

ACTA MUSEALIA

Muzea jihovýchodní Moravy ve Zlíně
a Muzea regionu Valašsko, Vsetín

XIV

2016/1–2

Staňte se světovými podnikateli aneb Motivace v bařovském systému

*/ Become World-Wide Entrepreneurs
/ or, Motivation in Bařa Company Structure*

Hana Kuslová

Abstract:

The expansion of Baťa Company was inherently linked to personal development of its co-workers. The management therefore put a great emphasis on their continuous motivation, which took various forms.

Baťa slogans were the most visible part of motivation as they were displayed publicly. Inner motivation was far more varied.

High salary was, most probably, the greatest temptation. To achieve the best possible results, co-workers were also motivated by a promise of a share in the profit. Bad work of one member of a workshop reflected on the whole workshop, thus all co-workers strived to be as efficient as possible and in that sense they checked the work of one another and influenced one another. They were encouraged to think about their work all the time and suggest improvements and innovations.

The company made it possible for their co-workers to achieve personal growth and enabled them to gain further education but at the same time the company urged them to make use of these opportunities.

We could therefore sum up that important parts of motivation in Baťa Company structure were financial reward, individual responsibility for the company prosperity, trust in one's co-workers, praise by the boss, but, above all, the opportunity to reach out from the workshop as far as the highest places in the company management.

Keywords:

Baťa, motivation, profit and loss sharing, self-government, Baťa slogans, entrepreneurial principle, system of management

(Základ příspěvku přednesen na semináři Motivace v baťovském systému ve Zlíně v září 2015.)

V jednom z projevů k mladým mužům Tomáš Baťa řekl: „Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen proto, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.“ (BAŤA, T. 1932, s. 155)

Baťovský systém řízení byl založen zaprvé na přísné decentralizaci a za druhé na skutečné odpovědnosti stanoveného spolupracovníka za daný úkol, dílnu či oddělení. Nejmenší samostatně hospodařící složka byla pouze tak veliká, aby ji mohl řídit jediný vedoucí.

Postupně byla vytvořena důmyslná soustava vnitropodnikových formulářů, od dílenských převodek a výkazů až po centrální účetnictví, kalkulace a rozpočty. Hlavním cílem bylo zajištění nejvyšší efektivity a produktivity práce a tím prosperity koncernu.

Nejdůležitějším rysem baťovského systému však byla pružnost, s níž dokázal reagovat na problémy a změny vnějších i vnitřních podmínek a rychle se přizpůsobit nové situaci.

Péčí o spolupracovníky se zabývalo osobní oddělení. I v této oblasti existovala série formulářů od dotazníků pro uchazeče o práci přes různé typy kartoték až po prosperitní tabulky a psychotechnické a zdravotní testy.

Jan Antonín Baťa řekl v Národní politice 3. května 1934: „Dbáme, aby byl každý

vhodně umístěn. Měsíc je zapracováván v některém oddělení a pak posuzujeme, je-li pro něho zaměstnání zdravé. Neosvědčí-li se na jednom místě, přijde na jiné, kde mu lépe svědčí zdraví. Jsou lidé, se kterými se tak zabýváme i rok.“

Nebyla to charitativní činnost, zdravý a spokojený zaměstnanec mohl podávat dobré pracovní výkony. Ale žádná firma na světě neměla tak kvalitní systém sociální a zdravotní péče, tudíž užitek byl nesporně oboustranný.

Růst podniku byl neodmyslitelně spjat s růstem spolupracovníků. Stejně jako růst podniku měl být neustálý a trvalý, osobnostní růst spolupracovníků měl být celoživotní a komplexní.

„Každý člověk má síly a schopnosti, aby mohl konati nějakou samostatnou a užitečnou práci. ... Každý však je musí v sobě probouzeti a cvičiti, chce-li v životě vykonati veliké a všem lidem prospěšné činy.“ (BAŤA, T. 1932, s. 132) Tato slova Tomáše Bati jsou otiskována ve výroční zprávě Masarykovy pokusné školy ve Zlíně z roku 1931. Podněcování spolupracovníků a nejen jich k neustálému zdokonalování své práce, vzdělání, života i osobnosti byla základním pilířem postupu firmy Baťa.

Baťovská hesla byla všudypřítomnou součástí firemní strategie. Byla umístěna na tovární zdi, v prodejnách, dílnách i veřejných prostorech. Obracela se na jednotlivé skupiny spolupracovníků, ale i na širokou veřejnost. Věnovala se konkrétním tématům, ale používala i formulace nadčasové a zdánlivě s výrobou vůbec nesouvisející. Hesla doporučovala neustálý rozvoj osobnosti v oblasti duševní (Vědění je moc, Výsledky jsou obrazem myšlení, Myslete, nedřete) i tělesné (Silnější tělo víc poslouchá), zároveň však varovala před pouhými teoretickými poznatky (Zkušenosti nekoupíš, Vzdělání před hloupostí nechrání). Šířila myšlenky služby veřejnosti (Zdvořilost nic nestojí, ale mnoho platí, Žebrák či boháč – zákazník). Vybízela ke spolupráci a pomoci spolupracovníkům (Vychovávej nástupce, Moudrý se učí od každého), radila neutrnout, ale překonávat překážky (Obtíže dělají chlapa, Děkuj svým odpůrcům, že tě drží ve střehu!). Vyzývala k neustálému zlepšování dosažených výsledků (Neboj se novot!, Překonávej minulost), zavrhovala otálení, váhavost a odklady (Den má 86 400 vteřin, Odklad – nepřítel úspěchu, Čas a příležitost nečekají). Nabádala nebat se nových smělych myšlenek (Dnes fantazie, zítra skutečnost). Přesvědčovala, že každý jednatel má svůj osud ve svých rukou (Budoucnost taková, jakou si ji uděláš, Jen nejlepší – dobré pro tebe).

Nikdo nemá tolik fantazie, kolik jí skuteční budoucnost. Toto heslo je jasným příkladem skutečnosti, že firma Baťa neomezovala své působení pouze na výrobu obuvi. Ačkoliv proč by nemohlo toto heslo motivovat i spolupracovníky v této oblasti. Například modeláře k návrhu neobvyklého modelu, výzkumníka k vyvinutí nového typu laku, koželuha k nové metodě povrchové úpravy kůže? Podstatou jeho významu je ubezpečení, že myšlenky, které se dnes zdají příliš neuvěřitelnými, výstředními a nereálnými, budou v budoucnosti brány jako naprostá samozřejmost a jejich výsledky se budou našim potomkům zdát stejně všední, jako nám se jeví kombajn na sklizení obilí a našim dávným předkům připadal pluh. Důležité je ovšem slovo skuteční, protože firma Baťa vždy zdůrazňovala činy a výsledky. Pouhá myšlenka, byť sebebrilantnější, neznamena nic, pokud se jí člověk nepokusil uskutečnit a nepřešel od slov k činům, neboli od teorie k praxi.

Většina baťovských hesel, možná že všechna, jsou využitelná i dnes. Bude se lišit

způsob jejich využití, podoba jejich představení zájmovým skupinám a metoda používání k jejich šíření. Jejich obsah a smysl je nadčasový.

Hesla byla nejviditelnější částí motivace, protože byla představována veřejně. Vnitřní firemní motivace byla mnohem různorodější.

Podnikatelský princip Tomáše Bati lze shrnout do tří stručných bodů:

- Nízké ceny
- Vysoké mzdy
- Přiměřený zisk

Tomáš Baťa je vyslovil ve svých projevech a článcích mnohokrát:

„Veliký pokrok ve výrobě založen jest na drobných zlepšeních, projevujících se při každém kroku a pohybu člověka. V továrně mají usilovati o pokrok veškerí zaměstnanci, ovšem nejvíce podnikatel sám.

Tuto největší překážku překoná podnikatel, který pochopí, že jest povolán k tomu, aby zisky pocházející z pokroku výroby, spravedlivě rozděloval ihned mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod.“ (BAŤA, T. 1932, s. 111)

Vysoké mzdy byly možná největším lákadlem nových spolupracovníků. U firmy Baťa nikdy nechyběli zájemci o práci. Někteří z nich nastupovali do práce přímo s úmyslem vydělat si peníze, aby si mohli koupit hospodářství nebo založit vlastní živnost či firmu. Vysoké mzdy ovšem byly pouze jednou součástí systému řízení a nebyly zadarmo. Tomáš Baťa v dílně na rámovou obuv řekl 17. října 1918, tedy těsně před koncem 1. světové války a vznikem samostatného Československa: „V našem závo-



1. kurs uchazečů pro zahraničí, 30. léta 20. století, fotoarchiv MJVM. |

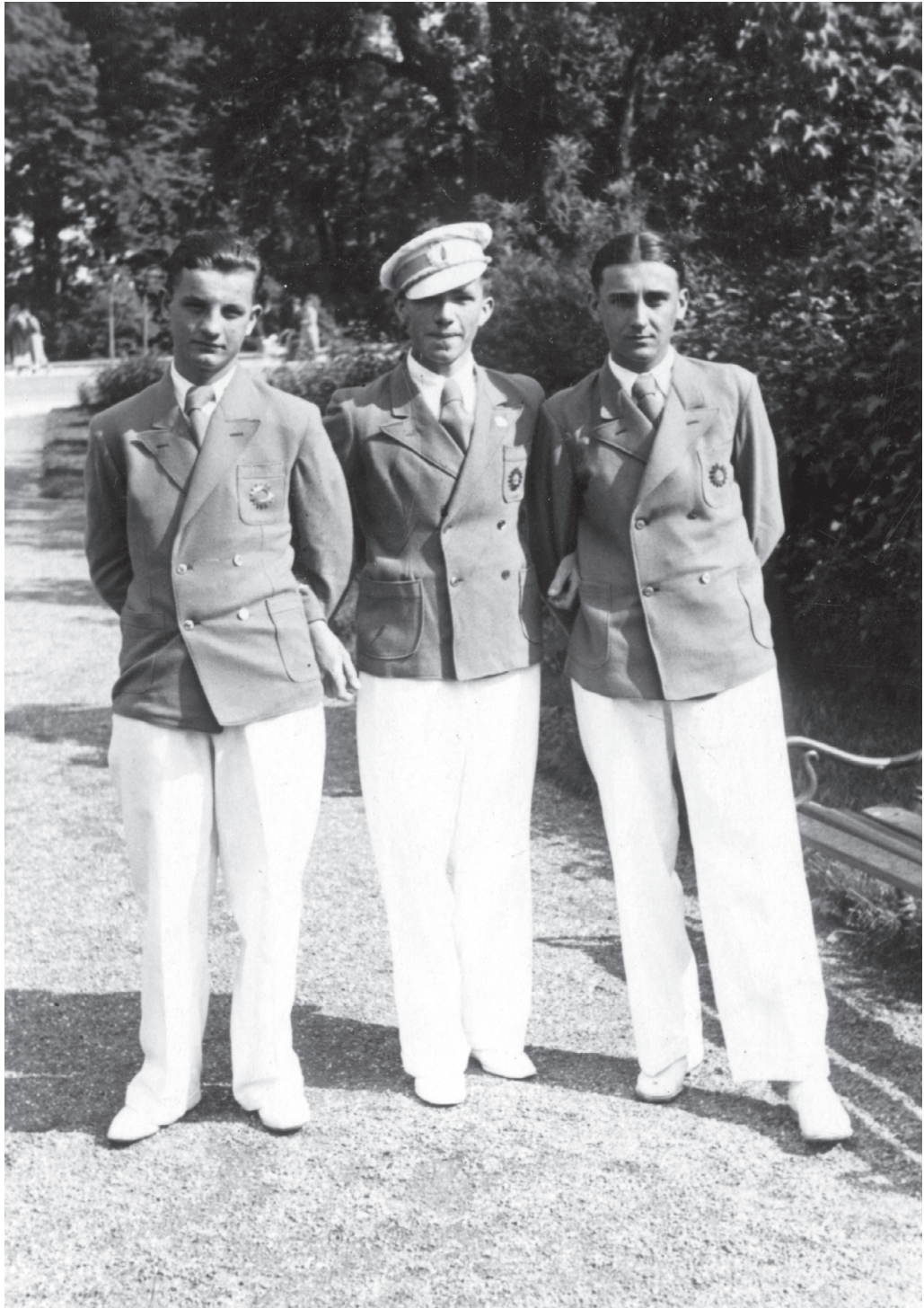
dě nutno vyrobiti veliké množství obuvi, aby bylo lze vyplatiti vám všem a zřízencům mzdy a dodavatelům zaplatiti účty za dodané zboží. Potřeba obuvi jest sice velmi značná, ale obuv nelze odbýti, poněvadž všichni obchodníci vhodili flinty do žita. Jsou tak moudří, že vědí, že výrobky budou den ode dne levnější a proto se obávají něco koupiti, aby neztratili. Jiní obávají se plenění, jiní ztratit na dráze atd. Naši cestující dělají velice těžko obchody; než se vrátí ze své cesty, naleznou již doma dopis od obchodníka, který žádá, aby se koupené zboží nezasílalo. To nás donutilo, abychom rozšiřovali síť našich prodejen, neboť naše rezervy kapitálu jsou již úplně vyčerpány a my bychom nemohli dále vyráběti, poněvadž by nebylo lze vyplatiti mzdu, ani našim dodavatelům za suroviny. ... Pochopíme-li všichni, jak důležité je to pro nás všechny, kteří chceme usnadniti svoji práci i postavení ostatních obyvatelů tím, že jim dodáme dokonalé a pokud možno levné výrobky, pak jistě tento těžký úkol zdoláme. Musí pochopiti každý z nás, že blahobyt jednoho každého závisí od toho, zda každý udělá svoji práci tak, aby jí druhý mohl potřebovati". (BAŤA, T. 1932, s. 41)

V roce 1922 podnikl Tomáš Baťa razantní čin pod heslem Baťa drtí drahotu. Firma Baťa snížila ceny obuvi na polovinu. Zároveň snížila mzdy dělníků průměrně o 40 procent, současně jim ale dodávala základní potraviny a životní potřeby za poloviční ceny. Tato akce vyprázdnila sklady obuvi, které praskaly ve švech, umožnila nákup surovin a novou výrobu.

Od roku 1924 začal Tomáš Baťa proměňovat ve skutečnost svoji soustavu řízení, která se skládala ze tří základních pilířů. Byly to účast na zisku a ztrátě, samospráva dílen a technologická racionalizace. První dvě součásti byly velmi úzce propojeny a začaly se postupně zavádět v roce 1924. Účast na zisku a ztrátě znamenala, že každý spolupracovník měl podíl na zisku podniku, který odpovídal výkonu jeho dílny,



1. máj 1936 - mladí muži ve slavnostních uniformách v průvodu. Fotoarchiv MJVM. |



Absolventi strojnické školy, 1936. Fotoarchiv MJVM. |

ale zároveň měl povinnost uhradit svůj podíl na ztrátě, pokud by jeho dílna nepracovala dobře. Tomáš Baťa tuto skutečnost vyjádřil takto: „Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějaké peníze mezi lidi, jen tak z dobrého srdce. ...“

Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. ...“ (BAŤA, T. 1932, s. 59)

Přitom ovšem Tomáš Baťa dbal o to, aby zavedený systém byl co nejsrozumitelnější a každý ze spolupracovníků se bez problémů orientoval ve výsledcích své dílny:

„Já hledal však takový způsob účasti zaměstnanců na zisku, aby jím bylo lze vybudovati samosprávu dílen.“

Tento způsob podmiňovalo:

- 1. Aby vyúčtování dosaženého zisku bylo provedeno v době co nejkratší, tedy týdně,*
- 2. aby si účastník mohl svoji účast vypočísti sám,*
- 3. aby se účast vztahovala na malé oddělení tak, aby každý zaměstnanec mohl býti zúčastněn na správě dílny.“ (BAŤA, T. 1932, s. 62)*

Jak je zmíněno výše, samospráva dílen s účastí na zisku a ztrátě úzce souvisela. Spolupracovníci byli motivováni k co nejlepšímu výkonu příslibem účasti na zisku, měli přehled o denních výkonech dílny a každého jednotlivce v ní. Špatná práce člena dílny ovlivňovala celou dílnu, takže všichni spolupracovníci měli zájem, aby každý z nich odváděl co nejvyšší výkon a v tom smyslu se navzájem kontrolovali a ovlivňovali. Výkon dílen se promítal do výkonu oddělení, etáže, budovy i celého závodu. Tak byli postupně motivováni všichni: „Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji. ...“



Budování továrny v Bataubě, 40. léta 20. století. Fotoarchiv MJVM. |

Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídití svoji práci, a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou mít. Dosavadní naše zkušenost nás učí, že jest těžší naučiti lidi samostatně myslet, než je naučiti poslouchati.“ (BAŤA, T. 1932, s. 63)

Třetí součástí baťovské soustavy řízení byla technologická racionalizace důsledně uplatňovaná od roku 1927: „Vyráběti levně a dobře znamená uskutečňovati nemožnosti: snižovat cenu a zvyšovat hodnotu, zvyšovat denní mzdu při snižování mzdy za jednotku, zvyšovat výkon a snižovat námahu práce. Taková výroba potřebuje nejvyššího využití strojů. A má-li se státi základem pro zvyšování blahobytu, potřebuje strojů stále dokonalejších.“ (BAŤA, T. 1932, s. 315)

Technologická racionalizace však neznamenalala pouze nákup a zavádění stále nových strojů do výroby. Sami spolupracovníci byli neustále vybízeni, aby nad svou prací přemýšleli a sami navrhovali zlepšení a inovace. Byly pořádány pravidelné májové soutěže o nejlepší dílnu. Firma vypisovala soutěže o zlepšovací návrhy konkrétních procesů a za návrhy, které přispěly k větší efektivitě výroby, byli jejich autoři odměňováni.

Soustava řízení Tomáše Bati, která byla za jeho nástupce Jana Antonína Bati stále rozpracovávána a zdokonalována, se nevztahovala pouze na oblast výroby. I v prodejnách a dalších odděleních byly uplatňovány její základní principy. Ze vzpomínek baťovských prodavačů vyplývá, že roli hrály i další prvky, které zcela jistě působily také ve výrobě. Prvním z nich osobní příklad: „Našel [Tomáš Baťa] plno nedostatků jak ve výkladech, tak i v prodejně, hlavně pokud se úpravy a zásobování týkalo.

Zavolal vedoucího a nechal si předložit prosperitu i skladní výkaz. Číslo mluví – a mluvila i ve vzpomínaném případě. Malé tržby, velký sklad, vysoký počet nehybných druhů, ve výkladě ani jeden pár té obuvi, která ležela na skladě delší čas, v regálech řada neprodejných velikostí, zatím co běžná čísla chyběla – jedna chyba za druhou.

Panu vedoucímu nebylo třeba víc povídat. Poznal, v čem chyboval a kde je těžší jeho neúspěchu.

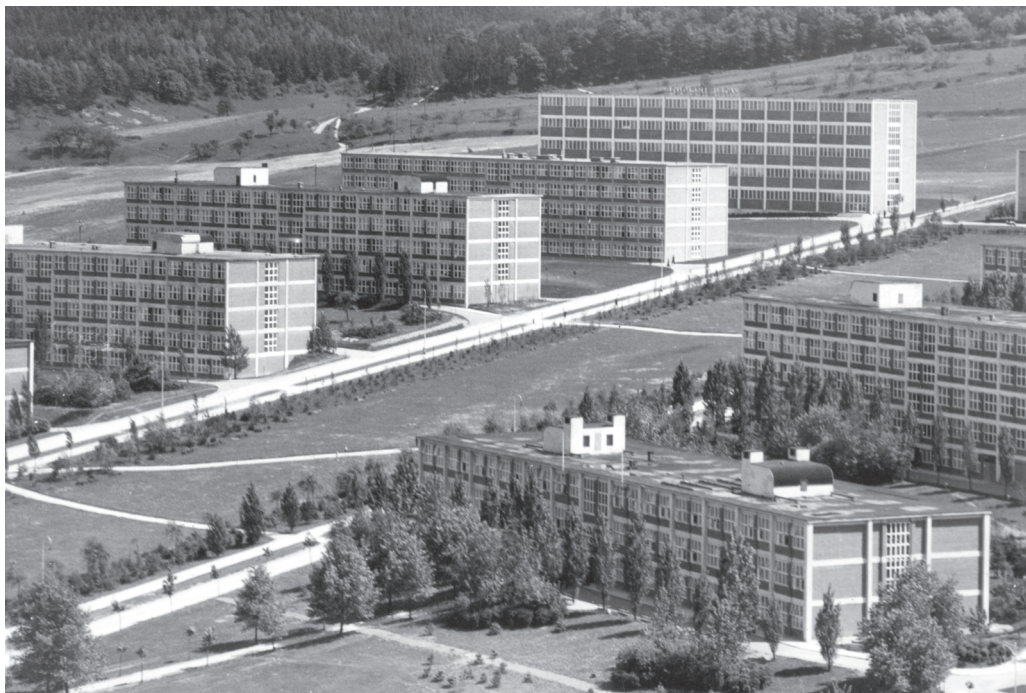
Tomáš Baťa se ovšem nespokojil pouhou prohlídkou. Ptal se, kdo a kdy prodejnu posledně kontroloval, kdo odpovídá za rayon a po obdržení informací nařídil, aby do prodejny byli okamžitě sezváni okrskáři. Zde je na místě poučil, jak se mají podobných chyb vyvarovat, a nařídil, aby sami všechny nedostatky odstranili.

Práce byla rozdělena na úseky, každý dostal přidělenou určitou část a pan šéf osobně dohlížel, jak si v práci vedou. Čistily se regály, prováděla se kvalitní kontrola skladu, přearanžovával se výklad, v regálech se ukládalo zboží podle druhů a sortimentů, jiní měli na starosti přesnou inventuru, další prováděli objednávku podle scházejících čísel – prodejna se vlastně obrátila vzhůru nohama.

A když ji pan šéf opouštěl, bylo všechno, ale opravdu všechno v nejlepším pořádku.

Po příjezdu do Zlína použil šéf nabytých zkušeností k zavedení řady zlepšení a zdokonalení, zejména pokud se týkalo zásobování.

Důvodem pro všechnu tuto práci byla opět snaha posloužit každému zákazníkovi v prodejně tím nejlepším a splnit všechna jeho přání, pokud šlo o obuv.“ (KNAP 2014, s. 21–22)



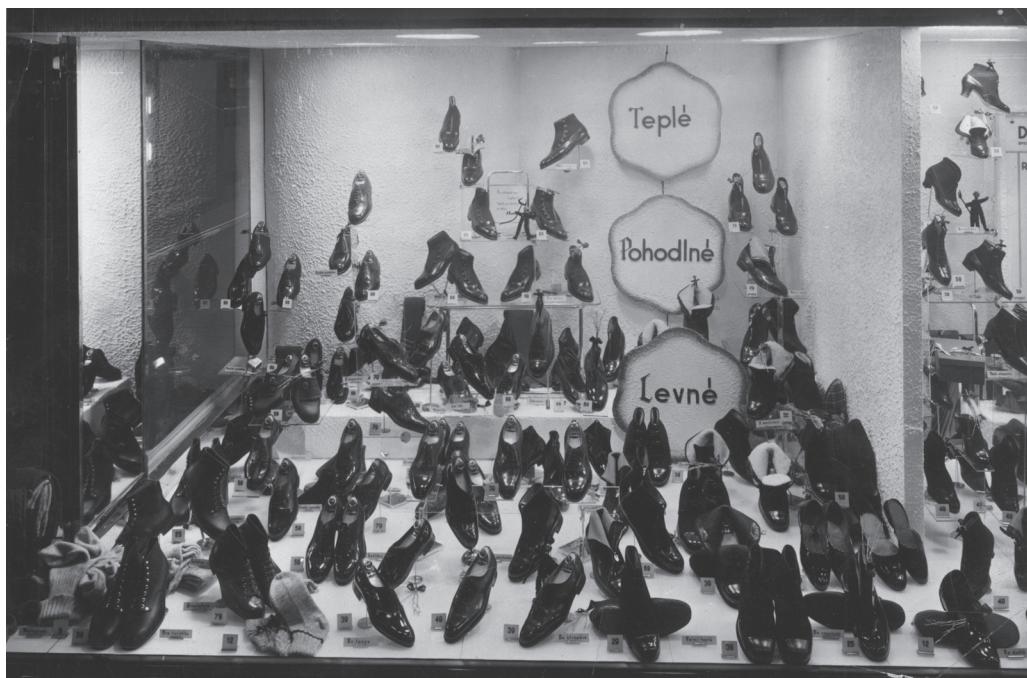
Internátní čtvrť ve Zlíně, 1939. Fotoarchiv MJVM. |



Karneval Baťa, 1932. Fotoarchiv MJVM. |



Písemné maturity absolventů Bařovy školy práce - strojařů, červen 1940. Fotoarchiv MJVM. |



Pohled na jeden z výkladů firmy Bařa Domu služby v Praze 22. 11. 1936. Fotoarchiv MJVM. |



Propagace bezmotorového létání při letní sportovní slavnosti, 1937. Fotoarchiv MJVM. |



Sklad spodkových kůží firmy Baťa - měření a vykreslování kůží, 1924-6. Fotoarchiv MJVM. |



Skupina bafovců při odjezdu do USA, 1939. Fotoarchiv MJVM. |



Zařizování dílen továrny v Belcampu - šicí dílna, 1939. Fotoarchiv MJVM. |

Druhým byla pochvala: „Stejně jako dovedl být šéf přísný ve svém rozhodování, byl uznalý ke každému, kdo chápal práci tak, jak si to on sám přál. Poznal jsem to nejednou a jeden takový příklad mám dodnes v živé paměti.

Přijel k nám jedenkrát znenadání z Prahy, prošel rychle celou prodejnu a sám se věnoval obsluze zákazníků. Dovedl opravdu jedinečně prodávat, měřil zákazníkům nohy a snažil se vyplnit všechna jejich přání. Všiml si i při práci všeho, co se děje kolem něho, a zejména mu neušlo nic z počínání prodavačů. Věděl prostě o každém jejich kroku. A když odcházel a se všemi se loučil, zastavil se u každého u prodavačů, poklepal mu na rameno a na samém odchodu povídá: „Dobře to děláte, jsem s vámi se všemi spokojen.“

Rozzářené tváře nás všech a časté vzpomínání na jeho slova svědčily o tom, jak se nás všech jeho pochvala dotkla.

Být pochválen šéfem – to už něco znamenalo!“ (KNAP 2014, s. 21–22)

Třetím bylo vyslovení důvěry: „Bylo to na jaře v roce 1925, když jsem se zapracoval do základních poznatků, souvisících s prodejem. Poté jsem prošel kurs, složil zkoušky a byl určen za vedoucího pro prodejnu v Mladé Boleslavi. Sbalil jsem si tedy věci a odjel do svého nového působiště. Zde ne mě čekal – k mému překvapení – telegram se strohým rozkazem, abych ihned odjel do Zlína. A bylo-li tohle velké překvapení, čekalo ne mě ve Zlíně jiné a ještě větší. Zavedli mě k šéfovi a ten prohlásil: „Budete se starat o prodejní oddělení Čech!“ Hlava se mi nad tím povýšením zatočila. Byl jsem tenkrát úplným zelenáčem a šéf mě povolává k tak odpovědnému úkolu.

Pamatuji se na první konferenci, která se brzy potom konala na Smíchově a již se šéf osobně zúčastnil. Představil mě tehdy všem přítomným, mezi nimiž byli obchodvedoucí mnohem starší a zkušenější. Dívali se na mne všichni jaksi divně a ty jejich pohledy neušly samozřejmě šéfově pozornosti. Prohlásil náhle všem přítomným: „Kdo z vás se cítí schopen zastupovati místo vedoucího prodejního oddělení Čech?“ – Nastalo dlouhé ticho. Ani jedna ruka se nepozvedla, nikdo z přítomných se nehlásil.

Tomáš Baťa pokračoval ve své řeči: „Tak vidíte, je mezi vámi řada zkušených spolupracovníků a nikdo si netroufá převzít na sebe takovou odpovědnost. A tak jsem si vybral sám tady toho mladého Mlýnka. Ten si tu práci troufá zastat, i když je to proti vám chlapec. Vy se práce bojíte, on se o ni hlásí. A já mu v ní budu svou radou nápomocen!“ (KNAP 2014, s. 21–22)

Samozřejmě i zde hrála důležitou úlohu motivace finanční: „Krátce po svém nástupu do rychle rostoucích zlínských závodů jsem odejel do Polska, kde jsem ve světové válce působil jako voják. Mým úkolem bylo nakupovat tam kůže. Procházel jsem se ve Varšavě a zajímal se pochopitelně o vystavenou obuv. Ve všech obchodech jsem našel jedinou obuv. Dřeváčky, které byly prodávány za přemrštěné, neúměrně vysoké ceny. Vzpomněl jsem si, že jich máme ve zlínských skladech velké množství. U nás, kde již byla prodávána kožená obuv, ležely ladem a nikdo je nechtěl. Zašel jsem proto, do řady obchodů a ptal se, zda nemají o dřeváčky zájem. V několika dnech jsem získal množství objednávek a v krátkém čase byl zlínský sklad vyprodán. Volal jsem proto teprve centrálu a oznámil, že máme odbytiště. Pan šéf se se mnou spojil a spustil: „Co vy vlastně v tom Polsku děláte? Přijedte okamžitě do Zlína.“

Rozkaz je rozkaz a já jej splnil, jak se jen nejrychleji dalo. Byl jsem ihned uveden k Tomáši Baťovi. Vypytl se, jaké je vlastně moje zaměstnání. Chlubil jsem se, že

jsem zaměstnán v prodejně, mimo to jezdím po světě jako nákupce a v případě s dřeváčky, že jsem vystupoval též jako prodavač. „Víte, když si člověk sedne na dvě židličky, tak obvyčejně z jedné spadne,“ zchladil pan šéf moje vyprávění.

„Hledte se ihned rozhodnout, v kterém oboru chcete pracovat a pak se do práce pořádně pusťte, ať to jako baťovec někam dotáhnete.“

Jako dnes vidím pana šéfa v té chvíli. Nebylo ještě 7 hodin, pan šéf se v kanceláři právě nechal holit a při tom se se mnou bavil.

Když jsem mu vyprávěl o tom, kterák došlo k prodeji dřeváček, bylo vidět, že ho věc velmi zajímá: „Jak jste jen, chlape, přišel na takovou myšlenku,“ řekl mi uznale, vytáhl bloček a napsal mi na lístek jako odměnu poukázku na 30.000 K.“ (KNAP 2014, s. 21–22)

Poslední vzpomínka shrnuje hned několik významných složek motivace v baťovském systému, finanční odměnu, osobní odpovědnost za prosperitu podniku, důvěru ve spolupracovníka a pochvalu šéfa.

Nutno ovšem na závěr říci, že všestranný rozvoj osobnosti nebyl jen právem, ale i povinností. Firma umožňovala svým spolupracovníkům profesní růst a další vzdělávání, ale zároveň po nich vyžadovala, aby nabídek využívali. Byl-li spolupracovník vyslán do ciziny, bylo jeho povinností zvládnout jazyk země, v níž měl působit. Byl-li zařazen do nového oddělení, ať už výrobního, prodejního či kteréhokoliv jiného, bylo jeho povinností nejen zvládnout jeho chod, ale snažit se o další zdokonalování práce: „Chcete být vůdci práce mnoha spolupracovníků. Chcete-li s nimi vybudovati závod, vybudujte nejdříve sebe.“ (KNAP 2014, s. 21–22)

Základními složkami motivace v baťovském systému první třetiny 20. století byly tedy finanční odměna, osobní odpovědnost za prosperitu podniku, důvěra ve spolupracovníka a pochvala šéfa, ale především možnost dosáhnout z dílny až na nejvyšší stupně vedení podniku.

Firemní motivace vycházela z hlavní myšlenky podnikání firmy Baťa. Alfou a ome-gou její činnosti byla přece služba veřejnosti. Jedno z baťovských hesel zní: Služ druhým – posloužíš sobě. A Tomáš Baťa je takto rozvíjí: „Zjistil jsem toliko, že veliký závod vybudovati lze nejlépe, když podnikatel vytkne si za cíl sloužiti zákazníkům a zaměstnancům, protože jen tak lze dosíci, aby zákazníci a zaměstnanci sloužili jemu, tj. jeho věci, jeho myšlence. Takto vyhne se podnikatel velikým ztrátám, kterými jest celá naše průmyslová činnost zatížena až k zoufání. Jen tak umožní podnikatel, aby se rozvinuly všechny mravní hodnoty zaměstnance a aby zaměstnanec pracoval v podniku ne jinak, nežli jako kdyby byl sám majitelem.“ (BAŤA, T. 1932, s. 280)

A Jan Antonín Baťa shrnul význam spolupráce takto: „Spolupráce není klid, je to boj, je to ušlechtilé závodění k jedinému cíli: k zlepšení člověka, k zlepšení lidské společnosti, k zlepšení podniků, k vyloučení zbytečných ztrát, a to sjednocením a harmonisací sil.

Proto je spolupráce mravně i hospodářsky výš než třídní boj a proto má lepší výsledky pro všechny.

Nemusíme se bát budoucnosti. Spoluprací dokážeme všechno. Není však čas na hádky, na průtahy a na uhýbání problémům. Potřebujeme pracovati a spolupracovati, a to hned.“ (BAŤA, J. A. 1936, s. 131)

Literatura:

Autorský tým zaměstnanců firmy Baťa 1990: *Baťův systém řízení*. Impuls a. s. Praha.

BAŤA, J. A. 1936: *Spolupráce*. Zlín.

BAŤA, J. A. 1939: *Průmyslové město*. Zlín.

BAŤA, T. 1932: *Úvahy a projevy*. Zlín.

CEKOTA, A. 2004: *Geniální podnikatel Tomáš Baťa, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*. Zlín.

KNAP, J. 2014: *Tomáš Baťa ve vzpomínkách našich prodavačů*. Zlín.

KONČITÍKOVÁ, G. a kol. 2015: *Stopami Tomáše Bati, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky*. Zlín.

KONČITÍKOVÁ, G. 2015: *Podnikové vzdělávání, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně*. Georg Žilina.

KŘEČEK, S. 2015: *Má dáti – dal. Účtoval jsem u Baťů. Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati*. Zlín.

RYBKA, Z. 1999: *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Edice TOKO A/S. Praha.

STŘÍTESKÝ, M. 2003: *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Zlín.

ZELENÝ, M. 2001: *Cesty k úspěchu: Trvalé hodnoty soustavy řízení Baťa*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, fakulta managementu a ekonomiky. Zlín.