

inspirace

■ řízení ■ finance ■ tipy

SPRÁVNÁ VĚC / Str. 58

Do přeplněných ulic měst se vracejí skútry.

Rychlé, odlehčené a úsporné motorky oslovují především mladou generaci.



DESIGNEM K PROSPERITĚ / Str. 60

Jak se do historie designu zapsal Stanislav Lachman i Otakar Diblík?

AUTA / Str. 62

Škoda Rapid míří do českých showroomů. Zaslouží si označení přelomový model?



Předválečného vrcholu dosáhla zlínská obuvnická firma **v roce 1931, kdy ročně vyrobila 35 milionů párů obuvi**. V následujícím roce se musela vyrovnat s tragickou smrtí Tomáše Bati a nástupem hospodářské krize.



V čem se (ne)vyplatí být jako Baťa

Mnohé zásady, na jejichž základě vybudoval Tomáš Baťa obuvnické impérium, jsou dodnes vzorem řadě českých byznysmenů.

Jasná pravidla, disciplína, jednoznačně rozdělená zodpovědnost a systém, který dokázal motivovat tisíce zaměstnanců k tomu, aby pro firmu „dýchali“. To jsou jen některé z mnoha důvodů, pro které se vyplatí řídit firmu tak, jako to dělal slavný podnikatel Tomáš Baťa. K jeho manažerskému odkazu ale není možné přistupovat nekriticky. Mnohé z toho, co díky systému řízení vyneslo Baťu na vrchol, by totiž v současnosti nemuselo fungovat. Třeba profesně úspěšné ženy stěží spolu s vdavkami hodí kariéru za hlavu. ➔

☞ Petra Sýkorová

Z dnešního pohledu pravděpodobně nejkontroverznějším prvkem uplatňovaným ve zlínských závodech byl zájem o osobní život zaměstnanců.

Tím, kým jsou pro Ameriku lidé jako Henry Ford či Steve Jobs, je pro Českou republiku bezesporu Tomáš Baťa. Důkazem toho, že je Baťův odkaz stále živý, byla mimo jiné i konference Fórum inspirace, kde byl Ekonom mediálním partnerem. Ve Zlíně ji zorganizovala IT společnost Abra Software. Desítky českých podnikatelů, manažerů i studentů spojil nejen obdiv ke slavnému ševci, ale i to, že je jeho dílo i dnes, osmdesát let po jeho smrti, inspiruje. Základní pilíře Baťova úspěchu, jako je dokonalá organizace, v jejímž rámci neexistovala jediná věc, za níž by nezodpovídal konkrétní člověk, zůstaly neotřeseny. Na to, zda by mohla být některá Baťova pravidla uplatňována i dnes, však měli účastníci konference rozdílné názory.

Šance pro vdané ženy? Jen výjimečně

Asi nejvýraznější posun lze zaznamenat v otázkách přístupu žen a mužů k pracovním příležitostem. Ve zlínských závodech pracovaly vdané ženy pouze výjimečně. S tím, že budou dívky pro firmu pracovat déle než do svatby, se přitom nepočítalo ani při jejich výuce. Ta naopak nepostrádala součástí, jejichž cílem bylo připravit mladé ženy na jejich úlohu manželky – tedy například hodiny vaření. Nejschopnější mladí muži – takzvaní Tomášovci – byli naproti tomu připravováni k zakládání nových poboček Baťova podniku ve světě. Místo vaření se učili tři světové jazyky, ekonomii, ale třeba i jízdu na koni. Zatímco ženu manželství pracovní diskvalifikovalo, u některých mužských profesí pravidla pro jejich obsazování naopak vyžadovala, aby byl ten, kdo je zastává, ženatý. Mezi kritérii, která museli splňovat kandidáti na pozice internátních vychovatelů, najdeme nejen schopnost sebeovládání, důslednost či rozvážnost, ale i fakt, že je uchazeč o práci vychovatele ženatý. Dnes je naopak bytí i jen nezávazná otázka na rodinný stav položená při přijímacím řízení považovaná za diskriminační – a tudíž není dovolená. „Firma by se o soukromí svých zaměstnanců neměla zajímat. Výjimku tvoří snad jen situace, kdy začne soukromý život evidentně ovlivňovat kvalitu odvedené práce,“ soudí Radim Horák, obchodní manažer Ikea ČR. Početné studie



Svatopluk Jabůrek, absolvent Baťovy školy práce, vzpomíná na – na dnešní poměry – tvrdě nastavená motivační pravidla ve Zlínských obuvnických závodech s hrdoostí a jen v dobrém.

Postihy za chyby způsobené zaměstnanci se v Baťově impériu nevyhýbaly ani zatím nemajetným začátečníkům.

zároveň prokázaly, že přítomnost žen na pracovišti zvyšuje výkonnost firmy a zlepšuje atmosféru na pracovišti.

Nasazení a loajalita

Dalším sporným bodem Baťova systému je míra využívání lidských zdrojů. Nastavená pravidla zaměstnance motivovala k tomu, aby ze sebe vydali to nejlepší. Ten, kdo měl vynikající výsledky, byl nejen lépe zaplacený, ale mohl dále studovat a měl reálnou naději na povýšení. „Bylo to neustálé závodění, disciplína a hodnocení na každém kroku. Obrovská část kluků a děvčat to nevydržela a Baťovy podniky dobrovolně opouštěla,“ vzpomíná na poměry ve Zlínských závodech Svatopluk Jabůrek. Zaměstnanci, kteří se rozhodli zůstat, přitom plnili své náročné úkoly naprosto dobrovolně. Byli ochotni obětovat leccos – včetně volného času. U Baťů bylo běžné, že pokud se někomu začaly na pracovním stole vršit úkoly, které nestíhal plnit, vplížil se o polední pauze, kterou měl podle zlínských pravidel trávit odpočinkem, na své pracoviště – a tam tajně dodělal to, co v pracovní době nestíhl. Baťa si tvrdé podmínky mohl dovolit. Dělníci zaměstnaní ve Zlíně měli dvaapůl- až triapůlkrát vyšší platy, než byl tehdejší republikový průměr – a podobné to bylo i v případě úředníků, vývojářů či vedoucích pracovníků. Zájem o práci v tomto průmyslovém městě byl proto obrovský. Pozice uvolněné těmi, kteří nezládlí vysoké pracovní nasazení, se proto daly poměrně jednoduše opět obsadit. Ale nešlo jen o peníze. „Baťovi lidé byli součástí skupiny, která byla jedničkou na světě, úspěšně rostla a navíc dělala užitečné věci. A to člověku zvyšuje sebedůvěru a pocit vlastní hodnoty,“ věří zakladatel a spolumajitel IT společnosti Abra Software Jaroslav Řasa. Ze současného pohledu byl podle Řasy zlínský systém možná až přespříliš tvrdý. Vysoká míra disciplíny mohla navíc i tehdy odrazovat kreativně zaměřené jedince, kteří se často tuhému řádu raději vyhýbají.

Podíl na zisku i na ztrátě

Byl by o náročnou práci u Baťů zájem i dnes? Kupříkladu předseda představenstva sítě prodejen koupelnového vybavení, společnosti Siko Koupelny, Jan Dvořák věří, že ano. „Naštěstí stále existují lidé, kteří chtějí pracovat

v rostoucích a úspěšných firmách a jsou ochotni pro to něco obětovat," říká. Zopakovat růst Bařova průmyslového zázraku ovšem není jednoduché. V roce 1895, kdy stál Tomáš Bařa na prahu svého úspěchu, pro něj pracovalo padesát zaměstnanců, v roce 1931 jeho závody zaměstnávaly celkem téměř třicet tisíc lidí. Tehdy už přitom nešlo ani zdaleka jen o ševce. Bařovy podniky se věnovaly zhruba pětaticet oblastem – počínaje zemědělstvím a lesnictvím přes gumárenství a stavebnictví až po knižní vydavatelství či pojišťovnictví. Nadstandardní odměny byly výsledkem systému, který umožňoval účast zaměstnanců na zisku. Šlo však jen o jednu stranu mince. Tou méně příjemnou byla účast na ztrátě. Postihy za chyby způsobené zaměstnanci se přitom nevyhýbaly ani zatím nemajetným začátečníkům. Pokuty přitom nebyly nijak symbolické. Odpovídaly skutečné výši způsobené škody. Nijak zvlášť výjimečná proto nebyla ani patnáctitisícová „pokuta“. Jde o částku, která by byla citelná i dnes. V té době však odpovídala ceně poloviny dělnického domku.

Měla by mít účast zaměstnance na ztrátě místo i v dnešních firmách? Odpovědi se různí. Jaroslav Řasa je například přesvědčen o tom, že ano, tento model ve své firmě skutečně uplatnil. „Princip tkví v tom, že stanovíte základní mzdu a vedle toho její nenárokovou složku,“ přibližuje podstatu systému. Druhou polovinu odměny či její část pak zaměstnanec získá pouze tehdy, pokud svou práci přispívá k zisku společnosti. Pokud se naopak začne chovat neehospodárně, na další prémie bude muset počkat až do chvíle, kdy jeho přínosy převyšují souhrnnou zápornou hodnotu nenárokové složky mzdy. „V Abra Software tak již delší dobu postupujeme v případech vedoucích zaměstnanců. Teď pracujeme na rozšíření tohoto principu do celé firmy – tedy na zhruba sto lidí. Chceme to udělat tak, aby lidi nedemotivoval, ale bavil,“ popisuje Řasa. Konzultantka Jana Budíková nicméně uvádí důvody, pro které je lepší účast na ztrátě do firem nezavádět. V první řadě jde o snížení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce. „Velmi dobří zaměstnanci si mohou vybírat, pro jaký podnik budou pracovat. A je pravděpodobné, že upřednostní obecně zavedený systém odměn založených jen na podílu na zisku,“ říká Budíková. Zároveň platí, že strach zaměstnanců z toho, že udělají chybu a budou za ni muset tvrdě zaplatit, z dlouhodobého hlediska omezuje rozvoj firmy.



30

tisíc

Tolik lidí v době největší slávy ve třicátých letech minulého století zaměstnával Bařa.

Jak přemýšlel Tomáš Bařa



- 1• Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přiběhnou samy.
- 2• Každá lidská činnost se musí nakonec projevit nějak v číslech.
- 3• Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.
- 4• Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.
- 5• Neschopný ředitel se ohlíží zárlivě kolem sebe, aby odstranil každého, kdo by mu mohl přerůst přes hlavu, kdo by jej mohl nahradit. Schopný ředitel jest naopak udýchán sháněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konat jeho práci.

inzerce

EXPORTÉR ROKU

Kdo bude Exportérem roku 2012?

Poměřte Vaše exportní úspěchy s těmi nejlepšími exportéry z České republiky a to nejen v celkovém ročním objemu, ale také v meziročním nárůstu.

Pochlubte se tím, co jste na vzdory krizi za poslední rok dokázali.

Více na www.exporterroku.com.

Mediační partner:

ekonom

Hlavní partneři:



ROZHODČÍ SOUD
súdu rozhodčího v České republice
a Agrární komory České republiky



EXPORTNÍ GARANČNÍ A
REGULAČNÍ SPOLEČNOST



ČESKÁ EXPORTNÍ BANKA
CZECH EXPORT BANK

Partner
kategorie:



Pod záštitou:



EK006916-1