ÚSTAV PRÁVA A PRÁVNÍ VĚDY
Institutio Iuris et Iurisprudantiae

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

CENTRUM PROFESNÍCH STUDIÍ

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

CENTRUM PROFESNÍCH STUDIÍ

Disertační práce

Master of Science

Management

Úloha vůdce Tomáše Bati při budování důvěry

2017 Aleš Bukovský

ÚSTAV PRÁVA A PRÁVNÍ VĚDY
Institutio Iuris et Iurisprudantiae

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

CENTRUM PROFESNÍCH STUDIÍ

EUROPEAN BUSINESS SCHOOL

CENTRUM PROFESNÍCH STUDIÍ

Disertační práce

Master of Science

Management

Název práce:

Úloha vůdce Tomáše Bati při budování důvěry

Zpracoval: Ing. Aleš Bukovský

Oponent práce: Ing. Libor Friedel, MBA

Konzultant: Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Plzeň 30. 11. 2017

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval zcela samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v soupisu bibliografických citací a v bibliografii.“

V Plzni dne 30. 11. 2017

Vlastnoruční podpis studenta

Anotace

Smyslem disertační práce bylo rozebrat soustavu vedení Tomáše Bati z hlediska budování důvěry u pracovníků firmy a zákazníků. Hlavní myšlenkou práce je hledání odkazu, který zanechal podnikatel, vůdce a brilantní stratég Tomáš Baťa pro dnešní podnikatelskou obec. Jeho obdivované kroky při řízení lidských zdrojů jsou odrazem jeho selského rozumu a píle při svém sebevzdělávání v oblastech souvisejících s řízením jeho firmy. Nedílnou součástí práce je několik případových studií. V nich se zabývám hlubší analýzou vytyčeného problému. Cílem případových studií je srovnat kroky Tomáše Bati s dnešními modely leadershipu, strategického managementu a historických poznatků na kterých tyto vědní obory stojí. Častým východiskem z provedené analýzy je poznatek, že moderní vědomosti z leadershipu nejsou pouhými teoriemi. Mají reálné předpoklady ve vůdcovských krocích nejenom Tomáše Bati, ale také dalších citovaných historických vůdců. Baťova soustava řízení vzniklá v časovém období 1894 – 1932, se stala nesmazatelnou stopou z hlediska podnikatelské filosofie, s důrazem na podnikovou kulturu, důvěru a sociální odpovědnost společnosti.

Annotation

The purpose of the dissertation was to analyze the Tomáš Baťa management system in terms of building trust among the company's employees and customers. The main idea of the work is to find a link left by the businessman, leader and brilliant strategist Tomáš Baťa for today's business community. His admirable steps in managing human resources are a reflection of his common sense and diligence in his self-education in areas related to his company's management. Several case studies are an integral part of the thesis. I deal with a deeper analysis of the problem in them. The aim of the case studies is to compare Tomáš Baťa's approaches with today's models of leadership, strategic management and historical knowledge which these disciplines stand on. A frequent starting point from the analysis is the knowledge that modern knowledge from leadership is not just theories. They have realistic assumptions in the leadership steps not only of Tomas Bata but also of other quoted historical leaders. Bata's management system, which was established in the period 1894-1932, became an indelible mark from the point of view of business philosophy, with an emphasis on corporate culture, trust and corporate social responsibility.

Klíčová slova

Baťa, batismus, Zlín, obuv, švec, důvěra, kultura, odbory, vůdce, strategie, cíle, předpoklady, vedoucí oddělení, náklady, kalkulace, historie, motivace

Keywords

Bata, Batism, Zlin, shoes, shoemaker, trust, culture, unions, leader, strategy, goals, assumptions, department manager, costs, calculation, history, motivation

OBSAH:

1. ÚVOD 11

2. OKOLNOSTI ZRODU A BUDOVÁNÍ SPOLEČNOSTI BAŤA 13

2. 1. HISTORICKÉ SOUVISLOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ VZNIKU SPLEČNOSTI BAŤA..... 13

2. 1. 1. ŠEVCOVSKÉ ŘEMESLO SE V RODINĚ DĚDILO Z OTCE NA SYNA 15

2. 1. 2. TOMÁŠ BAŤA INOVÁTOR A OBCHODNÍK..... 15

2. 1. 3. BAŤOVA STRATEGIE DIFERENCIACE..... 17

2. 2. JAK SE UČIL VŮDCOVSTVÍ 18

2. 3. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 1 – PODOBENSTVÍ O PASTÝŘOVI STÁD..... 19

2. 3. 1. VÝCHODISKO PŘÍPADOVÉ STUDIE 20

2. 3. 2. PASTÝŘ A VLK..... 20

2. 4. PŘEDPOKLADY VŮDCOVSKÉ AUTORITY..... 21

2. 4. 1. LÍDR MUSÍ BÝT SLUŽEBNÍK..... 21

2. 5. TOMÁŠ BAŤA V KRIZOVÝCH SITUACÍCH 22

2. 5. 1. KRIZE NAPOMÁHÁ VŮDCŮM..... 22

2. 5. 2. A CO NA TENTO PROBLÉM ŘÍKAL DOBOVÝ TISK V ČASOPISE OBUVNÍK?..... 23

2. 5. 3. A JAKÝM ZPŮSOBEM PŘEKONAL PŘEKÁŽKY, ZÍSKAL DŮVĚRU A NAPLNIL SVOJI VIZI?..... 23

2. 5. 4. A JAKÉ BYLO POUČENÍ Z HLEDISKA VŮDCOVSTVÍ?..... 24

2. 5. 5. KRITICKÁ MÍSTA DŮVĚRY V OBCHODU S BOTAMI..... 24

2. 6. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 2 – BUDOVÁNÍ DŮVĚRY ALEXANDREM MAKEDONSKÝM..... 25

2. 6. 1. VÝCHODISKO PŘÍPADOVÉ STUDIE 26

2. 6. 2. ALEXANDER MAKEDONSKÝ A PŘÍSLOVÍ NARUBY 26

2. 7. BAŤA BYL PRŮMYSLNÍK NEBO KAPITALISTA? 27

2. 8. FACILITY MANAGEMENT TOMÁŠE BATI 27

2. 9. ÚLOHA LEADERA TOMÁŠE BATI PŘI STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ ZMĚN 29

2. 10. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 3 – STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ A DRTIVÉ VÍTĚZSTVÍ 30

2. 10. 1. STRTEGICKÁ ANALÝZA – OKOLNÍ PROSTŘEDÍ..... 30

2. 10. 2. PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU SI ZVOLIL NĚKOLIK STRATEGIÍ 30
2. 10. 3. ZDROJE A STRTEGICKÉ SCHOPNOSTI 30
2. 10. 4. KULTURA A OČEKÁVÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH 31
2. 10. 5. ÚSPĚCHY STRATEGICKÉHO PLÁNU NA ZÁKLADĚ VIZE 31
2. 10. 6. ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY 31
2. 10. 7. VZTAŽENÁ INTEGRACE 32
2. 10. 8. BAŤOVA SLUŽBA VEŘEJNOSTI 32
2. 10. 9. STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ OVLIVŇUJÍCÍ DLOUHODOBÉ SMĚROVÁNÍ ORGANIZACE ... 32
2. 10. 10. STRATEGIC FIT 33
2. 10. 11. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE 33
3. ZPĚTNÉ POSOUZENÍ VŮDCOVSKÝCH DOVEDNOSTÍ NA PŘÍKLADU T. BATI .33
3. 1. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 4 33
3. 2. MANAŽER VERSUS LEADER 33
3. 2. 1. TOMÁŠ BAŤA VŮDCE 34
3. 2. 2. TOMÁŠ BAŤA MANAŽER 35
3. 3. POSTUPY VEDENÍ PODLE BATI 35
3. 4. VYBRANÉ POSTUPY ŘÍZENÍ 36
3. 5. ROVNOVÁHA MEZI VEDENÍM A ŘÍZENÍM 37
3. 6. LEADERSHIP V PROMĚNÁCH ČASU 37
3. 7. OSOBNOSTNÍ VALSTNOSTI VŮDCŮ 38
3. 7. 1. VŮDCOVSKÉ DOVEDNOSTI 38
3. 7. 2. VŮDCEM SE RODÍM NEBO SE STÁVÁM? 40
3. 8. AUTENTICKÉ VŮDCOVSTVÍ 41
3. 8. 1. ZJISTIT PRAVDU 42
3. 8. 2. UČINIT ZMĚNY 42
3. 8. 3. DŮVĚRA ZAMĚSTNACŮ 43
3. 8. 4. AKTIVNÍ ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ NA ZMĚNÁCH 43

3. 8. 5. SPOLEČNĚ VYTVOŘIT NOVOU VIZI A HODNOTY 44

3. 9. VÝCHODISKO A LIMITY PŘÍPADOVÉ STUDIE 44

4. ÚLOHA VŮDCE TOMÁŠE BATI PŘI BUDOVÁNÍ DŮVĚRY 44

4. 1. SPOLEČENSKÉ MOTIVAČNÍ AKTIVITY 45

4. 1. 1. SAMOSPRÁVA DÍLEN 45

4. 1. 2. MZDOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM 46

4. 1. 3. SOCIÁLNÍ AKTIVITY 46

4. 1. 4. MODERNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY 49

4. 2. PODPORA ZAMĚSTNACŮ 53

4. 3. STYL PŘESVĚDČOVÁNÍ 54

4. 4. SOCIÁLNÍ SMÍR 54

4. 5. INOVACE 55

4. 6. ZÁKLADNÍ VERSUS APLIKOVANÝ VÝZKUM 55

4. 7. KVALITA VÝROBKU – KVALITA PROCESU – KVALITA LIDÍ 56

4. 8. PERSONÁLNÍ ČINNOST 56

4. 9. TLAK NA PRODUKTIVITU PRÁCE 57

4. 10. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 5 - HÁJENÍ ZÁJMŮ ZAMĚSTNANCŮ 57

4. 10. 1. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE 58

4. 10. 2. OBSAZOVÁNÍ NOVÝCH PODNIKATELSKÝCH NIK 58

4. 11. VYMÝCENÍ STRACHU Z KOMUNIKACE ŠÉFŮ A ZAMĚSTNANCŮ 59

4. 12. PŘÍMÁ A OSOBNÍ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI 60

4. 13. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 6 – SNÍŽENÍ MEZD O 50 % A VZÁJEMNÁ DŮVĚRA 60

4. 13. 1. HRDOST A JASNÝ PLÁN 61

4. 13. 2. HODNOCENÍ - VHODNOST 61

4. 13. 3. HODNOCENÍ – PROVEDITELNOST 61

4. 13. 4. HODNOCENÍ – PŘIJATELNOST 61

4. 13. 5. A JAKÁ BYLA ZVOLENÁ STRATEGIE? 62

4. 13. 6. A JAKOU ZVOLIL PREZENTACI? 62
4. 13. 7. BAŤA VYPLUL Z „RUDÉHO DO MODRÉHO OCEÁNU“ 62
4. 13. 8. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE. MARKETINGOVÁ STRATEGIE ZLIDOVĚLA 64
4.14. ČESTNOST 64
4. 15. PODNIKOVÁ KULTURA – FUN AT WORK 64
4. 15. 1. ZNALOST SPOLUPRACOVNÍKŮ 65
4. 15. 2. PŘÍPADOVÁ STUDIE 7 - TÝMOVÁ PRÁCE A ZPĚTNÁ VAZBA 65
4. 15. 3. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE - ROZVOJ SPOLUPRACOVNÍKŮ 66
4. 15. 4. ŽÁDNÝ STROM NEROSTE AŽ DO NEBE 66
4. 15. 5. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 8 - SLUŽBA LIDU - SROVNÁNÍ S HISTORIÍ 67
4. 15. 6. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE 67
4. 16. VÝBĚR SPOLUPRACOVNÍKŮ 67
4. 17. MALÁ VÝROBA X VELKÁ VÝROBA 68
4. 18. EKOLOGIE A RECYKLACE MATERIÁLU 68
4. 19. VŠEOBECNÉ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH PRACOVNÍKŮ 69
4.19. 1. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 9 - PŘIROZENÝ VŮDCE 69
4. 19. 2. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE 70
4. 19. 3. FENOMÉN MUZIKY PROPOJUJE MYŠLENÍ TOMÁŠE BATI A PŘÍPADOVOU STUDII 71
4. 19. 4. HOUSLISTA POKRAČOVATEL 71
4. 20. DŮVĚRA - ŽÁK PŘEROSTL SVÉHO MISTRA 72
4. 21. ODBORY X DŮVĚRA 73
4. 22. PUBLIC SERVICE 73
4. 23. FUNDAMENTY BAŤOVO ETIKY 73
5. KRITICKÉ POHLEDY NA BATISMUS 74
5. 1. TOMÁŠ BAŤA VERSUS ŠEVCI 75
6. TOMÁŠ BAŤA NÁSTUPCE TOMÁŠE G. MASARYKA? 75
7. PODNIKÁNÍ Z GENERACE NA GENERACI 76

8. SOUSTAVA BAŤA A JEJÍ VÝZNAM PRO SOUČASNOST 77

9. ZÁVĚR 78

10. BIBLIOGRAFICKÝ SOUPIS 81

Citáty:

Tomáš Baťa

„Dějepis je třeba aplikovat na přítomnou dobu a využít minulých událostí k poučení pro dnešek.“

Milan Zelený

„Soustava Baťa – technické detaily se ztratí a zapomenou, technologie se přežijí, lidé se změní, ale hodnoty úspěšného podnikání jsou trvalé, přežívají a nikdy nezaniknou.“

Friedrich Wilhelm Nietzsche

„Když si člověk postaví dům, vždycky zpozoruje, že se přitom přiučil něčemu, co měl rozhodně vědět, než začal stavět.“

1. ÚVOD

Cílem disertační práce bylo rozebrat úlohu podnikatele a leadera Tomáše Bati z hlediska budování důvěry u svých zaměstnanců a zákazníků. Časové ohraničení práce bylo dáno podnikatelským životem zkoumané osoby. Počátkem zrodu slavné firmy bylo datum 24. září 1894, kdy Tomáš Baťa spoluzaložil firmu se svým bratrem Antonínem. Jelikož byl neplnoletý, ve firmě působil jako tichý společník. Druhým koncem časového ohraničení byl datum 12. července 1932, kdy Tomáš Baťa zemřel při letecké havárii.

Práce byla rozdělena do několika hlavních částí. Prvním cílem bylo hledání odpovědí na historické souvislosti vzniku společnosti Baťa. Do této části jsem zařadil 3 případové studie. V prvních dvou se zabývám hlubším rozborem, spíše teoretickým, podstaty leadershipu. Skvělé vůdcovské myšlenky Bati jsem konfrontoval s myšlenkami světových vůdců a jejich vzájemných souvislostech. V práci jsem často hledal odpovědi, na základě myšlenek ekonoma Milana Zeleného. Ten ve svých sděleních vyzývá, aby se autoři nebáli zkoumaná témata propojit s poznatky z jiných oborů a tím získat na zkoumaný problém jiný úhel pohledu. V této úvodní části a dalších kapitolách jsem navázal na témata seminárních prací při studiu na European bussines school SE. Jednalo se především o předmět Leadership v organizaci a Strategický management. V obou seminárních pracích jsem se cílené věnoval fenoménu soustavy vedení Tomáše Bati.

V další kapitole jsem se z hlediska kazuistiky rozsáhle zabýval odpověďmi na otázky zpětného posouzení vůdcovských dovedností na příkladu „ševcovského krále“ Tomáše Bati. Tato část využívá teoretické poznatky vybraných současných autorů a „zpětně“ je srovnává s myšlenkami a kroky Tomáše Bati.

V další části práce jsem hledal odpovědi na podstatu budování důvěry u pracovníků zlínské obuvnické firmy. Důležitá byla také strategie budování důvěry zákazníků. Jak Baťa říkával: *„Rozkaz zákazníka je svatý“*. Oni byli nezbytní při tvorbě výše nadhodnoty. Pomocí podílů na zisku se ze zaměstnanců stali de fakto spoluvlastníci. Tento model pomáhal budovat odhodlání a důvěru pracovníků v Baťově závodě.

Ve své práci jsem vycházel z odborných knih, článků a poznámek z tematického setkání na ESB. Na základech citací od vybraných autorů jsem hledal odpovědi na témata věnující se vůdcovství, managementu a postupům vedení. Nejvíce mě ovlivnila kniha Leadership, s podtextem Učte se od světových vůdců od anglického autora Johna Adaira. Díky této knize jsem „zabrousil“ mezi starověké řecké myslitele a porovnal jejich filosofii a současné pohledy na leadership.

Dalším autorem, který mě oslovil, je český ekonom, žijící mnoho let v emigraci, Milan Zelený. Díky jeho obdivu k Tomáši Baťovi a jeho soustavě řízení, jsem získal úplně jiný pohled na zkoumanou problematiku. V mých odpovědích jsem často vycházel z jeho úhlu pohledu na zkoumání Tomáše Bati a leadershipu.

Součástí čtvrté kapitoly je 6. případová studie, kde jsem hledal odpovědi, co stálo v pozadí nejslavnějšího „majstrštyku“ Tomáše Bati. Jednalo se o slavné snížení ceny bot o 50 %.

K realizaci tohoto nápadu mu pomohlo, že se na „svém teritoriu“ choval ke svým spolupracovníkům, obcím a spolkům jako opravdový vůdce. Jeho „impérium“ se vyznačovalo vysokou podnikovou kulturou. Odkaz tohoto rozhodnutí je v prostředí řízení našich organizací stále živý.

Volba zkoumání osobnosti Tomáše Bati měla také osobní příčinu. Můj děda z otcovy strany sloužil za tzv. první republiky na přelomu dvacátých a třicátých let na vojenském letišti u Bratislavy. Tomáš Baťa při svých obchodních cestách využíval letiště v Malackách pro doplnění pohonných hmot. Můj děda mu, jako dělesloužící vrchní mechanik letiště, poskytoval potřebný servis. Podle jeho vyprávění se jednalo o charismatického a postavou urostlého člověka. Rád a poutavě komunikoval s okolím. Diskuze bral, jako zdroj informací pro své vize. Byl pozitivně naladěný a dobře oblečený. Při sobě měl vždy klobouk. Nevyhýbal se rozhovorům s letištním personálem. Létal tehdy moderním strojem Junkers. Na rozdíl od předešlých „plátěných“ strojů, byl vyrobený z varhánkovitého aluminiového plechu a představoval vrchol tehdejší techniky. Na trupu byl namalovaný velký nápis Baťa. Na obchodní schůzky ho dopravoval pilot Jindřich Brouček a cestovala s ním také jeho manželka. Na zajímavá setkání se v rodinném archivu zachovala zažloutlá fotografie Tomáše Bati a jeho letadla. Určitým paradoxem je skutečnost, že letecká doprava se mu stala osudným na jeho cestě plodným životem. Vůdce a „král obuvi“, jak se mu tehdy přezdívalo, tragicky zahynul v mlze 12. července 1932 u Otrokovic.

V rozhovoru s Baťou se mu můj děda při tankování benzínu svěřil, že je kapelmistrem vojenské muziky na vojenském letišti. Hrával na housle, tehdy moderní kytaru a zpíval druhý

hlas. Baťa se na základě této informace rozhovořil na téma „vzdělávání dospělých“ a etiky zaměstnanců jeho firmy. Uvedl, že v závodních jídelnách výrobních podniků dbal mimo jiné, na znalost a výchovu svých pracovníků na poli společenském. Jeho pracovníci při obědě pravidelně slýchali úryvky ze skladeb tehdy módních, ale i klasických skladatelů.
K vyslechnuté muzice patřil také krátký slovní komentář konferenciéra. V analytické práci ještě dokončím tento příběh z hlediska leadershipu. V jedné části práce odpovím na otázku, proč rozvíjel Tomáš Baťa u svých zaměstnanců kulturní přehled. V další případové studii ukážu, že přirozeným vůdcem se může stát člověk, který nemá pro tento výkon žádné teoretické předpoklady.

V posledních kapitolách jsem se zabýval hledáním odpovědí na stěžejní témata z oblasti leadershipu, důvěry a také politiky.

2. OKOLNOSTI ZRODU A BUDOVÁNÍ SPOLEČNOSTI BAŤA

V této kapitole rozeberu historii rodiny Baťů. V další části se zaměřím na „vybudování“ osobnosti Tomáše Bati z hlediska vůdcovství. Při této cestě si osvojil princip, že bez opravdového vůdcovství nemůže podnik a demokratická společnost efektivně fungovat. Součástí této kapitoly jsou tři případové studie odhalující podstatu konceptu vůdcovství z pohledu naší západoevropské civilizace. „Tajemstvím“ Baťovo soustavy řízení bylo dokonalé pochopení lidské duše a sociálních vazeb. Díky tomu dokázal inspirativně ovlivňovat týmovou práci. Měl dar vyvolávat v pracovnících odhodlání vydat ze sebe nejlepší výkony.

2. 1. HISTORICKÉ SOUVISLOSTI PŘEDCHÁZEJÍCÍ VZNIKU SPLEČNOSTI BAŤA

Podnikatelské počátky Tomáše Bati sahají do 2. půlky 19. století. České království bylo tehdy součástí Rakousko – Uherského mocnářství. Drobní živnostníci, včetně ševců, se potýkali s dozvuky zrušení profesních cechů po roce 1848. Tento středověký způsob organizace živností byl v jiných státech Evropy již dávno opuštěný. Cechovní právo a zkostnatělá výchova tovaryšů bylo brzdou v rozvoji řemesel, živností a nově vznikajících manufaktur, později továren. Cechovní systém byl zastaralý.[1] Jeho struktura vznikala ve středověku.

Většina podnikatelských oborů se koncem 19. století prudce rozvíjela díky průmyslové revoluci. Nastartování a rozvoj průmyslu byl v Čechách a na Moravě opožděný. V počátcích vlády císaře Františka Josefa I. se naší zemi říkalo hanlivě země služek a lokajů. Z hlediska průmyslu jsme byli zaostalou zemí. Češi však Vídeň překvapili. Z „ošklivého káčátka“ se zrodila průmyslová velmoc. Dnes bychom řekli, že České království se stalo tehdejším průmyslovým drakem.

[1] Viz. BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ, Daniela, Od holubářských cechů k založení prvního chovatelského spolku, časopis Chovatel 9/2016

- Obrázek číslo 1 – Tomáš Baťa a sedm generaci ševcovských předků [2]



[2] Zdroj, Informační centrum Tomáše Bati, http://tomasbata.org/zivotopis/

Důležitá data spojená s Tomášem Baťou před založením vlastní živnosti:

- 1876, 3. dubna – Ve Zlíně v rodině narodil otci Antonínu Baťovi staršímu a matce Anně rozené Minaříkové syn Tomáš Baťa mladší (tvůrce světového obuvnického impéria)
- 1882 – Tomáš Baťa vyrobil první miniaturní boty. Práce mu trvala celý den. Projevil svůj obchodnický talent a prodal je za 20 krejcarů
- 1890 – Tomáš Baťa vstoupil do učení u svého otce
- 1891 – Tomáš Baťa si od sestry vypůjčil 30 zlatých a odjel na „zkušenou" do Vídně. Zde začal podnikat s výrobou papučí. Jeho první pokus byl neúspěšný. Zde získal první zkušenost, že kromě výroby je třeba zvládnout marketing a obchod.
- 1892 – Tomáš Baťa se vrátil z Vídně. Pracoval pro otce jako obchodní cestující.
- 1894, 24. září – Sourozenci Baťovi (Anna, Antonín a Tomáš) založili z peněz získaných od svého otce první obuvnickou živnost přihlášenou na Antonína mladšího. Tomáš tehdy nebyl ještě plnoletý.[3]

2. 1. 1. ŠEVCOVSKÉ ŘEMESLO SE V RODINĚ DĚDILO Z OTCE NA SYNA

Jedním z podnikatelů, který se na rozvoji průmyslu v 19. století podílel, byl Tomáš Baťa. Narodil se v rodině řadového ševce, kde se řemeslo dědilo z otce na syna již 300 let. Existuje 11 zmapovaných generací rodu Baťů.

Jeho otec se jmenoval Antonín Baťa. Původně podnikal ve Zlíně. Díky konkurenci a také rodinným událostem připomínaly jeho podnikatelská aktivity život na houpačce. Jednou byl na hoře jednou dole. Byl však bojovník. Pokud se dostal v podnikání na pomyslné dno, vždycky se znovu dokázal postavit na vlastní nohy. Z hlediska obchodní strategie měnil umístnění své živnosti. Bez většího podnikatelského úspěchu. Podnikání rodiny v ševcovském řemesle nebylo tehdy jednoduché a nevybočovalo ze zažitých tradic. Také mladý Tomáš Baťa (1876 -1932) byl předurčený zasednout za verpánek. Svoji profesní dráhu začal jako učeň ve firmě svého otce.

Přestěhování rodiny ze Zlína do „německého" Uherského Hradiště mělo pro Tomáše Baťu význam z hlediska pozdější kariéry. Výuka ve škole probíhala v němčině a přispěla k jeho jazykovým schopnostem. V pozdějším věku této dovednosti hojně využíval při svých obchodních cestách, především do Vídně.

2. 1. 2. TOMÁŠ BAŤA INOVÁTOR A OBCHODNÍK

Již v učení objevil mladý Tomáš v sobě obchodního ducha. Byl pokrokový a zajímal se o technické novinky. Do ruční výroby bot jeho otce se snažil zavést stroje. Prosazování novot do výroby bot, v té době organizované ještě v duchu doznívajících cechovních pořádků,

[3] Zdroj, LEŠINGROVÁ, Romana, str. 13

nebylo jednoduché. Často se na vlastní pěst vydal do Vídně a Prahy, aby získal informace o novinkách v ševcovském řemesle. Ruku v ruce se snažil jako obchodní příručí prodávat ve velkých městech zboží z dílny jeho otce. Při této práci si uvědomil, že „starého psa novým kouskům nenaučíš".

K tomuto tématu Tomáš Baťa uvádí: *„Středověký člověk žil nehybným způsobem života. Rodil se a umíral, aniž by se vzdálil z jednoho místa, byť jen třeba jedenkrát za život. Jako takový byl otrokem nejenom cizího člověka, ale mnohem větším otrokem svých vlastních pověr, které ho držely v zajetí a ztrpčovaly mu život. Tento středověký člověk ukládal své kapitály do věcí nehybných."*

Rozhodl se odstřihnout od firmy jeho otce a vybudovat si vlastní podnik. Nechal si od otce vyplatit podíl 200 zlatých po zemřelé matce. Spojil se svým bratrem Antonínem a sestrou Annou. Společně vložených 800 zlatých se stalo základem budoucí úspěšné firmy „ševcovského krále" a úspěšného leadera.

K tomu Baťa říkal: *„Podnikavost je zboží, kterého není nikdy nadbytek, a za které se proto platí nejvyšší ceny. Podnikavost znamená konat co je třeba – a bez říkání."*

Tabulka číslo 1[4] - Rozvoj firmy Tomáše Bati z hlediska počtu lidských zdrojů

	Počet dělníků stoupal v tomto tempu	
1	*1900*	*120*
2	*1910*	*1 400*
3	*1915*	*2 000*
4	*1916*	*3 043*
5	*1917*	*3 900*
6	*1918*	*4 101*
7	*1919*	*3 005*
8	*1920*	*2 056*
9	*1921*	*2 277*
10	*1922*	*2 440*
11	*1923*	*1 802*
12	*1924*	*3 011*
13	*1925*	*4 584*
14	*1926*	*6 099*
15	*1927*	*8 266*
16	*1928*	*12 000*
17	*1929*	*12 200*
18	*1930*	*12 300*
19	*1931*	*19 722*

[4] Viz, ERDÉLY, Evžen, str. 102

2. 1. 3. BAŤOVA STRATEGIE DIFERENCIACE[5]

Také Baťa ve svých počátcích nebyl leaderem ve svém oboru. Prosazoval se kvalitou a rozdílnou technologií.

Z hlediska odlišení od konkurence se Baťa proslavil výrobou obuvi z hrubého plátna. Jednalo se o boty nazývané séglovky. Oproti tradičním koženým botám měly své výhody. Byly lehké, praktické a levné. Z nich se vyvinuly tzv. baťovky a cvičky. Z hlediska odlišení, měla již u těchto bot hlavní slovo móda. Z této doby pochází dodnes používaný příměr: „Seká to jako Baťa cvičky".

„Ke skutečnému obratu ve vývoji firmy došlo až v roce 1897, kdy Tomáš Baťa přišel na trh s novým typem plátěné obuvi, tzv. Baťovkou, ve které nahradil část drahé kůže levným plátnem. Plátěné Baťovky se rázem staly módním hitem s nízkou cenou."[6]

2. 1. 3. 1. HROZBA OD KONKURENCE

Stávalo se, že konkurence používala baťovo výrobky, jako vzorky pro své obchodníky s obuví. V tomto případě platí příměr, že se konkurenti chlubili cizím peřím. Snažili se kvalitním zbožím, získat konkurenční výhodu. Baťa si uvědomoval, že jeho zákazníci musí mít důvěru v jeho zboží. Proto začal pracovat na jeho odlišení.

2. 1. 3. 2. ODLIŠENÍ POMOCÍ LOGA

Aby jeho kvalita od dalších výrobců byla odlišena, jako jeden z prvních zavedl značku kvality. Logo označovalo míru užitnosti a nacházelo se v podešvi. Prvotně použil stylizovaný obraz zajíce. Jeho velký konkurent a bývalý blízký zaměstnanec Štěpánek, kopíroval většinu jeho nápadů. Ten po čase na svých botách použil logo znázorňující psa.

2. 1. 3. 3. ODLIŠENÍ A SATIRA

V knihách o strategickém managementu se píše, že při prosazování strategických plánů mezi zaměstnanci je důležitý smysl pro humor. Jistě neuškodí malé odlehčení v následujících řádcích. V životopisu Tomáše Bati jsem nalezl informaci, že obchodní značka znázorňující zajíce a psa dopomohla ke slovní hříčce. Při soupeření velkopodnikatele Bati a Štěpánka, chvíli honil pes zajíce a chvíli zase zajíc psa.

---

[5] Zdroj, BUKOVSKÝ, Aleš, Seminární práce, Strategický management – Generická strategie vůdcovství v nákladech a odlišení na příkladu Tomáše Bati, EBS, Plzeň, 2017

[6] Citace, LEŠINGROVÁ, Romana, str. 13

Později používal Baťa již logo se svým jménem.

V dalším pojednání o odlišení si proto dovolím ještě malou satiru, mající spojitost s tehdejším Tomášem Baťou a současným politickým klimatem.

V roce 1926 bylo Tomášem Baťou poprvé použito slova tunel ve smyslu rozkrádání. Jedná se o zajímavý a v posledních letech hojně používaný termín v naší „politické kultuře". V tomto ohledu a s trochou nadsázky, se dá říci, že odkaz Tomáše Bati má nesčetně rovin a jeho odkaz je stále aktuální a živý.

Na závěr jistě neuškodí z hlediska odlehčení ještě exkurz do současnosti. V době tzv. první republiky jsme měli na Valašsku „obuvnického krále" Tomáše Baťu. A dnes ho nahradil „valašský král" herec, komik a mim Bolek Polívka. Ze Zlína pochází také první manželka současného prezidenta Spojených států Donalda Trumpa. Známá je také osobnost senátora doc. Františka Čuby ze Slušovic. S trochou nadsázky se dá říci, že tato východní část naší země je líhní velkých stratégů a osobností.

2. 2. JAK SE UČIL VŮDCOVSTVÍ

Cílem první cesty Tomáše Bati do Spojených států bylo získat informace o managementu tamních obuvnických firem, moderních pracovních postupech, důvěře mezi zaměstnavatelem a pracovníky firmy a strojním vybavení továren. Na cestu do USA se vydal s třemi nejbližšími spolupracovníky. Po dlouhém zvažování si na „zkušenou" vybral strojníka Lízala, ševce a obchodníka Oksnera a svrškaře Najmana. Zajímavá byla metoda jejich získávání tamního know how. Všichni se nechali v americkém městě Lynnu, kde bylo na počátku 20. století 250 obuvnických továren, zaměstnat. Prvním rozčarováním Tomáše Bati bylo, že všichni získali práci, kromě něho. Trápil se tím a rozebíral důvody, kde dělá chybu.

Zjistil, že zakopaný pes bude v jeho sebevědomí. Při vstupním pohovoru vždy tvrdil, že ze ševcoviny umí všechno. Později pochopil, že v Americe již existuje specializace výrobních procesů. Na základě vlastní zkušenosti si potvrdil, že sice umí všechny postupy, ale žádný špičkově.

Dalším velkým poznatkem byl americký pohled na firmu z pohledu majitele firmy – leadera. Tento poznatek se mu doslova vryl pod kůži. Nezapomněl, jak mu připadalo nejprve zvláštní, později už logické, že hovořil – li majitel amerického podniku nebo jen dílny o svých záměrech nebo problémech, říkal vždy „my". Zatímco v Evropě by byl říkal „ já".[7]

Tomáš Baťa si z této cesty odvezl důležitý poznatek, že úspěšné budování firmy není možné bez spoluodpovědnosti všech zaměstnanců jeho vznikajícího impéria. Jeho zaměstnanci musí být hrdí, že u něho pracují včetně opomíjených a přehlížených rakousko - uherských dělníků.

[7] Viz, HAJNÝ, Pavel, str. 45

2. 3. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 1 – PODOBENSTVÍ O PASTÝŘOVI STÁD

Tomáš Baťa při budování důvěry ve svých podnicích často používal církevní podobenství. V této případové studii rozeberu podobenství v širších souvislostech a odůvodnění přinesu ve východisku z případové studie.

Dobrý vůdce uspokojuje potřeby svých lidí, tak jako se dobrý pastýř stará o své stádo.

„Vůdce byl také definován jako osoba „vytvářející stoupence“. Ovce jsou předurčeny k následování svého pastýře, a proto se dají snadno vést.[8]

Z dob Ježíšových známe příměry vůdce – pastýř. Zajisté neuškodí si rozebrat podstatu symboliky běžně používaného rčení o pastýřovi (vůdci) svých stád, abychom pochopili význam citátu od Tomáše Bati uvedeného závěrem.

Díky svému studiu na Vysoké škole zemědělské (specializace manažerství) mi není tato problematika cizí. Jednou z pomyslných noh, na kterých stojím, jsou zootechnické disciplíny. Jednou z nich je etologie. Jedná se o vědní disciplínu věnující se chování a vztahům uvnitř komunity zvířat. Obdobu můžeme nalézt v lidské sociologii a částečně psychologii.

Symboliku o pastýřovi nahrazujícího vůdčího berana ve stádu ovcí, lze odsouhlasit. Ovce slepě následují svého „představeného“. Příměr tohoto modelu funguje a je trefný.

Problematičtější je citace o pastýřovi stáda koz. Tento model potřebuje krátké vysvětlení. Kozy jsou také společenská zvířata. Jejich „sociální vazby“ jsou založené na jiných principech než u ovcí. Jedná se o uskupení vyhraněných individualit. Pastýř vedoucí stádo těchto „rohatých čertů“ má z hlediska vůdcovství nevděčnou a těžkou práci.

Podstatu myšlenky si uvedeme na příkladu. Ovce vedené nejsilnějším vůdčím beranem se při napadení vlky snaží zachránit překotným během. Pokud se ocitnou na pokraji srázu, do jednoho se zřítí do propasti a zahynou. Pokud dáme do stáda kozu, automaticky se stane vůdcem. Pokud takové stádo žene smečka vlků, koza v čele „pelotonu“ doběhne ke srázu a zastaví se. Vyhodnotí situaci, uhne do strany a v mezích možností vyvede stádo do bezpečí.

Podobenství můžeme najít u koní a oslů. Životní projevy stáda koní lze přirovnat k ovcím. Osly ke kozám.

Opět si dovolím malý příklad. Kůň, když se dostane do stresové nebo nepředvídatelné situace, instinktivně vyrazí vpřed. Jedná se o pověstné splašení koně. Na útěku, často převrhne tažený povoz. Splašený kůň je nebezpečný sobě i lidem stojícím mu v cestě. Je schopný se zranit nebo někoho zabít.

[8] Srovnej pohled minulých vůdců ke svým stoupencům a dnešních vůdců na své společníky a partnery. (Adair, str. 269)

Osel reaguje jinak. Ten takovou situaci řeší tzv. „zaseknutím“. Zastaví se a nic ho nepřiměje k další cestě. Osel analyzuje danou situaci. Bití nepomáhá, ba naopak. K další cestě ho přimějeme pouze v případě, že u něj opět získáme ztracenou důvěru.[9]

Propojení této myšlenky se sledovaným tématem přináší citace Tomáše Bati: *„ Viděl jsem Turka, který pobodal nožem svého tahouna osla, protože nechtěl nebo nemohl jít tak rychle, jak si Turek přál. Pak vzal břemeno svého osla na svá bedra a proklínal celý svět i svého Alláha pro svůj osud.“*

A jaká je pointa? Turkovi chyběly znalosti o chování zvířat. Díky tomu udělal špatné rozhodnutí. Jak se říká, každý z nás je strůjcem svého štěstí.

2. 3. 1. VÝCHODISKO PŘÍPADOVÉ STUDIE

A proč jsem vlastně tuto případovou studii uvedl? V teorii leadershipu se uvádí, že pro správné vůdcovství je třeba využívat znalosti z různých oborů. Na základě informací a souvislostí na hranici různých oborů lze dělat neotřelá rozhodnutí.

Tuto myšlenku podporuje také známý ekonom, obdivovatel a znalec Tomáše Bati, profesor Milan Zelený.[10] Na základě vlastních zkušeností doporučuje spojovat informace z různých životních rolí a studovaných oborů v rozhodovacím procesu.

2. 3. 2. PASTÝŘ A VLK

Tomáš Baťa rád využíval příměry a bonmoty ze selského prostředí. Často přirovnával podnik k hospodaření na selském statku. K tomu uváděl: *„ Jen na tom poli se obilí rodí, po kterém hospodář za pluhem chodí.“*

K tomuto citátu se hodí také citát od Milana Zeleného: *„Jen pastýř, jemuž ovce patří, se postaví vlkům a své ovce chrání. Námezník, jemuž ovce nepatří, uteče“.*[11]

Z obou citací vyplývá, že dělníci, kteří jsou zainteresovaní na chodu firmy a zisku, mají k firmě jiný přístup, než pouhý zaměstnanci. Zaměstnanci, kteří mají podíl na zisku a důvěru ve

[9] Více informací o etologii oslů, viz, BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ, Daniela, časopis Fauna, 14/2011

[10] Gen - zpověď Milana Zeleného https://tv.seznam.cz/program/4466848

Ukázka mezioborového výzkumu Milana Zeleného: *„Na příklad, korálové útesy jsou komunity autopoietické, mezidruhové spolupráce a vlastní sebeprodukce. Korálové útesy nesnášejí monokulturu. Tyto interaktivní a druhově provázané autopoietické společnosti vytvářejí své vlastní ekologie, ekonomiky a obranné systémy, dávno před příchodem člověka. Z toho důvodu je hlavním problémem korálových útesů lidská (heteropoietická) intervence. Odborníci ani politici by neměli diktovat, jak by korálové útesy a lidské společnosti měly fungovat. Jejich pokornou rolí je pozorovat, popisovat, a snažit se pochopit. Lidská intervence v živých systémech nevytvořených člověkem, je arogancí druhu.“*

[11] Citace, ZELENÝ, Milan, str. 100

směrování firmy, jsou de fakto spoluvlastníci. Když se objeví „vlk“ v našem případě krize, zbrkle neutíkají, ale za podnikem stojí i v těžkých chvílích.

2. 4. PŘEDPOKLADY VŮDCOVSKÉ AUTORITY

Tomáš Baťa v roce 1927 studentům Vysoké školy technické v Praze řekl: *„ Chcete – li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe.“*

Významným předpokladem jeho úspěšnosti byla schopnost sebeřízení. Tomáš Baťa v úplných začátcích nebyl teoreticky vybavený pro budování firmy. Potýkal se s nedostatečným počátečním kapitálem, konkurencí a odbytem. Jeho síla však byla v osobním řízení (selfmanagement). Uvědomoval si, že pokud se mu nedaří, musí se vrátit na úplný začátek, třeba k manuelní práci, aby firma nezkrachovala. V žádném případě si nemůže „hrát“ na šéfa, když pro svoji funkci nemá předpoklady a jím řízená firma nemá potřebné výsledky. Z chyb se dokázal poučit. Na získaných zkušenostech stavěl svojí excelentní strategii v budování svého impéria.

Příkladem může být období ze začátku formování firmy, kdy byl společníkem se svým bratrem Antonínem. Tomáš měl problém při řízení zaměstnanců. Nebyl to on, kdo používal ve vedení „tah“. Spíše využíval „tlak“. Za svými návrhy si tvrdě stál a prováděl nekompromisní kontrolu. Jeho bratr mu ukázal správnou cestu ve vedení lidí. Byl povahou optimistický a při řízení lidí se opíral o „tah“. V řízení lidí měl tehdy lepší výsledky než on a jejich společní zaměstnanci Antonínovi více důvěřovali. Protože byl Tomáš Baťa veliký talent v oblasti leadershipu, principy push, pull si rychle osvojil a později s nimi s velkým úspěchem pracoval.

2. 4. 1. LÍDR MUSÍ BÝT SLUŽEBNÍK

Tomáš Baťa si začal uvědomovat, že při vedení lidí se musí řídit heslem, že vůdce je služebník. John Adair k tomuto tématu uvádí: *„ Hluboce zakořeněným pokušením vůdců – přerostlým plodem jejich sebedůvěry – je jejich arogance, nadřazené chování, často doprovázené přehnaným pocitem vlastní neomylnosti, panovačnými způsoby a uplatňováním nadvlády. Protilátkou a protikladem arogance je pokora a skromnost.“*[12]

K tomuto tématu Tomáš Baťa říkal: *„ Chceme – li aby nás naši zaměstnanci a zákazníci milovali, nám důvěřovali a byli nám věrní, musíme je nejprve sami milovat, musíme pro ně věrně a oddaně pracovat.“*

Z citace je zřejmé, že Baťa měl za své lidi odpovědnost. Bylo o něm známo, že je tvrdým podnikatelem. Přesto se nebál projevit své city. Často hovořit k lidem „srdcem“.[13] A lidé to věděli, měli ho rádi a stáli za ním.

[12] Viz, ADAIR, Milan, str. 46

[13] Zdroj ZELENÝ, Milan (str. 142)

K tomuto tématu uvedu ještě jednou moudrost od Johna Adaira: *„ Vlastnosti, znalosti, dovednosti – toto všechno už jsme v souvislosti s vůdcovstvím vyzdvihli, ale vnitřní postoje (způsob, jakým myslíte, vaše vlastní nitro) jsou také velmi důležité, protože vaši lidé díky svým velmi citlivě vyvinutým smyslům vždycky přijdou na to, co jste zač. V pozici vůdce svoje vnitřní já neskryjete. Jak říká jedno přísloví: „ Nemohu slyšet, co říkáš, protože to, co jsi, na mě křičí.“ Vůdce musí být sám sebou.“*[14]

Tato citace na Tomáše Baťu přesně sedí. On byl sám sebou. Přestože se učil od úspěšnějších, například v Anglii a především v USA, své poznatky slepě nekopíroval, ale na základě vhodné strategie upravoval pro místní podmínky.

2. 5. TOMÁŠ BAŤA V KRIZOVÝCH SITUACÍCH

Podnikatelské začátky Tomáše Bati nebyly snadné. Po svém prvním návratu z USA vybudoval z darovaných plánů americkým fabrikantem novou moderní továrnu. Navzdory českým stavitelům ji nechal postavit podle originálu. Míry byly uvedené v palcích. Po technické stránce se mu dařilo. Ale jinak tomu bylo z pozice leadershipu. Potýkal se s masivním odlivem zaměstnanců na všech pozicích. Byl podtlakem přibývající konkurence, která vznikala z jeho bývalého managementu. Kopírovala jeho metody. Dále se potýkal se stávkou odborů. Z dnešního pohledu můžeme mluvit o krizi managementu lidských zdrojů.

Největší jeho chybou bylo podcenění budování odborové organizace. Přestože se snažil, aby kopírovala schéma odborů v USA, záměr se mu nepodařil. Bohužel cíle těchto organizací byly rozdílné. V USA odbory s majitelem spolupracovaly. Pomáhaly shánět nové zaměstnance na uvolněná místa. Jednalo se o vzájemnou a prospěšnou symbiózu.

V našich zemích se řízení odborových organizací zpolitizovalo. Svými kroky klidně zlikvidovaly vybranou firmu a tím i pracovní příležitosti pro zaměstnance. Také on se stal terčem této strategie. Díky tomu přišel o většinu řídících pracovníků, ale i dělníků. Měl novou továrnu a drtící úvěr od bank. Díky těmto okolnostem výroba stagnovala, ba klesala. Opustili ho dva důležití společníci mající zkušenosti z jejich cesty do USA.

2. 5. 1. KRIZE NAPOMÁHÁ VŮDCŮM

Znalosti jsou klíčem k vůdcovství v období nestability. Poučení můžeme najít u řeckého filosofa Sokrata (asi 469 – 399 př. n. l.) s praktickým uvažováním. Dnes bychom řekli selským rozumem. Ten k tomuto tématu říkal: *„Taková krize je pro skutečného vůdce mnohem efektivnější než období klidu a prosperity, protože během ní se věci daří uskutečňovat mnohem snadněji…Lidé budou zvláště v dobách krize poslouchat muže nebo ženu, kteří vědí, co a jak udělat.“*[15]

[14] Viz, ADAIR, Milan, str. 47

[15] Viz, ADAIR, John, str. 11

V krizi se může vůdce opřít o své znalosti. Ale je třeba zdůraznit, že samotné znalosti nejsou klíčem k úspěchu. Když jsem „mudrcem“ ve svém oboru, neznamená, že jsem automaticky povolaný vůdce. Ten musí umět ještě něco navíc.

Vůdce nesmí zapomenout u svých zaměstnanců budovat respekt a dobrovolnou podporu. Lidé v krizi jdou rádi za svým vůdcem, pokud mu věří, mají pocit bezpečí. Leader nesmí zapomenout, že na cestě za vítězstvím čekají všechny zúčastněné náročné složité úkoly. Z tohoto důvodu musí dbát na plnění stanovených cílů a v jejich prosazování být neoblomný. Ztráta autority je fatálním problémem pro celé společenství. Jeden nesplněný úkol může přerušit posloupnost již provedených a plánovaných úkonů. Tím se může „prohrát celá bitva“. Vůdce musí trestat zlo a odměňovat dobro.

Respekt si vůdce musí získat mezi zaměstnanci, aniž by se jim podbízel. Nejsnáze si získali respekt leadeři, který měli jasný cíl cesty a sdíleli se zaměstnanci jejich problémy. Pro svoji vizi dokázali pracovníky nadchnout a získat u nich chuť plnit program vedoucí k společnému úkolu.

Z těchto důvodů si Tomáš Baťa uvědomoval, že znalosti získané na své cestě do Ameriky mu v budoucnu pomůžou přenést firmu přes nesnáze v klidných dobách i krizových situacích. Z hlediska důvěry se Tomáš Baťa naučil vzorově ovládat vlastnosti očekávané a vyžadované od svých zaměstnanců. Tím s těmito veličinami mohl v pracovních skupinách nebo celé firmě kalkulovat.

2. 5. 2. A CO NA TENTO PROBLÉM ŘÍKAL DOBOVÝ TISK V ČASOPISE OBUVNÍK?

Stávka v továrně Baťově ve Zlíně jest následkem toho, že stávkující nastoupili v jiných závodech, skončena a vyhlašuje se na uvedenou firmu bojkot. Továrna Baťova ve Zlíně je pro dělnictvo uzavřena.[16]

Odbory a politické strany, zvláště levice, kazili plány rozvoje baťovo firmy a také rozvoj města Zlín. Baťa si uvědomoval, že se musí ve svém podnikání zaměřit na budování důvěry mezi jeho zaměstnanci.

K tomuto tématu se Tomáš Baťa rád vyjadřoval: *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet.“*

2. 5. 3. A JAKÝM ZPŮSOBEM PŘEKONAL PŘEKÁŽKY, ZÍSKAL DŮVĚRU A NAPLNIL SVOJI VIZI?

Tomáš Baťa se s politizovanými odbory nekompromisně rozešel. Jako správný leader vše vyřešil rychle. Kdo druhý den nenastoupil, u něj v továrně skončil. Tento krok leadera se dá

[16] Viz, HAJNÝ, Pavel, str. 53

zhodnotit následovně. Z krátkodobého hlediska obrovská ztráta pro firmu. Z dlouhodobého hlediska odpovědný krok, který mu v budoucnu pomohl „převálcovat" svojí konkurenci. Vybojovat bitvu byl krok A. Pokud by vše zůstalo při starém, situace by se po čase opakovala. Krok B, znamenal mravenčí práci v oblasti důvěry lidských zdrojů.

Určitě se hodí krátký, ale výstižný citát od Tomáše Bati: *„ Co chceš – můžeš."*

Tomáš Baťa si uvědomil, že budování důvěry nemůže jít cestou handrkování s odbory. Musí je zainteresovat a zapojit do chodu továrny. Cestu k prosperitě viděl ve zvyšování mezd a snižování cen výrobků. V tehdejší éře obrovské konkurence se mu dílo poměrně rychle zdařilo. Zavedl tyto myšlenky do své firmy.

Baťa byl odpůrcem jakékoliv regulace. K tomuto tématu uvedl Tomáš Baťa zajímavou informaci: *„ Na schůzi továrníků na obuv ve Vídni byl projednáván přestupek jedné firmy, která měla být ze spolku vyloučena. Firma přidala cvikařům 2 koruny týdně. Ve spolku bylo patrně usneseno, že mzda cvikařů smí obnášet 35 korun, ale ne 37. Předseda spolku obrátil se na mne a pravil: „ To jistě by se ve vašem spolku nemohlo stát." A přitom se pozeptal, kolik my platíme cvikařům. Já mu řekl, že u nás si cvikaři vydělávají 300 korun."*

Tato překvapivá informace ukázala, že Tomáš Baťa ve svém oboru tzv. projížděl první stopu. Filosofií a cestou k prosperitě byla spolupráce a důvěra.

2. 5. 4. A JAKÉ BYLO POUČENÍ Z HLEDISKA VŮDCOVSTVÍ?

Uvědomil si, že musí začít pracovat na podnikové kultuře a důvěře u svých zaměstnanců bez politického a odborářského vlivu. Začal budovat firmu za pomoci jasné vize. Formoval a rozvíjel si v továrně svůj řídící tým a pozitivní vztahy mezi zaměstnanci. Snažil se je motivovat pomocí tahu. Svůj nejvyšší management finančně zainteresoval na hospodářské výsledky firmy. Díky tomu se mohl z továrny vzdálit bez svého přímého vlivu na chod firmy. Tuto možnost využíval při cestách po světě, aby vytvářel nové obchodní příležitosti, strategie a vize. Později do nového systému osobní zainteresovanosti zapojil většinu zaměstnanců.

2. 5. 5. KRITICKÁ MÍSTA DŮVĚRY V OBCHODU S BOTAMI

Tomáš Baťa se dokázal prosadit ve svém podnikání u většiny zákazníků u nás i ve světě. Ale… Dle jeho vzpomínek existoval region, kde byl méně úspěšný. Jednalo se o české pohraničí obydlené českými Němci. V tomto regionu se mu nepodařil prosadit názor, že jeho vůdcovské cíle jsou založené na snaze pomoci ostatním dosáhnout lepšího života. A to přesto, že konal v duchu Ježíše Nazaretského, který hlásal, že vůdcovství je formou služby našim bližním.

Národnostní třenice, mezi česky a německy mluvícím obyvatelstvem byly natolik vyhrocené, že bojkot českých firem nedokázal „prorazit" ani Tomáš Baťa. Ve svých vzpomínkách se o

tomto špatně obsazeném regionu z hlediska obchodu zmiňuje. Přestože „neznal“ slovo nejde a neexistuje, obchod s jeho sortimentem patřil v bývalých Sudetech mezi nejslabší.

Toto kritické místo z hlediska vůdcovství a obchodu mě zaujalo. Pokusil jsem se vyhledat pomocí kazuistiky leadera v historii, který dokázal prosazovat své cíle ve společenství různých národností.

V další případové studii uvedu podstatu vůdcovských schopností syna Filipa Makedonského. Byl jím známý řecký vůdce Alexandr Makedonský.

2. 6. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 2 – BUDOVÁNÍ DŮVĚRY ALEXANDREM MAKEDONSKÝM[17]

Obchodním zástupcům Tomáše Bati se nedařilo se prosadit se svým sortimentem na území tzv. Sudet. Zajímavé bylo, že Tomáš Baťa tento problém pouze konstatoval, bez navržení nějakého řešení. Na základě jeho vůdcovských a strategických dovedností, můžu říci, že mě jeho stanovisko překvapilo. Z tohoto důvodu se pokusím najít v historii vůdcovské schopnosti k tomuto tématu – vedení a důvěra různých národů.

Jedním z často citovaných vůdců řešících tento problém byl Alexandr Makedonský

Proslulý řecký vojevůdce byl známý nejenom svými válečnickými schopnostmi, ale z mého úhlu pohledu byl skvělým vůdcem velkého lidského společenství. Při svých vojenských výpravách dokázal zabezpečit svá obrovská vojska především logisticky (např. zajištění stravování)[18] a udržet si u svých lidí a lidí na dobytých územích nebývalou důvěru.

Jeho vojsko se skládalo v podstatě ze dvou skupin. Jednu tvořili Makedonci. Druhou tvořili pevninští Řekové. Obě části společenství byly rozdílné. Zvláště Řekové byli velmi ambiciózní a soutěživí. Díky tomu neměli kolektivního ducha a vzájemná spolupráce jim byla cizí.

Starořecký básník a autor eposů Ilias a Odyssea Homér k povaze Řeků v armádě Alexandra Makedonského napsal: *„Vždy chtějí vynikat a být lepší než ostatní.“*

Přesto se vojevůdci Makedonskému podařilo ve svém vojsku vytvořit fungující a neporazitelný tým. Své vojsko rozdělil na jednotlivé logistické složky. Ty se doplňovaly, jako puzzle. Do jednotlivých sborů dosazoval Řeky a Makedonce podle jejich povahy a schopností. Díky svému talentu a zkušenostem se mu dílo zdařilo. Poskládaná obrovská armáda měla, jako celek kolektivního ducha. Ve své práci projevil nebývalé znalosti z psychologie lidských duší.

[17] Zdroj, ADAIR, John, str. 58

[18] Viz, BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ, Daniela, časopis Chovatel 9/2017

Abychom si udělali představu o těžkosti jeho úkolu, uvedu citát z knihy Johna Adaira: *„Pouze Alexandrova výjimečná osobnost jeho chování a zásadové vůdcovství, dokázaly toto stádo řeckých beranů a kozlů udržet pohromadě.“*

Svou nesourodou armádu udržoval Alexandr Makedonský po dlouhé roky funkční. Řecko se mělo dle jeho vize stát hlavním zástupcem celosvětové civilizace. Jak říkal Ovidius: *„ Byl vůdcem vůdců!“* Alexandr byl jeden z mála leaderů, který dokázal stmelit nesourodou armádu. Po jeho smrti nenavázali jeho pokračovatelé na jeho odkaz. Jeho charisma a vůdcovské schopnosti byly natolik neopakovatelné, že se jeho armáda rozpadla.

2. 6. 1. VÝCHODISKO PŘÍPADOVÉ STUDIE

Za neúspěchem Tomáše Bati v obchodu se svým zbožím v pohraničí (Sudety), kde žilo německy mluvící obyvatelstvo, stála politická situace mezi českým a německým obyvatelstvem tehdejšího Československa. Ta nespadla z čistého nebe, ale její kořeny můžeme hledat ještě v dobách Rakousko – Uherského mocnářství. Bojkot zboží českých podnikatelů byl politickou záležitostí.

A jaké je východisko z této případové studie? Vzniklou situaci nemohl řešit dílčí podnikatel, v našem případě Tomáš Baťa. Získání důvěry a sjednocení všech národností v našem státě byl úkol pro management vlády a prezidenta. Je paradoxem, že kdyby Tomáš Baťa tragicky nezahynul v roce 1932, mohl se jako uvažovaný kandidát na prezidenta, pokusit získat důvěru všech národnostních skupin v našem státě.[19]

V případové studii jsem se zabýval řešením podobenství z historie. Historická osobnost Alexandr Makedonský, vůdce vůdců, jak se mu pro své neobyčejné schopnosti přezdívalo, dokázal „stmelit“ své obrovské vojsko. V jeho různorodém společenství lidí, díky jeho schopnostem fungovala nebývalá důvěra a také perfektní logistika. Jeho souputníci s plným nasazením naplňovali společnou vizi. Vše podle hesla vademekum – pojď se mnou.

2. 6. 2. ALEXANDER MAKEDONSKÝ A PŘÍSLOVÍ NARUBY

Ekonom Milan Zelený uvádí k tomuto tématu (týkala se především Tomáše Bati) zajímavou myšlenku: *„ Jestliže „vytloukáte“ ze svých obchodních partnerů a spolupodnikatelů nejvyšší ceny, pak trpíte a musíte trpět ve svých odděleních mrháním materiálem a časem. Nejlepší a nejbohatší obchodník starého Řecka poučil Alexandra Velikého: „ Kupuji draho a prodávám lacino.“ Nechť se čtenář sám zamyslí, jak interpretovat tuto nespornou moudrost.“*

Abych se přiznal, díky výzvě Milana Zeleného, získal citát po chvilce úplně jinou dimenzi, než na první pohled nabízí. Čím více jsem se nad tímto citátem zamýšlel, tím více jsem obdivoval myšlenku bohatého obchodníka ve starém Řecku.

[19] Tuto kapitolu života Tomáše Bati řeším v kapitole 6 s názvem - TOMÁŠ BAŤA NÁSTUPCE TOMÁŠE G. MASARYKA?

Abych si dal do souvislosti tuto geniální myšlenku, uvedu citaci od Tomáše Bati, která inspirovala Milana Zeleného k této briskní úvaze. Tomáš Baťa řekl: *„ Mnozí máte za to, že celý úspěch vašeho oddělení je závislý od toho, jak se vám podaří stlačit cenu za zboží tomu oddělení, které vám dodává, a jak dovedete vynutit vysokou cenu na oddělení, které od vás odebírá.“*

Ostatní zbývá pouze na myšlenkových pochodech čtenáře…

2. 7. BAŤA BYL PRŮMYSLNÍK NEBO KAPITALISTA?

Z hlediska důvěry mezi zaměstnanci a vedením podniku (vůdcem) je klíčové, co je hnacím motorem rozvoje firmy. Majitel firmy může být kapitalistou nebo průmyslníkem. Oba řídí podnik, ale každý s jiným cílem. A jaký je rozdíl mezi kapitalistou a průmyslníkem? [20]

Existují dvě schémata:

1 - K=>P=>K

2 - P=>K=>P

První vzorec představuje myšlení kapitalisty. Počáteční kapitál (K) je prostřednictvím produkce (P) je „rozmnožený“ kapitál (K).

Druhý vzorec ukazuje strategii průmyslníka. Ten výrobou (produkcí) tvoří kapitál. Ten umožňuje rozšířenou výrobu.

Existuje ještě jiný úhel pohledu. Je jím spotřebitel. Ten získaný kapitál neinvestuje, ale „zkonzumuje“ a tím vypadne z přirozeného cyklu podnikání.

A kam zařadíme baťovce, potažmo samotného zakladatele Tomáše Baťu? Obuvnický král nebyl kapitalista. Byl jasným průmyslníkem. Tomáš Baťa potřeboval při svém rozvoji kapitál. Ten však nebyl jeho cílem, ale prostředkem k úspěšnému rozvoji firmy.

Na druhou stranu je třeba říci, že Tomáš Baťa myslel tzv. na zadní kolečka. Svůj vytvořený kapitál investoval do oborů přímo nesouvisejících se samostatnou výrobou bot.

Dnes bychom řekli, že si ve své firmě budoval facility a asset management. Budování těchto pobočných závodů opět přispívalo k budování důvěry zaměstnanců firmy.

2. 8. FACILITY MANAGEMENT TOMÁŠE BATI

Podpůrné služby sloužící zaměstnancům a uživatelům firmy Tomáše Bati byly důležité ze dvou důvodů. Tyto profese mu nepřímo pomáhaly zajišťovat chod hlavního předmětu podnikání – výrobu bot. Neméně důležitou roli hrál facility management, jak jsem se již několikrát zmínil, při budování důvěry u zaměstnanců. Mezi tyto podpůrné odvětví můžeme

[20] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 29

jmenovat například zemědělskou a lesní výrobu. Zemědělskými komoditami zásoboval Baťa podnikové prodejny a závodní jídelny. Velice levné potraviny a ceny obědů v závodních jídelnách, nezatížené marží překupníků, byly benefitem pro jeho zaměstnance.

Tomáš Baťa dokonce vybudoval vlastní drůbežářský podnik. Ve své době byl špičkou ve svém oboru.

Důležité bylo lesní hospodářství a dřevozpracující průmysl. Tomáš Baťa koupil zbytkové panství Loučka a velkostatek Vsetín tvořící rozsáhlé lesní komplexy.[21] Pro zpracování dřeva zřídil několik pil. Stavební dříví prodával nejenom třetím osobám, ale využíval ho především při rozvoji svých závodů a pověstných bytových domů pro své zaměstnance ve Zlíně a dalších městech. Svým zaměstnancům nabízel palivové dříví. Jeho cena byla na trhu bezkonkurenční (motivační) a opět pomáhala upevňovat důvěru mezi leaderem a jeho spolupracovníky.

Obrázek číslo 2 – Logo B. F. P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r.o.



[21] V majetku rodiny zakladatele Tomáše Bati je dodnes velký lesní podnik. Po revoluci v roce 1989 ho získal zpět Tomáš J. Baťa ml. Po jeho úmrtí 1. 9. 2008 se stala vlastníkem společnosti paní Sonja Ingrid Bata, vnučka zakladatele. http://www.lesybata.cz/historie/historie-lesniho-majetku

2. 9. ÚLOHA LEADERA TOMÁŠE BATI PŘI STRATEGICKÉM ŘÍZENÍ ZMĚN

Tomáš Baťa se zpočátku vyhýbal politice a politickým vlivům. Díky tomu neměl vliv na radnici ve Zlíně. Ba naopak, radní mu při rozvoji jeho firmy, nevycházeli vstříc. A to i v případě, že se jednalo o bohulibé a sociální projekty pro své zaměstnance a občany Zlína. Jak bylo jeho zvykem, uvědomil si, že pokud chce prosadit svojí vizi „amerikanizace" Zlína, musí své vůdcovské schopnosti napnout do komunální politiky. Jedině tak měl šanci k zlomovému rozvoji svojí firmy a dosažení blahobytu jeho zaměstnanců.

Apolitického Tomáše Baťu stály volby nemalé úsilí. Vedení politického boje bylo z jiného soudku, než znal z podnikání. Sestavil kandidátku ze svých zaměstnanců. Sám kandidoval z posledního místa. Do předvolebního boje vložil všechny své zkušenosti a energii. A jak dopadl?

Pro stávající koalici byly volby zdrcující. Baťa je díky své strategii jasných cílů při rozvoji Zlína odstavil na druhou kolej. Lidé mu na základě předešlých zkušeností uvěřili a volili jeho volební uskupení.

Tabulka číslo 2.

Volební výsledky ve Zlíně v roce 1927 (hlasy a mandáty)[22]			
1	Baťovci	4 553	25
2	Československí socialisté	156	1
3	Komunisté	326	2
4	Lidovci	195	1
5	Sociální demokraté	69	0
6	Živnostenská strana	228	1

[22] Srovnej ZELENÝ, Milan, str. 128

2. 10. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 3 – STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ A DRTIVÉ VÍTĚZSTVÍ[23]

Tomáš Baťa si uvědomoval, že rozvoj firmy kolem roku 1925 naráží na mantinely komunální politiky. Aby mohl plnit svoji vizi úspěšně rozvíjející se firmy, aby mohl nadprůměrně dobře odměňovat své zaměstnance a plnit své plány v rozvoji firemních benefitů (např. stavba nemocnice, obchodní dům, Masarykovo pokusné školy, domky pro zaměstnance), musel přijít s převratným rozhodnutím. Při jeho rozboru zpětně použiji poznatky z dnešního strategického managementu. Pro skokový rozvoj svých firem, použil Tomáš Baťa zajímavou strategii. Brzdou v rozvoji nebyla v tomto případě konkurence, ale komunální politika. Tento fenomenální tah bych rozebral pomocí modelu strategického řízení. Má tři části – strategická analýza, strategický výběr a implementace strategie.

2. 10. 1. STRTEGICKÁ ANALÝZA – OKOLNÍ PROSTŘEDÍ

Na základě zkušeností získaných v Americe se Tomáši Baťovi dařilo budovat svoji obuvnickou firmu v „americkém střihu“. Z interní analýzy zjistil, že velkou hrozbou dalšího rozvoje firmy byl nepříznivý vztah s komunálními politiky ve Zlíně. Baťa se zpočátku vyhýbal politice a politickým vlivům. Díky tomu neměl vliv na radnici ve Zlíně. Ba naopak, radní mu při rozvoji jeho firmy, nevycházeli vstříc. A to i v případě, že se jednalo o bohulibé a sociální projekty pro své zaměstnance a občany Zlína. Jak bylo jeho zvykem, uvědomil si, že pokud chce prosadit svojí vizi „amerikanizace“ Zlína, musí své vůdcovské schopnosti napnout do komunální politiky. Jedině tak měl šanci k zlomovému rozvoji svojí firmy a dosažení blahobytu jeho zaměstnanců.

2. 10. 2. PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMU SI ZVOLIL NĚKOLIK STRATEGIÍ

Potřeboval „bouřlivě“ rozšiřovat své továrny a stavět pověstné „ baťovo“ domy pro své zaměstnance. Cest k rozvoji bylo několik. Jednou strategií byla spolupráce s radou města. Druhá nákup sousedních pozemků od největšího vlastníka barona Haupta. Třetí variantou byl přesun výroby mimo domovský Zlín. Všechny navržené cesty narážely na součinnost s levicovou komunální politikou. Tomáš Baťa se rozhodl pro strategii, která mu nejlépe vyřešila problém. Rozhodl se postavit kandidátku do zlínského zastupitelstva.

2. 10. 3. ZDROJE A STRTEGICKÉ SCHOPNOSTI

Apolitického Tomáše Baťu stály volby nemalé úsilí. Vedení politického boje bylo z jiného soudku, než znal z podnikání. Sestavil kandidátku ze svých zaměstnanců. Sám kandidoval

[23] Zdroj, BUKOVSKÝ, Aleš, Seminární práce, Strategický management – Generická strategie vůdcovství v nákladech a odlišení na příkladu Tomáše Bati, EBS, Plzeň, 2017

z posledního místa. Do předvolebního boje vložil všechny své zkušenosti a energii. A jak dopadl?

Pro stávající levicovou koalici byly volby zdrcující. Baťa je díky své strategii jasných cílů při rozvoji Zlína odstavil na druhou kolej. Lidé mu na základě předešlých zkušeností uvěřili a volili jeho volební uskupení.

Za svůj život byl zvolený třikrát po sobě starostou Zlína. Svoji podnikatelskou činnost vedl v duchu služby zlínským obyvatelům. Během svého působení ve funkci (1923 – 1932), změnil Zlín na průmyslové a zahradní město. Ve městě našli lidé dobře placenou práci a dobré podmínky pro bydlení a naplnění volnočasových aktivit. Během těchto téměř deseti let se počet obyvatel zvýšil z 5 285 (1923) obyvatel na šestinásobek – 30 145 (1931).

2. 10. 4. KULTURA A OČEKÁVÁNÍ ZAINTERESOVANÝCH

Baťa nezapomínal, že v jeho pozici mu přísluší také funkce donátora. Díky mnoha milionovému daru mohou občané Zlína dodnes důstojně trávit volný čas v centru města. Od největšího vlastníka pozemků ve městě barona Haupta koupil v centru zámek a rozsáhlý park. Vše daroval městu.

Obyvatelé si začali s pozitivním rozvojem Zlína uvědomovat, že hlavním jejich vítězstvím byla skutečnost, že si do čela města Zlína zvolili schopného stratéga a leadera – Tomáše Baťu.

2. 10. 5. ÚSPĚCHY STRATEGICKÉHO PLÁNU NA ZÁKLADĚ VIZE

Nesmíme zapomenout, že Baťa byl především obchodník. Věděl, že práce pro Zlín bude zpočátku jeho obrovskou finanční a organizační investicí. Ale z dlouhodobého hlediska se mu vyplatí. Ale také Zlín, jeho obyvatelé a především jeho zaměstnanci si polepší.

Město se dočkalo bouřlivého rozvoje. Můžeme jmenovat zmíněnou bytovou výstavbu a rozvoj infrastruktury. Vybudovala se také nová Baťova nemocnice, zlepšila se doprava. Velkým počinem bylo moderní a průhledné městské účetnictví. Do Zlína začaly jezdit delegace z velkých měst, aby jejich radní zjistili, co se skrývá za „zlínským zázrakem“. Dále je zajímalo, kde berou na své projekty finanční prostředky.

Odpověď na jejich dotazy byla překvapivá. Vše závisí na vzájemné důvěře všech stran a moderním (americkém) přístupu ke komunální politice. Nezanedbatelný význam měly také daně od průmyslníka Tomáše Bati.

2. 10. 6. ŘÍZENÍ STRATEGICKÉ ZMĚNY

Baťa byl především obchodník. Díky zmíněné strategii mohl začít s naplňování své obchodní vize. Konkurenci ukázal „záda“. Začal stavět celé čtvrti domků pro své zaměstnance. Tím si upevnil důvěru svých zaměstnanců a získal loajální pracovníky. Rozšířil své továrny. Podstatně rozšířil také podpůrné závody. Dnes bychom řekli, že se ve své firmě zabýval

dopřednou integrací. Ušetřil tím náklady a ještě mohl tyto služby nabídnout dalším odběratelům.

2. 10. 7. VZTAŽENÁ INTEGRACE

Nesmíme zapomenout, že provozované firmy Tomáše Bati a jeho „starostování“ ve městě Zlíně spolu úzce souviselo. Rozvoj firem, podniková kultura, finance města a vznikající moderní město v americkém „střihu“ bylo výhodné pro všechny strany. Z bouřlivého rozvoje Zlína mohl těžit strategický vůdce Baťa, jeho zaměstnanci a také ostatní obyvatele města.

2. 10. 8. BAŤOVA SLUŽBA VEŘEJNOSTI

Baťův strategický plán na rozvoj firmy, města a podnikové kultury byl velmi inspirativní. Jeho know how spočívající v rozmachu firmy i růstu města se vyplácí všem stranám.

A jaké zásady Tomáš Baťa za svými zdmi razil?

- *„Buďme věřiteli, ne dlužníky*
- *Chytrák dělá chyby na začátku, co hlupák na konci*
- *Čistota a pořádek – kvalita*
- *Každý budiž podnikatelem na svém pracovišti*
- *Nejlepší jakost, nejnižší ceny*
- *Plať hotově, nevypůjčuj*
- *Pomoz si sám*
- *Nepokračuj ve špatné práci*
- *Rozkaz zákazníka je svatý*
- *Silní milují život*
- *Učte se jazykům*
- *V rychlosti je síla*
- *Zkušenost – matka vědění“*

Batismus přicházeli do Zlína studovat starostové a podnikatelé z celého světa. Jedním byl také starosta Cermak z Chicaga (byl českého původu). Zlín několikrát také navštívil první náš prezident Tomáš G. Masaryk.

2. 10. 9. STRATEGICKÉ ROZHODNUTÍ OVLIVŇUJÍCÍ DLOUHODOBÉ SMĚROVÁNÍ ORGANIZACE

V tomto bodě si dovolím odcitovat slova Tomáše Bati: *„ Jakmile bude ve Zlíně rychlé spojení a dostatek bytů, přijdou již sami dobří pracovníci. Rozsáhlé moderně zařízené dílny s prvotřídními stroji jsou málo platné, bez prvotřídních pracovníků, a těch je nyní u nás nedostatek. Do nynějšího Zlína je nedostaneme. Musíme stavět. Ještě letos musí být postaveno alespoň 400 bytů.*

Při dnešních poměrech v republice, ten kdo disponuje dostatečným počtem pohodlných bytů, musí strhnout ty nejlepší lidi k sobě. Zlín musí být velký, lidé místo do Ameriky se musí stěhovat do Zlína. Až budeme mít ve Zlíně 100 000 obyvatel, budeme mít také 16 000 dobrých dělníků. Není – li u nás podnikatelů, kteří by se živili budováním pohodlných měst, musíme to udělat sami.“

A zachovala se nějaká stopa tohoto rozhodnutí do dneška? Zlín je dnes moderní krajské město honosící se univerzitou nesoucí jeho jméno.

2. 10. 10. STRATEGIC FIT

Těmito kroky usiloval Baťa o své strategické výhody proti konkurenci. Jak jsem se již výše zmínil, rozvoj firmy nebyl již omezený kapitálem a politickým vlivem. Jeho strategie ve třicátých létech směřovala k lidským zdrojům. Stavěním bytů a ostatních služeb pro zaměstnance, se přizpůsoboval měnícímu se prostředí. Díky tomu, že uměl Baťa ovládat strategické plánování pomocí vizí, mohla jeho firma pokračovat ve svém rozvoji. Do Zlína přetáhl kvalitní pracovní sílu, která mu přinesla konkurenční výhodu, díky které společnost profitovala.

2. 10. 11. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

Zmíněná strategie měla z hlediska lidského společenství několik rovin. Nehájila pouze Baťovo osobní podnikatelskou motivaci. Díky jeho vůdcovským a strategickým tahům na šachovnici Zlínska, měli prospěch všichni jeho zaměstnanci a potažmo také další občané. Pozitivní rozvoj zaznamenaly také přilehlé obce a města.

3. ZPĚTNÉ POSOUZENÍ VŮDCOVSKÝCH DOVEDNOSTÍ NA PŘÍKLADU T. BATI [24]

3. 1. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 4

V této případové studii spojím současné teoretické znalosti leadershipu se soustavou vedení Tomáše Bati a vybraných historických vůdců. Jedná se o opačnou cestu tvůrčího vůdcovství, než aplikují současní badatelé, kteří se zabývají analýzou leadershipu v organizacích v živých firmách směrem dopředu.

A co k tomuto tématu říkal Tomáš Baťa? *„Dějepis je třeba aplikovat na přítomnou dobu a využít minulých událostí k poučení pro dnešek.“*

3. 2. MANAŽER VERSUS LEADER

Pro pochopení pozice vůdce a manažera, jsem zvolil podobenství vycházejícího z oboru architektury. Rozdíl můžeme najít při studiu stavitelství na ČVUT. Jedni posluchači studují

[24] Zdroj, BUKOVSKÝ, Aleš, Seminární práce, Leadership v organizaci – Úloha vůdce při budování důvěry, EBS, Plzeň, 2017

architekturu, druzí stavební inženýrství. V pozici leadera můžeme vidět architekta, který vymyslí moderní nadčasový objekt s neotřelými a nápaditou vizáží. Můžeme uvést například návrh budovy knihovny města Prahy představující stylizovanou chobotnici. Tento návrh stavitele Jana Kaplického objevuje novou dimenzi moderní architektury. Jedná se o vizi. V případě, že by projekt dostal od pražských radních „zelenou", absolventi stavebního inženýrství na ČVUT by objektu vdechli život. Dodělali by budově technické parametry. Jejich práci bych přirovnal k podnikovým manažerům.

Na základě podobenství pokládám otázku. Byl Tomáš Baťa pouze vůdce nebo také manažer?

3. 2. 1. TOMÁŠ BAŤA VŮDCE

Podnikatel mající vizi a správnou strategii je předurčený do role vůdce. Tento záměr však nestačí. Klíčem k vůdcovství jsou znalosti a dovednosti. Vůdce musí být služebníkem, dobrým lodivodem, konat správná rozhodnutí a být efektivním komunikátorem. Pokud si prostudujete Baťovo soustavu řízení, zjistíte, že Tomáš Baťa splňoval reálné předpoklady, aby se stal zkušeným leaderem. Tuto roli dokazuje Tomáš Baťa ve své citaci: *„Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet."*

Tento citát se mi velmi líbí. Použil jsem ho ve své práci ještě jednou při jiné příležitosti. Pokud si citaci Tomáše Bati porovnáme s úvahou Jiřího Stýbla, nalezneme mnoho společných průsečíků.

Stýblo k tomuto tématu uvádí: *„Leader systém řízení zásadním způsobem vytváří, rozvíjí nebo mění jeho podobu a směr orientace. Nic však není absolutní a tak u manažera i leadera se v té či oné míře objevují prvky jejich činnosti kombinovaně…Manažer je ten, kdo vede a efektivně řídí (udržuje) fungující systém."* [25]

Na druhou stranu je třeba přiznat, že Tomáš Baťa nebyl nadčlověkem a ideálním vůdcem. Podobenství najdeme v následujícím citátu.

„Podobně ani někteří z nejvyšších vedoucích představitelů podniků i neziskových organizací, s nimiž jsem spolupracoval během své více než pětašedesátileté poradenské kariéry, neodpovídali šabloně typického vůdce. Z hlediska svých osobnostních rysů, postojů, hodnot, silných stránek a slabin pokrývali celé široké spektrum – od extrovertů až po téměř samotářské jedince, od lidí lehkomyslných a až příliš tolerantních, po manažery kladoucí důraz na přísnou kontrolu, od jednotlivců velkorysých až po ty skoupé."[26]

[25] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 11

[26] Viz, DRUCKER, Peter, str. 9

Z citátu vyplývá, že nikdo není ideální leader, nebyl jím ani Tomáš Baťa. Těžké chvíle zažil, když uvěřil slibům odborů ve svém podniku. Znal pozitivní model odborářů z Ameriky. Ti s „šéfem“ pozitivně spolupracovali při řešení otázek v lidských zdrojích. Ve svém podniku však Baťa nepředvídal a vzniklá situace mu způsobila velké problémy s důvěrou zaměstnanců, zákazníků a způsobila citelný pokles výroby.

Všichni jsme z masa a kostí. Člověk není stroj. Každý si musí najít svojí cestu. Společným cílem všech typů vůdců však musí být znalost nebo umění, pomocí kterého dokážeme dosáhnout více, než věda a řízení považuje za možné. K zdárnému plnění těchto úkolů vůdci dopomáhá tým motivovaných a odhodlaných pracovníků majících ve svém vůdci oporu a tím i důvěru.

3. 2. 2. TOMÁŠ BAŤA MANAŽER

Tomáš Baťa si uvědomoval, že kromě vize a strategických rozhodnutí je třeba se věnovat běžnému chodu ve firmě. K tomu říkal: *„Dělejme třeba nejnepatrnější věc na světě, ale dělejme ji nejlépe.“*

Tato myšlenka koresponduje s citátem od Jana Urbana: *„Většina řídících aktivit není spojena s tvorbou dalekosáhlých vizí ani s mistrovskými strategickými tahy, ráznými organizačními změnami, ohromujícími nápady otevírající nové trhy nebo s vysoce úspěšnými obchodními jednáními, která zajistí nové zákazníky. Naopak podstatnou část manažerské práce tvoří každodenní odstraňování drobných lidských problémů, pozvolné zdokonalování schopností a posilování motivace zaměstnanců.“*[27]

Na začátku případové studie jsem si položil otázku. Byl Tomáš Baťa vedle jasné role vůdce, také manažerem? Na základě rozboru jeho podnikatelského života můžu říci, že se jeho role měnila s rozvojem firmy. V počátcích svého podnikání svou firmu vedl i řídil. V další fázi se řízení ujímal při „rozjezdu“ nového oddělení. Později byl příležitostným (namátkovým) kontrolním manažerem. Držel se hesla – důvěřuj, ale prověřuj. Byl také krizovým a strategickým manažerem. Oddělení nebo závod, který se dostal do nesnází, se automaticky dostal pod jeho správou.

3. 3. POSTUPY VEDENÍ PODLE BATI

Na postupy vedení existuje mnoho teorií. Se stylem leadershipu cd autora Jiřího Stýbla jsem se seznámil v doporučené literatuře při studiu na EBS.

Inspirující styl vedení má tři základní složky:

- smysluplný záměr (cíl, cíle)
- podíl na pozitivním rozvoji druhých

[27] Viz, URBAN, Jan, 2008, str. 11

- uplatňování změn směřujících ke zlepšení (zdokonalování) stávajícího stavu.[28]

Českou cestou postupů vedení v podniku byla Baťova soustava řízení. K tomuto tématu Milan Zelený uvádí: *„ Z každého dělníka by se měl stát kapitalista, kapitálový účastník podniku, spolupodnikatel. Tato veskrze moderní myšlenka vyrůstá z českých kořenů Baťova génia. „*[29]

A jak měla Baťovo soustava řízení dle jeho autora Tomáše Bati vypadat: *„Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu. Žádáme, abyste zvýšených příjmů použili k zlepšení životních poměrů svých rodin a ke svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšení vašich schopností, ať již se tyto schopnosti projeví prací pro závod nebo prací ve veřejném životě našeho státu.“*

Když porovnáme praxi v dnešních firmách, myšlenky Baťovo soustavy řízení v nich často nenacházíme. V mnoha firmách se setkáváme s tradiční příkazovou hierarchií námezdního typu, kde lidské mozky hrají podřadnou roli.[30] V takovém podniku je motivací zaměstnanců hlavně mzda. Jejich důvěra ve firmu je mizivá.

3. 4. VYBRANÉ POSTUPY ŘÍZENÍ

Tomáš Baťa uznával teorii, že každý zaměstnanec má na začátku kariéry v jeho podniku stejnou startovací čáru. Je pouze na něm kam se budou ubírat jeho kroky. K tomu Baťa řekl: *„ Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevynalezne způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“*

A jaké jsou současné moderní postupy řízení? Inspiraci najdeme v citátu Jana Urbana: „Řídit osoby neznamená jen zadávat jim úkoly a kontrolovat jejich plnění. Vyžaduje i schopnost si pracovníky správně vybrat, úkoly i jejich význam jim jasně vysvětlovat, zajistit podmínky, které k jejich vykonání potřebují, o jejich postupu a výsledcích je včas informovat apod. Často se toto řízení neobejde ani bez schopnosti vzbuzovat u nich o jejich práci vyšší zájem, řešit jejich osobní problémy či konflikty apod. Velká část těchto úkolů se opírá o sociální a komunikační schopnosti vedoucího: o schopnosti působit důvěryhodně, přesvědčivě komunikovat, vycházet s různými typy lidí, pomáhat jim a učit je.“ [31]

Baťa si potrpěl na službě zákazníkovi a kvalitě svých výrobků, především bot. Z tohoto důvodu věnoval zvýšenou pozornost kontrole práce. K tomuto problému uvádí: *„ Kdykoliv*

[28] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 20

[29] Viz, ZELENÝ, Milan, str. 54

[30] Viz, ZELENÝ, Milan, str. 54

[31] Viz, URBAN, Jan, 2013, str. 11

nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně vytlačené šnyty (ořízku) nebo zakřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou dělat rovnou práci.“

*Baťa svou zemitou mluvou chtěl říci, že p*ři řízení je hlavním úkolem „dělat věci správně“. K důležitým pomůckám manažera patří schopnosti správného plnění úkolů. Vadný výrobek kazí důvěru zákazníků. Důvěru je třeba budovat nejenom směrem k dělníkům a zákazníkům, ale také obráceně, směrem k šéfovi (Tak se Baťa po vzoru amerických průmyslníků podepisoval).

3. 5. ROVNOVÁHA MEZI VEDENÍM A ŘÍZENÍM

Protože je tato práce především o leadershipu je třeba se zamyslet nad rovnováhou mezi vedením a řízením podniku. Pokud podniku vládnou především klasičtí manažeři, ve firmě je mnoho řízení a málo vedení, dochází k určité postupné strnulosti firmy s „nabubřelou“ administrativou. Firma není „pružná“ a hůře reaguje na prostředí trhu. Ruku v ruce se přidává nízká motivace a iniciativa pracovníků firmy. Manažeři, kteří postrádají vůdcovské schopnosti, reagují na zhoršení výsledků firmy „utahováním šroubů“ stávajících systémů. Tento technokratický model, uplatňovaný především v starších a větších organizacích, lze zvrátit především vybalancováním vedení a řízení.

Tomáš Baťa razil myšlenku, že majitel podniku musí být také jeho zaměstnancem. Jen tak má přehled co se děje ve firmě. Nejlepší formu v řízení a vedení viděl v spolu podnikání všech zaměstnanců. K tomuto problému říkal: *„ Plného zisku z výroby, dobrých mezd, levného a jakostního výrobku lze docílit jen tehdy, jestliže všichni zaměstnanci – šéf, ředitel, až dolů k metaři, zasvětí sílu a srdce podniku a jeho hospodářskému poslání.“*

Na citaci je důležité slovo šéf. Baťa dával jasně najevo, že jeho role je součástí lidských zdrojů v podniku.

3. 6. LEADERSHIP V PROMĚNÁCH ČASU

Moderní chápaní vůdcovství vychází ve schopnosti vést společenství lidí. Tento proces nám definuje Jiří Stýblo: *„Naplňování strategie podnikatelského rozvoje je procesem neustálých změn. Posláním leaderů je vytvářet prostor ostatním, aby mohli tyto změny realizovat. Skutečný vůdce musí být schopen vytvářet ambiciózní vize a s plným osobním zaujetím tyto vize, společně s druhými, uskutečňovat. Přitom musí být připraven obětavě překonávat překážky a akceptovat výzvy.“32*

Také v tomto případě platí, že problémem řady organizací je nerovnováha mezi vedením a řízením. Vůdcovství a řízení, jaké vyznával Tomáš Baťa a aplikoval ve svém podniku, mělo

[32] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 110

jasné mantinely a přímočarou cestu. Díky tomu je dodnes batismus inspirativní. Na rozdíl od dnešních manažerů a vůdců Baťa ve své cestě za vytyčenou vizí minimálně „kličkoval".

Problém vůdcovství v současných našich firmách je hlubšího charakteru. Vzniká už při výuce na vysokých školách zaměřených na výuku organizace a řízení v podniku. Studium se zaměřuje především na tradiční a lépe propracovaný management. Zjednodušeně řečeno, je více měřitelný. Leadership je často pověstnou popelkou. V tomto případě se nabízí příměr od učitele národů Jana Amose Komenského: „Nevěřte všemu, co se vám k věření předkládá. Zkoumejte vše a přesvědčujte se o všem sami!"

Také Tomáš Baťa viděl vedení firmy jako neustále se měnící proces. K tomu říkal: *„ Je mi jasné, že to, co dnes děláme a co máme letos nejlepšího, poletí za rok do starého železa. Mám představy o strojích a dílnách druhé etapy naší práce, s nimiž docílíme jiných výsledků."*

3. 7. OSOBNOSTNÍ VALSTNOSTI VŮDCŮ

Osobnost leadera je charakterizovaná souborem typických rysů, schopností, vlastností a charakteristik, které jsou vlastní člověku s dominancí očekávání: v očekávání člověka, který je vybaven pravomocí, který má odpovědnost a který má povinnost kultivovat kapitál a zároveň splnit očekávání těch, které řídí.[33]

Hlavní osobnostní vlastnosti vůdců jsou v postatě stále stejné. Pro porovnání se podíváme do dob vrcholné řecké filosofie. Porovnáme si pohled na vlastnosti vůdce od Xenofona a Aristotela ze Stageiry, nejznámějšího žáka Platona a vychovatele charismatického vůdce Alexandra Velikého.

Ve své knize Cyropaedia uvedl Xenofon tento seznam vlastností ideálního vládce: zdrženlivost, čestnost, důvtip, laskavost, duchapřítomnost, ohleduplnost, lidskost, soucit, ochota, odvaha, ušlechtilost, velkorysost a taktnost. Aristoteles tento seznam zredukoval na čtyři základní vlastnosti: čestnost, zdrženlivost, prozíravost a mravní síla. [34]

Pokud porovnáme navržené ctnosti vůdce dle Aristotela a Xenofóna s ctnostmi Tomáše Bati najdeme mnoho společných průsečíků.

3. 7. 1. VŮDCOVSKÉ DOVEDNOSTI

V této kapitole rozeberu důvody, které ovlivnily Tomáše Baťu při zřizování jeho pracovního systému.[35]

[33] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 29

[34] Viz, ADAIR, John, str. 130

[35] Viz, ERDÉLY, Evžen, str. 93

Tomáš Baťa k tomu napsal: *„Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovat podnik, nýbrž formovat lidi. Má námaha směřovala k tomu, zdokonalit své pracovníky a co nejlépe obsloužit své zákazníky, neboť na obojích spočívá celý závod. Zjistil jsem, že největší neúspěchy v průmyslu a obchodu byly zaviněny falešným psychologickým postojem lidí vůči jejich práci, jejich spolupracovníkům a jejich zákaznictvu. Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovat velký závod, je vytvořit duchovní pomocné prostředky, jež umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili.“*

S myšlenkovými pochody Tomáše Bati vedoucí k vybudování podniku a důvěry porovnám jiné myšlenky vůdců ještě ze starší historie. Z citace je zřejmé, že Tomáš Baťa byl nejenom vůdce, ale také propagátor andragogiky, vědě o výchově a vzdělávání dospělých pracovníků.

Vůdcovské dovednosti podle autora Johna Adaira jsou následující. Současná cesta k vůdcovství je otevřená pro všechny. Člověk se stane dobrým vůdcem, pokud uspokojí – nebo zmocní jiného, kdo to udělá za něj – tři oblasti lidských potřeb.

1. splnit společný úkol

2. harmonicky spolupracovat jako tým

3. uspokojení individuálních potřeb každého jednotlivce

Názor, že vůdcovství je založeno na snaze pomoci ostatním dosáhnout lepšího života, se setkává s pochopením i v dnešní době. Připomíná to myšlenku, která byla součástí učení Ježíše Nazaretského, tedy že vůdcovství je formou služby našim bližním. [36]

Podobenství nalezneme opět ve starověkém Řecku. Poučení vyřčené myslitelem Sokratem (469 – 399 př. n. l.) nalezneme v knize Leadership od autora Johna Adaira.

Sokrates vytvořil seznam činností, které by měl efektivně pracující vůdce na poli obchodu i války vykonávat:

- vybrat ty správné lidi
- získat jejich přátelství a přimět je dobrovolné poslušnosti
- vybudovat dobré vztahy mezi jednotlivými členy týmu
- jít příkladem, pokud se týká elánu a pracovitosti

Tímto rozborem Sokrates nastínil praktický přístup k vůdcovství. Řekové nás jako první přivedli k myšlence, že v člověku s vůdcovskými předpoklady se prostřednictvím výchovy a zkušeností může během života rozvinout uvědomění, porozumění a vůdcovské dovednosti.

[36] Viz, ADAIR, John, str. 24

Takový člověk potřebuje dostatek úspěchů, aby nepodléhal zoufalství a dostatek nezdarů, aby si zachoval svoji lidskost, nezbytnou součást vůdcovství v kterékoliv oblasti.[37]

V úvodu této kapitoly jsem se zmínil o myšlence na vzdělávání dospělých Tomášem Baťou. Rád bych připomenul, že základy andragogiky umisťuje její zakladatel Alexandr Kapp také do starého Řecka. Ve svém díle Andragogika neboli vzdělávání v dospělém věku, vycházel z děl o vzdělávání Aristotela a Platóna.

V tomto případě se opět musím sklonit před myšlenkovými úvahami slavného Sokrata a ostatních řeckých myslitelů. Tehdejší umění rétoriky dokázalo jejich myšlenky dopilovat k dokonalosti. Jednoznačné je, že cestou k přesvědčování a ovlivňování ostatních členů týmu je důležitý „tah“ nikoliv „tlak“. Tento princip platí také v leadershipu současné organizace. Vůdce cítí za zaměstnance odpovědnost, poskytuje jim oporu a je k jejich názorům loajální. Příměrem k takovému jednání může být citát od geniálního fyzika a myslitele Alberta Einsteina: *„Každý má dvě možnosti. Jsme buď naplněni láskou…, anebo strachem.“*

3. 7. 2. VŮDCEM SE RODÍM NEBO SE STÁVÁM?

Tomáš Baťa zastával názor, že pokud chci vybudovat prosperující podnik, musím nejdříve vybudovat sám sebe. Na základě toho, může takový leader vzbuzovat důvěru svých zaměstnanců a zákazníků. Tento názor podporuje citát lorda Slima uvedený v knize Johna Adaira: *„Neexistuje člověk, který by své vůdcovské schopnosti nějak zlepšil bez promýšlení a bez praxe.“*[38]

Názor, že teorie a pravidla vyčtená z knížek sama o sobě naučí člověka, jak vést ostatní, není tak docela správný. Všechny akademické studie člověka učí o tom, co je to vůdcovství, ale neučí ho vést. Ujasnit si pojmy vůdcovství je bezesporu užitečné, a to jak v úvodu, tak v mezičase praktického vedení ostatních, ale vůdcovství se učí především prostřednictvím praxe a nezbytný koloběh pokusů, zkoušek a omylů, úspěchů a nezdarů navazujících na četbu a úvahy nic nenahradí. Vydává – li se člověk touto cestou sebezdokonalování, může se stát tak skvělým vůdcem, že se o něm bude říkat: „Byl rozeným vůdcem.“ Kdyby tak věděli, kolik to stálo úsilí. [39]

Zvláště poslední věty citované autorem jsou skvělé myšlenky, které si beru za své. Nedá se jim téměř nic vytknout a plně se s nimi ztotožňuji. Při této příležitosti mě napadl citát od lektorky přednášející na EBS osobní prezentaci. Ivana Homolková k tomuto tématu říká: „Naše myšlenky jsou jako naše děti, máme je nejraději, zkrátka jsou úžasné!“ A jelikož v jedné své životní roli jsem rodičem, mám tři děti, je mi citát blízký.

[37] Viz, ADAIR, John, str. 28

[38] Viz, ADAIR, John, str. 21

[39] Viz, ADAIR, John, str. 28

Na závěr této polemiky uvedu citát od Bati, kde představuje školní vzdělávání na základě vůdcovských zkušeností: *„Vše čemu se lidé učí, má mít nějaký cíl, má něčemu sloužit. Učení musí sestoupit z nadhvězdných prostor mezi lidi. je třeba mluvit a učit se o práci, která se koná v okolí žáka. V počtech, účetnictví by si žáci měli vzít účetní oddělení nějakého podniku a počítat se skutečnými ciframi. Přírodopisu by se mělo učit na poli, v zahradě, v lese. A nemělo by se mluvit jen o stromečku, ale také o jeho výnosnosti. Zeměpis nechť probírají žáci z hlediska určitého oboru, ale zejména z hlediska svého kraje. Nechť vychází z vědomí, že každý kraj na světě může posloužit jim a oni prací mohou posloužit celému světu. Dějepis je třeba aplikovat na přítomnou dobu a využít minulých událostí k poučení pro dnešek.“*

Baťa dokázal ve svém životě „pádlovat proti proudu“. K této myšlence uvedu citát od řeckého myslitele Seneky: *„Fata volentem ducunt, nolentem trahunt – Toho, kdo chce jít, osud vede, toho, kdo nechce, vleče.“*

3. 8. AUTENTICKÉ VŮDCOVSTVÍ

Cesta k důvěryhodnému vedení má svá úskalí. Existuje spojená nádoba moci a důvěry. Nízká důvěra se promítá jak do vztahů mezi lidmi, tak do hospodářských výsledků, které firma dosahuje. Inspirovat druhé může pouze důvěryhodná osobnost mající jasno v moci nad svými spolupracovníky. K tomu uvedu citát od Seneky: „Největší moc je moc nad sebou samým (Imperare sibi maximum imperium est).

Tomáš Baťa s mocí a důvěryhodným vůdcovstvím uměl brilantně pracovat. K tomu uvádí Romana Lešingrová následující: *„Baťova soustava řízení vycházela rovněž z poznání, že hlavní motivací lidí nejsou jenom peníze, i když hrají rozhodující existenční roli, ale především seberealizace člověka v rámci kolektivu pracovníků. Tomáš Baťa dobře věděl, že takový systém může uplatnit jen tehdy, bude – li mít zaměstnance vzdělané, pracovité, morálně na výši a s dobrým vztahem ke svým spolupracovníkům a firmě současně.“*[40]

Existuje v současných podnicích důvěra? Jak kde. Globalizovaná společnost spíše čelí krizi důvěry. Pokud si lidé nedůvěřují, přináší to problémy. [41]

V knize s názvem Důvěra se autor Stephen Covey (1932 – 2012)[42] zamýšlí nad rolí důvěry a řešení úkolů ve firmě. Z jeho práce jasně vyplývá, že veškerá technická a technologická podpora je v řízení sice skvělá věc, ale základním stavebním kamenem je důvěra. Správný vůdce si na začátku své práce musí v kolektivu vybudovat loajalitu a motivaci.

A co Covey navrhuje?

[40] Viz, LEŠINGROVÁ, Romana str. 22

[41] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 41

[42] Viz, COVEY, Stephen

Existují 4 zásady, které je třeba učinit. U všech zásad jsem se pokusil opět porovnat současné autory s myslitelem, velkopodnikatelem a leaderem Tomášem Baťou.

3. 8. 1. ZJISTIT PRAVDU

Pokud se leader chce skutečně dozvědět pravdu o firemních náladách a klimatu, musí nastolit, případně obnovit důvěru a otevřenost a začít mluvit s lidmi (jakoby se nám právě zde nabízel téměř okřídlený Druckerův výrok o tom, co je podstatou managementu – leadershipu dvojnásob: management is talking and walking).[43]

A jak se na tento problém díval Tomáš Baťa?

„Přímé jednání patří mezi prvotní podmínky úspěchu! Avšak jenom dobrý člověk může jednat přímo, a pouze dobrou, všem užitečnou práci možno konati před celou veřejností. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný.“

3. 8. 2. UČINIT ZMĚNY

Praxe ukazuje, že nejvýhodnější čas na změny je tehdy, když leader dostane nový tým nebo novou odpovědnost. Lidé totiž očekávají něco nového pozitivního, co jim ulehčí práci a pomůže dosáhnout uznání a úspěch. Vyhlížejí s nadějí a to je silný emociální náboj, který je třeba využít.[44]

Zejména u větších změn proto platí, že jejich úspěšné provedení by mělo respektovat určitá pravidla. K rozhodujícím patří následující tři. [45]

- Důvěra zaměstnanců
- Aktivní účast zaměstnanců na změnách
- Společně vytvořit novou vizi a hodnoty

Autor uvádí důvěru zaměstnanců v úspěšné změny a jejich smysl. Změny jejich chování předpokládají jiný přístup manažerů. Poslední pravidlem je možnost zaměstnanců se na jejich tvorbě nebo plánování aktivně podílet.

A co k tomuto tématu říká Tomáš Baťa?

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší.

[43] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 42

[44] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 42

[45] Viz, URBAN, Jan, 2008, str. 139

Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!"

3. 8. 3. DŮVĚRA ZAMĚSTNACŮ

Její podmínkou je nejen vysvětlení a zdůvodnění změn uvádějící jejich důvody i konkrétní cíle, ale i důvěryhodnost managementu.[46]

V tomto případě se hodí citát od myslitele Konfucia: „ Nečiň druhým to, co nechceš, aby druzí činili tobě."

Leadeři, pokud jsou dostatečně vnímaví a pozorní si mohou všimnout, zda jim lidé naslouchají. Pokud ano, je to sice potěšitelné, ale ještě potěšitelnější je, pokud se podle toho, co si vyslechnou, také řídí.[47]

Důvěra ve schopnosti zaměstnanců zvyšuje jejich výkonnost a sebedůvěru.

Tomáš Baťa měl lidi rád a vážil si jich. Jeho citát nám jeho názory přiblíží.

„Metař ví o čištění dílny více než vrchní ředitel. Metaři mne mohou poučit o tom, jak udržet čistotu v podniku lépe než všichni ředitelé a úředníci dohromady."

3. 8. 4. AKTIVNÍ ÚČAST ZAMĚSTNANCŮ NA ZMĚNÁCH

Produktivita a angažovanost zaměstnanců je nejvyšší v těch pracovních oblastech, v nichž jsou lidé pravidelně a zcela informování. Čím lépe komunikujete, tím více se vám vaše investice vrátí. Organizace, které dobře komunikují, předbíhají organizace, které to nedokážou.[48]

V závodech Tomáše Bati, byla zavedená zajímavá motivace vedoucích pracovníků. Kromě pravidelných odměn dostávali předáci další finanční prostředky na svá konta. Z nich byly hrazené vzniklé ztráty na oddělení špatným řízením a prací podřízených. Záleželo pouze na šikovnosti řídících pracovníků, kolik jim na konci zúčtovacího období zůstalo pro svoji potřebu. K realizaci bezeztrátové výroby měly velké pravomoci ve vyplácení mezd podřízených. Dobrý výsledek záležel na týmové práci, důvěře a zkušenostech manažera. Všichni byli ekonomicky zainteresovaní na hospodářském výsledku a svých odměnách.[49]

[46] Viz, URBAN, Jan, 2008, str. 139

[47] Viz, STÝBLO, Jiří, str. 42

[48] Viz, HOLLY, Green, str. 86

[49] Viz, LEŠINGROVÁ, Romana str. 63

Motivační systém byl v Baťovo závodu postavený na dvou nohách Kromě zmíněné účasti na zisku a ztrátě, existoval ještě sociální mzdový systém (bydlení, stravování, vzděláváni a Baťův podpůrný fond).

3. 8. 5. SPOLEČNĚ VYTVOŘIT NOVOU VIZI A HODNOTY

Chcete – li někoho získat pro svou představu budoucnosti, nestačí mu informace pouze „předat“, „prezentovat“, „oznámit“, je třeba vyvolat v něm „zaujetí“, získat jej pro věc. Jedině tak může věci dát společně do pohybu a získat potřebné tempo k dosažení vašeho cíle.[50]

Vrcholem umění lídra v oblasti prodeje strategie je, že jeho podřízení se nejen strategií řídí, ale sami přicházejí s nápady na její rozvoj, zdokonalení.[51]

Lidé v obdobích změn a nejistoty hledají ve svém okolí oporu. Tu nacházejí v silných a charizmatických vůdcích. Jejich posláním je lidi přesvědčit a převzít odpovědnost. A co by mělo být cílem takovýchto výzev v podniku?

Nechť je poslední věta této případové studie zároveň vstupní větou do části práce. Pomyslnou tečku představuje opět citát Tomáše Bati. V mnoha myšlenkách jsem byl naladěný na stejnou notu (alter ego).

„Úspěch životní závisí od množství nejrůznějších vědomostí a zkušeností v mnohém oboru. Znáti jednu věc dokonale ze všech stran, oblíbiti si jenom ji, věřit v ni a věnovat se jí mozkem a srdcem vytrvale bez výhrad, s myšlenkou jenom na ni uléhat, s myšlenkou na ni vstávat, poznat vše, co ji podrývá půdu, co ji škodí, krátce soustřediti se – to jest cesta k úspěchu.“

3. 9. VÝCHODISKO A LIMITY PŘÍPADOVÉ STUDIE

Zvolené téma poměrně rozsáhlé případové studie vnímám jako přínos z hlediska srovnání myšlenek Tomáše Bati z hlediska vůdcovství a důvěry s myšlenkami jiných světových vůdců a současného pohledu na leadership. V druhé kapitole jsou nastíněny vazby na propojení mezi teorií leadershipu a následnou výzkumnou částí cílenou na příběh Tomáše Bati.

4. ÚLOHA VŮDCE TOMÁŠE BATI PŘI BUDOVÁNÍ DŮVĚRY

V této části práce odpovím na otázky z oblasti úlohy vůdce Tomáše Bati při budování důvěry. A to nejenom v podnikové sféře, ale také ve veřejném prostoru.

Na začátku si dovolím otázku a následnou polemiku. Proč měl Tomáš Baťa takovou důvěru mezi svými zaměstnanci a dodnes je batismus inspirativní?

[50] Viz, HARPER, John, str. 59

[51] Viz, PILAŘOVÁ, Irena, str. 30

Odpovědí nám může být jeho citát: *„Protože neexistuje žádná učebnice, kde by toto bylo vysvětleno, ani žádné vyzkoušené a osvědčené metody, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, který doufám, prospěje lidstvu. Tento systém se jmenuje „příklad“.“*

Aby našel tento systém podporu u zaměstnanců a zákazníků, musel se na jeho budování podílet velký člověk - vůdce. Jak víme z historie Baťova začátků, důvěru u zaměstnanců si musel tvrdě odpracovat. Používal především osobní příklad a cílenou motivaci. Po těchto zkušenostech mu zaměstnanci důvěřovali. Věděli, že je na něj spolehnutí a společným cílem je budovat firmu, která přináší prospěch všem stranám.

A jaké je poučení pro dnešní praxi? Odpovědí nám může být citát od Milana Zeleného: *„ Naopak se musíme bát malých lidí, bez mravních hodnot, bez charakteru a bez odborných znalostí. Často v různých institucích zastávají význačné funkce. Ti mají jiné morální hodnoty. Snaživost neoceňují, ba naopak se snaží takové lidi programově zničit.“*[52]

4. 1. SPOLEČENSKÉ MOTIVAČNÍ AKTIVITY

Ve firmě Baťa se motivace pracovníků rozdělovala na dvě složky. První se týkala odměňování pracovníků. Jednalo se o účast na zisku spojenou se samosprávou dílen.

Druhou složkou byly sociální motivační aktivity. Tento systém byl u Bati silně propracovaný. Zaměstnanci byli motivováni jinými prostředky než finanční odměnou.

4. 1. 1. SAMOSPRÁVA DÍLEN

Tomáš Baťa, po překonání krize v roce 1922, přišel s plánem tzv. 4S. Písmeno velké S představovalo 4 důležitá slova, která znamenala pro zaměstnance jednotlivých dílen obrovskou změnu. Jednalo se o spoluvlastnictví, spoluúčast, spolu podnikání a spolupráci. Dělníkům se otevřel pro práci v továrně nový prostor. Pokud se aktivně zapojili, jejich mzdy začaly rapidně růst. Samospráva dílen byla zavedena v roce 1924. Stala se centrálním a obecně uznávaným prvkem cíleným na zlepšení hospodaření s materiálem a snížení nákladů.[53]

K tomu Tomáš Baťa uvádí: *„Práce celého závodu je tedy řetězcem „zušlechťovacího řízení“. Závod je vlastně sdružením mnoha set oddělení, z nichž každé má velké možnosti iniciativy a značnou hospodářskou samostatnost.“*

[52] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 41

[53] Viz. LEŠINGROVÁ, Romana, str. 34

Ve zkratce se tento systém dá nazvat podnikem v podniku.[54] Mzdy zaměstnanců, v tomto systému by bylo lepší hovořit spolupodnikatelů, se odvíjely podle výkonu jednotlivců. Důležitý byl však úspěch a výkon celého oddělení. Jednalo se o týmovou práci.

Spolupráce mezi jednotlivými dílnami byla upravena vzájemnými obchodními smlouvami. Při zadávání a následně předávání práce a polotovarů si jednotlivé oddělení počínaly jako by se jednalo o cizí podniky. Nechyběly smlouvy typu oferta. Dodací lhůtou a kvalitou byl oferent i akceptant vázán.

Tento systém musel být dodržovaný. Stačilo, aby se jeden článek ve výrobě zadrhl a stála celá fabrika.

4. 1. 2. MZDOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Tomáš Baťa při zavádění účasti na zisku šel do určitého rizika. Na druhou stranu, díky tomuto systému, dokázal zvyšovat objemy výroby bot. Produkce firmě přinášela zisk až po zobchodování. Obchodní oddělení nemělo podíl na zisku výroby a výroba neměla podíl na zisku obchodu. Riziko, dle mého mínění padalo na bedra leadera Tomáše Bati. Ten byl hlavním garantem celého procesu.

A co k tomu Tomáš Baťa říkal? *„ Plného zisku z výroby, dobrých mezd, levného a jakostního výrobku lze docílit jen tehdy, jestliže všichni zaměstnanci – šéf, ředitel, až dolů k metaři, zasvětí sílu a srdce podniku a jeho hospodářskému poslání.“*

Tabulka číslo 3 – Mzda a podíl na zisku55

ROK	Průměrná týdenní mzda dospělých odborných dělníků v Kčs	Podíl na zisku v Kčs	Průměrná prodejní cena 1 páru Baťových bot v Kčs
1922	166	-	119~
1923	180	-	99
1924	205	50	79
1925	220	60	69
1926	240	80	53
1927	367~~	90	53
1928	480	90	55
1929	469	90	53
1930	477	90	50
1931	514	98	46

4. 1. 3. SOCIÁLNÍ AKTIVITY

[54] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 112 - 113

[55] Zdroj, ERDÉLY, Evžen, str. 91, Poznámka, Průměrná cena bot před rokem byla 220,- Kčs, cena dle tabulky v dalších létech klesala, ~Od září 1922 bylo provedeno skoro 50 % snížení cen Baťových bot, ~~Rok zavedení výroby na běžícím pásu

Tomáš Baťa si z cest do Ameriky přivezl nový pohled na rozvoj své firmy z hlediska výroby a sociální politiky. V roce 1930 provedl Baťa, z hlediska sociálního, převratné rozhodnutí. Byl zavedený kratší, čtyřiceti hodinový pracovní týden.

Baťa budoval sociální aktivity ve své firmě podle hesla: *„ Milosrdenstvím a dary lidem nepomůžeme. Musíme je naučit, aby spoléhali na sebe a pomohli si sami.“*

Tento citát vychází z Ježíšova podobenství nasycení velkého davu. Z malého množství jídla – pěti chlebů a dvou ryb – nasytil Ježíš, pomocí svých následovníků, mnohatisícový zástup. Tím Ježíš dal příklad opravdové solidarity a potřeby lidí kolem nás.

Podobenství má několik rozměrů. Z našeho úhlu pohledu není cílem této myšlenky krmit lidi dnes, zítra a pozítří. Takoví lidé jsou na milosrdenství závislí a stále chudí. Tím jim nevznikne trvale udržitelný život.

Podle myšlenek batismu, je třeba takové lidi naučit „ryby lovit“. Tím se stanou nezávislými a dokážou uchopit opratě do vlastních rukou a svůj život si nadále kočírují ve vlastní režii.

Cesta pomoci lidem je například ve vzdělávání. Učení musí směřovat k cíli, kde se lidé naučí postarat sami o sebe a tím se postavit na vlastní nohy.

4. 1. 3. 1. BYLDENÍ

Bydlení je specifickou lidskou potřebou. Již Tomáš Baťa si uvědomoval, že pokud chce mít loajální zaměstnance, musí se postarat o jejich důstojné bydlení. V dnešní době je právo na byt vymezeno ve Všeobecné deklaraci lidských práv. [56] Obecná funkce bydlení, platná odjakživa, bývá uváděna jako ochrana před nepříznivými vnějšími vlivy. Dalším znakem bydlení je funkce odpočinku a uspokojení osobních a rodinných potřeb.

Z těchto důvodů začal Tomáš Baťa budovat pro své zaměstnance tzv. baťovské domy. První postavil ještě před I. světovou válkou v roce 1912. Jednalo se o známé dvojdomky, tvořené třemi místnostmi a kuchyní. Nechyběl sklep, kolna a zahrádka. V ulicích se nacházela zeleň. Později se firemním domkům přezdívalo zahradní město. V případě, že si domek zaměstnanec pronajímal, nájem byl více než lidový. Nájem v počátcích činil 27 Kč za týden. Pět let po smrti Tomáše Bati, v roce 1937, již firma vybudovala cca 2 000 domů. Nově příchozí zaměstnanci, byli možností získat rychle kvalitní bydlení motivovaní a z hlediska rodinného zázemí stabilizovaní. Na druhou stranu, pracovníci, kteří se rozhodli opustit „ochranná křídla“ firmy, museli levné bydlení opustit.

[56] VŠEOBECNÁ DEKLARACE LIDSKÝCH PRÁV [online]. 1948 [cit. 2010-04-20]. Universal Declaration of Human Rights. Dostupné z WWW: Článek 25

K bydlení Tomáš Baťa říkal: *„ Nejutlačovanějším člověkem na světě je ten, kdo nemá svou vlastní postel. Zdravé a silné děti nemohou vyrůstat v činžáku. Do velkého bytu nám dělník doroste…v malém se skrčí.“*

4. 1. 3. 2. A JAK FUNGOVALO BAŤOVO STAVEBNÍ ODDĚLENÍ?

Výstavbou domků a dalších staveb, včetně továrních, se zabývala vlastní samosprávná jednotka.[57] Dnes bychom řekli, že měl Baťa dobře zpracovaný facility management. Zatímco konkurence pracovala spíše s „TLAKEM“, Baťa používal nástroj „TAHU“.

Stavební konkurence měla problémy s datem dokončení. Předání stavby nebylo splněné v řádném termínu. Následovala penalizace a v některých případech i soudní spor. U Bati byl zavedený pozitivní systém. Pokud pracovníci stavební samosprávné jednotky splnili datum předání stavby dříve, získali vysoké – motivační – prémie.

Díky samosprávné stavební jednotce vznikly pod taktovkou Tomáše Bati ve městě obchodní domy, velká nemocnice, školní budovy, hotel, kino a později vědecké budovy, filmové ateliery a tisíce nových bytů.

4. 1. 3. 3. MODERNÍ ZDRAVOTNICTVÍ A PRACOVNÍ PREVENCE A HIGIENA

Vyvrcholením těchto aktivit bylo postavení Baťovo nemocnice. Psal se rok 1927. V této budově fungovaly vstupní prohlídky u nových zaměstnanců. Byly zavedeny zdravotní karty, kde lékař našel všechny potřebné údaje o svém pacientovi.

Ke zdraví Baťa říkal: *„Nezeslabujte svých těl neřestmi jako pitím, kouřením apod. Neřest je matkou porážky. Ctnost a střídmost je cesta k vítězství.“*

Pro důvěru zaměstnanců bylo důležité, aby se předcházelo pracovním úrazům. Z tohoto důvodu byla zřízena skupina pracovníků, která měla v popisu práce prevenci bezpečnosti pracovních postupů a bezpečnosti práce.

Baťa si spočítal, že prevence bezpečnosti práce se mu vyplatí z hlediska finančního, tak z hlediska důvěry pracovníků. Přesto pro své lidi postižené při práci zavedl určitou formu zabezpečení.

4. 1. 3. 4. PODPŮRNÝ FOND BAŤOVO ZÁVODŮ

V roce 1928 byl založený Baťův podpůrný fond. Tento fond uspokojoval potřeby dlouhodobě nemocných nebo předčasně pensiovaným zaměstnanců. Financovaný byl z příspěvků zaměstnanců a majitele firmy. K tomu uvedu krátký citát Tomáše Bati: *„ Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti“.*

[57] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 115

Samostatnou kapitolou bylo podporování novorozenců baťovo zaměstnanců. Každý nový občánek dostal do kolébky 1 000,- Kčs. Díky garantovanému úroku 10 % získal potomek, od zaměstnavatele rodičů, ve svých 24 letech rovných 10 000,-Kčs.

4. 1. 3. 5. ZÁVODNÍ STRAVOVÁNÍ

V samých počátcích si Baťa všiml, že lidé se při polední pauze stravují z kastrůlků dovážených z domova. Jídlo bylo studené. Často si zaměstnanci chodili na obědy do blízkých restaurací. Jídlo v nich bylo předražené. Zaměstnanci měli problém s dodržením času vyhrazeným na polední pauzu. Uvědomoval si, že takové stravování není ideální z hlediska využití lidských zdrojů a moderních zásad stravování. Z tohoto důvodu pořídil závodní jídelny. Ceny obědů byly kalkulovány tak, aby byly pro zaměstnance motivační. Díky propracovanému facility managementu nebyl problém vytvořit cenu oběda zajímavou pro zaměstnance a také z hlediska zisku.

Ve všech jídelnách bylo zakázáno kouřit a nesměly se podávat alkoholické nápoje.[58]

Zaměstnanci hojně využívali pro výhodné ceny také podnikových jatek, pekáren, restaurací a podnikových obchodních domů.

4. 1. 3. 6. KULTURNÍ A SPORTOVNÍ VYŽITÍ

Po zvolení Tomáše Bati zlínským starostou, se v městě vybudovalo muzeum, výstavní síň a různá sportoviště. V roce 1932 bylo ve Zlíně dobudováno velké kino a postaven moderní obchodní dům. Cena za lístek a vstupy do těchto zařízení byly lidové, aby sloužily svému účelu.

Batismus se projevoval také v podpoře sportu. V dobách, kdy firmu řídil již Jan Antonín Baťa, zastřešující sportovní klub vlastnil 40 fotbalových mužstev. V nich působilo 600 hráčů.

Masarykův letecký klub měl svého času 1 200 členů a působil nedaleko od Zlína na firemním letišti v Otrokovicích.

4. 1. 4. MODERNÍ METODY VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY

Tomáš Baťa se do podvědomí lidí zapsal také, jako schopný pedagog. Uvědomoval si, že moderní postupy vzdělávání otevře mladé generaci dveře do úplně jiného světa, než měli jejich rodiče.

Úspěšnost tohoto rozhodnutí dokazují ještě dnes výpovědi pamětníků, kteří se tohoto vzdělávání účastnili.

[58] Viz. LEŠINGROVÁ, Romana, str. 66

Počátek vzdělávání mládeže můžeme hledat už ve dvacátých létech minulého století. Historie školy se začala psát 15. září 1925. V tomto roce byla založena Baťova škola práce. Mluvilo se v jejím případě o pokusné, diferencované nebo pokrokové škole práce. Na ní navázala výstavby 6 internátů v roce 1931.

Škola byla slavnostně otevřena 28. října 1928. Své jméno jí propůjčil prezident Tomáš G. Masaryk při příležitosti 10. výročí založení Československé republiky.

V budově s třmi křídly, postavené dle stavitele a architekta Františka L. Gahury, předběhla výuka studentů o desítky let. Žáci se učili hlavně praktické dovednosti a jazyky. Studenti se nepřipravovali pouze na profesní život, ale učili se také hospodařit s penězi. Kromě rozvoje ducha se dbalo také a rozvoj fyzických dovedností.

Domovy Mladých mužů a od roku 1929 žen, byly na svou dobu moderní, prosklené a vzdušné. Nezapomnělo se také na kulturní a sportovní zařízení. Můžeme uvést například koupaliště za školou.

Tomáš Baťa byl ve všech oborech vizionářem. Ne jinak tomu bylo v případě vzdělávání. Tvrdil, že vzdělání musí jít ruku v ruce s praxí. Podporu této myšlenky najdeme v citátu od Evžena Erdélyho: *„Baťa navštěvoval čtyřtřídní normální školu ve Zlíně, kde se naučil trochu psát, číst a počítat. Po přestěhování do městečka Uherského Hradiště navštěvoval školu německou. Nenáviděl školskou moudrost a vyučovací metody a už jako dítě hubovával na učební plán, který ho nutil učit se kolik milionů kilometrů daleko je Sirius od Země; jak zatlouci hřebík do zdi, tomu se člověk ve škole nenaučil, ačkoli taková znalost je pro život daleko důležitější. Všechno, čemu se lidé učí, musí mít praktický účel, míní Baťa, jinak učení nemá smyslu. Masarykova škola ve Zlíně liší se od dosavadních podobných vyučovacích ústavů organizací a učebním plánem. Jsou v ní čtyři skupiny různých vyučovacích cílů: 1. humanistická skupina, jejíž učební plán odpovídá asi nižší střední škole, 2. Skupina pro průmyslové vzdělání, 3. Skupina pro obchod a živnosti a 4. Dvouletá skupina. První tři skupiny skládají se ze čtyř povinných ročních běhů a jsou určeny pro žáky od jedenácti do patnácti let. Ve dvouroční skupině se vyučují děti, které z jakýchkoli důvodů nemohou navštěvovati školu obecnou. Cílem školy je vychovávati samostatné soudné a podnikavé lidi.“*[59]

Masarykova pokusná diferencovaná škola byla nadčasová. Dokázala přežít válečná léta. V roce 1948 byla z ideových důvodů zrušena. V budovách se jinou formou ve vzdělávací tradici pokračovalo až do konce 20. století. Přestože byla v 90. létech srovnána se zemí, genius loci nezanikl. Na jejím místě povstala budova zlínské univerzity nesoucí jméno Tomáše Bati.

[59] Viz. ERDÉLY, Evžen, str. 117.

4. 1. 4. 1. MALÝ ČLOVĚK – MALÁ PRÁCE, VELKÝ ČLOVĚK – VELKÁ PRÁCE

Tomáš Baťa ke vzdělávání říkal: *„Chceme-li vykonat v životě velkou práci, musíme hledat cesty, jak vybudovat velikého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce“.*

Baťovo citát byl součástí jeho hlubších myšlenek, kde ukazuje směr ve vzdělávání mladé generace. Jeho cílem bylo rozvinout jakéhokoliv snaživého mladého člověka. Ba více choval se jako pravý podporovatel (donátor). Chudé studenty finančně podporoval. Výchovně vzdělávací systém Tomáše Bati nabízel možnosti uplatnění mladým lidem pocházejícím ze sociálně slabších rodin. Dával jim příležitost získat pomocí vzdělání a potřebných dovedností si v budoucnu najít dobrou práci a tím zajistit živobytí nejenom sobě, ale také své rodině.

Jestliže v počátcích v roce 1925 se jednalo o desítky studentů, v roce 1934, dva roky po smrti zakladatele, jich bylo již přijato 1 500. A to je třeba zmínit, že žadatelů o studium BŠP bylo v tento rok neuvěřitelných 19 000.

4. 1. 4. 2. ORGANIZACE ŠKOLSTVÍ V BŠP

Do Baťovy školy práce (BŠP), byli přijímáni zájemci, po absolvování měšťanské školy. Od roku 1925 se jednalo pouze o chlapce, od roku 1929 také o dívky. Studium trvalo tři roky. Díky obrovskému převisu poptávky po studiu, si škola mohla vybírat nejlepší a nejschopnější studenty. Určité kvorum bylo rezervováno pro učně ze sociálně slabších rodin. A jak se tyto studenti ve škole projevovali? U těchto studentů pedagogové oceňovali skromnost a snahu se ve školské „soutěži“ prosadit.

Z hlediska sociálního smíru mezi studenty, bylo ve škole zavedeno jednotné oblečení. Podobně, jako v tehdejší Anglii.

Výchově kadetů se věnovali osvědčení pedagogové, vychovatelé a mistři řemesla. Propojení praxe a teorie bylo neustále posouváno kupředu pomocí celého vzdělávacího metodologického procesu v BŠP.

Tabulka číslo 4 – Počet absolventů BŠP v letech 1928 - 1936[60]

Rok	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936
Počet studentů	44	256	417	663	871	1182	1957	2180	2567

4. 1. 4. 3. MOTIVACE A VÝDĚLEK V BŠP BYL ZDROJEM DŮVĚRY

Studenti se v rámci školy seznámili s výrobní praxí. Pomocí ní prošli mnoha výrobními závody. Nechybělo povědomí o administrativní činnosti v kancelářích a základní legislativu. Zacházení s finančními prostředky a znalostí bankovních služeb, mohli studenti využít

[60] Viz, LEŠINGROBÁ, Romana, str. 70

nejenom pro svoji budoucí práci, ale také prakticky. Každý učeň získával již od prvního měsíce ve škole mzdu. Jednalo se o částku 180,- Kčs za pracovní týden. Část prostředků padlo na režii spojenou se studiem. Pokud byl kadet spořivý, mohl si z vydělané částky ušetřit více než polovinu. Pro děti z nemajetných rodin se jednalo o hodně peněz. Pro tyto studenty byl systém odměňování obrovskou motivací. Díky studiu nezatěžovali napjatý rozpočet jejich rodičů.

Po dokončení školy studenti uměli hospodařit se svým majetkem a postavit se na vlastní nohy. V BŠP existovalo pravidlo, že žáci po 15. roku nesmí přijímat od svých rodičů jídlo ani peníze. Tato zásada platila také obráceně. Ušetřené peníze studenti si byli povinni spořit, pro budoucí start do života. Po škole si spořivé děti odnášely až několik desítek tisíc korun. Což byla částka dostačující na důstojný vstup do života.

Tyto myšlenky doprovázely životem více než 10 000 úspěšných absolventů Baťovo školy práce. Tito studenti si do svého života odnesli myšlenku zřizovatele školy Tomáše Bati: *„Člověk, který vyrostl k dospělosti jen na účet svých předků a státu, se bude těžko učit službě sobě a jiným, bez ohledu na míru vědomostí, kterých nabyl.“*

Studenti BŠP se kromě činnosti ve své zemi mimořádně úspěšně osvědčili jako nákupčí kůží, kaučuku, vedoucí prodejen a výrobních podniků v zahraničí.[61]

4. 1. 4. 4. STÁTNICKÉ MYŠLENKY TOMÁŠE BATI O ŠKOLSTVÍ

K tomuto tématu Tomáš Baťa pravil: *„ My rozhodně nepotřebujeme pro naše děti vysvědčení. My potřebujeme, aby se naučily dobře a rychle myslet a také vyhledávat, aby byly s to udržet krok ve výrobě s Američany a Angličany lépe, než jsme to dovedli my. Aby měly odvahu hledat si svůj chléb jinde než u státní pokladny. Aby rodiče nenařídili v hospodě u plného džbánku na velká vydání na školství. Aby děti měly dobře placené učitele a aby si rodiče nemysleli, že starost o výchovu dětí patří státu.“*

Je všeobecně známé, že systém školství u nás zavedla během svého života císařovna Marie Terezie (1717 – 1780). Povinná školní docházka u nás začala podle říšského, tzv. Hausnerova školského zákona z roku 1869. Žáci podobně jako dnes, usedli do školních lavic v 6 letech a do školy docházeli po dobu 8 let. Školou povinné byli chlapci i dívky.

Zavedení všeobecného vzdělání bylo určitě záslužné. I když se uvádí, že hlavní motivací tohoto činu, bylo naučit obyvatelstvo císařství číst a psát z důvodu jeho ovlivňování a ovládání. Negramotné obyvatelstvo nedokázalo číst tehdejší vyhlášky a nemohlo být tak dostatečně směrováno dle představ vrchnosti.

V době studií Tomáše Bati, se tehdejší školství, od svého zavedení v roce 1869, mnoho nezměnilo. První větší změny přinesl až tzv. malý školský zákon v roce 1922. To byl hlavní

[61] Viz, LEŠINGROBÁ, Romana, str. 70

důvod, proč se o tento obor intenzivně zajímal Tomáš Baťa. Uvědomoval si, že smyslem vzdělání není učit nebo vyučovat žáky – tzv. biflovat, ale je třeba je naučit věci, které z žáka vytvoří „podnikatele". V překladu to znamená, že škola musí vychovat člověka, který se bez problémů dokáže na trhu práce prosadit a uživit rodinu. Pro podporu této myšlenky se hodí citát v práci často uváděného Milana Zeleného: *„ Pracovat rukama šlechtí, ale pracovat hlavou může šlechtit mnohem více. Udřený, strhaný, vykořisťovaný člověk není nutně vzorem dobrého života."*

Baťa byl proti zbytečnému memorování zastaralých „moudrostí". Uváděl, že se sice hovořilo o vznosné rakousko – uherské vzdělávací soustavě, ale dle jeho úsudku byla tato koncepce nepraktická, pouze kavárenská.

Jako vzor školské soustavy uváděl Tomáš Baťa vzdělávací systém Jana Amose Komenského. Jeho pedagogické metody a publikační práce jsou dobře známé. Málokdo ví, že byl Komenský vyzván, aby se stal rektorem Harvardovy univerzity v Americe. Pro český národ, je velkou škodou, že tuto nabídku nevyužil. [62]

4. 2. PODPORA ZAMĚSTNACŮ

Firma „krále ševců" podporovala své zaměstnance na všech frontách. Ještě před první světovou válkou vznikla první podniková závodní jídelna. Později zavedl Baťa pětidenní pracovní týden. Postupně stavěl podnikové domy, prodejnu potravin pro zaměstnance a nemocnici. Heslem bylo, že spokojený a motivovaný pracovník je základem firmy. Je třeba podotknout, že těmito kroky dokázal Tomáš Baťa brát vítr z plachet levicovým odborům a politickým stranám.

Příkladem budování důvěry a podnikové kultury může být systém stravování v tehdy nové závodní jídelně. Baťa rozhodl, že bude sloužit všem zaměstnancům. V té době byla firma řízena týmem 10 šéfů - dnes bychom řekli TOP manažerů. Také oni se museli na příkaz Bati vystřídat s ostatními pracovníky v závodní jídelně.

K tomu Baťa říká: *„ A tak jako ryba se začíná kaziti od hlavy, tak také u každého organismu lze jen od hlavy s opravou započíti a proto jsme začali obědvati v továrně při práci."*[63]

Tím Baťa zabil tzv. dvě mouchy jednou ranou. Za prvé se v očích dělnictva jednalo o symbolický důkaz solidarity. Za druhé, byl oběd koncipován jako setkání tzv. u kulatého stolu. S vrcholnými manažery řešil aktuálně chod firmy.

[62] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 58

[63] Viz, HAJNÝ, Pavel, str. 170

4. 3. STYL PŘESVĚDČOVÁNÍ

Tomáš Baťa se u svých zaměstnanců snažil udržovat vzájemnou důvěru. Mezi styly přesvědčování patřily konkrétní výsledky a transparentní chování. Posloužit může následující příklad navazující na předešlé zásady stravování.

Vedoucí tohoto provozu chtěl přilepšit 10 TOP manažerům a k obědu jim připravil navíc sifonové láhve se studenou vodou. A jak zareagoval leader Tomáš Baťa?

Když přišel Tomáš, jednu z lahví vzal a do poslední kapky ji vystříkal jen tak do vzduchu. I ostatní pak nechal odstranit. Na dílnách, pravil: *„Nemají dosud chladné vody. A myslím, že pokud není o to postaráno u nich, nemusí ani páni ředitelé píti nic jiného nežli tu teplou. Tak se jim aspoň připomene povinnost, postarati se na prvém místě o chladnou vodu i pro dělníky.“*[64]

Na této ukázce je třeba ocenit snahu Tomáše Bati o sociální smír ve své firmě. Samozřejmě nešlo o sifon, ale sblížit pracovníky s firmou a Baťovo vizí.

4. 4. SOCIÁLNÍ SMÍR

Tomáš Baťa si své myšlenky o sociálním smíru nenechával pro sebe. V červnu 1924 byl aktivním účastníkem kongresu o vědeckém řízení práce. Baťa tehdy řekl, že podnikatel má zisk z podnikání rozdělovat mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod. Své myšlenky dále formuloval bez ohledu na politické smýšlení.

Z této přednášky dodneška zaujme jeho věta: *„ Zásadou mého podnikání jest učiniti ze svých zaměstnanců kapitalisty.“*

Tuto myšlenku mu vnukl jeho dobrý spolupracovník, manažer a švagr Dominik Čipera. Principem byla ekonomická samospráva a zodpovědnost výrobních jednotek. Tímto krokem tlačil na hledání rezerv ve snižování nákladů ve výrobě. Dnes bychom řekli, že šlo o edukaci.

Tyto rezervy se měly vyhledávat od spodu na základě motivovaných pracovníků na jakékoliv pozici. A jakým způsobem své zaměstnance k tomuto postupu přesvědčil? Zavedl samosprávu dílen a nikdo nesměl zkazit práci tomu dalšímu v řetězci. Hlavním motorem změn byl podíl na zisku.

K vysvětlení tohoto rozhodnutí nechme hovořit Tomáše Baťu: *„ Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci více vydělávali…Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítiti a sním růsti. Přejeme si učiniti ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu.“*

[64] Viz, HAJNÝ, Pavel, str. 171

Baťa dále vyzval zaměstnance, aby zvýšení svých mezd využili k zvýšení své kvalifikace studiem a využili nabídky „baťovského bydlení“.

4. 5. INOVACE

K tomuto tématu Tomáš Baťa říkal: *„Vynalézavost jest vlastnost, kterou získáme jen cvikem v mladých letech, při práci, ale nikdy ve škole. Škola je strom vědění. Věda jest velká moc, nelze jí však využít bez vynalézavosti.“*

Tomáš Baťa podporoval nepřetržité zlepšování výroby. Byl si vědomý, že se jedná o nikdy nekončící proces. Hlavním jeho cílem bylo zefektivnění výroby a odstranění fyzické dřiny. V jeho továrnách, v podstatě na každém pracovišti, jsme se mohli setkat s často používaným heslem: *„ Lidem myšlení, strojům dřinu.“*

Inovace byla jedním z hlavních motorů, které dokázaly díky lepší konkurenceschopnosti porážet konkurenci. Tomáš Baťa podporoval výzkumnou a vývojovou činnost. Novinky musely být zapracovány do výroby v rekordním čase. Při tom říkal: *„Nebojme se ran. Odvahou k úspěchu!“*

Baťa znal ze svých podnikatelských začátků fyzickou práci. Vážil si jí. Přesto si uvědomoval, že opravdové bohatství podniku přináší práce duševní. Uváděl, že se jedná o řešení pracovních postupů, rozhodovacím procesu, tvůrčí vynalézavosti a koncepční realizaci. Vážil si schopných mozků. Dobře je odměňoval.[65]

K tomu Baťa dodával: *„ Duševní práce může vykonávat jediný člověk za den i za milióny korun a tato práce nemůže být vykonávaná strojem. Této duševní práce leží kolem nás nejvíce nevykonáno a veškerá nezaměstnanost a bída je způsobena jen tím, že se nedostává lidí schopných a ochotných takovou duševní práci vykonat.“*

4. 6. ZÁKLADNÍ VERSUS APLIKOVANÝ VÝZKUM

Tomáš Baťa si uvědomoval, že pokud chce být leaderem ve svém oboru, musí se zabývat výzkumem. Ne takovým, na jaký byl zvyklý z dob Rakousko – uherského mocnářství. Tehdejší výzkumníci se zabývali teoretickým základním výzkumem. S trochou nadsázky lze říci, než prozkoumali zahraniční literaturu a dokončili vlastní výzkum, jejich poznatky zastaraly.[66] On potřeboval moderní cílený výzkum využitelný pro praxi. Takový, který se používal v Americe.

Jednalo se o aplikovaný výzkum cílený na řešení vznikajících problémů ve firmě. Díky němu mohl být nejlepší ve svém oboru. Důvěra a odměňování zaměstnanců byla úzce propojena s profitabilitou podniku. Jen úspěšná a dobře prosperující firma mohla dobře zaplatit zaměstnance a odstranit těžkou manuelní práci.

[65] Zdroj ZELENÝ, Milan, str. 91

[66] Viz ZELENÝ, Milan, str. 19

A co tomuto tématu říkal Tomáš Baťa: *„Je velmi nesnadné vychovat v sobě sílu pro vykonávání těžké duševní práce, jakou je výzkum. Je nesnadné donutit člověka, aby ve své duševní dílně vytvořil novou věc a nemyslel a nic jiného, pokud dotyčnou věc nedokončí. Měli bychom zaměstnat tisíce výzkumníků. Bohužel, nemůžeme se odvážit přijímat další, až když nalezneme cesty, jak od těch stávajících dostat dobré výkony.*

Duševní práce organizátorů je řízena stejnými zákony jako práce výzkumníků. Jejich neúspěchy mají příčinu v tom, že nemají ve svých duševních dílnách pořádek a že se neumějí soustředit na jeden základní problém.“

Baťa svým výzkumníkům doporučoval, aby při řešení zadaných úkolů používali již vyzkoumané poznatky, získané překladem z anglické odborné literatury. Ve svých myšlenkách uvádí, že výzkum musí fungovat podle znalostních účtů, Má dáti – Dal.

Baťa nechtěl dělat vědu pro vědu. Baťa podporoval vědu dle svého hesla: *„To nejlepší na světě je právě dobré pro nás. Buďme vítězi.“*

4. 7. KVALITA VÝROBKU – KVALITA PROCESU – KVALITA LIDÍ

K tomuto tématu Tomáš Baťa říkal: *„ Budu pracovat jen s takovými lidmi, kteří dovedou užívat všech vzácných darů svého zdravého mozku, jímž je Bůh obdařil. Ty ostatní, kteří těchto darů využít nedovedou, pošleme na pole nebo tam, kde mohou být lidem jen užiteční. Kdybych je nechal pracovat na výrobě strojů, poškodili by nejen sebe, ale i tisíce lidí, kteří na těchto strojích budou pracovat, a milióny zákazníků, kteří si koupí výrobky na nich vyrobené.“*

Výroba obuvnických strojů se neobešla u Baťů bez aplikovaného výzkumu. Baťa stroje nejenom nakupoval, ale také vyvíjel. Z jeho myšlenek jsou zřejmé limity tehdejších lidských zdrojů.

Na toto téma se hodí citát od Milana Zeleného: *„Chcete - li trénovat slony, musíte mít pět nutných kvalifikací: dobré zdraví, sebevědomí, pracovitost, upřímnost a moudrost. Jinak budete rozšlapán.“* [67]

4. 8. PERSONÁLNÍ ČINNOST

Tomáš Baťa potřeboval posouvat průmyslový proces kupředu. Stroje usnadňující výrobu bot se měnily tzv. za pochodu. Pro vývoj tohoto odvětví potřeboval „výzkumníky“. Těch však bylo jako pověstného šafránu. Hledání schopných strojařů ho stálo hodně sil. K tomuto tématu se často vyjadřoval. Příkladný je jeho citát: *„ U nás je hůř. Ale já provedu tento plán, i kdybych měl vhodné lidi hledat se svíčkou v ruce mezi všemi 14 milióny obyvatel naší republiky. Neustanu, dokud nenajdu tolik schopných lidí, kolik je třeba, abychom si vyrobili nejúčelnější stroje pro naši práci.“*

[67] Citát ZELENÝ, Milan, str. 48

Tomáš Baťa si uvědomoval, že jeho podnik je trvale udržitelný pouze za cenu vůdcovství ve svém oboru. Aby mohl platit až osmi násobek průměrné mzdy, musel být o krok před svou konkurencí. Důvěra a mzda jde ruku v ruce.

Jednou z jeho předností byly personálními schopnostmi. Byl pověstný, že dokázal objevovat talenty ve všech lidských činnostech.

K tomuto tématu řekl: *„ Člověk velmi snadno podlehne sugesci pěkného zevnějšku. Hladká tvář, jiskrné oko a příjemná řeč otevírají srdce, budí sympatii, svádí z cesty spravedlnosti. Avšak jestliže jste mistry, vedoucími lidmi, nemáte právo řídit tímto přirozeným hlasem svého srdce a soudit člověka a jeho práci dle sympatií či antipatií, jež ve vás budí jeho osoba.“*

Baťa uměl rozlišovat lidi. Rozpoznal talenty ve svém oboru, Na druhou stranu měl šestý smysl odhalit patolízala od odborníka. Pokud si někoho vybral, dal mu důvěru a svěřil mu úkoly. Pouze na něm bylo, zda se ve výrobě osvědčí.

K tomuto tématu je třeba dodat, že se Baťa nebál obklopit lidmi chytřejšími ve svém oboru, než byl on sám. Což je vlastnost, která bohužel mnohým dnešním manažerům chybí.

4. 9. TLAK NA PRODUKTIVITU PRÁCE

Každý dobrý zaměstnanec u Bati využíval všech benefitů. Na druhou stranu Tomáš Baťa ve svých závodech zavedl tzv. existenční faktor.

Baťovo škola práce vychovávala více absolventů, než jich obuvnický průmysl potřeboval. O volná pracovní místa se mohli ucházet pouze ti nejlepší. Každý rok docházelo na jednotlivých pracovištích v průměru k 10 % obměny pracovníků. Z nich zhruba třetina zaměstnanců byla nahrazena z důvodu odchodu do důchodu nebo mateřskou dovolenou. Další dvě třetiny z 10 % nahrazovali pracovníky, kteří měli v kolektivu nejhorší docházku a pracovní výsledky. Tím Tomáš Baťa vytvářel pravidelný koloběh mající za cíl zvyšování produktivity práce. Každý zaměstnanec byl s tímto systémem seznámený. Tento faktor umožňoval vysokou produktivitu práce a tím umožňoval většině zaměstnanců si vydělat vysoko nadprůměrné mzdy. K tomuto tématu Tomáš Baťa říkal: *„Čím vyšší morálka obchodníků a výrobců, tím bohatší lid, tím bohatší země. Nemůže být bohatství tam, kde lidé jsou zaměstnáni vzájemným podváděním, nemají času na vybudování hodnot, na vytvoření bohatství.“*

4. 10. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 5 - HÁJENÍ ZÁJMŮ ZAMĚSTNANCŮ

Jako příklad poslouží období konce první světové války. Po vzniku republiky dolehly na firmu a její zaměstnance těžké časy. Výroba se prudce propadla a zakázky vázly. Nejhorším problémem byla finanční hotovost. Tomáš Baťa na tento problém zareagoval heslem: *„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“*

Od barona Haupta zakoupil velké hospodářství, kde Baťa začal sedlačit. V roce 1930 vybudoval moderní drůbežářský podnik v Březolupech ve Slezsku. O rok později přesunul drůbežárnu do Mladcova u Zlína. Ve své době se jednalo o největší drůbeží farmu

v Československu. V podniku choval moderní americké plemeno leghornka bílá. Baťa zavedl americký způsob chovu, který spočíval především v moderních technologiích a produktivitě práce. O 3 200 nosnic se starali pouze dva lidé. A kam směřovala produkce z tohoto závodu?

V odborném časopisu Naše drůbež (1932) se píše: *„Drůbežárna má hlavní účel výrobu vajec konzumních, která se dodávají zaměstnancům firmy Baťa, poněvadž tito nemají možnost v zahradním městě drůbež chovati.“*[68]

Z citátu je zřejmé, že Baťa dbal v zahradním městě o estetiku. Nemožnost vlastního chovu kompenzoval uživatelům domů prodejem levných vajec z vlastního podniku.

A jak zajistil snížení nákladů v drůbežárně? To nám napoví další citace z časopisu Naše drůbež: *„Vedle této směsi různých odpadků chleba, zeleniny, knedlíků, masa, kostí, aj, která se dávají drůbeži v dostatečném množství, přikrmuje se drůbež ovsem, ječmenem a pšenicí, zadním to obilím, které se dováží z hospodářství Baťa. Jak je vidět krmivo pro drůbež se nenakupuje a dodává se z přebytků hospodářství, které se nedají účelněji zhodnotiti.“*

Díky vlastní hospodářské výrobě vybudoval podnikovou prodejnu a závodní jídelnu. Kuchyně vydávala v počátku 1 500 obědů. U konkurence stál oběd 10,- Kčs. Naproti tomu u Bati 50,- haléřů. Také potraviny byly pro jeho zaměstnance za bezkonkurenční ceny. Tím si u svých lidí udržel důvěru a přečkal nejhorší časy pro jeho podnikání. V té době klesal počet zaměstnanců o několik desítek procent. Uvědomoval si, že kvalitní zaměstnance si musí udržet za každou cenu i v období krize, aby mohl po jejím překonání, rozjet výrobu na plný plyn.

4. 10. 1. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

Kromě všeobecně známých informací o životě Tomáše Bati existují obory méně probádané. Mezi ně patří podnikatelské aktivity z facility managementu. Tam je možné zařadit vznik drůbežárny podle amerického vzoru. Toto odvětví patří mezi málo probádané a málo publikované. Z výše uvedených citací je zřejmé, že každý krok Tomáše Bati, i v případě vybudování drůbežárny, má stejný scénář. Jedná se o moderní vědecké poznatky z oboru, snižování nákladů a službu veřejnosti. Jeho podnikatelské kroky připomínaly promyšlené tahy špičkových šachistů.

4. 10. 2. OBSAZOVÁNÍ NOVÝCH PODNIKATELSKÝCH NIK

Tomáš Baťa při otevírání nových tržních prostorů si uvědomoval, že k plnění svých vizí potřebuje spolehlivý a motivovaný tým. Proto seznamoval zaměstnance se svými myšlenkami. Potřeboval, aby se stali součástí úspěšného podniku.

[68] Zdroj, ŠINDELA, Na Baťově drůbežárně v Mladcově, str. 110 – 111, číslo 6, červen, 1932, periodikum Naše drůbež

Jedním z jeho myšlenek bylo desatero účetního kalkulanta: „

- *Mysli dopředu, abys nebyl překvapen.*
- *Zajímej se o nové způsoby práce, boty, stroje a organizaci.*
- *Nejvíce času věnuj hledání snížení výrobních nákladů.*
- *Každou úsporu promítni hned v kalkulaci. Úsporou však nesmí trpět výrobek.*
- *Neopomínej haléřové úspory, haléř v kalkulaci počítej jako 1 000,-Kč.*
- *Každou kalkulaci měj doloženou a připravenou pro výrobu.*
- *Pamatuj, že nákupčí je jako vrba: čím víc vrbu řežeš, tím víc roste.*
- *Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.*
- *Odpad je zničený majetek*
- *Správnou kalkulací vychováváš zaměstnance ku prospěchu podniku.“*

Tomáš Baťa se držel zásady, že kultura v podnicích je zprostředkovaně kulturou celého národa. Jako vzor uváděl společnost a výrobní podniky v Americe.

4. 11. VYMÝCENÍ STRACHU Z KOMUNIKACE ŠÉFŮ A ZAMĚSTNANCŮ

Tomáš Baťa si byl vědomý, že myšlenky vzniklé v jeho hlavě mohou být prospěšné firmě a zákazníkům pouze v případě, že o nich budou vědět především jeho zaměstnanci. Chtěl, aby se jeho myšlenky dostaly transparentně přes podnikovou hierarchii, až do spodních pater. Díky rychlému uvedení nápadů do praxe a lepším výrobkům, v našem případě botám, budou moci prodejci lépe vykonávat službu zákazníkům a veřejnosti. Znalost společného cíle napomáhá zaměstnancům k cílenému „tahu na branku“.

Jelikož náš český národ miluje pohádky, použiji pro pochopení tématu, podobenství. Jedná se o známou bajku. Jmenuje se Pohádka o veliké řepě. V ní se hovoří, že na splnění společného úkolu se musí podílet celá široká rodina včetně zvířátek. Na příkladu bajky je zřejmé, že ke konečnému vítězství často chybí „síla“ malé myšky. Díky ní se v pohádce obrovská řepa vyvalila, dílo se zdařilo. Také batismus sázel na kolektivní sílu.

Opakem může být myšlení jiných tehdejších podnikatelů a vynálezců. Své nápady před světem maskovali a schovávali. [69]U svých zaměstnanců vyvolávali strach z vyzrazení svých myšlenek, dnes bychom řekli know how. Důvodem bylo, aby se k nim nedostala konkurence. Strach zaměstnanců a strach šéfů před zaměstnanci a veřejností je špatnou cestou. Na příkladu Tomáše Bati je zřejmé, proč jeho cesta založená na důvěře slavila takové úspěchy.

Aby mohla být vytyčená strategie naplněna, potřeboval Baťa management, který měl inovátorské myšlení a dokázal prosazovat „nemožné“.

[69] Viz. ZELENÝ, Milan, str. 44

Tyto myšlenky podporuje Baťův citát: *„ Strach před náročností. Nejpohodlnější odbytí oprávněných (i neoprávněných) nároků zaměstnanců nacházejí šéfové v odpovědi - Nemohu! Nevynáší! Ztrácíme!“*

4. 12. PŘÍMÁ A OSOBNÍ KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Baťa trávil se svými zaměstnanci téměř veškerý čas. Často na úkor své rodiny. O své pracovníky měl zájem nejenom z pracovního hlediska. Díky tomu je dokázal přesvědčit pro své záměry, často pro ně nepopulární. Jedním z příkladů může být jeho legendární rozhodnutí v době krize ve dvacátých letech.

Tomáš Baťa po poradě se svým „mozkovým trustem“ – především švagrem Čiperou, se rozhodl snížit cenu jím vyráběných bot na polovinu. Tato zpráva ohromila celý svět. Konkurence se mu vysmívala, že jeho rozhodnutí je unáhlené, nepřipravené a likvidační. Pro svůj záměr potřeboval důvěru a souhlas svých zaměstnanců. Potřeboval maximálně snížit náklady, aby akce nezpůsobila propad do červených čísel. Díky své sociální politice a vybudované důvěry se svými zaměstnanci, dokázal svůj záměr prosadit.

V době, kdy konkurence neměla odbyt, musela se zaměstnanců zbavovat, on nestačil vyrábět a uspokojovat poptávku. Nakonec nemusel propouštět, ba nabíral nové pracovní síly.

Tento krok byl z hlediska strategického rozvoje obuvnické firmy a budování důvěry u zaměstnanců zásadní. Z tohoto hlediska rozeberu v případové studii strategické rozhodnutí Tomáše Bati z hlediska skokového rozvoje firmy a budování důvěry u svých zaměstnanců.

4. 13. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 6 – SNÍŽENÍ MEZD O 50 % A VZÁJEMNÁ DŮVĚRA

V roce 1922 znehodnotil tehdejší ministr financí Alois Rašín (1867 – 1923) kurz koruny jejím zafixováním na švýcarský frank. Tento krok způsobil, že export našeho zboží do zahraničí u nás poklesl o polovinu. Ruku v ruce se snížila kupní síla zákazníků.

Nejvíce utrpěly firmy zaměřené na export. Mezi ně patřila také obuvnická firma Tomáše Bati. Jeho export se snížil z 24 000 tun zboží na 10 000 tun. Což dělalo cca 40 % původní výroby. Také tuzemské prodeje klesaly. V té době pro něj pracovalo 4 000 pracovníků.

Baťa intenzivně přemýšlel jak vyplout z „rudého moře“ obuvnického byznysu. Napomohla mu náhoda. V jedné své specializované prodejně zaslechl rozhovor zákazníka se svým prodavačem. Baťa ho citoval: *„Za obilí jsem dostal polovinu. Boty koupím. Až budou také za polovinu.“* Tato věta vnukla „obuvnickému králi“ strategický plán. Z dnešního pohledu využil vůdcovství v celkově nízkých nákladech.

4. 13. 1. HRDOST A JASNÝ PLÁN

V roce 1922 bylo do Prahy svoláno stovky podnikatelů, aby se dohodli na krizovém plánu při řešení hospodářské krize. Většina návrhů, na řešení bylo dle mínění Bati, nekoncepčních. On nechtěl žádné úlevy a dotace. To není strategie, říkal. On zvolil tzv. třetí cestu. Přítomným elitám oznámil, že sníží ceny bot o polovinu! Tím ukončí všeobecnou krizi.

4. 13. 2. HODNOCENÍ - VHODNOST

Většina přítomných podnikatelů a zástupců ministerstva považovali jeho krok za zbrklý, unáhlený a bez strategie. Opak byl pravdou. Tomáš Baťa se na tento krok připravil již dopředu. Vše projednal se zkušenými přáteli - národohospodáři a finančníky. Těžil ze silných stránek svého podniku. Měl jiný úhel pohledu na vzniklou situaci. Zkrátka jediný viděl příležitost v „neřešitelném“prostředí krize. K tomuto kroku mu dopomohl jeho tým spolupracovníků, dnes bychom ho nazvali „mozkovým trustem“. Leaderem tohoto projektu byl jeho švagr a čelní strategický manažer firmy Dominik Čipera.

Hlavní devizou bylo, že baťův krok byl nečekaný. Způsobil v obuvnickém byznyse zemětřesení. Rozhodnutí ohromilo svět. Jeho strategie překonala slabiny ve zdrojích a hrozby poválečného prostředí.

4. 13. 3. HODNOCENÍ – PROVEDITELNOST

V baťovo plánu na řešení krize nezapomněl na finanční strategii? Věděl, že tak markantní snížení ceny zasáhne „krvavě“ do nákladů. Na základě svých propočtů věděl, že pokud vše klapne, bude jeho přijatý krok konkurenceschopný.

4. 13. 4. HODNOCENÍ – PŘIJATELNOST

Tomáš Baťa stále musel ve svých kalkulacích počítat, alespoň s minimální ziskovostí. Neméně důležité bylo si udržet dobré vztahy podniku s vnějšími zainteresovanými stranami. Můžu uvést zaměstnance, dodavatele a odběratele.

Zlevnění, které by mohlo vyprodat přeplněné sklady a nastartovat konjunkturu, mohlo na druhou stranu přinést nepochopení u zaměstnanců. Projekt by mohl skončit stávkami zaměstnanců a jejich revoltou.

Baťa byl výborný stratég. Z hlediska technologie a odběratelských vztahů měl vše projednané a zodpovědně připravené. Zbýval poslední, ale nejdůležitější krok. Přesvědčit své pracovníky s chystaným plánem.

Nebyl v područí levicových odborů. U svých zaměstnanců si v minulosti dlouhodobě budoval důvěru. Jeho podniky se vyznačovaly vysokou podnikovou kulturou. K úspěšnému a ziskovému profinancování plánu potřeboval změnu v mzdových nákladech. K realizaci

tohoto odvážného kroku potřeboval snížit platy u svých zaměstnanců o cca padesát procent. Tím by se jeho projekt stal rázem konkurenceschopným.

4. 13. 5. A JAKÁ BYLA ZVOLENÁ STRATEGIE?

Razantní snížení platu svých zaměstnanců se Baťa se rozhodl kompenzovat jinak. Upravil ceny potravinářského zboží a cen obědů. Tím jim ztrátu kompenzoval.

Řešení Tomáš e Bati směrem k jeho spolupracovníkům bylo převratné. Všem zaměstnancům poskytl padesátiprocentní slevy na všechno zboží v podnikových prodejnách, v závodních jídelnách a na poskytování služeb. Pro své zaměstnance snížil výši nájmů v podnikových bytech. Sleva se dokonce týkala i odběru elektrického proudu.

Tomáš Baťa pomáhal svým zaměstnancům ekonomicky již v minulosti. Na konci první světové války a po vzniku republiky dolehly na firmu a její zaměstnance, těžké časy. Výroba se prudce propadla a zakázky vázly. Nejhorším problémem byla finanční hotovost. Baťa na tento problém zareagoval heslem: *„ Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“*

Protože Baťa potřeboval tehdy kvalitní hovězí kůže pro své boty, choval ve velkém na svých farmách skot. Díky tomu byly obědy v závodní jídelně na svoji dobu kvalitní. Obsahovaly pravidelně tehdy drahé a pro běžné strávníky málo dostupné hovězí maso. Přesto cena obědů byla velmi levná.

4. 13. 6. A JAKOU ZVOLIL PREZENTACI?

Přestože byl v té době již velkým továrníkem, nebál se jít do fabriky a předstoupit osobně před své zaměstnance. Dle dochovaných svědectví si stoupl na obrácený sud a své myšlenky a strategické rozhodnutí osobně vysvětlil a obhájil. Vzniklý „tábor lidu“ změny přijal. Na druhé straně ho donutil, aby mezi nimi vznikla písemná dohoda. Byl dotlačený k ústupkům. Projekt byl časově ohraničený. Vyvézt loď z bouře.

4. 13. 7. BAŤA VYPLUL Z „RUDÉHO DO MODRÉHO OCEÁNU“[70]

Úspěch byl ohromující. Dobrá strategie přinesla nejenom vyprodání přeplnění skladů, ale také rozvoj výroby. Dobrá strategie přinesla také ziskovost. Sice byla nízká marže, ale z hlediska objemů byla ziskovost a návratnost investic zajímavá. Nebyl by to stratég Tomáš Baťa, aby své vítězné tažení ještě nevylepšil. Boty nejenom zlevnil o 50 %, ale každá cenovka začínala číslem 9. Od té doby nestál „pár bot“ 100 korun, ale „pouhých“ 99,99 Kčs. Tím vznikla dosud známá legenda o pověstných baťových devítkách a cenách.

[70] Viz, MAUBORGNE, Renée, CHAN, Kim, Strategie modrého oceánu, Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, 2015, ISBN 978-80-726129-5-6

Tento způsob ovlivňování klienta dodnes využívá celý svět. Je škoda, že se zapomíná, že tento geniální nápad pochází z „dílny“ „obuvnického krále“ Tomáše Bati.

Z hlediska vůdcovství v celkových nízkých nákladech se jednalo o jednoznačný „majstrštyk“. Zprvu pochybující konkurence byla odstavena na druhou kolej. Přestože se později v pudu sebezáchovy vydala stejnou cestou, jednoduše se dá říci, že jí ujel vlak. Konkurence zažila masivní odliv odběratelů a musela snížit výrobu. Někteří podnikatelé ji dokonce ukončovali.

Naproti tomu Baťa v mžiku vyprodal sklady. Skokově zvyšoval výrobu. Z počátku dokonce musel nakupovat zboží u konkurence, aby dokázal pokrýt poptávku.

Pro lepší představu rozvoje výroby bot v době stagnace jsem uvedl dvě následné tabulky. Z nich je zřejmé, jaký byl propad v denní výrobě mezi léty 1918 a 1922. V grafu není zaznamenaný prodej bot nakoupených od stagnující konkurence, ale pouze v továrně vyrobených.

Tabulka číslo 5 a 6[71]

5 - Výroba obuvi v baťovo továrnách, v párech za rok			6 - Výroba obuvi v baťovo továrnách, v párech za den	
1	1922	1 750 000	1894	50
2	1923	2 016 000	1900	300
3	1924	3 514 000	1910	3 000
4	1925	6 275 000	1918	10 000
5	1926	8 785 000	1922	7 000
6	1927	15 205 000	1923	8 000
7	1928	16 934 000	1925	25 000
8	1929	15 846 000	1927	55 000
9	1930	21 784 000	1928	75 000
10	1931	35 124 000	1930	82 000
11	1932	36 291 000	1932	144 000

[71] Zdroj, **tabulka 5**, Dvořáková, Eva, str. 274, **tabulka 6**, Lešingrová, Romana, str. 253

4. 13. 8. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE. MARKETINGOVÁ STRATEGIE ZLIDOVĚLA

Díky tomuto kroku se Baťa stal skutečným nákladovým vůdcem. Tato strategie se zapsala do srdcí zákazníků, ale i zaměstnanců. Marketingová kampaň na podporu 50 % zlevnění, byla doprovázená letáky s pěstí drtící drahotu. Ještě o mnoho desítek let později představoval tento symbol pozitivní obchodní reklamu. Akce byla z hlediska strategického managementu, marketingu a psychologie zvládnutá na „jedničku". Také ceny zakončené „Baťovo" devítkami se užívají dodnes.

Tehdejší konkurenci často nezbylo, než se spokojit se strategií odlišení. Ostatní obuvníci vyráběli menší objemy, širší sortiment. Jejich výroba byla individuální, přizpůsobivá a malosériová.

Baťa byl fenomén a i v této přeplněné „nice" šlapal konkurenci na paty. Obuvnický král si dokázal udržet vůdčí postavení v objemu vyrobených bot (uvedu zlidovělý příměr „sekal boty jako Baťa cvičky"), ale s úspěchem pracoval i na kvalitě a důvěře zákazníků.

4.14. ČESTNOST

Tomáš Baťa dokázal budovat důvěru ve své firmě na základě otevřenosti a opravdovosti. Měl smysl pro spravedlnost. Příkladem může být jeho postoj k uhrazení dluhů vzniklých z podnikání jeho otce, kde se ševcovskému řemeslu vyučil. V raných dobách budování jeho impéria se potýkala jeho a také otcova firma, s bankrotem vídeňského kožedělného průmyslu. Díky jeho heroickému výkonu se mu podařilo tento problém ustát. Otec však zkrachoval.

Zůstala přesto pachuť hořkosti. Nestihnul už zachránit otce. Ten vyhlásit úpadek musel. Až mnohem později, když už byl Tomáš jedním z nejmovitějších v kraji, napravil otcovu vinu, když vyhledal a vyplatil ty, koho otcův úpadek poškodil. [72]

Tomáš Baťa byl „tvrdý" podnikatel, na čestnosti mu však záleželo. Proto uhradil dluhy svého otce. A nejednalo se o malou částku. Uvádí se 20 000 zlatých.

4. 15. PODNIKOVÁ KULTURA – FUN AT WORK

Tomáš Baťa dokázal pomocí pozitivní motivace vzbudit zájem zaměstnanců. Díky tomu se zvyšovala produktivita práce. Pracovníci byli odměňováni za lepší výkony a především za zlepšování technologie a organizace práce. Vydělali na tom obě strany. Majitel firmy a jeho zaměstnanci.

Tomáš Baťa občas přicházel s neočekávanými kroky. Mohl si je dovolit díky tomu, že viděl podobně jako špičkoví šachisté, konečný efekt. Ten drtivé většině lidí unikal. V roce 1930 přišel s převratnou myšlenkou vnitřního závazku leadera - být prospěšný druhým. Ve svých

[72] Viz, HAJNÝ, Pavel, str. 28

fabrikách zavedl pětidenní pracovním týdnem. V té době působilo jeho rozhodnutí, jako blesk z čistého nebe. Tento krok byl posunem v podnikové kultuře, která u levice a odborů vzbudila údiv. Jak bylo u Bati zvykem, zabil opět dvě mouchy jednou ranou. Prvotním impulsem pro tento krok byl nový zákon, že ženy mohou pracovat v sobotu pouze 6 hodin. To by mu komplikovalo výrobu. A protože byl vizionář a často investoval do lidských zdrojů, přišel s tímto nápadem. Ten si o mnoho desetiletí později přisvojovali budovatelé socialismu.

Každopádně šokoval nejenom své zaměstnance u nás, ale především pracovníky ve svých firmách po celém světě. Leadership Tomáše Bati se stával pojmem široko daleko.

4. 15. 1. ZNALOST SPOLUPRACOVNÍKŮ

O Baťovi se říkalo, že má „čuch“ na lidi. Dokázal se obklopit schopnými manažery, architekty a právníky. Využíval také své známosti, díky nimž se seznámil s dalšími odborníky z jiných oborů. Asi nejznámějším manažerem byl jeho švagr Dominik Čipera. Často bývá jeho manažerská životní role rozebíraná v různých školních a vědeckých pracích pro jeho znalosti a dobré manažerské výsledky.

4. 15. 2. PŘÍPADOVÁ STUDIE 7 - TÝMOVÁ PRÁCE A ZPĚTNÁ VAZBA

K vyjádření modelu zpětné vazby mezi vedoucím a zaměstnancem uvedu citaci vyřčenou Tomášem Baťou: *„Zrovna jako armáda, tak i my jsme při své práci roztřídění na velké a malé oddíly s většími a menšími vůdci. Vůdci jsou povinni láskou svým podřízeným a podřízení jsou povinni úctou svým vůdcům. Žádnému vůdci nedařilo se dosud proto špatně, protože se staral přespříliš o své podřízené a podřízenému se nikdy ještě nedařilo, když se špatně dařilo jeho vůdci. Vzájemná důvěra je nejlepším přítelem Vašeho života a největším pomocníkem ve Vašem společném díle.“*

Jeho firma s nadsázkou připomínala včelí úl, jehož posláním byla práce týmu. Jednotlivec nemá šanci na přežití. Podobenství můžeme najít u čínských myslitelů. Východní filosofie k tomuto tématu uvádí zajímavou myšlenku. Rozdíl evropského a východního myšlení můžeme najít při řešení nenadálých situací. Modelovým příkladem byl požár mraveniště. Na tomto příkladu lze zjistit rozdíl mezi individualistickým přístupem Evropanů a kolektivním myšlením Asiatů.

Pokud začne hořet mraveniště lesních mravenců od úpatí po celém obvodu, je společenství ohroženo. Pokud se mravenci (Evropané) snaží proniknout přes oheň individuálně a nepřipustí oběti ve prospěch celku, je jejich osud zpečetěný.

Strategie Asiatů je jiná. Na vrcholu mraveniště udělají ze svých těl velkou kouli. Ta se přes oheň převalí. Mravenci na povrchu sice uhoří, ale většina přežije. Sebeobětování pro celek je v jejich kultuře živá. Příkladem můžou být samurajové, nebo letci z II. světové války přezdívaní kamikadze.

Z logiky věci vyplývá, že Evropan za normálních okolností nepřistoupí, aby se on stal tím mravencem na povrchu. Vyřešit tento problém by dokázal pouze prozíravý vůdce. Individuálně je neřešitelný.

Z historie leadershipu je známé, že opravdoví vůdci dokázali s takovými informacemi pracovat a promýšlet cesty dosud neprošlapané, vedoucí ke splnění vytyčeného cíle. Podobně se choval díky svému selskému rozumu Tomáš Baťa. Věděl, že pouze vzájemná důvěra a spolupráce je cestou vpřed.

Pokud se podíváme do současnosti, myšlenku o komunikaci a důvěře si můžeme porovnat citátem ze současné učebnice o managementu od Jana Urbana: *„ Komunikace zaměřená na vysvětlení cílů a záměrů organizace včetně jejích plánovaných změn může posílit i důvěru, která zaměstnance k organizaci poutá. Manažeři jsou současně prostředkem, který různé části a řídící úrovně organizace komunikačně spojuje. Komunikace se zaměstnanci patří proto ke klíčovým funkcím moderního managementu.“*[73]

4. 15. 3. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE - ROZVOJ SPOLUPRACOVNÍKŮ

Podobenství o mraveništi nám ukazuje, že pouze týmová práce pod dohledem opravdového vůdce dokáže tzv. hory přenášet. A jak na to?

Tomáš Baťa si své zkušenosti v oblasti organizace a řízení podniku nenechával pro sebe. Své zkušenosti se rozhodl předat dalším generacím. Rozhodl se ve Zlíně založit „líheň“ nových talentů. Tou se stala Baťova škola mladých mužů a později také žen. Měla několik stupňů - od výučního listu až po absolvování univerzity. Záleželo pouze na schopnostech studenta, kterou cestou se vydal. Kromě osvojení pracovních postupů se studenti ve škole učili také dovednostem důležitým pro osobní život. Rozvíjená byla také spolková činnost. Škola měla obrovský úspěch. Její absolventi se uplatnili především baťově firmě. Mnoho z nich zastávalo důležité funkce v jeho továrnách po celém světě. Tomáš Baťa dokázal do vzdělávání lidí investovat mnoho prostředků. Opět se konkurenci zdálo, že tak obrovská investice se mu nemůže vyplatit. Opět opak byl pravdou. Bývalí studenti dopomohli vybudovat prosperující a světově známou firmu nesoucí jméno zakladatele Tomáše Bati.

Nevětším oceněním této školy byly manažerské úspěchy jejich absolventů a jejich osobní reference. Bývalí studenti, jejichž alma mater byla „baťova škola“ se k tomuto systému vzdělávání později hrdě hlásili.

4. 15. 4. ŽÁDNÝ STROM NEROSTE AŽ DO NEBE

Svým úspěšným manažerům kladl Tomáš Baťa na srdce následující slova: *„Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti“.*

[73] Viz. Urban, Jan, Případové studie z managementu lidských zdrojů, str. 15

Dále pokračuje: *„Až vy mladí podnikatelé, dopracujete se ve svém podnikání k bohatství a moci, pamatujte na slova Kristova: „Ten, kdo je nejmocnějším chce z vás býti, ať jest služebníkem vaším“. Pamatujte, že vaše síly, vaše schopnosti patří veřejnosti. Pamatujte, že majetek, obíhající peníze ve vašem závodě, mají pro vaše spolupracovníky tutéž důležitost, jako asi krev ve vašem těle pro vás“.*

Tak krásně mluvil Tomáš Baťa o službě lidu. K tomu uvedu poznámku. Je hodně teoretiků, kteří tyto myšlenky citují. Existuje málo praktiků, kteří pochopili jejich rozměr a uplatňují je ve svém životě a práci. A Tomáš Baťa si na tomto principu založil celý svůj osobní a profesní život.

4. 15. 5. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 8 - SLUŽBA LIDU - SROVNÁNÍ S HISTORIÍ

Případová studie vychází z moudra starověkého Řecka. Žák Sokratův, vojevůdce Xenofón, zanechal zajímavý písemný odkaz vůdcovství. Na základě zkušeností z vedení jeho statků a vedení bitev připomíná základní principy mezi nátlakem a vnitřní sílou vyzařující z dobrého vůdce, který jde svým lidem příkladem. V principu podobné myšlenky jsme mohli najít v systému řízení u Tomáše Bati.

Xenofón doložil vůdcovské schopnosti na příkladu tehdejších válečných lodí, kde veslovali najmutí svobodní lidé.[74]

K tomuto tématu uvádí: *„ Když je válečná fregata na volném moři a veslaři musí celý den dřít, aby dosáhli přístavu, najdou se někteří velitelé, kteří pracují po jejich boku, aby pozvedli náladu mužstva a přiměli je pracovat s nadšením. Jiní loďmistři tak rozumní nejsou a stejná cesta jim zabere více než dvojnásobek času. První připlují do přístavu propocení, za oboustranných gratulací mezi velitelem a námořníky. Druzí cestu dokončí, aniž by se zapotili, nenávidí svého velitele a on nenávidí je.“*

4. 15. 6. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

Na této ukázce je vidět, že ať to byl Xenofón, či Tomáš Baťa, platí důležité pravidlo, že leader, který dokáže přimět své spolupracovníky nadšeně a vytrvale pracovat, je na správné cestě k prosperitě svého podnikání.

4. 16. VÝBĚR SPOLUPRACOVNÍKŮ

Tomáš Baťa věděl, že dobrá podniková kultura a řízení lidských zdrojů je závislá na motivovaných lidech (spolupodnikatelích), kteří mají zájem na tvorbě zisku.

Baťa dělil lidi v podniku na tři skupiny: „

[74] Zdroj, ADAIR, John, str. 27.

- *Aktivní lidé: vydělávají nejenom na svoji mzdu, ale svými osobními schopnostmi tvoří zisk.*
- *Neutrální lidé: vykonávají právě tolik, co zaplatí jejich mzdu.*
- *Pasivní lidé: nevytvářejí svojí prací ani tolik hodnoty, aby pokryli svoji mzdu, anebo ještě přinášejí svojí přítomností podniku škodu.*

O úspěchu podniku rozhoduje výše převahy lidí aktivních nad lidmi neutrálními a pasívními.“

K tomuto tématu měl zajímavý komentář M. Zelený.[75] Uvádí, že neproduktivní lidé nemusejí být pouze pasivní. Mnoho aktivních lidí v uvozovkách, podvraceli důvěru leadera, stávkovali a organizovali demonstrace. Z tohoto důvodu nelze hodnotit zaměstnance pouze podle uvedeného schématu.

4. 17. MALÁ VÝROBA X VELKÁ VÝROBA

Tomáš Baťa na toto téma říkal: *„ Malou výrobu je možno řídit s malými lidmi. Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé, kteří jsou velcí povahou, vůlí a vědomostmi. Chybí nám vedoucí lidé a možná, že budeme muset počkat, až nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováme. Je důležité pro vás a celý kraj, abyste mě upozornili na muže, kteří jsou sto, aby tento velký úkol splnili.“*

Zvláště v počátcích se Tomáš Baťa potýkal s personálním obsazením klíčových postů. Tento problém ho provázel celou dobou rozvoje firmy. Jak bylo u Bati běžné, tam kde ho tlačila bota, tam napřel svoji mysl. Vyústění pro řešení letitého problému bylo vytvoření již zmíněné a dnes pověstné Školy práce. V ní si z 20 000 studentů vychoval dostatečný počet spolehlivých a odborně zdatných spolupracovníků. Těm na oplátku zajistil kvalitní vzdělání, firemní benefity a nadprůměrný výdělek dle pracovitosti a osobních schopností.

4. 18. EKOLOGIE A RECYKLACE MATERIÁLU

Tomáš Baťa věnoval velké úsilí správnému hospodaření s materiály. Příkladem může být obuvnická useň. Správným rozvržením požadovaného tvaru zamezoval zbytečnému prořezu. V počátcích svého podnikání, u svých pověstných bot séglovek, využíval na výrobu kožené špičky pouze odpad (prořez) z jiných továren.

Jeho ekologická myšlenka zněla: *„Co je pro rolníka hnůj, to je pro průmyslníka odpadek a starý materiál – regenerát. Celá budoucnost průmyslu je závislá na regeneraci surovin.“*

Baťa měl ve svých fabrikách pedantský pořádek. Choval se, jako řádný hospodář. Tím zvyšoval ekologickou kulturu v závodě.

Více napoví jeho citát: *„ Přeji si, abyste si prohlédl tyto odpadky ještě dnes a ve dvě hodiny odpoledne mi tento dopis vrátil s poznámkou, co jste v této věci učinil a co budete dělat*

[75] Srovnej ZELENÝ, Milan, str. 43

v budoucnosti. Za veškeré ztráty, které nevyužitkováním těchto odpadků utrpíme, zejména v budoucnosti, budeme Vás činit odpovědným. 12. 11. 1931 Chef.“

Citát hovoří sám za sebe. Baťa byl správný hospodář a ekolog. Podpis a oslovení šéf (Chef) si dovezl ze svých návštěv v Americe.

Také při výstavbě tzv. Baťovských čtvrtí dbal na dobré „povětří“. Součástí výstavby rodinných domů byly plánované veřejné trávníky, včetně stromořadí. Z tohoto důvodu se dodnes říká Zlínu město zeleně.

Ekologické chování bylo jedním ze střípků tvořící fenomén - takzvaného batismu.

4. 19. VŠEOBECNÉ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH PRACOVNÍKŮ

U Bati byl každý krok promyšlený. Své zaměstnance všeobecně rozvíjel a teoreticky připravoval na různé funkce ve své firmě. Uvedu příklad, který zprostředkovaně znám od mého dědy, který s Tomášem Baťou hovořil na téma hudebního vzdělávání svých zaměstnanců.

Tomáš Baťa uvedl, že každý z jeho pracovníků se může ve firmě vypracovat tzv. od píky až na posty nejvyšší. Nerozhoduje vzdělání, ale schopnosti a výsledky. Proto pokud to bylo možné, vzdělával universálně všechny zaměstnance. Své nabyté vědomosti mohli v budoucnu uplatnit v jiné funkci.

U jeho zaměstnanců pracujících na vyšších postech v zahraničí se vyžadoval společenský a kulturní přehled. Tito pracovníci se často stýkali s čelními představiteli hostitelské země, bohatými průmyslníky a předními umělci. Nebylo výjimkou, že součástí obchodních schůzek bylo hudební vystoupení. Znalost slavných hudebních mistrů patřilo k společenskému bontonu.

Proto „král ševců“ seznamoval své pracovníky s vážnou a moderní muzikou při obědě ve svých závodních jídelnách. Přehrávání předních skladeb známých skladatelů pomocí hudebních nosičů, uváděl v krátkém proslovu konferenciér. Tento poznatek mohu po téměř 100 letech předat na základě vyprávění mého dědy. Tato informace zapadá do mozaiky mapující život leadera Tomáše Bati.

4.19. 1. PŘÍPADOVÁ STUDIE ČÍSLO 9 - PŘIROZENÝ VŮDCE

Fenomén vůdcovství v kombinaci s Tomášem Baťou byl pro mě natolik inspirativní, že se v této případové studii rozeberu důvodu, který mě přivedl k dizertační práci o Tomáši Baťovi. Zmínil jsem se, že živou vzpomínku na obuvnického krále mám prostřednictvím svého dědy. Ten v armádě působil jako déleslouží hlavní mechanik vojenského letiště v Malackách. S Baťou se díky této pozici setkával a vedl s ním rozhovory.

V tomto příběhu vážícímu se k tématu jsem uvedl, že děda měl při své službě v armádě svoji kapelu. S ní hrával nejenom na oficiálních příležitostech, ale také pro posilování dobré nálady sloužícího vojska ve vojenských útvarech regionu. K této kapele se váže ještě jeden příklad ukazující přirozeného vůdce. A v jakých souvislostech se přirozený leader ukázal?

V roce 1929 začátkem roku udeřila nevídaná zima. Teplota klesala k 35 stupňům pod nulou. V přilehlém sadu v noci praskaly mrazem kmeny švestek a při tom vydávaly dělové rány. Což způsobovalo noční pohotovost vojenské posádky. Zimou trpěli vojáci, ale také civilní obyvatelstvo v okolí kasáren.

Jednoho dne této tuhé zimy, se za mým dědou zastavil starý občan romské národnosti a požádal ho jako známého šéfa kapely, zda by nemohl muziku doprovázet na buben. Jeho motivací bylo vydělat si peníze na otop pro svoji rodinu v krutých mrazech. Děda sice v kapele buben neměl, ale díky jeho vizáži, mluvě a celkovému dojmu nejdříve nesouhlasil. On byl neodbytný a dědu nakonec přemluvil, aby ho vzal na zkoušku.

Přestože neuměl psát, číst a mluvil především romsko - maďarsky, dle slov dědy, byl výtečný muzikant. Měl absolutní hudební sluch. S kapelou se rychle sžil a proti původnímu předpokladu se stal její velkou oporou. Netrvalo dlouho a díky svému talentu se dokázal v kapele stát přirozeným vůdcem. Ať dělal děda, co chtěl, nedokázal ho „ukočírovat“. Po pár písních začal zrychleně bubnovat, převzal otěže a k všeobecné radosti publika se začaly hrát převážně maďarské čardáše. Jeho vůdcovství mělo úspěch. V muzice byl i přes své hendikepy absolutně nejlepší a dokázal zbytek kapely, včetně mého dědy přesvědčit a vytyčené cestě k úspěchu. Kapela se stala věhlasnou a vyhledávanou široko daleko. Stal se přirozeným vůdcem.

Navázal bych tímto příběhem na ukázku přirozeného vůdce, promítanou na tematickém setkání o leadershipu na EBS . V ní si malý chlapec z počátku nevěděl rady s odstraněním překážky. Postupně dokázal přesvědčit ostatní vrstevníky. Po chvilce se přidávali také dospělí lidé, aby mu pomohli s odsunutím padlého stromu přes cestu. Svojí vůlí a přesvědčivým konáním dosáhl svého cíle. Dokázal přesvědčit okolí. Přestože se jednalo o malé dítě, přítomní lidé mu uvěřili a šli za ním. Stal se přirozeným vůdcem. Nadneseně se dá říci, že dosáhl více, než věda o řízení považuje za možné.

4. 19. 2. VÝCHODISKO Z PŘÍPADOVÉ STUDIE

Známý světový ekonom českého původu Milan Zelený, na svém blogu a ve svých článcích vyzývá, abychom propojovali své myšlenky a zkušenosti s různými obory, které nám nejsou cizí. Tím autor vnáší do studovaného problému jiný úhel pohledu. K tomuto tématu Zelený říká: *„Kdykoliv naleznete a proklestíte vlastní cestu, obohatíte svět.“*

Z tohoto důvodu jsem uvedl případovou studii z leadershipu. Tato studie vychází ze vzpomínek mého dědy.

4. 19. 3. FENOMÉN MUZIKY PROPOJUJE MYŠLENÍ TOMÁŠE BATI A PŘÍPADOVOU STUDII

Je zajímavé, že tento obor lidské činnosti rád Tomáš Baťa používal ke svým trefným příměrům v podnikatelském sektoru. Známé jsou citáty obsahující porovnání podnikatele s houslistou. Příkladem může být citace zapadající do atmosféry klubu v západo bengálské Kalkatě. Tam Baťa napadl oficiálního pověřence své firmy L. Ploskala v Indii za chybnou strategii. V zápisech se uvádí, že Baťa nebyl příjemným oponentem. Často zvyšoval hlas. A co k tomuto tématu řekl?: *„Pane Meisel, chtěl jsem po něm, aby nám dal dohromady největší orchestr v Indii, abychom zde produkovali tu nejkrásnější hudbu, a to s ním jako dirigentem. Začal jsem tím, že jsem mu dal housle a požádal jej, aby se na ně nejdříve naučil hrát. Nyní jsem mu ty housle vytrhl a rozbil mu je o hlavu. Nezůstalo mi nic, nemám housle ani houslistu.“*

V závěru je třeba říci, že Baťa „trestal“ své ředitele daleko přísněji, než své dělníky. Jeho manažer logicky mohl způsobit daleko větší škodu, než řadový dělník. Od šéfa se očekávala daleko vyšší přidaná hodnota, tím i také případná škoda. Již ve třicátých létech minulého století se průměrný roční plat vyššího managementu pohyboval okolo jednoho miliónu korun. Budování důvěry mezi zaměstnanci a Tomášem Baťou muselo fungovat oběma směry. Také majitel firmy musel mít ve svých zaměstnancích oporu. Zvláště u vrcholového managementu.

Z tohoto důvodu vyžadoval od svých nejvyšších spolupracovníků, aby byli vynikajícími „houslisty“.[76]

4. 19. 4. HOUSLISTA POKRAČOVATEL

Příměr houslisty nepoužil Tomáš Baťa jenom v případě svých manažerů. Ve svých úvahách se zmiňuje, že kromě budování své firmy, musí se zabývat myšlenkou svého nástupce. Baťa chtěl mít „kupu“ dětí, ale osud chtěl jinak. Jeho jméno nesl pouze jeden potomek, syn Tomáš Baťa junior. K výchově nástupce Baťa říkal: *„Těžko poškozuje firmu ten, kdo se nestará o svého nástupce.“* Z tohoto důvodu připravil plán na vzdělávání svého jediného syna Tomíka.

A jakou cestu ke vzdělání mu připravil?: *„ Můj syn nemá ani tu vyhlídku, jako mnohý synek chudých rodičů – stát se pánem. Nebude studovat ani střední, a tím méně vysokou školu. Po vyjití měšťanské školy stane se svobodomyslným živnostníkem jako jeho otec. Majetku bude mít zrovna tolik, kolik si ho vydělá.“*

Pro mnoho lidí bez podnikatelského ducha překvapivé rozhodnutí. Ale pokud se nad citátem zamyslíme, zjistíme, že hlavní myšlenkou bylo, že mu poskytuje na základě vlastních zkušeností příležitost, uchopit svůj život do vlastních rukou. Nástupnictví ve firmě neměl

[76] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 73

Baťa junior automatické. Cesta k převzetí firmy vedla přes vzájemnou důvěru a prokázané schopnosti.

Tuto myšlenku vyjadřuje citát Tomáše Bati: *„ Přál bych si mít deset synů. Ne, abych mohl mezi ně rozdělit své jmění, ale abych je naučil žít a pracovat. Nyní jich mám tisíce, třeba jenom jeden nese moje jméno. A nejlepší z nich dostane moje housle. Ovšem ne k tomu, aby na ně hrál sobě, nýbrž jiným.“*

Z této citace je zřejmé, že Tomáš Baťa nechtěl předat firmu nějakému „fidlalovi“. Tento post čekal na opravdového „houslového virtuosa“. A jeho jediný syn neměl tento post jistý, byl pouze jedním z nástupnických kandidátů. U Tomáše Bati byla na prvním místě služba veřejnosti, zodpovědnost za rozvoj firmy a odpovědnost za své zaměstnance.

4. 20. DŮVĚRA - ŽÁK PŘEROSTL SVÉHO MISTRA

Tomáš Baťa se ve dvacátých a třicátých létech stal leaderem nejenom v podnikání, ale také v budování podnikové důvěry. Tento stav byl v kontinentální Evropě ojedinělý. Zvláště ve Velké Británii, bylo podnikání a důvěra zaměstnanců v antagonistickém stavu. K tomu Baťa říkal: *„ Jak ale řeší věci Anglie? Zrovna naopak, než jsme je tehdy řešili my. V Anglii si průmyslníci s dělníky nerozuměli. Oni si navzájem nevěří. Jsou tam velmi mocné organizace zaměstnavatelů i dělníků.“*

Tento stav zamezoval v Anglii zapojit do podnikání všechny zaměstnance firmy. Nebylo možné využít spolu podnikání zaměstnanců, jako tomu bylo u Baťů. Později si majitelé firem tento nedostatek uvědomovali. Snažili se důvěru zaměstnanců budovat na moderních principech. Historické skutečnosti tento trend velmi zpomalovaly. Pro prosazování zájmů odborových organizací, bylo výhodné držet dělníky nesamostatné, v trvale námezdním postavení. [77]

Jiná situace panovala v USA. Tam díky důvěře táhli v drtivé většině všichni pracovníci včetně leadera za jeden provaz. Pokud zjistili někde ve světě nové metody řízení, neváhali je upravit pro jejich podmínky a převzít.

Před první světovou válkou se Tomáš Baťa v USA učil, jak být správným vůdcem. Do roku 1932, před svou tragickou smrtí, již jeho pokrokové myšlenky předbíhaly dobu.

Důkazem je citace od T. Bati: *„ Konkurence je kooperace. Jsme hrdi na takového konkurenta, jakým je pan Eatough z Anglie, který si prohlédl naší práci a nalezl odvahu i mužná slova říci svým anglickým kolegům pravdu: Převzít – přizpůsobit – zlepšit.“*

Další zajímavou citací k tomuto tématu přináší Milan Zelený v editorialu knihy Tomáš Baťa, nazývající se Úvahy a projevy. V ní uvádí: *„Jeho plány a jejich provádění před i po roce 1932*

[77] Zdroj ZELENÝ, Milan, str. 34

byly totožné s plány a akcemi amerického průmyslu po skončení druhé světové války. Předstihl tedy svou dobu nejméně o jednu generaci.“ [78]

Baťa byl neuvěřitelný fenomén. K tomu mohu snad dodat, že pokud jsem porovnával teoretické teze moderního leadershipu, studovaných autorů (Adair, Drucker, Green, Pilařová, Harper, Stýblo, Zelený a Urban) a životopisu Tomáše Bati, v mnoha případech mi připadalo, že některé teoretické kapitoly byly napsány na základě profesního a osobního života Tomáše Bati.

4. 21. ODBORY X DŮVĚRA

U Bati měly odborové organizace zanedbatelný vliv. Jejich činnost zasahovala do jeho firmy většinou z konkurenčních závodů. Vztahy mezi managementem jeho podniku a zaměstnanci fungoval na základě vzájemné důvěry. Klíčem k tomuto stavu byly, kromě ostatních benefitů, výdělky u Baťů ve Zlíně a dalších pobočných závodech. Baťovo zaměstnanci brali až osminásobný plat oproti průměrné mzdě v československém průmyslu. A to byl argument, který mluvil sám za sebe. Myšlenku lze podpořit citátem od Tomáše Bati: *„ Plať lidem vysoké mzdy, řekni jasně, co od nich vyžaduješ a stávky se nemusíš bát.“*

4. 22. PUBLIC SERVICE

Tomáš Baťa si z Ameriky odnesl mnoho pokrokových myšlenek. Jednou z nich byla Fordova služba veřejnosti. Tato myšlenka se stala v podniku a v hlavě podnikatele nejvyšším posláním. [79]

K tomu Baťa říkal: *„Někteří američtí podnikatelé dali své závody do služeb veřejnosti (Public Service). Položili prospěch svého zákaznictva a dělnictva na přední místo. Získali srdce všech zaměstnanců i zákazníků, a od té doby předbíhají se dělníci se zákazníky, aby i oni sloužili závodu, který si vytkl za cíl sloužit jim.“*

Baťa si uvědomoval, že důležitou manažerskou metodou není „středověký“ TLAK, ale moderní TAH. Jen tak je možné do chodu podniku zapojit vyšší úsilí, myšlení a iniciativy drtivé většiny všech zaměstnanců. Tato myšlenka mu zajišťovala rozvoj firmy a důvěru zaměstnanců.

4. 23. FUNDAMENTY BAŤOVO ETIKY

Baťa si ve svých vzpomínkách často kladl otázku. Proč existují bohaté země, kde v podnicích mají dělníci důvěru ve svého šéfa? A proč na druhé straně existují země, kde je vše naopak?

K tomuto tématu Baťa říkal: *„ Ve všech zemích s vysokým blahobytem je patrná vysoká mravní úroveň obchodu. Obchod a výroba jsou tvořitelé hodnot. Je samozřejmé, že tam, kde*

[78] Zdroj, BAŤA, Tomáš, str. 7

[79] Viz, ZELENÝ, Milan, str. 82

se tvořitelé navzájem okrádají a napalují, místo aby sloužili a pomáhali, musí panovat chudoba.“

A jaké vlastnosti vedou dle Bati k budování důvěry a správnému podnikání?

Ten uvádí: *„ Přímé jednání patří mezi podmínky úspěchu. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš – li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný.“*

V obchodě musí platit důvěra. Dodnes je u nás v širokém povědomí informace, že za první republiky byla obchodní kultura vysoká. Podání ruky tehdy běžně stvrzovalo obchod. Dnes je u nás situace zcela jiná. Na své si přicházejí právníci a notáři. Přitom myšlenka a proces obchodu je stále stejný. Právní úkony obchod nezlepší, pouze chrání obě strany před nepoctivci.

5. KRITICKÉ POHLEDY NA BATISMUS

Tomáš Baťa byl odpůrcem odborových organizací. O jejich způsobu jednání, si ve své firmě udělal obrázek po první světové válce. Odboráři prosazovali své zájmy, bez ohledu na dlouhodobém budování důvěry. Jejich kroky vedli k rozvrácení firmy. Tím by následně připravili tisíce lidí o živobytí. Naštěstí nebyli úspěšní.

Ve své fabrice prosazoval Baťa model používaný v USA. Ve svých komentářích nazýval odbory vyděrači a teroristy. Díky důvěře zaměstnanců nebylo ve 20. a 30. létech v jeho firmě stávek.

Odboráři kritizovali Baťu, že si dělníky kupoval vysokou mzdou. K tomu Baťa uvedl: *„Nikdy jsem vtom neviděl žádný hřích, přeplácet lidi, naopak, viděl jsem v tom svoji zaměstnavatelskou povinnost, platit co možná nejvyšší mzdy.“*

Další kritiku sklidil za rozvoj strojní výroby, díky níž zvyšoval produktivitu práce. Vytýkáno mu bylo, že díky tomu připravuje dělníky a drobné živnostníky o práci. K tomuto nařčení Baťa argumentoval: *„ Pokládám za svou zaměstnavatelskou povinnost platit lidem za práci tak, aby ve svých čtyřiceti mohli žít z úspor a pracovat s pomocí svého kapitálu a zkušeností, místo z užití svých holých rukou.“*

Další nařčení se týkalo z údajné manipulace s odvodovými daněmi. Protiargumentem byla skutečnost, že v roce 1927 zaplatil Baťa 60 % výdělkové daně z českého obuvnictví. A to se na tomto průmyslovém odvětví podílel pouze 40 %! [80]

Dalším „přečinem“ byla jeho údajná rafinovanost ohledně přesčasů. Dle tehdejší levice (komunistů, socialistů) jeho rafinovanost spočívala, že neumožňoval lidem si přivydělat pomocí přesčasů. On však prosazoval moderní pracovní systémy. Jednalo se o model osm

[80] Zdroj, ZELENÝ, Milan, str. 86

hodin práce, osm hodin volnočasových aktivit a osm hodin spánku. Tzv. práce od nevidím do nevidím byla u Baťů překonaná a patřila do předešlého století.

Odboráři mu také vytýkali, že hromadí peníze na úkor svých zaměstnanců. Baťa argumentoval, že pracuje pro rozvoj podniku a slouží veřejnosti. K tomuto tématu říkal: *„ Bohatství nemám – mám jen boty pro zákazníky a kůže pro dělníky. Je to takový majetek, jakým je dalekohled pro hvězdáře a housle pro muzikanta. Kdybych toho neměl, nemohl bych dát dělníkům svým práci a zákazníkům boty. Byl bych tolik platen jako hudebník bez nástroje.“*

Tomáš Baťa byl průmyslníkem. Peníze byly jeho výrobním prostředkem. Nepracoval jako živnostník pro svoji spotřebu. Jeho cílem bylo budovat prosperující firmu, která dala tisícům lidem práci a důvěru. Objem mzdy mohl vyplácet v závislosti na objemu přidané hodnoty. A dobré mzdy si mohl dovolit vyplácet pouze dobře prosperující podnik.

Baťovým heslem bylo - dobře prosperovat, zvyšovat mzdy a snižovat ceny. Cesta snižování mezd a zvyšování cen patřila příštipkářům.

5. 1. TOMÁŠ BAŤA VERSUS ŠEVCI

Kromě odborářů se do Bati strefovali také drobní ševci. Svůj těžký životní úděl spojovali s úspěchem ševcovské velkofirmy ve Zlíně. Tomáš Baťa byl bleskosvodem jejich útoků. Své požadavky na lepší živobytí přenesli až do poslanecké sněmovny. Žádali zákon, který by znemožnil velkovýrobcům bot, své výrobky opravovat. Tím by si zajistili chráněný zdroj obživy.

K tomu Baťa v parlamentu říkal: *„ Pan poslanec ví, že by to byl zákon nemravný, neboť všechny zákony lidské i boží káží, aby člověk napravil, co pokazil.“*

Těžký úděl tehdejších ševců Tomáš Baťa vnímal. Také on pocházel z této podnikatelské „rodiny“. Chybou tehdejších ševců byla snaha pokračovat v tradici svých předků.

K tomu tématu Baťa říkal: *„Kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby vybojoval lepší. Nesmí držet vrabce v hrsti jen proto, že je lepší holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, není blahobytu.“*

6. TOMÁŠ BAŤA NÁSTUPCE TOMÁŠE G. MASARYKA?[81]

Zajímavou kapitolou z hlediska důvěry nejenom u zaměstnanců jeho obuvnického impéria, ale všech obyvatel celého Československa, byly spekulace ohledně jeho možné kandidatury na post nejvyšší - prezidenta republiky.

V době, kdy se zhoršoval zdravotní stav prvního našeho prezidenta Tomáše G. Masaryka, se v našich politických kruzích začalo spekulovat o jeho nástupci.

[81] Zdroj, BERVID - BUQUOY, Jan http://berwidbuquoy.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=433223

Existovali dva favorité - Tomáš Baťa a Edvard Beneš. Krátce se také spekulovalo o Karlovi Kramářovi. Ten však neměl dostatečnou celospolečenskou podporu. Pokud tehdejší politickou situaci zjednoduším, za Benešem stála levice a Francie. Za Baťou pravice a Londýn.

Britové viděli v úspěšném podnikateli, který uměl u svých zaměstnanců vzbuzovat důvěru velký potenciál. Do karet jim hrálo Baťovo velké vítězství v komunálních volbách v roce 1923 ve Zlíně. Baťa suverénně vyhrál a stal se úspěšným a oblíbeným starostou. Našim i londýnským politikům bylo jasné, že jeho talent a úspěchy v přesvědčování lidí by mohl fungovat v celé Československé republice.

Tomáš Baťa o případnou kandidaturu na hlavu státu, neměl zájem. Svoji roli viděl v budování své firmy. Nechtěl odcházet od rozdělané práce. Z tohoto důvodu se přesměrovaly politické rozhovory na jeho bratra Jana Baťu. Jednalo se o vysokého manažera firmy a „korunního prince“ v nástupnictví.

Navrhli mu, aby se ujal řízení firmy a svému bratru Tomášovi a uvolnil mu ruce pro případnou kandidaturu na prezidenta. Tomáš Baťa tuto variantu odmítl. Argumentoval, že pro politická jednání není vhodná doba, kandidatura je předčasná. Uvedl, že má zodpovědnost za budování firmy a své zaměstnance. Argumentoval, že by ztratil důvěru u svých obchodních partnerů a zaměstnanců. Jan Baťa potvrdil, že řízení firmy by se ujal pouze v případě bratrovo nenadálé smrti. Uznával, že bouřlivý rozvoj obuvnické firmy, kdy přicházelo jedno obchodní vítězství za druhým, je zásluha především Tomáše Bati.

Patovou situaci vyřešil nápad Tomáše Bati. Navrhl, aby se prezidentskou kandidaturou zabýval jeho mladší bratr Jan Baťa. Nápad se zdál dobrým kompromisním řešením. Tato strategie neměla bohužel dlouhého trvání. Přesto Jan Baťa začal pracovat na konceptu nového uspořádání Československa. Z této doby existuje prohlášení - Budujeme stát pro 40 milionů lidí.

Přítrž těmto politickým diskuzím udělala nešťastná náhoda dne 12. července 1932. Na firemním letišti v Otrokovicích se zřítilo letadlo pilotované zkušeným pilotem Jindřichem Broučkem. V troskách zahynul Tomáš Baťa.

Po jeho neočekávané smrti musel Jan Baťa převzít řízení firmy, dle sepsané závěti. Z tohoto důvodu byly ukončené další politická jednání a kroky k prezidentskému úřadu. Na bedrech Jana Bati a jeho nejbližších spolupracovníků bylo pokračovat v rozvoji firmy vybudované předčasně zesnulým Tomášem Baťou.

7. PODNIKÁNÍ Z GENERACE NA GENERACI

V předešlé kapitole věnované nominaci Baťů na post nejvyšší, se objevila zajímavá myšlenka o zodpovědnosti vůči firmě. Nabídka ucházet se na funkci prezidenta byla lákavá. Pro Československo byl zajisté prezident z rodiny Baťů přínosem. Přesto díky osudu a pevným zásadám rodiny Baťů z kandidatury sešlo.

Pro zakladatele Tomáše Baťu i jeho bratra Jana byla zodpovědnost za firmu a své zaměstnance klíčová. Batismus byl založený na celoživotním, dá se říci trans generačním podnikání.[82]

K tomu Tomáš Baťa říkal: *„ Jde o to udělat z podnikání a obchodu celoživotní zaměstnání, ne pouze příležitost olupovat v něm po několik let lidi a pak se odebrat na odpočinek.“*

Zaměstnanci po smrti ševcovského krále Tomáše Bati ocenili, že se do čela se postavil nový leader Jan Antonín Baťa a převzal za chod firmy zodpovědnost. Měli v něj důvěru.

Díky nejistotě se firmě v počátcích jeho „vládnutí“ nedařilo. Nenadálá smrt Tomáše Bati byla pro všechny zaměstnance obrovským šokem a rozčarováním. Vztah zaměstnanců byl opřený o důvěru jejich leadera. Jeho smrtí ztratili mnozí pracovníci půdu pod nohama. To vyvolalo krizi firmy. Export poklesl o 70 %.

Díky pokračování v rozdělaných podnikatelských aktivitách (výroba pneumatik, klínových řemenů, gumového zboží, hraček, jízdních kol, letadel a umělých vláken) se podařilo Janu Baťovi za krátkou dobu dostat z červených čísel do čísel černých.

8. SOUSTAVA BAŤA A JEJÍ VÝZNAM PRO SOUČASNOST

Každý manažer hledá předpoklady a metody řízení lidských zdrojů. V dnešní době existuje mnoho modelů, které lze ve firmách aplikovat. Jaké jsou hlavní principy moderního řízení? Ze současné literatury můžeme uvést citát: *„ Shrnuje hlavní principy, o které se toto řízení opírá, a věnuje se zásadám vykonávání všech hlavních manažerských funkcí, které jsou s tímto řízením spojeny – výběru zaměstnanců, zadávání úkolů, delegování pravomocí, motivací a hodnocení osob, komunikací se zaměstnanci, koučování a vedení spolupracovníků, řízení týmů i řešení konfliktů na pracovišti. Rozebírá i principy odměňování a rozvoj lidských zdrojů, personálního controllingu a řízení personální redukce organizací.“* [83]

Odpovědí na aplikaci výše uvedených dovedností nacházíme v systému řízení zavedeném Tomášem Baťou. Mnoho dnešních manažerů možná namítne, že soustava Baťa je z dnešního hlediska zastaralá.

Z mého hlediska tento výrok může říci pouze člověk, který se do této soustavy hlouběji nevnořil. Principy řízení jsou stále inspirativní. Pravdou je, že o firmě Baťa je napsáno mnoho knih a vědeckých studií. Přesto dle citace Milana Zeleného klíčová informace chybí. Ekonom Zelený uvádí: *„Systém řízení a organizační řád skupiny firmy Baťa nebyly nikdy publikovány. Ne z důvodu utajení, ale proto, že procházely tak častými změnami a tak rychlým vývojem, že jejich fixace a publikace by byly vždy předem zastaralé. První organizační řád byl vydán až*

[82] Myšlenka, ZELENÝ, Milan, str. 30

[83] Citace, URBAN, Jan, Managemenat lidských zdrojů, str. 9

v roce 1955, tedy až v socialistickém n. p. Svit, který si dlouhou fixaci organizace mohl klidně dovolit, vlastně až dodnes do svého rozpadu."[84]

Tato citace dokazuje, že soustava Baťa je nadčasovým modelem. Nesmíme zapomenout, že fungovala nejenom v obuvnickém průmyslu, ale také ve strojírenství, gumárenství, výrobě letadel, vodohospodářství, stavebnictví a facility managementu. Dle mého mínění může být inspirativní v jakémkoliv současném oboru při řízení podniků.

9. ZÁVĚR

Cílem práce bylo seznámení s osobností „ševce" Tomáše Bati z hlediska leadershipu s akcentem na budování důvěry. Jeho život z hlediska pracovního, ale také osobního byl pro mě inspirativní nejenom z hlediska leadershipu, ale také díky vzpomínce na setkání mého dědy s Tomášem Baťou.

V práci jsem hojně využíval odkazy na majitele myšlenek ze zkoumaného oboru. V případě Bati jsem v několika případech užil jeho citát a myšlenku vícekrát, ale v jiném úhlu pohledu na zkoumanou problematiku.

Práci jsem vypracoval na základě studia odborných knih, článků a následných úvah. Jak jsem zmínil v úvodu, nejbližší knihou mi byla publikace s názvem Leadership, s podtextem Učte se od velkých vůdců od autora Johna Adaira. V případových studiích jsem na základě jeho citací porovnal podstatu a myšlenky současného a dávného leadershipu.

Porovnání teorie vůdcovství ve starověkém Řecku, současných autorů a soustavy vedení Tomáše Bati jsem řešil pomocí kazuistiky. V této části jsem hledal odpovědi na rozdílnost myšlenek Aristotela, Sokrata, Ježíše a moderního leadershipu. K tomuto tématu jsem využíval citace, například fyzika a myslitele Alberta Einsteina a sira Winstona Churchilla. Citáty od Tomáše Bati provázejí celou práci.

Dalším autorem, který ovlivnil mé myšlení, byl ekonom Milan Zelený. Jeho profesní, ale také životní filosofie otevírá pro mě nové pohledy na moji práci, myšlení a život. Jeho webové stránky a blog se staly díky této disertační práci součástí mého profesního a osobního života.

Život Tomáše Bati nebyl dlouhý. Přesto byl v porovnání s lidmi tehdejší doby velmi košatý a inspirativní. Z mých poznatků vyplývá, že výše uvedené informace představují pouhé střípky jeho role v řízení firmy, zaměstnanců a uskutečňování svých vizí.

Pokud shrnu praktické poznatky jednání úspěšného leadera Tomáše Bati, musím říci, že se jedná o klasický příklad vůdce. Předpoklady pro svoji životní roli vůdce nezískal vzděláním. Učil se sám a na příkladech ostatních lidí ve stejných funkcích. Vzorem mu byla Amerika. Při tvorbě vizí, strategických plánů, vedení lidí a budování důvěry používal vůdcovských metod prostřednictvím znalostí a dovedností. Choval se jako služebník. Svým zaměstnancům

[84] Citace, ZELENÝ, Milan, str. 46

ukazoval v době krizí správný směr a konal správná rozhodnutí. Baťa uměl lidi motivovat a inspirovat při sdělování společných úkolů.

Jako každý velký vůdce se s těmito vlastnostmi nenarodil. Musel se k vůdcovským znalostem dopracovat. V počátcích svého podnikání dělal vůdcovské a manažerské chyby. V jednom raném období si „hrál" se svým starším bratrem Antonínem na továrníka. Chyběla mu pokora. Nedokázal pracovat s peněžními toky (cash flow). Měl potíže ve své firmě generovat peníze a potýkal se s nadměrnými úvěry rodinné firmy. To byly jeho slabé stránky.

Jeho silnou stránkou bylo, že o svých chybách přemýšlel a dokázal se z nich poučit. Brzo si uvědomil svoji roli ve firmě. Byl průmyslníkem a jedním z pracovníků firmy. Jeho cílem nebyl kapitál, ale rozvoj firmy. Díky svým vůdcovským předpokladům měl jasný cíl pro směrování obuvnické firmy do budoucna (vizi). Oproti konkurenci dokázal ve svých zaměstnancích vzbudit důvěru. Jeho životní elán a empatie byla „nakažlivá". Díky tomu mu zaměstnanci naslouchali, rádi s ním spolupracovali a vycházeli vstříc jeho požadavkům.

Jeho vůdcovské schopnosti se uplatňovali především v častých celospolečenských krizích. V dobách nejistoty vůdcovská úloha Tomáše Bati narůstala. Příkladem může být období krize v létech 1921-22. V jiných továrnách se propouštělo. U Bati se zlevnily boty o 50 %. Sice se snížily platy o třetinu, ale nestačilo se vyrábět.

Baťa představoval „lodivoda", který s jistotou zkušeného kapitána proplouval rozbouřenými vodami světového byznysu. Na své plavbě spolupracovníkům ukazoval vytyčený směr (svoji vizi) a komunikoval s nimi při plnění jejich úkolů. Při strastech „plavby" (krizích) zaměstnance v jejich práci povzbuzoval a chránil. Dával jim najevo, že jeden bez druhého nemůže fungovat. Řídil se heslem, že leader bez týmu, je jako generál bez vojska. Díky tomu mu podřízení lidé více naslouchali a vycházeli vstříc jeho úkolům. Mezi vůdcem a zaměstnanci se budoval vztah především na základě důvěry.

Příměr můžeme najít také při hodnocení velkého vůdce sira Winstona Churchilla. Ten po svém zvolení ministerským předsedou 13. května 1940 ve svém slavném proslovu prohlásil: *„Ptáte se, jaká je naše politika? Řeknu to takto: vést válku na moři, na pevnině a ve vzduchu, celou naši silou a s veškerou silou, kterou nám Bůh může dát; vést válku proti zrůdné tyranii, nikdy nepřekonané v temném, žalostném seznamu lidského zločinu. Tak vypadá naše politika. Ptáte se, jaký je náš cíl? Mohu odpovědět jedním slovem: vítězství - vítězství za každou cenu, vítězství navzdory všem hrůzám, vítězství, byť by cesta byla dlouhá a těžká; neboť bez vítězství není přežití."*

Ať se to zdá nesrovnatelné, ale podnikání připomíná také bitvu – sice ekonomickou, ale také má své vítěze a poražené. Podobně jako Churchill, také Tomáš Baťa dokázal vítězit a postarat se o své zaměstnance.

V teorii o leadershipu se hovoří, že správný vůdce by měl mít smysl pro humor. Na závěr si proto dovolím malé odlehčení, mající spojitost s tehdejším Tomášem Baťou a současným politickým klimatem.

V roce 1926 bylo Tomášem Baťou poprvé použito slova tunel ve smyslu rozkrádání. Jedná se o zajímavý a v posledních letech hojně používaný termín v naší „politické kultuře". V tomto ohledu s trochou nadsázky se dá říci, že odkaz Tomáše Bati má nesčetně rovin a jeho odkaz je stále aktuální a živý.

Odkaz Tomáše Bati byl pro mě velmi inspirativní a poučný. Před jeho znalostmi, myšlenkami a obrovskou empatií k lidem pomyslně smekám.

A jaký byl pro mě přínos ze studia leadershipu Tomáše Bati?

Nikdy se nevzdávat. Baťa říkal: *„ Čím je na světě hůře – tím je třeba pracovat více. A kdybych měl pracovat zadarmo, tak neuteču."* Jeho slova jsou pro některé lidi nepochopitelná. Zasvěceným připomínají řev vládce divočiny - lva.

Poslední tečkou za osobností Tomáše Bati je citace od Milana Zeleného: *„ Dobře jsi řval lve."*[85]

[85] Citace, ZELENÝ, Milan, str. 65

10. BIBLIOGRAFICKÝ SOUPIS

ADAIR, John, Leadership, Učte se od velkých vůdců, Brno, 2006, ISBN 80-251-1256-X

BERVID - BUQUOY, Jan http://berwidbuquoy.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=433223

BUKOVSKÝ, Aleš, Leadership v organizaci – Úloha vůdce při budování důvěry, Seminární práce, EBS, Plzeň, 2017

BUKOVSKÝ, Aleš, Strategický management – Generická strategie vůdcovství v nákladech a odlišení na příkladu Tomáše Bati, Seminární práce, EBS, Plzeň, 2017

BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ Daniela, Osel domácí, zapomenutý průvodce člověka, časopis Fauna, číslo 14, 2011

BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ Daniela, Krajové rázy české selské slepice, Dějiny lidí jsou dějinami slepic, Díl 1/10, časopis Chovatel 9/2017

BUKOVSKÝ, Aleš, BUKOVSKÁ, Daniela, Od holubářských cechů k založení prvního chovatelského spolku, časopis Chovatel 9/2016

BAŤA, Tomáš, Úvahy a projevy, PRAHA, 1990, ISBN 80-7318-103-7.

COVEY, Stephen, Jediná věc, která dokáže změnit vše - Důvěra, Praha, 2008, ISBN 978-80-7261-176-8

DRUCKER, Peter, Efektivní vedoucí, Praha, 2008, ISBN 978-80-7261-189-8

Dvořáková, Eva, Batismus a baťovci, 1. vydání, Gottwaldov, Krajské nakladatelství Gottwaldov, 1960, Bez ISBN

ERDÉLY, Evžen. Švec, který dobyl světa. Reprint původního tisku nakladatelství A. Mahler z roku 1932. Zlín: Archa, Druhé vydání z roku 1990. Nitra, ISBN 80-85199-01-7.

GEN - zpověď Milana Zeleného https://tv.seznam.cz/program/4466848

INFORMAČNÍ CENTRUM TOMÁŠE BATI, UVEDENO NA ADRESE, http://tomasbata.org/zivotopis/

HAJNÝ, Pavel, Tomáš Baťa z blízka, Praha, 2016, ISBN 978-80-7390-307-7

HOLLY, Green, Více než minutu, Brno, 2010

HARPER, John, Leadership, Lídrem jednoduše a přirozeně, Praha, 2012, ISBN 978-80-247-4163-5

INFORMAČNÍ CENTRUM TOMÁŠE BATI, http://tomasbata.org/zivotopis/

LEŠINGROVÁ, Romana, Baťova soustava řízení, Otrokovice, 2007, ISBN 978-80-903808-4-4

MAUBORGNE, Renée, CHAN, Kim, Strategie modrého oceánu, Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry, 2015, ISBN 978-80-726129-5-6

PILAŘOVÁ, Irena, Leadership a management development, Praha, 2016, ISBN 978-80-2475-721-6

STÝBLO, Jiří, Leadership v organizaci, Praha, 2013, ISBN 978-80-905247-5-0

ŠINDELA, Na Baťově drůbežárně v Mladcově, str. 110 – 111, číslo 6, červen, 1932, periodikum Naše drůbež

VŠEOBECNÁ DEKLARACE LIDSKÝCH PRÁV (online), 1948 (cit. 2010-04-20), Universal Declaration of Human Rights, Dostupné z WWW - Článek 25

URBAN, Jan, Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera, Praha, 2008, ISBN 978-80-247-2465-2

URBAN, Jan, Management lidských zdrojů, Praha, 2013, ISBN 978-80-905247-4-3

URBAN, Jan, Případové studie z managementu lidských zdrojů, Praha, 2014, ISBN 978-80-87974-03-2

ZELENÝ, Milan, Cesty k úspěchu – Trvalé hodnoty soustavy Baťa, Zlín, 2006, ISBN 80-239-8233-8

SEZNAM TABULEK

- TABULKA 1 - Rozvoj firmy Tomáše Bati z hlediska počtu lidských zdrojů
- TABULKA 2 - Volební výsledky ve Zlíně v roce 1927 (hlasy a mandáty)
- TABULKA 3 - Mzda a podíl na zisku
- TABULKA 4 – Počet absolventů BŠP v letech 1928 - 1936
- TABULKA 5 - Výroba obuvi v baťovo továrnách v párech za rok
- TABULKA 6 - Výroba obuvi v baťovo továrnách v párech za den

SEZNAM OBRÁZKŮ

- OBRÁZEK ČÍSLO 1 - Tomáš Baťa a sedm generaci ševcovských předků
- OBRÁZEK ČÍSLO 2 - Logo B. F. P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r.o.