

Václav Lednický *

Sociální politika Tomáše Baťa.

Abstract

Social policy became an integral part of entrepreneurial activity at the end of 19th and the beginning of 20th century. This policy was realized by many Czech enterprises. Tomas Bata in Zlín was the entrepreneur who realized social policy in the best way. The author analyses conditions of employees rewarding, their board and lodging, health services insurance and education. At the same time, Tomas Bata was also a significant town maker.

Úvod

Sociální politika je součástí politického procesu a proto koncepce systému sociální politiky bývá v rozhodující míře záležitostí politického konsensu [5]. Tudíž lze konstatovat, že sociální politika je výsledkem konfrontace, v níž se střetávají různé politologické, filosofické, náboženské a ekonomické teorie spolu s tradicí způsobu života, uznávanými hodnotami a kulturou dané společnosti v tom nejširším slova smyslu. Proto lze pro definování sociální politiky vhodně využít názoru K. Engliše [4], který ji charakterizuje jako „praktické snažení, aby společenský celek byl vypěstěn a přetvořen co nejideálněji“. Engliš však neopomenul zdůraznit, že „hybným pérem sociální politiky není milosrdenství, nýbrž spravedlnost a společenská účelnost“. Hlavním subjektem této politiky je stát, který do značné míry určuje obsah, pojetí, cíle i úkoly a nejmenším, i když zároveň základním prvkem je občan [16]. Významnou úlohu v této oblasti má však i podnik [25]. Podle tohoto informačního zdroje každý podnik by měl zkoumat a zároveň zvažovat důsledky své činnosti pro společnost. V ideálním případě by tato činnost měla být prospěšná jak podniku, tak i celé společnosti. Tento ideál se však v reálném životě realizuje velmi obtížně. Zisková orientace podniku staví do popředí logicky zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálním okolím. Ale mohou se nalézt i příklady opačné, jak je tomu v případě Tomáše Baťa, který vždy spojoval činnost podniku s co nejširším sociálním zájmem a rozvojem obce. Proto oprávněně byl Tomáš Baťa znám během svého života nejen jako geniální podnikatel a tvůrce velkého průmyslového podniku, ale i jako významný sociální reformátor [3].

Na území současné České republiky byla v minulosti celá řada podnikatelů, kteří se vyznačovali silným sociálním cítěním a v rámci svého podniku vytvořili ze sociální oblasti velmi důležitou oblast podnikových aktivit. Patřil k nim

* Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

katedra managementu, Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava
Sokolská třída 33, 701 21 Ostrava 1

v předminulém století především Vojtěch Albert Lanna (1805 - 1866), který nejenže podporoval své zaměstnance v době nemoci, ale usiloval o zvyšování jejich vzdělanosti [7]. Také tvrdý, cílevědomý a často bezohledný podnikatel Jan Liebig (1802 - 1870) projevoval hluboké sociální citění a péči o své zaměstnance. Nejen, že jim zajistil možnost nákupu levných a kvalitních potravin v podnikem provozovaných obchodech, ale založil podnikové pojištění pro případ nemoci i úrazu a financoval výstavbu dělnických kolonií, škol, nemocnice a další sociální stavby. Obdobně postupoval v průběhu minulého století i Jindřich Waldes (1876 - 1940), který se snažil zaměstnance neustále vzdělávat systémem jak rekvalifikačních kurzů, tak i vlastních učňovských škol, organizováním vysokoškolského ekonomického vzdělání pro podnikatele i vedoucí pracovníky podnikatelské sféry. Zároveň se staral o dobré bydlení svých zaměstnanců a o jejich kulturní i sportovní vyžití v různých kroužcích i klubech, které rozvíjely svou činnost v rámci jeho podniku.

Také generální ředitel Vítkovických železáren Pavel Kupelwiesner (1843 - 1919) v letech 1876 až 1893 měnil nepřetržitě patriarchální zaměstnanecké vztahy za zásady promyšlené, na vědeckých základech budované personální a sociální politiky. Vedle nově chápané personalistiky, kde klíčový význam přikládal kvalitě pracovníků, důsledně prosazoval zavedení úkolových mezd dělníků a hmotné zainteresovanosti vedoucích pracovníků na hospodářských výsledcích podniku v rámci přestavby do té doby zavedeného systému odměňování. Současně realizoval i rozsáhlý a promyšlený sociální program, který představoval reformu nemocenského a starobního pojištění zaměstnanců podniku, výstavbu nemocnice i sociálních ústavů a výstavbu ubytování pro dělníky i úředníky (19). Hlavní myšlenkou projektu výstavby bylo oddělení obytné zóny od průmyslové, což v té době bylo neobvyklé. Při této příležitosti je nutno se zmínit o tom, že tento projekt rušil zavedený systém prostorového oddělování bydlení různých sociálních skupin pracovníků. Toto jednání bylo vedeno snahou o vytvoření vědomé příslušnosti ke společnému podniku jako programového úsilí o naplňování hlavních podnikových cílů.

Hlavní zásady Tomáše Bati v oblasti podnikové sociální politiky

Nikdo z dříve uváděných podnikatelů, vlastníků a manažerů však nedosáhl úrovně Tomáše Bati (1876 - 1932). Jeho historický význam jako geniálního manažera a tvůrce ucelené soustavy podnikového řízení je nejen v tom, že vybudoval ve své době jeden z největších podniků v Evropě, ale i v tom, že se stal významným realizátorem neobyčejně progresivní sociální politiky vůči svým zaměstnancům. Při hodnocení této sociální politiky Tomáše Bati lze souhlasit s názorem [24], že výroba při dosažení určité potřebné úrovně přestává být účelem sama o sobě, a proto je nutno ji uvést do souladu s celým životem všech jeho spolupracovníků. Proto lze v činnosti podniku vysledovat přímou úměru mezi rozšiřováním podnikových aktivit a rozvojem sociální péče. Batovu životní filosofii, vyjadřovaly nejen jeho zajímavé myšlenky napsané na dlouhém plotě továrny ve formě více než stovky hesel (10), ale především jeho činy jak v oblasti

podnikání, tak i v oblasti tvorby podnikatelských předpokladů úspěchu a v oblasti rozvoje cílevědomé sociální politiky vůči zaměstnancům podniku i jejich rodinám. O této oblasti snažení Tomáše Bati existuje velmi mnoho důkazů a konkrétních dokladů jak ukazují práce [12, 13, 17, 29].

Tomáš Baťa byl prvním podnikatelem, který na teritoriu tehdejšího našeho českého státu začal v širším měřítku používat americké způsoby řízení. Po jeho návratu z prvního pobytu v USA se proměňuje zlínská továrna v podnik v tehdejší mocnárství ojedinělý, vedený americkým tempem a řízený americkým duchem. A přesto to byl nejčestější a nejpůvodnější náš podnik, v němž se mohla uplatnit nápaditost i iniciativa pracovníků ve všech směrech [28]. Bylo to důsledkem skutečnosti, že jeho zakladatel a tvůrce založil svou podnikatelskou morálku a manažerskou odpovědnost na ocenění práce lidí, což vyplývalo z povahy Tomáše Bati, kde základem jeho jednání byla úcta k práci, což vyjádřil velmi výstižně ve svých úvahách [2]. Proto se nelze divit, že vymyslel a zavedl způsob odměňování, který odvozuje výdělek pracovníka přímo a co nejdříve objektivně od výsledků jeho práce a který jemu tak dává možnost učinit si sám obraz o přiměřenosti své mzdy. Jak je zdůrazňováno [28], Tomáš Baťa tímto způsobem ukázal začátek cesty k řešení tak zvané sociální otázky, k odstranění onoho napětí, které vyvěrá většinou z toho, že převážná část zaměstnanců má pocit, že ocenění jejich práce je libovolné, že není spravedlivé a že zaměstnanec vždy někdo nějak zkracuje.

Odměňování pracovníků

Všichni pracovníci byli podle (18) zařazeni do dvou základních kategorií, a to na dělníky a na režijní zaměstnance. Dělníkům byly vypláceny převážně úkolové mzdy individuálně stanovené u technologicky organizovaných pracovišť. U pásové výroby bylo uplatňováno skupinové odměňování za výkon celé montážní dílny. Toto skupinové odměňování pracovníků úzce souviselo se samosprávou hospodářských středisek, což je možno považovat za jeden z nejdůležitějších přínosů Baťova systému podnikového řízení. Je velmi zajímavé, že tento systém skupinového odměňování za výkon patří v současnosti [27] k nejrychleji se rozšiřujícím systémům výkonového odměňování malých týmů a je nazýván gainsharing.

Úkoloví dělníci dostávali mzdu podle sazeb, které stanovilo kalkulační oddělení na každý druh výrobku při jeho zavedení do výroby. Sazby byly předávány dílnám současně s rozpisem plánované výroby a byly vyvěšeny na dílenské tabuli. To umožňovalo, aby se s nimi pracovníci předem mohli seznámit. K úkolovým mzdám se vyplácely v některých případech prémie za uspořené materiálu, případně prémie stanovené určitým procentem z hospodářského výsledku pracoviště. U dělníků, u nichž nebylo možno práci zúkolovat, jako například u údržbářů, bylo jejich odměňování zajištěno režijní (časovou) mzdou.

Režijní zaměstnanci nebyli rozděleni na technicko-hospodářské a administrativní pracovníky a jejich týdenní pevné platy tzv. „fixní“ jim byly přiznány podle sedmi tarifních tříd. Vedoucí pracovníci i referenti, kteří svou práci přímo

ovlivňovali výsledky svých oddělení, dostávali mimo fixního platu tzv. „účasť na zisku“ těchto oddělení, případně při neúspěchu pracoviště se podíleli určeným podílem na ztrátě. Výše této účasti byla určována vedením podniku každému pracovníkovi pololetně v procentech z výsledku hospodaření. Tato procentní účast byla vždy stanovena individuálně a značně diferencovaně. Těm režijním pracovníkům, kterým nebyla umožněna účast na zisku nebo ztrátě, byly přiznávány pololetní, případně týdenní odměny, které určoval příslušný vedoucí podle práce. Do této skupiny pracovníků odměňovaných formou prémie patřily např. sekretářky. V souvislosti s odměnami režijních pracovníků je nutno upozornit na skutečnost, že každý pracovník před nástupem do funkce podepsal s vedením podniku smlouvu, ve které mimo platové podmínky byl uveden i přesný výčet pracovních povinností. Smlouva byla obnovována vždy před zahájením pololetí, případně při změně funkce.

Týdenní účast na výsledku hospodaření byla připisována na osobní účty pracovníků, (konta). Částky na těchto kontech byly v době trvání pracovního poměru úrokovány deseti procenty ročně, což potvrzuje ve svých vzpomínkách např. J. Krutil [11]. Uvolňování peněz z účtu zaměstnance bylo možné několikrát do roka s patřičným zdůvodněním. Povolení k výběru peněz schvaloval vždy člen vrcholového vedení podniku a platila zásada vyplacení pouze určité části zaměstnancova salda na kontě. Zbytek zůstal vždy k dispozici jako kauce pro případ úhrady zaviněné škody, nebo na úhradu ztráty v případě nesplnění plánu pracoviště.

Výchova a vzdělávání pracovníků

Tomuto velmi důležitému a významnému úseku činnosti věnovala firma Baťa mimořádnou pozornost zdůrazněnou zásadou Tomáše Bati [2], že „výstavbě průmyslu musí předcházet výstavba člověka“. A tak organizovaná výchova učňů, jež se datuje 15. zářím 1925, znamenala začátek potřebné a cílevědomé podnikové výchovy. Příprava a výchova pracovníků byla zaměřena k dosažení těchto cílů :

- Co nejrychlejší zvládnutí potřebné odbornosti v dílenské škole i ve výrobě v rámci zaškolovacího procesu.
- Dosažení požadovaného pracovního výkonu.
- Dodržování pracovní kázně a bezpečnosti při práci.
- Být dobrým a spolehlivým spolupracovníkem.
- Zvládnout dobré hospodaření jak s materiálem, tak s časem.
- Naučit pracovníka věrnosti k podniku a připravit jej k potřebné firemní reprezentaci jak kvalitní prací, tak i vystupováním.

Přitom již při počátku vytváření této formy podnikového vzdělávání jeho zakladatel jednoznačně vsadil na mláďa, a tak vznikl originální školní systém, který se stal velmi známým nejen u nás. Při jeho rozboru je nutno především zdůraznit, že tento výchovný systém byl systémem komplexním a byl dobře promyšlen jak z hlediska odborné výchovné, tak i z hlediska perspektivních

přínosů pro firmu. Současně měl tento školní systém řadu sociálních aspektů, které byly v mnoha případech přitažlivé zejména pro mladé lidi pocházející z chudších poměrů, protože poskytoval nejen příležitost získat odbornou kvalifikaci a potřebné vzdělání, ale dával možnost získat práci a tak se uživit.

Základem „Baťovy školy práce“ se stala Závodní odborná škola obuvnická a internáty, ve kterých žáci bydleli. Lze říci, že v podstatě to byla učňovská škola s rozšířenou učební náplní a s větším počtem vyučovacích hodin, která v roce 1933 získala označení „Odborná škola obuvnická“ s patnácti vyučovacími hodinami týdně. Postupně podle vzoru této školy byly zřízeny i další školy jako byla škola strojnická, chemická, elektrotechnická, stavební, pletářská, koželužská, dřevařská a hornická.

Současně se zřízením odborných škol byla zajištěna výchova žáků na internátech a celodenní odborná manuální práce přímo ve výrobních dílnách v továrně. Tímto způsobem došlo v rámci Baťovy školy práce k metodickému spojení celého výchovně-vzdělávacího procesu. Tento jedinečný systém se tudíž skládal z následujících složek :

Především to byla výuka ve škole, která příznivě působila na duševní vývoj žáků a rozvíjela jejich teoretické znalosti.

Druhou nedílnou složkou byla práce v dílně, která formovala vztahy žáků k práci.

Třetí složkou se stala výchova na internátech, kde především byl nejdůležitější cílevědomě usměrněný vliv kolektivu na mravně osobní hodnoty žáků. Zároveň byla tato škola jedinečnou výchovnou institucí, ve které byl jen pod jedním společným řízením organizován nábor, přijímání, ubytování a stravování žáků, organizována a zajišťována výuka. Škola také odpovídala za odborný výcvik v dílnách i za zařazování žáků do pracovního procesu a zajišťovala společenskou, kulturní i sportovní výchovu na internátech.

Tento uzavřený výchovně vzdělávací systém vykazoval velmi dobré výsledky nejen pokud šlo o teoretické a praktické školení žáků a jejich výchovu, ale zejména pokud šlo o trvalé zajišťování potřebného počtu levných pracovních sil, na které bylo možno se spolehnout, především pod vlivem nezaměstnanosti. V rámci práce v dílnách platila zásada, že učeň měl každé tři měsíce měnit práci, aby poznal úplně strojní výrobu obuvi. Za vykonanou práci dostal učeň mzdu podle sazeb stanovených pro příslušnou pracovní operaci. Pracovní doba byla rozdělena do dvou částí, a to na dopolední (od 7 do 12 hodin) a odpolední (od 14 do hodin). Teoretická výuka, v pracovních dnech (pondělí až pátek), byla organizována od 18.00 do 20.30 hodin a v sobotu dopoledne. Sobota odpoledne a neděle byly věnovány podle programu sportu, vycházkám, kultuře a dalšímu vzdělání.

Přijímání učňů byla věnována značná pozornost. Počet přihlášek se totiž postupně zvyšoval až na dvacet tisíc ročně, takže příjem nových učňů byl prováděn výběrem nejschopnějších. Ze schopných byli přijati v první řadě ti, kteří pocházeli ze sociálně slabších rodin, neboť se u nich předpokládala skromnost a dobrý vztah k práci. Přednost byla dávana také i dětem pocházejícím

z obuvnických rodin. Nelze však opomenout fakt, že posluchači této školy byli i synové vysoce postavených lidí a také oni se museli podrobit všem školním podmínkám a projít tvrdou školou manuální práce bez jakýchkoliv úlev.

Školní výuku a práci v dílnách harmonicky doplňovala výchovná činnost v internátech. Všichni žáci, i domácí ze Zlína a okolí, museli bydlet v internátech, ve kterých měli ubytování včetně všech potřebných sociálních zařízení a zejména výchovného vedení vychovatelů. Zde je na místě upozornit, že funkci vychovatele byla příkládána mimořádná důležitost se zřetelem k tomu, že v jeho ruce byla prováděna koordinace všech tří dříve zmiňovaných výchovných složek, a to jak výuky ve škole a práce v dílnách, tak vlastní výchovy v internátu, a to umožňovalo komplexní působení na žáka. Vychovatel měl totiž za úkol sledovat prospěch svěřených žáků ve škole, hodnotit pracovní výsledky svěřených žáků v dílnách, vést žáky k pořádku, věnovat pozornost jejich osobní hygieně, oblékání i vystupování a konečně organizovat programy sportovního charakteru o sobotách a nedělích.

Batova škola práce byla (8) čtyřletá a do roku 1940 vyšli desetkrát její absolventi v počtu 4281 osob, z nichž ve Zlíně bylo zaměstnáno 3592 a dalších 367 bylo roztroušeno po celém světě podle potřeb podniku Baťa. Při té příležitosti je nutno podotknout, že škola měla tři dvouleté stupně a byla tvořena odbornou školou, mistrovskou školou a vyšší průmyslovou školou.

Do odborné školy musel chodit každý mladý muž, který byl zaměstnán v příslušném oboru jako učeň. Po absolvování školy s dobrým prospěchem postoupil po dvou letech do mistrovské školy. Tento postup se podařil asi čtyřiceti procentům žáků a kdo se nedostal do vyššího vzdělávacího cyklu, absolvoval ještě dva roky odbornou školu, kde si prohloubil odborné znalosti specializace a rozšířil vzdělávání všeobecné. Z absolventů mistrovské školy mohli se nejnadanější žáci hlásit do vyšší průmyslové školy, kde po dvou letech měli možnost složit maturitní zkoušku. Tuto průmyslovou školu absolvovalo podle dříve uvedeného zdroje deset až patnáct procent žáků odborné školy. Vyšší průmyslová škola přitom měla tyto obory :

- obuvnicko-technický,
- strojnický,
- pletářský,
- chemicko-koželužský,
- stavební.

Stejná pozornost jako mladým mužům byla věnována i výchově mladých žen, které svým počtem tvořily později v Batově škole práce téměř polovinu posluchačů a v závodech představovaly ženy téměř třicet procent zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že podle životních zásad Tomáše Bati byla životním úkolem ženy práce v rodině, nepočítalo se s nimi jako s trvalou pracovní silou. Proto výchova v Batově škole práce usilovala, aby mladé ženy, jako hospodyně v rodině a matky, dovedly dobře vést rodinu a zvyšovat její životní úroveň správným hospodařením a výchovou dětí. Proto se mladé ženy učily ve škole ručním pracem,

šití prádla i šatů, vaření, zdravotě, rodinné i společenské výchově a nauce o bytové kultuře. Zároveň jim škola poskytovala příležitost i k dalšímu vyššímu všeobecnému vzdělání, aby dovedly správně pochopit vůdčí myšlenky doby, a to jak hospodářské, tak i mravní, kulturní i sociální.

Na příkladu Baťovy školy práce se ukazuje, jak Tomáš Baťa předstihl dobu i v oblasti přípravy pracovníků. Jeho škola byla totiž budována ve smyslu podnikové university dnešních let, jak ukazuje charakteristika těchto vzdělávacích institucí. Tyto podnikové university byly zpravidla zakládány s cílem učit zaměstnance dovednostem nutným k tomu, aby mohli dělat správně svou práci [30]. Jejich hlavním cílem bylo podporovat špičkovou výkonnost, uspokojení z práce, správný styl vedení lidí, tvorbu potřebné podnikové kultury a poskytování kvalitních služeb. Proto je nutno obdivovat trvale nejen Baťovy myšlenky, ale především vynikající realizaci tohoto podnikového školství v první třetině dvacátého století.

Výstavba města a ubytování pracovníků

Průmyslová výroba v rozvíjejícím se zlínském podniku Tomáše Bati potřebovala stále více pracovníků, které nebylo možno ubytovat ve stávajících domech. Přímou se tedy vnucovala myšlenka vytvořit pro pracovníky podniku takové podmínky, aby své síly, pracovní energii i čas mohli věnovat práci v závodě a také je vhodným způsobem připoutat ideově i ekonomicky k podniku. A tak s dynamickým rozvojem výrobních prostor i s růstem dalších aktivit podniku docházelo k vysoce progresivním proměnám vzhledu města. Snaha poskytnout slušné bydlení zaměstnancům podniku a prosazení koncepce zahradního města opírajícího se o vlastní průmysl, byla ve Zlíně dopracována do promyšleného systému urbanistického řešení a stavební realizace. Především byly plánovitě vytvořeny kolonie podnikových domků, ve kterých našli ubytování zejména mladí lidé v počátcích svého rodinného života. První skupina domků pro zaměstnance byla vystavěna již v roce 1912. Baťa již tehdy poukazyval na skutečnost, že bydlení v místě působení podniku umožňuje zkrácení doby docházky do práce, což znamená úsporu času i tělesných sil, umožňuje návštěvu vzdělávacích i kulturních institucí a má velký význam pro pracovní výkon. Rozsáhlá výstavba těchto typických podnikových domků se uskutečnila zejména ve dvacátých a třicátých letech nejen ve Zlíně, ale i v ostatních lokalitách, kde byly zakládány nové výrobní závody podniku.

Proudová výroba typizovaných rodinných domků umožnila nízké náklady, což se příznivě odrazilo v poměrně nízkém poplatku za bydlení, neboť tyto domky zůstávaly majetkem podniku [6]. Standardem pro rodinu dělníka byl stanoven byt o třech pokojích s kuchyní, koupelnou se splachovacím záchodem, sklepem a zahrádkou. Měřeno výší dělnické mzdy a kupní silou tehdejší měny, tento byt, podle [3], představoval hodnotu šestnáctiměsíční mzdy zručného dělníka v Baťových podnicích ve Zlíně. Podle tohoto zdroje jeho týdenní nájemné představovalo hodnotu jedné a půl hodiny jeho mzdy. V roce 1937 činilo konkrétní týdenní nájemné bytu v domku o rozsahu 1+3 pouze dvacet sedm

korun. Přitom veškerou údržbu domku zajišťoval podnik prostřednictvím údržbářských středisek umístěných přímo v rodinných čtvrtích. V každém baťovském rodinném domku muselo vše spolehlivě fungovat, aby zaměstnanci byli spokojeni. Proto tato opravárenská organizace byla nucena pracovat operativně a na vysoké odborné i řemeslné úrovni. Uživatelům tohoto bydlení bylo však zakázáno jakkoliv individualizovat toto bydlení, a tak byl zajištěn neměnný vzhled domků daný projektovým záměrem. Současně tento styl bydlení umožňoval podniku provádět kontrolu životního stylu zaměstnanců přímo v domácnosti, jak ukazují archivní záznamy.

Dnes je ve Zlíně obytných baťovských domků na 2500 a tyto kolonie pohledných cihlových staveb anglického rázu jsou evropským unikátem [1]. Pravděpodobně jde o největší památkovou rezervaci svého druhu na světě, a tyto stavby z ručního spárovaného zdiva s rovnou střechou, které měly sloužit pouze jedné generaci dělníků, jsou nadále využívány. Jejich životnost byla údajně stanovena na čtyřicet let [23], ale [1] uvádí pouze dvacet pět let. Proto se nelze divit, že nynější uživatelé se setkávají s řadou obtíží a stěžují si na málo kvalitní práci budovatelů těchto ubytovacích zařízení. Zároveň stojí zato připomenout, že již v třicátých letech si obyvatelé rodinných domků stěžovali na kvalitu stavebních prací, což připomíná [10]. Pro mladé muže a ženy byly vystavěny moderní internáty a pro ostatní svobodné zaměstnance menší penziony, takže podnik okamžitě při nástupu nového pracovníka mu zajistil odpovídající bydlení [10].

Výrazné zásahy do charakteru města byly provedeny Baťou zejména po jeho zvolení starostou, i když první regulační plán města, zpracovaný architektem Janem Kotěrou, je z roku 1918. Personální unie mezi podnikem a městem přežila i Tomáše Baťu a zajišťovala jednotu zájmů a cílů. Výsledkem tohoto personálního propojení byla proto nejen velmi úspěšná výstavba ubytování pro pracovníky podniku, ale i výstavba veřejných budov. Přitom skutečným realizátorem všech Baťových myšlenek o charakteru města se stal František Lydie Gahura (1891 - 1958), který působivým způsobem zorganizoval prostor v rámci celého města v podobě regulačních plánů z let 1927, 1931 a 1934. Podle těchto plánů byla stavěna nejen bytová zástavba, ale také tovární i obchodní stavby a objekty nebytového i společensko prospěšného charakteru. K investování do nevýrobní sféry vedla Baťu úvaha, že výstavba městských zařízení, jež vytváří určité vymezené podmínky pro rozvoj a růst výroby z příjmů podniku, je vždy výhodnější pro podnik, než odvádění daní obci a státu. Tento názor se opíral o úvahu, že daně nelze usměrnit ku prospěchu vlastního podnikání a podle Tomáše Baťu jsou spravovány institucemi, o jejichž schopnostech a odpovědnosti více než pochyboval [20]. A tak, vedle ubytovacích zařízení pro zaměstnance a internáty pro učně vznikly školy, tržnice, obchodní dům, společenský dům, kino, nemocnice, dům sociální péče i lesní hřbitov. Město Zlín se tak jako celek stalo první velkorysou moderní urbanistickou realizací u nás, spočívající v jasné organizovaném a jednotně řízeném celku. Neobyčejná prostota vzhledu staveb je

typickým znakem nejen hospodárnosti, ale i modernosti, vysoké účelnosti a funkčnosti.

Díky promyšlené podnikatelské i sociální politice Tomáše Bati se město Zlín stalo během velmi krátké doby moderní, industriální metropolí a jeho unikátní funkcionalistická architektura nemá svou záchovalostí obdoby na našem kontinentě. Po Praze a Brnu vzniklo ve Zlíně třetí významné centrum československé moderní architektury (26). Velká část dnešního Zlína vznikla totiž ve dvacátých a třicátých letech uplynulého století a vytvořila základ města, který prakticky přetrval až do dnešních dnů. Tehdy totiž vyrostla většina klíčových a dominantních objektů, jež dokumentují názorně dobu největšího rozmachu a slávy podniku Tomáše Bati. Z konce třicátých let je i nejproslulejší budova podniku, zlínský mrakodrap o výšce sedmdesát sedm a půl metru, který je dílem architekta Karfíka a oprávněně se stala národní kulturní památkou období funkcionalismu. Vedle stavebního řešení bylo unikátní i její technické vybavení, jak vzpomíná tvůrce této stavby [10].

Péče o zdraví a bezpečnost pracovníků

Tomáš Baťa již na začátku svého podnikání vyslovil myšlenku [2], že potřebuje pracovníky nejen vzdělané, ale i zdravé, protože jen takoví mohou zaručit dlouhodobě prosperitu podniku a sami si udržet co nejdéle pracovní schopnosti a tím i dobrý výdělek. Od této myšlenky se postupně a velmi rychle odvíjela i veškerá činnost na úseku zdravotnictví a bezpečnosti práce, která byla organizována velmi dokonalým a účinným systémem [14].

Zdravotní poměry a zdravotní péče se začaly ve Zlíně výrazně zlepšovat po roce 1923, jak vyplývá z analýzy [15]. Bylo to v důsledku jak důsledných hygienických opatření, kdy postupně byla ve městě vybudovaná kanalizace i vodovod, tak především tvorbou promyšlené zdravotnické soustavy vytvořené a řízené ředitelem a lékařem Baťovy nemocnice Bohuslavem Albertem. Ústředním článkem této léčebné péče se stala právě nemocnice, která se začala stavět v březnu 1927 a v listopadu téhož roku, po dokončení hlavní budovy a jednoho pavilonu pro nemocné, byla uvedena do provozu. Zatímco v letech 1927 až 1929 začínala jako malá nemocnice s jedním primariátem, v lednu 1936 měla 300 lůžek, čtyřicet jedna lékařů a sedm primariátů. Z tohoto je zřejmé, že již původní koncepce počítala se zabezpečením zdravotnické péče nejen pro zaměstnance podniku a jejich rodinné příslušníky, ale i se zajištěním zdravotnické péče pro obyvatele města a okolí. Tuto skutečnost lze názorně prokázat faktem, že dříve tuberkulosou zamořený Zlín se ocitl ve statistice úmrtnosti na tuto chorobu v roce 1931 se šesti procenty na prvním místě v republice, zatímco jiná větší moravská města Brno, Ostrava, Jihlava nebo Prostějov měla úmrtnost způsobenou touto nemocí více než dvojnásobnou [15]. Nemocnice, i když byla původně koncipována s životností na třicet až čtyřicet let, byla svou dokonalostí, účelností, vybavením i organizací oprávněně považována za jednu z nejlepších nemocnic nejen v tehdejší Československu, ale i v celé střední Evropě. Lékaři soukromé nemocnice Tomáše Bati spojovali neobyčejně

dokonalé zásady preventivní péče s péčí kurativní a tak příkladně vyjadřovali patriarchální Baťův poměr nejen k pracovníkům podniku, ale i ke všem občanům města a okolí.

Jednou z pozoruhodností meziválečné Baťovy nemocnice je vědecky založená průmyslová medicína, pěstovaná v oddělení pro sociální a průmyslovou hygienu závodů. Začínala z bezprostředních zájmů továrny, ve spojení lékaře s pracovníky, s pojišťovnou, a osobním oddělením. Známa je matrice zdravotní obce vedená od roku 1932 ve spolupráci se Státním zdravotnickým ústavem v Praze (důkladné lékařské vyšetření a zdravotní kartotéka všech vyšetřených tj. včetně zdravých zaměstnanců vlastní firmy i uchazečů o práci u Bati). Metodická akce, spočívající v určení typu tělesné a charakterové konstituce metodami antropometrického měření a fotografování, spojená s lékařskými vyšetřovacími metodami, vedla k oceňování zdravotního stavu každé vyšetřené osoby škálou 1-5 od „kypícího zdravím“ po „nemocen-neschopen“. Byla chápána jako významný přínos pro včasnou profylaxi a také jako základna k široce koncipovanému genealogickému i zdravotnickému výzkumu do budoucna [15]. Ovšem „určení individuálních schopností pro určité zaměstnání“ se mnohým uchazečům o práci ve zlínském podniku nutně muselo jevit jako příliš osudový zásah lékaře, který byl v bezprostředním spojení s osobním oddělením podniku. Důležitou součástí činnosti oddělení průmyslového zdravotnictví a tovární hygieny bylo provádění pravidelné kontroly pracovišť jednotlivých závodů celého podniku, a to jak po stránce hygienické tak i po stránce celkové péče o zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Přitom biologická laboratoř tohoto oddělení měla za úkol také posuzovat a hodnotit nové hmoty a materiály před jejich zařazením do výroby z hlediska zdravotně nezávadného obouvání.

Zvláštní pozornost byla věnována prevenci pracovních úrazů. Specialitované středisko označované jako „zábrana úrazů“, mělo za úkol :

- Seznamovat nově přijaté pracovníky s nejlepšími pracovními postupy a upozorňovat je na nebezpečí úrazu při práci.
- Kontrolovat výrobní postupy po stránce bezpečnosti práce.
- Kontrolovat nové stroje před jejich zařazením do provozu z hlediska bezpečnosti práce.
- Zamezovat chorobám z povolání častými lékařskými prohlídkami.
- Vést kartotéku zaměstnanců postižených úrazem a vyřizovat potřebné záležitosti spojené s úrazem.
- V případě svévolného porušování bezpečnostních předpisů vychovávat pracovníky peněžitými pokutami.
- Pořádat přednášky o významu bezpečnosti práce, sledovat a předvídat příčiny pracovních úrazů a usilovat o jejich odstranění v případě, že se vyskytnou.

Největší účinností proti úrazovosti bylo však dosahováno vlastní disciplinovaností zaměstnanců. Bezpečnostní předpisy a normy, zakotvené v technologických postupech, byly v důsledku této pracovní disciplíny až na malé

výjimky dodržovány. Současně vedoucí pracovníci prováděli důsledně soustavnou kontrolu pracoviště, protože si byli vědomi, že každý úraz dobrého pracovníka znamená pro dílnu výrobní potíže a že každou zaviněnou ztrátu požárem nebo havárií budou muset vedoucí spolu s viníky nejen zaplatit, ale že jim hrozí případně i propuštění z práce. Byla to velmi účinná motivace. Na závěr nutno připomenout, že v celém areálu Baťova podniku bylo zakázáno kouření a pití alkoholických nápojů.

Služby pro zaměstnance podniku

Kombinátní forma podniku vycházela z principu co největší komplexnosti nejen v hlavní výrobní činnosti, přidružených činnostech, ale i v zabezpečování služeb pro pracovníky podniku a jejich rodinné příslušníky a také i pro obyvatele měst, ve kterých závody podniku působily. Největší komplexnost ve službách byla pochopitelně ve Zlíně. Tento způsob komplexnosti byl zároveň neobyčejně vhodný pro uplatňovaný systém uzavřeného ekonomického celku, na jehož výhody pro podnik poukázal [12]. Tímto způsobem bylo zajištěno, že zaměstnanci podniku se současně stávali i spotřebiteli hodnot, které se vytvářely v podniku. Vyskytly se sice názory, že firma Baťa to dělá proto, aby likvidovala ostatní místní podnikatele, zejména pak živnostníky. Ale tyto názory podle [14] nehodnotily záměr podniku objektivně. Podnik se řídil především zájmy svých zaměstnanců, aby jim byly poskytnuty rychlé, kvalitní a levné služby, na kterých sice firma mnoho nevydělala, ale uspokojila potřeby odběratelů těchto služeb, jimiž byli především pracovníci podniku. Vedení podniku si také spočítalo, že i malý zisk, který je trvalého charakteru, přinese podniku kapitál k rozvoji služeb a ještě zůstane část zisku k jiné spotřebě v rámci podniku. Skutečnost, že podnik neměl zájem na službách jen kvůli zisku ukazuje fakt, že v jídelnách a restauracích podniku se neprodávaly cigarety ani alkohol v jakékoliv podobě, ačkoliv právě na těchto položkách konkurenční zařízení nejvíce vydělávala [10].

Stravování pracovníků v době zaměstnání a případně svobodných zaměstnanců bylo řešeno společnými jídelnami, kde bylo možno dostat masitý oběd či večeři tvořenou polévkou a příkrmem za cenu, jež představovala hodnotu průměrné mzdy vydělané za cca dvacet minut, jak uvádí [9]. Systém společného stravování se v podniku vyvíjel od roku 1914, a tato starostlivost o dobré stravování pracovníků byla důmyslně promyšlena i rozšiřována. Postupem doby se tak závodní stravování rozrostlo na organizaci, jež zabezpečovala jídlem téměř 33 tisíc pracovníků v roce 1938.

V době I. světové války podnik zabezpečoval i dodávky masa, zeleniny, chleba, pečiva, mléka i mléčných výrobků z vlastních zařízení. Podnikové prodejny přitom zásobovaly především pracovníky podniku a jejich rodinné příslušníky [21].

Spolehlivě a levně fungovala i firemní prádelna a čistírna. Tuto službu s oblibou využívali prakticky všichni svobodní zaměstnanci a také početná část rodin. Jako zajímavost uvádím, že prádlo i oděvy po vyprání nebo případně po vyčištění byly zákazníkům doručovány do internátu i do bytu.

Sport a kultura

Sport a kultura se u zaměstnanců podniku Baťa těšila veliké oblibě, neboť v rozhodující míře se jednalo o mladé lidi. Tato obliba vycházela především z potřeby odreagovat se od každodenní pracovní činnosti a z přirozené záliby většiny lidí. Podnik v kultuře, a zejména ve sportu, viděl důležitou složku regenerace duševních i fyzických sil svých zaměstnanců i možnost poměrně levné a trvalé propagace podniku. Tak došlo k přirozené a oboustranně prospěšné symbiose shodných zájmů vedení podniku i zaměstnanců. Z toho vznikla koncepce vybudovat z firemních prostředků množství sportovních i kulturních zařízení s dostatečnou kapacitou hlavně tam, kde jednotlivá pracoviště podniku měla své vlastní internáty, svobodárny nebo ubytovny pro dospělé zaměstnance.

Utuzování zdraví pracovníků neprobíhalo však pouze v rámci zájmové činnosti mladých lidí ve sportování, ale u posluchačů Baťovy školy práce bylo v určitém rozsahu povinné a pravidelné. K povinným cvičením patřily ranní rozvíčky a hromadný nácvik družin ve dnech pracovního klidu. Baťova škola práce také pořádala sportovní vystoupení na 1. máje, sportovní slavnosti a tělocvičnou akademii. Všechny tyto sportovní akce měly masový charakter, přispívaly k utužení zdraví, k vzájemné sounáležitosti jednoho k druhému a konečně i k popularitě a reklamě podniku.

Značná pozornost byla věnována rovněž kultuře, nejen v pasivním smyslu slova, ale její aktivní formě. V rámci Baťovy školy práce působily různé amatérské umělecké zájmové kroužky a skupiny. Velké oblibě se těšila zejména Akademie, ve které účinkovali mladí muži i mladé ženy a která vrcholila veřejným vystoupením v přírodním divadle nebo v různých kulturních sálech.

Baťův podpůrný fond

Tato aktivita Tomáše Bati v oblasti sociální politiky je poměrně málo známa a většina autorů se jí nezabývá, i když patří k důležitým součástem sociální politiky podniku. Vznik tohoto podpůrného fondu byl vyvolán prioritně rostoucím množstvím zaměstnanců a sociálních problémů s nimi spojených [16]. Jak vyplývá z archivních materiálů, ustavující schůze fondu se uskutečnila 21.7.1928, na níž bylo vytvořeno vedení. První valná hromada se uskutečnila o deset dní později a došlo zde k doplnění vedení o dozorčí radu a schválení stanov. Podle těchto stanov měl fond členy řádné, přispívající a čestné. Řádným členem fondu se mohli stát zaměstnanci firmy Baťa, kteří dosáhli věku dvaceti let, byli u podniku zaměstnaní alespoň jeden rok, písemně se za člena přihlásili a jejich přijetí schválil správní výbor fondu. Členství zanikalo smrtí, přerušením pracovního poměru nebo vystoupením z fondu.

Fond byl financován zejména z dotací firmy Baťa a.s. a z ročních příspěvků, které poskytovaly i ostatní společnosti koncernu. Dalšími zdroji příjmů byly výnosy ze zemědělského a lesního hospodářství, z výtěžků nájemného z obytných domů a internátů, z provozu kina. Samostatnou část příjmů tvořily uložené a sražené pokuty zaměstnanců závodu i prodejen a nepatrným finančním zdrojem fondu byly členské příspěvky, které činily padesát, případně sto korun

československých. Takto získané prostředky byly využívány ve dvou oblastech – v oblasti sociálně – zdravotní a v oblasti investiční.

Využívání prostředků v oblasti sociálně-zdravotní bylo směřováno následovně:

- Poskytování příspěvků při narození dítěte, dlouhodobě nemocným a při úmrtí v rodině.
- Příspěvky na přilepšení vdovám a invalidům ve zvláštních případech.
- Zřizování ozdraven a podpora bydlení.
- Příspěvky přestárlým a bývalým zaměstnancům podniku a členům jejich rodin.
- Zvláštní pozornost byla věnována podporám určeným pro děti zaměstnanců.
- Intenzivní podpora všech vzdělávacích, kulturních, tělovýchovných a ostatních akcí zaměstnanců.
- V oblasti investiční byly prostředky fondu využívány především na výstavbu obytných budov, škol, internátů, zdravotnických zařízení apod.

Přes rozsáhlou činnost neměl fond vlastní administrativu ani výkonný aparát. Pracovně výkonnými složkami byly v zastoupení fondu sociální oddělení a Baťova nemocnice. Zatímco nemocnice zajišťovala činnosti ve sféře sociálně-zdravotní, sociální oddělení řešilo otázky individuálních podpor, stravovací a ošacovací akce, udělování darů novomanželům a novorozencům i podpory vícečlenným rodinám. I když fond především sloužil zaměstnancům podniku, byla poradenská a preventivní péče poskytována široké veřejnosti.

Závěr

Přístupy Tomáše Bati k tvorbě sociální podnikové struktury a k využívání sociální politiky ve prospěch nejen podniku, ale i zaměstnanců jsou dokladem, že svými myšlenkami předběhl o mnoho let ostatní svět. Za základní princip podnikové sociální politiky považoval především slušné a spravedlivé odměňování pracovníků za vykonanou práci, které se řídilo předem známými pravidly. Na tento základní kámen sociální politiky pak navazovaly další důležité prvky sociálního charakteru. Především to byla existenční jistota pracovníků, pokud vykonávali dobře svěřenou práci. Podnik však od svých zaměstnanců požadoval věrnost podniku, přesnost v práci, zlepšování osobních vlastností a rozmnožování osobního majetku [26]. Na druhé straně podnik poskytoval zaměstnancům potřebnou důvěru, dokonalé pracovní nástroje, zdravé pracovní prostředí podle tehdejších kritérií, příležitost k vysokému výdělku podle schopností, možnost funkčního postupu i příležitost k získání jmění. Proto typickým rysem Baťova podnikání byl trvalý vývoj schopných a ochotných zaměstnanců přes spolupracovníky k spolupodnikatelům. V Baťově sociální politice se velmi výrazně projevují jeho základní zásady mravní odpovědnosti nejen k sobě, ale i odpovědnost k zákazníkovi, ke svým zaměstnancům a k celé lidské společnosti.

Výsledkem všech těchto poznatků by mělo být pochopení, že trvalá hodnota není v materiálních statcích, ale ve znalostech, dovednostech a v tvůrčím myšlení

lidí. I když v Baťově systému sociální politiky lze mnohdy nalézt tvrdé zasahování do individuálních práv člověka, nelze mu upřít ušlechtilou snahu povznést všechny spolupracovníky na vyšší životní i morální úroveň, k dokonalejší mravnosti v životě a k zvýšení výkonnosti. Tato stať nechce být nostalgickou vzpomínkou na našeho geniálního manažera minulého století, ale výzvou současným vedoucím pracovníkům k následování Baťova zářného příkladu i v oblasti moderní sociální podnikové politiky.

Príspevek byl zpracován v rámci výzkumného záměru MŠMT ČR č. 275 100 015, okruh 7, dílčí úkol č.2.

Literatura:

1. Bártík, J.: Proč máme platit za stát. Květy, r.10, 2000, č.46, s. 20-22.
2. Baťa, T.: Úvahy a projevy. 3. vyd. Praha, Institut řízení 1999, s. 246.
3. Cekota, A.: Geniální podnikatel Tomáš Baťa. 1. vyd. Toronto, Nakladatelství Sixty-Eight Publisher 1981, s. 371.
4. Engliš, K.: Sociální politika, 1. vyd. Praha, Topič 1921.
5. Fachinelli, H.: Sociální politika firmy. Doktorská disertační práce. Ostrava, VŠB-TU Ostrava 2001, s.125, strojopis.
6. Gahura, F.L.: Vzpomínky na Tomáše Baťu. Prostor, r.6, 1998, č.4, s. 24-26, článek připravila L. Horňáková.
7. Hlaváč, M.: Tvůrci českého zázraku. 1. vyd. Praha, Nakladatelství APS Agency 2000, s. 208.
8. Hradil, J.: Baťova škola práce, s. 85-89. In: Ročenka Baťa 1940. 1. vyd. Zlín, Redakce časopisu Zlín 1940, s. 254.
9. Jassinger, A.: Baťov systém podnikateľského riadenia-inšpirácia pre súčasné podnikové riadenie. Manažerská čítanka č. 4. 1. vyd. Nitra, Inštitut výchovy a vzdelavania MPVŽ SR 1991, s. 80.
10. Karfik, V.: Architekt si spomíná. 1. vyd. Bratislava, Spolok architektov Slovenska 1993.
11. Krutil, I.: Nevšední osudy Baťova exportéra. 1. vyd. Zlín, Nakladatelství ATELIER IM 1995, s. 202.
12. Lednický, V.: Manažerské přístupy Tomáše Baťi. Ekonomická revue, r.4, 2001, č.1, s. 14-26.
13. Lednický, V.: Sociální politika Tomáše Baťi. Sborník referátů z konference „Tvůrčí odkaz Tomáše Baťi a současné podnikatelské metody“. Zlín, Universita T. Baťi 2001, s. 93-100.
14. Maršálek, A.: Podnikání všech a pro všechny „Modifikovaný baťovský systém“. 1. vyd. Praha, Institut moderního průmyslu 1992, s. 147.
15. Mášová, H.: Nemocnice v průmyslových centrech Československé republiky. Dějiny věd a techniky, r.34, 2001, č.1, s. 63-89.
16. Matusíková, L.: Management Tomáše Baťi na příkladu sociální politiky jeho firmy. Doktorská disertační práce. VŠB-TU Ostrava 2002, s. 120, strojopis.

17. Matusíková, L.-Lednický, V.: Základní nosné prvky manažerské koncepce Tomáše Bati. Acta academia karviniensis, díl I. Karviná, Obchodně podnikatelská fakulta SU 2000, s. 93-103.
18. Mrlina, V.: Ekonomické nástroje řízení podniku, kalkulace, systém odměňování. In : Teze k přednáškám. Zlín, Společnost přátel Tomáše Bati, s.r.o., s. 23-29.
19. Myška, M.: „Rytíři průmyslové revoluce. 1. vyd. Ostrava, Nakladatelství Tilia 1997, s. 277.
20. Novák, P.: Zlínská architektura 1900- 1950. 1. vyd. Zlín, Agentura Čas a Pozemní stavby Zlín, a.s., 1993, s. 319.
21. Pagáč, J.: Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce. Praha, Sfinx 1926.
22. Rufert, S.: Jaké spolupracovníky by si vybral Tomáš Baťa. Moderní řízení, r. 26, 1991, č.5, s. 9-13.
23. Staša, E.: Od starého Zlína k dnešnímu Gottwaldovu (Stručná historie stavebního vývoje vývoje města). 1.vyd. Gottwaldov, Oblastní muzeum jihovýchodní Moravy 1986 s. 28.
24. Stloukal, K.: Tomáš Baťa. In : Tvůrcové dějin, 1.vyd. Praha, Nakladatelství L. Mazáč 1936, díl V, část 2, s. 534-539.
25. Synek, M.: a kol.: Podniková ekonomika. 1.vyd. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 1999, s. 456.
26. Šlapeta, V.: Baťa. Architektura a urbanismus 1910-1950. Katalog výstavy. 1. vyd. Zlín, Státní galerie ve Zlíně 1991, s. 13-17.
27. Urban, J.: Výkonové odměňování zaměstnanců. Moderní řízení, r. 37, 2002, č.12, s. 29-32.
28. Vavris, H.: Život je spíš román. 1. vyd. Ostrava, Nakladatelství Jasmín 1997, s. 232.
29. Zelený, M.: Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa. 1. vyd. Zlín, Universita Tomáše Bati 2001, s. 58.
30. Podnikové university v přesile. Moderní řízení, r.38, 2003, č.1, s. 9-11.