

System řízení podle Tomáše Bati a jeho význam pro současné podnikové řízení

Helena Valentová

Abstrakt

Příspěvek se zabývá systémem řízení podniků podle Tomáše Bati a jeho významem pro současné podnikové řízení. Hlavním cílem příspěvku je podat základní charakteristiku filosofie a také praxe řízení podniku podle modelu firmy Tomáše Bati se zaměřením na zavedení hlavního článku řízení jakékoliv firmy a to podílu na zisku pracovníka. Cíl článku byl naplněn, hlavně co se týče analýzy prvků metody řízení a aplikovatelnosti – zhodnocení skutečnosti, jestli v současné době 21. století je možné tento systém řízení firmy zabudovat do podniků 21. století i s ohledem na koncept udržitelného rozvoje, kde je jednoznačně konstatováno, že koncept udržitelnosti byl naplněn v plné šíři sociálního programu firmy Baťa již ve 20. a 30. letech 20. století.

Klíčová slova

Baťovo dědictví, sociální podnikání, Baťův systém řízení firmy, prvky a metody řízení podle Bati, podíl a výplata zisku na pracovníka

Klasifikace JEL

A13, B21, B31

Úvod

Tomáš Baťa, je jméno, které přímo symbolizuje a evokuje vazby na konkrétní náplň práce jeho firmy – tj. na boty, na jeho podnikatelskou filosofii, na město Zlín, na architekturu jeho domků pro jeho zaměstnance, na jeho efektivní systém výchovy nových zaměstnanců, na děláni netradičního marketingu a propagace. Baťovo dědictví se odráží všude, na každém jeho životním kroku, a to nejen v rodném Zlíně, ale i v dalších českých i zahraničních městech. Mnoho obchodníků bylo inspirováno jeho cestou, ale i překážkami, které musel překonávat. Jak uvádí autoři v článku (Soukalová, Gottlichová, 2015) byl to první obchodník, který postavil

zákazníka na piedestal – výše než cokoliv jiného v podnikovém řízení. Jenom tehdy, když se firmě daří prodávat svoji produkci, může hovořit o úspěchu. Cílem článku je především nastínit, jestli je jen náhodou, že v dějinách řízení firem se nacházel tento fenomén ojediněle a tudíž neopakovaně, anebo je možné dodnes čerpat z jeho dědictví v oblasti řízení firem (Soukalová, R., Gottlichová, M., 2015).

1 Baťův systém řízení – základní principy a hodnoty

1.1 Historie firmy Baťa od roku 1922

Počátek budoucího koncernu firmy Baťa se datuje od roku 1894, kdy sourozenci Antonín, Tomáš a Anna Baťovi, kteří pocházeli ze staré ševcovské rodiny na Zlínsku, zakládají obuvnickou dílnu a se třemi námezdními silami zahajují výrobu. V roce 1900 mění firmu na veřejnou společnost T. a A. Baťa, v níž pracovalo 50 stálých pracovních sil. V roce 1906 postavili první vlastní tovární budovu s parním pohonem, v roce 1908 se stává jediným majitelem Tomáš Baťa, v roce 1914 firma již zaměstnává 400 osob a její kmenový kapitál činí 2,7 mil. K. (Baťa, T., 1990.)

1.2 Léta 1924 až 1926 před krizí

Uvedená léta patří k nejdynamičtějším létům rozvoje firmy. Během roku 1924 vzrostla výroba na 3,5 mil. párů obuvi a roku 1925 na 6,3 mil. párů obuvi. Na konci roku 1925 pracovalo v Baťových závodech 5 200 osob. Při prodejnách obuvi začaly být zřizovány správárny obuvi. Nejzávažnějším technickoorganizačním a racionalizačním opatřením bylo zavedení proudové výroby se spádovým dopravníkem, jež byl předchůdcem pozdějších mechanických dopravníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Firma v té době vytvořila platový systém, kdy část mzdy pracovníka se ukládala na zvláštní osobní účet (konto) jako účast na zisku. V době hlásící se hospodářské krize kolem roku 1928 nebyla již další možnost rozvoje než založit sesterské společnosti mimo území tehdejší republiky (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

2 Historie firmy po roce 1928 a budování výroby a prodejen ve světě

Po roce 1928 začal Baťa budovat výrobu a prodejny také ve světě – a to v Německu, Anglii, Francii, Jugoslávii, Polsku, Švýcarsku, Holandsku, Indii a v USA. Tímto krokem byl položen základ budoucímu koncernu, kdy v těchto zemích byla umístěna jak výroba, tak také prodej

obuvi. Velké hospodářské krizi v letech 1929–1931 čelil Baťův koncern snížením cen pod úroveň zahraniční konkurence a rozšiřováním prodejní sítě v zahraničí. V továrně byl v říjnu 1930 zaveden 40 hodinový pracovní týden, jako první v republice, pracovalo se 5 dní, sobota byla určena pro jednání konference vedoucích pracovníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Na jaře 1932 propukla nejhlubší krize v celém dosavadním vývoji a způsobila, že firma ztratila 70 % svého exportu, omezila se také výroba a část dělníků byla propuštěna. Začátkem roku 1931 byla firma změněna na akciovou společnost s názvem Baťa a.s. Zlín, Tomáš Baťa zůstal ale i nadále jediným držitelem akcií nové společnosti. Řídící centrálou celého koncernu byl mateřský podnik ve Zlíně (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

3 Organizační uspořádání podniku

3.1 Organizační předpoklady

Výstavba organizace podniku procházela tak rychlým vývojem, s častými změnami, že vydávání organizačního řádu by určitě v určitý čas neodpovídalo skutečnosti. Dle literárního zdroje (Nádvorník J., Jahůdka J. a kol., 1990) vlastní organizaci vždy tvořili praktikové, kteří dávali přednost přímým instrukcím podřízeným pracovníkům. Osobní styk podřízených s představenými byl velmi blízký a častý. Existovaly jen krátkodobé instrukce a dílčí popisy pro činnost vybraných profesních funkcí. Např. vedoucích dílen, mistry, účetní, výplatní, skladníky, nákupce, prodejce, osobní referenty apod. (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990.)

3.2 Konkrétní organizace firmy

Podnik byl rozdělen na samostatně hospodařící střediska – oddělení. Na hospodářská střediska se členily i útvary zásobovací – nákupní oddělení včetně skladů. Ve výrobní sféře představovalo středisko základní organizační jednotku a v podstatě nejnižší stupeň řízení. Organizace podniku byla vypracována zásadně na podkladě decentralizace, pouze s některými společnými funkcemi, u nichž to bylo z organizačních důvodů účelné, byly centralizovány. Při organizaci se zásadně vycházelo z odpovědnosti (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

Podnik byl primárně rozdělen na závody (sektory), jednotlivé závody byly pak podle jednotlivých výrobních oborů rozděleny na skupiny a teprve skupiny se dělily na oddělení (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

4 Typické znaky Baťova systému řízení

Pro vnitropodnikové řízení byly typické řídicí znaky tyto:

- plánovitost veškeré činnosti,
- kolekce obuvi jako základ plánu podniku,
- samospráva hospodářských středisek,
- samospráva dílen,
- pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků,
- týdenní zúčtování a kontrola korunou,
- účast na zisku,
- podpora soutěživosti,
- využívání pracovní doby, pracovní disciplína, pořádek (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

4.1 Plánovitost veškeré činnosti

Základním plánovacím obdobím bylo pololetí. Plány, které se nazývaly „předpoklady“ nutily k přemýšlení, co se bude v příštích obdobích dělat a jak zlepšit výsledky práce, plánování tedy tvořilo nedílnou součást vnitropodnikového řízení. U Baťi ale nebyly samostatné plánovací útvary, předpoklady byly sestavovány vedoucími jednotlivých oddělení ve spolupráci s účetními. Tato činnost spočívala ve schválení kolekce, vypracování a schválení předpokladů prodeje obuvi, schválení kalkulačních cen materiálů, vypracování předběžných kalkulací, schválení počtu a mezd tzv. režijních zaměstnanců, vypracování přehledů režijních nákladů apod. Předpokládalo se i určitý podíl zisku, který tvořil podklad pro „účast na zisku“ vedoucích pracovníků a předních dělníků. Předpoklady byly schváleny vedením podniku nejpozději 2 týdny před začátkem zahájení pololetí, aby podle toho mohly být vypracovány a schváleny osobní smlouvy s vedoucími pracovníky. Tyto předpoklady sloužily jako základna pro srovnání se skutečnými výsledky i jako měřítko úrovně práce jednotlivých vedoucích pracovníků (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

4.2 Kolekce obuvi jako základ plánu podniku

Sestavování kolekce obuvi se věnovala velká pozornost, protože tato jednotná kolekce obuvi tvořila základ pro tvorbu plánu nejen výroby, ale i prodeje, nákupu, pomocných provozů a ostatních středisek. Při sestavování kolekce obuvi byly dodržovány určité zásady, např.

kolekce musela zajistit dostatečný výběr obuvi všech kategorií, pánské, dámské a dětské obuvi a jejich rozčlenění na účelové skupiny – a to vycházkové, pracovní, společenské, sportovní a domácí obuvi. Za sestavování kolekce odpovídalo návrhové oddělení, které spolupracovalo s ústřední modelárnou, s výrobními i obchodními složkami firmy. Kolekce se tvořila dvakrát ročně, a to pro sezónu JARO-LÉTO a PODZIM-ZIMA. Světová kolekce se členila na dvě části, a to pro Evropu včetně ČSR a pro USA, Anglii, Skandinávii a další exportní země (Nádvorník, J., Jahůdka J. a kol., 1990).

4.3 Samospráva hospodářských středisek

Požadovalo se, aby veškerá činnost podniku byla sledována v nejmenších jednotkách, které mají stejnorodou charakteristiku. U Bati se razila zásada dle publikace (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990), že nestačí kontrolovat podnik jako celek, ale že mohou být uvnitř firmy utajeny značné ztráty, které budou kompenzovány v jiných útvarech úsporami, popřípadě, že již byla nesprávně stanovena kalkulace. Podnik byl tedy rozdělen na samostatně hospodařící střediska – oddělení, která byla organizačně členěna tak, aby:

- jejich výkony byly měřeny v množství, ve výrobních nákladech a jakosti výrobků,
- aby bylo možno stanovit zúčtovací ceny, tak také výrobní program střediska tvořil samostatný uzavřený cyklus,
- středisko bylo řízeno jedním vedoucím, a to jak po technické, tak také ekonomické stránce (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

4.4 Samospráva dílen

Každá dílna byla samostatně hospodařícím střediskem, rozpisem jí byl určen výrobní úkol. Samospráva dílen byl nejdůležitější a hlavní prvek metody řízení u firmy Baťa, ale i u dalších později vzniklých podniků, které se již nezabývaly výrobou bot. Dle publikace dobových autorů (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990) na každý výrobek i polotovár byly vypracovány operativní kalkulace, podle kterých dílna dostávala přiznané částky na materiál, výrobní mzdy a režijní náklady. Počet a funkce režijních pracovníků byl schvalován vedením podniku předem, a to pro pololetní období – např. tedy vedoucí, mistři, manipulanti apod. Tzv. „sazbou za pár obuvi“ a tedy „uznáno“ bylo stanoveno kalkulačním oddělením na jednotlivé druhy výrobků úhrada dílenské režie. Režijní náklady dílny byly rozpočtovány pouze takové, které mohla dílna svojí činností ovlivnit – tedy nebyly tam například odpisy, správní režie apod. Rozdíl mezi náklady a výnosy byl hospodářský výsledek – zisk. V kalkulovaném „uznáno“ na úhradu

dílenské režie byl zakalkulován i podíl na zisku, a to v takové výši, že rozpočtovaný zisk byl tak velký, aby byl odpovídající základnou pro účast vedoucích a předních dělníků, tzv. předáků a účastníků na hospodářském výsledku příslušné dílny. Účast pro vedoucího a přední dělníky byla určena tedy předem, a to určitým procentem z docíleného hospodářského výsledku dílny. Technika týdenního zúčtování (toto bylo období, které Baťa zavedl, a to z důvodu, že vše, co proběhne za období jednoho týdne, si každý pracovník velmi dobře zapamatuje) byla velmi jednoduchá a vedoucí dílny byl povinen si týdenní výkaz samosprávy své dílny vyhotovit sám. Pro celou skupinu dílen – tzv. správcovnu – byl jeden účetní, který kontroloval zúčtování dílen a sestavoval souhrn výsledků za skupinu. Případné nekvalitní výrobky šly k tíži hospodářského výsledku dílny. Výplata mezd a zúčtování se provádělo týdně na základně odvedených celých plánů. Každý pracovník dílny předem znal úkolovou sazbu za vykonanou práci, takže předem věděl, kolik si vydělá, když splní plánovaný úkol (Nádvorník, J., Jahůdka, J. a kol., 1990).

U tohoto prvku řízení bych se chtěla více zastavit, protože to je také první cíl mé práce, odpovědět, na otázku, proč si T. Baťa cenil především tohoto článku řízení jakékoliv firmy – a to tedy „podílu a výplaty zisku pracovníka jako víceméně podnikatele a tím také jeho plné zapojení do podnikatelského ducha firmy“.

5 Diskuze a zhodnocení přístupů a naplnění cíle práce

Původní můj záměr byl oslovit přímo dnes žijící vedoucí pracovníky firmy v Praze a vést s nimi řízený rozhovor na dané téma a jeho pozdější vyhodnocení. Přes opakované urgencye a žádost o poskytnutí rozhovoru jsem ale v této činnosti nebyla úspěšná. Rozhodla jsem se daný prvek a jeho důležitost vystopovat v původních projevech a úvahách hlavně v jeho jediné práci (Baťa, T., Úvahy a projevy, 1990). V předmluvě k této knize, která vyšla v Československu v roce 1990, píše Milan Zelený – Fulbright profesor na Vysoké škole ekonomické v Praze a řádný profesor systémů podnikového řízení na Fordhamské univerzitě v New Yorku dle publikace (Baťa, T., 1990) stejně jako Tomáš Baťa ani on nezná větší umění než organizovat tisíce lidských bytostí do systému produktivní práce, který přináší jim a jejich rodinám životní naplnění, uspokojení a prosperitu. Přímo uvádí, že nezná větší umění než vytvořit pro lidi podmínky, za kterých se cítí jako jedinci, potřební, nutní a plně přispívající nejen ke svému, ale i celkovému blahobytu. Toto je to pravé umění lidského žití, podnikání, vynalézavosti a práce. Manažeři, kteří toto dokážou, se dle něho stávají opravdovými umělci-tvůrci našeho světa, ne tedy pouhými „technokraty“. Tímto principem, proč právě podíl na zisku je tím hlavním prvkem metody řízení a plně vtahuje pracovníky – spolupracovníky do ducha podnikání, že

základem lidského života není umělecká interpretace reality, ale plné a důstojné žití lidské reality. Tomáš Baťa v podstatě objevil tu skutečnost, že účastníky v produktivním procesu není třeba řídit, poroučet jim, předpisovat jim a vnucovat jim ten či onen názor. Jak uvádí publikace (Baťa, T., 1990), a já se s tímto názorem plně ztotožňuji, Baťa objevil v podstatě filosofii vytváření nutných podmínek, za správných podmínek a okolností se lidé dokážou řídit sami, dokážou se motivovat k práci a odvozovat radost a plné uspokojení z kvality, vynálezu či vylepšení pracovního postupu. Důkazem životaschopnosti firmy, která používá model řízení podle Bati je také článek autorů (Koncítíková, G. a kol., 2014), který pojednává o aplikačním modelu systému řízení podle Bati pro běžný obchodní rozvoj, uvádí, že mnoho firem zkouší implementovat principy tohoto systému do jejich vlastních obchodních strategií.

Jinak řečeno, Baťův systém řízení spočívá v hledání odpovědi na otázku „Jak a co dělat, aby lidé mohli řídit sami sebe“. Systém řízení člověka při práci byl ovlivněn všemi počátečními neúspěchy podnikatele Bati, včetně nedůvěry v družstevnictví, kterým byl zklamán již ve svém mládí. Naopak nadšen přijel ze své první cesty do Ameriky, kde nejen že studoval systém řízení, ale i sám pracoval, aby plně pronikl do duše amerického zaměstnance. Tam poznal osvobození od podřízeneckého postavení zaměstnanců v Evropě. V Evropě bylo slovo podnikatel synonymem pro slovo vydřiduch, otrokář. Jak uvádí sám Baťa (Baťa, T., 1990), on nechtěl být zlosynem. Jeho názory hospodářské plynou i z politického vospívání. Družstevnictví jako formu vlastnictví opouští proto, že má špatnou zkušenost z podnikání i se svým bratrem, kde, jak uvádí, každá práce byla omluvena, ale žádná udělána. Všude viděl špatné výsledky práce družstev, viděl, že by ani s bratrem nemohl pracovat, kdyby neuznal plně jeho právo na poslední slovo, za co by koupil parní stroj a spousta dalších potřebných věcí, a tak nezbylo nic jiného než se stát nenáviděným fabrikantem, vydřiduchem, otrokářem, aby mohl sloužit lidem. O důvtipné organizaci a moderní řemeslné technologii pojednává práce autora (Gutwirth, V., 2005), ale také o obchodním stylu a smyslu pro sociální vědomí, o lekcích, které by mohli učit obchodníci od Bati.

Antonín Cekota v září 1986 poznamenává v předmluvě publikace (Baťa, T., Úvahy a projevy, 1990), že praktické výsledky jeho práce proměnily jeho přesvědčení v životní filozofii. Jeho podnikatelský zdravý rozum a jedinečná intuice rozpoznat budoucnost z jednotlivých jevů se především projevilo v plánech decentralizovat podnik v řadu samostatných společností ve státech všech kontinentů. Lidé, kteří zavádění baťovského systému do různých zemí světa uskutečnili, byli vychováni a ovlivněni životní filozofií a životním stylem Tomáše Bati tak moc, že to přetvořilo a vytvořilo jejich osobnosti. V jejich chování, práci a jednání s lidmi různých národností bylo něco až misionářského. Jeho filozofii

porozuměli, měli před sebou jeho příklad, jeho přítomnost byla nenahraditelná. Rozšíření záběru vlivu zaměstnavatele na zaměstnance a jejich život v širším slova smyslu je obsažen i v publikaci (Guzik, H., 2013).

Nebylo nikde zkoumáno, do jaké míry sociální konflikty a hospodářské krize dvacátého a jednadvacátého století pramení z filozofie konfliktu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. V demokratických státech je podnikání řízeno zákony, které přijímají takový konflikt jako normální poměr mezi dvěma protichůdnými stranami. Teorie pracovních zákonů toto řeší formou pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ale v praxi tato smlouva neznamena docílení rovnováhy mezi dvěma stranami. Je to smlouva vždy dynamická, která míří k dosažení výhod pro jednu stranu za cenu hrozby stávký nebo různé sabotáže. Tento systém násilné převahy jedné strany zvyšoval skutečně životní úroveň obyvatelstva ve státech západních demokracií, vývoj ale byl zásadně přerušen druhou světovou válkou a v tomto směru již nešlo dále pokračovat. Mohutná konkurenční síla několika států třetího světa (kromě Japonska), odstranilo natrvalo pokračování smluvního násilí vynutit si „více peněz za méně práce“. Jedinou záchranou před chudobou je rozvinutí tvořivých schopností jednotlivců a jejich vlivu na produktivitu průmyslových podniků, zemědělství a všech veřejných institucí. V nich musí být nastaven jiný systém než systém pracovních smluv bez vazby na podílnictví jednotlivců na dosaženém výsledku hospodaření na přímo s naprosto jednoduchými pravidly pro každého pracovníka, které může bezprostředně svojí prací ovlivnit, nejsou tedy vázána tato pravidla na libovůli nadřízených pracovníků (Baťa, T., 1990). Jedním z dobře propracovaných systémů odměňování pracovníků podle ideí Tomáše Bati je uveden v knize R. Lešingrové Jak udržet slušné mzdy 02 (Lešingrová, R., 2006), Vývoj obchodu (Lešingrová, R., 2006) a dále v publikaci Baťova soustava řízení (Lešingrová, R., 2008).

V zápiscích ke své knize si (Baťa, T., 1990) poznamenal: „Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovat za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vybudování. Byl nám jenom propůjčen s povinností odevzdat jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený. Mají proto naši vrstevníci, a ještě více naše potomstvo právo žádat vyúčtování z našeho života.“

Proto i moje práce byla od počátku jasným zadáním, které je třeba opět vynést na světlo a připomenout toto úžasné dílo a filozofii tak výjimečného člověka jako byl Tomáš Baťa.

Proč si cenil T. Baťa především tohoto článku řízení „podíl a výplata zisku pracovníka“ se rodilo v hlavě zakladatele této myšlenky dlouho, zásadně ale přišel zlom s jeho cestou do Ameriky v roce 1904. Ve svých úvahách uvádí, že v Americe se mu nejvíce líbil tamější člověk, ten si nelámal hlavu předsudky o čestnosti či nečestnosti práce. Toto měl již dávno rozřešeno.

Prodával noviny jak synek nejvyššího úředníka, tak i synek milionáře či dělníka. Nebylo studentů – pánů, tam viděl jen radostnou práci, která každého vedla k samostatnosti, neměl pociťovat otcovu převahu, měl se cítit rovnocenným občanem. Já obchodník, ty obchodník a naše šikovnost se pozná podle toho, kdo více vyděláme. Přitom otec je pyšný, když slyší o synově úspěchu, ale naopak také syn je pyšný i na svého otce za každý jeho nový úspěch. Tyto vlastnosti se přenášejí z rodiny do veřejnosti. Nejvíce výstižně tuto jinou filozofii podnikání měl Tomáš Baťa na mysli, když zaváděl svůj hlavní prvek řízení do výroby – podíl na zisku. Viděl, že duše amerického člověka nebyla spoutána pochybnostmi, jestli jednotlivec smí hromadit jmění. Tyto pochybnosti byly a jsou i dnes v podvědomí naší slovanské společnosti, zásluhou starého slovanského práva, které bylo vytlačeno násilím právem římským. Dle slovanského práva všichni příslušníci obce svázeli veškeré plody své práce do jedné stodoly. Plody pak rozděloval stařešina, ovšem dle své libovůle, ne podle zásluhy, ale dle svého svědomí mezi příslušníky obce.

Závěr

Při vyhodnocení cílů stanovených v úvodu je třeba přihlídnout ke skutečnosti, že vzhledem k nekomunikativnosti firmy Baťa a.s. autorka přistoupila k metodě odpovědi jiným způsobem, a to komparací z literárních zdrojů a připravuje pokračování sledování cíle na příkladu případové studie v jiné firmě než je firma Baťa a.s., ale také formou řízených rozhovorů s manažery více firem výrobního charakteru, tak bude zaměřen další výzkum.

Přesto lze konstatovat, že cíle článku byly naplněny.

Musíme pečovat o dědictví Tomáše Bati pro příští generace, a to alespoň tak, že o něm budeme psát a seznamovat čtenáře s jeho neobvyklým životním příběhem. Je inspirující dodnes, možná ještě více než v době, kdy žil. Jeho cesta byla nelehká, ale jeho hlavní nosná myšlenka je dodnes nepřekonaná a to, že veškerou svoji činnost a práci směřoval pro ostatní a ne jen pro sebe, tak jak to vidíme u celé řady dnešních podnikatelů. Myslel na ty, kterým je jeho produkt určen, ale současně nezapomínal na ty, kdo celou výrobu realizují – na své zaměstnance, které bral jako sobě rovné. Baťa byl především úspěšný v nalezení rovnováhy mezi sociálním stupněm koordinace a spolupráce se svými podřízenými a stupněm individuální svobody a odpovědnosti. Svým zaměstnancům pomáhal i v jejich osobním životě, staral se o jejich výchovu, vzdělání, ale i bydlení a užívání volného času. Jeho cílem bylo, aby jeho zaměstnanci byli nejen pracovníky v jeho továrnách, ale plně aby se rozvíjeli i v osobním životě. Tento

sociální koncept nebyl do dnešních dní 21. století překonán, naopak stále vybízí k jeho následování.

Literatura

- [1] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. 358 s. ISBN 978-80-906540-5-1.
- [2] GUTWIRTH, V. Ba'ta as an example. *New Presence: The Prague Journal of Central European Affairs* [online]. 2005, 7(3), 58–58 [cit. 2019-06-17]. ISSN 12118303.
- [3] GUZIK, H. Kolektivní domy a sociální politika českých průmyslových podniků v letech 1939–1953. *Umeni / Art* [online]. 2013, 61(1), 33–56 [cit. 2019-06-17]. ISSN 00495123.
- [4] KONCITIKOVA, G., CULIK, T., & STANKOVA, P. (2014). Application model of bata management system for the current business environment. *Mathematics and Computers in Science and Engineering Series*, (35), 99–104. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1701031881?accountid=14965>
- [5] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. Roma, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
- [6] LEŠINGROVÁ, R. *Jak udržet slušné mzdy*. Roma, 2006. 66 s. ISBN 80-903808-1-6.
- [7] LEŠINGROVÁ, R. *Vývoj obchodu*. Roma, 2006. 60 s. ISBN 80-903808-2-4.
- [8] NÁDVORNÍK, J., JAHŮDKA, J. a kol. *Batův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, a.s., 1990. 152 s.
- [9] SOUKALOVÁ, R., GOTTLICHOVÁ, M. The Historical Heritage of Tomas Bata as an Incitement for Application of Creativity in Marketing. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 175 (2015), s. 342–349.

Kontakt

Ing. Helena Valentová
Západočeská univerzita v Plzni
Ekonomická fakulta, katedra financí a účetnictví
Univerzitní 22
306 14 Plzeň
Česká republika
valentoh@kfu.zcu.cz