



A tulajdonos aláírása:

Klukon Tibor

IGAZOLVÁNY

A CIKTA cipőgyártási és kereskedelmi k. f. t.
nevében igazoljuk, hogy

Klukon Tibor

Szül. hely, év, hó, nap: *1922. IX. 19. Laxva*

Illetőségi hely: *Bény*

Lakhely: *Érsekújvár Győr u. 12.*

Munkabeosztása: *"Lányvölö"*

Vallása: *r. k.*

üzemünk alkalmazottja.

Klukon Tibor
K. F. T. SZEMÉLYZETI OSZTÁLY
ÉRSEKÚJVÁR

Jel: M = magyar szöveg
Cs = cseh szöveg
N = német szöveg

1 9 3 8

Kelt	Sor- szám	lapok száma	Jel	T a r t a l o m
1937 XII.	1	1-27	M	Nemzetközi Munkáügyi Hivatal: "A munkafeltételek a racionalizált borovoi Bata cipőgyárban Jugoszláviában." Írta: von Haen Hugo. Fordítás a német kiönlényomat a Revue Internationale du Travail /Nemzetközi Munkáügyi Szemle /XXXVI. kötet 6. sz. 1937. decemberi füzetéből. - Genf - ./Martfi kiválasztása is a leirt elvek szerint történt./ Az anyagot Hegedüs Kálmán felhasználta a "Tisza Cipőgyár története" című tanulmány megírásához.
1938 VIII.	2	1-47	Cs	Bata cipőbolti és javítóhelyi heti vagyoni elszámolás dolgozati példányai az 1938. augusztusában Zlinben megtartott üzletvezetói tanfolyamról. Olvaspám helyett mentem a tanfolyamra /nem tudott csehül beszélni/.
1938	3	69 oldal	Cs	Statistikai blokk /blocsek/, megszerkesztése, vezetése és alkalmazása. A zlini Tanulmányi Intézet szerkesztésében. - Zsebben hordozható, rendszerezett blokkról szól az ismertető anyag. Célját, tagolását, elrendezését, gyakorlati felhasználását tárgyalja.
1938 első félév	4	11 szöveges számje- les 64 színes	Cs	A Bata cég /csehszlovákiai/ lábbeli katalogusa 1938. I. félévére. Színes fénykép-ábrákkal, cikkszámokkal, rövid leírással cseh, német, francia és angol nyelven. Az első rész rövid ismertetőt ad a katalógus szerinti rendelésről, valamint a színes lapok sorrendjében a gyártmányok cikkszámairól, bőségeről, eladási áráról, a gyártott nagyságméretekről és a kiszállításért felelős személy nevééről. A katalógus az akkori Csehszlovákia csaknem 2200 Bata cipőboltja mindegyikében a vevők rendelkezésére állt. Egyedileg bármely modell megrendelhető volt, amelyiket a bolt nem készletezett.
1938 VIII.	5	881-1008 oldalak	Cs	"Vyber" = "Válogatás" a jelenkor legérdekesebb és legjobb cikkeiből. A Bata cég által havonta kiadott folyóirat. Saját nyomdában nyomtatva. Érdekes Bata János cikke a 941. oldalon, /Nem tudjuk foglalkoztatni az ipart/, ahol támadja a bankárokat. Ez volt az utolsó kiadás Csehszlovákia feloszlatása előtt. Számos cikk németellenes, ami cáfolja, hogy Bata J. németbarát volt.

1938/1

NEMZETKÖZI MUNKAÜGYI
HIVATAL.

A MUNKAFEJESZTÉSEK A RACIONALIZÁCIÓ
BOROVCI BAT'Á CIPŐGYÁRBAN JUGOSZLÁ-
VIÁBAN.

Írta:
von Haas Hugo

—

/Német különlanyszem a Revue Internationale
du Travail /Nemzetközi Munkaügyi Szemle/
XXXVI. kötet 6. sz. 1937. decemberi füzetéből./

—

TARTALOMJEGYZÉK:

Oldal

Bevezetés	3
A vállalat neve és méretei	3
A vállalat megalapítása és kialakulása	4
Telephelyválasztás	4
A vállalat kifejlődése	6
A Bata-üzem fellépésének társadalomgazdasági ki- hatásai Jugoszláviában	7
Cipőfogyasztás	7
Cipőárak	8
Foglalkoztatás és munkapiac	9
Munkakereset	9
Munkaidő	11
A "Bata-rendszer"	12
Technikai racionalizálás / Gépesítés/	12
Gazdasági racionalizálás	13
Költségvetés-ellenőrzés	13
Munkaszervezési és személyzetpolitikai racionalizálás	15
Műhelyautonómia	16
Nyereségrészesedés	16
Üzemi szociálpolitika	17
A férfi alkalmazottak statisztikája és struktúrája	17
Alkalmazásügy	20
Famunkaügy	21
Munkafeltételek	22
Munkaidő	22
Fizetési és bérviszonyok	22
Egészségügy és balesetelhárítás	24
Lakásügy	25
Szociális gondozás és szabadidő-felhasználás	25
Összefoglalás	26

B e v e z e t ́ s .

A Nemzetközi Munkügyi Hivatal Üzemvizsgálata, amelyet a Bata cég csehszlovák anyavállalatánál, Zlinben lefolytatott és a "Nemzetközi Munkügyi Szemle" 1930. évfolyamában nyilvánosságra hozott, arra végső megállapításra jut, hogy a Bata rendszernek "egészen egyéni bélyege" van és "ugyszólván helyi feltételei vannak". E tanulmány vége így szól: "Ez olyan ember műve, aki azt tökéletesen realizztikusan egy bizonyos vidékhez idomította, és pedig abban a pillanatban, amikor ez a vidék feltárult. Nem lehet a priori megmondani, mivé vált volna egy másik személyiség kezében, más vidéken és más korban."

Miután azóta nem kevesebb, mint 8 új Bata-gyárüzem létesült a Csehszlovák köztársaságon kívül, más országokban/ és pedig Németország, Anglia, Franciaország, Hollandia, India, Lengyelország, Svájc és Jugoszlávia területén/, felmerült annak a szükségessége, hogy ezen új üzemek egyikének megvizsgálásával megállapítást nyerjen, vajjon mi lett ténylegesen a Bata rendszerből "egy másik személyiség kezében, más vidéken és más időben".

Ezen újabb Bata-üzemvizsgálat tárgyává a Nemzetközi Munkügyi Hivatal a cég jugoszláviai gyárát választotta Borovóban, Vukovár mellett, mert ez a legújabb és legnagyobb a cég külföldi leányvállalatai között.

Miután ezt a "rendszer"-t úgy az üzemgazdasági irodalomban, mint a napi sajtóban is már gyakran és behatóan leírtak /a legvilágosabban talán a Nemzetközi Munkügyi Hivatal fent említett jelentésében/, a jelen vizsgálat céljaira elegendő lesz a Bata rendszer sajátosságait képező racionalizációs rendszabályok szűkre szabott ismerefoglalása. Behatóbban kell azonban tárgyalni néhány különleges kérdést, amelyek a borovói üzemnél a jugoszláviai társadalomgazdasági viszonyok helyi különlegességeiből adódnak.

A jelen vizsgálat főcélja azonban a Nemzetközi Munkügyi Hivatal célkitűzése szerint az u.s. "ipari vonatkozásokon" van, amint azok az üzemvezetés és az alkalmazottak között Borovóban a "Bata rendszer" mellett kialakultak és ugyanott az üzem munkásainak és alkalmazottainak munka- és létfeltételeiben kifejezésre jutnak.

A vállalat neve és méretei.

A "Bata Yougoslovenske Tvornice Gume i Obuce, Borovo A. D." Bata, jugoszláv gumi- és cipőgyár r.t., Borovo/ a jugoszláv "bőr- és gumifeldolgozó ipar"-hoz tartozó részvénytársaság. A Vukovár melletti Borovóban levő telephelyén főleg minden fajta bőr- és gumilábbelit, különösen a népszerűságnak megfelelő "opankákat" gyárt, azonkívül még kis mértékben különböző egyéb gumi-

1 "A munkafeltételek egy racionalizált üzembn. A Bata rendszer szociális kihatásai"; megjelent három alakban:

- a/ Nemzetközi Munkügyi Szemle; 1930. Február-Március hóban.
- b/ "Tanulmány a munkások és munkavállalók közötti viszonyról", a "Studien und Berichte/Tanulmányok és közlemények/ 4. sorozat I. kötet 33. sz., 1930.
- c/ Különlenyomat, a Nemzetközi Munkügyi Hivatal berlini Kiadateltségének kiadása, 1930-

és bőrcikket /játékárut stb/, linoleumot és - a közeljövőben - pneut is. A vizsgálat idején /1936 szeptemberében/ ugyanitt 2393 munkavállaló dolgozott s ehhez még hozzá kell számítani az 510 elárusítóhelyen alkalmazott 938 főnyi elárusítószemélyzetet. Az évi termelés 1935-ben kerekén 4,110.000 pár cipő volt és 1936-ban még további erős emelkedést mutat. Ennek a termelési számnak a jelentőségét megvilágítja az összehasonlítás az ország többi kéziipari ill. gyáripari cipőüzemének adataival, amelyek összes maximális termelési képessége 3,450.000 pár cipő.

A zlini anyavállalat és a jugoszláviai borovoi leányvállalat között a tökéből folyó és hiteltechnikai összeköttetésen kívül nem áll fenn szervei összefüggés. Annál bensőségesebb azonban a szakmára és a tárgykörre vonatkozó együttműködés, amely a jugoszláv háznak az üzemi önállóság előnyén kívül még azt az előnyt is biztosítja, amely "Zlin filialéjáj"-ban rejlik; és ez az előny nagy és sokoldalú: hiszen a leányvállalatnak az anyavállalat egész termelési-technikai, kalkulációs és személyzettechnikai tapasztalati tárháza, gép- és munkaszabványok, bevásárlási és eladási rutinja, egyszóval az egész "Bata rendszer" fenntartás nélkül rendelkezésére áll. Valóban, Zlin és Borovo között az összeköttetés, amely szállítmányok szempontjából a Dunán, személyi és levélforgalom tekintetében a levegőn keresztül bonyolódik le - itt is, ott is vannak a cégnek repülőtere és repülőgépei - rendkívül élénk. Mégis a jugoszláv Bata-vállalat Borovóban teljesen önálló egységnek tekintendő, amely a Zlinnal való pénzügyi kapcsolatoktól eltekintve önálló, életképes gazdasági existenciája.

Ennek a tényállásnak megfelelően alakult ki a jugoszláv vállalatnak az üzemvezetése is, amely jugoszláv ember kezében van, aki azonban teljes kiképzését az anyavállalatnál, Zlinben nyerte.

A vállalat megalapítása és kialakulása.

A borovoi Bata-műveket 1931. június 7-én nyitották meg, éspedig először csak néhány kis földszintes műhellyel. Jó öt évtizede mánylag rövid ideje alatt épült fel a mai három ötemeletes gyárépület összes terjedelmes melléképületével együtt és ezek alkotják a kiterjedt csinos lakótelepekkel a mai Bata-várost, Borovot, amely az egyébként egész vidékiesen primitív szlávon Dunamedencében Bata-Morgana-ként gyors iramban fejlődik tovább.

Ez a gyártelep Borovóban példa egy meglehetősen nehéz telephely-problémának legjobb megoldására, amely a racionalizációs mozgalom elmélete és gyakorlata szempontjából egyaránt érdekes. Mert Borovonak a jugoszláviai Bata-művek székhelyévé való választását megelőzte egy rendszeres telephely-elemzés, amelyet Bata Tamás és az általa a jugoszláviai vállalat igazgatójává kinevezett Maksimovic T. együttesen ejtettek meg.

Telephely-választás.

Az első lépés már a Jugoszláviára eső választán volt, mint első olyan ország, amelyben Bata, aki eddig a külföldön csak elárusítóhelyeket rendezett be zlini termelési központja részére, most gyáraszerü készítőüzemben kockáztatva meg "rendszerével" való kísérletének megismétlését.

A Jugoszláviára, mint telephelyre eső választást a követ-

kező megfontolások döntötték el:

1/ a nemzeti és igyenyelvi rokonság és politikai kapcsolatok, amelyek a csehszlovák anyavállalatnak a jugoszláv anyavállalattal való szerves együttműködését nyelviileg és érzelmileg valószínűsítették;

2/ a jugoszláv népességnek, mint fogyasztótömegnek a szerkezete, amely nagy, még teljesen fedezetlen, sőt talán még fel sem keltett "többlet"-lábbeliszükségletet engedett feltételezni és pedig éppen primitív tömegcípő-szűkegletet, amelynek legjobban történő gyártása Bata főerőssége;

3/ a jugoszláv népességnek, mint munkásságnak a szerkezete, amely még nem iparosított, kevésbé szervezett és a Bata munkarendszer részére ezért még könnyen elérhető falusi "emberanyagot" sejtetett.

A telephely-elmzés második lépése volt a Bata gyár részére Jugoszlávia legmegfelelőbb, legalkalmasabb vidékének kiválasztása. Rendelkezésre állt:

ennek a sokrétű országnak az Adriai tenger felé eső, részben már valamennyire iparosított része;

a hegyes és ipari szempontból még kevésbé feltárt bel-seje;

a mindkettőtől északra fekvő, Száva és Dráva által öntözött Dunavölgy.

A választás a dunai lapályra esett, mint termékeny földművelő területre és folyókkal átszelt alföldre, ahol tehát a legkedvezőbbek a közlekedési viszonyok.

A közlekedési viszonyok már előre kedvező kialakításának célja érlelte meg Bata Társaságban azt az elhatározását, hogy az új gyárat a Duna partján állítsa fel. Így előre gondoskodhatott arról, hogy a legfontosabb nyersanyagok, mint pld. Bőr, amelyet Indiából hoz be /via Szuez-csatorna, Dardanellák, Fekete tenger, Dunatorokolat/, valamint a Zlinben előállított speciális cipőgyártási gépek, amelyeknek onnan csak egy rövid útvonaluk van a pozsonyi csehszlovák Duna-kikötőig és azután a folyón lefelé a nemzetközivé vált Duna magyar szakaszán át a jugoszláv partokra hajózhatók, ilyen formán olcsó vízi úton kerülhessenek le szállítása.

Mármost Bata Társaság Maksimovic T-vel és egy pár specialistával utnak indult és autóval és sátorral végigcserkérték a Duna partvidékét.

Szűkebb kiválasztásuk - és ez a telephelyelemzés harmadik fázisa - a különösen termékeny földjével és a lakosság jó közegénsségi állapotával feltűnő vidékre esett a Duna jobb partján, Borovo falu és Vukovár városka között fele úton, Széktől, a szlavyon járási székhelytől és Belgrádtól, a jugoszláv fővárostól nem messze. Különösen alkalmának mutatkozott ez a partvidék azért, mert eltekintve a repülőkikötőnek alkalmas síkságtól, vasutvonal halad át rajta 3 közelfekvő állomással /2 Vukovárban és 1 Borovóban/ és megvalószínűsíthetően egyforma távolságra van 5 vasúti csomóponttól: Vinkovci, Osijek, Sombor, Subotica és Novi Sadtól. - Ha nem is világhírdrejtű jelentőséggel bíró vasúti keresztelődésekről van szó, ez az öt vasúti gőcpont mégis ugyanannyi csatlakozóállomás Jugoszlávia számos vidéki érhelyi mellékvonal-rendszerére felé és így a Bata-cég részére a legkedvezőbb kiindulóvonalaikat nyújtják eladási akciójához a különböző, távolabb eső helyeken lakó fogyasztórétegekhez.

• rendelkezik

A telephely-bizottság - megoldva ezzel feladatát - a helyszínen választotta ki a Duna mentén a partvidék egy darabját, amelyet vasutvonal szel ketté és a Duna és a vasutvonal közti keskenyebb részt a gyárápületek helyéül jelöltte ki, míg a többi, a Dunától távolieső részt a lakónegyedek részére tartották fenn.

A gyár telkét oly nagyra méretezték, hogy azon összesen 13 ötemeletes standard-műhelynek van helye, ezekből azonban eddig még csak 3 épült fel.

A vállalat kifejlődése.

A fiatal vállalat, amelyet ilyen telephely-elemzéssel a gazdaságilag legkedvezőbb helyre állítottak, azóta állandóan növekedik.

A termelés, amely 1931-ben kicsiben indult, a rákövetkező években gyors iramban emelkedett:

1932	995.000	pár cipő
1933	2,701.000	" "
1934	3,440.000	" "
1935	4,110.000	" "
1936	6.000.000	" " /megközelítő szám/

Ennek megfelelően növekedett a munkavállalók száma:

Év	Munkások/évi átlagban/
1931	64
1932	770
1933	1245
1934	1611
1935	1940
1936	2222

Vizsgálatunk idején /1936 szeptemberében/ 2393 munkavállaló a következőképpen oszlott meg:

Bőrcipőgyártás	973
Gumicipő "	799
Segéd- és melléküzemek	621

Mindkét termelési üzem egy-egy nagy Bata-Standard-épületben van elhelyezve. Ezek Zlinből mint 80 m hosszú és 20 m széles modern ötemeletes üveg- és betonépítmények ismereteseek. A cipőgyár egy emeletének alapterülete 1548 m², a gumigyáré 1660 m².

Ennek alapján körülbelül a következő, az üzem jelenlegi méreteire rávilágító felosztást kapjuk a gyárápületek összes területéről, a mai kiterjedés mellett:

Bőrcipőtermelés	7740 m ²
Gumicipő "	8300 "
u.n. "produktív terület".	16040 m ²
raktárak és magazinok	7902 "
segédműhelyek /lakatos,asztalos, doboz, papír stb/	2445 "
konyha és étkezdé	1536 "
erőműtelop /régí és új/	491 "
Összes terület	28414 m ²

Már a "produktív" terület számadataiból adódik az a lényeges megállapítás, hogy a jugoszláv Bata-gyár a gumilábbelőknek,

/különösen a gumí-"opankáknak"/ hasonló, sőt nagyobb teret nyújt termelésében, mint a bőrtalpu lábbeliknek.

Amint később látni fogjuk, ez egyik fő oka annak az átütő erejű kereskedelmi sikernek, amelyben a "Bata-rendszer" jugoszláviai fellépésének része volt.

Ez tükröződik nagyon tekintélyes, az egész ország~~ra~~ra kiterjedő elárusító-hálózatának gyors kibontakozásában:

Év	Az elárusító-helyek száma	Az elárusító személyzet száma:	
1931	88	197	2,14
1932	102	221	2,17
1933	194	422	2,18
1934	371	771	2,08
1935	386	797	2,06
1936	510	938	1,84

Nem lehet csodálkozni azon, hogy a Bata-vállalat minden számközből kivilágító gyors felemelkedésének láttára Jugoszláviában hasonló ellenkezés támadt, amilyen a vállalat már a csehszlovák köztársaságban csakugy, mint minden más országban találkozott, ahol árujával a piacon megjelent. Az ellenkezés természetesen a versenycégek köréből támadt, és pedig úgy a gyári cipőtermelés, mint a kéziiparosság köréből. A kifogások, amelyeket a Bata rendszer ellen emeltek, szociális érdekekre is vonatkoztak és ezért helyén valónak ítéljük, hogy a borovoi Bata-vállalat tulajdonképpeni munkaviszonyainak megvizsgálása előtt szokra a társadalomgazdasági kihatásokra, amelyeket a jugoszláv gazdaságban való fellépése okozott, ebben a tanulmányban is rávilágítsunk. Ez a következőkben nagyrészt azon adatok alapján történik, amelyek az 1935-ös kormányának a Bata ellen elhangzott kifogások tisztázására elrendelt felülvizsgálatnak alapjául szolgáltak és amelyet számunkra Prof. Velimir Bajčić, Belgrád, szakértő, köszönetre méltó módon hozzáférhetővé tett.

A Bata-üzem fellépésének társadalom-gazdasági kihatással Jugoszláviában.

Ezek a kihatások lényegében a következő tényezőkre vonatkoznak:

cipőfogyasztás Jugoszláviában,
cipőárak,
foglalkoztatás és munkapiac,
munkakereset,
munkaidő.

Cipőfogyasztás.

A fentemlített felülvizsgálat elé terjesztett, a Batán kívüli jugoszláv cipőiparra vonatkozó adatok szerint a jugoszláv üzemek összes termelési kapacitása évi 3,250.000 pár, amelyből a cipőgyárakra kerek 2,250.000¹ és a cipőkészítőiparra

¹ Foglalkoztatottak száma 2500 munkás; munkahozam hozzávetőlegesen 3-1/2 pár naponként és munkásokként; össztermelés 7500 pár naponta x 300 munkanappal = 2,250.000 pár dpő évente.

illetve kéziparra kerek 1,000.000⁴ esik. A borovoi gyár felállítására idején azonban már évenként 1,200.000 pár volt a behozatal zlini Bata-cipőből. Így a jugoszláviai népesség összefogyasztását a Bata által 1931-ben megindított cipőtermelés előtt évi 4,450.000 párra tehetjük. 1935-ben az összefogyasztást a felülvizsgálat alkalmából évi 7,500.000 párban adták meg, amelyből a Batára kerek 4,100.000 pár esik. A többi cipőtermelőre eső 3,400.000 pár cipő megfelel körülbelül pontosan annak a termelési mennyiségnek, sőt túl is haladja azt 150.000 párral, amely már a Bata előtt megvolt. A jugoszláv honi termelés tehát nem szenvedett korlátozást a Bata fellépése folytán, ellenkezőleg. Az összes évi fogyasztás azonban a Bata részéről 4,450.000-ról /amelyben 1,200.000 Bata-behozatal már bennefoglaltatik/ 7,500.000-re emelkedett, tehát kerek 3,050.000 pár cipővel emelkedett évente, s ez a szám 1936-ban bizonyára még lényegesen magasabb.

Ez a számszerű tényállás nem fog esodálkozást kelteni, ha egyrészt az ország falusi és hegyi lakosságának lábbeli ellátását, másrészt pedig a Bata termelési politikáját szem előtt tartjuk. Ez ugyanis éppen annak a néprétegnek a szükségleteivel vetett számot, amelynek az év legnagyobb részében víz- és hóborította mocsaras újakon át kell közlekednie. A Bata a szelők néptömegek részére éppen a nekik oly nagyon szükséges gumicipőket /mindenekelőtt gumi-Opankákat, aztán sárcipőket, bőrcipőket, vízcizmákat stb/ készítette, - jelenlegi évi termelésének több mint fele gumilábbeli - és ezáltal az országban bár meglevő, de eddig még szunnyadó, tehát "többlet"-szükségletet felkeltette ill. kielégítette.

Cipőárak.

Ezt erős árcsökkenéssel befolyásolták, amelyet a következő, három bőrcipőfajta és egy gumicipőfajta áralakulásának táblázata szemléltet:

F a j t a	Piaci ár Bata 1931.évi fellépése előtt	Ugyanolyan Bata-cipő ára	
		1933	1936
	Dinár		
Bőrcipő a	249	149	129
Bőrcipő b	199	99	79
Bőrcipő c	169	89	69
Gumicizma	229	99	79

Egy ilyen messzemenő árcsökkenés a fogyasztórétegek változatlan vásárlóképesége mellett - ezek pedig ez alatt az öt év alatt sem gazdagabbak, sem szegényebbek nem lettek - azt jelenti, hogy az egyesek, változatlan cipőbudget mellett jobb lábbelit engedhettek meg maguknak. Prof. Bajkic becslé-

¹ 10.000 cipőkészítő, amelyből 5000 csak javításokat eszközöl. A másik 5000, amihez kerek 5000 segéd jön, átlagosan 2 pár cipőt készítenek hetenként és személyenként, tehát kerek 100 pár cipő évente és személyenként = 1,000.000 pár cipő évente.

se szerint ilyen módon a lábbeli-kulcs az országban a Bata fellépése folytán személyenként és évenként 1/4 pár cipőről 1/2 pár cipőre emelkedett. A vállalat reméli, hogy ezt a kulcsot még tovább javíthatja.

A Bata árcsökkentése természetesen a versenyt is arra kényszerítette, hogy áraival az új tőkeerős vállalat által kiereszkedett olcsóbb árszínhez igazodjék. Ez természetesen a cipőkereskedelem intenzívebbé tételére is vezetett, amelynek igazolására szolgál az a tény, hogy míg a cipőgyárak elárúsítóhelyeinek száma Zágráb városában a Bata fellépése előtt 17 volt, addig azóta ez a szám 32-re emelkedett.

Foglalkoztatás és munkapiac.

A cipő- és bőrszakmában csak a baleset ellen biztosított munkavállalókról áll rendelkezésre statisztika, amely a számok összehasonlítását a Bata jugoszláviai fellépése óta eltelt időszakról lehetővé teszi:

A biztosított munkavállalók száma:	junius	december
1932	16.394	17.512
1933	16.609	17.458
1934	17.872	17.895
1935	19.055	20.717

Tehát a növekedés kerek 3.000 munkavállaló.

Ami a munkapiacot, mint olyant illeti, a Bata-vállalat igényét szaktájsított munkaerők tekintetében nem más cipőgyárak illetve a cipőipar meglévő szakmunkás-állományából fedeste, hanem - a "rendszer" egyik fő alapelveinek megfelelően - szakmai szempontból minden előképzettséget nélkülöző "fiatalokat" választott az ország még nem iparosított népességének köréből és képezte ki őket "Bata-munkásokká".

Tehát a Bata Jugoszláviában "többlet"termeléséhez nemcsak a "többlet"-szükségletet keltette fel és ennek következtében "többlet"-fogyasztást teremtett, hanem a szükséges "többlet"-szakmunkaerőket is belevonta és kiképezte.

Munkakereset.

A jugoszláv munkügyi statisztika kevés adatot és támaszpontot nyújt visszatekintő vagy áttekintő összehasonlításra. Mindenesetre a munkabiztosítás statisztikája mégis bizonyos képet nyújt az országos átlag és a Bata munkakereset közötti különbségről.

Az előbbi ~~az~~ a jugoszláviai bőr- és gumifeldolgozóipar egy munkavállalójának napi kereseteként 1932-ben, tehát a Bata cég fellépésének kezdetén, 17,20 dinárban állapítják meg; ma, tehát cca 5 évvel a Bata fellépése után ez a szám 20,72 dinárra emelkedett.

¹ Broj radnika u Kozarskoj struci /S.U.Z.O.R./

² Radnička Zastita /"Hivatalos munkabiztosítási közlöny"/, XVII. 6-7.sz., 286. oldal.

se szerint ilyen módon a lábbeli-kulcs az országban a Bata fellépése folytán személyenként és évenként 1/4 pár cipőről 1/2 pár cipőre emelkedett. A vállalat reméli, hogy ezt a kulcsot még tovább javíthatja.

A Bata árcsökkentése természetesen a versenyt is arra kényszerítette, hogy áraival az új tőkeerős vállalat által kiereszkedett olcsóbb árszínhez igazodjék. Ez természetesen a cipőkereskedelem intenzívebbé tételére is vezetett, amelynek igazolására szolgál az a tény, hogy míg a cipőgyárak elárúsítóhelyeinek száma Zágráb városában a Bata fellépése előtt 17 volt, addig azóta ez a szám 32-re emelkedett.

Foglalkoztatás és munkapiac.

A cipő- és bőrszakmában csak a baleset ellen biztosított munkavállalókról áll rendelkezésre statisztika, amely a számok összehasonlítását a Bata jugoszláviai fellépése óta eltelt időszakról lehetővé teszi:

A biztosított munkavállalók száma:	junius	december
1932	16.394	17.512
1933	16.609	17.458
1934	17.872	17.895
1935	19.055	20.717

Tehát a növekedés kerek 3.000 munkavállaló.

Ami a munkapiacot, mint olyant illeti, a Bata-vállalat igényét szakképzett munkaerő tekintetében nem más cipőgyárak illetve a cipőipar meglévő szakmunkás-állományából fedeste, hanem - a "rendszer" egyik fő alapelveinek megfelelően - szakmai szempontból minden előképzettséget nélkülöző "fiatalokat" választott az ország még nem iparosított népességének köréből és képezte ki őket "Bata-munkásokká".

Tehát a Bata Jugoszláviában "többlet"termeléséhez nemcsak a "többlet"-szükségletet keltette fel és ennek következtében "többlet"-fogyasztást teremtett, hanem a szükséges "többlet"-szakmunkaerőket is belevonta és kiképezte.

Munkakereset.

A jugoszláv munkügyi statisztika kevés adatot és támaszpontot nyújt visszatekintő vagy áttekintő összehasonlításra. Mindenesetre a munkabiztosítás statisztikája mégis bizonyos képet nyújt az országos átlag és a Bata munkakereset közötti különbségről.

Az előbbi ~~az~~ a jugoszláviai bőr- és gumifeldolgozóipar egy munkavállalójának napi kereseteként 1932-ben, tehát a Bata cég fellépésének kezdetén, 17,20 dinárban¹ állapítják meg; ma, tehát cca 5 évvel a Bata fellépése után ez a szám 20,72-dinár-ra emelkedett.

¹ Broj radnika u Kozarskoj struci /S.U.Z.O.R./

² Radnička Zastita /"Hivatalos munkabiztosítási közlöny"/, XVII. 6-7.sz., 286. oldal.

Magánál a Betánsál azonban az átlagos kereset /a betegség-egélyző statisztikája szerint/ messze meghaladja ezt és 1936 első felében naponként és fejenként kerek 52 dinár volt. 1932 elején 25 dinárt tett ki, azóta tehát megkétszereződött. Ha hozzászámítjuk, hogy ugyanezen idő alatt az élelmiszerárak állandóan csökkentek, és pedig¹

1929	100
1930	92
1931	85
1932	77
1933	66
1934	61
1935	60

akkor azt látjuk, hogy a Bata-munkások életszínvonala állandóan és gyorsan emelkedett a vállalat alapítása, 1931. óta.

Ennek ellentétékeppen Krekio² idézi egy /meg nem nevezett/ belgrádi cipőgyárnak a munkabérstatisztikáját, ahol a munkásságnak ugyanezen időszak alatt jelentős eltolódásban volt része az alsóbb bérosztályok felé:

Átlagos napi kereset /Dinár/	A munkásság kereseti megoszlása százalékban	
	1931	1934
48 és azon felül . .	54.44	23.33
40 - 48	2.96	5
34 - 40	10.65	13.33
28.8 - 34	17.75	18.34
24 - 28.80	5.92	10
20 - 24	0.59	1.64
16.80 - 20	6.20	15
14 - 16.80	1.18	13.35

Még kedvezőtlenebbül csúszik meg a cipőipari munkásság a munkabérbiztosítási statisztika szerint. Eszerint ma az összes betegség ~~alatt~~ esetére biztosított bőr- és gumipari munkás 13.61%-a a 6 dináros, 24%-a a 11-14 dináros bérosztályba tartozik és csak 11.88%-a éri el a 48 dináros átlagkeresetet.³

A Bata-alkalmazottak ezzel szemben az észéki kerületi betegség-egélyzőnél /1936 szeptemberében/ már eleve sokkal magasabb bérosztályokba vannak sorozva, de ezen még lényegesen túlmenő átlagos munkakeresetük van:

¹A létfenntartási költségek mértékszámai Horvátország és Szlovénia három városában. Nemzetközi Munkügyi Szemle, 1936 augusztus, 800. oldal.

²Krekio Bogdán, a jugoszláv gyárosok szövetségének vezetőtitkára. Radnicka Radnica/"Munkabér"/, Belgrád, 1934.

³Radnicka Ezstita, XVIII., 173. oldal.

Csoport	A munkások száma	A beteg-ségélyző-nél a bér-csoport napibére:		A Bata-nál ténylegesen kifizetett átlagbér:
		Össz.	Dinár	Dinár
Bevásárlás	297	XII	48	58.45
Bőrcipőgyártás				
Férfiak	453	XII	48	52.80
Nők	419	IX	28.80	31.97
Gumicipőgyártás				
Férfiak	262	XII	48	58.72
Nők	488	IX	28.80	30.42
Elárusítás	258	XII	48	72.42
Géplakatosműhely	153	XII	48	72.42
Konyha	15	XI	40	41.83

Ha ezekhez a kereseti viszonyokhoz hozzávesszük az olcsó lakóházak, valamint a nyereségrészesedés előnyeit, azt látjuk, hogy a Bata munkavállalóinak életműveletét egy olyan országban, amelyben a cipőmunkás helyzete nyilvánvalóan rossz, lényegesen az átlag fölé emelte.

Igaz, hogy a munkavállalók részéről azt állítják, hogy munkahozzás emelkedése esetén az egyidejűleg várt keresetemeléssel nem azonnal és nem teljes mértékben következnek be.²

Munkaidő.

A Bata cégnél a naptári év 260 munkanapján dolgoznak, éspedig az ötnapos hét és nyolcórás nap elve alapján. Ez utóbbi két megnevezés nélküli részre oszlik: 7-12 óráig és 14-17 óráig tart.

Jugoszlávia többi cipőgyártási üzemében elvben a törvényesen előírt munkaidőt, nyolcórás nap a hatnapos hétben, tartják be, tehát hetenként 8 órával többet dolgoznak, mint a Bata cégnél. A jugoszláv munkásság kevés ellenálló erővel bíró szervezetének láttára azonban a tényleges munkaidő a cipőiparban - állítólag - legalábbis még kevéssel ezelőtt is lényegesen hosszabb volt és különösen a lábbelikészítő kéziiparban, 9-10 óra volt a napi munkaidő.

A borovoi üzem munkásai /a "Bata-rendszer" idevonatkozó irányelveinek megfelelően/ nincsenek szakszervezetekbe tömörítve. Ettől eltekintve az erről az oldalról elhangzó panaszok többféle, a munkamenettel kapcsolatos körülményre vonatkoznak, melyekre a Bata-rendszer és a borovoi munkaviszonyokra vonatkozó következő fejezetben fogunk rámutatni. Itt csak azt a szemrehányást emlíjük meg, amely a túlórázára vonatkozik. A cég közlése szerint azonban ma már nincs túlórázás. Oly esetekben, amikor az üzem a termelést nem tudja elérni, 2 csoportban, 8 óra szakokban dolgoznak /ez történt az 1935. és 1936. évben kb 10-15 héten át/. Törvényben meghatározott esetekben /pl.gépjavítás/

¹Lásd "Bericht der Arbeitkammern /A munkakamarák jelentése/1926-1931, 427/428 oldal, amely szerint a szociális helyzet egy iparban nem olyan rossz, mint a cipő-kéziiparban.

²Lásd Krekic tanulmányát, 25/26 oldal.

természetesen sor kerül túlórateljesítményre, amelyet azután az 50%-os /illetve vásár- és ünnepnapokon 100%/ törvényes pótlékkal díjaznak.

A "Bata rendszer".

Bár a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal ezt a bevezetésben említett korábbi tanulmányában már behatóan és világosan leírta, és bár a rendszernek, mint olyannak alkalmazása Borovóban a zlini alkalmazástól többé vagy kevésbé csak árnyalatokban különbözik, s ennek oka az üzem kisebb volta és egy-két helyi jellegű eltérés, - ebből a tanulmányból sem hiányozhat egy rövid összefoglalás arról, amit "Bata-rendszer" alatt értünk, mert e nélkül a tanulmány csonka lenne.

Az elemek, amelyek összessége ezt a "rendszert" alkotja, technikai, gazdasági, munkaszervezési és személyzetpolitikai természetűek. E tanulmány jellegének megfelelően a két első rövidebben fogjuk tárgyalni, a két utóbbira azonban, amelyek a munkafeltételek és az "ipari vonatkozásokat" közvetlenül érintik, részletesebben fogunk kitérni.

Technikai racionalizálás./Gépesítés/.

A "Bata" nem volna az a sikeres világraszóló vállalkozás, amivé fejlődött, ha nem használná fel sorozatgyártó műhelyei futószalagjainhoz a legjobb és legújabb cipőgyári gépeket. Még így sem érte volna el a mai fejlődési fokát, ha nem vette volna kezébe maga ezeknek a gépeknek az előállítását és tökéletesítését és ilyen módon nem állott volna a cipőszakmában a technikai előrehaladás élére. Egy-két régi jól bevált külföldi gyártmányú szerszámgép kivételével Borovóban, csakugy mint Zlinben kizárólag saját gyártmányú gépek állnak, amelyeket a zlini Bata-ház gépépítőműhelyeiből via Bratislava, Dunaházy ~~szeksz~~ kapunk. Magában Borovóban csak egy géplakatosműhely van, mint a javítások céljaira szolgáló segédszaktály.

A cipőgyártásra szolgáló Bata-gépeknek legtöbbszörre megvan az a jellemző vonásuk, hogy a legmesszebbmenő mechanizmussal rendelkeznek, vagyis a gép átvette az ember munkájában végzett mozdulatait és így őt, mint végrehajtó/készítő/ tényleg tulajdonképpen pótolta. A gép mellett dolgozó embernek többé-kevésbé már csak ügyszólván kiszolgáló és ellenőrző kézmozdulatokat kell végeznie. Ha a gépesített cipőgyár munkása ebben Hans Sachs kéziliparos lábbelikészítőtípusától lényegesen különbözik is, viszont a szakmáját képező fogások egyrészt gyorsaságuk és sokféleségük, másrészt kényességük és fontosságuk miatt megint csak nagyon messzeemenő, csak rendszeres eltanulás és gyakorlat által elsajátítható különleges, lényegében technikai veretű kiképzést követelnek. Ez jellemző a "mladi muzi" /fintalok/, ahogy Batánál a tanoncokat hívják, szakiképzésére is, ahol (Borovóban csakugy, mint) Zlinben a legnagyobb súlyt fektetik. Az ottani helyi kiképzőrendszert kiegészíti még a Borovóból Zlinbe kiképzésre küldött tanoncok és Zlinből Borovóba küldött tanítók és szakoktatók állandó kicserélése.

Gazdasági racionalizálás.

✓ A "gazdasági racionalizálás" keretén belül meg kell különböztetni az üzem belső életére vonatkozó rendszabályokat azoktól, amelyek az üzemet mint egészet és kifelé a nemzetgazdaság közepette való helyzetében tekintik.

Utóbbiról már volt szó "a Bata-vállalat fellépésének társadalomgazdasági kihatásai Jugoszláviában" c. fejezetben. Idetartozik mindenekelőtt a vállalat teljes kereskedelmi felépítése, amelyre beszerzés szempontjából a nyersanyag nagy tételekben és első kézből való vásárlása, hacsak nem saját előállítás, eladás szempontjából pedig egy teljesen racionalizált eladási hálózat, tehát mindkét oldalon mindenekelőtt a közvetítő kereskedelem kikapcsolása jellemző.

A bőrt a jugoszláv Bata-vállalat, mint már említettük, tengeri úton közvetlenül Indiából szerzi be. A belföldi bőrgyárak ellenszállása következtében azonban Borovo saját részére nem kaphatja meg a bőrfeldolgozásra a hivatalos engedélyt. A vállalat tehát nyersanyagát egy egész sor kis cserzővargának adja ki, ezeket ellátja hitellel, bőrkikészítő gépekkel és teljesítmény-szerződést köt velük.

Másik hivatalos korlátot jelent Bata részére az, hogy saját javítóműhelyek felállítását megtiltották, ami azonban a fogyasztókönoságra mindenesetre hátrányosabb, mint magára a vállalatra nézve.

Az eladás hálózata jelenleg 510 elárusítóhellyel rendelkezik. Ezek szétaszórtan helyezkednek el az egész országban, azonban Borovoból központi irányítást kapnak és kérdőívet ellenőrzése alatt állnak. Az elárusítóhelyek szabványosítottak, és pedig 12-féle van, amelyek nagysága a következő elemek szempontjából a helyi piac nagysága szerint változik:

eladási terület m^2 -ben,
az elárusítószámolyzat száma,
a raktáron tartandó cipőpárok száma,
az állványok, székek, kirakatberendezések stb. száma és nagysága.

A Bata-féle elárusítórendszer különös különlegességét képezi a lábapoló készletben tartása a fontosabb elárusítóhelyeken /ezidősszerint 21/, ami által a jugoszláv népesség szélesebb rétegeihez is eljutnak a testápolás szempontjából csakugy, mint a cipőfogyasztás tekintetében is oly fontos ~~szempontok~~ lábápolásnak az alapismeretei.

A költségvetés ellenőrzése.

Az üzemgazdasági racionalizálás legfontosabb részei a költségelemzés, árkalkuláció, mindenekelőtt azonban - a Bata-rendszer magva - a költségvetés ellenőrzése.

Jelentőségénél fogva, amellyel ~~üzemünkben~~ ^{üzemünkben} a költségvetés vezetése és egymásközi viszonya szempontjából bír, csak az utóbbit akarjuk itt röviden részletezni.

A költségvetés-ellenőrzés klasszikus elméletétől eltérően a különböző költségvetéseket nem alulról felfelé, hanem felülről lefelé állítják össze, tehát: nem azok a személyek tesznek javaslatot a költségvetés tételeire, akik azok betartásáért a gyakorlati kivitelben felelősek, /munkavezető, osztályvezető stb./, hanem ezeket a számokat az üzemenvezetőség kalkulációs osztálya a meglevő statisztikai anyag és az igazgatóság utasításai szerint kiszámítja és kivitelre kiadja az alsóbb vezetőszerveknek, mégpedig mindig egy félévre.

Ha így a Bata "tekintély"-költségvetésénél kezdetben hiányzik is egy és más, a többi vállalat "demokratikus" költségvetés-felállításánál tapasztalható élénkítő együttműködésből, úgy a másik oldalon, az "ellenőrzésnél" annál életteljesebbnek bizonyul. Valóban, a Bata-munka egyik fázisában sem lehet az intenzív és spontán munka reáérvé oly jellemző szellemének lényegét jobban megfigyelni, mint a minden szombaton megismétlődő "élő költségvetés-ellenőrzésnél".

A Bata-munkások ezen a napon, köszöntet az űnapos hét uralkodásának, ünnepelnek. Az egész vezetőszemélyzet, a munkavezetőtől a vezérigazgatóig, ezzel szemben az egész szombat délelőttre az egyik nagy munkacsarnokba jön össze, hogy az elmúlt hét költségvetésének ellenőrzését együtt elvégezzék. Előkészületként a kalkulációs osztály az egész számanyagot - minden fajta előirányzat-, valóság-, százalék- és indexszámokat - krétával mintegy egy tucat fekete táblára felírja. Világos, áttekinthető táblázatokban körül bemutatásra a gyártás, az eladás, az önköltség alakulásának, a reklám, sőt a lábapolási üzlet tényleges heti eredménye, kifejezve úgy dinárban, mint a cipőpárok számában; mindezzel szemben be van állítva a költségvetés tétele és a heti eredmény ehhez mérten százalékban kifejezve. Ha egy ilyen százalékosan 50-et mutat vagy azon alul, úgy pirossal, ha szézen felül van, úgy fehérrel lesz bekeretezve. A vezérigazgató által vezetett megbeszélésen a fehérkeretes számok alapján dicseretes osztanak, ami pénzügyileg is előnyösen hathat ki, a pirossal kereteztetteket azonban közelebbi vizsgálat tárgyává teszik acélból, hogy kiderítsék a költségvetéstől való nagy eltérés okát és segíthessenek rajta. Ez odáig vezethet, hogy az igazgató a kifogásolt osztályról behozat egy pár cipőt, sajátkezűleg felszakítja és felfedi azokat a hibákat, amelyek a számszerű eredménytelenség okai lehettek.

A felelős osztály- vagy munkavezető munkáját védeni fogja, ezért esetleg majd hibás anyagot vagy szerszámot okol, ami által ismét az ezért felelős egyéneket vonják a vitába. Műtán egymásközt mind, mint később látni fogjuk, bevásárló- vagy eladóviszonyban vannak egymással, egy ilyen vita mint szigorúan üzleti megbeszélés folyik le, amelyben végülis megoldhatatlan ellentmondás esetén az igazgató mondja ki a döntő szót.

A cégnek ezeken a szombati lelkiismeretvizsgálatain a legnagyobb figyelmet az ügyfélreklamációkra fordítják. Az összes Bata-cipő egyéni megjelölése lehetővé teszi azt, hogy az ügyfél által visszaadott cipőt a helyéig, sőt munkásokig, akik az esetleges hibákért felelősek, visszafelé követni és eredményes segítséget, orvoslást lehessen nyújtani.

A vonatkozó hét "előirányzati" és "tényleges" számai mellett legtöbbször a "mai napig" és a "mai naptól" számok is szerepelnek, azaz a félév kezdetétől a szombatforgó hétig elért összegek, valamint a költségvetés szerint ettől a héttől

a félév végéig még rendelkezésre álló összegek. Egy pillantás ezekre a számokra betekintést nyújt az igazgatónak, de a szombati költségvetés-ellenőrző konferencia kerekén loo résztvevője közül minden egyesnek is arrazve: Hogyan állunk? és ennek megfelelően esetleg a költségvetés számjain módosítást lehet eszközölni vagy hiányok kiküszöbölésére vagy új munkák megindítására vonatkozólag határozatot lehet hozni.

Mindex egyrészt a mindenkor elővett fekete táblán feltüntetett számok nyújtotta kép alapján, részben ennek élénk megbeszéléssével történik, amelyen minden jelenlevő résztvesz. Eközben ezek jól begyakorolt statisztikusoknak bizonyulnak, akiknek számsorok olvasása és azok megvilágosító feltárása oly folyékonyan megy, mintha erre elméleti főiskolán képezték volna ki őket. Amellett nagyrészt fiatal, munkássorból felemelkedett gyártisztviselőkről van szó, akik csupán ennek a szombati közösségi munkának a gyakorlati jelentősége folytán jó üzemgazdasági statisztikusokká váltak.

Ennek a szombati csoportnak a táblákra szegezett szemét látni és a résztvevők és az igazgató között folyó párbeszédet hallani kellett ahhoz, hogy élő képet nyerhessünk egy valódi "kooperációról" a "Scientific Management" /tudományosa figyelés/ értelmében és ugyanakkor egy valódi "vezetésről" is és eljussunk annak a felismeréséhez, hogy itt egy "elő költségvetésellenőrzés" mintaképéről van szó.

Munkaszervezési és személyzetpolitikai racionalizálás.

A Bata Borovóban kb 310 különböző bőr- és gumicipő-típust /nagyasot/ gyárt. Ha szem előtt tartjuk, hogy röviddel ez előtt még csak "mérték szerinti" cipőket ismertünk, csakugy mint hogy még ma is a luxuscipőt a cipőgyárak és lábbelikészítők ezer különféle formában gyártják, akkor látjuk, hogy a Bata egy ilyen masszemenő "egyszerűsítéssel", "normalizálással" és "typusmegállapítással" kevés, de jól kidolgozott cipőfajtára nézve, megteremtette a szükséges előfeltételeket a nép-cipő tömeges gyártásához, amelyet gyártani akart.

Ezzel együtt megteremtette az alapot a futószalag mellett történő sorozatgyártáshoz szert munkacsoportokban, amelyeknek a Bata-rendszer keretében, mint ismeretes, megszemenő mihelyautonómiájuk van.

Egy ilyen "Bata"-mihely, amelyből legtöbbször a szabványépület minden emeletén kettő van elhelyezve, egy futószalagrendszerből áll, amelyen kb 40-60 személy egy munkavezető felügyelete alatt egy bizonyos árut sorozatszerűen állít elő, pl. egy bizonyos típusbeli cipőből looo párat naponta. A cipőkon az u.n. "ötös-rendszer" szerint dolgoznak, azaz a futószalag minden lökésével egy 5 pár cipőt tartó állvány tolódik minden munkás elé, aki a futószalag következő vesztelese alatt az előtte levő lo darab cipőn a réeső munkarészt el kell végeznie.

Az az időmérték, amely szerint ezeket a munkateljesítményeket egymással összehangba hozták és amely szerint a futószalag és így a folyó munka továbbhalad, nem Borovóban

került külön megállapításra, hanem Zlinből vették át, ahol kísérletező próbák és gyakorlati tapasztalat alapján eredményeként lassan kialakult a szabványidő. Mégis, itt is hangzik el panasz a munkavállalók részéről túlgyors iram, a munka kényszerű állandó folytatása, egyhangúság és kifáradás miatt. Ezek a jelenségek azonban nyilvánvalóan nem lépik túl a más gyárakban, mechanizált sorozatgyártásnál szokásos mértéket.

Műhelyautonómia.

A Bata-műhelyek viszonylagos gazdasági önállóságát már gyakran írták le úgy, mint "rendszerének" tulajdonképpeni titkát.

Egy ilyen "műhelynek" nevezett, egy futószalagrendszer mellett meghatározott sorozatgyártmány előállítására összegyűlt munkacsoportnak a vezetője üzengazdasági szempontból úgy jár el, mint egy kis vállalkozó: szabadon bevásárol anyagot vagy félgyártmányt a raktárról vagy munkatechnikai szempontból előtte álló osztálytól és az ő osztályában tovább vagy készre kidolgozott gyártmányt a következő osztálynak vagy eláramítóhelynek adja el. Rendelkezésére áll egy tőke, amellyel gazdálkodnia kell; az árakat az igazgatóság állapítja meg. Ha hibás árut kap, úgy kártérítést könyvelhet az azért felálló osztály terhére; ha az utánakövetkező osztálynak ő szállít hibás árut, úgy az ő terhére fognak annak javára kártérítést könyvelni. Osztályának összes kezelési költségeit is el kell számolnia /szállítási költségek, adók, kamatok, nyomatványköltségek, hirdetésrész, erőfogyasztás stb./, különbségek pedig fizetnie kell a munkabérekért.

A műhelycsoport pénzügyi kezelésének egy része készpénzben bonyolódik le /mindenképpen a bért fizetés/; másik része csak előrelátás útján /pl. a kölcsönös kártérítések/. Különben a bevétel és a kiadás, minden osztály részéről csak papíron történik és az emellett kiszámított különbözetet a heti elszámolásban mint a műhely nyereségét vagy veszteségét a vonatkozó heti elszámolási úrlapon kimutatják.

Ezt költségvetés-ellenőrzési szempontból úgy fektetik le, hogy lehetővé teszi minden tétel összehasonlítását a költségvetési előiránnyal, mégpedig közvetlenül és egy külön rovatban a különbözetet összeg- és százalékszerűen is feltüntetik. Az úrlap külön rovatába állítják be a hét gyártási eredményét párokban és dinárértékben a itt is megállapítják a százalékos arányt a költségvetéshez képest.

Az úrlap hátulján, amelyet a munkavezető tölt ki és a könyvelőség csak ellenőriz, megfelelő rovat van a nyereségrészesedés kiszámítására.

A nyereség-részesedés.

Az u.n. "szerszódóssal alkalmazottak", tehát a tisztviselők és munkavezetők "prémium"-nak nevezett nyereségrészesedést kapnak, amely az osztályuk által elért nyereség arányában legfeljebb ennek 10%-a. Ennek azonban csak 50%-a kerül hetenként kifizetésre, a másik 50%-ot mint kauciót esetleges veszteségek esetére visszatartják és 10%-al kamatoz-

tatják. Az így visszatartott kauciók összege az 1936. évi üzemigazgatásban több mint 9-1/3 millió dinárt tett ki.

Más természetű a munkások nyereségrészesedése, amely minden osztályon 9 emberre korlátozódik és itt nincs veszteség-kezesesség. Az illető osztály heti nyereségéből 10% a nyereségrészesedés, amelyből a legjobbnak minősített munkás 2%-ot és a 8 utánakövetkező fejenként 1%-ot kap. Azonban ennek is csak a felét fizetik ki, a felét visszatartják és ez 10%-al kamatozik. A munkás a visszatartott részből hetenként folyószámlakivonatot kap és ezzel a követelésével is bármikor rendelkezhet. A munkások ezen nyereségrészesedési követelésének teljes összege 1936-ban 434.378 dinárt tett ki, a részesítettek száma 353, ebből 134 a gumipőtyógyártásra, 203 a bőrpőtyógyártásra és 16 a dobozműhelyre esik. Mindezek a prémiumok /gratifikáció, jutalom/ és nyereségrészesedések a tulajdonképpeni munkabérhez járulnak azonban, amelyet a következő fejezetek egyikében fogunk tárgyalni.

Üzemi szociálpolitika.

A Bata-rendszerre, mint olyanra való lényeges jelentősége folytán üzemi politikájának két legfontosabb elemét, a műhelyautonómiát és a nyereségrészesedést már az előző fejezetben, mint munkaszervezési és személyzetpolitikai racionalizálás rendszabályait bemutatjuk.

Ehhez a két főtevényezőhöz azonban még a további rendszabályok egész sora csatlakozik egy "szociális üzempolitikában", amelynek megtestesítője a személyzeti vezető, aki 5 személyből álló törzskarával, amelyhez még egy 12 főből álló személyzet járul a beállások intézésére, követlenül az igazgató alá van rendelve.

A személyzetigazgatásra /személyzeti osztályra/, amely ilyenformán szervezetiileg a bevásárlási-, eladási- osztállyal és gyártásvezetéssel egyenrangú, tartoznak a borojai üzem "embertényezői"-re vonatkozó összes ügyek, tehát felvételi ügyek, kiképzések kérdése, munkafeltételek, jöléti- és különösen a lakásügyek, szabadidőfelhasználás stb.

Mielőtt áttérnénk ezeknek a szemléltetésére, statisztikai képet adunk az egész személyzet szerkezetéről és szervezetéről.

A gyári alkalmazottak statisztikája és struktúrája.

A borojai Bata-művek személyzetének összlétszáma 1936 szeptemberében 2393 fő volt, ebből 1349 férfi és 1044 nő. A személyzet számának növekedését a vállalat 1931. évi megalapítása óta a következő táblázat szemlélteti:

Év és félév	Az alkalmazottak átlagos heti létszáma		
	Férfi	Nő	Összesen
1931/II	39	25	64
1932/I	288	192	480
1932/II	636	424	1060
1933/I	690	460	1150
1933/II	804	536	1340
1934/I	846	564	1410
1934/II	1087	724	1812
1935/I	1116	744	1860
1935/II	1212	808	2020
1936/I	1214	837	2051

Az előirányozott személyzet az egész országra kiterjedő fiókokban a következő összeállítást és fejlődést mutatja:

Év	Fiókvezető	Előirányozó	Előirányozó tónó	Létszámoló	Kirakatrendező	Összesen
1931	105	56	32	4	-	197
1932	119	62	34	6	-	221
1933	211	138	56	16	1	422
1934	388	252	104	26	1	771
1935	403	258	103	23	10	797
1936	499	285	114	31	9	938

A borovói üzem összes személyzete 2393 fővel 1936 szeptemberében a következőképpen oszlott meg:

206 alkalmazott /tisztviselő//ebből 26 nő/ *100% 100% 100% 100% 100% 100%*
 77 mester /ebből 10 nő/
 1833 szakmunkás/minőségi munkás//ebből 904 nő/*100% 100% 100% 100% 100% 100%*
 277 nem szakmunkás /ebből 104 nő/.

A személyzetnek az üzem egyes osztályaira eső eloszlását mutatja a következő áttekintés:

Osztályok	Személyzeti kategóriák				Összesen
	Alkalmazott /tisztv./	Mester	Szakmunkás	Nem szakmunk.	
Vezetés és közös szolgálat.	60	-	1	7	68
Bevásárlási osztály	23	-	52	-	75
Eladási osztály.	98	1	38	27	164
Bőrcipőgyártás	7	37	832	86	962
Gumicipőgyártás.	7	22	706	64	799
Segédszolgálat éspedig					
Géplakatosm. hely	5	9	136	9	159
Asztalos "	-	1	14	14	29
Papír- és dobozgyár	1	1	39	19	60
Kémiai segédszolgálat	-	6	15	5	26
Egyéb "	5	-	-	46	51

A két termelőosztály szervezési képe:

A. Bőrcipőgyártás:	1 osztályvezető
a/ kiszabás/Stanz/ felsőbőr:	1 gyártásvezető mester 6 műhely 6 mesterrel
alsóbőr:	1 gyártásvezető mester 6 műhely 6 mesterrel
b/ konfekció:	
női cipő:	1 gyártásvezető mester 5 műhely 5 mesterrel
férfi cipő:	1 gyártásvezető mester 5 műhely 5 mesterrel
B. Gumicipőgyártás:	1 osztályvezető
a/gyártás és kiszabás:	1 gyártásvezető mester és pedig
vulkanizálás és préselés:	1 műhely 1 mesterrel
kiszabás:	1 műhely 1 mesterrel
textilmanipuláció:	1 műhely 1 mesterrel
b/konfekció:	1 gyártásvezető mester 12 műhely 12 mesterrel

Amíg a fenti számtáblázatok szerkezetét a gyártási folyamat követelményei illetve vállalat üzemi feladatai határozzák meg, addig az alábbi táblázatok, a koralakulásra vonatkozóan, világosan mutatják a Bata személyzetpolitikai tendenciáját, azaz főként fiatal munkások alkalmazását:

Kor- és statisztika:

Évek száma	Férfi	Nő	Összesen
14-15	56	87	143
16-20	270	294	564
21-25	345	394	739
26-30	370	195	565
31-35	183	97	280
36-40	86	8	94
41-45	30	6	36
46 felett	9	3	12

A női Bata alkalmazottak tehát nagy többségben 25 évnél, a férfiak 30 évnél fiatalabbak. A fiatalokunk száma nagy: 68 a 14 évesek, 77 a 15 évesek száma; csak 12 haladja meg a 45 évet, 564 fiatalabb mint 20 éves.

Egy ilyen fiatal, még fejlődésben levő vállalatnak ilyen fiatalokú személyzete természetesen nem igen állandó. A női munkások férjhezmenetele, a férfiak katonai szolgálatra való bevonulása, más pályára való áttérése, általában a mezőgazdasághoz való visszatérés egyre ismét kilépéseket vonnak maguk után, amit új felvételekkel pótolnak. Az eredményt mutatja a következő táblázat:

Szolgálati kor alakulása:

A jelenlegi alkalmazottak felvételi éve	Férfiak	Nők	Összesen
--	---------	-----	----------

Szolgálati kor alakulása:

A jelenlegi alkalmazottak felvételi éve:	Férfiak	Nők	Összesen
1931	17	17	34
1932	314	159	473
1933	225	96	321
1934	294	268	562
1935	259	227	486

A Batánállevő folytonos erős munkaváltakozásról fogalmat nyújt az 1936 első felében felvett munkások száma: 546, és az ugyanezen idő alatt kilépettek száma: 265.

Alkalmazás-ügy.

Az 1936.V.15-iki jugoszláv miniszteri rendelkezés alapján az üzem munkarendje szerint a munkavállaló felvételének feltételei: 14. életév betöltése, elemi isk. végzettség, "munkakönyv" felmutatása, s orvosi bizonyítvány az egészségi állapotról. A Bata ezenfelül a pályázóknak az üzemorvos által történő megvizsgálását is előírja és minden jelentkezővel nagyon részletes kérdőívet töltet ki. Az alkalmazásnál figyelembevehető jelentkezőket - ezeknek a száma az ország minden részéből sok százra tehető - néhány egyszerű intelligenciapróba alapján képességvizsgálatnak veti alá.

A fentemlitett munkarend ugyan "alkalmaztatási szerződés"-ről beszél, amely "akár egyéni, akár kollektív", a munkásokkal vagy ezek szakszervezeteivel megkötendő. A valóságban azonban jelenleg csak 381 magasabb alkalmazottnak /vezető mester és a nyereségből részesedő munkásnak/ van írásban rögzített egyéni szerződése. Kollektív szerződés által szabályozott alkalmazások nincsenek, sem semmiféle hivatás szakszervezetének a Bata alkalmazottak nem tagjai, sem egyenként, sem pedig összességükben.

Van azonban törvény által megszabott 16 tagú munkásképviseletük, amely havonként összejön, de látszólag nagyon kevésbé él a tevékenységre nyíló alkalommal. Ezt, valamint ennek a képviseletnek választási módját a munkavállalók részéről kifogásolják.

A személyzeti osztályon minden munkavállalóról rendkívül pontos személyzeti lapot vezetnek jól szervezett kartotékban és a gyári orvosnál ugyanilyen beható egészségi lapot, amelyre később még vissza kell térnünk.

Az alkalmazási viszony megszüntetése Jugoszlávia törvényes előírásai szerint történik. Az 1936. év első felében történt munkáskilépések okainak megoszlása a következő:

A kilépés oka	Férfi	Nő	Összesen
Házasságkötés	-	13	13
Önkéntes kilépés megokolás nélkül	26	12	38
Forma nélküli elmaradás megokolás nélkül	12	28	40
Szabadság után nem tért vissza	15	-	15
Más hivatásra tért át	2	-	2
Mezőgazdaságra tért át	2	-	2
Önművelő hivatásra tért át	11	-	11
Felhagyott a kézi munkával	2	1	3
Más vidékre költözött	19	34	53
Speciális okok	3	-	3
Hiányos munkateljesítmény	4	-	4
Munkakérdő hiánya	1	-	1
Vesztesései hajlam	6	4	10
A politikai rendőrség letartóztatása	5	-	5
Katonai szolgálatt	33	-	33
Áthelyezés előirányzott helyre	21	-	21
" " a gyári építkezéshez	4	-	4
Áthelyezés Zlinbe	17	-	17
Mint aláíratott elbocsátva	1	5	6

Tanorokokr.

A Bata cég Borovóban létesített és az ország törvényes rendelkezéseivel szigorúlag vezetett ipariskolájában /1936 szeptemberében/ 210 tanorokot - a Bata cégnél "Jungmann"-nak nevezett - 14 - 18 éves korig, 3 éven kikapcsoló tanfolyamon vesz részt a szaktudás az internátusban lakik. Így alkalom nyílik a számviteli és takarékosági szemlélet nevelésére, amelyet a Bata munkáiban ki akar fejleszteni. A "Jungmannok" legkevesebb 120 dinárt keresnek hetenként, a ez összegre az internátus vezetősége a következő költségelölírányzatot szabja meg:

Élelem	42.50
Lakás	16.-
Betegsegélyző	11.80
Buha és fénymű	10.-
Zsebpénz sportra és szórakozásra	10.-
Adók és illetékek	1.70
	95.-
Megtakarítás	25.-
	120.-

Az iskolai munka és a műhelyben végzett munka közötti kapcsolatot megteremtése céljából a műhelyvezetőnek rendszeresen kérdőívet kell beküldenie az ipariskola vezetőjéhez, amelyen a munka faja, magatartás és viselkedés, szorgalom, a munkában való előrehaladás, tisztaságszeretlet, felelősségtudat stb. fel van sorolva.

A kiképzést többnyire a szlii anyavállalatához történő

néhány hónapi áthelyezéssel tetőzik be, ahol jelenleg 126 jugoszláv fiatalembert iskoláztatnak. A tanonctanfolyam ideje 3 év.

Munkafeltételek.

Bár a munkafeltételeket nem a vállalatok és munkavállalók szerveinek kollektív tárgyalásán, hanem ugyyszólván "autoritás"-sal, tekintélyével az üzemvezetőség állapította meg, mégis sokkal előnyösebbek a munkavállalók szempontjából a jugoszláv iparban általánosan szokásos munkafeltételek.

Munkaidő.

Amíg elektromos erő hiányában eddig még itt-ott váltott munkára volt szükség /három csoport a gumigyártásnál, kettő a papír-, a doboz-, valamint az asztalosműhelyben/, 1936. szept. 25-e óta, az új villamos erőmű elkészülte óta, nagyjából az ötnapos hét érvényes, 8 órás munkanapokkal, a következő beosztással:

7 órától 12 óráig,
2 órai ebédaszünet,
14 órától 17 óráig.

Az elektromos áramot 17 órakor kikapcsolják, így azután márcsak takarító-, tisztogató és elszámoló munka /pl. bérelésszámlázás/ folghat. 17 ó 30 perckor minden teremnek üresnek kell lennie, 18 órakor beszárlják a gyárat.

Természetesen a mestereknek 17 óra után is még ott kell maradniuk, felügyelni a gépek tisztogatására /amelyet külön takarítószemélyzet végez/ és az eladási osztálynak átadni a napi gyártást. A mesterek és a magasabb alkalmazottak nem is élvezik az ötnapos hét előnyeit, miután azombat délelőtti az állásfoglalás-ellenőrzésen jelen kell lenniük.

Munkaszünetek a Bata-üzemben nincsenek.

Az 1936. évi munkaterv szerint ennek az évnek 366 nap-tári napja közül 260 napon dolgoznak és így a személyzetnek 106 szabad napja marad. Ehhez járul, hogy miután a munkaidő a 17 órakor befejeződik, tetszőleges óraszámot kitevő szabadidő-jük marad nap-nap után. Ezzel szemben ugyan a munkavállalók részéről panasz hangzott el, hogy Borovóban olykor sok túlórázás folyt volna, és a déli szünetet, valamint a munkakezdetet és befejezését nem tartották be pontosan. Azonban az ezek alapján lefolytatott vizsgálat az üzemben arrevonatkozó megállapításokat nem tett.

Fizetési- és bérviszonyok.

A Bata-vállalat ~~szokásos~~ tisztviselői heti 300-500 dinár fizetést kapnak, ami évi 15-26.000 dinár jövedelmet jelent, amihez mintegy évi 1000 dinár jutalom /prémium és gratifikáció/ járulhat.

A mesterek 400-450 dinár heti fixfizetést kapnak, a vezető mester cca 500 dinárt. Ehhez járul, mint már említettük, 10% részesedés a tiszta nyereségből.

A munkások részére a minimális- és akkordbérekéből kombinált rendszer irányadó.

A minimális kereset biztosítását a Bata már egy évvel

ezelőtt elhatározta, holott az erre vonatkozó törvényt Jugoszláviában még csak most tárgyalják.

A minimális bérek összege

18 éven aluli munkásnál	napi 27 dinár
18 " felüli "	" 32 "
nős férfimunkásnál	" 40 "

A valóságban azonban a Bata-munkások keresete az akkordrendszer folytán lényegesen magasabb.

Bár az akkordtételeket a Batánál nem kollektív tárgyalások állapítják meg, mégis a munkások itt /más cégeknel gyakran nélkülözött/ előnyben részesülnek azért, hogy minden munkás naponként saját maga számítja ki az akkordbérét, mégpedig fölöttebb egyszerű módon és egészen nyíltan.

A cég minden hétre, minden műhelyben táblára kiírja a - bár "tekintélyi alapon", de más cégekénél magasabban - megállapított jutalomtételeket; a vonatkozó tábla első rovata feltünteti a végzendő munka kategóriáit /kerekben 40/, amelyekhez a jutalomtételnek igazodnia, azután azok osztályozását aszerint, hogy idősebb vagy fiatalabb férfi vagy pedig idősebb vagy fiatalabb nő munkája lesz-e. Az ilyenformán a műhelyben szükséges létszám ebből a négy munkáscsoportból szintén meg van állapítva, csakugy mint az öszt-akkordbér a műhely loo, loco, 2ooo, 3ooo, 4ooo és 5ooo drb /kg/ termeléséért.

Igy minden munkás abban a helyzetben van, hogy az őt megillető akkordkeresetet maga kiszámíthatja, ami nagyon egyszerű úrlapon történik. Ez a módszer aláírásával ellátva a könyvtárásságra került ellenőrzés céljából, amely azonban - a mint arról biztosítottak - csak nagyon ritkán kerül abba helyzetbe, hogy hibát fedezzen fel.

Az átlagos, ténylegesen élvezett munkakereset, amelyhez a Bata-alkalmazottak ilyen módon jutnak, és amelyek - mint már mondtuk - egytől-egyig messze túlhaladják a minimális bértételeket, az 1936. I. félévben heti 251 dinárt tett ki, aspedig

	dinár hetenként	dinár naponként
fiatalkorúak kerestek	142	23.40
nők 18 éven felül	179	35.80
férfiak 18 éven felül	208	41.60
nős férfiak	340	68.-

Ezenek megfelelő az észlelt betegségyező bárosztályai-ba való besorozás is /lásd II. oldal/.

Az ösztbérösszeg, amelyet a jugoszláv Bata-vállalat alkalmazottainak javadalmazására fordított az alapítás óta 1936. közepéig, 70-1/2 millió dinárt tesz ki a következő emelkedő irányzattal:

	Év és félév	Dinár	
1932/II.	1932/II.	4,491.501.02	1932/II. 312.600
1933/I.	1933/I.	6,710.170.62	1933/I. 910.110
1933/II.	1933/II.	8,177.844.35	1933/II. 910.110
1934/I.	1934/I.	8,383.127.98	1934/I. 910.110
1934/II.	1934/II.	9,460.424.10	1934/II. 910.110
1935/I.	1935/I.	9,289.601.64	1935/I. 910.110
1935/II.	1935/II.	10,674.062.06	1935/II. 910.110
1936/I.	1936/I.	13,286.423.-	1936/I. 910.110

A Bata-cég alkalmazottainak a cég kezelésében levő megtakarított pénze összesen, 1936 végén közel 2.523.000 dinárt tett ki.

Egészségügy és balesetelhárítás.

A vállalat, állandóan alkalmazott és megfelelő felszereléssel és segédszeméllyel rendelkező üzemorvos révén gondoskodik személyzetének egészségi állapotáról, különösen pedig egészséges utánpótlás felvételéről. Az üzemegészségügyi szolgálat alapjául Borovóban, mint Zlinben is, egy kartoték szolgál, amely minden alkalmazott személyről nagy leírólapot tartalmaz. Ez a személyi lap latin nyelven a kérdések egész tömegét tartalmazza, amelynek kitöltésével gondos vizsgálat után az üzemorvos diagnosztikai szempontból szinte tökéletes képet nyer minden egyes munkásról, s ezt kiegészítik a zacskóban hozzáfűzött és megörzött rádióképek, és megújítják a kétevenként megismételt orvosi vizsgálatok, amelyek minden apró részletre kiterjednek. A személyi lap diagnosztikának alapgondolata az, hogy leszögezze a megvizsgált ember normális, a normálstól eltérő és végül beteges tüneteit. Minden Bata-munkást alávetnek a Wassermann próbának; felveszik estileinek anamnéziséit is, feljegyzik baleseteit, korábbi betegségeit stb.

Tamassutesen az orvosi gyárgondozás legfőbb figyelmét a néhány hivatásbeli betegségre fordítja, amelyek a cipőgyártással kapcsolatosak, így bizonyos bőrbetegségeket, amelyek a lakkos és bőrvetkémények és hasonlók, sőt még ezen túlmenően is a személyzet pszichológiai lelki állapotára.

Emeltekre méltó, hogy a Borovói vállalat az országos hatóságok megkeresésére a belgrádi állami Vakok Intézetéből 5 vak leánykát alkalmazott és olyan eredményesen oktatja ki őket, hogy 70 dinárt is elért a napi keresetük. A kísérlet oly jól bevált, hogy további 10 vaknak az alkalmazását tervezik.

Ami az üzemi baleseteket illeti¹, a következő táblázat azt mutatja, hogy a Bata-munkás biztonsága meglehetősen megemelkedett az utóbbi években, mert a balesetek száma a munkások számához képest csekély:

Év	Az üzemi balesetek száma	Ezekből megsérült		
		az ujj	a köröm	a kéz
1932	15	8	4	3
1933	11	6	7	5
1934	26	8	7	11
1935	23	11	6	6
1936	21	10	3	8

Leggyakoribbak a balesetek a hengerelésnél és az u.n. cvikkslőgépnél. A veszélyes gépekre áramkikapcsolót szereltek, amelyek a térdrel hozhatók működésbe. Azonkívül olyan munkateljesítménypénzt² állapítottak meg, amely az éppen foglalkozásánálküli kezű veszélyeztetett, est a kezét eltávolító vak-mozgásra szoktatták.

¹ A táblázat számai az üzemi balesetek számát évenként mutatják és vonatkoznak /a munkásbiztonsági törvény 99§-a szerint/ mindenfajta olyan sérülésre, amely legalább 3 napi munkaképességet okozott. A z 1936 évre vonatkozó számok ideiglenesek.

A balesetelhárító képpropagandát fizetési borítékokon, némelykor fali képek útján is eszközlik, amelyeket azonban gyakran kell cserélni, hogy hatásukat ne veszítsék el.

Betegbiztosítás és balesetbiztosítás Jugoszláviában kötelező és államilag rendezett. Az előbbinél a díj a biztosított munkakereset 7%-át teszi ki, amely a munkaadót és a munkavállalót egyenlő részben terheli. A balesetbiztosítás díját azonban a munkaadó egyedül viseli és az veszélyfokozatok szerint változik.

Minden betegség első négy hetében a munkás teljes bért fizetéssel a cég szolgálatában marad.

Gyermekágyas asszonyok, a nemzetközi megállapodásnak megfelelően lebetegedésük előtti hat hétre és utána eső hat hétre fizetéses szabadságot kapnak, továbbá két hónapon át tejpótlékot.

Lakásügy.

A "Bata-város Borovo" 122 csinos egy emeletes házból, vakolatlan modern téglapületekből áll, amelyekben 421 család lakik, éspedig 17 egycsaládos, 8 kétcsaládos, 97 négycsaládos házból és 200 nőtlen /hajadon/ részére szolgáló férőhellyel.

Ezekben a házakban összesen 1818 személy van elhelyezve; a többi Borovo faluban és Vukovárott lakik.

A lakbér egy család részére havi 120 dinár és ez a házakba investált tőke 4%-os kamatát fedezi. A tipikus család lakás áll: 1 konyha, 3 szoba, 1 fürdőszoba, 1 klosett, 1 pincéből. Gőzközműszin is van a telepen, amelyért külön is dinár havi bér fizetendő. A lakbér alacsony volt. Kitűnik, ha összevetjük a Borovo és Vukovár környékén szokásos szobánkénti 150 dináros átlagbérrel. A lakók ingyen viaszszolgáltatást élveznek és a gyári villanyáramot kw-ként 2 dinárért kapják /a cég önköltségi ára 1.75 dinár, - a vukovári villanyár 8 dinár!/. Fűt és szenny a cég nagybani áron ad át.

Mivel mindezekben az előnyökben a munkakeresethez való lényeges hozzájárulás rejlik, a lakásokra csak olyan munkások támaszthatnak igényt, akik már több mint egy éve a cég szolgálatában állnak; lakásjogukat egy hónappal a munkaviszony felbontása után elvesztik.

Szociális gondozás és szabadidő-felhasználás.

A Bata-munkásoknak nagy gyári étkezdé áll rendelkezésükre, ahol a következőképpen étkezhetnek:

reggeli /kávé és vajaskenyér/ 2 dinárért
 ebéd /3 fogás/ 2.50 vagy 5 dinárért
 vacsora: 3 dinárért

Az étkezdében mozit helyeztek el 450 ülőhellyel, amely napi két előadást tart, 18 órakor 3 dináros és 20.30 órakor 5 dináros belépőjeggyel. Kétnaponként változtatják a filmet. 1936 két szeptemberi hetében a megtartott 24 előadáson 4922 volt a látogatók száma, tehát naponként 410 ill. előadásoként 205 személy.

A "Bata-Sportegylet"-nek 3651 tagja van, akik futball,

kézilabda, tennisz, uszás, evezés, motorkerékpár és bicikli, és sísporttal foglalkoznak./Ez utóbbit a Fruska Gora lejtőin űzik./

2240 Bata-munkás tagja a jugoszláv Vöröskereszt-Egyletnek, 250 az "Adriawacht"-nak /Adriaőrég/, 280 a "Nasa Krila" /A mi szárnyunk/ seroklub tagjai, 114-en önkéntes tűzoltók. Épülőfélben egy nagy társasház /kulturház/.

Május 5.-én, Szent György napján nagy üzemi családi ünnepet rendeznek a cég költségén, amelyen kerekén 8000 személy vesz részt. Déli 12 órakor ebéd; a családok megtekinthetik a gyárat, sportot és játékokat rendeznek.

A cég megajándékoz minden munkásnőt is, aki két évig szolgálatában állott, férjhezmenetele esetén 500 dinár nászajándékkal /1935-ben 63 esetben! / és nagyon részletes és praktikus beosztott háztartási költségbeírókönyvvéltája el, amelynek vezetésében, lezárásában és ellenőrzésében részt vesz egy szociális gondozónő. Ez végez beteglátogatásokat is és vezetője számos jóléti intézkedésnek, amelyek a munkáscsaládok gyermekeit gondozzák.

Természetesen azoknak a munkásoknak több a szabadidejük, akik az üzem lakótelepén laknak, mert az üzembe vivő utjuk átlag fél km. Kerekén 500 munkás gyalog, 120 kerékpáron teszi meg ezt az utat. A többi Bata-munkás, mintegy 1775 4 km-nyi és nagyobb távolságban lakik éspedig 1455 Borovóban és Vukováriban /mindkét helység kb 4 km-nyire van/, 93 Basidinban /7 km/, 218 lakik 14 és 30 km közötti távolságokra fekvő helységeken.

A gyárba jár

gyalog	1141 munkavállaló
kerékpáron	631 "
vonaton	352 "
kocsin	182 "
autobuszon	67 "
motorkerékpáron vagy autón	20 "

A vidék kedvező éghajlata mellett a naponként legalább kétszeri ut a gyárba, részben nagy távolságokról, a munkások egészségi állapotát kedvezően befolyásolja.

Osszefoglalás.

A bevezetésben feltett kérdésre a Bata-rendszerre vonatkozóan "más közben, más vidéken, más korban" beválthat-e, a borovoi vállalatnál most lefolytatott üzemvizsgálat kapcsán megérett a felelet.

A vállalat fennállásának első öt évében kétségtelenül szervezeti és üzemgazdasági sikert ért el, amelynek társadalomgazdasági hordereje van és ez az aránylag kedvező munkafeltételeken meg is látszik.

Ebben az időszakban a lábbeli érezhető árcsökkenése mellett az ország lábbelifogyasztása emelkedett, új igények támadtak és kerültek kielégítésre. Az ezzel kapcsolatos termelési megelégnéliséssel velejáró árábbeli- és borszakma munkáldoményának gyarapodása és egyidejűleg az átlagos munkakereset emelkedése; a Bata-munkásoké azonban még ezt az átlagot

is lényegesen meghaladta, holott még rövidebb munkaidő és különböző más előnyök is könnyítették munka- és életfeltételeiket.

Az itt említett társadalomgazdasági jelenségek és ezek szociális kihatásai talán végeredményben más okokra is visszavezethetők, /legalább részben/, amelyeknek egy Bata-üzem jugoszláviai létesítéséhez semmi közük. Másrésztől viszont, és talán nem csekély részben, egy olyan vállalat életbelépése, amelynek termelési képessége az évi fogyasztás nagyobb felét fedezni képes, bizonyára lényegesen befolyásolhatta a jugoszláv lábballigardaság szerkezetét és fejlődését.

Ugyanez áll bizonyára a munkafeltételekre is, amelyek szintjét a borovoi vállalatnál megteremtett kedvező feltételek az elmúlt 5 évi időszakban bizonyára emelhették.

Az a tény, hogy ez a vállalat mindezt el tudta érni, emellett szólhatna, hogy a bevezető kérdésre, a rendszernek jugoszláviai helytállása tekintetében, igenlően válaszoljunk. Azonban azzal a meggyőződéssel kell mégis élnünk, hogy tulajdonképpen nem is "más kézben, más vidéken és más korban" létesült vállalatról van itt szó.

Mart a borovoi üzem "vezetőkérdés"-ének megoldása megmutatta, hogy az üzemvezetés olyan kérdés van, amely a zlini szellemét, elveit és módszereit alkalmazza, zlini gépekkel és munkafolyamatokkal;

A telephely megválasztásának leírása megmutatta, hogy Bata arra törekedett, hogy jugoszláv vállalata részére olyan földrajzi, társadalmi és gazdasági körülményeket találjon, amelyek a csehszlovák anyavállalat körülményeivel, ~~akkor~~ amennyire csak lehetséges, egyezzenek;

végül az időpont, amelyben a borovoi vállalat létesült, konjunktúrális szerkezetben alig különbözik a zlini vállalat alapítási időszakától.

Tehát szorosan véve nem lehet Borovóban a Zlinben kialakított és bevált "Bata-rendszer"-nek újabb, az elsőtől független kísérlettel való kipróbálásáról beszélni, hanem inkább ennek megismétléséről más, de alapjában hasonló körülmények között. Természetes következménynek kell tehát tekinteni, hogy Borovóban a Zlini tapasztalatokhoz hasonló eredményt létünk úgy gazdasági, mint szociális tekintetben, megemlítve azt is, hogy a jugoszláv kísérlet a csehszlovák anyavállalat anyagi erejéből létesült, tehát bizonyos tekintetben csehszlovák gazdasági vállalkozásnak volna minősíthető Jugoszlávia területén.

E meggyőződések mellett megállapítható a Bata gazdasági sikere Jugoszláviában, amelynek a borovoi személyzet kedvező munka- és életfeltételei is köszönhetők. Ezzel szemben a szakszervezet részéről panaszok ~~is~~ hangzottak el a munkásságnak a munkafolyamat során történő bizonyos sérelmeiről és szervezkedési szabadsága tekintetében.