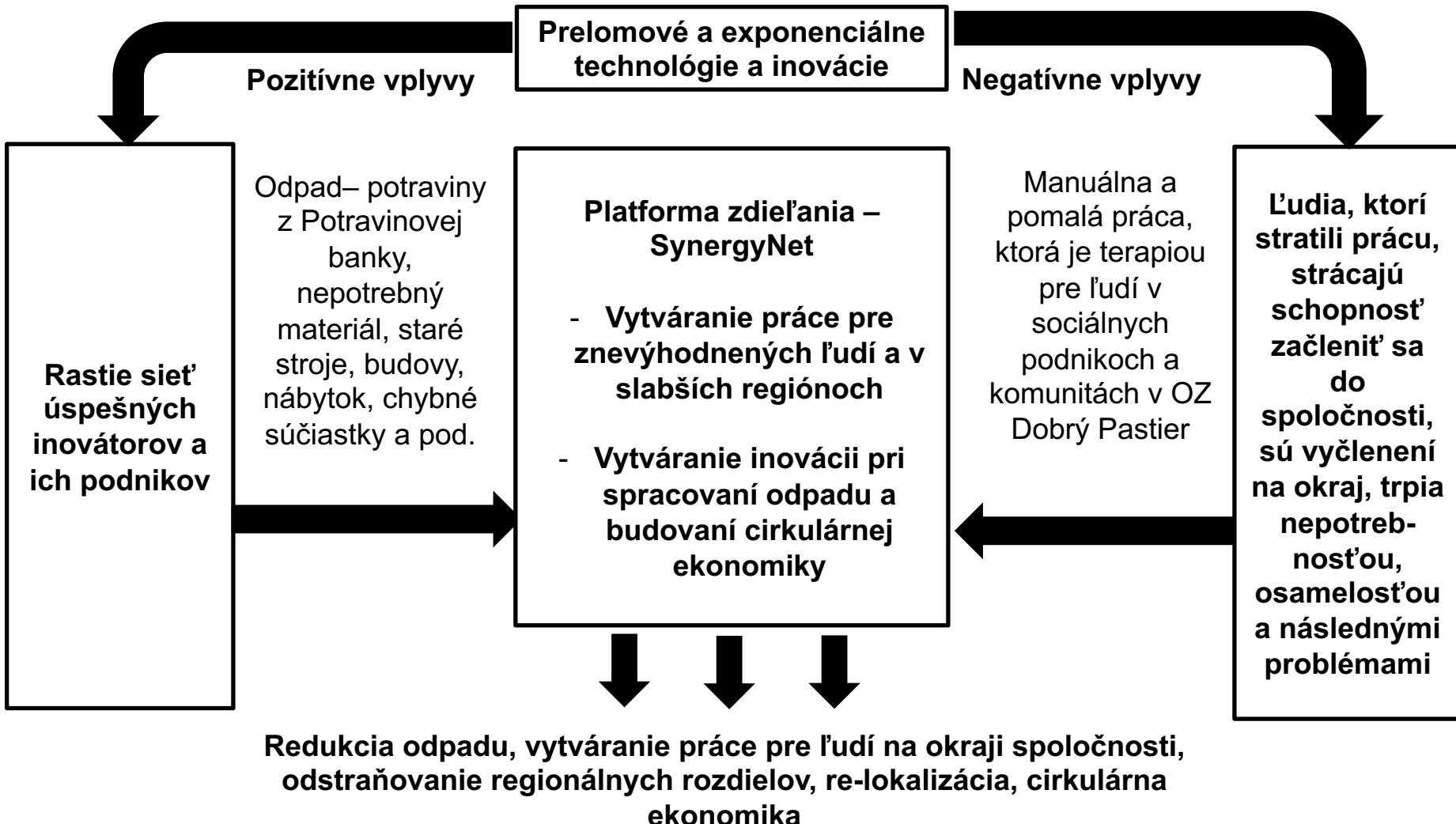


Zlepšovanie práce a života opravovanie sveta



Ján Košturiak

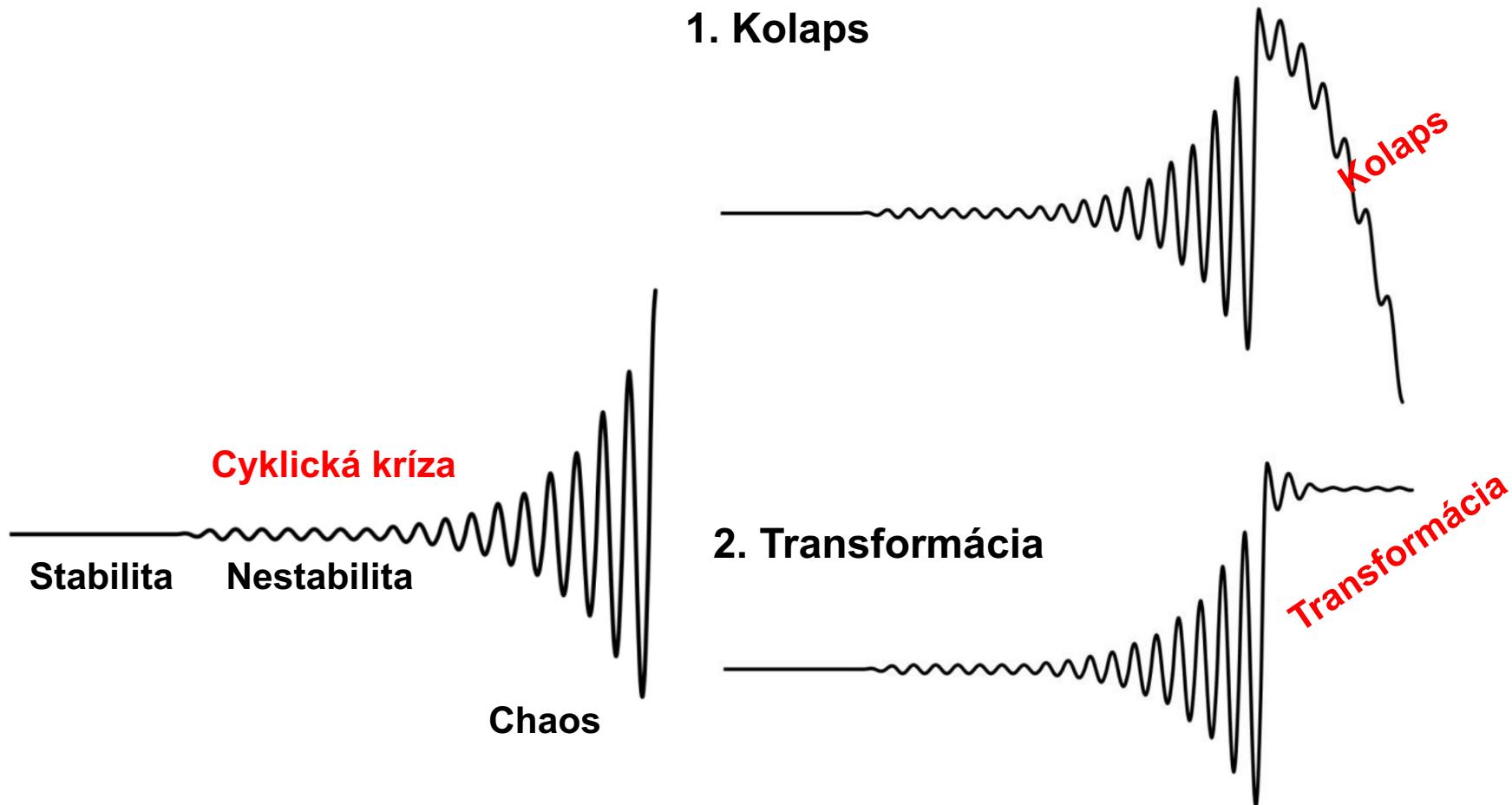
Rozdel'ovanie sveta – úspešní/ nepotrební



Čo máte nové? Čo je na tom dobré?

1. Covid a iné pliagy
2. Kolaps globálnych dodávateľských ret'azcov
3. Vojna v Európe
4. Prelom v energetike
5. Transformácia priemyselu
6. Rast cien a inflácia
7. Hlad, nepokoje a migrácia
8. Klimatické zmeny, nedostatok vody a pôdy
9. Nedostatok pracovníkov
10. Kríza vzdelávania
11. Digitalizácia a automatizácia

Rastúca nestabilita a chaos



Očakávania a témy

- **Čím sa v tomto čase zaoberám, čo riešim a s čím si neviem dat' rady?**
- **O akých témach by som chcel diskutovať?**

Čo sa zmenilo?

Oblast'	Čo je lepšie	Čo je horšie
Spoločnosť		
Ludia		
Naše okolie		
Technológie		
Biznis		
Svet		
Spôsob života		



3P

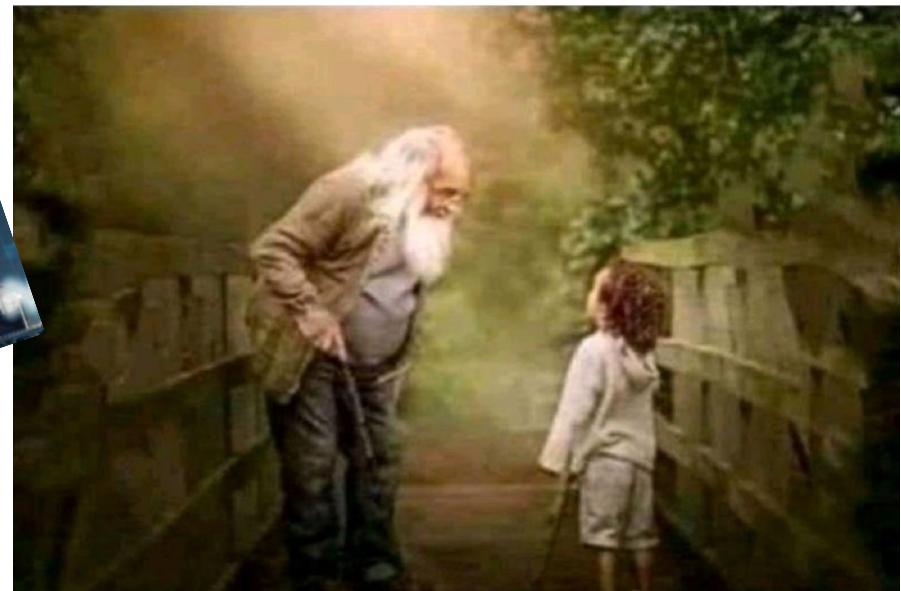
- **Pozoruj:**
- **Pochop:**
- **Podnikni akciu:**

Všetko sa nemení !



Dôležitejšie ako poznanie toho, čo sa okolo nás mení, je poznanie toho, čo sa nemení

**Spýtal som sa múdreho muža,
„povedzte mi pane, v akej oblasti by
som mohol urobiť veľkú kariéru?“**

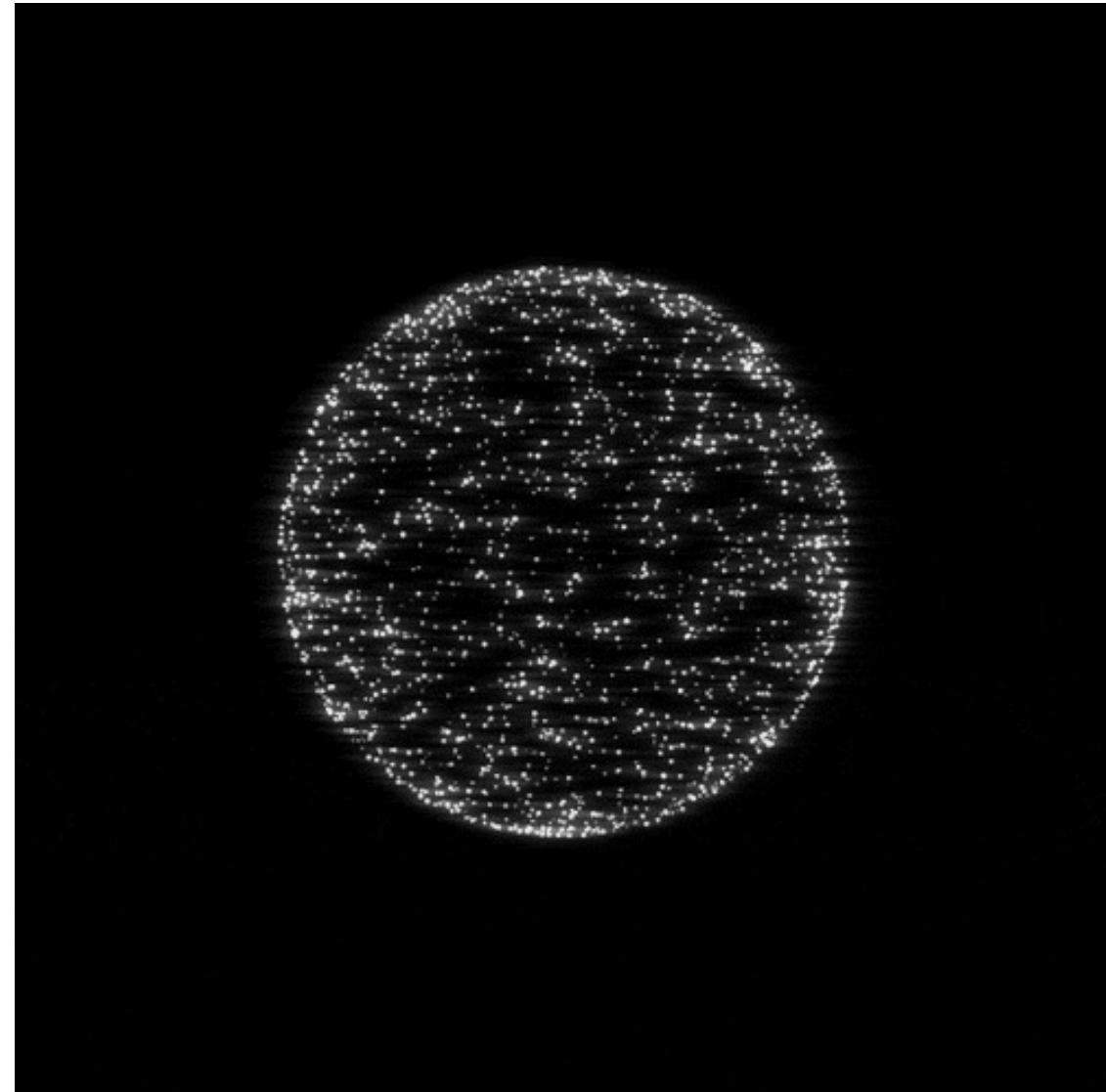


**S úsmevom mi povedal, „bud'
dobrým človekom. V tejto oblasti je
veľa príležitostí a veľmi malá
konkurencia.“**

Neusporiadaný systém

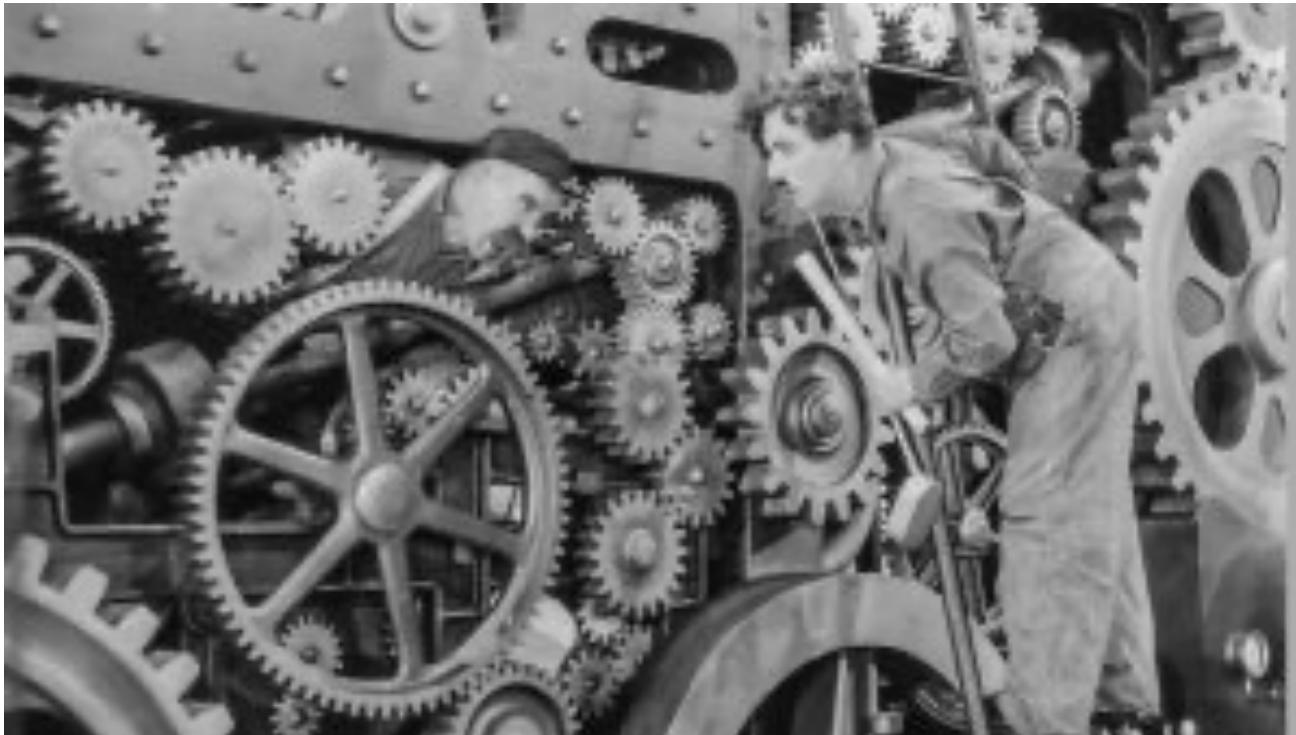
V prírode, v živote existuje niečo, čomu sa hovorí neporiadok alebo náhoda. V tomto prípade nemôžeme nič predvídať ani kontrolovať. Môžu platiť štatistické pravidlá, ale nemôžeme predpovedať nič konkrétnie.

V takomto systéme nemôžeme predvídať a nemôžeme kontrolovať.



Druhým možným stavom v živote a v prírode, je poriadok. Ked' pochopíme systém, dokážeme predvídať a riadiť'.

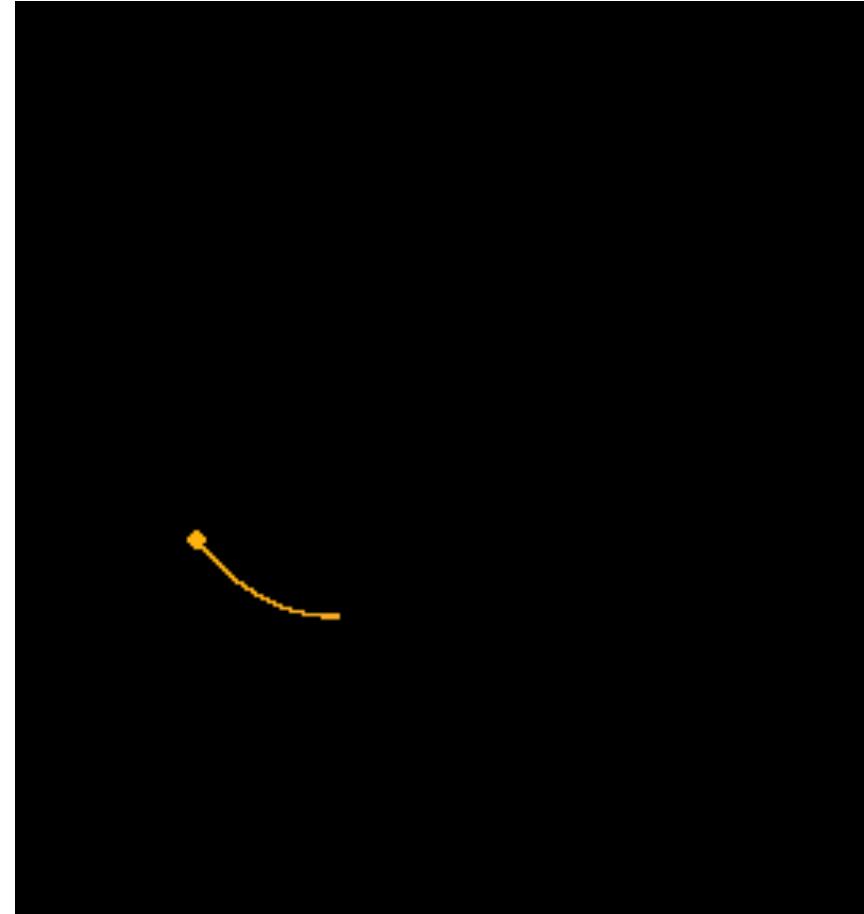
Ked' napríklad pochopíme, ako systém funguje, stroj, auto alebo lietadlo, môžeme ho ovládať'.



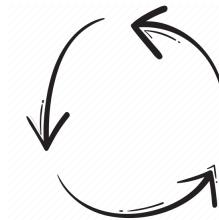
Chaos

Vďaka teóriám chaosu sme zistili, že existuje ešte tretí možný stav, v ktorom zároveň, ako pri neporiadku, nevieme predvídať čo sa stane, ale existuje v ňom skrytý vzorec.

Ak čelíme chaotickému systému, nemá zmysel snažiť sa presne predpovedať alebo kontrolovať vývoj systému. Čo môžeme urobiť, je pokúsiť sa identifikovať skrytý poriadok a nastaviť naše správanie tak, aby sme dosiahli pozitívne účinky. Hovoríme o fraktálovom živote.



Fraktálový život



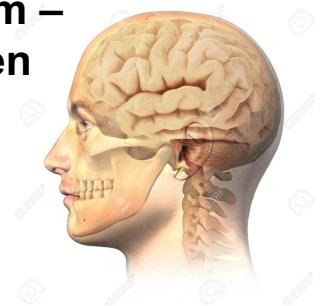
Tradičný život	Fraktálový život
Čas práce/čas zábavy	Čas práce + čas zábavy
Miesto kde žijem/miesto kde pracujem	Miesto kde pracujem a žijem
Štúdium (20) – práca (40) – odpočinok (20)	Štúdium + práca + odpočinok (80)
Nezamestnaný/zamestnaný	Nezamestnaný aj zamestnaný
Binárny svet (pravda/nepravda, čierne/biele, ľavica/pravica)	Nedualita, holistický pohľad, synergia, win - win
Lineárny čas	Cyklický čas
Dieťa – revolta – kariéra – staroba	Všetko v jednom

Ludia – konkurenčná výhoda

dnes srdce a dušu – spolupráca, vzťahy, zmysel



neskôr si kupovali rozum – Toyota/Kaizen



na počiatku si firmy kupovali od ľudí ruky - Ford

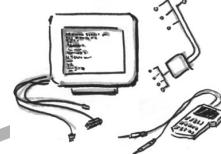


Hardware



zariadenia, majetok

Software



Riadenie



Individuálny myšlienkový výkon

Coware



Cooperation
Communication
Coalition
Common...
... Success

Vitalita

Jiří Plamínek



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA





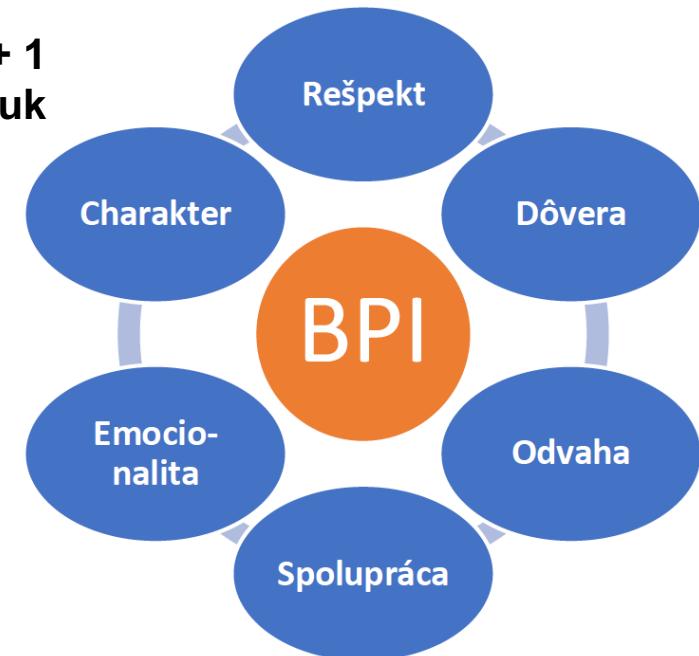
Zameranie na výsledok - úspech z plnenia cieľov

- schudni 10 kg

Zameranie na proces - úspech z radosti a návyku

- urob každý deň + 1 kľuk

1. Fyzický potenciál (PQ)
2. Intelektuálny potenciál (IQ)
3. Emočný potenciál (EQ)
4. Duchovný potenciál (SQ)



KPI (Key Performance Indicators) sú výsledkom BPI (Behaviour Performance Indicators)

Ja

<p>Čo chcem u seba posilniť (talenty, znalosti, múdrost, návyky, správanie):</p>	<p>Ako?</p>
<p>Čo chcem u seba potlačiť (nedostatok talentu, neznalosti, hlúpost, zlozvyky, správanie):</p>	<p>Ako?</p>

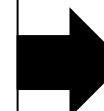
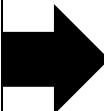


Môj nový osobný podnikateľský model

Partneri, zdroje

Úžitok

Zákazníci



Ako začať?



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA





„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“ Tomáš Baťa



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA





*"Neříkej, že
to nejde.
Radši řekni,
že to zatím
neumíš"*

TOMÁŠ BAŤA

Ako byť mladý a zdravý?

- Pokorne
prijímajme veci
také aké sú,
bud'me vd'ační
- Stále sa učme
- Stretávajú sa s
mladými ľuďmi
- Bud'me zvedaví
- Bavme sa
- Kto som?
- Čo robím?
- Kde žijem a
pracujem?
- S kým sa
stýkam?
- Aký mám prístup
k životu?
- ...

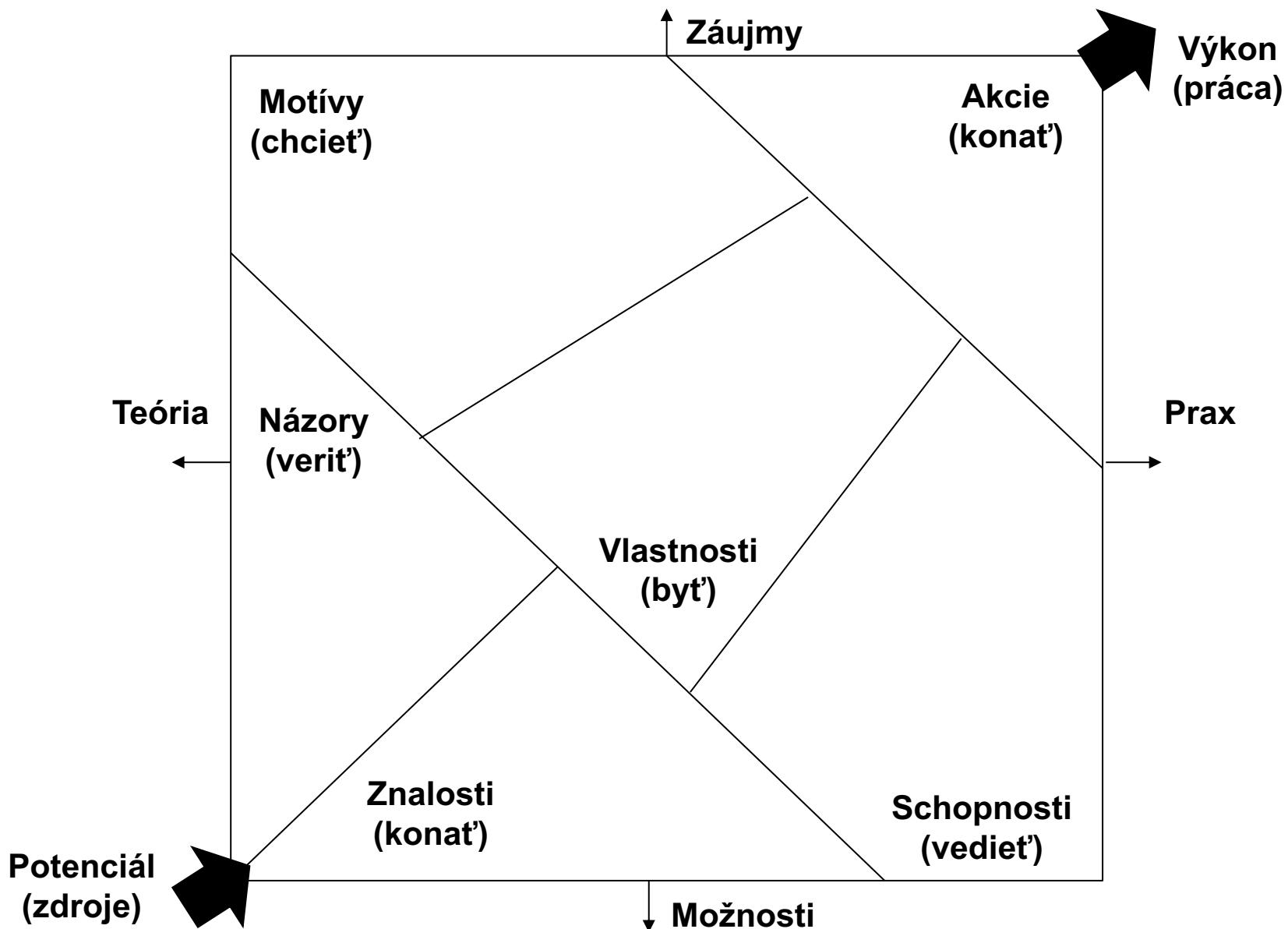
ROZVOJ SEBE SAMA PRO OBCHOD..

- UPŘÍMNOST K SOBĚ SAMÉMU
- UPŘÍMNOST VŮČI OKOLÍ
- DISCIPLÍNA
- VYTRVALOST
- POZITIVNÍ MYŠLENÍ
- SCHOPNOST VYJÁDŘIT SVŮJ POŽADAVEK
- SCHOPNOST SE KAŽDÝ DEN UČIT
- SCHOPNOST NASLOUCHAT
- NENECHAT SE ODRADIT
- VZTAHY
- ŽIVOTNÍ ROVNOVÁHA



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA

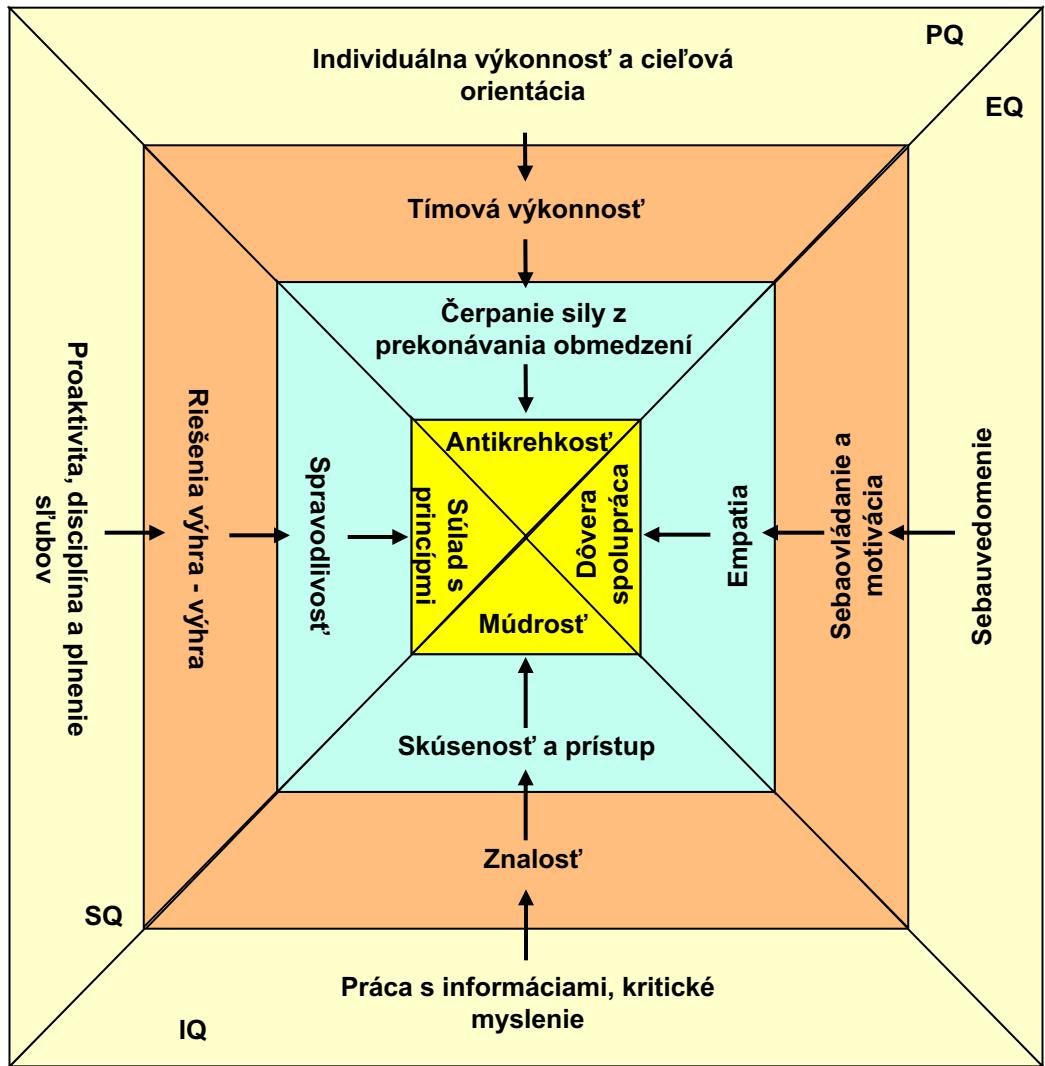




Sedem faktorov úspechu

1. **Bdelosť, empatia, citlivé sledovanie prostredia – ľudia okolo, trh, zákazníci, príležitosti, nové technológie, konkurencia**
2. **Znalosti, ktoré nám umožnia pochopiť a správne interpretovať, čo sa okolo nás deje a čo máme robiť**
3. **Siet' ľudí okolo nás, ktorí nám pomáhajú, dopĺňajú to, čo nám chýba**
4. **Pracovitosť, vytrvalosť, húževnatosť – disciplína v opakovanom vykonávaní toho, čo je dôležité a potrebné**
5. **Produkt, služba, hodnota, s ktorou prichádzame na trh, užitočnosť, ktorá vznikla z nášho talentu a úsilia**
6. **Výkonnosť, produktivita, aby to, čo sme vytvorili dostali ľudia rýchlo a za dobrú cenu**
7. **Odvaha vykročiť, schopnosť rozhodovať sa a energia vydať sa na cestu, iniciatíva, proaktivita – toto ja základ všetkého**





4 oblasti rozvoja potenciálu spolupracovníkov

1. Fyzický potenciál (PQ)
2. Intelektuálny potenciál (IQ)
3. Emočný potenciál (EQ)
4. Duchovný potenciál (SQ)

Bat'a

- **Bat'ovci svojim myslením predbehli dobu o 80 – 100 rokov – mysleli globálne, konali lokálne, mali prepracovaný podnikateľský model a dávali svojmu podnikaniu vyšší zmysel**
- **Využili najväčšiu hospodársku krízu na posilnenie (antikrehkost') - do roku 1931 (24 podnikov, 1045 predajní, 16560 pracovníkov) od roku 1932 – 42 (120 podnikov, 5810 predajní, 105700 pracovníkov)**
- **Orientácia na zdokonaľovanie človeka a spoločnosti, kvalitu života a práce, mravnosť a spoluprácu**
- **3P – Pozorovanie sveta a zmien, Pochopenie trendov a Podniknutie akcie – neustále inovácie a učenie sa**

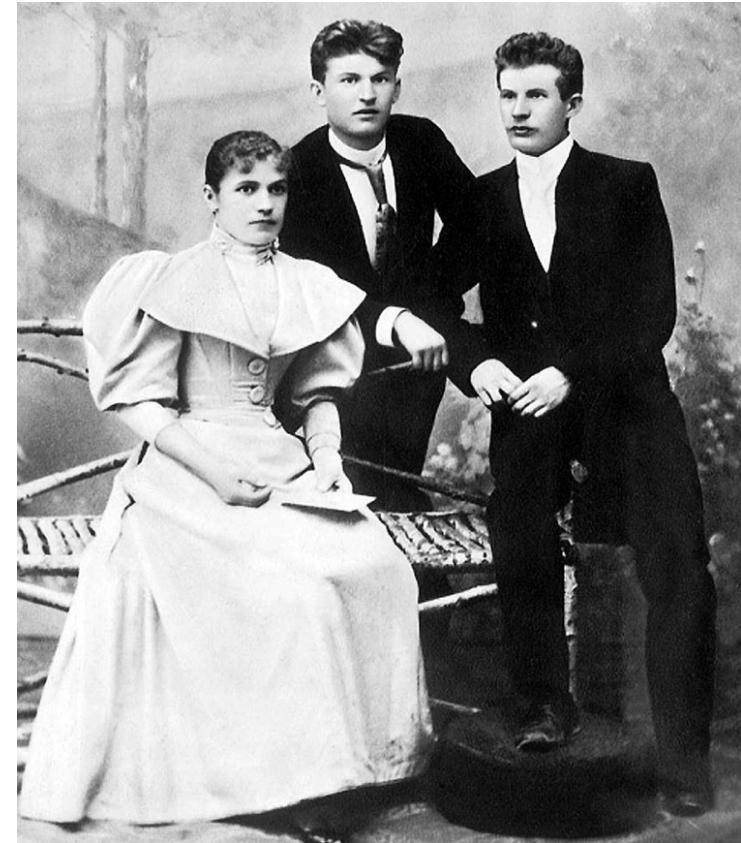
Bat'a a biznis modely

- 1. Mravnosť, charakter – slušná firma**
- 2. Bezodpadová firma**
- 3. Zdielanie, učenie sa, rozvoj seba a okolia**
- 4. Odvaha – urob prvý krok, začni...!**
- 5. Automatizácia**
- 6. Myšlienka bez realizácie je bezcenná – akcia**
- 7. Sloboda = Disciplína + Systém**
- 8. Služba, líder vytvára podmienky**
- 9. Všetko čo je závislé na jednotlivcovi je krehké**
- 10. Chciet' je lepšie ako musiet'**



Pád ako šanca

„Naša ročná samostatnosť sa skončila stratou celého vloženého kapitálu 800 zlatých a okrem toho sme minuli aj 8-tisíc zlatých od našich veriteľov. Došlo na žaloby, i na exekúcie. Za všetok tovar, ktorý bol celým naším majetkom, som v záložni dostal 800 zlatých a vyplatil som aspoň časť veriteľov. Prestal som chodiť do panskej spoločnosti a mal som viac času premýšľať o živote. Počítal som, koľko zarobím, keď každú voľnú chvíľu využijem na prácu, hoci aj na tú dovtedy opovrhovanú robotnícku, nepanskú.“



„Brzy si mne práce podrobila celého. Všechno požehnání mého života počalo se tohoto dne. Pochopil jsem svoji pošetilost v napodobování lenošných lidí, at' pánu či nepánů. Vykonáváním všech dělnických prací našel jsem cesty, které vedly k úspoře materiálu i zjednodušení dělníkovy práce... Suroviny nosil jsem na zádech z otrokovického nádraží od půlnočního vlaku, deset kilometrů od Zlína. Do rána jsem s jedním dělníkem nakrájel materiál a ráno vydal dělníkům. Dělníci pracovali ve dne v noci, až bylo dílo hotovo. Pak zase dělníci vyspávali a já jel v noci odvézt zboží, dovézt novou surovinu a i peníze na výplatu... Sám jsem nakupoval materiál, sám jej pořezal nebo stříhal, sám rozdělil mezi dělníky, sám přijal a prohlédl pár po páru, sám vyplatil dělníky, sám provedl všechno knihování a vyúčtování...“

Jan A. Bat'a

Ak bolo v Európe dvadsať miliónov nezamestnaných, bolo to preto, že chýbal milión vychovaných, vycepovaných, odvážnych podnikateľov, ktorí by našli spôsob ako týchto ľudí zamestnať.
Podnikateľ si musí trúfať zamestnávať ľudí aj napriek dobe krízy a neposielat' ich pánovi štátu na krk, aby ich živil, ked' prídu t'ažké časy. Ťažké časy sú časté a práve vtedy treba podnikateľov najviac. Vtedy už bankár na to nastačí. Je taký zákon, ktorý by ich k tomu prinútil? Ten zákon sa volá poctivost'.



„Čsl. škola nové doby musí tedy býti škola podnikatelská, živitelská. Škola, která si vytkne za úkol pěstovati, vzdělávati a vychovávati jako nejvyšší hodnost v národě živitele, podnikatele – nebo chcete-li v dosavadních termínech socialistických – kapitalistu, národního a možná i mezinárodního.“ Jan Antonín Baťa



„Deň má 86 400 sekúnd“

„Neutekajte za peniazmi. Kto za nimi uteká, nikdy ich nedohoní. Slúžte! Ak budete slúžiť podľa svojich najlepších sín, neuniknete peniazom.“

„Ak chcete vybudovať závod, vybudujte najprv seba.“

„Budovy, to sú hromady tehál a betónu. Stroje, to je hromada železa a ocele. Život tomu dávajú až ľudia.“

„Bud' príkladom.“

Nové technológie

Jan Antonín Baťa po Svetovej výstave v New Yorku 1939, kde sa zoznámil s fotobunkou. Okamžitá reakcia:

- Je třeba zařídit zvláštní oddělení s nejméně 6 lidmi pro průzkum použití fotobuněk v naší organizaci výrobní. Dosud jsme nenalezli způsobů, jak použít fotobuněk pro zlepšení naší práce a její usnadnění
- Jsem přesvědčen, že fotobuňka může u nás nalézt uplatnění ve 100.000 exemplářích pouze ve zlínských podnicích.

Je třeba:

1. Nalézti počáteční způsoby upotřebení
2. Zkonstruovati fotobuňku, která by stála nějakých 30-50 Kč za kus
3. Naučiti se upravovati fotobuňku tak, aby vyhovovala té které naší potřebě



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Bat'a a kríza

Naší veřejnosti:

Abychom umožnili obyvatelstvu nákup obuvi pro podzim.

Abychom učinili zbytečnými cesty do Německa.

Abychom udrželi výrobu v plném chodu.

Abychom nemuseli propustit dělníky.

Abychom ušetřili státu vyplácení podpor v nezaměstnanosti.

Abychom razili cestu k odbourání cen.

Abychom napomáhali překonat rychle velkou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi,

Snížili jsme ceny obuvi

Od 1. září t.r. ve všech našich prodejnách průměrně

na polovinu cen z letošního jara.

Ovšem, této slevy nemůžeme již dosáhnout na režiích a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40%. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



- Integrácia namiesto atomizácie práce
- Neustále zlepšovanie výrobných procesov, inovácie a zlepšovanie kvality, sobotné konferencie, semináre
- Samospráva dielne, spolupodnikateľstvo
- Podiel na zisku alebo na zvyšovaní produktivity („profit sharing“, „gain sharing“)
- Jasná zodpovednosť, samokontrola a organizačná pružnosť
- Nové technológie – automatizácia a autonomizácia pracovísk
- Ľudská orientácia podniku, služba verejnosti
- Týždenné vnútropodnikové účtovníctvo a finančné riadenie
- Orientácia na správne hospodárenie s časom – čas nevyužitý na premenu materiálu na konečný výrobok je strateným časom

Bata



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Ako Tomáš Baťa vstal

To, čemu jsme zvykli říkat hospodářská krize, je jiné jméno pro mravní bídu. Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obratů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Nepodporovat bankrotáře, nedělat dluhy, nevyhazovat hodnoty za nic, nevydírat pracující, dělat to, co nás pozvedlo z poválečné bídy, pracovat a šetřit a učinit práci a šetření výnosnější, žadoucnější a čestnější než lenošení a mrhání.



Pád ako šanca, prekážka ako smerovanie

Zbavíme náš Bahňák záplav tím, že jej zaplavíme!

Pomocí prudkých proudů vody, hnaných vysokotlakými pumpami, přeplavíme kopec Tresný na druhou stranu řeky Moravy. Vzniklé bahno navýší úroveň pozemků Bahňáku. Záplavy pominou a usazené bahno je mnohem pevnější podklad pro stavbu než navázka.

Spýtaj sa učených expertov a profesorov a predložia ti tisíce dôvodov prečo to nejde. Potom chod' a urob to!



Zákazníci a inovácie

Tento desén jsem vypracoval na lodi,
dívaje se na tanec.

Je míňen ze zlata, stříbra a jiných
materiálií. Má pouze patu a špici v
kůži, a čáry přes kotník a k nártovému
jazyku jsou ze zlatých nebo stříbrných
nití opletených na gumě tak, aby
každá gumička působila sama pro
sebe a natahovala stále jazyk, který by
se nemohl odchlipovat.

Pata je s podpatkem z jednoho kusu,
což s dá provést vzhledem k tomu, že
celá pata s podpatkem koresponduje.

Technicky je to potřeba promyslet a
prozkoušet.

Předložiti do 15. /V.



Spolupráca a činy, informácie a znalosti

Dějiny nás nebudou posuzovat podle toho, jak jsme uměli řečnit, ani podle toho, jak jsme uměli jedněm dávat, co jsme druhým vzali. Budou nás posuzovat podle práce, kterou vykonáme. Práce nás spojuje. Politika nás rozděluje, práce nechť nás spojí.

Jan A. Baťa



Budovanie seba a človeka

Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet.



Systém „10 S“ (Milan Zelený)

Oblast'	Realizácia
Svetová trieda	Globálne porovnávanie
Spolupráca	Partnerstvo a aliancie
Samospráva	Súkromné vlastníctvo, spolurozhodovanie, zodpovednosť a mikropodniky
Spoluúčast'	Zdieľanie zisku a pridanej hodnoty
Spoluvlastnictvo	Kapitálová účasť spolupracovníkov
Súťaživosť	Vnitorné porovnávanie výkonov
Samostatné riadenie	Autonómne podnikateľské jednotky
Spolupodnikanie	Podnikateľský princíp trhu a zákazníka
Synergia	Prepojenie v sieti
Služba verejnosti	Zmysel podnikania

Služba a kvalita života

První podmínkou prospívání našeho závodu jest, abyste se nedomnívali, že závod jest váš, jen pro vás. Závod náš nebyl k tomu účelu zbudován, aby zajistil existenci jen jeho zakladatelů. Závodem naším přinášíme nový, do toho času nepoznaný, blahobyt a vzdělání našemu lidu. Účelem podnikání je služba veřejnosti, služba národu a služba světu. *Vždy a jen služba.* Vedení a řízení službou je základem úspěchu v podnikání. Podniky jsou instituce přinášející kvalitu života a možnosti vzdělání národu. Země bez dobrých podniků, země pouhých spotřebitelů není dobrou zemí.



Účast' na zisku

Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Proto poskytujeme účast na zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete. Samostatné pracující dílny jsou malé a proto může každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou. Účtování je tak jednoduché, že mu porozumíte každý a účet ztráty a zisku bude každý týden vyvěšen v dotyčném oddělení. Pokud některý týden bude vykazovat vaše oddělení ztrátu, nebudeste postiženi, čili na ztrátě nemáte účasti.

Vzdelávanie

Pan Jaroněk

Najíti mezi našimi spolupracovníky lidi, kteří by pomocí Studijního ústavu vystudovali techniku nebo universitu.

První z nich obdrží od pana chéfa dar 50.000 Kč, v dalších létech obdrží vždy jeden 20.000 Kč v pěti letech po sobě jdoucích.

K účelům konečného studia a zkoušek obdrží každý přiměřenou dovolenou.

Příkaz pana chéfa

Dnešní nasledovníci – Stanislav Martinec, Jaroslav Crkoň, Ľubomír Švec, Ivan Baťka, Vojto Pastorčák,



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Přemýšlím a vzpomínám jak to vypadá s našimi ABŠ v jednotkách. Zpravidla nalézám, že ti naši chlapci mají tak málo vědomostí a zkušeností, že mnohdy nerozumím, jak je to možné. Zejména mě zarází zjištění, že neznají ani zdaleka ani to, co je možno viděti, naučiti se, poznati přímo v našich závodech.

Nevědí, jak se vyrábí kožená lemůvka, jak se vyrábí plátěná lemůvka, jak se vyrábí kubínovice, jak se vyrábí nože sekací ...

Ale my nemůžeme ty, které chceme poslat do světa nechat v této nevědomosti. Takový chlapík musí věděti velikou řadu věcí a jinou řadu musí mít alespoň vlastnoručně napsánu ve statistickém bločku, aby tomu mohl alespoň trochu rozuměti – a nemusel se nechat tahat od dodavatelů a odborníků za nos. JAB



Do sveta, medzi ľudí – učiť sa nové veci

Příkaz p. chefa

Zlín, 9. 11. 1935

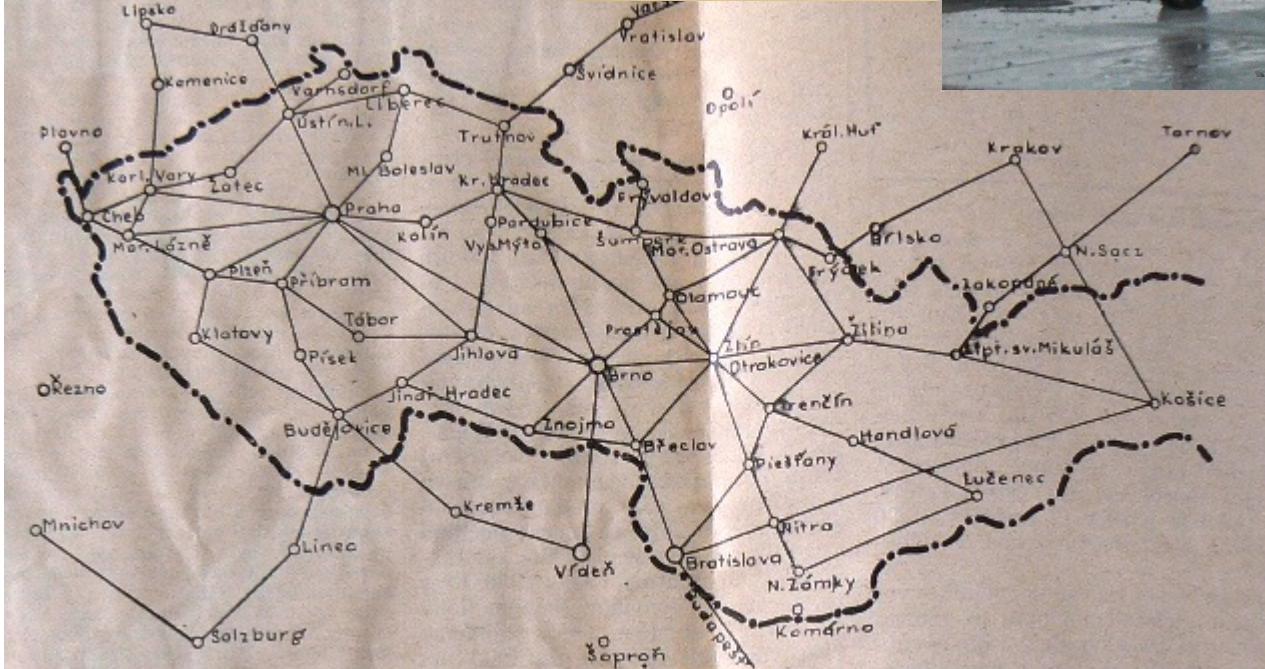
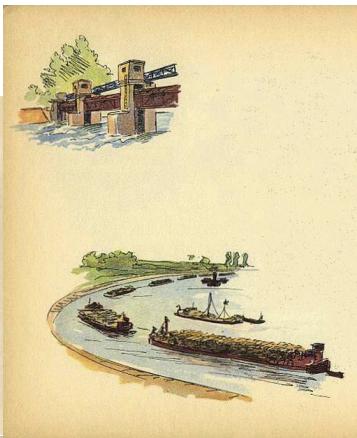
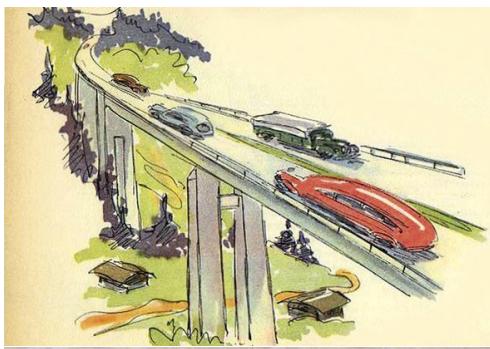
- | | |
|--------------|---|
| p. Klátil | pošle do světa na zkušenou 12 modelářů |
| p. H. Baťa | pošle do světa na zkušenou 3 kožaře |
| p. Hlavnička | pošle do světa na zkušenou 3 punčocháře |
| p. Sehnal | pošle do světa na stavby na zkušenou 3 lidi |
| p. Ševčík | pošle do světa na zkušenou 10 strojníků |
| p. Lata | pošle na zkušenou do Ameriky 3 správkaře |
| P. Veselý | pošle do světa na zkušenou 3 aranžery |



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Opravári sveta



Mapka leteckých meziměstských linek v Československu, jak byly navrhovány v článku J. A. Batě „Význam letectví pro nás stát“ z minulého čísla, jehož pokračování dnes otiskujeme.



Vladimír Karfík, Jan Antonín Baťa a modularita



Budeme měnit okolo 30 různých typů domků, získaných asi z pěti typů základních, kombinovaných svými jednotlivými součástkami podle umístění, podle obecného obrácení ulic ke světovým stranám, různým použitím verand, porcí, přistavením garází a pod., čímž dosáhneme individuality domku.

Přál bych si mít deset synů. Ne, abych mohl mezi ně rozdělit své jméní, ale abych je naučil žít a pracovat. Nyní jich mám tisíce, třeba jenom jeden nese moje jméno. A ten nejlepší z nich dostane moje housle. Ovšem ne k tomu, aby na ně hrál sobě, nýbrž jiným.

Tomáš Baťa



Prvá pracovná zmluva

- **Přijímáme Vás do práce s tím očekáváním, že se vypracujete v plnohodnotného spolupracovníka, t.j. člověka, který má ctižádost a schopnosti nezůstat pouhým manuálním pracovníkem.**
- **My u nás nepřijímáme ředitele. Děláme je, z lidí jako jste Vy, kteří v práci osvědčili vytrvalost, schopnosti a ctižádost.**
- **Chcete-li pro všechny časy zůstati pouze dělníkem, nevstupujte k nám. Neudržel byste se v našem závodě. Přijetím práce u nás slibujete, zavazujete se nejméně polovinu svého volného času věnovat svému zdokonalení a vzdělání, tak abyste mohl dosáhnouti vyšších zodpovědností v době, kdy byste již dokonale pochopil náš pracovní systém a stal se mistrem nejméně jedné odborné ruční práce.**
- **Nedbáme o spolupráci lidí, jež nejsou schopni během své práce v našem závodě udržeti se na vzestupu fysickém, hospodářském a intelektuálním, tj. vzdělanostním a mravním.**
- **Nedbáme o spolupráci lidí, kteří nejsou schopni věrnosti k podniku.**



„Lidem v zodpovědných pozicích platíme zpočátku fixní plat 5000 K měsíčně.

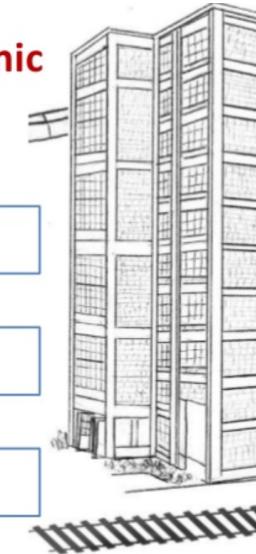
Ale později, když se osvědčí a zapracují, dostanou fixní plat menší, pouze 2000 K měsíčně, přičemž jejich další příjem jsou procenta účasti na zisku, ale i na ztrátě, dosažených v jejich odděleních. Může to být více než původních 5000 K, ale také méně, podle úsilí a schopností pracovníka i celého oddělení.“ JAB, 1930

5. „Nikdo nesmí dostat nic zadarmo.“

Přesné plánovaní mzdy

Činnost v číslech

Inovace a „zlepšování“



„Každý musí projít vším.“

6.

Těžké začátky

Kariérní růst

Ocenění inovací



Cudzie jazyky

Z příkazu p. chefa budou stanoveny fixní platy zaměstnanců v nákupním oddělení následovně:

1. Kdo ovládá pouze jazyk český, bude mít týdně o 50 Kč méně.
2. Kdo ovládá mimo jazyk český také jazyk německý, obdrží celý fixní plat, jak má v návrzích schváleno.
3. Kdo ovládá mimo jazyk český a německý některý jazyk světový, obdrží o 50 Kč týdně plat vyšší.
4. Zaměstnanci uvedeni pod bodem 1. složí do 31.12 zkoušku z němčiny. Kdyby tak neučinili, dáme jim půl roku bezplatnou dovolenou, aby měli příležitost tomuto jazyku se naučiti. Nesloží-li ani po této době předepsanou zkoušku, nemohou být v tomto oddělení ani ve skladě zaměstnáni.
5. Zaměstnanci uvedeni pod bodem 2. složí do 31.12 zkoušku z francouzštiny nebo angličtiny. Neučiní-li tak, obdrží rovněž bezplatnou dovolenou, jako předcházející.

23. září 1936



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Baťovci vyviezli 70 produktívnych miest

„Malé Zlíny“ začali v Čechách, v roku 1930 v „Baťově“ (Otrokovice), potom Fatra Napajedla, Kovosvit Sezimovo Ústí, Třebíč, Zruč nad Sázavou – to všetko už za Jána Baťu. Potom na Slovensko: Baťovany (Partizánske), Batizovce (Svit), Nové Zámky, Bošany atď. Jan Baťa a rozvoj Slovenska – aký to úžasný národný plán.

Potom už to išlo ako na bežiacom páse: Bataville vo Francúzsku, Batanagar a Batagani v Indii, Batawa v Kanade, Batadorp v Holandsku, Batapur v Pakistane, Batavia v Indonézii, a hlavne, Janova „séria“ v Brazílii: Anaurilândia, Batatuba, Batayporã, Bataguassu, Mariapolis a Indiana SP. Ďalšie potom v Chorvátsku, Maďarsku, Poľsku, Anglicku, Švajčiarsku, USA, Belgicku, Chile, Taliansku – a to všetko v jednom desaťročí, behom najväčšej svetovej krízy. Hovorili si „Čechoslováci“.



Bat'a a štátnej podpora

Chci dokázať ne slovy,
ale skutky, že závod
dle našich zásad
spravovaný je v
konkurenčním zápase
nezdolný i vůči
nejsilnější konkurenci.
K této své práci
nepožaduji podpory od
nikoho, jmenovitě ne
od státu. K této své
práci potřebuji jediné:
aby mi bylo dovoleno
pracovat.



Bat'a a mladí ľudia

... každý student této školy musí být člověk, který není proletářem ani cítěním, ani smýšlením, nýbrž který věří ve vlastní sílu, v sílu svého charakteru a ve svůj úspěch.

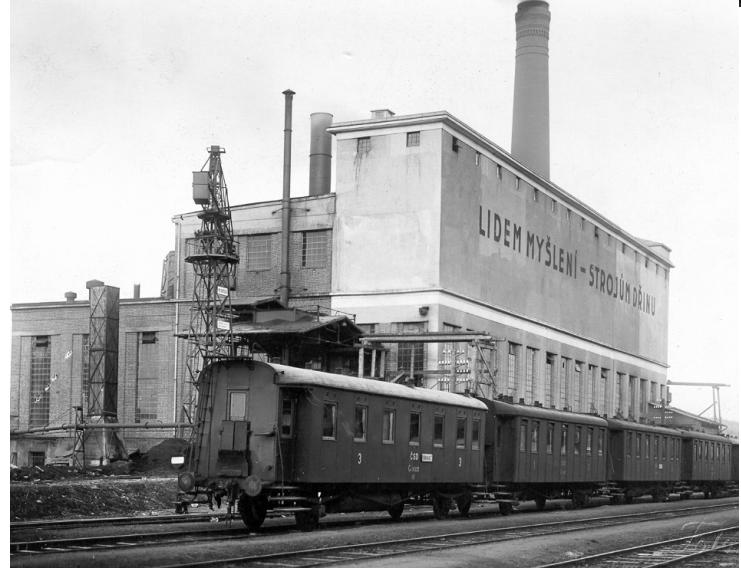
... musí ve svém oboru dokázat nejméně jedno důležité zlepšení stávajících poměrů, nebo zařízení nebo organizace.

...musí umět hrát tenis nebo kriket, golf a koňské polo. Musí umět pilotovat letadlo a řídit vůz, právě tak jako motocykl a pár koní. Musí ovládat nejméně dva jazyky mimo své mateřštiny.

...musí se umět pohybovat na parketách ve fraku stejně jako v pracovním táboře a v koželužně.

A musí umět všechny tyto věci dělat - na svůj účet - ne na účet podniku nebo svého otce.





Baťova sústava riadenia

1. Znalostný podnik, založený na schopnostiach a ume spolupracovníkov, neustála tvorba, preberanie a rozširovanie znalostí
 2. Autonómia dielní, zodpovednosť a podiel spolupodnikateľov na zisku
 3. Globálny biznis s regionálnym prístupom
 4. Informačný prístup k riadeniu a využití podporných technológií
 5. Integrované siete dodávateľov a zákazníkov
 6. Vysoké etické a mravné hodnoty podnikania
 7. Najvyššia (svetová) kvalita procesov výroby, výrobkov a služieb
 8. Stratégia “dravých” inovácií, originality a tvorivosti
 9. Obecný záujem, služba verejnosti a spoločnosti
-



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Baťova sústava riadenia

1. Znalostný podnik, neustála tvorba, preberanie a rozširovanie znalostí - **učiaca sa spoločnosť**
2. Autonómia dielní - **améby, micro enterprises, fraktály**
3. Globálny biznis s regionálnym prístupom - **re-lokalizácia, kustomizácia, eliminácia medzičlánkov**
4. Informačný prístup k riadeniu - **MES, on line, tablety**
5. Integrované siete - **siete a zdielanie**
6. Vysoké etické a mravné hodnoty podnikania - **slušná firma**
7. Najvyššia (svetová) kvalita procesov výroby, výrobkov a služieb - **svetová trieda, Industry 4.0, smart...**
8. Stratégia “dravých” inovácií - **prelomové technológie, agilita, design sprinty**
9. Obecný záujem - **sociálne podnikanie, slušná firma**



Zamestnanec, spolupracovník, spolupodnikateľ

- **Zamestnanec** – ten, ktorý musí (70% - pracuje pre peniaze)
- **Spolupracovník** – ten, ktorý chce a môže (pozná cieľ a hľadá cesty a spôsoby riešenia – 25%)
- **Spolupodnikateľ** – ten, ktorý chce, môže a cíti potrebu meniť veci k lepšiemu (5% - objavuje nové príležitosti, ciele, cesty a spôsoby riešenia)



8 – 8 - 8

**8 hodín spánku, 8 hodín práce a 8 hodín sebarozvoja
(koníčky a životné radosti, rodina, vzťahy, objavovanie nových miest, ľudí a zážitkov, učenie sa, cvičenie, budovanie návykov)**

- **Telo – strava, cvičenie, otužovanie, pôst, spánok**
- **Mysel' – učenie seba a druhých**
- **Srdce – sebapoznaie, motivácia a budovanie vzťahov**
- **Duša – zmysel a princípy**

Bat'a a reziliencia

- 8 – 8 – 8
- **Strach zabil viac snov ako byrokracia a nedostatok kapitálu**
- **Vzdychačov nechceme**
- **Nehľadajte ľahké cesty**
- **Trénujte, cvičte, sila rastie z prekonaných prekážok**
- **Budovanie seba a človeka – podnikateľa**
- **Ked' všetci hovoria o nemožnostiach, hľadaj možnosti**
- **Nie slová, ale skutky**
- **Mravnosť'**

Systém, štandardy
a ich dodržiavanie

Spoznávanie seba a druhých –
múdrost', talent, spätné väzby

Budovanie
vztáhov

Ako zlepšiť
rešpekt a
spoluprácu

Pochopenie
súvislostí, vidieť
problem z druhej
strany

Ekosystém a
kultúra rešpektu
a spolupráce

Spoločné aktivity – učenie sa na
spoločnom riešení problémov



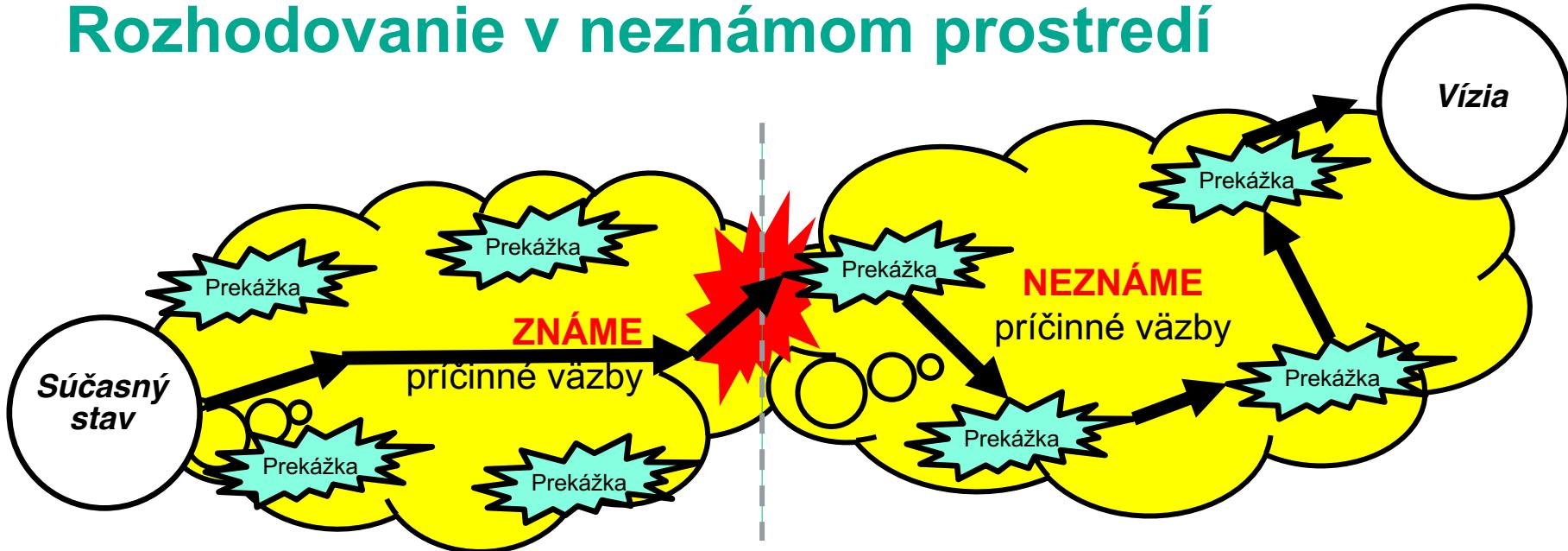
PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Ako Baťove princípy rozvoja spolupracovníkov uviesť od života dnes?

- **Rozvoj seba**
- **Rozvoj druhých**
- **Prekonávanie prekážok**
- **Dôvera**
- **Spolupráca**
- **Disciplína**
- **Morálka**
- **Služba**
- ...

Rozhodovanie v neznámom prostredí



Hranica poznania
problému

Vyhni sa prekážkam

Porozumej prekážkam

Plánovanie vychádzajúce zo
skúsenosti, plnenie úloh

Experimentovanie a
prekonávanie prekážok

Kde môžeme využiť TOC?

Základné nástroje TOC (TOC Thinking Process):

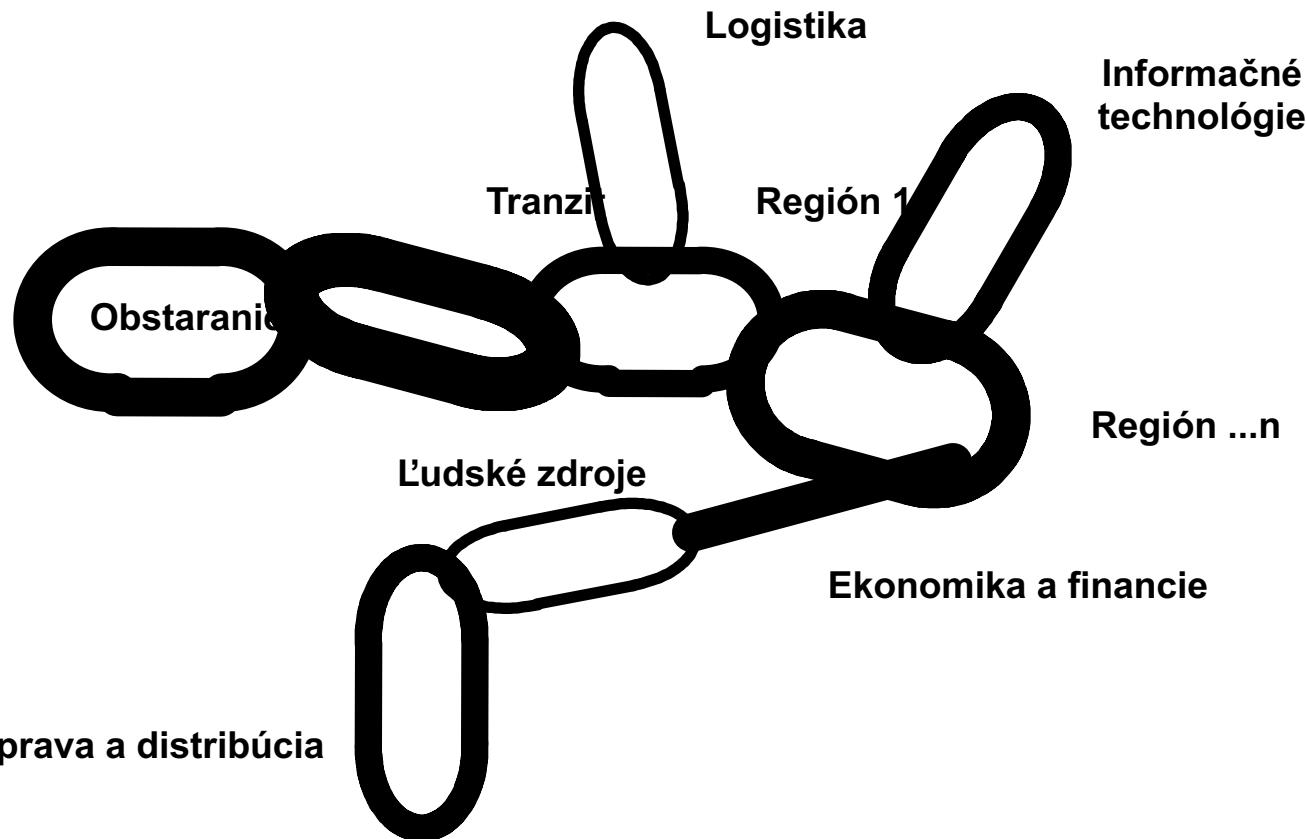
- Čo zmeniť?
- Čo sa dá zmenou dosiahnuť?
- Ako to urobiť?

Aplikácie základných nástrojov TOC v riešení:

- každodenných problémov,
- chronických problémov
- nedopracovaných (polovičatých) riešení,
- nedostatku právomocií
- nejasných inštrukcií
- ambicioznych cieľov a náročných projektov.



Podnik je ret'az s ohnivkami rôznej sily



Vymenujte hlavné problémy, s ktorými ste konfrontovaní?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.



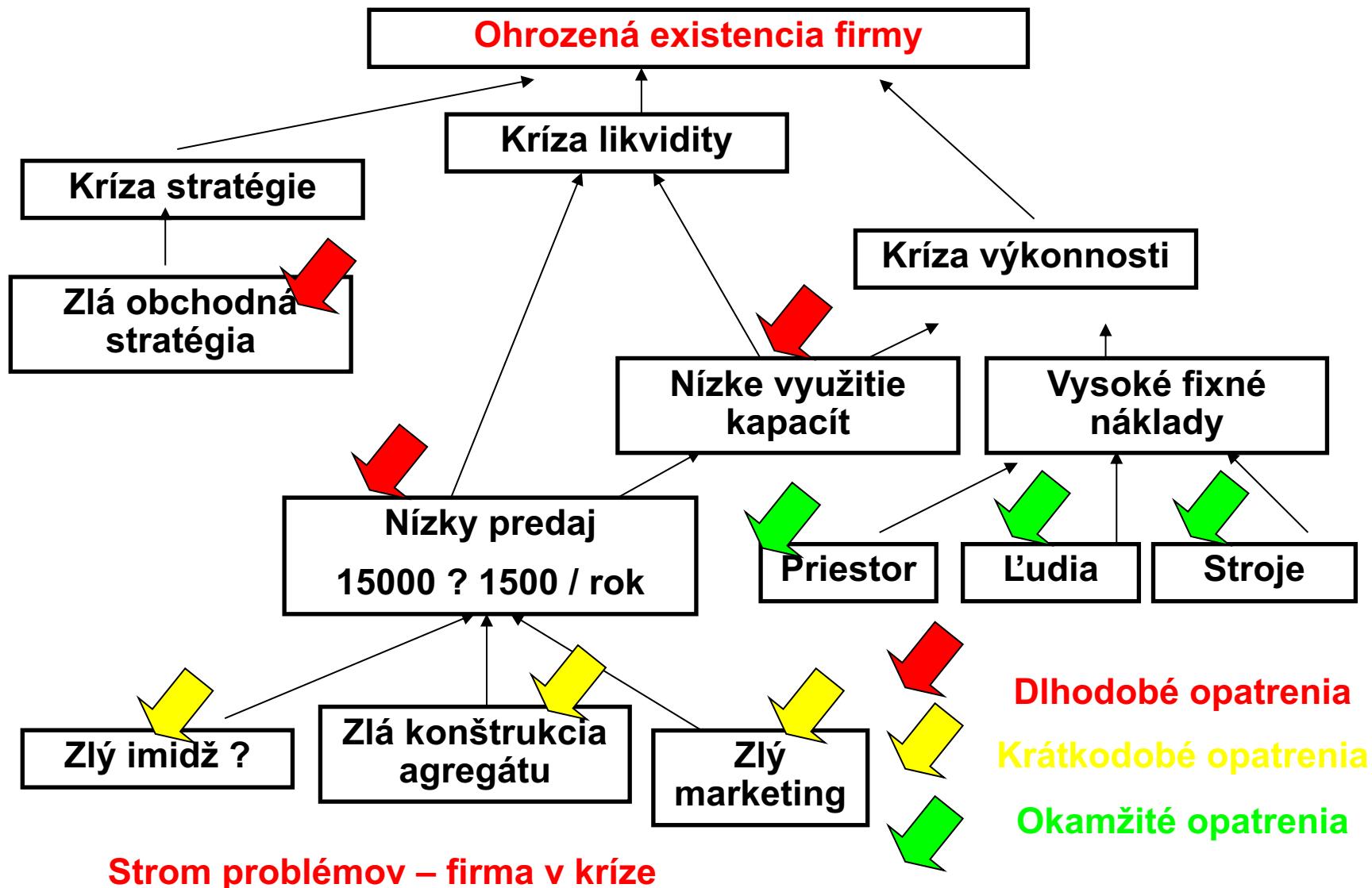
PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA 68

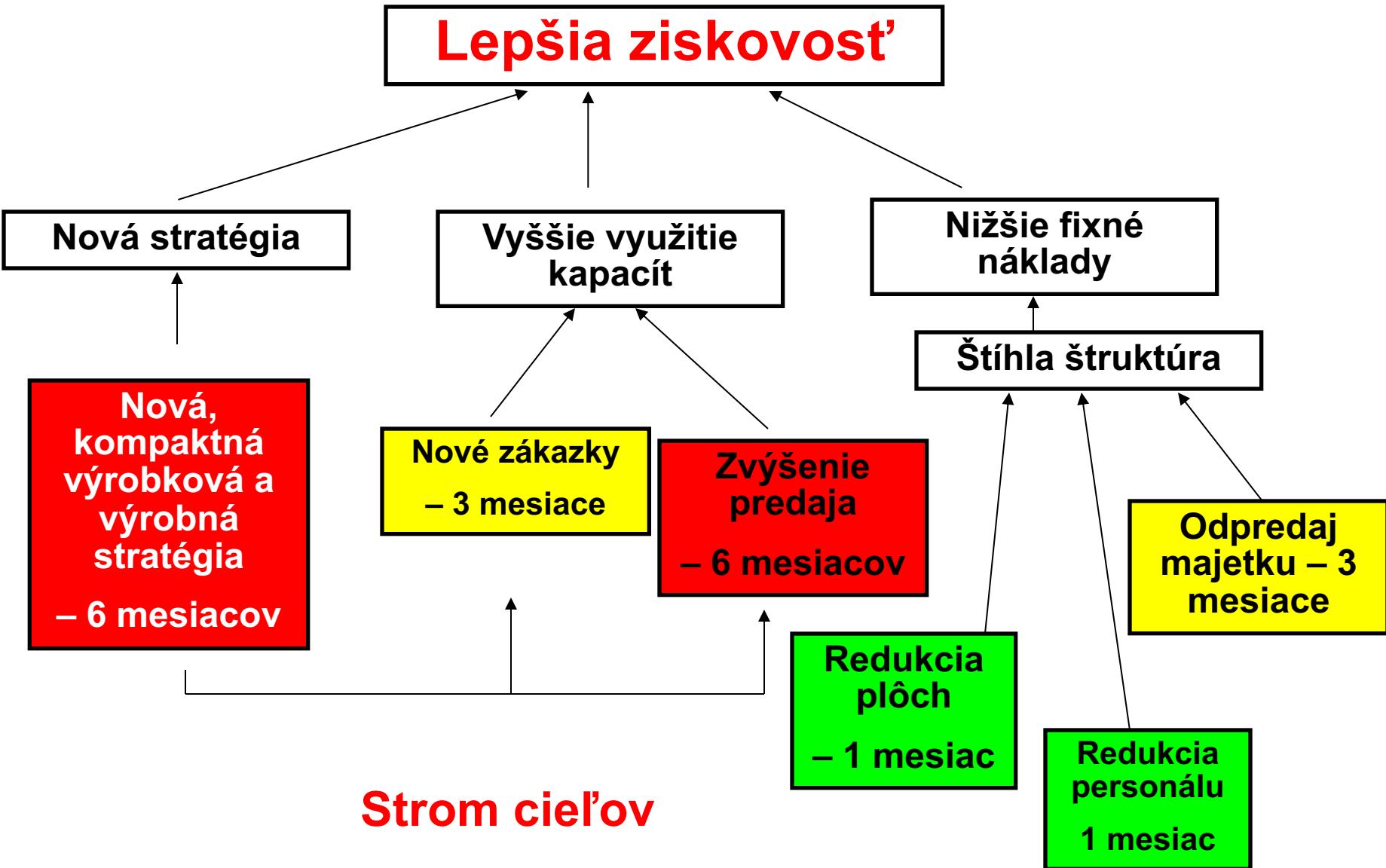




Manažérske zručnosti

- 1. Konflikty** - Dostávam sa do konfliktov s inými ľuďmi na pracovisku.
- 2. Polovičaté riešenia** – Niekoľko osloví s neuceleným nápadom. Nemôžem ho odmietnuť, ale ani prijať.
- 3. Chronické konflikty** – Vzťahy medzi osobami, alebo funkciami sú natol'ko vyhrotené, že všade a pre všetko sa „vedie vojna“.
- 4. Nedostatok právomocí** – Môj podriadený príde za mnou so žiadosťou o pomoc v situácií, keď pre nedostatok právomocí nemôže dokončiť danú úlohu.
- 5. Nedostatok jednoznačných inštrukcií** – Opäťovné vysvetľovanie inštrukcií a naprávanie chýb mojich podriadených mi spôsobuje dodatočné straty času.
- 6. Dosahovanie náročných cieľov** – Z času na čas dostanem od svojho nadriadeného úlohu, ktorej vyriešenie nie je rutinné a triviálne.





Audit podniku definoval nasledovné kľúčové problémy (nežiaduce javy), ktoré treba riešiť – zostavte ich logický strom

Neplnia sa termíny zákazníkov - penále	Montáž nemá načas správne komponenty	Plánovanie nesprávne plánuje nákup materiálu	Výroba nie je schopná vyrobiť na čas pre montáž
Priekop cez úzke miesta vo výrobe nie je správne riadený	Pracovníci vo výrobe sú málo flexibilní a zastupiteľní	Vo výrobe neexistujú alternatívne výrobné postupy	Nesleduje sa využitie úzkych miest - CEZ
Systém odmeňovania je zameraný na individuálny výkon	Plánovanie výroby nezohľadňuje úzke miesta	Riadenie výroby nezohľadňuje úzke miesta	Firma má nadbytok zdrojov s ohľadom na výkon
Neexistujú procesné štandardy	Procesy sú nestabilné a majú vysokú variabilitu	Výkonové normy nie sú objektívne	Ludia nie sú motivovaní – najlepší odchádzajú

Na workshope manažmentu boli vygenerované nasledovné prekážky zvýšenia výkonnosti podniku – navrhnite akcie a strom prekonania prekážok

Prekážka	Riešenie - Akcia	Nástroje
Úzke miesta mimo kontroly		
Pracovníci nepoznajú metódy TOC a lean		
Pracovníci sú preťažení – nemajú čas riešiť príčiny problémov, odstraňujú iba následky		
Manažéri sú zameraní na lokálne ciele		
Pracovníci sú zameraní na individuálny výkon – odpracované normohodiny		
Vysoká rozpracovanosť výroby		
Nepĺnenie termínov		
Nedostatok materiálu a komponentov na finálnej montáži		
Nestabilné procesy		



Audit podniku definoval nasledovné konflikty, ktoré treba riešiť – zostavte ich diagramy

Nadbytok pracovníkov a zdrojov – nesprávna kvalifikácia a nie optimálna technológia	Úzke miesta a neplnenie výkonu a termínov
Plánovanie objednáva „just in time“ s cieľom redukovať zásoby	Montáž a výroba nemá materiál a komponenty
Technická príprava sa orientuje na minimálne operačné časy, aby redukovala náklady	Preťažené úzke miesta
Riaditeľ robí všetky rozhodnutia sám – výsledkom sú niekedy chybné rozhodnutia a všetko trvá veľmi dlho	Rozhodnutia treba robiť rýchlo a so znalosťou vecí

1. Čo treba zmeniť?

Musíme byť schopní dokonale pochopiť realitu a vybrať body, ktoré predstavujú páky umožňujúce vsunúť do nášho systému zmeny vedúce k trvalému zlepšovaniu systému vzhľadom k stanovenému cieľu.

2. Čo chceme zmenou dosiahnuť?

Musíme použiť systematickú cestu k vytvoreniu cieľov zmeny tak, že dokážeme presne určiť čo chceme dosiahnuť, prečo to chceme a ako zabráníme možným nežiadúcim dôsledkom.

3. Ako uskutočniť zmenu?

Systematický spôsob určenia prekážok, ktoré ležia medzi našim súčasným stavom a plánovanými cieľmi. Vysvetlenie dôvodov existencie týchto prekážok, definovanie krokov na ich prekonanie, poradie týchto krokov a definovanie bodov, v ktorých je možné rozhodnúť o zvolení alternatívnej cesty.



6 vrstiev odporu proti zmene

1. Dohoda o presnom znení problému

- Definovanie problémov s jedným spoločným menovateľom - sú mimo nás.
- Typ: zákazníci neustále menia to, čo vlastne chcú, dodávateelia nikdy nedodávajú včas, ľudia poriadne nevedia to, čo potrebujeme ...

Kým túto vrstvu neodstránime, hovoríme do steny.

Ľudia, ktorí majú jednoznačný názor na to, čo sa má urobiť, nie sú nikdy otvorení iným návrhom

Riešenie:

- Audit výkonnosti podniku
- Strom súčasných problémov
- Diagram konfliktu

6 vrstiev odporu proti zmene

2. Dohoda o existencii možného riešenia problému

- Diskusia o základnom konflikte, ktorý spôsobuje problém.
- Typ: neverím, že takýto zásadný problém má vôbec riešenie, to je príliš veľký problém, takto to musí byť, je to dané typom podnikania ...

Akonáhle odstránime túto vrstvu, máme súhlas, že niekde vo vesmíre v úplne idylickom svete môže existovať riešenie.

Riešenie:

- Strom ciel'ov
- Diagram konfliktu



6 vrstiev odporu proti zmene

3. Dohoda o tom, že navrhované riešenie môže priniesť výsledok, vyriešiť problém

- Navrhované riešenie sa vám zdá úplne jasné, ale ostatní ho bohužiaľ nechápu.

Ak odstránime túto vrstvu, začne skutočná frustrácia

Riešenie:

- Strom cieľov
- Strom prekážok
- Strom rizík



6 vrstiev odporu proti zmene

4. Áno, ale

- Navrhované riešenie sice vedie k cieľu, ale (my sme špecifická firma, naše okolie je iné, zákazníci to nepochopia, ...)
- Toto riešenie spôsobí, že ... negatívne efekty

Na prekonanie tejto vrstvy potrebujeme veľa trpežlivosti a výdrže. Alebo musíme mať to šťastie, že máme veľkú charizmu

Riešenie:

- Strom prekážok
- Strom rizík
- Strom premeny



6 vrstiev odporu proti zmene

5. Dohoda o prekonaní prekážok

- Existujú prekážky prečo sa riešenie nedá realizovať - čím viac ich nájdeme, tým lepšie.

Odstránenie tejto vrstvy prevedie našich protihráčov na našich partnerov, s ktorými spoločne prekonáme prekážky

Riešenie:

- Strom prekážok
- Strom premeny



6 vrstiev odporu proti zmene

6. Dohoda o spôsobe realizácie riešenia

- Musíme nejako zaistíť, aby sme riešenie skutočne dosiahli.

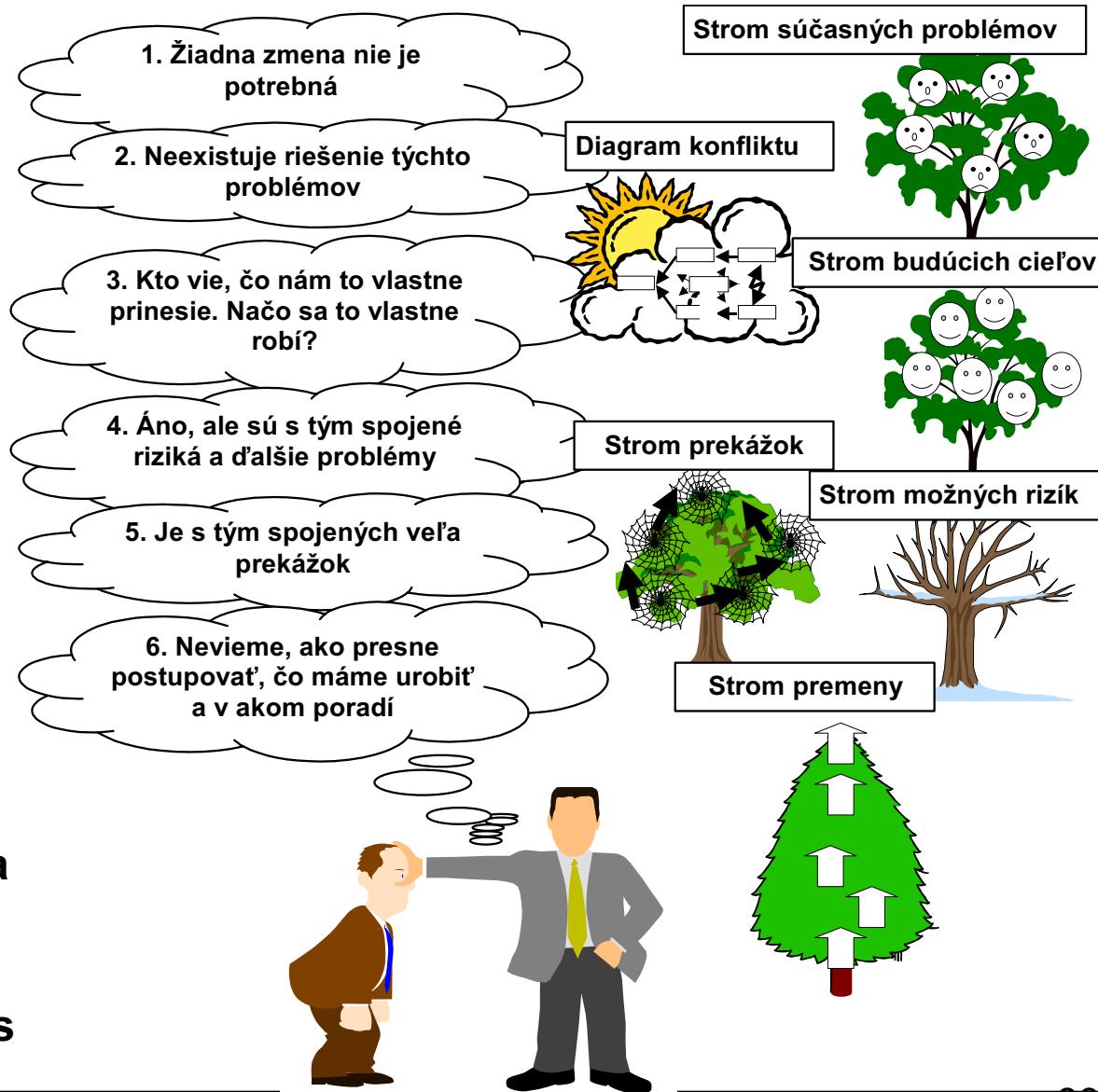
Odstránenie tejto vrstvy spôsobí, že rôzni ľudia koordinované spolupracujú na realizácii riešenia a majú spoločný cieľ

Riešenie:

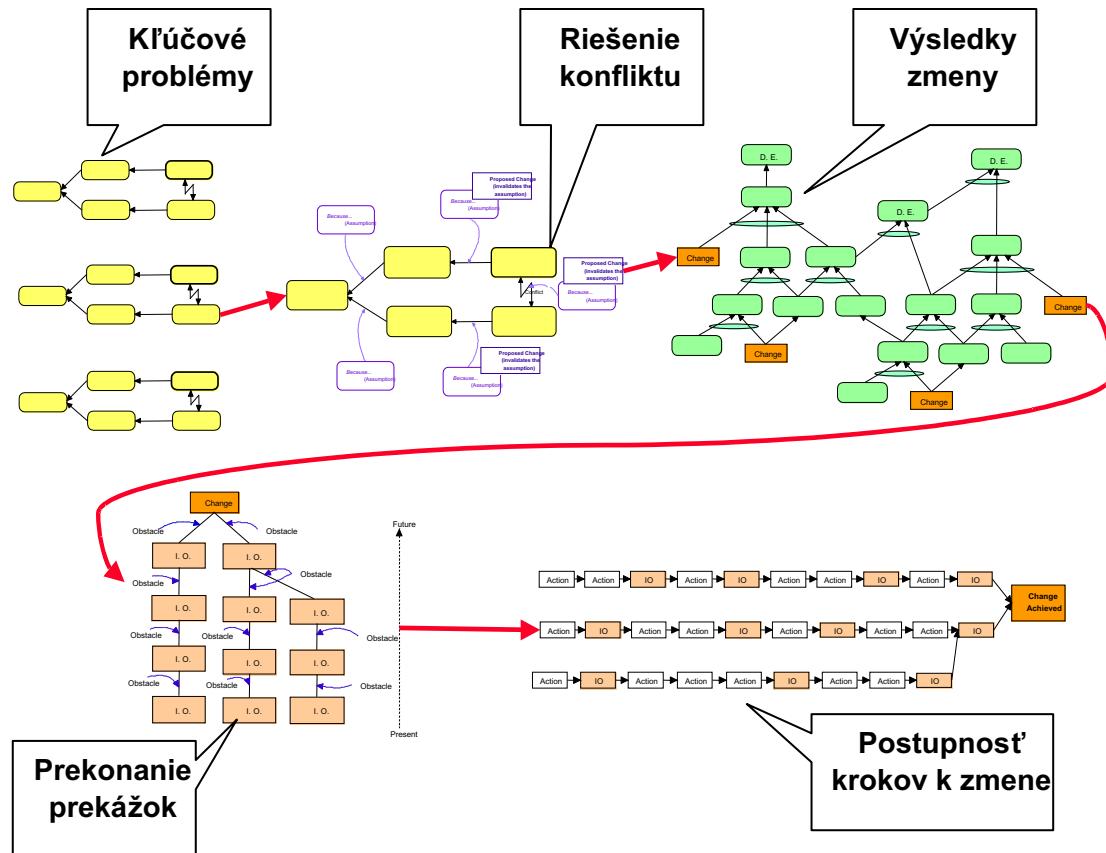
- Strom premeny
- Akčný plán
- Definovanie projektu

6 vrstiev odporu proti zmene

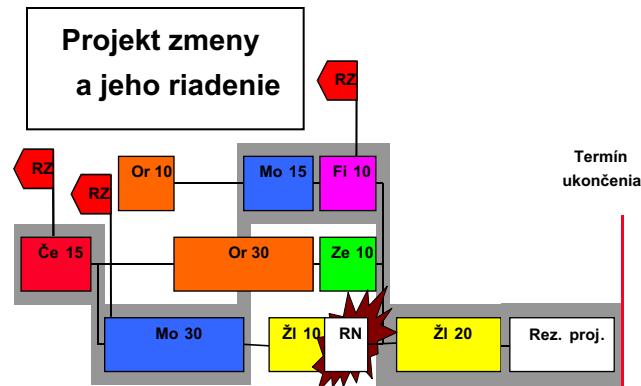
- **Zmena zvnútra s podporou zvonka**
- **Orientácia na obmedzenia**
 - Postupné prekonanie vrstiev odporu
- **Zmena prebieha ako koordinovaný a riadený proces**



6 vrstiev odporu proti zmene

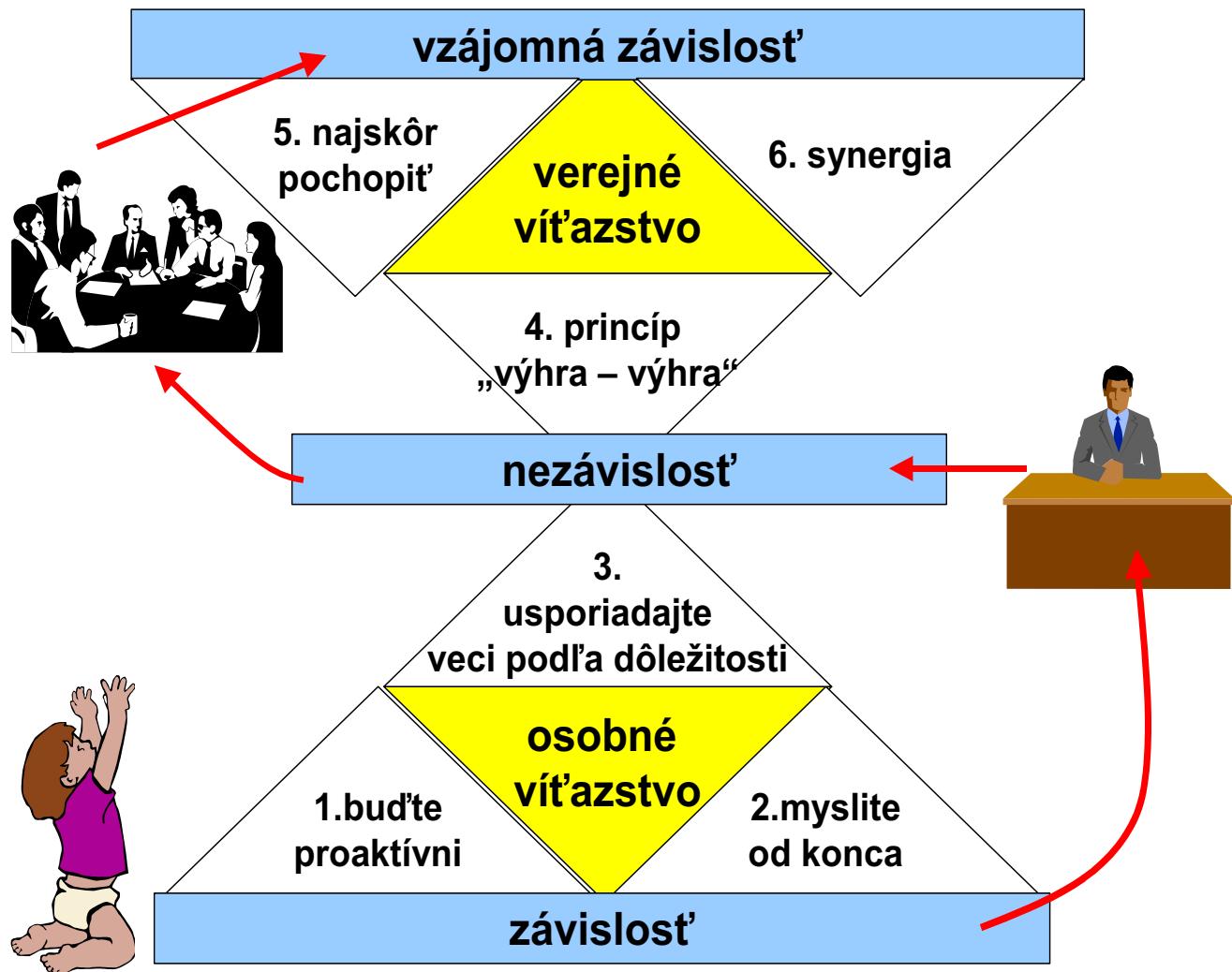


Gantov diagram projektu		spracoval:
Projekt:		dátum:
č.	činnosť	mesiac - týždeň
Profesia	Človeko-hodiny spolu	



7 návykov – S.Covey

7. zlepšovanie

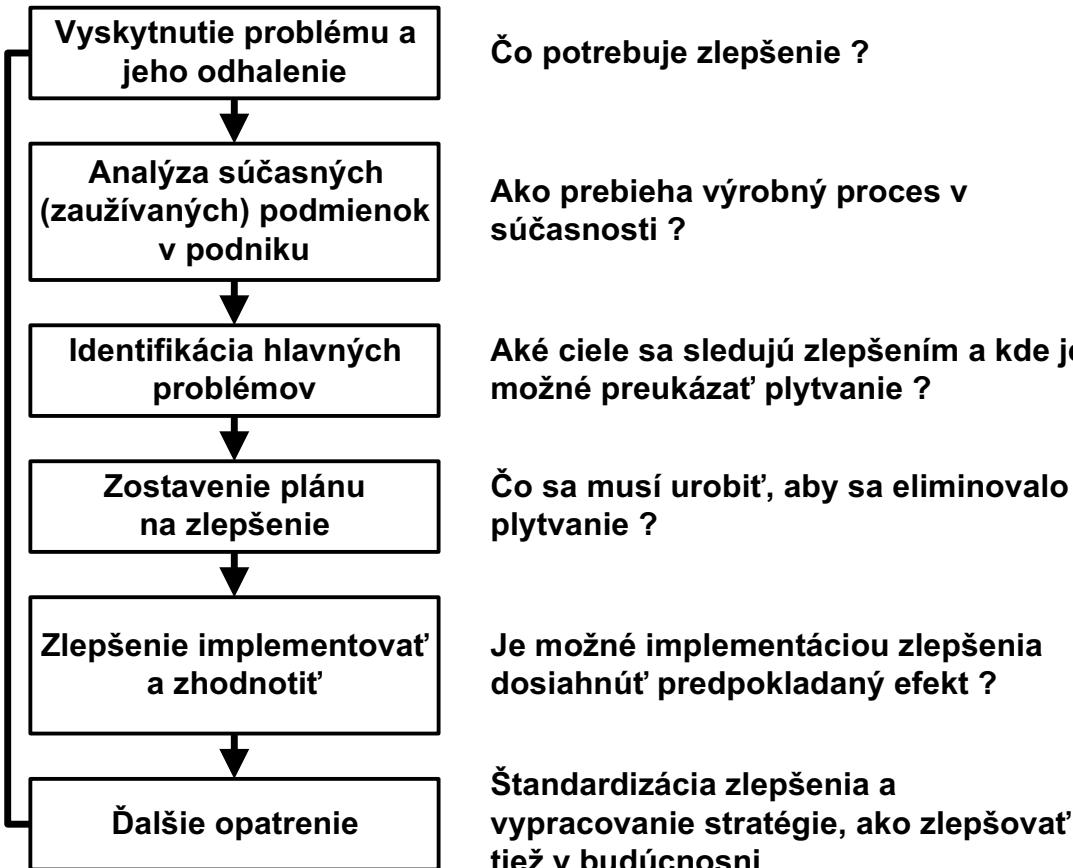


7 návykov a TOC

- 1. Proaktivita.** Kde sme ? Čo môžeme zmeniť ?
- 2. Myšlienka na koniec.** Cieľová orientácia – Čo chceme zmenou dosiahnuť ?
- 3. Prednosť dôležitým veciam.** Kde sú obmedzenia našej organizácie ?
- 4. Myslite a konajte spôsobom výhra - výhra.** Nepresadzovať veci silou, nesnažiť sa protivníka poraziť alebo zatlačiť do kúta, získať ľudí pre myšlienku zmeny diskusiou a logickými argumentmi.
- 5. Snažte sa pochopiť.** Riešenie chronických konfliktov - diagram konfliktu – nerobiť kompromisy ale pochopiť dôvody druhej strany, riešiť skutočné príčiny konfliktu.
- 6. Vytvárajte synergiu.** Vytvorenie tímov pre projekt zmeny.
- 7. Zlepšujte.** Neustále zlepšovanie dosiahnutého stavu.



Zlepšovanie procesov



Existuje nekonečný počet možností pre zlepšenia. Je potrebné ísť naspäť na začiatok a hľadať ďalšie veci, ktoré si vyžadujú zlepšenie.

Zlepšovanie procesov

Ciel'	Čo?	Boli všetko tieto otázky zodpovedané ?
Operátor	Kto?	
Účel	Prečo?	
Miesto Pozícia	Kde?	
Čas Časový úsek	Kedy?	
Metóda	Ako?	

Zlepšovanie procesov

Činnosť	Otázky	Príklady
eliminovať	môžu byť príslušné činnosť eliminované a čo by malo nasledovať	eliminovanie kontroly, prípadne jej skrátenie
zjednodušovať	Je možné činnosť zjednodušiť ?	overenie pracovného postupu automatizácia
spojiť	Je možné spojiť dve alebo viac operácií ?	Spojenie dvoch operácií alebo operácie a kontroly
zmeniť poradie	Je možné VP časovo s nejakou inou činnosťou spojiť	



Zlepšovanie seba

- 1. Spätné väzby, reflexia, rozvoj emočnej inteligencie**
- 2. Sebapoznanie – čo viem/neviem, čo je dobré/zlé, čo chcem/nechcem, čo chcem rozvinúť/eliminovať**
- 3. Eliminácia zlozvykov – disciplína**
- 4. Budovanie návykov – opakovanie a disciplína**
- 5. Energia a motivácia**
- 6. Meranie pokroku**
- 7. Partnerstvo**



Zlepšovanie sveta

- 1. Empatia**
- 2. Ohraničenie a definovanie problému (vplyv, čas, schopnosti, zdroje, následky, motivácia)**
- 3. Súčasný a budúci stav (príčiny a následky)**
- 4. Obmedzenia a prekážky**
- 5. Konflikty a riziká**
- 6. Plán zmeny – verzie a sprints**
- 7. Testovanie a učenie**
- 8. Korekcie a ďalšie verzie a sprints**
- 9. Vytvorenie komunity a transformácia**



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Čo sa dá zmeniť?

Problém	Príležitosť'
Príčiny	Riešenia
Negatívne následky	Pozitívne prínosy



PODNIKATEĽSKÁ
UNIVERZITA



Svet, okolie

<p>Čo chcem zmeniť vo svojom okolí a vo svete (na čom mi záleží a môžem ovplyvniť)</p>	<p>Ako?</p>
<p>Čo chcem ignorovať vo svojom okolí a vo svete (čo mi berie energiu a nemôžem ovplyvniť)</p>	<p>Ako?</p>

