

PRÁVNÍ KONSEKVENCE BAŤOVA MODELU ŘÍZENÍ V HISTORICKÉ KOMPARACI

LEGAL CONSEQUENCES OF BAŤA'S MODEL OF MANAGEMENT IN HISTORICAL COMPARISON

Jiří Bílý

Anotace:

Proces integrace ČR do společenství států EU nese nezbytnost řešení problémů konkurenceschopnosti podniků ČR, mimo jiné v otázkách produktivity práce, ceny práce, životní úrovně. Komparace a benchmarking jednotlivých ukazatelů s podniky ČR a EU by měla být základem a informačním nástrojem pro trvalé zlepšování. Baťův model řízení může být inspirací k tomuto procesu.

Klíčová slova:

konkurenceschopnost, cena práce, produktivita práce

Summary:

The free movement of workers is recognized as one of the objectives of the European Community. This idea of the freedom is the abolition of discrimination between members of the EU. The process of enlargement the Czech republic to the European Union is very important. It is necessary for the Czech enterprises to be comparabled in outcome to the European common market and so to be competitioned. So called Baťa's model of management may be a constant inspiration to this process.

Key words:

competitiveness, labour cost, labour productivity

ÚVOD

Lidské mozky jsou v současné době důležitější než tradiční přírodní bohatství a spontánní lidské přání a činy jsou silnější než tyranie institucí společenského inženýrství. To věděl už Baťův systém řízení, který vznikl na Moravě ve 20. letech minulého století. V 90. letech byl i v Japonsku považován za lepší a dokonalejší než tzv. systém japonský a zcela jistě lepší než současný systém americký. Kolébkou tzv. batismu je fordismus a prakolébkou taylorismus. Tomáš Baťa z těchto systémů vybral vhodné a sestavil je do nového systému. Jeho základními pilíři byla pracovní morálka, samospráva dílen a účast zaměstnanců na zisku a ztrátě.

Baťovo heslo „náš zákazník – náš pán“ se v současné době stalo základním kamenem všech moderních systémů řízení, ať již japonského stylu, Deming-Juranova řízení kvality nebo Integrated Proces Management. Ražené původně snad jen chytrým obchodnickým nápadem, nabylo později zjasněného smyslu jako zásady mravní odpovědnosti výrobce k sobě, k svým spolupracovníkům a k celé společnosti. Výroba zde už přestává být účelem sama o sobě.

Jeho podnik se dlouho považoval za množství majetkových složek, které patřily jednomu vlastníkov. Protože i on sám organizoval výrobu pro trh a koordinoval pracovní výkony svých spolupracovníků, byl na počátku vlastníkem, „kapitalistou“ a „šéfem“. 1)

Už Tomáš Baťa věděl, že má-li být od kořenů napravena krize legitimacy moci vázané na kapitál, nelze se obejít bez strukturální reformy kapitalistického podniku. Zde totiž spočívá klíč k demokratizaci hospodářství: Vytvoří-li převaha kapitalistických podniků na trhu z tržního hospodářství kapitalistický tržní systém, začne demokratizace hospodářství s demokratizací forem řízení v podniku teprve tehdy, až ti, kteří v něm přispívají svým kapitálem, i ti, kteří přispívají svou prací, se budou aktivně podílet na podnikatelských rozhodnutích a přispějí tak k legitimitě hospodářského vedení. Dnes se takový reformní program nazývá „kvalifikované spolurozhodování“ nebo „hospodářská demokracie“ a kryje se s označením demokratického kapitalismu. 2)

CÍL

Dosavadní zákony západoevropských států v tom udělaly pouze první kroky v oblasti tak zvaného spolurozhodování. Zatímco ve společenské smlouvě jednají kapitáloví vlastníci mezi sebou a zatímco jmenované hospodářské vedení vede podnik na vlastní odpovědnost, zůstávají zástupci zaměstnanců jen v dozorčí radě. Protože podnik je sociálně-ekonomický svazek osob dávajících k dispozici svou pracovní sílu i svůj kapitál pro výrobní proces, musí podnikový organizační systém spočívat na spolupráci obou skupin, které pak činí legitimními kroky hospodářského vedení. Jeho oprávněnost proto musí být uznána jak vlastníky kapitálu, tak zaměstnanci a musí být založena na vzájemné důvěře. Tomáš Baťa hledal už v počátku minulého století takovou pracovní organizaci, při níž by jednotlivec pracoval s podobnou příčinností a šetrností časem, energií, hmotou a odpovědností jako samostatný podnikatel a aby podle účinnosti své práce byl také odměněn.

Přímá účast zaměstnanců na zisku, organizace autonomních a sebeřídících týmů, přímá účast zaměstnanců na vlastnictví podnikových prostředků a pracovního prostředí, převedení řídicí výchovy a vzdělání přímo do podnikové sféry (Baťova škola práce), úzká spolupráce a partnerství mezi podnikem a místní společností či obcí, nezávislost podniku na vládních a státních diktátech a intervencích apod., to vše tvořilo Baťovu soustavu řízení.

Objevil, že účastníky v produktivním procesu netřeba řídit, poroučet jim, předpisovat jim a vnucovat jim ten či onen názor. Za správných podmínek a okolností se lidé dokážou řídit sami.

Bohužel neměl odpovědi na všechny detaily a neměl čas odzkoušet všechny své myšlenky a nápady.

METODY - VÝSLEDKY

Jeho víra v podnikatelský zdravý rozum a jedinečná intuice rozpoznat budoucnost z jednotlivých jevů se projevilo v jeho plánech decentralizovat podnik v řadu samostatných společností ve státech všech kontinentů. Jeho plány a jejich provádění před i po roce 1932 byly totožné s plány a akcemi amerického průmyslu po skončení 2. světové války. Předstihly tedy svou dobu nejméně o jednu generaci. 3)

1) J. Oelinger: Grundlagen der Wirtschaftsordnung, Köln 1976, F. Hengsbach: Die Arbeit hat Vorrang, Mainz 1982

2) A. Rauscher: Freiheit und Eigentum, Geneve 1989

3) T. Baťa: Úvahy a projevy, str. 7, Praha 1990

Životní a organizační dílo Tomáše Bati vrcholilo v sociálně-hospodářském problému samosprávy dílem. Vůdčím principem této organizace byla přeměna pracovní-mzdového myšlení zaměstnance v podniku, které mělo mít iniciativní poměr k výrobě. Zisk podniku byl souhrnem myšlení a práce, zkrátka podnikatelské iniciativy všech zaměstnanců podniku. Čím více jednotlivec myslel a jednal podnikatelsky a hospodářsky i při sebemenší práci, tím lepší měly být společné výsledky. V moderní dělbě práce odměňuje úkolová mzda obratnost a snahu jednotlivcovu, ale nevytváří tím ještě o vztahu mezi dělníkem a podnikatelem a mezi dělníkem a zákazníkem. Dřívější ruční práce sice nestačila uspokojit hromadnou potřebu, vytvářela však iniciativní poměr k práci. Řemeslník zkusil sám na sobě, že výše jeho zisku závisí také na tom, zda zachází šetrně s kůží a materiálem a zda zhotovuje botu tak, aby získal spokojené odběratele.

Tomáš Baťa hledal tedy pracovní organizaci, při které by každý dělník i úředník pracoval se stejnou snaživostí a hospodárností v čase, energii i materiálu a se stejnou odpovědností, s jakou by pracoval samostatný podnikatel, a při níž by byl odměňován podle výsledků své práce a svého výkonu. Chtěl dát svým zaměstnancům odpovědnost a vedle tvrdé povinnosti také něco z podnikatelského sebevědomí a lásky k práci. Těmito samosprávnými zařízeními snížil Tomáš Baťa výrobní náklady, považoval ceny svých výrobků ještě za příliš vysoké, jako pracovní mzdy za příliš nízké.

Ztráty na mzdě odůvodňoval tím, že dělník má při práci na zřeteli jen svůj prospěch a nezajímá ho, zda udělal práci také tak, aby v ní mohl i následující dělník bez obtíží pokračovat. Toto zlo mělo odstranit poskytování prémie, které měly vzbudit zájem dělníka na výsledku rychlé a dokonalé práce celého oddělení a zavázat jej k co nejšetrnějšímu zacházení s materiálem. Prémii se tedy mělo bojovat proti pramenům ztrát a chyb a proti mrhání časem, energií a materiálem.

Vypočítávání výsledku každé dílny se provádělo týdně, aby každý dělník mohl co nejčastěji srovnávat svůj výkon, byla to závodní bilance úspěchu, ale ne ve smyslu bilance obchodní, nýbrž jako výkaz předpokládaných nákladů a úspor na těchto nákladech. Byla sestavena tak jasně, že si mohl každý okamžitě sám vypočítat svou prémie a současně kontrolovat svůj výkon. Každá jednotka účtovala sama pro sebe, takže výsledek jedné nemohl být pohlcen ztrátami druhé. Prémie byly připisovány zaměstnancům na osobní účty, zúročené 10 procenty.

Odpovědní byli pouze vedoucí dílny a zaměstnanci mající účast, kteří mohli mít vliv na chod práce. Mimo to byla stanovena hranice odpovědnosti, protože každý ručil za úspěch jen svou prémie, kdežto na mzdy neměly tyto výkyvy vliv. Pro spravedlivé a sociální provádění tohoto systému byly stanoveny příslušné směrnice.

Prémiovým systémem chtěl Tomáš Baťa pozvednout dělnictvo nejen materiálně, ale také hmotně a morálně. Měl-li dělník zvláštní zájem na výrobním procesu a získal smysl pro souvislost s trhem, pro ceny a odbytové podmínky, muselo mu být jasné, že jeho existence závisí na míře a jakosti jeho služby veřejnosti. Tak se měla vytvářet nová pracovní morálka, spolupracovník se učil pracovat a spořit a lépe oceňovat hodnotu práce. Každý dělník v podniku se měl sám vychovat v mistra a také zařídit své chování tak, aby mohl být kdykoli mistrem jmenován.

Pokud učí zaměstnavatel své lidi jen vydělávat, učí je podle Tomáše Bati pouze třetině toho, co musí člověk znát, aby byl hospodářsky nezávislý. Druhá třetina spočívá v rozumném vydávání peněz a třetí ve spoření.

Práce byla pro něj mravní povinností, jejíž zanedbávání se trestá podle životních zákonů zánikem. Správné poznání povahy člověka přikazuje, aby byl vytvořen jasný vztah mezi prací a úspěchem a službou a výdělkem, tak aby neochabla pracovní vůle a podněty k vyššímu vývoji.

Baťa byl člověk v podstatě „nepolitický“, pokud rozumíme politikou různé světové názory a ideové konstrukce upínající se k vzdáleným oblastem. Politici řečníci ho nezajímali, ba čím byli skvělejší, tím větší měl k nim nedůvěru. Obával se, že kouzlo výmluvnosti a přednesu strhne a upoutá člověka tak, že přestane myslet, začne tleskat a stane se obětí mocenské manipulace. A to v tak vážné věci, jako je jednání a rozhodování o způsobu života ostatních lidí, podle jeho názorů nemělo být. Zde neměl dlouze jeden mluvit a druhí trpně poslouchat, tady se mělo debatovat s tužkou v ruce a počítat. Baťovi nebyla vzorem francouzská demokracie, nýbrž anglosaská, ale i v této mu vadilo ještě mnoho řečí a málo racionálních důkazů. Jeho názor na otázku moci byl ryze pragmatický a přitom hluboce demokratický: „Neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit. Schopný ředitel je naopak udýchán sháněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konat jeho práci, protože sotvaže se ji naučil konat, sám už vidí, že jeho třeba o poschodí výše, aby jeho práce dole mohla být řádně vykonána. Šéf je na to, aby opatřil lidem práci, vybral právě lidi na pravá místa a zařídil věci tak, aby si vydělávali mnoho. Neumí-li to nebo nechce-li, nehodí se za šéfa. Je svým lidem překážkou, „ne pomoci“. 4)

Věřil ve všemohoucnost lidských sil, když budou lidé vedeni politikou k přesvědčení, že jejich první občanskou povinností je pomoci si vlastní silou. Za hřích páchaný na lidech pokládal politiku, jež učí hledat pramen existence v prošení, v běhání za podporou, za subvencemi apod.

Ctil samosprávu a trval na tom, že obec, okres i země mají právo a povinnost žít ze svých prostředků, hospodařit bez dluhů a tak, aby výdaje byly semenem pro nové příjmy ať veřejného nebo soukromého hospodářství. Nenáviděl přídělové hospodářství a viděl v něm ponížení občanů, kterým stát napřed bere na daních prostředky, jež potřebují pro obec, a vede nepal k tomu, že běhají s kloboukem v ruce od úřadu k úřadu, žebrajíce o příděl na krytí schodku svého obecního hospodaření. Podle jeho mínění tento způsob ničil charaktery občanů, protože při něm nejlepším starostou nebo politikem byl ten, kdo nejúspěšněji ohýbal záda.

Antonín Švehla, někdejší ministerský předseda ČSR, nazval způsob, jakým se Tomáš Baťa ucházel ve volbách o důvěru občanů, mistrovskou školou politiky. Jeho politické projevy jsou podobné myšlenkám Abrahama Lincolna, prosté ve své jednoduchosti, srozumitelnosti a praktickém idealismu.

Myslím si, že Baťův systém řízení si tyto požadavky vytkl jako cílové, že se snažil vyřešit základní rozpor mezi prací a kapitálem, i když tento termín zrovna nepoužíval.

Baptismus však nevznikal lehce a snadno – naopak. Můžeme si položit otázku – byl baptismus vůbec obsahově demokratickým elementem v řídicích systémech 20. století? Byl jeho zakladatel a tvůrce demokraticky smýšlející podnikatel a komunální politik a bylo tedy jeho pojmání práva a moci v souladu s tehdy oficiálně proklamovanými zásadami demokracie právního státu a humanismu? Je možné zaměstnanecké vlastnictví „naroubovat“ do modelu tržního kapitalismu současného typu?

Proti marxistickým socialistům bojoval Baťa zvyšováním úrovně dělnictva. Říkal, že není takovým typem kapitalisty, proti němuž sám kdysi bojoval, nýbrž že se o dělníky stará, staví jim domky, s nimi pracuje, baví se a žije. Na sklonku života přichází k pozoruhodnému názoru, že „strojů lze využít jen kolektivně“, tedy ve společnosti organizované zcela jinak, nežli liberálně-demokraticky. Ale odtud vedla cesta už jenom k socialismu nebo k fašismu ...

Státoprávně by mu byl patrně přijatelný diktátorský systém typu Salazara, Mussoliniho domnívám se, že jen nenadálá smrt mu zabránila politicky vyzrát. Za

4) T. Baťa: Úvahy a projevy, str. 55, Praha 1990

novátorskými opatřeními v řízení jeho podniku vždy stála Baťova ocelová vůle; tak je možno srovnávat, i když ne bezprostředně jeho postavení, tak v každém případě jeho myšlení s myšlením osvícených vládců v monarchiích konce 18. století, kteří obratně manévrujíce v nepřízní doby, dokázali převést celou společenskou třídu do bezpečných vod a zachránit celý systém reformami.

DISKUSE - ZÁVĚR

Skutečně dějinný Baťův význam není však v tom, že vybudoval jeden z největších továrních podniků tehdejšího světa, jehož jméno proniklo do všech koutů zeměkoule. Takových bylo a je ve světě mnoho. Úspěšný výrobce dospěl vrcholu svého životního díla tehdy, když v něm dozrál mohutný vnitřní přerod, který podnikatele prohloubil v sociálního tvůrce, budovatele nového společenského řádu. Tomáš Baťa vyšel z touhy po bohatství, ale když plně dosáhnul těchto cílů, pochopil vyšší poslání práce, uvědomil si její hluboký mravní etos. Hledal neustále harmonický souzvuk práce s životem a dopracoval se k svérázné životní filozofii, v níž každá myšlenka byla plodem osobní praktické zkušenosti. Byl to typ skvělého samouka, edisonský duch, který se všeho odvažoval a učil se chybami. Ujímal se sám obecní správy ve Zlíně, aby ji reformoval ve svém duchu, stavěl autostrády i vlastní letiště, získával do svých vlastních rukou dráhu, aby nebyl spoután byrokratickým provozem, zakládal vlastní svérázné školství, vedené čistě praktickým duchem, jemuž sám určoval osnovy, stavěl nemocnice, muzea, kostel i hřbitovy, učil pěstovat stromy a květiny, pečoval o sporty. Vším tím si plánovitě vytvářel soběstačný národohospodářský celek, aby v něm mohl, nezávislý na nikom, provádět svůj program, odpovědný pouze státu, jemuž vzorně platil daně. Celý tento promyšlený pokus s usměrněním všeho i soukromého života Baťových zaměstnanců přispívá téměř jako malý platónský stát řízený jedinou vůlí. Platónův popis státu podivuhodně rezonuje s Baťovou vizí, v níž stav jakési spravedlnosti není zatížen společenským řádem a zákony. Garanci řádu oba nacházejí ve výchově, vzdělávání a v důsledné dělbě práce. Jda přímo za svým cílem byl časem bezohledný, drtil své odpůrce mocí, svérázně si vykládaje právní normy a ospravedlňoval svůj postup argumentací, že kráčí za velkou ideou povznést všechny spolupracovníky k vyšší životní úrovni a větší výkonnosti. Žádal od svých spolupracovníků to, co byl ochoten a schopen dělat sám. V hospodářské ofenzivě nebyly ohledy na osmihodinovou pracovní dobu, bitva musela být vybojována až do vítězství. Vidíme tu cosi z fanatismu náboženských i marxistických vůdců, i Stalin měl své stachanovce. Faktem je, že jako oni i on se často mýlil, ale na rozdíl od nich poznanou křivdu rád napravoval. V Baťově systému je možno spatřit i bezohledné zasahování do individuálních práv člověka, jak na to poukazuje i alegoricky míněný román Batostroj z roku 1933.

K Baťově obhajobě je třeba říci, že budování jako koncernu se dělo poněkud netradičním způsobem, autoritativně a na základě osobní odpovědnosti. Protože muselo být v co nejkratší době dosaženo z vlastní síly a iniciativy optimální velikosti podniku a hloubkového rozčlenění, vyznačovala se ona budovatelská doba patnácti let vysloveně dynamickými znaky. V dalším období stability už pokračovala zvýšenou měrou sociální výstavba podniku. A nezapomeňme zdůraznit, že právě Tomáš Baťa byl od mládí průkopníkem zkrácení pracovní doby v závodech. Právě v důsledku této snahy pracoval nepřetržitě na zlepšování strojového zařízení, organizace práce a školení dělníků, aby při kratší pracovní době nebyli jeho lidé zkráceni na mzdách.

Nicméně znovu se nabízí otázka: byl či nebyl Baťův experiment tím zázrakem, za jaký byl vydáván? Pokud ano (nebo nikoli), jakou roli v něm hrála přítomnost (nebo naopak absence) demokracie? Ideál představuje maximální realizace kladné vlastnosti. Ale tím, že ji zveličíme, často zanedbáme nebo potlačíme význam jiných dobrých vlastností. Proto se některé ideály nejenom neuskutečnily, ale jsou, jak se zdá, zcela nedosažitelné a řekněme to

rovnou – realizovat je ani nestojí za to, protože cena za jeho dosažení by byla vyšší než by lidé snesli. (Fulková str. 39) Baťův projekt byl zřejmě předimenzován neúnosnými požadavky na dělníky a některé kritiky tohoto projektu, vyslovené socialisty, mířily do černého. Socialisté se ovšem mýlili, když se domnívali, že zlu, jehož byli svědky, se dá nejlépe čelit odstraněním trhu a převedením vlastnictví a přímého hospodářského řízení na stát. V západní Evropě socialisté zjistili, že těchto cílů nejsou schopni dosáhnout; nedokázali nahradit kapitalismus centralizovaným státním kapitalismem. Místo toho věnovali své politické snahy specifickému řešení konkrétních problémů, které v tržní ekonomice nezbytně vznikají. A tak ačkoli socialismus podle svých běžných představ neuskutečnili, přece jen napomohli tomu, že ekonomické vztahy byly slušnější, lidštější a spravedlivější. Ostatně už Tomáš Baťa věděl, že stavět do protikladu plánování a trh je z hlediska zkušeností úspěšného podnikatele nesmysl. Je také paradoxní, že nejenom Marx, ale socialisté vůbec pomohli získat souhlas pro jeden z největších mýtů 19. století, totiž mýtus, že vlastnictví, interní řízení a zákonná práva na zisk z podniku musí být spojeny v jedné osobě. Tento mýtus zřejmě sloužil vlastníkům, ale i socialisty uspokojoval v tom, že se vlastnictví za účelem řízení firmy a tím i možnost eliminovat nebo jinak manipulovat se ziskem dalo přesunout do veřejné sféry, tj. do rukou státu. Tomáš Baťa alespoň zpochybnil tento mýtus.

Literatura:

- J. Oelinger: Grundlagen der Wirtschaftsordnung, Köln 1976, F. Hengsbach: Die Arbeit hat Vorrang, Mainz 1982
A. Rauscher: Freiheit und Eigentum, Geneve 1989
T. Baťa: Úvahy a projevy, str. 7, Praha 1990
T. Baťa: Úvahy a projevy, str. 55, Praha 1990
J. Schumpeter: Capitalism, Socialism and Democracy, New York: Harper, 1947
E. Fulková, J. Oberuč: Teória výchovy, Nitra 2004

Kontaktní adresa autora:

Doc. JUDr. PhDr. Jiří Bílý, CSc., katedra práva, Provozně-ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze