

ZÁMOŽNOST VŠEM

TOMÁŠ BAŤA

Ve Zlíně r. 1926

Nákladem firmy T. & A. Baťa, továrny na obuv a kůže, Zlín.

OBSAH

Úvod	strana 3
Účast dělníků na zisku	strana 4
Samospráva dílen	strana 8
Bankrot	strana 17
Překážky	strana 21
Rodiče a děti	strana 26
Obchod a důvěra	strana 28
Mladým mužům	strana 36
Návaznost na knihu	strana 38

ÚVOD

Stále rostoucí počet žádostí a přání lidí všech stavů a zaměstnání o informace, týkající se pracovních způsobů a zásadních myšlenek, jimiž jsou řízeny naše závody, přiměl nás k vydání této práce. Jsou v ní vyznačeny nejpodstatnější myšlenky, z nichž vycházel náš šéf, Tomáš Baťa, při začátku nynější organizace závodů v r. 1924 a již se dopracoval srovnáním a zkušenostmi před tímto rokem a po něm.

Základní idea této organizace, přeměna každého pracujícího člověka v soukromého podnikatele, samospráva dílen a podíl na zisku, jest ve svém pojetí nejpozoruhodnějším krokem na cestě k blahobytu, civilisaci a kultuře lidí.

Jsme přesvědčeni, že zkušenosti zde uvedené mohou prospěti každému, kdož slouží veřejnosti svým způsobem práce a podnikání.

Vydavatel

ÚČAST DĚLNÍKŮ NA ZISKU

(Řeč Tomáše Batě, pronesená v pátek 11. IV. 1924 ve III. poschodí budovy č. 4.)

Poskytujeme vám účast na zisku, ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi, jen tak z dobrého srdce.

Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. **Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali.**

Myslíme, že naše výrobky jsou dosud drahé a dělnická mzda nízká. Proto (poskytujeme) vypočítáváme vám účast tohoto zisku, který byl dosažen v dílně, ve které pracujete. Samostatně pracující dílny či oddělení jsou malá a proto můžete každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou.

Účtování je tak jednoduché, že mu porozumíte každý a účet ztráty a zisku bude každý týden vyvěšen v dotyčném oddělení. Pokud některý týden bude vykazovat vaše oddělení ztrátu, nebudete postiženi, čili na ztrátě nemáte účasti.

Nyní ve všech odděleních pracuje vás dvakrát tolik, nežli bylo třeba k tomu množství, které vyrábíte, a to ještě pracujete někteří přes čas. Můžete si zvýšit příjmy i z úkolové mzdy i z účasti na zisku, když každý

využijete své veškeré duševní i fyzické schopnosti ku své práci. Dosavadní vaše ztráty spočívají v tom, že máte při své práci na mysli pouze svůj prospěch a nestaráte se dosti o to, zda práci vykonáváte tak, aby i druhý dělník mohl bez obtíží na ní pokračovati. Poskytnutá účast na zisku má toto zlo odstraniti tím, že probudí zájem váš na výsledku rychlé a dokonalé práce celého oddělení, při největší úspoře materiálu.

Nemějte strach, že ztratíte snad svou práci, když stoupne výkonnost dělnictva. V našem programu jest vyráběti desetkrát tolik, než-li vyrábíme nyní.

Překáží nám v tom dosud tři věci:

Nedostatek moudrých a obětavých lidí, kteří by nová oddělení mohli spravovati, pak zruční dělníci a konečně nedostatek peněz. Všechny tyto nedostatky odstraníme pomocí vytrvalé práce.

Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozuměti našemu obchodu, má s ním cítiti a s ním růsti. Přejeme si učiniti ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu. Přijímáme obnosy do 10.000,- Kč s 10% úrokováním a nad tento s úroky dle dohody. Výpověď uloženého kapitálu oboustranně okamžitá.

Přejeme si, aby každý dělník u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo

dle toho, abychom jej každým okamžikem mohli mistrem jmenovati.

Žádáme, aby zvýšených příjmů použili jste ku zlepšení životních poměrů svých rodin a ku svému vzdělání. Jen tak máme naději, že se vydané peníze opět závodu vrátí ve zvýšených vašich schopnostech, ať již tyto schopnosti se projeví prací pro závod, nebo prací ve veřejném životě našeho státu.

Prozatím zavádíme účast na zisku jen ve vašich odděleních, protože tato jsou již tak dalece organisována a vyzbrojena, že jsou s to svými výrobky konkurovati na světovém trhu. Doufáme, že během tohoto léta postupně podaří se nám všechna oddělení obuvnických továren zdokonaliti tak, abychom všem oddělením účast na zisku poskytnouti mohli.

Účast neposkytujeme těm, kteří nejsou zaměstnání v závodě alespoň jeden rok a těm, kteří nedosáhli dosud stáří 20 let. Mladistvé dělnictvo však obdrží účast na zisku, pokud se přesvědčíme, že na jeho výdělek jsou blízcí příbuzní odkázáni. Dále účast na zisku nepřisluší těm, kteří byli uznáni, že jsou závodu nežádoucí.

Účast na zisku může býti kdykoliv odvolána bez udání důvodů, jak jednotlivci, tak i celému oddělení.

Výtěžek z účasti na zisku za poslední týden má obnášeti na dělníka v dílně č. 3 Kč 75,- a v dílně č. 4 Kč 84,-.

Docela zbytečné ztráty zavinily, že v oddělení č. 3 snížil se výtěžek na jednoho dělníka na Kč 54,- a v oddělení č. 4 na Kč 55,-. V čem ztráty tyto pozůstávají, jest přehledně vyhlášeno v každém oddělení.

Jsem přesvědčen, že příjmy z účasti na zisku brzy dostoupí na Kč 100,- **týdně** na dělníka, jestliže nalezne toto zařízení takové porozumění u vás, jak s určitostí očekáváme.

SAMOSPRÁVA DÍLEN

Zámožnost - povinnost - chudoba - výmluva.

Jednoho dne probudil jsem se s veselou písničkou na rtech. Bylo to šťastné jitro, které následovalo po večeru, v němž dokončil jsem práci, jež nám dala sama způsob, jak vybudovati samosprávu dílen pomocí účasti zaměstnanců na zisku.

Stává se, že člověk rozřeší jeden problém a shledá, že mu druhý byl dán nádavkem. Uzářily oba najednou a spadly při jednom zatřesení.

Poskytování účasti na zisku zaměstnancům není ovšem nová idea. Toho času nejvíce jí užívají američtí podnikatelé. Poskytují zaměstnancům roční účast na dosaženém zisku celého závodu.

I to jest blahodárné zařízení jak pro zaměstnance tak i závod, pokud se děje dobrovolně, bez zasahování zákona. Buduje se takto důvěra mezi oběma.

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 vypočítat sám.*
- 3. Aby se účast vztahovala na malé oddělení tak, aby každý zaměstnanec mohl být účastněn na správě dílny.*

Nynější účast na zisku, jak byla ve většině dílen již zavedena, vyhovuje všem těmto požadavkům. Přes to nebylo dosaženo vytčeného cíle. Vyplácíme již druhý rok značné sumy, avšak prospěch materiální pro závod, aspoň ten, který jsem sledoval, se ještě nedostavil.

Nemohl se ani dostavit, a to proto, že jsme si věc představovali mnohem snadnější, nežli ve skutečnosti jest.

Pro samosprávu dílny nestačí vzbudit zájem lidí na její dobré správě. Nestačí vědomí lidí, že když budou všichni pracovat správně co do času a jakosti, připadne každému až Kč 150,- mimořádně týdně. Zajisté každý si přeje těch Kč 150,-, ale sotva každý ví, co má činit k zlepšení správy dílny, sotva každý je schopen nebo ochoten to učinit.

Za půldruhého roku zlepšil se značně náš provoz, zvýšily se i zisky závodu, zvýšily se mzdy dělnictva a snížily se ceny výrobků, přes stálé zdražování surovin. Jaký podíl měla na tomto pokroku účast na zisku zaměstnanců? To nelze ciferně vypočítati, ale já myslím, že větší, nežli se domníváme.

Deset let času jsme potřebovali, nežli jsme našli výrobní a účetní organizace, které nám tuto cestu otevřely. Nesmíme býti netrpělivými, jestliže hned na začátku jejím se neukázal cíl.

Pravého úspěchu docílíme, až naučíme lidi řídit svoji práci, a to bude tím snadnější, čím větší prospěch z toho budou míti. Dosavadní naše zkušenost nás učí, že jest těžší naučiti lidi samostatně mysliti, než naučiti je poslouchati.

Je to viděti z toho, že to druhé jsme již dovedli, kdežto v tom prvním dosud pomalu postupujeme.

Nedejme se mýliti těmi, kteří tvrdí, že největší část lidí pracuje jen z hladu. Jsou ovšem i takoví lidé, ale je jich tuze málo mezi námi. Takoví lidé vyhýbají se našemu závodu, my nemůžeme potřebovati jich a oni nemohou potřebovati nás.

Vyplácením účasti na zisku stala se naše práce dost výnosnou i těm lidem, kteří by jí byli již odběhli, aby si vyhledali výnosnější.

Samospráva dílny jest nejen lacinější, ale také lepší. *Nikdo nemůže tak dobře vědět, co mi v práci vadí, jako já to vím, konaje ji.*

I nejpečlivější šéf neodešel ještě nikdy z práce, aby nebyl zapomněl něco vykonati. Samospráva bude tím lepší, čím přesnější bude výběr účastníků dílny, čím menší budou změny mezi nimi.

Člověk odsouzený mistrem platiti ztrátu za špatnou práci, bude náchylnější věřiti v nespravedlnost, nežli když byl k tomu odsouzen kolegy, nesoucími s ním stejný osud. Špatná práce se dělá hlavně tam, kde pro dobrou práci schází důvěra nebo jiné předpoklady.

V účasti na zisku našli jsme cestu, jak dopomoci všem zaměstnancům k majetku. Od té doby, co značná část zaměstnanců má v závodě uloženy peníze, vidíme, jak velice se ulehčilo správě závodu. *Musíme se naučit rozeznávat ty, kteří si váží těchto peněz, od těch, kteří čekají na ten den, až jim budou uvolněny, aby je neúčinně vyházeli.*

Takoví lidé nepatří mezi nás. Ti nikdy nebudou vážně řešiti s námi hospodářské otázky, protože je ani ta jejich vlastní nezajímá.

My víme, jak málo jsme v tom ohledu vykonali. Víme, že úspory zaměstnanců stouply za poslední rok na dvojnásob, a dosáhly 26 milionů korun jen v našem

závodě, víme také, že vklady v některých našich místních ústavech v poslední době několikrát vzrostly.

To jsou však vědomosti, které se týkají všeho zaměstnanectva, ale naše vědomosti týkající se jednotlivců, jsou chatrné, jak poslední zkoušky v tomto ohledu ukázaly. Ale i když dělíme tyto úspory počtem zaměstnanců, je obnos, který připadá na jednotlivce, tuze nepatrný.

Zaměstnavatel, který naučil lidi vydělávati, naučil je jen třetině toho, čeho člověku třeba uměti, aby se mohl státi hospodářsky nezávislým.

Druhá třetina jest v rozumném vydávání a třetí teprve v šetření.

Jsem přesvědčen, že dílna sestavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovati mnohem klidněji, že v takové dílně budou mnohem větší výplaty při stejných sazbách a při stejném namáhání, a že v této dílně docílíme největší samosprávy bez velkých potíží.

Konečně již mnohá léta jest nám známo, že zaměstnanec je pro nás téměř bezcenný, pokud se nám nepodařilo přivést jeho život na cestu hospodářského vzestupu. Víme, jak velice se nám osvědčila zásada, svěřovati důležité obchodní jednání jen lidem, kteří mají více, než potřebují.

Jest nemožno předvídati u člověka, jak se zachová k cizím penězům, když se s nimi octne po delší dobu docela o samotě, uprostřed všech pokusů opatřiti si za ně to, čeho před jeho očima množství lidí požívá, pokud svými úsporami nedokázal, že se v minulosti dobrovolně omezoval, že si dovedl mnohého odříci v zájmu zachování svého vlastního majetku.

Víme ze zkušenosti, jaká změna stane se s člověkem, který dosud otročil kapitálu, když našemu a jeho úsilí podařilo se toho docílit, aby ovládl kapitál, aby kapitál učinil svým otrokem.

Víme, jak by vypadalo naše prodejní oddělení se svými četnými pobočnými závody, kdybychom nebyli našli cestu, jak učiniti z našich obchodvedoucích kapitalisty.

A tyto naše odbočky těší se naprosté samosprávě. Ukazují nám jasně cestu, vedoucí k samosprávě dílenské. Hledání vhodných organizačních systémů pro tyto odbočky věnovali jsme ovšem mnohem více péle a času, nežli samosprávě dílen, protože existence jejich by nebyla jinak ani možná. Při své odlehlosti, při nemožnosti osobní kontroly ze strany vrchního vedení závodu, musel býti vynalezen způsob, který působí vždy, který nikdy neselže, třeba jako zákon o přitažlivosti země.

Přesný chod našich odboček dokazuje, že zákon, kterým jsou řízeny, jest správný. Nesprávnosti proti závodu i proti zákazníkům jsou řídké, a pokud se vyskytují, týkají se vždy jen takových obchodvedoucích, kteří ještě nenabyli důkazu o tom, že poctivá práce jest nejkratší cestou k zjednání majetku, anebo u těch, kteří nebyli s to vychovati u sebe sebekázeň hospodářskou, bez které majetek nelze ani nastrádati a tím méně udržeti.

* * *

Pokud mistr nebude míti tento správný hospodářský názor, nelze očekávati od něho, že bude míti správné stanovisko ke svým lidem. A mistr jej přijme, až se přesvědčí, že doporučovaná cesta je schůdná a vede bezpečně k majetku.

Pomoci mistrovi ke jmění dary nemá významu. To by šlo rychle a snadno. K tomu by stačilo rozdělití tolik a tolik peněz, a už by byl počátek, jako když hospodyně dává do koše podkladek, aby navnadila slepice. *Darovanými penězi docílíme u člověka pravého opaku*, protože člověk má delší paměť nežli slepice. *Počne se spoléhati na dary a ne na sebe. Zde jde o otázku mravní, o výchovu, o vybudování sebedůvěry, sebekázně.*

* * *

Veliké množství zámožných, hospodářsky ukázněných zaměstnanců přinese závodu netušený rozmach.

To dovedou posouditi nejlépe ti z nás, kteří denně shánějí v závodě i mimo něj lidi, způsobilé vykonati nějakou práci ve vzdálené cizině.

Obyčejně všem lidem, kteří by měli potřebné vlastnosti k tomu, schází ta nejhlavnější, ta hospodářská.

Ukáže se, že nikdy nedovedli ani nastrádati nebo udržeti sebe nepatrnější zlomeček toho obnosu, který jim má býti v cizině svěřen.

Ovšem k takové práci nehodí se člověk, u kterého vydání omezují leda prázdné kapsy.

Závod musí předcházeti dobrým příkladem jako vzorný hospodář. ***Musí zachovávat přísný pořádek ve svém peněžnictví. Nesmí pracovati s cizím kapitálem,*** ba nesmí použiti ani úspor svých zaměstnanců ku provozu.

Každý z nás musí věděti a viděti, že závod má technickou možnost, každé chvíli vyplatiti veškeré požadavky zaměstnanců.

Závod náš se těmito zásadami již nyní řídí. Nepoužívá bankovních úvěrů a svým dodavatelům platí ihned po převzetí zboží.

Obnosy, které dlužíme zaměstnancům, uloženy jsou z malé části v bezpečných půjčkách ihned splatných, z větší části uloženy jsou však v hotovosti ve spolehlivých bankách.

Toto jest otázka více mravní nežli hospodářská, jak dokazuje příběh, který si dovoluji uvést:

BANKROT

Jednou jsem vstoupil do vlaku, kde se lidé přeli, zda je Baťa bankrot nebo není. Bylo to v dobu přelomu, kdy méně stateční upadli a mnozí je následovali ze ziskuchtivosti. Ti lidé nevěděli, že sedím mezi nimi. Vyložil jsem krátkými slovy to, co jsem uveřejnil po té pod titulem »Bankrot«. Znělo to takto:

Nejsem řečníkem. Nepožadovalo se to dosud ode mne. Naším dělníkům stačilo, když dostali nejvyšší mzdy, ať v potravinách, či na penězích a zákazníci žádali především dobré a laciné boty. Teď však chodí kolem mne dělníci ustrašení o svoji práci a o svoje vklady, zákazníci hledí na svoje [boty](#) a zpytují svědomí, zda zrovna ta stovka, kterou na nich posledně ušetřili, nezpůsobila tu pohromu, kterou vymýšlejí naši konkurenti a rozšiřují komunistické a maloživnostenské listy.

Musím říci dělníkům i zákazníkům svým pravdu, poněvadž chci, aby mi i podruhé věřili. Neměli pravdu ti naši pomlouvači, když psali o mém bohatství a nemají pravdu nyní, když mluví o mém bankrotu. Bohatství nemám, mám leda boty pro své zákazníky a kůži pro své dělníky. Je to takový majetek, jako dalekohled pro hvězdáře a jako housle pro muzikanta. Kdybych toho neměl, nemohl bych dáti svým

dělníkům práci a zákazníkům boty. Byl bych tolik platen, jako hudebník bez nástroje.

Bankrotářem však také nejsem a nikdy se jím stát nemohu. Že bankrotářem nejsem, tomu uvěříte snadno, poněvadž víte, že bankrotář chce, aby věřitelé slevili a oni by mu neslevili, kdyby zapíral, že je bankrot.

Hůře je však přesvědčiti Vás, že já nikdy bankrotářem býti nemohu. Příčiny jsou tyto: Především pocházím z toho starého světa, kdy lidé ještě říkali, že je to nečestný skutek, jmenovitě, když bankrotář při tom pochodí dobře a věřitelé špatně.

Za druhé naučil jsem se již za svého jinošství překonávati bankroty. Povím Vám jak, protože se z toho můžete poučiti:

Když mně bylo 18 let, zúčastnil jsem se založení nynějšího závodu pod jménem svého staršího bratra a za spoluúčasti své sestry s kapitálem celkem 600 zlatých.

Cítili jsme se boháči. Nescházel nám ani čas, ani peníze na radovánky. Za rok ale scházely peníze na zaplacení směnek ze zboží.

Bezvýsledné exekuce ukázaly, že není aktiv, ale knihy obsahovaly mnoho nezaplacených směnek. Toho času nastoupil bratr tříletou vojenskou službu.

Schodek v obchodní bilanci neznamena ještě bankrot. *V aktivech neoceňuje obchodník svoji energii, pracovitost a obchodní nadání a přece jsou to veliká aktiva.* Ale ani těchto aktiv u mne nebylo. Vychován jsem byl v úřednickém městě a pohlížel jsem na fyzickou práci jako na něco nečestného, a jiné práce jsem neuměl. A přece jsem bankrot neudělal. Stud před bankrotem bratrova závodu, za který jsem měl spoluzodpovědnost, naučil mne pracovati a šetřiti penězi i časem.

Svojí prací jsem překonal bankrot a zaplatil plně svým věřitelům. Takto jsem přišel k přesvědčení, že bankrot jest otázkou mravního názoru.

Ostatně na tuto historii se tak mnohý z Vás pamatuje.

Jsou i bankroty, zaviněné neštěstím. Jsou však také bankrotáři, kteří nechtějí přežiti své hanby, ale ani tito, ani ti lehkomylně dobře živení a šťastní bankrotáři nejsou zárukou pro věřitele.

Pro věřitele jest zárukou jen obchodník, ochotný vydati svým věřitelům nejenom veškerý svůj majetek viditelný, ale který jest ochoten dáti sama sebe ve formě práce, konané třeba až do úpadu.

Na těchto ctnostech lidí stojí veliké závody, veliké banky, ba i říše. Němci tomu říkají: - Geschäftstreue

(obchodní věrnost) a Schiller napsal o tom velikou báseň: Die Bürgerhaft (Rukojmí).

Nechci Vás odvrátiti od vybírání vkladů ze závodní spořitelny. Chci jenom říci, abyste vybrané vklady nesvěřovali velikým palácům, nýbrž abyste se dobře podívali, jak vysoké mravní hodnoty jsou lidé, kteří v nich pracují.

Pohled, který zazářil mnohým mužům z jejich upřímných očí, oblažil mne více, než by bylo s to učinit jakkoliv velké jmění.

Spatřil jsem v něm ono vědomí souručenství, které dělá lidstvo tak velikým.

Bylo patrné, že tito muži by nesli náš úpadek téměř tak těžce jako úpadek svůj vlastní.

PŘEKÁŽKY

Největší překážku hledejme každý u sebe a u našich malých podnikatelů. Ti budou tvořiti překážku tím větší, čím méně důležité jest jejich postavení. Budou ustrašeni nebezpečím, že se stanou postradatelnými.

Touha státi se nepostradatelným jest pákou pokroku, ale brzdou pokroku jest naše touha, zůstatí nepostradatelnými.

Neschopný ředitel se ohlíží žárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahraditi. Schopný ředitel jest naopak udýchán sháněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konati jeho práci, protože sotvaže se ji naučil konati, sám už vidí, že je ho třeba o poschodí výše, aby jeho práce dole mohla býti řádně vykonávána. Nestará se o to, je-li na dveřích, vedoucích k vrchnímu řediteli, napsáno: Vstup zapovězen. Vstoupí, pozdraví zdvořile pana vrchního ředitele a dá mu najevo, že nestojí o jeho křeslo, že chce vykonati jen jeho práci.

Staneme se méně žárlivými, úzkostlivými o naše nynější místa, *když pochopíme, že práce vynášející skrovné živobyті jest stále hledána statisíci lidu, avšak práce placená stokrát lépe, hledá ještě usilovněji své pracovníky sama a velmi často marně.*

* * *

Vážně nám bude překážeti názor zakořeněný u velké většiny lidí, že na tomto světě jest místo jen pro nepatrné množství zámožných lidí. Tento názor vybudován byl stavem rolnickým, jehož jsme my všichni potomky.

Představa bohatství rolníků založena je na množství pozemků, které vlastní, a množství pozemků jest omezené.

V průmyslu je tomu jinak. Víme jmenovitě o našem závodě, *že se mu vede tím lépe, čím větší množství zámožných lidí v něm pracuje.*

Musíme si docela určitě ujasnit, že péče o to, aby každý náš zaměstnanec se stával *den ode dne zámožnějším, je pro prosperitu závodu tak důležitá, jako péče o mazání našich strojů.*

Musíme si uvědomiti, že člověk bez životní rezervy jest vysazen takovým nepravidelnostem jako stroj bez oleje a bez rezervních dílců, a jest v dílně také tak málo platen.

*

Dílna pracující levně a dokonale má býti podobna rodině a mistr jí má býti středem. Její členové by měli i bydleti poblíže sebe, aby si mohli nejen v dílně,

ale i v životě navzájem vypomáhati. Každou nehodu člena dílny má pociťovati také mistr jako nehodu v práci nebo nehodu vlastní.

Tato výchova lidí v budování vlastního blahobytu pomocí sebekázně bude se nám nejlépe dařiti u mladíků, ve kterých dosud nejsou zakořeněny vášně stravující značnou část jejich příjmů a životních sil, jako pití, kouření atd.

Zde jsme již začali s naší vychovatelnou mladých mužů. Tito *14letí hoši musí se státi hospodářsky úplně neodvislými, dříve než na ně dolehne tíha rodinného života se svými nehodami.*

Vedle péče o výchovu zdravého těla a praktických vědomostí nutných pro život, musíme se starati o to, aby každý z nich zahospodařil si do svého 24 roku Kč 100.000,-.

Těchto úspor bude lze dosáhnouti ovšem jen, když se výdělkové poměry budou zlepšovati rok od roku jako dosud, a já věřím, že se budou zlepšovati tempem rychlejším.

Při 10% zúročení úspor, které všem zaměstnancům poskytujeme, připadá na úroky celá třetina z tohoto ušetřeného kapitálu.

*

Stejnou péči musíme věnovati výchově děvčat. Avšak výchova děvčat se bude ubírat jiným

směrem. *Musíme zlepšiti naše školy pro vaření, neboť toto jest vědou, jejíž znalost zdraví udrží a rozmnoží, neznalost zničí.* Musíme jim opatřiti více příležitosti, aby se naučily šítí prádlo, šaty, výchově dětí, řízení domácnosti. Mužové dosud si ani nedovedou představit, kam může dospěti rozumně a po žensku hospodářsky uvažující ženský duch, až ženy svými tvůrčími myšlenkami v drobném hospodářství doplní muže.

U děvčat nebude lze docílit úspor tak velkých, jako u mužů, protože děvčata méně vydělávají a vydávají více na oděv.

Ale přes to mají se z nich státi nejžádanější nevěsty pro naše mladé muže po stránce jejich praktického vzdělání, po stránce mravní, jakož i výchovy společenské, ovšem také po stránce peněžní.

Dva mladí lidé, kteří si přinesli do manželství schopnosti vydělávati a ukáznění v rozumném nakládání s penězi desetiletou zkušeností samostatného hospodaření, budou se svými úsporami kolem 150.000,- Kč s to, založiti si rodinu s pevnou hospodářskou budoucností. Stanou se kapitalisty, protože kapitál bude pracovati za ně a pro ně, 10% úročení jejich kapitálu stačí pro nejnutnější vydání rodiny. Budou to páni a ne otroci kapitálu a bude to

nejpřirozenější rozřešení populační otázky zaměstnanců v průmyslu.

Mnozí si budou myslet: »Co si svět počne s tolika penězi, když každý z nás bude kapitalista, vládnoucí statisíci? Kdo pak bude platit úroky, když chceme všichni úroky brát?«

Tyto starosti jsou zbytečné. Jestliže jsme pilně pracovali po celý týden na získání jmění, *stačí jedna minuta týdně k vyhledání příležitosti vydání* i na dobré úroky.

Ale za tu jedinou minutu přiskočí k nám tolik těch příležitostí křičících: »Nám, nám, nám,« že uděláme dobře, *když si budeme rezervovat mnoho času* na to, abychom ty přechytlivé křiklouny udrželi na uzdě.

RODIČE A DĚTI

Další vážnou překážkou v hospodářské výchově našich mladých zaměstnanců jsou jejich rodiče.

Mnozí rodiče mají za to, že jim přísluší právo a povinnost obhospodařovati výdělek a majetek svých dětí. Syn nebo dcera musí odvésti celou výplatu matce a matka naloží s ní po svém lepším rozumu. Dá opravit obydlí, obstará potraviny, ba i oděv.

V dobrých rodinách netroufá si dcera nebo syn požadovati vyúčtování z obavy, že by matka nebo otec považovali takovouto otázku za nedůvěru, ba za nevděčnost k rodičům. V méně dobrých rodinách povolí otec, někdy i matka ve svém výdělečném úsilí, když počnou vydělávat děti.

Slyšeti často otce v hospodě při plném džbánu: »A nač má kovář kleště« a hned si sám odpoví »Snad proto, aby se sám nespálil«. A tak často vidíme, ***jak muž před ženěním, po desetileté práci neví, zda má nějaké jmění nebo nemá. Ale jisto jest, že nemá žádné zkušenosti ze samostatného hospodářství.*** Shledáme, že nemá ponětí, co stojí živobytí, ba neví ani, co stál oblek, ve kterém chodí, protože mu ho koupila maminka. Má ten neblahý pocit, že se dře na jiné, třeba to byli blízcí příbuzní a jmenovitě nemá radosti a potěšení ze svých

hospodářských výsledků a ze svého hospodářského pokroku a tím ze své práce.

Jest svatou povinností starších dětí, aby byly nápomocny při výchově mladších, když výdělek rodičů nestačí. *Avšak v takových případech, ať přijímají rodiče peníze od svého dítěte jako půjčku rodině, aby tak břemena byla stejnoměrně rozdělena mezi všechny sourozence.*

Avšak vždy mají rodiče ponechat své děti již od šesti let samostatně nakládati s každým vydělaným haléřem, ovšem bedlivě jejich hospodářství kontrolující. Již šestileté dítě jest oprávněno býti majetníkem a oprávněno spravovati své jměníčko, byť by pozůstávalo třeba jen z několika haléřů.

*

Zbavme se své malosti a velikost nás nalezne sama.

OBCHOD A DŮVĚRA

Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.

Obchod jest službou lidem. Čím obchodník více pochopí tuto pravdu, tím více bude s to, rozšiřovati svůj obchod, neboť tím více se bude rozšiřovati kruh lidí, kteří budou státi o obchodní spojení s ním.

Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo, a myslím, *že jsem nakonec nejvíce vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se z počátku zdál prospěšný jen lidem - veřejnosti.*

Směr, který sliboval z počátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl na konec škodu nám oběma. Obchodní úspěch jest založen na vítězství nad našimi slabostmi.

*

Nepřítel našeho obchodního úspěchu sídlí v nás.

Obuvnický obor přináší výrobcům nejvíce ztrát při vykrajování kůží. Kůže jest přírodní výrobek a je proto každá jiná. Ale v kůži i každé místečko má jiné vlastnosti, a rovněž každý dílec na botě vyžaduje jiných vlastností.

Kráječi při nedbalé práci nakrájejí z veliké a dobré kůže málo, a to ještě špatných bot. Při bedlivé práci

docílí se opaku. Z menší a třeba i méně dobré kůže nakrájejí více a dobrých bot.

Když jsme se naučili poznávati rozsah těchto ztrát zavedením dobrých účetních systémů, shledali jsme, že pokrok jest možný jen, když snížíme tyto ztráty.

Snížití je bylo možno jen za pomoci kráječů. *Bylo nutno z dělníků udělati obchodníky a přátele své práce a naučiti je rychle z hlavy počítati.* To, co dělal dosud jen šéf sám a to za zavřenými dveřmi s několika důvěrníky, museli započítí dělati všichni.

Kalkulace dosud zavřené v nedobytné pokladně šéfově musely býti vloženy do rukou všech zřízenců, ba každého kráječe. Takto ocitla se největší tajemství obchodu na ulici, na dosah ruky zlé konkurence, která každý náš pohyb sledovala a každý náš krok napodobovala.

Trvalo dlouho, nežli vyprchal z očí lidí závodu oddaných strach z této novoty. A bylo tomu rovněž tak v době, kdy jsme vyhazovali ze šéfovy pokladny účetní uzávěrky jednotlivých oddělení, ba i celého závodu. Ukázalo se, že tyto věci jsou nepostradatelný lidem zodpovědným za dotyčná oddělení. Ukázalo se, že lidé nemohou pracovati s plným úspěchem, když nevědí naprosto všechno, co se na jejich oddělení vztahuje. Ale už tu bylo zase strašidlo. V tomto případě obléklo

se do masky zlého berního. Aby strašidlo nahnalo nám hrůzu, o to staraly se svorně všechny noviny všech směrů a všech jazyků. Kde jaký živnostník věděl docela určitě, že dosud každý obchod zahynul na vysoké, ba nesnesitelné daně. Měli jsme neuvědomělý pocit, že každý obchod žije jen z toho, o co ošidí toho zlého ukrutného fiskuse. Naproti tomu o zákonech berních jsme nevěděli ničeho.

Když se nám podařilo ovládnouti tento zděděný a vštípený blud o daních, měli jsme půl cesty vítězství za sebou.

Bylo to několik let před válkou, kdy dali jsme se berním odborníkem poučiti o berních zákonech a omráčili jsme berního tím, že jsme mu předložili ku zdanění obnosy, na které nikdy před tím nepomyslel přesto, že jsme využili všech zákonitých úlev.

Takto získaná pevná půda zákona zachránila nás nejednou, zejména v dobu, kdy berní poměry staly se skutečným úskalím i obchodům, obezřele a poctivě vedeným.

Největší prospěch této očisty pozůstával v tom, že jsme mohli svoji činnost provozovati v plné záři denního světla, že o každém našem kroku smělo vědět libovolné množství lidí a odpadla tím jedna příčina

schovávati v pokladně šéfově to, čeho spolupracovníkům bylo při jejich práci naléhavě třeba.

Jak malichernými mohou býti lidé v tomto ohledu, zjistil jsem u jistého koželuha, který měl všechny podmínky pro úspěch, scházelo mu jen přesné průmyslové účetnictví. Když zvěděl, že kdyby si zavedl přesné účetnictví, mohl by každý tak jako on zjistiti každé chvilky jeho poměry, byl nespokojen a stal se až zuřivým, když zjistil, že jeho zřízenec by věděl na haléř, kolik on, šéf, spotřeboval peněz pro své osobní účely. Řekl, že to si on nepovede, to že nepoví ani své ženě, a odešel.

* * *

Ještě jeden strašák bránil zveřejnění účetních tajemství šefových. Strach před náročností lidí. *Nejpohodlnější odbytí oprávněných i neoprávněných nároků zaměstnanců mají šéfové v odpovědi: »Nemohu! Nevynáší! Ztrácíme!«* Bylo třeba za tyto staré, vyzkoušené prostředky vynajiti nové.

Bylo třeba najíti pro všechny *časy srdce ochotné splniti každý oprávněný nárok našich spolupracovníků a odvahu odmítnouti otevřeně a mužně nároky neoprávněné.*

A zrovna tak, jak neprospěšny jsou všechny spisy, ať účetní, ať jiné, o výkonech a výsledcích závodu, pokud jsou uloženy v nedobytných pokladnách šefových, tak

neprospěšné jsou i vědomosti a myšlenky skrývané v mozku podnikatele.

Počet výkonů, na které jest omezena osoba i nejpilnějšího podnikatele, jest mizivější tím více, čím větší jest podnik. Čím větší je počet spolupracovníků u srovnávání s počtem výkonů, které musí býti provedeny. A jak mají ti četní spolupracovníci pracovati ve shodě s ideami svého vůdce, když je neznají?

Což nepoučuje nás mylně historie, že téměř všechny bitvy byly prohrány, protože byla idea vojevůdcova předčasně prozrazena?

Jak mnoho potřebuje člověk času a energie, než pochopí, že jsou to jen pouhé výmluvy neschopných vůdců, a než překoná u sebe sama tyto učené žvásty!

Ve skutečnosti bylo nejvíce bitev prohráno, protože lidé neznali svých úloh, protože vůdce byl domýšlivý strašpytel, obávající se nejvíce toho, aby jej někdo z jeho lidí neoloupil o jeho pošetilou myšlenku.

A každá myšlenka, každá idea, dokud je uvězněná v lidském mozku, je pošetilá, neplodná. Je to pouhá hrouda, byť i hrouda, ze které lze vybrousiti drahokamy. ***Každá lidská myšlenka potřebuje brusu a tím brusem jsou zase jen lidské mozky.***

Často přicházejí ke mně vynálezci s tímto oslovením: »Jste jediným mužem, k němuž mám důvěru, že nezneužije mého velkolepého vynálezu. Chci si to dáti patentovati, ale obávám se vyzrazení.«

Ruce se jim třesou, když vytahují ty své papírky neb kolečka z kapes, jako kdyby tahali ze sebe svoji duši. A čím větší strach doprovází tuto zpověď, tím větší pošetilost z toho vyleze.

Vybuchl bych často ve smích, kdyby mi nepřipomínali tito lidé se strachem o své myšlenky, o své pošetilosti, mé vlastní boje, *než jsem přestal pobíhati po patentních úřadech a pochopil, že největší odměna myslitele vězí v rozřešeném problému.*

Aby problém mohl rozluštit, musel myslitel zesílit a ukázniti své mozkové orgány na tolik, aby stačily vykonávat předložený jim úkol. Zrovna tak, jako borec musí nejdříve utužit a uspořádat své svalstvo, než udělá první vzklopku.

* * *

Všechny lidské statky, všechno zlato na povrchu zemském, ba i to uložené pod tíhou hor, jsou hříčkami lidského mozku, a všechna moc světa jest jeho naprosto oddanou služebnicí. Jestliže přes to někteří velicí myslitelé umírají bez moci a chudí, je to jen proto, že si buď nepřáli nésti tíhu zodpovědnosti za bohatství a za moc, anebo nebyli tím, čím se zdáli.

* * *

Podařilo se mi zameziti hádkám našich prodavačů se zákazníky o ceny a hádkám závodu se zaměstnanci o mzdy, a to k velkému prospěchu všech tří zúčastněných. Ale nepodařilo se mi dosud zameziti hádkám a nedůvěře Vás navzájem mezi sebou. Většina z Vás představuje v našem závodě samostatné podnikatele, neboť příjmy Vaše jsou závislé na výsledcích Vašeho oddělení. Mnozí máte za to, že celý úspěch Vašeho oddělení jest závislý od toho, jak se Vám podaří stlačit cenu za zboží tomu oddělení, které Vám dodává, a jak dovedete vynutiti vysokou cenu na oddělení, které od Vás odebírá.

Vy, kteří soustřeďujete celý svůj rozum na to, abyste ze svých obchodních přátel vytloukli co nejvíce, trpíte a musíte trpěti ve svých odděleních mrhání materiálem a časem. Mějte na paměti odpověď nejznamenitějšího obchodníka starého Řecka, kterou dal Alexandru Velikému, byv tázán, jak přišel ke svému velkému jmění. Pravil prostě: *»Kupuji draho a prodávám lacino.«*

Dobrým příkladem, jak si máte navzájem počínati, mohou Vám býti naše prodejny, naše stanovisko k zákazníkovi. V našich prodejnách není smlouvání. První naše slovo je také poslední, jak v naší zemi,

tak v cizině, a celé naše úsilí směřuje k tomu, abychom splnili i nevyslovená přání v míře co největší.

Účelem této řeči jest, abyste každý pochopil způsob práce v našem závodě a abyste každý svoji práci také v tomto duchu konal.

K našemu úspěchu nestačí ovšem, aby jedině závod měl správné stanovisko ke státu, k zákazníkům a ke svým členům.

Je třeba, aby i členové jeho měli totéž stanovisko k závodu, zvláště však totéž stanovisko k jednání mezi sebou.

Jedině v spolupráci a vzájemné shodě můžeme svou prací posloužiti veřejnosti, budující blahobyt všech.

MLADÝM MUŽŮM PŘED VOLBOU POVOLÁNÍ

Stojíte před volbou svého povolání.

Stojíte před volbou svého povolání. ***Zvolte průmysl nebo obchod.*** Rozumné vedení státu slibuje velikou budoucnost našemu průmyslu a obchodu. Nebojte se neúspěchů. Nelekejte se těch přechytlivých úpadků, hlášených denně v novinách. Ty ukazují jen, že se rozvinul velký zápas v našem hospodářském životě, a kde boj, tam také ranění a mrtví, ale kde boj, tam také Vaše místo. ***Jen v boji se z Vás stanou skuteční muži.*** Ve všech oborech volají na Vás: »Nechodte sem, tady jest přeplněno« a mají pravdu. Jmenovitě ve státních službách, a proto jsou tam také nízké mzdy. Nedomnívejte se, že když jste vystudovali, že se Vám o existenci má postarat stát. Učitelství, poštovníctví a všechno různé úředničení ponechejte ženám, a sami vyplňujte citelné mezery v našem průmyslu a obchodu. Nebojte se malých příjmů v počátcích. Vybojujte si vědomosti v závodech dobře vedených a pak budete moci žádati svou mzdu.

Vězte, že obchodník nebo obchodní zřízenec, který ví něco, vydělává pouze na živobytí, ale ten, který ví o trochu více, vydělává pětkrát tolik. Až dospějete

ve vedoucí zřízení nebo obchod, zástupce v cizích zemích, budete mít vědomí, že rozšiřujete svou práci míru blahobytu své země tím, že napomáháte odbytu výrobků našeho dělnictva a nepřímo působíte na zvýšení jeho příjmů. Vy, kteří nemáte dosti statečnosti, abyste v té velké, ale zdravé obchodní rodině zvolili své budoucí zaměstnání, rozjeďte se kousek do světa a rozhlédněte se po něm! Nejlepší rozhled poskytne Vám ovšem moře. Projedete kus země a nespátříte mezi těmi tisíci obchodníky svého kraje. Uvidíte v Holandsku, Dánsku, Anglii nová velká města, která poskytují mnohem větší míru blahobytu, nežli je najdete v našich zemích a tato města zbudoval tam kvetoucí průmysl a obchod.

NÁVAZNOST NA KNIHU

Bonus on-line:

Desatero mladého muže

<http://www.zamoznost-vsem.cz/desatero-mladeho-muze/>

Všechny sekce můžete číst i online:

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/obsah/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/uvod/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/ucast-delniku-na-zisku/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/samosprava-dilen/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/bankrot/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/prekazky/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/rodice-a-deti/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/obchod-a-duvera/>

<http://www.zamoznost-vsem.cz/kniha/mladym-muzum/>

Jestli Vás kniha a myšlenky Tomáše Baťi zaujaly, navštěvujte pravidelně web www.zamoznost-vsem.cz, kde budeme sdílet i jiné myšlenky nalezené mimo knihu.

Například z brožurky pro nové spolupracovníky Tomáše Baťi pod názvem **DO NOVÉ PRÁCE**.

Přeji Vám, ať se Vám ve Vaší činnosti daří.

Miloš Pop

www.milospop.com

Podporovatelé webu Zámožnost všem:

popdod – výroba obuvi na zakázku – www.popdod.cz

Psychoterapie Popová – www.popova.cz

Infoportál Březnice – www.breznice.info