

WSPOMNIENIE TOMASZA BATY

W dniu 12 lipca 2012 r. mija osiemdziesiąta rocznica śmierci Tomasza Baty, którego praktyczny dorobek badawczy wśród przedstawicieli nurtu humanizacyjnego na stałe wpisał się do historii myśli organizatorskiej. Nazwisko Tomasza Baty i logo jego firmy do dzisiaj funkcjonuje w światowym przemyśle obuwniczym. Podstawową zasadą obowiązującą w jego firmie, od powstania do dzisiaj, był i jest slogan „Klient nasz pan”. Jego firma stała się oryginalnym przykładem wdrożenia do praktyki nowatorskich rozwiązań, które połączone z geniuszem przedsiębiorczości właściciela i sprawnym systemem organizacji i zarządzania w konsekwencji przyniosły spektakularne rezultaty. Pod koniec lat 20. XX wieku dzięki firmie Bata nowo powstała wówczas Czechosłowacja była największym eksporterem obuwia na świecie. Współcześnie w firmie zatrudnionych jest ponad 50 000 osób w 68 krajach na całym świecie. Klientom oferuje się nadal wysokiej jakości wyroby branży obuwniczej i galanterii skórzanej.

Pomimo iż zasady zarządzania, misja czy wizja firmy „Baty” nie zostały w ówczesnym czasie nigdzie zapisane, aktualność rozwiązań z dziedziny organizacji i zarządzania stosowanych w systemie Baty można dostrzec w wielu obszarach. Współcześnie rozwiązania wprowadzane przez T. Batę są domeną nowoczesnych koncepcji zarządzania. Nowatorski system opracowany przez zlińskiego producenta obuwia zawierał w sobie załączki aktualnych rozwiązań organizatorskich, takich jak: koncepcja grup autonomicznych; praca grupowa; japoński system *just in time* uwidoczniiony w eliminowaniu zapasów poprzez sieć sprzedaży detalicznej bez pośrednictwa hurtowni; reengineering zakładający, że szkolenie powinno być w przedsiębiorstwach zastąpione edukacją czy TQM zauważalny w ogromnej dbałości o klienta, szczegóły wyrobów, kultura pracowników, porządek i dobra opinia firmy [3, s. 1]. Ponadto firmę Baty już w latach 20. XX stulecia bez wątplenia można nazwać organizacją uczącą się, gdyż znakomite wyczucie rynku i natychmiastowe reakcje na zmiany pozwalają zauważyć, iż wiedza i jej umiejętne wykorzystanie były jej największym atutem. System

* Dr Angelika Wodecka-Hyjek – Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

organizacji i zarządzania firmą opracowany przez Tomasza Batę obecnie uważany jest również za prekursorskie wdrożenie koncepcji samodzielnych jednostek biznesowych, która często utożsamiana jest z japońską egzemplifikacją „systemu ameby” zapoczątkowaną w firmie Japanese Kyocera Corporation [7, s. 59; 9].

Tomasz Bata reprezentujący demokratyczny styl zarządzania postrzegany jest do dzisiaj jako człowiek nowej epoki przemysłowej, zafascynowany nowoczesnością, która ma służyć rozwojowi człowieka. Ten szczególny akcent podkreślenia wartości człowieka i zorientowanie na potrzeby robotników pozwala nazywać Tomasza Batę przedsiębiorcą społecznym.

Tomasz Bata urodził się 3 marca 1876 r. w Zlinie, na czeskich Morawach, jako trzecie dziecko Antoniego Baty, szewca od siedmiu pokoleń. Od najmłodszych lat Tomasz wychowywał się w warsztacie ojca, a kiedy miał sześć lat, własnoręcznie wykonał pierwszą parę butów [7, s. 56]. Zwiastuny niezwyklej przedsiębiorczości Tomasza zauważalne były już we wczesnym dzieciństwie, kiedy to z odpadków szewskich wyrabiał obuwie dla lalek, które sprzedawał po 10, 20 helerzy za parę [5, s. 18]. Pierwsze próby szewskiego fachu, początkowo traktowane jako zabawa, wprowadziły Tomasza w rytm ciężkiej, obowiązkowej pracy w zakładzie ojca, w którym był uczniem do piętnastego roku życia. W wieku 15 lat po raz pierwszy podjął próbę usamodzielnienia się i wraz z pomocą siostry Anny wyjechał do Wiednia, gdzie zaczął pracować na własny rachunek, wyrabiając pantofle domowe, które sprzedawał na targach i jarmarkach. Pomimo iż próba ta zakończyła się niepomyślnie, po powrocie do domu ojca Tomasz wzbogacił się o doświadczenia, które w późniejszym okresie stały się podstawową zasadą powodzenia nowoczesnego przedsiębiorstwa. W 1894 roku osiemnastoletni Tomasz wraz z siostrą Anną i starszym bratem Antonim zażądali od ojca spadku po zmarłej matce. Z majątkiem 800 guldenów wyjechali do Zlina i otworzyli firmę rzemieślniczą na nazwisko Antoniego Baty. Po roku działalności okazało się, że stracili zainwestowaną gotówkę, a długi były dziesięciokrotnie wyższe. Dzięki pracowitości i uporowi Tomasza w niedługim czasie zakład intensywnie się rozwinął, a na rynku europejskim pojawił się kluczowy produkt firmy – tanie, płócienne półbuty na skórzanych spodach, zwane „batówkami”, zaprojektowane osobiście przez Tomasza Batę. Od 1919 r. (po śmierci brata i zamążpójściu siostry Anny) Tomasz zaczął samodzielnie kierować firmą. Wzorując się na nowoczesnych, amerykańskich rozwiązaniach, które twórczo rozwijał i modyfikował [3, s. 221], bardzo szybko przekształcił swój zakład szewski w Zlinie w wielki koncern przemysłu skórzanego. W trakcie I wojny światowej udało mu się pozyskać intratne zamówienie na obuwie wojskowe, dzięki któremu znacznie się wzbogacił. Po wojnie, w nowo powstałej Czechosłowacji, przedsiębiorstwo T. Baty było największym w całym kraju, zatrudniając już prawie 5 000 pracowników produkujących dziennie 10 000 par butów [6, s. 4].

W kolejnych latach w firmie wprowadzono innowacyjny system organizacji i zarządzania, nazwany systemem Baty. System ten, opracowany na bazie doświadczeń

amerykańskich, zawierał również szereg elementów stanowiących oryginalne rozwiązania wdrażane na bieżąco przez samego Tomasza. Wśród nich decydujące znaczenie miało organizowanie przedsiębiorstwa na zasadzie decentralizacji, przejawiającej się w tworzeniu semiautonomicznych pod względem ekonomiczno-finansowym komórek organizacyjnych [3, s. 222]. Komórkami tymi były oddziały (oddziały o charakterze produkcyjnym nazywano warsztatami) zorganizowane według następujących zasad [1, s. 55–56]:

- każdy oddział był zarządzany przez dyrektora odpowiedzialnego za produkcję, zyski i straty;
- niezależne budżety oddziałów rozliczane były w okresach tygodniowych;
- każdy pracownik partycypował w zyskach swojego oddziału. Wysokość udziału w zyskach każdego oddziału uzależniona była od handlowego rezultatu pracy oddziału, od ilości i jakości produkcji, od punktualności dostaw oraz oszczędnej organizacji. System płacowy przewidywał wypłatę 50% udziału w zyskach w gotówce, a pozostałe 50% pozostawiane było na rachunku rozliczeniowym fabryki, która płaciła od indywidualnie skumulowanej sumy 10% rocznie [2, s. 65];
- wspólne wysiłki przekładały się na zakres realizowanych zadań.

Podstawowymi okresami w planowaniu produkcji były okresy półroczne, odpowiadające sezonom handlowym (obuwie letnie i zimowe). Plany sezonowe dzielono na plany tygodniowe zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych oddziałów. Dla oddziałów podstawowe znaczenie miał plan tygodniowy. Określał on nie tylko ilość i asortyment produkcji, lecz także przewidywał zużycie materiałów podstawowych i pomocniczych, energii itd. Podział zadań dochodził aż do poziomu indywidualnego wykonawcy. Dla każdego wykonawcy w systemie Baty określono ilość pracy pozostającą do wykonania każdego dnia i równocześnie wysokość wynagrodzenia, jakie można w ciągu dnia roboczego uzyskać. Szczegółowe plany dzienne rozwieszane były na specjalnych tablicach dostępnych dla pracowników, którzy po zakończeniu pracy obok kwoty planowanego zarobku wpisywali faktyczny, ustalony według własnych obliczeń. W toku ustalania planów tygodniowych ważną rolę odgrywała ich akceptacja, połączona z przyjęciem odpowiedzialności za wykonanie, zarówno ze strony oddziału będącego głównym podmiotem planu, jak i oddziałów współdziałających. Potwierdzenie planu przez złożenie podpisów kierowników oddziałów czyniło z tego dokumentu swego rodzaju kontrakt handlowy, w którym strony zobowiązały się do określonych wzajemnie świadczeń. Takie rozwiązanie czyniło z oddziałów samodzielne pod względem ekonomiczno-finansowym jednostki, które „kupowały” od oddziałów zaopatrujących materiały, półfabrykaty, energię itd. i „sprzedawały” swój produkt (lub usługę) oddziałom odbierającym. Poszczególne oddziały powiązane były między sobą aktami kupna i sprzedaży. Wskazane założenia polityki motywacji T. Baty pozwalały przekształcić psychikę pracownika najemnego w psychikę przedsiębiorcy [2, s. 66]. System Baty przewidywał nie tylko udział załóg w zyskach,

lecz także bezpośredni wpływ ewentualnych strat zawinionych przez dany oddział na poziom wynagrodzeń. W swoim systemie T. Bata podzielił pracowników na trzy grupy: kierowników oraz robotników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych. Im większy wpływ pracowników na efektywność produkcji, tym płaca całkowita ulegała większym wahaniom ze względu na udział premii, a pozycja w hierarchii zakładowej była wyższa [3, s. 222–224].

Szczególną sławę w systemie zyskały też sklepy z obuwiami i akcesoriami, cechujące się doskonałą organizacją wewnętrzną, które połączone sprawnym systemem komunikacji między magazynami gotowego obuwia i sklepami pozwalały wyeliminować kosztowne utrzymywanie hurtowni. Sklepy fabryczne były tylko jedną z form organizacji satelitarnej w zakresie służb pomocniczych. Na tej samej zasadzie zorganizowany był transport samochodowy i stołówki pracownicze.

T. Bata przywiązywał też wielką wagę do rozwoju służb socjalnych. Przy zakładach w Zlinie funkcjonowała świetnie wyposażona poliklinika, w której skrupulatnie badano kandydatów do pracy. W 1925 r. powstało też zakładowe laboratorium psychotechniczne, zajmujące się doбором kadr [3, s. 222–224]. Na uwagę zasługuje sprawność systemu komunikacji wspierana ówczesnymi wynalazkami. Podstawowym narzędziem przekazywania informacji był telefon, ponadto na halach produkcyjnych kierownicy porozumiewali się i wywoływani byli sygnałami alfabetu Morse'a [6, s. 8].

Tomasz Bata reprezentował model „nowoczesnego szefa”. W miejscu pracy nie posługiwano się oficjalnymi nazwami stanowisk ani tytułami, na drzwiach gabinetu samego Bata widniał napis: Szef. Do gabinetu można było wchodzić bez pukania, ale obok drzwi wisiała tabliczka z następującymi wskazówkami dla potencjalnego petenta [3, s. 226]:

1. Zastanów się dobrze nad tym, co chcesz powiedzieć.
2. Zaczekaj, aż twój poprzednik wyjdzie.
3. Mów jasno, o co chodzi.
4. Po wyrażeniu swej myśli przestań mówić.
5. Przedstaw swój wniosek do podpisu.

W latach 1928–1929 przypadających na wielki światowy kryzys ekonomiczny, nie znajdując warunków do dalszego rozwoju we własnym kraju, T. Bata uruchomił siostrzane zakłady za granicą w: Niemczech, Anglii, Francji, Szwajcarii, Holandii, Indiach, USA i Polsce – w Chełmku, gdzie zakłady Bata przetrwały do 1947 r. W 1930 r. we wszystkich zakładach Bata na całym świecie wprowadzono 40-godzinny tydzień pracy [7, s. 57; 8, s. 2]. W 1931 r. zmieniono status firmy na spółkę akcyjną „Bata”, której posiadaczem wszystkich akcji był Tomasz Bata.

Współcześnie społeczne zaangażowanie Tomasza Bata i jego dbałość o rozwój pracownika pozwalałaby nazwać go przedsiębiorcą społecznie odpowiedzialnym, niektórzy autorzy widzą w systemie Bata typowy przykład paternalizmu [3, s. 228].

Wraz z intensywnym wzrostem zatrudnienia w swoich fabrykach T. Bata zauważył potrzebę wybudowania nowoczesnego osiedla mieszkaniowego. W Zlinie oraz okolicznych miasteczkach, w których znajdowały się jego fabryki, wybudował nowoczesne (na ówczesne warunki) osiedla robotnicze. Przyczynił się również do rozbudowy budynków o charakterze użyteczności publicznej, w tym m.in. nowoczesnego kina dla 2 tysięcy widzów¹, domu handlowego, hotelu, instytutu naukowego, szpitala, lotniska i pływalni [8, s. 4].

W 1925 r. Tomasz Bata założył swoją pierwszą szkołę, którą nazwał Szkołą Młodych Mężczyzn. Uczniów szkoły nazywano „batamanami”. Jak podaje M. Szczygieł, wychowankiem szkoły był najlepszy sportowiec świata w 1952 r. Emil Zapotek oraz wybitny przedstawiciel czeskiej nowej fali kina w latach 60. XX wieku – reżyser Karel Kachyňa [6, s. 7]. Rok później powstała także Akademia Handlowa Baty.

Po 1923 r. Tomasz Bata, pełniąc funkcję burmistrza Zlina, przeprowadził telefonizację miasta, samodzielnie ucząc robotników obsługi aparatów telefonicznych, udało mu się również zbudować sieć gazociągową na terenie miasta [1, s. 7]. W tym czasie Bata zafascynowany lotnictwem zakupił też cztery samoloty, którymi odbywał światowe podróże oraz zbudował prywatne lotnisko.

W szczytowym okresie swojej kariery, 12 lipca 1932 r., Tomasz Bata zginął w katastrofie lotniczej w swoim samolocie, w trakcie podróży służbowej do Szwajcarii, uderzając w komin własnej fabryki w Otrokovicach [6, s.10]. Po jego śmierci zarządzanie firmą przejął jego przyrodni brat Jan Antoni. Po II wojnie światowej czeskosłowacka fabryka Baty w Zlinie została znacjonalizowana, a samo miasto zmieniło nazwę na Gottwaldow. W 1960 r. w Kanadzie w Toronto powstała firma „Bata Shoe Organisation” zarządzana przez długie lata przez Tomasza Batę juniora (zm. w 2008 r.), a obecnie przez wnuka Tomasza Georga.

Bibliografia

- [1] Bata T., *Knowledge In Action*, IOS Press, Amsterdam–Oxford–Washington–Tokyo 1992.
- [2] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Wydawnictwo SGH w Warszawie, Warszawa 1997.
- [3] Martyniak Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1993.
- [4] Pokluda Z., *Bata. Ze Zlina do svêta. Příben Tomáše Bati*, Nadace Tomáše Bati, Zlin 2009.
- [5] Siekiera T., *Bata – organizacja i zarządzanie*, Centralne Laboratorium Przemysłu Obuwniczego, Kraków 1995.

¹ M. Szczygieł podaje, iż kino to było największym w ówczesnej Europie Środkowej i liczyło 3 tysiące miejsc [6, s. 8].

- [6] Szczygieł M., *Bata – szewc świata*, „Gazeta Wyborcza”, 13.06.2002, http://niniwa2.cba.pl/szczygiel_bata_szewc_swiate.htm, [04.07.2011].
- [7] *The Biographical Dictionary of Management*, Morgen Witzem (ed.), Thoemes Press, Bristol, England 2001.
- [8] Wołodźko A., *Zlin – prywatna rewolucja Tomasza Baty*, http://www.laznia.pl/intertekst/212_artykul.html, [04.07.2011].
- [9] Zeleny M., *Bata Corporate Organism. The Living Organization and Organization of the Living*, <http://www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/zeleny.doc>, [04.07.2011].