

Václav Lednický *

MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY TOMÁŠE BATI**Abstract**

Tomas Bata [1876-1932] is the most famous Czech manager. He created the new system of management in firms in accordance with Taylor's Scientific Management and Ford's pragmatic Advances.

This Bata's system is enriched by social policy, the article shows a detailed analysis of his managing methods. There is an analysis of his social policy and mutual relation between the development of the firm and the development of residential locality (town).

Během prvních třiceti let dvacátého století se podařilo Tomáši Baťovi (1876-1932) realizovat vlastní fantastickou vizi spočívající ve vytvoření moderního průmyslového podniku v chudém a odlehlém Valašsku. V dějinách průmyslových závodů se sotva najde druhý případ, v němž by dílo tak dokonale splývalo s osobností tvůrce, jak tomu je u Tomáše Bati. Růst a rozvoj Baťova podniku je v střeoevropských podmínkách zjevem opravdu epochálním, neboť s nepatrným počátečním kapitálem a s minimem odborných a životních zkušeností v počátcích, vyrůstá za tisícových překážek podnik, budovaný houževnatostí, láskou i přesvědčením svého zakladatele. Geniální předvídatostí, koncepční tvořivostí, rychlostí i pohotovostí v rozhodování a realizaci vytvořil téměř dokonalý systém řízení průmyslové organizace, který nese v sobě prvky nejmodernějších současných soustav řízení. Proto analýza poznatků řídicích metod Tomáše Bati není jen nostalgickou vzpomínkou na slavné období průmyslových aktivit světové firmy Baťa či připomínkou jedinečných podnikatelských a manažerských úspěchů, ale studnicí poznání jak využít v osvědčené řídicí přístupy v současnosti a tak inspirovat širokou podnikatelskou praxi. Zároveň je Baťův systém řízení jedinou úspěšnou podnikovou soustavou řízení světového významu vzniklou v Československu. Je také dokladem upotřebitelnosti Taylorových zásad řízení, které se spolu s nosnými názory Forda staly pouze základem nového manažerského systému. Hlavními přednostmi i charakteristikami tohoto systému [23] byla především integrace místo atomizace práce, celosystémová orientace, nepřetržité inovace a zvyšování jakosti, skupinové sebeřízení a podíl na zisku, účast dělníků na řízení a spolurozhodování, jasně definované povinnosti, organizační pružnost, energická automatizace a nekompromisně humánně orientovaný kapitalistický podnik. Ne všichni však viděli Tomáše Baťu

* Doc. Ing. Václav Lednický, CSc., katedra managementu
Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská 33, 701 21 Ostrava 1

a jeho činy příznivě. Tuto skutečnost lze nalézt v řadě publikací, ovšem i zde autoři nemohou Tomáši Baťovi odepřít vynikající organizátorské schopnosti, houževnatost, dravost, vytrvalost.

S odstupem doby a na základě studia archivních dokumentů i literárních svědectví se nám Tomáš Baťa jeví nejen jako vizionář, opojený svou myšlenkou vytvořit nový, efektivní podnikatelský systém, ale současně i jako realistický praktik, který slepě nekopíruje cizí zkušenosti, ale dovede je vhodně přebírat a upravovat do potřebné uplatnitelné podoby v konkrétních domácích podmínkách. Přitom pro Baťu bylo specifické, že vedle inspirace cizími špičkovými poznatky dovedl využívat především vlastních zkušeností. Dnes bychom jeho přístup mohli označit jako využívání metody benchmarkingu, jež koncem dvacátého století je jednou z nejrozšířenějších moderních manažerských přístupů.

Osobnostní rysy

Tomáš Baťa byl, podle svědectví syna [3], člověkem energickým, cílevědomým a především houževnatým. Byl silnou osobností a držel se zásady, že boj je podstatou života a kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit. Proto lze v Baťově systému spatřovat snad mnohdy i tvrdé zasahování do individuálních práv člověka, které koncem dvacátého století je možno pokládat za nepřijatelné, ale nelze mu zároveň [16] „upřítí ušlechtilou snahu povznést všechny spolupracovníky k vyšší životní úrovni, k dokonalejší mravnosti a k větší výkonnosti.“

Byl mimořádně pracovitým člověkem a měl [14] obdobné měřítko i pro ostatní lidi a nesnášel, když někdo nesplnil dobře úkoly a nepracoval s plným zaujetím. Vedle houževnatosti a pracovitosti tvořila osobnost Tomáše Baťu také velká přirozená inteligence, vytrvalost, organizační nadání, tvůrčí myšlení schopné vytvářet jedinečné přístupy při řešení složitých podnikatelských problémů a schopnost rozeznat důležité pro danou činnost a chvíli od nedůležitého. Trnka [21] zdůrazňuje, že charakteristickým povahovým rysem Tomáše Baťu byla představitost spojená s odvahou a zaujetím uskutečnit tuto vizi přecházející do posedlosti dosáhnout vytýčených cílů.

Významným prvkem Baťovy povahy byly i výjimečné komunikační schopnosti a význačná schopnost vybrat k sobě vhodné, pracovité a schopné spolupracovníky. S tím souvisí i jeho schopnost ocenění vzdělání u těch, jimž se věda a její metody staly nástrojem k hledání nového, pokrokového [15]. Byl to současně však osobně skromný člověk [17], neboť nikdy nežil rozmařile a peníze nerozhazoval. Jeho tvrdohlavost, která mu pomohla překonat ty nejobtížnější a nejnáročnější problémy a odpovědnost plnit stanovené úkoly, ho však nakonec stála život.

V rámci řízení firmy však Tomáš Baťa koncentroval ve svých rukách všechna zásadní rozhodnutí a formálně nic ze své pravomoci nedelegoval ani na své nejbližší spolupracovníky. Často rozhodoval však i o drobných problémech, neboť perfektně znal problematiku podniku. Na druhé straně je nutno říci, že [19] měli Baťovi vedoucí neomezenou pravomoc, měřítkem byl pouze úspěch.

S přímým vedením úzce souviselo, že se konalo minimum porad za účasti většího počtu pracovníků a podnik byl řízen autokraticky.

Zásady řízení

Zásluhou Tomáše Bati vznikla v bývalém Československu zcela nová podnikatelská filozofie, jež umožnila vytvořit unikátní symbiózu dělníků, manažerů a moderních technologických postupů. V komplexním pohledu tohoto řídicího systému se jednalo o následující zásady:

Především využít maximálně každou vhodnou podnikatelskou příležitost a aktivně ji rozšiřovat, čímž je dosaženo dalších možností rozvoje. Přitom se však pevně držet toho, v čem jsou klíčové schopnosti firmy a jejich zaměstnanců.

Ve výrobě zabezpečit potřebnou aktivitu, která představuje:

- Velkosériovou výrobu kvalitního výrobku určeného širokým vrstvám obyvatelstva.
- Soustavné snižování nákladů a v návaznosti na ně i prodejní ceny.
- Proces nepřetržité inovace výrobků a výrobní pružnosti s ohledem na potřeby trhu (zákazníků).
- Soustavnou obnovu výrobního zařízení představující plynulou modernizaci výroby jako jednu z opor konkurenceschopnosti produkce.
- Trvalé zdokonalování využití surovin, používaných strojů, technologických postupů, organizace práce a výkonnosti lidí.

Systematická údržba veškeré výrobní techniky, strojů i náradí představující zavedení jak systému preventivní údržby, tak systému generálních oprav.

Systémové řízení obchodních činností, které zabezpečují jak nákup potřebných surovin a pomocných materiálů, tak prodej vyrobené produkce.

Tento proces představoval v oblasti nákupu realizaci těchto postupů:

- Trvalá snaha o nákup vstupů za co nejnižší cenu a v co nejvyšší kvalitě podmíněna osobní zainteresovaností nákupčích, kteří se [19] podíleli na příslušném zisku či ztrátě dané dodržením či nedodržením vnitropodnikové ceny.
- Ze zásady byl realizován [15] nákup v zahraničí přímo, čímž se odstranil zisk překupníků.
- Platby za vstupy byly realizovány hotově, což přineslo nejen dobré jméno firmě, ale i významný vliv v místě působení. Přitom bylo dodržováno pravidlo, že před nákupem muselo mít příslušné nakupující oddělení nabídky nejméně od pěti dodavatelů, což zajišťovalo možnost výběru.

- Prodej v ucelené podnikové filozofii Tomáše Bati představoval základní službu veřejnosti a [7] jednalo se o
 - prodej obuvi a jiného zboží spojeného s obouváním (punčochy, krémy, tkaničky apod.),
 - péči o nohy (pedikúra),
 - udržování obuvi a punčoch (správkárny).

Vlastní prodejní činnost se zaměřovala jak na tuzemský trh, tak na export. V tuzemském trhu bylo využíváno především podnikových prodejen, jejichž síť začal Tomáš Baťa budovat již koncem 1. světové války. Myšlenka podnikových prodejen pochází z USA a byla u nás zcela novým prvkem s řadou výhod. Předností tohoto systému bylo, podle firmy, nejen snížení prodejní režie a tím i zvýšení zisku, ale zvláště v oblasti průzkumu trhu a řízení stavu zásob hotových výrobků i v orientaci pro řízení výroby. Vývoz obuvi do zahraničí započal sice již v roce 1909, ale teprve v roce 1923 začala cílená expanze v exportu. Při prodeji významnou úlohu sehrávala reklama, kde dominantní postavení měla inzerce v tisku. Dalším významným reklamním prostředkem bylo využívání plakátů, kdy od roku 1928 byly k dispozici vlastní plakátovací plochy. Tyto základní reklamní formy doplňovaly pravidelně organizované reklamní akce, kde bylo využíváno i reklamních filmů vyráběných ve vlastních filmových ateliérech.

Uplatňování procesu nepřetržitých inovací a výrobní pružnosti. Počátek novátorského přístupu Bati lze nalézt již koncem 19. století, kdy zastaralou kolekci bot radikálně změnil a do světa vstoupila v roce 1896 lehká plátěná obuv, která [6] zaznamenala nebyvalý zájem zákazníků, neboť vedle módnosti a elegance to byla obuv levná a trvanlivá. Dokladem dalšího rozvoje inovací jsou jednotné kolekce obuvi pro jednotlivé sezóny, které měly stoupající počet modelů. Jarní kolekce [4] v roce 1925 obsahovala jen 80 modelů, ale v roce 1929 už 570 modelů. Přitom je velice cenné, že v této inovační tvorbě se nezapomínalo na stanovení jak výrobní, tak prodejní ceny a byl určen i předpoklad prodeje v množství párů. Z hlediska moderních manažerských metod lze říci, že můžeme shledat nápadnou shodu s metodou řízení vývoje výrobků, která má [24] poněkud zavádějící název Target Costing.

Samospráva hospodářských středisek. Podnik byl rozdělen na samostatně hospodařící střediska – dílny a oddělení. Těmito jednotkami byly například jednotlivé obuvnické dílny, nákupní oddělení, prodejní oddělení, kalkulační oddělení, jednotlivé prodejny i nejrůznější pomocná oddělení. Tyto samostatně hospodařící jednotky byly organizačně tvořeny tak, aby:

- Jejich výkony byly měřitelné co do množství, výrobních nákladů a jakosti výrobků (zásada měřitelnosti).
- Výrobní program středisek tvořil uzavřený cyklus tak, aby bylo možno stanovit zúčtovací ceny (zásada kontroly).

- Středisko mohlo být řízeno jedním vedoucím jak po stránce technické, tak i ekonomické (zásada ovladatelnosti).

Každé středisko mělo úplnou samosprávu, což se projevovalo tím, že v rámci podniku tvořilo samostatný útvar, operující s vlastním rozpočtem a účtem, které byly známy každému zaměstnanci dotyčného střediska. Vedoucí střediska měl velkou hospodářskou samostatnost a lze říci, že v rámci podniku byl samostatným podnikatelem. Měl však plnou odpovědnost za veškerou činnost a ve svém podnikání byl omezen pouze stanoveným plánem a rozpočtem. Cenově byl vázán na pevné ceny výkonů přijímaných i výkonů poskytovaných, mohl však využít všech svých organizačních schopností a působit na spotřebu surovin, materiálů, režijních nákladů a tak zlepšit hospodářský výsledek. Tento způsob je velmi blízký v současné době využívané metodě řízení podle cílů, tzv. metoda MBO. Systém dílenské samosprávy a na něj navazující systém hmotné zainteresovanosti formou „účasti na zisku a ztrátě“ byl od roku 1924, kdy vznikl, soustavně rozšiřován, rozvíjen a zdokonalován. Je obecně považován za nový přístup v řízení velkých hospodářských systémů a za charakteristický rys baťovského řízení. Tento systém samosprávy byl upevňován rozvíjením vnitropodnikového plánování (pololetních předpokladů) a tak postupně přetvářen na systém relativně samostatného hospodaření podle rozpočtu. Vlastní samostatnost oddělení (dílů) se projevovala těmito znaky:

- Každé oddělení má jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu.
- Existuje vztah výdělku na hospodářském výsledku oddělení ve formě účasti zaměstnanců na zisku i ztrátě.
- Osobní odpovědnost každého pracovníka za svou práci.
- Kolektivní úsilí celé dílny k provedení úkolu, na němž závisí zisk oddělení.

Podle Šlechty [18] lze označit tento systém za departmentální se stupňovitou organizací. Odpovědnost je rozdělena na všechny pracovníky střediska a pracovní tempo určuje pracovní plán dílny. Tím je problém řízení závodu usnadněn, neboť starost o množství je věcí vedení dílny a starost o kvalitu vedení závodu. Tento organizační systém známý též pod názvem autonomie dílen vykazuje určitou příbuznost s departmentální organizací se smluvní výrobou (organizační typ kooperativní), který byl používán v Anglii, Francii a USA již před Tomášem Baťou.

Systém uzavřeného ekonomického celku. Jedná se o systém v němž Baťa používal v maximální míře značné části fondu odměn pracovníků za práci a současně ze zaměstnanců, které nazýval svými spolupracovníky, dělal spotřebitele hodnot, které se vytvářely v jeho podniku. Část ze mzdy se stávala vkladem na osobním účtu zaměstnance. I když mu byl poskytnut příznivý úrok, umožnil tento přístup Baťovi vytvářet značné prostředky k investování, aniž se zavazoval bankovnímu kapitálu a zaměstnanec získal pocit kapitálové účasti. I

tento způsob vzbuzoval zájem zaměstnanců na výsledcích podniku, neboť i sebemenší zisk se promítl na jejich osobním účtu. Na druhé straně se zaměstnanec podílel i na ztrátách.

Plánování. Dlouhodobý plán na 10 let byl Tomášem Baťou vysloven v roce 1924, podle kterého se mělo v desátém roce denně vyrobit 100 000 párů bot, ale tento plán byl ještě za jeho života překonán, neboť v roce 1930 bylo vyrobeno celkem 35 mil. párů bot. Dá se však předpokládat, že dlouhodobé plány nebyly zpracovány formou písemných dokumentů, ale existovaly v myšlenkách vedení, a tak měly nejen vysoce důvěrný charakter, ale pružně se daly přizpůsobovat konkrétní situaci. Tento způsob strategického řízení byl možný pouze v podmínkách rodinného podniku při silně autokratickém řízení výborným odborníkem na výrobní i prodejní problematiku. Jestliže dlouhodobé plánování mělo pouze rámcový charakter, operativní a taktické plánování bylo na vysoké úrovni, neboť plánovitě hospodářství představuje [1] „boj proti náhodě a člověk, mající před očima cíl své práce, dovede najít prostředky k jeho uskutečnění i tehdy, když jsou mu okamžitě neznámy.“ Základním plánovacím obdobím bylo pololetí, které odpovídalo prodejním sezónám obuvi: jaro-léta a podzim-zima. Toto členění bylo z důvodu jednotnosti uplatňováno i pro ostatní výroby a přidružené činnosti, i když pro ně nemělo logické oprávnění. Pololetní plány řešily výrobu, prodej, nákup, investice, mzdy a byly vždy doplněny celkovým finančním rozpočtem. V rámci plánování byl i každý zaměstnanec nucen k osobnímu plánování, k vytváření osobních předpokladů. Jednou v roce obdrželi dělníci zvláštní pokladní knížky, do kterých museli zapisovat, kolik chtějí vydělat a kolik z výdělku ušetří, tj. museli vypracovat předpoklad. Člověk byl pomocí předpokladů nucen přemýšlet o tom, jak zvýšit svůj pracovní výkon, protože to byla cesta k zvýšení jeho příjmů, a to bylo jak v zájmu jeho, tak v zájmu firmy.

Odměňování. Základní zásadou odměňování u Bati byla snaha, aby se každý zaměstnanec cítil správně ohodnocen a zisk byl rozdělován zásadně na dva stejné díly, z nichž jeden byl k dobru podniku a druhý k dobru zaměstnanců, jejichž práce měla rozhodující vliv na výsledky dílny. Podíly ze zisku se vyplácely bez ohledu na případné ztráty ostatních dílen a na výsledky celého podniku.

Formy mezd se ve třicátých letech ustálily na čtyřech hlavních kategoriích:

- Kolektivní úkolová mzda se stala nejrozšířenější formou po zavedení pásové výroby. Byla jí placena asi polovina zaměstnanců.
- Mzda s podílem na zisku byla určena jak pro část dělnictva, tak pro část řídicích a technicko-hospodářských pracovníků, kteří působili přímo ve výrobě.
- Individuální úkolová mzda byla zavedena u části pracovníků v dílnách, zejména konfekčních.
- Pevnou mzdu dostávali zaměstnanci administrativy a ti, kteří nebyli bezprostředně zúčastněni na výrobě, a proto jejich odměna nemohla být stanovena poměrem k výsledku.

Důležitou součástí mzdového systému byly také prémie a odměny. Dostávali je zejména ti, kteří mohli a dokázali při práci ušetřit materiál, nebo navrhli nějaké technické zlepšení. Touto součástí mzdy, jež byla hodně propagována, přiměl Tomáš Baťa pracovníky myslet na výrobu jako na svoji vlastní a mít k ní takový poměr jako malý řemeslníček ve vesnické dílně ke své práci.

Na druhé straně stimulovaly výkon pracovníků vedle odměn i další aktivizační faktory, a to byl především existenční faktor a faktor strachu. Existenční faktor mohl být uplatňován proto, že Baťovy školy vychovávaly více pracovníků, než jednotlivá pracoviště potřebovala a tudíž pracovníci, kteří pracovali nekvalitně nebo pomalu, mohli být kdykoliv nahrazeni. Protože všichni pracovníci o těchto opatřeních věděli, snažili se pracovat co nejlépe, aby nebyli vybráni mezi ty, kteří z pracoviště museli odejít. Poněkud jiné pozadí mělo působení faktoru strachu, který mohl být uplatňován proto, že vedoucí měli vysokou pravomoc. Měli právo užít jakýchkoliv zákonných prostředků pro splnění cíle a sjednání nápravy. Rozhodnutí vedoucích pracovníků bylo vedením vždy podporováno a vedení podniku ze svými manažery stálo.

Dělnické mzdy, dělnické prémie, „účasti“ a fixní platy režijních pracovníků byly vypláceny týdně v pondělí a úterý. Tyto dny byly zvoleny záměrně, aby výsledek práce nebyl o volných dnech neuváženě utracen. Přiznané „účasti“ a fixní odměny se nevyplácely příjemcům ve výplatních listinách, připisovaly se na jejich osobní účty (konta). Podle nepsaných pravidel zůstávala určitá část zůstatku mzdy vázána na úhradu případných ztrát zaviněných pracovníky. Jinak si vlastník osobního účtu mohl volně vybírat částky pro osobní potřebu.

Firma používala vklady na osobních účtech pracovníků běžně jako provozní prostředky. Zato je úročila 10 % připisovanými ročně. Pro představu o výši těchto vkladů na osobních účtech je možno uvést hodnotu 110 mil. Kč [7], které v roce 1945 byly při moratoriu odvedeny na tzv. „vázané vklady“. Při rozvoji hmotné zainteresovanosti pracovníků vycházel Tomáš Baťa z myšlenek amerických podnikatelů, ale na rozdíl od nich nebral v úvahu roční výsledek za celou firmu, ale kratší období a menší útvar. Z tohoto hlediska zavedl tento způsob účasti zaměstnanců:

- Aby vyúčtování dosaženého zisku bylo účinné, byla zvolena týdenní doba.
- Účastník vyúčtování si svou účast mohl vypočítat sám, protože pravidla byla předem známá, jednoduchá a v rámci plánovaného pololetí neměnná.

Personální politika. Při přijímání zaměstnanců byly [5] uplatňovány tyto zásady:

- Přijímat přednostně pracovníky, kteří dosud nikde nepracovali, neboť je snazší naučit člověka práci zcela od počátku, nežli jej přeučovat.
- Vybírat nejlepší z dobrých a přijímat pracovníky zdravé a schopné.
- Přijímat přednostně pracovníky potřebné výdělku, neboť budou usilovně pracovat a přijímat je na konkrétní práci podle potřeby pracoviště.
- V pracovním poměru udržovat jen ty, kteří se nacházejí na vzestupu a jsou v podniku spokojeni.

Tyto poměrně vysoké nároky na pracovníky byly dány velmi vysokou nabídkou volných pracovních sil, atraktivnosti zaměstnání v Baťových podnicích podmíněných relativně vysokými příjmy a životním standardem ve Zlíně, vysokou fluktuací pracovníků i skutečností, že většinu prací v továrně bylo možno zvládnout po velmi krátkém zapracování. Vysoký odchod pracovníků byl způsobován nástupem mladých pracovníků do presenční vojenské služby, uzavřením sňatku u mladých žen a také velkým počtem pracovníků, kteří nebyli ochotni nebo schopni se přizpůsobit vysokým nárokům na výkon a kázeň. Důraz na přijímání převážně mladých lidí vedl k trvale nízkému věkovému průměru pracovníků s mimořádně vysokým podílem nižších věkových skupin. Například v roce 1939 ve věku do 25 let bylo 48 % pracovníků a 33,5 % pracovníků bylo s délkou zaměstnání v podniku do 2 let.

Významným nástrojem sladování zájmů vedení podniku a zaměstnanců bylo vytváření atmosféry vzájemné aktivní spolupráce. Podnik [13] od svých pracovníků požadoval věrnost, přesnost v práci, zlepšování osobních schopností a rozmnožování osobního majetku. Na druhé straně podnik svým zaměstnancům dával důvěru, dokonalé pracovní nástroje, zdravé pracovní prostředí podle tehdejších podmínek, příležitost k vysokému výdělku, k ustavičnému funkčnímu postupu a k nabytí jmění. Firma Baťa proto pochopitelně nestála o spolupráci lidí, kteří nebyli schopni věrnosti k podniku, nebo zastávali takové názory, jež z nich činily nepřátele firmy. Typickým rysem Baťova podniku byl trvalý vývoj schopných pracovníků od zaměstnanců přes spolupracovníky k spolupodnikatelům. Současně zde byla podniková snaha vytvářet i příznivé životní prostředí pracovníkům, jak o tom svědčí možnost levného a dobrého stravování, příznivé ceny zboží v podnikových prodejnách, možnost moderního bydlení za přiměřené ceny i tlak na pracovníky, aby si vytvářeli finanční rezervy [22]. Se snahou zvyšovat životní standard pracovníků souvisí i budování potřebné občanské infrastruktury z prostředků podniku, což zahrnovalo zdravotnická zařízení, kulturní zařízení, sportoviště a další společenské objekty.

Originální systém výchovy pracovníků vycházel ze základní filozofie Tomáše Bati: „Nejlepším zdrojem zaměstnanců naprosto spolehlivých je vlastní závodní škola, v níž si je podnik ve svých zásadách sám vychovává a připravuje“ a že „výstavbě průmyslu musí předcházet výchova průmyslového člověka“. Proto v celé soustavě výchovy pracovníků v Baťových závodech byla zdůrazňována a důsledně respektována tato základní hlediska:

- Osvojit si potřebný rozsah základních teoretických znalostí a konkrétních praktických návyků a dovedností ze svého oboru.
- Vypěstovat kladný vztah k práci, vysokému výkonu a kvalitě vykonané činnosti.
- Získat návyk pracovní disciplíny a vědomí odpovědnosti za svěřenou práci.
- Naučit se podnikové i osobní hospodárnosti.
- Získat pocit i chování samostatnosti a touhu vyniknout a zbohatnout.

Počátek výchovy a vzdělávání pracovníků podniku v podnikové škole spadají do poloviny dvacátých let, kdy lze zjistit prvopočátek vzniku celé soustavy podnikového školského systému nazývaného „Baťova škola práce“. Na původní organizovanou výchovu učňů vzniklou v roce 1925 navazovala další vzdělávací zařízení, neboť firma si vychovávala všechny odborníky, jež potřebovala. A tak pro tzv. „mladé muže“ byla možnost dalšího vzdělání na mistrovských školách, obchodní akademii a vyšších průmyslovkách. Baťova škola práce pro dívky byla založena až v roce 1929. Výchova „mladých žen“ se poněkud lišila od výchovy „mladých mužů“, neboť se počítalo s tím, že dívky si pouze vydělají na věno a většina po sňatku přestane pracovat. Proto bylo pro ně pořádáno mnoho praktických kurzů jako bylo vaření, šití, hospodaření v rodině, ale měly možnost studovat i jazyky, těsnopis, psaní na stroji apod. Tyto Baťovy školy práce byly nejen ve Zlíně, ale i v pobočných závodech (Třebíč, Zruč, Sezimovo Ústí, Otrokovice, Batizovice, - Baťovny - Šimonovany) a jejich součástí byla také ubytovací zařízení (internáty).

Důležitou součástí výchovy bylo zvyšování odbornosti pomocí kurzů, které byly soustředěny jak do Exportní školy tak do Školy prodavačů a Vyšší lidové školy Tomáše Bati. Určitou specialitou byla Škola pro nově přijaté zaměstnance sloužící k zapracování nových pracovníků během krátké doby (nejvýše 30 dní) do rutinního ovládnutí pracovních operací v hlavní výrobě. Škola sloužila i k výchově dělníků z plně výkonných oddělení po jejich nemoci či mimořádné dovolené a tak byla trvalým rezervárem pracovních sil neustále připravovaných pro hlavní výrobu. Také tato forma „Školy“ měla svůj výrobní plán, i když zde byla ve výcviku vyráběna sice kvalitní obuv, ale v omezeném množství a v jednoduchém sortimentu.

Kontrola. Neodmyslitelně bylo u Bati řízení spojeno s kontrolou v podobě systému týdenní kontroly výsledků. Týdenní výsledky plnění výrobních i prodejních plánů a hospodářských výsledků všech oddělení na základě vnitropodnikového týdenního zúčtování projednávalo nejvyšší vedení zásadně v sobotu, přestože tento den byl pro ostatní podřízené pracovníky dnem nepracovním. Významným nástrojem kontroly bylo denní sledování tržeb z prodeje a podepisování bankovních příkazů k úhradě nákupů zboží, surovin i služeb. Při této příležitosti byla využívána sice jen namátková kontrola, ale přesto velmi důkladná. Zároveň je však nutno zdůraznit, že podpisové právo na úhradu měli jen někteří členové vrcholového vedení.

Baťa považoval kontrolní činnost za neobyčejně důležitý prvek řízení a za jednu ze základních povinností manažera. Vysokým kladem této kontrolní aktivity však bylo vyvození důsledků a náprava chyb či nedostatků v co nejkratší době.

Sociální oblast

Historický význam Tomáše Bati jako geniálního manažera a tvůrce ucelené soustavy podnikového řízení je nejen v tom, že vybudoval ve své době jeden

z největších podniků světa, ale i v tom, že se stal významným realizátorem neobyčejně progresivní sociální politiky. Tomáš Baťa si jasně uvědomoval nutnost spojení technického a sociálního subsystému podniku v jeden celek a potřebu těsnějšího propojení podniku s městem představujícím nejen sídelní lokalitu, ale i centrum mimopracovních aktivit zaměstnanců. Proto je logické, že urbanistický a stavební vývoj města je úzce spjat s rozvojem továrny, neboť výstavba prvních skromných budov obuvnického závodu sourozenců Baťových v roce 1900 naproti novému nádraží předznamenává vývoj města na celá další desetiletí. Ztotožnění zájmů mezi továrnou a městem napomohla velmi výrazně personální unie od roku 1923, kdy se Tomáš Baťa stal starostou a která se prakticky udržela až do roku 1945. Architektura továrních budov z let 1924 až 1925 vtiskla své základní rysy nejen areálu průmyslového závodu, ale i budovám veřejným a obytným. Vzniká nový architektonický směr nazývaný moderní funkcionalistický urbanismus. Při hodnocení této sociální politiky Tomáše Bati lze souhlasit s názorem [16], že výroba přestává mu být účelem sama o sobě, a proto ji chce uvést do souladu s celým životem všech svých spolupracovníků. Tím lze zdůvodnit jeho usilovnou snahu přeměnit Zlín ve velkoryse pojaté město továren, zahrad, obytných domků i společenských a zábavních podniků. Jde však dokonce i dál a snaží se své zaměstnance odvyknout alkoholu i nikotinu, chce celý jejich život upravit podle pravidel, jež si vytvořil podle svých zkušeností a které osobně dodržuje. V tom je možno vidět snad tvrdé zasahování do individuálních práv člověka, ale nelze mu upřít ušlechtilou snahu povznést všechny spolupracovníky k vyšší životní úrovni, k dokonalejší mravnosti a k větší výkonnosti. Tato snaha v České republice nebyla ojedinělá, neboť poněkud dříve, koncem devatenáctého století, generální ředitel Vítkovických železáren v letech 1876 až 1893 Pavel Kupelwieser mění přežitě patriarchální zaměstnanecké vztahy za zásady promyšlené, na vědeckých základech budované personální a sociální politiky. Vedle nově chápané personální politiky, kdy klíčový význam přikládá kvalitě pracovníků, důsledně prosazuje zavedení úkolových mezd dělníků a zainteresovanosti vedoucích na hospodářských výsledcích podniku v rámci přestavby dosavadního mzdového systému. Současně realizuje i rozsáhlý a promyšlený sociální program, jež [10] představoval reformu nemocenského i starobního pojištění, výstavbu nemocnice i sociálních útavů a výstavbu rodinných domků pro dělníky a úředníky. Hlavní myšlenkou výstavby bylo oddělení zóny průmyslové od obytné, což bylo v podmínkách tehdejší habsburské monarchie neobyčejné. Současně tento projekt rušil uplatňovaný systém prostorového oddělování bydliště různých sociálních skupin obyvatelstva. Zdá se, že toto jednání bylo součástí programového úsilí o vytvoření vědomé příslušnosti ke společnému podniku.

Není známo, zda Tomáš Baťa znal snahy Kupelwiesera, ale jeho úsilí o vytvoření téměř dokonalého sociálního podnikového subsystému bylo nejen propracovanější, ale i úspěšnější. Baťa si byl totiž vědom, že moderní výrobní budovy, nejdokonalejší stroje, špičkové technologie i promyšlená organizace práce by totiž samy o sobě nestačily k úspěchu, ale rozhodující úlohu sehrávají lidé. A

tak vedle podnícení pracovníků k maximální snaze o hospodárnost a efektivnost cestou vhodné motivace vytvářel jejich zájem také rozvětveným systémem sociálních opatření. Dynamický rozmach pulsující v areálu Baťových továren ovlivnil velmi významně i město Zlín, což se projevilo především v růstu obyvatelstva, neboť Zlín [12] měl v roce 1921 4 678 obyvatel a v roce 1932 už 26 350 obyvatel, což představuje 563 % původního stavu. Za starostování Tomáš Bati v letech 1923 až 1932 byla prosazena intenzivní výstavba města, která překvapivě měnila jeho vzhled. Výstavba byla podle tehdejších měřítek neobvyklá nejen rozsahem a tempem, ale zároveň i promyšleností, neboť ji usměrňovaly moderní urbanistické koncepce, podle kterých zde vyrůstalo velkoryse projektované zahradní město. Město Zlín se tak jako celek stalo první moderní urbanistickou realizací v rámci tehdejšího státu spočívající v jasné organizovaném a jednotně řízeném celku. Neobyčejná prostota vzhledu staveb je typickým znakem nejen hospodárnosti, ale i modernosti, vysoké účelnosti a funkčnosti. Skutečným realizátorem všech Baťových myšlenek o charakteru města se stal F.L.Gahura, který vycházel z regulačního plánu architekta Kodéry, jež plně respektoval ideály Horvardovy koncepce zahradních měst [9].

Vedle rozsáhlé výstavby obytných čtvrtí v podobě kolonií jednoduchých rodinných domků s malými zahradami a výstavby početných školních budov a internátů financovaly Baťovy závody výstavbu dalších objektů. Nejvýznamnější z nich se soustředily v novém obchodním a společenském centru před hlavní branou do Baťova podniku. A tak díky překotnému tempu výstavby získalo město zcela novou podobu a jeho urbanistická podoba vystihovala baťovskou tvůrčí myšlenku „kolektivně pracovat, individuálně bydlet“. Současně se ukázalo, že dobře placení zaměstnanci Baťových závodů se stali zdrojem prosperity i celé řady malých živnostníků a podnikatelů. Zatímco v roce 1923 bylo [12] ve městě 150 živnostníků, pak v roce 1927 jich bylo už téměř 300 a růst stále pokračoval. Samozřejmostí byl i vysoký standard technického vybavení města – zásobování elektřinou a plynem, přívod pitné vody z nově vybudované fryštácké přehrady, dostatečná kanalizační síť. Město získalo moderní široké ulice, čímž byla vytvořena základní nově koncipovaná silniční síť. K investování do nevýrobní sféry vedla Baťova úvaha, že výstavba městských zařízení, jež příznivě ovlivňují život obyvatel je možností, jak snížit vlastní daňové zatížení a zároveň vytvářet podmínky pro tvůrčí rozvoj vlastních zaměstnanců žijících v tomto městě. Zároveň je tento přístup dokladem logického způsobu uvažování, neboť daně odevzdané státu nelze usměrnit k prospěchu vlastního podnikání. Mimo to podle Tomáše Bati jsou daně spravovány institucemi o jejich schopnostech a zodpovědnosti více než pochyboval [11].

Závěr

Tomáš Baťa byl vynikajícím podnikatelem a geniálním manažerem, který svými myšlenkami předběhl o mnoho let ostatní svět. Jeho velikou předností bylo, že věděl, má-li to jako podnikatel někam dotáhnout, je nejlépe se držet toho, co umím a znám dokonale. Proto byl úspěšný. Zároveň prokázal schopnost

strategického uvažování, neboť jeho vize o budoucnosti nebyla pouze vysněným cílem, ale realizovatelným snem podloženým tvrdou prací a nezlomným úsilím. Velikou předností Tomáše Bati bylo, že vedle významu lidí jako tvůrců hodnot si uvědomoval význam disciplíny, morálky, vzdělání a informací jak vnitřních, tak vnějších. Také je nutno ocenit skutečnost, že ve firemním účetnictví viděl páteř podnikového informačního systému a svůj podnik řídil metodami finančního řízení. Z tohoto stručného hodnocení je zřejmé, že zásady vědeckého řízení, které [20] lze ve stručnosti charakterizovat jako kombinaci následujících čtyř nosných myšlenek:

- a) Vytvoření pravé vědy.
- b) Vědecký výběr pracovníků.
- c) Vědecká výchova a vývoj pracovníků.
- d) Důvěřivá, přátelská spolupráce vedení se zaměstnanci, byla pouze základní kostrou systému a musela být tvůrčím způsobem rozpracována.

Taktéž nelze vidět v Baťově řízení pouze napodobování Forda [8]. Tomáš Baťa sice převzal celou řadu Fordových myšlenek, jež tvořily základ jeho řídicího přístupu, ale dovedl je nově a vhodněji rozpracovat na konkrétní podmínky svého podniku. Jednalo se o převzetí těchto zásad:

- a) Jednoduchost provozu, výroba jednotných typů.
- b) Standardní technika plynulé výroby.
- c) Dělbá provozu na skupiny.
- d) Nejúplnější modernizace a typizace.

Nutno však upozornit, že Tomáš Baťa pochopil, že trvalá hodnota není v materiálních hodnotách, ale ve znalostech a tvůrčím myšlení lidí. Zároveň poznal, že vysoká výkonnost je základem pro uskutečnění snů, že demokracie při řízení podniku má přesně vymezené hranice a pro dosažení úspěchu je zapotřebí využít všech příležitostí. Proto úspěšný podnik je nutno řídit pevnou rukou a ten, kdo má odpovědnost, musí mít také právo rozhodovat. Velikost pravých manažerů je dána i schopností vybrat si vhodné spolupracovníky, vytvořit optimální tvůrčí klima i podmínky pro vznik trvalého příznivého vztahu k podniku u zaměstnanců. A to jsou nosné myšlenky Baťova manažerského systému.

Tato připomínka manažerského díla Tomáše Bati není pouze vzpomínkou na minulost, ale sleduje zejména zdůraznit potřebu učit se z minulosti a vyvarovat se tak chyb. Zároveň upozorňuje, že nelze touto minulostí žít. Proto je nutno vidět postupy a zásady managementu Tomáše Bati očima dneška, ale stojí za to převzít jeho životní filozofické názory vyjádřené v jeho úvahách téměř beze zbytku, vidět v jeho sociální politice hluboký zájem o člověka pracovitého, podnikavého a houževnatého.

Literatura:

1. BAŠTA, J. Vědecká organizace práce. 1. vyd. Praha, Masarykova akademie práce 1931, s. 373.
2. BAŤA, T. Úvahy a projevy. 3. vyd. Praha, Institut řízení 1990, s. 246.
3. BAŤA, T. J. Švec pro celý život. 1. vyd. Praha, Melantrich 1991, s. 245.
4. ERDĚLY, E. Švec, který dobyl světa. 1. vyd. Zlín, Nakladatelství Archa 1990, s. 192.
5. GARLÍK, V. Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939. 1. vyd. Praha, Svoboda 1990.
6. IVANOV, M. Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše. 1. vyd. Vizovice, Nakladatelství Lípa 1998, s. 382.
7. KŘEČEK, S. Pracoval jsem u Baťů. 1. vyd. Praha, Český komitét pro vědecké řízení 1992.
8. MACHÁT, F. Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu. 1. vyd. Praha, Nakladatelství politické literatury 1966, s. 293.
9. MATUSÍKOVÁ, L.-LEDNICKÝ, V. Tomáš Baťa – stavitel a tvůrce města. In.: Sborník sekce z mezinárodní konference Současný management. Ostrava, VŠB-TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra managementu 1997, s. 137-139.
10. MYŠKA, M. Rytíři průmyslové revoluce, 1. vyd. Ostrava, Tilia 1997, s. 277.
11. NOVÁK, P. Zlínská architektura. 1. vyd. Zlín, Nakladatelství čas 1993, s. 319.
12. POKLUDA, Z. Sedm století zlínských dějin. 1. vyd. Zlín, Klub novinářů a Zlínské tiskárny, a.s. 1991, s. 138.
13. RUFERT, S. Jaké spolupracovníky si vybral Tomáš Baťa? Moderní řízení 1991, č. 5, s. 9-13.
14. RYBKA, Z. Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky. 1. vyd. Praha, Edice TOKO A/S 1999, s. 76.
15. STRÍTESKÝ, M. Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům. 1. vyd. Brno, Obchodní akademie FDR 1995, s. 250.
16. STLOUKAL, K. Tomáš Baťa. In: Tvůrčové dějin, díl V., část 2. 1. vyd. Praha, Nakladatelství L. Mazáč 1936. s. 534-539.
17. SVATOPLUK, T. Zrada rodiny Baťovy. 1. vyd. Gottwaldov: Krajské nakladatelství 1959. s. 45.
18. ŠLECHTA, E. Organizace průmyslových závodů. 1. vyd. Praha, Prometheus 1930, s. 106.
19. ŠNAJDER, B. Proces proti dvanácti milionům. Edice Tvorba uvádí č. 3/90. 1. vyd. Praha, Vydavatelství Delta 1990, s. 142.
20. ŠPAČEK, S. Názory a úvahy o vědeckém řízení. 1. vyd. Praha, Samcovo knihkupectví 1946, s. 156.
21. TRNKA, F. Zlínské podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba. 1. vyd. Praha, East Publishing 1998. s. 166.
22. ZÁVADA, D. Lidová univerzita Batismu. Moderní řízení 1991, r. 26, č. 8, s. 20-22.
23. ZELENÝ, M. Kořeny moderního řízení 1990, r. 25, č. 5, s. 45-49.
24. Řízení vývoje výrobků je cestou do budoucnosti. Potravinářský zpravodaj, r. 1, 2000, č. 1, s. 9.