

K zapomenutému teoretickému odkazu Tomáše Bati.

Studujeme-li ekonomickou literaturu, pak nás, bývalé pracovníky firmy Baťa musí zarazit okolnost, že téměř žádná světová ekonomická literatura nehodnotí obrovský význam, který do rozvoje podnikatelských struktur vnesl Tomáš Baťa (1876 - 1932). Jedna z prací přímých spolupracovníků je kniha /1/, která detailně popisuje rozvoj závodu ve Zlíně, spolu s tvůrčím zaujetím Tomáše Bati před druhou světovou válkou, kdy se závody dostaly na jedno z prvních míst na světě. Další knihou z myšlenek Tomáše Bati jsou jeho Úvahy a projevy /2/, které byly zpracovány jako časový sled pracovních povinností a projevů při výstavbě moderní perspektivní organizace v jeho závodě. Obě tyto knihy byly vydány i v angličtině. Můžeme hovořit o praktické aplikaci jeho životní filozofie a vizionářských přístupů.

Všichni ti, kteří pracovali u firmy Baťa, si z tohoto vysoce organizovaného závodu odnesli trvalé pracovní návyky, příkladnou pracovní motivaci a iniciativu, podnikatelské chování a velkou pracovní hrdost na to, že se účastnili výstavby tak vynikajícího závodu. Bohužel jsou tito spolupracovníci ve věku, kdy již téměř nemohou předávat své vlastní poznatky dnešní mladé generaci, která navíc tyto zkušenosti přebírá se špatně utajovanou nelibostí. Děje se tak m.j. proto, že o nich není zmínka v zahraniční literatuře. Ucelené dílo o filozofii firmy, zejména o organizaci zásobování výroby, obchodu a o tom, jak přenášet odpovědnost za kvalitu výroby i na dělníky, nebylo napsáno.

Je však třeba konstatovat, že metodika, která byla u firmy použita byla a je natolik progresivní, že světová literatura z managementu a marketingu se dopracovává k těmto závěrům teprve v současnosti s desetiletými opožděními. Počátky zpracování i těchto otázek lze nalézt v /3/, která je určena začínajícím, zejména mladým podnikatelům.

Za jednoho ze zakladatelů moderního managementu a marketingu je považován Peter F. Drucker (1909 - Vídeň), který své čtenáře v mnoha knihách seznamuje s přístupy, jež byly principiálně využity již Tomášem Baťou. Se samotnými způsoby řízení u firmy Baťa se bohužel neseznámil. Přes svou rozsáhlou publikační činnost proto nemohl seznámit světovou ekono-

mickou veřejnost s jeho přínosem /4/.

Jedním ze základních rysů v baťovské organizaci bylo to, že se výrazným způsobem prosazuje samostatná podnikatelská činnost jednotlivých oddělení s provozním účetnictvím mezi odděleními v horizontální i vertikální úrovni. Drucker nyní hovoří o t.zv. "flotilové" resp. modulové organizaci, při čemž vyjadřuje naději, že bude možno spojit výhody standartizace a pružnosti výroby. Rovněž doporučuje přenos odpovědnosti na provozního pracovníka, což také ve Zlíně bylo úspěšně realizováno. Tam bylo prakticky uskutečněno to, co zakladatel kybernetiky Norbert Wiener nazval "humánním uplatněním lidských bytostí".

K dosažení co nejlepších výsledků byla ve Zlíně velká důležitost kladena na vysoké odborné a ekonomické znalosti a dovednosti výrobních pracovníků. Zde byly organizovány vzdělávací programy na všech organizačních stupních. Pro nově přijímané pracovníky do dělnických profesí byly organizovány zaškolovací kurzy. Největšího úspěchu bylo dosaženo pro mladé lidi založením Baťovy školy práce, kde probíhala výchova v různých oborech, které byly pro rozvoj firmy zapotřebí, až po odborné maturitní zkoušky. V posledních letech existence BŠP byli pracovníci školeni též pro práci v exportních a zahraničních službách. Tomáš Baťa hrdě prohlašoval, že ředitele nepřijímá, výjimkou byl Hugo Vavrečka, protože ty si vychovává sám. Tento přístup se nyní podporuje v Japonsku, kde se předpokládá, že vedoucí pracovníci by měli projít v krátkých časových termínech celou výrobní praxí, čímž se výrazně prohloubí dělnicko - manažérské vztahy. U Baťů se začínalo "od piky". Následně pak bylo možné na tomto základě realizovat štihlejší management, než v jiných závodech, protože na všech stupních výroby se vyskytovali pracovníci, kteří měli vysoké potřebné znalosti a přiměřené pravomoci. V západních státech, zejména v USA, se dává více prostoru finančním pracovníkům a právníkům. Je třeba však rozlišovat, zda jde o pracovníky z finanční spekulativní oblasti, nebo o pracovníky z výrobní oblasti. Tak tyto oblasti Tomáš Baťa již dávno odlišoval. Tyto otázky velmi podrobně zpracovává Reich v /5/.

Důležitou myšlenkou, která dnes podmiňuje růst produktivity práce, je myšlenka plynulého zlepšování, t.zv. kaizenu, která se šíří z Japonska. Jde o hledání, které nutí všechny

pracovníky k tomu, aby trvale udržovali konkurenceschopnost svého podniku. V současné literatuře se hovoří o deseti principech kaizenu vyjádřeného t.zv. "Harringtonovým kolem Štěstěny". Tento přístup je podporován v zahraničí ještě t.zv. "benchmarkingem", což je manažerský nástroj, využívající nové neprobádané cesty pro zvýšení efektivity firmy. Všechny tyto principy a nástroje byly využívány u firmy Baťa s velkým dopadem na zvyšování produktivity a efektivity práce.

U firmy Baťa byly organizovány zejména ve výrobě strojírenské skupiny, které měly za úkol připravit nejmodernější výrobní prostředí. Zároveň byly založeny chemické a technologické úseky za účelem zjednodušení a zlevnění výroby. Filosofie těchto prací byla zkoncentrována ve větě "Jen to nejlepší je pro nás dobré". Manažerské chování firmy plně podporovalo službu veřejnosti se známým sloganem "Náš zákazník - náš pán".

Významným prvkem v rozvoji organizace práce a produktivity je zavedení času do sledování dynamických systémů. Rychlý průběžný tok výroby umožňuje dosáhnout vyšších zisků. Lze hovořit o řízení výroby v přechodovém stavu. Tuto skutečnost sledovalo u fy. Baťa řízení v jednotýdenním cyklu. Každé oddělení vyhodnocovalo týdně své hospodářské výsledky. Proto bylo možno hovořit o tom, že žádný nedostatek ve výrobě nemůže u firmy Baťa trvat déle než týden.

V ekonomické literatuře se objevil článek /6/, který upozorňuje na okolnost, že teorie tohoto oboru je zamlžena řadou pojmů bez definičního výkladu, které vedou k explozi mnohdy scestných ekonomických studií. V duchu inženýrských snah Tomáše Bati byl proto proveden pokus spojit jazyk kybernetiky a matematického modelování spolu se znalostmi perfektně pracujícího podniku ve Zlíně v ucelenou ekonomickou teorii /7./ /8/. Pro tyto přístupy je typická a rozhodující přítomnost zpětné vazby. Propojuje se výroba, distribuce a trh v jeden celek do vzájemně závislého dynamického procesu. Firma Baťa dospěla k závěru, že nejlepších výsledků je dosahováno v případě, kdy se tak děje pod jedním provozovatelem. Trvalá inovace a průzkum trhu se nejlépe a nejlevněji provádí ve vlastních prodejnách.

V moderní organizaci výroby se ve světě prosazuje systémové řízení, které je nazýváno tokem výroby. Závod tvoří jednotku, v níž se organizuje výroba, při níž do závodu při-

chází suroviny a odchází hotové výrobky v plynulém toku. Tomuto přístupu se říká "just in time" (JIT) a je podle Druckera největším přínosem Japonska. Také s většinou těchto aspektů jsme se mohli setkat u firmy Baťa. Při zahájení nových výrobků nedocházelo téměř k žádným časovým ztrátám. Expedice navazovala na požadavky vlastních prodejen a zahraničních odběratelů.

Tomáš Baťa citlivě chápal vzájemnosti své vůle, službě veřejnosti a systémového přístupu jednotlivých ekonomických částí. V maximální míře se snažil o vytvoření dobrých podmínek pro své spolupracovníky a zároveň o uspokojení domácích i zahraničních zákazníků. Byl si vědom toho, že pouze harmonizace ujednocené činnosti mezi zásobováním, výrobou a odbytem je tou nejlepší cestou uspokojení potřeb a zájmů zákazníků a pro dosažení největších úspěchů firmy i jejich zaměstnanců. Byl geniální ve schopnosti vytvářet své představy a svojí vůlí přimět všechny své blízké spolupracovníky, aby jeho představy realizovali. Jeho náhlá smrt v plném rozkvetu sil mu však neumožnila, aby své myšlenky, zkušenosti a znalosti z odstupu let písemně zpracoval jako odkaz budoucím generacím. Zůstal po něm praktický vzor moderně fungujícího závodu.

Současná teoretická fronta se ne dost hrdě a se znalostí problémů věnuje využití jeho odkazu. Často vyzdvihuje výhody spekulativních zisků nad strhujícím nadšením spolupracovníků při výstavbě a moderní organizaci závodu. Výchova podnikatelského chování spolupracovníků vedla ke zvyšování jejich životní úrovně a současně i příslušníků jejich rodin. Zajisté přinášela uspokojení i Tomáši Baťovi a posilovala jeho sociální roli ve společnosti.

S lítostí musíme konstatovat, že v dnešní době je nedoceněna jeho originalita a nesmírná houževnatost, se kterou prosazoval své myšlenky. Systém, který vytvořil, snese ta nejprísnejší současná kritéria, požadovaná od dobře fungující organizace.

Doc. Ing. Miroslav Barvíř CSc.

Brno

Citovaná literatura:

- /1/ Cekota A.: Geniální podnikatel Tomáš Baťa - Překlad
Sixty - Eight Publishers Corp. Toronto 1991
- /2/ Baťa T.: Úvahy a projevy - Institut řízení Praha 1990
- /3/ Stříteský M.: Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným
podnikatelům - Obch. akad. F.D.R. Brno 1995
- /4/ Drucker P.F.: Cestou k zítřku - Management Praha 1993
a řada dalších knih téhož autora
- /5/ Reich R.B.: Dílo národů - Prostor Praha 1995
- /6/ Mañas M.: Potřeba exaktní ekonomie - Ekonomicko-matemat.
obzor Praha 1990/1
- /7/ Barvíř M.: O analogii dynamiky ekonomických systémů s
analytickou dynamikou - Polit. ekonomie 1993/6
- /8/ Zapletal J.: Autoorganika a ekonómia - VEDA - Bratislava
1996