového oddělení. V restauraci tento princip nepoužívají, i když by to mohlo přispět k motivování lidí a zkvalitnění jejich práce. Také tato výhoda má omezení – tyto prémie jsou pouze pro zaměstnance, kteří jsou zde na hlavní pracovní poměr, ne brigádně. Jeden čas byla v hotelu nouze o zaměstnance, a tak se vedení rozhodlo, že za každou směnu, kterou zaměstnanec odslouží nad rámec svých směn, dostane finanční ohodnocení. Mělo to vést

ke zvýšení spokojenosti pracovníků a také, aby věděli, že si vedení uvědomuje, v jaké těžké personální situaci hotel je a že si váží každé pomocné ruky.

#### ***4. Efektivní využití dne***

Jelikož je provoz recepce nepřetržitý, je rozdělen na denní a noční směny po dvanácti hodinách. Rozdělení směn má na starost Front Office, ale řídí se podle časových možností zaměstnanců, které jsou předem známy.

V pracovní době nejsou povoleny jakékoliv aktivity, které nesouvisí s prací pro hotel. Při denní směně musí pracovník recepce sedět za pultem po celou dobu směny, popřípadě vykonávat doplňkové práce. Je tomu tak i o noční směně, avšak to není tak přísně kontrolované. Pokud se splní všechny předepsané úlohy, má pracovník volnější program. O docházku pracovníků celého hotelu se stará přítomná recepční. Zapisuje příchod i odchod všech spolupracovníků do předpřipravené tabulky v počítači a po kontrole na konci měsíce odesílá vedení hotelu k dalšímu zpracování.

Pauzy na kouření jsou v hotelu povoleny, ale v přiměřené míře. Vždy musí být recepční připraven hned pauzu ukončit.

#### ***5. Služba veřejnosti***

Tento princip nelze do tohoto porovnání zahrnout v pravém slova smyslu, protože se jedná o princip spojený s životním stylem a filozofií Tomáše Bati, jeho lásku pro život a zároveň pro dobro celé společnosti. I hotel XYZ přispívá ke zlepšování životní úrovně ve městě, jelikož přispívá k rozvoji cestovního ruchu a přivádí do města turisty. Ekonomika města tím vzkvétá a je zde prostor i pro možné modernizování nebo rekonstrukce městských částí.

#### ***6. Výchova a vzdělání***

Vedení hotelu XYZ má určité požadavky na přijímání zaměstnanců, podle kterých vybírá vhodné uchazeče o pracovní místo. Každého nováčka čeká pohovor, podle kterého se vedení hotelu rozhodne, koho přijmou. Součástí vstupního pohovoru je i zkouška jazykových dovedností, protože bez znalosti cizího jazyka by se pracovník recepce v tomto hotelu neobešel. Důležitá je také znalost práce s textovým editorem a rychlé a přesné vyhledávání informací na internetu.

Výchova a vzdělání zaměstnanců hotelu XYZ spočívá především v zaškolení každého nově příchozího zaměstnance. Nováček dostane tištěný manuál, kde jsou všechny potřebné návody na každou činnost a popřípadě prostor na doplňující poznámky, aby bylo vše jasné a popřípadě si může manuál aktualizovat.

Školení je rozděleno na část pro denní směnu a část pro noční směnu. Zaučování denní směny je zaměřeno především na práci v počítačovém programu, kde se odehrávají všechny důležité aktivity spojené s chodem hotelu, jako je například ubytování hostů nebo placení účtů. Dále se jedná o práci s mailovou schránkou, systémem hotelu a tak podobně. Noční směna má hlavní úkol - připravit různé tabulky a seznamy pro spolupracovníky na následující den, například příjezdová tabulka, úklid pokojů nebo seznam snídaní.

Vedení hotelu si velice zakládá na etiketě a chování na určité úrovni. Například když recepční osobně komunikuje s hostem přímo na recepci, nemůže sedět, protože host si také nemůže sednout. Recepční mají stejnokroje – černé boty na malém podpatku, silonky, bílá košile, černá sukně a sako a upravené vlasy. Je také předepsán celkový vzhled emailové zprávy pro hosta včetně ustálených slovních spojení.

Vzdělávání během pracovního poměru už není tak časté, což může být překážkou. Jedná se spíše o změny, které se pak každý pracovník individuálně doučí. Jelikož součástí hotelového programu je směnárna, každý pracovník recepce musí absolvovat směnářenské kurzy, které jsou pořádány Českou národní bankou.

## ***7. Vedoucí pracovníci***

Mezi vedoucí pracovníky hotelu se řadí ředitel hotelu, sales manažer, vedoucí kuchyně a Front Office recepce. Front Office je však jediný pracovník, který zná všechna úskalí práce svých podřízených. Dokáže tak přesně pomoci spolupracovníkovi při případném problému, dokáže přesně vést spolupracovníky a tak jim vytvářet správné pracovní prostředí. Ředitel hotelu tyto znalosti nemá a tak se občas stává, že od vedení přijde nařízení a trvá delší dobu, než se zjistí, že změnu nelze zavést z mnoha důvodů. Jedním z nich může být časová náročnost pro pracovníka recepce nebo zbytečně zdoluhavý proces změny. Pak se musí toto nařízení částečně upravit, aby odpovídalo skutečnosti, nebo se musí úplně zrušit a nahradit jiným.



## **8. Týdenní vyúčtování**

Týdenní vyúčtování v dnešních firmách existuje jen zřídka, většinou je výplata měsíční. Pro stanovení výplaty je v hotelu XYZ zaměstnán externí účetní, který se stará o mzdy všech pracovníků hotelu, včetně restaurace. Co se týče vykazování zisku nebo ztráty, každou noční směnu se dělají tzv. uzávěrky pomocí počítačového programu, který zaznamenává všechny pohyby jak na účtu, tak v hotovosti. Uzávěrky se každý den dopoledne odesílají emailem majitelům do Velké Británie. V pracovní smlouvě je zakotveno, že jednotliví zaměstnanci si navzájem nesmí sdělovat výši své výplaty.

Každé ráno se konají větší porady, které se účastní ředitel hotelu, vedoucí kuchyně, vedoucí recepce a pracovník údržby. Zde se projednávají různé problémy, výhledy na následující dny, potřebné činnosti nebo blížící se akce.

Zaměstnanci mají i různé benefity. Tím největším je stravování v restauraci hotelu, kde mají jídlo za zlevněné ceny. Dále mohou pracovníci využít třicetiprocentní slevu na hotelové služby. Jako další benefit pro zaměstnance lze označit proplacení cestovních nákladů spojené s účastí na doplňujících kurzech.

## **9. Doprava**

Doprava zde není nijak řešena, jelikož se nejedná o velký areál složený z více budov. Jediná doprava, spojená s přepravou hostů, je taxi služba. Hotel má smlouvu s jednou konkrétní taxi službou ve městě svého působiště. Smlouva zavazuje taxi službu, že hosté budou mít určitou slevu na dopravu a hotel se zavazuje, že jako první bude vždy kontaktovat tuto taxi službu.

## **10. Reklama**

Aktivita spojená s reklamou jsou v současné době důležitou součástí úspěchu každého podniku. Není tomu jinak v cestovním ruchu. U ubytovacích zařízení hraje velkou roli první dojem. Pokud se hotel nebude líbit hostovi už zvenku, s největší pravděpodobností přeměruje svůj zájem ke konkurenci. Proto hotel udržuje společné prostory v čistotě a důležité opravy řeší bez odkladu.

První velkou částí reklamy jsou webové stránky hotelu XYZ. Stránky jsou ve třech jazycích – čeština, angličtina, němčina. Jsou zde informace o všem, co by mohli hosty zajímat, ať už o ubytování, restauraci či wellness centru.

Návštěvníci stránek zde také najdou nejdůležitější kontakty na pracovníky hotelu. Je zde galerie fotografií z prostorů hotelu i restaurace, tipy na výlety nebo nabídka všech speciálních balíčků, které hotel nabízí – business balíček, gurmánský balíček, Boutique balíček, romantický balíček nebo balíček na Velikonoční svátky, popřípadě Vánoční svátky a Silvestr. Je zde i možnost zarezervovat pokoj přímo na webových stránkách.

Druhou částí reklamy hotelu XYZ je Facebookový profil. Zde návštěvníci mohou sledovat aktuality z hotelu, fotografie z akcí nebo hlasovat v různých anketách. Hodně důležitou částí Facebookového profilu jsou prostory pro recenze.

Neodmyslitelně patří k reklamě i propagační letáčky. Hotel je tiskne na křídový papír a má na ně vyhrazen speciální regál před hotelovou recepcí. Letáčky jsou v němčině, angličtině a češtině.

Dalším způsobem propagace je i účast na různých slavnostech města a veletrzích. Za zvláštní formu propagace lze považovat dárkové poukazy. Poukazy do hotelu XYZ lze uplatnit v restauraci, v hotelu na ubytování nebo v hotelovém wellness centru. Dělají se i na přání s vlastním textem na všechny možné finanční částky i jen na vybrané procedury či aktivity.

## 6 Vyhodnocení informací

Po porovnání principů Tomáše Bati se systémem řízení v hotelu XYZ byly zjištěny tyto rozdíly a následně doporučeny návrhy na zlepšení.

Stejně jako u Tomáše Bati, i v hotelu je hlavním cílem uspokojit co nejvíce zákazníků pomocí nejkvalitnějších služeb. Důležitá je i zpětná vazba, kterou Baťa provozoval v podobě domácích návštěv, kde jeho spolupracovníci vyzvídali další přání zákazníků a popřípadě jim boty spravovali. V oblasti cestovního ruchu je spravování produktu dost nereálné, protože ubytovací služby se dějí v jeden okamžik a zpětně je nelze opravit či vyměnit. Proto se klade důraz na kvalitu všech služeb v balíčku, protože špatná zkušenost s jednou částí balíčku může ovlivnit dojem z celého pobytu. Baťův seznam zákazníků odpovídá „Guest history“ v hotelovém systému.

V hotelu XYZ se používá jedna pokladna, takže peněžní prostředky se nijak nerozlišují mezi jednotlivé části hotelu. Funguje zde i jeden sklad materiálu, takže není nutné zaznamenávat prodej nebo nákup materiálu jednoho oddělení od druhého, protože se nejedná o výrobní podnik. Stejně jako u Baťovských továren, jednotlivé menší skupinky pracovníků podléhají svým vedoucím, kteří podléhají řediteli hotelu.

Stejně jako firma Baťa, i hotel XYZ požaduje od svých zaměstnanců stoprocentní nasazení a tím pak přispět k nejlepšímu výsledku celého podniku. Na rozdíl od továren Tomáše Bati, v hotelu jsou povoleny pauzy na kouření. Baťovi pracovníci neměli čas ani na povídání si u kávy nebo čaje. Snímek pracovního dne se v hotelu neaplikuje žádným způsobem, protože je potřeba vyřídit vše, co je v možnostech každého pracovníka.

O přispívání cestovního ruchu k rozvoji ekonomiky města není pochyb.

Jelikož Tomáš Baťa žil v době, kdy nebylo tak rozvinuté školství, mohl zakládat školy pro své zaměstnance. V dnešní době je tato aktivita nereálná, jelikož hned několik škol zaměřené na výuku cestovního ruchu nebo jeho částí a existují nejrůznější kurzy. Do Baťovských škol práce chodili absolventi základních škol a tak nelze srovnávat výuku mladých lidí se zaučováním pracovníků hotelu.

Baťův princip ohledně vedoucích pracovníků v hotelu XYZ nefunguje, protože tito lidé jsou dosazeni od majitelů, aniž by si předem prošli funkce, které by později měli řídit. Ale i tak jsou zde vedoucí pracovníci, kteří dokážou být učitelem, přítelem i vychovatelem, jako to bylo v továrnách Tomáše Bati.

Každé ráno se v hotelu konají porady personálu hotelu, které se dají přirovnat k sobotním konferencím v podniku Tomáše Bati. Také se zde prezentovaly výsledky za uplynulé období, ale jelikož v hotelu se takové porady konají častěji než v podniku Tomáše Bati, lze také projednávat možná rizika a příležitosti a operativně se rozhodovat.

Na základě porovnání byly zjištěny následující nedostatky, které by měly být co nejdříve odstraněny:

- V případě, že pracovník recepce půjde doprovodit hosta na pokoj, v ten moment nikdo na recepci nemůže obsloužit další hosty.
- Nedostatek parkovacích míst pro hotelové hosty
- Nedostatečná péče o zaměstnance
- Nadřízení neznají práci svých podřízených

## 7 Vlastní návrhy

Majitelé hotelu vedou svůj hotel správným směrem ve vztahu k zákazníkovi. Zakládají si především na dobrém vztahu se zákazníkem a je pro ně důležité, aby se v hotelu hosté cítili příjemně. Majitelé se snaží v rámci možností splnit svým klientům každé přání, aby se hosté v hotelu cítili vítáni a rádi se do hotelu XYZ vraceli.

Základním nedostatkem hotelu XYZ je **malý počet parkovacích míst**. V dnešní době hosté přijíždějí nejčastěji vlastními auty. Jelikož se hotel nachází v historickém centru, nelze parkovat blízko hotelového zařízení. Současná parkovací místa se nachází 5 minut chůze od hotelu a jsou hlídána kamerovým systémem, ale hosté k těmto kamerovým záznamům nemají přístup. Majitel by mohl zařídit, aby si hosté mohli sami kdykoliv svůj vůz zkontrolovat přes webovou stránku, kam se přihlásí pouze hoteloví hosté přes hotelovou Wi-Fi. Také často nastává problém, že kartička, která má odemknout dveře od parkovacích míst, přestane fungovat, protože hosté například přiloží kartu k mobilnímu telefonu. V takovém případě musí recepční odběhnout z recepcie a otevřít parkovací místa pomocí své karty. Dalším častým problémem je, že si hosté zarezervují parkovací místo, recepční zapomene tuto informaci zanechat do připravené tabulky a host se při příjezdu dozví, že parkovací místo k dispozici nemá. Majitel by měl zvážit spolupráci s konkurenčním hotelem v blízkém okolí, který má nadbytek parkovacích míst pro své klienty a je i v kratší vzdálenosti od hotelu XYZ než je současná parkovací plocha. Jelikož je spolupráce s konkurencí občas složitá, dalším řešením by mohlo být rezervování již existujících míst na náměstí naproti hotelu a parkovací místa má ve své správě město a hosté by tak i viděli na svá vozidla.

Majitel využívá jak osobního kontaktu tak emailové korespondence ke zjištění názorů hostů na hotel a jeho zařízení. Dále využívá dotazníky, které má každý host v deskách na pokoji. Tyto **dotazníky** mají však **nízkou návratnost**. Majitel by mohl za každý vrácený vyplněný dotazník nabídnout hostovi například slevu na další pobyt nebo slevu, kterou můžou uplatnit již při placení právě ukončeného pobytu. Dalším návrhem, jak lze zvýšit návratnost dotazníků je, že všechny dotazníky budou mít pořadové číslo a každý měsíc se bude losovat ze všech vrácených dotazníků například 5 výherců, kteří dostanou věčný dar nebo poukaz na další pobyt v hotelu XYZ. Takto zjištěné informace by měl ředitel hotelu zpracovávat, archivovat a postupně různé nedostatky odstraňovat.

Majitelé se rozhodli, že podle počtu obslužených hostů, budou mít pracovníci recepce **finanční prémie**. Pro zaměstnance je to jistě příjemná záležitost, ale na benefit by měli mít právo i číšníci včetně všech brigádníků. Jenom díky všem těmto lidem dokáže hotel obsloužit tolik hostů na požadované úrovni. Z odměňování by neměl být nikdo vyloučen, protože všichni, bez ohledu na druh pracovní smlouvy, mají stejné pracovní podmínky. Tento krok by mohl více motivovat zaměstnance k ještě preciznějším výkonům.

Při zaškolení nových pracovníků, by se vedení mělo zaměřit také na **ukázku zázemí hotelu**. Při celkové prohlídce hotelu by školitel měl ukázat nováčkovi hlavní uzávěr plynu, hlavní vypínač elektrické energie nebo hlavní nouzové výhody. Znalost je nutná v případě nečekané události, kdy by bylo nutné nahlásit umístění těchto důležitých rozvodů.

Zaměstnanci by dále mohli mít zajištěné další **doplňující vzdělání**, které by mohli využít v pracovním procesu. Jedná se například o zlepšení jazykových dovedností především u pomocného personálu nebo základy sebeobrany či první pomoci a jejich novelizace.

Za další nedostatek lze považovat dosazení **externích pracovníků do vedení** hotelu bez předchozího výběrového řízení z řad svých zaměstnanců. Vedení hotelu by mělo do detailů znát práci svých podřízených, aby později nedocházelo k nesmyslným zlepšením, které jen přidělají práci podřízeným. Při přijímacím pohovoru na vysoké pozice by se měli majitelé zaměřit spíše na nejlepší pracovníky z vlastních řad a postupně je povýšit na další pozice. Tento krok by fungoval i jako motivační faktor pro zaměstnance, protože ten nejlepší pracovník by měl možnost postupu.

Hotel XYZ by se mohl ukázat v úplně jiném světle, pokud by byl pravidelným organizátorem **hracích večerů**, popřípadě dní, jak pro hotelové hosty, tak pro širokou veřejnost. Hotel by tak využil své prostory, které jsou během roku dějištěm jen několika akcí a to především v období vánočních večírků. Večer by mohl být zaměřený například na hru šachy, dáma nebo různé karetní hry, podle zájmu. Potřebné materiály pro hraní by hotel mohl získat od místních obyvatel nebo popřípadě koupit. Podle průzkumu cen na internetu lze nakoupit jednu sadu deskových her, která obsahuje šachy, dámu, domino, poker, karty a hrací kostky, za 1.020,- Kč vč. DPH. V případě, že by hotel objednal 3 a více kusů této sady, měl by nárok na dopravu zdarma. K těmto nákladům by patřily i

náklady spojené s vytištěním pravidel každé z her a zajištění člověka, který by byl moderátorem tohoto večera. Hotel by mohl vybírat startovné ve výši 100 Kč na osobu. Tímto způsobem by se hotelu vrátily počáteční náklady. Pro motivaci účastníků by hotel mohl dát vítězi večerního klání cenu v podobě poukazu na hotelové služby nebo malého občerstvení.

## 8 Závěr

Stejně jako u Tomáše Bati, i v hotelu je hlavním cílem uspokojit co nejvíce zákazníků. Důležitá je i zpětná vazba, kterou Baťa provozoval v podobě domácích návštěv, kde jeho spolupracovníci vyzvídali další přání zákazníků a popřípadě jim boty spravovali. V oboru cestovní ruch je spravování produktu nereálné, protože ubytovací služby se dějí v jeden okamžik a zpětně jej nelze opravit či vyměnit. Je zde možná pouze kompenzace.

V hotelu XYZ se používá jedna pokladna a jeden účet a o peněžní prostředky se stará recepce a ani si mezi sebou neprodávají a nenakupují materiál jako u Bati. Ale stejně jako v Baťovských továrnách, jednotlivé menší skupinky pracovníků podléhají svým vedoucím, kteří podléhají řediteli hotelu.

Cílem bakalářské práce je porovnání minulosti se současností v principech řízení firmy Tomáše Bati. Následně zjistit možné odchylky mezi oborem cestovního ruchu a výrobou bot. Přestože se tyto dva obory mohou zdát velmi odlišné, v jádru věci se všechny podniky řídí stejně.

Z uskutečněného porovnání je patrné, že mnoho principů, které používal Tomáš Baťa ve svých továrnách, lze použít i v dnešním světě podnikání. Je patrné, že Tomáš Baťa měl obrovskou výhodu, protože byl v mnoha oblastech průkopníkem. Budoval tak každý obor od začátku a neměl žádné konkurenty.

Za největší nevýhodu doby Tomáše Bati lze označit absenci internetu. Pomocí tohoto nástroje v dnešní době firmy komunikují jak se zákazníky, tak s dodavateli rychleji a tak mohou pružně reagovat na nedostatky a případné změny v poptávce. Mají možnost lépe mapovat konkurenci nejen v České republice, ale i po celém světě.



# I. Summary a keywords

The name of this bachelor thesis is „Principles of Management by Tomas Bata“. The aim of this bachelor thesis is to introduce all these principles created by Tomas Bata in the past and compare them with the current management system in a selected tourism company. The thesis analyzes internal organisational structure for a factory and how to be time efficient for profit. This thesis also explores the use of specific principles. The thesis compared the principles and system of a hotel with the principles that Tomas Bata used in his factories.

The work describes the individual principles and explores the use of specific principles and compares them with current business world. The results of the comparisons are differences between market sectors or between the use of these principles in the past situation and in the present situation. There are some recommendations for managers for their own companies in current business world.

I think Bata had a big advantage, because he was creating something new in his time, like a saving bank or a newspaper, so he didn't have any competitors. In current time it is hard for a new saving bank, since there is a lot of savings banks already existing on the market. On the other hand, some of the things that Bata created have no purpose in today's modern world full of advanced technologies. My bachelor thesis recommends some improving steps for managers to use in their own companies in a current business world (customer's needs must be put first, satisfied employees work better, constant education of employees, etc.) and how to be successful like Tomas Bata.

**Key words:** factory, principles, system, employees, comparing, differences

## II. Seznam použité literatury

### Publikace

1. Baťa, T. (1926). *Zámožnost všem*. Zlín: T. A. Baťa.
2. Baťa, T. (2013). *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: Dobrovský
3. Culík Končítíková, G. (2015). *Stopami Tomáše Bati* (II. upravené vydání). Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati.
4. Culík Končítíková, G. Velev, P., Herman, J., & Pokluda, Z. (2017). *S Baťou vzhůru do oblak*. Ve Zlíně: Nadace Tomáše Bati.
5. Drucker, P. F. (2016). *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku* (2. vydání). Praha: Management Press
6. Erdély, J. (2013). *Baťa - švec, který dobyl světa*. Praha: Dobrovský.
7. Garlík, V. (1990). *Baťovy závody: Organizace a řízení do roku 1939*. Praha: Svoboda.
8. Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press.
9. Lešingrová, R. (2004). *Možnosti využití soustavy řízení Baťa: Tomas Bata's management systém application possibilities: teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
10. Lešingrová, R. (2008). *Baťova soustava řízení*. (3. vydání). Uherské Hradiště: Romana Lešingrová.
11. Nádvorník, J. (1990). *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos.
12. Pokluda, Z. (2015). *Člověk a práce: z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and work: the vision and principles od economics od Tomáš Baťa* (2. vydání). Zlín: Nadace Tomáše Bati
13. Rybka, Z. (1999). *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky: (studie)*. Praha: Edice TOKO A/S.
14. Stříteský, M. (2003). *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati.

15. Šajdlerová, I., & Konečný, M. (2007). *Základy managementu*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
16. Voillat, N. (2016). *Bata life*. Švýcarsko, Ženeva: Skupina Charlescannon Sàrl, dostupné na: <https://thebatacompany.com/assets/Uploads/BATA2689-SUS2016-All-page-72.pdf>
17. *Zpravodaj Klubu absolventů Baťovy školy práce, z.s. – Zlín* (1995). Gustav Sokol. Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce.
18. *Zpravodaj Klubu absolventů Baťovy školy práce, z.s. – Zlín* (1995). Marie Sukupová. Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce.

## Internetové zdroje

19. Baťa.cz (2019a). *Baťova světová organizace*, citováno 18. 3. 2019, dostupné na: <https://www.bata.cz/stranka/bata-ve-svete>
20. Baťa.cz (2019b). *Baťa Česká republika*, citováno 18. 3. 2019, dostupné na: <https://www.bata.cz/stranka/spolecnost-bata>
21. BataStory.net (2011). *Thomas George Bata III. a Zlín*, citováno 15. 3. 2019, dostupné na: <http://batastory.net/cs/milniky/thomas-george-bata-iii-a-zlin>
22. BataStory.net (2014). *Rosemerie Blyth – Baťová ke 100 letům Tomáše Bati Juniora*, citováno 20. 3. 2019, dostupné na: <http://batastory.net/cs/stopa/rosemarie-blyth-batova-ke-100-letum-tomase-bati-juniora>
23. Česká televize (2018). *Zemřela Sonja Baťová, snacha zakladatele obuvnické dynastie Tomáše Bati.*, citováno 16. 10. 2018, dostupné na: <https://ct24.ceskatelevize.cz/domaci/2397931-zemrela-sonja-batova-snacha-zakladatele-obuvnicke-dynastie-tomase-bati>
24. Hníková, E. (2014). *Chceme do Zlína přilákat světové osobnosti, říká Baťova vnučka*, citováno 20. 3. 2019, dostupné na: <https://ekonom.ihned.cz/c1-63034050-chceme-do-zlina-prilakat-svetove-osobnosti-rika-batova-vnucka>
25. Informační centrum Baťa (2018). *Životopis – Baťa v datech*, citováno 16. 10. 2018, dostupné na: <http://tomasbata.org/zivotopis/>

26. Mount pleasant group (2019). *Thomas J. Bata, OC*, citováno 15. 3. 2019, dostupné na: <https://www.mountpleasantgroup.com/General-nformation/Our%20Monthly%20Story/story-archives/mount-pleasant-cemetery/Thomas%20J%20Bata.aspx>
27. Show Jana Krause (2012). 3. *Thomas Archer Baťa 24.2.2012*, citováno 15. 3. 2019, dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=8Aa1wHKcAtA>
28. Ščotková, A. (2018). Nejmladší a poslední Baťa ve firmě končí na postu šéfa marketingu a odchází z Prahy., citováno 20. 3. 2019, dostupné na: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/nejmladsi-a-posledni-bata-ve-firme-konci-na-postu-sefa-marketingu-a-odchazi-z-prahy-1351120>

### III. Seznam obrázků a tabulek

#### *Seznam obrázků*

<b>Obrázek 1:</b> 3 sourozenci – Anna, Antonín, Tomáš .....	9
<b>Obrázek 2:</b> Ukázka svatebního oznámení .....	10
<b>Obrázek 3:</b> Ukázka hlavičky závodních novin .....	17

#### *Seznam tabulek*

<b>Tabulka 1:</b> Týdenní účast na zisku v Kč .....	28
<b>Tabulka 2:</b> Porovnání mezd v Československu .....	34