

BAŤŮV SYSTÉM ŘÍZENÍ: HLAVNÍ ZÁSADY

INFORMAČNÍ CENTRUM BAŤA



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Samospráva dílen

Baťův podnik byl rozdělen na menší jednotky, které samostatně hospodařily a účtovaly – dílny, prodejny, nákupny a další hospodářské útvary. Podniková účtárna evidovala každé pololetí přehled hospodářských středisek.

Dílny a další podobné útvary jakožto samosprávné jednotky mezi sebou obchodovaly s pevnými zúčtovacími cenami. Rozpočet dílny obsahoval jen ty náklady, které mohla sama ovlivnit.

Tato decentralizovaná soustava umožňovala pružný vývoj všech součástí celého podniku.



Účast na zisku

Roku 1924 byl zaveden systém účasti na zisku, který podporoval motivaci pracovníků a zároveň soutěživost kolektivů (dílů). Jednalo se o finanční prémii vyplácenou v rámci dílny podle společně dosaženého hospodářského výsledku. Výše účasti jednotlivých dílů byla každý týden publikována v podnikových novinách.

Pracovníci na dílnách měli účast na zisku, lidé nesoucí vyšší zodpovědnost měli účast na zisku a ztrátě.

Přijmeme více dělníků a dělníc, kteří jsou zapracováni na obuvnických strojích jako: cvikaře, předcvikaře, frezaře šnytů, vypalovače, prošíváče, ošíváče, tuplovače, cídíče, kráječe, sekáče, šalovače. Hlaste se ihned v osobním oddělení.

Každou změnu bydliště jest nutno hlásiti ihned v osobním oddělení mezi 4.—5. hod. odpoledne. Vůči neuposlechnutí zaujme se přísné stanovisko.

Účast na zisku v oddělení řed. Rojta.

V odděleních manipulačních bylo docíleno dobrých výsledků při využití materiálu a dotyční dělníci obdrželi odměnu celkem Kč 1655.60.

V odděleních konfekčních na každého účastníka připadá:

421	nadmistr	Labut	Kč 156.—
422	«	Janda	« 76.—
431	«	Marcaník	« 26.—
433	«	Viktořík	« 36.—
434	«	Roubínek	« 82.—
435	«	Písek	« 68.—
436	«	Šimák	« 94.—
441	«	Bzúra	« 64.—
442	«	Barvič	« 76.—

V oddělení p. Krause bylo docíleno následujících účastí (účast jednoho dělníka):

V dílně čis.	461	Kč 78.—
«	« 462	« 82.—
«	« 463	« 114.—
«	« 464	« 18.—

Technologická racionalizace

Tomáš Baťa trvale usiloval o využívání těch nejmodernějších strojů. Aby byl soběstačný, rozšířil ve zlínských strojírnách v letech 1924–1927 úsek konstrukce a normalizace.

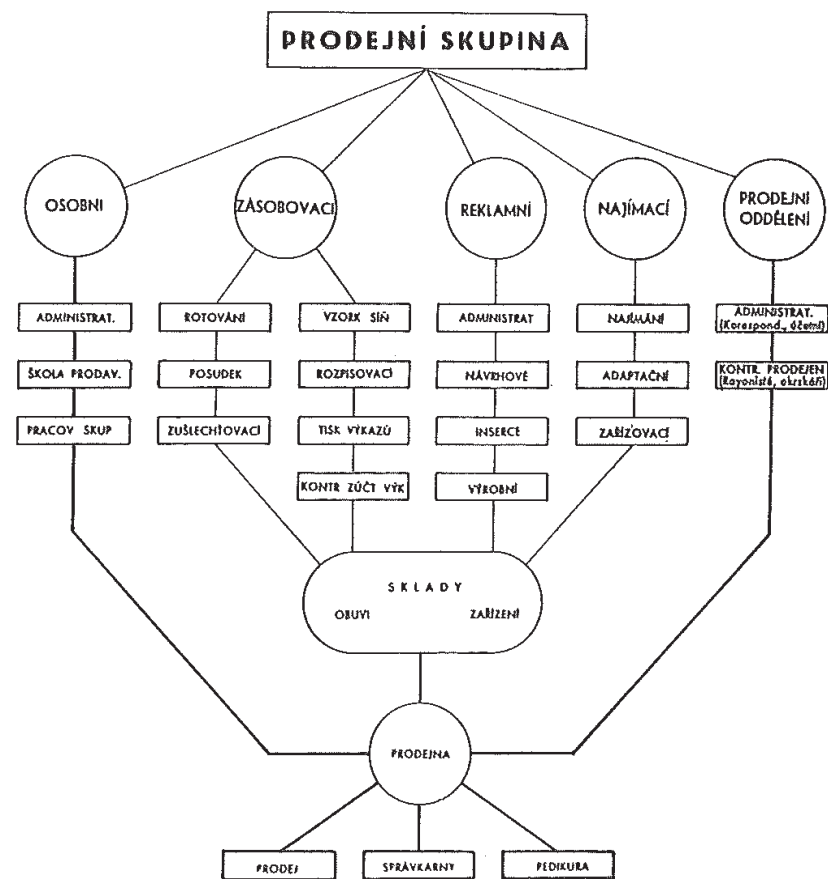
V roce 1927 byly uvedeny do provozu běžící pásy určené k výrobě obuvi. Šlo o originální konstrukci Baťových závodů, které se tak dostaly na špici vývoje směrem k průmyslové automatizaci.



Přehledné účetnictví

Ke klíčovým součástem Baťova systému řízení patřilo přehledné, jednoduché účetnictví. Jeho pilířem byly týdenní uzávěrky. Byly stanoveny k pevně určenému dni a podávaly dokonalý obraz o výrobě, obchodu a celkovém hospodaření v podniku.

Týdenní termín vynucoval neprodlené řešení problémů, umožňoval maximální pružnost v rozhodování.



Plánování – předpoklad

Bezvadný vztah mezi výrobou a prodejem pomáhalo zajistit plánování. Na pololetí se zpracovávaly podrobné plány – předpoklady pro dílny a další hospodářské útvary. Pololetní plán se dělil na jednotlivé týdny.

Týdenní předpoklad byl stanoven jednak v množství (kusy, kilogramy atp.) a paralelně v hodnotovém vyjádření (Kč).

Z týdenního předpokladu se odvíjely denní rozpisy výroby.



Kalkulace

K efektivnosti výroby výrazně přispívalo kalkulační oddělení. Jeho úkolem bylo předběžně propočítat výrobní náklady – šlo o předběžné kalkulace a případně upravené kalkulace. Toto oddělení stanovovalo vnitřní zúčtovací ceny.

Musely být propočítány co nejpresněji a nejzodpovědněji, aby po předání do dílen vytvářely přiměřený tlak na výkon a kvalitu.

Zásoby zboží v ústředním skladu			
1	2 700	2	2 700
Zásoba zboží v prodejnách			
2	5 900	4.	4 720
		Kon.stav	1 180
	5 900		5 900
Pokladna prodejny			
Poč. stav	500	6.	550
3.	4 720	7.	4 170
		Kon.stav	500
	5 220		5 220
Náklady na realizované zboží			
4	4 720		
Peněžní ústav			
7	4 170		

Závodní převody			
		1	2 700
Režie prodejny-provize vedoucího			
6	550	2.a	590
Náklady a výnosy HS centrály			
8	1 470	2.b	1 475
Zúčtování zisku			
5.	908	2.c	1 135
Kon. stav	227		
	1 135		1 135
Tržba z realizace v prodejně			
		3	4 720
Zisk z realizace			
		5	908
Spojovací účet k nákladům			
		8	1 470

Propojení výroby a prodeje

Plynulé a bezproblémové zásobování tuzemských i zahraničních prodejen bylo zajištěno vzájemným spojením obchodu s výrobou.

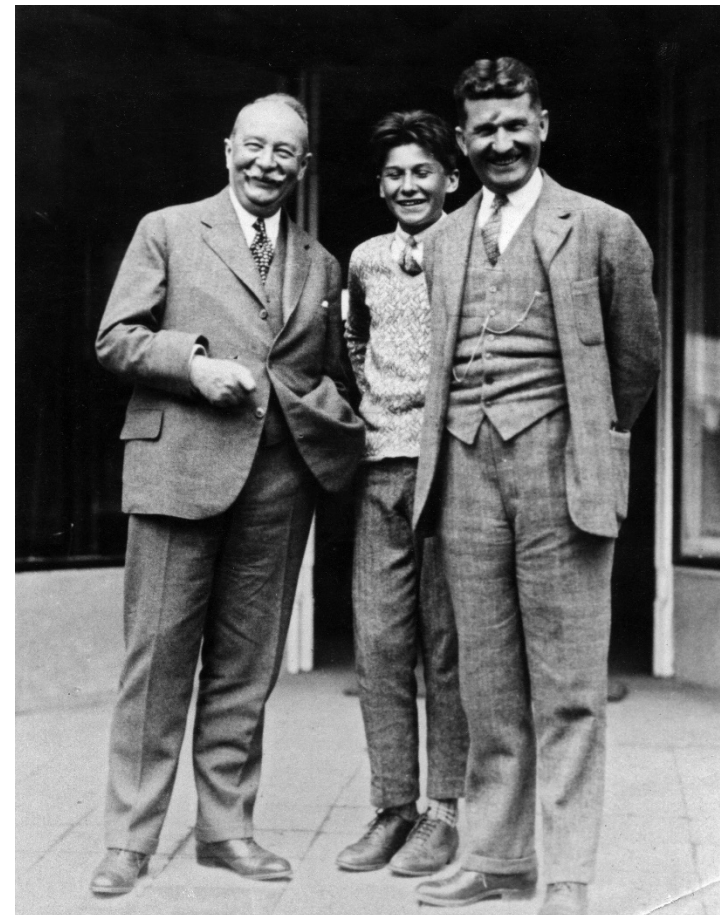
Prodejny oznamovaly své požadavky – objednávky a podle nich byly dílnám stanovovány denní plány – předpoklady.



Bat'ova služba veřejnosti

Bat'ova služba veřejnosti – tento svůj program Tomáš Baťa propagoval na veřejnosti od roku 1922. Principem bylo vyplácet vysoké dělnické mzdy a zákazníkům nabízet zboží za nízké ceny.

Vytčeného cíle Baťa dosáhl nasazením špičkových technologií a výrobním principem: velký obrat – malý zisk.



Zaměstnanci - spolupracovníci

K základním vztahům patřil styk vedení s podřízenými. Tomáš Baťa byl zvyklý pohybovat se v dílnách, provozech, prodejnách.

Když počet pracovníků stoupal k tisícům, začal Baťa roku 1918 vydávat podnikové noviny (Sdělení, později Zlín). Podobné noviny vydávala firma Baťa i jinde ve světě.

Kromě novin se informovanost zaměstnanců zlepšovala vydáváním filmových zpravodajů. Sounáležitost podporovaly společné prvomájové oslavy.

Ročník X. Ve Zlíně, dne 26. listopadu 1927. číslo 20 hal
Číslo 47.

**SDĚLENÍ**
zaměstnanců fy. T. & A. Bata
Týdeník vycházející v sobotu.

Předplatné v tuzemsku, do Rakouska, Polska, Jugoslaviie na rok s poštovným Kč 15.—. Do ostatní ciziny Kč 36.—.

VOLBA STAROSTY A ČLENŮ MĚSTSKÉ RADY VE ZLÍNĚ.

V sobotu dne 19. listopadu konala se první schůze nově zvoleného zastupitelstva města Zlína, za přítomnosti zástupce politické správy, pana vládního rady Dra Janušíka.

Schůzi zahajuje nejstarší člen výboru, p. Dr. Gerbec, načež všichni členové zastupitelstva povstávají a podáním ruky vládnímu zástupci, skládají slib věrnosti republice.

Vládní zástupce konstatuje, že podle počtu mandátů připadá volba starosty obce, I. náměstka, jakož i II. náměstka Skupině zaměstnanců firmy T. & A. Bata. Starostou zvolen p. Tomáš Baťa, který na dotaz p. vládního rady, zda funkci přijímá, prohlásil:

„Děkuji Vám za projevenou mi důvěru. Přijímám úřad starostenský z Vašich rukou jen proto, a

Jinde snad platí: „Na počátku bylo slovo,“ avšak ve Zlíně jest na počátku, na konci i v prostředku — čin.

Máte, vážení pánové, věru veškerý důvod, abyste byli hrdi na svou práci a zejména na toho, který ze zlínského křemene vykřesává jiskry. —

Milujete originalnost americkou, a i v tom je mnohá Vaše přednost. Jen v jednom, prosím, zůstaňte konservativními a podržte onu, tisícletou zásadu všech zásad Velmistra politiky: „Nečín jinému, co nechceš, aby ti činil on.“

Končím upřímným přáním všeho zdaru Vaší další práci pro rozvoj města Zlína.

Ať žije republika!”

Po řeči pana vládního rady podepisují všichni členové zastupitelstva správnost volebního aktu

Monopoly státní neb soukromé, každé omezení svobody živnosti a vůbec ochrana podnikatelů, atmalých, at velkých před konkurencí domácí neb cizí vede ku poklesu výrobní morálky a překáží pokroku ve výrobě.

Tomáš Baťa.

Jídelní lístek kuchyně I. od 27./XI. do 4./XII. 1927.

Doprava

Úspěšný hospodářský výsledek firmy posilovaly úspory dosažené vlastní dopravou.

- 1924 letecká doprava
- 1926 nákladní automobilová doprava
- 1931 železniční doprava
- 1932 námořní doprava
- 1938 říční plavba

Plynulost výroby usnadňovala vnitropodniková doprava polotovarů mezi budovami (lanové dráhy).



Více k tématu

- Zdeněk Pokluda, Člověk a práce, z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati. Zlín 2014.
- František X. Hodáč, Tomáš Baťa, život a dílo hospodářského buditele. Zlín 2015.
- Stanislav Křeček, Má dáti – dal, účtoval jsem u Baťů. Zlín 2015.
- Zdeněk Rybka, Základní zásady Baťova systému řízení. Zlín 2016.
- Zdeněk Pokluda, Baťa inspirace pro Československo. Zlín 2018.