

Výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a přínos pro současnost

Tereza Rybová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza RYBOVÁ**
Osobní číslo: **M07263**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a přínos pro současnost**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se výchovy vedoucích pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte výchovu vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a zhodnoťte její silné a slabé stránky.
- Navrhněte zdokonalení výchovy vedoucích pracovníků pro současné podniky s využitím zásad výchovy ve firmě Baťa.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BAŤA, T. *Úvaha a projevy*. 4. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
[2] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště : Lešingrová Romana, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.
[3] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha : Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s.
[4] POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová revoluce*. 1. vyd. Praha : Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990. 134 s.
[5] RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. 2. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Romana Lešingrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby⁽¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3⁽²⁾;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁽³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 21.8.2010

Radovan Mula

Ve znění č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách) ve znění pozdějších právních předpisů - § 47 Zveřejněním abstraktních prací.

(1) Vyniká dílo nezávisle na tvorbě disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně předání exemplářů a zaslání obhajoby prostřednictvím elektronické kvalifikační práce, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Diverzifikací, diplomovou, bakalářskou a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být při odevzdání při pracovních úkonech před každým obhajobou zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního úkolu školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může se zveřejněné práce setrztovat na své náklady výpůjč; ovšem nebo rozmnožování.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o ochraně užitných výtvarných děl (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

13) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení učitel učebni materiál za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, a výuky nebo k vlastnímu využití díla vypracovanému žákem nebo žadatelem ke splnění školních nebo studijních povinností v průběhu vyučování ve škole nebo školském či vzdělávacím zařízení (školské dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorském a o ochraně užitných výtvarných děl (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 školské dílo

11) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, a výuky nebo k vlastnímu využití díla vypracovanému žákem nebo žadatelem ke splnění školních nebo studijních povinností v průběhu vyučování ve škole nebo školském či vzdělávacím zařízení.

12) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, a výuky nebo k vlastnímu využití díla vypracovanému žákem nebo žadatelem ke splnění školních nebo studijních povinností v průběhu vyučování ve škole nebo školském či vzdělávacím zařízení.

13) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výše uvedených důvodů poskytl licenci k užití školního díla podle odstavce 1.

14) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výše uvedených důvodů poskytl licenci k užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o výchově vedoucích pracovníků. Je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. První část zkoumá teoretické poznatky výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků a zdůrazňuje význam rozvoje lidských zdrojů. Jsou zde popsány metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Druhá část analyzuje systém výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945. Je zde uvedena charakteristika osobností několika vybraných vedoucích pracovníků. V závěru je zpracován soubor doporučení, jak by se dala v současnosti zdokonalit výchova vedoucích pracovníků s využitím zásad aplikovaných ve firmě Baťa.

Klíčová slova: výchova, vzdělávání, řízení lidských zdrojů, metody vzdělávání, vedoucí pracovník, vzdělávání manažerů, Baťa, Tomášov, Baťova škola práce.

ABSTRACT

This bachelor thesis describes the education of executive directors. It is divided into two parts: the theoretical part and the practical part. The first part examines theoretical findings of training and education of executive directors and it emphasizes the relevance for development of the human resources. It describes the methods of education in workplace and outside of workplace. The second part analyses the system of training and education of executive directors in Bata Company by the year 1945. It contains the characteristic of some executive directors. There is a collection of recommendations at the end of this part how to improve training of executive directors today by using the principles applied in Bata Company.

Keywords: education, human resource management, education methods, executive director, education of managers, Bata, Tomášov, Bata's school of work.

Dovoluji si tímto poděkovat Ing. Romaně Lešingrové, PhD. za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné a podnětné rady, trpělivost a pomoc, kterou mi poskytla při jejím zpracování.

Moje poděkování patří i Martě Březíkové za ochotu a pomoc při vyhledávání archiválií.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ	12
1.1 Postavení výchovy a vzdělávání v řízení lidských zdrojů	13
1.2 Podnikové vzdělávání	15
1.2.1 Úloha vedoucích pracovníků v podnikovém vzdělávání.....	15
1.3 Metody vzdělávání	16
2 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ.....	17
2.1 Osobnost vedoucího	17
2.2 Přístupy k rozvoji vedoucích pracovníků	19
2.3 Metody a techniky vzdělávání vedoucích pracovníků.....	22
2.3.1 Sebevzdělávání	22
2.3.2 Učení se akcí (action learning)	22
2.3.3 Simulace	23
2.3.4 Hraní rolí (manažerské hry).....	24
2.3.5 Práce ve skupinách	24
2.3.6 Diskuse	25
2.3.7 Přednášky.....	25
2.3.8 Případové studie	26
2.3.9 Workshopy.....	26
2.3.10 Rotace práce	27
2.3.11 Neurolingvistické programování	27
2.3.12 Development centra	28
2.3.13 Coaching (koučování).....	28
2.3.14 Mentoring	30
2.3.15 Metoda 360° zpětné vazby.....	30
2.3.16 Outdoor traninig/learning (učení se hrou či pohybovými aktivitami)	31
2.3.17 Audiovizuální a informační technologie	32
2.3.18 Moderní trendy ve vzdělávání vedoucích pracovníků.....	32
2.4 Shrnutí teoretické části.....	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34

3	VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945	35
3.1	Názor Tomáše Baťa na výchovu a vzdělávání	35
3.2	Vzdělávací instituce firmy Baťa	36
3.2.1	Baťova škola práce	40
4	VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945	43
4.1	Tomášov	43
4.1.1	Podmínky přijetí	45
4.1.2	Umístění Tomášova	45
4.1.3	Výchova Tomášovanů	45
4.1.4	Vzdělávání Tomášovanů	46
4.1.5	Denní režim Tomášovanů	47
4.2	Vedoucí pracovníci ve firmě Baťa	48
4.2.1	Postup školení	48
4.2.2	Požadavky na vlastnosti vedoucího pracovníka firmy Baťa	49
4.2.3	Metody výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa	50
4.3	Vybraní vedoucí pracovníci firmy Baťa	53
4.4	Silné a slabé stránky výchovy vedoucích pracovníků ve firmě Baťa	60
4.4.1	Silné stránky	61
4.4.2	Slabé stránky	62
5	DOPORUČENÍ	63
5.1	Výchova vedoucího pracovníka	63
5.2	Vzdělávání vedoucího pracovníka	64
5.3	Osobní údaje vedoucího pracovníka a jeho hodnocení	65
5.4	Povinnosti vedoucího pracovníka	66
5.5	Přístup personálního oddělení k výběru vedoucích pracovníků	67
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	70
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	73
	SEZNAM OBRÁZKŮ	74
	SEZNAM TABULEK	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

ÚVOD

Tématem mé bakalářské práce je výchova vedoucích pracovníků, která patří již desítky let mezi často diskutovaná témata v podnicích po celém světě. Neustále jsou řešeny otázky typu, jaké vlastnosti by měl mít vedoucí pracovník, jak by se měl a neměl chovat ke svým podřízeným apod. Tomáš Baťa věnoval výchově vedoucích pracovníků mnoho času a energie. Věděl, jak důležitou roli hraje výchova a vzdělávání a to nejen v zaměstnání, ale také v osobním životě.

O výchově vedoucích pracovníků ve firmě Baťa neexistuje doposud žádná ucelená publikace. Tato skutečnost sehrála důležitou roli při výběru tématu mé bakalářské práce. Nejvíce informací o této problematice může poskytnout Moravský zemský archiv Brno, který má své pracoviště i ve Zlíně v budově bývalého podnikového archivu Svit.

Cílem mé práce je najít metody a techniky vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa a tyto informace poskytnout formou doporučení podnikům, které by je mohly využít ve svůj prospěch.

V současnosti, kdy se svět nachází v ekonomické krizi, se pojem řízení lidských zdrojů skloňuje ve všech pádech. Více než kdy jindy si vedení podniků uvědomují, jaký význam má lidská práce, jak cenní jsou jejich pracovníci, bez kterých by nebyli schopni dosahovat takových hospodářských výsledků, bez kterých by jednoduše mohli své podniky zavřít a skončit tak svou činnost. S tím souvisí i neustálá potřeba investovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí: teoretické a praktické. V teoretické části jsou rozebírány teoretické poznatky týkající se výchovy vedoucích pracovníků, také je zde popsána osobnost vedoucího pracovníka a metody jeho vzdělávání. V praktické části je provedena analýza výchovy vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a zhodnotím její silné a slabé stránky. Následně jsou předloženy návrhy na zdokonalení výchovy vedoucích pracovníků s využitím zásad, které byly praktikovány ve firmě Baťa.

Při zpracování bakalářské práce jsou využity metody založené na deskriptivním a historickém způsobu, metody analýzy a syntézy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

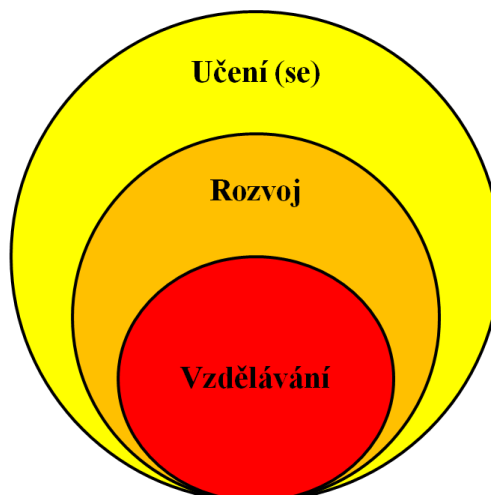
1 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ

Výchovu a vzdělávání řadíme mezi významné složky činností personálního managementu podniku, které přispívají k rozvoji potřebných schopností pracovníků. Oba procesy výchovy a vzdělávání spolu úzce souvisejí a vzájemně se ovlivňují. Výchovou rozumíme proces, při kterém se vytváří osobnost člověka a vzdělávání již představuje jen formu dotváření a rozvoje této osobnosti. [6]

Armstrong [1] definuje vzdělávání jako nepřetržitý proces, během kterého člověk získává a dále rozvíjí nové znalosti, dovednosti, ale také schopnosti a postoje, které jsou důležité proto, aby byl člověk schopný v budoucnu vykonávat náročnější úkoly.

Duda [6, s. 113] považuje vzdělávání za „*systematické přizpůsobování a změnu chování tím, že se člověk učí pomocí vzdělávacích programů, instrukcí, rozvojových programů a plánovaného získávání zkušeností.*“ Podle Dudy [4] znamená vzdělávání investici do lidí. Lidé pak mohou dosáhnout lepšího výkonu, ale také více využívají svých přirozených schopností.

Hroník [10] vysvětluje vzdělávání jako jeden ze způsobů učení se a tvrdí, že vzdělávání je vlastně organizovaný a institucionalizovaný způsob učení. Vztah mezi učním se, rozvojem a vzděláváním je uveden na obr. 1.



Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [10, s. 31]

Barták [2, s. 11] definuje vzdělávání takto: „*Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.*“

Podle Koubka [11, s. 252] se požadavky na znalosti a dovednosti člověka neustále mění, a pokud si chceme udržet pracovní pozici, je nutné, abychom si tyto znalosti a dovednosti neustále prohlubovali a rozšiřovali. Jak dále uvádí, citují: „*Už dávno pominuly doby, kdy člověk po celou dobu své ekonomické aktivity vystačil v podstatě s tím, co se naučil během přípravy na povolání. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.*“

Výchovou rozumíme komplexní, cílevědomou, plánovitou činnost, která má připravit člověka na život. Jedná se o celoživotní záměrné působení na osobnost, díky kterému máme dosáhnout trvalejších změn ve vývoji člověka, v jeho chování a jednání. [18]

Beneš [4] uvádí, že výchovu můžeme chápat jako přípravu na život emancipovaného a rozumného jedince. To je však předpokladem pro závěr výchovného procesu.

1.1 Postavení výchovy a vzdělávání v řízení lidských zdrojů

Než se dostanu k tomu, jaké má postavení výchova a vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů, ráda bych věnovala pozornost pojmu lidských zdrojů a jejich řízení, které považuji za důležité zmínit v souvislosti s danou kapitolou.

Milkovich a Boudreau [13] definují lidské zdroje jako tvořivý prvek každé organizace.

Kucharčíková s Vodákem [20] uvádějí, že lidé v pracovním procesu představují lidské zdroje, které uvádějí do pohybu ostatní zdroje. Ty prezentují lidé schopní seberealizace v činnosti, kterou vykonávají z vlastní vůle.

O pojmu řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) se poprvé začalo hovořit v 80. letech a největší pozornosti se mu dostalo v 90. letech. [13]

Armstrong [1] definuje ŘLZ jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v daném podniku pracují a přispívají k dosažení jeho cílů.

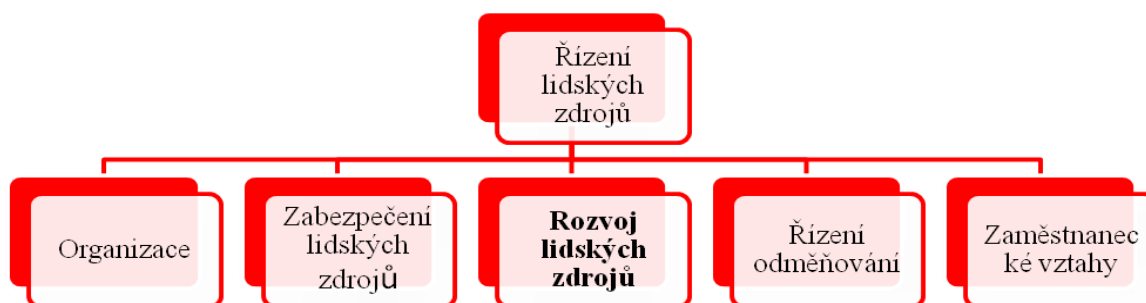
Milkovich a Boudreau [13] spatřují v ŘLZ proces přijímání rozhodnutí v oblasti vztahů mezi zaměstnanci, který má vliv na výkon zaměstnanců a organizací.

Podle Koubka [11] představuje ŘLZ nejnovější koncepci personální práce, která se začala vyvíjet v zahraničí již v průběhu 50. a 60. let a stává se nejdůležitější složkou řízení organizace. Zároveň je vyzdvihován význam člověka a lidské práce, tedy toho nejcennějšího a nejdůležitějšího, co organizace pro svou činnost potřebují.

Duda [6, s. 7] tvrdí, že se ŘLZ jako část podnikového řízení „zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

ŘLZ se zaměřuje především na vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, formování personálu organizace, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, plánování lidských zdrojů, dále dbá na zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému, odměňování a zaměstnanecké výhody, řeší pracovní vztahy a v neposlední řadě pomáhá pracovníkům v případě, že se dostanou do těžké životní situace, ale také jim poskytuje poradenské služby. [11]

Výchova a vzdělávání spadá do jedné z aktivit ŘLZ a to do rozvoje lidských zdrojů, jak můžeme vidět na obr. 2 níže.



Obr. 2 Aktivita řízení lidských zdrojů [1, s. 28]

1.2 Podnikové vzdělávání

Proč se musí podniky věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků? Existuje mnoho důvodů, mezi které patří **podle Koubka** [11]:

- Neustálá proměnlivost trhu výrobků a služeb.
- Prudký rozvoj a neustálá změna technologií a nových postupů, které způsobují, že znalosti a dovednosti lidí velmi rychle zastarávají.
- Podniky se výrazněji orientují na kvalitu výrobků a služeb, ale také na službu zákazníkovi.
- V průběhu let se změnily hodnoty lidí, kteří se začali více orientovat na kvalitu pracovního života a na potřeby vzdělávat se.
- Pokud podniky pečují o vzdělávání a rozvoj svých pracovníků, vytváří si tím i dobré jméno a pověst.

Mezi cíle podnikového vzdělávání patří **podle Dudy** [6]:

- Rozvinutí schopností pracovníků a zlepšení jejich výkonu.
- Napomoci pracovníkům k jejich osobnímu rozvoji a růstu, tak aby byla potřeba lidských zdrojů organizace maximálně uspokojována z vnitřních zdrojů.
- Úspora času potřebného k zapracování a adaptaci začínajících pracovníků na nových pozicích či pracovníků, kteří byli přeřazeni na jiné pracovní místo. Cílem je zabezpečit, aby se takoví pracovníci stali co nejdříve plně schopnými vykonávat dané funkce a to s tak nízkými náklady, jak je to vůbec možné.

1.2.1 Úloha vedoucích pracovníků v podnikovém vzdělávání

Pokud mluvíme o podnikovém vzdělávání, je třeba zmínit podstatnou úlohu vedoucích pracovníků, kterou v tomto procesu zaujímají. Ve stručnosti bych to shrnula tak, že vedoucí všech úrovní musejí neustále sledovat pracovní výkon svých podřízených, zda jejich kvalifikace odpovídá dané pracovní pozici a poté může být vedoucími identifikována potřeba vzdělávání. Významnou roli hraje vedoucí při samotné realizaci vzdělávání, protože na něm leží odpovědnost za průběh a obsah vzdělávání na pracovišti, kde mnohdy působí jako vzdělavatel. V poslední fázi vzdělávání, kdy vyhodnocujeme výsledky, zda vzdělá-

vání splnilo očekávaný účel, se opět obracíme na vedoucí pracovníky, kteří mají zhodnotit celou situaci. [11]

1.3 Metody vzdělávání

Neexistuje návod, který by podniku radil jakou metodu zvolit, aby byly splněny cíle vzdělávání. Vždy záleží na okolnostech, o jaký obor podnikání jde, jací lidé se mají vzdělávat, jaké metody již byly použity apod. Obecně by se měly používat metody, které splňují potřeby a požadavky podniku, ale také pružně reagují na současný technický a ekonomický vývoj. [20]

Metod vzdělávání existuje celá řada, kterou můžeme zařadit do dvou velkých skupin podle Koubka [11]:

- Metody, které se využívají ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce. Tyto metody se často používají pro vzdělávání dělnických profesí.
- Metody, které jsou využívány ke vzdělávání mimo pracoviště, ať už přímo v organizaci nebo mimo ni. Tato skupina metod se považuje za nejvhodnější způsob vzdělávání vedoucích pracovníků, avšak v poslední době se uplatňují stále více metody vzdělávání na pracovišti a u dělnických profesí se zase naopak začíná využívat více metod vzdělávání mimo pracoviště.

Nicméně jak konstatuje Koubek [11], používají se obě skupiny metod vzdělávání pro všechny kategorie pracovníků, avšak dochází k jistým úpravám s ohledem např. na náplň práce dané skupiny pracovníků.

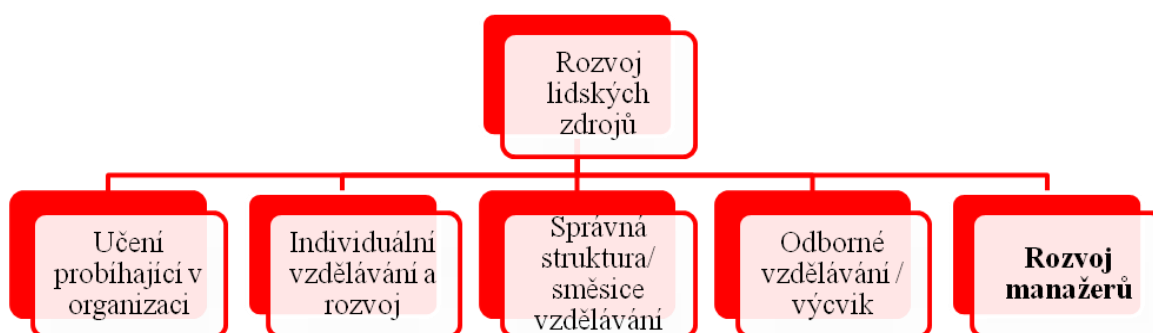
Někteří autoři rozlišují ještě třetí skupinu metod a to metody, které jsou na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště. Kucharčíková s Vodákem [20] uvádějí do této skupiny: pracovní porady, učení se akcí, trainee programs, samostudium a vědomostní balíčky.

Metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště jsou přehledně uvedeny v tabulkách v příloze PI.

2 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ

V této kapitole se dostávám k samotné podstatě teoretické části mé práce a to k výchově a vzdělávání vedoucích pracovníků. Na úvod bych chtěla zmínit, že tato problematika spadá do jednoho z pěti úkolů rozvoje lidských zdrojů. Na obrázku 3 níže je rozvoj manažerů tučně zvýrazněn.

Je třeba zdůraznit, že vzdělávání vedoucích pracovníků se podstatně liší od vzdělávání pracovníků na běžných pozicích. Vždy je zapotřebí si uvědomit, kdo se bude vzdělávat, jestli ředitel společnosti, vedoucí pracovníci různých útvarů nebo dělníci a tomu uzpůsobit metody vzdělávání a výchovy.



Obr. 3 Složky rozvoje lidských zdrojů [1, s. 444]

2.1 Osobnost vedoucího

„Náš vliv na lidi závisí na síle naší osobnosti.“ Antonín Grác [28, s. 69]

V této podkapitole chci vymezit koho tím myslím, když hovořím o vedoucím pracovníkovi, který by měl být vzděláván. Mám na mysli člověka, který má motivovat lidi k práci, má je vést a být jim příkladem. Například vedoucí dílny, který má pod sebou dvacet lidí. Na něm závisí, jaké výsledky bude daná dílna vykazovat, jak budou jeho podřízení pracovat. Obr. 4 níže názorně ukazuje soubor vlastností, které jsou po vedoucích pracovnících vyžadovány ze strany nejvyššího managementu podniku. Ovšem je zcela nemožné, aby vedoucí pracovník oplýval všemi těmito vlastnostmi.



Obr. 4 Vlastnosti vedoucího pracovníka [vlastní zpracování]

Prokopenko a Kubr [16] definují manažera jako osobu, která řídí podnik a zabývá se jeho provozem a to jménem a v zájmu vlastníků dané organizace. Dále uvádí, že existuje mnoho druhů a kategorií manažerů s rozdílným rozsahem pravomocí, odpovědností a tvrdí, že je téměř nemožné vypracovat univerzální model takové osobnosti a s jistotou říct, že bude úspěšná v konkrétní řídicí funkci.

Tajemství úspěšných vedoucích lze jednoduše shrnout podle Valtaggia [24] do tří zásad:

1. „Komunikace je klíčovým bodem úspěchu“

Vultaggio [24] v této zásadě klade důraz na to, aby vedoucí poznal své spolupracovníky, ale umožnil jim také poznat svou osobnost. Pokud se spolupracovníci dokážou vcítit do pozice vedoucího, budou mnohem ochotnější s ním spolupracovat. Dále by měl vedoucí umět naslouchat a zajímat se o to, v jakých podmínkách jeho spolupracovníci vyrůstali, jaké mají sny a plány do budoucna. Je třeba najít účinný způsob motivace místo neustálého kárání. Svůj přístup je vhodné přizpůsobit dle typu osobnosti spolupracovníka.

2. „Pozitivní techniky koučování spolupracovníků“

Druhá zásada upozorňuje na to, že by vedoucí neměl se všemi jednat stejným způsobem, protože každý člověk má jiné vlastnosti, jiné potřeby a jiné přání. Správný vedoucí by neměl zdůrazňovat svou formální moc a používat motivaci založenou na strachu, která působí velmi negativně. Vedoucí by měl pomáhat lidem plnit jejich sny, protože pokud jim ukáže efektivnější způsob, jak mohou lépe pracovat, tak začnou podávat větší výkony a to je pro každou firmu žádoucí jev.

3. „Být dobrým příkladem pro ostatní“

Poslední zásada říká, že vedoucí má vést lidi na základě vlastního příkladu a má vyzářovat nadšení a radost z práce, které se automaticky přenesou i na jeho podřízené. Pokud vedoucí ukáže, že do své práce vkládá maximum, co to jde, tak jej budou chtít následovat i ostatní a budou se snažit dělat svou práci, jak nejlépe dovedou. [24]

2.2 Přístupy k rozvoji vedoucích pracovníků

Armstrong [1] rozlišuje pět oblastí přístupů k rozvoji manažerů: formální, neformální, ucelený přístup, dále pak rozvoj manažerů založený na schopnostech a development centra. Pro každý přístup jsou typické určité znaky, které uvádím podle Armstronga [1].

1. Formální přístupy

Rozvoj manažerů je realizován prostřednictvím konzultování, koučování, monitorování, mentoringu, ale také na základě odezvy ze strany nadřízených manažerů. Dále sem můžeme zahrnout některé metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Do této skupiny řadíme i vzdělávání a rozvoj sama sebe probíhající dle individuálního plánu osob-

ního rozvoje nebo podle dohody o vzdělávání, která je odsouhlasena nadřízeným nebo jinou kompetentní osobou.

2. Neformální přístupy

Manažeři se rozvíjí a učí během každodenní práce, kdy jsou nuceni řešit neobvyklé situace, nové úkoly nebo když přejdou na jinou pracovní pozici. Jak dále uvádí Armstrong [1, s. 494]: *„Budou se učit, budou-li analyzovat to, co dělali, a konstatovat, jak a proč to přispělo k jejich úspěchu nebo neúspěchu. Toto retrospektivní nebo reflexivní učení bude efektivní, jestliže poučení z něho budou manažeři moci úspěšně aplikovat v budoucnosti.“*

3. Ucelený (integrovaný) přístup

Ucelený přístup k rozvoji manažerů v podstatě využívá výše uvedené metody, které shrnuje do pěti zásad:

- Reálnost a skutečná podstata řízení

Stručně řečeno je zapotřebí se vyhnout předsudkům o tom, co musejí manažeři znát, jaké mají mít schopnosti a dovednosti, co musejí dělat, protože manažerská práce je chaotická, roztržitá a plná změn.

- Relevance

Proces rozvoje manažerů by měl respektovat potřeby jednotlivých manažerů ve specifických pracovních funkcích.

- Seberozvíjení

Manažerům je zapotřebí pomáhat v rozvoji jejich osobnosti, ale také je vést k tomu, aby se neustále rozvíjeli.

- Učení se ze zkušeností

- Formální vzdělávání

Kurzy vzdělávání mohou napomoci rozvoji manažerů, avšak nemohou nikdy nahradit vlastní zkušenost. Kurzy musí být správně načasované a pečlivě vybrané, ačkoliv ani to nezaručuje úspěch.

4. Rozvoj manažerů založený na schopnostech

Princip založený na schopnostech se může zabývat určitým počtem základních schopností vybraných podnikem, o nichž si myslí, že by je měli perfektně ovládat jejich manažeři. Jedná se např. o schopnost řídit změny, vztahy, týmy, schopnost řízení v mezinárodním prostředí.

5. Development centra

Rozvojové programy mají pomoci manažerům, aby si uvědomili, jaké schopnosti vyžaduje jejich práce, a vytvořili si na základě toho plán osobního rozvoje. Development centra se zaměřují na schopnosti potřebné v budoucnosti, a jejich výsledky jsou směrodatné při samostatně řízeném vzdělávání.

Prokopenko a Kubr [16] rozlišují na rozdíl od Armstronga [1] čtyři přístupy ke vzdělávání: organizovaný přístup, plně integrovaný, cílený a nahodilý přístup učící se organizace. U každého přístupu je vysvětlen jeho bližší popis podle Prokopenka a Kubra [16].

1. Nahodilý přístup

Mezi hlavní charakteristiky tohoto přístupu patří to, že manažerský rozvoj je chápán spíše jako nákladová položka než jako skutečná investice do lidského kapitálu. Podniky se zaměřují více na dočasné řešení v podobě vzdělávacích kurzů než na nepřetržitý proces osobního rozvoje. Pokud již vedoucí pracovníci navštěvují nějaký kurz, bývá často přerušeno. Další nevýhodou je, že načerpané vědomosti pracovníci obvykle nemají šanci uplatnit v praxi.

2. Organizovaný přístup

Pro organizovaný přístup je typické, jak z názvu vyplývá, že je systematictější než předchozí. Je kladen větší důraz na rozvoj individuální kariéry a na individuální potřeby vzdělávání.

3. Cílený přístup

Tento přístup je považován za významný přínos k manažerskému rozvoji a to hlavně z důvodu větší orientace na cíle organizace, ale také na individuální cíle. Podniky považují za nezbytné pro svou existenci, aby se jejich pracovníci neustále vzdělávali a rozvíjeli. Za silné zbraně proti konkurenci používají již zmiňované vzdělávání a osobní rozvoj.

4. Plně integrovaná učící se organizace

Plně integrovaná učící se organizace vychází přirozeně z cíleného přístupu. Je pro ni charakteristické nepřetržité hledání možností, jak dosáhnout pozitivních změn na všech stupních řízení a jakékoliv události a změny jsou chápány jako příležitost k učení, k inovacím a k zajišťování konkurenčních výhod.

2.3 Metody a techniky vzdělávání vedoucích pracovníků

Dále se věnuji charakteristikám jednotlivých metod a technik vzdělávání vedoucích pracovníků.

2.3.1 Sebevzdělávání

Pokud chceme dosáhnout úspěchu v manažerském rozvoji, neobejdeme se bez základních kamenů a to prvků samostatného osobního rozvoje. Vedoucí pracovníci mohou projít všemi možnými kurzy, ale jestliže nejsou dostatečně motivováni a směřováni k sebevzdělávání, očekávaný úspěch to nepřinese. Prokopenko a Kubr [16] charakterizují sebevzdělávání jako proces, který se skládá z rozvoje vlastní osoby a rozvoje tzv. svépomocí neboli prostřednictvím sebe sama. V příloze P II je uveden přehled metod sebevzdělávání i s charakteristikami osobnosti, kvalitami a dovednostmi potřebnými pro samostatný rozvoj. [16]

2.3.2 Učení se akcí (action learning)

Folwarczná [8, s. 126] charakterizuje tuto metodu takto: „*Učení se akcí vychází ze známé skutečnosti, že lidé se učí novým postupům nejefektivněji tehdy, mají-li při výcviku možnost pracovat s problémy, jež se svou povahou co nejvíce blíží těm, které znají ze své vlastní praktické zkušenosti.*“ Tato metoda si klade za cíl vytvořit podmínky vhodné k tomu, aby se manažeři učili prostřednictvím vlastních nově nabytých zkušeností, které budou využívat při řešení skutečných situací ve svém zaměstnání. Folwarczná [8] považuje metodu učení se akcí jako vhodný nástroj pro vzdělávání a rozvoj manažerů, který má spoustu výhod např. individuální přístup k potřebám každého manažera, rozvíjí organizační strukturu a podporuje týmové učení, dále manažerům umožňuje neustálý rozvoj sebe sama a bývá součástí jiných metod vzdělávání. U nás se tato metoda využívá zatím velmi málo,

zatímco v zahraničí s ní mají dost zkušeností a shledávají ji jako velmi efektivní nástroj jak docílit zvýšení produktivity jednotlivce i celé organizace. [8]

Metoda učení se akcí se odehrává v malých skupinách, kde se obvykle setkáme se třemi rolemi: klient, kouč a facilitátor, které Folwarczná [8] charakterizuje takto:

- **Klient** informuje ostatní členy skupiny o podstatě svého problému, který řeší v rámci své práce. Je vhodné, aby si tuto roli všichni vyzkoušeli a každý se tak pokusil vyřešit svůj problém. Klient má na začátku vyjádřit svůj názor na daný problém, ale také má uvést, jaké prostředky již použil k řešení dané záležitosti. V průběhu sezení klient naslouchá, zvažuje určité alternativy řešení, které mu navrhli koučové a pokládá jim další otázky. Na konci by měl shrnout, co bylo řečeno a prozradit, jak hodlá postupovat na základě nově nabytých poznatků.
- **Koučové** mají za úkol pomoci klientovi najít řešení jeho problému. Je zapotřebí, aby pozorně naslouchali tomu, co jim říká klient. Správní koučové by měli dát klientovi prostor na vyjádření a pokládat otázky, aby důkladně prozkoumali daný problém. Koučové mohou nabídnout nějaké hypotézy a rady, jak celou situaci vnímají, ale rozhodně nemají řešit problém za klienta.
- **Facilitátor** moderuje setkání, má za úkol během procesu učení pomáhat jednotlivcům i celé skupině. Jakmile se vytvoří skupina, je zapotřebí, aby se moderátor dohodl s ostatními členy na pravidlech (pořadí střídání role klienta, přestávky apod.) Význam facilitátora tkví v tom, že má vytvářet atmosféru upřímnosti, důvěry, ale také má vzbuzovat v ostatních vzájemný respekt. Moderátor má celý proces učení směřovat tak, aby měl co největší přínos pro všechny členy, měl by vytvářet atmosféru tvůrčí konfrontace a upozorňovat druhé na to, jak se chovají apod. Největší význam moderátora spočívá v tom, že by měl vycítit ten správný okamžik, kdy se členové skupiny nacházejí v procesu učení a přerušit činnost skupiny, aby se nad tím všichni zamysleli. [8]

2.3.3 Simulace

Armstrong [1] definuje simulaci, jako kombinaci případových studií a hraní rolí s důrazem na maximální míru realismu. Za cíl simulace považuje usnadnění přenosu nau-

čených znalostí a dovedností do pracovního chování prostřednictvím napodobení podmínek a předvedení situace, tak aby odpovídaly co nejvíce skutečnosti. [1]

Armstrong [1] rozlišuje pojmy simulace a hraní rolí, ale Buckley a Caple [5] považují tyto pojmy za téměř rovnocenné. Prokopenko a Kubr [16] zahrnují do simulačních technik zmiňované hraní rolí, simulační hry, dále simulace založené na skutečnosti, simulace používající technologii a simulace prováděné mimo podnik. Tito autoři definují pojem simulace jako vzdělávací cvičení, při kterém je využíván model skutečnosti, kdy se simuluje jeden nebo i tři parametry práce manažera. Jedná se o chování, role a prostředí.

Koubek [11] považuje simulace za metodu více zaměřenou na praxi, ale především na aktivní účast vzdělávaných. Účastníkům je předán podrobný scénář, podle kterého mají v určitém čase učinit rozhodnutí. Obvykle vedoucí pracovníci řeší situace, se kterými se během výkonu práce běžně setkávají. Koubek [11] spatřuje výhodu v tom, že se jedná o velmi účinnou metodu, při které se formují komunikační schopnosti manažera především umění vyjednávat a rozhodovat se. Jako nevýhody uvádí problém najít způsob jak působit a usměrňovat účastníky simulace, tedy nároky na organizaci a schopnosti vzdělavatele. Realizace metody zabere mnoho času.

2.3.4 Hraní rolí (manažerské hry)

V této metodě jde o to, že účastníci předvádějí nějakou situaci a berou na sebe role postav, které si předtím nastudovali. Cílem je, aby manažeři získali obratnost při zvládnání situací, při kterých jedná tváří v tvář. Jedná se např. o přijímací pohovory, konzultování, vedení schůze, zvládnání řešit stížnosti apod. Výhodou hraní rolí je, že účastníci mohou získat od školitele a ostatních kolegů cenné rady a konstruktivní kritiku, naopak nebezpečí této metody tkví v tom, že se mnohdy účastníci stydí hrát, zlehčují cvičení nebo také své role karikují. [1]

2.3.5 Práce ve skupinách

Prokopenko a Kubr [11, s. 261] zastávají názor, že: „*Být pospolu a vzájemně na sebe působit umožňuje manažerům dosáhnout svým způsobem víc než součet toho, co jsou schopni vyprodukovat jednotlivě (synergický efekt).*“

Skupina zkoumá nastolené problémy např. případovou studii nebo jiný problém související s praxí. Cílem je, aby si účastníci vyzkoušeli a osvojili schopnost kolektivní práce a to jak se chová skupina lidí, když se řeší problémy a provádějí se důležitá rozhodnutí. [1]

2.3.6 Diskuse

Buckley a Caple [5] definují diskuzi jako skupinovou aktivitu, která pokud má být efektivní, měla by být vedena kvalifikovaným instruktorem a v počtu maximálně dvanácti účastníků. Instruktor má za úkol udávat jednak směr diskuse, ale také má řídit účastníky a rovněž čas, aby bylo dosaženo daného cíle. Výhodou této metody je příležitost pro vedoucí pracovníky, aby vyjádřili svůj názor a naučili se naslouchat ostatním. Pozor je třeba dávat na důkladnou přípravu účastníků diskuse, aby měli dostatek vědomostí a zkušeností o dané problematice. [5]

Účelem diskuse je rozvíjet schopnosti sebevyjadřování manažerů, ale také jim poskytnout možnost učit se ze zkušeností ostatních. [1]

2.3.7 Přednášky

Prokopenko a Kubr [16] definují přednášku jako metodu, kde hraje řeč jednotlivé osoby důležitou roli za použití různých ústních a písemných prostředků, aby bylo dosaženo účinné komunikace. Za klíčový faktor při vzdělávání manažerů považují obměnu, kdy se při přednášce používá více prvků seskupených kolem mluveného slova. Autoři [16] rozložili přednášku do řady prvků: výklad, anekdoty, diskuse, příklady a otázky.

Buckley a Caple [5] uvádějí mezi nevýhody obtížnost udržet pozornost posluchačů a velmi vysoké požadavky na kvalifikaci přednášejícího.

Armstrong [1] si představuje pod pojmem přednáška výklad s malou nebo žádnou účastí posluchačů, tedy až na výjimku v závěru přednášky, kdy je umožněno posluchačům podávat otázky a diskutovat o nich s lektorem. Autor klade důraz na vhodnou míru použití vizuálních pomůcek, ale také na délku přednesu a množství informací. Doporučuje se, aby přednáška netrvala déle než čtyřicet minut a aby byly srozumitelně a jasně sděleny např. tři nové myšlenky, které si posluchači lehce zapamatují a dokážou je použít v praxi.

2.3.8 Případové studie

Tato metoda vzdělávání je velmi rozšířená a oblíbená zvláště při vzdělávání manažerů, vedoucích týmů a tvůrčích pracovníků. Koubek [11] definuje případovou studii jako skutečný nebo smyšlený popis nějakého problému v organizaci zaměřeného např. na řízení lidských zdrojů. Účastníci je pak mohou v malých týmech studovat, stanovit „diagnózu“ situace a navrhnout řešení. [11]

Důvod proč jsou případové studie vhodné především pro manažery Armstrong [1] spatřuje v přesvědčení, že znalosti a dovednosti vedoucích pracovníků, lze získat a rozvíjet pomocí zkoumání skutečných událostí a diskusí o nich. Cílem této metody je podle Armstronga [1] zlepšení schopnosti zkoumat problémy, objevovat podstatu věcí, vyměňovat si s druhými nápady a analyzovat zážitky.

Prokopenko a Kubr [16, s. 311] tvrdí, že případové studie lze „*popsat spíše jako interaktivní než didaktické a spíše problémově zaměřené než teoreticky orientované.*“ Účastníci někdy berou studii jako něco nepotřebného, mnohdy analyzují problémy povrchně, nedomýšlejí řešení apod. Armstrong [1] tedy upozorňuje na významnou roli školitele, který musí vzbudit v lidech zájem, nutit je, aby zdůvodňovali své závěry a ve správnou chvíli by měl zdůraznit poučení, které plyne z případové studie.

Výhody této metody spatřuje Koubek [11] v rozvíjení analytického a systémového myšlení. Velmi přínosné může být využití této metody na konkrétním příkladu ze života podniku, kdy se analyzuje problém a řešení účastníků se skutečným řešením a výsledky, které se odehrály v minulosti. [11]

2.3.9 Workshopy

Podle Koubka [11] se jedná o variantu případových studií, která má za úkol vychovávat k práci v týmu, kde se dělí účastníci o nápady a řeší se komplexně daný problém.

Kuchařiková a Vodák [20] popisují workshop jako populární metodu, která je vhodná k prodiskutování různých situací. Metodu lze podle nich použít pro skupinu maximálně o 15 členech, pokud chceme, aby si vedoucí pracovníci trénovali manažerské a komunikační dovednosti. Výhoda workshopu spočívá v tom, že může účastníkům pomoci vyřešit nějaký konkrétní pracovní problém.

2.3.10 Rotace práce

Tato metoda je založena na tom, že pracovník působí vždy po určité období v různých částech organizace. Vedoucí pracovník má tak možnost si vyzkoušet několik pracovních pozic, poznává komplexněji pracovní postupy a zjišťuje, jak fungují různé úseky společnosti. Pracovník dokáže prostřednictvím rotace pochopit problémy společnosti z jiného úhlu pohledu a jejich vzájemnou provázanost. Metoda značně přispívá k flexibilitě pracovní síly a to nejen jednotlivce, ale také celé organizace. [11]

2.3.11 Neurolingvistické programování

Neurolingvistické programování (dále jen NLP) je úspěšná a velmi zajímavá metoda vzdělávání manažerů, která zahrnuje veškerou komunikaci mezi lidmi. [8]

Folwarczná [8, s. 155] uvádí, že: „*NLP přineslo do oblasti komunikačních dovedností něco nového: je třeba respektovat, co lidé říkají, a považovat to za doslovný popis událostí v jejich světě. Pozornost vůči těmto drobným detailům má rozhodující význam pro utváření vztahů – které mají ještě zásadnější význam pro to, jak se stát efektivním manažerem.*” Cílem NLP je změnit chování člověka tak, aby působil sebevědoměji a dokázal bez problémů přesvědčovat druhé. NLP zkoumá, jak náš jazyk ovlivňuje naše myšlenky a následně činy. Tato metoda monitoruje, jakým způsobem jednají úspěšní prodejci, manažeři, vyjednavací a jiní obchodníci. Tím se vytváří určité návody pro ostatní, kteří by si přáli odhalit tajemství úspěchu těchto osobností. Je však důležité dávat si pozor na moment, kdy se manažer začne přesně řídit daným návodem a ztratí nejen vlastní přirozenost, ale i důvěru ostatních. To by se nemělo stát. Folwarczná [8] doporučuje manažerům, aby NLP vnímali jako inspiraci a obohatili tak svůj způsob komunikace.

Základní myšlenky NLP je možné stručně shrnout do několika bodů, kterými je nutné se řídit, pokud chceme, aby byla metoda NLP účinná:

- Uznat osobnost druhého člověka.
- Respektovat druhé.
- Snažit se porozumět.
- Ovlivňovat, ne manipulovat.
- Vyladit se na frekvenci druhého a vstoupit do jeho světa.

- Schopnost manažera udržovat dobré vztahy s nadřízenými, podřízenými a se zákazníky.
- Být přirozený, uvědomovat si řeč svého těla a tón svého hlasu. [8]

2.3.12 Development centra

Development centra si kladou za cíl pomoci účastníkům uvědomit si schopnosti, které jejich práce vyžaduje a které budou potřebovat v budoucnosti. Rozvojové programy nabádají účastníky, aby si vytvořili vlastní plán rozvoje. Nelze jasně definovat development centra, ale je třeba vysvětlit, že se nejedná o nějaké zařízení či událost. Development centra kombinují případové studie, hraní rolí, ale také metodu zpětné vazby, koučování a konzultování. Výsledky rozvojového programu slouží jako vodítko jednotlivcům, aby se mohli sami vzdělávat a řídit tak rozvoj své osobnosti. [1]

Koubek [11] považuje development centra za vysoce hodnocenou metodu vzdělávání manažerů. Účastník má plnit různé úkoly často generované počítačem, který může měnit míru stresu a jiné faktory. Manažeři se tak učí překonávat stres, efektivně využívat svůj čas, učí se různým jiným manažerským dovednostem. Nevýhodou této metody jsou vysoké nároky na přípravu a technické vybavení.

2.3.13 Coaching (koučování)

V 80. letech minulého století se v Německu chápal pojem koučování jako externí poradenství výhradně pro vedoucí pracovníky. Dnes se koučování používá i pro vzdělávání a rozvoj ostatních pracovníků společnosti. V některých podnicích je koučování považováno za systematický proces, který si klade za cíl rozvíjet klíčové osoby a vedoucí týmy. [7] Fisher-Epe [7, s. 17] chápe koučování jako „*kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku.*“

Koubek [11] považuje koučování za dlouhodobější proces, během kterého se vzdělánému vysvětluje to, čemu nerozumí, jsou mu sdělovány připomínky a hodnocení k jeho výkonu. Kouč pracovníka podněcuje, pravidelně ho kontroluje, snaží se ho směřovat správným směrem a učí ho k vlastní iniciativě. Nevýhodou koučování Koubek [11] spatřuje v tom, že mnohdy je jeho průběh kvůli pracovním povinnostem narušován a práce kouče se vzděláným je tedy nesoustavná a rozkouskovaná.

Folwarczna [8] uvádí dva základní přístupy ke koučování:

- **Direktivní**

Tento přístup představuje klasický vztah mezi učitelem a žákem, při němž je využíváno technik direktivního řízení lidí a to nařizování, příkazování a instruktáž. Učitel je ten, kdo určuje, jak a co bude vyučováno a úkolem žáka je pasivně přijmout látku. V současnosti je tento přístup považován za zastaralý. [8]

- **Nedirektivní**

Nedirektivní přístup využívá především aktivní naslouchání a lze jej ztotožnit s obdobím, kdy se učí dítě chodit. Tak jako dítě i manažer se učí metodou pokusů a omylů, nenajde se nikdo, kdo by mu radil, co má dělat. Pokud se manažerovi nedaří, nikdo jej nedosuzuje, nekritizuje, ani jej nikdo netrestá. Pokud se kouč řídí tímto přístupem, měl by vytvářet pozitivní atmosféru podporující kreativitu a hravost. [8]

Model GROW (goal, reality, options, wrap-up)

Model GROW patří do skupiny modelů, které je možné využít při koučování. Tento model spadá do oblasti nedirektivního koučování. V modelu GROW jde o to, že odpovědnost za výsledek celého procesu koučování nenese kouč, nýbrž sám koučovaný. [8]

Podle Armstronga [1, s. 468] se model GROW skládá podle začínajících písmenek z těchto kroků:

„G - (goal = cíl) je cíl koučování, který je třeba vyjádřit v konkrétních měřitelných (posuzovatelných) požadavcích, reprezentujících smysluplný krok k budoucímu rozvoji.

R - (reality = skutečnost) znamená držet se skutečnosti – jde o proces vytvoření pokud možno úplného popisu toho, co se koučovaná osoba potřebuje naučit.

O - (option = nabídka, možnost) se týká zkoumání nabízejících se možností – jde o rozpoznání tolika řešení a aktivit, kolik je jen možné.

W - (wrapping up = shrnutí, zabalení) – dochází k němu, když kouč zjistí, že je koučovaný jedinec odhodlán k akci.”

2.3.14 Mentoring

Zatímco kouč bývá pracovníkovi přidělen, tak u mentoringu si svého mentora pracovník vybírá sám. Obvykle bývá mentor osobním vzorem pracovníka, který se s ním musí nejprve domluvit, jestli je tuto funkci vůbec ochoten vykonávat. Pokud ano, pak mentor přebírá pomyslnou funkci patrona, který svého svěřence stimuluje, podporuje, usměřňuje, ale také prosazuje. [11]

Mentori by měli radit, jak má budoucí vedoucí pracovník zvládat problémy v oblasti administrativy, mezilidských vztahů, odborných znalostí, se kterými se v průběhu své kariéry může setkat. Mentori by měli poskytnout pracovníkům pomocnou ruku při vypracování jejich plánu sebevzdělávání, dále by měli pracovníky vést, tak aby získali znalosti a dovednosti, které budou potřebovat pro výkon své práce, informují je o tom, jak to v jejich organizaci chodí, aby věděli, jak se mají chovat a co mohou čekat. [1]

Koubek [11] upozorňuje na problém špatné volby mentora, což se může stát také u kouče. Někdy se stává, že pracovník si zvolí takového člověka, který sice není moc velký odborník, ale má jisté postavení a může mu významně pomoci v jeho kariéře.

2.3.15 Metoda 360° zpětné vazby

Zpětná vazba se čím dál více používá při vzdělávání a rozvoji vedoucích pracovníků. 360° znamená, že zpětnou vazbu poskytuje nejen přímý nadřízený a přímí podřízení, ale také kolegové na stejné profesionální úrovni a interní či externí zákazníci. Nesmí se ovšem zapomínat na to, že by měl pracovník hodnotit i sám sebe. [8]

Folwarezná [8] uvádí několik zásad, které by měly být dodržovány při poskytování zpětné vazby:

- Poskytovatel by měl umožnit druhé straně, aby vyjádřila svůj názor.
- Jedná se o vlastní vnímání světa, že si někdo něčeho všiml a nějakým způsobem to vnímá.
- Důležité je vyjádřit zpětnou vazbu včas. Ne příliš brzy, ani ne příliš pozdě.
- Zpětná vazba by měla být vyjádřena v soukromí, a pokud je to možné mezi čtyřma očima.
- Důležité je respektovat danou osobu, které zpětnou vazbu poskytujeme.

- Poskytovatel by měl konkrétně vyjádřit na příkladech, kdy zaznamenal daný nežádoucí jev.
- Další zásadou je vnímat zpětnou vazbu jako pohled do budoucnosti.
- Poskytovatel zpětné vazby by měl identifikovat, jaký vliv může mít dané chování na ostatní členy v týmu.

Jako každá metoda vzdělávání má i metoda 360° zpětné vazby své výhody i nevýhody. Výhodou je, že čím více zdrojů ji poskytuje, tím je kvalitnější a má vyšší vypovídací hodnotu, další nespornou výhodou je, že napomáhá rozvoji týmu, lepší komunikaci mezi kolegy a rozvíjí profesionální dráhu manažera. Mezi nevýhody můžeme zařadit časovou náročnost, mnohdy se stává, že okolí nemá dost informací proto, aby mohlo poskytnout kvalitní zpětnou vazbu, další nevýhodou bývá časté zaměření na slabé stránky jedince místo toho, aby byl podporován v rozvíjení svých silných stránek. [8]

2.3.16 Outdoor training/learning (učení se hrou či pohybovými aktivitami)

Tato metoda si zakládá na vlastním jedinečném prožitku, který si mnozí zapamatují na celý život. Jakmile akce skončí, účastníci spolu probírají, jak si počínali, jak se chovali a co vedlo k jejich úspěchu či neúspěchu. Především je nutné vyzdvihnout chvíle, které se podobaly tomu, co lidé zažili v práci. Názorným příkladem může být úkol postavit v týmu vor, na kterém mají někam účastníci kurzu někam přeplout. Vedoucí pracovník musí pochopit, že pokud jako tým neodvedou poctivou práci, nezvolí správný pracovní postup, tak se vor rozpadne a oni se potopí. Z toho vyplývá, že úspěchu vedoucí nemůže dosáhnout bez pomoci svých spolupracovníků. [23]

Podle Koubka [11] je metoda outdoor training stále více využívána při vzdělávání manažerů. Cílem těchto metod je, aby se manažeři naučili umění koordinovat nějakou činnost, vést lidi, hledat optimální řešení, dále by se měli naučit komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly, spolupracovat v týmu a další dovednosti, které se od manažerů vyžadují.

Pod outdoor trainingem si můžeme představit řadu aktivit, mezi které patří zážitkové programy za odměnu (seskok padákem, let balónem...), firemní dny pro zaměstnance s dětmi, různé firemní olympiády, teambuildingové programy, tréninky týmové spolupráce,

ale také programy na podporu kreativity a vůdčích schopností manažerů. Jedná se o velmi dobrou metodu, pomocí níž se vedoucí pracovníci mohou naučit, jak vést lidi. [23]

2.3.17 Audiovizuální a informační technologie

Do této skupiny metod můžeme zařadit vzdělávání pomocí videa, filmu a počítačů. Počítačové vzdělávání se vžilo pod pojmem e-learning. Hlavní přínosy e-learningu můžeme spatřovat v používání názorných učebních materiálů, jako jsou např. animace, videoklipy, různé zvukové nahrávky, odkazy na další elektronické dokumenty, které mohou doplnit probíranou látku. Další předností této metody vzdělávání je časová flexibilita, která umožňuje studovat kdykoliv během dne, o víkendu a kdekoliv odkud má člověk přístup k internetu. Neopomenutelnou nevýhodou ale je, že prostřednictvím e-learningu se účastníci nemohou naučit praktickým návykům, manuálním dovednostem a v případě manažerů nelze rozvíjet tzv. soft skills, což jsou schopnosti manažera v oblasti mezilidských vztahů, patří sem také prezentační a komunikační dovednosti. [16, 22]

2.3.18 Moderní trendy ve vzdělávání vedoucích pracovníků

Tak jako se mění svět, mění se i trendy v oblasti vzdělávání manažerů. V současnosti podniky již nemusí zajišťovat interní vzdělávání, ale mohou realizovat vzdělávání prostřednictvím externích vzdělávacích institucí. Ty nabízejí mnoho zajímavých produktů:

- **Kurzy na objednávku**

Pro podnik je výhodné objednat si kurz v případě, že má zájem vzdělávat větší skupinu lidí. Náplň kurzu lze upravit po domluvě se vzdělávací institucí.

- **Katalogové nebo otevřené kurzy**

Tento typ kurzu volí podnik většinou v případě, že má zájem o vzdělávání jednotlivce. V tomto případě nelze náplň programu změnit. [25]

- **Studium Master of Business Administration (MBA)**

Jedná se o velmi nákladný a prestižní způsob vzdělávání manažerů, který ne vždy zaručuje podniku návratnost. Podmínkou pro přijetí do tohoto studijního programu je vysokoškolské vzdělání a manažerská praxe. Studium trvá většinou jeden a půl až tři roky.

Nejčastěji vyučovaným jazykem je angličtina. Manažeři se zde setkávají s předměty jako je strategické, projektové, marketingové řízení, controlling, management, řízení lidských zdrojů, komunikační trénink apod. Studium je zaměřeno jak teoreticky, tak prakticky. [21]

2.4 Shrnutí teoretické části

Proces výchovy a vzdělávání spolu úzce souvisí a navzájem se ovlivňují. Podnikové vzdělávání by mělo být chápáno především jako investice do lidského kapitálu než jen jako pouhá nákladová položka. V dnešním dynamicky se měnícím světě vzrůstá potřeba neustálého vzdělávání a rozvoje lidského potenciálu.

ŘLZ je významnou součástí podnikového řízení, do jehož aktivit spadá rozvoj lidských zdrojů. Teoretická část je zaměřena především na vzdělávání vedoucích pracovníků, které je součástí zmiňovaného rozvoje lidských zdrojů.

Na osobnost vedoucího jsou kladeny vysoké požadavky, jak už na znalosti, dovednosti, schopnosti, tak také na povahové rysy a charakter.

Podnik má možnost zvolit si vlastní přístup ke vzdělávání manažerů a podle něj se rozhodnout, jaké metody bude používat. V dnešní době se podnik již nemusí spoléhat jen na interní vzdělávání svých vedoucích pracovníků, ale může si zajistit i externí vzdělávání. Vedoucí tak mají možnost seznámit se i s jinými lektory a obohatit se o zkušenosti jiných účastníků než jen kolegů ve svém zaměstnání.

Podniky realizují interní vzdělávání manažerů pomocí metod vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi nejčastěji uváděné metody vzdělávání vedoucích pracovníků na pracovišti patří sebevzdělávání, koučování, učení se akcí, mentoring, metoda 360° vazby, rotace, development centra a méně známé NLP (neurolingvistické programování). Mezi vhodné způsoby, jak vzdělávat vedoucí mimo pracoviště řadíme přednášky, manažerské hry, simulace, případové studie, hraní rolí, workshopy, audiovizuální a informační technologie a učení se hrou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945

„Víme, že výchova není sice všemocná, ale také že není bezmocná.“ Antonín Grác [28, s. 66]

Východním bodem pro zpracování praktické části je formulace hypotézy:

Ve firmě Baťa byly využívány takové metody výchovy vedoucích pracovníků, které jsou dnes označovány jako metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

V závěru práce bude hypotéza, buď vyvrácena, nebo potvrzena.

Výchova a vzdělávání pracovníků ve firmě Baťa prošla v průběhu 20. století dynamickým vývojem. Podnikový výchovně vzdělávací systém firmy Baťa zahrnoval různé vzdělávací zařízení, které byla firmou založena či finančně podporována. Jednalo se o různé školy, ústavy, kulturní zařízení apod. Tento systém byl charakteristický neochvějnou vírou v moc výchovy a sebevýchovy, vírou v člověka a jeho cenné zkušenosti. Jednalo se o důkladně propracovaný komplexní systém, který byl jak po stránce pedagogické, tak po stránce ekonomické na velmi dobré úrovni. Především se kladl důraz na úzké propojení teorie, praxe a výchovy. [14]

„Nejcennější složkou našeho podnikání jsou lidé. Sebe krásnější plány zůstaly by na papíře, kdyby nebylo lidí, kteří je svou prací nepromění ve skutečné hodnoty.“ J. A. Baťa [28, s. 66]

Každý zaměstnanec bez rozdílu byl vychováván k:

- podnikatelství,
- vysoké výkonnosti,
- pracovní kázni,
- podnikové družnosti a věrnosti,
- hospodárnosti s materiálem, s časem apod. [14]

3.1 Názor Tomáše Bati na výchovu a vzdělávání

Názory Tomáše Bati na výchovu a vzdělávání člověka nejlépe odrážejí jeho vlastní výroky, které předurčily směr podnikového systému výchovy a vzdělávání ve firmě Baťa.

Nutno poznamenat, že jeho myšlenky jsou i po mnoha letech stále nadčasové a velmi přínosné pro každého z nás. Takové výroky obvykle zaznívaly během jeho veřejných proslovů nebo byly publikovány v tisku.

„Víra ve výchovu”

„Malý člověk – malá práce. Velký člověk – velká práce. Chceme-li vykonati v životě velkou práci, musíme hledati cesty, jak vybudovati velikého člověka. Veliké lidi pomáhá budovati výchova.” T. Baťa [29, s. 3]

„Cíl učení“

„Vše, čemu se lidé učí, má míti nějaký cíl, má k něčemu sloužiti. Učení musí sestoupiti z nadhvězdňých prostorů mezi lidi. Každý má vědět, proč se čemu učí.”

T. Baťa [29, s. 3]

Tomáš Baťa věřil, že jmění a hospodaření dokáže lidi vychovat. Výstižně to vyjádřil v proslovu mladým mužům roku 1925: *„Na prvním místě je umění vydělat, na druhém moudře vydat a teprve na třetím šetřit.”* [3, s. 90]

Při výchově nejen mladých mužů, ale obecně všech pracovníků, používal významnou a účinnou metodu. Jednalo se o to soustředit myšlenky do hesel a zaříditi, aby byla všem neustále na očích a mohla tak proniknout do jejich mysli. Jako příklad uvedu několik hesel:

„CO CHCEŠ, MŮŽEŠ“

„ODVAHA - POLOVIČNÍ ÚSPĚCH“

„VYDĚLÁVEJ – ROZUMNĚ VYDÁVEJ – ŠETŘI“

„ZAHÁLKA - MATKA HŘÍCHU“ [15, s. 93-94]

3.2 Vzdělávací instituce firmy Baťa

„Celý svět je škola a nejlepším učitelem je práce, nejlepším pomocníkem je chudoba.”

Tomáš Baťa [3, s. 89]

Všeobecně měli učitelé ve vzdělávacích institucích firmy Baťa budovat povahu svých žáků a to tím způsobem, že měli podporovat jejich průbojnost a vytrvalost, klást důraz na posílení jejich sebevědomí, chválit jejich statečnost, podněcovat jejich nadšení,

probouzet v nich zdravou ctižádost, dále měli odměňovat studenty za pracovitost a v neposlední řadě je učit tak, aby nebylo zapotřebí žádných domácích úkolů. Učitelé byli také vedeni k tomu, aby vyplňovali volný čas svých svěřenců sportem a různými hrami. [14] V tab. 1 je stručně charakterizováno zlínské školství a vzdělávací instituce podporované firmou Baťa.

Rok založení	Název školy	Pro koho byla určena	Popis vzdělávání
1884	Živnostenská pokračovací škola	Mladí lidé	Obory: obuvnický, stavební, malířský, kupecký,...
1925	Baťova škola práce	Mladí muži, mladé ženy	Spojení práce v továrně, školní výuky a internátní výchovy (viz kapitola 3.2.1 Baťova škola práce)
1929	Exportní škola	Prodavači, nákupci, vedoucí	Cílem bylo vyškolení dospělých pracovníků podniku pro práci mimo území Československa. Studium trvalo 2 roky. Výuka byla 5-7 hodin týdně. Školné za 1 hodinu činilo 2 Kč.
kolem roku 1929	Odborná škola pro ženská povolání	Mladé ženy	Výchova pro rodinný život byla provázána s BŠP.
1929	Masarykovy pokusné školy	Děti	Byla to veřejná pokusná škola pro děti od 11 do 15 let. Měla poskytnout mladému člověku lepší vzdělání pro praktické povolání.

Rok založení	Název školy	Pro koho byla určena	Popis vzdělávání
30. léta	Škola pro nově přijaté zaměstnance	Noví zaměstnanci	Praktická výuka podle náročnosti práce trvala 6-80 dní, teoretická výuka 1 hod. denně. Cílem bylo zapracovat nekvalifikované pracovníky určitou formou rekvalifikačních kurzů, jak je dnes časté.
1930	Škola prodavačů	Prodavači, vedoucí prodejen	Krátkodobé kurzy 2-3 týdny. Absolvent byl schopen odborně prodat obuv, službou zaujmout zákazníky, odborně ošetřit nohy, obuv i punčochy, aranžovat výklady, vést účetnictví prodejen a další činnosti spojených s prodejem.
1932	Vyšší lidová škola Tomáše Bati	Nákupci, exportéři, vedoucí	Šlo o nadstavbové zařízení s cílem rozvíjet duševní a mravní síly, všeobecné vzdělání posluchačů a poskytovat jim speciální vědomosti a dovednosti s důrazem na pořádání přednášek (např. o zdravotědě) o aktuálních problémech veřejného života a jazykové kurzy.

Rok založení	Název školy	Pro koho byla určena	Popis vzdělávání
1933	Obchodní akademie Tomáše Bati v Uherském Hradišti	Mládež, spolupracovníci	Předchůdcem této školy jsou obchodní kurzy realizované od r. 1930.
1933-1934	Obchodní akademie Tomáše Bati ve Zlíně	Dorost, spolupracovníci	Zaměřeno na podnikání
1933	Městská hudební škola Dvořák	Mladí lidé	Zpěv, hra na hudební nástroje
1934	Jinojazyčná měšťanská soukromá škola	Mládež, vedoucí spolupracovníci	Škola s výukou cizích jazyků. Vyučovalo se v cizím jazyce (FJ, AJ, NJ) a v mateřském jazyce.
1935	Studijní ústav	Všichni pracovníci, vedoucí	Technicky zaměřené přednášky, kurzy apod.
1936	Spolkové reálné gymnázium	Mládež	Střední škola se zaměřením na všeobecné vzdělávání.
1937	Průmyslová škola (pokračování BŠP)	Mladí muži	Dvouletá odborná škola - příprava odborných dělníků. Dvouletá mistrovská škola - absolventi vykonávali funkce vedoucích dílen a mistrů. Dvouletá vyšší průmyslová škola.

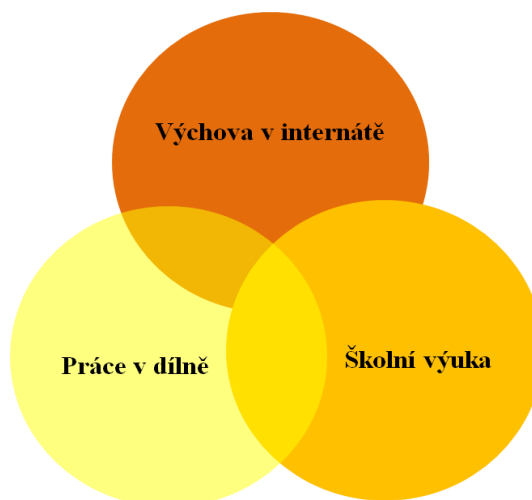
Rok založení	Název školy	Pro koho byla určena	Popis vzdělávání
1937	Tomášov	Absolventi Baťovy školy práce	Vyučovaly se cizí jazyky, literatura, společenská výchova, nauka o veřejné správě atd.
1939	Škola umění	Obuvní návrháři, marketingoví pracovníci, aranžéři, vedoucí	Předmětem vyučování bylo např. krajinářství, fotografování, reklama, sochařství atd.

Tab. 1 Zlínské školy a vzdělávací instituce firmy Baťa. [vlastní zpracování, 37]

Baťova škola práce (dále jen BŠP) měla velký význam pro zřízení vzdělávacího zařízení pro výchovu vedoucích pracovníků. Právem tedy považuji za důležité věnovat BŠP náležitou pozornost.

3.2.1 Baťova škola práce

Je zapotřebí zdůraznit na jakém principu fungovala BŠP. Jednalo se o spojení tří oblastí, které je znázorněno na obr. 5.



Obr. 5 Charakteristika systému BŠP [vlastní zpracování]

Tomáš Baťa si velmi přál dát žákům ve své škole zvláštní jméno a neříkat jim učni. Zvolil tedy pojmenování „mladý muž“. Zdůvodnil to v Národní politice 6. 7. 1924:

„Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch začíná na sebe vydělávati a jest proto mladým mužem... Vy mladí mužové, vykročte s odvahou do světa... Velikost naší doby jest v tom, že i ta nejvyšší místa jsou dostupná i chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby je dosáhl.“ [36]

Přijetí uchazečů

BŠP byla založena v roce 1925, kdy Tomáš Baťa nechal uveřejnit v novinách inzerát, že přijme 200 mladých mužů ve věku 14 let. Požadavkem bylo, aby měli absolvovanou měšťanskou školu či nižší střední školu tzv. reálku s dobrým prospěchem nebo připadala ještě v úvahu obecná škola, ale musela být absolvována s mimořádně dobrým prospěchem. Uchazeči museli projít přijímacím řízením, které obnášelo vyplnit dotazník, absolvovat psychotechnickou zkoušku, zdravotní prohlídku a osobní pohovor. [17]

Když byl mladý muž přijat do BŠP mohl si s sebou z domu vzít jen určité množství osobních věcí, na vše ostatní si musel vydělat sám. Rodiče měli výslovně zakázáno posílat dětem jídlo, peníze apod. [15]

V roce 1929 byla BŠP založena také pro dívky. Cílem bylo připravit mladé ženy na rodinný život a tak se učily vařit, hospodařit s penězi, byly jim vštěpovány zásady hygieny, dále se učily šít a především pečovat o děti a manžela. I ony však mohly navštěvovat odborné školy a různé kurzy. Vzdělávání žen dále podrobněji nepopisují, protože cílem jejich výchovy nebyla příprava na vedoucí místa. [15]

Pracovní režim

Výchovu mladých mužů v BŠP nejlépe vystihuje denní režim, který byl přesně časově vymezen. Práce v továrně začínala v 7 hod. ráno. V době od 12 hod. do 14 hod. šli mladí muži na oběd a poté mohli odpočívat v parku nebo se dívat na film v kině. Práce v továrně pokračovala od 14 do 17 hod. Poté byl vyhrazen čas na večeři a vyřízení soukromých záležitostí. Od 18.50 do 20.30 bylo v denním režimu naplánováno studium v odborné škole, která trvala dva až tři roky. Vyučovalo se povinně účetnictví, cizí jazyky: angličtina a němčina, kreslení a obchodní korespondence. [15, 17]

Každé tři měsíce museli učňové měnit druh práce. Tímto způsobem, během tří let BŠP, prošli mnoha pracovními pozicemi a poznali tak nejen výrobu obuvi, ale také komplexněji pochopili činnost podniku. [14]

O víkendech byl volný čas mladých mužů vyplněn kulturními zážitky, sportovními a společenskými akcemi, různými přednáškami, poznávacími zájezdy, besedami s vedoucími představiteli firmy apod. Těchto událostí se museli povinně zúčastnit. [14]

Výchova mladých mužů

Život v BŠP znamenal neustálou soutěž a to ve všem, v čem bylo možné soutěžit. Bodovalo se a vyhodnocovalo chování mladých mužů, jak si udržovali pořádek na internátě, jak pečovali o svůj zevnějšek, dále vychovatelé udíleli body za pracovní výkony, za prospěch ve škole a za to jak uměli hospodařit s vydělanými penězi. Mladí muži byli vychováváni k tomu, aby měli v životě vyšší cíle, aby byli ctížádostiví a iniciativní. [14, 17]

Mladí muži bydleli na pokojích po 20, což mělo za cíl probudit v nich smysl pro vzájemnou spolupráci, pospolitost, ale také v tom byl jiný záměr. Mladí muži se měli naučit měřit si své síly a schopnosti s ostatními. Již v internátech byly uplatňovány principy samosprávy, které vedly k tomu, aby se v nich probouzely a dále vytvářely vlastnosti potřebné pro vedoucí pracovníky.

Na výchově mladých mužů se významně podíleli vychovatelé. Jeden vychovatel měl na starosti kolem 100 mladých mužů. Vychovatelé mimo jiné také učili v závodních školách. Odrazem vychovatelovy práce bylo, jak se jeho svěřenci chovali, jak pečovali o svůj zevnějšek, jaké měly výsledky ve škole a v dílně a jak vystupovali ve společnosti. [14]

Nádvorník [14, s. 117] uvádí vzpomínky ABŠ Františka Šantavého, který výstižně charakterizoval výchovu v BŠP: *„Nebyli jsme vychováváni jako v bavlnce. Po tři léta strávená v internátě, za plného pracovního nasazení a večerní školy jsme neměli čas na nějaké lotroviny. Po všech stránkách jsme byli připraveni na další život.“*

4 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VEDOUČÍCH PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ BAŤA DO ROKU 1945

„Nerozvážní, pošetilí nebo slabí vedoucí mohou rozházet ovoce práce i těch nejpilnějších a obratných pracovníků, stejně jako mohou znehodnotit práci nejdokonalejších strojů. Teprve pod schopnými vedoucími vydá práce lidí a strojů svoji úrodu, která je tak veliká, jak velké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.“ [19, s. 155]

Významným subjektem v podnikovém systému vzdělávání a výchovy pracovníků ve firmě Baťa zaujímali vedoucí pracovníci. Přístup k jejich vzdělávání a výchově byl charakteristický svou promyšleností a různými metodami školení. Vedoucím pracovníkům byla vložena na bedra velká zodpovědnost, ale také jisté pravomoci. [14]

Ústav, který měl vzdělávat a vychovávat vedoucí pracovníky ve firmě Baťa je představen v následující kapitole.

4.1 Tomášov

„Povinnosti a zodpovědnost vedoucích pracovníků vzrostly za poslední desetiletí tak, že býtí vedoucím – ředitelem, kontrolorem nebo mistrem – znamená býtí především vedoucím, tj. mnoho vědět ze zkušenosti a ustavičně si osvojovat další nezbytné vědomosti studiem odborných knih a pramenů.“ Glenn Gardiner [26, s. 1]

Dne 31. března 1936 napsal šéf J. A. Baťa příkaz panu Hradilovi a panu Jaroňkovi:

„Vypracovati plán pro „Tomášov,, , něco jako pokračovací kolej pro absolventy mladých mužů.“

Pan Hradil vypracuje návrh a navrhne lidi po dohodě s panem Jaroňkem, které budeme školiti v této universitní koleji. Jejich výchovou bude pověřen jeden vychovatel, kterého vyběřeme po případě z kruhů universitních profesorů. Bude se zabývat jen školením těchto 100 absolventů.

Ústav bude zařízen tak, že tam budou internáty učebna, tělocvična. Je možno také stáje pro ten účel zařídit.

Je možno zařídit ústav v Napajedlích, které mají všechny podmínky pro toto školení.

Pan Hradil vypracuje plán tak, aby ústav mohl začít fungovat 1. června, neb 1. srpna 1936. “ J. A. Baťa [17, volný list]

Internát byl pojmenován na počest Tomáše Bati zakladatele - Tomášov. Jak již bylo zmíněno, tato škola sloužila k výchově budoucích vedoucích pracovníků.

Ve zprávě [27] uvádí J. A. Baťa, proč byl zřízen Tomášov: *„Poskytnouti schopným a úspěšně pracujícím mladým mužům ve věku od 19 roků všestranného vzdělání společenského za tím účelem, aby se z nich stali muži prozíraví, pohotoví a vybroušeného společenského chování, kteří by byli způsobilí řešiti speciální úkoly naší podnikatelské diplomacie doma i za hranicemi.“* [27, volný list]

Cílem bylo, aby vštěpovaná výchova a vzdělání v nich přetrvalo i po opuštění Tomášova a mohly se tak rozšířit dál do společnosti. [27]

Délka pobytu v Tomášově nebyla nijak limitována. Podmínkou však bylo, že ti, kteří odejdou z různých důvodů, musí vytvořit kluby, ve kterých *„se bude i nadále pěstovat duch Tomášova a kde se jim dostane příležitost, aby i dále prohlubovali svoje vědomosti ve speciálních otázkách.“* J. A. Baťa [27, volný list]

V srpnu 1939 J. A. Baťa vyjádřil své zklamání, že Tomášov není ve skutečnosti tím, čím byl původně míněn, avšak zdůraznil, že takového ústavu je přece jen zapotřebí. Chybu viděl v tom, že je Tomášov jen jeden a firma by jich potřebovala nejméně 16, pak uvedl, že by měl být u každé továrny alespoň jeden Tomášov. Plány pana šéfa byly velkolepé. Přál si, aby se na pozice vedoucích pracovníků připravovalo kolem tisíce studentů.

„Co tam chceme vychovati, nejsou přece intelektualističtí floutkové, kteří si nevědí rady sami se sebou, ale chlapi, kteří mají svaly i nervy z ocele a srdce jako to, z velkého Beny.“ J. A. Baťa [31, volný list]

V roce 1939 po vypuknutí 2. světové války byla činnost Tomášova zrušena. Tento internát se velmi podobal anglickým výchovným institucím v Harrow a Rugby, které byly určeny k výchově moderních podnikatelů. Díky této skutečnosti, nebylo možné uhájít činnost internátu během války a tím tak zachránit zajímavý projekt výchovy vedoucích pracovníků. [12, 15]

4.1.1 Podmínky přijetí

K tomu, aby byl mladý muž přijat do Tomášova, musel splňovat několik podmínek:

- „být absolventem BŠP v roce 1937“
- „studovat při zaměstnání ve firmě večerní průmyslovou školu nebo Obchodní akademii Tomáše Bati pro zahraniční obchod“
- „mít výborné hodnocení práce v dílně a ve škole“
- „být nejlepší a mít úspěch při ústním pohovoru pro přijetí do Tomášova“

[12]

Na jaře roku 1938 bylo vybráno 60 nejúspěšnějších mladých mužů, kteří absolvovali BŠP, z toho bylo 28 absolventů z obuvnických dílen, 16 absolventů z obchodního oddělení, 12 ze strojíren a byli zde i 4 chemikové. [12]

Původně se však počítalo pro první rok s 50 Tomášovci a pro další období se plánovalo navýšení jejich počtu až na 100 až 150. [17]

4.1.2 Umístění Tomášova

Původně měl mít Tomášov sídlo v zámku v Napajedlích. Bylo to vymyšleno tak, že Tomášovci dojedou autobusem před sedmou ráno do Zlína do práce a ve 14 hod. pojedou nazpět do Napajedel, kde se měli společně naobědvat. [17] Nakonec byl tento návrh zamítnut a internát pro Tomášovce byl zřízen ve Zlíně ve čtvrti Nad ovčírnu nad hotelem Moskva (dříve Společenský dům). V současnosti se zde nachází Klinika reprodukční medicíny. [15]

4.1.3 Výchova Tomášovanů

Mezi základní požadavky, které byli na Tomášovany kladeny, patřila hospodárnost, zodpovědnost, silná vůle, píle, ale také pocit sounáležitosti. Tito muži měli vést skromný a mravný život. Kládl se také důraz na to, aby ovládali umění vést lidi. Byli vychováni k tomu, že nic není zadarmo. Tudíž si za pobyt na internátě a stravu museli platit 140 Kč týdně.

Dle přání Jana Antonína Bati si Tomášované ke slavnostním příležitostem oblékali do žaketu a cylindru a na večerní akce do smokingu. Mnohdy bylo odívání do žaketu ve-

řejností kritizováno, ale mělo také svůj výchovný význam. Takový oděv a celkově upravený zevnějšek říkal Tomášovanům, že se mají chovat slušně a zodpovědně. [12]

Pochylý [15] uvádí, že Tomášované měli povinnost chodit i do továrny v žaketu, pod kterým nosili bílé vesty. Na hlavě měli samozřejmě cylindr a na ruku nosili rukavice. Někteří z nich nosily i elegantní hůlku. Po příchodu do továrny se převlékli do pracovního oděvu a pracovali bez rozdílu jako ostatní dělníci.

Významnou součástí výchovy byly základy společenského chování, proto se také v rámci praxe zúčastnili různých konferencí, navštívili Státní operu v Brně, obědvali a večereli s významnými osobnostmi. Učili se tak umění diskutovat, bavit se a jíst ve vybrané společnosti. Jednoduše řečeno, vše směřovalo k tomu, aby jednou z těchto mužů byli významní průmysloví podnikatelé.

4.1.4 Vzdělávání Tomášovanů

Tomášované se museli orientovat v otázkách národního hospodářství, veřejné správy, museli vědět, jak organizovat podnikání, studovat hodnotnou literaturu, cvičit se v přednášení a debatování. Byly jim vštěpovány zásady správného společenského chování. Podrobněji je náplň jednotlivých předmětů popsána níže viz osnova výuky. [17]

Byli vzděláváni také v oblastech: strojírenství, chemie, obchodních věd a v obuvnictví. Dalším požadavkem byla orientace v mezinárodním nákupu, obchodu a výrobě. Po přípravném období dostal Tomášovan status juniora. Poté bylo možné získat status seniora. Status juniora dosáhla k 1. 5. 1939 přibližně třetina frekventantů. Očekávalo se, že každý absolvent Tomášova ukončí večerní studium maturitou. [12]

Osnova výuky Tomášovanů

Zpracováno dle archivního zdroje [27]:

1) Literatura

Tomášované se v tomto předmětu měli věnovat studiu „chlapské literatury“, hledání skrytého smyslu knih, dále měli za úkol zpracovávat referáty a vést debaty o nastudované literatuře. S tím souvisí i trénink řečnictví a diskutování. Tomášované přednášeli jednou za měsíc referát nebo si připravili přednášku. Obecenstvem byli buď mladí muži, nebo samotní Tomášovci. Předmět literatura zahrnoval i studium žurnalistiky a divadla.

2) Společenská výchova

Společenská výchova neměla být nějakým speciálním předmětem, ale její zásady měly být dodržovány na každém kroku. Tomášované přicházeli k obědu a k večeři ve společenském oděvu. Ve všední den nosili smoking a v neděli frac. Navzájem si vykali a chovali se k sobě s úctou. Tomášované se museli naučit jezdit na koni, létání, řídit auto, ale také jezdit na motocyklu a na kole, dále se museli naučit tančit, plavat a hrát společenské hry jako je kulečnick, volejbal, tenis, karetní hry, ping pong, bridž a kuželky. Do programu společenské výchovy byl zařazen také zpěv a hudba.

3) Cizí jazyky

Tomášované se museli zdokonalit v tom jazyce, který ovládali nejlépe a o němž si mysleli, že jej budou nejvíce využívat během svého života. Při výuce jazyků se kladl důraz na studium zahraničního tisku, knih, ale především na konverzaci s rodilými mluvčími.

4) Nauka o veřejné správě

Tento předmět zahrnoval nauku o politice, sociologii a dějinách. Byl koncipován spíše prakticky než teoreticky formou přednášek. Tomášované sami vyhledávali zdroje, měli mezi sebou diskutovat o daných problémech a vést tzv. názorové souboje.

5) Organizace podnikání / vědecké řízení práce

Tomášované se zabírali otázkami, jak zdokonalit zavedené procesy ve výrobě a prodeji, jak zlepšit odbyt výrobků firmy Baťa, měli hledat možnosti, kde a jakým způsobem by se dalo uspořít apod.

6) Národní hospodářství

Národní hospodářství bylo zaměřeno také více na praxi než na suchou teorii. Rozbíralo se to, co se skutečně dělo ve výrobě a obchodu. Rozhodně nebylo cílem vyučovat tento předmět jako vědeckou disciplínu a přednášet ji studentům filozoficky.

4.1.5 Denní režim Tomášovanů

Denní režim se velmi podobal tomu, který byl nastolen v BŠP. Pracovní doba byla od 7.00 do 12.00, pak od 14.00 do 17.00. Večerní studium probíhalo od 18.30 do 21.30. O víkendu se studovalo pouze v sobotu dopoledne. [12]

4.2 Vedoucí pracovníci ve firmě Baťa

„Jakého člověka si dnešní průmyslové poměry žádají za vedoucího? Dnešní vedoucí musí být mužem, který dovede bystře pozorovat lidi. Musí umět jednat diplomaticky a taktně – získávat od lidí pracovní výsledky při nejmenším vystavování autority. Dnes potřebujeme vedoucí, kteří se dovedou rychle přizpůsobovat měnícím se poměrům, vyžadujícím pečlivějšího studia dělníkových názorů a smýšlení. Víc než kdy jindy dnešní vedoucí musí být mužem, který si vynucuje upřímný respekt svých podřízených – úctu pro svůj charakter a osobnost stejně, jako pro svoje technické vědomosti a praktickou zkušenost.“ Glenn Gardiner [26, s. 10]

Metcalf [32] uvádí, že pokud se podnik zabývá tím, jaké správné metody řízení má zvolit, měl by se také intenzivně zajímat o vyškolení těch, kteří mají řídit. Dále je zde kladen důraz na schopnosti vedoucích pracovníků. Jednalo se o schopnost vést, umění povzbuzovat a burcovat druhé k výkonům. Důležité bylo pozitivní působení na lidi. Očekávalo se, že vedoucí mají ve svých podřízených probouzet představivost, učit je, jak efektivně pracovat, jak rozvíjet sám sebe. Úkolem vedoucího nebylo vybudovat pouze pracovní místo pro zaměstnance, ale především šlo o to pro něj vybudovat kariéru. Heslo vedoucího pracovníka v 1. polovině 20. století znělo takto: *„Bud' dobrý vůdce a dobrý učitel.“* [32, s. 133]

4.2.1 Postup školení

Ať už se jedná o školení dělníků či vedoucích pracovníků, vždy je zapotřebí odborného vedení. Školitel vedoucích pracovníků byl podřízen ředitelně, ale svůj plán vzdělávání a jeho výsledky předkládal vedoucímu osobního oddělení. Povinnosti školitele vedoucích pracovníků lze shrnout do následujících bodů:

- Vykonávat funkci poradce ředitelství závodu ve věci rozvoje jeho zaměstnanců a sloučit vzdělávání podniku s jeho budoucností.
- Neustále aktualizovat, připravovat a zdokonalovat program vzdělávání a tím usnadňovat práci vedoucích pracovníků.
- Probouzet nadšení z práce a ze školení, podporovat zájem o kariérní růst a ochotu se nadále vzdělávat.

- Pomáhat vedoucím pracovníkům ve tvorbě instrukčních kurzů pro své podřízené. [32]

Metcalf [32] uvádí, že vzdělávání má mít jasný cíl a mají být vyjasněny všechny otázky typu: koho budeme vzdělávat, jakým způsobem to má být uskutečněno, jakého výsledku chceme dosáhnout atd. Nejlepší výsledky lze očekávat od závodů, kde celá organizační struktura od shora dolů chápe obrovský význam vzdělávání a po všech jeho stránkách se jej snaží dodržovat a podporovat. Velmi výstižně to vyjádřil Metcalf: *„Nutno zde mít napaměti zjištěný fakt, že jedinci, kteří se vědomě nesnaží zdokonalovat sama sebe v některém určitém směru, nejen uztrnou ve svém vývoji, ale začnou jít i zpátky. Neboť za dnešních dynamických poměrů se zastavit znamená nechat jiné jít ku předu.“* [32, s. 135]

4.2.2 Požadavky na vlastnosti vedoucího pracovníka firmy Baťa

Ve firmě Baťa existovala celá řada vedoucích pracovníků a na každého z nich byly kladeny trochu různé požadavky. Některé vlastnosti byly vyžadovány od všech vedoucích a nezáleželo na tom, zda to byl vedoucí punčochárny nebo vedoucí nákupu. Než mělo dojít k samotnému vzdělávání vedoucího, měl školitel nejdříve poznat, o jakého člověka se jedná, jaké má znalosti a schopnosti, jaký je to typ osobnosti.

Firma Baťa vyžadovala u vedoucích pracovníků především:

- pevné zdraví,
- dobrý úsudek,
- nadbytek energie a životní síly,
- čilou a konstruktivní mysl,
- odborné vzdělání technického zaměření bylo výhodou,
- schopnost inspirovat druhé,
- nadšení spolupracovat s lidmi,
- znalost lidské přirozenosti,
- ryzí, přátelský zájem o lidi,
- znalost efektivních vzdělávacích metod. [32]

Firma si dávala pozor na jakoukoliv známku patologického jevu v chování vedoucího pracovníka. Osoba, u které by se projevil vrozený strach, nadměrná láska k moci, nějaká vrozená duševní vada či chronická náladovost, nemohl vykonávat funkci vedoucího, který by měl jít příkladem svým podřízeným. [32]

4.2.3 Metody výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa

Mezi nejpoužívanější metody vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa patřilo **sebevzdělávání**, ve kterém se kladlo důraz na soukromé studium odborné literatury. V archivu firmy Baťa se nachází mnoho zahraničních děl přeložených do češtiny a zpracovaných do takové podoby, aby se z nich mohli vedoucí pracovníci učit. Nejrozsáhlejší dílo 200 úkolů moderního vedoucího, které jsem našla a jehož autorem je Glenn Gardiner, prezident amerického sdružení pro vědecké řízení práce, má přes 200 stran. Vzhledem ke skutečnosti, že myšlenky tohoto díla byly mnohokrát použity v jiných svazcích, usuzuji, že tato kniha velmi ovlivnila výchovu vedoucích pracovníků ve firmě Baťa.

Firma Baťa považovala za důležitý nástroj výchovy vedoucích pracovníků **občasné návštěvy jiných úspěšných podniků**. Před uskutečněním návštěvy mělo být vše naplánováno- co se bude v podniku sledovat, na co se má vedoucí pracovník ptát. Další zásadou výchovy vedoucích pracovníků byla jejich podpora v členství různých spolků a klubů, které měly být zaměřeny dle jejich zájmů. Šlo o to vyslat několik zástupců na odborný sjezd např. zaměřený na obchod nebo techniku a ti měli vedení závodu podat zprávu o to, co se tam řešilo a jakého výsledku bylo dosaženo. Cílem bylo přinést do podniku nové myšlenky a zásady a osvěžit tak ty staré.

Velmi zajímavým prvkem výchovy vedoucích pracovníků byla **jídlna vedoucích**. Ta byla považována za významné, ale přesto opomíjené vzdělávací a informační zařízení, jehož cílem bylo navodit každý den družnou atmosféru, aby se během ní mohly vyvíjet lepší mezilidské vztahy. Mělo to být místo, kde si vedoucí předávají zkušenosti, vyměňují názory a navzájem se snaží porozumět jeden druhému.

Metcalf [32] uvádí popis, jak jedna úspěšná společnost vychovává své vedoucí pracovníky. Lze tedy usuzovat, že výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa vycházela také ze **zkušeností jiných podniků**. Bohužel není uveden název společnosti, ze které si firma Baťa brala příklad. Přehledně a stručně jsem to shrnula do několika bodů:

1. Pečlivý výběr mladých lidí, kteří mají být školeni na vedoucího.
2. Vedoucí osobního oddělení z nich vybere několik mužů s vyšším vzděláním, několik vedoucích a několik dělníků.
3. Prvního půl roku vykonává každý práci dělníka v některém z oddělení.
4. Pokud se osvědčí a je skutečně velmi šikovný, může na tom oddělení zastávat pozici zástupce předáka, kterou má možnost zastávat celý rok.
5. Dále je pracovník přeložen na jiné oddělení, kde může působit několik let jako předák, aby získal další zkušenosti.
6. Pracovník je pod neustálým dozorem a každý týden probírá s oddělením postup své práce a osobního rozvoje na tzv. konferenci. Na základě výsledků konference je rozhodnuto, zda bude povýšen.
7. Dozor nad pracovníkem vykonává vedoucí oddělení a dozor nad činností vedoucího oddělení vykonává vedoucí osobního oddělení, který musí dohlížet na to, aby se konference každý týden skutečně konaly a byl z nich učiněn účinný prostředek vzdělávání.
8. Vedoucí oddělení má neustále hledat inspiraci a nové způsoby, jak postupovat ve výchově vedoucích pracovníků. Příkladem mu má být osobním oddělení.
9. Pokud se bude takto pokračovat, bude mít podnik za tři až pět let mnoho kvalifikovaných mužů, kteří umí vést lidi, řídit práci, znají dokonale výrobní postupy, ale také technologie a budou připraveni kdykoliv zaujmout vyšší místa, když to bude nutné.

Metcalf [32] se zmiňuje a kriticky hodnotí podnik, který měl osvědčenou zase jinou metodu vzdělávání vedoucích pracovníků. Na léto posílali absolventy středních škol do specializovaných kurzů, kde měli být připraveni na funkci vedoucího. Cílem bylo, aby účastníci poznali kulturu podniku, jeho činnosti a zjistili, jaký obor je nejvíce zajímavý. Problém však vznikl v konfliktu mezi tím, jaké vzdělání student absolvoval a co chtěl skutečně v závodě vykonávat. K tomu, aby se naučil úspěšně vést lidi, bylo třeba více zkušeností a delšího školení přímo na pracovišti. Na to pouhý letní kurz nestačil. Skutečně se vedoucí naučili vést lidi pouze, když to cvičili přímo na pracovišti. V tomto směru firma

Baťa kladla důraz ne na teoretické poznatky, ale na získané zkušenosti. Mohlo by se tedy v tomto případě hovořit o **metodě učení se akcí**, učení se z vlastních zkušeností.

Vedoucí ve firmě Baťa byli vysíláni do zahraničí, aby tam nabrali zkušenosti a naučili se něčemu novému. Jednalo se o tzv. **geografickou rotaci**. Rotace práce byla ve firmě Baťa používána velmi hojně a to nejen při výchově vedoucích pracovníků viz kapitola 4. 4.

Další metodou vzdělávání vedoucích pracovníků byly **sobotní konference vedoucích**, kde se pořádaly přednášky, po kterých následovala diskuze. Přednášky si měli za úkol připravovat jednotliví vedoucí. Tématem přednášky mohlo být umění pochválit, jak jednat s lidmi v práci apod. Různí odborníci zpracovali studijní materiály, které pak vedoucí dostávali od závodu. [14]

V jisté podobě lze říct, že bylo využíváno také **metody koučování**, která byla součástí instruktáže, když byl vedoucí přeřazen na jinou funkci a bylo mu vysvětleno, co má dělat a poté byl sledován jeho výkon. **Metodu mentoringu** můžeme spatřovat ve vztahu vychovatele a žáka, kdy vychovatel plnil funkci jakéhosi vzoru pro mladé muže a jejich patrona.

Nejvíce však firma využívala různých **doškolovacích kurzů a odborných škol**, které měly zabezpečit výchovu a vzdělávání vedoucích pracovníků. Velký důraz se kladl na studium cizích jazyků. Vedoucí pracovníci mohli navštěvovat exportní školu, školu prodáváčů, Vyšší lidovou školu Tomáše Bati, studijní ústav, dále pak mohli absolvovat obchodní akademii, živnostenskou školu a školu umění.

Při výchově vedoucích pracovníků v Tomášově se využívala v jisté **podobě metoda simulace a hraní rolí**- např. Tomášované chodili k obědu i večeři ve společenském oděvu, snaha hrát si na vysoce postaveného člověka, který se umí vybraně chovat a společensky se bavit.

Vzhledem k vysokým požadavkům na osobnost vedoucího a na jeho chování k lidem, usuzuji, že byly využívány jisté prvky moderní **metody NLP**.

Pokud vedoucí uviděl ve své práci víc, než jen plnění vlastních a cizích příkazů, znamenal to velký pokrok. Bylo žádoucí, aby vedoucí považoval každý den za příležitost vzdělávat sám sebe i ostatní. [32]

4.3 Vybraní vedoucí pracovníci firmy Baťa

Osobní oddělení vedlo osobní kartu každého zaměstnance, ze které bylo možno vyčíst spoustu důvěrných informací. Mezi ně patřily: datum a místo narození, jména rodičů a sourozenců, zda jsou naživu a kde pracují, evidovalo se osobní jmění pracovníka, dokonce i majetkové poměry jeho rodičů. Vedly se záznamy o dosaženém vzdělání, o absolvovaných kurzech, o průběhu předchozích zaměstnání, o kariérním růstu pracovníka ve firmě Baťa, jak dlouho pracoval na určité pozici, kdy byl firmou přijat a proč odešel. Ve většině případů se u vedoucích pracovníků jednalo o odchod na vlastní žádost. Uvnitř karty byly vsunuty záznamy různého typu např. výsledky psychotechnických zkoušek, absolvovaných kurzů, jazykových zkoušek, mohlo tam být i tzv. vysvědčení. Jednalo se o zhodnocení práce, chování a osobních vlastností za celou dobu působení ve firmě Baťa, když pracovník odcházel na vlastní žádost. Dalo by se říct, že vysvědčení plnilo funkci posudku. Na zadní straně karty byl vypracován každoroční posudek osobního oddělení na kvalitu práce a jakosti, na povahové rysy, na chování, na vztah k závodu a na vůdčí schopnosti. V některých kartách se objevovaly také napomenutí osobního oddělení, když chování vedoucího neodpovídalo pravidlům slušného chování. Do karet se zaznamenávaly také výše finančních odměn za vynálezy, úsporu materiálu apod. Osobní oddělení vyzdvihovalo především silné stránky každého pracovníka a ty se snažili dále rozvíjet, těm slabým se nevěnovalo příliš pozornosti.

Vybrala jsem si pět vedoucích pracovníků firmy Baťa, na kterých budu demonstrovat, že podnikový systém výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků skutečně fungoval a byl velmi efektivní. Musím říct, že bylo těžké si vybrat, protože firma měla spoustu velmi schopných vedoucích pracovníků.

Na uvedených kartách můžeme pozorovat průběh zaměstnání (někde byly uvedeny i časové údaje), vzdělání, jazykové dovednosti a osobní hodnocení. V některých případech byly údaje na kartách zaměstnanců natolik nečitelné, že je nebylo možné přečíst. Údaje o dvou vedoucích jsem čerpala z osobních karet a o dalších dvou z posudků osobního oddělení. V této kapitole je vedle jiného také uveden popis Dominika Čipery – osobnosti, významného vedoucího pracovníka, nejbližšího spolupracovníka a přítele Tomáše Bati.

KARTA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	
Jméno: Ing. Vilém Tichý	Vzdělání: VŠ chemie Cizí jazyk: FJ, AJ
Pracovní pozice: výzkumný technik, vedoucí laboratoře, vedoucí výroby syntetického kaučuku, vedoucí gumárenské výzkumné laboratoře a zástupce přednosty výzkumného a zkušebního ústavu chemie.	Hodnocení: Pilný, houževnatý, vůdčí typ, přátelský, požadoval přísnou kázeň, teorii dobře uplatňoval v praxi, vytrvalý.

Tab. 2 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 33]

KARTA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	
Jméno: Štěpán Hladký	Vzdělání: kurz zbožíznalství obuvi a punčoch, správkárný obuvi, pedikérský a prodavačský kurz, kurz reklamy, účetnictví. Cizí jazyk: NJ, AJ
Pracovní pozice: Mistr, nadmistr, vedoucí konfekční dílny, vedoucí gumáren.	Hodnocení: Důsledný, dobrý vliv na lidi, dobrý organizátor, nechá se poučit, rozvážný, přemýšlivý, samostatný, snaživý.

Tab. 3 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 33]

Hladký byl přijat firmou Baťa v roce 1928. Považuji ho za výjimečný případ, který názorně ukazuje, jak lze člověka vychovat, vzdělat a utvářet k obrazu svému. V jeho kartě se nacházel psychotechnický posudek, který musel podstoupit u přijímacího řízení ve firmě Baťa. Pozoruhodné je, že tento muž neměl být nikdy vedoucím pracovníkem, jak je uvedeno v posudku: „*Tento inteligenční stupeň dostačuje jen sotva pro místo vedoucího oddělení.*“ [33, volný list] V posudku je dále uvedeno, že se málo přizpůsobuje a potřebuje často vést, že nedovede poradit a pomoci, jeho organizační schopnosti jsou podprůměrné, trvá

mu dlouho zácvik, ale za to je velmi pilný a vytrvalý, hodí se na takovou práci, u které mu je dodán propracovaný plán a sám se musí postarat o jeho plnění. Byl charakterizován jako „popoháněč“ spíše než vedoucí, vyjádřili se o něm, jako o člověku, který je více zaujatý vlastní osobou než prací. Hladký odešel z firmy na vlastní žádost v roce 1945, avšak je vidět, že podnikový systém firmy Baťa, který na něj působil 17 let, v něm zanechal patřičně hluboké stopy.

V osobní kartě [33] měl Hladký evidenci povinností na každý rok. Byl to soubor činností, který měl do určitého data splnit. Uvedu jen některé:

- Každý měsíc měl navštívit prodejnu a poznatky uplatnit ve výrobě.
- Měl za sebe a mistry vychovat zástupce.
- Během prvního semestru se měl naučit německy a nejméně jeden týden měl absolvovat pobyt v cizině k načerpání zkušeností ve výrobě a zaznamenat nějaké novinky.
- Měl za úkol sledovat prodej svých výrobků v prodejně na Bartošově ulici a nejméně jednu hodinu týdně měl strávit tím, že sám obsluhoval zákazníky. Měl si zvolit takovou dobu, kdy bývá na prodejně nejvíce zákazníků.
- Měl docílit vzorné dílny a to jak ve kvalitě, výsledku, tak i ve mzdě na 100 %.

KARTA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	
Jméno: Rudolf Michálek	Vzdělání: kurz obchodní školy, prodavačský kurz Cizí jazyk: NJ, AJ
Pracovní pozice: Exportní oddělení na Dálném východě, výchova v Tomášově.	Hodnocení: Poslušný, tichý, dobrého srdce, svědomitý, pilný, není moc dobrý hospodář, poctivý.

Tab. 4 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 34]

V kartě tohoto vedoucího pracovníka byly i vypracované posudky osobního oddělení. Na ukázkou předkládám typy hodnocení.

1. Tovární posudek Tomášovana

Bodovalo se (1= nejlepší, 5= nejhorší):

- Chování
- Věrnost
- Čistota
- Píle
- Výkon
- Organizační schopnosti
- Osobní odpovědnost
- Vzestup
- Podnikavost
- Charakter

2. Hospodaření Tomášovana

Týden č.	Příjem		Vydání	
	Předpoklad	Skutečnost	Předpoklad	Skutečnost

Tab. 5 Vzor karty pro evidenci hospodaření. [vlastní zpracování, 34]

3. Školní prospěch Tomášovana

- Obchodní nauka
- Účetnictví
- Kupecké počty
- Matematika
- Právní nauka
- Reklama
- Čeština
- Němčina
- Angličtina
- Dějepis
- Zeměpis
- Zboží
- Úprava písemností
- Chování

4. Osobní předpoklad

Říjen	Předpoklad	Poznat organizaci zásobovacího oddělení.
	Skutečnost	Znám na 90 % organizaci zásobovacího oddělení.
Listopad	Předpoklad	Přehled o zásobování, poznat alespoň částečně práci rayonistů.
	Skutečnost	Získal jsem různé poznatky z práce rayonistů a nabyl přehledu o zásobování
Prosinec	Předpoklad	Samostatně pracovat, zapracovat se na místo skupinového zásobovatele.
	Skutečnost	Pracuji samostatně ve svém oboru, postupuji ve svém předpokladu zapracovati se na místo skupinového zásobovatele.

Tab. 6 Osobní předpoklady vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 34]

KARTA VEDOUcíHO PRACOVNíKA	
Jméno: Bohumil Dostál	Vzdělání: 2 obecné, mistrovská strojní průmyslovka, kurz elektrotechniky a němčiny u firmy Baťa Cizí jazyk: NJ, FJ
Průběh zaměstnání: 1928 přijat jako nákupčí (8 měs.), předák v gumárnách a mistr technické gumy (1 rok), u zařízení forem nové lisovny (1/2 roku), výroba káblů, veloplášťů a technické gumy (1 rok), od roku 1933 vedoucí technické gumy na výrobu pásů, řemenů a koberců.	Hodnocení: Vynalézavý, dobrý vztah k lidem a vliv na ně, dobrý organizátor, disciplinovaný, dobrý hospodář, věrný závodní, smysl pro povinnost, povaha klidná, veselá, rozvážená. 1941 může odjet do zahraničí jako vedoucí technické gumy a může se vypracovati na samostatného skupináře výroby. Je třeba, aby se zapracoval v nákupu, prodeji, samostatném vedení, včetně administrativy a zdokonalení se ve FJ. (posudek z roku 1940)

Tab. 7 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 35]

KARTA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	
Jméno: František Pohl	Vzdělání: 5 obecných, 3 měšťanky, 3 pokračovací, vyučen strojníkem Cizí jazyk: NJ, AJ
Průběh zaměstnání: 1931 přijat jako strojník (2 roky), mechanik v údržbě punčocháren (17 měs.), konstruktér pletacích strojů (8 měs.), u montáže pletacích strojů (8 měs.), údržbář pletacích strojů, údržbář soukárny (6 měs.), údržbář barevny (3 měs.), údržbář šicích dílen (1 rok), u cottonových strojů (1 rok), montáž cottonových strojů (2 měs.), od 1939 vedoucí pletárny.	Hodnocení: Velmi dobrý výkon i jakost, vynalézavý, důsledný organizátor, rozvážný, vytrvalý, smysl pro pořádek a hospodaření, slušný, věrný, mírný, klidný, bystrý. Vytvořil pro firmu Baťa úsporu 160 tis. Kč. Do zahraničí může odjet ihned jako vedoucí pletárny, údržby, může se vypracovat na vedoucího punčochárny. Je třeba, aby se vyškolil v punčochářském oboru, administrativě, zdokonalil se v AJ.

Tab. 8 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 35]

KARTA VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	
Jméno: Dominik Čipera	Vzdělání: finanční a administrativní správa výrobních a obchodních podniků, vedení obcí, účetnictví. Cizí jazyk: NJ, FJ, polský, ruský, bulharský.
Průběh zaměstnání: Od 1919 člen správní rady, od roku 1925 vykonával funkci jediného prokuristy firmy Baťa, 1932 – 1945 starosta Zlína, od roku 1938 ministr veřejných prací. Vykonával mnoho funkcí. Byl předsedou starostenského sboru, předsedou regionálního sboru zlínského, místopředsedou moravského vodohospodářského spolku.	Hodnocení: Spolehlivý, poctivý, vynikající pracovní výkon, velmi dobrý hospodář, důvěryhodný.

Tab. 9 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 12]

Firma Baťa zveřejňovala v tisku příběhy svých vedoucích pracovníků, kde stálo, jak se vypracovali ve firmě na tak vysokou pozici, co stálo za jejich úspěchem, jaké překážky museli překonávat apod. Myslím si, že cílem bylo ukázat lidem, že když člověk chce, tak se může vypracovat tak daleko jako oni. Určitě to také působilo na dobrou pověst firmy, která dávala světu najevo, kolik schopných vedoucích má, že si jich skutečně váží a nešetří chválou. Kopii článku o Domiku Čiperovi přikládám v příloze PIII.

4.4 Silné a slabé stránky výchovy vedoucích pracovníků ve firmě Baťa

V této kapitole mám provést analýzu silných a slabých stránek, které měla výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945. Přiznávám se, že osobně shledávám mnohem více předností než nedostatků této výchovy, ale to je pouze můj subjektivní názor. Snažila jsem se vyzdvihnout ty nejsilnější a nejslabší stránky celého systému vzdělávání a výchovy vedoucích. Následující seznamy nejsou zcela jistě konečné.

4.4.1 Silné stránky

- Víra v člověka, jeho znalosti, schopnosti a dovednosti.
- Podpora neustálého seberozvoje (sebevzdělávání).
- Snaha, aby vedoucí pracovník získal, co nejvíce vlastních zkušeností, ze kterých by se pak mohl čerpat (učení se akcí), dále aby se naučil vykonávat a rozumět mnoha činnostem (práce v různých odděleních, práce v zahraničí apod.).
- Výchova silné osobnosti, připravené na život po všech stránkách.
- Hluboký zájem o člověka a jeho problémy.
- Vedoucí byli vedeni k samostatnosti (Tomášované si sami vyhledávali některé studijní materiály).
- Výchova ke zdravému životnímu stylu a disciplíně (pravidelný režim dne, pravidelné studium, aktivní odpočinek formou sportu a účastí na kulturních akcích apod.)
- Za nejsilnější stránku vzdělávání považují velkou snahu o úzké spojení teorie a praxe.
- Učení se ze zkušeností jiných. Byli otevření přijímat nové myšlenky, nové postupy.
- Důraz na vyjadřování vlastních názorů, na uvažování a přemýšlení nad problémy (diskuze na sobotních konferencích).
- Podpora rozvoje prezentačních dovedností a řečnictví (příprava přednášek vedoucími).
- Snaha o vytvoření flexibilní pracovní síly (rotace práce).
- Podpora rozvoje mezilidských vztahů, důraz na empatii (NLP).
- Důraz na studium cizích jazyků, které bylo realizováno prostřednictvím na svou dobu, řekla bych velmi pokrokovou metodou čtením zahraničního tisku a konverzací s rodilými mluvčími.
- Vedoucí pracovníci byli vedeni ke kultuře, sportu, účasti na společenských událostech.
- Výchova k tomu, že si každý musí vše zasloužit, že nic není zadarmo.
- Vedoucí byli vedeni k tomu, aby měli přehled o aktuální situaci na trhu, v hospodářství a na politické scéně.
- Byla dána šance všem stát se vedoucím pracovníkem.

- Ucelený systém, vše organizováno, pečlivě vedená evidence o vedoucích pracovnících, o jejich profesionálním růstu, o jejich hodnocení apod.
- Výchova vedoucího, aby si za sebe vychoval svého zástupce a tým, tak i sobě umožnil další kariérní růst.

4.4.2 Slabé stránky

- Z dnešního pohledu zásahy do soukromí, evidování příliš osobních údajů.
- Častá rotace práce nemusela některým vedoucím pracovníkům vyhovovat. Sotva poznali chod jednoho oddělení a své podřízené, byli přeloženi na jiné místo.
- Diktování, co kdy a kde dělat a co nedělat. Skutečně nebylo žádoucí, aby se vedoucí pracovníci potloukali po hospodách a prováděli věci, které byly v rozporu s dobrými mravy. K tomuto účelu sloužil nabytý program od pondělí do neděle. Někteří mohli mít pocit ztráty vlastní identity a svobody, ale každý měl možnost kdykoliv odejít k jiné firmě.
- Mezi slabé stránky systému vzdělávání vedoucích pracovníků lze zařadit nevyužívání metod workshopů, případových studií, outdoor trainingu, development center a informačních a audiovizuálních technologií. Tyto metody patří v současnosti k těm nejmodernějším a v té době je nebylo možné všechny realizovat, protože věda a technika nebyla ještě tak daleko.

5 DOPORUČENÍ

V této části mám navrhnout zdokonalení výchovy vedoucích pracovníků pro současné podniky s využitím zásad výchovy, které byly aplikovány ve firmě Baťa. Svá doporučení jsem rozdělila do pěti oblastí, ve kterých by se dalo inspirovat metodami výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků. Jedná se o oblasti: výchovy osobnosti vedoucího pracovníka, jeho vzdělávání, evidence jeho osobních údajů a hodnocení personálního oddělení, jeho povinností a přístupu k přijímání lidí na pozici vedoucího pracovníka. Tento seznam doporučení nemůžu považovat za úplný, protože vím, že firma Baťa byla, je a bude neustálým zdrojem inspirace v mnoha směrech.

5.1 Výchova vedoucího pracovníka

- V této oblasti doporučuji vydat malou příručku, kde by bylo popsáno, jak se má chovat vedoucí pracovník ke svým podřízeným. Mohlo by se jednat o soubor hesel, které mají proniknout do mysli vedoucího pracovníka. Inspiraci bych hledala v nesmrtelných výrocích Tomáše a J. A. Bati, ale také u jiných výjimečných osobností.
- Při výchově vedoucích pracovníků doporučuji dbát na to, aby každý věděl, že dostane to, co si zaslouží. Nic není zadarmo. Ani pozice vedoucího pracovníka by neměla být.
- Výchova ke správnému přístupu k lidem, ke slušnému chování a úctě ke svým podřízeným. Vedoucí by si měl vážit si svých lidí a snažit se pochopit jejich osobnost. Měl by být veden k tomu, aby své podřízené neustále povzbuzoval a chválil ve správný okamžik. Správný vedoucí burcuje své lidi k vyšším výkonům.
- Vedoucí by měl být vychováván k tomu, aby byl dobrý učitel, vychovatel, ale také dobrý psycholog.
- Správný vedoucí by měl umět vést lidi a získat si jejich respekt a úctu. Vedoucí by měl být veden k tomu, aby šel příkladem pro ostatní. Měl by se naučit naslouchat druhým a zajímat se o jejich problémy. Co se stalo, že má najednou vynikající pracovník špatné výsledky? K tomuto bodu doporučuji zavést pravidelné setkávání vedoucích a podřízených pracovníků, aby měli možnost navzájem se poznat i jinak než při práci. Žádoucí je, aby i podřízení dostali příležitost poznat své nadřízené a pochopili je. Mohlo by se jednat o víkendový pobyt někde v přírodě. Spojila bych tak výchovu ve-

doucích pracovníků a vzdělávání podřízených pracovníků, které by zajišťovali právě jejich vedoucí.

- Vedoucí pracovníci by měli být vychováni k tomu, aby si uměli odpočinout, načerpat novou sílu a hlavně odpoutat se od myšlenek na práci. Navrhuji tedy pravidelně pořádat podnikové akce sportovně nebo kulturně zaměřené. Je třeba, aby vedení podniku dalo najevo, že od vedoucích nečeká jen vyčerpávající plnění příkazů, ale že má zájem také o jejich duševní a fyzické zdraví.
- Doporučuji, aby byli vedoucí vedeni k tomu, aby se snažili rozpoznat potenciál svých lidí, kdo se na jakou práci hodí a kdo se naopak na některé druhy činností nehodí vůbec.

5.2 Vzdělávání vedoucího pracovníka

- Doporučuji, aby personální útvar kladl větší důraz na samostudium odborné literatury a podporoval vedoucí pracovníky ve svém seberozvoji. K tomuto účelu je možné zřídit podnikovou knihovnu, kde budou vedoucím k dispozici stěžejní díla o psychologii (obecně lidí, zákazníka), umění prodeje, obchodu, jak vést druhé apod.
- Jako zpětná vazba by měla následovat diskuze vedoucích pracovníků nad odbornou literaturou, kde by měly být vyzdvíženy hlavní myšlenky a principy, kterými se lze inspirovat. Doporučuji nezavrhouvat ani osmdesát let stará díla, často odsuzovaná, že se v nich nalézají zastaralé myšlenky a neaktuální problémy. Některá díla mají stále, co říct, jak jsem zjistila při pátrání v podnikovém archivu firmy Baťa a někdy v nich můžeme narazit na nadčasové myšlenky.
- Personální oddělení by mělo klást větší důraz na celoživotní vzdělávání vedoucích pracovníků, jak na nižších úrovních, tak na nejvyšších. Vždyť to jsou právě oni vedoucí, kteří mají vést a vzdělávat ostatní, tak musí být i sami dobře vzděláváni a vedeni. Vedení podniku by mělo jít příkladem a neustále se věnovat vlastnímu rozvoji.
- Navrhuji více se zaměřit na vzdělávání pracovníků na pracovišti: učení se akcí, rotace práce, NLP atd. Tomáš Baťa viděl největší zbraň v osobních zkušenostech a v úzkém spojení teorie a praxe. Nestačí se učit formou, co by bylo kdyby, tak jako je tomu většinou u metod vzdělávání mimo pracoviště. Mnohdy je realita velmi odlišná.

V současnosti je již zaznamenán mírný odklon od hojně využívaných metod vzdělávání mimo pracoviště k metodám na pracovišti.

- Navrhují možnost zřídit vlastní podnikové vzdělávací zařízení, kde si budou zaměstnavatelé vychovávat a vzdělávat vlastní vedoucí pracovníky. Doporučuji, aby byli vedoucí vzdělávání v různých oblastech najednou a byli tak po absolvování studia připraveni nastoupit do jakéhokoliv oddělení, když to bude zapotřebí.
- Firma Baťa nabízela celou řadu různých doškolovacích kurzů pro své zaměstnance, aby si neustále rozšiřovali své odborné vzdělání a mohli být flexibilnější pracovní silou. Navrhují tedy umožnit vedoucím pracovníkům navštěvovat odborné kurzy, které by bylo nejlepší, aby si firma zajišťovala sama a měla tak jistotu, že se tam vedoucí naučí právě to, co podnik potřebuje.
- Navrhují zavést týdenní nebo raději měsíční konference vedoucích pracovníků. Dostatečně dopředu by bylo známo téma konference a někteří vedoucí by byli pověřeni zabezpečit program přednášek, diskuzí apod. Ideální by bylo, aby se během roku všichni prostřídali v organizaci konference a prezentaci dané problematiky. Po konferenci by následoval společný oběd nebo večeře všech vedoucích, kde by si svěřovali své dojmy a názory.
- Doporučuji zřídit vlastní rekvalifikační kurzy, kde budou vedoucí přeškolení v případě, že byli propuštěni nebo odešli na vlastní žádost z jiného podniku. V tom případě by se mohl vedoucí prodeje přeškolit na vedoucího nákupu a naopak.

5.3 Osobní údaje vedoucího pracovníka a jeho hodnocení

- Personálnímu oddělení navrhuji evidovat si podrobné informace o vedoucích pracovnících. Nejen formální údaje jako je datum narození, bydliště, předchozí zaměstnání atd., ale také jaké má dotyčná osoba zájmy, v čem vyniká, jaké má sny, plány do budoucna a čeho by chtěl v životě dosáhnout. Samozřejmě, že by s evidováním takových informací měl pracovník souhlasit. Dále je vhodné zpracovat posudek na osobnost pracovníka, jaké má vlastnosti, dovednosti, znalosti, jakou má povahu apod. Informace lze využívat v oblasti motivace vedoucího pracovníka, v sociální sféře apod.

- Je vhodné zpracovávat každoročně nový posudek na vedoucího pracovníka, aby se zjistilo, zda se jeho znalosti a dovednosti rozvíjí a jak se vyvíjí jako osobnost. V posudku navrhuji vyzdvihnout především jeho silné stránky, čeho si na něm firma váží. Doporučuji nezabývat se příliš jeho nedostatky. Dále doporučuji, aby bylo v posudku uvedeno na, jakou pozici by se mohl vypracovat a co je třeba k tomu vykonat, jestli se má dokonale naučit jeden světový cizí jazyk a vykonat z něj zkoušky nebo absolvovat kurz prezentačních dovedností atd. O tom jak vedoucího hodnotí personální oddělení, by měl být vedoucí informován.
- Přístup personálního oddělení by měl směřovat k neochvějně víře v člověka a jeho schopnosti. Mnohdy toho v životě dokáže víc člověk, který k tomu ani neměl překlady. Pokud je takový jedinec silně motivovaný a má vůli na sobě tvrdě pracovat, tak dokáže vše, co chce.
- Vedoucí by měl být hodnocen nejen personálním oddělením, ale také svými podřízenými. Ideální by byla metoda 360° zpětné vazby, která by zajistila objektivní hodnocení. Navrhuji, aby se hodnotily alespoň základní body: chování vedoucího, jeho pracovní výkon, organizační schopnosti, charakter, tvůrčí myšlení, schopnost poradit a pomoci druhým.
- Navrhuji, aby se každý týden vedoucí pracovník účastnil schůze s personálním oddělením, kde by se rozebíraly jeho postupy, řešení nastalých problémů, jeho chování, přístup ke svým podřízeným apod. Na schůzi by se tak mohlo řešit možné povýšení, případně co je zapotřebí, aby proto vedoucí udělal.

5.4 Povinnosti vedoucího pracovníka

- Doporučuji sestavit kartu povinností pro vedoucího pracovníka na celý rok, půl rok, případně na měsíc, kde by stálo, co musí ve svém zaměstnání dělat, jaké zásady má dodržovat, na co si má dát pozor, v čem se má vzdělávat a do kdy se předpokládá, že potřebné znalosti bude využívat v praxi.
- Navrhuji vydat malé brožurky, kde by byly popsány povinnosti vedoucího prodeje, vedoucího nákupu, vedoucího exportu apod. Stálo by tam, co od něj podnik očekává, co je náplní jejich práce, jak by se měl zachovat v určitých situacích apod. Lze přitom použít metodu NLP, kdy se vytvoří návod, postup, jak má vedoucí jednat. Vše by měli

zpracovávat nejúspěšnější pracovníci v podniku, kteří mohou učit druhé na základě vlastních bohatých zkušeností. Je vhodné, aby byl obsah brožur aktualizován podle toho, jak si to žádá situace.

- Vyplývá z toho doporučení vytvořit brožury pro nově příchozí zaměstnance a pro každou pracovní pozici ve firmě zvlášť.

5.5 Přístup personálního oddělení k výběru vedoucích pracovníků

- Lidé by neměli být přijímáni ihned do pozice vedoucího pracovníka, který má řídit druhé. Nejprve doporučuji přijmout na nižší pozici s tím, že je možnost dalšího kariérního růstu a vše bude záležet na jeho snaze, ctižádosti, vytrvalosti apod. Během jeho působení navrhuji bedlivě sledovat, jak si počíná pracovník v krizových situacích, jaký má přístup k druhým lidem, jak se rozvíjí jeho znalosti a dovednosti, jaký má vztah k firmě, jak je ochotný dál na sobě pracovat apod.
- Při výběru vedoucího pracovníka bych doporučila klást největší důraz na tři požadavky a to, aby potenciální vedoucí pracovník měl velmi dobrý vztah k lidem, aby měl na vysoké úrovni emoční inteligenci a aby se jednalo o psychicky, duševně a fyzicky zdravého člověka.
- Vždy by mělo personální oddělení přistupovat ke každému vedoucímu pracovníkovi individuálně a pozorovat, jaká práce mu jde a co mu naopak vůbec nevyhovuje.
- Je třeba vyvarovat se vedoucích pracovníků, kteří si vylévají zlost na své kolegy, kteří si vychutnávají psychické nátlaky na ostatní, kteří mají v oblibě šikanovat své podřízené apod.

ZÁVĚR

Rozvoj lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů. V každém podniku by mělo vzdělávání představovat jednu z největších zbraní proti konkurenci. Je třeba se stále rozvíjet, učit se novým věcem, přijímat nové myšlenky a postupy, být jak se říká neustále o krok napřed.

Název mé bakalářské práce zní *Výchova vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945 a přínos pro současnost*. V teoretické části jsem provedla průzkum literárních pramenů o výchově vedoucích pracovníků, vysvětlila jsem význam podnikového vzdělávání a stále rostoucí význam řízení lidských zdrojů. Největší pozornost jsem věnovala charakteristikám metod vzdělávání vedoucích pracovníků. V této části jsem zaměřila svou pozornost také na osobnost vedoucího pracovníka, na to co by měl umět a jaké vlastnosti by měl mít, aby se stal úspěšným vedoucím.

Ve druhé části jsem analyzovala výchovu vedoucích pracovníků ve firmě Baťa do roku 1945. Charakterizovala jsem principy výchovy a vzdělávání ve firmě Baťa, uvedla jsem zlínské školství a vzdělávací instituce podporované firmou Baťa. Rozsáhlou kapitolou se stal internát Tomášov, o kterém jsem vyhledávala informace v podnikovém archivu firmy Baťa. Smyslem Tomášova bylo vychovat z nadaných mladých mužů schopné vedoucí pracovníky, velké průmyslové podnikatele, kteří se měli stát vzorem pro celý svět. Dále jsem zhodnotila silné a slabé stránky výchovy vedoucích pracovníků, přičemž jak se ukázalo, tak podnikový systém výchovy a vzdělávání byl natolik propracovaný, že u něj lze nalézt mnohem více předností než nedostatků.

Na závěr praktické části jsem zpracovala soubor návrhů a doporučení, jak by se dala v současnosti zdokonalit příprava vedoucích pracovníků prostřednictvím poznatků zpracovaných v této bakalářské práci, jejímž cílem bylo odhalit tajemství výchovy vedoucích pracovníků ve firmě Baťa.

Hypotéza uvedená na začátku praktické části:

Ve firmě Baťa byly využívány takové metody výchovy vedoucích pracovníků, které jsou dnes označovány jako metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště.

Po provedení analýzy výchovy a vzdělávání vedoucích pracovníků ve firmě Baťa můžu konstatovat, že uvedená hypotéza je pravdivá. Firma Baťa skutečně využívala mnoho

současných metod, které se používají při výchově a vzdělávání vedoucích pracovníků. Z metod vzdělávání na pracovišti aplikovala v praxi metody učení se akcí, geografickou rotaci a rotaci práce, v jisté podobě mentoring, koučink a metodu NLP. Z oblasti metod vzdělávání mimo pracoviště firma Baťa používala především sebevzdělávání, simulaci a hraní rolí.

Celý text praktické části jsme doplnila o zajímavé výroky významných osobností, které jsem shledala za velmi přínosné pro dokreslení představy o hlavních zásadách vzdělávání a výchovy vedoucích pracovníků platných, jak už ve firmě Baťa, tak obecně ve všech organizacích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. 4. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. ISBN 80-7318-103-7.
- [4] BENEŠ, M. *Andragogika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [5] BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 288 s. ISBN 80-251-0358-7.
- [6] DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] FISHER-EPE, M. *Koučování: zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 192 s. ISBN 80-7367-140-9.
- [8] FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [9] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [10] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [11] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [12] LEŠINGROVÁ, R. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2008. 256 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

- [13] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [14] NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, divize Chemos, 1990. 152 s.
- [15] POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová revoluce*. 1. vyd. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN. 1990. 134 s.
- [16] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [17] RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.
- [18] SKALKOVÁ, J. *Obecná didaktika*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-1821-7.
- [19] STRŽÍTESKÝ, M. *Tvůrčí odkaz Tomáše Bati současným podnikatelům*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 231 s. ISBN 80-7318-152-5.
- [20] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje:

- [21] *Master of Business Administration* [online]. [cit. 2010-05-03]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Master_of_Business_Administration>

Seriálové publikace:

- [22] JEGER, D. *E-learning není všelékem*. Moderní řízení. 2007, roč. 42, č. 9. 64 - 68 s.
- [23] PŘIKRYL, J. *Osobní prožitky umocní proces učení*. Moderní řízení. 2008, roč. 43, č. 9, 63 - 65 s.
- [24] VULTAGGIO, A. *Tajemství vedoucích odhaleno*. Moderní řízení. 2009, roč. 44, č. 2, s. 67.

[25] TOMANKOVÁ, D. *V čem a jak školit manažery*. Moderní řízení. 2007, roč. 42, č. 9, s. 51.

Archiválie:

[26] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. GARDINER, G. *Lepší vedoucí*. Kniha praktických otázek a odpovědí jež názorně ukazují metody řízení práce pro dnešní vedoucí. 1937. H1134, II/1, k. 1010, i. č. 13.

[27] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín, H1134, II/4, k. 1182, i.č. 81.

[28] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. *Konference osobních referentů*. 1937. H1134, II/1, k. 1010, i. č. 10.

[29] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. *Zlínské školství*. 1934. H1134, II/6, k. 1296, i. č. 343.

[30] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. H1134, II/5, k. 1211, i. č. 130.

[31] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. H1134, I/4, k. 96, i. č. 150.

[32] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. Tread, Ordway- Metcalf, Henry C.: *Vedení osobního oddělení*. H1134, II/4, k. 1014, i. č. 25.

[33] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. H1134, II/2, k. 1091, i. č. 52.

[34] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. H1134, II/2, k. 1092, i. č. 28.

[35] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín. H1134, II/2, k. 1049, i. č. 54.

[36] MZA, Fond Baťa, a.s. Zlín, H1134, I/3, i. č. 22.

Jiné zdroje:

[37] Poznámky z předmětu Systém řízení Baťa.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AJ	Anglický jazyk
ABŠ	Absolventi Baťovy školy
BŠP	Baťova škola práce
CJ	Cizí jazyk
FJ	Francouzský jazyk
J. A. Baťa	Jan Antonín Baťa
MBA	Master of Business Administration
MZA	Moravský zemský ústav Brno
NJ	Německý jazyk
NLP	Neurolingvistické programování
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Vztah učení, rozvoje a vzdělávání [10, s. 31].....</i>	12
<i>Obr. 2 Aktivity řízení lidských zdrojů [1, s. 28]</i>	14
<i>Obr. 3 Složky rozvoje lidských zdrojů [1, s. 444]</i>	17
<i>Obr. 4 Vlastnosti vedoucího pracovníka [vlastní zpracování]</i>	18
<i>Obr. 5 Charakteristika systému BŠP [vlastní zpracování]</i>	40

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Zlínské školy a vzdělávací instituce firmy Baťa. [vlastní zpracování, 37]</i>	40
<i>Tab. 2 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 33]</i>	54
<i>Tab. 3 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 33]</i>	54
<i>Tab. 4 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 34]</i>	55
<i>Tab. 5 Vzor karty pro evidenci hospodaření. [vlastní zpracování, 34]</i>	56
<i>Tab. 6 Osobní předpoklady vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 34]</i>	57
<i>Tab. 7 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 35]</i>	58
<i>Tab. 8 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 35]</i>	59
<i>Tab. 9 Karta vedoucího pracovníka. [vlastní zpracování, 12]</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Metody vzdělávání
- P II Přehled metod sebevzdělávání
- P III Článek o Dominiku Čiperovi

PŘÍLOHA P I: METODY VZDĚLÁVÁNÍ

Metody vzdělávání na pracovišti	Metody vzdělávání mimo pracoviště
Instruktaž při výkonu práce	Přednáška
Coaching	Přednáška spojená s diskuzí
Asistování	Případové studie
Rotace funkcí, geografická rotace	Workshop
Mentoring	Hraní rolí (manažerské hry)
Counselling	Demonstrování
Strukturovaný seberozvoj	Brainstorming
Pověření úkolem	Assessment centre/development centre
Pracovní porady	Outdoor training/learning
Různé formy zpětné vazby	E-learning
Učení se akcí	Simulace
Neurolingvistické programování	Studium doporučené literatury
Psychodiagnostika včetně typologií osobností	Interaktivní videoprogramy

[8, 11]

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED METOD SEBEVZDĚLÁVÁNÍ

Přehled metod samostatného rozvoje (sebevzdělávání)

Metody a činnosti	Charakteristika osoby usilující o sebezdokonalování (Umění managementu)		Kvality výkoného manažera (Věda managementu)												Kvality potřebné pro samostatný rozvoj					Dovednosti potřebné pro samostatný rozvoj							
	Zdraví	Dovednosti	Činnost	Osobnost	Zvládnutí základních činností	Odpovídající profesionální vědomosti	Vnímavost k událostem	Rozhodování	Společenské chování	Emocionální	Aktivní přístup	Tvůrčnost	Duševní bystrost	Schopnost učit se	Sebezpoznaní	Schopnost učit a rozvíjet se na základě zkušeností z každodenního života a práce	Odvaha	Otevřenost	Víra	Naděje	Initiativa	Zodpovědnost	Schopnost hledět do budoucnosti	Schopnost ohlednout se zpět	Schopnost teoretizovat	Praktické zkokonalování	
					Práce na sobě	Přebírání iniciativy	Znalost sama sebe	Smysl života	Smysl života	Práce na sobě	Schopnost učít se	Sebezpoznaní	Schopnost učít se	Sebezpoznaní	Schopnost učít a rozvíjet se na základě zkušeností z každodenního života a práce	Odvaha	Otevřenost	Víra	Naděje	Initiativa	Zodpovědnost	Schopnost hledět do budoucnosti	Schopnost ohlednout se zpět	Schopnost teoretizovat	Praktické zkokonalování		
Kapitola																											
Osobní deník	4																										
Opakování	4																										
Vnímání událostí	4																										
Nasiouchání svému nitru: Intuice	4																										
Odvaha pokusit se o uskutečnění něčeho nového	4																										
Experimentování s novými vlastnostmi	4																										
Upevňování vlastní vůle	4																										
Zachování přístupnosti	4																										
Práce se svým lepším a horším já	4																										
Čtení	5																										
Zpracování poznámek	5																										
Vedení přehledného katalogu	5																										
Učení se technikám, jak se zapamatovat věci	5																										
Učební se technikám, jak se zapamatovat věci	5																										
Zdokonalování svých schopností mysllet logicky	5																										
Účast v kurzech včetně korespondenčních	6																										
Učast v kurzech včetně korespondenčních	6																										
Ucelené a programové vzdělávání	6																										
Speciální programy	6																										
Vstup do sdružení a profesních komor	6																										
Psaní do časopisů	6																										
Výchova a učení jiných	6																										
Udržování fyzické kondice, relaxace a meditace	7																										
Práce na sobě, na postavě a vzhledu	7																										
Práce s lidmi, kteří se něčím liší	7																										
Práce na svém temperamentu (povaze, charakteru)	7																										
Zdokonalování svého manažerského stylu	7																										
Zdokonalování dvoustanné mluvené komunikace	8																										
Skupinové zájmy	8																										

Pramen: T. Boydell: Management self - development: Přehled pro manažery, organizace a instituce (Ženeva, ILO, 1985).

PŘÍLOHA P III: ČLÁNEK O DOMINIKU ČIPEROVI

Dvacet let budovatelské práce

Starosta města Zlína, ministr veřejných prací,
Dominik Čipera, dvacet let v Baťových závodech

Prvního listopadu 1939 došlo k dvaceti letům činnosti v Baťových závodech p. Dominik Čipera, starosta Velkého Zlína a ministr veřejných prací.

Dvacet minulých let, jež přelivily celou obec uprostřed Podlehnického údolí v dnešní Zlíně a jeho průmyslovými závody zvláště pověstí, nelze si představit bez pana Dominika Čipery, který měl významný podíl na všech slavných léta tvůrčí práce, jež od základu změnila tvářnost a životní poměry města a celého kraje.

Pan Dominik Čipera vstoupil do závodu prvního listopadu 1919, ve věku 26 let.

Bylo to v době, kdy Baťovy závody zaměstnávaly všeho všudy 2000 lidí a kdy počet obyvatel Zlína nepřesahoval číseli 5000 lidí.

Uplatňuje své znalosti finančního a účelového odborníka, stal se pan Dominik Čipera sáhy jedním ze skupiny nejuzšířších a brzy nejbližším spolupracovníkem Tomáše Baťi. V tomto pověření měl od samých začátků výrazný podíl na celé velké práci, jež pod vůdcovstvím Tomáše Baťi vytvořila podmínky ke vzrůstu a rozvoji zlínských průmyslových závodů i města.

Jako spolupráce s Tomášem Baťou a potom s Janem Baťou postavily pana Dominika Čipera čelo před problémy zaměstnanosti v závodech. Bylo to zejména v dobách, kdy politická a hospodářská krize v Evropě hnala do sociálních neznámi také naše země, a kdy také Zlín ztratil rázem téměř všechny zahraniční tržní zásoby dovozu a prohibiční platy. Bylo třeba hledat nové možnosti, vytknout podle vkusu a potřeb nových zákazníků a podle jejich kupních schopností byla třeba přispůsobovat výrobu a obchod novým poměrům. Přetváření těchto úkolů pomáhal pan Dominik Čipera Tomáši a Janu Baťovi tak, že práce byly znovu zajištěna. Proto naše závody viděti ve svém vzestupném vývoji mnoho panu Dominiku Čiperovi ze jeho houževnatou energií, jasnost pracovních plánů, síťovitost rozboru daných situací, rychlá a správná rozhodování v řešení daných úkolů.

Byla to velká práce a velké úsilí těchto dvacet let, a nichž dnes vymizely již mnohá díla a dílech podrobena, tvořících jednotlivé kamenné stavby zlínského díla a zůstal jen výsledek — stavba sama.

Kromě své rozsáhlé činnosti ve vedení závodu, účastnil se pan Dominik Čipera již od roku 1923, kdy vedení obce převzala skupina spolupracovníků Baťi, řízení městské správy. Jako člen finanční komise pečoval v trojí volební období o zdravý vývoj městského hospodářství. V roce 1932, po skončení



„Zlín“

Foto: archiv Zlína

města Baťi, byl pak jednomyslně zvolen jeho nástupcem ve starostství města.

Správní a hospodářská reorganizace města, která je dnes vrozeným jazykem obce, dala regulační plán — velké dílo, jehož se dnes řídí výstavba města, pak uskutečnění Velkého Zlína a programová výstavba vlnou zařízení města v letech největšího jeho rozvoje — to jsou jen krátké výřezky velké komunální práce pana Dominika Čipery, jejíž pracovní vliv se projevuje dnes ve všech odvětvích práce z života Zlína i širokého kraje.

Mimořádnou a osládnou iniciativu projevovat pan Dominik Čipera i v širší oblasti veřejné správy, jako předseda zlínského okresu zlínského, předseda regionálního sboru zlínského, místopředseda volebněhospodářského společenství a řady jiných samosprávných a hospodářských korporací, zejména v komitě pro hospodářství veřejné správy.

Veřejná a štátní iniciativa pana Dominika Čipery ve veřejné správě ho předurčila pro úřad ministra veřejných prací, do kterého jej povolal prezident dr. Běcha dne 1. prosince minulého roku. Vstoupil do tohoto úřadu ze záhodou, že úkolům muží, odpovědných za řízení osudu národa jest pomáhat budovat národu taková společná technická zařízení, která národu život spřimávají a usnadňují. Proto usiluje také o vybudování dočasně dočasných sil, o zřízení vodních děl a přehrad, o sběr energie a o to, aby přispěch s těch veřejných zařízení pronikl i do nejmenších obcí.

Díla, která dosud pan Dominik Čipera vykonal a práce, kterou má před sebou, je velká svým rozsahem i hodnotou. Jsem mu za vše vděčný.