



Firma jako živý organismus

TEXT: prof. Ing. Milan Zelený, M.S., Ph.D. FOTO: Nadace Tomáše Baťa, Bigstockphoto

JE FIRMA PROSTĚ JENOM STROJ NA PENÍZE? TOMÁŠ ANI ANTONÍN BAŤA JI TAK NEVNÍMALI. JEJICH SPOLEČNOST SE CHOVALA JAKO ŽIVÝ ORGANISMUS – UČÍCÍ, PŘIZPŮSOBUJÍCÍ A SAMOORGANIZAČNÍ. VYBRANÍ JEDNOTLIVCI BYLI „GLADIÁTORY“ BOJUJÍCÍMI V ARÉNĚ POMOCÍ SVÝCH MYŠLENKOVÝCH PRODUKTŮ. VÝSLEDEK: MIMOŘÁDNĚ BOHATÝ RŮST PODNIKU V LETECH 1933 AŽ 1939, TEDY V DOBĚ VELKÉ HOSPODÁŘSKÉ KRIZE.



Milan Zelený

Autor je česko-americký ekonom, který se zabývá zejména obory produktivity práce, teorie řízení, podnikové ekonomiky a multikriteriálního rozhodování.

Kontakt: mzeleny@fordham.edu
www.milanzeleny.com

Jedním z nedostatků studia a popisu systému Baťa je srovnání se strojem. Budeme-li pohlížet na systém Baťa manažerskou optikou, konstruovanou a orientovanou na stroje, neodhalí nám svou skutečnou povahu, strategii a chování autonomního, soběstačného a konkurenčně úspěšného společenského živočicha.

Bývalý baťovec Max John píše:

„Po dobu mého zaměstnání u Baťa, kdy jsem měl možnost vyzkoušet všechna oddělení firmy, jsem měl též příležitost proniknout do celé organizace výroby a mezilidských vztahů uvnitř společnosti. Organizace a fungování společnosti mi připomínaly živý organismus zdravého zvířete, u něhož jsou všechny životní procesy maximálně efektivní, často připomínající chování úspěšného lovce.“

Mozkem tohoto organismu bylo představenstvo a srdcem oběhových funkcí byl centrální sklad pracujících podle zásad maximalizace zisku...“

I ostatní zaměstnanci podobně oceňují výrazně „biologický“ charakter továrny na výrobu bot. Josef Vlček popisuje „mozek společnosti“ neboli baťovky následovně: „Nebyli tu žádní manažeři ani počítače. Pouze šedá kůra mozková společnosti, sestávající z kreativních pracovníků, byla vždy připravena. Byl to myšlenkový orgán ‚baťovky‘. Vybraní jednotlivci byli ‚gladiátory‘ bojujícími v aréně pomocí svých myšlenkových produktů. Tato opakovaná masáž mozků způsobila mimořádný růst podniku v letech 1933 až 1939.“

Baťa Co. spoléhala na znalosti a vedení, kreativitu a inovaci jako na své organizační a strategické nástroje. Zbytek byl pouhá technika.

Baťové zjistili – dávno před jakýmkoliv jinými podnikateli –, že zárukou úspěchu nejsou peníze, technologie, práce ani vlastnictví majetku, ale že znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu a jediným zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody.



Peter M. Senge

Rozlišení mezi strojem a organismem

Původcem následujících obecných rozlišení je **Peter M. Senge**. Zdejší specifické interpretace a parafráze připravil autor.

Rozdíly mezi strojem S a organismem O jsou četné, a to v závislosti na pohledu a interpretaci pozorovatele.

- 1) **S:** Vždy je někým vlastněn – jako celek, ale i po částech, a to vnějšími (nebo nepřítomnými) vlastníky. **O:** Vlastnictví vyšších organismů, hlavně vyšších tvorů, úplné, anebo částečné, je (ve většině kultur) považováno za výrazně nemorální.
- 2) **S:** Vymyšlený a zkonstruovaný svými tvůrci k předem stanoveným účelům vlastníků. Vně definované cíle jsou pak „vlozeny“ dovnitř. **O:** Vytvořený sám o sobě, řízený sám sebou, s vnitřními účely, cíli a zadáními. Vnější cíle mohou být uplatněné (anebo vnučené), ale nejsou „vložené“, a tudíž nejsou vnitřně uplatnitelné.
- 3) **S:** Jeho operace jsou ovládnány operátory, kontrolory a „kontrolními“ zástupci. **O:** Živí tvorové a životní procesy nejsou mechanicky (přímo) kontrolovatelní, mohou být pouze ovlivnitelní. Živé organismy jsou autonomní.
- 4) **S:** Vytvořený heteropoieticky (vytvořený někým jiným, pro-

dukovaný zvenčí) jako hierarchie fixovaných vztahů moci a příkazů. **O:** Vytvořený autopoieticky (vytvořený sám sebou, produkovaný zevnitř) jako propojená síť vnitřně vznikajících vztahů a vlivů.

- 5) **S:** Pevný, statický, s předem určenými vztahy a závislostmi. Nemůže se sám měnit, růst, množit ani přizpůsobovat bez zásahu někoho jiného. **O:** Rozvíjející se, vyvíjející se, dynamický a v chování i reakcích obtížně předvídatelný. Může se měnit, růst, množit, přizpůsobovat se, a to díky svým vlastním interakcím a vlivům, tedy sám o sobě.
- 6) **S:** Identita, pokud vůbec nějaká existuje, je vložena zvenčí designéry, tvůrci a konstruktéry. **O:** Identita, osobnost a charakter se rozvíjejí a projevují navenek – z vnitřní organizace procesů a funkcí.
- 7) **S:** Žádná nezávislost. Všechny činnosti jsou reakcí na vnější příkazy a programová (konstruovaná) pravidla. **O:** Nezávislý, případně částečně závislý. Sám o sobě stanovuje cíle vedoucí k samostatným činnostem a chování.
- 8) **S:** Udržovaný, obnovovaný a přestavitelný pouze zvenčí, se stejnými či novými součástmi. **O:** Schopný regenerace, samoobnovitelný a reprodukovatelný, zachovávající svou identitu mezi ostatními členy a účastníky prostředí.
- 9) **S:** Součástí jsou (lidské) zdroje, faktory či rezervy použité k operacím ovládaným zvenčí. **O:** Součástí jsou lidé pracující v lidských společnostech a týmech.
- 10) **S:** Neexistuje žádné učení – struktura strojů je pevná a stroj

se nemůže učit jako celek, pouze jej lze předem naprogramovat.

O: Všechny živé organismy se mohou učit jako celek i prostřednictvím svých částí.

Zvykli jsme si pohlížet na naše podniky jako na neživé stroje, přístroje anebo mechanismy. Používáme podniky tak, jako bychom užívali stroje a nástroje k dosažení svých cílů. Lidé však nechtějí být stroji vhodnými opět jen pro stroje. Lidé se snaží vyrobit stroje schopné, expandující a rozšiřující jejich vlastní lidskost. Tomáš i Jan Baťa to pochopili. Jejich podnik – živý systém, stejně jako mnoho podobných organismů v regionu Zlína – byl zastaven a zničen vnějším šokem, předčasným skonem, úmyslným rozbitím a rozprašením.

Původní české a slovenské slovo pro obchod bylo živnost, tedy tvorba života. Švédové jej nazývají *nåring liv* neboli strava k životu. Číňané mu říkají smysl života. Budeme-li parafrázovat Petera M. Sengeho, pak podnik, tj. společná práce, může být a opět se může stát hlubším zdrojem smyslu života jako celku. **Všechno ostatní je pouhý džob.**

Řízená změna

Přechod k podniku jako živému organismu, stadiu pokroku směrem k systému řízení Baťa, není snadný už proto, že „mrtvý“ podnik (stroj) nemůže jednoduše ožít. Přeměny strojové hierarchie na organismus spolupracujících týmů nelze docílit zaměřením na vybrané techniky, metody, systémy a technologie.

Takovýto přístup nevede ke změně, ale spíše konzervuje a upevňuje existující strukturu. Je třeba zaměřit se přímo na tvorbu organizace podnikových pravidel a procesů, které uvádějí živou organizaci v existenci, pohánějí ji a zajišťují její přetrvání.

Kromě toho se řízení procesu změny nemůže soustředit na věci, které je nutno změnit. To vede pouze k chaosu a naivním doporučením typu, že je potřebné změnit všechno.

Chceme-li změnit všechno, nezměníme nakonec nic, anebo jen velmi málo.

Řízení procesu změny vyžaduje, abychom identifikovali to, co by mělo, anebo musí, zůstat zachováno. Pokud víme, co nezměnit, co zachovat a upevnit, potom to, co je nutné změnit, samo vyplyne. Takovýto proces má pak naději na úspěch a vede ke změnám, které jsou efektivnější a trvalejší. Následující návrh procesu změny je dostatečně všeobecný, a přitom

zůstat zachováno. Následně přijmout beze zbytku závazky k postupné změně.

- 2) **Vytvořit jasné linie autority, zodpovědnosti a kompetencí, pokud jde o rozhodování, a poté stanovit pravidla pro lidské chování v zásadních oblastech.**
- 3) **Rozvinout (s využitím zkušeností) systém vhodně definovaných pravidel a omezení, vedoucí ke správnému chování v zásadních oblastech.**
- 4) **Vytvořit systémy monitorující a vyhodnocující akce a zabezpečující disciplínu v zásadních oblastech, kde je to nutné anebo potřebné. Toto je vaše neměnné jádro podniku.**

- 7) **Zavést nabídky a odměny za vynikající implementaci a výkon jednotlivců i skupin při respektování základních hodnot jádra a při jejich adaptaci v nových strukturách. Posilujte vzdělávání podniku.**
- 8) **Rozpoznat a odměnit výjimečné osoby za mimořádné služby a vedení, ať už společensky, veřejně, či soukromě, aby se znovu obnovila trvale udržitelná organizační kultura.**
- 9) **Uvolnit vnější formy prosazování a nátlaku, poskytnout větší svobodu a postupně umožnit, aby vnitřní disciplína, tlak spolupracovníků i pocit podnikové sounáležitosti a identity nahradily vnější autoritu.**



Tomáš Baťa se synem



Muzeum Tomáše Bati v kanadském Torontu

jednoznačně vyžaduje naprosté zaměření se na to, co má zůstat zachováno, nikoli na to, co se má změnit. Jakmile známe zásadní oblasti, které musejí zůstat zachovány, pak lze změnu zvládnout efektivně. Nemůžeme přece vědět, co změnit, dokud nezjistíme, co je třeba zachovat.

Proto je nutné:

- 1) **Rozhodnout, které zásadní oblasti (kompetence a hodnoty) podniku jsou životně důležité pro jeho existenci a musejí**

- 5) **Vychovat nové i stávající zaměstnance, aby zcela pochopili a ocenili důležitost zachování jádra a přizpůsobili se jeho normám. Nyní lze započít s procesem změny.**
- 6) **Vysvětlovat a soustavně posilovat důležitost základních norem při rozvíjení nových organizačních forem, systémů a struktur řízení, komunikace a zkušeností. Vaše firma je nyní připravena se učit a vzdělávat.**

- 10) **Rozpoznat a podpořit každého jednotlivce ve smyslu osobního i podnikového růstu a vnitřního naplnění v rámci podniku. Příslušnost jedince k podniku se stává výrazem propojení osobního a podnikového růstu.**

Baťovi zaměstnanci nebyli pouhými zaměstnanci, ale byli schopni organizovat svůj život, osobní, společenský i ekonomický růst – uvnitř podniku, mimo podnik i s podnikem – lépe a úspěšněji než prostřednictvím jakékoli jiné instituce. ☺