

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

LEADERSHIP - ANALÝZA ČINNOSTI VRCHOLOVÉHO MANAŽERA

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

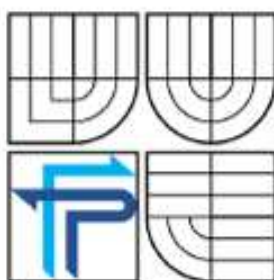
AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ALEŠ HORÁK

BRNO 2009



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

LEADERSHIP - ANALÝZA ČINNOSTI VRCHOLOVÉHO MANAŽERA

LEADERSHIP – MANAGER SKILLS ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ALEŠ HORÁK

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. EMILIE FRANKOVÁ, Ph.D.

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Horák Aleš, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Leadership - analýza činnosti vrcholového manažera

v anglickém jazyce:

Leadership – Manager Skills Analysis

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- DRUCKER, P. F.: Cestou k zítřku: Management pro 21. stol. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 136 s. ISBN 2000.80-85603-28-4
- LEHÁR, B. Dějiny Baťova koncernu. Praha, 1960
- LUKEŠ, M., NOVÝ, I. Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 09.05.2009

LICENČNÍ SMLOUVA

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá porovnáním managementu 1. pol. 20.stol. se současností. Cílem práce je analyzovat na základě dostupných pramenů manažerskou kariéru vrcholového manažera Dominika Čipery, jeho metody práce a použití inovativních prvků řízení (využitých během jeho kariéry jak v soukromém podnikání, tak i ve státní sféře). Dále pak porovnání jeho stylu řízení v kontextu doby se současnými aktivně působícími manažery - a v neposlední řadě posouzení jeho odkazu a vlivu na současný management. Praktická část práce se zabývá výzkumem manažerských schopností na vzorku současných manažerů. Návrhová část popisuje možná zlepšení v oblasti systematického manažerského vzdělávání řídicích a projektových pracovníků u konkrétní společnosti.

ABSTRACT

This diploma thesis focus on comparison of the management of 1st half of 20th century with present days. The main goal of thesis is to analyze a lurid career of Czech top manager Domink Cipera, his operation methods and usage of innovative management procedures (that were used during his business and politics career), based on the available published sources. Thesis is in addition comparing Cipera's management style in context of that era with current acting managers and is concerning with Cipera's profession heritage and his influence to modern management. Practical section of the thesis is dealing with sociological research on the sample of current acting managers. Design section is describing potential improvement in area of systematical managerial education of managers and executive project employees in the concrete company.

HORÁK, A. *Leadership - analýza činnosti vrcholového manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. XY s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Emilie Franková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně dle pokynů vedoucího diplomové práce s použitím uvedené literatury.

9. Května 2009

.....

Ing. Aleš Horák

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní PhDr. Emilii Frankové, Ph.D. za trpělivé vedení při tvorbě mé diplomové práce.

OBSAH

1. Úvod	10
2. Teoretická část	12
2.1. Management na počátku 20. století	12
2.2. Management pro 21. století	17
2.2.1 Manažer budoucnosti	18
2.2.2 Strategie – nové jistoty	20
2.3 Předmět a vývoj manažerské psychologie a sociologie	26
2.3.1 Předmět manažerské psychologie a sociologie	26
2.3.2 Vývoj manažerské psychologie a sociologie	30
2.3.3 Objektivní podmínky činnosti manažerů	34
2.3.4 Řídící pracovník, manažer, vedoucí a kouč	39
2.3.5 Osobnost manažera	41
2.3.6 Styl řízení a autorita manažera	44
2.3.7 Manažer a komunikace	46
2.4 Dominik Čipera	47
2.4.1 Čiperovy začátky	48
2.4.2 20.léta u Bati	49
2.4.3 30. léta – za života Tomáše Bati st.	52
2.4.4 30.léta – po smrti Tomáše Bati st.	54
2.4.5 30.léta – funkce starosty Zlína	59
2.4.6 2.světová válka – odboj a protektorátní vláda	72
2.4.7 Poválečná doba – zestátnění a politické procesy	80
2.4.8 Novinky zavedené Čiperou	83
2.4.9 Nedostatky při vedení firmy	87
2.5 Teoretická východiska	88

3. Praktická část - Výzkum mezi současnými manažery	91
3.1 Přehled výchozích teoretických tezí	91
3.2 Cíle výzkumného projektu	91
3.3 Hypotézy	92
3.4 Metody sběru dat	92
3.5 Metody zpracování získaných dat	92
3.6 Zkoumaný vzorek	93
3.7 Vyhodnocení výzkumu	94
3.7.1 Sekce A	95
3.7.2 Sekce B	100
3.7.3 Sekce C	104
3.7.4 Sekce D	108
3.7.5 Sekce E	110
3.7.6 Shrnutí výzkumu	112
4. Návrhová část	114
4.1 Manažerské vzdělávání projektových pracovníků	115
4.2 Manažerské vzdělávání vedoucích pracovníků	116
5. Závěr	117
6. Literatura	119
6.1 Tištěné zdroje	119
6.2 Elektronické zdroje	121
7. Seznam příloh	122

1. Úvod

Co dělá dobrého leadera? To je otázka, jež zaměstnává mnoho teoreticky zaměřených vědců i manažerů z praxe již dlouhou dobu. Leadership neboli vůdcovství, odmyslíme si v Evropě poněkud neblahé konotace tohoto slova, však stále zůstává základem všeho velkého, co lidstvo dokázalo. Byl to vždy jedinec, razantní vůdce se silnou vůlí a vizí, který dokázal velké činy. Vybrat toho pravého s požadovanými schopnostmi není lehký úkol, může na něm ale záviset další osud firmy. Říká se, že Napoleon Bonaparte si údajně své generály podle jednoduchého kritéria: „Má dotyčný štěstí?“¹. Není to jistě příliš vědecký přístup, ovšem určitou dobu fungoval (přinejmenším do Waterloo). V dnešní době by se tento způsob dal parafrázovat jako výběr manažerů z lidí s praktickými zkušenostmi podle dosažených výsledků. Ovšem již lord Kelvin tvrdil: „Co nejde změřit, nejde zlepšit“². Proto byly i v oboru managementu aplikovány vědecké postupy. Výběr a vzdělávání manažerů je tak dnes velice složitý a dlouhodobý proces. Začíná výběrem talentů. A jako u každého talentu, i v případě vůdcovství platí, že jedna věc je nadání a druhá pak schopnost a chuť na něm pracovat. Málokterý talent potřebuje tak různorodou a těžkou práci na sobě samém jako talent leadera.

Kariéra manažera proto prochází mnoha různými etapami spojenými se specifickými výzvami. Vždy můžeme sledovat příběh každého jednotlivého manažera. Příběhy těch úspěšných mohou být dobrou motivací pro nás všechny. Síle příběhů a jejich inspirativní úloze jako významnému aspektu vůdcovství se věnuje také úvodník jednoho čísla časopisu *Moderní řízení*, když se v něm doslova dočteme. „Je nutné nabídnout svým podřízeným inspirativní vizi, se kterou se mohou ztotožnit. Obrovské možnosti silné story využívali daleko kvalifikovaněji než my naši předkové. Drtivá většina světových kultur vychází z nějaké nosné legendy, jejíž síla dokázala strhnout davy. Střízlivé 20. století od tohoto modelu ustoupilo, ovšem nejnověji manažerské teorie sílu příběhů znovu objevují. V poněkud vypjaté podobě to vyjádřil v osmdesátých letech minulého století jeden z amerických politologů: Mohli byste přesvědčit lidi, aby

¹ Frejtin, J. *Moderní řízení*. úvodník měsíčníku *Economia*, únor 2008, s.2.

² Tamtéž, s.2.

nasadili život za Boha nebo Vlast. Přesvědčit je, aby nasadili život za rezoluci OSN číslo 341 je fakt problém.“³

Tato práce následuje uvedený trend a je založena na „příběhu“ (analýze kariéry) Dominika Čipery s odkazem na tehdejší úroveň poznání managementu a srovnání se současným pokrokem. V práci jsem srovnával postupy a výsledky dnešních manažerů 21. století s metodami používanými ve 20. letech století minulého. V první, teoretické, části jsem rozebíral pokrok v managementu za toto období a též se zaměřil na psychologicko-sociální stránky osobnosti manažera. Nejdůležitějšími podklady pro část popisující moderní management mi byla díla P. F. Druckera. Ve výzkumné části této diplomové práce jsem se zabýval výzkumem a poznáním D. Čipery jako top-manažera. Dále pak v praktické části publikuji výsledky výzkumu na vzorku „dnešních“ manažerů. Zde mi posloužily jako zdroj údaje získané dotazníkovým šetřením u manažerů společnosti Visteon.

Před samotným rozbořem příběhu Dominika Čipery považuji za přínosné jej alespoň krátce představit. Dominik Čipera je totiž dnes pro veřejnost prakticky neznámou osobou, kterou si připomínají snad jen příslušníci nejstarší generace a to především tehdejší baťovci. Mladším lidem, jež nezažili tato léta, neříká Čiperovo jméno nic. A pokud se někteří z nich zajímali v době socialismu o zlínskou historii, či historii Baťova podniku (resp. národního podniku Svit), dočetli se v dobových dokumentech jen to, že tento muž byl jedním z exponentů československé kolaborující a fašizující buržoazie za války a poté reakční emigrant po Vítězném únoru 1948. Přestože byl Čipera roku 1998 rehabilitován, zůstává i nadále neprávem opomíjenou postavou první republiky a prvorepublikového managementu vůbec. A přitom to byl úspěšný muž v mnoha oborech: elitní manager, první starosta Velkého Zlína, první muž Baťových závodů v těžké době po smrti Tomáše Bati a jeden z ministrů Eliášovy vlády. Tato práce zpracovává Čiperův život, všímá si přitom především období, kdy Čipera působil v podniku Baťa a těsně před tím, tedy období, kdy Čipera nejvíce využil svůj manažerský um k vzestupu obuvnické firmy. Diplomová práce se tedy koncentruje na Dominika Čiperu jako na úspěšného prvorepublikového manažera. Práce pojednává okrajově také o pozdějších etapách jeho života a kariéry (starostování a výkon funkce ministra pomnichovské vlády, poválečný proces a porevoluční rehabilitace). Jedním

³ Frejtin, J. *Moderní řízení*. úvodník měsíčníku *Economia*, únor 2008, s.2.

z významných pramenů mi byly práce Mgr. Moniky Pečkové^{4,5,6}, přičemž jsem některé její závěry upravil či díky vlastnímu výzkumu Čiperovy osobnosti zcela přehodnotil. Jsem přesvědčen, že poznání životních příběhů významných prvorepublikových manažerů je přínosné i pro dnešní manažery. A obzvláště v době nadcházející ekonomické krize je možné se z nich mnohému naučit.

2. Teoretická část

2.1 Management na počátku 20. století

Konec 19. a první polovina 20. století je pro pozici manažerů významným mezníkem. Výrazný vzestup a růst hospodářství spojený s rozvojem průmyslu, novými technologiemi a v neposlední řadě rozvojem peněžnictví je pro toto období typické. Poprvé dochází k vydělování funkce manažera. Právě v této době se začínají výrazně oddělovat pozice manažera a podnikatele. Podnikatel se od určité úrovně velikosti podniku stává vlastníkem či investorem, jenž udává ideový směr dalšího vývoje firmy. Zatímco manažer, který zastává pozici jeho zaměstnance, tyto jeho vize dotváří a uvádí v život. Tyto role bývají nejčastěji děleny a definovány do tří základních aktivit podnikatelské sféry jako⁷ :

1. Kapitalista (investor)
2. Podnikatel
3. Manažer

Při tomto dělení chápeme kapitalistu jako toho, kdo nese podnikatelské riziko, investuje svůj kapitál, podnikatele jako tvůrce strategických rozhodnutí a manažera jako výkonnou složku, zaměřující se spíše na organizaci a realizaci podnikatelských záměrů. Tato definice je však jednoznačná jen na první pohled, protože už samotné vymezení jedné z jejích složek, podnikatele, představuje pro současnou vědu problém pro svůj

⁴ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.20.

⁵ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2003, s.15.

⁶ Pečková, M. *Člověk na Moravě v 1.polovině 20. století – manažer*. str. 355-364, CDK, Brno, 2006.

⁷ Tamtéž, s.355.

široký obsah. Pokud lze podnikatelskou sféru dělit podle oborů, lokalit, či časového vymezení, nejinak je tomu s manažery. Proto představuje vymezení manažerů jako určité skupiny obyvatel poměrně složitý úkol přinášející s sebou nezbytné zjednodušení a zobecnění. Jedním z pokusů o konkrétní vymezení manažera je Druckerova definice⁸, podle níž je manažer zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Požadavky na manažera jsou shrnuty do tzv. analýzy 4E⁹:

1. Effectiveness – účelnost čili dělat správné věci
2. Efficiency – účinnost, tj. provádět věci správným způsobem
3. Economy – hospodárnost, tedy minimalizovat náklady
4. Equity – odpovědnost, tzn. dělat věci spravedlivě, eticky a v rámci práva

Manažer v období 1. poloviny 20. století zastával pracovní pozice různého označení – nejčastěji šlo o posty sekčních šéfů, finančních a odborových ředitelů, náměstků atd. Při definování této skupiny je nutno posuzovat spíše konkrétní náplň práce na těchto pracovních pozicích v jednotlivých podnicích a firmách při zachování požadavků analýzy 4E. Mezi jednotlivé funkce, které manažer vykonával, ať už se jeho pracovní pozice nazývala jakkoli, počítáme těchto pět¹⁰:

1. obchodní funkce – sem patří průzkum trhu, posouzení konkurenceschopnosti, stanovení ideálních parametrů výrobku, reklama a propagace, prodejní a marketingové strategie.
2. výrobní funkce – tedy zajistit schopnost kvalitní výroby požadovaných výrobků v určitém množství a čase za minimálních nákladů.
3. technická funkce – snaha o dostatečný počet inovací, zvýšenou úroveň invence a schopnost předvídat vývoj na trhu a tak získávat náskok před konkurencí.
4. ekonomická funkce – ekonomické analýzy, průběžné hodnocení ekonomických parametrů firmy a na něm závislé rozhodování o taktice a strategii firmě.

⁸ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.74.

⁹ Vágner, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno 2000, s.17.

¹⁰ Němeček, P., Zich, R. *Podnikový management*. 1.díl, VUT v Brně FP, CERM 2004, 1. vydání, s.8.

Zajišťování finančních zdrojů a jejich hospodárné využití. Snaha o maximalizaci profitu či zhodnocení firmy s návazností na vlastníky, investory a akcionáře.

5. personální funkce – je spojena s řízením lidských zdrojů, jde o přijímání, přípravu a výběr pracovníků. Dále pak o jejich rozvoj a v dnešní době tolik aktuální udržení klíčových odborníků.

Pochopitelně některé funkce ustupují u konkrétních manažerů do pozadí a prosazují se jiné, ovšem obecně lze faktickou náplň činnosti vymezit právě takto, aniž bychom se dopouštěli většího zkreslení. Vše je odvislé od oboru podnikání, řízené činnosti a pozice v hierarchii. V následujícím výkladu se zaměříme na tři funkce manažera, které doznaly v první polovině 20. století nejpodstatnějších změn. Přitom je třeba zdůraznit, že vyzdvížení těchto funkcí nemá snad značit, že ostatní dvě se nerozvíjely, ovšem pro charakteristiku manažerů tohoto období je nepovažujeme za tak klíčové a ilustrativní.

Obchodní a ekonomická funkce

Jak vyplývá z výše uvedených předpokladů a funkcí, které manažer vykonával, šlo zpravidla o člověka se značnými komunikačními schopnostmi a vynikajícím analytickým myšlením. Teoretická východiska managementu najdeme v ekonomii, přičemž právě ekonomie dostává v první polovině 20. století zásadní impulzy pro svůj rozvoj. Uplatňují se zde nové myšlenky a teorie.

Začátek století je ve znamení dozvuků tzv. marginalistické revoluce, která nastala roku 1871 vydáním zásadních Jevonsových¹¹, Walrasových a Mengerových děl¹², v nichž nezávisle na sobě formulovali teorii mezní užitečnosti, polemizující s klasickým ekonomickým myšlením, což fakticky znamená vznik moderní mikroekonomie. Teorie mezní užitečnosti se na rozdíl od klasické politické ekonomie zaměřuje na poptávkovou stranu trhu, na spotřebitele. V tomto novém ekonomickém řádu je potlačena postava kapitalisty (vlastník, investor), jakožto hlavního hybatele trhu, roste naopak role manažera jako prostředníka mezi podnikatelem a spotřebitelem¹³. Manažer má být ten, jehož úkolem je správně odhadnout chování a požadavky zákazníka, a tomu pak

¹¹ Jevons, W. S. *The Theory of Political Economy*. Macmillan 1911.

¹² Blaug, M. *Economic Theory in retrospect*. London 1970.

¹³ Holman, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*, C.H. Beck, Praha 1999.

uzpůsobit obchodní strategie firmy. Právě marginální analýza, která otevřela prostor pro matematizaci ekonomie, měla za následek to, že se velmi často setkáváme se špičkovými manažery, kteří se při svých předchozích studiích zaměřovali na matematiku. Jevons píše „snažím se chápat ekonomii jako matematiku slasti a strasti“¹⁴, každý člověk je podle něj veden snahou maximalizovat slasti a minimalizovat strasti, což se projevuje právě ve spotřebitelském chování, Walras¹⁵ zase vytvořil tradici matematického modelování v ekonomii. Právě proto se úspěšněji uplatňuje role manažera, jako někoho kdo tyto slasti naplňuje, zatímco kapitalista sleduje maximalizaci profitu. Marginalistická revoluce neznamenal rychlý zlom v ekonomických teoriích, naopak trvalo mnoho dalších let, než se skutečně prosadila (napomohlo tomu i zavedení například cenové elasticity poptávky), o to cennější je pak při pochopení ekonomického myšlení první poloviny 20. století. V první polovině 20. stol. tedy dominuje zaujetí spotřebitelem, orientace na poznání jeho potřeb a následné sladění nabídky.

Personální funkce

Dalším důležitým faktorem pro rozvoj managementu se stává řízení lidských zdrojů. Právě v první polovině 20. století si manažeři začínají uvědomovat důležitost kvalitních a kvalifikovaných pracovníků při výrobním procesu a také podstatnost správného organizace práce. Nejvíce se na tuto funkci zaměřili manažeři v USA, konkrétně například Henry Ford¹⁶, jež jako jeden z prvních aplikoval Taylorovy¹⁷ poznatky v oblasti časových studií práce. Ford, jak je dobře známo, zavedl pásovou výrobu – tedy rozklad výrobního procesu na nejjednodušší, stále se opakující elementy (pracovní úkony a operace) a s tím spojenou specializaci dělníků na některý z nich. Přestává platit, že jeden dělník vyrábí jedno konkrétní auto, naprostý originál, naopak auta (a nejen ona, mezi prvními využívala tuto metodu také firma Kodak při výrobě fotoaparátů) se začínají vyrábět sériově a klesá obecný přehled dělníků o výrobě a nároky na pracovní sílu. Zásadou je „Každý dělník podle možnosti koná pouze jednu práci spojenou

¹⁴ Jevons, W. S. *The Theory of Political Economy*. Macmillan 1911.

¹⁵ Pečková, M. *Člověk na Moravě v 1. polovině 20. století – manažer*. CDK, Brno 2006, s.355.

¹⁶ Ford, H. *Můj život a dílo*, Praha 1924.

¹⁷ Němeček, P., Zich, R.: *Podnikový management*. 1.díl, VUT v Brně FP, CERM 2004, 1.vydání, s.25.

s jedním a týmž pohybem“¹⁸. Klesají tím rovněž výrobní náklady, Fordovi se podařilo snížit výrobní cenu automobilu z 950 USD na 295 USD, prodal díky tomu 15 milionů vozů, což je světový rekord. Mimochodem tento rekord byl překonán až roku 1972 Volkswagenem, takový znamenal náskok.

V první polovině 20. století se také poprvé setkáváme s psychologii (více v kapitole 2.3) při řízení lidských zdrojů, manažeři zjišťují, že dobrého pracovníka je potřeba dostatečně platově ohodnotit a zabezpečit, aby se u firmy cítil dobře, proto se jak u Forda, tak u všech podobně úspěšných firem setkáváme s vysokou mzdou a nadstandardními podmínkami pro pracovníky – objevuje se zaručený osmihodinový pracovní den a pětidenní pracovní týden, nebo dokonce podnikové školky, zdravotní péče apod. Jedním z významných manažerů, kteří se na psychologickou stránku věci zaměřili, byl Elton Mayo¹⁹, z jehož myšlenek vychází tzv. participativní management, tedy důraz na spolupodílení zaměstnanců na řízení. Spolupodílením zde nemáme na mysli jen majetkový podíl ale i vzájemné porady, decentralizaci řízení, rozvoj pracovních skupin a týmů. Právě v tomto období se začíná rozvíjet týmová práce, jako základ úspěšnosti projektů. Vysoká péče o zaměstnance, o jejich zabezpečení jakož i vysoká úroveň spolupodílení zaměstnanců byla v ČSR nejmarkantnější právě u Bati, resp. u jeho top-manažera Dominika Čipery.

Nyní se z Ameriky přesuneme do Čech, abychom zjistili, jak se zmíněný vývoj managementu a jeho funkcí odrazil v práci zdejších manažerů.

Za nejdůležitější dobu pro následný rozvoj je považováno krátké období po 1. světové válce, kdy se nejvíce rozrůstají podniky Baťa ve Zlíně, Škodovy závody v Plzni, Laurin a Klement v Mladé Boleslavi (nyní Škoda Auto, a.s.), Tatra v Kopřivnici a mnoho dalších menších firem a živnostníků.

Přes veškerý rozvoj však považovali čeští podnikatelé počet kvalitních manažerů v zemi za nedostatečný, proto požádala československá vláda USA o vyslání odborníků k přednáškovému turné²⁰. Americká strana pak místo tohoto turné navrhla uspořádat v Praze mezinárodní kongres, který se uskutečnil 20.-24.7. 1924 v Praze. Hlavním cílem akce byla instruktáž o nových způsobech řízení, v USA již plně funkčních, jak jsme již

¹⁸ Němeček,P., Zich,R.: *Podnikový management*. 1.díl,VUT v Brně FP,CERM 2004, 1.vydání, s.27.

¹⁹ Tamtéž, s.35.

²⁰ Tamtéž, s.27.

dříve ukázali. Kongres byl pořádán Masarykovou akademií práce, zúčastnili se jej odborníci z 20 států. Za přelomový je považován především proto, že svou rezolucí dal základ k vytvoření mezinárodní organizace pro vědecké řízení (1926 vzniká v Paříži Mezinárodní komitét pro vědeckou organizaci, sídlem Komitétu se stala Praha a generálním sekretářem dr. Verunáč, což dostatečně ilustruje význam Československa v tehdejší rozvoji managementu jako vědecké disciplíny v evropském kontextu). 1926 vzniká i samostatná česká odnož komitétu, Český komitét pro vědecké řízení, který existuje dodnes²¹.

Označíme-li Československo jako Mekku evropského managementu (což alespoň v otázce inovací a přejímání amerických vzorů směle můžeme), věnujme pozornost především firmě Baťa, a.s., kde ve dvacátých letech vzniká vlastně jediný ucelený a originální systém podnikového řízení, konkrétně jejímu hlavnímu manažerovi, Dominiku Čiperovi, jehož životní příběh nám poslouží k poznání role manažera v první polovině 20. století a jejích změn.

2.2 Management pro 21. století

Za posledních 100 let prošel management a potažmo manažeri dlouhým vývojem. Patrně nejdůležitější věcí bylo rozšíření managementu do všech oborů, podniků a geografických oblastí. Zatímco na poč. 20.stol byla teorie managementu aplikována pouze v několika málo podnicích (zato velice úspěšných např. Ford, Baťa), tak postupem času se management stal naprostou nutností. Do budoucna budou nároky na manažery neustále růst. V následujícím textu jsem se zabýval manažerem budoucnosti a novými okolnostmi, jež ovlivní jeho práci.

2.2.1 Manažer budoucnosti

Položíme-li si otázku, jak bude vypadat manažer budoucnosti, pak např. Peter Drucker²² charakterizuje vedoucího pracovníka budoucnosti slovy: „Bude spíše

²¹ www.ccsm.cz, staženo 25.10.2006.

²² Drucker, P.F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha 2002, 1.vydání, ISBN 80-7261-066-X, s.121.

komunikátorem než šéfem v původním slova smyslu. Bude vizionářem, který dokáže strhnout ostatní“. To ovšem znamená, že kromě základních očekávaných základních manažerských kvalit bude muset ovládat také umění komunikace – a to jak směrem dovnitř firmy, tak i navenek. V časech těsného mezinárodního propojení hospodářství a obchodu to bude znamenat nutnost zvládat komunikaci nejen v zažitém domácím prostředí, ale i kdekoli po světě.

Časopis *Ekonom*²³ uvedl studie dvou renomovaných škol – nizozemské Business School Erasmovy univerzity v Rotterdamu a Graduate School of Business Chicagské univerzity. Obě instituce s charakteristikou Druckerova manažera budoucnosti souhlasí, ale jdou ve výčtu vlastností dále.

A) Nizozemci se na problém dívají z perspektivy otázky: „Dají se vůdcovské kvality natrénovat? Jestliže ano, jakými znaky se bude manažer budoucnosti muset vykázat?“²⁴ Výsledkem jejich studie je šestice vlastností:

- 1) vysoká morálka a etika
- 2) mnohostrannost
- 3) interkulturní zkušenosti:
- 4) technologická zručnost:
- 5) přizpůsobivost:
- 6) „faktor X“

Dle Nizozemců nestačí, aby byl vedoucí pracovník dobrým obchodníkem a šéfem v obvyklém smyslu slova, ale do hry vstupují etické a morální aspekty podnikání. Posun v tomto způsobily zejména velké skandály v devadesátých letech, které otřásly důvěrou ve vedení velkých korporací a své přidaly i aktuální krize a problematika „zlatých padáků“. Poslání firmy kromě maximalizace zisku legálními prostředky musí pro firmu rovněž zahrnovat „být dobrým občanem“.

Dále musí být vedoucí pracovník vnímavý vůči často protichůdným společenským trendům. Pracovní týmy jsou dnes složeny z lidí různých věkových, náboženských, národnostních a kulturních kategorií. Výsledkem jsou vyšší nároky na interkulturní komunikaci a management.

²³ Němec, P. *Manažer budoucnosti*, *Ekonom*, 29.5–4.6.2008, číslo 22, s.7.

²⁴ Tamtéž, s.7.

Požadavkem na technologickou zručnost se rozumí nejen dobrý přehled o běžných technologiích, ale i o příbuzných oborech.

Co se týká tzv. „faktoru X“ – autor²⁵ ho popisuje jako charisma, schopnost zaujmout a strhnout ostatní, čili jako těžce vymezitelný okruh schopností související spíše s vnějším působením konkrétního jedince.

B) Američané naproti tomu sledovali kariérní dráhu 300 úspěšných generálních ředitelů (v org. CEO) a soustředili se na tzv. tvrdé faktory²⁶. Ti nejúspěšnější se vyznačovali individualismem, asertivitou, rychlostí rozhodování spojenou s odvahou prosazovat se i za cenu boje proti obecnému názoru na věc. Nenašli mezi nimi týmové hráče, skromné jedince a lidi, jež by kladli větší váhu na názory jiných. Autor dále zjistil, že většina firem při rozhodování o obsazení vedoucí pozice dává přednost asertivním kandidátům a na tzv. měkké faktory příliš nehledí. Co se týká schopností a znalostí, přednost dostávají jedinci, jež jsou spíše „multi-talenti“ než specialisté.

Mezinárodní head-hunterská agentura DDI²⁷, také vidí ideálního manažera budoucnosti jako průnik podobných množin vlastností a schopností. Dále pak uvádí příklady aplikace dobré a fungující interkulturní komunikace: např. manažer v Číně nesmí dopustit, aby jeho podřízený „ztratil tvář“ třeba veřejným pokáráním. V Japonsku musí počítat, že podřízený pracovník neudělá nic bez výslovného souhlasu svého přímého nadřízeného. Američan se rád zase poměruje s ostatními kolegy a vyžaduje přesné určení cílů své činnosti. Britové a Španělé kladou velký důraz na přátelské vztahy a spokojenost. Němci pak kladou na přední místa ochranu životního prostředí a sociální odpovědnost, současně jsou němečtí manažeři „nejpracovitější“ (průměrně 10,7 hod. denně). Existuje mnoho dalších kulturních a národních specialit, které zde není třeba uvádět, poněvadž jsou nad rámec této práce. Důležité pro dobrého manažera ovšem je uvědomit si existenci těchto rozdílů a vždy při nástupu do nového kulturně odlišného prostředí potřebné zvyky zjistit a osvojit si je.

²⁵ Němec, P. *Manažer budoucnosti*, Ekonom, 29.5–4.6.2008, číslo 22, s.7.

²⁶ Tamtéž., s.7

²⁷ Tamtéž, s.7.

2.2.2 Strategie – nové jistoty

Manažer budoucnosti se bude potýkat s novými jevy v 21. století, jež budou utvářet firemní strategie. Tato část má proto záměrně stejný název jako druhá kapitola Druckerova²⁸, protože ať už manažer či firma formuje základní strategii jakkoli, musí brát zřetel na trendy popsané Druckerem: činnost každé organizace se řídí určitou **teorií podnikání**, tzn. určitým souborem premis daného oboru, jejich cílů, výsledků, zákazníků a toho, čeho si zákazníci a cení a platí za to. **Strategie** tuto teorii podnikání transformuje ve výkonnost. Jejím cílem je dosáhnout organizací požadovaných cílů v nepředpověditelném prostředí. Strategie je současně prověrkou teorie podnikání. Nepodaří-li se strategii realizovat očekávané výsledky, je to obvykle prvním vážným příznakem toho, že je třeba teorii podnikání přehodnotit. Taktéž i nečekané úspěchy by měly vést k jejímu znovu-promyšlení. Bez strategie nelze též rozhodnout, co představuje příležitost, nebo co organizaci přibližuje k dosažení požadovaných výsledků a co jen rozptyluje a rozměľňuje její zdroje.

Drucker uvádí 5 jevů, které považuje za jistoty, a to přesto, že se nejedná v zásadě o ekonomické, ale o sociálně-politické jevy:

- 1) klesající porodnost ve vyspělém světě
- 2) přesuny v rozdělování disponibilních příjmů
- 3) definování výkonnosti
- 4) globální konkurenceschopnost
- 5) rostoucí nesoulad mezi ekonomickou a politickou roztržštěností

Nejvýznamnější ze všech nových jistot už proto, že pro ni v celé dosavadní historii neexistuje precedent, je **klesající porodnost ve vyspělém světě**. V západní a střední Evropě už klesla porodnost hluboko pod potřebnou reprodukční úroveň 2,1 dětí na každou ženu. Např. v Japonsku, kde činí pouze 1,3, dojde na konci 21. stol. k poklesu obyvatelstva ze současných 125 mil. na 50 – 55 mil. V Itálii dojde k poklesu ze současných 60 mil. na 20 – 22 mil. Také v USA je porodnost nižší než 2 a trvale klesá. Všechny instituce moderního světa a všechny podniky už přinejmenším 200 let vycházejí z předpokladu trvale rostoucí populace. Na západě rostl počet obyvatel od

²⁸ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7261-021-X, s.125.

roku 1400. Od roku 1700 byl tento růst velice rychlý a přetrval ještě po 2. světové válce. V Japonsku začal růst někdy kolem roku 1600 a přibližně kolem 1800 se zrychloval až do 2. světové války. Obdobné trendy výrazného poklesu po dlouhém populačním růstu lze očekávat i u dnes rozvojových zemí²⁹.

Některé důsledky jsou zcela zjevné:

- 1.) V příštích 20 – 30 letech budou demografické faktory diktovat politiku vyspělých zemí. Žádná země na to nebude připravena. Nastane podobně politicky závažný problém z přistěhovalectvím z chudých zemí.
- 2.) Je pravděpodobné, že v této době nebude mít žádná země stabilní politiku a vládu.
- 3.) „Odchod do důchodu“ bude znamenat něco jiného než dnes. Už to nebude znamenat, že člověk přestane pracovat, ale spíše lidé přestanou pracovat na plný úvazek nebo budou pracovat pouze několik měsíců v roce. Zaměstnanecké vztahy budou muset být mnohem pružnější. Dále bude pokračovat přesun od manuální práce dělníků k pracovníkům disponujícím znalostmi. Odstranění těžké vyčerpávající práce umožní delší pracovní kariéru.
- 4.) Ve všech vyspělých zemích se bude muset velice rychle zvyšovat produktivita všech pracujících (na plný či částečný úvazek), a to zejména těch disponujících znalostmi. V opačném případě budou země a firmy v ní ztrácet své postavení a chudnout.
- 5.) Demografické změny budou určovat podobu spotřebitelského trhu. Starší lidé, jejichž počet poroste, se stali již nyní ve všech vyspělých zemích nejzamožnější skupinou. Jak se bude vyvíjet jejich spotřeba? Snižující se porodnost a nižší počet dětí v rodinách povede k vynakládání větší části disponibilních příjmů na potřeby dítěte. Dobrým příkladem je zde obrovský komerční úspěch firmy Mattel s jejími nákladnými panenkami Barbie.

Pád porodnosti bude mít dalekosáhlé ekonomické, sociální a politické důsledky, které si dnes ještě neumíme představit. Každá budoucí strategie ovšem musí tento jev na zřeteli.

²⁹ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7261-021-X, s.127.

Tab. 1 Přehled států s nejnižší a nejvyšší porodností³⁰

10 států s nejnižší porodností na světě*		10 států s nejvyšší porodností na světě*	
1. Japonsko	8	1. Niger	50
2. Německo	8	2. Mali	50
3. Andorra	8	3. Uganda	48
4. Itálie	9	4. Afghánistán	46
5. Rakousko	9	5. Sierra Leone	45
6. Bosna a Hercegovina	9	6. Burkina Faso	45
7. Litva	9	7. Somálsko	45
8. ČR	9	8. Angola	45
9. Taiwan	9	9. Libérie	44
10. Slovinsko	9	10. D.R.Kongo	43
EU - průměr	10	Svět - průměr	20

*(v roce 2007, v ‰ - počet živě narozených dětí na 1000 obyvatel)

Drucker³¹ dále považuje za významný trend „**posuny v rozdělování disponibilních příjmů**“ a to za stejně významné jako demografické jevy. Uvádí, že podniky a firmy jsou si vědomy číselných údajů o růstu či poklesu tržeb, zisků či podílu na trhu, ale že se nezajímají o podíl disponibilních příjmů svých zákazníků. Nikdo z nich není schopen říci, zda tento parametr klesá či stoupá. Obvykle totiž platí, že objeví-li se nějaké trendy v rozdělování disponibilních příjmů vynakládaných na určitou kategorii služeb či výrobků, mají tendenci trvat delší dobu a jsou většinou odolné vůči vlivům ekonomického cyklu. Za motor hospodářského růstu 20. stol. nepovažuje Drucker uspokojování ekonomických (materiálních) potřeb, jehož význam spíše klesal, ale následující 4 růstové obory:

- 1.) státní správa:
- 2.) zdravotnictví
- 3.) výchova a vzdělání
- 4.) volný čas

³⁰ Daubner, P. *10 zemí s nejvyšší a nejnižší porodností na světě* [online]. 2008 [cit. 1.1.2009]. dostupné z: <http://www.kompas.estranky.cz>.

³¹ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.129.

Stát považuje za rozdělovatele 30 – 50 % národního důchodu země. Ostatní 3 sektory jsou pak významnými uživateli výrobků a služeb. Volný čas, přestože byl po celou dobu 20. století jedním z nejrychleji rostoucích oborů, uvádí jako v dnešní době už zralý obor, když vyspělé země již dospěly ke konci zkracování pracovní doby (v roce 1900 odpracoval pracovník 3000 hod./rok zatímco dnes pouze 1500 hod./rok). Zdravotnictví a vzdělání považuje i nadále za růstové obory, a to zejména v důsledku demografických příčin.

Ve 21. století by si každý podnik měl přizpůsobit svoji strategii dle svého oboru a to podle toho, zda se jedná o obor „růstový“ (tj. poptávka po jeho produktech roste rychleji než výše národního důchodu nebo počet obyvatel), „zralý“ (růst je stejný) nebo „upadající“ (růst je pomalejší). K novým růstovým oborům např. patří poskytování finančních produktů středním a drobným zákazníkům (malé/střední firmy, osobní důchodové spoření/investice), dále pak informace (jak elektronické, tak zejména klasické tištěné). Ke zralým oborům je přiřazován farmaceutický průmysl, kde dochází k posunům ve způsobu uspokojování požadavků (např. přesun od chemických léčiv ke genetice či molekulární biologii). K těm upadajícím oborům patří od 70. let zejména automobilový průmysl (tou dobou byly USA, Evropa i Japonsko již plně motorizovány). Pro každou z těchto 3 kategorií je nutné zvolit vhodnou strategii řízení:

1.) růstový obor: – spoléhá se na růst poptávky po jeho výrobcích a službách. Je řízen pro budoucnost, musí hrát prim v inovacích a vyžaduje ochotu riskovat.

2.) zralý obor – je třeba řídit tak, aby byla zaujata vedoucí pozice v několika málo životně důležitých oblastech, zejména tam kde lze poptávku uspokojit s podstatně nižšími náklady (např. pomocí progresivní technologie či vyšší jakosti). Je třeba zajistit pružnost a rychlost změny, kdy obor přechází od jednoho způsobu uspokojování potřeb k druhému. Důležité je zajistit vhodná spojení a partnerství.

3.) upadající obor: – je třeba řídit tak, aby docházelo k nepřetržitému, systematickému a cílevědomému snižování nákladů spolu s neustálým zlepšováním jakosti a služeb. Tzn. že je potřebnější posilování pozice podniku v rámci oboru nežli růst objemu prodeje.

Definování výkonnosti: změna v demografické situaci vedla v uplynulých 50 letech k výrazným majetkovým posunům ve všech vyspělých zemích. Vznikla zde zámožná (byť ne bohatá) střední vrstva nemanuálně pracujících a současně došlo k výraznému prodloužení průměrné délky života. Tyto dva aspekty vedly ke vzniku nových institucí – penzijních a otevřených investičních fondů, jež zpravují převážně dlouhodobé investice střední třídy. Tento vývoj se nejdříve objevil v USA a dnes tam již podle některých odhadů „budoucí důchodci“ vlastní 40 % všech amerických veřejně zapsaných korporací a 60 % velkých korporací. Podobně tomu je i dalších zemích jako např. v Německu, Francii a Japonsku. S tímto jsou často spojeny i posuny mocenské. Podstatou dnešní diskuze o ovládnutí korporací je to, v čí prospěch mají být řízeny. Přitom dochází k přechodu k prioritě „akcionářských zájmů“. Tradičně již od 20. let byla zajišťována neformální rovnováha zájmů zákaznických, zaměstnaneckých, akcionářských a dalších. V Německu a skandinávských státech k tomu navíc patřilo vytváření a udržování sociální shody, tzn. ve prospěch manuálních dělníků. Tyto tradiční názory jsou již zastaralé, ale současně nově objevující se (americké) řízení s ohledem na krátkodobý zájem akcionářů je také neudržitelným trendem³². Současní vlastníci, jež budou čerpat své investice za 20, 30, 40 let, budou stále klást důraz na takovou výkonnost, jež přináší největší prospěch akcionářům. Současně budou muset podniky uspokojovat zájmy svých pracovníků disponujícími znalostmi. Z toho vyplývá, že bude neustále klesat důraz na sociální soulad (důležitost dělníků) jako na cíl výkonnosti podniku.

Budoucí vrcholoví manažeři se budou muset naučit zachovávat rovnováhu mezi krátkodobými výsledky (důraz na akcionářskou hodnotu) a dlouhodobou prosperitou. V čistě finančním pojetí to znamená, že podnik musí být schopen přežít 30 - 40 let, aby naplnil potřeby „investorů-důchodců“. Jak Drucker píše³³, je to v současné Americe, kde firmy přežívají max. 30 let, v současnosti spíše utopie.

Budeme se tedy muset naučit nové koncepce a kritéria podnikové výkonnosti. Nové strategie budou vycházet z těchto nových definicí.

³² Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.130.

³³ Tamtéž, s.130.

Všechny instituce si za svůj strategický cíl musí vzít **globální konkurenceschopnost**. Žádná instituce nemůže doufat v přežití a o úspěchu ani nemluvě, nevyrovná-li se standardům vytyčenými předními institucemi v daném oboru a to ať už jsou kdekoliv na světě. Jedním z důvodů je skutečnost, že ekonomický rozvoj podniku ani celé země nemůže být založen na levných pracovních silách. Ať vyplácí jakkoliv nízké mzdy, nemá podnik naději na úspěch nedosáhnou-li jeho zaměstnanci produktivity vedoucích firem. Obzvláště to platí ve zpracovatelském průmyslu (např. automobilový průmysl a dodavatelé automobilek v ČR), kde význam ceny manuální práce klesá a tvoří pouze 1/8 celkových nákladů (nebo méně). Platí zde axiom, že nízká produktivita pracovních sil ohrožuje přežití podniku a současně, že nízké mzdové náklady již nevytvářejí nákladovou výhodu, která by nízkou produktivitu kompenzovala. Tento model, platný od 20. let, už přestal fungovat např. v Japonsku. Od nynějška budou tedy zřejmě jednotlivé země a firmy ve svém růstu muset vycházet z technologického předstihu nebo z produktivity na úrovni předních firem daného oboru. Toto bude platit napříč všemi obory.

Nízká výkonnost bude brzdou i v případě vysoké míry „protekcionismu“ (státní dotace, cla, dovozní kvóty, atd.). Přesto je vysoce pravděpodobné, že svět bude v příštích dekáдах čelit vlně protekcionismu jako reakci na období turbulence³⁴. Strategie se bude muset smířit s novou skutečností, že každá, nejen podniková, instituce se musí porovnávat se standardy vytyčenými předními lídry oboru.

Posledním vstupem, ze kterého musí vycházet podnikové strategie v období celosvětových strukturálních změn a celosvětové nejistoty, je **rostoucí nesoulad mezi ekonomickou a politickou realitou**. Světová ekonomika se neustále globalizuje. Avšak politické hranice národních států jsou překážkami a vymezují nákladová střediska. Podniky už nemohou definovat svou působnost v rozmezí národní ekonomiky a státních hranic, ale musí svoji působnost definovat celosvětově.

Po skončení 1. a 2. světové války se rozpadla impéria – Rakousko-Uhersko, Osmanská říše; britské, francouzské, belgické, holandské a portugalské koloniální říše a později i Sovětské impérium. Od roku 1950 vznikají desítky mini-státečků s vlastními vládami, daněmi a fiskální politikou. I v rámci nadnárodních jednotek (EU, NAFTA,

³⁴ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.133.

...) je národní politika dosud nadřazována ekonomické racionalitě. Máme zde 3 vzájemně se překrývající se sféry³⁵:

- Skutečné globální ekonomika peněz a informací
- Regionální ekonomiky, v nichž zboží, služby a lidé cirkulují bez výrazných překážek
- Stoupá množství národních a místních realit s politicko-ekonomickým charakterem

Všechny tyto sféry se rozrůstají a podniky jsou nuceny pracovat a žít ve všech třech sférách současně. Z těchto premis by měly veškeré nové firemní strategie vycházet.

Dalším důsledkem politické roztříštěnosti na strategii firem jsou devizová rizika. Každý podnik i s lokální působností je součástí celosvětové ekonomiky, a tudíž není imunní vůči kursovým fluktuacím. Je zde mnoho příkladů, kdy náhlými kolapsy lokálních měn byly postiženy firmy, jež nic nedovází ani nevyváží, např. indonéska rupie (1998), islandská koruna (2008). Firemní strategie musí vycházet z předpokladu, že jednotlivé měny zůstanou i nadále kolísavé a nestabilní. Jedním z důsledků bude nutnost každého managementu naučit se řídit svá devizová rizika.

2.3 Předmět a vývoj manažerské psychologie a sociologie

2.3.1 Předmět manažerské psychologie a sociologie

V předchozí části jsme se věnovali obecným základům managementu a rolím manažerů. Jakkoliv je tato část důležitá pro správné řízení, v následujících částech se budeme spíše zabývat rolemi psychologie, resp. sociologie v moderním managementu, které jsou a budou v 21. století čím dál významnější. Poznatky z těchto věd již dlouhou dobu hrají v teorii i praxi řízení důležitou roli. Tyto se hlavně uplatňují při řízení činností jednotlivých pracovníků, jejich skupin a celé firmy či podniku (někdy je též nazýváme sociálním systémem). Je zřejmé, že čím většího technického, vědeckého či kulturního rozvoje společnost dosahuje, tím větší vliv mají různé sociologické a psychologické aspekty. Podobně musíme uvažovat úroveň vzdělanosti, růst životní

³⁵ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.133.

úrovně, charakteru práce a v poslední době rovněž mezinárodních vlivů (zejména v nadnárodních korporacích). Již odedávna se manažeři snaží zjistit, jak účinně využívat lidí při organizování práce v rámci výroby zboží či zajišťování služeb. Tento složitý problém literatura³⁶ rozděluje na řadu dílčích podproblémů:

- jak práci organizovat a přidělovat ji pracovníkům
- jak získat, připravovat a účinně řídit zaměstnance, kteří mají práci vykonávat
- jak vytvářet vhodné pracovní podmínky a soubor odměn, jež by trvale zajistily vysokou produktivitu práce a morálku lidí v organizaci
- jak připravovat pracovníky na technologické, organizační a jiné změny zaváděné v organizaci
- jak se vyrovnávat s konkurencí nebo s požadavky jiných hospodářských subjektů

Organizování práce v podniku lze řešit mnoha způsoby, ale ukazuje se, že řešení přehlížející zaměstnance má jen náhodné nebo krátkodobé výsledky. Racionální, koncepční, promyšlený postup naproti tomu předpokládá soustavné poznávání pracovníků. Moderní management hospodářské organizace proto využívá nejnovějších psychologických a sociologických poznatků – bývají často označovány jako manažerská psychologie a manažerská sociologie³⁷. Uvedme nyní několik základních definic a vymeze předmět zkoumání obou věd.

Manažerská psychologie

Psychologie patří mezi vědy o člověku. Zabývá se psychikou a její regulační funkcí, činností a osobností člověka³⁸. Jako samostatný vědní obor se začíná prosazovat na konci 19. století a v současné době se skládá z mnoha teoretických a praktických disciplín. Jednou z nich je i **manažerská psychologie**. Tento pojem bývá obvykle v literatuře definován jako **psychologická nauka zabývající se osobností a činností**

³⁶ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1998, 1. vydání, s.15.

³⁷ Tamtéž, s.15.

³⁸ Tamtéž, s.16.

pracovníků v procesu řízení. Obsah pojmu manažerská psychologie lze odvodit z následujících tezí³⁹:

- práce je skupinová činnost
- společenský svět dospělých lidí je utvářen na základě jejich pracovní činnosti
- dosažení uznání, jistoty a pocitu sounáležitosti jsou (pro utváření morálky a výkonnosti pracovníků) důležitější než podmínky, za nichž pracují
- postoje a výkonnost pracovníků jsou ovlivňovány společenskými požadavky, které mají původ pouze na pracovišti
- pracovní skupiny vykonávají silnou společenskou kontrolu pracovních návyků a postojů každého jednotlivce
- spolupráce ve skupině se neuskutečňuje náhodně, ale musí být soustavně a cílevědomě připravována a řízena
- úspěšný výkon jakékoliv řídicí funkce je závislý na společenské determinaci osobnosti a na přiměřeném zvládnutí společenské stránky řídicí pozice/role
- personální činnosti vedoucího pracovníka s řízenou pracovní skupinou jsou nezbytnou složkou jeho řídicí práce

Určující psychologickou součástí je vedení lidí v hospodářské organizaci. Jeho obsahem je cílevědomé působení vedoucího na poznávání, prožívání a jednání řízené skupiny pracovníků. Vedení lidí zahrnuje všechny formy působení na člověka v průběhu práce. Vklad manažerské psychologie do řízení je dán několika následujícími skutečnostmi:

- Vykonavatelem řídicí funkce je manažer: reprezentuje zájmy a záměry hospodářské organizace a vlastníků na svěřeném úseku; organizace na něj deleguje určitou pravomoc a s tím spojenou odpovědnost, ale také mu dává důvěru; jeho znalosti a dovednosti nebývají vždy přesně stanoveny, jak už bylo ostatně zmíněno v předchozím textu.
- Objektem řídicí činnosti jsou zaměstnanci organizovaní v pracovních skupinách: jsou vybaveni určitým souborem znalostí, dovedností a zkušeností; jsou organizováni na základě stanovených úkolů, technického

³⁹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3.vydání, s.13.

vybavení pracovišť či užívané technologie; práce je jim ukládána, pravidelně kontrolována a hodnocena; toto vytváří specifický pracovní režim a působí na jejich pracovní iniciativitu a ochotu.

- Při výkonu řídicí funkce dochází ke složité interakci manažera a jednotlivých pracovníků, jejíž cílem je zajistit vzájemnou koordinaci a kooperaci; organizačním základem jsou zde vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce v rámci celého sociálního systému hospodářské organizace.
- Významným prvkem managementu je řídicí rozhodování: racionální rozhodování předpokládá analýzu situace, rozbor možných alternativ a přístupů
- Řídicí činnost je svou podstatou zaměřena na pracovníky a na organizovanou pracovní skupinu: obsah řídicí činnosti tvoří proto také ovlivňování motivace řízených pracovníků (šířeji vedení lidí) vzhledem k pracovním úkolům a plánovaným záměrům organizace.

Tyto skutečnosti naznačují obsah i aktuálnost manažerské psychologie. Ukazují, že lidské zdroje jsou v hospodářských organizacích určující složkou řídicích činností. Musí být proto hlavním předmětem zájmu řídicích pracovníků a v 21. století tak tomu jistě bude.

Manažerská sociologie

Sociologie⁴⁰ je společenská věda, která se pod tímto označením vyvíjí od 30. let 19. století. Sociologie je věda empirická a praktická, zaměřená na řešení konkrétních sociálních problémů. Předmětem jejího zkoumání jsou vztahy mezi lidmi, jež mají trvalejší platnost a na jejichž základě se vytvářejí nové sociální subjekty (sociální skupiny a sociální organizace)⁴¹.

⁴⁰ Pozn.: jako první použil pojem sociologie A.Comte ve 4.svazku své Pozitivní filozofie jak udává Zubíková, Z., Drábová, R. Společenské vědy v kostce. Praha 2007, Fragment, s.138.

⁴¹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.20.

Manažerská sociologie se pak zabývá **hospodářskou organizací** jako **sdržením lidí spojených sítí technických, právních, ekonomických, společenských, psychologických a dalších vztahů**⁴². Jejím předmětem je hospodářská organizace a její uspořádání. Sleduje strukturu vztahů mezi pracovníky a útvary, které tito pracovníci vytvářejí, vymezuje jevy ovlivňující chování jednotlivce. Předmětem manažerské sociologie jsou také sociologické procesy probíhající v hospodářské organizaci. Významné místo v manažerské sociologii zauímají vztahy dané organizace k jiným sociálním subjektům. Tyto vztahy, vykonávané často prostřednictvím manažera, lze rozdělit podle toho, jakých subjektů se týkají, protože je tím ovlivněn jejich charakter:

- Vztahy k jiným hospodářským organizacím a institucím v ekonomice: jde zejména o vztahy partnerské, konkurenční nebo konfliktní
- Vztahy ke státu a státním institucím, kde nejde o vztahy partnerské: stěžejní je zde vytváření podmínek a pravidel fungování hospodářské organizace ze strany státu (právní normy, sociální a zaměstnanecká politika, ...); dále pak působení hospodářských organizací na státní instituce (tzv. lobbying).
- Vztahy k veřejnosti: lze členit na vztahy k možným zaměstnancům a vztahy k zákazníkům.

2.3.2 Vývoj manažerské psychologie a sociologie

Psychologické a sociologické poznání je důležitým předpokladem efektivního řízení organizace. Tento obecný a dnes již zcela samozřejmý poznatek byl však v historii manažerského myšlení různě interpretován či dokonce naprosto ignorován.

V průběhu 1. poloviny 20. století se jako víceméně spontánní reakce na praktické problémy typu zvýšení produktivity práce, míra pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců, zvětšování a růst organizace atd. začaly objevovat různé koncepce řídicí práce, zdůrazňující kromě jiného i určité psychologické a sociologické aspekty managementu. Problémem však zůstávala skutečnost, že veškeré tyto pokusy o aplikaci psychologických a sociologických poznatků byly nekomplexní a nesystematické povahy.

⁴² Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1998, 1.vydání, s.21.

Situace se pomalu začala měnit v 50. letech vlivem nových trendů v oblasti managementu v USA. V této době museli američtí manažeři čelit novým problémům plynoucím z ekonomické expanze, prudkého růstu tzv. střední vrstvy a vzniku velkých a komplexních korporací. Silný společenský tlak působil zásadní změny koncepce v oblasti manažerského vzdělávání směrem k systematickému propojení jednotlivých oblastí (finance, marketing, operační analýza, atd.). Sociologické a psychologické poznatky byly v návaznosti na tento trend integrovány v oblasti tzv. organizačního chování. Psychologie a sociologie se rovněž stala východiskem personálního managementu a marketingu. V 50. letech též vzniká tzv. systémová teorie řízení – je to první pokus o systematickou syntézu všech předchozích teorií řízení a současně se organizace bere jako otevřený systém (doposud se považovala organizace za systém uzavřený, tj. izolovaný od okolního světa). Z psychologického hlediska tento model čerpá poznatky z tzv. tradiční behaviorální orientace. Na sociologické úrovni byly implementovány poznatky o organizačních subsystémech rozdělující organizaci na 5 formálních typů organizačních subsystémů:

- 1.) Produkce – subsystém produkující zboží a služby; primárně zaměřen na transformaci vstupů (např. suroviny); obsahuje výrobní zaměstnance
- 2.) Údržba – subsystém umožňující stabilní fungování organizace, budov, strojů, kontrole jakosti, atd.
- 3.) Pomezí – subsystém zabývající se transakcemi zahrnujícími zaopatřování a nakládání se zdroji; pracují s jednotlivci a organizacemi z vnějšího okolí
- 4.) Adaptace – má odpovědnost za organizační plánování a změny; shromažďuje z okolního prostředí informace o technologickém vývoji, konkurenci a regulačních omezeních
- 5.) Management – kontroluje a koordinuje činnosti ostatních subsystémů, řeší konflikty, stanovuje strategie a celo-systémové cíle

Nedostatky této teorie jsou:

- 1.) Popisný charakter místo prediktivního umožňuje pochopit jak funguje systém v daném okamžiku, ale není schopen předpovědět důsledky změn
- 2.) Teorie uplatňuje stejný pohled na všechny organizace
- 3.) Nevěnuje pozornost struktuře mocenských a řídicích vztahů uvnitř organizace

Na nedostatky příchozí teorie navázala tzv. kontingenční teorie, která považuje jednotlivé řídicí situace vzhledem k působení mnoha různých činitelů za natolik variabilní a specifické, že nepředpokládá žádný univerzální recept řešení. Z hlediska psychologie nadále klade důraz na rozhodovací a analytické schopnosti manažerů. Novinkou ovšem je, že i se zaměstnanci počítá jako s aktivně a racionálně se rozhodujícími bytostmi. Manažer nadále zůstává manipulátorem nezávislých proměnných. Na úrovni sociologické se nově objevuje filozofický přístup postfordismu, který se zaměřuje na strategii konkurenceschopnosti v tržním prostředí. Dříve proslulé Fordovo heslo „můžete si u mne koupit auto jakékoliv barvy, pokud bude černá“ přestává platit a dochází ke změně v orientaci od výroby na zákazníka. Už to není výrobce, ale konkurence a zákazník, kdo určuje požadavky na zboží a služby⁴³. Pozornost se začíná přesouvat k analýze různorodosti nejen vnějšího, ale i vnitřního sociálního prostředí organizace. Kontingenční teorii bývá ovšem často vytýkáno, že je z hlediska klasické pozitivistické metodologie neověřitelná a teoretická. Pro manažerskou praxi je její základním přínosem stimulace tvořivosti a flexibility řídicích pracovníků.

Řízení a podniková kultura – v průběhu 60. a počátkem 70. let dochází v západních společnostech pod vlivem globálních sociálně ekonomických změn k celé řadě emancipačních procesů (pád kolonialismu a nutnost respektování dosud přehlížených národů, emancipace pracovní síly atp.). Ve společenských vědách se upouští od konceptu abstraktního individua a tyto vědy se začínají zabývat analýzou konkrétního společenského významu sociálního jednání. V teorii řízení se zavádí pojem podniková kultura⁴⁴. Organizace začaly být chápány jako konkrétní a jedinečné sociální útvary se svou historií, tradicemi, normami chování, symbolikou, a dalšími atributy. Výzkum se začal orientovat jednak na zjišťování a srovnávání kulturně podmíněných specifik managementu v různých zemích, jednak na analýzu konkrétních organizací jako svébytných a jedinečných kulturních systémů.

⁴³ Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1998, 1. vydání, s.23.

⁴⁴ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.20.

Řízení a aktivní sociální učení – v oblasti rozvoje managementu a přípravy manažerů představuje integraci psychologie a sociologie tzv. škola aktivního sociálního učení. Na psychologické úrovni uplatňuje následující principy⁴⁵:

- Člověk se nejlépe učí zkušeností a praxí
- V rámci učení je důležitý sociální kontakt (nahrazování tradičního akademismu interakčním přístupem ve výuce)
- Podmínkou úspěchu jednání je neustálá práce na vlastním rozvoji (naučit se učit z vlastní praxe)

Tento přístup nadále přikládá velký význam analytickým schopnostem manažera, chápe je však jako součást sociálních dovedností. Jakékoliv rozhodnutí manažera je chápáno jako sociální jak vzhledem k jeho předpokladům, tak i s ohledem na jeho důsledky⁴⁶. Sociologicky uvedenou teorii zastřešuje koncept tzv. učící se organizace, v níž je maximální pozornost věnována odbornému a osobnímu růstu všech pracovníků. Pouze takový sociální systém je schopen úspěšně se prosazovat v neustále se měnícím tržním prostředí.

Ve 2. polovině 80. let 20. století dochází k novým diskuzím o pojetí managementu. Sílí kritika klasické teorie, a to na základě sociologických zjištění, podle kterých⁴⁷:

- Strategické řízení neprobíhá z patřičného nadhledu
- Manažeři, včetně vrcholových, tráví většinu rozhovory s lidmi, pracují dlouhé hodiny ve vyčerpávajícím tempu
- Aktivita manažerů jsou různorodé, roztržité a operativní, bez dostatku času na aktuální problémy a krize
- Nespokojenost zaměstnavatelů s úrovní přípravy manažerů
- Tradiční důraz na analytické schopnosti a techniky se v praxi neosvědčuje

V důsledku toho je u manažerů v přípravě kladen důraz na **umění organizovat si svůj čas, komunikovat a spolupracovat s lidmi**. Z hlediska zaměstnavatelů jsou nyní podstatné zejména vůdcovské schopnosti manažerů, umění poskytovat lidem

⁴⁵ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.20.

⁴⁶ Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J. *Organizational Behavior*, London 1991, Prentice Hall International.

⁴⁷ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3.vydání, s.20.

perspektivu a dovednost formovat firemní kulturu, jež je v souladu s hodnotami a cíli podniku⁴⁸. V této postmodernistické teorii se objevuje pojetí manažera jako praktického autora. V tomto podání není dobrý management založen na aplikaci vědecké teorie, ale na umění poskytovat lidem v organizaci srozumitelné formulace toho, co se dělo a děje. Převládá názor, že v budoucnu budou společenské vědy, včetně psychologie a sociologie, tvořit podstatnou část koncepcí řízení. Nepůjde pouze o tradiční doplňování si znalostí z oblasti komunikace, motivace, týmové práce atd. jako nutných předpokladů efektivního zvládnutí řídicí role, ale o chápání managementu jako aktivity, v rámci které nelze od sebe oddělovat její technické a sociální aspekty.

Na závěr této kapitoly definujeme pojem koncepce řízení práce, jež bývá popisována jako soubor praktických kroků a opatření směřujících k zvládnutí základních problémů managementu dané organizace. Jde zejména o otázky integrace individuálních a podnikových potřeb a cílů, volby a uplatňování určitého modelu mocenských vztahů a kontroly v organizaci, o problémy koordinace činností jednotlivých skupin a o zajišťování a zvyšování adaptability pracovníků na změny. Koncept řízení má dvě roviny:

- 1.) Subjektivní rovina: každý manažer vychází z určitého individuálního modelu řízení, jenž je pro něj specifický
- 2.) Objektivní rovina: v řízení jde o soubor oficiálních principů a metod uplatňovaných v jednotlivé organizaci

2.3.3 Objektivní podmínky činnosti manažerů

V každé organizaci či podniku existují podmínky ovlivňující činnost a výkonnost manažerů. Jsou-li tyto podmínky příznivé, dochází uvnitř hospodářského celku k součinnosti a spolupráci jednotlivých členů a skupin. Tento proces je nazýván synergickým efektem, pro nějž je charakteristické, že výsledek jakoby převyšoval možnosti všech zainteresovaných účastníků. Naopak nepříznivé podmínky jsou zásadní překážkou efektivnímu a optimálnímu fungování, prosperitě a dalšímu rozvoji.

⁴⁸ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3.vydání, s.21.

Základními podmínkami jsou především následující „principy výstavby formální organizace podniku“⁴⁹:

- Dělbá práce
- Hierarchie moci
- Systémy komunikace a ovlivňování
- Principy a způsoby

Pokud tyto záležitosti nejsou vhodné vyřešeny, dříve nebo později se podnik dostává do nejrůznějších problémů. Možnosti lidských zdrojů pak nebývají maximálně využity a u řady pracovníků dochází ke zklamání, deziluzi a apatii. Mnohdy pak takto nespokojení zaměstnanci firmu opouštějí, což je pro firmu značnou ztrátou z hlediska investovaného času a financí (jak z hlediska investic do odcházejících zaměstnanců, tak i do jejich náhrad). Zejména jsou tyto zákonitosti důležité pro začínající podnikatele, kteří si je musí uvědomit v raných stádiích budování svého podniku. Úspěšnost jejich konání v mnohém závisí na efektivním rozdělování práce a vhodných způsobech řízení. V dalším textu se budeme blíže věnovat jednotlivým bodům.

A. Dělbá práce

Mezi základní aktivity managementu podniku patří vymezení okruhů profesně specifických činností a jejich kooperačních návazností tak, aby jednotliví pracovníci měli co možná nejpřesněji definovány své úkoly, povinnosti, práva a odpovědnost. V současné době se obvykle uvádějí dva možné přístupy:

- 1.) Co možná **nejpodrobnější a nejpřesnější vymezení pracovní náplně**, kooperace a návaznosti, včetně stanovení konkrétních požadavků na kvalifikaci pracovníků. Zpracovávají se tzv. profesiogramy. V případě tvůrčích a řídicích profesí se pak vypracovávají alespoň rámcové charakteristiky profesních nároků práce nebo profily pracovních míst.
- 2.) Druhý přístup více reaguje na měnící se realitu a na dynamiku hospodářství. Chápe **práci jako skupinovou činnost**, kterou může nejlépe **zastat tým univerzálních pracovníků**. Zaměstnanec získává širší kvalifikaci, což organizaci umožňuje následně řešit problémy s přechodem na jinou výrobu,

⁴⁹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3.vydání, s.29.

obchodní sortiment, charakter služby apod. Zvýšené nároky se při tomto přístupu kladou na týmovou souhru, šíři odborných znalostí a sociálně-psychologické kvality jednotlivců i celku.

Osobně si myslím, že nejlepší variantou z hlediska většiny organizací je kombinace obou přístupů. Pro standardní (či standartizovatelné), pravidelně se opakující se činnosti se spíše hodí první přístup. Pro tvůrčí, řídicí či projektově orientované úkoly a práce bych upřednostnil spíše druhý přístup. Celkově jsem přesvědčen, že druhý přístup je mnohem náročnější, avšak je mnohem flexibilnější a lépe vyhovuje současným požadavkům. Pomáhá vytvářet atmosféru sounáležitosti, spolupráce, která zavazuje spolupracovníky k sebezdokonalování a účasti na výkonu skupiny.

B. Hierarchie moci

Na vhodné rozdělení práce, které je základem výstavby organizace, navazuje výstavba adekvátního systému hierarchie moci. Je nutné přesně vymezit řídicí strukturu organizace, kompetence, práva, úkoly, povinnosti a odpovědnost řídicích pracovníků na jednotlivých úrovních řízení. Úrovně řízení mohou vypadat následovně⁵⁰:

- 1.) řízení na základním stupni (lower management)
- 2.) středně liniové řízení (middle management)
- 3.) vrcholové řízení (top management)

Schéma 1 ukazuje tzv. řídicí pyramidu, jež názorně ukazuje počty pozic v jednotlivých patrech. Jednotlivé stupně se kromě toho odlišují i náplní práce a zaměřením (viz. Tab.2). Pro vrcholový management je typické zaměřením na strategické činnosti koncepčního charakteru, pro střední řízení je typická taktická orientace a pro nejnižší články pak každodenní operativa. Každá organizace by měla stanovit přesná pravidla pro případný posun pracovníků do vyšších řídicích funkcí, tedy kariérní řád. Předpokladem toho je, aby od začátku byli přijímáni lidé s lepšími předpoklady, než je na dané místo potřeba. Po prověření takových zaměstnanců během pracovní stáže či později složitějšími úkoly je možné zjistit, zda mají předpoklady k dalšímu růstu. Stanovení struktury výchozích a konečných míst v organizaci pomáhá předcházet určité

⁵⁰ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.30.

„definitivě“ v zařazení pracovníků (jednou provždy na stejném místě) a dává tak fungování podniku určitou dynamiku.



Obr.1 Schéma řídicí pyramidy⁵¹

Tab. 2 Přehled činností na jednotlivých stupních řízení⁵²

Úrovně řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholové řízení	75 %	20 %	5 %
Střední úroveň řízení	20 %	60 %	20 %
Základní stupeň řízení	5 %	20 %	75 %

C. Systémy komunikace a ovlivňování

Z hlediska bezprostředního výkonu práce jsou řídicí pracovníci těmi, kdo jsou zavázáni komunikovat se svými spolupracovníky. Podnikové komunikační kanály by měly zahrnovat všechny dostupné cesty a formy přenosu informace.

Důraz obvykle bývá kladen na **komunikaci písemnou** (chápanou tak ať už v klasické papírové podobě či nově elektronické). Písemná komunikace musí vždy tvořit infrastrukturu podnikového dění. Má za úkol vytvářet formou evidence paměťové struktury organizace a má být základem pro využívání poznatků a zkušeností. Velmi často se ale stává, že tento způsob komunikace bývá přeceňován a vede ke zbytečné

⁵¹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.32.

⁵² Tamtéž, s.32.

byrokratizaci řízení (vše se dokumentuje písemně a zapomíná se na komunikaci ústní, takže řídící pracovník málo ovlivňuje své podřízené).

Pro výkon řídicí činnosti bývá mnohem důležitější **ústní komunikace** probíhající mezi řízenými a řídicími pracovníky. Každá taková komunikace by měla vést k jejich určitému ovlivnění. Manažeři musí umět s lidmi komunikovat vždy tak, aby je nesměřovali jednak k žádoucímu výkonu aktuálního úkolu, tak i k další práci na sobě. Pro to, aby mohli manažeři úspěšně stimulovat, musí podřízené dobře znát a své působení na ně opírat o osobní příklad s využitím vhodné formy komunikace.

D. Principy a způsoby odměňování

Mezi nejsilnější nástroje manažera pro stimulaci jeho pracovníků kromě komunikace patří odměňování. Každý řídicí pracovník musí mít dostatečnou možnost podílet se na rozdělování určitého procenta odměn. Je to důležité, protože právě přímý nadřízený může nejlépe vědět, jak jeho lidé pracují, a hodnotit jejich nasazení a výkon. Pro správné odměňování je nezbytný princip zásluhovosti jako vytváření vhodné mzdové relace mezi jednotlivými řízenými pracovníky⁵³. Systém odměňování v určité organizaci by měl vést manažery k dodržování celopodnikově stanovených principů a zároveň dobře vyvážit pevnou a pohyblivou složku nebo též pamatovat na možnost mimořádných odměn.

Účinnost odměňování se zvyšuje:

- 1.) osobním přístupem vedoucího
- 2.) krátkým odstupem od toho, co se odměňuje
- 3.) častým poskytováním odměn, ale vždy za odvedenou práci
- 4.) citlivým předáváním odměn
- 5.) pokud se neodměňuje a netrestá současně
- 6.) nesměšováním odměn s dosahováním dalších cílů
- 7.) zdůvodněním každé odměny
- 8.) nepřeháněním odměňování
- 9.) průběžným odměňováním
- 10.) je-li systém odměňování ve shodě s dílčími odměnami

⁵³ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.33.

Odměňování pracovníků může být účinné pouze tehdy, předchází-li mu patřičné hodnocení. Hodnocení může být formou průběžného neformálního vyjádření vedoucího (obsahuje pochvalu i kritiku) nebo může být pravidelné (např. ročně nebo půlročně) formou standardizovaného celopodnikového hodnocení (může se týkat i vývoje pracovního zařazení a kariéry každého pracovníka). Vhodné je tyto metody patřičně kombinovat.

2.3.4 Řídící pracovník, manažer, vedoucí a kouč

Jak již bylo řečeno, v každé firmě, podniku či organizaci jsou lidé působící jako **řídící pracovník** (nebo též významově stejný pojem **manažer** – anglosaské prameny). Jsou to ti, kdo uvádějí věci do pohybu, dávají všemu řád a podněcují účinnost procesů probíhajících v dané organizaci.

Odlišný význam má označení **vedoucí pracovník** – cílem jeho působení jsou lidé, a to zejména jejich podněcování k práci, řízení jejich výkonu, kontrola, hodnocení, odměňování a řízení profesní kariéry.

U řídícího pracovníka může mít práce s lidmi jen nepatrný rozsah (např. řízení finančních toků, ekonomických procesů a technologií, atd.), ale ve svém důsledku může mít na řadové pracovníky zprostředkovaně značný dopad.

Na rozdíl od toho působení vedoucího pracovníka v práci s lidmi je mnohem širší a rozsáhlejší. Jeho náplň práce spočívá v ovlivňování každodenního jednání lidí na pracovišti:

- 1.) směrem k vysokým výkonům a spolupráci
- 2.) s ohledem na jejich spokojenost
- 3.) se zaměřením na jejich další rozvoj

Toto vyplývá ze základního zjištění, že **lidé jsou jedinými aktivními zdroji efektivity a prosperity podniku**⁵⁴. Aby tyto základní lidské zdroje byly skutečně účinné, je třeba klást velký důraz na jejich způsobilost a motivaci.

V celé řadě firem stále přetrvává čistě technická nebo čistě ekonomická orientace. Mnohdy tak vedoucí pracovníci se svými lidmi zacházejí jako se strojním zařízením –

⁵⁴ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.35.

berou řízené pracovníky jako neměnné, předem definované objekty svého působení. Nepočítají s jejich individuálními rysy, a tomu odpovídajícími projevy, ani s případnými problémy, které z nich vyplývají. Neberou v potaz vývoj jejich pracovních a osobních předpokladů v čase, ani to, že právě vedoucí pracovník může být tím, kdo tyto aspekty (ať už pozitivně nebo negativně) ovlivňuje. Důležité jsou předpoklady k vedení lidí. Proto se v dnešní době často setkáváme se spíše sportovním pojmem tzv. **kouče**. Sportovní trenér je ten, kdo své svěřence připravuje k dosažení vysoké výkonnosti při optimálním využití jejich individuálních předpokladů. Na rozdíl od sportu však v pracovní činnosti nejde jen o dobře načasovaný, krátkodobý nebo jinak výjimečný výkon. „Kouč manažer“ je ten, kdo má zajistit každodenní výkonnost a součinnost všech zaměstnanců.

Má-li být kouč jako manažer úspěšný, musí se svým „svěřencům“ naučit rozumět, pochopit je a naučit se s nimi jednat tak, aby dosahovali ve vzájemné shodě potřebných cílů. Občas je proto samozřejmě musí také do práce nutit. Musí je umět motivovat, povzbuzovat a působit na jejich volní úsilí⁵⁵. Snadněji se toto realizuje lidem, kteří mají určité „charisma“, „fluidum“, „kouzlo osobnosti“ (viz. 2.2.1 Manažer budoucnosti). Překvapivě velký počet manažerů věří, že charisma je vrozená schopnost, které se nelze naučit. Autoři⁵⁶ ovšem tvrdí, že i toto lze pod vedením dobrého kouče a s použitím vhodných technik zvládnout a že se většině manažerů s potřebnou dávkou píle a tréninku podaří stát se charismatickou osobností.

Charisma mnohdy ovšem samo osobě nestačí. Velice důležité a žádoucí je proto uplatňovat osobní příklad. Chce-li manažer po svých lidech např. aby dosahovali určité výkony, musí být sám schopen takových výkonů dosahovat a působit tak jako příklad k následování.

Prokazatelně příznivé výsledky koučování ve vztahu k výkonnosti popisuje článek⁵⁷ odvolávající se na studii prof. Benjamin Blouma (University of Chicago). Bloumova studie, prováděná na vzorku 120 lidí se špičkovou výkonností z různých oborů (např. hudba, matematika, neurologie ...), naznačuje, že vynikající výkonnost je výsledkem

⁵⁵ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.37.

⁵⁶ *Tajemství špičkové výkonnosti* [online]. 2008 [cit. 10.10.2008], dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22378130-tajemstvi-spickove-vykonnosti>.

⁵⁷ Tamtéž.

systematické praxe a koučování, nikoliv vrozeného talentu. Další výzkumy přesvědčivě dokládají, že špičkoví odborníci se nerodí, ale vychovávají. Dále se zde tvrdí, že udržování a rozvoj špičkové výkonnosti neustále vyžaduje, aby se dotyčný pohyboval mimo tzv. zónu komfortu, překonával vlastní pohodlnost, aby se nespokojoval s dosaženým, byl neustále motivován a projevoval zvýšenou míru obětavosti. I v tomto samozřejmě může kouč velice pomoci.

2.3.5 Osobnost manažera

Všeobecně lze souhlasit s názorem, že u manažerů záleží mnohem více na jejich osobnostních charakteristikách než u všech dalších zaměstnanců. Pojem tzv. **osobní kvality** souvisí s osobnostními charakteristikami, které jsou u manažerů očekávány na nejvyšší úrovni. Je determinována parametry pracovních a osobnostních předpokladů, a pokud jsou u určitého člověka v pásmu optima, vykazuje pak i jeho jednání včetně pracovní činnosti rysy kvality⁵⁸. Prakticky u všech lidí se aktuální osobní kvalita liší od osobní kvality ideální a pouze lidé s vyšší úrovní osobní kvality mají tendenci směřovat k optimálnímu stavu. Podstata výjimečnosti tedy spočívá v samém směřování k ideálnímu stavu. Aktuální osobní kvalita je odrazem všeho, co na jedince působilo a co mnohdy živelně a nekoordinovaně formovalo jeho konkrétní identitu. V úvahu je nutné brát jednak schopnosti člověka, jeho postupně získané vědomosti a dovednosti, jeho zaměřenost, temperament, postoje a charakterové vlastnosti. Toto vše se zároveň odráží v jeho sebehodnocení. Mnoho jedinců s vyšší mírou aktuální osobní kvality se hodnotí příliš nízkou a naopak subjekty s vysokým sebehodnocením nemívají vždy odpovídající osobní kvality. Ve svém důsledku pak lidé, kteří své nízké sebevědomí přece jen překonali, následně mají často ve svém jednání s nově nabytou sebedůvěrou problémy. Stávají se nadměrně sebejistými s důrazným až agresivním způsobem vystupování a sebeprosazování. Častěji to postihuje ty, co se dostali do určité mocenské pozice, přičemž oni sami této pozici přisuzují nadměrný význam.

Řídící pracovník, ovlivňující z podstaty své funkce výkon ostatních, by měl umět:

- vždy jasně a konkrétně vymezit pracovníkům záměr a cíl

⁵⁸ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.39.

- zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty, podněty ...
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat
- rozhodovat i ve složitých situacích
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji přijímat
- orientovat se v náročných problémech
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků
- pružně reagovat v nových a nezvyklých situacích
- zvládat psychickou zátěž a stres
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, disciplinovaný, čestný a odpovědný

Mnohokrát se objevily určité tendence přesně specifikovat konkrétní vlastnosti osobnosti pro řízení – konkrétně se touto problematikou zabývá tzv. teorie vlastností. Bohužel se však potvrdila nemožnost identifikace „řídících vlastností“ (ať už důvodu, že se vědci nebyli schopni shodnout na přesném seznamu, nebo proto, že mezi vytyčenými vlastnostmi není vhodná interakce, mnohdy také nelze vymezit potřebné vlastnosti pro danou pozici a obor). Obecně je možné se shodnout alespoň na základu, na následujících charakteristikách, které představují tzv. vizitky osobní kvality⁵⁹:

- pracovní a osobní kompetence: vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení
- sociální kompetence: způsobilost lidí se vhodně prosadit v sociálních vztazích
- pozitivní uvažování a pro-aktivní jednání, schopnost přijímat příležitosti jako výzvy, nalézat kladné stránky jevů a lidí, nečekat na vnější podněty
- pracovní ochota a výkonová motivace: zájem o práci, vysoká kvantita a kvalita práce
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí, tendence projevovat vyšší nároky na život, nároky na sebe, životní cíle a vytrvalost

⁵⁹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.40.

- schopnost sebekontroly, umění jednat racionálně, ovládat citové prožívání
- rozvinuté etické a estetické cítění
- tvořivost, dispozice vidět věci nově, nalézat a uplatňovat nové přístupy a řešení
- pochopení a tolerance, akceptovat druhé lidi, porozumět jim, respektovat je
- smysl pro humor, vidět realitu i sebe sama s nadhledem
- způsobilost stále na sobě pracovat, schopnost sebevýchovy a sebevzdělávání

Existují určité indikátory osobní kvality vztažené ke konkrétním projevům jednotlivce (tyto indikátory se netýkají jen pracovní roviny). K dosažení osobní kvality se blíží lidé, kteří:⁶⁰

- co nejlépe plní své úkoly
- vydávají ze sebe maximum
- jsou zapálení pro věc
- pracují dobře i v nepřítomnosti šéfa
- si svou práci sami kontrolují
- si umějí najít další práci
- jsou ochotni pomáhat svým přátelům, spolupracovníkům a kolegům
- dodržují sliby
- jsou přesní
- si umějí vážit svého času i času ostatních
- cítí odpovědnost i za chyby svého pracoviště, podniku a jsou ochotni se podílet na nápravě
- se učí z vlastních chyb, umí je napravit a neopakují je
- po sobě „uklízají“, aby připravili podmínky pro další
- neplýtvají zdroji
- mluví spíše s ostatními než o nich
- jsou samostatní, ale jsou schopni si říci o pomoc
- dokáží se přiměřeně prosadit

⁶⁰ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 1. vydání, s.40.

- jsou schopni dát něco navíc
- stále pečují o vlastní rozvoj

2.3.6 Styl řízení a autorita manažera

S každou řídicí funkcí i s každým manažerem je spojen určitý **styl řízení**, který uplatňuje. Styl řízení lze definovat jako celkový způsob jednání řídicího pracovníka. Dlouhodobé výzkumy ukázaly dvě základní dimenze stylu chování:

1.) **Projevy respektu**: tyto projevy představuje úcta vedoucího projevovaná vůči řízeným pracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnost vůči jejich citům

2.) **Projevy strukturovanosti**: jde o to, jak vedoucí strukturuje svou vlastní roli a role ostatních ve skupině s ohledem na pracovní cíl. Tato dimenze obsahuje chování vedoucího, jímž aktivně ovládá svoji skupinu (plánování úkolů, obstarávání informací, zaměření na výkon).

Druhou dimenzi lze také označit jako **zaměřenost řídicí práce manažerů** – je možno ji dále rozčlenit na:

- Zaměřenost na lidi
- Zaměřenost na úkoly

přičemž úspěšní bývají pouze ti, kteří zvládají obě tato zaměření zároveň.

Nedílnou součástí činnosti řídicích pracovníků je i **míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení**. Lze definovat 3 základní styly řízení:

- 1.) **autokratický**
- 2.) **liberální**
- 3.) **demokratický**

Empiricky však bylo zjištěno⁶¹, že je vhodnější volit styl rozhodování v závislosti na míře zralosti řízených pracovníků. Pak postupuje tak, že:

- **Nařizuje** – autoritativní přístup
- **Přesvědčuje** – užívá racionální a emocionální apely

⁶¹ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.42.

- **Konzultuje** – využívá participace řízených pracovníků
- **Deleguje** – využívá samostatnosti řízených pracovníků

V praxi by to mělo vypadat tak, že manažer zpočátku vůči málo profesně vyspělým pracovníkům používá autoritativní přístupy, tj. především nařizuje. Vztahové a úkolové chování musí být na vysoké úrovni a neobejde se bez důrazu na moc. Po určité době se působení na pracovníky může spíše soustředit na úkoly. Posléze pak může své podřízené vtahovat do rozhodování samotného a pomocí formování vztahů vytvářet neformální tým. Nakonec lze dospět do fáze, kdy by měl vedoucí delegovat kompetence a plnění úkolů týmu již zralých pracovníků. Praxe však ukázala, že není jednoduché zjišťovat změny ani na ně pohotově reagovat změněným stylem řízení. Brání tomu celkově složitá situace a její rozpoznatelnost pro řídicího pracovníka, ale také nedostatečná ochota pracovníků měnit se v návaznosti na nové podmínky.

Velice důležitý je **komunikační styl** manažera – bývá považován za sociální základ stylu řízení⁶². Každý člověk má svůj osobitý styl komunikace. Od manažera se samozřejmě očekávají vysoké komunikační schopnosti, zejména je třeba, aby jeho komunikační styl byl racionální, převažoval dospělý přístup s určitou dávkou spontánnosti. Nevhodné jsou deformace komunikačního stylu manažera a to buď⁶³:

- 1.) „chování dítěte“ – přílišná podřídivost, trucovitost, tendence manipulovat druhými
- 2.) „rodičovské chování“ – přílišná kritika, přehnaná pečlivost, předsudky

Další důležitou stránkou působení vedoucího na řízené pracovníky je jeho **autorita**, kterou lze definovat jako celkový dopad jeho vlivu na pracovníky a míru vážnosti, jíž u nich požívá. Autorita se dělí na:

- 1.) **Autoritu formální**: bývá spojena s určitou pozicí ve firmě. Čím výše v hierarchii daný manažer postoupí, tím více lidí ho respektuje s ohledem na tuto pozici. Tato forma autority není nijak spojena se schopnostmi daného manažera.
- 2.) **Autoritu neformální**: tato forma je výhradně spojena s odbornými a sociálními schopnostmi manažera. Pracovníci si manažera váží pouze tehdy, když je považován za

⁶² Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.43.

⁶³ Tamtéž, s.44.

„muže na svém místě“, a především v takové situaci dosahuje jeho tým vysokého výkonu.

2.3.7 Manažer a komunikace

Podstatnou částí pracovní náplně každého řídicího pracovníka je sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při nichž manažer uplatňuje svůj osobní příklad. Komunikace jako taková je do značné míry ovlivněna manažerským stylem popsaným v předchozí kapitole. Manažer již pouze neusiluje o to, aby byly jeho vizitkou splněné úkoly, ale jde mu hlavně o jeho pracovníky. Prostřednictvím interakce a komunikace uskutečňuje každý vedoucí řídicí akty a působí na pracovníky⁶⁴. V tab. 3 jsou znázorněny vztahy mezi vlastnostmi manažera, orientací jeho řídicí činnosti a účinností jeho stylu řízení.

Tab. 3 Styly řízení a jejich účinnost⁶⁵

Základní styly řízení	Styl s nízkou účinností	Styl s vysokou účinností
Orientovaný na postupy	Zkostnatělé uplatňování předpisů	Byrokratický přístup
Orientovaný na vztahy	Uplatňování lůživé politiky	Podporující přístup
Orientovaný na úkoly	Autokratický přístup	Podněcující přístup
Orientovaný na integraci	Kompromisní přístup	Integrující přístup

Styl orientovaný na postupy: manažer věnuje svoje úsilí především metodickým záležitostem, postupům, systému a preferuje stabilní prostředí. Jako „byrokrat“ dobře ovládá rutinu, hlídá pravidla a normy. Může však zkosnatěle lpět na pravidlech a postupech tam, kde situace vyžaduje flexibilitu.

Styl orientovaný na vztahy: manažer dává přednost kontaktům mezi lidmi a jejich potřebám. K úspěchu vede podporující přístup orientovaný na dlouhodobý rozvoj pracovníků za účelem dlouhodobé a stabilní vysoké výkonnosti. Neúspěšné bývá

⁶⁴ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.45.

⁶⁵ Bedrnová, E., Nový, I. A kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management press, Praha, 3. vydání, s.45.

uplatňování líbivé politiky v duchu přesvědčení o tom, že udržení pohody a spokojenosti pracovníků posléze podnítl jejich výkonnost.

Úkolově orientovaný styl: manažer se zaměřuje jen na výkon, volí-li podněcující přístup, stanovuje reálné, ovšem náročné cíle a přesvědčuje odborností. Používá-li autokratický přístup, většinou pracovníky přetěžuje.

Styl orientovaný na integraci: V pozitivním případě manažer podporuje kooperaci a vyžaduje orientaci na cíle. V opačném případě bývá nerozhodný, vyhýbá se konfrontacím a uchyluje se ke kompromisům.

2.4 Dominik Čipera

2.4.1 Čiperovy začátky

Rodinný život

Dominik Čipera se narodil se 3. srpna 1893 v Praze na Královských Vinohradech. Jeho matkou byla Marie Čiperová, rozená Tylová. Otcem byl Dominik Čipera, profesor na vinohradském gymnáziu, přítel Jiráskův a Wintrův.

Dominik Čipera ml. byl nejmladším v rodině, měl pět sourozenců. Rodinné vztahy byly poměrně harmonické. Nejblíže si byl Dominik Čipera se svým bratrem Prokopem s nímž udržoval po celý život čilý dopisní styk. Prokop se stal ředitelem Živnobanky, proto spolu často konzultovali pracovní záležitosti.

4.2.1920 se po zdlouhavých odkladech, způsobených velkým pracovním vytížením (Čipera cestoval v Baťových službách po Evropě a hledal nové přístupné trhy), ženil s Boženou Annou Klausovou. Božena Anna byla dcerou Huberta Klause a Josefy (rozené Bartošové), nevlastní sestry Tomáše Bati, tedy neteře Tomáše Bati.

Tento sňatek může dokumentovat tehdejší situaci ve zlínské továrně. Z dobových materiálů vyplývá, že většina vedoucích pracovníků byla nějakým způsobem příbuzná s Tomášem Baťou. Dnes již se nedá rozhodnout, zda šlo o náhodu nebo o Baťův cílený postup při budování rodinné firmy. Podstatné je, že již druhá generace baťovců v čele s Tomášem Baťou ml. tuto strategii opustila. Dnešní generace ve vedení firmy Baťa v daném trendu pokračuje, navíc ustupuje od přímého vedení firmy, jež přenechává najatým manažerům.



Obr.2 Dominik Čipera (uprostřed), vpravo ing.Hugo Vavrečka (další významný Baťův manažer), vlevo proslulý architekt Le Corbusier⁶⁶

Z osobní korespondence vyplývá, že manželství bylo poměrně spokojené, navzdory časté nepřítomnosti hlavy rodiny. Paní Božena dokázala mnoho věcí obstarat sama, pro svého muže plnila částečně i funkci sekretářky, třídila a uchovávala jeho korespondenci, rozesílala novoroční a jiná přání i za svého manžela a byla velitelkou domácnosti v běžných denních záležitostech.

1.5.1921 se manželům narodil syn Pavel, o dva roky později, 7.8.1923, druhý syn Jan. Rodinnou tragédií byla roku 1929 smrt Čiperovy matky a v den jejího pohřbu smrt otce.

Vzdělání

Čipera byl vždy výjimečný, už během studií dosahoval výjimečných výsledků a to zejména v matematice. Tento fakt zapadá do konceptu doby, kdy se projevují snahy o matematizaci ekonomických věd. Přestože vždy patřil mezi premianty, tak o svém vzdělání píše: „Není důležitým, jaké školy kdo navštěvoval, neboť žádná škola není s to, aby člověku dala vše, co bude v životě potřebovat. Důležitým jest pro každého to, aby ve svých vědomostech vystihl mezery, které ohrožují úspěšnost jeho práce a včas je odstranil. Od nutnosti, ba povinnosti neustálého vzdělávání neuchrání nikoho žádná

⁶⁶Dominik Čipera [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z:

<http://www.zlin.estranky.cz/clanky/spolupracovnici/dominik-cipera-----ukol-statniku>

škola. Necením si nikterak vědomostí, kterých jsem nabyt ve škole. Zato jsem velmi povděčen svým učitelům, že mi ukázali cestu, jak nabýti vědomostí, jichž nutnost se mi v životě ukázala, jak řešiti problémy, před které mne moje povolání staví každý den. Vzorce, které jsem se v algebře učil, jsem již dávno zapomněl, avšak zůstalo mi sebevědomí, ku kterému mi dopomohl náš pan profesor algebry tím, že mi ukázal, jak mám používat svého mozku, abych se vypořádal s potížemi neznáma. Ačkoliv jsem byl vždy mezi vyznamenanými, opouštěl jsem přesto školu s přesvědčením, že vědomosti mé nestačí k tomu, aby mne uživily. Odnášel jsem si však ze školy důvěru ve svůj zdravý rozum a přesvědčení, že jsem zvládl způsob, jak opatřiti si vědomosti, které budu pro svoji práci potřebovat. Ze samotného vzdělání nemáme žádného užitku, až teprve z toho, jak je umíme pro svoji práci využítí.“⁶⁷

Sám si tedy necenil tolik svých skvělých školních výsledků, jako spíše schopnosti samostatně a invenčně myslet (viz. 2.3.5 Osobnost manažera). V tomto se shoduje s Tomášem Baťou a vůbec filozofií Baťa a.s. dodnes. Od roku 1911 pracoval v Pražské úvěrní bance. Protože se jevil jako velký přínos pro firmu, dostal roku 1917 místo vedoucího finanční účtárny ve Lvovské filiálce banky. Tato funkce byla první, kde mohl skutečně rozvinout svůj potenciál a také toho zdatně využil. Naučil se během krátké doby obstojně polsky, jak dokládají dopisy ze Lvova častokrát psané v polském jazyce. Lvovská filiálka výrazně prosperovala, ačkoli Čipera hodnotil Polsko jako velmi chudou zemi a také politická situace se mu nezdála příliš příznivá. Právě tento úspěch mu otevřel dveře k Baťovi, neboť Baťa cíleně vyhledával a přetahoval do své firmy schopné pracovníky a manažery, kteří se již osvědčili v jiných společnostech. Baťa byl výběrem správných spolupracovníků známý, než nabídl někomu vyšší post, zpravidla jej delší dobu pozoroval a hodnotil jeho kvality. U Čipery tomu nebylo jinak. S určitou mírou nadsázky lze tedy Baťu považovat za průkopníka tzv. Head-Huntingu uplatňovaného dnes velkými firmami.

2.4.2 20.léta u Bati

Po krátkém Baťově přemlouvání dal roku 1919 Čipera výpověď u Pražské úvěrní banky a nastoupil do jeho závodů jako vedoucí finanční účtárny. Hned první den

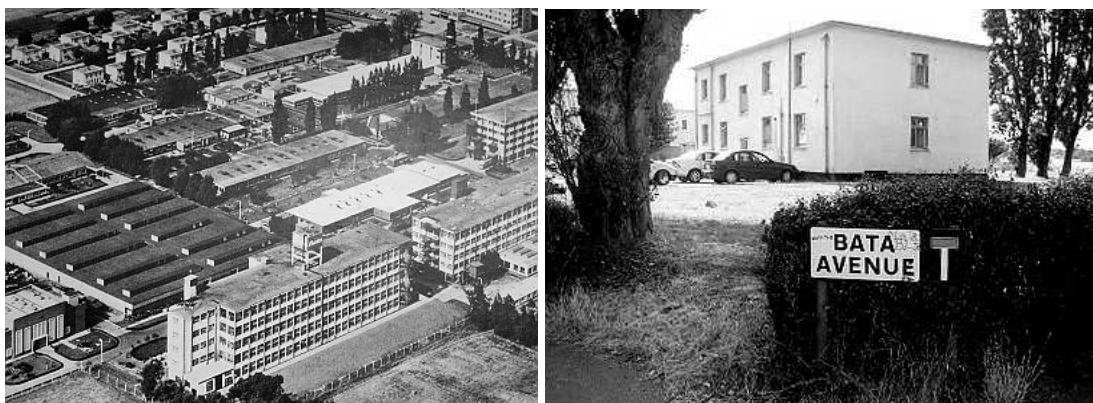
⁶⁷ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*, Zlín 1944, s. 160.

absolvoval rozhovor s Tomášem Baťou, který se rychle rozvinul v dlouhou národohospodářskou debatu, která se, jak sám Čipera vzpomíná, svým rozsahem a důkladností rovnala státní zkoušce⁶⁸.



Obr.3 Tomáš Baťa⁶⁹

Čiperovo pracovní nasazení, obchodní talent a znalosti mu vynesly už v roce 1925 jmenování členem finanční komise města Zlína v prvním obecním zastupitelstvu v čele s Tomášem Baťou. Mezi členy komise patřili mnozí vrcholní manažeři firmy Baťa. Rok 1925 znamenal i další významný kariérní posun, Čipera se stal jediným prokuristou Tomáše Bati, což znamenalo, že měl dispoziční právo k nakládání s veškerým majetkem firmy. Před ním toto místo zastával Tuša, dnes anglický lord žijící v Tillbury.



Obr.4 a 5 Baťovi závody a domky pro dělníky v Tillbury, jedno z mnoha výrobních míst po světě⁷⁰

⁶⁸ Valůšek, D. *Lidové noviny představují baťovský Zlín*, Zvuk zlínského kraje, roč.2002, č.2.

⁶⁹ *Tomáš Baťa* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://images.google.cz/>

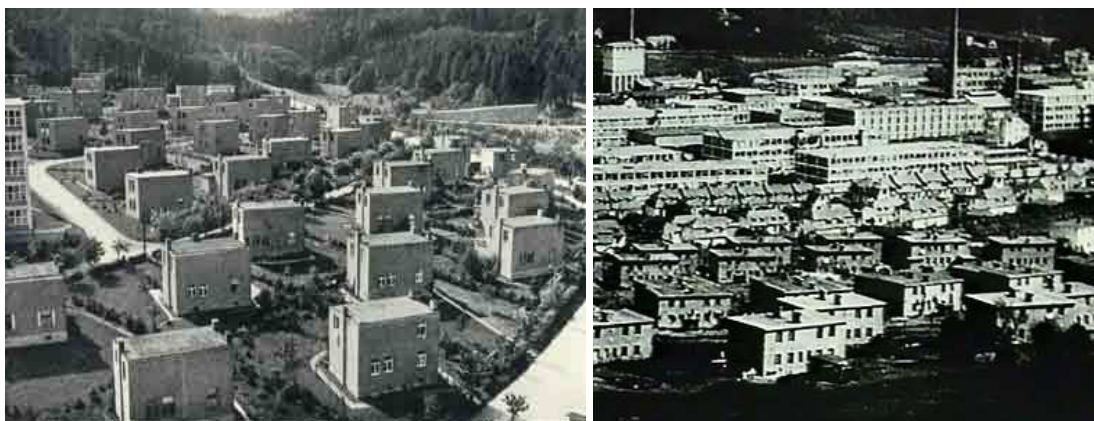
⁷⁰ *Tillbury* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

V tomto období je nutné připomenout, že to byl Čipera, koho napadlo stavět malé cihlové domky pro zaměstnance firmy, nikoli Tomáš Baťa, jak se mnohdy mylně uvádí. Důkazem je dopis ze dne 28.8. 1925, kdy Čipera psal své ženě z Detroitu : „Musíme zapomenout, že Zlín byl malým městečkem, a vžít se do skutečnosti, že jest zapotřebí, by byl městem velkým. Jakmile bude ve Zlíně rychlé spojení a dostatek bytů, přijdou již sami dobří pracovníci. Rozsáhlé moderně zařízené dílny s prvotřídními stroji jsou málo platné, bez prvotřídních pracovníků, a těch je nyní u nás nedostatek. Do nynějšího Zlína je nedostaneme.“ Dále popisoval život amerických dělníků majících tovární domky: „My musíme vytvořit alespoň částečně podobný blahobyt u našeho dělníka. Ihned musíme začít s bytem. Dělník, který bydlí jest o 100% lepším pracovníkem, nežli dělník, který má rodinu kdesi v zapadlé nepřístupné vsi a celý den se zabývá starostmi, jak se jim tam vede. Nejsou to nejhorší lidé, kteří při práci se obírají starostmi, jak jejich dítě, které s matkou bydlí kdesi na Slovácku v nějaké díře, dobře roste. Musíme stavět. Ještě letos musí být postaveno alespoň 400 bytů. Budu hledět sehnat zde plány zdejších domků. Ze dřeva je asi stavět nebudeme, protože dřevo je u nás drahé. Musíme vymyslet vlastní konstrukci. Myslím, že dosud jsme dělali tu chybu, že jsme cihelného zdiva používali jako konstrukce. Zde jsem viděl cihelný domek, kde konstrukce sama byla tatáž jako u dřevěného, a cihel použili pouze jako výplně, místo pobíjení dřevem. To myslím, že bude náš budoucí domek. (...) Při dnešních poměrech v republice, ten kdo disponuje dostatečným počtem pohodlných bytů, musí strhnout ty nejlepší lidi k sobě. Zlín musí být velký! Lidé místo do Ameriky se musí stěhovat do Zlína. Až budeme mít ve Zlíně 100 000 obyvatel, budeme mít také 16 000 dobrých dělníků. Neníli u nás podnikatelů, kteří by se živili budováním pohodlných měst, jako zde, musíme to dělat sami.“

Bez typických cihlových domků si nedovedeme Zlín ani představit, staly se součástí, tou nejdůležitější, jeho architektury. Čiperův nápad se začal realizovat poměrně rychle, jak dokládá tento obrázek z počátku 30. let 20. století

Ve dvacátých letech bylo také zavedeno spolupodílnictví dělníků na zisku, jeden z hlavních rysů firmy Baťa. Tento pokrokový systém stimulace zaměstnanců splňoval všechny požadavky na moderní a efektivní odměňování (viz. kapitola 2.3.3). Sluší se přitom jistě připomenout, že jak vzpomíná Jan Čipera: „My jsme používali slova spolupracovník, což zahrnovalo kohokoliv od nejmladšího pracovníka u kruhu až po

člena ředitelny.“⁷¹ Tedy ne dělník, ale spolupracovník. Tento prvek výrazně přispíval k motivaci zaměstnanců, jejich identifikaci s firmou, a dodával celému společenství stavovskou hrdost. Tím byla taktéž předjímána firemní kultura (více v kap.2.3.2), běžná ve světě až od 2. poloviny 20. století. Zaměstnanci továrny byli motivováni i oslovením, mají cítit, že pokud budou dobře pracovat, je v jejich kariéře možný i strmý vzestup.



Obr.6 a 7 Cihlové domky pro Zlín tak typické⁷²; architekt Jan Kotěra⁷³

2.4.3 30.léta – za života Tomáše Bati st.

S Tomášem Baťou starším měl vyrovnaný vztah, vzájemně se respektovali, používali při složitých debatách metodu brainstormingu (což dokazuje progresivitu Čipery jako manažera, brainstorming se začal v praxi běžně používat až o dvacet let později) s patřičnou dávkou kritičnosti. Tou oplýval sice Baťa jako nadřízený více, uplatňoval ji však citlivě. K tomu uvedl sám Čipera:

„S Tomášem Baťou jsem neměl nikdy diferencí. Byl – li někdy nespokojen, stal se málomluvným, a teprve později při náhodném rozhovoru, nejčastěji mimo továrnu, pověděl nebo naznačil, co bylo příčinou jeho nespokojenosti. Stejně tak, jako mi nikdy nečinil výtek, tak také jsem od něho nikdy neslyšel přímého uznání své činnosti. Dostatečným důkazem, že je spokojen, byly mi dlouhé rozhovory o problémech nejen doby přítomné, ale i o plánech do budoucnosti.“⁷⁴

⁷¹ E-mail od Jana Čipery ze dne 19. 3 2005.

⁷² [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

⁷³ [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

⁷⁴ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*. Zlín 1944, s. 13.

Vzájemnou spolupráci, která měla poměrně zajímavý, i na dnešní dobu poněkud netradiční charakter, popisuje Čipera takto: „Tomáš Baťa mi nikdy nepřikázal určitou práci. Rozsah mé činnosti nebyl jím nikdy zvláště stanoven. Často se jen vracíval k problémům našeho prvního hovoru (myšlen rozhovor ihned po příjezdu do Zlína, pozn. autora) a jeho občasná zjišťování, jak dalece tehdy projevované názory jsou uskutečněny, byla mi vzpruhou k další činnosti. Pociťoval jsem je jako jakýsi druh upomínky. Časem se stalo samozřejmým, že jsem odpovědný za jejich provádění. Tento způsob vzájemného styku podržel Tomáš Baťa i v budoucnosti. Nikdy jsem od něho přímého příkazu neobdržel. Z jeho dotazů o stavu různých záležitostí mi bylo jasno, za které úseky naší práce mě činí odpovědným, a těm jsem se věnoval.“⁷⁵



Obr.8-10 Baťovy závody byly moderní nejenom po architektonické stránce, ale i použitím nových technologií; vlevo hlavní třída továrního areálu, uprostřed motorové vozidlo na přepravu těžkých nákladů,⁷⁶ vpravo stavba Baťovy⁷⁷ „výtahové“ kanceláře⁷⁸

Tento způsob spolupráce se tedy oběma zdál být přínosným, respektoval jejich osobnostní rysy a návyky. Šlo o úspěšný manažerský model. Zdá se, že Tomáš Baťa byl pro Čiperu ideálním šéfem – a Čipera pro něj ideálním úředníkem. Takový postup je kontextu širšího použití poměrně diskutabilní. Nestanovení či přesné nevymezení kompetencí a náplně práce může vést k chaotickému stylu práce, k vzájemnému dublování činností nebo k úplné nečinnosti pracovníka. Tento styl vedení klade vysoké nároky jak na vedoucí tak na podřízené pracovníky. Z Baťovy strany se jednalo o projev liberálního až demokratického stylu řízení (viz. kap.2.3.6), pro který je typické, že

⁷⁵ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*. Zlín 1944, s.12.

⁷⁶ Tomáš Baťa [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

⁷⁷ J.A.Baťa, bratr Tomáše Bati st.

⁷⁸ Tomáš Baťa [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

manažer konzultuje (využívá participace řízených pracovníků) a deleguje pravomoci (využívá samostatnosti řízených pracovníků). K tomuto je nutný kvalitní výběr spolupracovníků, vzájemná důvěra a kontrola. Z Čiperovy strany pak byla nezbytná vysoká motivace, zaujetí prací a zainteresovanost na výsledcích firmy. Po Baťově smrti se ovšem hodně ve vedení firmy změnilo.

2.4.4 30.léta – po smrti Tomáše Bati st.

Od roku 1932 se Čipera stává plnomocníkem ve smyslu nových stanov akciové společnosti. Téhož roku 1932 umírá Tomáš Baťa při leteckém neštěstí. Čipera byl informován jako jeden z prvních a okamžitě začal zařizovat vše potřebné pro budoucnost firmy i Baťovu rodinu. Tomáš Baťa ml. ve své autobiografii uvádí, že to byl právě Čipera, kdo pro něj poslal auto s řidičem do zahraničí, kde zrovna pobýval.



Obr.11 a 12 Osudná Baťova nehoda – vlevo⁷⁹ nekrolog otištěný v tehdejších novinách – vpravo⁸⁰ trosky letadla Junkers F-13, letadlo se zřítilo krátce po startu z výšky 20-30 m, při pádu zemřel pilot Brouček a na místě pozorovatele i T.Baťa

Zastavme se u této tragické události. Přestože okolnosti nehody s tématem práce přímo nesouvisí, nemohu si jako letecký nadšenec odpustit pár zajímavostí, které se mi podařilo v dobových i dnešních materiálech zjistit. Průběh nehody a to co jí předcházelo vrhá stíny na osobnost jinak „zbožňovaného“ Tomáše Bati. Je známo, že Baťa nutil své piloty létat za jakýchkoliv povětrnostních podmínek a technického stavu letadel což by bylo dnes naprosto

⁷⁹ Tomáš Baťa - První poslední zprávy [online]. 2005 [cit. 10.10.2007], dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/tomas-bata---prvni-posledni-zprava

⁸⁰ Týc, P. *Junkers F13*. část 2., LK, 2008, 7. číslo, s.88-91.

nepříjemné. Přestože v mnoha případech piloti odmítali vzlétnout, Tomáš Baťa si vždy prosadil svou (nutno podotknout, že nejenom on). Toto se událo i osudného dne 12.7.1932, kdy šéfpilot Jindřich Brouček nechtěl vzlétnout do husté mlhy. Letadlo se ovšem na Baťův příkaz vydalo na cestu a 7 min. po startu narazilo rychlostí 147 km/h ve vzdálenosti 3 km od letiště do budovy Baťovy papírny. Letadlo se roztrátilo na kusy a jak pilot tak i Tomáš Baťa na místě zahynuli. Podobně jako s letovou disciplínou, tak i s opravami a nutnými revizemi byli u fy Baťa problémy. Velice se šetřilo na opravách a náhradních dílech, které byly a stále jsou velice nákladné. Letadlo samotné (Junkers F13, pozn. značka D-1608) u nás nebylo vůbec zapsáno v leteckém rejstříku (létal pod německou značkou) a půl roku před havárií na ně nebyla provedena žádná oprava či revize (navíc dle protokolu MVP motoru končila tech. způsobilost).⁸¹ Samotný letoun byl po havárii rekonstruován a vystaven v památníku T. Bati. Přechkal zde 2. světovou válku, ale pak se v roce 1951 ztratil neznámo kam. Zajímavou otázkou je zda se podobně nedodržovala bezpečnost a pracovní normy i v obuvnických závodech a zda se takto „šetřilo“ na výrobních strojích. O tomto se mi ale nepodařilo sehnat žádné údaje.



Obr.13 a 14 Další záběr na havarovaný letoun a na tentýž zrekonstruovaný letoun vystavený v Baťově památníku (záběr z roku 1938)⁸²

V první chvíli se zdálo, že není, kdo by na místo Tomáše Bati st. nastoupil. Zákonným dědicem byl Tomáš Baťa junior, jenže tomu bylo tehdy pouhých 18 let. Ovšem při otevírání obálky se závětí vyšlo najevo velké překvapení. Podle kupní smlouvy nalezené v trezoru, prodal Tomáš Baťa akcie podniku svému nevlastnímu bratrovi Janovi za 50 miliónů K, přičemž svému synovi odkázal pouze zákonný dědický podíl, jen o málo větší než byla částka věnovaná Baťovu podpůrnému fondu. Jaké byly důvody Tomáše Bati st. k tomuto kroku se nikdy nepodařilo spolehlivě zjistit. Závěť

⁸¹ Týc, P. *Junkers F13*. část 2., LK, 2008, 7. číslo, s.88-91.

⁸² Tamtéž, s.88-91.

byla sice o desetiletí později úspěšně napadena, v roce 1932 však znamenala nečekaný zvrat v podniku.



Obr.15 a 16 Vlevo Jan Antonín Baťa s T.G.M. na Pražských vzorkových veletrzích⁸³; vpravo Tomáš Baťa Jr.; mezi nimi se ve 30. a 40. rozhořel spor o dědictví rodinné firmy⁸⁴

Úmrtím T. Bati se Čiperova pozice ve firmě změnila. Do té doby byl stále jen úředníkem ve stínu mocného šéfa. Velmi schopným úředníkem, nicméně podřízeným v pravém slova smyslu. Nyní, když Jan Baťa nedosahoval formátu svého bratra, stává se Čipera jedním z generálních ředitelů, do doby otevření kupní smlouvy obsažené v závěti se o něm dokonce uvažovalo jako o Tomášově nástupci. Nutno ovšem dodat, že v očích mnohých současníků neměl na tuto funkci dostatečné charisma, byl označován jen za vykonavatele idejí, nikoli za schopného tyto ideje vytvořit.⁸⁵ Stigma příčinnivého úředníka nesl ostatně celý život.

Ačkoli byl majoritním vlastníkem závodu Jan Baťa, rozhodoval v podstatě triumvirát ředitelů ve složení Jan Antonín Baťa, Hugo Vavrečka (prvorepublikový diplomat, dědeček Václava Havla) a Dominik Čipera. Vavrečka i Čipera vlastnili dohromady asi čtvrtinu akcií společnosti. O jejich vzájemném vztahu asi nejlépe vypovídá tento výrok :

„Během 30. let se pak mezi šéfem a jeho řediteli (kromě Vavrečky byl bezesporu „v opozici“ i tehdejší nejvýznamnější muž ve Zlíně – generální ředitel závodů a starosta

⁸³ *J.A.Baťa a T.G.Masaryk* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://images.google.cz/>

⁸⁴ *Tomáš Baťa jr.* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://images.google.cz/>

⁸⁵ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.15.

města Dominik Čipera, navenek vždy korektní a zdrženlivý úředník) vyvinul zvláštní vztah. Jan Baťa si byl velmi dobře vědom toho, že bez obou vynikajících odborníků, jejichž znalosti a rozhled vysoko převyšovaly ostatní jeho podřízené, by se prostě neobešel. Vavrečka a Čipera si pak hleděli svého a některé výstřelky v chování šéfa prostě nereflektovali a nekomentovali je veřejně.⁸⁶ To v případě nevhodného chování ze strany Jana A. Bati v praxi znamenalo, že Čipera i Vavrečka veřejně předstírali nicotnost nelichotivé události. Jejich loajalita byla základním pilířem triumvirátu. V zaměstnancích firmy Baťa a.s. byla všeobecně loajalita vzbuzována a podporována zcela účelně, z pragmatického hlediska se totiž stala dobrou pojistkou třeba pro hrozbu stávky.

Čipera také několikrát musel zasáhnout a zahladit ostří nevhodnosti chování Jana A. Bati v některých situacích, například při jednání s představiteli vlády. Jan A. Baťa totiž rozhodně nebyl dobrým diplomatem a zpravidla dával těmto hostům přehnaně najevo důležitost podniku i sebe sama. V takových případech byl vždy nedaleko diplomatický Dominik Čipera, aby uklidnil a takticky urovnal vzniklé spory či osobní zášti. Že se mu to nepovedlo po roce 1938 v neshodě J.A. Bati a E. Beneše, vedlo později k tragickým následkům.

Z některých zmínek⁸⁷ je patrná povahová rozdílnost Čipery a Jana A. Bati. Jan A. Baťa byl tak trochu bonvián, plný energie a idejí, mnohdy neuskutečnitelných, dbající o svůj vzhled a rovněž poněkud samolibý, impulzivně reagující, špatně snášející kritiku, jíž byl ovšem na druhé straně schopen vůči svým podřízeným mnohdy až netaktně. Čipera proti němu působí jak ve zmíněných materiálech, tak ve většině vzpomínek pamětníků, jako střízlivý odborník, odsuzující snění o idejích jako nedostatečně pragmatické, jeho reakce bývaly většinou dobře promyšlené a uvážlivé. Už z této letmé charakteristiky, doufám vyplývá, jak a v čem mohlo mezi těmito dvěma vedoucími činiteli firmy Baťa a.s. docházet k neshodám a že k nim bezesporu docházelo.

I nadále se Čipera staral hlavně o finanční záležitosti, jež byly krizových 30. letech páteří podniku. Je především Čiperovou zásluhou, že se Baťovy závody poměrně lehce vzpamatovaly z krátkodobé ztrátovosti. V době největší krize zvýšil efektivitu výroby a zprůhlednil finanční toky.

⁸⁶ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.16.

⁸⁷ Menčík, F. *Poskokem u Jana Bati*, s.57.

Dalším důvodem, proč se firma, tak dobře vyrovnala s hospodářskou krizí, bylo i to, že expandovala do rozvojových zemí. Můžeme spekulovat, zda kvůli levné pracovní síle či naprosto neobsazených trzích s obuví. Každopádně podobné tendence v chování velkých, převážně západních firem lze vysledovat v posledních 20 letech (viz. současný trend expanze do Číny a Indie). Sám Čipera k tomu u příležitosti oslav svátku práce v roce 1933 uvedl: „Máme za sebou těžký rok. V hospodářském poměrech celého světa nastal chaos. Abychom v tomto chaosu uchránili svojí práci ve Zlíně, byli jsme nuceni započítí výrobu v mnoha cizích zemích současně. Byli jsme postaveni před problémy dosud neznámé. Nikdo nám nemohl poradit, protože dosud nikdo z Československa světový obchod nevedl. Byli jsme nuceni najít svoji vlastní cestu. Byli jsme nuceni začít budovat nový národ – národ ševců.“

Z následujícího úryvku (opět oslava svátku práce 1933) je též patrné, že už v té době si uvědomoval dnešní pojem globalizace a nutnosti svobody pohybu výrobků a služeb (což je jeden ze základních principů Evropské Unie) „V tomto národě je mnoho různých jazyků, ale řeč jedna – ševcovská. Proto si rozumíme, proto se dohodneme. Dobrá služba tohoto národa nemůže být a nebude zastavena žádnými celními hranicemi. Buďme nejlepšími občany tohoto národa. Svět potřebuje naší služby, naší práce. Buďme jí věrni – neopustí nás. V ní jest existence naše, našich rodin a budoucnost našich dětí.“



Obr.17-19 Expanze fy Baťa do celého světa byla i Čiperovou zásluhou; uprostřed na obrázku rodinné domy (popředí) a dílny (v pozadí) v Indii; vlevo a vpravo prodejní akce firmy Baťa opět v Indii⁸⁸

⁸⁸ *Expanze do zahraničí* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

Zároveň si Čipera uvědomoval, že náš národ v globálním světě může přežít jen tehdy bude-li dostatečně hospodářsky a technologicky vyspělý: „Svobodnými zůstaneme tehdy, budeme-li s to státi se hospodářsky silným, majetným národem. Hospodářská síla nedá se vymodlit, vypřát nebo vyčarovat. Ta se musí vypracovat.“

Dále k tomuto tématu uvádí: „Abychom udrželi a zvýšili naši životní úroveň, musíme být schopni vyrobit a prodávat zboží, které snese širší, ba světový trh. Musíme vyzbrojit svůj kraj tak, aby jeho obyvatelstvo se stalo schopné vysokého výkonu a to výkonu bez dřiny. Jen takto uhájíme jeho zaměstnanost.“

Součástí firemní kultury byli i sociální aspekty života obyvatelstva. „Nejdůkladnější sociální a kulturní prací je budovati podmínky, za nichž si lidé vlastní prací dovedou vydělati na slušné živobytí. Se vzrůstáním obyvatelstva a se vzrůstem lidských vědomostí roste ve všech oborech soutěž a tu si svoji zaměstnanost udrží jen ten lid a kraj, jež dovedou podati nejlepší výkon.“ Z jeho vyjádření vyplývá, že byl liberálně-konzervativního smíšení, tj. zastával názor, že spíše než podporovat sociálně slabé různými dávkami, je lepší vytvořit takové podmínky, kdy poctivá práce je vážena a ceněna. Tzn. vychovávat je k odpovědnosti vyplývající z nabyté osobní svobody.

Osobní statečnost prokázal roku 1934. Vztahuje se k ní poznámka J.A. Bati na osobní kartotéce: „Zasloužil se při hašení požáru v Baťově 3.6.1934. Příkladně statečným chováním, při kterém postupoval do ohně způsobil uhašení požáru v jedné hodině a zachránil tak asi za 1 500 000 K chemikálií. J.A. Baťa v.r.“⁸⁹ Tento zápis více než cokoli jiného podtrhuje oddanost firmě.

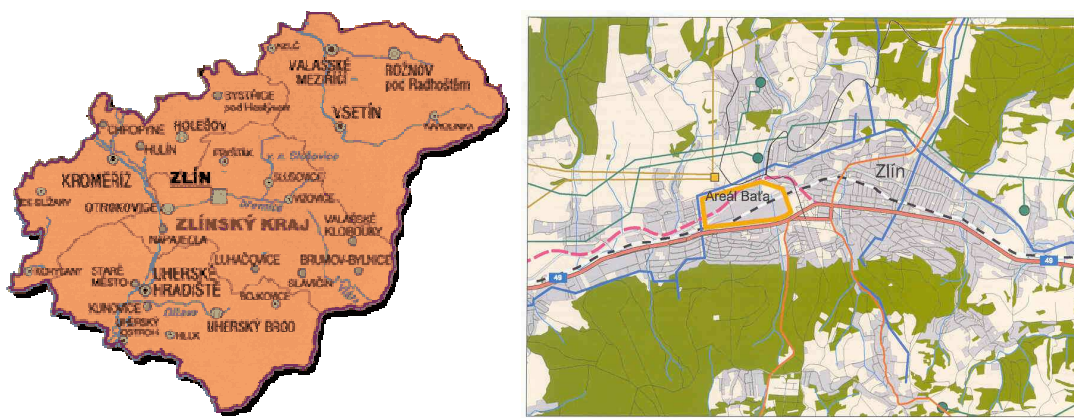
2.4.5 30.léta – funkce starosty Zlína

Poprvé se stal Čipera starostou Zlína 5.8.1932 a byl jím s krátkou přestávkou v letech 1944/45 až do 12.5.1945. Takto dlouhou dobou setrvání v úřadě se stal nejdéle úřadujícím starostou v dějinách města. Při jeho prvním zvolení se jednalo spíše o akt naznačující kontinuitu. Před Čiperou byl totiž starostou sám Tomáš Baťa.⁹⁰ Baťa se stal starostou především proto, aby mohl snáze prosadit požadavky na rozvoj infrastruktury, jež byla prospěšná jednak jeho podnikání, jednak městu samotnému.

⁸⁹ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*, s. 56.

⁹⁰ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.22.

Čipera byl známou zlínskou osobností, již dříve se stal členem finanční komise města. Po smrti Tomáše Baťa bylo jasné, že mužem číslo jedna se stane někdo z nejužšího vedení koncernu. Jan Baťa neměl dostatečnou podporu, a tak byl zvolen Čipera a to 40 hlasy z 41 přítomných zastupitelů.⁹¹ O měsíc později, 3.9.1932 byl dokonce zvolen předsedou starostenského sboru okresu zlínského. Díky tomu mohl roku 1933 vytvořit regionální plán Valašska, v němž se počítá se Zlínem jako s budoucím hlavním správním střediskem regionu. Je správné podotknout, že touto ideou se kdysi zabíral již sám Tomáš Baťa st., ovšem ke konečnému cíli a vůbec k podrobnějšímu vypracování regulačního plánu přistoupil až Čipera. Nelze proto tvrdit, že to byl pouze Tomáš Baťa, kdo zajistil Zlínu dnešní velikost a rozlohu. Jde také o Čiperovu zásluhu, protože právě on se aktivně zasazoval o realizaci plánu, dal mu konkrétní podobu.



Obr.20 a 21 Vpravo Zlínský kraj dnes a vlevo město Zlín (žlutou je vyznačen areál fy Baťa)⁹²

Tato idea byla dovedena ke zdárnému naplnění 19.1.1936, kdy se koná ustavující schůze zlínského regionu. Mezi zastoupené okresní skupiny patří Bojkovice, Uherský Brod, Bystřice pod Hostýnem, Holešov, Uherské Hradiště, Valašské Klobouky, Kroměříž, původně také Malenovice (ty ovšem brzy ze své vůle vystoupily), Napajedla, Vizovice, Vsetín, Zdounky a Zlín. Jedná se o jeden z nejdůležitějších správních kroků v historii Zlína. Dokazuje pokrok, kterým město prošlo od počátku dvacátého století. Tímto se z původně malého, nepříliš významného městečka stává centrum, o jakém se

⁹¹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.23.

⁹² *Zlín* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://images.google.cz/>

Zlíňanům dříve ani nesnilo. Dnešní Zlínský kraj je vlastně důsledkem tohoto vpravdě revolučního pokroku učiněného Čiperovým vedením. Sám Čipera se 8.11. 1936 stává předsedou.

Na jaře 1938 je pak vývoj dovršen přičleněním obcí Prštného, Louk nad Dřevnicí, Kudlova, Mladcové a Příluku ke Zlínu. Dochází tím k utvoření tzv. Velkého Zlína. Tyto obce jsou součástí města dodnes. Prštné, Louky, Mladcová a Příluk jsou dokonce dnešními obyvateli považovány spíše za městské části než za přičleněné celky, protože v souladu s regulačním plánem města probíhala bytová zástavba mezi původním Zlínem a těmito obcemi, až došlo k praktickému spojení.

Pochopitelně v době, kdy připojování za Čipera starostování probíhalo, bylo nutné dořešit mnoho organizačních záležitostí se spojením souvisejících. Významným problémem se stává doprava a také je okamžitě řešena formou poskytování licencí na pravidelnou hromadnou autodopravu. Při poskytování těchto koncesí byla zohledněna i případná dostupnost jinými dopravními prostředky (proto bylo například odmítnuto poskytnout více koncesí na dopravu osob na trati Kudlov – Zlín, bralo se v potaz, že je tam dostupná i železnice). Také se zohledňovala doprava, kterou svým zaměstnancům poskytovala firma Baťa a.s. a zisk mnohých koncesí byl vázán na dohodu s firmou. Při udělování licencí musel být předložen i jízdní řád nových linek a to takový, aby co nejvíce sloužil a vyhovoval potřebám baťovských dělníků a zlínských občanů vůbec. Společně s ním museli žadatelé uvádět i cenu přepravního lístku, jež musela být přiměřená místním poměrům. Kromě příměstské hromadné dopravy bylo budováno i lepší dopravní spojení Zlína s okolním „velkým“ světem. Vzniká proto silniční spojení Olomouc – Přerov – Holešov – Zlín.

Dominik Čipera se zasazoval i o rozvoj veřejných komunikací a automobilové dopravy (4.10.1933): „Naše komunikace, a to především silnice, byly zakládány v době, kdy každá obec – ba každá rodina, žily takřka v úplné soběstačnosti. Jsou mnozí lidé, kteří touží po návratu těchto časů. Nevrátí se už nikdy. Zejména proto se nevrátí, že na našem území žije nyní téměř čtyřikrát tolik lidí, nežli za těch časů, kdy se dělaly základy naší silniční sítě. Není to jen automobil, který jaksí mechanicky si vyžaduje jiné silniční sítě nežli zvířecí potah. Je to celý život našich obcí a našeho lidu, který potřebuje nových silnic a nových komunikací vůbec.“⁹³ V tomto aspektu se promítá

⁹³ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.24.

slogan – „co je dobré pro firmu je dobré i pro lidi (a potažmo i pro město).“ Vzniká, tak symbióza všech tří ovlivněných složek. Město samotné bylo budováno s velkým ohledem na rostoucí dopravu a to i do budoucna. Bohužel od té doby se situace v této oblasti značně zhoršila – Zlínu chybí kvalitní dopravní spojení s okolním světem (chybí komunikace dálničního typu, železniční spojení zajišťuje stále tatáž neelektrifikovaná jednokolejka jako za dob T. Bati).



Obr.22-25 Vlevo⁹⁴ reklamní plakáty na podporu motorizace; vpravo⁹⁵ velkoryse budované městské cesty

Není divu, že při přípravě nových obecních voleb roku 1938 se členové dosavadního zastupitelstva usnáší, aby byl Čipera za své zásluhy jmenován čestným občanem města Zlína. Při jeho jmenování zazní tato slova: „Smělé plány výstavby našeho města (...) učinil jste přes všechny obtíže a překážky skutečností. Jestliže ve zvěčnělém T. Baťovi zastupitelstvo uctívá našeho starostu zakladatele, pak tímto jmenováním Vám vzdává čest jako starostovi budovateli. Pod vaším vedením byl dovršen vývoj dnešního Zlína a připraven nový stupeň v oblasti, rozšířený o další obce. Bylo pro nás ctí státi Vám v této velké životní práci věrně po boku a je naším přáním, aby pod Vaším vedením rostl a sílil Velký Zlín.“⁹⁶

Ostatně charakter města, vytvořený za jeho éry, se do dnešních dnů příliš nezměnil. Ve 30. letech vznikala celá řada unikátních staveb. Za zmínku stojí např. budova č.21, dokončená v roce 1938 podle návrhu architekta Vladimíra Karfíka. K postavení této budovy jistě Baťovi spolupracovníky inspirovaly časté návštěvy amerických velkoměst – New Yorku a Chicaga. Budova 21, v době svého dokončení nejvyšší budova v Československu, symbolizovala úspěch, prosperitu a velikost firmy a města Zlín.

⁹⁴ Dominik Čipera [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/clanky/spolupracovnici/dominik-cipera-----ukol-statniku>

⁹⁵ Zlín [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

⁹⁶ In Zlínské listy, 2.5.1997, s.5.

Zajímavostí této stavby je pojízdná Baťova kancelář (Jan Antonín nikoli Tomáš) instalovaná do speciálního výtahu. Kancelář byla na svou dobu technickým divem vybaveným samostatnou klimatizací a umyvadlem. V dnešní době tento první československý mrakodrap slouží jako sídlo Zlínského kraje.



Obr.26-28 Budova č.21 je se svými 77,5 m i po letech trvalou dominantou města – ve své době se jednalo o vrcholné dílo československé konstruktivistické architektury^{97, 98}

Dalšími významnými stavbami té doby jsou:

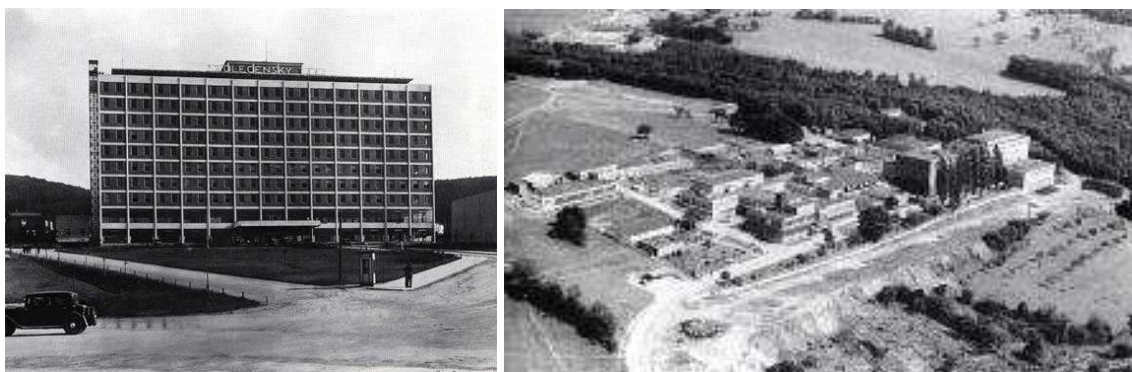
Společenský dům – dnešní hotel Moskva – postaven podle návrhu V. Karfíka v roce 1933. Opět bylo bohatě využito železobetonových konstrukcí – v té době velmi moderního a pokrokového materiálu – v kombinaci s cihlovým spárovaným zdivem. Budova o 11 podlažích a 300 pokojích (ty byly na svou dobu velice luxusní včetně koupelny) se stává se svými restauracemi, kavárnami, klubovny, hernami a reprezentační místnostmi společenským a kulturním centrem města.

Filmové ateliéry Zlín - původní malé filmové ateliéry na Kudlově, určené k natáčení reklamních filmů, byli v letech 1935-40 velkolepě rozšířeny (architekt V. Karfík). Dodnes se významnou měrou podílí na produkci krátkých a trikových filmů.

V 1932 byl v blízkosti původního tržiště postaven 9 podlažní Obchodní dům. Za autora je považován František Lydie Gahura – opět je použita kombinace železobetonu a klasické cihly.

⁹⁷ *MRAKODRAP – budova č. 21* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: http://www.zlin.estranky.cz/clanky/novy-zlin/batuv-zlinsky-mrakodrap---jednadvacitka---b_-21

⁹⁸ *Zlínský mrakodrap* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007], dostupné z: <http://images.google.cz/>



Obr.29 a 30 Vlevo hotel Moskva (1933) vpravo pak letecký snímek filmových ateliérů⁹⁹



Obr.31 a 32 Vlevo budova Velkého kina v pozadí s hotelem Moskva¹⁰⁰, vpravo opět před hotelem Moskva Obchodní dům (zajímavostí je šikmo umístěný půdorys – vyhybal se tovární vlečce)

Dalším velkým projektem – architekt F. L. Gahura – je Velké kino. Postavené v roce 1933 v ČSR do té doby unikátní (v takovém rozsahu) technologií – jednalo se o svařovanou ocelovou konstrukci o rozponu 33m. Budova měla být pouze dočasným řešením, počítalo se v budoucnu s její demontáží. Přesto kino pro tehdy těžko představitelných 2270 diváků stojí dodnes.

Památník Tomáše Bati, nejpůsobivější architektonické dílo F. L. Gahury, je moderní parafrází staveb vrcholné gotiky: jen opěrný systém a barevné vitráže, jen železobetonový skelet a sklo. V roce 1954 byl památník přestavěn (akademický architekt J. Staša) na Dům umění a vznikly zde prostory galerie výtvarného umění a zlínské filharmonie.

⁹⁹ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

¹⁰⁰ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.



Obr.33 a 34 Vlevo památník Tomáše Bati (postaven rok po jeho smrti, 1933), vpravo prodejna bot (1936, centrální náměstí)¹⁰¹

Školní areál (1927 – 1935): Město, které prožívalo tak prudký růst, nemělo kromě radnice, sokolovny a staré nevyhovující školy téměř žádné veřejné vybavení. Nová občanská výstavba navazovala přímo na existující vzory v průmyslové a bytové výstavbě. Nejdůležitější se jevila výstavba škol. Zárodečná myšlenka nové školní čtvrti byla sice obsažena už v Gahurově regulačním plánu města z roku 1927, ale její konečná úprava z roku 1931 je od architekta M. Lorence. Projekt nebyl realizovaný ve své velkorysé šířce – vznikla pouze Masarykova (1928) a Živnostenská škola (1931). Později vznikl u Masarykových škol celý nový školský areál výstavbou dalších školských objektů. Součástí areálu se stala i centrální tělocvična, shromažďovací síň - aula, (V. Karfík, 1934), letní bazén a dobře vybavené školní hřiště. Dostavba školní čtvrti ve Zlíně probíhala dál v letech 1932 – 1935.

Internáty (1927 – 1935): Do nově rozvíjejícího se města Zlína přicházeli každoročně čtrnáctiletí mladí muži a ženy. Pro ně bylo nutno stavět ubytovací objekty - internáty a svobodárny. Proto byl v návaznosti na školní areál navržen komplex hromadného bydlení pro mladé lidi. Tento parkový prospekt je dílem architekta F.L.Gahury a co do velikosti a estetické hodnoty nemá u nás obdoby.

Za pozornost stojí také Le Corbusierův urbanistický návrh podřevnického pásu Zlín-Otrokovice, zpracovaný pro firmu Baťa v roce 1935. Le Corbusier odmítl horizontální zónu bydlení zahradního města, danou úzkým údolím pásem řeky Dřevnice a inspirován rozmachem závodu a výstavbou města, vypracoval výrazně odlišnou koncepci – kategoricky upustit od bytové výstavby v údolních polohách a vytvořit na terasách jižních svahů šest výškových skupin obytných domů, propojených obslužnou

¹⁰¹ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

komunikací. Tato koncepce, antagonistická zásadám "ideálního průmyslového města", byla vedením závodu těžko akceptovatelná také z ekonomických důvodů. Přesto Le Corbusierův návrh nezapadl a dočkal se realizace o několik desetiletí později.



Obr.35 Z počátků výstavby Otrokovic. Na snímku projektant architekt Frant. Gahura (vpravo) v rozhovoru s vedoucím výstavby Jos. Hlavničkou, starostou Zlína D. Čiperou a vedoucím letiště Anderlem nad plánem příštího města¹⁰²

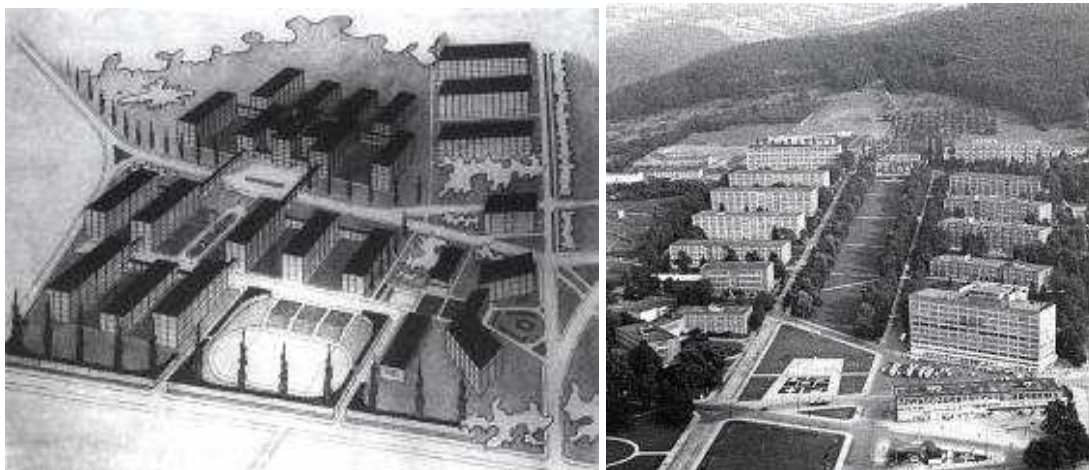
I toto ukazuje na výjimečně šťastnou ruku, a to právě Čiperovu, při výběru skvělých architektů. Ať už se jednalo o již zkušené a světoznámé či o mladé a talentované architekty oplývající neotřelými nápady. Výběr vhodných a schopných lidí byl jednou z Čiperových silných stránek a to jak za jeho působení ve firmě Baťa tak na radnici města Zlína. Dalším důležitým prvkem byl důraz na slovo „moderní“ – ať už to byly moderní technologie, koncepce či styly. Toto se prolínalo jak při budování města, tak i v práci pro firmu.

Zlín se stal centrem a dobře prosperujícím městem. Dokazuje to i příliv žadatelů o občanství města – vyřizování jejich žádostí tvořilo asi 30% času jednání městského zastupitelstva v době, kdy byl Čipera starostou. Mezi důvody pro zamítnutí se objevuje neuplynutí nepřetržité 10leté délky pobytu ve Zlíně, nesvéprávnost, příp. neuplynutí desetileté lhůty od prohlášení za svéprávného/ svéprávnou a nemorální chování. Občanem se tudíž mohl člověk stát vydržením pobytu v desetileté lhůtě, za

¹⁰² [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>.

předpokladu, že měl odpovídající rozumové a charakterové vlastnosti. Našlo se i několik osob, které si vysloužily vyhnání z města – šlo především o žebráky, recidivisty a prostitutky.

Čipera sám velmi dbal o morální profil obyvatel města, dnes bychom řekli, že byl až přehnaně spartánský. Sám nekouřil, nepil a jedl střídmě. Zajímavostí je, že sám posuzoval a (ne)uděloval koncese na provozování hostinské činnosti.



Obr.36 a 37 Vlevo velkorysý model školní čtvrti (F.L. Gahura, M. Lorenc), vpravo internáty pro mládež¹⁰³



Obr.38-40 Tovární budovy se začaly stavět už v roce 1906, výrazná přestavba je čekala po roce 1924, kdy se hojně začalo využívat železa a betonu¹⁰⁴

¹⁰³ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

¹⁰⁴ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.



Obr.41 Centrum Zlína, 1936¹⁰⁵

Po vítězných volbách se 1.7. 1938 stává starostou podruhé, tentokrát již jen za své vlastní zásluhy, nikoli z piety k Tomáši Baťovi. Čipera dokázal, že velké myšlenky umí nejen naplňovat, ale i vytvářet. K tomu ovšem potřeboval vhodné spolupracovníky s jejíž výběrem měl už mnoho zkušeností. Při volbě starosty se odehrála zajímavá epizoda, charakterizující zlepšení vztahů s J.A. Baťou a také rozvržení úkolů v podniku: Čipera se ze zdravotních důvodů nemohl zúčastnit ustavující chůze nově zvoleného zastupitelstva, proto poslal alespoň dopis, v němž doporučuje, aby byl starostou zvolen J.A.Baťa. Zastupitelstvo jeho návrh přijalo, ale sám J.A. Baťa jej vzápětí odmítá :

„Milí přátelé, pan Čipera to pěkně napsal, děkuji Vám za tak nadšený projev důvěry. Hned však k návrhu musím prohlásit, že starostou nebudu. My jsme ve Zlíně a v kraji dělali pokroky proto, že jsme si uměli práci dobře rozdělit. Pochopili jsme, že na správném rozdělení úkolů závisí rychlý vývoj k pokroku.(...) Pan Čipera píše, abyste zvolili za starostu z našeho středu muže, který je k tomuto odpovědnému úkolu nejschopnější a nejpovolanější. Když to tak chce mít, nemějte mi to za zlé, že vám navrhuji, abyste starostou města Zlína zvolili pana Čiperu. Já sám jsem velmi často přemýšlel nad tím, jak dobře obec vede a jak se zdarem vyřizoval to, o čem se mnohde silně pochybovalo.(...) Své úkoly plní pan Čipera dobře hlavně proto, že má k tomu vytrvalou a tvrdou povahu a dobré srdce k tomu.“¹⁰⁶

¹⁰⁵ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

¹⁰⁶ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.26.

Tato slova by Jan A. Baťa jistě nepronесl, kdyby se jeho vztahy s Čipерou během let úzké spolupráce nezlepšily. Stačilo by, kdyby byl u Čipery podtrhl jen profesionalitu a praktickou dovednost řešit problémy, on šel ovšem ještě dál a zdůraznil jeho „dobré srdce“. Pravděpodobně jde o určitou formu vděku či prostě lepší poznání. A nebyl by to Baťa, aby neargumentoval pragmaticky, v číslech:

„Zkrátka je to muž, kterého Zlín potřebuje. A je dobrý hospodář. Mám tu několik čísel ze života obce za dobu, po kterou Zlín vedl. Počet obyvatel ve Zlíně stoupl ze 26 350 v roce 1932 na 45 000 v roce 1937. Počet domů vzrostl ze 2480 na 3057. Živností bylo v roce 1932 na 500, letos 1118. Obecní dluh klesl z 1 245 782 K na 1 095 349 K. Obecní investice činily od roku 1932 do roku 1937 celkem 105 079 961 K. Nové školní budovy dostaly ve Školní čtvrti: Masarykova pokusná škola obecná a nově založené školy: obchodní akademie, odborná škola pro ženská povolání, jinojazyčná škola měšťanská, reorganisované živnostenské školy pokračovací a vyšší škola průmyslová (nové reálné gymnasium našlo zatímní útulek v budově Masarykových škol měšťanských). Nové budovy dostaly ve Zlíně nově zřízené školy obecné na Letné, na Zálešné a na Dílech a měšťanská škola na Zálešné, pak v Prštném. Počet žáků stoupl ze 2393 v roce 1932 na 8340 v roce 1937. Na budování školství bylo zapláceno přes 11 milionů K. Řídit tak rychle rostoucí město, to opravdu vyžaduje muže odpovědného, schopného a povolného. Chcete-li pro starostenský úřad muže nejlepšího, tož vám vřele doporučuji, abyste zvolili Dominika Čipera.“¹⁰⁷

Jan A. Baťa uvedl přesná a pravdivá čísla. Jen se sluší podotknout, že se Čipera kromě těchto administrativně správních kroků významně zasloužil celkově o rozvoj zlínského školství. Právě za něj dochází k éře budování prakticky celého školského systému ve Zlíně – jsou založeny: Baťova škola práce (1935), Škola umění a k ní přidružený Studijní ústav (1935), Gymnázium Lesní čtvrť (1936), Obchodní akademie (1937), Průmyslová škola (1937), Vyšší škola manažerů. Baťova škola práce je fenoménem, který byl už dostatečně popsán. Co se ostatních škol týká, všechny existují dodnes - ačkoli Vyšší škola manažerů je dnes pod jiným názvem součástí Baťovy univerzity - což dokazuje životaschopnost tohoto školského systému.

Zájmy Obchodní akademie prosazoval sám Čipera i ze své starostenské pozice – podařilo se mu dosáhnout u ministerstva školství a národní osvěty její nezávislosti na

¹⁰⁷ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.27.

ředitelství v Uherském Hradišti, které nedbalo dostatečně specifických a velmi odlišných poměrů zlínských, takže se akademie osamostatňuje již druhým školní rok své existence.¹⁰⁸ Škola je přejmenována na Obchodní akademii pro zahraniční obchod, vyučuje se na ní jak prezenčně, tak i kombinovaně (tento typ studia je určen pracujícím), je poskytován i jednoroční kurz pro absolventy jiných státních obchodních škol, v němž mají být zlepšeny především jazykové znalosti, zejména potom němčina. Pro absolventy obchodních škol dále pořádá jazykové kurzy německého, anglického, francouzského, španělského a jiných jazyků. V rámci těchto kurzů mají být prohloubeny i znalosti frekventantů o obchodě a právu dané země. Žáci těchto kurzů stejně jako studenti 3. a 1. pololetí 4. ročníku prezenčního studia mají být zaměstnáni, rozvrh se přizpůsobuje jejich časovým možnostem. Důraz na společné působení studia a praxe je evidentní. Obchodní akademie se mění ve špičkovou vzdělávací instituci, poskytující i na dnešní dobu reprezentativní vzdělání.

Masarykova pokusná diferencovaná škola měšťanská byla dalším příkladem progresivního přístupu Čipery ke vzdělávání. Na jeho popud je sestaven atraktivní plán jazykového vyučování na této škole, vznikají třídy srbo-chorvatská, rumunská, ze 34 tříd má 28 rozšířené vyučování v němčině (4 hodiny týdně zaměřené na gramatická cvičení a konverzaci), na něž přispívá město dotacemi a také tím, že škole platí 5 zvláštních učitelů německého jazyka. Město navíc poskytuje škole potřebné prostory k vyučování. Osnovy školy byly dále rozšířeny o vyučování hudby, tělocviku a psaní na stroji. Z uvedeného vyplývá nadstandardní důraz městského zastupitelstva na vzdělávání občanů. A to v časovém úseku, kdy již byla větší část škol postavena.

Co se týká jiných odvětví a rekapitulace vzestupu města za starostování Čipery, za prvních jedenáct let jeho působení došlo k nejvýraznějšímu růstu:

Zastavěná plocha města v roce 1932 měřila 625 000 m², roku 1943 1 495 000 m². Výstavbou nového města a přestavbou starého Zlína vzniklo na 70 km nových ulic. Zde je třeba podotknout, že v této době vzniká charakteristická tvář města, zachovaná dosud – právě na Čiperův popud jsou vykoupeny a zbourány nízké domy a místo nich vystavěny moderní třípatrové v hlavních ulicích města – a podobně se postupovalo také v případě Baťovy nemocnice.¹⁰⁹ Tento proces pochopitelně neproběhl bez problémů,

¹⁰⁸ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.27.

¹⁰⁹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.28.

ještě na konci 30. let dobíhaly soudní spory s vlastníky domů, kteří se odmítali smířit s novým územním plánem města.



Obr.42 a 43 Typické průvody mládeže té doby - mladí muži a ženy - absolventi
Baťovy školy práce¹¹⁰

Zatímco v roce 1923, kdy Čipera poprvé přišel na radnici jako člen finanční komise, měl Zlín 5 285 obyvatel a 740 domů. V roce 1943 byl počet obyvatel 39 500, Velký Zlín měl celkem 47 600. Za něj bylo provedeno (kvůli regulačnímu plánu) nové katastrální zaměření města do měřítka 1 : 1000 a triangulace celého zlínského kraje. Původní zlínský regulační plán byl rozšířen na regulační plán pro celé podřevnické údolí od Baťova po Lípu. Rozšířeny byly jednotlivé regulační plány obcí Baťova, Vítkovic, Malenovic, Prštného, Louk, Mladcové, Příluk, Kudlova, Želechov, Slušovic a Lípy.

Zbudován byl nový evangelický kostel a klášter Milosrdných sester řádu sv. Františka. Kromě toho bylo město zajištěno obecním vodovodem, kvůli dostatečnému zajištění města vodou byla vybudována fryštácká nádrž (sloužící dodnes) a Slušovická přehrada (náklady celkové činily 22.000.00 Kč, z toho stát přispěl 50%, země a obec po 25%).¹¹¹

¹¹⁰ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

¹¹¹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.29.

2.4.6 2.světová válka – odboj a protektorátní vláda

Na konci 30. let se Čiperoва politická kariéra zásadně mění – z lokálního politika se stává celostátně činnou osobou. Konkrétně vzhledem k projeveným manažerským kvalitám byl 2.1.0.1937 jmenován členem vládní komise pro zhuspodařnění veřejné správy. V těžké době po Mnichovské dohodě jej pak prezident Hácha jmenuje členem vlády Česko-slovenské republiky a pověřuje jej řízením ministerstva veřejných prací. Úřad ministra nastoupil Čipera 1.12.1938. Jaká byla nálada při ustavení vlády, demonstruje následující ukázka z knihy L. Feierabenda: „Tentokrát vládní práce nebyly zahájeny schůzí ministerské rady, nýbrž slavnou mší svatou, kterou ve velechrámu sv. Víta celebroidal pražský arcibiskup, kardinál dr. Karel Kašpar. Svatovítská kapitula s arcibiskupem v čele uvítala u dveří chrámu presidenta i vládu. Po mši měl dr.Kašpar krátký proslov, v němž řekl, že v nových poměrech chceme začít s Bohem a jednat v duchu svatého Václava. Na to jsme šli do kaple svatého Václava, kde president políbil ostatky knížete Václava. Málokdy jsem chodil do kostela, a když jsem tam šel, nebylo to kvůli obřadům. Byl jsem však pohnut, když jsem přihlížel této ceremonii. V první republice nebylo nikdy nic podobného. Teprve v neštěstí jsme si vzpomněli na Boha.“¹¹²



Obr.44 a 45 Prezident Emil Hácha (1938), mapa „okleštěné“ 2.republiky¹¹³

¹¹² Feierabend, L. *Ve vládách Druhé republiky*, New York 1961, s. 83.

¹¹³ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://images.google.com>.

Neštěstí státu bylo natolik očividné, že se projevilo i ve vládním prohlášení nové vlády, neříkalo sice, že Česko – Slovensko bude autoritativním státem, ale vyplývalo to z něj dostatečně zřetelně. Česko – Slovensko muselo být takové, aby se líbilo Hitlerovi, manévrovací prostor daný politikům (vč. Čipery), byl poměrně malý. Ještě lépe to dokumentuje tento úryvek, opět z knihy L.Feierabenda: „Beranova vláda dostala plnou moc vést stát dva roky bez parlamentu a prezident republiky dostal právo měnit svými dekrety i ústavu, jen když neporuší slovenskou autonomii. Česko – Slovensko se stalo autoritativním státem, ale Beranova vláda se nestala autoritou. Nemohla dělat, co pokládala za správné ve prospěch národa a státu, nýbrž musela respektovat to, co si přál Hitler. Ten byl vlastně autoritou v Československu.“¹¹⁴

Druhá republika byla bezbranným útvarem, úplně v Hitlerových rukou, a politici neměli na vybranou. Proto se v prohlášení mluvilo o přímé spolupráci s mocným sousedem a nikoli jen o dobrém sousedském poměru. Cílem vlády bylo zachovat budoucnosti alespoň to, co z existence státu ještě zbylo.

Nová vláda byla politicko – úřednickým kabinetem. Politickým, neboť nejdůležitější osobou byl politický předseda – reprezentující ve vládě většinu volených zástupců národa, a zároveň úřednickým, protože všechny resorty byly obsazeny odborníky bez ohledu na jejich stranicko – politickou příslušnost.

Jaký kontrast srovnáme-li tento stav s Čiparovým výrokem o účelu a povaze politiků, resp. politiky z 5.10.1933: „Velký úkol našich státníků spočívá v tom, odvésti uvažování lidí od spekulace a soustředit je na pozitivní práci, na zlepšování dílen a výrobních i prodejních metod.“¹¹⁵ Přesto se snažil být prospěšným a spolehlivým mistrem. Konkrétně mu připadl náročný úkol vyřešit problémy rozvrácené silniční dopravy (způsobené převážně odtržením Sudet), přebudovat energetické hospodářství, zmírnit velký nedostatek veřejných administrativních a kulturních budov a také dát do pořádku finanční deficit plynoucí ze staveb realizovaných státní správou.

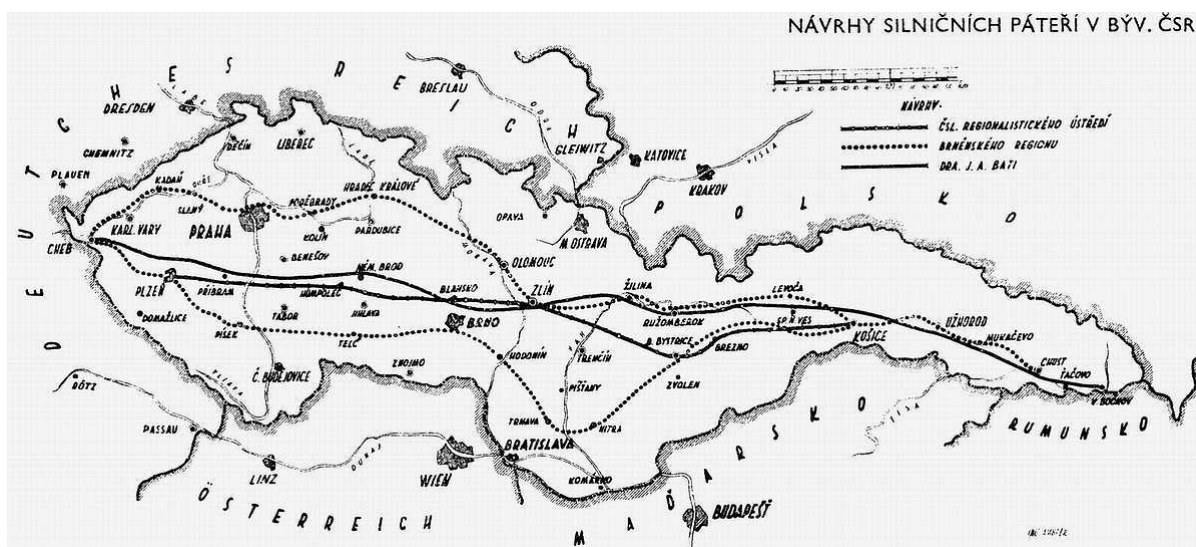
Ihned po příchodu na ministerstvo provedl důkladnou personální reorganizaci a zjednodušení kancelářské manipulace podle baťovského systému. Založil kontrolní statistiku pro evidenci státních zakázek, index firem, které se podílely na státních zakázkách, evidenci investic a úvěrů státu. Jeho snahou byla co nejmenší byrokracie a

¹¹⁴ Feierabend, L. *Ve vládách Druhé republiky*, New York 1961, s. 90.

¹¹⁵ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.33.

zprůhlednění finančních toků, což se mu vyplatilo už při zachraňování zlínského závodu na počátku 30.let.

Ve výstavbě nové komunikační sítě se snažil především o okamžité vybudování západo – východní dálnice. Šlo o tzv. Dálnici napříč republikou, jejíž stavba měla pomoci snížit nezaměstnanost. Stavba prvních dvou set kilometrů byla schválena v ministerské radě 14.1.1939 a už deset dní poté začali dělníci pracovat. V květnu 1941 byla česko – moravská dálnice z více než třetiny hotova, bylo hotovo 29 mostů, 54 propustů a ve stavbě bylo 133 dalších. Na mzdách bylo v době největšího počtu dělníků vyplácen 1 milion korun týdně. Vrcholným dílem naší mostní techniky se stal most přes Vltavu v Podolsku, což byla ještě v polovině 40. let největší stavba tohoto druhu v Evropě.¹¹⁶



Obr.46 Mapa návrhů kapacitních komunikací v bývalé ČSR z r. 1938¹¹⁷

Přes úspěšný start nebyla nakonec akce kvůli válečnému nedostatku strojů, pohonných hmot a stavebního materiálu dokončena. Jen v projektech také skončily plány na stavbu dálnice Praha – Plzeň, Praha – Budějovice a Praha – Terezín. Je patrné, že zde Čipera přecenil síly válečného hospodářství. Patrně věřil, že se mu podaří získat prostředky, ale tato víra se neopírala o reálná fakta.

¹¹⁶ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.34.

¹¹⁷ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://images.google.com>.

Úspěšnější se stal při rozvoji vodního hospodářství. Podařilo se mu provést splavnění Labe (úsek Mělník – Kolín) a Vltavy (úsek Praha – Kamýk). Byly postaveny přehrady na Vltavě u Štěchovic a na Svratce u Kníniček, přičemž existoval rozsáhlý plán výstavby přehrad dalších. Jako zásadní ve vodohospodářské politice se ukázalo zrušení daně z vodní síly.

Věrný svému nadšení pro letectví, zasloužil se Čipera o velkorysý program našich a mezinárodních leteckých spojů. Hospodárnost provozů byla provedena sloučením Čs. státních aerolinií a Čs. letecké společnosti. Také letecké organizace, tzn. Aerokluby, MLL Svaz letců, Spolek leteckých inženýrů a absolventů leteckých kursů a Štefánikova letecká společnost, byly sloučeny v jeden Čs. národní aeroklub. Začalo se s přípravnými pracemi na výstavbu letišť a leteckého parku. Bohužel tato Čiperovi blízká oblast byla posléze vyřazena z kompetence jeho ministerstva.



Obr.47 V emigraci - Marie Baťová, Jan Antonín Baťa a Tomáš Baťa junior na lodi v roce 1939 při útěku na americký kontinent¹¹⁸

Intenzivně se zabýval také nerostným bohatstvím země. Byla otevřena nová ložiska uhlí v oblastech měst Slaný, Rakovník, Beroun, Budějovice a Bzenec. Znovuotevřeny byly staré doly v Kutné Hoře s velmi nadějnými žilami olovnatých, zinečnatých a stříbrných rud. U Jílova byly otevřeny staré doly na zlato a u Rychnova nad Kněžnou

¹¹⁸ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

zjištěny vrstvy hliníkové rudy (lateritu). Bohužel se později ukázalo, že se tato ruda pro velký obsah křemene pro výrobu hliníku nehodí. Osobní zásluhou Čipery v nerostném průzkumu je jeho podnět k písemné evidenci o výsledcích nerostného průzkumu. Díky ní bylo možné na Úřadu pro výzkum půdy zjistit, zda je zkoumané ložisko schopno těžby. Tato evidence zpřehlednila nálezy a ušetřila mnoho prostředků, které by jinak byly vydány na opětovný výzkum ložiskových terénů.

O práci na ministerstvu v té době se úředníci vyjadřují jen kladně, citujme alespoň jednoho z nich, odborového přednostu Karla Šišku: „Na práci, konanou za Čipera vedení v ministerstvu veřejných prací mám osobní vzpomínky jen radostné. Vnášel do suchopáru úřední tradice svěží, praktické a moderní podněty průmyslového kapitána, přičemž, bylo-li třeba, dal se přesvědčiti o tom, že nelze vždy všechno to, co se osvědčilo v soukromém podnikání – byť i sebevětším – mechanicky přenášeti do ústrojí tak citlivého, jako je centrální úřad státní.“¹¹⁹

Když byly později veřejné práce jako samostatné ministerstvo zrušeny, staral se dále o jednotlivé složky ministerstva a jeho pracovníky nadále až do 19.1.1942, kdy se konala poslední schůze ministerské rady. Jeho ministerské období bylo v lednu 1942 ukončeno dopisem dr. E. Háchy: „Pane ministře Čipero, přijav demisi vlády Protektorátu Čechy a Morava, zprošťuji Vás úřadu ministra. Vyslovuji Vám při té příležitosti dík za práci, kterou jste svému úřadu věnoval.“¹²⁰

Kolaborace vs. odboj

Hodnotit po válce činy učiněné v krajní nouzi a s rizikem ztráty života je vždy těžké. U Čipery je to těžké dvojnásob, protože součástí jeho taktiky za války byla nenápadnost. Na to upozorňuje i jeho syn Jan: „Ostatní vzpomínky, které mám, nejsou dobře ověřitelné. Jsou to buďto osobní vzpomínky, nebo zprávy o tom, co vím z doslechu. Nemůžeme zapomenout, že tehdy byla doba, kdy bylo lépe, aby jedna ruka nevěděla, co dělá druhá. Nebezpečí odhalení Němcům bylo příliš velké, než aby se cokoliv riskovalo přílišným mluvením. Můj otec nebyl nikdy upovídaná osoba, ale v tu

¹¹⁹ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu* – soubor úvah, projevů a vzpomínek, Zlín 1944, s. 46.

¹²⁰ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu* – soubor úvah, projevů a vzpomínek, Zlín 1944, s. 75.

dobu byl zvlášť opatrný na to, co říkal. Také si uvědomuji, že byl opatrný, aby nás do něčeho zbytečně nezapletl.“¹²¹

Přesto souhlasím s J. Pospíšilem, který ve své knize *Hyeny* píše: „Za každým krokem, který Čipera za války podnikl ve prospěch vlasteneckých zájmů, stálo jeho známé heslo, držet, co se držet dá. V okruhu svých známých a přátel, ke kterým měl důvěru, se svěřoval : „V těchto těžkých chvílích nemůžeme být hazardéři. Chceme-li pomoci našim lidem přetrpět tuto dobu, musíme sloužit, ne vyklidit pole.“ A tento přemýšlivý muž s vrozeným diplomatickým talentem bere na sebe často víc, než musí, dělá kompromisy, a to i za cenu, že mu to po válce nezasvěcení vyčtou.“¹²² Což se také stalo.

První starostí Čiperovou bylo již za Protektorátu a na začátku války, jak zabránit Němcům, aby potlačili český národ a jeho hospodářskou základnu. Za tímto účelem umožnil umístění bývalých československých důstojníků u firmy Baťa. Tito lidé se později stali pilíři ilegální činnosti ve Zlíně, byli členy Obrany národa i jejich pozdějších nástupnických skupin jako R3 – Alfa, zpravodajská síť paraskupiny Clay, odbojová skupina Tomáš a partyzánská skupina Skalský. Čipera se kromě toho aktivně podílel na činnosti Obrany národa, protože již před válkou nechal vytvořit vojenské útvary Branná brigáda města Zlína a Národní garda 99, které se pak – pod maskou Civilní protiletadlové ochrany a Závodní protiletadlové ochrany – staly jednou ze zakládajících složek Obrany. Zlínská Obrana národa měla díky Čiperovi přístup ke skladu zbraní pocházejících z výzbroje branných složek města a zásobám pohonných hmot a výbušnin ve skladu firmy Baťa. Toto vše bylo za dramatických okolností ukryto na Lesním hřbitově a v Březnici. Obě skrýše byly odhaleny až po infiltraci gestapa do ilegální zlínské KSČ na přelomu 1942/ 1943¹²³.

Dalším výsledkem vzájemné spolupráce Eliáš – Čipera byla demontáž zařízení firmy Baťa na výrobu plynových masek a jeho umístění ve francouzském Veronu pro potřeby francouzské armády. Dr. Jiří Udržal později hodnotí nebezpečnost celé akce: „Věděl jsem, že ve Zlíně není nikdo kompetentnější, aby podobný rozkaz vydal. Doufal jsem, že se v kritické dny 13. a 14. března 1939 mezi spolupracovníky v Napajedlích nenajde

¹²¹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.36.

¹²² Pospíšil, J. *Hyeny*. Vizovice 1996, s.38.

¹²³ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.38.

udavač, který vše prozradí. Nezklamal jsem se, uvědomoval jsem si však, jak obrovské riziko na sebe Čipera při rozhodování vzal.“¹²⁴ Jde o další příklad toho, jak dobře byli vybírání zaměstnanci firmy.

Čipera si také uvědomuje, že pokud bude německou správou do vedení firmy Baťa dosazen skutečný nacista, bude velmi těžké uhájit odbojáře v továrně i mimo ni a zabránit tomu, aby Baťa a.s. nezačala vyrábět pro německý válečný průmysl. To by totiž znamenalo likvidaci civilní výroby a posílení materiální základny nacistů, proto byl do firmy Čiperou přiveden předválečný ředitel známé německé obuvnické továrny August Wessels v Augsburgu, s níž firma Baťa spolupracovala a jenž byl tím vhodným kandidátem. Po celou dobu války pak dominuje výroba pro civilní účely. Wesselova přítomnost se zejména vyplatila při pronásledování Čipery gestapem.

Za zmínku jistě stojí i to, že po uzavření vysokých škol v Protektorátu byli přední odborníci a vědci za Čipera souhlasu zaměstnáni ve Výzkumném ústavu ve Zlíně, čímž byla zachována kontinuita českého vysokoškolského vzdělávání a výzkumu. Prof. Otto Wichterle se tímto způsobem do Zlína dostal a později na toto období vzpomíná takto: „Pobyt u firmy Baťa měl snad pro všechny, kteří jsme ve Výzkumném ústavu byli, mnohostranný význam pro celý náš další život. Docent Landa věnoval velkou pozornost zvyšování kvalifikace všech kategorií pracovníků ústavu. Pro studenty chemické průmyslovky organizoval přednášky na vysokoškolské úrovni, i když se vydával do značného nebezpečí ze strany gestapa, které bdělo, aby se nikdy a nijak nesuplovala činnost zrušených vysokých škol (...) Konečným výsledkem bylo to, že během války pokračovala ve Zlíně vědecká a výzkumná činnost, současně fungovala i Baťova škola práce. To všechno bylo Němcům trnem v oku a sám K.H. Frank prohlásil při jednom z projevů, že tento stav nebude trpět.“¹²⁵

Čipera, potažmo firmy Baťa udržovala čilé a rozsáhlé spojení se zahraničím, jež bylo zajištěno pomocí komunikace přes zahraniční pobočky koncernu, jednalo se především o Francii, Švýcarsko, Jugoslávii, Slovensko, Turecko a prostřednictvím Vatikánu (Vatikánský vyslanec byl zaměstnán ve Zlínském závodě). Cílem bylo dodávat informace exilové vládě v Londýně, podpora odboje (např. Titovi partyzáni) a emigrantů vstupujících do čs. vojenských jednotek či spojeneckých armád.

¹²⁴ Pospíšil, J. Hyeny, Vizovice 1996, s.10

¹²⁵ Wichterle, O. *Paměti*, Praha.

Situace ve vedení koncernu nebyla dobrá – oba přední Baťové, Jan Antonín i Tomáš Baťa ml. byli v zahraničí. Tomáš Baťa ml. zakládal spolu s asi 80 Čechoslováky malou obec Batawa v Ontariu v Kanadě, jako základnu pro budoucí expanzi firmy tímto směrem. Jeho průkopnická činnost byla jistě obdivuhodná, ale zatím spíše potřebovala pevné zázemí s dostatkem peněžních prostředků, jaké poskytoval Zlín. Z toho vyplývalo, že o jeho pobočku se ředitelé v Protektorátu nemohli opřít. Velmi podobné to bylo s Janem Antonínem, který uprchl před nacisty na poslední chvíli a s financemi na tom byl stejně, ne-li hůře, než Tomáš Baťa ml. Protože si ale německá správa stále naléhavěji žádala návrat majoritního vlastníka, bylo nakonec dohodnuto, že Jan Antonín Baťa prozatímně převede své akcie na Marii T. Baťovou, vdovu po Tomáši Baťovi st. Došlo k tomu za zvláštních okolností na mostě mezi USA a Kanadou kvůli vízové povinnosti. Část akcií byla také převedena na Čiperu. Ve zlínském vedení nastávají tedy personální proměny – řediteli jsou Dominik Čipera, ing. Fr. Malota, J. Hlavnička, Hynek Baťa, už v pozadí je H. Vavrečka, Marie T. Baťová funguje spíše jako nastrčená figurka.

Nezanedbatelná byla také osobní angažovanost Čipery při organizaci Slovenského národního povstání. Podle svědeckých výpovědí učiněných po válce byla právě v počáteční fázi tato finanční i materiální pomoc rozhodující. Čiperovu činnost přímo dokumentuje vzpomínka Josefa Trojana: „Všechno, co souviselo s povstáním na Slovensku, šlo přes ing. Malotu, Čiperu a mě. A nebylo toho zrovna málo. Anglické vysílačky přivážené z Turecka v kůžích, peníze, zbraně, spojení. Naše obchodní síť zahrnovala téměř celou Evropu a Němci ji nemohli kontrolovat.“¹²⁶ Jen pro představu, první částka na podporu SNP byla ve výši 5 milionů korun, i ostatní byly v řádu milionů. Londýnská vláda poděkovala prostřednictvím rozhlasu heslem „Marion děkuje“, čímž zároveň celou akci schválila. Povstání bylo však nakonec neúspěšné i přes tuto podporu.

Na základě výše uvedených faktů je jednoznačné, že i přes servilní oficiální projevy a podporu německých rodin, jejichž příslušníci odešli bojovat za Říši, není možné pokládat Dominika Čiperu za kolaboranta. Nehrál dvojí hru, protože rozsah pomoci Čechoslovákům je nesrovnatelně větší než podpora Němcům. Nic na tom nemění ani to,

¹²⁶ Pospíšil, J. : *Hyeny*, Vizovice 1996, s. 162.

že na pomoc Němcům existují přímé důkazy v podobě šeků a účtenek, zatímco pomoc odboji je povětšinou prokazatelná jen osobními svědectvími.

2.4.7 Poválečná doba – zestátnění a politické procesy

Krátce po osvobození města to vypadá, že Čiperova budoucnost je opět růžová. Stává se opět starostou, vítá na radnici velitele 1.čsl. partyzánské brigády Jana Žižky D.B. Murzina, organizuje pro něj a jeho muže ubytování, pořádá sbírky na pomoc chudým.

Jenže komunisté si byli vědomi toho, že aby ovládli Zlín, musí ovládnout Baťovu továrnu. Proto přesvědčují ministra průmyslu Laušmana a ten 14.5.1945 uvaluje na podnik národní správu. Komunisté také velmi rychle formují Tajnou zajišťovací policii, která na základě obvinění zatýká jak všechny členy zastupitelstva a přední pracovníky fy Baťa, včetně D. Čipery a další internuje je v zajišťovacím táboře. Čipera proti tomu zahájí protestní hladovku, posléze je v kritickém stavu odvezen do nemocnice. Zejména Čiperovi hrozí ze strany komunistů fyzická likvidace. Zatčení jsou na apel spolupracovníků konečně propuštěni v srpnu 1945. Komunisté jednali skutečně rychle, sesadili 399 vedoucích, propustili opravdové odborníky, kteří byli pro závod velmi důležití, ale neměli správnou politickou orientaci. Ve vile Dominika Čipery se usídluje ruský kapitán NKVD Grechov, probíhají tam výslechy podezřelých gestapáků, ale i zcela nevinných lidí.¹²⁷

Proti postupu se snaží bránit absolventi Baťovy školy práce 17.9.1945 dopisem ministrovi průmyslu, v němž navrhují změny ve vedení závodu. Za generálního ředitele si přejí Tomáše Baťu ml., u něhož je jasně prokazatelná účast ve spojenecké armádě. Baťa ml. se dokonce stal kanadským kapitánem. Na další vysoké funkce si přejí dosadit v první řadě Čiperu, bohužel bezvýsledně. Absolventi Baťovy školy se ještě snaží o zvrat situace, ale několikerá jednání vedená mezi nimi a komunisty končí policejními zásahy. Nakonec získávají komunisté převahu, podnik je zestátněn.

Čipera je však příliš fyzicky i duševně zesláblý, aby byl schopen vést odpor plnou silou. Nedokáže snášet kampaň proti své osobě a raději se stěhuje ze Zlína do Prahy. Ani zde mu však není dopřáno klidu, přestože už rezignoval na všechny funkce.

¹²⁷ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.43.

Podotkněme jen, že jich nebylo málo, ještě z roku 1944 máme jejich soupis – byl členem správních rad těchto společností: Baťa a.s., Atlas, vzájemná pojišťovna, Zlín, stavební akciová spol ve Zlíně, Zlínská letecká spol., Svit, úč.spol Batizovce, Moravská západní dráha, Místní dráha Otrokovice – Zlín – Vizovice, Gumárenské podniky Darina, úč.spol., Liptovský sv. Mikuláš, Moravská plavební spol, byl rovněž předsedou výboru Spořitelny města Zlína, předsedou starostenského sboru soudního okresu zlínského, předsedou Stálé rady moravskoslezských regionů, místopředsedou Moravského vodohospodářského spolku, Společnosti dunajsko – oderského průplavu a Klubu průmyslové spolupráce ve Zlíně.

Čelní zlíňští komunisté považují Čipera nadále za nebezpečného, protože kdyby se mu podařilo vrátit zpět do Zlína, pravděpodobně by svá ředitelská místa neudrželi a vliv komunistů by značně poklesl. Proto shánějí důkazy o jeho kolaborantské činnosti. Jak vyplývá z předchozí kapitoly, Čipera rozhodně kolaborantem nebyl, takže se jim důkazní břemeno stalo těžším, než čekali. Proti Čiperovi mnohdy nechtěli krivě svědčit ani lidé, s nimiž měl osobní spory. Uspořádali tedy v továrně velkou podpisovou akci, ovšem zmanipulovanou. Protestovali proti ní anonymně sami zaměstnanci, když napsali na Národní soud tento dopis: „Kdybychom mohli my, starší pracovníci, ocenit všeobecným tajným plebiscitem nebo veřejně bez obav z pronásledování, zda má být Dominik Čipera odsouzen a zda je vinen, pak buďte přesvědčeni, že by svobodný projev a výrok lidu vyzněl velkou většinou v jeho prospěch.(...)Vždyť i dnes při podepisování přiloženého prohlášení se v jednom oddělení našeho závodu odvážil jistý spolupracovník napsat a podepsat: „Pan Čipera hájil vždy zájmy zaměstnanců a dělníků a osvědčil se jako dobrý Čech. Takové prohlášení jistě nedostanete. To muselo zmizet.“¹²⁸ Později se při posuzování štvavé petice zjistilo, že skoro polovina podepsaných za Čipery v továrně vůbec nepracovala.

Jan Antonín Baťa takové štěstí neměl, 2.5.1945 byl po loutkovém procesu (v průběhu přelíčení jeho advokáti dokonce demonstrativně opustili jednací sál) odsouzen v nepřítomnosti k 15 letům vězení a k propadnutí veškerého majetku – včetně akcií, jež před válkou převedl na Čipera - ve prospěch státu.

¹²⁸ Pospíšil, J. Hyeny. Vizovice, 1996, s.80.

Čipera brzy pochopil, že režim, doposud se tvářící jako demokratický, ukáže co nevidět pravou tvář, a proto se rozhodl urychleně emigrovat. 1948 přistál i se synem Pavlem na švýcarském letišti, kde je uvítal Tomáš Baťa ml. Na jeho stranu se pak oba Čiperové přiklonili v nadcházejícím rodinném boji proti Janu Antonínu Baťovi. Brzy za Čiperou do zahraničního exilu dorazila i manželka se synem Janem.

Dominik Čipera přesídlil do kanadské centrály, kde působil až do své smrti. Zemřel 3.9.1963 v kanadském Trentonu.

Po Vítězném únoru byl proti němu veden další soudní proces, přičemž tentokrát byl v nepřítomnosti odsouzen na 12 let vězení za kolaboraci s nacisty. Toto přelíčení bylo již typickou ukázkou zmanipulované justice. Bohužel se mi nepodařilo získat o tomto procesu bližší informace. Spis zmizel a jsou k dispozici jen přílohy, celkem 5 gramofonových desek, jež ovšem nelze použít. Moravský zemský archiv to neumožňuje kvůli zákonu na ochranu osobních údajů.

Sám Čipera se pokoušel o rehabilitaci své osoby už roku 1947 a tuto svoji žádost doložil mnoha svědeckými výpověďmi. Žádost se ovšem ztratila (patrně zmizela v tajných svazcích) a Čipera se tedy očištění svého jména za života nikdy nedočkal. Dokázal to až jeho syn, Jan Čipera žijící v Kanadě, jenž se rehabilitaci svého otce věnoval hned od převratu roku 1989. Přes svůj pokročilý věk přicestoval do České republiky, procházel archivy, konzultoval pamětníky i soudní odborníky, až se mu to nakonec napodruhé podařilo ve spolupráci s Českým svazem bojovníků za svobodu, především díky spolupráci s dr. Lubomírem Boháčem, místopředsedou svazu. Bylo k tomu předtím ovšem třeba ještě rozsudku Vrchního soudu v Praze ze dne 2. května 1993, na nějž se Jan Čipera při rehabilitaci svého otce obrátil. Tento rozsudek uvádí, že již zmíněným rozsudkem Mimořádného lidového soudu v Uherském Hradišti ze dne 22.prosince 1948 byl porušen zákon, a proto se tento rozsudek ruší. Až díky tomuto novému procesu mohl být Dominik Čipera očištěn. Samotné Osvědčení Ministerstva obrany České republiky bylo vydáno až 23. listopadu 1998 a potvrzuje, že Dominik Čipera byl účastníkem národního boje za osvobození.¹²⁹

¹²⁹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.43.

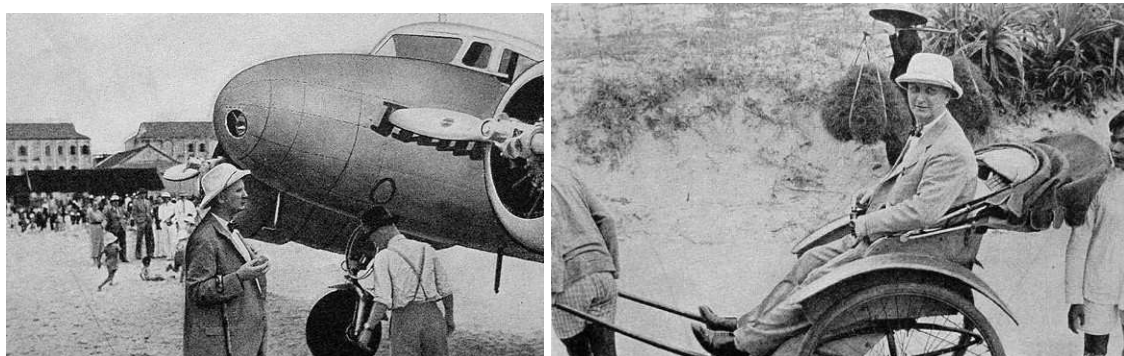
2.4.8 Novinky zavedené Čiperou

Čipera se snažil udržet image batismu jako směru novátorského a pokrokového. Tomu odpovídá i to, že byl jedním z těch baťovských vysoce postavených zaměstnanců, kteří často cestovali. V roce 1933 šlo o cestu do Holandska¹³⁰. Přestože byl vytížen politickými funkcemi na radnici, podniká v Baťových službách o rok později velkou leteckou cestu. Byla to jedna z možností, jež si vybral pro propagaci létání. V tak krátké době po tragické nehodě Tomáše Bati (uplynuly necelé dva roky) bylo těžké zbavit veřejnost rozšířeného strachu z létání. Jednalo se o náročnou cestu po trase Zlín – Praha – Marseille – Casablanca – Tunis – Tripolis – Alexandrie – Káhira – Damašek – Bejrút – Aleppo – Istanbul – Zlín. Byl to právě Čiperův nápad, že vedoucí pracovníci by měli jít příkladem, nebát se a používat baťovská letadla. Šlo vlastně o dobrý reklamní tah pro firmu, protože společnost Baťa právě v této době začínala s vlastní výrobou letadel v Moravanu Otrokovice. Čiperovy reportáže z cest byly pravidelně zveřejňovány ve zlínských denících. Týkaly se sice především bot, mentality domorodého obyvatelstva a obchodních záležitostí, ale velmi často se vyskytla i nenápadná zmínka o praktičnosti letecké dopravy s patřičným komentářem, že správný baťovec přece šetří čas, takže je pro něj letadlo ideální dopravní prostředek. On sám o tom píše:

„Nehoda Spartana v Praze mě přinutila, abych pokračoval v cestě jednak vlakem, jednak leteckými linkami. Ve Španělsku měla linka následkem mlhy zpoždění a tím jsme ztratili další spojení. Měl jsem na vybranou : buď pokračovat lodí nebo použití jediného letadla, které bylo k dispozici. Bylo to letadlo starého typu, zřejmě před vyřazením ze služby, pilot ani ne dvacetiletý mladík, bez zkušeností. Abychom dosáhli dalšího spojení, bylo nutno vzlétnouti v noci za tmy a letěti nad mořem. Byly jen dvě možnosti: svěřiti se tomuto nespolehlivému dopravnímu prostředku a dostaviti se včas na konferenci nebo vyhověti svým osobním skrupulím a nechat veškeré obchodvedoucí Maroka, svolané do Casablancy, nečinně čekat, až dojedu bezpečně lodí. Rozhodl jsem se startovat ve tři hodiny ráno. Uvědomil jsem si, že člověk má větší povinnosti než pouhou starost o svůj vlastní život. Trampoty, které mi mé rozhodnutí způsobilo, daly mi možnost, abych plně pochopil smysl a moudrost hesla starých severoněmeckých kupců, které přijali do svého hansovního znaku: Navigare necesse est – vivere non est

¹³⁰ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2003, s.18.

necesse. Česky : Plouti po mořích jest nutno- žítí není nutno. (...) Vzduchoplavba je však dnes stejně důležitá pro pokrok, jako tehdy byla plavba po moři. Vpředu udrží se ten, kdo nejdříve a nejlépe bude umět využití všech jejích výhod, ten kdo nejdříve bude umět učiniti si služebným tento velký vynález naší doby. Letadla přibližují nám vzdálené kraje, činí svět menším, umožňují práci po celém světě. Využijme jejich výhod, létejme!”¹³¹ Roku 1935 podnikl další leteckou cestu, tentokráte do Francie.



Obr.48 a 49 Jan Antonín Baťa fotografie z francouzské Indočíny - po nouzovém přistání v Quin-Honu¹³²

Jeden z pamětníků vzpomíná i na to, jak po vypuknutí japonsko – čínského konfliktu věnoval Čipera jménem firmy zaměstnanci Fabiánovi, který tam do poslední chvíle chránil zájmy společnosti, zlínské letadlo jako uznání zásluh. Šlo o skvělý marketingový tah. Letadlo bylo předáváno veřejně, před shromážděním většiny zaměstnanců Baťových závodů. Akce měla povzbudit jejich sounáležitost s podnikem, ukázat, že vlastní pílí a statečností se mohou dočkat podobného ocenění. A v neposlední řadě šlo o dobrý tah při získávání kvalitních pracovních sil, protože články o tom, jak si Baťa a.s. předchází své zástupce, se objevily v mnoha periodických a mohly je nalákat na práci ve Zlíně.

Další novinkou, zavedenou za Čipera patronátu, bylo vyučování společenské výchově v Baťově škole mladých mužů. Každou sobotu /pokud mu v tom nebránily neodkladné pracovní záležitosti/ navštěvoval Baťovy internáty, dělal pohovory se studenty, přednášel jim o ekonomii, organizaci a řízení. Poté následoval společenský

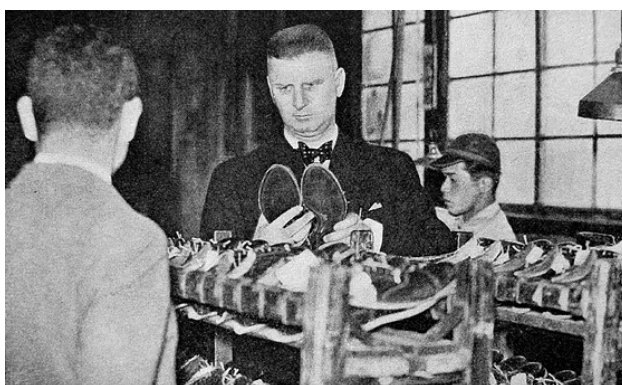
¹³¹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.18.

¹³² [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

oběd v oblecích a cylindrech, při němž se studenti vzájemně obsluhovali. Cílem bylo přispět k výchově vybraných mladých lidí, naučit je společenským zásadám Gutha-Jarkovského a připravit je na vysoké posty v mezinárodním obchodě. Čipera včas odhadl, že společnost již dospěla do stadia, v němž bude zapotřebí výborně vzdělaných obchodních zástupců se špičkovými znalostmi bontonu, kteří ji budou reprezentovat v nejvyšších zahraničních kruzích. Tím byl umožněn rozvoj firmy v budoucího nadnárodního giganta. Absolventi speciálních kurzů společenské výchovy se totiž později stali pilíři poboček v jiných státech, byli schopni jednat jak se špičkami průmyslu, tak s vládou, a zanechat velmi příznivý dojem. Už nešlo jen o umění botu vyrobit, Čipera velmi pomohl baťovcům, aby dokázali botu i prodat – a to i movitým, aristokratickým zákazníkům.¹³³



Obr.50 Zlín na 1. máje 1937 - zástupy obecnstva před prodejnou Baťa¹³⁴



Obr.51 Při návštěvě v japonských továrnách na obuv a kůže - prohlídka rozdělané obuvi¹³⁵

¹³³ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.19.

¹³⁴ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.batamemory.org/photo/zlin>.

¹³⁵ [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.thurrock-community.org.uk>.

Batismu bylo vytýkáno, že nepříliš podporoval kulturu. Tomu se snažil Čipera bránit vznikem nových kulturních aktivit, který v rámci své ředitelské funkce propagoval. Že se firma umí poučit ze svých chyb, dokázal například založením Zlínské školy umění roku 1939. Šlo o reakci na neúspěch reklamního oddělení společnosti na Světové výstavě v Paříži roku 1937. Byla také pořádána výstava mladých nadějných umělců pod názvem Zlínský salón, na niž bylo po 90. roce znovu navázáno Novým zlínským salómem.

Asi nejdůležitějším kulturním počinem firmy se však staly Filmové žně. Na konci 30. let se totiž firma Baťa (prvotní impuls pocházel od Čipery) rozhodla, že rozšíří výrobu reklamních a dokumentárních filmů na filmových ateliérech Kudlov. Tyto ateliéry byly založeny roku 1936, mezi nejvýznačnější Fabiány (Filmové ateliéry Baťa) patřili Kolda, Klos a Hackenschmied, připomeňme také tvorbu Týrlové a Zemana. Nové velké ateliéry měly být postaveny ve Lhotce – Krči. Po dobu, než měla být výstavba realizována, byly pro zlínské filmaře pronajaty a velkoryse upraveny hostivařské ateliéry v Praze. Už v prosinci 1938 byly pod vedením dramaturga Elmara Klose připraveny náměty čtyř celovečerních hraných filmů, začalo natáčení. Vzhledem ke komplikacím, způsobeným německou okupací, stihli dotočit jen film Kouzelný dům. Poté museli Hostivař vyklidit a stáhnout se zpět na Kudlov. Aby to však nebyl návrat na hlavu poražených, uspořádali v červenci roku 1940 manifestaci stavu a perspektiv čs. filmovnictví pod názvem Filmové žně za patronátu Dominika Čipery. O rok později se konal druhý a poslední ročník. Přes krátkou dobu fungování festivalu se tedy Zlín stal nejstarším českým festivalovým městem.¹³⁶

Jsem toho názoru, že dosud nebyl plně doceněn rozvoj, který Baťa a.s. prodělala právě díky Čiperově vedení. Zpravidla je zdůrazňováno jen jméno Baťa, ale stojí za zmínku, že Čipera se podílel na vzniku sesterských podniků, které se v té době staly hlavním zdrojem expanze. Během války a po ní přežila firma právě díky těmto pobočkám a dceřiným společnostem. Jedná se o tyto sesterské podniky : Třebíč – Borovina, Batizovce, Ratíškovice, Fatra Napajedla, Nové Zámky, Zruč nad Sázavou, Šimonovany, Liptovský sv. Mikuláš, Rohatec, Sezimovo Ústí, Borovo – Jugoslávie, Mohlin – Švýcarsko, Ottmuth – Německo, Hellocourt – Francie, Tillbury – Velká Británie, Best – Holandsko, Chelmek – Polsko, Bejrút- Sýrie, Batanagar – Konagar –

¹³⁶ Novotný, J. *Nejstarší festivalové město*, in. *Prostor Zlín*, roč.3, č.5.

Indie, Vernon – Francie, Alexandrie – Egypt, Belcamp – USA, Bukurešť – Rumunsko, Marthu – Maďarsko, Ferrara – Itálie.

On sám o tom píše: „Život na naší zeměkouli je dnes tak vzájemně svázán, že není pro nás jiné cesty, než jít za hranice sloužit jiným národům, a tím opatrovati živobytí naší zemi, nechceme-li, aby se stal opak – a my byli poplatni cizině. Respektu a vážnosti možno dobývat dvojím způsobem: buď násilím, nebo dobrou službou. Cesta služby je spolehlivější, protože vedle respektu a vážnosti přináší nám také živobytí. To je cesta naše.“¹³⁷

Byl to právě Čipera, kdo začal prosazovat spojení baťovských prodejen s různými pedikúrami, opravou a čištěním bot a jinými službami. Cílem bylo nejen prodat, ale poučit zákazníky, jaké boty si koupit, či jak se starat o své nohy příp. boty. Jde o poměrně sofistikovanou metodu prodeje zahrnující kompletní servis zákazníkovi. Prodejny Baťa tím mohly jen získat, protože zákazník si je spojoval s širokou nabídkou a mířil do nich častěji. Rovněž tím byla posilována zákaznická věrnost firmě. Kupující měl podle nové Čiperovy strategie vědět, že je o něj dobře a pečlivě postaráno, měl získat ke značce Baťa kladný a trvalý vztah. Právě v tomto náhledu spatřujeme trend, který se u výrobců objevuje celosvětově až později, a to ztotožnění se se značkou, firemní good will.

2.4.9 Nedostatky při vedení firmy

Ačkoli byl Čipera vynikající profesionál, pracoval systematicky a jeho odborným znalostem se asi nedá nic vytknout, nebyl dobrým taktikem v oblasti řízení lidských zdrojů. On sám byl plně orientován na výkon, jak již vyplynulo například ze zmínky o jeho názorech na létání, a totéž požadoval od svých zaměstnanců. Dokladuje to třeba tato příhoda: „Na celé své cestě Afrikou jsem nebyl ani v jediné mešitě a pyramidy jsem viděl jen z letadla. Zajímavé je, že lidé, kteří jsou ve světě činni, počínají si stejným způsobem. Když jsem se jednou svého přítele Angličana ptal na pyramidy, usmál se a pravil: „Již pětkrát jsem proletěl Egypt, ale ani jednou mi nenapadlo se podívat na pyramidy, neměl jsem na to čas ani myšlenky, oboje jsem vždycky věnoval svému aparátu. Tak mluvil člověk, který již několikrát obletěl celý svět, který na letištích

¹³⁷ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu* – soubor úvah, projevů a vzpomínek, str.78 an.

v Tripolisu nebo v Káhiře je stejně doma jako ve své otčině v Londýně. Jemu cestování není příležitostí k zajímavé podívané, ale příležitostí k plnění povinností. To jsou lidé ve světě hledaní.¹³⁸ Pochopitelně ne všichni jeho zaměstnanci měli podobný názor, pokud však příliš upřednostňovali své soukromé zájmy, dostávali se s Čiperou mnohdy do sporů. Naopak ale ty, kteří se dokázali plně oddat práci, Čipera povzbuzoval nejen slovy, nýbrž často i služebním postupem, zprostředkováním bydlení apod.

Také jemné nuance vztahů mezi zaměstnanci mu unikaly. Předpokládal, že kolegalita a stmelení pracovního kolektivu jsou jen vedlejšími činiteli úspěchu jednotlivých dílen. V dnešním světě teambuildingu by se zcela jistě neprosadil. Dokládá to pamětník ing. Karel Procházka svým vyprávěním:

„Byl jsem na dílně asi 3 týdny, když přišel Čipera na kontrolu. Několikrát jsem s ním v té době mluvil, přičemž mě zkoušel z angličtiny. Tehdy přišel, podíval se na boty a zkontroloval účty. Já měl v prosperitce (výkaz práce zaměstnance, pozn. M.P.) jméno svého předchůdce, protože jsem ho ještě nenahradil tím svým. Začal jsem se omlouvat, že jsem ještě mladý, nezkušený. Ptal se, kolik si vydělám. Řekl jsem mu, že zatím dostávám základ bez prémie, které získává dílna na dobré výsledky. Rozčilil se, že mi nedali prémie a nařídil účetnímu, aby mi ušlé prémie za ty 3 týdny dal ze svého! Bylo to spravedlivé, ale já to pak odskákal při mnoha naschválech, které mi kolegové činili, no stonásobně!“¹³⁹

2.5 Teoretická východiska

Nyní krátce shrňme teoretická fakta z předchozích částí. Porovnejme též manažera 1. poloviny 20. století s moderním manažerem. Dle mých zjištění se základní náplň práce manažera nemění. Základní prvky managementu, tj. plánování, organizování, stimulování a kontrola, jsou stále nezbytnou součástí. Manažeři taktéž tehdy i dnes vykonávají stejné funkce managementu – obchodní, výrobní, technické, ekonomické a personální (liší se pouze od typu podniku a pracovního zařazení).

Co je důležité – mění se prostředí, v němž se firma (a tudíž i manažeři) pohybují. Dynamicky se mění trh, zákazníci, podnikatelské prostředí (např. zákony) a zvyšuje se

¹³⁸ Čipera, D. *Ve službách práce a lidu* – soubor úvah, projevů a vzpomínek, str. 80.

¹³⁹ Pečková, M. *Dominik Čipera*. Brno, 2005, s.21.

konkurence. Na tyto a další novodobé jevy musí dnešní manažeři pružně reagovat. Např. roste role manažera jako prostředníka mezi podnikatelem a spotřebitelem. Manažer má být ten, kdo správně odhadne potřeby zákazníka a zvolenou firemní strategií je naplní. Tento přístup je naprosto rozdílný od manažerských praktik 1. poloviny 20.století (např. H. Ford a jeho model T). Přesto již tehdy se objevovaly první vlastovky – a to pro Československo zejména ve firmě Baťa. Jejich důraz na zákazníka a zákaznický servis byl nemalou součástí úspěchu.

Dalším rozdílem je dnešní důraz na znalostní ekonomiku a inovace. Tehdy byl nejdůležitějším zaměstnancem dělník vykonávající neustále tu samou monotónní práci. Zatímco dnes (a v budoucnu, jak očekává Drucker¹⁴⁰) je základem úspěchu podniku zaměstnanec se znalostmi, jenž musí být neustále vzděláván a je často nedostatkovým zbožím (na rozdíl od dělníka předešlé doby). Vzdělání a neustálá potřeba se učit novým věcem je a bude klíčová. Např. proto, že znalosti a dovednosti manažera jako vykonavatele řídicí funkce nebývají vždy přesně stanoveny. Od 50. let se objevují tendence k systematickému vzdělávání manažerů a propojování různých oborů (např. finance, marketing, optimalizace, psychologie, ...). Objevují se pojmy „učící se organizace“ a „podniková kultura“. Potřeby celoživotního vzdělávání si byl vědom i sám Čipera a neustále na ně dbal, což dokazuje např. výše zmíněný projekt Baťových škol práce. Co se týká podnikové kultury a dalších sociálních aspektů, byla firma Baťa na světové úrovni.

Do popředí zájmu dnešních manažerů se dostávají i jiné aspekty – time-management, umění spolupracovat s lidmi a hlavně komunikace. Umění komunikace, a to jak dovnitř firmy (k zaměstnancům a spolupracovníkům), tak i navenek (zákazníci, dodavatelé, státní orgány, média, atd.) je dnes považováno za nejdůležitější schopnost manažera. V dnešní globální době se ovšem nejedná pouze o komunikaci v domácím prostředí (a rodným jazykem), ale taktéž kdekoliv po světě. Manažeři si musí nutně uvědomit (kromě jazykových rozdílů) i kulturně-společenské rozdíly. Zde je opět na místě ocenit modernost firmy Baťa, jež už ve 30. letech fungovala jako globální firma. Byla tvořena téměř výhradně z Čechů a Slováků, a proto musela při své expanzi na tyto rozdíly narazit a naučit se je řešit. Že se jí to podařilo úspěšně, vyplývá z výše uvedeného příběhu jednoho z manažerů firmy.

¹⁴⁰ Drucker, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Praha 2002, 1.vydání, s.37.

Dominik Čipera byl šťastnou volbou Tomáše Bati. Stal se úspěšným vrcholovým manažerem, jako primátor se zasloužil o velkolepý rozvoj Zlína a uspěl i ve vrcholné politice. Baťa byl výběrem schopných spolupracovníků pověstný. Jak ale vybrat nejlepší kandidáty na manažerské pozice dnes? Dají se vůdcovské kvality natrénovat? Jestli ano, jak vybírat vhodné kandidáty? Z prostudované odborné literatury vyplývá, že manažer by měl mít následující schopnosti:

- vysoká morálka a etika
- komunikace a inter-kulturní zkušenosti
- mnohostrannost (být multi-talent ne specialista)
- technologická zběhlost
- schopnost se neustále učit
- schopnost uvědomovat si nové trendy (uvědomovat si je v souvislostech)
- kreativita a tvůrčí myšlení
- schopnost nalézat netradiční řešení
- schopnost rychle rozhodovat a odvaha při prosazování
- přizpůsobivost
- charisma
- osobní příklad
- ochota přijímat výzvy

Je těžké stanovit přesný poměr jednotlivých schopností a v praxi u každého manažera budou schopnosti jedinečné (dané jeho vzděláním a vývojem), ale dobrý manažer by měl prostřednictvím sebepoznávání a sebehodnocení směřovat k ideálnímu stavu. Nejnověji publikovaný sociologický výzkum¹⁴¹ ukazuje, že vynikající výkonnost je výsledkem systematické praxe a nikoliv vrozeného talentu. Zjednodušeně lze říci, že špičkoví odborníci se nerodí, ale vychovávají se. Dlouhodobý rozvoj špičkové výkonnosti vyžaduje aby se dotyčný neustále pohyboval mimo tzv. zónu komfortu a nespokojoval se s dosaženým.

¹⁴¹ *Tajemství špičkové výkonnosti* [online]. 2008 [cit. 10.10.2008], dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22378130-tajemstvi-spickove-vykonnosti>.

3. Praktická část - Výzkum mezi současnými manažery

3.1 Přehled výchozích teoretických tezí

V následující kapitole budou uvedeny výchozí teoretické teze výzkumu. Výzkum byl proveden na skupině reálných manažerů z konkrétní firmy (viz. 3.6). Teze vycházejí z předchozích teoretických částí a z mých praktických zkušeností ve zkoumané firmě.

Výzkum vycházel z následujících premis:

- Vůdcovské schopnosti jsou získávány převážně praktickými zkušenostmi a lze je natrénovat. Vrozené schopnosti jsou podstatou, nikoliv však dominantní složkou.
- Manažeři bývají vybíráni z nejlepších pracovníků, kteří se osvědčili při plnění svých úkolů a projektů, během nichž prokázali schopnosti plánovat, organizovat, komunikovat...
- Jejich předchozí výsledky, všestrannost a ochota/schopnost neustále se učit je vyzdvihuje nad průměrné pracovníky. Osobním příkladem získávají autoritu (kromě autority plynoucí z funkce samotné).
- Přijímají nové výzvy a naplňují je. Jsou hybateli dění.
- Většinou nemají systematické manažerské vzdělání, ale praktické zkušenosti, z nichž jsou schopni vyvodit podobné závěry.

3.2 Cíle výzkumného projektu

Cílem výzkumného projektu bylo zjistit, zda profesí manažeři ze zkoumaného vzorku, jež byli vybráni z výborných pracovníků, se stali také dobrými manažery. Zda vykazují dostatečnou úroveň znalostí, schopností a porozumění problematice managementu (viz. teoretická východiska).

3.3 Hypotézy

Základním předpokladem výzkumu je, že respondenti prokáží znalosti, založené na praktických zkušenostech, které se blíží teoretickým. Budou formulovat intuitivně správné, ale formálně neúplné odpovědi, jež budou odpovídat klasickým definicím. Dále jsem přepokládal, že většina respondentů prokáže nadprůměrné schopnosti.

3.4 Metody sběru dat

Metodou sběru dat jsem zvolil anketní dotazník. Anketní dotazník je stejný pro všechny respondenty výzkumu a je uveden jako příloha v kapitole 7. Anketní dotazník, jenž je dvojjazyčný (český a anglický), obsahuje otázky jak s kvantifikovatelnými odpověďmi, tak i kvalitativní. Dotazník je celkem rozdělen do 5 sekcí:

- a. základní informace tazateli
- b. všeobecně o managementu
- c. manažer budoucnosti
- d. komunikace
- e. ostatní

Většinu kvalitativně založených otázek jsem volil tak, aby se respondent měl možnost hlouběji zamyslet. Vycházel jsem z podobných závěrů, které uvádí D. Čipera o svém vzdělání. Čipera zde¹⁴² uvádí, že nejsou důležité znalosti a přesné definice, ale schopnost samostatně a invenčně myslet. Proto ve výzkumu nešlo zde o zkoušení z teoretických definic, ale o to, jak konkrétní manažer chápe problematiku na základě svého úsudku a svých zkušeností.

¹⁴² Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*, Zlín 1944, s. 160.

3.5 Metody zpracování získaných dat

Zpracování nasbíraných dat se lišilo dle toho, zda je odpověď kvantifikovatelného nebo kvalitativního rázu:

- a) kvantifikovatelné odpovědi byly zpracovávány statisticky tak, aby dávaly přehled o vzorku zkoumaných manažerů. Např. aby bylo možné vyvodit určité obecné závěry pro manažery s kratší/delší pracovní zkušeností nebo různou úrovní vzdělání či znalostmi jazyků.
- b) kvalitativní odpovědi jsem systematicky analyzoval a zjišťoval např.:
 - jak vystihl dotazovaný podstatu problematiky
 - kompletnost a důslednost odpovědi
 - nové a netradiční pohledy
 - racionální a logický postup
 - srozumitelnost komunikace

Manažeri mohli získat za svoje odpovědi 0–5 bodů (5 je max.). Výstupem bylo zhodnocení každého jednotlivého manažera v rámci zkoumaného souboru – k statisticky vyhodnotitelným údajům bude přiřazena analýza kvalitativních dat. Pro zobecnění jsem provedl syntézu zjištěných dílčích závěrů.

3.6 Zkoumaný vzorek

Jako statistický soubor byli vybráni manažeri firmy Visteon. Manažeri byli vybírání napříč všemi procesy a nákladovými středisky. Jedna firma byla zvolena tak, aby výsledky výzkumu byly konzistentní – různí manažeri se vyjadřovali ke stejné problematice. Pro potřeby studie bylo osloveno celkem 32 vedoucích pracovníků. Autor diplomové práce pracuje ve firmě jako vývojový konstruktér.

Firma Visteon působí v oblasti automobilového průmyslu jako globální dodavatel komponent a montážních podsestav. Firma, původem z USA, se v roce 2000 osamostatnila od společnosti Ford Motor Company. Společnost působí celosvětově a její základní trhy jsou rozděleny následovně: Severní Amerika (37 % v roce 2007), Evropa (32 %), Asie (25 %) a Jižní Amerika (6 %). Firma dodává své výrobky téměř všem automobilkám (popřípadě jejím sub-dodavatelům) na trhu – Ford (38 % v roce 2007),

Hyundai/Kia (15 %), Renault/Nissan (11 %), PSA (5), GM/Chrysler (4 %) a ostatní (27 %). V roce 2007 dosáhla obrátu 11,3 mld. USD¹⁴³. Firma v současnosti prochází zásadní reorganizací zaměřenou na snižování nákladů a zvyšování efektivity. Tato reorganizace probíhá zejména v tzv. „high-cost countries“ na trzích severní Ameriky a západní Evropy. Na zbylých trzích firma zvyšuje výrobní kapacity a podíl na trhu. Výrobky firmy Visteon se obecně dají rozčlenit do tří základních divizí: – automobilová elektronika (Electronics – 22 %, rok 2007), interiéry automobilů (Interiors – 38 %) a chladicí a klimatizační technika (Climate – 40%). Firma má celosvětově cca 35 500 zaměstnanců a řádově desítky výrobních lokalit v 27 různých zemích světa.¹⁴⁴ V ČR firma působí pod názvem Visteon Autopal s.r.o.¹⁴⁵ (předchůdce podniku založen již 1879) a působí zde ve dvou oblastech: – Electronics (2 výrobní závody – N. Jičín a Rychvald) a Climate (2 závody – N. Jičín a Hluk). V ČR je též situován vývoj, konstrukce a testování nových výrobků. Převážně se jedná o přední a zadní světla (Electronics) a chladicí a klimatizační systémy (Climate). Firma je pravidelně vyhlášovaná v rámci Czech Top 100 (za rok 2004 na 51. místě, 4. za automobilový průmysl, tržby 10,3 mld. Kč v roce 2004).¹⁴⁶ Visteon-Autopal dodává automobilové díly předním světovým značkám: Alfa Romeo, Aston Martin, Audi, Citroen, Ford, Hyuandai, Chevrolet, Chrysler, Jaguar, Kia, Mercedes, Peugeot, Porsche, Renault, Seat, Škoda Auto, Toyota, Volvo, Volkswagen.

3.7 Vyhodnocení výzkumu

Ve výzkumu bylo osloveno celkem 32 manažerů z následujících oddělení a středisek: 2 střediska sériové výroby, prototypová dílna, oddělení závodní kvalita, středisko centrální kvalita, zkušebny a laboratoře, konstrukce nových výrobků,

¹⁴³ *Annual Report 2007* [online]. 2007 [cit. 10.10.2008], dostupné z: <http://www.visteon.com/company/profile.html>.

¹⁴⁴ *Annual Report 2007* [online]. 2007 [cit. 10.10.2008], dostupné z: <http://www.visteon.com/company/profile.html>.

¹⁴⁵ *Autopal Revue*, měsíčník společnosti Visteon Autopal s.r.o., č.8 2008.

¹⁴⁶ *Visteon oznamuje ...* [online]. 2005 [cit. 10.10.2008], dostupné z: <http://www.autopal.visteon.com/>
<http://www.pressweb.cz/zprava/visteon-oznamuje-novy-nazev-sveho-zavodu-autopalu>.

technologie nových výrobků, finanční oddělení, středisko průmyslového inženýrství, oddělení nákupu, personální oddělení, oddělení logistiky a zákaznické středisko. Z celkového počtu oslovených se 53,13% manažerů aktivně zapojilo do výzkumu. Vzhledem k tomu, že výzkum proběhl v nadnárodní společnosti a značná část manažerů využila možnosti odpovídat v angličtině, tak tam kde je to nutné, jsou uvedeny odpovědi dvojjazyčně (anglický originál a český překlad). V dalším textu uvádím některé vybrané odpovědi pro úplnost a názornost. Vyhodnocování jsem postupně prováděl od sekce A po sekci E, otázku po otázce s příslušnými závěry. Celkem mohl manažer dosáhnout 100 bodů.

3.7.1 Sekce A

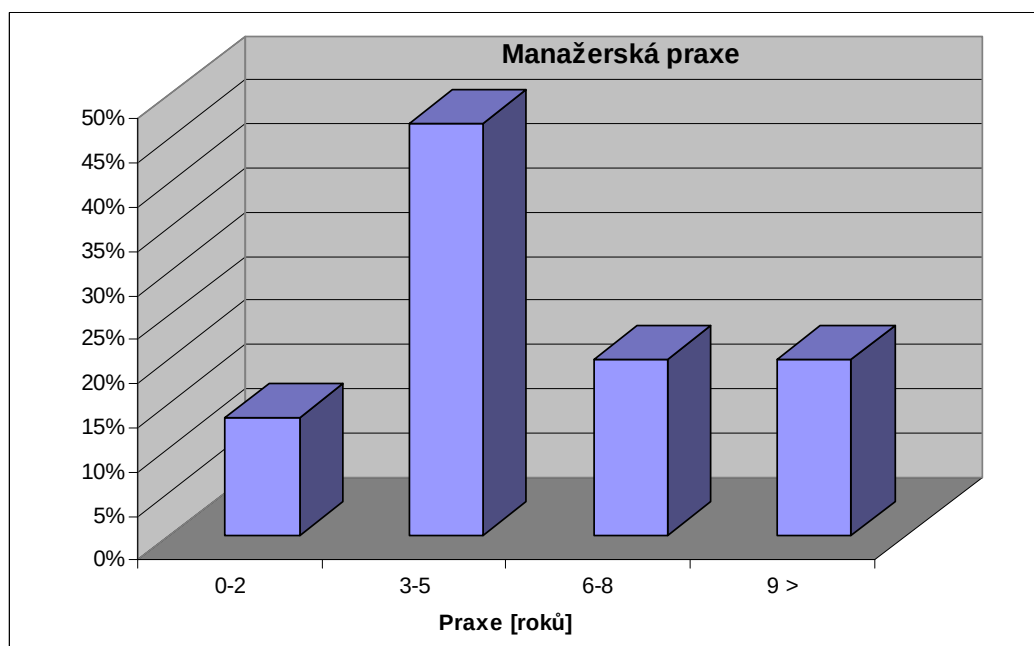
V této sekci o sobě měli manažeři vyplnit základní informace jako např. název pracovní pozice, praxe či dosažené vzdělání a jež sloužily zejména pro rozčlenění manažerů během vyhodnocení. Tato sekce je důležitá pro porozumění vzorku zkoumaných manažerů a následné vyhodnocení výzkumu.

Název pracovní pozice:

Pro ilustraci zkoumaného vzorku uvádím příklady odpovědí: „Product development manager (Manažer vývoje nových výrobků), Powertrain Cooling Manager (Manažer pro chladicí techniku), Associate Director PTC PLU (Výkonný ředitel pro chladicí techniku), Senior component engineer – Team leader (Šéf-konstruktor – vedoucí týmu), Quality manager (Manažer pro kvalitu)“.

Praxe na manažerské pozici:

Cílem bylo zjistit, kolik let strávili daní manažeři ve vedoucích pozicích. Odpovědi byly rozčleněny do 4 skupin dle četnosti: 0-2, 3-5, 6-8, 9 a více let (viz. Obr.52). Z grafu je patrné, že manažeři mají nejčastěji 3–5 let praxe na vedoucí pozici a pouze 2/5 má praxi přesahující 5 let.



Obr.52 Graf znázorňující praxi manažerů ve vedoucích pozicích

Předchozí pozice:

Tato otázka byla nepřímo spojena s předchozí a následující otázkou. Cílem bylo zjistit, kde firma získává své manažery. Zda využívá jedinců, jenž jsou vzděláním manažery či povyšuje své úspěšné „nemanážerské“ pracovníky nebo najímá externí manažery s praxí. Výsledek je, že všichni zkoumaní manažeři byli na „nemanážerských“ pozicích před svým povýšením (nebo byli povýšeni z nižšího stupně řízení). Vždy šlo o odborníky a převážně o inženýry. Žádný manažer nemá specificky manažerské vzdělání, ale odborné a žádný manažer nebyl na svoji pozici najat z cizí firmy. Pro úplnost uvádím příklady odpovědí: „PD engineer electoric senzore (PD – Produkt Development, Konstruktor el. senzorů), Resident engineer (Inženýr pro kontakt se zákazníkem), University lecturer (univerzitní učitel), Component engineer (Inženýr pro vývoj nových výrobků), Manufacturing Engineer (technolog), CAD designer (konstruktor/projektant), Duality Engineer (Inženýr kvality)“.

Největší úspěch:

Tato otázka měla spolu s předchozími dvěma potvrdit jednu z hypotéz, a to že firmy vybírají manažery mezi úspěšnými „nemanážery“, např. mezi úspěšnými projektovými pracovníky. Mezi odpověďmi je zřetelný rozdíl mezi manažery s krátkou a dlouhou

praxí, resp. mezi manažery na nízké a střední rozhodovací úrovni. Zatímco manažeři na nízké úrovni vidí své úspěchy převážně v úspěšných předchozích projektech, tak zkušenější a střední manažeři vidí své úspěchy spíše v manažerské oblasti. Následují příklady obou typů odpovědí:

1) „New product development and lunch“ (vývoj nového výrobku a zavedení do výroby), „spolupráce na finančním uzdravení programu, zavádění CAB technologie“ (pozn. CAB – Control Atmosphere Brazing = pájení v ochranné atmosféře), „instalace CAB programu za méně jak 1 rok“

2) „Hiring high caliber employees“ (získání vysoce výkonných zaměstnanců), „Development of people“ (rozvoj spolupracovníků; pozn. koučování)

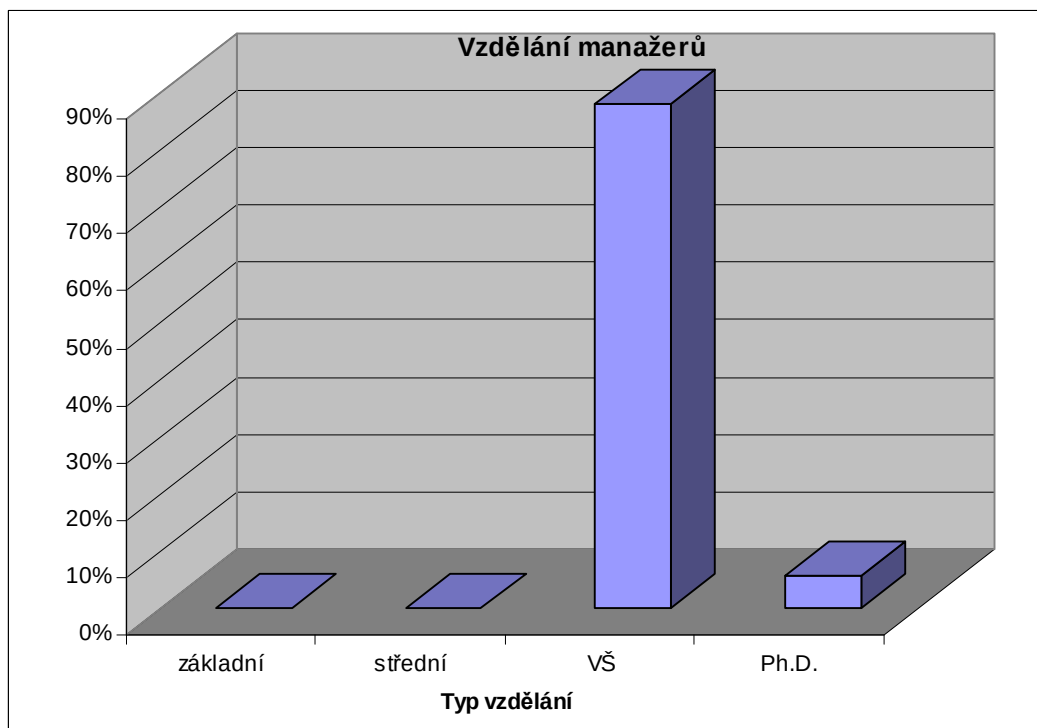
Všichni respondenti jsou schopni jasně a konkrétně definovat svůj největší úspěch a při dodatečném zjišťování projevovali hrdost nad jejich dosažením a zjevnou ochotu přijímat další podobné výzvy.

Vzdělání manažerů:

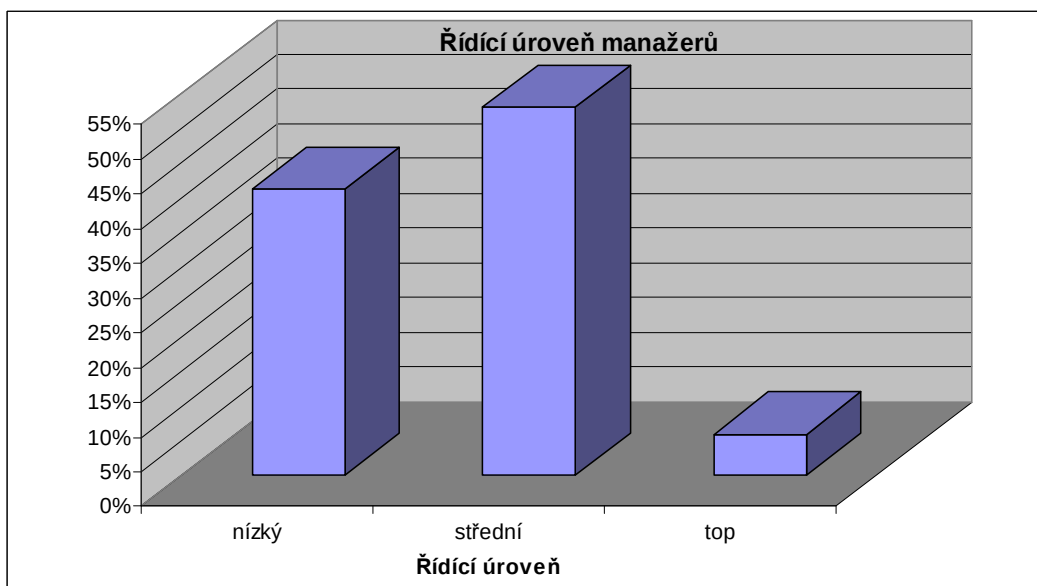
Cílem bylo zjistit nejvyšší dosažené vzdělání manažerů. Z výzkumu vyplynulo, že 100% manažerů dosáhlo minimálně vysokoškolského vzdělání (viz. Obr.53). Při dodatečném zjišťování vyplynulo, že tito manažeři mají technické či přírodovědně orientované vzdělání. Tento závěr ovšem nelze vzhledem k oboru a počtu respondentů zobecnit.

Řídící úroveň:

Kromě praxe manažerů se výzkum dotazoval i na pozici v řídicí struktuře. Manažeři měli uvést, zda jsou na nízké, střední či top úrovni hierarchie. Rozložení získaných odpovědí zobrazuje Obr.54, z něhož vyplývá, že nejvíce se průzkumu účastnili manažeři střední úrovně (50,00 %).



Obr.53 Graf znázorňující nejvyšší dosažené vzdělání manažerů



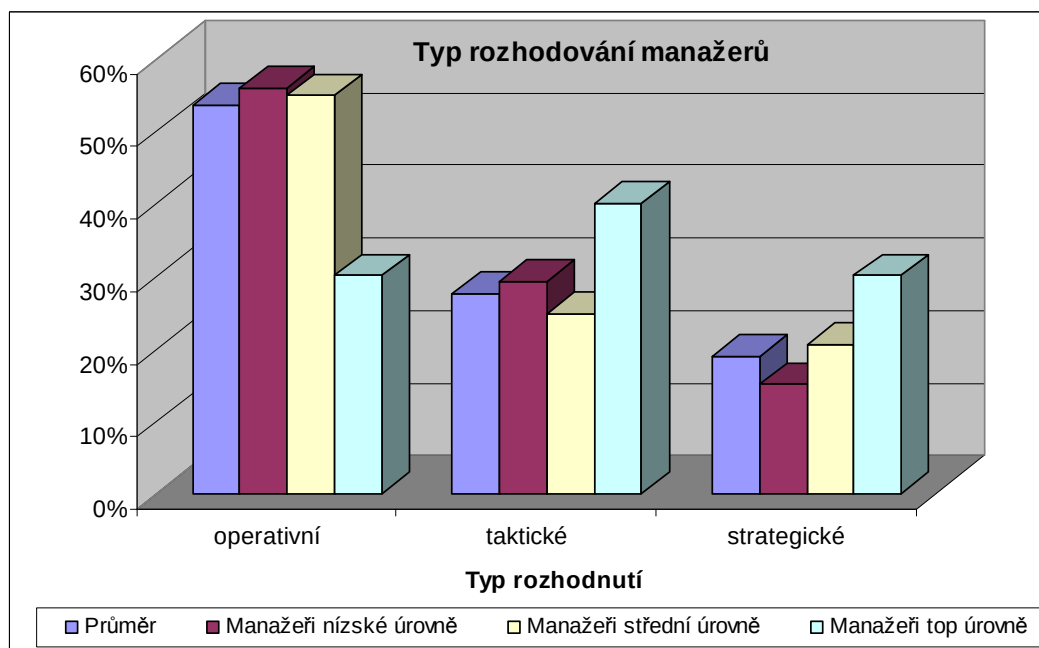
Obr.54 Graf znázorňující řídicí úroveň manažerů

Typ rozhodování:

Tato otázka byla zaměřena na typ nejčastěji přijímaných rozhodnutí. Manažeři měli určit procentuálně kolik z jejich rozhodnutí tvoří operativní, taktické a strategické

otázky. Vyhodnocení je uvedeno v grafu na obr.55. Z odpovědí vyplývají zajímavá fakta, že:

- 1) manažeři nízké úrovně vykazují výrazně více taktických rozhodnutí než předpokládá Tab.2.
- 2) manažeři střední úrovně vykazují výrazně více operativních rozhodnutí než předpokládá Tab.2.



Obr.55 Graf znázorňující typ rozhodnutí přijímaných manažery na nízké, střední a top úrovni.

Shrnutí sekce:

Z odpovědí v rámci sekce vyplývá, že respondenti mají spíše kratší praktickou manažerskou zkušenost (3/5 do 5let), byli povyšováni z nemanážerských pozic, mají nemanážerské, min. vysokoškolské (převážně technicko-přírodovědné) vzdělání, jsou orientovaní na úspěch a aktivně přijímají nové výzvy. Mezi respondenty je nejvíce manažerů na střední (50%) a nízké úrovni (44%). Nezvyklý poměr rozhodování oproti literatuře může být zapříčiněn specifiky profese (např. vývoj nových výrobků je počítán na roky) nebo nepřesným chápáním pojmů.

3.7.2 Sekce B

Sekce B byla zaměřena na všeobecné znalosti a zkušenosti manažerů s managementem. Cílem bylo zjistit, jak definují a chápou pojem managementu a manažera. V této sekci mohl manažer získat max. 25 bodů. Respondenti odpovídali na následující otázky.

Jak chápete pojem management?:

Podobně jako uvádí prof. Němeček¹⁴⁷ výběr mnoha různých definic, jež uvádějí různí autoři, tak i respondenti uváděli podobně rozdílné pohledy na definování managementu. Odpovědi byly závislé zejména na náplni práce a rozhodovací úrovni konkrétního manažera. Pro úplnost uvádím, že respondentům bylo sděleno, že není úkolem přepisovat definice z knih, ale jejich vlastní chápání pojmů. Tyto odpovědi jsem porovnal s teoretickými definicemi.¹⁴⁸ Manažeři se ve svých odpovědích zaměřují zejména na pojmy „dosažení cílů“, „vedení lidí a týmu“, „efektivní využívání zdrojů“ a taktéž na prvky managementu jako např. „organizování“ či „kontrola“. Odpovědi lze považovat vesměs za správné, ale částečně za neúplné. Jako příklad uvádím některé z odpovědí:

- 1) „Management is a practice of utilizing all available resources to obtain a desired result“ (management je činnost využívající všech zdrojů pro dosažení požadovaných cílů).
- 2) „Management is defined as ' the action of managing' and managing as ' succeed in doing; be able to cope despite difficulties; control the use of money or other resources'.“ (management je definován jako činnost řízení a řízení jako úspěch v prováděné činnosti; vědět si rady navzdory všem obtížím; kontrola využívání peněz a jiných zdrojů).
- 3) „Prvek pružného, cíleného řízení za účelem dosažení předem definovaných cílů.“
- 4) „Leading peoples , team“ (vedení lidí a týmu)
- 5) „Je to koučování, vedení, řízení lidí... „

¹⁴⁷ Němeček, P., Zich, R. *Podnikový management* 1.díl. VUT v Brně FP, CERM 2004, 1.vydání, s.6.

¹⁴⁸ Tamtéž, s.6.

- 6) „Řízení, kontrola, organizace.“
- 7) „Take care of all aspects of the business/other goals“ (brát v úvahu všechny aspekty byznysu a dalších cílů)
- 8) „Jeden z prvních nárazníků, ochrany vlastních zdrojů na cestě plném požadavků/tlaků z vnějšího okolí.“

Odpovědi 1-3 se shodují s definicí managementu dle S.P.Robins¹⁴⁹, J.A.Pearce a R.B.Robinson¹⁵⁰. A podobně jako 4 a 5 popisují management American Management Society¹⁵¹, H.Koontz a H.Weinrich¹⁵².

Jaké jsou role a cíle manažera?

Literatura obvykle chápe 4 základní role manažera. Jsou jimi role komunikační, role manažera času, role manažera cílů a role manažera změn¹⁵³. Tato otázka měla ukázat, jak moc si jsou manažeři těchto rolí vědomi. Z odpovědí vyplývá, že zkoumaní manažeři si nejvíce uvědomují roli manažera cílů a roli manažera změn. Komunikační role manažera byla uváděna nepřímo (přímo uvedena pouze jednou) a role manažera času se v odpovědích neobjevila vůbec. Z dodatečného dotazování vyplynulo, že manažeři komunikaci a zejména organizování svého pracovního času (timemanagement) berou jako nástroje pro dosahování cílů a změn. Velice často respondenti uváděli jako jednu z rolí hospodárnost vynakládání finančních prostředků a dalších zdrojů. Lze to vysvětlit současným tlakem na úspory v probíhající krizi automobilového průmyslu a zároveň Drucker¹⁵⁴ vidí snižování nákladů jako jeden z bodů strategie pro upadající obor (více v Sekci C). Opět uvádím příklady zjištěných odpovědí:

- „To make employees, senior management, company and customers success. Give direction, empowerment, guidance, leadership, knowledge to team to achieve goal, understand the bigger picture to ensure resources are

¹⁴⁹ Němeček,P., Zich,R. *Podnikový management* 1.díl. VUT v Brně FP,CERM 2004, 1.vydání, s.6.

¹⁵⁰ Tamtéž, s.6.

¹⁵¹ Tamtéž, s.6.

¹⁵² Tamtéž, s.6.

¹⁵³ Tamtéž, s.12.

¹⁵⁴ Drucker, P. F. *Cestou k zítřku, Management pro 21. století*, Praha 1993, Management Press, s.76.

deployed correctly, develop long and short terms planning.” (Vést zaměstnance, vyšší management, firmu a zákazníky k úspěchu. Uvádět směr, zplnomocňovat, dozor, vůdcovství, vzdělávat tým pro dosažení cíle, široký rozhled pro efektivní vynakládání zdrojů, vytváření dlouho a krátkodobých plánů)

- „Understand the situation, create the tool and prepare people to handle the situation. Prepare vision for future.“ (porozumění situaci, vytvoření nástrojů a připravit lidi zvládnout situaci. Příprava vizí pro budoucnost)
- „Make the project/goal successful. Motivate people involved. Use resources wisely.“ (Úspěšně realizovat projekty/cíle. Zapojit lidi motivací. Moudře využívat zdroje)
- „To achieve objectives aligned to corporate goals. Improve product and processes, develop personnel, achieve quality objectives, achieve safety objectives. Meet or beat budget.“ (Dosáhnout cílů v součinnosti s cíly společnosti. Zlepšovat výrobek a proces, osobně se rozvíjet, dosáhnout cílů jakosti, dosáhnout cílů bezpečnosti. Splnit nebo překonat rozpočet)
- „Manažer řídí a organizuje jemu svěřený tým lidí za účelem plnění předem stanovených cílů. Je zodpovědný za splnění těchto cílů.“

Definujte odbornost manažera:

Odborná literatura řadí do odbornosti manažera znalosti (managementu), schopnosti a dovednosti (talent a rozvoj) a zkušenosti (životní praxe)¹⁵⁵. I zde respondenti intuitivně vyvozují správné odpovědi. Pouze znalosti často nahrazují vzděláním a schopnosti vymezují konkrétně. Ve většině dotazníků byly uvedeny všechny aspekty spolu s konkrétními příklady, viz. níže:

- „Education: Degree in relevant field is beneficial but not prerequisite. Experience: Prior knowledge either management OR function to be manager. Skills: Effective communication; leadership; conflict resolution; ability to delegate; out of box thinking.“ (Vzdělání: titul v patřičné oblasti je výhodou ale ne nutná podmínka. Zkušenost: předchozí znalost buď

¹⁵⁵ Němeček,P., Zich,R. *Podnikový management* 1.díl. VUT v Brně FP,CERM 2004, 1.vydání, s.15.

managementu nebo manažerská funkce. Dovednosti: efektivní komunikace, vůdcovství, řešení konfliktů, schopnost delegovat, netradiční myšlení)

- „Vzdělání by mělo být adekvátní požadavkům na manažera, myslím že nemusí být nutně vysokoškolské. Důležitou složkou vzdělání by měly být manažerské kurzy. Manažer by měl mít ideálně zkušenosti ze všech sfér/profesi lidí z jeho týmu, aby byl schopen vždy poradit.“
- „Univerzitní vzdělání daného zaměření, získaná zkušenosti praktické stránky, komunikace a personalistika, schopnost vést a naslouchat.“

Definujte "dobrého" manažera:

Tato otázka sloužila k širšímu zamyšlení a pro generování vlastností a receptů. Existuje mnoho knih, jak být nebo stát se dobrým manažerem. Manažeři proto měli možnost projevit schopnost samostatně a invenčně myslet a vytvořit si dobrého manažera dle vlastních představ. Následuje několik příkladů:

- „Spravedlivý, naslouchá, najde si čas na pracovníky, odborník v oboru dokáže poradit.“
- „Nelze přesně definovat. Jsou to individuální lidé se zaměřením na universálnost daného procesu.“
- „Self confident, listen to his people, get respects, get results, can present team results. Strong vision for the future.“ (Sebejistý, naslouchá lidem, respektovaný, má výsledky, dokáže prezentovat výsledky. Silná vize budoucnosti.)

Jmenujte Váš manažerský vzor a proč tato osoba?

Přibližně polovina respondentů neudává žádný manažerský vzor. Zbylí manažeři udávají jména svých současných nebo bývalých nadřízených. Jako důvody nejčastěji uváděli autoritu spojenou s osobním příkladem, schopnostmi a zkušenostmi, dále pak volnost při plnění úkolů a podpora.

Jak by měla vypadat kariéra manažera?

Kariéru manažera popisují respondenti jako postupný proces růstu, kdy manažer musí dokázat své schopnosti a nadstandardně plnit cíle. Základem je vzdělání a získání

praktické zkušenosti. Manažer musí chápat cíle společnosti a brát zodpovědnost. Nejdříve by měl vést menší kolektiv, než dosáhne vyšších postů. Objevuje se i názor, že manažer by měl každé 3 roky měnit pozici a to třeba i úplně změnit obor. Dále jsem uvedl několik příkladů odpovědí:

- „There is no set path to anyone's career, but managers need to show they have the abilities to continue to move forward (and this is not necessarily upward) within a company.“ (Neexistuje přesná dráha pro všechny kariéry, ale manažeři potřebují ukázat, že mají schopnosti pokračovat a posouvat se vpřed (a ne nutně směrem vzhůru) v rámci společnosti)
- „Change position every 3 years. Not only in one field, but side moving possible in different areas.“ (Změnit pozici každé 3 roky. Ne pouze v jednom oboru, ale možný přesun do jiných oborů)
- „„ošahání“ si praktické úrovně (5 let), vedení kolektivu (3 roky), vedení společnosti/firmy.“

Shrnutí sekce:

Dle předpokladů manažeři odpovídali a definovali pojmy intuitivně správně. Překvapivý byl rozsah odpovědí, jež byly prakticky získanými zkušenostmi. Až na výjimky zcela naplňovali teoretické pojmy. Manažeři místy projevovali systematickou neutříděnost znalostí s důrazem na přílišné detaily. Nejlepší známkou v této sekci bylo 5 bodů, průměrně pak 4,29 bodu.

3.7.3 Sekce C

Otázky ze sekce C zkoumaly, jak současní manažeři vidí manažera budoucnosti. Jak bude vypadat? V čem se bude lišit a v jakém prostředí bude působit? Respondenti se také vyjadřovali k 5 Druckerem definovaným novým jistotám,¹⁵⁶ jež byly podrobně popsány v kapitole 2.2.2. Manažeři měli za úkol posoudit, jak se tyto nové aspekty dotknou jejich oboru a firmy. V této sekci mohl manažer získat max. 40 bodů.

¹⁵⁶ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, s.50.

Jak by měl vypadat manažer budoucnosti?

Respondenti vidí manažera budoucnosti jako aktivního, schopného adaptace na nové jevy, zejména na globalizaci a multikulturní komunikaci včetně nových multi-mediálních komunikačních prostředků. Čistě manažerské dovednosti a schopnosti se nezmění, ale manažer bude mít méně času a bude muset mít „globální všeobecný přehled“. Dále by měl klást důraz na klíčové věci a projevovat předvídavost do budoucna.

V čem se bude lišit od současnosti?

Mezi rozdíly se často vyskytovaly morální aspekty jako neúplatnost, poctivost a spravedlnost. Dále pak nedostatek času jak pracovního, tak i pro rodinu, výrazně lepší komunikační úroveň v globálním světě.

Nové výzvy 21. století:

Manažeři v dotaznících uvedli celou řadu nových výzev. Ty nejčastěji se vyskytující jsou uvedeny níže:

- Globalizace trhu a konkurence
- Ekonomický výhled (tržní síly), omezené zdroje
- Řízení lidí v multi-kulturním světě, které možná nikdy neuvidíte (nové komunikační nástroje)
- Malý výběr kvalitního týmu a špatně určené cíle díky nestabilitě okolí.
- Sjednocení cílů a zájmů v globální společnosti pro jednotlivé skupiny
- Životní prostředí a důraz na trvale udržitelný rozvoj
- Globální politické otázky (EU, USA, nové mocnosti a spojení)

Druckerovy nové jistoty:

Demografický jev:

Z analýzy odpovědí vyplývá, že nízká porodnost ve vyspělých zemích podle dotazovaných manažerů způsobí problémy zejména při získávání nových dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Dále poroste tlak na přistěhovalectví či přesun výroby do rozvojových zemí. Někteří vidí možnou stagnaci vyspělých zemí a růst dnes

rozvojových zemí na jejich úkor. Rostoucí průměrný věk dožití v kombinaci s nízkou porodností způsobí problémy důchodovému systému a nutnost změn. Pro automobilový průmysl, ve kterém firma působí, tato nová jistota přinese nebo již přináší dlouhodobou stagnaci či pokles tradičních automobilových trhů (USA, Evropa a Japonsko), který by měl být nahrazen růstovou strategií na rozvíjejících se trzích (Čína, Brazílie, Indie, Rusko). Pro ilustraci jsou uvedeny 2 příklady:

- „This issue has already hit the automotive industry, with declining sales in Development markets such as US and Western Europe (prior to the current economic down turn) and growth within emerging markets such as China and India. Managers need to make strategical decisions.“ (Tento problém automobilový průmysl již zasáhl, s klesajícími prodeji v rozvinutých zemích jak US a západní Evropě (předcházející současnému ekonomickému útlumu) a růstu v rámci rozvíjejících se trhů jako Čína a Indie. Manažeři potřebují udělat strategická rozhodnutí)
- „Nejsem expert, dle mého názoru pokles porodnosti povede k poklesu ekonomické výkonnosti těchto států a tyto státy budou nuceny doplňovat stav lidmi z jiných států. Státy budou nuceny více spolupracovat, bude větší fluktuace lidí. Otázkou zůstává úroveň vzdělání.“

Globální konkurence:

Manažeři dle svých odpovědí vidí automobilový průmysl jako příklad již rozvinuté tvrdé globální konkurence, ve které není místa pro malé hráče. Toto přináší potřebu fúzí a aliancí. Zároveň to vidí jako příležitost zvýšit celosvětový tržní podíl vhodnou strategií, např.: proniknout na nové trhy s rostoucí životní úrovní, globální dodavatelské řetězce či důraz na vysokou kvalitu. Názory na to zda se globální konkurence bude přitvrzovat či zůstane na současné úrovni, se liší. Někteří manažeři uvádějí, že konkurence z rozvojových zemí bude limitována logistikou, např.: cenou dopravy či dodacími lhůtami, jež jsou pro automobilový průmysl klíčové (JIT).

- „Again this is an experience the automotive industry is very familiar with. You need to see this as an opportunity to take market share for all regions, and implement a business strategy to achieve this.“ (Opět, automobilový průmysl má s tímto velkou zkušenost. Je potřeba toto vidět jako příležitost

zaujmout tržní podíl ve všech regionech a implementovat byznys strategii pro dosažení tohoto cíle)

- „Mnohem větší konkurence než nyní, ale v určitých oblastech bude globální konkurence omezena cenou dopravy a jinými náklady. Globální konkurence může být ovlivněna také nacionálním cítěním zákazníků, upřednostněním produkce z domovského státu.“
- „Global competition will become greater with the larger corporations becoming increasingly stronger leaving little room for the smaller guys.“ (Globální konkurence poroste s tím jak porostou velké korporace, které budou nechávat jen malý prostor pro malé firmy)

Nesoulad mezi ekonomickou a politickou realitou:

V této konkrétní otázce byly zjištěny rozdílné odpovědi manažerů v závislosti na zemi původu. Manažeři původem ze západní Evropy se obávají politické „nervozity“ způsobené přesunem výroby do levných zemí a zároveň se obávají následných obchodních omezení. Zároveň ale upozorňují na připravované zásahy národních vlád v reakci na ekonomickou krizi a nutnost se jim lokálně přizpůsobit. Čeští manažeři naopak v tomto vidí příležitost, protože velké korporace mohou mít sílu zabránit politickým zásahům do ekonomiky. Ani jeden z manažerů neuvádí pomalou politickou integraci států a odbourávání mezinárodních překážek, což je patrně dáno jejich působením v rámci EU.

Definování výkonnosti a firemní politiky:

Drucker vyslovil názor, že změny v demografickém vývoji a změny ve vlastnické struktuře změní styl řízení podniků. K tomuto předpokladu se dotazování manažerů vyjadřovali v této otázce. Otázka byla pro velkou část respondentů nesrozumitelná a nechávali ji bez odpovědi. Ojediněle se objevovaly odpovědi o sladění dlouhodobých a krátkodobých plánů.

Sledování trendů v oboru:

Tato „nová jistota“ se volně vztahuje k Druckerem definovanému jevu „**posuny v rozdělování disponibilních příjmů**“. Manažeři mají v této otázce posoudit výhled a

trendy ve svém oboru působnosti. Drucker¹⁵⁷ považuje automobilový průmysl, ve kterém firma Visteon Autopal působí, za typický upadající obor a navrhuje vhodnou firemní strategii. Cílem bylo zjistit, k jakým závěrům dojdou respondenti. Manažeři vyjádřili shodu v tom, že je nutné sledovat vývoj oboru, změnu potřeb zákazníků a konkurenci. Objevily se názory, že ne pouze finanční ukazatele jsou důležité, ale i silná vize budoucnosti. Objevil se i jeden názor plně vystihující Druckerovu myšlenku o rozdílnosti strategií oborů v různé fázi. Tuto odpověď uvádím jako zajímavý příklad:

„Nově příchozí do oboru mají malý přehled, větší dravost, ale málo zkušeností a zralosti. Obory byť je vidět že pokračují a snaží se jít dopředu pracují v současnosti jen na principech modernizace starého osvědčeného ze snahou snížení nákladu výroby.“

Shrnutí sekce:

Z odpovědí na otázky spojené s managementem budoucnosti vyplývá, že respondenti mají dobrý strategický náhled na budoucnost, jenž je konzistentní s odbornou literaturou. Manažeři prokázali schopnost aplikovat otázky a odpovědi na svůj obor a vyvodit možné závěry. V odpovědích se objevily určité rozdíly mezi manažery v závislosti na zemi působnosti (větší pesimismus u těch působících v Západní Evropě). Zajímavý je taktéž např. požadavek na vysokou morální kvalitu manažera zmíněnou velkou částí respondentů. Hodnocení budoucích jevů je ale sporné, protože se tyto předpovědi nemusí vyplnit. Nejlepší známkou v této sekci byly 4 body, průměrně pak 2,63 bodu.

3.7.4 Sekce D

Komunikace, jako jeden z nejdůležitějších nástrojů manažera, byla náplní sekce D. Manažeři měli popsat efektivní komunikaci, uvést, jak si představují úspěšnou mezikulturní komunikaci, a vyplnit počet ovládaných cizích jazyků. V této sekci mohl manažer získat max. 15 bodů.

¹⁵⁷ Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání, ISBN 80-7261-021-X, s.55.

Jak správně komunikovat?

Respondenti na otázku, jak správně komunikovat, navrhli celou řadu konkrétních prakticky nabytých i všeobecných zásad. Ve všeobecnosti uváděli, že komunikace má mít formu odpovídající druhu komunikace a účastníkům, tak aby byly předávané informace správně pochopeny. Následují vybrané příklady zásad komunikace, jež vyplynuly z dotazníku:

- „Good examples of this are asking the person you are communicating with to paraphrase what you have said, that way you know if they understood what you mean.“ (Dobrym příkladem je požádat osobu, se kterou komunikujete aby parafrázovala, co jste řekl, zda pochopila co jste tím mínil)
- „First listening, after speaking.“ (nejdřív poslouvej, potom mluv)
- „Short, sufficient, focus to the important things. Listen to Your partner and try to look from his perspective.“ (Krátká, přiměřená, důraz na důležité věci. Poslouvej svého partnera a snaž se dívat z jeho perspektivy)
- „Rozlišovat co komunikovat v týmu a co mezi 4 očima.“
- „Tailor the message to suit the recipient.“ (Ušij zprávu, tak aby seděla příjemci)
- „Clarity of message, completeness of message, no ambiguity and not open to interpretation.“ (Srozumitelnost zprávy, úplnost poselství, žádná mnohoznačnost a nemožnost jiné interpretace)

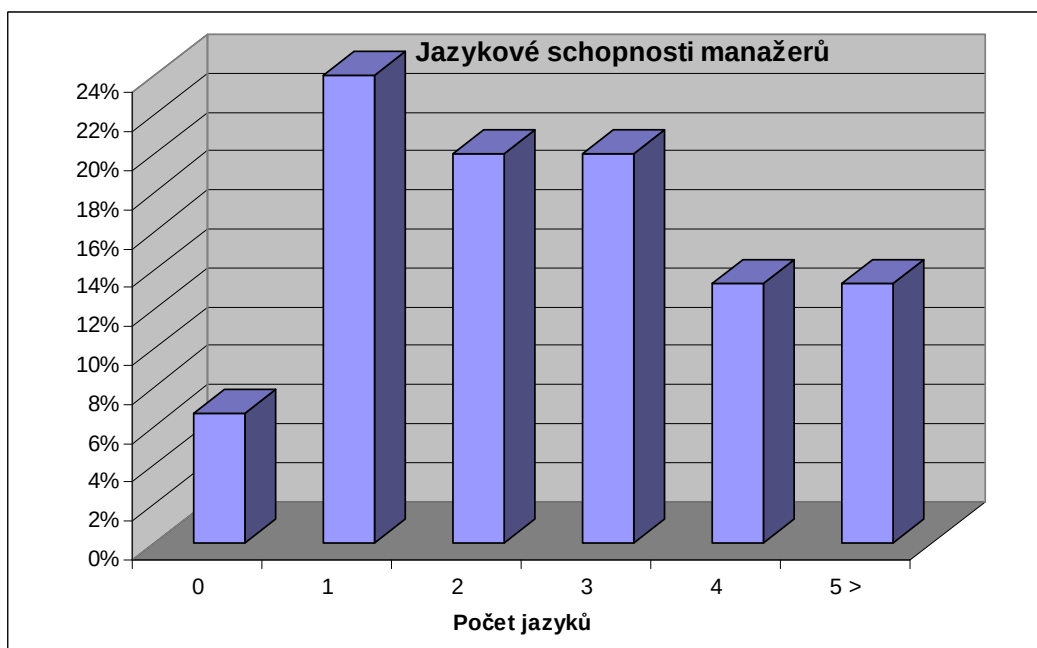
Mezi-kulturní komunikace:

Respondenti se shodují na základním faktu, že je nutné se snažit pochopit rozdílnost kultur se, kterými komunikujeme. Pro získání důvěry je důležité zjistit specifika, zvyky a naučit se pár slov či vět v daném jazyce. Toto je zejména důležité v nadnárodních korporacích a před prvním kontaktem s novou kulturou. Zároveň ale nesmíme opustit zásady správné komunikace.

Jaké cizí jazyky znáte?

Manažeři uváděli jazyky, jež jsou schopni používat ke komunikaci. Nejčastějším cizím jazykem (nebereme-li v potaz rodilé mluvčí) byla angličtina následována němčinou, ruštinou, španělštinou a překvapivě i češtinou. Počet cizích jazyků

procentuelně zobrazuje histogram na obrázku. Z výzkumu vyplynulo, že nejmenší jazykové schopnosti mají původem angličtí manažeři. Čeští manažeři patří k průměru.



Obr.56 Graf znázorňující počty jazyků ovládanými manažery.

Shrnutí sekce:

Respondenti projevili velice dobré schopnosti v oblasti komunikace a to jak po teoretické stránce, tak i v množství ovládaných jazyků (1/2 manažerů ovládá 3 a více cizích jazyků). Manažeři porozuměli i zásadám multikulturní komunikace, což je vzhledem k jejich působení v nadnárodní společnosti důležité. Nejlepší známkou v této sekci bylo 5 bodů, průměrně pak 3,57 bodu.

3.7.5 Sekce E

Závěrečná sekce otázek se soustředila na prvky managementu, tj. na plánování, organizování, stimulaci a kontrolu. Manažeři se měli pokusit o sebereflexi ve vztahu k těmto prvkům, tzn. zhodnotit sebe sama. V této sekci mohl manažer získat max. 20 bodů.

Plánování:

Manažeři se považují za efektivní v této oblasti. Uvádějí, že plány tvoří na základě strategických plánů organizace a to na roční, měsíční či týdenní úrovni. Kladou důraz na plnění cíle a zejména na plánování rozpočtů. V odpovědích se objevily i dva zajímavé názory ovlivněné (ne)oblibou plánování dvěma konkrétními manažery. Oba rozdílné přístupy jsou u manažerů na střední úrovni:

- „I feel that I am effective at high level planning (determining the overall path towards the solution or delivery), and usually enjoy the challenge to develop the strategy. I enjoy less the detailed planning but know that it's essential for success.“ (Domnívám se, že jsem efektivní v plánování velkých cílů (stanovení celkové cesty směrem k řešení) a obvykle si užívám výzvy tvořit strategie. Méně mne baví detailní plánování, ale vím, že je nezbytné pro úspěch)
- „Only the absolutely necessary level.“ (Pouze na absolutně nezbytné úrovni)

Organizování:

U většiny manažerů zabírá organizování podstatnou část jejich pracovní náplně. Organizování činností a úkolů řeší pravidelnými či operativními schůzkami nebo přímým kontaktem s podřízeným. Považují se za efektivní v této činnosti. U tvůrčích manažerů zaměřených na strategické záležitosti se objevil jistý odpor k organizování rutinních činností, jež považují za nezajímavou byrokracii.

Stimulace:

Finanční stimulace podřízených nebyla vůbec zmíněna. Často byla zmíněna motivace formou pochvaly a ocenění za splnění úkolu či zpětná vazba. Manažeři na středním stupni zmiňovali tzv. „motivation through empowerment“ (motivaci zplnomocněním, tedy zplnomocněním k plnění úkolu a delegováním pravomocí na podřízené pracovníky). Manažeři na nižší úrovni chápou stimulaci jako stanovení jasných cílů na cestě k jejich dosažení. Podstatu stimulace chápou manažeři jako větší zapojení podřízených do pracovního procesu.

Kontrola:

Kontrolováním se zabývá každý manažer, ale někteří přiznávají, že ji vykonávají spíše nepravidelně či až jako reakci na problémy. Většina manažerů provádí kontrolní činnost systémově dle standardů firmy a považují se za efektivní v této činnosti.

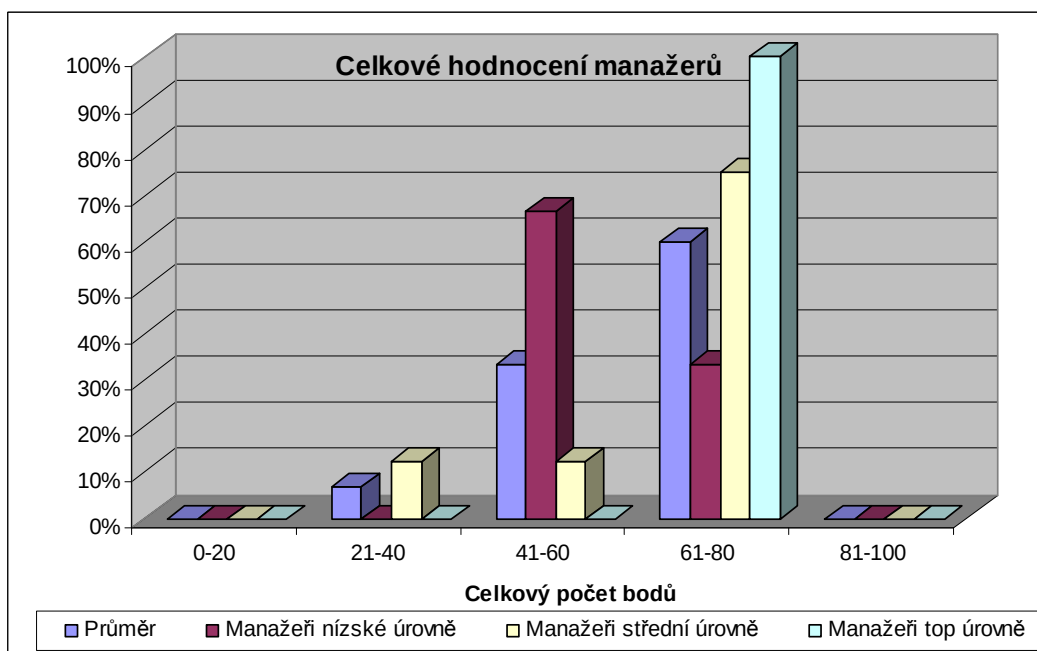
Shrnutí sekce:

Manažeři se považují za efektivní při aplikaci prvků managementu - plánování, organizování, stimulaci a kontrole. Někteří z nich tyto činnosti chápou jako „nutné zlo“ ve své práci a snaží se je omezovat na absolutní minimum. V této části, vzhledem k její důležitosti, je nejvíce nedostatků na straně manažerů. Nejlepší známkou v této sekci bylo 5 bodů, průměrně pak 3,13 bodu.

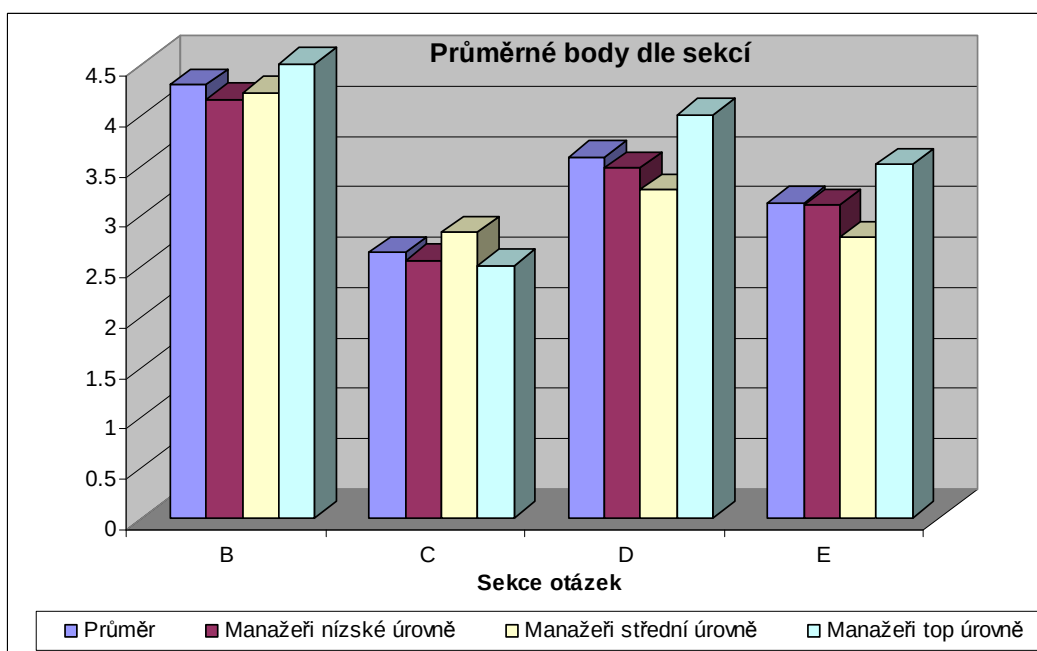
3.7.6 Shrnutí výzkumu

Empirický výzkum v této diplomové práci byl proveden na statistickém souboru s více než 30 respondenty. Manažeři odpovídali celkem na 30 otázek, jež se týkaly jich samotných, tak i manažerské praxe a znalostí. Z celkového počtu oslovených se 53,13% manažerů aktivně zapojilo do výzkumu. Nejvíce manažerů, zapojených do výzkumu působí ve středním managementu (53%) z top managementu se zapojil pouze jeden. V grafech na obr.57 a 58 jsou uvedeny bodové výsledky dle manažerské úrovně a jednotlivých otázkových sekcí. Nejvyšší dosažená známka byla 71 bodů (ze 100 možných), nejnižší pak 39 bodů a průměrně 60,36 bodu. Manažeři získávali nejvíce bodů v sekci B (průměrně 4,29 bodu za otázku), nejméně pak v sekci C (2,63 bodu). Největší slabinu vzhledem k její důležitosti v práci manažera vidím v sekci E (průměrně 3,13 bodu).

Manažeři celkově projevili velice dobré znalosti, jež byly ale spíše souborem prakticky nabytých zkušeností, rad a postupů. Všeobecně chybí teoretický základ a systematický proces vzdělávání v oblasti managementu. Z výzkumu vyplynulo, že manažeři mají VŠ vzdělání technicko-přírodovědného směru. Naprosto chybí ekonomicko-manažerské vzdělání, např. MBA



Obr.57 Graf znázorňující celkové hodnocení manažerů na nízké, střední a top úrovni.



Obr.58 Graf znázorňující průměrné bodové hodnocení dle sekcí otázek pro manažery na nízké, střední a top úrovni.

4. Návrhová část

Návrhová část diplomové práce vycházela z předchozího výzkumu, který odhalil dobré praktické schopnosti manažerů, ale zároveň i nedostatky v oblasti systematického vzdělání v ekonomicko-manažerských vědách. Návrhová část obsahuje návrh systému vzdělávání pracovníků se zaměřením na teoretické zásady managementu. Manažeři se mnohdy učí metodou pokus-omyl, přičemž některé chyby mohou být závažné. Cílem je zabránit elementárním chybám a dát současným i budoucím manažerům kvalitní průpravu.

Navrhovaný systém vzdělávání v oblasti manažerských schopností jsem rozdělil na dvě části s ohledem na potřeby zkoumané firmy. První část se zabývá školením projektových pracovníků. Práce firmy je založena na projektovém řízení, kdy každý pracovník v daném oddělení má svěřeny určité projekty. Každý jednotlivý projekt má pak tým složený z pracovníků napříč jednotlivými odděleními, např. konstruktér, technolog, nákupčí či pracovník kvality. Obvyklou praxí bývá, že nejschopnější projektoví pracovníci bývají povyšováni na manažerské pozice. Systém školení projektových pracovníků proto musí zahrnovat základní manažerské postupy nezbytné pro úspěšné plnění zadaných projektů (např. efektivní plánování, komunikace, vedení porad či time-management) a zároveň by měl připravovat pracovníky na vyšší pozice (např. vedení projektového týmu či základy marketingu pro porozumění požadavkům zákazníka). Teoretické zásady by měly být vhodně doplňovány praktickými příklady z daného oboru či praktickým tréninkem řešení typových problémů. Touto základní úrovní by měli projít všichni projektoví pracovníci.

Navazující úroveň manažerského vzdělávání je určena manažerům, kteří vzešli z projektových pracovníků. Tito manažeři by již absolvovali předchozí úroveň školení a zároveň by už měli mít i vlastní praktické zkušenosti v oblasti řízení. Náplň výuky by se měla přesunout od tréninku základních dovedností k náročnějším a obecnějším problémům (např. vytváření strategií, stimulace podřízených či systematický rozvoj týmu).

Vzdělávání v oblasti manažerských dovedností by mělo být součástí komplexního vzdělávání pracovníků. Vzdělávací systém by měl obsahovat složku odborného vzdělávání (konkrétní školení potřebná pro dané oddělení), management (všeobecné),

komunikace (cizí jazyky dle aktuální potřeby) a IT zručnost (dle potřeb a náplně práce). Systém by měl naplánovat „cestu vzděláním“ pro každého jednotlivého pracovníka. Dále je nutná pravidelná kontrola, vyhodnocení pokroku a zpětná vazba pracovník-zaměstnavatel.

4.1 Manažerské vzdělávání projektových pracovníků

Společnost Visteon Autopal s.r.o. se soustřeďuje na dlouhodobý rozvoj svých projektových pracovníků a to zejména po stránce odborné. Nově přijatý zaměstnanec nejprve absolvuje úvodní 4 týdenní školení, sestávající se z krátkých stáží napříč různými odděleními. Zaměstnanec se seznamuje se základními činnostmi a postupy uvnitř společnosti, jež bude později využívat. Novému zaměstnanci je dále přidělen zkušenější kolega (senior engineer), který na něj dohlíží a vzdělává. Pro každého zaměstnance je sestaven dlouhodobý plán osobního rozvoje, jenž obsahuje veškerá školení a kurzy na dobu následujících 2 let. Plán je zaměřen převážně na odborný rozvoj, vnitřní systémy firmy a anglický jazyk. Zaměstnanec je pravidelně půlročně hodnocen během pohovoru se svým manažerem.

Zaměstnanci, který absolvoval nezbytná odborná školení, je pak přidělen konkrétní projekt, kde by měl uplatnit svou odbornost (např. konstruktér, technolog či nákupčí). Typickým projektem je vývoj nového výrobku a jeho zavedení do výroby. Komplexnost a náročnost současných projektů klade na zaměstnance kromě odborných i dříve čistě manažerské nároky. Projektový pracovník je zodpovědný za tým specialistů, za finanční stránku projektu, komunikaci se zákazníkem a dodavateli, či za plánování a naplňování klíčových prvků projektu. Tyto nové aspekty stávající vzdělávací systém pro řadové zaměstnance pomíjí. Výsledkem pak bývá zpoždění projektu, růst nákladů či nespokojenost zákazníka.

Projektoví pracovníci, kteří mají neformální úlohu manažera, by proto spíše měli získat adekvátní znalosti z oblasti managementu, než se učit pouze z vlastních chyb a dílčích neúspěchů. Firemní vzdělávací systém by tedy v budoucnu měl obsahovat rovněž základy managementu pro projektové pracovníky. Nový pracovník, jemuž bude přidělen první projekt, nejprve absolvuje základní týdenní kurz manažerských dovedností. Jeho další rozvoj a kariérní plán bude obsahovat pokračovací kurzy dle jeho

zaměření a řešených projektů. Manažerské kurzy budou vedeny zkušenými lektory z poradenských společností či akademické obce. Výuka bude zaměřena na praktickou aplikaci základních teorií řízení s mnoha konkrétními příklady z oboru působnosti firmy a pracovníka. Pakliže se pracovník rozhodne pro kariéru specialisty místo manažerské pozice, vzdělávací kapacity se zaměří tímto směrem.

Další důležitou rovinu systematického vzdělávání je rozvoj osobnosti, tj. vlastností jež nelze zahrnout do odborné kvalifikace, tzv. „Soft Skills“¹⁵⁸. Rozvoj pracovníků v této oblasti by spočíval nejprve v poznání dané osobnosti osobnostním testem. Výsledkem by byl profil zaměstnance s jeho silnými a slabými stránkami. Nedostatečně rozvinuté vlastnosti by se řešily formou školení a kurzů, např. analytické a koncepční myšlení, komunikativnost, kreativita či týmová práce vždy s ohledem na potřeby vykonávané specializace konkrétního pracovníka.

4.2 Manažerské vzdělávání vedoucích pracovníků

Navazující manažerské vzdělávání je určeno pro řídicí pracovníky, kteří již prošli předchozím stupněm a mají patřičné zkušenosti z nižší pozice. Systematické firemní vzdělávání manažerů by mělo zahrnovat všechny úrovně řízení – nízkou, střední a top úroveň řízení. Nezbytnou podmínkou je, aby bylo aplikováno napříč všemi odděleními a v rámci celosvětového působení firmy. Důraz by měl být kladen, na rozdíl od základní úrovně, na strategické řízení organizací. Manažer, jenž byl dříve schopným specialistou, musí získat širší a hlubší přehled o činnostech uvnitř firmy a obecných postupech, dále pak o náplni a činnosti dalších spolupracujících oddělení z klíčových oblastí – finance, marketing a prodej, vývoj a zavádění nových výrobků, lidské zdroje, výroba a logistika, informační technologie atd. Nový manažeři se nutně musí navíc naučit „znát zákazníka“. Nestačí pouze umět se zákazníkem komunikovat a dodávat mu to, co si objednal, ale porozumět jeho požadavkům (jeho úhlu pohledu) a přicházet s nejvhodnějšími, komplexními řešeními šitými na míru konkrétního zákazníka (výkon, cena, kvalita, další služby). Dobrý manažer by měl být současně odborník v oboru působnosti firmy (hluboce rozumět současnému oboru a oborovému okolí) a zároveň by měl být i vizionář (vidět trendy v oboru, popř. být na špici vývoje a tvořit je). Kromě

¹⁵⁸ *Soft Skills* [online]. 2005 [9.5.2009]. Dostupné z: <http://www.lli.vutbr.cz/>

zákazníka je důležité, aby manažeři si byli vědomi i své konkurence na trhu – naučit se znát kdo je soupeř, jeho strategie a možnosti. Tyto znalosti a schopnosti pokud nejsou vrozené, lze natrénovat a firma by se proto měla zaměřit při vzdělávání svých řídicích pracovníků. Jako vhodné doplňkové metody vzdělávání manažerů se mi jeví studium MBA a zahraniční stáže v pobočkách společnosti. Vzdělávací systém musí v sobě obsahovat i pravidelné vyhodnocovací procedury, které budou sloužit konkrétnímu jako zpětná odezva a současné mohou být použity jako vodítko pro další kariérní postup.

Rozvoj Soft Skills manažerů by opět začínalo vyhodnocovacím osobnostním testem, který by posoudil předešlý rozvoj a zaměřil se na komplexnost osobnosti manažera pomocí pokračovacích kurzů.

5. Závěr

V této diplomové práci jsem provedl analýzu činnosti vrcholového manažera. Ve své práci jsem vycházel z publikované literatury (české i zahraniční) a porovnával jsem manažera na počátku 20. století s manažerem budoucnosti (na počátku 21. století). Pro pochopení počátků managementu v ČSR v 1.pol. 20.stol jsem, kromě obvykle publikovaného historického vývoje, použil osobnost Dominika Čipery, jenž byl vrcholovým manažerem firmy Baťa. Analýza literatury a zkušeností D. Čipery mě vedla k provedení výzkumu na současných manažerech působících ve firmě Visteon Autopal. Analýza odpovědí současných manažerů jakož i studium literatury zabývající se vývojem managementu v budoucnosti a literatury z oblasti psychologie a sociologie mně byla podkladem pro sestavení návrhové části. Návrhová část diplomové práce obsahuje návrh komplexního systému manažerského vzdělávání pro firmu Visteon Autopal.

Zhodnocení D. Čipery:

Osobnost Dominika Čipery je velice zajímavá a to nejen z historického pohledu (prožil veleúspěšnou prvorepublikovou dobu, která je nám dnes vzorem, spolu s Baťou stál za úspěchem českého obuvnictví na mezinárodní úrovni, působil v celé řadě

vysokých funkcí, prožil bouřlivý rozvoj Zlína, Protektorát i následné komunistické procesy) ale i z pohledu manažersko-psychologického.

Co se týče Čipery, jako manažera byl bezesporu velkým profesionálem a odborníkem ve svém oboru, navíc se nebránil (spíše je vyhledával a sám aktivně zaváděl) novinkám (nové technologie, principy řízení, formy prodeje a propagace, zahraniční expanze, atd.). Jistě se dá namítnout, že spousta věcí by dnes už asi nefungovala tak jak tehdy, ale důležité podle mého názoru je to, že Čipera vždy našel řešení daného problému mnohem lépe a progresivněji než konkurence. A toto z něj dělá manažera, který by se uplatnil i dnes.

Z pohledu manažerské psychologie by se dalo o Čiperovi říct toto: na rozdíl od Bati byl mužem v pozadí, ovšem pro podnik nepostradatelným; vysoce motivovaný (spíše zapálený a oddaný podniku); výkonný, který působil jako vzor pro ostatní spolupracovníky; spíše analytický typ v kombinaci s mužem činu, což velmi doplňovalo vizionářství T. Bati. Na své spolupracovníky kladl vysoké nároky. Někdy až příliš vysoké, vždy to ovšem patřičně ocenil. Lze to považovat za síto, kterým vybíral ty nejschopnější pro vyšší pozice. Své nadání a schopnosti, jichž si byl bezesporu vědom, neustále rozvíjel a zdokonaloval, protože věřil, že to je jediná cesta k úspěchu. Můj osobní názor je, že Dominik Čipera může být vzorem pro mnoho dnešních manažerů.

Zhodnocení výzkumu a návrh řešení:

Z vyhodnocení výzkumu vyplynuly závěry, které potvrdily výchozí předpoklady. Manažery se stávají ti nejlepší projektoví pracovníci, kteří prokázali své schopnosti a mnohokrát se osvědčili. Dále z výzkumu vyplynulo, že manažeři mají velice dobré řídicí schopnosti získané léty praxe, ale chybí teoretické základy a systematické vzdělávání. Návrhová část této diplomové práce se soustředila na komplexní systém manažerského vzdělávání. Vzdělávací proces jsem rozdělil na dvě části. První úroveň je určena pro všechny projektové (nemažerské) pracovníky, a je zaměřena na základní a praktické dovednosti z oblasti řízení. Navazující úroveň je pak určena pro mažerské pozice a má za úkol dát řídicím pracovníkům systematické znalosti, které jim napomohou v efektivním řízení podniku.

6. Literatura

6.1 Tištěné zdroje:

1. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha 1998, 1.vydání.
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Management Press, Praha, 3.vydání.
3. Blaugh, M. *Economic Tudory in restrospect*. London 1970, an.
4. Boháč, L. *Příběh baťovského ředitele : Dominik Čipera*. in. Magazín Zlín, roč.7,č.7,8.
5. Čipera, D. *Ve službách práce a lidu*. soubor úvah, projevů a vzpomínek, inv.č. B 4493, Zlínský archiv Klečůvka.
6. Drucker, P.F.: „*Cestou k zítřku, Management pro 21.století*“, Praha 1993, Management Press.
7. Drucker, P.F.: „*Řízení v turbulentní době*“, Praha 1994, Management Press.
8. Drucker, P.F.: „*To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*“, Praha 2002, 1.vydání.
9. Drucker, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha 2000, 1. vydání.
10. Dvořáková, E. *Batismus a baťováci*. Praha 1964.
11. Feierabend, L. *Ve vládách Druhé republiky*. New York 1961.
12. Filipová, S. *Starosti zlínských starostů*. in. Magazín Zlín, roč.8, č.6.
13. Ford, H. *Můj život a dílo*. Praha 1924.
14. Franková, E. *Manažerská psychologie I*. VUT v Brně FP, CERM 2005, 1.vydání.
15. Frejtin, J. *Moderní řízení*. úvodník měsíčníku, únor 2008, *Economia*.
16. Holman, R. a kol. *Dějiny ekonomického myšlení*. C.H. Beck, Praha 1999.
17. Jevons, W. S. *The Tudory of Politoval Ekonomy*. Macmillan 1911.
18. Kolb, D.A., Rubin, I.M., Osland, J. *Organizational Behavior*. London 1991, Prentice Hall International.
19. Krkošková, A. *Starostové, předsedové NV a primátoři města Zlína*. in.Zlínsko od minulosti k současnosti, 1998, sv.15.

20. Křeček, St. *Pracoval jsem u Baťů*. Praha 1992.
21. Lehár, B. *Dějiny baťova koncernu*. Praha 1960.
22. Mastný, V. *Protektorát a osud českého odboje*. Praha 2003.
23. Menčík, F. *Poskokem u Jana Bati*. Praha.
24. Němec, P. *Manažer budoucnosti*. časopis Ekonom, 29.5 – 4.6.2008, číslo 22.
25. Němeček, P., Zich, R. *Podnikový management* 1.díl. VUT v Brně FP, CERM 2004, 1.vydání.
26. Němeček, P., Zich, R. *Podnikový management* 2.díl. VUT v Brně FP, CERM 2004, 1.vydání.
27. Němeček, P., Zich, R. *Podnikový management* 3.díl. VUT v Brně FP, CERM 2005, 1.vydání.
28. Novotný, J. *Nejstarší české festivalové město*. in. Prostor Zlín 1995, roč.3, č.5.
29. Pavelčíková, N. *Ředitel Baťových závodů*. in. Zlínsko od minulosti k současnosti 1994, č.13.
30. Pečková, M. *Dominik Čipera*. Masarykova Univerzita, Brno, 2005.
31. Pečková, M. *Dominik Čipera*. Masarykova Univerzita, Brno, 2003.
32. Pečková, M. *Člověk na Moravě v 1.polovině 20. století – manažer*. CDK, Brno 2006.
33. Pečková, M., Horák, A., e-mailová a osobní komunikace s Janem Čiperou (syn D.Čipery).
34. Pokluda, Z. *Čestní občané města*. in. Zlínsko od minulosti k současnosti 1994.
35. Pokluda, Z. *Sedm století zlínských dějin*. Zlín.
36. Pospíšil, J. *Hyeny*. Vizovice 1996.
37. Roušar, P. *Dějiny n.p. Svit*. Praha 1967.
38. Sinclairová, S. – Baťa, T. : „Švec pro celý svět“, Praha, 1996.
39. Utěkal, J. *Nezapomínejme ani na bývalé osobnosti*. in. Zlínské listy 1997, roč.53, č. 52,53.
40. Valenta, E. *Žil jsem s miliardářem*.
41. Valůšek, D. *Regionální sbor zlínský*, in. Zlínsko od minulosti k současnosti, 2002, sv. 19.
42. Vaňhara, J. *Příběh jednoho muže a jednoho města*. Zlín 1994.
43. Vágner, I. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. Brno 2000.

44. Wichterle, O. *Paměti*. Praha.
45. Zlínské listy, 2.5.1997.
46. Zubíková, Z., Drábová, R. *Společenské vědy v kostce*. Praha 2007, Fragment.

6.2 Elektronické zdroje:

1. *Annual Report 2007* [online]. 2007 [cit. 1.1.2009], dostupné z:
<http://www.visteon.com/company/profile.html>.
2. *Autopal Revue* [online]. 2008 [cit. 1.1.2009] měsíčník společnosti Visteon Autopal s.r.o., č.8 2008. dostupné z: <http://www.autopal.visteon.com/>
3. Daubner, P. *10 zemí s nejvyšší a nejnižší porodností na světě* [online]. 2008 [1.1.2009]. dostupné z: <http://www.kompas.estranky.cz>.
4. *Oficiální server ČSÚ* [online]. 2007 [cit. 17.2.2008]. Dostupné z: www.czso.cz.
5. *Oficiální server MF Dnes* [online]. 2007 [cit. 17.2.2008]. Dostupné z:
<http://www.ekonomika.idnes.cz>.
6. *Tajemství špičkové výkonosti* [online]. 2008 [cit. 1.1.2009] internetová verze měsíčníku Moderní řízení, dostupné z: <http://www.modernirizeni.ihned.cz>.
7. *Visteon oznamuje ...* [online]. 2005 [cit. 1.1.2009], dostupné z:
<http://www.pressweb.cz/zprava/visteon-oznamuje-novy-nazev-sveho-zavodu-autopalu>.
8. *Server thurrock-community.org.uk* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://www.thurrock-community.org.uk>.
9. *Server Batamemory.org* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://www.batamemory.org/photo/zlin>.
10. *Server CCSM.cz* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://www.ccsn.cz>.
11. *Server Dalnice.cz* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://www.dalnice.com>.
12. *Server Gogole.cz* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://images.google.cz>.
13. *Server Wikipedia* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z:
<http://nl.wikipedia.org>.

14. *Server Zlin.estranky.cz* [online]. 2005 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz>.
15. *Zlínská architektura 1900 - 1950 - Baťovská architektura* [online]. 2007 [cit. 10.10.2007]. Dostupné z: <http://www.mestozlin.cz/page/109.zlinska-architektura-1900-1950-batovska-architektura>.
16. *Soft Skills* [online]. 2005 [9.5.2009]. Dostupné z: <http://www.lli.vutbr.cz/>

7. Seznam příloh

Přílohy obsahují:

1. Anketní dotazník
2. Odevzdané anketní formuláře: - pouze ty, kde respondent vyjádřil souhlas se zveřejněním (celkem 14).