

# Motivace v prodejnách a domech služby firmy Baťa

*/ Motivation in the Shops and Customer Service Department Stores  
of Baťa Company*

---

*Tereza Kovaříková*

**Abstract:**

*The structure and organisation of Baťa Company sales network was based on a system of autonomous units in which the key element was the personality of an employee – a shop assistant. Applicants for jobs with Baťa Company were motivated by remuneration and self-reliance as well as modern way of work and life. A good shop assistant was not only well informed about the sales techniques but also had thorough knowledge of technology of offered goods as well as administration skills. The employee was responsible for initiating various marketing strategies and always strived to improve the quality and quantity of sales. Through Baťa Company press he then shared his experience with other colleagues so that everybody could learn from it and make the best use of it in future. An honest and diligent shop assistant would achieve positive assessment and important career advancement.*

**Keywords:**

*Baťa, motivation, shop, customer service department store*

**Motivace v prodejnách a domech služby firmy Baťa**

V počátcích fungoval prodej obuvi firmy Baťa prostřednictvím výhradních prodejců, kteří přijímali zboží do komise. Od roku 1917 firma začíná zřizovat vlastní prodejny,<sup>1</sup> nejprve ovšem ve velké míře využívá najímaných prostor. Protože prodej je základem prosperity, pokouší se Tomáš Baťa od začátku maximálně zefektivnit zásobování prodejen, jak co se týče šíře sortimentu, tak flexibility provozu dodávek samotných. Prodejny pak v rámci firmy fungují jako jakési samosprávné jednotky, které později ukazují cestu samosprávě dílenské. S rokem 1928 přichází plán na zřízení 2000 prodejen,<sup>2</sup> který si vyžádá změnu koncepce prodejní sítě hned v několika ohledech. Najímané (a často též zastaralé a nevyhovující) prostory jsou postupně opouštěny ve prospěch objektů postavených samotnou firmou Baťa, resp. prostřednictvím Zlínské stavební a. s.

Prodejní objekty lze rozdělit do sedmi až deseti základních typů, které jsou číslovány a jejichž vzhled odpovídá prostředí a klientele, pro niž byly určeny. Od nejmenších domků na maloměstech, do nichž se vešla prodejna, správkárna, technické zázemí i byt pro obchodvedoucího, až po nejvyšší typy tzv. *domů služby* pro centra velkoměst. Typologie se však v případě potřeby operativně rozrůstala o další meziprody a podtypy. Konkrétní typ prodejny totiž nezávisel pouze na počtu spádových obyvatel, ale také na sortimentu, který byl pro něj dodáván – tedy na tzv. *standardu*.<sup>3</sup> Právě tvorba standardů se stala nejsložitější částí prodejní strategie firmy. Cílem bylo především zohlednit v sortimentu množství párů v určitých vzorech a velikostech (délkách i šířkách) tak, aby zákazníci byli plně uspokojeni a ve skladu nezůstávalo žádné nedoprodané zboží. Obchodvedoucí totiž obdrželi sortiment dle stanovené objednávky a ten také centrále zaplatili. Jejich hlavním zájmem bylo vyprodání celé objednávky a splnění plánu na 100% a poté mohlo následovat zvyšování prodeje třeba až dvojnásobně. Obchodvedoucí si měli vést podrobné záznamy o prodeji, které se stávaly podkladem pro tvorbu standardů na další rok.

Již roku 1928 vyslovil Tomáš Baťa požadavek na standardizaci firemních prodejen a k tomu účelu zřídil standardizační oddělení. Zavedl dnes běžnou praxi, a sice sjed-



*Standardní byty prodavačů v Brně, palác Morava. Zpravodaj prodejního oddělení fy Baťa. Příloha časopisu Zlín, dne 21. listopadu 1930.*

nocení výbavy a uspořádání veškerého zboží tak, aby je zákazníci našli na stejném místě, ať vstoupí do kterékoli z prodejen Baťa. V roce 1929 Tomáš Baťa osobně dohlížel na změnu organizace práce v centrálním skladu firmy.<sup>4</sup> Nově bylo možné expedovat jednotlivé páry velmi rychle tak, aby byly k dispozici i ve vzdálených prodejnách. Do vylepšeného regálu se ukládalo na výšku deset a na šířku šest párů obuvi dle velikostí, aby měl obchodvedoucí okamžitý přehled o stavu zboží. Rozlišení krabic napomohly také barevné viněty Aloise Vaňka a tiskly se i speciální výkazy ve firemní tiskárně, založené právě pro tento účel. Takto úzce zaměřené objednávky pak ulehčily život i samotným prodejcům. Celá síť se organizovala do tzv. okrsků a rayonů, tj. oblastí, které zhruba odpovídají někdejšími okresům, resp. krajům.<sup>5</sup> K tomu v roce 1930 přišly typy luxusních a lázeňských prodejen.<sup>6</sup> Měly být zřízeny ve vybraných městech odpovídajícího charakteru – např. Bratislava, Karlovy Vary, Liberec, Zlín, Košice, Mariánské Lázně, Luhačovice. Nenabízely partiové zboží, zato však disponovaly dílnou o výkonu asi 200 párů denně, která plnila individuální přání zákazníků.

Speciální postavení v baťovské síti prodejen měly tzv. domy služby. Dnes pro tento typ několikapodlažních staveb používáme pojem „obchodní domy“. První z domů služby Baťa dodnes stojí na jižním konci Václavského náměstí v Praze a jeho hlavním rysem se stala mnohem větší šíře sortimentu, který se tematicky dělil do jednotlivých pater. V domě služby však zákazníci nenašli jen prodejnu, správkárnu obuvi a punčoch či nabídku drobného zboží, ale také speciální oddělení dámské, pánské

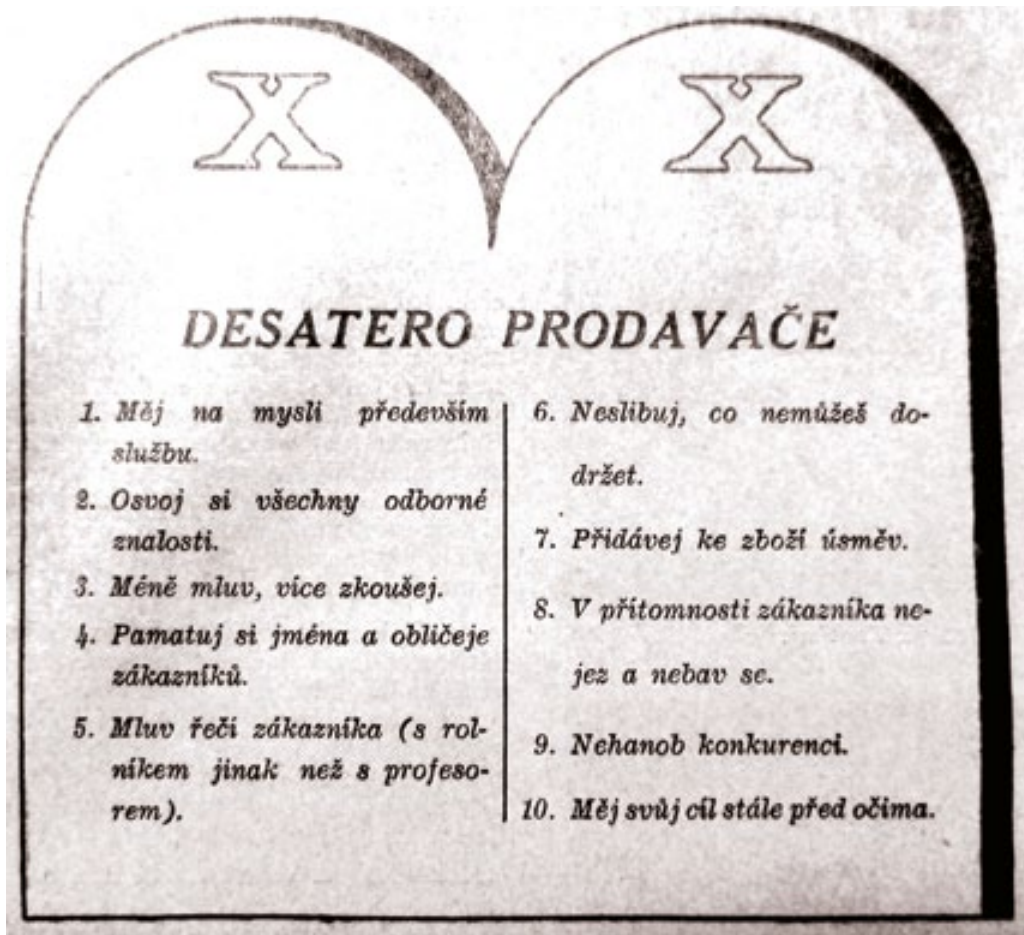
a dětské obuvi (včetně zábavního koutku), obuv ortopedickou a luxusní, dále prodej gumového sortimentu (hračky, oděvy i pneumatiky) a konečně též kavárnu či restauraci s cenami baťovskými nízkými. Později však nastal posun ve významu domu služby. Stále se rozšiřující prodejní síť totiž obsahovala větší počet vícepatrových prodejen v městech s dostatečnou poptávkou a kupní silou. Všechny tyto stavby, ač ve srovnání s prvními domy rozsahem značně menší, byly běžně nazývány domy služby, protože skladba prodejních oddělení tomu odpovídala. V roce 1933 použil Jan Antonín Baťa tento výraz v širším smyslu slova, a to ve spojení s hromadným zaváděním pedikérských služeb, kdy rozhodl, že budou „všechny naše prodejny proměněny v Domy Služby, kde ošetřujeme zákazníkům nohy a přitom jim prodáváme obuv, punčochy a jiné.“<sup>7</sup> O dva roky později se toto označení stalo chráněným.<sup>8</sup>

## 1. Motivace zaměstnanců a zákazníků

Jednou z hlavních příčin velkého zájmu o práci u Bati bylo finanční zajištění. Firma Baťa byla známá vysokými výdělky, přičemž dobový měsíční plat se zhruba rovnal baťovskému týdennímu. Vysoké nároky na pracovní výkon tak kompenzovalo zvýšení životní úrovně zaměstnanců, kteří i díky účasti na zisku a povinnému spoření dosahovali dostatečných úspor k tomu, aby si po několika letech mohli pořídit vlastní bydlení a založit rodinu. Samozřejmostí nebylo ani zajištění bydlení pro zaměstnance prodejen a domů služby. Bydlelo se buď přímo v objektu, nebo ve firemních svobodárnách, které se však zřizovaly jen ve velkých městech. Společné jídelny a prostory k trávení volného času se staly automaticky součástí plánovaných novostaveb, aby obchodvedoucí a jeho manželka disponovali dostatečným vlivem na chování jím svěřených zaměstnanců. Ze Zlína známe kontroly zaměstnanců přímo v jejich domcích. Moderní styl bydlení, který je nám dnes vlastní a který firma tvrdě prosazovala, totiž činil některým rostlým venkovanům potíže. Každý pokoj rodinného domu sloužil k určitému účelu, volný čas se neměl trávit dřinou na zahradě, ale sportem a vzděláním.

Další podstatnou výhodu pro nekvalifikované zájemce představovala firemní strategie, která počítala se zapracováním nových zaměstnanců na nejjednodušších úkolech, a ti se pak měli vlastní pílí vypracovat na posty vyšší. Tento „americký sen“ tak mohl končit až na ředitelských místech v zahraničí. Samostatnost rozhodování byla nedílnou součástí práce. Tomáš Baťa chtěl z dělníků učinit kapitálové účastníky závodu, povznést je hmotně, ale i mravně. Měli rozumět obchodu, cítit s ním, a růst a zvýšených příjmů využít k zlepšení svých životních poměrů a ke vzdělání.<sup>9</sup> Peníze, které firma investovala do jejich rozvoje, se pak vrátily zpět do závodu skrze zvýšené pracovní schopnosti. Nejdůležitějším heslem firmy Baťa (a prodáváčů zvláště) se stala „*služba veřejnosti*“. Ta nikdy nekončila a Tomáš i Jan Antonín Baťové neustále zdůrazňovali, že práce je člověku nutnou potřebou a podstatou veškerého snažení zaměstnance musí být služba, kterou se každý musí snažit plnit k největší spokojenosti zákazníků.

Pokud se týče motivace zákazníků ke koupi, firma sama ovlivní především širší sortimentu, cenu a kvalitu výrobků, jejich dostupnost a včasné dodání do prodejen. Kromě toho stanovuje základní nabídku služeb a vytváří vzhled a vybavení prodejen. Oproti tomu zaměstnanec disponuje mnohem pestřejší paletou možností, jak



*Desatero prodavače. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 45. Zlín, dne 18. listopadu 1933.*

zákazníka přimět k nákupu – od vzhledu a vystupování prodavače přes ochotu, erudici, rychlost a zručnost obsluhy až k aktivnímu přístupu k inovacím. Firma Baťa si toho byla dobře vědoma, a proto do svých zaměstnanců neváhala investovat, aby se prodavač, tvář firmy, s níž se zákazník setkává, naučil, jak zákazníky nejlépe motivovat ke koupi.

## **2. Vzdělání, práce a soukromí**

Ideální příklad představuje výchova zaměstnanců v Baťově škole práce. Spočívá v praktické výuce pod heslem „spojení učebny s dílnou“, <sup>10</sup> kdy se žáci přímo v dílnách naučí to nejdůležitější, co pro svou práci budou potřebovat. Teprve odpoledne a večer si doplňují teoretické vzdělání, které jim umožní posunout se vpřed a inovovat tradiční postupy, jež si dříve osvojili. Veškerá výuka musela být maximálně názorná. Tomáš Baťa totiž nesnášel učební příklady, které se odpoutávaly od reality, počítaly s nesmyslnými ciframi a zbožím. Úlohy se tak vždy věnovaly konkrétním



# Co vidí zákazník na prodáváči

špatném:

?

dobrém:



Sešlé, neošetřované boty — dřevé ponožky — zmuchlaný oděv — nedbale uvázanou kravatu — špinavý límeček — neoholenou tvář — rozcuchané vlasy.



Dobré boty — bezvadné ponožky — vyžehlený oblek — pečlivě upravenou vázanku — čistý límeček — oholenou tvář — zastřižený účes.

## **Kontrolujte denně svůj zevnějšek!**

Co vidí zákazník na prodáváči. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa. Příloha časopisu Zlín k číslu 44. Zlín, dne 11. listopadu 1933.

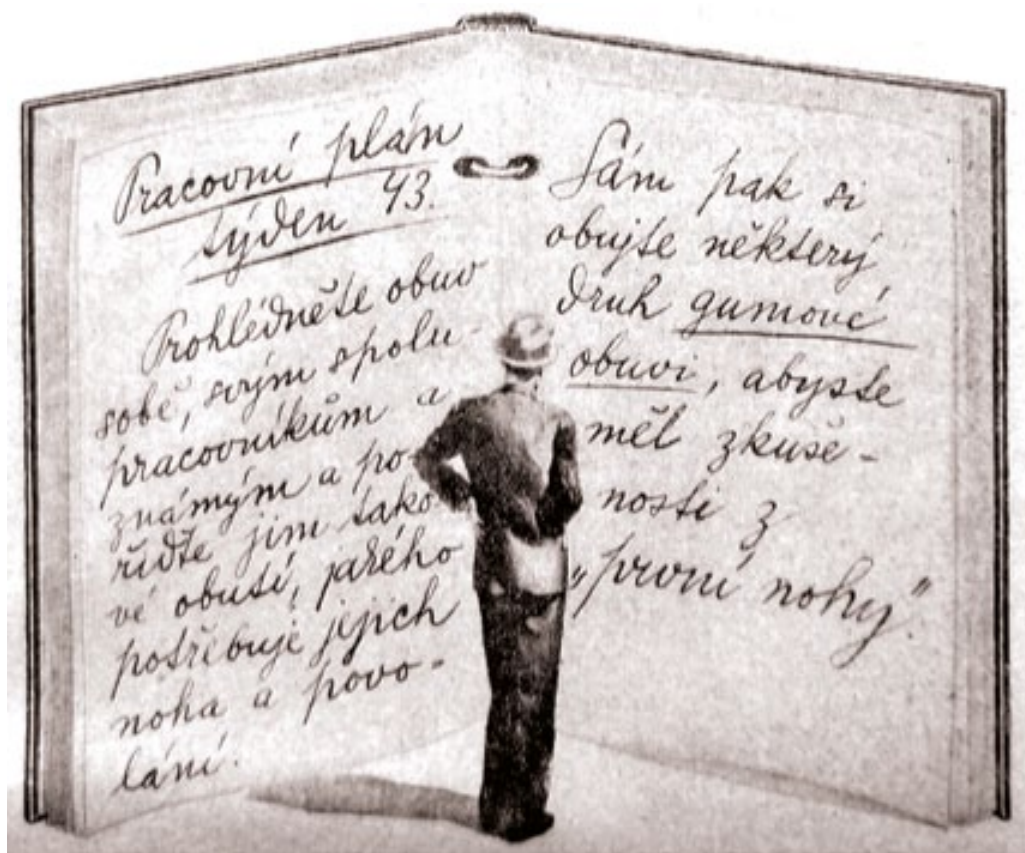
potřebám žáků v budoucí profesi, používaly se reálné nástroje, výrobky nebo třeba firemní tiskopisy. Právě na odborné předměty byl kladen největší důraz, protože ty byly pro výkon práce nepostradatelné.

Ani soukromý život učňů nezůstával stranou pozornosti vedení. Pevný celodenní rozvrh, který zahrnoval v zásadě budíček, rozcvičku, hygienu, snídani, práci, oběd, školu, domácí přípravu, volný čas, večeři a večerku, budoval správné životní návyky a učil samostatnosti. Úklid a drobné opravy šatstva si každý obstarával sám, dívky se navíc učily efektivnímu hospodaření, modernímu a zdravému vaření a správné péči

o rodinu. Osobní hospodaření s penězi bedlivě kontrolovali vychovatelé. Není třeba dodávat, že alkohol, kouření a návštěvy hostinců se netrpěly. Volný čas vyplňovalo studium, četba, sport, výlety či jiné bohužel aktivy. Jedině člověk mravný a spořádaný se totiž může stát úspěšným pracovníkem!

### 3. Cvičením k dokonalosti

Obuvnickí učni a učnice tak za odpovídající mzdu pracovali buď přímo v továrně, nebo ve správkárnách prodejen. Ve druhém případě výkony kontroloval obchodvedoucí či mistr správkárny, a to podle firmou stanovených pracovních programů. Učni pak dojížděli na kurzy a zkoušky do Zlína, případně do jiného většího města. Tím však vzdělání nekončilo a bylo žádoucí, aby si i obuvnickí mistři dodělali prodavačský kurz a vypracovali se na vedoucího etáže či obchodvedoucího celé prodejny. Prodavači si mohou zapsat i jiné kurzy – punčochářský, pedikérský, aranžérský, pneumatikářský apod. Původně měli vyšší posty zastávat hlavně muži a dívkám byla po svatbě určena starost o domácnost, případně neplacená podpora a kontrola svých zaměstnaných manželů. S příchodem války však i ženy začínají dosahovat vyšších příček.



Pracovní plán. Zpravidaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa. Příloha časopisu Zlín k číslu 41. Zlín, dne 15. října 1932.

Protože kurzy trvaly zpravidla týdny, museli se uchazeči samostatně připravovat předem. K tomu účelu vydávala firma Baťa vlastní vzdělávací tiskoviny, které bylo možno objednat v osobním oddělení prodejen. *Prodavačská příručka* z roku 1934 a německo-česká instruktážní brožura *Achtung Verkäufer!/Pozor prodavači!* z roku 1940<sup>11</sup> v zásadě shrnují různá doporučení z firemních novin *Sdělení* (resp. přílohy zvané *Zpravodaj prodavačů*). Věnují se především prodejní strategii, coby nejdůležitější součástí prodavačova umu. Praktické příklady přístupu k zákazníkům, obslužení různých typů lidí, vypořádání se s návaly a slabými dny na jedné straně doplňuje strategie nabízení drobného zboží a služeb na straně druhé. Odborné znalosti ve formě zbožíznalství zahrnují znalost technologií, materiálů, jejich složení, postupu práce s nimi a také typy ošetřování. Prodavač se musí orientovat v sortimentu, znát vlastnosti každého vzoru obuvi, ale rovněž identifikovat vady nohou, protože jedině tak může zákazníkovi doporučit nejvhodnější typ a ortopedické pomůcky.

Kromě praktických prodavačských znalostí se zaměstnanci školili také ve vedení administrativy prodejny. Tvorba zákaznických kartoték se stala hlavní povinností prodavačů i správkařů. Kromě tradičních údajů, jako jsou jména, adresy a velikosti nohou, se zapisovaly také všechny zakoupené páry, drobné zboží či ošetření, podle čehož pak bylo možno dopředu určit, co nového ten který člověk potřebuje. A pokud se nedostavil sám, prodavač neopomněl zákazníka upozornit například telefonicky. Obchodvedoucí navíc vedli statistiky a podle nich zhotovovali plány prodeje, vypracovávali účetnictví, počítali výplaty zaměstnancům, daňové odvody atd. Školili se tedy v managementu – umění řízení prodejny a jejímu vedení k úspěšnému rozvoji.

#### 4. Reklama

Samostatnou kapitolou by se mohlo stát pojetí reklamy u firmy Baťa. Reklamní strategie firmy Baťa zahrnují nepřeberné množství různých typů reklam. Od plakátů, poutačů a vlajek přes pohyblivou reklamu v podobě dekorovaných zvířat či vozidel, průvody a shazování letáků z letadla až po speciální akce v prodejně. Právě poslední jmenované se staly doménou zaměstnanců samotných. V prodejnách se konaly soutěže, přehlídky, výstavy i divadelní představení. Kromě toho bylo žádoucí využít různých akcí ve městě – svátků, slavností, trhů, plesů – a zvýšit tak prodej. Reklamní předměty dodávalo reklamní oddělení firmy Baťa a šlo je objednat pomocí klasického formuláře, potřebné dekorace si však vyráběli i prodavači sami. Nejúspěšnější byly zcela jistě balonkové akce, které přilákaly zejména děti. Tato specifická skupina zákazníků vždy stála v centru pozornosti firmy. Ne tak kvůli kupní síle, o to více však proto, že do prodejen přivedly rodiče – a to častěji, než by si držitelé peněženek přáli. Při každé návštěvě totiž děti obdržely balonek, papírového draka, čepici apod.

Obsluhou v prodejně ovšem povinnosti prodavačů nekončily. Ke zmapování terénu sloužily návštěvy zákazníků přímo v jejich domovech, a to v celé spádové oblasti prodejny, v případě venkovských obchodů pak v sousedních obcích. Prodavač kontroloval obuv, osobně rozdával brožurky, doporučoval nové výrobky a radil s ošetřením obuvi. Osobně nebo spolu se správkařem vyzvedl obuv poškozenou a po opravě ji na své náklady odeslal zpět. Zapisoval podrobné údaje o jednotlivých členech i celých rodinách, aby měl přehled o četnosti návštěv. Při vhodných příle-



# PŘES VÁNOCE MÁTE DOBROU PŘÍLEŽITOST UDĚLAT SI PROGRAM NA ROK 1933

Stanovte si, kolik chcete tržít (v párech, obnosech - po družích a týdnech) - kolik chcete vydělat a co pořídíte, abyste svého cíle dosáhli!

**Nebud'te skromní!**

**Chtějte si hodně vydělat!**

**Chtějte hodně utržit - hodně posloužit!**

**Dobře skončit 1932**

**- dobře začít 1933!**



Přes Vánoce máte dobrou příležitost... Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 51. Zlín, dne 24. prosince 1932.



*Máte trhlinu  
ve svých do-  
savadních  
tržbách?  
Překleňte ji  
lávkou pro-  
myšlené jarní  
akce a dosta-  
nete se tam,  
kam patří  
každý ob-  
chodvedoucí  
— na břeh  
stoprocent-  
ních.*

Máte trhlinu ve svých tržbách. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 16. Zlín, dne 20. dubna 1935.



***D. S. Brno: originální reklamní průvod na akci „20% slevy na letní obuv”.***

Pohyblivá reklama na 20% slevy. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa. Příloha časopisu Zlín k číslu 31. Zlín, dne 10. srpna 1935.

### Tuto gumovou nestvůru z Loch Ness



můžete si objednat závazně dopisem, přiloženým k výkazu hraček. Cena Kč 370.—. Výborná atrakce na plovárny. Obluda je 6 m dlouhá, 1½ m vysoká a 180 cm široká. Plní se vzduchovou pumpou. Hlavu drží zaručeně vzhůru.

Loch Ness. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Bafa. Příloha časopisu Zlín k číslu 25. Zlín, dne 20. června 1934.



žitostech zákazníkům telefonoval novinky v sortimentu a zval k návštěvě. Zastupoval vlastně funkci dnešního e-mailového newsletteru. Odbyt zvyšovaly i návštěvy škol, kde se prodavač přesvědčil, jak kvalitně jsou obuty děti, a všechna zjištění opět zanášel do kartotéky.

## 5. Průběžná motivace zaměstnanců prodejen

Prostřednictvím firemního tisku byli zaměstnanci prodejen průběžně motivováni ke zlepšení služeb a zvýšení zisku. Nejvíce je patrná honba za dosažením zmíněných 100%, za „členstvím v klubu stoprocentních“. Motivační statistiky, žebříčky úspěšnosti (a též neúspěšnosti) zaměstnanců pravidelně plnily všechna čísla. Prodejny se přitom dělily dle typů a oblastí a v určitých časových intervalech se v tisku objevila kompletní celorepubliková statistika prodejen, aby se každý mohl přesvědčit, jak si stojí ve srovnání se svými spolupracovníky. Soutěže mezi prodavači, správkaři, pedikéry či aranžéry byly na denním pořádku a úspěchy se zaznamenávaly na kartotéku v osobním oddělení firmy Baťa ve Zlíně – což spolu s pochvalami zpravidla znamenalo kariérní postup.

Jednoznačně motivační charakter měly též otištěné rozhovory s úspěšnými pracovníky, které mapovaly jejich dosavadní kariéru, uváděly zásluhy na napravení špatných provozů a chválily jejich inovativní přístup, jenž je dovedl k úspěchu. Ke všem jménům se v tisku důsledně připojovaly fotografie, aby bylo možné úspěchy a neúspěchy zosobnit.

Hana těm kdož budou poslední. . .	
Měřitko pile našich obchodvedoucích v 21. týdnu:	
Obchodvedoucích	%
600	100
44	96-99
66	91-95
126	81-90
136	71-80
150	61-70
168	51-60
A vy poslední vzchopte se!	

Hana těm kdož budou poslední.  
Zpravodaj prodejního oddělení fy  
Baťa. Příloha časopisu Zlín k číslu 22.  
Zlín, dne 29. května 1931.



*Nášemu milému  
okrskáři, panu  
Zoltánu Fabrymu,  
přejeme na nové  
dráze životem  
mnoho zdraví a  
úspěchů.*

Svatební fotografie. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 4. Zlín, dne 28. ledna 1939.

Příkladem ke zlepšení nejrůznějších činností sloužily tipy ke zvýšení prodeje či návody, jak se nejlépe vypořádat s praktickými problémy při reklamacích, zavádění nového vybavení atd.

Firma Baťa od počátku dbala na to, aby se její zaměstnanci učili cizím jazykům. Nutnost ovládat je zdůrazňoval i Jan Antonín Baťa. Firma doporučovala zápis do vlastních kurzů angličtiny, francouzštiny, holandštiny, španělštiny i orientálních jazyků. Němčina, jejíž základy byly brány spíše jako samozřejmost, se koncem 30. let stala nutností, což mnoho zaměstnanců neslo nelibě. S masivním rozvojem zahraniční prodejní sítě bylo cílem firmy i to, aby se pracovníci mohli uplatnit v zahraničních pobočkách, kde se stále nedostávalo kvalitního obsazení a kam se také mohly odebrat osoby, které nebyly pohodlné nacistickému (a zanedlouho komunistickému) režimu.

## 6. Kontrola a ohodnocení

Základním mechanismem pro kontrolu výkonnosti prodávačů a hospodaření obchodvedoucího byly výkazy prodejen, které se týdně zasílaly do centrály ve Zlíně.

# Radostné události v D. S. Brno

dne 13. srpna 1939.



**Třináctka je prý nešťastné číslo. Dům Služby v Brně zaznamenal 13. srpna tři přírůstky do baťovské rodiny.**

Manželce zaměstnance p. F. Pečírky se narodila dvojčátka, holčičky, a ve stejný den stal se p. A. Jelínek, rovněž z D. S. Brno, šťastným tatínkem děvčátka.

Přinášíme fotografie maminek i s novorozeňátkou, kterým třináctka pranic nevadila, aby se právě v jejím znamení narodila. Rodičům i narozeným blahopřeji. **Tichý.**

*Narození dětí. Zpravidaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa. Příloha časopisu Zlín k číslu 33. Zlín, dne 26. 8. 1939.*

# Ceny pro ty nejlepší. V týdnu 36 až 46 nejméně 100%!

• **Která cena je vaše?**

I. cena

pro nejlepšího vedoucího z typu 1 - 5



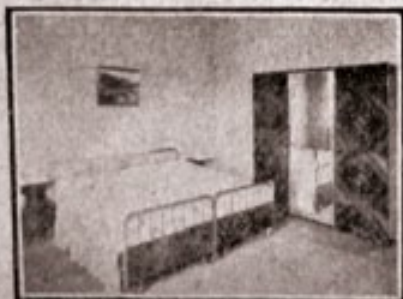
I. cena

pro nejlepšího vedoucího z typu 6 - 7



I. cena

pro nejlepšího vedoucího z typu 8 - 9



Ceny pro ty nejlepší. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 34. Zlín, dne 26. srpna 1932.



# Raději dáváme odměny, než pokuty!



To je obchodvedoucí pan  
Kačírek ze Sobranců, který  
dostal

**Kč 1.000.- odměny**

za vzorně vylepené pla-  
kátovací plochy

Naproti tomu udělili jsme panu V. z prodejny K. Kč 1.000.— pokuty za to, že na  
plochách měl ještě vylepeny staré plakáty s druhem 1137-03 za starou cenu Kč 25.—,  
ačkoli tento druh stojí pouze Kč 19.—.

Raději dáváme odměny. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 33. Zlín, dne 19. srpna 1932.



## Odměna za dobrou práci

Pan Machalínek, obchodvedoucí prodejny v  
Praze, Vinohrady, Jiřího nám. dostal

**Kč 1000.-**

odměny od šéfa závodů p. J. A. Bati za řádně upravenou  
pánskou obuv ve výkladech a byl současně ustanoven vedoucím  
rayonu pražských prodejen, na místo p. Holotíka.

Odměna za dobrou práci. Zpravodaj zaměstnanců prodejního oddělení firmy Baťa.  
Příloha časopisu Zlín k číslu 29. Zlín, dne 22. července 1932.

Odrážely nejen plnění plánu prodeje, ale také druhy prodaného, a zejména pak neprodaného, zboží. Objevovaly se též stížnosti zákazníků adresované buď prodejnám, nebo přímo vedení firmy. Týkaly se kvality výrobků, obsluhy, pochybení při opravách obuvi, ale v době protektorátu také neochoty obsloužit německy mluvící zákazníky.

Všechny prodejny pravidelně kontrolovali příslušní skupináři a rayonisté. Vedení firmy však při svých služebních cestách nikdy neopomnělo navštívit některou prodejnu či dům služby. Některé z bloků poznámek, pozitivních i negativních, jsou dodnes zachovány v SOkA Zlín a obsahují informace týkající se takřka všeho, od obsluhy a nabídky zboží, přes čistotu a úpravný vzhled prodejny až po různá osobní zjištění, např. že se obchodvedoucí rozvedl.<sup>12</sup> Zájem o soukromý život zaměstnanců byl mnohem vyšší, než bychom snesli dnes. V tisku se také pravidelně objevovaly gratulace snoubencům i k narození potomků.

Firma však zaměstnance dovedla také ocenit. Nejčastěji finančními a věcnými dary, k nimž náležejí též výhry v soutěžích. Mohlo se jednat i o studijní cestu na jiný kontinent nebo rekreaci spojenou s návštěvou zahraničních veletrhů. Tou největší odměnou však měl být zaměstnancům kariérní postup. Cílem každého baťovce se měla stát snaha stále vylepšovat svou službu a posloužit tak co největšímu počtu zákazníků.

## Závěr

Systém firmy Baťa byl velmi náročný nejen, co se týče požadavků na vzdělání a pracovní nasazení, ale také co se přesnosti a vynalézavosti týče. Ze strany firmy měl každý zaměstnanec dostatek možností, jak ze sebe vydat to nejlepší a přesvědčit vedení, že je člověkem na svém místě, ba co více, že dokáže samostatně plnit také náročnější úkoly. Stát se výborným prodávčem nebyla jednoduchá cesta, avšak těm, kteří vytrvale plnili všechny nároky na ně kladené, snažili se o zlepšení a svědomitě plánovali další kroky, umožnila nevídaný rozvoj profesní i osobní. Činnost prodávčů se neomezovala na pracovní dobu, stávala se životní náplní. Motivace ke zlepšení byla všudypřítomná a záleželo jen na jednotlivci, jak se ke svému dílu postaví.

### Poznámky:

- <sup>1</sup> Bohumil Lehár, *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*, Praha 1960, s. 37.
- <sup>2</sup> František Hodáč, Tomáš Baťa – život a práce hospodářského buditele, Zlín 2015, s. 192.
- <sup>3</sup> MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. II/6 – Publikace, tiskoviny, inv. č. 12, ev. č. 1272, Dominik Čipera, *Ve službách práce a lidu*, Zlín 1944, s. 16, 33.
- <sup>4</sup> MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. II/6 – Publikace, tiskoviny, inv. č. 12, ev. č. 1272, Dominik Čipera, *Ve službách práce a lidu*, Zlín 1944, s. 19–20. – srov. MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 28, ev. č. 18, fol. 284, Jan Knap, *Náš zákazník – náš pán*.
- <sup>5</sup> Podrobněji k organizaci prodejního oddělení Stanislav Křeček, *Má dáti-dal: Účtoval jsem u Baťů*, Zlín 2015, s. 169.
- <sup>6</sup> Předpisem č. 517/500 ze dne 14. dubna 1930. MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. X – Prodejní oddělení, inv. č. 101, ev. č. 1536, fol. 100.
- <sup>7</sup> František Račanský, *Učebnice péče o nohu*, Zlín 1933, s. 8 – předmluva J. A. Bati.

- <sup>8</sup> MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. II/8 – Výstřižková služba, inv. č. 103, ev. č. 102, fol. 113, *Moravsko-slezský deník – Moravská Ostrava*, 18. 1. 1935.
- <sup>9</sup> Tomáš Baťa, *Úvahy a projevy*, Praha 1990, s. 49.
- <sup>10</sup> *Tamtéž*, s. 101.
- <sup>11</sup> Oboje k nahlédnutí např. v: MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. II/6 – Publikace, tiskoviny.
- <sup>12</sup> MZA v Brně, SOkA Zlín, fond Baťa a. s. Zlín, sign. X – Prodejní oddělení, inv. č. 50, ev. č. 1526, fol. 143.