

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FIOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Veronika Kynclová

**Vliv vědeckého řízení na formování teorie a praxe řízení
v meziválečném Československu**

The impact of Scientific Management on management theory and practice in
interwar Czechoslovakia

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, PhD.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Abstrakt

Práce pojednává o teorii a praxi řízení zaměstnanců v meziválečném Československu a jeho provázanosti s americkým vědeckým řízením. Cílem práce je poskytnout souhrnný pohled na jeho jednotlivé aspekty a kriticky poukázat na úspěchy a nedostatky na základě studia dobových dokumentů. Téma je zasazeno do kontextu historických souvislostí, přiblížena je výchozí hospodářská situace. Představeni jsou zástupci teorie (Stanislav Špaček, Václav Verunáč) i praxe řízení (Franz Hummelberger, Karel Loevenstein, Tomáš Baťa) první československé republiky. V práci je popsán vznik a účel Masarykovy Akademie Práce a organizování Prvního mezinárodního kongresu vědeckého řízení v Praze.

Klíčová slova: vědecké řízení, první republika, Stanislav Špaček, Václav Verunáč, PIMCO, Masarykova Akademie Práce, laboretismus

Abstract

This bachelor thesis deals with management theory and practice in interwar Czechoslovakia and its connection to American Scientific Management. The aim is to provide a comprehensive view of the various aspects and critically point out successes and failures based on the study of historical documents. The topic is put into historical context and introduces the initial economic situation. Both representatives of theory (Stanislav Špaček, Václav Verunáč) and practice (Franz Hummelberger, Karel Loevenstein, Tomáš Baťa) in the field are presented. The work describes the formation and the purpose of the Masaryk Academy of Work and the organization of the First International Congress of Scientific Management in Prague.

Keywords: Scientific Management, First Czechoslovak Republic, Stanislav Špaček, Václav Verunáč, PIMCO, Masaryk Academy of Work, Laboretism

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za podnětné připomínky, cenné rady a čas, který věnovala vedení mé práce.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům všech archivů, které jsem navštívila, za pomoc při práci s archivními materiály.

Obsah

0	Úvod.....	7
1	Hospodářská situace v meziválečném Československu.....	11
1.1	Dědictví Rakouska-Uherska v oblasti hospodářství.....	12
1.2	Specifika meziválečného Československa ovlivňující hospodářskou vyspělost ..	14
1.3	Přístup k historickému zkoumání první československé republiky	17
2	Vědecké řízení v Americe.....	19
2.1	Frederick Winslow Taylor	20
2.2	Manželé Gilbrethovi	22
2.3	Herbert Hoover.....	23
2.4	Ohlasy na vědecké řízení v Evropě	27
3	Vědecké řízení v meziválečném Československu	29
3.1	Českoslovenští teoretici vědeckého řízení	31
3.1.1	Stanislav Špaček	31
3.1.2	Václav Verunáč	34
3.1.3	Emil Zimmler	36
3.2	Masarykova Akademie Práce a další organizace zabývající se řízením.....	37
3.3	Psychotechnika	42
3.4	Laboretismus	45
4	První mezinárodní kongres vědeckého řízení v Praze	48
5	Praxe managementu v období první československé republiky	53
5.1	Překážky při zavádění vědeckého řízení a racionalizace	53
5.2	Představitelé praxe řízení ve velkých průmyslových podnicích	54
5.2.1	Tomáš Baťa.....	55
5.2.2	Franz Hummelberger	58
5.2.3	Karel Loevenstein	59
6	Závěr.....	63
7	Soupis bibliografických citací	66
8	Přílohy	71

0 Úvod

První republika byla státem, který vznikl na historických základech. I přesto pro ni hledání vlastní identity, suverénního statutu a jedinečného osobitého přínosu za účelem upevnění své legitimacy bylo zásadní otázkou. Nebyla to jednoduchá situace – závislost a zároveň vyhraněná vymezenost vůči Rakousko-Uhersku byla po mnoha letech společné existence v řadě ohledů svazující. Cílem vědců i praktiků všech oborů lidské činnosti bylo podpořit rozvoj republiky a vybudovat silnou pozici v konkurenci vyspělých evropských zemí. Velká pozornost byla proto věnována oblasti práce a jejího řízení. Vznikaly instituce zkoumající práci z vědeckého hlediska, byl uspořádán První mezinárodní kongres vědeckého řízení, zároveň byly rozvíjeny a nově zakládány velké průmyslové podniky, v nichž narůstala snaha o co nejvyšší zefektivnění výroby. Oblasti praxe a teorie se vzájemně prolínaly a ovlivňovaly. Jedním ze základních inspiračních zdrojů pro nás v tomto směru byly Spojené státy americké, s jejich vědci i úspěšnými manažery navázali naši zástupci osobní kontakt a umožnili tak čerpání cenných informací. Československo nebylo v tehdejší době světu neznámou zemí právě i zásluhou úspěchů v oboru organizace práce.

Pro svou práci jsem si zvolila téma řízení pracovníků v období meziválečného Československa, protože se jedná o oblast v současnosti odborníky téměř až přehlíženou. Chybí hlubší souhrnné zpracování, které by zprostředkovalo pochopení úlohy vědeckého řízení ve vývoji řízení pracovníků u nás a zároveň přineslo zasazení do širšího historického kontextu. Záměrem práce není poskytnout detailní a vyčerpávající informace o všech oblastech řízení v období první republiky, ale zprostředkovat nahlédnutí v širších souvislostech.

V práci jsem vycházela jak z primárních, tak také ze sekundárních zdrojů. V sekundárních pramenech je možné nalézt informace přibližující spíše ekonomické, hospodářské či politické aspekty meziválečného Československa (Rákosník, Kubů, Pátek, Teichová a mnoho dalších). Kubů a Pátek (2000) věnují sice samostatnou kapitolu prvorepublikovým

manažerům a v závěru dokonce citují dopis Emila Zimmlera, bývalého prezidenta Masarykovy Akademie Práce, otázku řízení však zkoumají pouze z pohledu praxe. Jakub Rákosník (2008) zmiňuje ve své publikaci Václava Verunáče a laboretismus, na obojí ale pohlíží z hospodářsko-historické perspektivy a tématu řízení se samostatně nevěnuje. Masarykově Akademii Práce a Mezinárodnímu kongresu vědeckého řízení je věnována kapitola v publikaci Aleny Míškové, Martina France a Antonína Kostlána (2010). Lze dohledat další autory, kteří citují prvorepublikové vědce, rozebírají jejich myšlenky či se věnují významným institucím, vždy se však jedná pouze o určitý úhel pohledu a pozornost je zaměřena na jednotlivá konkrétní témata. Pokus o komplexní zmapování oblasti personálního řízení v meziválečném Československu lze nalézt u Jaroslava Jiráska (1993), jde však o velmi stručný souhrn.

Ve své práci využívám jako zdroj informací publikace většiny výše uvedených současných autorů. Zásadní pro mne však bylo studium dobových dokumentů a archivních materiálů. Některé knihy našich prvorepublikových autorů jsou dostupné v knihovnách, jiné bylo možné získat v antikvariátech. Z pera Václava Verunáče pocházejí tituly Hospodářský zítřek, Laboretismus a společně s kolektivem autorů také Encyklopedie výkonnosti. Od Stanislava Špačka je to spis pojednávající o F. W. Taylorovi. Nejvzácnějším titulem, který jsem měla k dispozici, je Zpráva o činnosti Masarykovy Akademie Práce od Emila Ženatého. Nejvýznamnějším zdrojem archivních materiálů byl pro mne Masarykův ústav a Archiv Akademie věd České republiky (dále MÚ a AAV ČR), zejména jeho fondy Stanislava Špačka a Masarykovy Akademie Práce, a také Archiv Kanceláře prezidenta republiky (dále AKPR) a v něm opět fond Masarykovy Akademie Práce. V menší míře jsou zastoupeny materiály z Národního archivu, Archivu bezpečnostních složek a Státního oblastního archivu v Plzni.

Cílem mé práce je přinést shrnující pohled na problematiku řízení pracovníků v období první československé republiky s důrazem na oblast vědeckého řízení a kriticky jej zhodnotit. Práce může být základem pro další podrobnější studium konkrétních témat. Text je členěn do pěti hlavních kapitol. V první z nich přibližuji naši hospodářskou situaci

po první světové válce a problémy, se kterými bylo nutno se v tomto směru vyrovnávat. Součástí kapitoly je také zamyšlení nad tím, jakým způsobem bylo přistupováno k dějinám první československé republiky v průběhu minulého století a v čem je specifický náš dnešní pohled. V této kapitole vycházím zejména z poznatků historiků hospodářských dějin, kteří byli zmíněni výše. Naznačena je i národnostní situace nově vzniklého státu.

Druhá kapitola je věnována vědeckému řízení a jeho americkým kořenům. Rozhodně nemůže chybět zmínka o F. W. Taylorovi a manželech Gilbrethových, jejich přínos však nepřibližují typickou současnou optikou, ale s důrazem na úhel pohledu tehdejších československých autorů, který se od našeho značně liší. Vedle tradičních zástupců vědeckého řízení je zmíněn Herbert Hoover, bývalý ministr zahraničních věcí a pozdější prezident Spojených států, který se zásady taylorismu snažil aplikovat na mikroúrovni v rámci státní správy. Hoover nebývá často uváděn do souvislosti s vědeckým řízením, avšak v období první republiky byl tento politik standardně řazen k ostatním tradičním představitelům taylorismu. Vedle praktika Hoovera se nabízí také zmínka o Fordovi, který vědecké řízení přenesl do továrního provozu. Ve své práci jsem se však rozhodla se na Forda nezaměřit z toho důvodu, že jsem v archivních materiálech nenalezla detailnější zmínku o něm v souvislosti s našimi prvorepublikovými vědci. Je však příležitostně zmíněn v jiných částech práce, pokud je zřejmá jeho spojitost s daným tématem.

Třetí kapitola je jádrem práce, jsou v ní přiblíženi naši vědci z období meziválečného Československa – Stanislav Špaček, Václav Verunáč a Emil Zimmler. Důležitým mezníkem bylo založení Masarykovy Akademie Práce, které se věnuje samostatná podkapitola. V ní jsou objasněny detaily založení Akademie, její vnitřní organizace a některé činnosti. Poslední část kapitoly přibližuje pojmy psychotechnika a laboretismus a vysvětluje jejich specifika v našem prostředí.

Samostatná kapitola je věnována Mezinárodnímu kongresu vědeckého řízení v Praze roku 1924. Jeho příprav se ujali zástupci Československé republiky společně s vybranými

americkými inženýrskými organizacemi. Zúčastnili se ho delegáti z celého světa a ohlasy na něj byly výrazně kladné. Jako zvláštní host byla u nás přivítána Lillian Gilbrethová. Její manžel Frank zemřel nedlouho před zahájením kongresu, příprav se však aktivně účastnil. Kapitola přibližuje program kongresu a ohlasy na něj.

Poslední kapitola pojednává o vybraných představitelích praxe řízení. Přiblížení jsou tři čelní představitelé velkých průmyslových podniků – Karel Loevenstein, Franz Hummelberger a Tomáš Baťa. Každý z nich dokázal svou firmu vést v průběhu období krize a zajistit její vzestup. Jedním z aspektů jejich úspěchu byl, mimo jiné, přístup k zaměstnancům a způsob jejich vedení.

1 Hospodářská situace v meziválečném Československu

Ještě v průběhu první světové války většina Čechů (politickou reprezentaci nevyjímaje) nepočítala s možností odtržení se od bývalé monarchie a vzniku zcela samostatného státu. Další existence v rámci Rakouska-Uherska se ale postupem času ukázala být ne zcela ideálním řešením. Z úvah o zachování původního předválečného uspořádání představitele našich zemí „...tvrdě vyléčily nejen teror vojenskobyrokratického rakouského aparátu, ale i snahy o vytvoření německo-rakouské celní unie a realizaci plánu Mitteleuropy, která ohrožovala národní existenci Čechů a prakticky by znemožňovala hospodářský vzestup českého národa.“ (Kubů, Pátek, 2000, s. 10). Zda by myšlenka demokracie mohla najít své místo ve státě, jakým bylo Rakousko-Uhersko, či zda bylo toto soustátí zákonitě odsouzeno k tomu stát se „vězením národů“ (Bruegel, 1973, s. 1) je otázka, na kterou habsburská monarchie již nedostala možnost odpovědět. Snahy českých politiků působících doma i v zahraničí zákonitě vyústily v odloučení od Rakouska-Uherska a vytvoření samostatného státu společně se Slovenskem a následně také s Podkarpatskou Rusí. 28. října 1918 vznikla samostatná Československá republika.

Osamostatnění republiky s sebou ruku v ruce přineslo osamostatnění naší ekonomiky a hospodářství. Podmínky vycházející z dosavadní tradice však měly výrazný vliv ještě po dlouhou dobu. Pro pochopení výchozí situace rozvoje řízení v meziválečném Československu je nezbytné vzít v úvahu vše, co nám po sobě Rakousko-Uhersko zanechalo a s čím jsme se zejména v prvních letech existence museli vypořádávat. Tato kapitola bude věnována převážně hospodářským aspektům, neboť „...hospodářství je něčím, kolem čeho se točí ostatní život národa a co musí nejprve zdravě fungovati a se vyvíjeti, má-li národ pokračovati ve svém kulturním vzestupu a mají-li býti jednotlivci šťastni.“ (Potužil, 1941, s. 5).

1.1 Dědictví Rakouska-Uherska v oblasti hospodářství

Po skončení první světové války byla silně prosazována snaha vymezit se vůči odkazu Rakouska-Uherska, jehož součástí jsme byli více než 300 let. Provázanost s bývalou monarchií byla velmi těsná, jedním z hlavních úkolů nově vzniklého státu bylo proto nalezení vlastní nezávislé cesty, která by však plynule navázala na původně nastavené systémy. Důsledkem byl výrazný liberalismus a jistá rozvolněnost poměrů v prvních letech existence republiky. Ačkoliv je první polovina 20. století označována spíše za éru slábnoucího liberalismu, pro počátek první československé republiky je tento směr typický. Však také prezident Masaryk bývá tradičně označován jako velký liberál. Redukování zásahů ze strany státu se však ukázalo být ne příliš šťastným, zejména když v návaznosti na něj vypukla velká ekonomická krize v závěru 20. let (Rákosník, 2008, s. 19, 20).

Před vypuknutím války byly české země společně s Rakouskem nejrozvinutější oblastí, i přesto se na počátku století stále ještě nacházely ve fázi přechodu od agrárního k průmyslovému státu. „V Předlitavsku, kam české země patřily, příslušelo k průmyslu, hornictví a živnostem pouze 26,4 % obyvatel, zatímco k zemědělství, lesnictví a rybářství ještě 48,4 %.“ (Kubů, Pátek, 2000, s. 9). Bezprostředně před vypuknutím války vypadala situace u nás příznivěji – v Čechách, na Moravě a ve Slezsku se charakter ekonomiky transformoval z původního agrárně-průmyslového v průmyslově-agrární. Na této bilanci měly největší podíl Čechy, zatímco Morava byla stále ještě typicky zemědělsky zaměřená. Počítáno pouze v Čechách a ve Slezsku, počet zaměstnaných v průmyslu a živnostech při sčítání obyvatel roku 1910 převýšil počet pracujících v agrárních oborech. Pouze Horní a Dolní Rakousy společně s Vídní dosáhly lepšího poměru. Navíc nás zcela předčily v terciárním sektoru, který zaměstnával celých 17 % pracujících (u nás 8 %). I přes tento fakt se ale České země držely na prvním místě z hlediska ekonomického. Byly v podstatě ekonomickým jádrem Předlitavska, neboť vytvářely necelou polovinu národního důchodu (Kubů, Pátek, 2000, s. 9).

Održením od Rakouska-Uherska jsme si tedy, co se týče průmyslové vyspělosti, spíše polepšili. „Nově vzniklé Československo získalo 21 % území a 26 % obyvatelstva bývalé *habsburské monarchie, na jeho území se však nacházelo 60–70 % průmyslové kapacity.*“ (Kubů, Pátek, 2000, s. 11). Jaroslav Jirásek hovoří o čísle ještě větším, ve své knize Transformační řízení uvádí, že Československo při svém osamostatnění přejalo 75 % průmyslového potenciálu z celého původního Rakouska-Uherska. Nejvyšší podíl se týkal oborů, které u nás měly mnohaletou tradici. Bylo to například sklářství, cukrovarnictví, potravinářství a těžký či zbrojní průmysl (Jirásek, 1993, s. 38).

Vyvstal však problém, jak tento potenciál uplatnit. Z bývalé monarchie jsme totiž zdědili pouhých 25 % trhu (Jirásek, 1993, s. 38). Československo potřebovalo najít zahraniční odbytiště alespoň pro 30–40 % celkové národní produkce, navázat kontakty s dalšími trhy bylo tudíž nezbytné (Teichová, 2011, s. 17). Zdálo by se logické zmírnit dopady této ztráty navázáním spolupráce se státy bývalého Rakouska-Uherska a vytvořením relativně velkého společného trhu. Ten by navíc mohl být podpořen vytvořením celní unie nástupnických států, jednoduše zakotvené přímo v jednotlivých mírových smlouvách (Kubů, Pátek, 2000, s. 11).

Možnost využít propojení se sousedními státy však byla zavržena zejména kvůli obavám ze ztráty nově nabyté suverenity. V době, kdy ještě o českých záležitostech rozhodovala vídeňská vláda, nebylo naše domácí podnikání příliš podporováno, existovala tedy obava z pokračování v tomto trendu. Ohrožení mohlo přijít také z Budapešti, což dokládala mimo jiné skutečnost, že osamostatnění československých podniků, které měly původně maďarské majitele, bylo maďarskou vládou podpořeno až roku 1927, zatímco Rakouská vláda posvětila zákon o nostrifikaci akciových společností a společností s ručením omezeným již v roce 1920. Celkově se ale odpoutání v tomto směru povedlo maximálně v rozmezí několika let od vzniku republiky. Ukončení odlivu peněz z Čech do Vídně a Budapešti přispělo k rychlejšímu osamostatnění naší ekonomiky (Kubů, Pátek, 2000, s. 15).

1.2 Specifika meziválečného Československa ovlivňující hospodářskou vyspělost

Navazování kontaktů s novými odbytími v zahraničí považovali českoslovenští ekonomové za hlavní cíl, čímž částečně ustoupila do pozadí snaha přizpůsobení ekonomické struktury přejaté z Rakouska-Uherska novým politickým a ekonomickým podmínkám. V důsledku toho byl důraz kladen primárně na měnovou a celní problematiku. Později se proto objevovaly názory, že během první republiky nedošlo k dostatečné proměně ekonomické struktury, což mělo silně negativní dopad na celkovou rychlost ekonomického růstu. Není pochyb o tom, že českoslovenští podnikatelé pociťovali tlak ze strany zahraniční konkurence, zejména mezi státy stále více industrializované jihovýchodní Evropy, a snažili se o adaptaci a reorganizaci. Tyto změny však byly značně pomalé a Československo nedokázalo naplno využít potenciál, kterým při svém vzniku disponovalo. Nepodařilo se mu udržet krok s nejvyspělejšími zeměmi a zařadilo se tak do skupiny středně vyspělých průmyslových evropských států (Teichová, 2011, s. XIX, 20). Kupříkladu Václav Verunáč komentoval naši hospodářskou vyspělost těmito slovy: *„Postrádáme dosud jasnou a určitou osnovu pro naši hospodářskou politiku. Vše se pouze improvizuje.“* (Verunáč, 1927, s. 11).

Pomalý vývoj bohužel nebyl pouze naším nedostatkem. Představitelé evropské politiky obecně nebyli několik let po skončení světové války schopni reagovat na velké změny v rámci celé Evropy dostatečně pružně a oslabili tak její dřívější rovnováhu a ekonomický systém. Pomalá stabilizace poválečných poměrů byla ve 20. letech téměř přehlížena, a stala se tak jedním z hlavních faktorů vzniku ekonomické krize (Teichová, 2011, s. XIII). Co však u nás rozvoj hospodářství podporovalo, byly kroky podniknuté státem v oblasti pracovního práva. Těmi nejvýznamnějšími bylo zřízení ministerstva sociální péče, či vznik zákonů týkajících se úpravy pracovních podmínek, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, povinných přestávek, dovolených, odměňování či ukončení pracovního poměru (Kocianová, 2012, s. 69).

Nejpokrokovějším byl zákon č. 91/1918 Sb. z 19. prosince 1918, který upravoval pracovní dobu. Její maximální délka byla stanovena na osm hodin denně, v součtu nejvýše na 48 hodin týdně. Podniky, které v důsledku toho musely zkracovat pracovní dobu svých zaměstnanců, nesměly zároveň přikročit ke snižování mezd vyměřovaných na základě odpracovaného času. Dále bylo nařízeno poskytování přestávek nejdéle po pěti hodinách nepřetržité práce. Stanoveno bylo dodržování dne volna (minimálně 32 hodin) každý týden. Tento den má připadnout na neděli, ženy dle zákona měly ukončit práci již v sobotu po druhé hodině odpolední. Pro některá povolání byly samozřejmě uděleny výjimky. Zákon upravoval také podmínky práce přesčas, noční práce, zaměstnávání osob pro domácí práce či práci mladistvých (Sbírka zákonů a nařízení státu československého, cit. dle <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1918/017-1918.pdf>).

Dobrým základem pro růst hospodářství byla také obecně vysoká gramotnost. V českých zemích umělo číst a psát okolo 97 % obyvatel, čímž jsme předstihli i některé západní země jako například Francii nebo Belgie. Dobrou úroveň mělo naše odborné vzdělávání, navíc byly nově uzákoněny tzv. pokračovací školy, které je ještě dále rozšiřovaly (Kubů, Pátek, 2000, s. 22). Během první republiky *„podařilo se školství průmyslové vybudovati tak, že obrací k sobě pozornost ciziny, zejména po úspěších na výstavách evropských, kde všude docílono prvních cen v mezinárodní konkurenci.“* (Verunáč, 1934, s. 540). V roce 1927 studovalo na 15 odborných strojnických školách, 8 stavitelských, 4 elektrotechnických, 3 chemických, 3 textilních a jedné sochařské 2 360 českých a 149 německých žáků. Absolventi odborných škol z 80 % našli uplatnění ve vystudovaném oboru, v případě vyšších škol to bylo 95 % a na školách mistrovských dokonce 97 %. Důvod úspěchu našeho odborného vzdělávání tkvěl dle Václava Verunáče především v pečlivém výběru nadaných žáků, průběžné technické praxi a také mladém věku absolventů vstupujících do pracovního života a jejich dobrá adaptabilita (Verunáč, 1934, s. 540).

Na druhou stranu významným faktorem zpomalování růstu bylo samotné uspořádání nového státu, Československo tvořily české země, Slovensko a Podkarpatská Rus.

Mezi těmito oblastmi panovaly velké rozdíly, jejichž vyrovnávání bylo nejen finančně velmi náročné. České země po vzniku první republiky zajišťovaly okolo 90 % průmyslové výroby celého státu (Kubů, Pátek, 2000, s. 16). Také úroveň výše zmiňované gramotnosti se v různých oblastech značně lišila. Slovinci navíc zpočátku počítali s myšlenkou vlastní autonomie v rámci Uher, která narazila na snahy Maďarska vytvořit stát, který by nepřipouštěl národnostní individualismus. „*Pro slovenskou politiku byla pak československá státní koncepce ještě hlubším a dramatičtějším zvratem než pro politiku českou.*“ (Kvaček, 2003, s. 150). To byl možná také jeden z důvodů narůstající nespokojenosti Slováků s existencí v rámci společného státu s českými zeměmi, která v budoucnu vyústila v nejednu třenici.

Kromě otázky česko-slovenské vyvstával také problém, jak se v novém státě vyrovnat s existencí velké německé menšiny. Za první republiky na našem území žily více než 3 000 000 Němců (Bruegel, 1973, s. 57). Ti obývali zejména pohraničí a v době vzniku první republiky se nejprve snažili o vytvoření samostatného státu. Když však zjistili, že nemohou čelit přesile dobře vyzbrojených českých vojsk, vzdali své snahy a potvrdili svou existenci v rámci Československé republiky (Klimek, 2003, s. 26–28). Vzhledem k tomu, že naši politici počítali s potenciálním problémem v této oblasti, byli Němci zahrnováni do politických rozhodnutí a mohli využívat svá práva v rámci demokratického zřízení naší republiky. Nakonec byla většina Němců spíše spokojená s existencí v rámci našeho státu, zejména v době, kdy se v důsledku hospodářské krize začaly v okolních státech dostávat k moci totalitní režimy a Československo bylo jedním z posledních států střední a východní Evropy, který se držel svého demokratického uspořádání. Situace ale stejně přerostla do neúnosných mezí, když se nezaměstnanost Němců stala příliš vysokou a hodnota ztracených svobod ustoupila před nutností zabezpečit své základní potřeby (Bruegel, 1973, s. 76).

Pro shrnutí lze konstatovat, že první československá republika byla i přes řadu chyb a nedostatků pokrokovým státem, který byl v mnoha ohledech skutečně vyspělým a konkurenceschopným. Některé kroky byly zcela mylné, jiné naopak prozíravé

a efektivní. Není možné vynášet krátkozraké soudy a hodnocení, zda bylo meziválečné Československo dobré či zlé. A vlastně to ani nepovažuji za příliš žádoucí. Důležité je uvědomit si, že první republika položila základy mnoha myšlenek, oborů či směrů, ze kterých dodnes vycházíme. Součástí pochopení naší aktuální situace by proto mělo být uvědomění si výchozích podmínek a původních příčin. Díky tomu pak lze zabránit opakování stále stejných chyb.

1.3 Přístup k historickému zkoumání první československé republiky

Závěrem této kapitoly ještě považuji za nutné jedno zamyšlení. Období meziválečného Československa je velmi populárním tématem, ke kterému se stále vracíme, domnívám se však, že neustále narážíme na nejasnosti při jeho interpretování. Jak uvádí Věra Olivová ve svém spise *Manipulace s dějinami první republiky*, poctivého a objektivního zpracování své historie se toto období nedočkal po mnoho dlouhých let. Oba totalitní režimy, které náš stát následně zasáhly, se vůči první republice velmi silně vymezovaly a odmítaly pokračování v její tradici. To způsobilo přerušování historických studií a také likvidaci řady významných materiálů. Hlubším rozborům se věnovali spíše zahraniční vědci, ti však mnohdy naráželi na neznalost českého jazyka, která jim znemožnila pracovat s některými materiály (Olivová, 1993, s. 2).

Po listopadové revoluci roku 1989 došlo k obnovení oficiálního vědeckého zájmu o meziválečné roky. Při snaze vymezit se vůči negativním mýtům, které byly vytvářeny v průběhu předcházejících několika desítek let, však často docházelo k překročení do druhého extrému a následnému idealizování tohoto období (Pátek, Kubů, 2000, s. 5). V poslední době nastupuje snaha o oproštění se od těchto radikálních protipólů a hledání zlaté střední cesty. I díky postupujícímu historickému zkoumání vyplouvají na povrch stále nová a nová témata a obraz první československé republiky tak pomalu začíná dopadat z pomyslného piedestalu na realistickou půdu.

Z hlediska vědeckého zkoumání je toto období specifické pro svou jasnou časovou ohraničenost, která způsobila určité „zakonzervování vývoje“ (Olivová, 1993, s. 2), a silnou politickou a ideologickou odlišnost ve srovnání s následujícím i předcházejícím obdobím. Politické a hospodářské změny probíhající při vzniku i zániku první republiky byly v obou případech velmi rychlé a také velmi radikální. Za jakých okolností a proč přesně tyto změny probíhaly, je dodnes předmětem mnohých bádání a vědeckých prací.

Při hodnocení úspěchů a neúspěchů meziválečného Československa je potřeba mít na mysli skutečnost, že dvacet let je krátká doba pro budování dlouhodobých změn, těžko se tedy hodnotí, zda všechna opatření byla dobrá a efektivní, když neměla možnost uzrát a projevit se v plné síle. Jak píše Emil Ženatý (1929, s. 7): „*Přerody mysli vyžadují staletí, nikoliv jen desetiletí lidského života.*“ První československá republika byla pokrokovým státem, který se v mnoha směrech mohl srovnávat s těmi ve své době nejvyspělejšími. Je potřeba nahlížet na ni jako na dějiště akcelerujících změn, na odrazový můstek myšlenkového převratu směřujícího ke svobodě a demokracii. Pak můžeme získat potřebný odstup a pochopit její úlohu a význam při současném vnímání nedostatků.

Vyspělost meziválečného Československa vycházela zejména ze silného průmyslového potenciálu a osvícené inteligence, jejímž hlavním představitelem byl prezident Tomáš Garrigue Masaryk (1850–1937), jeden z tvůrců a představitelů naší demokratické tradice. Podporoval bádání ve všech směrech lidské činnosti a usiloval o vytvoření vlastní československé vědecké základny. Sám v roce 1882 stál u jejích prvopočátků, když přijal nabídku profesora Jana Kvíčaly nastoupit na místo ordinária filozofie (tedy mimořádného profesora) na české Filozofické fakultě nově rozdělené Karlo-Ferdinandovy Univerzity (Houška, 2005, s. 38). V následujících letech se Čechy staly pro Masaryka osudovými a Masaryk se stal osudovým pro Čechy. Ustál období osobních útoků na sebe a svoji rodinu, naučil se plynule česky a až do konce bojoval za své ideály ve jménu pravdy.

2 Vědecké řízení v Americe

S narůstající mírou globalizace se země po celém světě musely čím dál tím více vyrovnávat nejen s vnitřními podmínkami a proměnami, které se týkaly politických procesů, ekonomiky či národnostních otázek, ale také se stále se stupňujícími změnami přicházejícími z vnějšku, jakými byla například postupující technická revoluce. „*Koncem 19. a začátkem 20. století se ve všech vyspělých zemích podstatně zvýšil objem hospodářské výroby, prudce vzrostla její koncentrace, vytvořily se ekonomické základy pro vznik velkých průmyslových a bankovních společností. (...) V letech 1860–1913 se výroba strojů a technologií zvýšila devětkrát, výroba spotřebního zboží jen čtyřikrát.*“ (Vojtovič, 2011, s. 18–19). Technická revoluce přinesla radikální změny do oblasti lidské práce a zejména její dělby. Díky tomu vyvolala novou potřebu vzniku samostatného oboru zabývajícího se organizováním a řízením práce.

Prvním, kdo se systematicky a na odborné úrovni začal tématu práce věnovat, byl Frederick W. Taylor, podle kterého bývá směr také někdy označován názvem taylorismus. Dalším významným představitelem je Henry L. Gant, známý pro své diagramy a zavedení prémiových odměn. Frank a Lillian Gilbrethovi navázali na Taylorovy myšlenky a dál je rozvíjeli. Za zmínku stojí také Harrington Emerson, který se zabýval efektivitou práce (Kocianová, 2012, s. 40). V této kapitole bude věnován prostor zejména těm, kteří přímo ovlivnili řízení v meziválečném Československu a z kterých zároveň nejčastěji naši tehdejší autoři ve svých dílech vycházeli. Proto bude nejvíce prostoru věnováno Taylorovi a manželům Gilbrethovým. Navíc také Herbertu Hooverovi, který principy vědeckého řízení aplikoval do praxe na národní úrovni a v období první československé republiky byl běžně za představitele taylorismu považován.

Ruku v ruce s vědeckým řízením šla racionalizace, která jej rozvíjí a posouvá dál, zabývá se vnějšími otázkami výroby, například koncentrací produkce za účelem společného nákupu či prodeje, společného řízení, výzkumnictví, patentů nebo propagace. Případně může také vést k pozastavení činnosti závodů, které nejsou dostatečně výkonné, ať už

kvůli nedostatečnému zařízení, umístění, nebo dalším faktorům (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1050, sign. III. a)).

2.1 Frederick Winslow Taylor

Zakladatel vědeckého řízení Američan Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zkoumal efektivitu práce, kterou se snažil zvýšit, a tím docílit úspory energie pracovníků, následného snížení výrobních nákladů a celkového zvýšení zisků. *„Studoval práci jednotlivců a identifikoval měřitelné okolnosti ovlivňující pracovní výkon s cílem stanovit vědecky podložené pracovní standardy.“* (Kocianová, 2012, s. 40). Ve zkratce by se tedy dalo říci, že Taylor identifikoval dvě základní složky práce – detailní plánování a přesné provádění. Jak vyplývá z předmětu práce vědeckého řízení, ve středu jeho zájmu byli zejména pracovníci na nižších postech organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 20).

Směr, kterým se Taylor ubíral, byl na svou dobu velmi revoluční, čímž byl odsouzen k nemalé kritice a odmítání. Z dnešního pohledu je vědecké řízení vývojovou etapou, která byla definitivně překonána, a častěji jsou zdůrazňovány její chyby a nedostatky. Ve své době však Taylor přišel s významnými myšlenkami, které znamenaly velký posun ve vnímání práce obecně. Význam Taylorova snažení pro svoji dobu lépe pochopíme při četbě statí československých vědců, kteří k němu a k vědeckému řízení obecně chovali hlubokou úctu, snažili se přebírat jeho myšlenky, aplikovat je do našeho prostředí a tím zvyšovat výkonnost našeho hospodářství.

V důsledku technického pokroku vznikaly na přelomu 19. a 20. století stále větší podniky, v nichž jednotlivec na nejnižší pozici vykonával dílčí činnost bez nutnosti pochopení dalších souvislostí. Neměl osobní zájem na výsledku svojí práce, jeho cílem bylo pouze předvést takový výkon, za který mohl následně požadovat smlouvenou mzdu. Stanislav Špaček (1947, s. 12) popisuje standardní situaci, kdy většina pracovníků byla přesvědčena, že čím nižší produktivita, tím lépe pro zaměstnance. Finanční odměna totiž ve většině případů vycházela výhradně z odpracovaného času, nikoliv z výsledků činnosti

dělníka. Předpokladem udržení si zaměstnání byla myšlenka, že pokud se dílo v daný den nedokončí, bude na čem pracovat i příští den. Pro pracovníka tedy zvyšování výkonnosti *„znamenalo zvyšovat nebezpečí, že ho továrna nebude potřebovat a propustí.“* (Špaček, 1947, s. 9) Zaměstnanci takto přivyklí práci na poloviční výkon se zákonitě bránili změně a odmítali se zapojit do hledání efektivnějšího způsobu provádění jednotlivých činností.

Velké obliby se Taylor netěšil ani u vedoucích. Těm se nelíbil jeho názor, že odpovědnost za výsledky práce by místo dělníků měli přebírat jejich vedoucí, a také to, že vyšší efektivita by se dalo dosáhnout i při zkrácení pracovní doby. Jediný podnik, ve kterém si Taylor zpočátku získal důvěru, byly ocelárny Midvale. V nich strávil pozorováním a experimentováním dvanáct let. V návaznosti na jím odlišované dvě složky práce zde vytvořil samostatná oddělení pro plánování a provádění. Toto rozdělení činností zdůvodnil tím, že pouze málo lidí vyhovuje všem vlastnostem potřebným pro mistra, který by podle něj měl mít: *„bystrý rozum, odborné vzdělání, technickou inteligenci, obratnost, energii, takt, rozhodnost, odvahu, soudnost, poctivost a zdraví.“* (Špaček, 1947, s. 8–10)

Výsledkem Taylorových studií bylo stanovení čtyř základních principů řízení práce (Vojtovič, 2011 s. 25):

- a) Hodnocení práce pouhým odhadem má být nahrazeno vědeckým přístupem.
- b) Vědecky je potřeba také vybírat, vzdělávat a rozvíjet pracovníky.
- c) Účelem kontroly pracovníků by mělo být ujištění se, že práce probíhá v souladu s vědecky stanovenými postupy.
- d) S dělbou práce souvisí také dělba odpovědnosti, tu by společně s pravomocemi měli přebírat vedoucí pracovníci.

Aby bylo vědecké řízení akceptováno a následně aplikováno do provozu dalšími firmami, musel se Taylor věnovat osvětové činnosti. Jak sám tvrdil, vědecké řízení *„znamená v podstatě úplný duševní převrat u dělníků v dílně nebo továrně, úplný duševní převrat v jejich poměru k práci, k spoludělníkům, k zaměstnavatelům.“* (Špaček, 1947, s. 10)

Své myšlenky měl možnost zavádět v letech 1898–1901 také v Bethlehem Steel, kde navíc prováděl pokusy s rychlořeznou ocelí, která během první světové války poskytla Americe velký náskok ve zbrojní výrobě – s její pomocí bylo možné vyrobit až pětkrát více munice. Po svém odchodu ze společnosti Bethlehem Steel definitivně ukončil výdělečnou činnost, aby mohl naplno předávat dál výsledky své dosavadní práce. Ve svém vlastním domě pořádal besedy k tématu vědeckého řízení, které se stávaly stále populárnějšími. Do povědomí široké veřejnosti se však Taylor dostal hlavně díky účasti ve dvou soudních procesech. Prvního z nich se účastnil spíše nepřímo, týkal se totiž sporu ohledně zavedení principů vědeckého řízení do organizace státních drah severovýchodního úseku Spojených států. Meziministerská komise navrhovala jejich využití za účelem dosažení vyšších mezd a nižších nákladů bez nutnosti zvyšovat tarify. Procesu se účastnil i Harrington Emerson (další představitel směru), který s několika dalšími odborníky tvrdil, že díky vědeckému řízení lze snížit náklady o 30–100 % (Špaček, 1947, s. 17).

Druhý soudní proces přišel v roce 1912, rok po vydání Taylorova stěžejního díla *The Principles of Scientific Management*. Před vyšetřující komisí Sněmovny musel podrobně vysvětlit své myšlenky a znovu zdůraznit jejich přínos pro všechny zaměstnance ve firmě. Tento proces je zachycen v *The Testimony Before the Special House Committee*, v češtině *Svědectví před zvláštní komisí Sněmovny* (Kocianová, 2012, s. 40).

2.2 Manželé Gilbrethovi

Frank Gilbreth (1868–1924) a Lillian Gilbrethová (1878–1972) navázali na Taylorovu práci, místo jím aplikované metody časových studií však vycházeli ze studií pohybu. Snažili se identifikovat efektivní způsob provádění konkrétních činností a odstranit tak zbytečné pohyby či čekání při vykonávání práce (Kocianová, 2012, s. 41). Pro svá zkoumání používali takzvaný „mikrochronometer“ doplněný filmovou kamerou, což jim umožnilo analyzovat každý dílčí pohyb (Vojtovič, 2011, s. 26). Díky tomu se Gilbrethovi

podářilo omezit počet pracovních úkonů zedníka z 18 na 5 pouhým reorganizováním jeho pracoviště (Verunáč, 1934, s. 82).

Lillian Gilbrethová navázala na práci svého manžela i po jeho úmrtí. Převzala po něm organizaci letních kurzů pro studium a praxi pohybových studií a usilovně se snažila přesvědčit inženýry o důležitosti pohybových studií pro omezení zbytečné únavy (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 2, inv. č. 185, sign. II. b) 1. A.). Pro své zásluhy bývá nazývána „první dámou managementu“. Věnovala se oblasti psychologie práce, kterou považovala za základ pro další zkoumání řízení pracovníků, zabývala se zejména „...uplatněním psychologie při výběru, rozmístování a zaškolování pracovníků, při jejich pracovním postupu, při vytváření vhodného sociálního klimatu pro výkonnou práci...“ (Kocianová, 2012, s. 41).

Manželé Gilbrethovi měli společně 12 dětí, život jejich rodiny byl zachycen v románu *Cheaper by the Dozen*, česky *Dvanáct do tuctu*, který byl roku 1950 také zfilmován (Leimbach, 2006). Společnou fotografii manželů Gilbrethových a snímek jejich rodiny v době, kdy dětí bylo zatím celkem 11, zachycují fotografie v přílohách A a B.

2.3 Herbert Hoover

„Však vedle typických představitelů účelné organizace Taylora a Forda, kteří se liší více jen provedením a rozsahem provedení základních myšlenek, je třeba postavit ... Hoovera.“ (Verunáč, 1927, s. 29).

Herbert Hoover (1874–1964) byl prezidentem Spojených států amerických v období hospodářské krize, tedy od roku 1929 do roku 1933, předtím zastával funkci ministra obchodu. Během života hodně cestoval, když mu bylo pouhých 23 let, dostal nabídku přestěhovat se do Austrálie a zastávat zde post vedoucího inženýra. Jeho úkolem zde bylo reorganizovat doly a zajistit tak zvýšení výnosů z nich plynoucích. Dva roky na to přišlo pozvání do Číny, i zde se Hoover věnoval reorganizaci dolů. Během svého pobytu

byl svědkem boxerského povstání, se svou chotí Lon Hooverovou se dokonce aktivně účastnili obrany evropské kolonie, která čítala 2 000 bojujících, proti útoku 30 000 boxerů. Z Číny se již během první světové války přesunul do Belgie, aby tam pomáhal překonat období hladomoru prostřednictvím podpory dovozu potravin. Když prezident Wilson vstoupil do války s Německem, byl Hoover povolán zpět do Ameriky (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1048, sign. III. a)).

Hoover měl velmi blízko k otázce sociální pomoci, pravděpodobně také proto, že se sám ve svém dětství, během něhož přišel o oba rodiče, potýkal s nedostatkem a nutností postarat se sám o sebe. Již během války se snažil pomáhat postiženým, a když válka skončila, opustil opět Ameriku a vydal se do Evropy. Bez ohledu na to, zda se právě nacházel na území vítězného či poraženého státu, poskytoval pomoc v oblasti zásobení potravinami, a to zejména dětem. Nejvýznamnější byla jeho pomoc v Polsku, v Československu bylo díky němu po dobu tří let denně živeno okolo 213 000 dětí, jak uvádí zpráva Československé péče. Celá akce měla končit v létě roku 1921, vzhledem k neutěšené situaci se však do věci vložil československý vyslanec ve Washingtonu, Dr. Bedřich Štěpánek, který se s Hooverem osobně znal. Začal spolupracovat na propagaci projektu mezi řadami Čechů žijících v Americe a také mezi americkou veřejností obecně, což vedlo k tomu, že již v dubnu roku 1921 mohl Hooverovi předat 38 422 dolarů jako výsledek získané podpory (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1048, sign. III. a)).

Hoover osobně navštívil Prahu krátce po vzniku republiky, aby zde získal přehled o poválečné situaci. S Československem navázal díky těmto skutečnostem nadstandardní vztahy, proto byl roku 1924 požádán, aby převzal záštitu nad konáním Prvního mezinárodního kongresu vědeckého řízení v Praze (Verunáč, 1927, s. 29). Hooverovu podobiznu zachycuje příloha C.

Herbert Hoover se snažil aplikovat principy vědeckého řízení na vyšších úrovních, v rámci celého hospodářského systému, ať už na úrovni státu či menších samosprávných

jednotek. Ze své pozice politika měl k těmto pokusům podmínky více než příznivé. Jeho nejznámějším dílem byla práce pojednávající o ztrátách v průmyslově výrobě a možnostech, jak jim předcházet, vydaná v září roku 1921. Na tvorbě tohoto díla se společně s Hooverem podílelo okolo padesáti inženýrů, výzkumné práce trvaly asi dva měsíce. Výsledkem šetření bylo identifikování čtyř hlavních faktorů způsobujících ztráty, kterými byly nízká výroba (zaviněná vadnou správou materiálu, dílenské výzbroje a dělnictva), přerušování výroby (vzniklé nečinností dělníků či dílenského vybavení), úmyslné omezování výroby ze strany vlastníka závodu, správy či samotných dělníků a konečně pokles výroby způsobený nemocemi či úrazy. K posledně jmenovanému uvádí oficiální statistiky z roku 1909, podle kterých byla roční průměrná doba nemocenské na osobu v průměru okolo 13 dní. Co se týče úrazů, v americkém průmyslu bylo roku 1919 evidováno 23 000 těch vážných, 575 000 poranění, jejichž následkem byla minimálně měsíční léčba, a zhruba 3 miliony poranění, která si vynutila alespoň jednodenní absenci v práci (Štěpánek, 1922, AKPR, fond Masarykova Akademie Práce, karton 137, inv. č. 1044).

Po komplikovaných vyjednáváních ohledně autorských práv, kterých se v Americe účastnil Stanislav Špaček, byla práce přeložena členy amerického vyslanectví a konzulátu do češtiny a pod záštitou Masarykovy Akademie Práce distribuována mezi všechny významné vědecké organizace a spolky. První hrubý překlad odeslal do Prahy Bedřich Štěpánek v lednu roku 1922. Pro finální verzi přislíbil Hoover napsat zvláštní předmluvu (Štěpánek, 1922, AKPR, fond MAP, karton 137, inv. č. 1044).

Podle Hooverova vzoru se zvažovaly možnosti uplatnění vědeckého řízení na úrovni vyšších celků. Václav Verunáč v knize *Hospodářský zítřek*, souborném vydání jeho novinových článků, hovoří o nutnosti využívat přesného plánování a pečlivé analýzy pro rychlejší rozvoj našeho hospodářství (Verunáč, 1927, s. 29).

Jak uvádí Stanislav Špaček, za svého působení na Ministerstvu obchodu se Hoover snažil uplatňovat důsledně principy kooperace. Výsledkem byla spolupráce obchodu, národa

a vlády k dosažení společných cílů. Při tom aplikoval následující postup, vycházející z principů vědeckého řízení a vědecké správy: nejprve je nutné provést rozbor (analýzu) stavu věcí, díky tomu lze v dalším kroku rozpoznat a vyloučit chyby, poslední fází je potom celková rekonstrukce (syntéza), čili vytvoření zákonů, zajištění prostředků, výběr vhodných osob, které mají plán zrealizovat, a určení stanoveného postupu. Výsledkem bylo podpoření americké výroby a exportu a následné zaplavení ostatních světových trhů americkým zbožím. Dalším z jeho opatření byla také celková reorganizace jemu svěřeného rezortu, kterou se snažil prosadit i na úrovni federální správy. Reorganizace v Hooverově pojetí spočívala v přidělení jednoho konkrétního účelu každému velkému oddělení, čímž bylo zamezeno duplikování funkcí. Na národní úrovni byla významná jeho snaha o vyloučení výrobních ztrát, čehož bylo dosaženo centrálním zrušením výroby málo používaných typů zboží na základě dohody s výrobcí a kupujícími. Zastavením produkce vybraných druhů hospodářského nářadí, kuchyňských potřeb, obalů pro zásilky ovoce a mnoho dalšího bylo ušetřeno několik milionů dolarů. Dále byla vypracována normalizace jakosti či byly sestaveny stavební normy (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1048, sign. III. a)).

Ve své stati dále Špaček zmiňuje Hooverův postoj k dělnické otázce: *„Zkoumáme-li příčiny nespokojenosti dělnictva, poznáváme, že pramení ve vzniku velkých závodů, kde ztrácí se osobní styk mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, a v příliš specialisovaném ději výrobním, čímž dělník ztrácí zájem tvůrčí.“* (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1048, sign. III. a)). Podle Hoovera se řešení tohoto problému nenalézá v pouhém vymezení pracovní doby a mzdy, ale je nutné najít způsob, jak povzbudit vlastní zájem pracovníků. Dále konstatuje: *„Po mnoho let věnovali jsme se příliš tomu, jak zlepšiti stroje a zdokonaliti způsoby výrobní. Zanedbali jsme však péči o humánní vývoj a uspokojení života dělnictva, čímž se zvýší schopnosti, tvůrčí zájmy a kooperace ve výrobě. Vsunutím lidského činitele do programu zlepšíme náš výrobní děj, což však vyžaduje kooperace dělnictva; abychom jí dosáhli, nutno míti přátelsky organisovaný poměr mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, což lze dosíci přizváním*

zaměstnanců k společné práci.“ (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1048, sign. III. a)).

Tyto myšlenky nejsou příliš typické pro představitele směru vědeckého řízení ve dvacátých letech dvacátého století. Vnímám je však jako doklad toho, že nic není černobílé a škatulkovité rozdělení jednotlivých směrů teorie řízení (a nejen jich) může mnohdy vést k přílišné radikalizaci jejich názorů. Nutno však vzít v úvahu, že vzletná slova se ne vždy setkávala s každodenní realitou.

2.4 Ohlasy na vědecké řízení v Evropě

Taylorismus našel velkou odezvu v Evropě, kromě Československa se uplatnil například také ve Francii, konkrétně v závodech Michelin. Taylorovými myšlenkami se inspirovali vědci z dalších oborů, své uplatnění našel dokonce v oblasti sportu či domácího inženýrství, tedy plánování toho, jak by měla vypadat ideální domácnost, aby hospodyně péčí o ni strávila co nejméně času a věnovala jí co nejméně energie (Špaček, 1947, s. 19, 21, 23).

Největší vlna kritiky vědeckého řízení a racionalizace přišla v době velké hospodářské krize. Nezaměstnanost a nadvýroba byly dávány za vinu zefektivňování výroby. Například časopis Právo lidu přinesl 26. ledna 1933 článek s titulkem: *„Ptáte se, proč máme stále více nezaměstnaných? Čtěte! Jak racionalisace vyhazuje lidi na dlažbu... Několik úžasných příkladů.*“, Slovenský deník 20. ledna 1933 otiskl článek pod názvem *„Hrozné dôsledky mohutného vývoja strojovej techniky.*“ (MÚ a AAV, fond Stanislav Špaček, karton 12, inv. č. 1232, sign. III. g)). V návaznosti na to vznikl na počátku 30. let ve Spojených státech amerických směr nazývaný technokracie, jehož zakladatelem byl Howard Scott. Technokraté kritizovali kapitalistický systém hospodářství a usilovali o reformy v hospodářské struktuře (MÚ a AAV, fond Stanislav Špaček, karton 12, inv. č. 1232, sign. III. g)).

I přesto, že bylo vědecké řízení v pozdějších letech překonáno a v některých ohledech nahrazeno jinými teoriemi v oblasti řízení pracovníků, jeho odkaz do dnešní doby přetrvává a mnoho aktuálních směrů z něj alespoň minimálně vychází. V souvislosti s vědeckým řízením bývá často zdůrazňováno „*nedocenění zvláštní úlohy člověka, kterého tvrdá racionalita inženýrských přístupů degradovala na výrobní faktor souměřitelný s výrobkem nebo strojem.*“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 21).

3 Vědecké řízení v meziválečném Československu

Vědecké řízení bývá většinou spojováno výhradně s Amerikou, pokud už je v souvislosti s ním zmíněna nějaká jiná země, je to většinou Anglie (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 21). V Československu byl však jeho vliv nemalý, vycházela z něj většina teorií našich autorů v oblasti řízení práce. Praxe v amerických firmách byla zase častou inspirací pro naše podnikatele. Díla amerických autorů byla u nás obecně známa a propagována, jejich poznatky byly navíc dále rozšiřovány v návaznosti na naše domácí podmínky.

Informace jsme získávali z první ruky. Krátce po vzniku republiky bylo zřízeno československé velvyslanectví ve Washingtonu, které zásobovalo československé vědce aktuálními pracemi a poznatky. Naším prvním vyslancem byl Dr. Bedřich Štěpánek (1884–1943), jedna z klíčových postav našeho odboje za první světové války a člen tzv. Maffie. Jedním z jeho úkolů bylo sledovat ekonomické a organizační otázky ve Spojených státech. Do funkce nastoupil v roce 1920, během svého působení byl však zapleten do aféry, která vyústila až v obvinění ze strany jeho podřízených a proces, ve kterém byl shledán vinným. I když se později prokázala nepravdivost těchto obvinění, Štěpánek roku 1923 rezignoval a odešel z veřejného života (dle portálu Ministerstva zahraničních věcí). Štěpánek úzce spolupracoval se Stanislavem Špačkem, naším technickým attaché v Americe, například během přípravných prací na Mezinárodní kongres vědeckého řízení v Praze. Podpis Bedřicha Štěpánka zobrazuje příloha D.

Podle slov Stanislava Špačka je vědecký přístup k práci nutností zvláště z toho důvodu, že v případě nově vzniklých či osvobozených států (a zejména pak těch slovanských) je jednou z největších překážek rozvoje jistá sentimentalita a emocionálnost. „*Sledujeme-li dějinný vývoj národů slovanských, seznáváme jasně, že Slované dovedli sice vybudovati svoji říši a samostatnost, nedovedli však vždy ji uhájit.*“ (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1050, sign. III. a)). Stabilizace lze dosáhnout zaváděním vědeckých metod do všech oborů lidské činnosti, včetně organizace práce, které by mělo přispět ke změně způsobu uvažování směrem ke kritickému myšlení.

Podobný ohlas jako u nás mělo vědecké řízení také v Polsku, nejvýznamnějším představitelem byl Karel Adamiecki (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 21). Byl mezi účastníky Mezinárodního kongresu pro vědecké řízení v Praze, členem Masarykovy Akademie Práce a později také členem stálé delegace mezinárodního kongresu pro vědecké řízení práce a podílel se tak na organizaci dalších kongresů. Společně s ním zde působili nejvýznamnější zástupci vědeckého řízení z Itálie, Rumunska, Bulharska, Chorvatska, Polska, Belgie či Lotyšska (MÚ a AAV ČR, Fond Masarykova Akademie Práce, karton 229, inv. č. 692, sign. III.5)).

Americké vědecké řízení nebylo jediným naším zdrojem inspirace, velký vliv na nás mělo také Německo, známé svou precizní racionalizací téměř všech oblastí, tedy i práce (Jirásek, 1993, s. 45). Nutno podotknout, že v dílech našich autorů se zmínka o pracích německých kolegů téměř vůbec neobjevuje, takže míra vlivu německých myšlenek v oblasti řízení pracovníků je z mého pohledu sporná, na druhou stranu přednášky pořádané Psychotechnickým ústavem Masarykovy Akademie Práce, jež budou zmíněny dále, se německé teorii a praxi věnovaly poměrně často. Skepsi vůči intenzitě německého vlivu však podporuje také fakt, že Německo patřilo mezi poražené státy a jistá nevraživost a nedůvěra, spojená navíc s hospodářským protekcionismem, zde byly patrné ještě několik let po skončení první světové války. Například Stanislav Špaček se ve svém spise o Taylorovi a taylorismu vůbec vyjadřuje vůči Německu a jeho způsobu přejímání vědeckého řízení silně negativně (Špaček, 1947, s. 16). Vzhledem k tomu, že práce byla napsána roku 1947, tedy krátce po skončení druhé světové války, však z této zmínky nelze vyvozovat relevantní závěry. Jisté je, že Německo na nás nejen v oblasti řízení jistý nezanedbatelný vliv mělo. Ten pochopitelně mimo jiné vycházel z naší geografické blízkosti. V jaké míře a v kterých konkrétních oblastech však při současném stavu bádání nelze říci s naprostou jistotou.

Další inspirace k nám plynula z Francie, konkrétně z teorie správy, přímo od jejího zakladatele Henriho Fayola. Tento vliv nebyl ani zdaleka tak zásadní jako v případě vědeckého řízení, jeho existence je však jistá a doložitelná díky zmínce Václava Verunáče

v díle Hospodářský zítřek. Osobně se spolu setkali v Paříži roku 1925, předmětem jejich rozpravy bylo mimo jiné to, jak francouzská vláda provádí organizační změny v souladu s principy, které jí sám navrhl. Teorie správy se na rozdíl od Taylorova vědeckého řízení zabývala pracovníky na administrativních a vedoucích pozicích. Na Mezinárodním kongresu vědeckého řízení v Bruselu roku 1925 prý sám Fayol prohlásil, že mezi jeho a Taylorovou naukou není zásadního rozdílu. Při stejné příležitosti jiný francouzský delegát ve svém příspěvku uvedl následující: *„Fayolism je toutéž myšlenkou jako taylorism, je to užití týchž metod, liší se pouze polem činnosti (Taylor v dílně, Fayol v administrativě) a snad i stanovisky, z nichž tito badatelé vyšli; jedna nauka je pokračováním druhé na poli úplně příbuzném.“* (Verunáč, 1927, s. 75).

3.1 Českoslovenští teoretici vědeckého řízení

Náznaky zájmu o vědecké řízení se u nás objevovaly již před válkou, i když zatím pouze sporadicky. Jedním z prvních představitelů byl Stanislav Špaček, který jako své spolupracovníky uvádí Ing. Albína Bašuse a Jindřicha Fleischnera (Špaček, 1947, s. 5). Větší popularita však přišla při vzniku republiky v návaznosti na odstraňování poválečných škod. Špaček pracoval spíše z Ameriky, nejvýznačnějším zástupcem působícím přímo u nás byl Václav Verunáč. Významnými osobnostmi oboru byli také prezidenti Masarykovy Akademie Práce, z nich bude níže řeč o Emilu Zimmerovi.

3.1.1 Stanislav Špaček

Stanislav Špaček se narodil 15. srpna 1876 v Slepoticích. Vystudoval vyšší reálnou školu v Pardubicích, roku 1901 dokončil studium na České vysoké škole technické v Praze. Vzhledem k tomu, že byl nejmladším ze sedmi sourozenců a jeho matka neměla prostředky jak jej zaopatřit, přispíval na jeho vzdělání rolník Čeněk Havelka, a umožnil tak nadanému Špačkovi získat vysokoškolský titul (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 1, inv. č. 41, sign. I. d)).

Záhy po ukončení studií vstoupil Špaček do praxe, první zaměstnání získal ve stavitelské firmě, dále působil na ředitelství státních drah v Plzni, v mostárně a od roku 1904 do roku 1920 ve službách politické správy, kde se podílel zejména na projektech silničních, mostních a vodních staveb. Poté co mu Zemská komise pro úpravu řek v království Českém schválila žádost o udělení mimořádné dovolené na studijní cestu, vydal se v roce 1915 poprvé do Ameriky. Další návštěva následovala v červnu roku 1919, kdy byl přidělen k politicko-hospodářské studijní misi. O půl roku později postoupil do funkce ministerského tajemníka na Ministerstvu zahraničních věcí. V září roku 1920 Špačkovi udělil prezident republiky Masaryk titul legačního rady a již v srpnu téhož roku byl přidělen k československé legaci (velvyslanectví) ve Washingtonu jako technický attaché. S menšími přestávkami zde působil až do dubna 1924. Jeho činnost pod hlavičkou Ministerstva zahraničních věcí prý ministr Beneš hodnotil výborně (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 1, inv. č. 38, sign. I. c)). O něčem jiném však svědčí záznam důvěrného rozhovoru Špačka s Ing. Dr. V. Roubíkem, bývalým ministrem veřejných prací, v září 1939. Obdržené informace zaznamenal Špaček takto: „... se zmínil, že jsem velmi na svoji zahraniční službu doplatil, což vše zavinil Dr. E. Beneš, který když byl on, Roubík, ministrem veřejných prací, jej volal k sobě a vytýkal mu prudce, proč mne ještě drží v ministerstvu, že on, Dr. Beneš má osobní důvody proti mně a že mne, jak dodal Dr. Roubík, nenávidí. Později jej volal znovu v téže věci a dodal, že služba technických attaché byla zrušena proto, že já jsem za ní stál.“ (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 1, inv. č. 40, sign. I. c)). Špaček nebyl jediným naším vyslancem v Americe, byl však jeden z mála, kdo dokázal o svých cestách podávat souhrnné informace, které mohly posloužit teorii i praxi u nás. Mnoha našim inženýrům zprostředkoval pracovní stáž ve Spojených státech, čímž přenos do praxe ještě více podpořil.

Zajišťování těchto cest nebylo však vůbec jednoduché. Podmínkou byl dostatek finančních prostředků pro uhrazení cesty a životních nákladů v prvních měsících pobytu. O náročnosti hovoří dopis od Jednoty přátel Masarykovy Akademie Práce, která v tomto směru jednala Špačkovým jménem, jednomu z žadatelů v červnu 1924: „*Nemáte-li*

v Americe styky, aneb dostatečných finančních prostředků pro začátek, neradí Vám pan inž. Špaček k cestě, neboť by se Vám špatně dařilo. Následkem vystěhovaleckého zákona jest velmi těžko získati visum – leč snad na základě osobních styků.“ (MÚ a AAV ČR, fond Masarykova akademie práce, karton 334, inv. č. 1032, sign. XI.)).

Někteří zájemci se obraceli také na Ústav pro technické hospodářství průmyslové při Masarykově Akademii Práce či přímo osobně na Stanislava Špačka, který je ochotně přijímal a zahrnoval je cennými radami, případně jim zprostředkoval kontaktní osoby v Americe. Úspěšnost této činnosti dokládá množství děkovných dopisů od inženýrů, kterým Špaček pomohl najít v Americe uplatnění. V Archivu Akademie věd je uložena korespondence se 124 českými inženýry a techniky, kterým se do Spojených států takto podařilo dostat. (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, kartony 6, 7). Význačnou akcí v tomto směru byla dohoda s Fordovými závody, do kterých bylo v září 1925 vysláno celkem 12 našich inženýrů, o čemž Špaček informoval Lillian Gilbrethovou v osobním dopise (MÚ a AAV ČR, fond Masarykova akademie práce, karton 334, inv. č. 1032, sig. XI.)). Pro tuto akci byli doporučeni někteří zaměstnanci Škodových závodů, jak dokládá příloha E.

V Americe se Špačkovi podařilo navázat mnoho kontaktů a mnoho blízkých přátelství, mimo jiné také s tajemníkem americké rady inženýrské L. W. Wallace, který Špačkovi dokonce napsal doporučující dopis, na který se mohl odkazovat při styku s důležitými osobami po celém světě. V květnu 1924 byl Špaček zvolen čestným členem The Society of Industrial Engineers v Chicagu, což je záležitost v případě cizinců velmi vzácná (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 1, inv. č. 38, sign. I. c)).

Na základě dobrých vztahů byl Špaček roku 1926 pozván inženýrem M. L. Cookem, Taylorovým přítelem a spolupracovníkem, do Taylorova domu ve Philadelphii. Špaček na tuto událost později vzpomínal takto: *„Sedíme v Taylorově pracovně, inženýr Cooke vypráví různé historky z Taylorova života, vzpomínáme na jeho průkopnickou práci, která nebyla nikdy dostatečně odměněna. (...) Mile mě překvapilo, když inž. Cook vyndal*

z knihovny dva tyto svazky a s přípisem v upomínku na návštěvu Taylorova sídla mi je věnoval. Netušil jsem, že v druhé světové válce je budeme tajně překládat do češtiny, jako příspěvek pro naši další organisaci.“ (Špaček, 1947, s. 30).

Fotografie Stanislava Špačka a jeho vlastnoruční podpis zachycují přílohy F, G a H.

3.1.2 Václav Verunáč

Václav Verunáč se narodil 17. září 1893 ve Vlíněvsi u Mělníka a zemřel 15. května 1960 v Praze. Vzděláním byl spíše technického zaměření, maturitní zkoušku skládal na technické reálce v Praze, titul inženýra získal roku 1916 na Vysoké škole obchodní. O rok později dokončil studia na druhé vysoké škole, Přírodovědecké fakultě Univerzity Karlovy; z těchto studií odcházel s titulem dr. techn. Již během studií získával zkušenosti z praxe, na různých pozicích pracoval v chemickém, cukrovarnickém, sklářském či cementářenském odvětví. Roku 1922 byl habilitován na Českém vysokém učení technickém profesorem J. Gruberem pro sociální politiku (Národní archiv, Fond Ministerstva školství a kultury – osobní, sign. prof. V. Verunáč, karton 262).

Jeho další kroky vedly však spíše do oblasti sociálních a humanitních věd, jak dokládají jeho vlastní slova: *„Sleduje dále pozorně náš hospodářský, hlavně však sociální vývoj, zároveň s postupem a vývojem za hranicemi, obrátil jsem veškeru pozornost k činnosti na poli vědecké organisace.“* (Verunáč, 1927, s. 7). Verunáč stál během první republiky přímo či nepřímo za všemi důležitými událostmi a počiny v oboru. Byl jedním z hlavních organizátorů Prvního mezinárodního kongresu pro vědeckou organisaci v Praze roku 1924, účastnil se vytváření Mezinárodního komitétu pro vědeckou organisaci, jehož byl v letech 1924–27 generálním sekretářem, spolupůsobil také při zakládání Mezinárodního ústavu pro racionalisaci v Ženevě, byl zakladatelem Stálého výboru pro studium a přípravu hospodářského plánu republiky Československé a mnoho dalších. Roku 1935 byl pozván do Londýna na již VI. Mezinárodní kongres pro vědeckou organisaci, na jehož zahajovací schůzi přednesl svou řeč. Z další práce na mezinárodním poli možno jmenovat ještě jeho působení ve správní radě Institut International des Relations Industrielles

v Haagu, či jeho členství v Taylor Society New York a Comité National d'Organisation Francaise v Paříži (Národní archiv, Fond Ministerstva školství a kultury – osobní, sign. prof. V. Verunáč, karton 262). Přílohy I a J obsahují fotografii Václava Verunáče a jeho vlastnoruční podpis.

Verunáč byl velmi činný v autorské práci – napsal řadu spisů a přispíval také do novin, to vše v zájmu šíření osvěty. Jeho největším počinem v tomto směru bylo vydání třídílné Encyklopedie výkonnosti, jejíž první díl vyšel roku 1934. Toto dílo obsahuje poznatky několika autorů ze všech oborů, které více či méně souvisí s lidskou prací. Prostor je tak věnován i takovým tématům, jako jsou fyziologie člověka a s tím spojené měření tělesných vlastností pro určitou práci (např. obsah plic apod.), psychologie povolání, proces výběru pracovníků, faktory únavy při práci, úrazovost, ale také odborné školství technické či vhodné ubytování pro zaměstnance (Verunáč, 1934). Většinou Verunáčových spisů prostupuje ústřední téma etiky, které tvoří základ pro další myšlenky. Tento pojem je obsažen také v názvu Verunáčem vytvořeného směru – laboretismu (Verunáč, 1928). Rákosník (2008, s. 21) v souvislosti s laboretismem i Verunáčem obecně hovoří o radikálním národohospodářství a zdůrazňuje jeho racionalizační snahy. Verunáč podle něj představuje protipól k prvorepublikovému liberalismu.

Vzhledem ke svým schopnostem, kontaktům a vlivu v oblasti politiky se Verunáč dostal po rozpadu republiky do hledáčku jak nacistického, tak i komunistického režimu. V posudku z roku 1941 byl vyzdvižen zejména jeho osobní vztah s Tomášem Baťou, jehož byl stálým poradcem. Díky tomu zastával Verunáč funkci neoficiálního dozorce chodu pražské Baťovy filiálky. Kromě Bati spolupracoval také s vršovickým továrníkem Waldesem. Zajímavější jsou však poznámky mířené k Verunáčově osobnosti: *„Po stránce osobní jest velmi ambiciosní. Jsou to bezesporu jeho značné schopnosti, které jsou toho podkladem. Dr. Verunáč je považován za muže velmi schopného, který může prokázati platné služby, bude-li o ně požádán a bude-li mu naznačeno, že je o něho zájem. (...) Jeho spolehlivost lze charakterizovat tím, že je příliš opatrným, než aby nebyl spolehlivým.*

V osvětové činnosti může vykonat velmi mnoho, dá-li se mu příležitost, aby dokonale poznal nového ducha, jímž je ovládán.“ (Archiv bezpečnostních složek, fond Studijní ústav Ministerstva vnitra, Číslo 44-1/133/3, 1943). Rákosník (2008, s. 21) zdůrazňuje podobnost Verunáčových myšlenek s myšlenkami pravicových extremistů v Itálii a představiteli pomnichovského režimu u nás. Jaká je mezi nimi spojitost a nakolik byla tato podobnost Verunáčovým záměrem však již nerozvádí.

V evidenci bývalé StB měl Verunáč uložený svazek pod registračním číslem 4993, opatřený příznačným krycím jménem Labor. Tento svazek byl však roku 1981 zničen (Archiv bezpečnostních složek, Archivní protokol agenturních svazků a map vlastnoručních zpráv spolupracovníků, <http://www.abscr.cz/cs/vyhledavani-archivni-pomucky>).

3.1.3 Emil Zimmerler

Emil Zimmerler (1863–1950), bývalý ředitel Masarykovy Akademie Práce, patřil mezi naší inženýrskou elitu, byl členem mnoha spolků a organizací, zasadil se o popularizování techniky v rámci hospodářských a sociálních souvislostí. Je autorem díla *Moje inženýrské paměti* (Hozák, 2013). Ve své původní profesi se Zimmerler zabýval vodohospodářstvím, roku 1906 převzal řízení expositury ředitelství pro stavbu vodních cest v Praze. Podle slov Stanislava Špačka byl Zimmerler na této pozici velmi uznávaným vedoucím, se svými podřízenými udržoval vřelé přátelské vztahy. Jeho spolupracovníci na něj prý skládali žertovné básně a nazývali ho přezdívkou „*Bílý lev*“, kterou si vysloužil díky svým hustým bílým vlasům (Špaček, 1948, MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 12, inv. č. 1218, sign. III. e)).

Zimmerler se věnoval otázce jakým způsobem hodnotit duševní práci. Ta byla u nás dlouhou dobu značně přezírána, proto se snažil pátrat v zahraničních zdrojích, bohužel ne příliš úspěšně. Chtěl dosáhnout toho, aby na duševní činnost bylo nahlíženo s obdobnou úctou jako na práci fyzickou, tedy aby se jí dostalo spravedlivého uznání a postavení. I přes značně pomalý posun a časté odmítání jeho myšlenek se snažil udržet

si optimismus filosofa, kterým beze sporu byl. „*Neklesal na mysl, neboť mu bylo věcí přirozenou, že ti, kdož pracují pro veřejnost, jsou odměňováni nevděkem.*“ (Špaček, 1948, MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 12, inv. č. 1218, sign. III. e)).

Dle Špačkových slov narážel Zimmerler na nepochopení zejména proto, že jeho vysoké pracovní tempo často vzbuzovalo u některých lidí podezření a snad také vyvolávalo pocit ohrožení. Snad je skutečně pravidlem to, že každý pokrok potřebuje své tempo, a snaha o jeho zrychlení může být až kontraproduktivní. Zimmerler v neposlední řadě upozorňoval také na nutnost obnovit funkci zahraničních technických attaché, kteří by Československo zásobovali informacemi o aktuálních trendech, či potřebu zvýšit intenzitu popularizování vědeckých zásad řízení (Špaček, 1948, MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 12, inv. č. 1218, sign. III. e)).

3.2 Masarykova Akademie Práce a další organizace zabývající se řízením

Zájem o studium organizace práce byl natolik veliký, že vedl k iniciování vzniku několika institucí a vědeckých center, která ji účelně studovala. V návaznosti na Mezinárodní kongres vědeckého řízení v Praze byl založen Mezinárodní výbor pro vědeckou organizaci. Přání, aby se jeho sídlo nacházelo v Praze, se bohužel nesetkalo s úspěchem. Byla zde pouze ponechána redakce Bulletinu, který Mezinárodní výbor vydával. Dva roky po kongresu byl založen také Československý národní komitét pro vědeckou organizaci, který převzal některé činnosti zajišťované doposud Masarykovou Akademií Práce (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 8, inv. č. 847, sign. II. b) 5.).

A právě Masarykova Akademie Práce byla nejvyšší zastřešující institucí u nás. Úvodem této kapitoly považuji za nutné uvést na pravou míru pravopisnou otázku správného psaní názvu Masarykovy Akademie Práce. Současní autoři píší velké písmeno pouze v prvním slově, dobové dokumenty a úřední listiny však ve většině případů název uvádějí se všemi písmeny velkými, takto napsaný je navíc také ve zřizovacím zákoně z ledna roku 1920. V této práci jej píší v původní formě, neboť takto napsaný nejlépe odkazuje na

silnou provázanost s Amerikou, pro kterou je tento způsob psaní typický. Stejně tak je však možné, že je v tomto případě pravopis ovlivněn doznívající germanizací.

Řada současných autorů (Jirásek apod.) uvádí, že Masarykova Akademie Práce byla vytvořena na základě podnětu samotného prezidenta. Ten myšlenku osobně podpořil, shrnout vznik akademie těmito slovy by však bylo příliš zjednodušující. O potřebě zkoumat organizaci práce s využitím nejnovějších vědeckých poznatků a shromažďovat informace z technické vědy a praxe se v českých technických spolcích diskutovalo již před první světovou válkou. Během války vzniklo jakési ústředí v rámci České Matice Technické, které zorganizovalo Přípravný výbor pro založení nejvyššího střediska pro technickou vědu a práci. Tehdejším předsedou Matice byl prof. Ing. Albert Vojtěch Velflík, jehož kancelář posloužila pro schůze nevelkého výboru, který tvořili převážně zástupci technických oborů – inženýři, chemici, architekti a technici. Humanitní či společenské vědy v něm zastoupeny nebyly. To je dokladem skutečnosti, že původním záměrem Akademie mělo být zkoumání práce zejména po stránce technické (Ženatý, 1929, s. 11). Vznik a působení Masarykovy Akademie Práce zachytil ve zprávě o její činnosti Emil Ženatý, znalec Akademie, jehož podpis naleznete v příloze K.

V březnu roku 1917 přednesl Emil Zimmerl řeč v zasedací síni Staroměstské radnice, v níž vyzdvihl naše rozvíjející se vědy a nutnost nějakým způsobem je uchopit a zaštitit. *„Tím bolestněji dotýká se českých inženýrů, že nedosáhla činnost jejich výrazu v ustavení nejvyššího sboru technického, střediska výkvětu národa na poli technické vědy a práce, přes rozvoj prostředků k pěstování věd technických, přes to, že vysoké školy je podporují.“* (Ženatý, 1929, s. 13). Zdůraznil potřebu zamezit plýtvání lidskou energií během práce, stejně jako plýtvání cennými prostředky. Toho lze dosáhnout pouze vědeckým přístupem k věci. Svůj příspěvek uzavřel konstatováním o potřebě zřízení nejvyššího českého ústředí pro vědy a práce inženýrské. Jeho řeč se setkala s velkým ohlasem a důsledkem bylo zintenzivnění práce Přípravného výboru při České Matici technické. Bylo svoláno 16 schůzí pod vedením prof. Velflíka. Členy přípravného výboru byli zástupci členských organizací (Česká Matice technická, Spolek architektů a inženýrů, Technické museum,

Česká chemická společnost pro vědu a průmysl, Česká sekce inženýrské komory, Svaz českých úředně autorizovaných inženýrů, Spolek architektů a inženýrů z Plzně a okolí, Klub inženýrů zemského výboru a Klub inženýrů královského hlavního města Prahy) a další inženýři a profesoři, mezi nimiž nemohli chybět Emil Zimmerler ani Stanislav Špaček (Ženatý, 1929, s. 13–14).

Na dubnové schůzi roku 1917 bylo v návaznosti na Zimmerlerovu rezoluci navrženo oslovení Akademie věd, s kterou mělo být vyjednáno založení V. třídy technické. Krátce nato vypracoval Zimmerler návrh, který byl v červnu předložen předsedovi Akademie věd Dr. Vrbovi. Ten byl valným shromážděním příznivě přijat. Problémem se ale ukázala být finanční stránka věci, neboť podmínkou založení nové třídy bylo také její hmotné zaopatření. Jako vstupní kapitál bylo potřeba předložit 200 000 korun, proto byla uspořádána sběratelská akce, do níž přispělo mnoho jednotlivců i organizací. Dr. Antonín Klír, předseda Spolku architektů a inženýrů království Českého a budoucí prezident Masarykovy Akademie Práce, předal osobně finanční dar jménem svého sdružení. Během předávání zdůraznil nutnou roli techniky při napravování válečných škod (Ženatý, 1929, s. 16). Podpis Antonína Klíra a jeho členský diplom z Masarykovy Akademie Práce zobrazují přílohy L a M.

Částka však byla na tehdejší poměry velmi vysoká, čímž se celá věc zdržela. Největší brzdou však nebyly pouze finance, ale sama Akademie věd. Vytvoření nové třídy totiž musely schválit všechny třídy stávající. Blížil se konec roku 1918 a záležitost se nikam neposouvala, celý podnik vypadal značně nejistě, což přineslo i zvyšující se váhavost při poskytování finančních darů. Přitom v okolních zemích již podobné zaštiťující organizace vznikaly, například v Rakousku byl v červnu 1918 udělen císařem Karlem souhlas k založení Akademie pro technické bádání ve Vídni, své ústavy měla také Anglie, Rusko, Austrálie, Francie, Japonsko a v Americe byl Carnegieův ústav zřízen při universitě v Pittsburghu již roku 1907 (Ženatý, 1929, s. 16–17, 19).

Nervozita v Přípravném výboru stále stoupala a přinášela s sebou rozkoly mezi jeho představiteli. Vznikla tak frakce usilující o vznik samostatné nezávislé organizace. Její členové se snažili přesvědčit ostatní o tom, že samostatná Akademie by stála na silných vědeckých základech, i když by byla organizována technikou z praxe. Nedůvěra v Akademii věd byla tak silná, že se nakonec všichni nechali přesvědčit a od června 1919 Přípravný výbor opět postupoval dál jednomyslně. Ještě před touto shodou však někteří členové výboru neotáleli a již v roce 1918, shodou okolností na schůzi konané 28. října 1918, byla založena Technicko-hospodářská jednota, jejímž prvním předsedou se stal Stanislav Špaček. Ta se později přeměnila v Jednotu přátel Masarykovy Akademie Práce. Vznik samostatné instituce podpořil osobně také prezident Masaryk, který na začátku roku 1920 věnoval Špačkovi šek na 1 milion korun, pocházející údajně z daru amerických Čechoslováků, jakožto podporu pro počáteční práce (Ženatý, 1929, s. 19).

Vytyčením jasného a splnitelného cíle záležitost opět nabrala spád. Během dvou schůzí byly dojednány všechny formality a 14. ledna 1920 byla práce dokončena. Emil Ženatý zmiňuje ve své výroční zprávě v souvislosti s ustanovením Akademie zejména Stanislava Špačka a Bedřicha Štěpánka, kteří byli největšími zastánci myšlenky vzniku samostatné organizace. Špaček měl po vzoru obdobných zahraničních ústavů představu, že by Akademie měla působit zejména jako poradna, k níž by se mohli obracet jak jednotlivci, tak celé organizace (Ženatý, 1929).

Parlamentem byla věc schválení Masarykovy Akademie Práce projednána 23. ledna 1920 a definitivně uznána zákonem č. 86 Sb. ze dne 29. ledna 1920. V 1. paragrafu tohoto zákona stojí, že: *„Masarykova Akademie Práce je samostatný a samosprávný ústav vědecký se sídlem v Praze. Jeho úkolem jest organisovati technickou práci k hospodárnému využívání schopností veškerého lidu i přírodního bohatství československého státu k nejvyššímu obecnému prospěchu.“* (cit. dle portálu Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR). Prvním prezidentem Akademie se stal Albert Vojtěch Velflík, který však v této funkci setrval pouhých pár měsíců, neboť v listopadu roku 1920 zemřel (Míšková, Franc, Kostlán, 2010, s. 294).

Akademie byla rozdělena na 6 odborů (přírodovědecký a lékařský, zemědělský a lesnický, stavebně-inženýrský, strojní a elektrotechnický, chemicko-technologický a národohospodářský a sociální). Pod tyto odbory spadalo několik ústavů, například Psychotechnický ústav, Československý svaz pro výzkum a zkoušení technicky důležitých látek a konstrukcí, Ústav pro stavbu měst, Ústav pro technické hospodářství průmyslové, Ústav pro hospodářské styky emigrační a kolonisační, Výzkumný ústav silikátový, Ústav pro použitou ornithologii v Brně a Ústav pro hospodárnost práce v zemědělství v Uhříněvsi, a dále také řada komisí. Prvky vědeckého řízení se zabýval zmiňovaný uhříněvský ústav, v něm byly například prováděny pohybové studie. Příloha N zobrazuje pohybovou studii zkoumající pohyby těla při seči travní kosou. Členy Masarykovy Akademie Práce byli nejvýznačnější českoslovenští technici, ale také někteří američtí vědci, jak dokládá dopis vyslance Štěpánka adresovaný prezidentu Masarykovi v srpnu roku 1921 (AKPR, fond Masarykova Akademie Práce, karton 137, inv. č. 1044).

Masarykova Akademie Práce dbala také o obecnou vzdělanost našeho národa. Tématem demokratizace vzdělávání se pod její záštitou intenzivně zabýval inženýr Rudolf Kučera, který byl za účelem této věci několikrát na audienci přímo u prezidenta republiky. Celá akce měla navazovat na příručky, které měli pro Akademii psát odborníci z konkrétních oborů. Ty by si mohl kdokoliv koupit a samostudiem si osvojit látku v nich probíranou. Tento prostředek považoval Kučera za nejlepší, protože knihy bylo možné distribuovat po městech, ale i na venkově, kde by nebylo možné organizovat dostatečné množství vzdělávacích seminářů. V každé příručce by bylo vloženo několik přihlašovacích formulářů ke zkoušce znalostí. Ty by probíhaly písemnou formou na základě šesti vylosovaných otázek ze seznamu vedeného na konci příručky, jejichž oprava by probíhala centrálně, aby byla zaručena co nejvyšší míra objektivity. „*Socialisací vzdělání zabezpečí se společnosti tvůrčí individualism, silní jedinci, silní vzděláním, silní obětavostí,*“ podotkl na jednom ze setkání s Kučerou v říjnu 1921 prezident Masaryk (AKPR, fond Masarykova Akademie Práce, karton 137, inv. č. 1044). Kučerův podpis naleznete v příloze O.

Masarykova Akademie Práce ve své podobě existovala pouhá tři desetiletí, v roce 1952 byla nahrazena nově zřízenou Československou akademií věd. Během této doby se jejími členy stalo celkem 756 osob. (Míšková, Franc, Kostlán, 2010, s. 286, 300).

3.3 Psychotechnika

Jak již bylo zmíněno výše, jedním z ústavů Akademie byl také Psychotechnický ústav, z pohledu teorie řízení jedna z tehdejších nejvýznamnějších institucí. Psychotechnika je spjata se jménem Huga Münsterberga (1863–1916), jednoho z historicky prvních praktiků v oblasti psychologie. Nakonečný hovoří v souvislosti s ním o počátcích aplikované psychologie, která se uplatnila v oblasti tzv. „*psychometrie*“, tedy metod odhalování a měření úrovně různých schopností (Nakonečný, 1995, s. 355). Již před první světovou válkou prováděl například psychotechnické šetření telefonistek, v jejichž práci identifikoval 14 speciálních činností a zavedl pro jejich výběr 8 různých zkoušek, mezi nimi například test paměti, pozornosti, inteligence či představové asociace (Verunáč, 1934, s. 229). Největší popularity se však psychometrie dočkala s příchodem války, neboť na jejím základě byli vybíráni vhodní adepti na některé vojenské pozice, zejm. vojenští letci či řidiči (v Americe byl dokonce vytvořen speciální „*Army Test*“, soubor testů inteligence). Do civilního sektoru následně vstoupila jako očekávaný prostředek pro obnovu poškozeného hospodářství (Ženatý, 1929, s. 137).

V první polovině 20. století nebyl u nás pojem psychometrie využíván, proto je v této práci zmiňován častější pojem psychotechnika. Hlavní úkoly psychotechniky, jejíž náplní je zjišťování duševních schopností a vlastností člověka, se rozdělují do dvou hlavních oblastí. Tou první je výběr schopného jednotlivce pro určité povolání, tou druhou je naopak vybírání vhodného povolání pro danou osobu. Druhá oblast činností je zaměřena zejména na absolventy, kteří hledají vhodný obor, a na osoby, které čelí nutnosti změnit povolání z důvodu ztráty toho stávajícího (Verunáč, 1934, s. 142).

Psychotechnika je již ze své podstaty úzce propojena s vědeckým řízením. Jedním z jeho stěžejních bodů je totiž potřeba vybrat ke konkrétní práci vhodného pracovníka a dále jej vzdělávat. Pro vykonávání práce je pak nutné vědecky stanovit nejvhodnější metodu v návaznosti na zaměstnancovy předpoklady, pracovní postupy se musí maximálně přizpůsobit jeho individuálním schopnostem a dovednostem. To vyžaduje co nejpřesnější identifikaci těchto kritérií.

Československý Psychotechnický ústav vznikl za účelem rozvíjení poznatků z oblasti psychotechniky již na přelomu let 1920 a 1921 v rámci VI. odboru Masarykovy Akademie Práce. Jeho úkolem bylo zkoumat lidskou výkonnost po stránce tělesné i duševní. Aby ústav získal podporovatele pro svou činnost, věnoval se v prvních letech existence zejména osvětové a popularizační činnosti. Ta zahrnovala sérii přednášek přibližujících psychotechniku obecně, ale také její konkrétní metody a příklady využití v praxi, jako například testy inteligence (jedna přednáška byla například věnována výhradně Binet-Simonovým testům) a jiné různé dotazníky a psychogramy, některé příspěvky byly věnovány také ukázkám ze zahraničí, zejména z Německa, Ameriky či Anglie, předvedeny byly také vybrané psychotechnické přístroje z majetku Masarykovy Akademie Práce. Jedna přednáška byla věnována psychotechnickému ústavu firmy Kruppovy, což dokládá, že psychotechnika pronikala také do praxe. Členové ústavu se snažili neustále získávat nové a nové poznatky, podnikali proto studijní cesty do Drážďan, Berlína, Essenu, Hamburku, Paříže či Londýna. Mimo to byli také poctěni vzácnou návštěvou – Frank Gilbreth na půdě ústavu strávil několik dní během své návštěvy v Praze v únoru roku 1922 (Ženatý, 1929, s. 137–141). Jeho podpis na oficiálním hlavičkovém papíře Psychotechnického ústavu je zobrazen v příloze P.

Dalším významným hostem Psychotechnického ústavu byl ředitel Laboratoře pro fyziologickou psychologii na Sorbonně J. Meyerson, v říjnu roku 1923 zde uspořádal sérii přednášek představujících témata z praktické a použité psychologie (např. o duševním životě primitivních lidí, zkoušení způsobilosti pro službu vojenských a civilních aviatiků po stránce biologické i duševní, opožděné dítě – biologické příčiny duševní zaostalosti,

studium duševních činností dítěte aj.). V návaznosti na to obdrželi naši odborníci několik pozvánek na další semináře přímo do Francie (MÚ a AAV ČR, fond Masarykova Akademie Práce, karton 362, inv. č. 1149, XIII.)).

O využívání psychotechniky v praxi hovoří Stanislav Špaček ve své práci „*Racionalisace a vědecké řízení*“, v níž jako příklad uvádí Elektrické podniky města Prahy, které před přijetím nového zaměstnance testovaly jeho zrak, sluch a bystrost. Za účelem provádění těchto zkoušek bylo v podniku zřízeno ve spolupráci s Psychotechnickým ústavem Masarykovy Akademie Práce speciální oddělení (Špaček, 1929, MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 10, inv. č. 1050, sign. III. a)).

Psychotechnický ústav plnil zejména poradenskou funkci. Za tímto účelem došlo k propojení s odborem pro vybudování poraden pro volbu povolání v ČSR. Díky tomu byl ústav vyhledáván mladými studenty či čerstvými absolventy, kteří se podrobovali sérii zkoušek, na jejichž základě jim byly udělovány rady v oblasti volby povolání. Roku 1921 bylo takto přezkoušeno celkem 245 mužů a 39 dívek, navíc také 67 již zaměstnaných dělníků za účelem přezkoušení. O rok později bylo vykonáno 1762 psychotechnických zkoušek a v roce 1923 byl jejich počet ještě vyšší. V roce následujícím se od Akademie odštěpila Poradna pro volbu povolání a dále již fungovala samostatně. Tím však testování na půdě ústavu nepřestalo, pouze se snížil počet přezkoušených. Velkým projektem bylo roku 1928 testování inteligence žáků všech středních a odborných škol v Praze, které se týkalo necelých 3 000 žáků (Ženatý, 1929, s. 141, 144).

Tématu výběru zaměstnanců je věnován značný prostor v Encyklopedii výkonnosti od autorského kolektivu pod vedením Václava Verunáče. Jako jeden z nástrojů pro výběr pracovníků je uvedeno využívání zkušební doby, návrh pro její ideální délku se zde však nevyskytuje. Dále je zmiňován referenční dotazník, který obsahuje běžné otázky zaměřené na výkon a osobnost uchazeče o zaměstnání. Překvapující pro nás může být doporučená otázka: „*Jaký byl jeho poslední plat u Vás?*“ (Verunáč, 1934, s. 173). Pro potřeby samotného výběrového pohovoru je zmiňována například metoda hraní rolí při

zkoušení uchazečů na obchodní pozice, kteří by tak měli prokázat schopnost vést prodejní rozhovor. Důraz je kladen na nutnost postupovat při výběru na základě vědecky ověřených metod. Jako odstrašující příklad je uvedena situace až téměř anekdotická, kdy zaměstnavatel přijal uchazeče o zaměstnání na základě toho, že při odchodu z kanceláře zdvihl ze země špendlík. „... zdvihnutí špendlíku nemůže být pro nás bezpečným ukazovatelem spořivosti, jak se snad dotyčný zaměstnavatel domníval.“ (Verunáč, 1934, s. 175).

3.4 Laboretismus

Příkladem toho, jak bylo v našem prostředí svébytně rozvíjeno vědecké řízení, je vznik nového směru nazývaného laboretismus, který je neodlučně spjat s osobou svého zakladatele, Václava Verunáče. Dalšími osobnostmi zastávajícími jeho myšlenky byli například dr. Robert Kollar, doc. J. Kliment, doc. Ot. Machotka, prof. Jan Mertl, doc. Ullrich a další (Potužil, 1941, s. 25). Při zavádění efektivnějších postupů do organizace práce je neustále potřeba mít na mysli otázku etickou. Samotný název směru představuje spojení dvou slov – labor (práce) a etický (mravní). Technika čistě sama o sobě může napáchat více škody než užitku, pokud je používána jako zbraň. (Verunáč, 1928, s. 4). Myšlenky laboretismu sehrávají důležitou úlohu v době změn vycházejících z technického pokroku, který se „...udál rychleji než vývoj ostatních složek kultury, které za technikou nyní pokulhávají, takže nastává v hospodářském i politickém životě národa jistý chaos.“ (Potužil, 1941, s. 24). Technika dovede stejně tak tvořit, jako ničit.

Jako první krok na cestě vpřed navrhuje Verunáč nahradit pojmy zaměstnavatel a zaměstnanci slovy podnikatel a spolupracovníci. To je základ pro nastavení partnerského pracovního vztahu. Všechny změny, které jsou ve firmě zaváděny, by měly probíhat za souhlasu všech zúčastněných stran. „Přikročuje-li se k racionalisaci (...), nesmí se vynechávat význam lidského elementu, který musí býti stavěn vždy na prvé místo.“ (Verunáč, 1928, s. 4). Verunáč kritizuje jak zaměstnavatele, kteří své dělníky považují za jednu z mnoha součástí pracujících ve výrobním procesu, tak také dělnická hnutí, která

pohlížejí na každého podnikatele jako na vykořisťovatele. Součástí osvětové činnosti by měla být snaha najít cestu z tohoto zjednodušeného vnímání a oproštění se od demagogie (Verunáč, 1928, s. 5–6).

Vzhledem k tomu, že jedním z ústředních témat laboretismu je hledání ideálního poměru mezi odvedenou prací a odměnou za ní, bylo potřeba najít cestu, jak spravedlivě a co nejpřesněji měřit pracovní výkon. *„Absolutního měřítka pro výkonnost dosud nemáme. Výkonnost nemůžeme měřit mechanicky; často nezáleží jen na kvantitě, nýbrž i na kvalitě. Hlavně u práce duševní není možno výkonnost měřiti jednotným měřítkem.“* (Verunáč, 1927, s. 34). Jak již bylo uvedeno dříve, téma oceňování duševní práce bylo stěžejní také pro Emila Zimmlera, bývalého prezidenta Masarykovy Akademie Práce. Podle Verunáče vznikají nerovnost a chudoba zejména z nespravedlivého rozdělení práce a odměny za ní. Socialismus má sice řadu zásluh v oblasti ochrany práv slabších, sociální pokrok a změny společenského řádu musí však být podpořeny také pokrokem technickým a zejména etickým, jinak není možné nesrovnalosti odstranit. Vedoucí a mistři se nemohou soustředit pouze na zdokonalování strojů či rozdělování hmotných statků, ale také na humánní stránku věci, na *„uspokojení života pracovníka“* (Verunáč, 1928, s. 12). Verunáč dále kritizuje neuvážené zvyšování mezd v době poválečné deflace, které pak zákonitě vyústilo v plošné snižování během roku 1922. Důsledkem byl nárůst počtu stávek – v roce 1925 se 90 % z jejich celkového počtu konalo právě kvůli nespokojenosti s výší mzdy (Verunáč, 1927, s. 44).

Laboretismus zároveň představuje určitý protipól liberalismu. Táhne proto ke zdůrazňování nutnosti plánování a prosazuje hospodářství založené na kontrole státu. Tyto myšlenky byly formulovány již před vypuknutím krize a pravdou je, že předpověděly některé dopady (například problém nezaměstnanosti a podhodnocení práce), ke kterým na přelomu 20. a 30. let skutečně došlo (Potužil, 1941, s. 24, 25). Verunáč jakožto ekonom a národohospodář sám často zdůrazňoval nutnost přípravy hospodářského plánu. *„Chaos velké hospodářské krize těmto názorům pak už jen přidal na popularitě a rozšíření.“* (Rákosník, 2008, s. 21).

Laboretismus nepřináší žádné zcela nové myšlenky, pouze stávající poznatky seskupuje a staví je do nových souvislostí; na základě aktuálních vědeckých výzkumů provádí novou syntézu informací, přizpůsobenou dané době a daným poměrům. Verunáč sám váhá nad tím, kam přesně laboretismus zařadit do systému věd, což nakonec komentuje takto: *„Nesporně na rozhraní směrů sociálně reformistických a vědeckého socialismu. Od prvních se liší odklonem od krajně liberalistického stanoviska, od druhého tím, že používá nových metod a cest k dosažení cíle, snad i poněkud bližšího a konkrétnějšího.“* (Verunáč, 1928, s. 14). Spíše než na obsah se laboretismus zaměřoval na způsob, jakým mají být uplatňovány principy racionalizace, byl tedy více vědou o metodě.

4 První mezinárodní kongres vědeckého řízení v Praze

První návrh pro konání mezinárodního kongresu v Praze vypracoval v září 1923 tajemník americké rady inženýrské L. W. Wallace na základě rozhovorů se Stanislavem Špačkem, Bedřichem Štěpánkem a zástupci amerických inženýrů. Jako místo konání sám navrhl Prahu s žádostí, aby na konferenci byli prostřednictvím americké inženýrské federace pozváni také američtí inženýři. V lednu 1924 se ministerská rada rozhodla zmocnit Masarykovu Akademii Práce, aby v této věci mohla podnikat další kroky a jejím jménem rozesílat pozvánky potenciálním účastníkům. Americká delegace, která se do Prahy vypravila, byla ve své době zatím největší výpravou, která byla ze Spojených států vyslána do Evropy. Informace uvedené v této kapitole vycházejí z Protokolu o Prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce (PIMCO) v Praze z roku 1925, uváděném pod označením „Protokol“.

Přípravy kongresu probíhaly na dvou frontách – v Americe a u nás. Stanislav Špaček se příprav účastnil přímo v Americe, Bedřich Štěpánek kvůli organizaci kongresu vystoupil z diplomatických služeb a tři měsíce řídil práce amerického přípravného výboru v New Yorku, za což byl následně jmenován jeho čestným členem. Přípravný výbor byl tvořen zástupci z Taylorovy společnosti, Management Division A.S.M.E., Society of Industrial Engineers, Federated American Engineers Societies a American Management Association. U nás byl předsedou výkonného výboru Emil Zimmeler. Druhou nejvýznamnější osobou a zároveň hlavním propagátorem této myšlenky v Masarykově Akademii Práce byl Václav Verunáč, který zároveň zajišťoval finanční stránku věci. Program kongresu byl vytvořen americkým přípravným výborem a Stanislav Špaček jej předal přípravnému výboru u nás při své březnové cestě domů. Hlavní náplň tvořily přednášky odborníků a praktiků. Již několik let před organizováním samotného kongresu žádali naši zástupci Američany o vyslání odborníků pro oblast vědeckého řízení do Československa za účelem uspořádání několika přednášek, prosba však byla zamítnuta s ohledem na vysoké náklady celé akce. Zamítavý postoj velvyslanectví ve Washintonu se však podařilo prolomit také díky návštěvě Franka Gilbretha v Praze roku 1922, kterou zprostředkovali a zorganizovali Špaček společně se Štěpánkem, a která se dočkala mnoha

pochvalných ohlasů. Na základě toho byla opět podána žádost v roce 1923, tentokrát již úspěšně. L. W. Wallace následně kontaktoval tehdejšího prezidenta Masarykovy Akademie Práce Antonína Klíra s informací, že Federace amerických společností inženýrských by byla ochotná vyslat do Československa několik nejpřednějších znalců, pokud by pražský kongres navazoval na konferenci pořádanou v Londýně (Protokol, s. 12). Ta byla naplánována na červenec a jejím tématem byla energetika. Frank Gilbreth zde měl přednést svůj referát o studiu pohybu a času (AKPR, inv. č. 1118, karton 167, sign. D 6416/39). Zároveň také doporučil pozvání dalších evropských států, zejména našich sousedů ve střední Evropě. Československá vláda na základě tohoto doporučení rozhodla pozvat na kongres státy Malé Dohody a Polsko (Protokol, s. 13).

Pozvání na kongres nakonec přijali význační zástupci vědeckého řízení z většiny evropských zemí, američtí inženýři i teoretici (celkem přes 40), českoslovenští zástupci z odborných škol, průmyslových podniků, politici a další významné osobnosti, účast dokonce přislíbil také delegát z Mexika. Přítomno bylo nakonec asi 500 posluchačů z 15 zemí. Záštitu nad kongresem převzal náš prezident Tomáš Garrigue Masaryk, čestným předsedou kongresu se stal budoucí americký prezident Herbert Hoover. Na kongres byli pozváni manželé Gilbrethovi, avšak Frank Gilbreth, který se příprav kongresu osobně účastnil, bohužel měsíc před jeho konáním zemřel. Lillian Gilbrethová i přes tuto událost na kongres dorazila, aby prezentovala myšlenky obou (Protokol, s. 15).

Finální datum konání Prvního mezinárodního kongresu pro vědecké řízení – First International Management Congress in Prague (PIMCO) bylo stanoveno na 20.–24. července 1924. V neděli 20. července proběhlo slavnostní zahájení v Pantheonu Národního muzea. Úvodní řeč pronesl prezident Masarykovy Akademie Práce J. Bašta, následovaly proslovy jednotlivých významných hostů. Stanislav Špaček uvítal hosty těmito slovy: *„Jest mi obzvláštní ctí a jsem velmi šťasten, že mohu Vás uvítati jménem přípravného výboru československého prvního mezinárodního kongresu v Praze. Jsme si plně vědomi toho, že kongres přítomností našich přátel amerických, representujících*

kolem 200 000 inženýrů a řadu nejvážnějších korporací vědeckých i průmyslových, jakož i vynikajících zástupců druhých národů, nabývá největší možné důležitosti nejen pro národ náš, ale i pro druhé národy všeobecně.“ (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.). Odpoledne následovala tryzna za zesnulého Franka Gilbretha v kostele sv. Martina ve zdi. Od pondělí do čtvrtka pak probíhaly přednášky vždy v dopoledních a odpoledních blocích střídavě v Obecním domě a v Bio „Louvre“. Celý další týden byl věnován poznávacím cestám po republice, účastníci kongresu navštívili Škodovy závody v Plzni, kde obdivovali jejich zdařilou přeměnu mírové výroby, nenechali si ujít ani exkurzi do Měšťanského pivovaru v Plzni. V sobotu proběhla návštěva Výzkumného ústavu cukrovarského v Praze. Další cesta vedla přes Hradec Králové a Pardubice (se zastávkou v Kunětické Hoře) do Ostravy. Tam proběhla návštěva moderně vybavených ostravsko-karvinských dolů, ve Vítkovicích si delegáti prohlédli vysoké pece, kovárny, ocelárny a plně vybavenou psychotechnickou laboratoř. Následně se přes Olomouc přesunuli do Příkaz na Hané, kde byli svědkem sklizně za pomoci ve své době nejvyspělejší techniky (Protokol, s. 21).

Zajímavostí je, že vedle tohoto oficiálně zmiňovaného programu souběžně probíhal speciální program pro dámskou část osazenstva, který zahrnoval prohlídku Prahy spojenou s nákupem šperků a typických českých výrobků, návštěvu Národopisného muzea, strahovské knihovny, Hradčan, petřínské rozhledny (včetně oběda v zahradní restauraci Na Nebozízku) a zámku na Konopišti. Prezident Masaryk pro dámy uspořádal Garden Party, na které jej zastoupil jeho kancléř Dr. Šámal. Navštíven byl také „ústav mrzáčků ředitele Bakule, kdež bylo uvítání velmi roztomilé ve znamení amerických vlajek a písní zapěných pod širým nebem.“ (Protokol, s. 116–117).

Delegáti byli nadšení, vyzdvihovali naši technickou vyspělost, Američan Hatton prý dokonce pronesl: „Přišli jsme, viděli jsme a byli jsme přemoženi. Viděli jsme Vaše pole, slibující bohatou úrodu, Vaše horské stráně pokryté lesy, Vaše výstavné továrny dobře zařízené a vedené. (...) Byli jsme překvapeni bohatstvím Vaší minulosti, způsobem

a měrou Vaší pohostinnosti a slibnou Vaší budoucností.“ (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.).

Tato slova nás hřejí a zmínka o slibné budoucnosti možná trochu navádí k příliš sentimentálním myšlenkám o tom, jak rychle a kam až mohl náš vývoj dojít, kdyby nadcházející běh dějin nabral odlišný směr. Na druhou stranu je při čtení těchto slov nutné mít na mysli, že místa, která účastníci kongresu navštívili, byla pečlivě vybírána tak, aby nás reprezentovala v co nejlepším světle. Patřila mezi absolutní špičku, která neodráží skutečnou situaci našich průměrných podniků v tehdejší době.

Ohlasy na kongres byly tedy vesměs velmi kladné. V září 1924 sepsala Lillian Gilbrethová hodnotící zprávu o průběhu kongresu. Jako možnou změnu pro příští mezinárodní kongres navrhovala snížení počtu přednášek v jednom dni, aby bylo dostatek času pro jejich řádné prodiskutování. Pochvalovala si způsob vedení kongresu, který vycházel z řádu amerického spolku strojních inženýrů. Řád byl neúprosný, proto bylo v jednom případě odňato řečníkovi slovo, když čas vyhrazený pro jeho přednášku vypršel.¹ Vyzdvihla také praktické ukázky přímo v podnicích. Dále doporučila přizvat na příští kongres zástupce dělnictva (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.).

Poděkování za organizaci kongresu byla adresována Špačkovi. Například L. W. Wallace ve svém dopise z 30. července 1924 píše: „... *Byla to ta nejpodivuhodnější konference, vrátili jsme se obohaceni a povzbuzeni...*“ Svě díky vyjádřil také H. S. Person, ředitel Taylorovy společnosti, v dopise z 3. srpna 1924: „... *Nyní když můj úsudek jest po delší dobu prost vlivu kouzla a pohostinnosti Prahy, mohu Vám podati úsudek, ve který můžete míti větší důvěru, a tu chci opakovati totéž, co jsem Vám řekl: Vaše řízení kongresu bylo velmi úspěšné a pozornost i pohostinství jednotlivců a korporací, které se nám věnovaly, byly*

¹ Pravděpodobně se jednalo o delegáta reprezentujícího Sovětský svaz, Jaroslav Jirásek ve svém článku pro časopis Management digest totiž zmiňuje účast sovětské delegace pod vedením A. K. Gastěva, ředitele prvního ústavu práce na světě. Právě sovětská delegace si na kongresu údajně stěžovala, že nedostala dostatečný prostor, protože se její řečníci nedokázali vejít do přidělených deseti minut pro jednoho řečníka (Jirásek, 2000).

tak skvělé, že nezažil jsem nic podobného. Doufám, že přednášky pozvaných hostů jsou Vám aspoň částečnou odměnou za skvělou a úspěšnou snahu Československa.“ (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.).

Kongres se dočkal oficiální oslavy při výročí deseti let od jeho konání. Akce byla připojena k Osmému mezinárodnímu kongresu psychotechnickému. Během oslav vystoupila řada významných řečníků, mezi kterými nemohl chybět ani Emil Zimmler, zajímavostí je přednáška ppl. Moravce o vědeckém řízení ve vojenství (MÚ a AAV ČR, fond Stanislav Špaček, karton 16, inv. č. 1313, sign. IV. e) 2.).

5 Praxe managementu v období první československé republiky

Do jaké míry se úspěšně podařilo aplikovat teoretické poznatky řízení do podnikatelské praxe nelze zcela jednoznačně posoudit. Na jedné straně stojí mnozí výjimeční ředitelé velikých firem, které se v průběhu první republiky neustále rozvíjely a posouvaly dál na národní úrovni i v rámci celosvětového působení. Naše výrobky nacházely odbytí i v mnoha zemích Evropy i na všech ostatních kontinentech včetně daleké Austrálie. Zavádění vědeckého řízení a racionalizace do výroby je však věcí nákladnou a časově náročnou. Proto na druhé straně stojí firmy, které pokrok z mnohých důvodů odmítaly. Jeden z častých argumentů se týkal ochrany vlastního originálního know-how, které by během detailního rozebírání pracovních postupů mohlo být odhaleno a vyzrazeno. Masarykova Akademie práce se snažila intenzivně šířit osvětu, setkávala se však spíše s odmítáním a velmi pomalým postupem vpřed.

Společně se zvyšováním množství zaměstnanců ve velkých podnicích se začínalo vytvářet více různých řídicích pozic. Majitel velkého závodu nemohl zároveň dále plnit funkci přímého nadřízeného svých zaměstnanců. V návaznosti na dělbu práce se z jednotlivých oddělení vydělovali specializovaní vedoucí, kteří představovali určité prostředníky mezi dělnictvem a ředitelstvem. I když většina dobových odborných prací byla zaměřena spíše na nižší pracovní pozice, praxe sama si již pomalu začínala vynucovat uchopení činností vedoucích pracovníků, jejichž součástí je oblast řízení. Razila tak cestu, kterou se teorie v následujících desetiletích postupně vydávala za ní. V Československu bohužel trochu pokřiveně v odrazu tendenčního socialistického postoje nahlížení na vedoucí pracovníky jako na vykořisťovatele, světový vývoj však šel dále kupředu.

5.1 Překážky při zavádění vědeckého řízení a racionalizace

Zpět však do první republiky. Komplikací na cestě k racionalizaci byl zejména fakt, že v meziválečném Československu převažovaly menší a střední firmy nad velkými závody. Při sčítání průmyslových podniků v květnu roku 1930 bylo zaznamenáno celkem 378 015 firem. Z tohoto počtu však 336 577 závodů (tedy okolo 89 %) představovaly malé dílny

čítající nejvýše okolo pěti zaměstnanců (Kubů, Pátek a kol., 2000, s. 263). Pouze necelá 4 % všech firem měla ve svém stavu hlášených 20 a více zaměstnanců (Jirásek, 1993, s. 38). O technické vyspělosti malých dílen názorně vypovídá fakt, že všechny společně čerpaly pouze 10,5 % celkové národní spotřeby energie (Kubů, Pátek., 2000, s. 263). Koncem 20. let byla přitom dokončena plošná elektrifikace měst, průmyslových aglomerací a dalších velkých sídel. V průběhu 30. let pak probíhala nákladnější elektrifikace vesnic (Kubů, Pátek, 2000, s. 21).

Malé firmy se držely zaběhnutých tradic a postupů, navíc v menším měřítku své práce neshledávaly v detailním rozboru svých činností mnoho výhod. Majitelé středně velkých podniků své odmítavé stanovisko podporovali argumentem, že výrobní stroje nakupují od zahraničních nebo domácích vyspělých podniků, které již samy ve své produkci z principů vědeckého řízení a racionalizace vychází, a tím se tyto postupy přenášejí na ně samotné.

5.2 Představitelé praxe řízení ve velkých průmyslových podnicích

Stejně jako v případě teorie vědeckého řízení je i oblast praxe reprezentována význačnými prvorepublikovými osobnostmi, které se zasadily o její rozvoj. Všichni níže uvedení podnikatelé aplikovali racionalizaci a principy vědeckého řízení do každodenního chodu svých firem. Dva z nich zmiňuje v souvislosti s převedením teoretických poznatků do praxe Emil Zimmerler, ředitel Masarykovy Akademie Práce, ve svém dopise adresovaném kancléři prezidenta republiky Dr. Šámalovi roku 1927: „*U nás uplatňují se snahy hlavně v podnicích kovodělných měrou chvalitebnou. Jsou to závody: Vítkovice, Škodovka, Poldovka, Breitfeld, Českomoravská a Křižík.*“ (Kubů, Pátek, s. 283).

Generálním ředitelem Škodových závodů byl ve zmiňovaném roce Karel Loevenstein, v Poldině huti na Kladně již v té době působil Franz Hummelberger, který se ředitelem stal o pár let později, uprostřed velké hospodářské krize. Nejznámějším podnikatelem první republiky byl ale bezesporu Tomáš Baťa. Jeho osobnost již byla mnohokrát

zpracována, informace o něm jsou volně dostupné a řada autorů se zabývá hlubšími rozbory jeho působení, v této práci mu proto bude věnován pouze menší prostor. Zmínit jej je ale nezbytností.

5.2.1 Tomáš Baťa

Jméno Baťa je známé snad po celém světě. Původně vyučený švec dokázal vytvořit nejvýznačnější firmu naší první republiky a expandoval s ní do mnoha vzdálených zemí světa. Jeho důležitost netkvěla však pouze ve velikosti produkce či v množství kontaktů se zahraničními odbytími. Z velké části vycházel při budování svého podniku z principů vědeckého řízení, konkrétní inspirace zejména po stránce technické organizace práce vycházela také přímo z Fordových závodů.

Tomáš Baťa (1876–1932) své podnikání začínal v podstatě jako obchodní zástupce – navazoval spolupráci s místními ševci a zajišťoval pro ně vyhledávání odbytí. Pokud se mu podařilo získat zakázku větší, než jaká byla v silách jeho stávajících kontaktů, obracel se na další ševce v kraji a tím rozšiřoval základnu svých spolupracovníků. Změna přišla během první světové války, kdy byl Baťa osloven za účelem výroby vojenské obuvi. Tento úkol byl ze strany státu považován za natolik významný, že Baťovi zaměstnanci nemuseli na frontu, což představovalo významný prostředek pro jejich udržení v pracovním poměru. Během války Baťa dosáhl vysokých zisků, při vzniku republiky se tak ocitl ve velmi výhodné situaci. Neotálel a válečnou výrobu rychle proměnil v mírovou, díky finančním prostředkům prováděl rychlou modernizaci a firma se dál rozrůstala (Kubů, Pátek, 2000, s. 269). Baťa stavěl svou strategii na tom, aby si každý mohl dovolit jeho boty koupit, ceny jeho produktů byly proto příznivě nastaveny i pro zákazníky z nižších společenských vrstev, zároveň však při důrazu na kvalitu zboží.

Velký důraz však Baťa kladl na psychologickou stránku jak prodeje, tak také výroby. Zaměstnanci musí být pozitivně naladěni jak vůči své práci, tak svým spolupracovníkům a také svým zákazníkům. *„Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovati velký*

závod, je vytvořiti duchovní pomocné prostředky, jež umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili.“ (Erdély, 1990, s. 111). Významným prvkem Baťova řízení byla osobní odpovědnost zaměstnanců za výsledky jejich práce. V jeho závodech byl zaveden prémiový systém, všichni zaměstnanci se podíleli na zisku i ztrátě firmy, což se odráželo ve výši jejich odměn (Klimek, 2003, s. 121).

Ve firmě neexistovala žádná pevně stanovená organizační struktura. Existoval pouze systém oddělení, který byl revidován vždy každého půl roku v návaznosti na plánování výroby. Podnik měl jednotlivé závody, které se dále dělily na skupiny a oddělení. Takto nastavená struktura podniku dokresluje Baťův řídicí styl, založený na síle jeho osobnosti a skutečnosti, že poslední slovo měl nakonec stejně vždy generální ředitel. I přesto byla ale od zaměstnanců vyžadována vlastní iniciativa. Dostat se v Baťově závodě na vyšší pozici znamenalo vypracovat se z nejnižších postů na základě svých schopností. To s sebou neslo výhodu toho, že všichni nadřízení dobře znali práci svých podřízených, což se odráželo v jejich stylu řízení (Lešingrová, 2008, s. 54–55).

Pro řízení v Baťových závodech bylo typické přímé řízení vrcholového vedení, pružnost, operativnost, systém kontroly, jednoduchost a účelnost řízení a ekonomické zhodnocení rozhodnutí. Důležitým prvkem bylo plánování, nezbytný základ pro všechny činnosti. Dílny měly svou vlastní samosprávu a za jejich výsledky a provoz byli vždy zodpovědní jejich vedoucí. V Baťových závodech byla silně podporována soutěživost, pracovníci s nejhorsími výsledky byli vždy po určitém období propouštěni a nahrazováni novými, mezi zaměstnanci proto panovala neustálá nejistota o své místo. Byl kladen velký důraz na pracovní disciplínu, režim práce byl přísný. Zaměstnanci tak byli například při pohybu po továrně namátkově kontrolováni, a pokud se zjistilo, že někdo opustil pracoviště bez souhlasu vedoucího, hrozila mu pokuta a dokonce i propuštění z práce. Neúprosná byla také pravidla týkající se pracovní doby, jejíž dodržování bylo přísně vyžadováno. Pracovní tempo bylo velmi náročné, důsledkem toho nepracovalo v závodech mnoho starších pracovníků, kteří by jej nebyli schopní udržet. Uvnitř podniku bylo také zakázáno kouření z důvodu udržení efektivity, stejně tak nebylo povoleno volné konverzování u kávy nebo

čaje. Díky tomu, že většina zaměstnanců bydlela v podnikových domech, měl Baťa pod kontrolou také jejich denní režim, byl tak přesně stanoven čas budíčku, polední přestávky i večere (Lešingrová, 2008, s. 89–95).

Důraz Baťa kladl také na odbornou úroveň svých zaměstnanců. Založil proto roku 1925 vlastní Baťovu školu práce, kde již od počátku vychovával své budoucí zaměstnance. Obecně byl kladen velký důraz na péči o zaměstnance, Baťa vytvořil ve svém podniku v podstatě vlastní město ve městě, zajistil svým zaměstnancům bydlení a poskytoval jim mnoho různých služeb, nutných pro každodenní život. Jeho závod měl proto například svojí vlastní spořitelnu či vydával vlastní noviny (Klimek, 2003, s. 121).

Výše byl zmíněn psychologický přístup zaměstnanců k práci, ale také k zákazníkům. Patrně nejnámějším Baťovým heslem bylo „*Náš zákazník – náš pán*“, které viselo dokonce nad hlavním vchodem do podniku. Velký důraz byl kladen na vhodnou propagaci, ke které byla hojně využívána reklama. Za tímto účelem dokonce vytvořil databázi svých zákazníků, která obsahovala jejich adresy, díky čemuž mohla být reklama lépe zacílená. Zajímavostí je, že za tímto účelem Baťovi poskytla dobré rady sama Lillian Gilbrethová, která mu přes Stanislava Špačka poslala materiály z Ameriky, kde bylo v reklamách nově poukazováno na zdravotnickou stránku vhodného obouvání (MÚ a AAV ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 2, inv. č. 185, sign. II. b) 1. A.).

Tomáš Baťa byl naším nejvýznačnějším představitelem vědeckého řízení užitého v praxi. Dělbá práce a její racionalizace byly provedeny do důsledku, tento základ byl navíc rozšířen o některé oblasti péče o zaměstnance a o rozmanité prostředky stimulace a kontroly. To vše bylo zaštitěno Baťovou silnou osobností, která dohlížela na všechny procesy. Zaměstnanci v jeho podnicích se na jedné straně těšili řadě výhod a disponovali značnou autonomií v rámci menších celků (dílů), na druhou stranu byli svázáni mnoha pravidly a nařízeními, která z našeho pohledu působí často až příliš direktivně. Propracovanost a efektivita celého systému však ve své době neměla obdoby.

5.2.2 Franz Hummelberger

Franz Hummelberger (1883–1967) byl generálním ředitelem podniku Poldi Kladno. Tyto hutě se specializovaly na výrobu vysoce kvalitní oceli. Hummelberger do podniku vstoupil roku 1911 jako zástupce vedoucího Chemicko-fyzikálního ústavu. Zajímavostí je, že tento ústav byl původně vytvořen za účelem výzkumu tepelně zpracované rychlořezné oceli, tedy vynálezu F. W. Taylora. Osudy Poldiny hutě provázal pak Hummelberger během obou světových válek, celou první republikou, i v období komunistického režimu. Již několik let před jeho příchodem začala rozsáhlá modernizace, díky které byla původní výroba kelímkové oceli nahrazena tzv. duplexní technologií, což umožnila nově instalovaná elektrická pec. V roce 1911 čítala Poldi Kladno 1 396 zaměstnanců, kteří ročně dokázali zpracovat okolo 15 000 tun oceli (Kovařík, 2004, s. 63).

Po skončení první světové války stoupal postupně Hummelberger v hierarchii organizace směrem vzhůru, byl jmenován členem ředitelské rady, zástupcem ředitele, v roce 1927 obchodním ředitelem. Vytvořil obchodní strategii využívající sklady rozmístěné po celém světě, které byly neustále dobře zásobené a mohly si vzájemně vypomáhat, čímž přispěl k velké expanzi podniku. Obchod byl zaměřen převážně na zahraniční zákazníky; roku 1929 činil 70 % celkového obratu export. Síť odbytišť čítala nejen mnohá evropská města (např. Berlín, Bělehrad, Bukurešť, Paříž, Londýn, Curych, Milano ad.), ale také zámořské destinace. Založeny byly sesterské společnosti Poldi Steel Corporation LTD v Londýně, která obsluhovala Dálný východ a Tichomoří, dále Poldi Steel Corporation of America, či Poldi Steel of Australia, pod kterou spadaly prodejny v Sydney a Melbourne (Kubů, Pátek, 200, s. 267–268). V krizovém roce 1932 Hummelberger konečně stanul na postu generálního ředitele. Krize v té době dosahovala svého vrcholu a situace vypadala téměř beznadějně. Roku 1929, kdy recese začínala, dosáhla Poldina huť zisku 12 milionů Kč, v roce Hummelbergerova povýšení to bylo pouhých 610 000 Kč (Kovařík, 2004, s. 66).

Počet zaměstnanců zákonitě během krize klesl, k masivnímu propouštění však Hummelbergerovou zásluhou nedošlo. Prvním krokem, který v tomto směru učinil, bylo

plošné snižování mezd. To by nebylo nic výjimečného, neobvyklý je však způsob, jakým bylo zavedeno. Tuto skutečnost oznámil zaměstnancům osobně a jako první snížil mzdu a zrušil benefity spojené s ředitelským postem sám sobě (Kubů, Pátek, 200, s. 268). Stejný postup vyžadoval také od ostatních členů vedení, což přispělo k lepšímu přijetí tohoto kroku mezi zaměstnanci napříč celou firmou. Zcela zabránit propouštění nebylo možné a počet zaměstnaných během krize klesl z 2780 v roce 1931 na 2 041 v době největšího propadu. Během propouštění bylo prioritou udržení kvalifikovaných pracovníků, proto se týkalo pouze zaměstnanců na nejnižších pozicích a vždy jen v případech, kdy už nebylo možné se mu jinak vyhnout. Jako alternativní způsoby pro překlenutí krize byly využívány také výluky a neplacené dovolené (Kovařík, 2004, s. 67).

Hummelbergerova prozíravost umožnila firmě ustát období ekonomické deprese. V krizových letech dokonce došlo k fúzi s Pražskou železářskou společností. Po skončení krize se firma postupně začala více orientovat na zbrojní průmysl, který byl s blížící se hrozbou dalšího válečného konfliktu na vzestupu. Důraz byl kladen na další rozšiřování mezinárodních obchodních kontaktů, nová odbytiště byla zajištěna např. v Argentině, Jižní Africe, Kanadě či Indonésii (Kubů, Pátek, 200, s. 268).

5.2.3 Karel Loevenstein

Škodovy závody v Plzni na tom po první světové válce nebyly zrovna nejlépe. Jejich tehdejší majitel, baron Karel Škoda (syn zakladatele firmy Emila Škody) se snažil co nejvíce podporovat monarchii, rozšiřoval proto výrobu až nad hranici svých reálných možností. To mu sice vyneslo několik čestných vojenských titulů, jeho podnik byl ale značně zadlužený a při svém zaměření na zbrojní průmysl najednou s koncem války ztratil svá odbytiště. V souvislosti s tím, že strategie firmy celou dobu počítala s existencí podniku v rámci velké monarchie, musela právě Škodovka čelit problémům spojeným se zmenšením trhu, na které nebyla připravena. V rámci nově vzniklého Československa se navíc netěšila přílišné popularitě, neboť za války dodávala zbraně nepřátelské mocnosti. Situace byla natolik vyhrcoaná, že spojenci uvažovali o zahrnutí závodu do válečných

reparací, Karel Škoda byl dokonce ve Francii považován za válečného zločince (Klimek, 2003, s. 48–49). Najít někoho, kdo by zadluženým závodům poskytl úvěr, se proto jevílo jako nadlidský úkol. Hledání kupce se tedy zaměřilo na Velkou Británii a USA. Pomoc se nakonec překvapivě podařilo najít v září 1919 ve francouzském podniku Schneider et Cie v Creusotu, který Škodovým závodům poskytl půjčku (Kubů, Pátek, 2000, s. 268).

Karel Loevenstein vystudoval práva na Karlo-Ferdinandově univerzitě. Jeho silnou stránkou byla znalost jazyků – mluvil plynule německy, anglicky i francouzsky, všemi jazyky údajně bez přízvuku, což později zužitkoval při vyjednávání se zahraničními zákazníky Škodovky. Loevenstein svou pracovní cestu zahájil v pražské pobočce Wiener Bankverein, jeho úloha zde však zpočátku nebyla příliš významná. Když se Loevensteinova kariéra začala ubírat slibnějším směrem, přerušil ji v srpnu 1914 příchod války. Loevenstein byl jakožto jezdec odvelen do Plzně, kde působil až do roku 1919. Při této příležitosti pravděpodobně navázal první kontakty se Škodovkou. Po skončení války, v únoru roku 1919 nastoupil na pozici ředitele pražské pobočky Zásobovací ústředny české samosprávy, avšak již v červnu se ucházel o přijetí do Škodových závodů i přesto, že se firma v té době nacházela ve velmi neutěšené situaci. Ještě téhož roku nastoupil ve svých třiceti čtyřech letech na post generálního tajemníka. Již krátce po svém nástupu přišel s návrhem nové organizace podniku, která by stála na rovnocenné kapitálové účasti státu, zaměstnanectva a soukromého kapitálu (Diestler, 2010, s. 11–19). I když myšlenka nenašla výraznějšího zastání, Loevenstein tím dal otevřeně najevo své názory a postoje. Skutečnost, že součástí jeho návrhu byla třetinová účast zaměstnanců firmy na kapitálu, přivádí k myšlence větší odpovědnosti pracovníků za vykonanou práci a tím nastiňuje jeden z prostředků motivování zaměstnanců.

Tři roky po svém vstupu do firmy se Karel Loevenstein stal zástupcem generálního ředitele. Snažil se najít nová odbytiště v zahraničí, vstoupil tak do riskantních finančních operací s čínskými bony a rumunskými cennými papíry. V roce 1923 se Loevenstein posouvá na druhý nejvyšší post v hierarchii organizace – byl jmenován vůbec nejmladším generálním ředitelem průmyslového podniku v tehdejší Československu. Ve Škodových

závodech byl nejvyšším funkcionářem předseda správní rady. Ve skutečnosti však Loevenstein upevňoval svou pozici natolik, že v průběhu několika let dosáhl ve firmě v podstatě absolutní moci (Diestler, 2010, s. 30, 32). Ve stejném roce se mu podařilo získat anglickou půjčku ve výši 1 milion liber, za kterou musel Loevenstein zastavit veškerý majetek podniku. Následující roky se nesly ve znamení velkých personálních změn, byla obměněna téměř jedna celá generace, spojená ještě s předválečnými poměry. Poté začal důsledně zavádět racionalizační program, díky kterému byla zmodernizována a rozšířena výroba. Po překonání krizových let za pomoci konverze anglické půjčky a podílu na francouzsko-československé půjčce z roku 1932, došlo k uklidnění poměrů (Kubů, Pátek, 2000, s. 269). Podle Loevensteinových slov vystoupal v návaznosti na devaluaci koruny počet exportních zakázek na cca 200 mil. Kč. Díky tomu mohlo být ve Škodovce zaměstnáno okolo 6 000 nových zaměstnanců (Diestler, 2010, s. 79).

Jak vypadala organizace Škodovky během Loevensteinovy ředitelské éry, přibližuje sborník *„Všeobecné zásady organizace, povinnosti a práva závodu v Plzni jako celku“* vydaný 5. března 1927 v Plzni. V něm je zachyceno organizační schéma závodu a vymezena působnost jednotlivých oddělení. Zajímavým je kupříkladu systém výpočtu mezd. Ty byly vypláceny na dvoutýdenní bázi a mzdová účtárna je vypočítávala na základě skutečně odpracovaných hodin dle píchacích lístků, ale také podle předcházejícího průměrného výdělků a vyřízených zakázek. Účtárna vždy obdržela seznam došlých a vyřízených zakázek, jimž vytvořila samostatný lístek obsahující výčet oddělení, která se na naplnění zakázky podílela, a tím pádem budou odměněna. V okamžiku kdy byla zakázka dokončena, informoval k tomu účelu vyhrazený úředník účtárnu o tom, že se již další mzdové náklady spojené s touto zakázkou nesmí objevit. Toto opatření sloužilo pravděpodobně k udržení vysoké míry kontroly. Z dokumentu dále vyplývá, že Škodovy závody měly svůj vlastní bytový referát, jenž přiděloval dělnické byty v domech v Plzni, Doudlevicích, Třemošné, Záluží či Nýřanech. Součástí organizace byla také dohlížecí kancelář, která kontrolovala zejména včasné příchody zaměstnanců do práce, dále se účastnila vydávání materiálu zakoupeného zaměstnanci, evidovala

pomocné síly, mohla také dělat občasné osobní prohlídky při odchodu z práce a mnoho dalších kontrolních a administrativních úkonů. Zaměstnanci měli možnost stát se členy tzv. Haléřového fondu, který pravidelným přispěvatelům poskytoval pomoc v nouzi (v případě nemoci, nutnosti nákladné léčby, pohřebné pro členy a jejich rodinné příslušníky apod.) (1927, Státní oblastní archiv Plzeň, fond Generální ředitelství, karton 50, inv. č. 322, s. 98, 130, 142–145, 147). V některých principech organizace podniku lze nalézt jistou paralelu s řízením v továrně Tomáše Bati. Zaměstnancům byly poskytovány nadstandardní odměny a benefity, na druhou stranu byli velmi pečlivě kontrolováni a režim práce byl v obou případech poměrně tvrdý.

V roce 1935 došlo Loevensteinovou zásluhou ke smíření s jedním z největších rivalů Škodových závodů, s ČKD. Výsledkem vyjednávání bylo uzavření kartelové dohody mezi oběma podniky. Rok před svojí smrtí v roce 1938 získal Loevenstein čestný doktorát Vysoké školy technické E. Beneše v Brně za zásluhy o rozvoj Škodovky (Kubů, Pátek, 2000, s. 269).

6 Závěr

Když dnes hodnotíme období mezi světovými válkami, vycházíme z jeho idealizovaného obrázku vytvořeného po sametové revoluci. Domnívám se, že právě proto se v poslední době stále častěji objevují radikální odsuzující názory, zdůrazňují se jednotlivé politické kauzy, národnostní problematika, a na základě dílčích neúspěchů občas bývá období odsouzeno jako celek. Je důležité vnímat jeho roli v rámci změn, které ve 20. století více a více akcelerovaly. Mladé Československo tak při svém vzniku muselo čelit nejen otázkám podstaty vlastní samostatné existence, ale do svého chodu zapracovávat další faktory spojené se změnami přicházejícími zvnějšku. V předcházejících staletích měly nové myšlenky dostatek času k tomu se ustálit a ponechat na běhu dějin, aby sám vše v klidu vstřebal a postupně se přizpůsobil. Takový luxus však postupem času mizí, nové fenomény nedávají prostor k váhání a nejistotě. První československá republika dostala odměřeno pouhých dvacet let pro to, aby ukázala své schopnosti a svůj potenciál. Neúměrně krátká doba ve srovnání s bývalými říšiemi a královstvími. Ano, doba už byla zkrátka taková a podmínky byly v danou chvíli nastaveny pro všechny stejně a tudíž spravedlivě. Je však užitečné občas se na meziválečné Československo podívat s tímto odstupem a zamyslet se nad jeho skutečnou úlohou v našem vývoji.

Cílem mé bakalářské práce bylo poskytnout komplexní pohled na oblast řízení pracovníků v období první republiky s důrazem na vliv vědeckého řízení a přinést kritické zhodnocení. V jednotlivých kapitolách jsem se zaměřila na zasazení do širšího historicko-hospodářského kontextu, popis vědeckého řízení v Americe, specifika vědeckého řízení v meziválečném Československu, na vybrané osobnosti z oblasti teorie i praxe. Samostatné kapitoly byly věnovány Masarykově Akademii Práce a Prvnímu mezinárodnímu kongresu vědeckého řízení.

Řízení pracovníků bylo jedním ze stěžejních témat první republiky, podporovaným snahou o zvýšení naší konkurenceschopnosti. Teoretické poznatky dostupné v tehdejším Československu dosahovaly výborné kvality. Tu zajišťovala mimo jiné i naše propojenost se Spojenými státy a jejich vědeckým řízením. Stanislav Špaček a Václav Verunáč byli

vynikajícími odborníky, kteří se ve svém oboru bez nadsázky mohli srovnávat s předními světovými osobnostmi. Jejich díla jsou často na tak vysoké úrovni, že by i dnes mohla být relevantním podkladem pro studium vědeckého řízení, protože obsahují mnoho detailních informací a často vycházejí z osobních zkušeností a setkání se zahraničními autoritami. Co by se na druhé straně dalo dílům vytknout, je do jisté míry absence širšího mezinárodního přehledu. Vybrané země (Amerika, Francie, Německo...) zmiňovány sice jsou, téma vzrůstající globalizace je však značně přehlíženo. Úhel pohledu bývá zúžený jak po geografické, tak i tematické stránce a často má sklony k nekritickému vyzdvihování a obhajování myšlenek vědeckého řízení a racionalizace. Je otázkou do jaké míry můžeme toto našim autorům vytýkat, když vezmeme v úvahu, jaké informace byly v té době dostupné a v jaké fázi se nacházel výzkum. Z většiny spisů našich autorů je patrná absolutní důvěra ve vědu a její schopnost adekvátně zodpovědět všechny otázky a vyřešit všechny problémy.

Čtení prací našich prvorepublikových autorů z oblasti řízení pro nás však může být přínosné i v dnešní době. Osobně mi pomohlo pochopit význam vědeckého řízení, které jsem do té doby vnímala převážně v negativním světle, a podívat se na něj z jiné perspektivy. Pro uvědomění si hodnoty myšlenek současných autorů však považuji za důležité znát historický myšlenkový přerod, který otevřel cestu vedoucí až k dnešním úspěchům. Vědecké řízení vlastně otevřelo dveře všem budoucím nástupcům, kteří tuto teorii sice často vyvraceli a kritizovali, museli při tom ale většinou překonávat menší překážky, než zakladatel moderního managementu F. W. Taylor. Naši prvorepublikoví autoři tuto skutečnost vnímali stále ještě živě a s úctou. Pro nás jde jen o uzavřenou etapu vývoje, která se již vyčerpala a nemá další význam. Netvrdím, že bychom měli oživovat myšlenky vědeckého řízení, ty považuji za objektivně překonané. Mám na mysli určitou pokoru a uvědomění si hodnoty současného stavu, který považujeme za něco zcela automatického.

Pokud by se v některé oblasti daly nalézt jisté nedostatky, pak by to byla oblast praxe řízení. Malé podniky jednaly v tomto směru pouze intuitivně, což nemusí zákonitě

znamenat špatně – i přirození vedoucí mohou být dobrými vedoucími. Pravděpodobnější je však varianta opačná. Ve velkých podnicích sice k aplikaci racionalizace a vědeckého řízení docházelo, místy však vedoucí pracovníci zacházeli až k jejich zneužívání. Často rozebíraný a vychvalovaný Baťův systém považují za značně autoritativní. Většina ředitelů velkých podniků byla výraznými osobnostmi s velkým charismatem. Ti drželi převážnou část rozhodovacích pravomocí výhradně ve svých rukou a využívali zvýšené míry kontroly. Naštěstí řada oblastí byla již v tehdejší době ošetřena zákony (délka pracovní doby, péče o zaměstnance apod.), jimž se řada kroků musela podřizovat.

Téma by jistě vyžadovalo ještě důkladnější analýzu, rozebírající do hloubky jednotlivé oblasti. Velké mezery spatřuji zejména v otázce fungování každodenní praxe a srovnání přístupu k zaměstnancům v malých, středních a velkých podnicích. Vymezení specifik jednotlivých subjektů by jistě přispělo k pochopení vývoje řízení pracovníků v průběhu posledních dvou století. Předpokládám, že ve srovnání firem různých velikostí by bylo možné rozkrýt jednotlivé prvky procesu přechodu od intuitivního k vědeckému přístupu k managementu. Oblasti pro další zkoumání je i otázka spolupráce našich teoretiků s praxí, zda byli naši vědci v pravidelném kontaktu s řediteli firem, nebo zda pouze zajišťovali vydávání publikací a zákonů.

7 Soupis bibliografických citací

1. BRUEGEL, Johann Wolfgang. *Czechoslovakia before Munich*. 1. vyd. Cambridge: Univ. Pr., 1973.
2. Česká republika. Zákon o 8hodinné době pracovní. In: *Sbírka zákonů a nařízení státu Československého [online]*. Praha, roč. 1918, č. 91, XVII. [cit. 2014-05-16]. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/1918/017-1918.pdf>.
3. ERDÉLY, Evžen. *Baťa. Švec, který dobyl světa*. 1. vyd. Zlín: Archa, 1990. ISBN 59-078-90.
4. HOUŠKA, Vítězslav. *T. G. Masaryk známý i neznámý*. 1. vyd. Praha: Česká expedice, 2005. ISBN 80-85281-70-8X.
5. HOZÁK, Jan. Emil Zimmler: I práce inženýrská má povahu umění. In: *Společnost pro hospodářské a sociální dějiny ČR [online]*. 2013 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.shsd.cz/aktualita.php?-1&s=>.
6. Informační systém Univerzity Karlovy v Praze: Témata prací (Výběr práce). MÁČE, Jan. *Laboretismus-specifický směr českého ekonomického myšlení [online]*. 2004 [cit. 2014-06-12]. Dostupné z: https://is.cuni.cz/studium/dipl_st/index.php?doo=detail&did=25254
7. JIRÁSEK, Jaroslav. České řízení ze století do století. In: *Management Digest [online]*. 2000, č. 4 [cit. 2014-03-12]. ISSN: 1211-9709. Dostupné z: <http://www.digest.cz/mdigest/2000-04/Article1.htm>.
8. JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-71-4.
9. KLIMEK, Antonín. *Vítejte v první republice*. 1. vyd. Praha: Havran, 2003. ISBN 80-86515-33-8.

10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. Vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
11. KOVAŘÍK, Jiří. Franz Hummelberger a Poldina huť. In: *Slánský obzor. Ročenka společnosti Patria, Vlastivědného muzea ve Slaném a Státního okresního archivu v Kladně*. Slaný, 2013. ISSN 1214-3847.
12. KVAČEK, Robert. *První světová válka a česká otázka*. 1. vyd. Praha: Triton, 2003. ISBN 80-7254-448-9
13. LEIMBACH, Dulcie. Ernestine Gilbreth Carey, 98, Author of Childhood Memoir. In: *The New York Times [online]*. 2006. [cit. 21. 4. 2014]. ISSN 0362-4331. Dostupné z: http://www.nytimes.com/2006/11/06/books/06carey.html?_r=0.2.
14. LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Praha: Lešingrová Romana, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
15. Ministerstvo zahraničních věcí. *Historie a osobnosti české diplomacie. Bedřich Štěpánek [online]*. Ministerstvo zahraničních věcí, 2012. [cit. 19. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/jnp/cz/o_ministerstvu/historie_a_osobnosti_ceske_diplomacie/osobnosti_v_historii/bedrich_stepanek.html.
16. MÍŠKOVÁ, Alena, Martin FRANC a Antonín KOSTLÁN. *Bohemia docta: k historickým kořenům vědy v českých zemích*. 1. vyd. Praha: Academia, 2010. ISBN 978-80-200-1809-0.
17. *Mýtus a realita hospodářské vyspělosti Československa mezi světovými válkami*. 1. vyd. Editor Eduard Kubů, Jaroslav Pátek. Praha: Karolinum, 2000. ISBN 807184716X.
18. NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 1. vyd. Praha: Vodnář, 1995. ISBN 80-85255-74-X.

19. OLIVOVÁ, Věra. *Manipulace s dějinami první republiky*. 1. vyd. Praha: Společnost Edvarda Beneše, 1994. Přednášky Společnosti Edvarda Beneše; č. 4.
20. POTUŽIL, František. *České národní hospodářství*. 1. vyd. Praha: Nakladatel Václav Petr, 1941. Svazky úvah a studií, č. 60.
21. *Protokol o prvním mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce (PIMCO) v Praze: 20.–24. červenec 1924*. Praha: Ústav pro technické hospodářství průmyslové Masarykovy akademie práce, 1925.
22. RÁKOSNÍK, Jakub. *Odvrácená tvář meziválečné prosperity: nezaměstnanost v Československu v letech 1918-1938*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-802-4614-298.
23. Společná česko-slovenská digitální parlamentní knihovna. *Zasedání národního shromáždění československého r. 1920. Tisk 2264 [online]*. PSP, 2010. [cit. 6. 4. 2014]. Dostupné z: http://www.psp.cz/eknih/1918ns/ps/tisky/T2264_00.htm.
24. ŠPAČEK, Stanislav: *F. W. Taylor*. 1. vyd. Praha: Orbis, 1947. Edice Kdo je, sv. 53.
25. TEICHOVÁ, Alice. *The Czechoslovak Economy: 1918–1980*. 1. vyd. New York: Routledge, 1990. ISBN 0-415-00376-8.
26. VERUNÁČ, Václav a kol. *Encyklopedie výkonnosti, svazek 1, Člověk*. 1. vyd. Praha: Sfinx, 1934.
27. VERUNÁČ, Václav. *Hospodářský zítřek*. 1. vyd. Praha: Nakladatel Fr. Borový, 1927.
28. VERUNÁČ, Václav. *Laboretismus. Hnutí technicko-mravního pokroku hospodářského. Zásady a směrnice*. 1. vyd. Praha: Parlament, 1928.
29. VODÁČEK, Leo, Olga, VODÁČKOVÁ. *Management – Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999, 3. vyd. ISBN 80-85943-94-8.

30. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3948-9.

31. ŽENATÝ, Emil: *Zpráva o činnosti Masarykovy akademie práce*. 2. vyd. Praha: Masarykova akademie práce, 1929.

Použité archivní materiály:

1. Archiv bezpečnostních složek, fond Studijní ústav Ministerstva vnitra, Číslo 44-1/133/3.
2. Archiv Kanceláře prezidenta republiky, Masarykova akademie práce, karton 137 (D 13208/38), inventární číslo 1044.
3. Archiv Kanceláře prezidenta republiky, Vědecká organizace práce – část I., II., III., karton 137, inventární číslo 1118.
4. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Masarykova Akademie Práce, karton 334, inventární číslo 1032.
5. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Masarykova akademie práce, karton 229, inventární číslo 692.
6. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Masarykova akademie práce, karton 362, inventární číslo 1149.
7. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 1.
8. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 2.
9. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 6.
10. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 7.
11. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 8.

12. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 10.
13. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 12.
14. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 16.
15. Masarykův ústav a Archiv Akademie věd ČR, Fond Stanislav Špaček, karton 17.
16. Národní archiv, Fond Ministerstva školství a kultury – osobní, sign. prof. V. Verunáč,
karton 262
17. Státní oblastní archiv v Plzni. Podnikový archiv Škodovy závody, fond Generální
ředitelství, karton 50, inv. č. 322.

8 Přílohy