

**Univerzita Pardubice  
Fakulta filozofická**

# **Správa závodů Tomáše Bati**

**Kateřina Vránová**

**Bakalářská práce  
2010**

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina VRÁNOVÁ**  
Osobní číslo: **H06194**  
Studijní program: **B7105 Historické vědy**  
Studijní obor: **Spisová a archivní služba**  
Název tématu: **Správa závodů Tomáše Bati**  
Zadávací katedra: **Katedra historických věd**

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

1. Počátky Tomáše Bati
2. Zrod firmy Baťa
3. Organizační struktura firmy a její systémy
4. Samospráva dílen, základ samosprávy práce, idea a praxe
5. Hlavní oddělení firmy - osobní oddělení
6. Sociální služby zaměstnancům
7. Závody z lidského pohledu Tomáše Bati

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. Sdělení zřízenectvu firmy T. a A. Baťa (noviny) 2. VALACH, F. Fenomén Baťa. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5. 3. POCHYLÝ, J. Baťova průmyslová demokracie. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. 4. NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s.

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. PhDr. Marie Macková, Ph.D.**  
Katedra historických věd

Datum zadání bakalářské práce:

**30. dubna 2008**

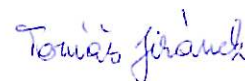
Termín odevzdání bakalářské práce:

**31. března 2009**



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.  
děkan

L.S.



doc. PhDr. Tomáš Jiránek, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

## **Prohlášení autora**

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 6. 2010

Kateřina Vránová

## **Anotace**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku správy závodů Tomáše Bati, který postupně vybudoval z malé ševcovské dílny obuvnické impérium, na svou dobu v mnoha ohledech výjimečné a obdivuhodné. Práce je situována do konce 19. a začátku 20. století, tedy od vzniku podniku až do jeho největšího rozkvětu. V prvních kapitolách jsou popsány začátky Tomáše Bati a vznik jeho společnosti, ve zbytku práce je uvedena stěžejní oblast tématu, tedy správa jeho závodů. Cílem této práce je objasnit fungování a hlavní zásady správy tohoto fenoménu, kterým nepochybně Baťovy závody ve své době byly.

**Klíčová slova:** Tomáš Baťa, Zlín, správa, řízení, organizace, ševcovství

## **Annotation**

This work is focused on plant administration matters of Tomas Bata who built up a shoe manufacturing empire, step by step from a little shoemaker's work-shop, which was exceptional and admirable in many respects considering that ages. The work describes the end of 19th century and the beginning of 20th century, so that the period from the plant establishment to its biggest prosperity. In the first chapter the plant establishment and the initiation of Tomas Bata is described. In next chapters the plant administration matters are described. The purpose of this work is to explain the operation and the administration outlines of this phenomenal plant.

**Keywords:** Tomas Bata, Zlin, administration, operating, organization, shoemaking

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli nápomocní při tvorbě této práce. Především mé vedoucí práce, doc. PhDr. Marii Mackové, PhD., bez jejíchž cenných rad a připomínek by se práce neobešla.

Dále bych chtěla poděkovat Mgr. Miroslavě Štýbrové, vedoucí Obuvnického muzea Zlín, za poskytnutí materiálů a rad do počátku.

## OBSAH

Úvod .....	1
1 Počátky Tomáše Bati.....	3
2 Zrod firmy Baťa .....	6
3 Organizační struktura firmy Baťa a její systémy .....	10
3.1 Organizační struktura firmy.....	10
3.2 Baťovský systém .....	15
3.3 Baťův systém řízení závodu.....	19
4 Samospráva dílen, základ samosprávy, idea a praxe.....	28
4.1 Samospráva dílen .....	28
4.2 Základ samosprávy práce .....	29
4.3 Idea samosprávy dílen .....	32
4.4 Samospráva v praxi .....	33
5 Hlavní oddělení firmy - osobní oddělení.....	34
5.1 Osobní oddělení úvodem.....	34
5.2 Osobní politika.....	36
6 Sociální služby zaměstnancům .....	42
7 Závody z lidského pohledu T. Bati .....	45
Závěr.....	53
Seznam použité literatury .....	55
Seznam příloh.....	57
Přílohy.....	58
Resumé .....	64



## Úvod

Fenomén Baťa, takhle by se zjednodušeně dalo napsat zaměření této práce. Jméno Tomáše Bati zná snad každý obyvatel České republiky a stále mnoho lidí po celém světě. Jak již vystihuje slovo fenomén, tak to byl člověk neobyčejný, mimořádný a byl úkazem společnosti konce 19. století a počátku 20. století.

Tomáš Baťa byl nejen vynikající člověk, ale taktéž výborný obchodník, organizátor, finančník, psycholog či dokonce sociolog, nebo filosof. To jaký byl, již vystihují lidé ve svých vzpomínkách, ale jeho činy a skutečnosti se dají pozorovat ještě dnes.

Tomášem Baťou se dodnes zabývá velká spousta lidí. Jsou to lidé, kteří jeho éru zažili a vzpomínají na časy, kdy se blahobytně žilo ve městě Zlíně, který rostl od počátku s prací Tomáše Bati. Ale mezi pamětníky se také objevují i jeho obdivovatelé, historici, podnikatelé a spousta dalších lidí, které nám již známý člověk dokázal okouzlit, fascinovat a zaujmout.

Tomáš Baťa byl člověkem, který žil nejen pro sebe, ale dá se říct, že především pro lidi. Dokázal toho nespočet snad ve všech životních ohledech a dalo by se o jeho bytí psát do nekonečna. Práce je však zaměřena jen na část jeho života a existenčního díla. Přesněji je zaměřena na správu jeho závodů a blízké tematiky s tím spojenou. Problematika je zajímavá a pro mnohé i poučná.

Je důležité podotknout, v čem vlastně tak vynikl a co za život dokázal. Byla to řemeslná výroba se zaměřením na ševcovství. Začínal jako živnostník, který se dokázal velkou rychlostí vžít do velké průmyslové výroby s ševcovským zaměřením. Snažil se nalézt systém, kterým by rozvíjel podnikatelské vlastnosti, které by měly být třeba v tom nejmenším měřítku v každém člověku, na což třeba narazil pan Jaroslav Pochylý ve své knize „Baťova průmyslová demokracie“.

Názory pana Pochylého se shodují i s mnoha dalšími pisateli o Baťově životě. Např. se shodují i s názorem, že při všem, co Tomáš Baťa dělal, myslel na člověka ne jako prostředek dobytí politické moci, ale jako na spolupracovníka. Z toho také vzešlo, že pro své zaměstnance udělal více než odborové organizace v jiných firmách a také, že z řemesla pro chudé dokázal udělat špičkový průmyslový obor.

Na prvních stránkách práce jsou popsány počátky Tomáše Bati. A to jak jeho rodiny, tak Tomáše Bati samotného a zrod obuvnické firmy Baťa. Bude to jen krátké seznámení pro orientaci jeho doby a života. Zmíněné přiblížení o životě Tomáše Bati bude znít jako

pohádka. Mistry krutá, jindy zas s pěkným koncem, ale pro přiblížení takového fenoménu to snad i patří.

Hlavní text bude výhradně orientován na správu Baťových závodů. Především na organizační strukturu podniku, systémy řízení, nejdůležitější oddělení, sociální podmínky a také ideové principy a souvislosti s problematikou s tím spojenou. To už od pohádek bude opuštěno a na řadě bude odborné pojetí firmy Baťa 20. století.

Podklady pro práci budou především různé knihy spisovatelů zabývajících se Tomášem Baťou, knihy, co sám pan Baťa napsal, jeho výroky a články z podnikových novin, které se nazývaly prvotně „Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa“ a následně jen „Sdělení zaměstnanců firmy Baťa“. Zmiňované noviny, které budou pomůckou pro rozšíření informací, vycházely od roku 1918 do roku 1930. V případě problematiky literatury k textu nemohou být opomenuty internetové zdroje. Je spousta stránek, které se zabývají Tomášem Baťou a jeho životem, kde informace doplňují důvěryhodné osoby mnoha zaměření.

## 1 Počátky Tomáše Bati

Rodokmen rodiny Baťů sahá hluboko do historie. Nejstarší objevené dokumenty pocházejí z roku 1580, ze kterých se dá vyčíst, že to byla rodina jistého bači, která se přestěhovala z Karpat velkou oklikou přes Balkán až na Moravu. Původně se psali jako Batia a díky změně pravopisu z 18. století došlo k přejmenování na Baťa.<sup>1</sup>

To byl krátký pohled do dávnější historie, ale cílem této práce je zaměřit se na éru Baťovců - lidí, kteří zanechali svých původních profesí a přeorientovali se na výrobu škorní, pantoflů a jiné obuvi jejich doby v 19. a 20. století. Tato obuv byla vyráběna pouze na míru, což bylo na tehdejší poměry spíše výjimečné. Práce bude konkrétně zaměřena na éru Tomáše Bati, který byl přezdíván „králem bot“, známý také jako „velký šéf“.

Tomáš Baťa se narodil ve Zlíně na Dlouhé ulici 3. dubna 1876 v rodině chudého ševce Antonína Bati a jeho ženy Anny, která byla matkou pěti dětí. Žil společně se svou rodinou, kde všichni spali v jedné místnosti. Vedle ní měli ještě jednu místnost, která byla symbiózou ševcovské dílny a obytné místnosti, kde se také společně stravovali. To svědčilo nejen o chudobě, ale vysvětluje to, proč Tomáš měl už od mala velmi blízko k ševcovství. Nejen, že v tomto prostředí vyrůstal, ale všemi svými smysly mu byl nakloněn.<sup>2</sup>

Již ve třech letech se vyptával, co jak funguje a co k čemu slouží. Ve svých pěti letech uměl mistrovsky zacházet s knejpem a dalším ševcovským náradím. V necelých šesti letech si vydělal své první krejčary z prodeje bot, které vyřezal ze dřeva. Nejvíce si Tomáš rozuměl s otcovými učedníky (učni). V neuvěřitelných deseti letech dokázal vyrobit boty i pro dospělé. Od mala hovořil vážně o svém snu. Mluvil stále o velké dílně s mnoha lidmi, továrně, která by vyráběla boty levně, aby byly dostupné i chudším. Nikdo v té době netušil, že se mu může jednou jeho sen podařit. Už tehdy vítal každou novinku a zlepšení, pozorně všechno sledoval a bádal. Jednou otec pozval cizího mistra, aby naučil tovaryše zpracovat kůži pomocí nové metody. Tovaryšům se to nelíbilo (obdobně jako dnes si lidé nechtějí zvykat na nový způsob práce), ale na malého Tomáše to udělalo ohromný dojem. Pochopil totiž, že neznámý mistr předvádí modernější a snadnější zhotovení bot. Hned dokázal napodobit cizího mistra a některé části operace dokonce zdokonalil. V jeho době základní vzdělání bylo pouze čtyřleté a výuka probíhala výhradně německy, což pomohlo Tomášovi do budoucna. Tomáš se učil

---

<sup>1</sup> VALACH, F. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5. Str. 11.

<sup>2</sup> Tamtéž str. 13.

snadno, dobře a rád, ale nejvíce mu dělala radost z práce v dílně. Již ve čtrnácti letech byl oficiálně veden jako učeň.<sup>3</sup>

Tomášova první velká změna v životě proběhla v roce 1886 (v jeho deseti letech), kdy se otec odstěhoval do nedalekého Uherského Hradiště. Tam se dozvěděl řadu novinek, které ještě ve Zlíně nebyly známy (tehdy byl Zlín spíše vesnicí než městem a oproti blízkému okolí zaostával). Nejzajímavější informací pro něj bylo, že se v Prostějově vyrábí boty za pomoci strojů. Tomáš vzplanul touhou vidět tuhle vymoženost na vlastní oči. Poprvé projevil svou silnou osobnost a snažil se prosadit svou touhu poznávat to nové, co by mohlo rychleji a kvalitněji vyrábět obuv a vydělávat peníze. V roce 1890 se vydal do Prostějova k firmě Färber, ve které byly stroje, o které měl takový zájem. Nic ho nikdy tak nezaujalo, jako právě tyhle novinky, které poznával. Základem obchodních úspěchů je výroba, to pochopil již v útlém věku při cestách na jarmarky, kde jezdil s otcem. Tam poznával tajemství obchodování a uvědomil si, že čím bude výroba rychlejší, snazší a levnější, tím bude moct lépe soutěžit s konkurencí.<sup>4</sup>

V Prostějově každou maličkost zkoumal, každý stroj se snažil pochopit, u všeho musel být. Byl podezřen z toho, že chce převratnou novinku předat konkurenci, a tak dostal výpověď. Vrátil se domů, ale tam ho nečekalo nic dobrého. Jeho otec žil již s jeho macechou, jejími dětmi a vlastními sourozenci. Otec ho bil za jeho nápady, názory i za odchod do Prostějova a navíc nebyl v dobrém vztahu s nevlastní matkou, která upřednostňovala své děti. Jeho blízká sestra Anna odjela pracovat do Vídně, ale netrvalo dlouho a vydal se za ní i Tomáš. Ve Vídni se mohl díky známému ševci brzy pustit poprvé do vlastní výroby. Brzy po zahájení činnosti začal mít potíže s úřady, protože neměl povolení vykonávat ve Vídni své řemeslo. Jeho boty se navíc neprodávaly, protože lidé ve Vídni byli zvyklí spíše na vzhledovou úpravu, než kvalitu. Sestře Anně mu ho bylo líto a potají zavolala otcí a objasnila mu Tomášovu tíživou situaci. I když se Tomáš nerozloučil s otcem v dobrém, tak otec neváhal ani chvíli a dojel si pro syna. Po zlém rozchodu nastalo dojemné setkání a Tomáš se opět vrátil domů. Samozřejmě, že se těšil i na své sourozence, které v té době již tři měsíce neviděl. Doma na něj opět čekaly ty samé potíže s nevlastní matkou a nevlastními sourozenci. Opakovala se roztržka s otcem, který se zastával své nové ženy.<sup>5</sup>

Tomáš to nemohl doma opět vydržet. Ve Vídni si zvykl na své soukromí a klid. Oproti tomu doma slyšel jen neustálý křik, tížily ho spory mezi jeho sourozenci a neshody mezi

---

<sup>3</sup> Tamtéž str. 14 - 16.

<sup>4</sup> Tamtéž str. 16.

<sup>5</sup> Tamtéž str. 17 - 18.

tovaryši. Chtěl za každou cenu opět z domu. Přemýšlel, jak to provést, až vymyslel plán, že bude prodejcem na cestách. Otec byl poprvé z jeho nápadu nadšen, dal mu kufr a vystrojil ho na cestu. Tomáš prvně objížděl města, co znal a poté se vydal až do Prahy, aby zařídil otcí objednávky. Při cestování se zdokonalil v německém jazyce a zlepšil své vystupování. Ale ani to mu nestačilo, některé své zákazníky ztratil kvůli svému vzhledu a nečitelnému písmu. Aby to změnil, sledoval jiné obchodní podomní cestující, a po večerech a nocích vylepšoval písmo a studoval. Litoval promeškaných měsíců, kdy místo učení ve škole musel hlídat tátovy aleje švestek a snažil se toho dost dohnat a doučit. Otec si začal hrát na pána, začal jezdit na svačinu do hospody v kočáře, přestože finanční stav celé rodiny byl velmi kritický. Říkával, že je to nutné k udržení dobré pověsti firmy. Doma nastala složitá situace.<sup>6</sup>

Upevňovala se pouta tří vlastních sourozenců - Tomáše, Antonína a Anny, která se vrátila z Vídně, kde získala mnoho zkušeností. Během jejího pobytu dokázala vydělat peníze a měla touhu stejně jako její sourozenci žít lépe a dále od své nevlastní matky a jejich dětí. A tak se trojice začala domlouvat na riskantním rozhodnutí, jestli opustí rodinu a založí si vlastní živnost. Nastaly měsíce tajných schůzek a porad. Nechtěli otcí ublížit, ale věděli, že on už se nezmůže na radikální změnu ve svém podnikání, která by uspokojila dychtivé mládí. Otec byl zaskočen. Nechtěl o ničem takovém nic slyšet. Zde se poprvé Tomáš ukázal jako dobrý stratég. Připomněl otcí, jak se před ostatními ševci chlubíval, že jeho děti budou mít jednu fabriku na boty s velkými komíny a co všechno dokážou. Otec nemohl na Tomášův argument nic říct. Tomáš zajistil otcí dostatek nových zákazníků, a tak už nežili v bídě jako v minulých letech. Dalo by se říct, že živnost Antonína Bati slušně prosperovala. Proto také mohl dětem vyplatit podíl dědictví po zesnulé mamince, které činilo 800 zlatých. Mnoho to nebylo, ale sourozenci zvyklí na chudobu si najednou připadali jako milionáři.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Tamtéž str. 18 - 20.

<sup>7</sup> Tamtéž str. 20 - 21.

## 2 Zrod firmy Baťa

Sourozenci Baťovi měli pro začátek základ 800 zlatých (viz výše) a nic jim nebránilo začít v samostatném podnikání. Otec jim z počátku hodně radil a pomáhal, jinak by udělali řady chyb. Podařilo se jim spojit zkušenosti stáří a odvahu mládí, které chtělo jít novou cestou. Toužili po velkopodnikání. Začali ve Zlíně novou éru ševcovského řemesla. Zvažovali kdy, kde a jak začít. Hledali vhodný objekt pro svou novou továrnu. Nakonec se rozhodli pro nemovitost na náměstí, kterou koupili a upravili. Musely v ní být stroje, o kterých Tomáš stále snil. Otec jim vypomohl větším počtem kopyt, věnoval jim nářadí a materiál. Nová firma musela být napsána na Antonína, protože jen on byl ze sourozenců plnoletý. Technickým šéfem byl Tomáš. Plánoval sériovou výrobu, kterou by se odlišili od praxe ostatních firem. Zaváděli řadu novot, např. pravidelnou pracovní dobu (od 6 do 18 hodin) s jednohodinovou přestávkou na jídlo. Když byly objednávky, dělalo se do úmoru třeba i v neděli, a naopak existovaly „modré“ pondělky, kdy se nepracovalo vůbec. Navíc se rozhodli, že svůj plat budou ševcům vyplácet týdně. Materiál začali brát na úvěr, jinak nepřinesli prozatím žádnou velkou novinku. A tak roku 1894 sourozenci Baťovi založili ve Zlíně svou obuvnickou společnost.<sup>8</sup>

Zpočátku lidé projevovali zájem o novou firmu, ale po půl roce začal zájem opadat a objevily se odbytové potíže. Oba bratři pracovali s velikým úsilím, ale Tomáš začal podléhat stylu panského života jako kdysi jeho otec. Byla to jeho slabost, která ho přepadala. Už za mladých let si rozdělil společnost na pány a ty ostatní. A protože sám byl v kategorii „ostatních“, toužil se vyšvihnout nahoru, mezi pány. Pořád se snažil mířit nahoru a najednou se mu zdálo, že má šanci. Začal chodit do společnosti, i když to stálo velké peníze a na utrácení v té době skutečně neměli. Došlo to až k bratské rozepři o to, kdo bude v podniku pán, kdo bude pracovat hlavou a kdo rukama. Byl to vážný spor, ale brzy se přesvědčili o tom, že je panstvo mezi sebe stejně nepřijme. Přesto touha po panském životě zašla tak daleko, že práce začala stát. Problémy nastaly i v administrativě, které nikdo ze tří sourozenců nerozuměl, a proto ztráceli přehled o úvěrech na materiály, o mzdách pro společníky atd. To bylo málem pro firmu osudné. Směnka na suroviny nebyla prodloužena, dluh činil 8 000 zlatých. Na druhé straně měli bratři pohledávky na zboží, které dodali. Znovu se zrodila neústupnost Tomáše a začal znovu dřít.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Tamtéž str. 21 - 23.

<sup>9</sup> Tamtéž str. 23 - 24.

Ke všem těmto problémům musel navíc jeho bratr Antonín na vojnu. Tomáš a Anna zůstali sami, padla na ně zlá doba. Často neměli peníze na základní potraviny a potřeby. Už se zdálo, že Tomáš krizi zvládne, ale od Antonína z vojny přišla špatná zpráva. V ní bylo, že jejich otec finančně pomáhal firmě Koditsch, a že chce mimo jiné úvěr od mladé dvojice. Tomáš, který tuto firmu znal již z dřívější doby, žádal bratra, ať to nedělá a nepůjčuje jim peníze. Dobře věděl, že by se tím jejich podnik mohl dostat do vážných problémů. Antonín Tomášovu prosbu nevyslyšel. Podepsal směnky za 20 000 zlatých. Krach firmy zruinoval otce a vypadalo to, že sourozenci to taky neustojí. V další zkoušce ovšem obstáli. Tomáš se rozhodl přemluvit věřitele, aby ještě počkali. Slíbil, že bratrovy směnky postupně vyplatí. Měl solidní pověst, a i díky tomu dostal další šanci. Tomášovi bylo jasné, že při „zastaralé“ kolekci bot nemůže tak obrovský dluh v dohledné době zaplatit.<sup>10</sup>

Neustálým přemýšlením o nápadu našel se svou sestrou řešení v podobě šetření materiálu, který měl být zároveň praktický. Z tohoto se zrodila lehká plátěná obuv. Během týdne nakoupil Tomáš v Německu stroje, které byly potřeba. Rozhodnutí bylo velmi riskantní. Tomáš si nebyl jist, co materiál vydrží, a jak novinka bude přijata veřejností. Nová bota s elegantní špičkou se stala hitem především ve Vídni. Jméno Baťa se poprvé rozletělo po celé Evropě. Roku 1897 se podařilo všechny dluhy splatit a koncem století přesáhla aktiva 30 000 zlatých. Bylo to poprvé, co se mohl se sestrou radovat ze života a uskutečňovat svůj velký sen – strojní výrobu levných a přitom kvalitních bot. V červnu roku 1900 se závod sourozenců Baťových stěhoval ze zlínského náměstí k novému nádraží, taktéž ve Zlíně. Téhož roku byla poblíž nádraží postavena jejich první tovární budova o velikosti 20 x 10 metrů, ve které pracovalo přes 100 lidí. Od srpna se změnil jejich závod na veřejnou společnost „T. & A. Baťa k provozování výroby plátěné a houněné obuvi ve Zlíně“. U nádraží se začaly stavět další tovární budovy a již v roce 1903 byla zahájena strojírenská výroba. Roku 1904 začal Tomáš Baťa připravovat racionalizovanou strojní výrobu, posléze byla v roce 1906 postavena první zděná tovární budova o velikosti 40 x 20 metrů (věrohodná půdorysná podoba továrny je zaznamenána až na katastrální mapě z roku 1910).<sup>11</sup>

Roku 1908 se stal jediným majitelem firmy T. Baťa a šel do popředí velkou rychlostí. Roku 1914 zaměstnával ve své firmě 400 osob a základní kapitál činil 2,7 milionu. V roce

---

<sup>10</sup> Tamtéž str. 24 - 25.

<sup>11</sup> Tamtéž str. 25. Doplnující data čerpána z: POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 122.

1917 začal budovat vlastní prodejny obuvi a hned za první rok se firmě podařilo otevřít celkem osmnáct provozoven.<sup>12</sup>

Na počátku století odjel na velkou studijní cestu do USA, kde se seznamoval s místní výrobou. V době krize, kdy zkrachovaly stovky výrobců, Tomáš dostával nejtvrďší školu. Dvacet let musel bojovat s jednou krizí za druhou. Ani první světová válka mu z počátku nepřinesla prospěch. Později však na ní ale mohl těžit. Dostal zakázku pro rakouskou armádu za výhodných podmínek.<sup>13</sup>

V nově vzniklé ČSR byla firma největším podnikem obuvnického průmyslu, postihla ji však poválečná odbytová krize. Krizi roku 1922 překonal Tomáš Baťa odvážným rozhodnutím - v září snížil cenu svých bot na polovinu. Tvrdilo se, že Baťa krachuje, ale firma přežila, a on se stal jedním z nejproslulejších průmyslníků. Získal přízeň vlády, která měla zájem o snižování cen, a tím pádem se mu otevřely cesty k bankovním úvěrům.<sup>14</sup>

Levnými výrobky rázem získal tisíce zákazníků, ovládl trh a stal se československým „králem obuvi“. Vzápětí jeho zlínský závod startoval k nevídanému rozvoji. V letech 1923-1938 vyrostl na okraji města rozsáhlý tovární areál s desítkami moderních budov. Podnik, vybavený nejmodernějšími stroji, přijímal tisíce nových zaměstnanců. Firma rozkvétala a produkovala miliony párů bot. Vedle nich se zde vyráběly také stroje, gumárenské, chemické a textilní výrobky atd. V Československu i mnoha zemích Evropy rostla síť Baťových obchodů s obuví.<sup>15</sup>

Sestra se vdala a Antonín se přestal podílet na vedení. Tomáš vedl firmu Baťa sám. Začal zvětšovat nejen firmu, jméno Baťa, ale začal budovat i nové nadčasové město Zlín, zvláště poté, kdy se stal roku 1923 starostou města.<sup>16</sup>

Firma budovala ve městě obchodní domy, hotel, kino, velkou nemocnici, školní budovy, vědecké budovy, filmové ateliery, tisíce nových bytů atd. Počet obyvatel prudce stoupal. Horečná stavební aktivita přetvořila Zlín do podoby supermoderního průmyslového města. Nestavělo se živelně, ale podle moderních urbanistických koncepcí. Působením významných architektů získal Zlín evropsky ojedinělý charakter funkcionalistického města, o

---

<sup>12</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s. Str. 7.

<sup>13</sup> VALACH, F. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5. Str. 27.

<sup>14</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s. Str. 7.

<sup>15</sup> *Centrum Baťovy obuvnické říše* [online]. [cit. 2008-12-20] Dostupné z WWW:

<http://www.zlin.eu/page/25031.centrum-batovy-obuvnicke-rise/>.

<sup>16</sup> VALACH, F. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5. Str. 26.



keré se zájímalo a zájímá do ted' velké množství odborné veřejnosti. Mimo jiné se o město zájímál i známý architekt Le Corbusier,<sup>17</sup> který ho osobně navštívil.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Le Corbusier, vlastním jménem Charles-Édouard Jeanneret, stal se jedním z nevlivnějších a nejvýznamnějších architektů 20. století. Mluvílo se o něm jako o apoštolovi moderny, jako o sociologovi urbanismu, jako o člověku, který stál u zrodu dvou slohů – purismu a brutalismu. Dostupné z: *e-Architekt.cz – Beton na jedenáct / Le Coubusier* [online]. [cit. 2009-12-03] Dostupné z WWW: <http://www.earchitekt.cz/index.php?PId=1760&KatId=122>.

<sup>18</sup> VALACH, F. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5. Str. 26.

### 3 Organizační struktura firmy Baťa a její systémy

#### 3.1 Organizační struktura firmy

V roce 1894 založil Tomáš Baťa obuvnický podnik, který měl zpočátku mnoho problémů s dluhy. V roce 1903 odjel na rok do USA, kde se nechal najmout jako dělník ve Fordově automobilce<sup>19</sup>, aby získal zkušenosti. Nové poznatky čerpané z Fordismu<sup>20</sup> a Taylorismu<sup>21</sup> se pak pokoušel aplikovat ve své vlastní továrně.<sup>22</sup>

Velký rozvoj firmy nastal za první světové války díky dodávkám obuvi pro armádu a firma Baťa se stala největším obuvnickým závodem v Rakousku - Uhersku. Po válce sice musel propustit polovinu pracovníků, nicméně rozvoj pokračoval dále. V letech 1920 až 1938 vzrostl počet pracovníků z 2 000 na 67 000, tj. zhruba 33 krát. Byla vybudována síť prodejen nejprve v Československu a poté po celém světě, 63 zahraničních obchodních i výrobních podniků a množství přidružených výrobních (pneumatiky, punčochy, stroje, plynové masky, gumové hračky, letadla, pojišťovna atd.).<sup>23</sup>

Firma Baťa byla svým zakladatelem Tomášem Baťou výborně promyšlena od svého základu až do dalekých okrajů. V současné době se dá říct, že základem každé firmy je mimo jiné přesně daný organizační řád, bez kterého se nedá existovat. Tomáš Baťa by to však vždy dokázal vyvrátit. Toto je jednou z nejzajímavějších skutečností pro odbornou veřejnost, která

---

<sup>19</sup>Fordova automobilka, též Ford Motor Company, je americká nadnárodní korporace, vyrábějící automobily. Tento výrobce automobilů byl založen Henry Fordem v Dearbornu, ve Spojených státech (kde sídlí v současnosti vedení společnosti).

<sup>20</sup>Fordismus je organizace hromadné výroby normalizovaných výrobků, založena na rozdělení výrobního procesu do nejjednodušších pracovních operací, spojených v jeden proud pomocí běžících pásů. Vynálezem proudové metody hromadné výroby, použité poprvé při výrobě automobilů, byl americký podnikatel Henry Ford. Ve fordismu se spojily přednosti dělby práce, normalizace a centrálního řízení v nástroj kapitalistické intenzifikace a krajního vykořisťování práce dělníků, které Ford zastíral tzv. teorií o službě veřejnosti, podle níž není hlavním cílem podnikání zisk, ale uspokojování potřeb veřejnosti. Dostupné z: *fordismus, organizace hromadné výroby normalizovaných výrobků – CoJeCo – Vaše encyklopedie* [online]. [cit. 2009-01-12] Dostupné z WWW:

[http://www.cojeco.cz/index.php?id\\_desc=27240&s\\_lang=2&detail=1&title=fordismus](http://www.cojeco.cz/index.php?id_desc=27240&s_lang=2&detail=1&title=fordismus).

<sup>21</sup>Taylorismus je název používaný pro metody a prostředky řízení vytvořené začátkem 20. století v USA, jež jejich tvůrci v čele s F. W. Taylorem nazývali vědeckým řízením. Časové studie, na základě nichž byly dělníkům určovány denní úkoly, se opíraly o výkony nejvýkonnějších pracovníků, aniž se přihlíželo k průměrným možnostem a schopnostem člověka. Taylorismus vycházel z teze o tzv. ekonomickém člověku (homo oeconomicus), který je motivován k práci výlučně hmotnými výhodami a jako "izolovaný jedinec" je za ně ochoten podřízovat se přísně standardizovanému režimu práce. Dostupné z: *taylorismus, název používaný pro metody a prostředky řízení – CoJeCo – Vaše encyklopedie* [online]. [cit. 2009-01-12] Dostupné z WWW:

[http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=96032&s\\_lang=2&title=taylorismus](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=96032&s_lang=2&title=taylorismus).

<sup>22</sup>Tomáš Baťa [online]. [cit. 2009-02-01] Dostupné z WWW:

<http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata>.

<sup>23</sup>Tamtéž.

se touto problematikou zabývá. V následujícím textu je objasněn organizační systém řízení společnosti Tomáše Baťa.

Ve firmě Baťa žádný organizační řád nikde nebyl k nalezení, přesto se dala pěkně vysledovat a popsat, jak vypadala jeho organizační struktura, která byla jako všechno ostatní geniálně promyšlená a účinná. K vytvoření organizační struktury napomáhají i organizační zásady, které si Tomáš Baťa vytvořil.

#### Hlavní organizační zásady

- Za práci celé budovy zodpovídá správce budovy.
- Za každé podlaží, v němž jsou umístěny dílny, zodpovídá nadmistr.
- Každá dílna má několik pododdělení, jež vedou mistři.
- Stovky samostatných oddělení mají svého samostatného vedoucího, své finanční a materiální prostředky a zvláštní dílenské záznamy.
- Každé oddělení má svůj výrobní a finanční předpoklad, jehož plnění musí samo sledovat.
- Každé oddělení si musí kupovat zboží, na kterém potřebuje pracovat od svého souseda v závodech.
- Hmotná zainteresovanost každé dílny nutí příjemce hledat na přijímané partii zboží nějaké, třeba nepatrné chybičky, aby mohli od prodávajícího dílny dostat slevu, nebo jim zboží vrátit na dodělávku a vyžádat pokutu za pozdní zboží.
- Vzájemný poměr jednotlivých oddělení je upraven pomocí obchodních smluv.<sup>24</sup>

Podnik byl řízen jako podnik jednotlivce. Všichni pracovníci začínali ve firmě na nejnižších pozicích a podle svých schopností byli zařazováni do vyšších funkcí. Z tohoto důvodu vždy vedoucí pracovníci znali práci svých podřízených, což by nebylo na škodu ani v této době. Nemohlo se zaměstnanci stát, že dostane úkol, který je nesplnitelný. Právě tak to mělo výhodu v tom, že kdykoliv z jakéhokoliv důvodu někdo nemohl svůj úkol dokončit, tak ho mohl jiný pracovník zastoupit. Když nebyl k dispozici spolupracovník ze stejné pozice, tak byl práci schopen zastat vedoucí pracovník a úkol byl vždy dotažen do konce. To jsou jen dva z příkladů výhod tohoto postupu, kterých bylo samozřejmě více.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 10-12.

<sup>25</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: ROMA, 2008. 256 s. ISBN: 978-80-903808-9-9. Str. 54.

Od všech pracovníků byla vyžadována vysoká iniciativa a pro pracovníky vrcholového vedení byla neexistence organizačního řádu zdůvodněna následovně: „*Nepotřebujeme pracovníky, kteří by při uložení úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří, či nepatří do jejich pracovní náplně*“. To jsou slova samotného Tomáše Bati, s kterými se mohou ztotožnit i podnikatelé z dnešní doby a přiklonit se k jeho názoru.<sup>26</sup>

Členové vrcholového vedení, jako nejbližší spolupracovníci Tomáše Bati neměli formálně vymezeny své oblasti působnosti, i když byli orientováni na řízení ucelených oblastí (obuvnická výroba, pomocná výroba, obchodní činnosti, výstavba, výzkum, vývoj). Kdykoliv však měli právo zasahovat svými konkrétními návrhy do různých oblastí výroby a řízení.<sup>27</sup>

Vrcholové vedení bylo označeno souborným názvem „ředitelna“ a jeho členové (ředitelé) měli kanceláře vedle sebe v jedné etáži.<sup>28</sup>

Z důvodu úspory času měl každý člen na svém stole telefon, pomocí kterého se dorozumíval s ostatními řediteli a vedoucími pracovníky jednotlivých stanovišť.

---

<sup>26</sup> Tamtéž str. 54.

<sup>27</sup> Tamtéž str. 54.

<sup>28</sup> Tamtéž str. 54.

## Členové vrcholového vedení - ředitelna

Samozřejmě, že Tomáš Baťa byl hlavní osobou jmenované obuvnické firmy, kterou založil. Přesto ani on nikdy nezapomínal, že bez svých zaměstnanců by nedosáhl takového posunu vpřed. Nebyl by tam, kam se za tak krátkou dobu dostal především díky vrcholovému vedení. Vrcholové vedení, jinak též ředitelna, se o firmu staralo ze všech různých stran a pohledů. Byli to lidé velice důležití, mnohdy nenahraditelní, a proto by jim měl být vyhrazen v této práci prostor. Byli to:

- D. Čipera plnomocník závodů,
- J. Blažek vedoucí pražské kanceláře,
- V. Rojt vedoucí obuvnických dílen,
- A. Gabesam vedoucí návrhových oddělení pro obuvnickou výrobu,
- J. A. Baťa vedoucí výzkumné a výrobní organizace,
- J. Hoza vedoucí dílen gumárny,
- V. Souček vedoucí spodkových koželužen,
- Dr. Ing. Bělavský vedoucí ústřední laboratoře a pokusné dílny koželužné,
- H. Baťa vedoucí svrškových koželužen,
- J. Hlavnička vedoucí nákupního oddělení,
- T. Maximovič vedoucí prodeje zahraničního,
- J. Novosad vedoucí prodeje v ČSR,
- J. Sláma vedoucí lesních hospodářství,
- J. Bruna strojník, předseda závodního výboru,
- J. Hradil vedoucí školy mladých mužů,
- MUDr. R. Gerber vedoucí zdravotního a sociálního oddělení,
- MUDr. Albert primář, vedoucí Baťovy nemocnice.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311s. Bez ISBN. Str. 259-263.

Organizační strukturu v Baťových závodech lze chápat zjednodušeně v takovém rozdělení:

- Ředitelna a společné – osobní oddělení, hlavní účtárna, kalkulační oddělení, výzkum a vývoj, investice.
- Nákup a sklady, zásobování – sběrný kůží, bavlny, vlny a kaučuku v zahraničí, nákup surovin a materiálu od dodavatelů a sklady.
- Hlavní výroba – výroba obuvi usňové a pryžové, pneumatik, technické pryže, elektrovýroba, energie, strojírny a stavební výroba.
- Pomocné výroby – koželužny, chemická výroba, papírna, textilní výroba, umělé kůže, výroba punčoch.
- Prodej – prodejní oddělení, export, prodej en gros<sup>30</sup>, sklady a expedice, domy služeb, vlastní prodejny, zařízení prodejen, reklamní oddělení.
- Přidružené činnosti – doprava, služby, obchodní domy, hotely, jídelny, kina, bytové hospodářství, veřejné služby, nemocnice, polní a lesní hospodářství.
- Mimožlínské výrobní závody – Otrokovice, Třebíč, Zruč nad Sázavou, Bošany, Baťovany, Nové Zámky, Ratíškovice, Svit, Fatra.
- Společnosti při Baťa a.s. – například Kotva, Svedrup, Bapoz, Atlas, Baťova nemocnice a další.
- Zahraniční továrny – například Borovo (Jugoslávie), Chelmek (Polsko), Ottmuth (Německo), Tilbury (Anglie), Hellocourt (Francie), Best (Holandsko), Bel Camp (USA) a mnoha dalších.<sup>31, 32</sup>

Organizační schéma nebylo podobné dobovým zvykům, ale bylo nahrazeno seznamem oddělení (dílů), který pololetně vydávala účtárna pro účely plánování a vnitropodnikového účetnictví s čísly oddělení. Z tohoto seznamu bylo možno vyvodit základní organizační strukturu (oddělení, skupiny, závody). Primárně byl podnik rozdělen na závody (sektory), které byly dále členěny podle jednotlivých výrobních oborů na skupiny (provozy), dále se dělící na oddělení. Nejmenší jednotka byla vždy tak velká, aby jí dokázal zvládnout jeden bezprostřední vedoucí. Ve výrobní sféře představovalo oddělení samostatně hospodařící

---

<sup>30</sup> Slovní spojení „en gros“ pochází z francouzštiny a může být přeloženo jako „ve velkém“. Slovo gros se také používá pro označení velkoobchodu. Tento typ obchodu představoval dodávání zboží několika tuzemským velkooběratelům a především dodávky na vývoz.

<sup>31</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s. Str. 12-13.

<sup>32</sup> Tyto organizační struktury vyjadřují především stav v roce 1938 – 1939.

středisko (jednotku), základní článek vnitropodnikové organizační struktury a tedy nejnižší stupeň řízení.<sup>33</sup>

Organizaci podniku znázorňovala grafická schémata vydávaná pololetně centrální účtárnou, která zpřehledňovala všechna hospodářská střediska (oddělení) s uvedením čísla a názvu a obecně sloužila pro účely plánování, rozpočtování, účetní evidence a statistiky výrobní a hospodářské činnosti.<sup>34</sup>

Významnou úlohu v organizaci a řízení podniku při uplatnění kombinace funkčního a přímého řízení odpovědným vedoucím měly především útvary:

- Osobní oddělení
- Kalkulační oddělení
- Prodejní oddělení
- Centrální účtárna<sup>35</sup>

V koncernu Baťa bylo realizováno kombinační uspořádání vertikálně organizované výroby v sídle podniku a horizontální rozložení rozšiřující se finální produkce obuvi do místně odloučených závodů.<sup>36</sup>

Dobře organizovaná výroba, vlastní nákup a prodej, četná zařízení služeb pro spolupracovníky i veřejnost v místech výrobních jednotek, přímé vazby na společnosti koncernu v zahraničí, to vše vytvářelo předpoklady pro systematickou racionalizaci, vzájemnou spolupráci, pružnou reakci na vnější změny a posilovalo konkurenceschopnost firmy. Přispívalo to zároveň k rychlému obratu finančních prostředků a návratnosti investovaného kapitálu. Závislost firmy na finančním kapitálu a úvěrech bank prakticky neexistovala.<sup>37</sup>

## 3.2 Baťovský systém

Byl založen na bázi tržního mechanismu nejen z venku, ale především uvnitř podniku, na kolektivní spolupráci všech zaměstnanců tak, aby se cítili u firmy jako jedna „velká pracovní rodina“. Mimo to byl založen na hmotné zainteresovanosti a spravedlivé odměně za odvedené množství a kvality práce. Jinak i na soustavném vytváření podmínek pro osobní růst

---

<sup>33</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: ROMA, 2008. 256 s. ISBN: 978-80-903808-9-9. Str. 54.

<sup>34</sup> Tamtéž str. 55.

<sup>35</sup> Tamtéž str. 55.

<sup>36</sup> Tamtéž str. 55.

<sup>37</sup> Tamtéž str. 55.

člověka, na osobní pravomoci a zodpovědnosti jednotlivce, dobré zdravotní péči o člověka, na kvalitních a levných firemních službách pro zaměstnance, podpoře kultury a sportu, a na spoustě dalších věcích, které byly s baťovským systémem neodlučitelně spojeny.<sup>38</sup>

Slovo batismus byl a je používán tam, kde šlo a jde o baťovský systém, sloužil a slouží jako výraz odlišnosti od ostatních hospodářských systémů a jako zvýraznění. Šlo o příklad úspěšnosti v podnikání a v sociálních vymoženostech zaměstnanců.<sup>39, 40</sup>

Baťovci se říkalo lidem rodiny Baťů, ale byli to také lidé, kteří pracovali u firmy Baťa a kteří se nepřestali k firmě hlásit, obhajovali její přednosti a vymoženosti. Neměli to nikdy lehké, zvláště v letech 1951 – 1964, kdy byli za baťovskou příslušnost diskriminováni. V osobních hodnoceních těchto lidí byl vždy jako negace uváděn přívlastek „baťovec“, bývalý mladý muž „BŠP a nebo absolvent Baťovy školy práce“. Tato diskriminace neplatila pro některé vysoce politicky postavené osoby, které se od baťovského systému distancovaly.<sup>41</sup>

#### Podstata baťovského systému

Baťovský systém vycházel z objektivně působících ekonomických zákonů, využíval všech ekonomických kategorií a rozvíjel se úžasnou dynamikou na bázi vlastního firemního kapitálu. Vycházel z poznání, že hlavní motivací lidí jsou nejen peníze, i když ty hrály už v té době rozhodující existenční úlohu, ale seberealizace člověka v rámci kolektivu zaměstnanců, který fungoval jako jedna velká „dělná pracovní rodina“. Tomáš Baťa si uvědomoval, že takový systém může uplatnit jen tehdy, bude-li mít zaměstnance vzdělané, pracovité, morálně na výši a mající dobrý vztah ke svým spolupracovníkům ve firmě. Proto věnoval prvořadou pozornost výchově a vzdělání mladých lidí a pěstoval v nich od počátku věrnost k firmě.<sup>42</sup>

V pracovních vztazích vládl u firmy Baťa patřičný stupeň rovnosti, i když u vedoucích funkcí platila vůči podřízeným logicky zásada plné pravomoci v rozhodování. Každé rozhodnutí vedoucího bylo právoplatné a pro všechny podřízené závazné. Každému

---

<sup>38</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 9.

<sup>39</sup> Po válce, zvláště od roku 1948 měl výraz batismus spíše význam hanlivý. Používali jej hlavně totalitní politici, odpůrci jakéhokoliv systému tržního mechanismu a někteří skandující pisálkové, poplatní tehdejšímu režimu. Batismus se pak postupně stal jakýmsi protikladem „socialistického způsobu řízení a plánování“ a to zejména po roce 1951, kdy byl zrušen a zakázán používat baťovský systém, tzv. SPH („Systém podnikového hospodářství“). Dostupné v: MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 10.

<sup>40</sup> Tamtéž str. 10.

<sup>41</sup> Tamtéž str. 11.

<sup>42</sup> Tamtéž str. 11-12.



pracovníkovi však byla dána v seberealizaci stejná šance. Pokud se prosadil svou úspěšností třeba i obyčejný dělník, nestálo nic v cestě tomu, aby se z něho stal předák a později i vedoucí. Vyhledávání schopných pracovníků patřilo k činnosti každého vedoucího. Úkolem vedoucích bylo vychovat alespoň dva rovnocenné náhradníky. Tutéž povinnost měl i osobní referent. Příkladnou péči při výběru elit věnoval zaměstnancům např. pan Zbořilek, ředitel gumárenského sektoru. Ten pečlivě sledoval celkové výsledky mladých mužů a absolventů Baťovy školy práce. Osobně si je vybíral a následně dosazoval na vedoucí místa. Byl to vynikající odborník a organizátor, který vychoval celou řadu předních a úspěšných vedoucích pracovníků.<sup>43</sup>

V baťovském systému nebylo propagováno řízení formou diktatury. Systém byl založen na pravomoci vedoucího a kolektivní spolupráci. Řízení vycházelo z přímé účasti a zainteresovanosti všech pracovníků na dosaženém hospodářském výsledku dílny. V případě konfliktů na pracovišti mezi osobami tyto problémy řešilo osobní oddělení. Tyto situace musely být řešeny velmi rychle. Při konfliktech věcné povahy dostaly průchod širší diskuse a hledání cesty k rychlé realizaci dobrého nápadu, odstranění technologických problémů atd. Platila zásada, že lidé se mohou o novou věc obrazně řečeno i poprat, ale jakmile dojde k přijetí řešení a je vedoucím rozhodnuto, musí být oponenti opět dobrými a spolehlivými spolupracovníky. Při tom se však nebránilo nikomu, aby si ponechal na věc svůj názor, a v případě opodstatnění jej znovu uplatnil a problém se znovu řešil.<sup>44</sup>

Vedení mělo zájem na tom, aby zaměstnanci pracovali u firmy pokud možno co nejdéle. Všichni si byli vědomi toho, že největším kapitálem a jistotou prosperity je sám člověk (vzdělaný, zkušený, pracovitý, zdravý, zodpovědný, mající zodpovědný vztah k práci i ke kolektivu, nejlepší byl pak ten člověk, který pohlížel na svou práci nejen jako na nutnost, ale jako součást smyslu svého života).<sup>45</sup>

V práci si všichni pracovníci byli občansky rovni. Vedoucím se neříkalo pane vedoucí, pane řediteli, ale jednoduše pane s příjmením. Jedinou výjimkou byl zakladatel firmy Tomáš Baťa, kterého všichni oslovovali „pane šéf“. Byl to opravdu velký šéf s velkou přirozenou autoritou. Jako majitel měl také jediný právo o všem rozhodovat.<sup>46</sup>

Účinně bylo v baťovském systému řešeno zpracování nově přijatých zaměstnanců. Všichni mladí muži a mladé ženy, ale i dělníci a inženýři, kteří nastoupili k firmě, byli ve větší míře nejdříve přiděleni do dílenských škol a pak teprve do dílen, kde prošli stanovenou

---

<sup>43</sup> Tamtéž str. 12.

<sup>44</sup> Tamtéž str. 13.

<sup>45</sup> Tamtéž str. 13.

<sup>46</sup> Tamtéž str. 13.

praxí. Tím získali potřebné základní znalosti z technologie výroby a její organizace, osvojili si principy systému, firemního myšlení a poměrně rychle se sžili s novým prostředím a kolektivem. Snahou vedení dílny bylo získat co nejlepší pracovníky, a proto pečlivě sledovalo a hodnotilo každý výkon a vývoj nového pracovníka. Snažili se dobře rozpoznat jeho schopnosti a dovednosti, osobní vlastnosti, přednosti, ale i nedostatky se záměrem, aby jeho pracovní zařazení bylo pro dílnu přínosem.<sup>47</sup>

Každý úspěšný vedoucí pozorně naslouchal připomínkám předáků a zaměstnanců, aby mohl co nejrychleji realizovat každý dobrý návrh nebo konstruktivní myšlenku, která mohla přinést oddělení vyšší zisk, snížení fyzické námahy atd. Za realizované návrhy byli vždy jejich autoři štědře odměněni. Firma Baťa jako první uplatnila spravedlivé odměňování podle množství a kvality vykonané práce a s účastí na zisku. Každý pracovník věděl, kolik čeho má vyrobit, kolik vyrobil a kolik za svou práci dostane peněz.<sup>48</sup>

Pro firmu bylo zvláště typické, že prvořadou pozornost věnovala zavedení nové techniky do výroby, inovacím výrobků a novému myšlení v práci. Hlavní heslo<sup>49</sup> napsané velkými písmeny na tovární zdi „Lidem myšlení – strojům dřinu“ nebylo frází, ale projektem, který se realizoval doslova každou hodinu, na každém pracovišti. Firma neměla jen ucelený systém v podnikání a ve výrobě, ale i ve službách. Služby byly komplexní a fungovaly skvěle. Byly kvalitní, levné a dostupné všem zaměstnancům, ale také občanům, kteří ve městě žili. Platila zásada, že na službách nesmí firma vydělávat. Služby patřily do sociální oblasti politiky firmy.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> Tamtéž str. 13-14.

<sup>48</sup> Tamtéž str. 14.

<sup>49</sup> Osobní vývoj Tomáše Bati a vývoj jeho velkého podniku netísnila žádná národohospodářská teorie. Vybojoval si empiricky vše, co věděl a co dokázal. A cítil potřebu odevzdávat své poznatky, své vědomosti a názory také ostatním lidem. Tento duch učení a poučování představoval Tomáš Baťa nejen svým zaměstnancům, ale i návštěvníkům, kteří přijeli do Zlína pomocí hesel, které byly napsány na vysoké bílé ohradní zdi továrny, která byla pomalována písmeny velikosti člověka, jež se skládají v napomenutí vzešlá z pera Baťova. Např. NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN – VAŠE SPOKOJENOST, NÁŠ ÚSPĚCH – NAVŠTIVTE NÁS, ZA MÁLO PENĚZ HODNĚ NAKOUPÍTE – TĚM NEJMENŠÍM TO NEJLEPŠÍ – CHCEME POSLOUŽITI VŠEM – ŠETŘMĚ SLOVY, BUĎME VÍTĚZI – PRÁCE, MRAVNÍ NUTNOST – PO DOBRÉ PRÁCI DOBROU ZÁBAVU – ODVAHA, POLOVINA ÚSPĚCHU – MILUJEME POHYB – MLUVME ČINY – NEJLEPŠÍ JAKOST, NEJNIŽŠÍ CENA – ODKLAD, ZLODĚJ ČASU – SLOVO VČAS – CO CHCEŠ, MŮŽEŠ – V RYCHLOSTI SÍLA – POMOZ SÁM SOBĚ – VESELE VPŘED – DOBRÉ BOTY, DOBRÁ NÁLADA – BUĎ PRÁCI ČEST – PŘEKONÁVEJME PŘEKÁŽKY, BUĎME VÍTĚZI – POHYB JE ŽIVOT, NEHYBNOST SMRT – DEN MÁ 86 400 VTEŘIN – LIDÍ SE NEBOJME, ALE SEBE – TVOŘIVOU PRACÍ K BLAHOBYTU VŠECH – UČME SE JAZYKŮM – JSME JEDNA RODINA, MÁME JEDEN CÍL – TO NEJLEPŠÍ NA SVĚTĚ JE PRO NÁS DOST DOBRÉ – MYSLEME – MĚJME CÍL. Dostupné v: ERDÉLY, E. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90. Str. 34-35.

<sup>50</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 15.

### 3.3 Baťův systém řízení závodu

Tomáš Baťa se inspiroval, jak je uvedeno výše, od svých současníků a průkopníků podnikového řízení Henryho Forda a F. W. Taylora. Přesto přijímal i některé jejich myšlenky kriticky a obohacoval je svými zkušenostmi a národní tradicí, ze které vzešel. Velké podnikání se nedá dělat, aniž by člověk nebyl obchodník, organizátor, finančník, psycholog či dokonce sociolog, nebo filosof. Tomáš Baťa samozřejmě tyto vlastnosti v sobě slučoval, a tak se z něj stával geniální podnikatel.<sup>51</sup>

Na řízení závodu byla zúčastněna veliká většina lidí v něm zaměstnaných. V čele každého oddělení byl muž, vedoucí oddělení, na jehož účet a odpovědnost se v jeho oddělení pracovalo. Jeho systém postavení a způsob práce byl podobný práci nájemce, podnikatele, který pracuje s pronajatými kapitály (dílňou, stroji, energií, výrobními pomůckami, atd.) O zisk z provozu z dílny se dělil tento podnikatel se zaměstnanci dílny a správou závodu. Vzájemný poměr a spolupráci jednotlivých oddělení a dílen upravovaly vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací si tato oddělení počínala jako cizí podniky. Kontrolu těchto smluv provádělo kalkulační oddělení a ředitelna závodů. Vzájemná výměna opracovaných polotovarů, ale i hotových výrobků se děla způsobem obchodu - prodeje.<sup>52</sup>

Kontrolu polotovarů i výrobků prováděli kontroloři přímo v odděleních a museli to být nestranní lidé. Veškerá práce se prováděla přesně podle plánu vypracovaného na rok dopředu. Tento celkový plán pozůstával z velikého množství dílčích plánů, předpokladů práce jednotlivých oddělení. Byl rozdělen na denní plány, tj. na množstevní práce, které se konaly v jednom pracovním dnu v osmi pracovních hodinách. Souhra všech oddělení byla nezbytným předpokladem provedení tohoto denního plánu.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> LADOVÁ, J. a TOMAŠTÍK, M. Baťův systém řízení. IN *Tomáš Baťa – doba a společnost, sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. 1. vydání. Brno: Viribus Unitis, 2007. ISBN: 978-80-903948-0-3. Str. 81-86.

<sup>52</sup> CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311s. Bez ISBN. Str. 51-52.

<sup>53</sup> Tamtéž str. 52.

Baťa zavedl i pololetní plány, které řešily:

- výrobu,
- prodej,
- nákup,
- investice,
- mzdy a platy,
- finanční rozpočet.<sup>54</sup>

Z pololetních plánů vycházely plány krátkodobé (týdenní), na jejichž základě vytvářelo rozpočtové oddělení rozpisy výroby pro všechna oddělení, které byly hmotným vyjádřením plánů, ty se pak dělily na denní programy.<sup>55</sup>

Základem Baťovy příležitosti práce byla obchodně výrobní strategie, což znamenalo:

- Výroba obuvi pro široké vrstvy – levná obuv dobré kvality.
- Soustavné snižování výrobních nákladů a prodejních cen.
- Být stále první a nejlepší v technice, organizaci práce, systému řízení.
- Získat ve světě první místo ve vlivu na výrobu obuvi.<sup>56</sup>

Tomáš Baťa se snažil tyto cíle realizovat. Při minimu právních a hospodářských předpisů bylo možno realizovat podnikatelskou činnost téměř volně podle vlastních záměrů a představ. Navíc využíval i neomezenou nabídku volných pracovních sil, které byly většinou nekvalifikované, ale velmi pracovitě. Cílem výchovy mladých lidí bylo vychovávat průmyslového člověka, který ovládal dílčí specializované pracovní operace. Výcvik byl prováděn přímo v pracovním procesu a v tzv. „škole“ na konkrétní dílčí operace. Těmito školami museli projít všichni zaměstnanci, tedy i lidé, kteří měli záhy pracovat ve vedení společnosti. Navíc se zde naučili pracovní kázni, která byla spojována s přímou kontrolou kvality práce.

---

<sup>54</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 30.

<sup>55</sup> Tamtéž str. 30.

<sup>56</sup> CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311 s. Bez ISBN. Str. 53.

Dalším prvkem byla výchova k vysoké výkonnosti, jenž byla motivována jednak mzdou, ale také možnostmi velkých sociálních výhod, jako bylo například bydlení.<sup>57</sup>

Neméně důležitá byla i výchova ke spolupráci, k hospodárnosti, k podnikové soudružnosti a k věrnosti k podniku. Výchovu k podnikatelství považoval Tomáš Baťa za nejdůležitější. K jejímu rozvoji hlavně sloužila idea samosprávy dílen. Cílem všech snah správy závodu bylo naučit pracovníky nést odpovědnost a řídit se podle hesla „umět poslouchat, umět přikazovat“. Velkou motivací byla příležitost k osobnímu vzestupu, protože k vedoucím místům podniku nebyli přijímáni lidé z venku (viz výše).<sup>58</sup>

Strategie být vždy první a nejlepší se uplatňovala velmi důsledně i v úsilí s vysokou technickou a organizační úrovní:

- Sledování a využívání světových poznatků – sledování konkurenčních výrobků, sledování nové literatury nejrůznějších oblastí.
- Kombinantní forma Baťových závodů, hlavní výroba obuvi byla doplňována výrobou materiálu a polotovarů užívaných při této výrobě. V kombinátu byla začleněna strojírenská výroba a stavební oddělení. Vybudováním vlastní prodejní sítě vyřadila firma Baťa všechny obchodní mezistupně. Vytvořila se tak výroba od suroviny až po konečného spotřebitele. V této dokonalosti byla firma Baťa první na světě. Dalším znakem bylo rozšiřování výrob o další výrobní obory, jako např. výroba pneu, technické gumy, gumových hraček atd.<sup>59</sup>

Baťův systém řízení představoval složitý ekonomicko-organizační mechanismus. Byl zaměřen na široký okruh a hospodářské činnosti podniku.

---

<sup>57</sup> První bydlení ve Zlíně, které Baťa vybudoval pro své zaměstnance, bylo postaveno na svahu západně od dráhy. Byla to rozlehlá kolonie rodinných domků. Některé z nich byly postaveny již před válkou, nově postavené domky měly jiný vzhled i díky sociálním a hospodářským názorům T. Bati. Každý dům byl volný ze všech stran a obklopen zahrádkou, každý byt měl svůj zvláštní vchod zvenčí, byl od všech ostatních bytů zcela oddělen a měl vodovod, elektrické světlo a koupelnu. Z prvních 200 domů měl každý 4 byty o rozloze 56 m<sup>2</sup> a skládal se z předsíně, obytné kuchyně, spížirny, koupelny, klosetu, obývacího pokoje, ložnice, sklepu a kůlny na topivo. Stavební náklady na dům byly 75 000 Kč, týdenní nájemné bylo 15 Kč. V roce 1927 bylo zřízeno dalších 334 bytů v roce 1928 dalších 600 bytů. Později Baťa zřizoval i rodinné domky, které byly větší, ale i s vyšším nájemným (35 Kč týdně). Dostupné v: ERDĚLY, E. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90. Str. 142-143.

<sup>57</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 31.

<sup>58</sup> CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nakladem vlastním, 1929. 311 s. Bez ISBN. Str. 54.

<sup>59</sup> Tamtéž str. 54-55.

Vnitropodnikové řízení bylo charakteristické těmito základními znaky:

- Plánovitost veškeré činnosti
- Samospráva hospodářských středisek
- Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků
- Iniciativa v práci
- Kontrola kvality
- Kalkulace
- Vnitropodnikové účetnictví
- Používání moderní techniky<sup>60</sup>

Pro svůj systém si Tomáš Baťa vychovával vlastní zaměstnance, kterým vštěpoval zejména pracovní kázeň a podnikatelské myšlení. Popsaný systém vznikl, působil a platně se osvědčil v odlišných společenských a ekonomických podmínkách. Přesto nelze systém popsat a udělat z něj jasný návod, dle kterého by bylo možno celý systém v celé šíři uplatnit v současných ekonomických podmínkách. V současné době je možné využít jen některé prvky z něj.<sup>61</sup>

Charakteristické rysy řízení firmy Baťa podle pana Garlíka

- Přímé řízení vrcholného vedení
- Systém kontroly
- Operativnost
- Pružnost
- Jednoduchost a účelnost řízení
- Ekonomické zhodnocení rozhodnutí<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Tamtéž str. 54-55.

<sup>61</sup> Tamtéž str. 55.

<sup>62</sup> LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: ROMA, 2008. 256 s. ISBN: 978-80-903808-9-9. Str. 57.

## Typické znaky Baťova systému řízení podle pana Nádvorníka

- Plánovitost veškeré činnosti
- Kolekce obuvi jako základ plánu podniku
- Samospráva hospodářských středisek
- Samospráva dílen
- Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků
- Týdenní zúčtování a kontrola korunou
- Účast na zisku
- Podpora soutěživosti
- Využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek<sup>63</sup>

### Plánovitost veškeré činnosti

Základním plánovacím obdobím bylo pololetí. Plány, nazývané „předpoklady“, tvořily základ budoucí výrobní a hospodářské činnosti všech útvarů podniku. Předpoklady nutily k přemýšlení o tom, co se bude v příštích obdobích dělat, a jak zlepšit výsledky práce a tím zabezpečit dosažení vyšších hospodářských výsledků. Plánování tvořilo nedílnou součást vnitropodnikového řízení. V podniku nebyly samostatné plánovací útvary. Předpoklady sestavovali vedoucí jednotlivých oddělení ve spolupráci s účetními. Předpoklady musely být schváleny vrcholovým vedením.<sup>64</sup>

### Kolekce obuvi jako základ plánu podniku

Jednotná kolekce obuvi tvořila základ pro tvorbu plánu nejen výroby, ale i prodeje, nákupu, pomocných provozů a ostatních složek. Kolekce měla zásadní vliv na ekonomickou stránku činnosti podniku, na efektivnost výroby i prodeje, a proto se sestavování i dodržování kolekce věnovala veliká pozornost. Při sestavování kolekce byly uplatňovány určité zásady, které byly důsledně dodržovány. Kolekce musela zajistit dostatečný výběr obuvi všech kategorií. Za sestavení kolekce odpovídalo návrhové oddělení, které úzce spolupracovalo s ústřední modelárnou, s výrobními a obchodními složkami. Po schválení vedením koncernu byla kolekce závazná pro všechny zúčastněné složky – nákup, výrobu a prodej.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> Tamtéž str. 57.

<sup>64</sup> NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s. Str. 14-15.

<sup>65</sup> Tamtéž str. 15-17.

## Samospráva hospodářských středisek

Vycházelo se ze zásady, že nepostačí kontrolovat podnik jako celek, protože v různých složkách podnikového hospodářství mohou zůstat utajeny i poměrně značné ztráty a škody. Proto se vyžadovalo, aby veškerá činnost podniku byla sledována pokud možno v nejmenších jednotkách, které mají stejnorodou charakteristickou povahu. Podnik byl rozdělen na samostatně hospodařící střediska - oddělení, která byla organizačně tvořena tak, aby jejich výkony byly měřitelné co do množství, výrobních nákladů a jakosti výrobků, aby výrobní program střediska pokud možno tvořil uzavřený cyklus tak, aby bylo možno stanovit zúčtovací ceny a aby středisko mohlo být řízeno jedním vedoucím, jak po stránce technické, tak i ekonomické. Každé středisko mělo úplnou samosprávu, což se projevovalo tím, že v rámci podniku tvořilo samostatný útvar, operující s vlastním rozpočtem a účtem.<sup>66</sup>

## Samospráva dílen

Této problematice je níže věnováno více prostoru, protože byla největším počinem oblasti řízení.

## Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků

V čele každého hospodářského střediska byl vedením podniku pověřený vedoucí, který plně odpovídal za veškerou výrobní a hospodářskou činnost svěřeného úseku. Jeho povinností bylo řídit a osobně rozhodovat a za svá rozhodnutí nést plnou odpovědnost. Rozhodování na určitém stupni řízení nesmělo být přenášeno na vyšší nebo nižší stupeň funkcí. Každý vedoucí svým podpisem potvrzoval svá rozhodnutí. Princip osobní odpovědnosti byl přísně dodržován. Od řídicích pracovníků byla vyžadována vysoká iniciativa, aby zařídili vše, co je v daném okamžiku potřeba. Členové vrcholového vedení (ředitelé), jako nejbližší spolupracovníci „šéfa“ neměli formálně vymezeny své oblasti působnosti, i když byli orientováni na řízení ucelených oblastí. Přizpůsobivé řešení problémů formou vydávání přímých příkazů a dispozic, jejichž plnění bylo důsledně vymáháno a kontrolováno, se stalo běžnou praxí na všech stupních řízení. Před nástupem do funkce byl každý vedoucí ve smlouvě seznámen s rozsahem pravomocí a konkrétní odpovědností, včetně

---

<sup>66</sup> Tamtéž str. 17-18.



platu. Vedoucí na konferenci podával hlášení o své činnosti a docílených hospodářských výsledcích.<sup>67</sup>

#### Týdenní zúčtování a kontrola korunou

Týdenní uzávěrky měly dalekosáhlý význam pro operativní systém řízení. Každý pátek byly známy finanční výsledky za celý koncern. Rychlost informací vytvářela dynamickou sílu pro zásah přesně tam, kde bylo třeba zasáhnout. Vznik ztrát, jestliže se někde objevily, mohl být zastaven ihned v začátcích. Týdenní zúčtování hospodářských výsledků středisek a jejich souhrnování za celý koncern poskytovaly vrcholovému vedení nejen přehled o dosažených výsledcích za uplynulý týden, ale také podmínky pro účinné operativní řízení a pružné odstraňování vzniklých nedostatků. V celém koncernu uplatňovali systém hospodaření na základě rozpisu operativních kalkulací, rozpočtů a provozního účetnictví vytvářel podmínky pro fungování principu kontroly veškeré činnosti korunou. Účinnou ochranu majetku podniku zabezpečoval systém operativní vnitropodnikové kontroly, prováděné kontrolním oddělením, které podléhalo vrcholovému vedení podniku. V kontrolním oddělení se vykonávala operativní kontrola správnosti došlých faktur, cestovních účtů, denní kontrola tržeb v hotovosti prostřednictvím nulování kontrolních pokladen, kontrola propustek na zboží, vyvážející se z podniků, fyzická namátková kontrola dopravních prostředků, které podléhalo vrcholovému vedení podniku. V kontrolním oddělení se vykonávala operativní kontrola správnosti došlých faktur, cestovních účtů, denní kontrola tržeb v hotovosti prostřednictvím nulování kontrolních pokladen, kontrola propustek na zboží, vyvážející se z podniků, fyzická namátková kontrola dopravních prostředků, opouštějících areál podniku. Dále se prováděla pravidelná následná kontrola účetních bloků, organizovaly se kontrolní fyzické inventury (měsíční, čtvrtletní) a neplánované výběrové inventury.<sup>68</sup>

#### Účast na zisku

V soustavě vnitropodnikového řízení plnila účast na zisku u režijních zaměstnanců motivační funkci. Přímá osobní hmotná zainteresovanost na hospodářských výsledcích úseku, za který dotyčný pracovník zodpovídal, vytvářela silný motivační zájem na racionálním hospodaření s přidělenými prostředky tím, že každá úspora nákladů se přímo promítla do účasti na zisku pracovníka. Mimo kategorie režijních zaměstnanců se účasti na zisku podíleli na výsledku své dílny i přední dělníci tzv. předáci a účastníci, kteří měli rozhodující vliv na

---

<sup>67</sup> Tamtéž str. 19-20.

<sup>68</sup> Tamtéž str. 20-21.

kvalitu výrobku. Bezprostřední hmotná zainteresovanost spojená s hmotnou zodpovědností (pokuty za nekvalitní práci, úhrada škod a ztrát) představovala jeden z principů vnitropodnikového řízení u firmy Baťa. Tím, že se účast na zisku režijním zaměstnancům knihovala týdně na osobní konta (dělníkům se vyplácela současně s výdělkem), současně plnila funkci záruky (kauce) za případné ztráty a škody, prokazatelně zaviněné dotyčným pracovníkem.<sup>69</sup>

### Podpora soutěživosti

Velká pozornost byla věnována otázkám racionalizace práce, úsporám materiálu a novým metodám výroby obuvi za účelem dosažení vyšší produktivity a vyšší efektivity výroby. S tímto záměrem byly vedením podniku organizovány soutěže před 1. májem o nejlepší dílnu, o nejlepšího vedoucího dílny, o nejlepší výkon atd. Jako příklad lze uvést soutěž, pořádanou před 1. květnem o nejlepší výkon šiček vrchů, např. šití nártů, spojování, obšívání či šití derb. Hlavním kritériem byl nejen výkon, ale i kvalita provedení šicí operace. Šičky, které dosáhly nejlepšího umístění, postoupily do finále, které se konalo na jevišti Velkého kina. Výkony vítězek soutěže se značně lišily od výkonů v úkolových sazbách, ale tyto nijak neovlivnily. Pokud se dařilo zručností a mimořádným nadáním stanovené normy při zachování kvality i trvale překračovat, bylo to obecně uznáváno a nedávalo to podklad k jejich zpevnování. Podpora soutěživosti byla jednou z metod výchovy mladých mužů a mladých žen. Mimo různých sportovních soutěží o nejlepší tábor byla zavedena bodovací soutěž o nejlepší úklid a pořádek na pokojích apod.<sup>70</sup>

### Využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek

Rysem pracovního režimu byla pracovní disciplína, která byla budována shora dolů, od jednotlivých ředitelů přes vedoucí oddělení a mistry až po řadové dělníky. Vedoucí kádry se vybírali nejen z hlediska jejich odborných znalostí, ale i schopností plnit ukázněně a nesmlouvavě jejich příkazy shora. Kázeň byla pěstována a prohlubována nejrůznějšími prostředky. Užívaným prostředkem bylo poukazování na přímou závislost mezi pracovní morálkou a výdělkem, vyzvedávání funkčního postupu jako výrazu ohodnocení dobře vykonané práce. Používalo se i sankcí – pokutování, přeložení na podřadnější práci, případně i propuštění ze závodu. Na výchovu pracovníků k disciplíně se působilo systémem drobných diferencovaných pokut, např. za ztrátu průkazu o docházce 10 Kč, za jeho nezasunutí do

---

<sup>69</sup> Tamtéž str. 21.

<sup>70</sup> Tamtéž str. 21-22.

kontrolní tabule 5 Kč. Samozřejmou povinností bylo využívání pracovní doby na všech pracovištích. V pracovní době nebylo dovoleno opustit pracoviště bez souhlasu vedoucího. Na nádvoří továrny byly prováděny občasné kontroly přecházejících v pracovní době a zjišťovány příčiny pochůzek. V celém podniku byl přísný zákaz kouření a požívání alkoholu. Zjištěné případy byly tvrdě stíhány, které končily až propuštěním z podniku. Velký důraz byl kladen na pořádek na všech pracovištích v továrně i mimo ni. Ve skladech a v dílnách byly barvou vyznačeny plochy pro uložení materiálu, polotovarů i hotových výrobků, prostorů pro šicí dílny atd. Udržování pořádku v průběhu pracovní doby, ale i po ukončení práce, bylo jednou z hlavních povinností všech zaměstnanců. V každé dílně byl jeden pracovník pro trvalé udržování čistoty. Vedení podniku při každé příležitosti poukazovalo na nutnost pořádku a čistoty pracovišť, na přehledné vedení a uložení zásob materiálů ve skladech, přehledné vedení evidence majetku, evidence o průběhu výrobního, zásobovacího a odbytového procesu, pořádek v operativních kalkulacích, účetní evidenci a důsledné plnění uložených úkolů. Pro celý systém byla charakteristická vysoká kázeň při plnění uložených úkolů.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup>Tamtéž str. 22.

## 4 Samospráva dílen, základ samosprávy, idea a praxe

### 4.1 Samospráva dílen

Zřejmě největším počinem T. Bati v oblasti řízení byl jeho systém dílenské samosprávy. Umožnil velkému množství pracovníků zúčastnit se řízení podniku. Každé oddělení bylo vlastní samostatnou jednotkou v čele s „podnikatelem“ závislým na zisku a tedy efektivitě. Cílem tedy bylo využít výhod malého podnikání i ve velkém a mohutném koncernu. Vedení podniku se tím zároveň ulehčila práce, neboť vedoucí dílen měli přirozeně starost o co nejvyšší kvalitu i kvantitu obuvi<sup>72</sup>.

Tento později vysoce úspěšný experiment začal (ve vybraných dílnách) v roce 1924. Cílem bylo zvýšení výroby a snížení nákladů na čas, materiál a energii skrze účasti na zisku (ale nikoli na ztrátě) všech pracovníků dílny. Tento první systém se však neosvědčil a navíc se zhoršily vztahy mezi jednotlivými odděleními, protože se každé snažilo levně koupit a draze prodat. Kromě toho rozdělování účasti na zisku mezi všechny dělníky nemělo velký efekt. Proto byl systém po dvou a půl letech modifikován – účast na zisku se zúžila na několik vedoucích představitelů dílny a především byly zavedeny pevné zúčtovací vztahy mezi odděleními. Účet zisku a ztráty byl veřejně vyúčtován každý týden.<sup>73</sup>

Podle principů samosprávy se prováděl nákup, výroba i prodej, jako červená nit se táhl princip samosprávy celým výrobním procesem. Celý závod byl sdružením několika set samostatně pracujících oddělení, z nichž každé mělo velmi významný kus nezávislosti a veliké možnosti iniciativy. Každé z nich mohlo zvýšit své výdělky bez ohledu na to, zda jiná oddělení pracovala se ziskem či se ztrátami. Samostatnost oddělení se projevovala zásadami samosprávy dílen.<sup>74</sup>

Zásady samosprávy dílen:

- Každé oddělení má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
- Samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním
- Účast mistrů a některých dělníků na zisku dílny

---

<sup>72</sup> Tomáš Baťa [online]. [cit. 2010-02-01] Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata>.

<sup>73</sup> Tamtéž.

<sup>74</sup> HAVELKOVÁ, L. *acta musealia, Personální a sociální politika Baťova koncernu*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. 75 s. ISSN 0862 – 8548.

- Osobní odpovědnost každého dělníka za kvalitu své práce
- Kolektivní úsilí celé dílny k provedení úkolu<sup>75</sup>

Každé oddělení a každá dílna v pravém smyslu slova kupovala ve výrobním procesu od předcházejícího pracovního oddělení zboží, které po zpracování následujícímu oddělení zase prodávala. Systém samosprávy byl ve Zlíně zaveden nejen ve vlastním procesu, ale i ve všech pomocných dílnách a podnicích, ale uplatňoval se i v sociálních zařízeních a veřejně prospěšných ústavech. Samostatná byla prodejní oddělení, nákupní oddělení, restaurace, kino, nemocnice a tiskové oddělení, které kromě denních sdělení všem filiálkám vydávalo třikrát týdně vycházející časopis český a jednou týdně i list psaný německy.<sup>76</sup>

Samostatná byla i skladiště, která ze svých budov platila nájemné a jejichž správcové byli odpovědní za ztráty vzniklé neodborným uložením zboží. Každé toto oddělení volně nakládalo se svými prostředky a mělo také odloučené, samostatné účetnictví. Každé služební oddělení stále nakupovalo od předešlého a prodávalo dále následujícímu. Pokud měli zájem, mohli určité množství zboží chybné jakosti odmítnout, nebo oznámit předem, že dodané zboží zaplatí nižší cenou, než byla požadována. Každé oddělení mohlo samostatně platit a trvat na cenách, které nabízely druhému. Nákupnímu oddělení se povolovalo, na základě výrobního plánu jistá přesně vypočitatelná částka na stanovenou časovou i věcnou část plánu.<sup>77</sup>

Každá dílna nebo oddělení mohlo svou nezávislost uplatnit jen v tom, že úkol, který dostaly, provedly ke spokojenosti, co největší. Nakonec přece jen určovala správa závodu, jak použít prostředků a jak odměnit vykonanou práci. Tento systém byl mimořádně pružný a ohebný. Měl nejen tu výhodu, že správa podniku měla ve výrobním procesu co dělat jen s malým počtem oddělení, ale také velkou přednost největší možné levnosti, neboť ústřední správa přednášela tak velký díl správní činnosti na jednotlivé dílny, resp. oddělení. Správce dílny se tak stával vlastním nositelem výrobního pochodu.<sup>78</sup>

## 4.2 Základ samosprávy práce

*„Jsem přesvědčen, že dílna sestavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovat mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání, a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velkých potíží.*

<sup>75</sup> Tomáš Baťa [online]. [cit. 2010-02-20] Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata>.

<sup>76</sup> ERDÉLY, E. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90. Str. 88.

<sup>77</sup> Tamtéž str. 88.

<sup>78</sup> Tamtéž str. 89.

*Konečně již mnohá léta jest nám známo, že zaměstnanec je pro nás téměř bezcenný, pokud se nám nepodařilo jeho život přivést na cestu hospodářského vzestupu. Víme, jak velice se nám osvědčila zásada, svěřovati důležitá obchodní jednání jen lidem, kteří mají více, než potřebují.*

*Je možno předvídati u člověka, jak se zachová k cizím penězům, když se s nimi octne po delší době docela osamotě, uprostřed všech pokušení, opatřiti si za ně to, čeho před jeho očima množství lidí požívá, pokud svými úsporami nedokázal, že se v minulosti dobrovolně omezoval, že si dovedl mnohé odříct v zájmu zachování svého vlastního majetku.*

*Víme ze zkušenosti, jaká změna se stane s člověkem, který dosud otročí kapitálu, když našemu a jeho úsilí se podařilo docíliti toho, aby ovládl kapitál, aby kapitál učinil svým otrokem.*

*Víme, jak by vypadalo naše prodejní oddělení se svými pobočnými závody, kdybychom nebyli našli cestu, jak učiniti z našich obchodvedoucích kapitalisty.*

*A tyto naše pobočky těší se naprosté samosprávě. Ukazují nám jasně cestu, vedoucí k samosprávě dílenské. Hledání vhodných organizačních systémů pro tyto odbočky věnovali jsme ovšem více pile a času, nežli samosprávě dílen, protože existence jejich by nebyla jinak ani možná. Při své odlehlosti, nemožnosti osobní kontroly se strany vrchního vedení závodu, musel býti vynalezen způsob, který působí vždy, který nikdy neselže, třeba jako zákon o přitažlivosti země.*

*Přesný chod našich odboček dokazuje, že zákon, kterým jsou řízeny, je správný. Nesprávnosti proti závodu i proti zákazníkům jsou řídké, a pokud se vyskytují, týkají se jen takových obchodvedoucích, kteří ještě nenabyli důkazů o tom, že poctivá práce je nejkratší cestou k nabytí majetku, anebo u těch, kteří nebyli s to vychovati u sebe hospodářskou sebekázeň, bez které majetek nelze ani nastrádati a tím méně udržeti. Pokud nebude míti mistr tento správný hospodářský názor, nelze od něho očekávati, že bude míti správné stanovisko ke svým lidem. A mistr jej přijme, až se přesvědčí, že doporučená cesta je schůdná a vede k majetku.*

*Pomoci mistrovi ke jmění dary nemá významu. To by šlo rychle a snadno. K tomu by stačilo rozdělit tolik a tolik peněz a už by byl počátek, jako když hospodyně dává do koše podkladek, aby navnadila slepice. Darovanými penězi docílíme u člověka pravého opaku,*

*protože člověk má delší paměť nežli slepice. Počne se spoléhati na dary a ne na sebe. Zde jde o otázku mravní, o výchovu, o vybudování sebedůvěry, sebekázně.*

*Veliké množství zámožných, hospodářsky ukázněných zaměstnanců přinese závodu rozmach. To dovedou nejlépe posouditi ti z nás, kteří denně shánějí v závodě i mimo něj lidi, způsobilé vykonati nějakou práci ve vzdálené cizině.*

*Obyčejně všem lidem, kteří by měli k tomu potřebné vlastnosti, schází ta nejhlavnější, ta hospodářská.*

*Ukáže se, že nikdy nedovedli ani nastrádati nebo udržeti sebestatnější zlomeček toho obnosu, který jim má býti v cizině svěřen. Ovšem, k takové práci nehodí se člověk, u kterého vydání omezují leda prázdné kapsy.*

*Závod musí předcházet dobrým příkladem jako vzorný hospodář. Musí zachovávat přísný pořádek ve svém peněžnictví. Nesmí pracovati s cizím kapitálem, ba nesmí použiti k provozu ani úspor svých zaměstnanců.*

*Každý z nás musí věděti a viděti, že závod má technickou možnost každé chvíle vyplatiti veškeré požadavky zaměstnanců.*

*Náš závod se těmito zásadami již řídí. Nepoužívá bankovních úvěrů a svým dodavatelům platí ihned po převzetí zboží.*

*Obnosy, které dlužíme zaměstnancům, jsou uloženy z malé části v bezpečných půjčkách, ihned splatných, z větší části jsou však uloženy v hotovosti ve spolehlivých bankách.*<sup>79</sup>

Ze slov Tomáše Bati, která jsou psány výše, plyne hned několik závěrů. Záleží na člověku, z jakého pohledu se na text dívá. Hlavní problematikou jsou jistě peníze a nakládání s nimi. Tomáš Baťa byl člověkem, který si všechno vydělal poctivou prací, obětavostí a pílí. Uměl si vážit peněz a uměl s nimi i řádně nakládat. Upřednostňoval zaměstnance, kteří jako on byli spořiví a neplýtvali svými financemi. Jen oni podle jeho slov jsou schopni hospodářského vzestupu, a to jak v osobním životě, tak i v pracovním. Přesně takové zaměstnance vyhledával a upřednostňoval. Zaměstnance, u kterých by věděl, že se postarají o firemní peníze tak, aby se postupem času rozmnožovaly. Přesto nebyl naivní a věděl, že i na

---

<sup>79</sup> Citovaná slova Tomáše Bati projevů z brožury „Zámožnost všem“ Knižní publikace Tomáše Bati "Zámožnost všem" byla vydaná v roce 1925 ve vydavatelství TISK Zlín. Tomáš Baťa v této knize vysvětluje základ a podstatu svého podnikatelského systému. Kniha byla původně určena jeho spolupracovníkům.

takové spolehlivé a schopné lidi si měl dát pozor. Obával se toho, že se může jednou danému zaměstnanci chtít mít vyšší zisky pro sebe, že by ho mohla přepadnout závist, atd. Proto ve svém podniku používal zásady, pomocí kterých chtěl předejít těmto rizikům. Sám se snažil motivovat své zaměstnance zdůrazňováním faktu, že podnik, který je zaměstnává, dostává všem svým závazkům, je schopný platit mzdy včas a funguje pouze z vlastního kapitálu bez půjček od bank. Jinými slovy tím chtěl říct, že podnik je dobrý a samostatný hospodář. Stejně tak to požadoval i u svých zaměstnanců. Jestliže zaměstnanec nebyl v osobním životě schopen z tehdy nadprůměrné mzdy (koupěschopnost pracovníků Baťových závodů byla o 35% vyšší než průměr v celé ČSR) pokrýt své potřeby, tak těžko mohl mít motivaci efektivně hospodařit ve svém zaměstnání.

### 4.3 Idea samosprávy dílen

Idea samosprávy dílen, jak o ní usiloval Tomáš Baťa, měla vést člověka k přeměně dělnicky-námezdního myšlení v myšlení podnikatelské. Podnikatelské myšlení bylo takové, které mělo iniciativní poměr k práci a snahu docílovat s nejmenší námahou nejvyšší cíle. Bojovalo proti ztrátám. Pohnutkou k tomuto myšlení byl zisk, jehož výše závisela na vynalézavosti člověka – podnikatele. Byla to vynalézavost, která objevovala nové služby, které bylo možno lidem poskytnout, nebo zdokonalovala či rozšiřovala služby dosavadní a prováděla služby tak dobře, že vždy přinášely zisk.<sup>80</sup>

Příčinou dělnicky-námezdního myšlení je čistě námezdní systém práce. Tento systém organizoval výrobu na nařízení, práci a mzdě. Výše čistého zisku celého závodu byla však součtem myšlení, úsilí, práce, zkrátka podnikatelské aktivity všech zaměstnanců závodu. Čistě námezdní poměr nebyl zdravou základnou pro produktivní a úspěšnou práci. Zbavoval dělníka osobní odpovědnosti za jeho práci. Ve spojení s dělbu práce, jaká byla nevyhnutelná při tovární výrobě, brala člověku i snahu a ctižádost, dělat svou práci co nejlépe. Oproti tomu, jednotlivce – dělník nedbal příliš o zájmy celku – dílny. Řemeslný jednotlivce sice měl iniciativní poměr, ale byl velmi neúčinný co do výkonu. Baťovou ideou bylo mít v dílnách jedince, jednotlivce, kteří byli dělníky, řemeslníky a zároveň obchodníky. Tomášovi Baťovi, který vyšel z nejmenších začátků živnostenského podnikání, tanula stále na myslí účinnost a užitečnost odpovědnosti tohoto druhu, spojené ovšem s pokroky vědecké organizace a moderní dělby práce. Hledal takovou pracovní organizaci, při níž by jednotlivce, dělník

---

<sup>80</sup> BAŤA, T. *Z historie řízení*. České Budějovice: Dům techniky ČSVTS, 1990. 328 s. ISBN 80-02-00094-3. Str. 76.



velkého podniku pracoval s podobnou příčinností, jako samostatný podnikatel a aby podle účinnosti své práce byl také odměněn. Hledal organizaci, která by rozvíjela podnikatelské vlastnosti. Organizaci, která se stále rozvíjela, nazval „samosprávou dílen“, protože většina lidí měla možnost uplatnit se svým vlivem na řízení a provozu.<sup>81</sup>

#### 4.4 Samospráva v praxi

Byla vybudována zásada „od výrobce, ke spotřebiteli“. Řada surovin byla nakupována přímo u prvního producenta a hotový výrobek se snažili pod svou kontrolou prodávat sami do rukou konkurence. Vykonávala kontrolu nad třemi fázemi podnikání, nákupem, výrobou a prodejem. Práce celého závodu byla řetězcem „zušlecht'ovacího řízení“. Závod byl sdružením mnoha set oddělení, z nichž každé mělo veliké možnosti iniciativy a značnou hospodářskou samostatnost. Samostatnost oddělení se projevovala především tím, že každé oddělení mělo jednu vedoucí osobu, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu, taky samostatným hospodářským účtem zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním, účastí zaměstnanců a to mistrů a řadu dělníků na zisku dílny, osobní odpovědností každého oddělení za svou práci a v neposlední řadě i kolektivním úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisel zisk oddělení.<sup>82</sup>

Všechny podniky byly organizačně spojeny v hlavní skupiny:

- Nákupní oddělení
- Výrobní oddělení
- Prodejní oddělení
- Pomocné závody

Vlastní obuvnickou výrobu tvořilo 38 obuvnických dílen. Normální obuvnická dílna byla zařízena na výrobní kapacitu dvoutisící páru bot za osm hodin. Tyto obuvnické dílny v jejich práci podporovala řada pomocných závodů, což byla jedna z příčin vysokého výkonu. Byly to především kopytárna, továrna na výrobu podpatků, chemická továrna, extrahárna, gumová továrna atd.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup>Tamtéž str. 76-77.

<sup>82</sup>Tamtéž str. 78-79.

<sup>83</sup>CEKOTA, A. *Bat'a: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311s. Bez ISBN. Str. 50.

## 5 Hlavní oddělení firmy - osobní oddělení

### 5.1 Osobní oddělení úvodem

Jak je uvedeno výše, tak významnou úlohu v organizaci a řízení podniku měly především zmíněné čtyři útvary, mezi, které patří osobní oddělení, které právem stojí na prvním místě.

Lidé osobního oddělení ve firmě Tomáše Bati měli být „výkladní skříní“, vizitkou toho, co v případě úspěchu u přijímacího řízení spolupracovníka čekalo. Osobní oddělení bylo skutečně v mnoha ohledech modelovou ukázkou toho, co bychom nazvali personální politikou firmy Baťa. Zároveň bylo do značné míry hybnou pákou sociální činnosti praktikované podnikem.<sup>84</sup>

Úloha osobního oddělení v rámci udělování a rozdělování sociálních výdobytků baťovského systému byla nezastupitelná, a to od prvních chvil přijetí pracovníka až po případné propuštění. Osobní oddělení shromažďovalo o zaměstnancích velmi podrobné až intimní informace a jejich vyhodnocením vytvářelo profil toho konkrétního člověka, navíc mělo velký vliv na to, jak se život pracovníka formoval a jaký byl, mělo vliv na jeho kvalitu a bylo tak jedním z nosných kamenů sociální politiky.<sup>85</sup>

Od osobních referentů se očekávalo mnohem víc než pouhé přijetí nového člověka. Bylo samozřejmostí, že budou provázet zaměstnance po celou dobu jeho působení. To mimo jiné zahrnovalo nedovolit vykonávání práce, která by pro něj mohla být zdravotně škodlivá. Referentovou povinností bylo navštívit spolu s jeho manželkou každý týden čtyři rodiny a být jim nápomocen radou a skutkem a udržovat, co nejlepší přátelské styky se zaměstnanci.<sup>86</sup>

Na bedra referenta byly uvaleny povinnosti týkající se výplat např. kontrola včasného vyplacení mezd a řešení případných stížností, zdravotní a sociální pojištění, ubytování a stravování zaměstnanců, mimo to spadaly do jeho kompetencí i obecní a církevní záležitosti. Mezi pravomoci osobního oddělení patřilo i rozloučit se s propuštěným zaměstnancem, a to takovým způsobem, aby i přes své propuštění zůstal alespoň věrným zákazníkem firmy Baťa.<sup>87</sup>

---

<sup>84</sup> HAVELKOVÁ, L. *acta musealia, Personální a sociální politika Baťova koncernu*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. 75 s. ISSN 0862-8548. Str. 31.

<sup>85</sup> Tamtéž str. 31.

<sup>86</sup> Tamtéž str. 33.

<sup>87</sup> Tamtéž str. 33.

Ale nejen zaměstnanci, ale i pracovníci osobního oddělení nebyli vybíráni nahodile. Pro toto zodpovědné místo bylo vyžadováno vysoké osobní nasazení, vrozené vlastnosti psychologa, ale i teoretická příprava, která měla naučit referenty osobního oddělení porozumět lidem, jejich problémům a měla je připravit na jejich řešení.<sup>88</sup>

Pro osobní oddělení byla určena celá řada studijních příruček, pocházejících většinou ze Spojených států amerických, jejichž obdivovatelem Tomáš Baťa byl a chtěl jejich ducha přenést i do Zlína. Z nich měli osobní referenti čerpat znalosti, o tom, jak zdokonalovat interviewovací metodu při přijímacím pohovoru, jak poznat z pohovoru co nejlépe vlastnosti dotazovaného a na jejich základě odhadnout, jestli právě ten člověk je tím, kterého firma potřebuje, a který jí bude prospěšný jak v závodě, tak mimo něj.<sup>89</sup>

Bez svolení osobních referentů se nesměla v závodě provádět žádná agitace, ani lákání zaměstnanců na kulturní akce, pokud je neorganizovala firma sama. Pokud byly společenské podniky konané pod záštitou pana Bati, bývaly často psány formou dobrovolně povinného rozkazu, který bylo lepší uposlechnout.<sup>90</sup>

Prostřednictvím osobního oddělení byly vyřizovány i případy zaměstnanců, kteří si na veřejnosti povídali o práci, čímž prokazovali svou neloajalitu firmě. Osobní referent měl být v dobrém slova smyslu firmě špiónem, poznámky a úsudky dělníků mu měly být návodem, jak zlepšit vztah zaměstnancům v továrnách i vně továrních budov, jak předcházet jejich stížnostem a budovat takové podmínky, aby ke stížnostem nebyl ani žádný důvod.<sup>91</sup>

Pro osobního referenta (stejně tak i pro jakéhokoliv vedoucího oddělení) práce nekončila zahoukáním tovární sirény, ale měla pokračovat i nadále. Pozornost věnovaná mimo továrnímu životu zaměstnanců byla dávana do úzké souvislosti s jejich pracovními výkony.<sup>92</sup>

Možná to vypadá všechno jednoduše, ale text vyobrazuje jen ty nejzákladnější a nejčastější úkoly osobního oddělení, ale zdaleka to není vše, čím se zabývalo. Proto je níže zobrazeno základní schéma organizace, ze kterého lze vyčíst, co mělo všechno na starosti toto oddělení a co pod něj spadalo (viz níže, na konci kapitoly „Hlavní oddělení firmy - osobní oddělení“).

---

<sup>88</sup> Tamtéž str. 33.

<sup>89</sup> Tamtéž str. 33 – 34.

<sup>90</sup> Tamtéž str. 35.

<sup>91</sup> Tamtéž str. 35.

<sup>92</sup> Tamtéž str. 37.

## 5.2 Osobní politika

Nyní se budou některé záležitosti opakovat, a to z důvodu jejich podstaty a celkové důležitosti. V nastávajícím textu bude na zmíněné záležitosti upozorněno a budou rozepsány více do hloubky problematiky politiky osobního oddělení.

Rozhodující úloha v péči o zaměstnance náležela do působnosti osobního oddělení. Vedoucí oddělení byl členem štábu vrcholového vedení (ředitelny) a byl podřízen jen „šéfovi“, což zdůrazňovalo jeho důležitost postavení v rámci podniku.<sup>93</sup> Funkce, pravomoc a zodpovědnost tohoto oddělení byla však daleko širší a důležitější než u jiných podniků. Osobní oddělení bylo podřízeno přímo šéfovi.

V pravomoci osobního oddělení bylo přijímání a propouštění zaměstnanců (mimo učňů) a jejich výběr pro zařazování na první pracoviště při nástupu k firmě. Při zařazování platila zásada, že nový pracovník má začít u nejjednodušší práce a bude-li úspěšný, vypracuje se na lépe placené místo. To záleželo jen na něm samotném. Osobní oddělení velmi pečlivě sledovalo vývoj každého pracovníka a jeho výsledky psali do jeho osobní karty. Zodpovědný referent se každoročně účastnil ročního hodnocení každého pracovníka a vedl přehled o rezervách na všechna vedoucí místa. Jeho povinností bylo, aby měl za každého vedoucího připraveny nejméně dvě vedoucí místa.<sup>94</sup>

Přijímání zaměstnanců bylo pro všechny stany příjemné, ale i propuštění muselo sem tam od času nastat. Vesměs to bylo za nekázeň, neschopnost vykonat dobrou práci atd. Ale prošlo si tím málo lidí, protože si každý hleděl své místo uchovat a být dobrým Baťovým členem jeho velké dělnické rodiny. Pro mnohé byla osudná krize, která nastala v podniku roku 1919. Byla to situace, kdy se muselo hromadně propustit více lidí. Nastala velmi složitá a nepříjemná situace, kterou mělo na starosti především osobní oddělení. V téhle situaci jim samozřejmě byl nápomocen jediný jejich nadřízený, samotný pan šéf. Ten o této situaci napsal i propouštěcí sdělení, do pátečních novin Sdělení zřízenců firmy T. a A. Baťa. To znělo: *„Toto je kapitola pro nás i dělnictvo bolestná. Každému zaměstnavateli způsobuje potěšení, může-li zaměstnávat více dělnictva. Že správa našeho závodu netvoří vyjímku, pamatují si dělníci z doby války. Že teď dělnictvo musíme propuštěti není naší vinou. Hned při prohlášení naší samostatnosti počítali jsme značné nesnáze. V některých městech byly vydrancovány krámy, následkem toho nechtěli obchodníci nic kupovati. Staré ministerstvo*

---

<sup>93</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 68.

<sup>94</sup> Tamtéž str. 68.

války zastavilo platy. Nebylo, kde vzít místo na výplatu. Rozmnožili jsme proto počet prodejen. Zpočátku byli lidé tomu velmi povděční, poněvadž, kde jsme prodejnu otevřeli, prodávaly se boty ihned o polovičku levněji, poněvadž už prý i boty stojí o polovici méně. Lidé ale na to brzo zapomněli a teď nám posílají depeše, že tam a onde byly naše prodejny vypleněny, jinde, že byla naše obuv úřadem zabavena a pod cenou vyprodána. Není nám jasno, jak tuto pohromu závod přestojí. Zase nebude peněz ani na výplatu, neřknu-li na suroviny. Na úvěr není pomyšlení, poněvadž za těchto poměrů nelze ani staré dluhy zaplatit. Půjde-li to tak dále, budeme nuceni propustiti naše nákupce surovin v cizině, propustiti personál prodejen a továrnu snad zastaviti. Ve státě, kde si dělá každý, co chce, jest poctivá práce velmi stížená. Dříve kradli zboží při dopravě. Tomu jsme předcházeli tím, že jsme posílili průvodčí. Teď zabaví nám zboží pod hrozbou, že jinak bude krám vypleněn a rozprodají pod polovičku nákupní ceny. Následky těchto poměrů budou hrozné. Nezaměstnanost stále poroste a zboží bude stále dražší. Příkladem jsou Pardubice. Tam obchodníkům vyplenili krámy, nebo jim zboží zabavili, pod cenou rozprodali a teď tam za žádné peníze nelze koupiti ani tkaničku, ani knoflík. A není také žádných vyhlídek, že by se to v Pardubicích zlepšilo, neboť do města, kde se k obchodníkům tak zachovali, jistě žádný nový obchodník nepřijde. A ten vypleněný, nebo vyprodaný nemá za co koupit, i kdyby měl, sotva by se odhodlal koupit nové zboží vzhledem k nebezpečí, že mu bude opět vykradeno nebo rozprodáno. Tytéž poměry panovaly na Rusi po zahnání staré vlády. Teď jsou tak daleko, že tam stojí úředně cukr 31,50 K kilo, zatímco u nás stojí asi 2,50 K kilo. U nás se přece něco, třeba málo, za maximální cenu dostane koupiti. Na Rusi dostanou příděl jenom ti mocní, kteří stojí velmi blízce vládě, ostatní obyvatelstvo si musí kupovati cukr pod rukou za 100 rublů, tj. 200 K za kilo. Jest jistě správně závodu propouštění dělníků nemilé a je jisté tak spravedливо, abychom v míře možnosti propuštěnému dělnictvu vyšly vstříc. Tak se také posud dělo, pokud o to kdo požádal. Nejdůležitější ale ze všeho těmto dělníkům poskytnouti nemůžeme. A tj. práce, a to teď, v době, kdy ji velmi nesnadno i jinde naleznou.“<sup>95</sup>

Z ukázky je možné vyčíst, jakou dobu si prožilo Baťovo podnikání a jeho závody. Jako příklad uváděl neutěšenou situaci v Pardubicích, kde byly obchodníkům s obuví jejich prodejny vydrancovány a posléze bylo zboží rozprodáno výrazně pod nákupní cenou. Všechny tyto příklady a obavy pramenily z obtížné situace po první světové válce, která významně ovlivnila tehdejší dobu, chod státu, hospodářství i společnost jako takovou. Také z toho lze pochopit jeho postoj k lidem a vstřícné vystupování, ale především, že si prošel

---

<sup>95</sup> BAŤA, T. O propouštění dělníků. *Sdělení zřízeníctvu firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 3, str. 1. ISSN 1801-2922.

zlou dobou, kdy personální oddělení mělo mnoho práce. S tím byl spojen jejich výběr pracovníků, které propustí a pečlivé rozhodování koho a z jakého důvodu si tam ponechají. Vždyť na osobním oddělení právě stála budoucnost firmy, pokud nejsou uvažovány politické podmínky v republice a ve světě. Jejich výběr napomohl tomu, aby firma tuto dobu ustála a netrvalo dlouho, aby měli opět plno práce. Samozřejmě, že nastala práce příjemnější a tou byl zpětný příjem zaměstnanců. Byl kladen důraz na výběr kvalitních pracovníků, kteří měli velký potenciál udělat z firmy Baťa v tomto těžkém období společnost známou po celém světě. Jistě i tyto zaměstnance vybírali Tomáš Baťa především se svým osobním oddělením zodpovědně tak, aby tohoto úkolu dostáli. Nastává otázka, zdali nemohl Tomáš Baťa při svém známém kladném přístupu ke svým zaměstnancům vytvářet ve svém podniku umělou zaměstnanost. Je ovšem nutné si uvědomit, že Baťa byl především podnikatel a realista, proto musel přistupovat i k méně populárním krokům, jakým bylo např. propouštění zaměstnanců v těžkých chvílích podniku.

Vedle těchto povinností sledovalo osobní oddělení výdělky pracovníků a průměrné výdělky oddělení, muselo mít znalost o ubytování, stravování a zdravotní péči o zaměstnance, o bezpečnosti práce, strážní a požární službě. Šlo o velký rozsah působnosti, i když činnost oddělení v praxi byla daleko větší.<sup>96</sup>

Při přijímání a výběru pracovníků se osobní oddělení řídilo:

- Přijímat přednostně ty pracovníky, kteří dosud nebyli nikde zaměstnáni.
- Vybírat ty nejlepší z dobrých bezúhonných lidí.
- Přijímat pracovníky vzdělané, zdravé a pracovně schopné.
- Přijímat přednostně ty pracovníky, kteří mají zájem na dobrém výdělku, protože takoví budou usilovněji pracovat a snažit se udržet v dobře placené práci.
- Přijímat pracovníky na konkrétní práci v souladu s potřebami jednotlivých pracovišť.
- V pracovním poměru držet jen ty pracovníky, jejichž odborné a výkonnostní výsledky i mravní vlastnosti jsou na vzestupu a kteří jsou u firmy spokojeni.<sup>97</sup>

Metody výběru pracovníků při přijímání byly náročné. Základem bylo školní vzdělání a vysvědčení, testy inteligence, psychotechnické zkoušky a osobní pohovor. Pracovník, který při zkouškách uspěl a byl zařazen do dalšího výběru, se musel ještě podrobit zdravotní prohlídce. Byl-li zdravý, tak byl přijat. Tento náročný výběr si firma mohla dovolit jen proto,

---

<sup>96</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 68.

<sup>97</sup> Tamtéž str. 68-69.

že existovala vysoká nabídka volných pracovních sil, a že zaměstnání u firmy bylo velmi atraktivní. Zaměstnanci měli všechno přes vysoké výdělky, městské moderní prostředí, dobré sociální vymoženosti, dobré a levné služby atd.<sup>98</sup>

Přesto všechno byla ve firmě vysoká změna zaměstnanců, a to i v době největšího rozkvětu. Tuto změnu zaměstnanců ovlivňoval nástup absolventů Baťovy školy práce do prezenční vojenské služby a u mladých žen počet uzavřených sňatků s následnou péčí o malé děti. Mnoho pracovníků odešlo, nebo bylo propuštěno proto, že nebyli schopni nebo ochotni se dostat do pracovních podmínek, které se vyznačovaly náročností na výkon, kázeň a kolektivní spolupráci. U obuvnických profesí neměla firma se změnou zaměstnanců těžkosti, protože zapracování nových pracovníků bylo snadné a rychlé. U náročnějších profesí se náhrada připravovala s předstihem.<sup>99</sup>

V dobovém tisku je možné nalézt několik nabídek práce.

Ukázka nabídek práce:

*„Ženy a dívky zlínské!*

*Přihlaste se každá, která máte možnost přijati lidumilou službu ošetřovatelky. Obdržíte vedle potřebného oděvu, stravy a příbytku přiměřené služné. Vyškolení dostane se Vám od lékaře a zkušené ošetřovatelky. Přihlaste se v tovární přijímací kanceláři. Kdykoli.“<sup>100</sup>*

*„Přijmeme několik zručných obuvníků na ruční rámovou, tj. šitou práci, jakož i několik dobrých továrních kraječů na vysoký plat. Přihlášky podejte do přijímací kanceláře.“<sup>101</sup>*

V osobní politice kladla firma důraz na přejímání převážně mladých lidí, proto se také o Zlínu říkalo, že je městem mládí.<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> Tamtéž str. 69.

<sup>99</sup> Tamtéž str. 69.

<sup>100</sup> BAŤA, T. Inzerát. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1918, roč. 1, č. 20, str. 1. ISSN 1801-2922.

<sup>101</sup> BAŤA, T. Inzerát. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1920, roč. 3, č. 20, str. 1. ISSN 1801-2922.

<sup>102</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 70.

Např. v roce 1939 bylo rozložení pracovníků do jednotlivých věkových skupin:

14 - 18 let	18,2%
19 - 21 let	17,5%
22 - 25 let	12,3%
26 - 30 let	19,8%
Nad 30 let	32,2 %

Specifikem baťovského systému byl neustálý výběr schopných pracovníků na vyšší funkce, ať již u výrobních dělníků nebo techniků a výrobních pracovníků. Hlavní pozornost byla soustředěna na zkoumání předností a úspěšnosti člověka, ne na vyhledávání jeho nedostatků, i když i ty bylo potřeba znát. Velká nabídka pracovních sil na trhu však mnohdy tuto zásadu deformovala: někteří vedoucí pracovníci neměli trpělivost s výchovou, a proto některé za pracovní přestupky propustili.<sup>103</sup>

Vedoucí vynikající pracovníci však tímto způsobem své podřízené hned netrestali a kvalifikovaných pracovníků se hned nezbavovali. Nejvýše je přeřadili dočasně na méně placenou pozici. Dobře věděli, že zkušenosti se vždy platí ztrátami dílny (oddělení) a že nový nezkušený pracovník se bude dopouštět stejných a možná i více chyb.<sup>104</sup>

Z textu výše plyne závěr, že Tomáš Baťa od začátku svého podnikání věnoval velkou pozornost sociálním poměrům svých zaměstnanců. Kvalitu života zaměstnance považoval za záležitost zaměstnavatele a ne státu. Výroba a zisk nebyly cílem, ale prostředkem ke zlepšení života všech pracovníků. Baťovou snahou bylo zajistit svým zaměstnancům nejen vyšší výdělky, ale i vhodné podmínky sociální a zdravotní pro ně i jejich rodiny, o což všechno se staralo zmíněné osobní oddělení.

Vysoké výdělky v Baťových závodech měli lidé především díky srdečnosti T. Bati a jeho cítění k lidem a v neposlední řadě jeho pohledu na pracující lid v jeho závodech. V mnohých firmách, kde jsou velké zisky, se peníze drží hlavně majitelů a pak až zbytky rozdělí zaměstnancům. Ale Tomáš Baťa si stál za tím, co jednou napsal do novin. Bylo to:

*„Podnikatel jest povolán k tomu, aby zisky pocházející z pokroku výroby spravedlivě rozdělil ihned, mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod. Závod jeho musí sloužiti veřejnosti.“<sup>105</sup>*

---

<sup>103</sup> Tamtéž str. 70.

<sup>104</sup> Tamtéž str. 70.

<sup>105</sup> BAŤA, T. Slova pana Bati. *Sdělení zřízeníctvu firmy T. & A. Baťa*, 1927, roč. 10, č. 16, ISSN 1801-2922.



## Schéma organizace osobního oddělení

### Osobní oddělení

#### 1. Příprava

- Tiskopisy
- Zařízení
- Obsazení

#### 2. Organizace

- Osobní
- výplatní
- Ubytovací
- Sociální
- Školy
- Zábava úrazu
- Vrátnice

#### 3. Technické provedení

- Pracovní řád
- Závodní výbor
- Přijímání zaměstnanců
- Hlášení nepřítomných
- Propouštění zaměstnanců
- Hlášení úřadům
- Dělná práce, soutěže
- Návštěvy a sledování zaměstnanců
- Spolupráce spory
- Kontrola

#### ○ 4. Administrativa

- Zákoník
- Korespondence
- Knihovány
- Súčtovány, vyplácení
- Hospodaření penězi
- Pojištění
- Daně
- Inventury
- Evidence, statistiky
- Archivovány

## 6 Sociální služby zaměstnancům

Tomáš Baťa vybudoval sociální služby svým zaměstnancům na známku číslo jedna. Staral se o jejich stravu, zdraví, zdravotní péči, staral se také o odborné vzdělání, výchovu mladé generace, vzdělání zaměstnanců, atd.

Služby byly komplexní a fungovaly perfektně. Byly kvalitní, levné a dostupné všem zaměstnancům, ale také občanům, kteří ve městě žili. Některé ceny zboží byly levnější než u konkurence. Platila zásada, že na službách nesmí firma vydělávat. Služby patřily do sociální politiky firmy. K dokonalým službám patřila komplexní síť firemních obchodů a zařízení. Baťa měl vlastní obchody takřka s veškerým sortimentem zboží. Hotely, restaurace, samoobslužné velkokapacitní jídelny, kina, prádelny, kluby, atd. Firma také zajišťovala výstavbu rodinných domků, k firmě patřila zdravotní zařízení, sportoviště, stadiony, školy, muzeum, výstavní síň, studijní ústav, atd.<sup>106</sup>

Tomáš Baťa a jeho pomocníci organizovali volný čas, a ten především naplňovali sportem, pořádali např. různé turnaje, zakládali kluby, pořádali soutěže. Tomáš Baťa se zabýval kulturou, jako bylo kino, divadlo, četby knih a vše s kulturou spojené, což zpřístupňoval i pro své zaměstnance. Pořádal i pěší výlety např. do lázeňského města Luhačovice, organizoval jednodenní zájezdy, atd.

Ve Zlíně byly sociální služby tak daleko, jak v žádném jiném městě u nás. Tomáš Baťa je začal budovat jako vše ostatní od základu a na nic nezapomněl. Nebylo nic, co by ve městě pochybělo.

Tyto služby byly nabízeny především zaměstnancům, dále občanům města, ale byly i pro širokou veřejnost. Díky nim město získalo přívál turistů, kteří přicházeli především o víkendech a ponechávali v něm své peníze. Tímto způsobem se investice Tomášovi Baťovi začala vracet.

Problematika „Sociálních služeb zaměstnanců“ je dlouhé téma. Tahle práce se zabývá především problematikou Baťových závodů, proto pokračování této kapitoly bude zaměřeno na sociální službu v průmyslové práci.

---

<sup>106</sup> MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1. Str. 15.

V organizačním systému Baťových závodů byl v centru pozornosti člověk. Dělal se všechno proto, aby mu byly poskytnuty nejlepší podmínky k práci a životu.<sup>107</sup>

O značných sociálních výhodách zaměstnanců Baťových závodů svědčí tyto údaje:

- Pracovní týden v Baťových závodech nebyl 48hodinový, jako tomu bylo v republice, ale jen 40hodinový a měl jen 5 pracovních dní, což znamená o jeden den méně. Soboty a neděle byly volné.
- Veškeré druhy prací byly prováděny v normalizovaných budovách, umístěny v zeleni parků a květinových záhonů.
- Dílny, ve kterých zaměstnanci pracovali, byly prostorné s dobře vyřešeným větráním a osvětlením.
- Velký důraz byl kladen na čistotu na pracovišti. U všech strojů, které by mohly znečišťovat své okolí, byly namontovány nejlepší odsávače, tam kde bylo nebezpečí výparů z chemikálií, byly umístěny filtry. Kromě toho byla v některých dílnách zavedena klimatizace.
- Zaměstnanci měli takové příjmy, aby si z nich při levném bydlení a opatrování životních potřeb mohli vytvářet úspory.<sup>108</sup>

Sociální předpoklady průmyslové práce:

- Zdravé, vzdušné a světlé pracovní místnosti v zahradním prostředí.
- Dokonalá hygiena pracovního místa, mechanicky zabezpečena odsávači a filtrací vzduchu.
- Využití nejlepšího strojního zařízení jako podmínky dobrého pracovního výkonu a vysoké mzdy.
- Dělna práce, napomáhající důkladnému ovládnutí pracovního výkonu a dosažení plné výkonnosti bez námahy.
- Samospráva práce s účastí na zisku, jež vybírá nejzdatnější pracovníky a vychovává je k odpovědnosti a pomáhá zlepšovat hospodářskou úroveň jak jejich, tak dílny.
- Trvalá iniciativa vedení podniku v připravování a budování nových pracovních příležitostí pro nové spolupracovníky.
- 40hodinový pracovní týden, poskytující dostatek času k dalšímu vzdělání.

---

<sup>107</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 71.

<sup>108</sup> Tamtéž str. 71.

- Péče o zábranu úrazu, zajišťující zdraví pracovníků a pracovní bezpečnost.
- Volná cesta k vyšším a odpovědnějším místům, jejichž dosažení závisela jen na vůli a schopnostech pracovníka.
- Lidem myšlení – strojům dřinu.<sup>109</sup>

Sociální nařízení státu byly dodržovány a předpoklady Tomáše Bati se povedlo také dodržovat. Vybuďovalo se zázemí továrny, tak aby plnilo všechny požadavky, které si Tomáš Baťa předurčil. Zároveň předešlo požadavky, které nařizoval stát. V Baťových závodech, tak vznikly sociální podmínky, které neměly v okolí konkurence.

---

<sup>109</sup>Tamtéž str. 72.

## 7 Závody z lidského pohledu T. Bati

Ideové principy

- Dělník a majitel jsou spolupodnikateli.
- Každý dělník má možnost stát se milionářem.
- Nikdo nesmí zasahovat do vzájemného poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v zájmu celého pracovního kolektivu a veřejnosti (zákaz odborových organizací v závodě).
- Účelem podniku je služba veřejnosti.
- Účel zásady – desatero podnikání.<sup>110</sup>

Tomáš Baťa byl velice chytrý a věděl, že chce něčeho dosáhnout. Jak už ve své ševcovské továrně, tak i později (od roku 1923) jako starosta města Zlína. Aby něčeho dosáhl, musel proto bojovat. Věděl, že nic člověk nedostane zadarmo. A jak se dá dočíst i výše, ani Tomáš Baťa neměl nikdy nic zadarmo. Právě naopak, jeho život se zpočátku zdál být dost komplikovaný a v mnoha etapách jeho podnikání se nevědělo, jestli se mu sen o továrně na boty s velkými komíny jednou podaří, nebo zda zůstane pouze u snění.

Jeho sen se vydařil v takové míře, že i on sám musel být udiven, když zavzpomínal na své začátky a doby krizí, kterými si procházel. Proto také sestavení ideových principů není jen tak náhodné. Lze si v nich povšimnout základní psychologie Tomáše Bati, která může být blízká lidem i v současné době.

V první řadě chtěl, aby jeho zaměstnanci měli pokojné vztahy, což vede k lepší spolupráci a lepším výsledkům. Když lidé chodí do práce i z práce spokojeni, vychází spolu nejen na pracovišti, podporují tím nejen sebe, svůj zdravotní stav, ale i lepší výsledky, morálku ve firmě a její růst. Protože především tak odvádí dokonalou práci oproti tomu, kdyby se stresovali, nervovali, či měli na pracovišti špatné vztahy.

Dále se snažil od samého začátku své zaměstnance motivovat ke snaze „stát se milionářem“, aby mu zaměstnanci vytvořili výborné pracovní prostředí, výrobky a dosáhl tak lepšího zisku a rozkvětu. Což také vychází z logického myšlení. Motivace je nejlepším lékem proti všemu, co člověk může dokázat. Jak jinak by šlo namotivovat zaměstnance, aby lépe pracovali, než finanční odměnou? Odpověď zní, že v takové míře to jinak nejde.

---

<sup>110</sup> Dostupné z: [www.zlin.estranky.cz](http://www.zlin.estranky.cz) – Tomáš Baťa; Jan Antonín Baťa – Tomáš Baťa – ideje, zásady [online]. [cit. 2010-02-15] Dostupné z WWW: [http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata\\_-jan-antonin-bata/tomas-bata---ideje\\_-zasady](http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/tomas-bata---ideje_-zasady).

V neposlední řadě věděl, že o jeho zaměstnance je zájem i v konkurenčních firmách. Viděli v nich spolehlivé, mladé a cílevědomé lidi, kteří se naučili „stoprocentně“ pracovat. Lze z toho všeho vydedukovat, že i právě proto svým zaměstnancům dával takových nabídek sociálních služeb, spojených se službami veřejnosti. Samozřejmě je, že Tomáš Baťa byl člověkem s velkým srdcem a chtěl pro lidi udělat mnoho, ale jeho kariéra a vyhlídky do budoucnosti na to měly vliv. Přece i na počátku 20. století nikdo nedělal jen tak v takové míře tolik dobrých skutků, aniž by z toho měl užitek. Jak on sám se choval ke svým zaměstnancům - velkoryse a vstřícně. Tak chtěl, aby se zaměstnanci chovali i k firmě a především k zákazníkům, což bylo nejdůležitější pro podnik. Když nejsou zákazníci, není komu prodávat a není třeba vyrábět. Za své chování a přístup byli také všichni dobře odměněni. Nejen tím, že měli práci a plat, ale i spoustu výhod, které jim Tomáš Baťa nabízel oproti jiným zaměstnavatelům.

Posledním ideovým principem Tomáše Bati byl účel zásady, desatero podnikání. To nám ukazovalo už ne, jak se mají lidé chovat, ale jak se stát výborným zaměstnancem a podnikatelem.

#### Desatero podnikání

- Odpovědnost všech za všechno je odpovědností nikoho za nic. Je nutno nastolit osobní odpovědnost.
- Každý vážný problém vyžaduje myšlenku na jeho řešení. Každý, kdo má odpovědnost za tento problém, svolá skupinu lidí a tuto myšlenku „brousí“ dalšími mozky. Požaduje se aktivní přístup k řešení a duch spolupráce.
- Odborná práce se svěruje odborníkům, které je třeba kontrolovat, zda pracují dobře. Hlavní zásadou kontroly je hospodaření s časem a penězi.
- Kdo chce být vedoucím a řídit lidi, musí napřed vybudovat sám sebe. Být ukázněný, mít svou životosprávu, která mu umožní výkony duševní a fyzické. Každá práce vyžaduje kázeň a soustředění až do konečného výsledku. Požaduje se jen nejlepší práce.
- Tomáš Baťa hlásal, že den má 84 600 vteřin. Je třeba změnit pojetí času pro provádění práce. Čas je ekonomická kategorie.
- Administrativní systém plánování a řízení průmyslu byl založen na zásadě decentralizace řízení podniků i uvnitř podniku. Udělil vysoké pravomoci odpovědným vedoucím, které spojil s hmotnou odpovědností. Zabezpečil účast zaměstnanců na

zisku. Týdenní informace o dosažených hospodářských výsledcích znamenala veřejnou kontrolu hospodářské činnosti.

- Zavedl systematický výcvik zaměstnanců, zejména mládeže. Hlásal, že schopný ředitel vychovává lidi, vyhledává je, aby sám mohl postoupit výše. Nejde totiž o křeslo ředitele a jeho funkci, jde o jeho práci. Šťěstí člověka je v realizaci idejí, které si vytýčil pro svou práci.
- Každý zaměstnanec musí být stále zámožnější, což přispívá k celkové prosperitě podniku a společnosti.
- Každý zaměstnanec podniku si musí odpovědět na otázku, čím je podniku užitečný. Aktivně a pozitivně ovlivňovat své okolí, zušlechťovat je, protože životní prostředí takto formované probouzí v lidech velikost. Začíná to pořádkem v pracovním stole, pokračuje pořádkem v dílně, ve výrobní budově, v obytném domě, na ulici, ve městě či obci.
- Cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře. Bez ohledu na cenovou kategorii výrobku. „*Heslo „náš zákazník – náš pán“ má hlubší filosofický smysl.*<sup>111</sup>

Desatero podnikání vystihuje, jaký Tomáš Baťa byl po pracovní stránce. Jak si představoval dobré podnikatele, své zaměstnance a k čemu je vedl.

Z pracovní stránky byl velice zodpovědný a měl ke všemu aktivní přístup. Učil se stále novým věcem, když si nevěděl rady, nechal si poradit odborníky a problematiku se snažil pochopit a doučit. Čímž ukázal, jak je chytrý a praktický.

Vedl své zaměstnance k tomu, aby byli aspoň po pracovní stránce, jako on sám. Chtěl z nich vychovat nejen „dobré lidi“, ale především zodpovědné a užitečné pracovníky připravené na jakoukoliv situaci. O což se snažil již od samotného počátku jejich přijetí do závodů.

Tomáš Baťa ze svých zaměstnanců udělal odborníky různých směrů. Záleželo, na jaké pozici a profesi pracovali. Přesto měli všichni něco společného. Chů pracovat a zdokonalovat se, tak jak je k tomu mimo jiné naučil.

## Pracovní předpisy

Tomáš Baťa říkal zaměstnancům, jak by se měli chovat a jací by měli být, aby se z nich stali zaměstnanci ještě lepší, než ti nejlepší. Chtěl z nich vytáhnout, co se jen dalo. Věděl, že nikdo z nich nefunguje na sto procent. Ale ne vždy se mu to podařilo.

---

<sup>111</sup> Tamtéž.

Všichni zaměstnanci prošli vstupním školením, dostali brožury a příručky na učení, měli nad sebou nadřízené, kteří je hlídali a školili dále, ale mnohokrát to byla až jiná věc, kterou uposlechl, nebo se jí řídily.

Byly pracovní předpisy, se kterými byly spojeny i písemné rozkazy. Byla to jedna z mnoha věcí, co dělal pro ještě „lepší zaměstnance“.

Pracovní předpisy a přímé písemné rozkazy, určené vždy určitým lidem a týkající se určité věci, byly nejosobitějším projevem organizačního umění Tomáše Baťi. Zůstalo jich několik svazků a z jejich postupu lze sledovat, jak rostly jeho úkoly, jak je zdokonaloval a jakým způsobem vychovával své pracovníky. Je z nich dokonale vidět, že má vzorný pořádek v závodech, ale i ve městě, a že jeho stálé zdokonalování práce není nahodilé, ale že vše mělo svou příčinu. Tomáš Baťa své předpisy, pokud byly delší, tak diktoval, ale většinu z nich napsal ihned na tom místě, kde zjistil potřebu jednání a další práce.<sup>112</sup>

Tuhle svoji metodu popsal v přednášce pražským technikům roku 1927 následovně:

*„Vyzbrojme se do této práce co nejlépe a co nejúčelněji. Pohleďte na tuto tužku, upevněnou na řetízku. Uvázanou tužkou lze mnohem rychleji uchopit než volnou. Využitím tohoto způsobu ušetříte tisíce vteřin denně. Tímto mechanickým bločkem s volnými listy zvýšíte svoji výkonnost rovněž značně. Zásluhou těchto dvou pomocníků neunikne žádná myšlenka ani ta, která vás napadla zrovna, když jste byli někde vysoko na komíně nebo někde dole v kanále.“<sup>113</sup>*

Na ukázce jde vysledovat, jak se snažil Tomáš Baťa přimět zaměstnance, aby byli vždy připraveni na všechny situace, co mohli nastat. Aby nepodcenili žádnou maličkou, z které může vzniknout geniální nápad, nebo plán, který by mu mohl přinést větší zisk. Proto chtěl, aby si všechno poznamenávali. Jen tak na všechny své myšlenky a nápady nemohli zapomenout.

## Zásady

Tomáš Baťa měl nejen pracovní předpisy a písemné rozkazy, které byly dané a neměnné. Ale měl i ústní rady, doporučení a promyšlené zásady pro své pracovníky, které museli zaměstnanci uposlechnout.

---

<sup>112</sup> BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 1. vydání. Praha: Institut řízení, 1990. 256 s. ISBN 80-7014-024-0. Str. 72.

<sup>113</sup> Tamtéž str. 72.



Např. Zásady pro činnost vedoucích pracovníků:

- Polož si vysoké cíle – Dobrou botu, dobré účty.
- Vybírej pozorně pomocníky.
- Nejlepšímu nejlépe plat'.
- Buď soustavným, dokončuj práci.
- Dobře veď, buď příkladem.
- Pečuj, aby lidé mohli nerušeně pracovat.
- Měj rezervy.
- Rozděľ odpovědnost.
- Starej se o budoucnost.
- Buď neosobní.<sup>114</sup>

Tyhle zásady, jak je již nadepsané výše, byly pro činnost vedoucích pracovníků. Nic se jim nedalo vytknout a nebyl nejmenší důvod říct, že jsou zbytečné, nebo že některé z nich tam nepatří. Nikdo si nedovolil něco namítat.

Poukazovali na to, co mají vedoucí pracovníci zdokonalit, v čem se mají zlepšit a na co si mají dávat pozor. A jak se mají chovat. Byly určeny především pro pořádek, lepší výrobu a sní i spojený zisk závodu, ale taktéž z konkrétních vedoucích pracovníků, kteří po uposlechnutí a splnění požadavků mohli být opět povýšeni. Jak už je v práci zmíněno, každý zaměstnanec začínal na nejnižší pozici a mohl se vypracovat svou pečlivostí, zodpovědností a odborností až do vedení společnosti.

Samozřejmě, že nebyly zásady jen pro vedoucí pracovníky. Byly psány pro všechny, co dělali v závodech. Muselo se jimi řídit. Jejich uposlechnutí a řízení se jimi mohli postup zaručit komukoliv na jakékoliv funkci.

#### Mezilidské vztahy v dílně

Do práce by měl chodit člověk rád a s chutí. Nic nemůže zkazit potěšení z práce, jako jsou vztahy na pracovišti. S tímto problémem T. Baťa taktéž počítal už od počátku. Chtěl, aby jedna dílna byla jedna velká rodina a mistr hlavou té rodiny, jako střed dílny. T. Baťa spolu s personálním oddělením pro spokojenost všech a hezké vztahy udělal mnoho. Např. Lidé z jedné dílny měli možnost bydlet blízko sebe, aby si mohli v životě pomáhat, ale také se

---

<sup>114</sup> CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311s. Bez ISBN. Str. 131.

vzájemně chápat. Mistr dílny samozřejmě bydlel taktéž v jejich blízkosti a nestránil se svým podřízeným, jak to lze pozorovat ve většině případů v současné době. Naopak, byl svým podřízeným na blízku, bral je jako své kolegy a k srdci si vzal slova T. Bati, který prohlásil:

*„Přihodí-li se něco někomu z dílny, má se jeho nehoda dotknout mistra, jakoby se přihodila jemu.“*<sup>115</sup>

Jde vidět, na této ukázce, že se jako rodina museli chovat a podle všeho se i tak chovali.

Jak velice záleželo T. Baťovi na uspokojení dělníků, svědčí jeho slova zaznamenaná při závodní konferenci jedním z mistrů.

*„Nadmistr i mistr se musí sblížit se zaměstnanci své dílny. Musí jim být dobrým mistrem nejen při práci v dílně, ale i v životě mimo továrnu. Poznává jejich nedostatky a bolesti a stará se o to, aby je mohl odstranit. Zaměstnanec má právo žádat nejen mzdu za vykonanou práci, ale i radu a morální podporu v těžkostech života. Dobrý nadmistr se svou ženou pěstuje společenský styk se všemi zaměstnanci své dílny. Zná jejich rodiny, příbytky, okolí, ve kterém žijí, a má možnost každému z nich poradit, když na něj dolehnou starosti, na jejichž překonání sám nestačí. Mistr i jeho rodina žijí plně život dílny se všemi zaměstnanci. Sladí-li mistr vhodné zájmy závodu se zájmy a schopnostmi dělníků, učiní život spokojený a šťastný nejen pro všechny zaměstnance v dílně, ale především pro svou rodinu, které tím opatří všechno, co je ke klidnému a spokojenému životu zapotřebí.“*<sup>116</sup>

Dobrý tým dělá dobrou práci, ale bylo všechno tohle zapotřebí? Na škodu tento systém určitě nebylo lidem, co potřebovali pomoc. Lidé měli k sobě blíž a nebyly na své problémy sami. Ale z pohledu druhé strany, stála za to ta ztráta soukromí? Soukromí byla jedna z mála věcí, co v závodech lidé asi nenašli.

#### Pracovní morálka a odpovědnost

V Baťových závodech se měli zaměstnanci velmi dobře. Měli dobré platové ohodnocení, zařízení na svou dobu vynikající bydlení a ze všech směrů o ně bylo dobře postaráno. Jak jinak by se mohli tihle zaměstnanci, za to všechno, co jim bylo dopřáno odměnit? Samozřejmě, že především loajalitou, odvedenou prací, ale nesmí se zapomenout také na pracovní morálku a odpovědnost.

---

<sup>115</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 16-17.

<sup>116</sup> Tamtéž str. 17.

Morálka spojovala dílnu v pevnou jednotku. Museli se jí podříditi všichni zaměstnanci závodů, včetně „šéfa“. Samozřejmostí v závodech bylo, že bez rozdílu na vzdělání, byl požadován aktivní přístup k svěřené práci. T. Baťa mluvil o pracovní morálce vcelku často. Jedny z jeho slov byly zachyceny na kongresu pro vědecké řízení práce 2. srpna 1924:

*„V takovém podniku, kde se podnikatel považuje za předního dělníka a je všude tam, kde pokrok ve výrobě vyžaduje největším osobních obětí, je odstraněna překážka, stojící v cestě pokroku ve výrobě. V takovém podniku odpadnou i ztráty ze sporů o mzdy a ztráty pocházející se smlouvání zákazníků o ceny výrobků.“*<sup>117</sup>

Jeho slova bývaly zachyceny i v tisku např. 1. 3. 1919, kdy chtěl podpořit pracovní morálku, ale s ní i pracovitost a pečlivost.

*„Většina lidí naučila se během války vydělávati si peníze lehkou cestou a jsou ještě nyní takoví, kteří nevidí, že je to špatné. Tím, že lidé hledali lehkou cestu, naučili se dělat veškeré práce povrchně, neúplně a mnozí při tom úplně zlenošili. Je jich ještě velmi mnoho, kteří si dosud neuvědomili při konání nějaké práce, aby vykonali tuto následujícím lidem, tak aby mohli v práci lehce a dobře pokračovati.“*<sup>118</sup>

Z výše uvedených citací lze vyvodit zapálenost Tomáše Bati pro tyto ideologické cíle. Jeho smyslem bylo mít perfektně fungující podnik jak po stránce organizační, tak i stránce lidské. Možná byl svým způsobem trochu idealista, při tak velkém počtu zaměstnanců nikdy nemohl dosáhnout stoprocentní kázně, ale těmito kroky a postupy mohl výrazným způsobem ovlivnit morálku a odpovědnost k práci, která by mu přinesla lepší a lepší fungování jeho podniku.

Již při nástupu do Baťových závodů dostal každý nový zaměstnanec brožurku s názvem „Do nové práce“. V jejím čele nebyly organizační pokyny či „benefity“, jak si tomu zvykají lidé dnes, ale vysvětlení smyslu zaměstnancovy práce v Baťových závodech: „Účelem naší a od této chvíle i Vaší práce je „Služba veřejnost“.“ Pracovník, tak byl od první chvíle vychováván k pocitu odpovědnosti za spokojenost zákazníka. Neexistoval zaměstnanec, který by si nebyl vědom, jak k ní přispívá a kde naopak může pověsti podniku

---

<sup>117</sup> POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890. Str. 26-28.

<sup>118</sup> BAŤA, T. *Pracuj, pracuj dokonale. Sdělení zřízeníctvu firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 9, ISSN 1801-2922.

uškodit. Odpovědnost byla pěstována, jak v rovině psychologické, tak po stránce hospodářské. Baťova zásada zněla:

*„Služ zákazníkovi a touto službou vybuduj svůj blahobyť.“*

Nemířila však k němu samotnému, ale k zaměstnancům podniku, spolupracovníkům.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Dostupné z: *Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost?* [online]. [cit. 2010-02-15] Dostupné z WWW: <http://www.intuitivnimarketing.cz/view.php?navezclanku=batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-7&cisloclanku=2008040007>.

## Závěr

Úkolem práce byla problematika správy závodů Tomáše Bati. V práci se člověk může dočíst ve velmi stručné formě, kdo to byl Tomáš Baťa, jak vyrůstal, jeho první krůčky až k těm velkým krokům, které zavedly velké zlínské obuvnické závody. Že to byl člověk obuvnickému řemeslu oddaný, je patrné již z jeho útlého věku. Již od mala vyrůstal v ševcovském prostředí. Celé předchozí generace Baťů se živily ševcovstvím, tradice v tomto rodu přesahovala více než 300 let. Za zmínku stojí první Baťa-švec, který započal s řemeslem, a tím byl Lukáš Batiů (nar. r. 1610). Tomáš Baťa ve svých dětských letech dokázal vyrobit první modely obuvi a vzhledem k jeho nadání bylo zřejmé, že to bude člověk ve svém řemeslu úspěšný. Touha po racionalizaci a modernizaci výroby ho přivedla až k založení světoznámých obuvnických závodů. Chtěl vyrábět boty levné, které by byly dostupné pro širokou veřejnost. V počátcích jeho snažení se vyskytovaly mnohé problémy, které ovšem dokázal překonat a postupem času tvrdou prací a neobvyklou vůlí dokázal svůj sen naplnit. Z jeho podnikání prosperovalo především město Zlín, který byl do té doby méně významnou obcí. V éře rozkvětu závodů se Zlín stal moderním průmyslovým městem, stopy po tomto historickém milníku jsou ve městě patrné téměř na každém kroku.

Po krátkém seznámení s Tomášem Baťou, jeho rodinou, životem a myšlenkami se práce vyvíjí už směrem zmiňovaných závodů, kde je popsána organizační struktura firmy a její systémy, jako je baťovský systém a Baťův systém řízení závodů, které jsou hlavní podstatou práce a na které navazují další kapitoly. Je to např. samospráva dílen, základ samosprávy práce, idea samosprávy dílen, osobní oddělení úvodem, osobní politika, sociální služby zaměstnancům a v neposlední řadě závody z lidského pohledu Tomáše Bati. Kapitoly obsahují nejpodstatnější informace správy závodů s kapkou zajímavostí, které se jich nepřímo dotýkají. V závěru je nutno podotknout, že mu bylo právě 47 let, když začal ze svých idejí vytvářet systém, kterým zrevolucionalizoval nejen vlastní podnik, ale také obuvnický průmysl ve světě. Bylo to roku 1923. V té době byla průmyslová výroba na celém světě organizována pomocí nařizované práce a mzdy. Tomáš Baťa, který začínal jako živnostník, znal účinnost a užitečnost odpovědnosti v podniku a snažil se jí včlenit do moderní průmyslové výroby. Hledal systém, kterým by rozvíjel podnikatelské vlastnosti v každém člověku. Tento zmiňovaný systém nazval „samospráva dílen“. Dal tak většině zaměstnanců možnost ovlivňovat řízení provozu. Změnil jejich myšlení z námezdního na podnikatelské, které mělo iniciativní poměr k práci. Důvodem k tomuto myšlení byl zisk, jehož výše závisela na

vynalézavosti člověka, podnikatele. Byla to ta vynalézavost, která objevovala nové služby, která zvyšovala a zdokonalovala služby a prováděla je tak dobře, že vždy přinesla zisk. Myslím si, že to byl jeden z nejdůležitějších počinů Tomáše Bati, který ovlivnil jeho kariéru, růst města a správu jeho závodů.

Vzhledem k tomu, že v současnosti žiji ve Zlíně, tak jsem měla přístup poměrně k dostatečnému množství různých publikací, které se věnují této problematice. Baťově době a jeho systémům řízení se věnují spousty autorů, ve kterých tato osoba dodnes vzbuzuje velký zájem a obdiv. Přestože je k dispozici velká spousta literatury, tak určitým problémem je to, že se většina autorů svým obsahem shodovala. Byl to také jeden z důvodů, proč jsem zabrousila i do dobových novin, kde jsem hledala zajímavosti, které jsem nikde jinde nemohla najít. Mimo jiné je opět nutné připomenout, že je to téma, o které se nezajímají jen pisatelé, kteří píšou knihy, brožury a podobně psaný tisk, ale i nadšenci, kteří píšou různé internetové zdroje, a těchto lidí není málo. Osobnost Tomáše Bati rozděluje odbornou veřejnost na dva tábory. Pro jedny byl neuvěřitelným stratégem, geniálním podnikatelem a v neposlední řadě člověkem, který svým systémem sociálním výhod přinášel blahobyť pro své zaměstnance i obyvatele města Zlína. Druhá skupina zastává poněkud radikálnější názor, že Tomáš Baťa využíval těchto prostředků pouze k prosperitě své firmy a podmínky v jeho podniku byly vedeny formou diktatury. Jinými slovy tvrdili, že to byl jen další „kapitalistický vykořisťovatel“, který dokázal využít svých geniálních počinů, ale těch bylo méně. Já osobně se přikláním k první skupině lidí, poněvadž jeho činy, metody práce a způsob, jakým dokázal neuvěřitelně zvednout úroveň chudého valašského regionu, je dodnes obdivuhodný.

Cílem mé práce bylo nastínit a popsat správu závodů Tomáše Bati. Snažila jsem se o ucelené zpracování této problematiky a dodání zajímavostí a důležitých souvislostí s problematikou spojených do textu. Práce se podařila podle mých představ. Doufám, že problematika nadchne čtenáře stejně, jako mne a Tomáš Baťa získá další obdivovatele.

## Seznam použité literatury

### a) tištěná literatura

VALACH, F. *Fenomén Baťa*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Práce, 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5.

POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vydání. Praha: UTRIN, 1990. 134 s. ISBN 59-62890.

NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s.

LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vydání. Uherské Hradiště: ROMA, 2008. 256 s. ISBN: 978-80-903808-9-9.

CEKOTA, A. *Baťa: myšlenky, činy, život a práce*. Praha: nákladem vlastním, 1929. 311s. Bez ISBN.

MARŠÁLEK, A. *Podnikání všech a pro všechny – „Modifikovaný baťovský systém“*. Praha: Institut moderního průmyslu, 1992. 147 s. ISBN 80-85021-50-1.

ERDÉLY, E. *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990. 191 s. ISBN 59-078-90.

LADOVÁ, J. a TOMAŠTÍK, M. Baťův systém řízení. IN *Tomáš Baťa – doba a společnost, sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. 1. vydání. Brno: Viribus Unitis, 2007. ISBN: 978-80-903948-0-3.

HAVELKOVÁ, L. *acta musealia, Personální a sociální politika Baťova koncernu*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. 75 s. ISSN 0862 – 8548.

BAŤA, T. *Z historie řízení*. České Budějovice: Dům techniky ČSVTS, 1990. 328 s. ISBN 80-02-00094-3.

BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 1. vydání. Praha: Institut řízení, 1990. 256 s. ISBN 80-7014-024-0.

### b) noviny

BAŤA, T. O propouštění dělníků. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 3, str. 1. ISSN 1801-2922.

BAŤA, T. Inzerát. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1918, roč. 1, č. 20, str. 1. ISSN 1801-2922.

BAŤA, T. Inzerát. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1920, roč. 3, č. 20, str. 1. ISSN 1801-2922.

BAŤA, T. Slova pana Bati. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1927, roč. 10, č. 16, ISSN 1801-2922.

BAŤA, T. Pracuj, pracuj dokonale. *Sdělení zřízenectvu firmy T. & A. Baťa*, 1919, roč. 2, č. 9, ISSN 1801-2922.

c) internetové zdroje

*Centrum Baťovy obuvnické říše* [online]. [cit. 2008-12-20] Dostupné z WWW: <http://www.zlin.eu/page/25031.centrum-batovy-obuvnicke-rise/>.

*e-Architekt.cz – Beton na jedenáct / Le Coubusier* [online]. [cit. 2009-12-03] Dostupné z WWW: <http://www.earchitekt.cz/index.php?PId=1760&KatId=122>.

*fordismus, organizace hromadné výroby normalizovaných výrobků – CoJeCo – Vaše encyklopedie* [online]. [cit. 2009-01-12] Dostupné z WWW: [http://www.cojeco.cz/index.php?id\\_desc=27240&s\\_lang=2&detail=1&title=fordismus](http://www.cojeco.cz/index.php?id_desc=27240&s_lang=2&detail=1&title=fordismus).

*taylorismus, název používaný pro metody a prostředky řízení – CoJeCo – Vaše encyklopedie* [online]. [cit. 2009-01-12] Dostupné z WWW: [http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id\\_desc=96032&s\\_lang=2&title=taylorismus](http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=96032&s_lang=2&title=taylorismus).

*Tomáš Baťa* [online]. [cit. 2009-02-01] Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jj-bata>.

*www.zlin.estranky.cz – Tomáš Baťa; Jan Antonín Baťa – Tomáš Baťa – ideje, zásady* [online]. [cit. 2010-02-15] Dostupné z WWW: [http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata\\_-jan-antonin-bata/tomas-bata---ideje\\_-zasady](http://www.zlin.estranky.cz/clanky/tomas-bata_-jan-antonin-bata/tomas-bata---ideje_-zasady).

*Baťova soustava řízení – minulost či budoucnost?* [online]. [cit. 2010-02-15] Dostupné z WWW: <http://www.intuitivnimarketing.cz/view.php?navezclanku=batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-7&cisloclanku=2008040007>.



## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Osmnáctiletý Tomáš Baťa (uprostřed) se svou sestrou Annou a svým bratrem Antonínem.....	58
Příloha č. 2 – Celkový pohled na Zlín z roku 1936, kde jdou vidět Baťovi závody.....	59
Příloha č. 3 – Výroba v obuvnické dílně 1939. ....	60
Příloha č. 4 – Ukázka obuvi z výroby firmy Baťa.....	61
Příloha č. 5 – Ukázky reklamních letáků. ....	62
Příloha č. 6 – Pohled na Baťovy závody ze Zlínského mrakodrapu, podzim 2009.....	63

## Přílohy

**Příloha č. 1 – Osmnáctiletý Tomáš Baťa (uprostřed) se svou sestrou Annou a svým bratrem Antonínem**



Zdroj: *Tomáš Baťa – galerie* [online]. [cit. 2010-03-02] Dostupné z WWW: <http://www.tomasbata.com/gallery.html?lang=cs>.

**Příloha č. 2 – Celkový pohled na Zlín z roku 1936, kde jdou vidět Baťovy závody**



Zdroj: *Tomáš Baťa – galerie* [online]. [cit. 2010-03-02] Dostupné z WWW: <http://www.tomasbata.com/gallery.html?lang=cs>.

### Příloha č. 3 – Výroba v obuvnické dílně 1939



Zdroj: *Tomáš Baťa – galerie* [online]. [cit. 2010-03-02] Dostupné z WWW: <http://www.tomasbata.com/gallery.html?lang=cs>.

**Příloha č. 4 – Ukázka obuvi z výroby firmy Baťa**



Zdroj: autor (fotografie pořízena v Muzeu obuvi ve Zlíně).



Příloha č. 5 – Ukázky reklamních letáků



Zdroj: autor (fotografie pořízena v Muzeu obuvi ve Zlíně).

**Příloha č. 6 – Pohled na Baťovy závody ze Zlínského mrakodrapu, podzim 2009**



Zdroj: autor (fotografie pořízena z budovy Krajského úřadu Zlínského kraje, tzv. „Jednadvacítka“).



## Resumé

The point of this work is to explain the plant administration matters of Tomas Bata. The work comments briefly who Bata was, as he grew up, the period from his first steps to those which called into existence of large shoe factory in Zlín. He was a man who had a thing for shoemaking as he grew up in a „shoemaking world“. The shoe manufacturing was the main source of subsistence for previous generation of Bata's family and was the tradition of this family for more over 300 years. The first shoemaker was Lukáš Batiů (born in 1610) who started the draft. Tomas Bata even in his childhood managed to make the first shoes and it was evident he will be successful in this draft considering his talent. The desire for modernization and operational efficiency led to the establishment of the world-famous shoe factories. He wanted to produce cheap shoes that would be available to the general public. At the beginning of his efforts he met with many problems but he managed to clear these difficulties and by and by his dreams came true thanks to hard work and abnormal enthusiasm for work. The Bata plant was beneficial especially for Zlín which was less important village until then. Zlín became a modern industrial city because of the prosperous plants and we can find the traces of this historic milestone almost everywhere in the city.

After a brief introduction to the Tomas Bata life, his family and his thoughts the work describes the organizational structure of the plant and its system as Bata system and Bata administration system which are the subject matter of the work, followed up by next chapters describing e.g. labour-managed workshop, the principal of labour-managed work, the idea of labour-managed workshop, personal policy, employee social services and last but not least Bata's human point of view on his plant. The most important information about plant administration with a little bit of curiosities are contained in the chapters. In conclusion, it should be mentioned that he was just 47 years old when he began to create a system of his ideas which revolutionized not only his own plant but also the shoe industry in the world. It was in 1923. At that time the world industrial production was organized by prescribed work and wages. Tomas Bata, who started as a small trader, realized the efficiency and utility of responsibility in the company and tried to integrate it into a modern industrial production. He was looking for a system which would develop the business qualities in each person. This already mentioned system was labour-managed workshop which means that most of the employees had opportunity to influence the production system management. He changed their style of thinking from wage labourer intellection to business intellection which was initiative



for the work. The reason for this style of thinking was profit and the amount of the profit was dependent on the man ingenuity, like a businessman. It was ingenuity by which new services were discovered, which increased and improved the level of services and it was so well done that always brought a profit. I think it was one of the most important achievements of Tomas Bata, which influenced his career, town growth and administration style of his plants.