

Osvícení šéfové vsadili na Baťu

Jméno Baťa je v oblasti řízení světovým pojmem. V Česku se firmy pomalu navracejí k jeho odkazu.

Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé. Tento výrok patří Tomáši Baťovi, ikoně nejen českého, ale i světového managementu.

Nezůstalo pouze u slov. Zaměstnanci pro něj byli opravdu důležití. Umožňoval velkému počtu z nich, aby se podíleli na řízení podniku, chtěl, aby každý věděl, čím je pro firmu významný, uděloval vysoké pravomoci odpovědným vedoucím. Snažil se přitom vychovávat nejen současné, ale i budoucí zaměstnance.

Během svého života založil či spoluzakládal řadu podniků, kde se jeho principy řízení uplatňovaly. V některých se díky osvíceným manažerům tyto tradice uchovaly dodnes.

V týmu je síla

Jedním z dědiců baťovských tradic je výrobce pneumatik Barum Continental, u jehož zrodu kdysi Baťa stál. Věhlas si získala především dílna Hi-tech, která vykazuje v produkci nejlepší výsledky v celém koncernu.

Nemalou zásluhu na tom má vedoucí Karel Ševčík a jím jasně daná organizace výroby.

Zaměstnanci se pravidelně střídají ve čtyřech směnách, přičemž každá směna má svého vlastního mistra. »Na pracovišti tak stále spolupracují titíž lidé a setkávají se i se stejnými interními dodavateli a odběrateli. Jednotlivé směny mezi sebou komunikují. Mistři přicházejí do práce dříve, aby převzali pracoviště a naplánovali svoji směnu,« přibližuje celý chod Ševčík.

Na dílně Hi-tech je každá směna rozdělena do deseti samostatných výrobních týmů po osmi lidech, protože jak říká Ševčík: »Osmdesát lidí není tým.«

V každé jednotce jsou rozděleny funkce a role. Každá má například svého mluvčího i osobu zodpovědnou za rozvoj bezpečnosti.

Tomu, jak důležitá je v Barumu týmová spolupráce, odpovídá i systém odměňování. V zájmu každého týmu tak je, aby se sám vypořádal s problémovými zaměstnanci, kteří by mu případně kazili výsledek.

»Sami se mezi sebou hodnotí - postupují při tom podle předem určených kritérií. Má to určitý vliv i na osobní hodnocení, ale důležité je, že si vše mezi sebou musejí vysvětlit,« upřesňuje Karel Ševčík.

»Najednou si uvědomí, že peníze nejsou hra. Je rozdíl, když někdo dostane šestnáct korun, nebo jednu korunu osobního ohodnocení na hodinu,« vysvětluje.

Kromě toho na začátku roku, po předchozím projednání s týmem a mistry, vedoucí určí, do jakých kompetencí a do rozvoje kterých pracovníků chtějí investovat peníze. Vytvoří plán, podle něhož se pak v průběhu roku vzdělávají.

Ve firmě je také úspěšně a opakovaně realizován dvouletý program rozvoje talentů. Jeho účastníci se učí nejen odborné disciplíny, ale i základy řízení, vedení projektů, koučování, motivaci či týmové práci. Porozumějí, jak prakticky dosáhnout stanovených cílů a jak dodržovat firemní hodnoty.

Z dělníků mistři

Zajímavostí otrokovické výroby je i to, že sami zaměstnanci si dali dohromady brožuru pracovních standardů. Každé dva roky se reviduje a kontroluje se její dodržování.

»Pracovníci si pravidla mezi sebou sami dojednali, podepsali a já jsem pak nemohl než souhlasit,« usmívá se Ševčík, který trvá na tom, aby si každý na dílně uvědomoval, že práci nedělá jen kvůli němu.

Díky tomuto přístupu se práce v Barumu pro některé stává i koníčkem. Sám Ševčík může být hrdý na to, že ti, kteří odešli do jiných provozů a divizí podniku, dělají mistry nebo si dálkově dodělávají střední či dokonce vysokou školu.

Komunikace je nutnost

Jedním z těch, kteří se stále na chodu továrny podílejí a pomáhají udržovat baťovské tradice, je i Jiří Jabůrek. Dlouhá léta zde pracoval jako ředitel divize a nyní působí jako odborný asistent ředitele. Zajímá se o inovaci, systémy zlepšení a strategické projekty ve firmě Barum Continental.

Zájem o zaměstnance a dobrou organizaci práce »má v krvi«. Jeho otec totiž pracoval »u Baťů«. »Většina lidí vidí Baťu jen z pohledu ekonomického, ale on byl

svým způsobem i sociální utopista. Chtěl vybudovat novou společnost,« soudí Jabůrek.

Podle něho by pro každou firmu mělo být důležité, aby se dívala především na charakter »svých« zaměstnanců. Odkazuje přitom na Baťův výrok, že »lidé s pokřiveným charakterem nedokážou udělat rovnou práci«.

»Lidem myšlení, strojům dřinu,« připomíná další Baťovo motto, jímž se řídí. »I my se snažíme o to, aby zde každý mohl sdělit svůj názor,« dodává Jabůrek.

»Zavedli jsme například otevřenou internetovou diskusi, kde se mohou pracovníci k dění ve firmě anonymně vyjádřit. Díky tomuto nástroji bylo například už domluveno, že si na jeden den dělník vyměnil práci s úředníkem. Tímto způsobem mohou lidé lépe pochopit práci druhých,« vypráví.

Debata také probíhá jednou až dvakrát za měsíc na týmových schůzích. Navíc svůj názor může každý napsat na tabuli umístěnou přímo v dílně, musí se však podepsat. O takových podnětech, komentářích a připomínkách se hovoří nejen mezi dělníky, ale jsou i námětem pro členy jednotlivých řídicích týmů na dílnách.

Velkou zásluhu na rozvoji a udržování baťovských tradic ve firmě Barum Continental má od roku 1999 i poradenská společnost Jaseka vedená Jaroslavem Seifertem. Podle něho roste počet firem, které se snaží využívat poznatků z baťovského systému.

I z tohoto důvodu Jaseka už desátým rokem organizuje setkání takzvané Strategické skupiny, která je volným sdružením zájemců o problematiku vedení lidí, řízení organizací a jejich částí. Další setkání, kde se budou probírat i tradice firmy Baťa, se uskuteční 21. října.

Výsledky snažení v Otrokovicích jsou znatelné nejen v produkci. Mají takový úspěch, že německý vlastník, společnost Continental, postupně začíná přejímat výrobní standardy z Barumu do svých podniků po celém světě.

Zaměstnanec podnikatelem

Do Otrokovic se přitom přijíždějí inspirovat i externí firmy. S výrobou se zde například nedávno seznámil i Oldřich Stejskal, výkonný ředitel ryze české společnosti 2N Telekomunikace.

»Baťa je pro mě fenomenální tvůrce podnikatelského prostředí, ve kterém lidé vytvářejí vysokou přidanou hodnotu pro firmu a nadstandardně uspokojují své potřeby,« svěřuje se Stejskal.

»Je to prostředí, které stimuluje vnitřní motivaci lidí vytvářet a striktně dodržovat řád, hospodařit a vytvářet užitek pro zákazníka, firmu i sebe. Prostor, který férově ukazuje lidem, že jen oni sami jsou tvůrci svého života,« říká.

Ve 2N jsou proto v duchu Tomáše Baťa lidé hodnoceni přímo za výsledek své práce. Namísto zdlouhavých a složitých procesů se snaží udržovat jednoduchá pravidla. Stejně jako v Barumu i zde mají obyčejní zaměstnanci velký vliv na chod firmy.

»Máme otevřenou transparentní firemní atmosféru a přátelské prostředí, které se velmi orientuje na výsledek. Chceme, aby každý přemýšlel jako podnikatel ve své firmě,« popisuje Stejskal svoji zkušenost.

A jak se firmě podařilo zaměstnance do práce jen nepříliš obvyklého systému, inspirovaného Baťou, zapojit?

»Naše velká výhoda je, že takto firma funguje od začátku. Lidé to přijímají úplně samozřejmě. Mně osobně se tento styl práce a podnikání líbí a je významným důvodem, proč pracuji právě zde,« uzavírá Stejskal.

Zuzana Panczaková

Tomáš Baťa

- Narodil se 3. dubna 1876 ve Zlíně.
- Ševcovské řemeslo, o které se začal zajímat již ve dvanácti letech, se v rodině dědilo zřejmě po několik generací.
- Ve čtrnácti letech odešel do Prostějova a poté do Vídně, kde začal podnikat ve vlastní dílně.
- V roce 1894 spolu se svými sourozenci, Antonínem a Annou, založil obuvnickou živnost.
- Po prvotních problémech přišel v roce 1897 na trh s novým typem plátěné obuvi. Díky nízké ceně byla přístupná téměř každému. - Na přelomu století postavil ve Zlíně továrnu vybavenou moderními stroji.
- Zkušenosti čerpal i z cest do USA, kde se třeba nechával zaměstnat jako řadový dělník v závodech Henryho Forda.
- První světovou válku firma přežila díky dodávkám bot pro rakousko-uherskou armádu.
- I když mezi válkami nastala krize, díky koncentraci na reklamu a marketing začal být jeho podnik známý po celém světě.
- V roce 1923 se Baťa stal starostou Zlína a začal budovat obytné domy, školy, nemocnice, kulturní zařízení, vědecké ústavy, filmové ateliéry...
- Roku 1932 zahynul při havárii svého soukromého letadla.