



4 SAMOSPRÁVA DIELNÍ

Hľadal som taký spôsob účasti zamestnancov na zisku, ktorými by bolo možné vybudovať samosprávu dielni. Tento spôsob bol podmienený:

Aby bolo vyúčtovanie dosiahnutého zisku zrealizované v čo najkratšom čase, teda týždenne.

Aby sa účastník mohol vypočítať svoju účasť sám.

Aby sa účasť vzťahovala na malé oddelenie tak, aby sa každý zamestnanec mohol zúčastniť na správe dielne. Tomáš Baťa.

Samospráva dielni tvorí základný kameň Baťovho systému riadenia. Vychádza z predpokladu vzájomného súperenia medzi jednotlivými dielnami a oddeleniami v podniku, ktorých zisk a odmena sú podmienené plnením vopred stanoveného plánu. Tomáš Baťa bol človek s nesmiernym zmyslom pre hospodárnosť. Jeho podnikanie stálo na dokonalej kalkulácii každého vybraného dielca, či topánky.

Rozdelenie knihy správy bolo jednou z najväčších reforiem v závode. Bola to reforma k zodpovednosti, ktorá sa v ďalších rokoch len stupňovala. Výsledkom reformy bol väčší poriadok, lepšie výkony a lepšie mzdy.

V umení hospodáriť a šetriť nemal Baťa na svete konkurenta. Na umení šetriť postavil Baťa svoj systém samosprávy dielni. Baťa si uvedomoval, že iniciatíva zamestnancov závisí od výšky odmeny za prácu a preto hľadal spôsoby, ako ich motivovať k vyššej intenzite a kvalite práce. Snažil sa zmeniť myslenie zamestnancov z námezdného na podnikateľské, ktoré je zamerané na dosahovanie zisku.

Samospráva dielni sa začala zavádzať v roku 1924 spolu s účasťou na zisku a strate.

Baťa sa dopracoval k názoru a rozhodol, že prácu musia rozdeliť na denný plán a denné dávkovanie. Každý zamestnanec si tak mohol overiť, že jeho odmena závisí len od kvality a množstva vykonanej práce.

Tento model bol využitý vo všetkých častiach Baťovho koncernu a jeho princípy boli rovnaké pre vedenie, aj pre robotníkov. Princíp samosprávy spočíval v hospodárskej autonómii každého článku výroby. Celý podnik sa rozdelil na desiatky a stovky oddelení s vlastným účtovníctvom, vedúcim a vykazovaním. Silná decentralizácia znamenala prudké posilnenie autonómie vedúcich a zároveň zvyšovanie ich zodpovednosti za výsledky.

Základom systému bolo plánovanie. Majster robil každý týždeň porovnanie plánu so skutočnosťou. Výsledok bol prehľadne spracovaný a vystavený v dielni tak, aby si každý zamestnanec mohol sám vypočítať výšku svojho podielu na zisku. Podiely sa okamžite prevádzali na kontá zamestnancov. Účtovníkom bol robotník. Tak mali denný obraz o stave výroby, majetkovom stave podniku, o mieste majetku, surovinách, polotovarochoch a hotových výrobkoch. Účtovníctvo bolo živým obrazom výroby v konkrétnom okamihu.

Oddelenia si medzi sebou nakupovali a predávali za vnútropodnikové pevné ceny. Oddelenie je tu ako samostatný podnikateľský subjekt. Každý pracovník vo výrobe musel vedieť účtovať a tým kontrolovať

hospodárnosť svojej práce. Účtovníci museli prakticky ovládať výrobné procesy a ktorých účtovali.

Každá továrenská budova bola rozčlenená na dielne. Na čele budovy stál správca-skupinový vedúci, ktorý bol zodpovedný za bezporuchový chod dielni a za to, že predpísané množstvo obuvi bude vyrobené včas a v potrebnej kvalite.

Zásady správcu:

- Polož si vysoký cieľ-dobrá topánku, dobré účty.
- Vyberaj pozorne pomocníkov.
- Najlepšiemu najlepšie plať.
- Dokončuj prácu, buď sústavným.
- Dobré riadiť, buď príkladom.
- Dbaj, aby ľudia mohli nerušene pracovať.
- Maj rezervy.
- Rozdeľ zodpovednosť.
- Staraj sa o budúcnosť.
- Buď neosobný.

Správca musel byť vzorom pri plnení povinností. Raz týždenne musel vykresliť jednu kožu, nachystať 100 párov zvrškov na šitie, vyhotoviť vlastnoručne jeden pár topánok, vyhotoviť výplatu jednej dielne a osobne ju zamestnancom vyplatiť. Staral sa o to, aby mal vzornú dielňu, aby si vychoval nástupcu, mal zriadenú obuvnícku školu, viedol záznamy o pracovníkoch a zabezpečoval, aby zamestnanci boli v neustálom hospodárskom vzostupe.

Každá budova mala vlastného účtovníka.

Každý druh obuvi mal presne vykalkulovanú cenu, náklady na výrobu a zisk. Kalkulácia vychádzala z trhových cien. Výška odmeny za jeden pár bola pevne stanovená. Výška zisku každej dielne závisela len od vlastných výkonov.

Pri výrobe obuvi sa jednotlivé oddelenia a dielne správali ako podnikateľské subjekty a ich vzájomné vzťahy boli upravené zmluvami. Systém takto nútil každé oddelenie vyrábať kvalitné produkty. Nekvalitné produkty išli na účet strát. V celom koncerne platila zásada nepokračovať v nekvalitnej práci. Zle vykonanú prácu považoval Baťa za nedostatok charakteru.

Zúčtovanie medzi oddeleniami prebiehalo na tzv. kreditných kartách, na ktorých sa zapisovali príslušné údaje a čiastky.

Zásady samosprávy dielni:

- Každé oddelenie má jednu vedúcu osobnosť zodpovednú za prácu, zisk a stratu oddelenia.
- Každé oddelenie má svoj účet zisku a straty, ktorý sa týždenne verejne vyúčtuje.
- Majster a niektorí zamestnanci majú účasť na zisku dielne.
- Každý robotník v dielni je osobne zodpovedný za kvalitu svojej práce.
- Celé oddelenie sa snaží odvieť prácu čo najkvalitnejšie.

Celý systém bol postavený na myšlienke vychovať zo zamestnancov podnikateľov. Súčasťou systému bol podiel na zisku a participácia na stratách.

MAREK KUDZBEL: ACTIONMANAGEMENT

Princíp samosprávy dielni je vlastne princípom zodpovednosti za vlastnú prácu. Decentralizácia dielni umožnila vytvoriť malé pracovné kolektívy s priamou zodpovednosťou vedúcich pracovníkov za výkon dielne.

Nemusíme sa báť budúcnosti. Spolupracou dokážeme všetko. Nie je čas na hádky, na prietahy a na uhýbanie pred problémami. Potrebujeme pracovať a spolupracovať, a to hneď. Jan Baťa.

Baťa postupne zaviedol systém samosprávy dielni a autonómny manažment podnikových predajní obuvi, ktoré v budúcnosti zohrali najdôležitejšiu úlohu v jeho ceste za úspechom.