

Podnikové vzdělávání ve firmě Bat'a a.s. do roku 1945 a využití těchto principů v současnosti

Ing. Mgr. Gabriela Končítíková

Bakalářská práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Ing. Gabriela Končítiková**
Osobní číslo: **H10309**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů
v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podnikové vzdělávání ve firmě Baťa a.s. do roku
1945 a využití těchto principů v současnosti**

Zásady pro vypracování:

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti podnikového vzdělávání.

Příprava metodiky výzkumné části.

Analýza archivních dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1945 prostřednictvím historické metody studia pramenů a dotazování informantů prostřednictvím metody orální historie.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.**
Centrum výzkumu FHS

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, 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 bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně ...24.2.2015


.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

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

2) *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, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *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, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce se zabývá odkazem podnikového školství firmy Baťa a.s. do roku 1945. Práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část práce se zaměřuje na definování současného stavu podnikového školství a jeho uplatňování v soudobých firmách, typy podnikového vzdělávání i bariérami, které brání rozvoji edukace zaměstnanců. Praktická část práce je založena na výzkumu archivních dokumentů firmy Baťa a.s. do roku 1945, které vypovídají o fungování podnikového školství této významné firmy a přináší o něm ucelený přehled. Podnikové školství Baťa zasahovalo do všech vzdělávacích stupňů – od mateřských škol až po celoživotní vzdělávací kurzy. Práce se zaměřuje zejména na vzdělávací dospělých. Představeny jsou jednotlivé typy vzdělávacích institucí založených firmou Baťa a jejich vliv na rozvoj osobnosti zaměstnance.

Klíčová slova: Podnikové vzdělávání, edukace, zaměstnanec, firma, rozvoj, Baťova soustava řízení, Tomáš Baťa, podnikové školství Baťa

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the legacy of the corporate education of the Bata Company up to 1945. It is divided into two parts. The theoretical part focuses on defining of the current state of corporate education and its application into current companies, types of corporate education and barriers that hinder the development of employees' education. The practical part is based on an analysis of archival documents from the Bata Company up to 1945 that prove the existence of corporate education in this significant company and provide a comprehensive overview. Bata corporate education covered all levels of education - from kindergartens to lifelong learning courses. The thesis focuses particularly on adult education and presents different types of educational institutions founded by the Bata Company and their influence on personality development of an employee.

Key words: Corporate Education, Education, Employee, Company, Development, Bata Management System, Tomas Bata, Bata Corporate Education

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ÚVOD K TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE	11
2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.1 DEFINICE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	12
2.2 OBEČNÁ KATEGORIZACE PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	13
2.2.1 Učení dospělých ve formálních, neformálních a informálních procesech	14
2.3 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST ROZVOJE	16
2.4 ZPŮSOBY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	17
2.5 METODY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	18
2.5.1 Metody využitelné v rámci pracoviště	18
2.5.2 Metody využitelné mimo pracoviště	20
3 EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH	22
3.1 METODY MĚŘENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ	22
3.1.1 Subjektivní hodnocení krátkodobé	23
3.1.2 Subjektivní hodnocení dlouhodobé	24
3.1.3 Objektivní hodnocení	24
3.2 NÁVRATNOST INVESTICE DO VZDĚLÁVÁNÍ	26
3.2.1 Metoda rentability	27
3.2.2 Doba návratnosti	27
3.2.3 Metoda čisté současné hodnoty investice	28
3.2.4 Metoda 7 kroků	28
3.3 BARIÉRY PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ	29
4 HISTORICKÝ KONTEXT DOBY	30
5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE	35
7 METODOLOGIE VÝZKUMU	37
7.1 TECHNIKA OBSAHOVÉ ANALÝZY HISTORICKÝCH DAT	38
7.2 TECHNIKA ORÁLNÍ HISTORIE	41
8 KONCEPCE PODNIKOVÉHO ŠKOLSTVÍ VE FIRMĚ BAŤA	45
8.1 MATEŘSKÉ, OBEČNÉ A MĚŠŤANSKÉ ŠKOLY	47
8.1.1 Mateřské školy	47
8.1.2 Obecné školy	48
8.1.3 Měšťanské školy	48
8.2 STŘEDNÍ STUPEŇ VZDĚLÁVÁNÍ	49

8.2.1	Baťova škola práce pro mladé muže	50
8.2.2	Baťova škola pro mladé ženy	53
8.3	PRŮMYSLOVÉ A OBCHODNÍ ŠKOLY VE ZLÍNĚ	54
8.4	ŠKOLA UMĚNÍ.....	55
8.5	TOMÁŠOV.....	57
9	VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE FIRMĚ BAŤA	59
9.1	POTŘEBA VZDĚLÁVAT SPOLUPRACOVNÍKY	59
9.2	ZPŮSOBY REALIZACE VZDĚLÁVÁNÍ SPOLUPRACOVNÍKŮ	62
9.2.1	Instituce podnikového školství.....	63
9.2.2	Odborné kurzy.....	64
9.2.3	Přednášky a praktická cvičení	65
9.2.4	Vědecká činnost	65
9.3	INSTITUCE PRO VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH.....	66
9.4	STUDIJNÍ ÚSTAVY.....	68
9.4.1	Kurzy Studijního ústavu.....	70
9.4.2	Organizace Studijního stavu.....	74
9.4.3	Zaměstnanci Studijního ústavu	76
9.5	ŠKOLA PRO NOVĚ PŘIJATÉ ZAMĚSTNANCE	76
9.5.1	Výuka na Škole pro nově přijaté zaměstnance.....	78
9.5.2	Obsahová náplň večerní školy v rámci Školy pro nově přijaté zaměstnance.....	84
9.5.3	Do nové práce	89
9.6	EXPORTNÍ ŠKOLA	91
9.7	ŠKOLA PRO PRODAVAČE.....	94
9.8	VYŠŠÍ LIDOVÁ ŠKOLA TOMÁŠE BATI.....	100
9.9	PILOTNÍ ŠKOLA	101
9.10	MISTROVSKÉ KURZY	102
10	OTÁZKA PRŮMYSLOVÉHO ČLOVĚKA	105
11	VYUŽITÍ KONCEPCE EDUKAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945 V SOUČASNOSTI	109
12	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICĚ.....	113
13	ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	116
	ZÁVĚR.....	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	123
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	124
	SEZNAM TABULEK	125
	SEZNAM PŘÍLOH	126

ÚVOD

Cílem bakalářské práce na téma *Podnikové vzdělávání ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 a využití těchto principů v současnosti* je přinést nové a doposud nepublikované informace o fungování podnikového vzdělávání ve firmě Baťa do roku 1945. Práce je vymezena obdobím od roku 1894 (založením firmy Baťa) do roku 1945 (znárodnění firmy Baťa).

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část práce se zaměří na představení současného pohledu na problematiku podnikového vzdělávání

ve firmách. Součástí této části práce bude také definování základních způsobů, jak realizovat podnikové vzdělávání ve firmě a také specifikace, jaké existují bariéry tohoto typu vzdělávání. Opomenuta nezůstane ani oblast efektivnost podnikového vzdělávání a návratnosti nákladů investovaných do navyšování znalostí a dovedností zaměstnanců v rámci neformálního vzdělávání.

Cílem praktické části práce je zmapovat na základě metody historického výzkumu, jak fungovalo podnikové školství firmy Baťa a.s. do roku 1945, a to zejména tu část podnikového školství, která byla věnována vzdělávání dospělých. V rámci předvýzkumu bylo zjištěno, že doposud neexistuje ucelená studie, která by přinášela komplexní informace o podnikovém školství Baťa. Dosavadní informace věnované vzdělávání dospělých u firmy Baťa v sekundární literatuře jsou pouze informativního charakteru a postrádají hlubší analýzu. V rámci zpracování bakalářské práce bude věnována pozornost zejména Škole pro nově přijaté zaměstnance, Škole pro prodavače a Exportní škole. Pozornost bude zaměřena také na význam a postavení Studijních ústavů v rámci podnikového školství Baťa. Jednotlivé vzdělávací instituce budou popsány na základě analýzy archivních dokumentů, které byly součástí dřívějšího Podnikového archivu Baťa a nyní se nacházejí jako součást Státního Moravského zemského archivu Brno, s detašovaným pracovištěm Zlín- Klečůvka.

Závěr teoretické části bude věnován otázce tzv. „průmyslového člověka“ a vlivu tohoto ideálu na rozvoj podnikového školství Baťa. Výstupem praktické části budou inspirativní doporučení pro současné firmy, jak rozvíjet podnikové školství podle odkazu Baťa i dnes.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD K TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Teoretická část práce se věnuje vymezení definice podnikového vzdělávání, možnostem a způsobům podnikového vzdělávání a jeho jednotlivým koncepcím. Jednotlivé koncepce přinášejí shodné, ale také odlišné pohledy ze strany zaměstnanců a zaměstnavatelů na podnikové školství a otázku rozvoje zaměstnanců.

Celoživotní navyšování znalostí se stalo moderním trendem a pro mnohé zaměstnance nezbytností k získání či udržení pracovního místa. V teoretickém vymezení je věnována pozornost také vnímání podnikového školství ze strany zaměstnavatelů a návaznosti firemních strategií na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Samostatná kapitola je věnována možnostem podnikového školství, zda se jedná o přesně definované postupy a metody anebo procesy, které běží automaticky na základě formování firemní kultury. Mnohé firmy vyvíjejí aktivity podnikového školství, aniž by své chování přesně definovaly či vymezovaly. Jaká je skutečná potřeba podnikového školství? Jsou současné firmy definovat své potřeby bez vstupu externisty, které by se dokázal firemní kulturu podívat nezávislým pohledem?

Vzhledem k tomu, že práce se následně praktické části práce věnuje kontextu rozvoje podnikového školství ve firmě Baťa a.s. do roku 1945, kde zásadním měřítkem byla efektivita, část teoretické práce věnována této problematice. V neposlední řadě bude věnována pozornost také bariérám, které mohou blokovat rozvoj aktivit v rámci podnikového školství.

2 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ

Důsledkem globalizace, kterou je možné sledovat na všech úrovních hospodářských procesů, na síle a pružnosti konkurenčního prostředí a také v možnostech, které se podnikatelskému prostředí otevírají, se stává podnikové vzdělávání pracovníků jedním z klíčových prvků současné stability i budoucího vývoje organizací. Nikoliv jen zvyšování kvalifikace jednotlivců a týmů, ale především i působení na vztahové aspekty mezi pracovníky a vůči podniku, budování loajality a přijímání odpovědnosti za své profesní kroky, je nutné považovat za důležité součásti cesty vedoucí k dlouhodobé prosperitě, rozvoji a celkové konkurenceschopnosti. V podnikové praxi je vzdělávání součástí procesů personální politiky. Cílem těchto procesů by mělo vždy být minimalizování rozdílů ve výkonech zaměstnanců, rozvoj jejich kompetencí a schopností vykonávat nejen svou hlavní činnost, ale také porozumění činnostem svých spolupracovníků a podniku jako celku, stejně jako aktuálnost vědomostí, které v dnešním světě moderních technologií a technologických postupů zažívají téměř kontinuální vývoj, změnu.

Podnik, který implementuje, řídí a vyhodnocuje tyto základní atributy, lze následně považovat za „učící se podnik“. Tyto aktivity však musí být zabudovány skrze všechny firemní procesy a manažerské struktury, od výzkumu přes výrobu, technologii, marketing, odbyt, péči o zákazníky, péči o zaměstnance až po všechny ostatní. Neméně důležitým bodem v podnikovém vzdělávání je i samotný proces výběru nových zaměstnanců, pracovní podmínky, ve kterých se pracovníci pohybují a také systém odměňování za dosažené výsledky (pozitivní i negativní). Praktické poznání bychom mohli získat například pečlivým studiem způsobů Bařovy školy práce. (Fook a Hook, 2005)

2.1 Definice podnikového vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 16) definuje podnikové vzdělávání jako: „vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole).“ Proces vzdělávání je třeba chápat jako proces systematický, jehož cílem je postupná optimalizace pracovních

návyků, principů a chování, stejně jako úrovně znalostí, dovedností a motivace pracovníků firmy. Koubek (2007, s. 78) zobecňuje formování schopností pracovníka do třech základních oblastí:

- a) **Vzdělávání** – základní všeobecné znalosti a dovednosti, které jsou zabezpečeny státním školským systémem.
- b) **Kvalifikace** – sem spadá odborná příprava na konkrétní profesi formou doškolení, přeškolení aj.
- c) **Rozvoj** – neboli další vzdělávání, prohlubování schopností, znalostí a dovedností, tvorba osobnosti z profesního hlediska s přesahem do dlouhodobého kariérního záměru jedince. Zaměřuje se na formování a dosahování potenciálu pracovníka.

2.2 Obecná kategorizace podnikového vzdělávání

První kategorií podnikového vzdělávání je **adaptace** nového pracovníka, tedy systém adaptačního procesu, v rámci kterého jsou noví pracovníci připraveni na svou činnost. Jedná se především o základní orientaci ve zvolené oblasti, ale také orientaci ve firmě. Dále se adaptační proces využívá u pracovníků stálých, jsou-li nově přeřazeni na rozdílná oddělení.

Za druhou kategorií je obecně považováno **prohlubování kvalifikace**. V rámci této oblasti dochází k pokračování přípravy formou doškolení tak, aby pracovník na svém pracovním místě získal další odborné znalosti nutné ke svému působení na svěřené pozici.

Třetí kategorií je **rekvalifikace**, jejímž výsledkem bývá pracovník, který si osvojil nové pracovní postupy a je tak plně připraven k výkonu nového a především odlišného (částečně či zcela) povolání.

Poslední oblastí podnikového vzdělávání je **zvyšování kvalifikace**, častokrát také nazývané jako oblast rozvoje pracovníka nad rámec nutných a vyžadovaných dovedností pro dané pracovní zařazení. (Dvořáková, 2007)

2.2.1 Učení dospělých ve formálních, neformálních a informálních procesech

Teoretici pedagogiky a andragogiky zastávají stejný názor, že procesy učení mají důležitý vliv na edukační procesy. Ve skutečnosti představují jednu ze dvou základních složek každé edukace: Aby jakýkoliv edukační proces vůbec existoval, musí se (1) někdo učit a (2) někdo vyučovat, vzdělávat. Mezi pedagogickým a andragogickým náhledem na edukaci existuje jeden zásadní rozdíl:

- **Pedagogové** – v rámci formálního vzdělávání se z velké části zabývají edukačními procesy a učením jen v tomto formálním vzdělávání. Tedy jinými slovy, pedagogika má ve svém zájmu téměř výhradně jen učení a vzdělávání s ním související.
- **Andragogové** – na edukační procesy mají jiný, daleko širší pohled. Zabývají se edukací a učením, které se zaměřuje na tři základní druhy učení a vzdělávání: zejména na **formální, neformální a informální edukaci**. Toto rozlišování je poněkud nové, prosazovalo se až v 90. letech minulého století zpočátku v zahraničních dokumentech OECD a s odstupem času i u nás. (Průcha, 2014, s. 63)

Nyní se zaměříme zejména na to, zda, případně jak, jsou tyto druhy vzdělávání pokryty andragogickým výzkumem. Zpočátku si tyto druhy vzdělávání vymežíme, a to v souladu s mezinárodně přijatým pojetím:

- **Formální vzdělávání** chápeme jako takové, které probíhá v organizovaném prostředí s plánovaným obsahem, cíli a výstupy, tj. z velké části ve vzdělávacích institucích a školách. Je členěno podle věkových kategorií subjektů, které se vzdělávají (primární, sekundární a terciární vzdělávání). Vede k získání státem uznávaných diplomů, kvalifikací, certifikací a vysvědčení. Formální vzdělávání se může provádět zejména jako studium na vysokých školách, vyšších odborných školách, středních školách a v jiných formách doplňujícího, maturitního, nástavbového a jiného vzdělávání. Je tedy zřejmé, že poskytovatelé formálního vzdělávání se vážou na uznávané (akreditované) instituce, a tedy i soubor edukačních procesů je takto omezen. Pro andragogický výzkum mohou být typickým předmětem edukační procesy ve vysokoškolském vzdělávání. (Průcha, 2014, s. 63)

- **Neformální vzdělávání** chápeme jako takové, které obsahuje všechny vzdělávací aktivity a které probíhá mimo formální (školní) vzdělávání. Uskutečňuje se v podobě seminářů, školení, kurzů, přednášek, zájmových činností, firemního vzdělávání, osvětových akcí aj. Tímto vzděláváním nedochází k získání přesně uznávaných diplomů a certifikátů, avšak v určitých případech může poskytovat kvalifikační osvědčení (například po absolvování rekvalifikačního vzdělávání apod.). V současnosti se v mnoha zemích mimo České republiky vytvářejí legislativní opatření k tomu, aby některé druhy neformálního vzdělávání byly uznávány stejně jako výsledky formálního vzdělávání. Poskytovatelů neformálního vzdělávání je velmi mnoho, zahrnují různé soukromé či veřejné subjekty, a tedy i soubor typů edukačních procesů je velmi rozsáhlý. Pro andragogický výzkum může být typickým příkladem účast dospělých v neformálním profesním vzdělávání v podnicích. (Průcha, 2014, s. 64)
- **Informální vzdělávání (učení)** je nejrozsáhlejší a nejvíce častým typem vzdělávání (i když se v souvislosti s informálním učením člověka tento termín obvykle nepoužívá, jedná se taktéž o vzdělávání). Jedná se tedy o každodenní proces samovolného učení, při němž si každý jedinec během svého života osvojuje zkušenosti, dovednosti, znalosti, hodnoty, postoje a jiné manuální, kognitivní a pohybové vlastnosti.

Pojem informální vzdělávání (učení) se z hlediska psychologie do značné míry kryje s pojmem **socializace**. Proces socializace probíhá již od počátku života jako začleňování člověka do struktur společnosti tím, jak se dítě od malička učí komunikovat a chovat v první řadě v rodině a později v různých sociálních sférách a situacích. Zkoumání informálního vzdělávání (učení) je zatím velmi málo realizováno, i když je v teorii uznávané jako nenahraditelné působení na životní rozvoj lidí. (Průcha, 2014, s. 63)

Avšak mnoho dospělých provádí ještě jeden způsob informálního vzdělávání, a to **sebevzdělávání** (samostudium). V takové formě vzdělávání si každý jedinec sám určuje obsah a cíle svého vzdělávání (učení), sám si je řídí a kontroluje a sám si určuje podmínky a situace, které jsou vhodné k tomuto vzdělávání (učení). Sebevzdělávání tedy představuje určitý druh vzdělávání a učení, který má povahu řízeného (autoregulovaného) učení a současně probíhá mimo vzdělávací instituci.

Je tedy zřejmé, že pokud se hovoří o „vzdělávání dospělých“, mělo by být pokaždé uvedeno, zda se jedná o formální, neformální či informální vzdělávání.

2.3 Podnikové vzdělávání jako součást rozvoje

Na podnik za jeho život působí řada faktorů, které lze rozčlenit mezi vnitřní a vnější podmínky, současný stav ekonomiky domácí i zahraniční, trh pracovní síly a obecnou úroveň vzdělanosti v blízkém i vzdáleném okolí podniku. Tyto faktory by měly být zohledněny v rámci celopodnikové strategie, z níž vychází podnikové cíle pro oblast vzdělávání reflektující vzdálenost mezi současným a potřebným stavem v podniku. (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 134)

Právě definice této „vzdálenosti“ se stává nástrojem pro tvorbu celkové koncepce pro podnikové vzdělávání, definuje rámec a osnovu, vyjmenovává pomůcky potřebné k naplňování této koncepce a také umožňuje vhodně vybírat a připravovat lektory a kouče zodpovědné za samostatnou realizaci vzdělávání v podniku. To může následně dle vhodnosti proběhnout jednou ze čtyř forem: interní, externí, prezenční, distanční.

Samotná úspěšnost podnikového vzdělávání je následně podrobená hodnocení z hlediska nejen přínosů, kterých je kontinuálně dosahováno, ale také nákladů, které podnik do vzdělávání vkládá formou finanční a také nefinanční (čas, energie, náklady obětované příležitosti). Celý cyklus vycházející ze strategie podniku je pak vyhodnocen z pohledu „Je zvolená strategie naplňována?“, čímž se kruh uzavírá. Graficky je znázorněno níže.



Obr. 1 Cyklus strategie podnikového vzdělávání (Bartoňková, 2010)

Důvodem, proč je zaváděno podnikové vzdělávání do samotných strategií podniků, jsou znalosti a dovednosti, které nejsou ze své podstaty státní a soukromé vzdělávací instituce (formální) schopny poskytnout. Pro podniky se tak stává žádoucí, ba přímo nutné požadované znalosti doplňovat vlastními silami. Jak již bylo zmíněno dříve, podniky se stávají tzv. „učícími se organizacemi“. Za touto snahou je skryta potřeba až nutnost dosahování podnikových cílů a úlohou podnikového vzdělávání je naplňování těchto kritérií prostřednictvím rozvoje klíčových zdrojů podniku, lidského kapitálu, zaměstnanců. Opět lze tuto snahu charakterizovat jako systematické zkracování vzdálenosti mezi aktuálním výkonem pracovníků v podniku a jejich potenciálem tak, aby byl získán maximální efekt z vytěžení vlastních zdrojů. (Bartoňková, 2010, s. 17)

2.4 Způsoby podnikového vzdělávání

Podnik zabývající se vzděláváním svých pracovníků může využívat několika přístupů, jak dosahovat požadovaných výsledků.

V prvním případě je za vzdělávání zodpovědný přímo **specialista personalistiky** (či osoba s obdobnými kompetencemi) a v takovém případě se jedná o tzv. vnitropodnikové vzdělávání. U malých podniků bývá obecně výhodou možnost vycházet z požadavků a potřeb jednotlivých pracovníků, kdy se samotné vzdělávání nastavuje přímo na míru dané pracovní pozici. Koubek (2015) dodává, že naopak u velkých

podniků je širší nabízeného vzdělání přesně vymezena (z důvodu většího počtu personálních specialistů a možnosti zaměření se na skupinu oddělení).

Moderním přístupem k podnikovému vzdělání je **využití externích zdrojů**, tedy organizace specializující se na vzdělávání zaměstnanců. Tuto možnost mohou využít malé podniky nezaměstnávající vlastní personalisty či naopak velké firmy těžící z široké zkušenosti podniků zaměřených na vzdělávání „druhých“, a to především v oblasti marketingu, informačních technologií, účetních standardů, prodeje či manažerských přístupů.

Walker (2003) jako třetí způsob podnikového vzdělávání uvádí způsob, kdy **sám zaměstnanec stanoví svůj plán rozvoje a následně jej realizuje**. Takovýto přístup je velmi náročný na sebeřízení, sebereflexi a sebekázeň. Pracovník využívá firemních zdrojů pouze k přístupu k výukovým materiálům. Základním faktorem úspěchu je vnitřní motivace. Je však důležité, aby podnik vytvořil prostor pro zpětnou vazbu. Výhodou je vždy na míru potřebné pozici ušitý vzdělávací plán.

2.5 Metody podnikového vzdělávání

Základní členění metod podnikového vzdělávání dle Armstronga (2009) je vzdělávání interní (v rámci podniku) a vzdělávání externí (mimo podnik). Hlavní rozdílem mezi metodami bývá skutečnost, že interní vzdělávání mívá na starost podnik samotný, naopak externí vzdělávání bývá zcela v režii třetí strany, tedy organizace zabývající se vzděláváním pracovníků.

2.5.1 Metody využitelné v rámci pracoviště

Malach a kol. (2005, s. 327-329) popisují metody školení na pracovišti jako metody s krátkodobějším charakterem, které bývají často realizovány pracovníky bez hlubšího pedagogického či profesionálního vzdělání.

Jednou ze základních metod je **instruktáž** (ukázka), která je nejčastější využívána při zaškolovacím cyklu nového zaměstnance. Spočívá nejprve v předvedení zpomaleného pracovního postupu instruktorem (zkušeným pracovníkem) a následně i ve standardním tempu. Úkon bývá ukázán zpravidla několikrát a školený zaměstnanec získává znalost zprvu pozorováním a následně opakováním dané činnosti. Metoda se využívá především pro jednoduché pracovní úkony a dílčí postupy, zpravidla opakující se a její

výhodou bývá krátká doba a flexibilita, kdy lze školení realizovat. Mezi nevýhody patří skutečnost, že instruktáž probíhá velmi často pod náparem pracovních úkolů. (Malach a kol., 2005, s. 327-329)

Koučování patří také mezi metody individuálního výcviku, který je postaven na sdílení a předávání znalostí a metod od jedné osoby druhé. Je spíše dlouhodobějšího charakteru založené na instruování, vysvětlování a komunikaci námětů a připomínek kouče. Metoda není založená na příkazech a restrikcích, ale převážně na soustavném podněcování k požadovanému výkonu pracovní činnosti. Stejně jako instruktáž, i koučování probíhá během standardního pracovního procesu a je založeno na využívání probíhajících skutečností ke vzdělávání se a růstu. Nevýhodou je taktéž tlak pracovních úkolů, které patří mezi běžné povinnosti koučovaného pracovníka a případná nesoustavnost.

Mentoring se nejvíce podobá výše popsanému koučování, avšak mentora si vybírá pracovník sám dle svého uvážení. Úkolem mentora je pak usměrňovat, stimulovat a pomáhat rozvíjet kariéru „žáka“. Rady mentora jsou spíše vhodně realizovanou obecnou pomocí, jejímž cílem je dosáhnout seberealizace a dosažení cílů vzdělávacího programu. Kritickým faktorem při mentoringu je samotná volba vhodného mentora, který se stává pro pracovníka průvodcem na cestě k dosažení potřebných dovedností a schopností. Úkolem mentora je také vyslechnutí si pracovníka, chce-li si promluvit o svých starostech. (Malach a kol., 2005, s. 327-329)

Konzultace je metoda založená na vzájemném ovlivňování se mezi osobami praktikujícími metodu (nadřízený/podřízený, školitel/školený). Úkolem školitele je poskytovat vlastní poznatky a zkušenosti aplikovatelné na otázky a úkoly školeného, který je aktivně předkládá zároveň s návrhy jejich vyřešení. Největší nevýhodou konzultací je časová náročnost spojená s jejich praktikováním, která může narušit při nedostatečném řízení i řádné pracovní úkoly a návyky. (Malach a kol., 2005, s. 333)

Asistování spočívá v přiřazení pracovníka ke zkušenějšímu kolegovi. Asistent následně pomáhá v plnění úkolů svého zkušenějšího kolegy, přičemž míra zapojení v čase roste

do bodu, ve kterém je asistent schopen plnit úkoly svého zkušenějšího kolegy samostatně. Rizikem metody je možnost osvojit si jiné než optimální pracovní postupy, či

potlačení vlastní kreativity a představivost v plnění úkolů v důsledku napodobování „školitele“.

Pověření úkolem představuje metodu, kdy školený dostává úkol, jež musí samostatně za kontinuálního sledování a vyhodnocování splnit. Úkol bývá zadán tak, aby byl školený plně vybaven kompetencemi k realizaci a zároveň byl nucen využít tvůrčí přístup. V případě dopuštění se chyby či nesplnění úkolu může dojít k ohrožení důvěry nadřízených i sebedůvěry, a proto by měl řídicí pracovník poskytovat oporu při překonávání vyvstalých problémů a překážek tak, aby došlo k úspěšnému naplnění očekávání.

Rotace novému pracovníkovi umožní osvojit si znalosti a dovednosti v rozdílných částech firmy v daném časovém rámci. Školený získává povědomí o vazbách, procesech a vzájemných interakcích v rámci firmy, čímž je připravován na budoucí uplatnění jako řídicí pracovník. Důležité je přesné plánování a kontrola průběhu rotací tak, aby nedošlo k plýtvání času a energie. (Malach a kol., 2005, s. 333)

Pracovní porady jsou příkladem metody, kdy dochází k prolínání výchovného s vzdělávacím posláním. Mezi účastníky jsou sdíleny informace, činnosti a problémy všech oddělení napříč firmou a je možné tak získat originální řešení často běžných problémů. Prohlubuje se také sounáležitost a loajalita k firmě. Shora zmíněné metody lze ještě doplnit o zadávání projektů, studium literatury, e-learningové kurzy či další interaktivní a multimediální záležitosti.

2.5.2 Metody využitelné mimo pracoviště

Přednáška patří mezi velmi často využívané metody podnikového vzdělávání mimo pracoviště za účelem předání teoretických či praktických poznatků. Využitelnost a celková úspěšnost přednášky je přímo úměrná způsobu prezentace přednášejícího a jeho schopnostem využít času a prostoru. Důležitou roli hrají poznámky posluchačů a jejich následné zopakování si, jinak dochází k rychlému zapomenutí předaných informací. Optimální doba trvání přednášky bez přestávky je dána známou křivkou úrovně pozornosti v čase, kdy je dokázáno, že maximální hranicí je 40 minut. U většiny posluchačů klesá pozornost po 30 minutách (je však ovlivněno řadou vnějších faktorů jako zajímavost tématu, teplota, hlučnost aj.).

Přednáška s diskuzí je určena pro menší skupiny posluchačů a jejím předpokladem je aktivní zapojení posluchačů do diskuse, která je však podmíněna pečlivému organi-

začínámu přístupu a moderování. Obdobou jsou semináře a workshopy. (Malach a kol., 2005, s. 335)

3 EFEKTIVNOST VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH

Kalnický, Uhlařová a Halplová (2012) ve své publikaci uvádějí, že: „Jedním z dominujících znaků efektivnosti vzdělávacího procesu by měla být jeho kvalita, tedy kvalita jeho výsledků, kvalita dosaženého vzdělání.“ Průcha (2014, s. 48) však dodává zjištění, ve kterém upozorňuje na důležitost klíčových determinantů didaktické efektivnosti

při hodnocení výstupu vzdělávání. Ty definuje následovně:

- cílové zaměření edukace dospělých;
- přiměřenost obsahu;
- přiměřenost forem a metod;
- funkční uplatnění hmotných didaktických prostředků, včetně materiálně – technického zabezpečení a vybavenosti edukačních prostor;
- odborné a metodické kompetence lektorů;
- kvalita vstupní úrovně účastníků a jejich aktuální docilita a motivace.

Snahu o interpretaci efektivnosti vzdělávání dospělých vyvíjí také Hroník (2007, s. 127-132), který v rámci popisu vzdělávacích aktivit prostřednictvím dotazníkového šetření zjišťoval nejprve demografickou strukturu vzdělávaných, úroveň předchozího vzdělání a další faktory vyhodnocených jako vhodných. Autor dospěl k závěru, že mezi účastníky vzdělávacích programů bývá nejvíce využívaným nástrojem hodnocení efektivnosti vzdělávání zpětná vazba, ať již od vzdělávacích institucí, od lektorů, nebo zaměstnavatelů. Zajímavým zjištěním také bylo, že zpětná vazba bývá daleko méně využívána u pracovníků řídicích (manažerů).

Průcha (2014, s. 86) se dále zabývá otázkou, proč se měření efektivnosti vzdělávání dospělých neumí zaobírat daleko hlubší podstatou, neboli reálností efektů, které má vzdělávání přinést. Zároveň uvádí svou domněnku, a sice že příčinu lze najít v relativně nízké úrovni rozpracovanosti teoretických znalostí oblasti efektivity vzdělávání jako samostatné disciplíny.

3.1 Metody měření efektivity vzdělávání

I přes výše uvedené poznatky je možné nalézt a popsat stávající snahy a přístup k měření efektivity vzdělávání. Základní rozdělení metod je možné určit na základě

časové orientace: zda následují okamžitě po vzdělávací aktivitě anebo až s časovým odstupem či dle skutečnosti, kdo je hodnotitel (zda vzdělávaný sám anebo osoba „zvenku“). Nejrozšířenější model pro měření efektivity vzdělávání vychází z představy Kirkpatricka (Hroník, 2007, s. 127), který se zaměřuje na následující oblasti:

- úroveň reakce (dotazníkové šetření spokojenosti aj.),
- úroveň učení (test znalostí),
- úroveň chování (vyhodnocení dovedností),
- úroveň výsledků (měření dopadu vzdělávání do reálné výkonnosti),
- úroveň postojů.

Hroník (2007, s. 127-132) k modelu dodává, že nejproblematictější částí je právě hodnocení na úrovni výsledků, tedy na úrovni dopadu do reálné výkonnosti. Tu je možné vyhodnocovat pouze na základě přesně definovaných měřítek známých a stanovených před začátkem samotného školení (počet pracovních úrazů, procentuální nárůst prodeje, množství vyrobených výrobků za směnu, čas strávený na realizaci projektu aj.). Zároveň tím vyvstává otázka, jak vhodně stanovit měřítka pro školení, který jsou zaměřena na tzv. soft-skills, jako je vedení lidí, jasnost komunikace, schopnost rozhodování se pod tlakem aj.

Autorem hodnocení vzdělávání může být jak školený pracovník, tak i osoba, která se samotného školení neúčastní. Dále je možné rozdělit evaluaci i dle časového horizontu, čímž vzniknou čtyři základní metody (viz následující podkapitoly).

3.1.1 Subjektivní hodnocení krátkodobé

Subjektivní hodnocení krátkodobé je takové, kdy hodnotí sám účastník okamžitě po uskutečnění vzdělávacího programu, a to například formou dotazníkového šetření hodnocení spokojenosti anebo strukturovaného lektorovi. Cílem je zhodnotit přínos, který účastník po vzdělávacím procesu vnímá. Autoři se však shodují na malé validitě tohoto typu hodnocení. Doporučuje se provádět jej s mírným časovým odstupem po ukončení procesu. Jako vhodná doba se jeví 3-7 dní. Dotazníky by se měly zaměřovat na tyto oblasti:

- užitečnost a potřebnost vzdělávací aktivity;
- působení lektora po odborné a didaktické stránce;
- dynamika vzdělávací aktivity, výstavba kurzu a rytmus;

- prostředí, ve kterém je kurz realizován;
- organizační zajištění po dobu vzdělávání.

Dopis lektorovi mívá návodnou strukturu, která říká účastníkům, jak postupovat při tvorbě zpětné vazby. Dopis lektorovi má za úkol napomoci transferu znalostí a dovedností do praxe a na rozdíl od dotazníkového šetření vyžaduje mnohem více úsilí a energie při jeho strukturování a tvorbě.

3.1.2 Subjektivní hodnocení dlouhodobě

Do této oblasti spadá hodnocení, které je účastníkem realizováno až s významnějším časovým odstupem, díky čemuž je možné dosáhnout hlubší a kritičtější sebereflexe. Nejčastěji aplikované metody jsou 360° zpětná vazba, rozvojový plán a autofeedback. Při **autofeedbacku**, který je vhodné realizovat po 6-12 měsících, dochází ke zhodnocení kvalitativních změn v profesním a osobním rozvoji následkem vzdělávání. Účastník tuto zpětnou vazbu poskytuje sám sobě a je tedy zřejmé, že se jedná o korektivní a diagnostickou metodu zároveň.

Další možností dlouhodobého subjektivního hodnocení je **rozvojový plán**, ve kterém vzdělávaný pracovník pozoruje množství nově uplatněných znalostí a dovedností v praxi. Je třeba však tyto přírůstky sledovat a dokazovat nejen číselně, ale především měřitelnými výsledky své práce. Výhodou je také identifikace možných bariér, stejně jako zdrojů.

Třetí uváděnou metodou bývá **360° zpětná vazba**, která se zaměřuje na pokroky od doby zahájení vzdělávacího cyklu a hodnocení je z největší míry postaveno na odpovědi na otázku: „Podle čeho to druzí mohou poznat?“. (Hroník, 2007, s. 187)

3.1.3 Objektivní hodnocení

Objektivní hodnocení se zaměřuje na evaluaci výsledků vzdělávání druhými lidmi. Hroník (2007) uvádí, že: „Jakoukoliv změnu v souvislosti se vzděláváním je třeba strukturovat podle hierarchického modelu **znalost – dovednost – praktická aplikace**“. Model jinými slovy říká, že k získání schopnosti prakticky aplikovat nové poznatky či postupy musí předcházet osvojení si daných dovedností, které jsou postaveny na elementárních znalostech dané otázky. Tak může být dosaženo pozitivní změny.

Každá z úrovní může být pomocí vybraných metod měřena a její úspěšné zvládnutí vyhodnoceno. Tyto metody jsou znázorněny v tabulce níže.

Tab. 1 Možnosti způsobů objektivního hodnocení (Hroník, s. 183)

Nové znalosti	<ul style="list-style-type: none"> • Pretest - retest • Případová studie
Nové dovednost	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt • Assignment, Development Centre
Praktická aplikace	<ul style="list-style-type: none"> • Rozvojový plán (index) • 360° zpětná vazba

V rámci metody **pretest – retest** je proveden test znalostí při počátku vzdělávání a následně, po uplynutí krátké doby, po ukončení vzdělávání. Otázky jsou zaměřeny především na smysl a význam nových znalostí namísto detailů. Skladba otázek a odpovědí je strukturovaná tak, aby bylo vždy více variant (obvykle 4 až 6), přičemž správně mohou být zcela všechny a naopak. Metodu **případové studie** je vhodné využít při komplexnějším testování znalostí, které jsou z větší části při výkonu zaměstnání založeny na soft-skills. Také se využívá pro měření a vyhodnocování komplexní znalosti celků produktů a služeb.

Metoda **vyhotovení plánu projektu** již patří do oblasti testování dovedností, ačkoliv je autory zařazována spíše na pomezí mezi znalosti a dovednosti. Pro realizaci plánu projektu musí již školený mít znalosti a také dovednosti systematicky využívat. Čistě dovednostní disciplínou měření efektivity vzdělávání jsou **assignment/development centra**, ve kterých lze dovednosti již pozorovat a hodnotit. Situace v rámci těchto center mohou být jak praktického charakteru (vyřešení různorodých úkolů například v oblasti IT či účetnictví) anebo zaměřeny na měkké manažerské a obchodní dovednosti. Hroník (2007) dodává, že hodnotitelé by téměř vždy měli být pouze z interního prostředí firmy.

Do oblasti testování praktické aplikace spadá i metoda **360° zpětná vazba**, která bývá nejčastěji realizována nadřízenými, podřízenými, kolegou či zákazníky. Z důvodu časové náročnosti je vhodné dodržovat tzv. zkrácenou formu trvající 25-30 minut na jedno měření.

Metoda **rozvojového plánu** je nejčastěji realizována za pomoci nadřízeného či vedoucího pracovníka. Slouží k projektování směru, kterým se rozvoj pracovníka musí ubírat a zároveň poskytuje záznam o dosahování stanovených cílů. V obou zmíněných, a také dalších nezmíněných situacích je cílem zhodnocení úspěšného převedení dovedností do praktického užívání. Výhodou je, že tento transfer je po určité době od ukončení vzdělávání pozorovatelný. Je však vhodné určit si vždy měřítko úspěchu, kdy lze již změny či výsledky považovat za úspěšně aplikované. Ucelený přehled metod uvádí následující tabulka.

Tab. 2 *Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu (Hroník, 2007, s. 178)*

	Krátkodobý horizont	Dlouhodobý horizont
Subjektivní hodnocení	Hodnocení spokojenosti Dopis lektorovi a sobě	Autofeedback Rozvojový plán 360° zpětná vazba
Objektivní hodnocení	Pretest – Retest Případová studie Mystery shopping AC/DC	Rozvojový plán Hodnocení nadřízeným 360° zpětná vazba Trend výsledků Benchmarking, MBO, BSC

3.2 Návratnost investice do vzdělávání

Hroník (2007, s. 178) vychází z předpokladu, že: „Jednou z důležitých podmínek efektivního motivačního systému je skloubení dvou sil, které do jisté míry působí protikladně – zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce (interním a externím) a zároveň zvýšení stability pracovníka, vyplývají nám z toho dvě proměnné, pomocí nichž můžeme měřit efektivitu vzdělávání.“

Jako tyto proměnné jsou v autorově systému považovány: variabilní složka mzdy a míra fluktuace. Variabilní složka mzdy je považována za základní předpoklad odměňovacího systému reflektujícího výkon, přínos a přístup k práci jako projektu. Variabilní složky by měly být navázány na výsledky podniku, jejich úseků či oddělení a především také na podílu jednotlivých pracovníků. Efektivní vzdělávání by mělo být na tuto složku přímo napojeno.

Druhým dopadem úspěšného systému vzdělávání by měla být stabilní pozice pracovníků, co se jejich uplatnění týče, v rámci firmy, která vzdělání poskytla. Fluktuace by tedy měla být důsledkem efektivního vzdělávání snižována, protože je nežádoucí, aby firma vychovávala své zaměstnance a investovala do nich prostředky pro konkurenci. (Kocianová, 2010)

Kucharčíková a Vodák (2007, s. 38) popisují vyhodnocování návratnosti investice více z ekonomického pohledu, než uvádí Hroník. Stejně jako investice do firemních výrobních vstupů nahlíží na investice do vzdělávání pracovníků. Jako vhodný postup tedy uvádějí následující:

- a) určení nákladů na investici;
- b) odhad budoucích výnosů, které investice přinese;
- c) určení nákladů na kapitál – stanovení úrokové míry;
- d) použití konkrétní metody hodnocení investic.

3.2.1 Metoda rentability

Metoda rentability investice patří mezi statické metody z důvodu, že nezohledňuje čas jako jeden z faktorů ovlivňující hodnotu a přínos. Naopak ale umožňuje určit dle očekávané efektivity vzdělání, kolik bude třeba přidělit od vedení firmy finančních zdrojů na vzdělávání a zda je vhodné po určité době v programu pokračovat či jej přerušit. (Kucharčíková a Vodák, 2007)

3.2.2 Doba návratnosti

Patří mezi další jednodušší metody k vyhodnocování vzdělávání a vzdělávacích programů, kterých se však standardně využívá pro posuzování investičních projektů. Metoda odpovídá na otázku, za jak dlouhé období budou z nově získaných/ušetřených prostředků v důsledku kvalitnějšího vzdělání pracovníka uhrazeny prvotní náklady na vzdělání. Za obecně platný závěr se považuje ten, že čím kratší doby návratnosti bylo dosaženo, tím byla investice vynaložena efektivněji. (Kucharčíková a Vodák, 2007)

3.2.3 Metoda čisté současné hodnoty investice

Tato metoda již patří mezi dynamické, tedy ty, které zohledňují i čas jako další faktor při hodnocení investice. V tomto případě zohledňuje při svých kalkulacích i budoucí příjmy očekávané v průběhu několika let po investici. Předpokladem je, že dochází ke změně hodnoty peněz v čase, a tedy koruna dnes je cennější než koruna zítra. Vzhledem k obecné náročnější povaze k přesnému odhadu přínosu vzdělávání se doporučuje využívat spíše při realizaci jednorázových či krátkodobých vzdělávacích cyklů. (Kucharčíková a Vodák, 2007)

3.2.4 Metoda 7 kroků

Tato metoda se využívá za účelem převodu přínosu vzdělávání do konkrétních peněžních hodnot. Realizované kroky popisují Kucharčíková a Vodák (2007, s. 159) následovně:

- a) Určení konkrétního nedostatku (mezery výkonnosti), např. chyba, stížnost zaměstnance, stížnost zákazníka aj.
- b) Přiřazení finanční hodnoty každé z výše uvedených jednotek mezery výkonnosti – informace je třeba získat od managementu anebo přímo od zainteresovaných zaměstnanců.
- c) Výpočet mezery výkonnosti, například počtu chyb, počtu stížností od zákazníků, a to před realizací vzdělávání ve vhodně zvoleném časovém úseku.
- d) Výpočet změny ve výkonnosti po realizovaném vzdělávání, tedy počet chyb v porovnatelném časovém úseku. Je důležité vzít v úvahu i ostatní faktory, které mohou ovlivnit výkonnost, například snížení odstávek techniky může být ovlivněno také novými postupy při údržbě.
- e) Výpočet roční změny ve výkonnosti. Je možné extrapolovat vhodné období do roční výkonnosti (půlrok, rok). V takovém případě je třeba vzít v úvahu i sezónní vlivy.
- f) Vyčíslení roční hodnoty efektu změn výkonnosti za jednotku.
- g) Zjištění návratnosti investice v rocích.

3.3 Bariéry podnikového vzdělávání

Bartoňková (2010, s. 185) vyjmenovává deset základní překážek úspěšně zvládnutého a implementovaného systému podnikového vzdělávání:

- a) Nedostatečné propojení s obchodními potřebami firmy.
- b) Neschopnost rozeznat vhodná řešení, která se nevztahují přímo ke vzdělávání (odměňování, popis pracovní činnosti).
- c) Neschopnost připravit prostředí vhodné pro vzdělávání.
- d) Nedostatečná podpora ze strany managementu.
- e) Neadekvátní cíle vzdělávání.
- f) Příliš drahé řešení vzhledem k očekávaným/potřebným přínosům.
- g) Nahlížení na vzdělávání jako na jednorázovou událost.
- h) Přehlížení odpovědnosti účastníků vzdělávacího procesu.
- i) Nedostatečný závazek a zapojení ze strany vedoucích pracovníků.
- j) Neschopnost poskytovat zpětnou vazbu a využívat informace o výsledcích.

Uvedené kategorie je třeba chápat jako inspiraci či odrazový můstek při rozhodování se

o vhodném systému podnikového vzdělávání. Bartoňková (2010, s. 31) dále uvádí, že pro efektivní implementaci je třeba na proces pohlížet systematicky, strategicky a mít dostatečné kompetence k jeho řízení.

4 HISTORICKÝ KONTEXT DOBY

Firma Baťa byla založena v roce 1894 a její první název zněl A. & T. Baťa. Firma byla založena sourozenci Antonínem, Annou a Tomáše Baťovými. Sourozenci Baťovi založili obuvnickou živnost ve Zlíně na jméno Antonína, protože Tomáš ještě nebyl plnoletý. (Pokluda, 2006, s. X) Tomáš Baťa uvedl, že k založení firmy ve Zlíně je v roce 1894 vedlo pouze srdce a vzpomínka na to, že Zlín byl místem, kde vyrůstal v kompletní rodině, než mu v deseti letech zemřela matka. (Baťa, 1932, s. 10).

V roce 1894 byl Zlín malým městečkem, který neměl vlastní občanskou vybavenost ani infrastrukturu. To, co v dnešní době ze Zlína vidíme, je opravdu zásluhou Tomáše Bati a firmy Baťa. V roce 1894 měl Zlín necelé tři tisíce obyvatel, spádovými městy byla Napajedla, Kroměříž či Uherské Hradiště. Pro rozvoj firmy a podnikání byl tedy Zlín zcela nevhodným místem, protože všechny úřady nutné k podnikání, se nacházely mimo něj. Dopravní obslužnost byla velmi omezená, stejně jako elektrické či telefonní napojení. V roce 1895 zaměstnávala firma Baťa 50 zaměstnanců, ti pracovali převážně ve svých domácnostech. Počátky podnikání byly velmi těžké a po prvním roce se firma nacházela v desetinásobné ztrátě, než byl její počáteční vklad. Být bankrotářem na počátku 20. století bylo tou nejhorší společenskou smrtí, která mohla podnikatele potkat. Tomáš Baťa měl na výběr ze dvou řešení: buď se smířit s neúspěchem, chudou a průměrností anebo bojovat o své uplatnění na trhu. Pro jaké řešení se rozhodl, je nám známo. (Pagáč, 1929, s. 12)

Jak již bylo uvedeno, ve Zlíně neexistovalo zázemí pro rozvoj průmyslu, a to ani z geografického hlediska; půda byla jílovitá, vodní toky nedostatečné. Když se v roce 1900 firma Baťa zařadila mezi osm největších obuvnických továren v Čechách, věděl už Tomáš Baťa, že veškeré zázemí pro růst průmyslu ve Zlíně si bude muset vytvořit firma sama.

Rozvoj průmyslu ve Zlíně výrazně ovlivnily cesty Tomáše Bati do zahraničí, respektive cesty do Ameriky. První cestu podnikl Tomáš Baťa v roce 1903. (Pagáč, 1929, s. 16). Vrátil se naprosto fascinován, a to nejen pásovou výrobou, cenou končící devítkou, samosprávou dílen a dalšími, ale zejména rovnými poměry. Tomáš Baťa začínal podnikat v době, kdy rozdíl mezi lidmi chudými a movitými byl téměř nepřekonatelnou propastí. Člověk se buď narodil jako dítě obyčejných dělníků, živnostníků či rolníků, anebo patřil do urozené či továrnické rodiny. Možnost tento stav, daný rodinný-

mi poměry, změnit, bylo téměř nemožné. V Americe poznal Tomáš Baťa děti bohatých průmyslníků, které si na ulici přivydělávaly čištěním obuvi či prodejem novin. Byl naprosto uchvácen americkými poměry: „Ty pán – já pán. Já obchodník – ty obchodník.“ Tento životní styl, který nabízel možnost na úspěch každému, kdo měl vůli, vytrvalost a touhu, si přál zavést i ve Zlíně. Začal se velmi detailně zabývat tím, jak fungují Fordovy či jiné americké továrny, jak funguje péče o zaměstnance, jaké jsou pracovní poměry, jakým způsobem je řešena sociální a zdravotní politika, a zejména – jak vzdělávají a vychovávají své zaměstnance.

První pokusy o institucionální edukaci zaměstnanců ve firmě Baťa a.s. je možné datovat okolo roku 1920. Toto období však bylo obdobím krize, která firmě neumožnila rozvíjet se tak rychle, jak by si přála. Tomáš Baťa překonal krizi geniálním nápadem snížit ceny obuvi i všech služeb a zboží o 50 %, a zároveň ale musel snížit i mzdy o 40 %. Tato akce byla pojmenována „Baťa drtí drahotu“. Zajistila firmě Baťa absolutní vyprodání skladů, uvolnil se umrtvený kapitál, který byl uložen v naskladněném zboží. Se znovuzískanými finančními prostředky se podařilo Tomáši Baťovi opět rozpohtovat firemní stroje i lidské zdroje a firma Baťa se pomalu začala stávat lídrem na trhu. Výsledkem správného rozhodnutí byl fakt, že v roce 1928 se firma Baťa stala největším exportérem obuvi na světě. (Pokluda, 2009, s. 78-79) V roce 1925 byla založena Baťova škola práce pro mladé muže, která firmě zajistila vzdělané mladé spolupracovníky¹; v roce 1929 byla založena tato škola i pro mladé dívky. Jak se však firma stavěla k rozvoji a vzdělávání dospělých zaměstnanců nebylo v žádném dokumentu přesně vymezeno. V roce 1929 byla založena Exportní škola, v roce 1930 Škola pro prodavače. Samostatnou kapitolu pak představovaly Studijní ústavy. (Ročenka Zlín, 1940, s. 85)

Další aktivity firmy Baťa, které nepřímou ovlivnily rozvoj vzdělanost spolupracovníků, byl rozvoj kultury bydlení, zdravotnická osvěta a prevence, založení Baťovy nemocnice, založení Baťova podpůrného fondu, rozvoj občanské vybavenosti, kulturního a sociálního zázemí města a příležitosti ke sportovnímu vyžití.

¹ Ve firmě Baťa se snažili nepoužívat pojem zaměstnanec, ale spolupracovník, později spolupodnikatel. Tomáš Baťa říkával, že všichni ve firmě mají společný cíl, musí spolupracovat, aby jej dosáhli, jsou tedy spolupracovníky. Později řekl, že vzhledem k uspořádání práce ve firmě, se všichni stávají spolupodnikateli.

Hlavními znaky Baťovy soustavy řízení byly nadstandardní mzdy, a s nimi spojená výchova k hospodaření. Tyto znaky se prolínaly také do edukačních počínů firmy. Svým podnikovým školstvím byla firma schopna plně nahradit státní vzdělávací systém.

Tragickou smrtí Tomáše Bati v roce 1932 se rozvoj firmy nezastavil. Pokračoval stejně dynamicky dále, protože nebyl závislý pouze na osobnosti zakladatele, ale celého ředitelského týmu, který sdílel jednu vizi – vizi o firmě světového formátu, která dokázala z obyčejného dělníka vybudovat průmyslového člověka.

5 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se věnuje definování současných trendů v podnikovém vzdělávání a v jejich v úzké návaznosti na ekonomické faktory. Podnikové vzdělávání bývá definováno jako neformální způsob vzdělávání zaměstnanců. Jedná se tedy pouze o jednu třetinu možností, jak rozvíjet osobnost zaměstnance, zbylé dva způsoby jsou formální a informální vzdělávání.

Současné firmy investují do vzdělávání zaměstnanců s cílem navýšit jejich znalosti a dovednosti, které by pak zpět uplatnili v rámci vnitropodnikových procesů a navyšování jejich efektivity. Efektivita vzdělávání zaměstnanců a její dopad na konkrétní zlepšení ve firmě může být předmětem krátkodobého i dlouhodobého měření. K tomuto měření je možné využít několik metod. Volba metody měření efektivity vzdělávacích počinů ve firmě se odvíjí od toho, jaké způsoby ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců firma využívá. Existují jak interní, tak externí přístupy k podnikovému školství. Zásadní pro efektivní rozvoj podnikového školství je schopnost firmy jasně definovat, ve kterých oblastech firemní organizace je nutné aktivity rozvíjet a navyšovat znalosti a kompetence zaměstnanců. Současné firmy se snaží o vlastní aktivity v oblasti podnikového vzdělávání; mnohdy však tyto aktivity končí neúspěchem, protože byly pojaty nekoncepčně a bez hlubšího zamyšlení nad tím, zda jsou potřebné či nikoliv. Zda je firma schopna je realizovat na základě vlastních zdrojů či potřebuje podporu externisty. Součástí práce je také definování bariér, které znemožňují dynamičtější rozvoj oblasti podnikového školství.

Součástí teoretické části je také úvod do kontextu doby rozvoje podnikového školství Baťa. Kapitola informuje zejména o motivech, které vedly Tomáše Baťu k rozvoji podnikového školství a budování zahradního města a ideálu tzv. „průmyslového člověka“.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ÚVOD K PRAKTICKÉ ČÁSTI PRÁCE

Praktická část práce se věnuje definování podnikového vzdělávání ve firmě Baťa a.s. do roku 1945. Tento vzdělávací systém se vyvíjel postupně a časem plně nahradil státní vzdělávací soustavu ve Zlíně. Cílem praktické části práce je definovat, jakým způsobem se podnikové školství vyvíjelo a zejména, jakým způsobem v něm bylo ukotveno vzdělávání dospělých.

V současnosti neexistuje ani primární ani sekundární zdroj, který by uceleně představoval vzdělávací systém firmy Baťa a.s. do roku 1945. Některé jednotlivé části tohoto systému byly zpracovány různými autory, nejedná se však o ucelený koncept.

Praktická část práce je zpracována na základě rozsáhlého výzkumu primárních dokumentů firmy Baťa. Tyto dokumenty byly dříve součástí Podnikového archivu Baťa, následně Podnikového archivu Svit. V současné době jsou tyto dokumenty uloženy v Moravském zemském archivu Brno, s detašovaným pracovištěm Zlín - Klečůvka. Archivní dokumenty byly zpracovány prostřednictvím metody obsahové analýzy historických dat, tento výzkum je doplněn také poznatky z rozhovorů s pamětníky doby. Rozhovory byly zpracovány na základě využití metody orální historie.

Na základě studia archivních dokumentů byla řešena otázka postavení jednotlivých vzdělávacích institucí pro dospělé, které byly zřízeny firmou Baťa a.s. v letech 1894–1945. Zejména se jednalo o Školu pro nově přijaté zaměstnance, Exportní školu, Školu pro prodavače, Studijní ústavy a Pilotní školu. Tyto vzdělávací instituce nebyly primárně navázány na absolvování Baťovy školy práce. Vzdělávací systém podnikového školství firmy Baťa byl velmi rozsáhlý a zasahoval do všech stupňů vzdělání – od mateřského až po celoživotní vzdělávání. Zvláštní postavení měli ve firmě Baťa mladí lidé, které firma vzdělávala už od věku jejich 14 let. Bakalářská práce se však zaměřuje na postavení zaměstnanců, kteří k firmě Baťa přišli již v průběhu svého profesního života a začali se vzdělávat až v pozdějším věku.

K lepšímu pochopení podnikového školství ve firmě Baťa do roku 1945 je v práci zahrnuta také kapitola věnující se komplexnímu rozboru celého vzdělávacího systému. Část praktické části práce je věnována vysvětlení postavení tzv. „průmyslového člověka“ v Systému řízení Baťa, zejména tedy v podnikovém školství firmy. Ideologie průmyslového člověka v mnohém osvětluje nutnost rozvoje podnikového školství ve firmě Baťa.

Závěr praktické části práce se věnuje využití získaných poznatků pro současnou praxi, především pro současné podnikatelské prostředí.

Každá z kapitol praktické části práce je uvedena citátem Tomáše Bati, který vystihuje jeho vztah k člověku, vzdělání a všeobecně k pokroku a rozvoji.

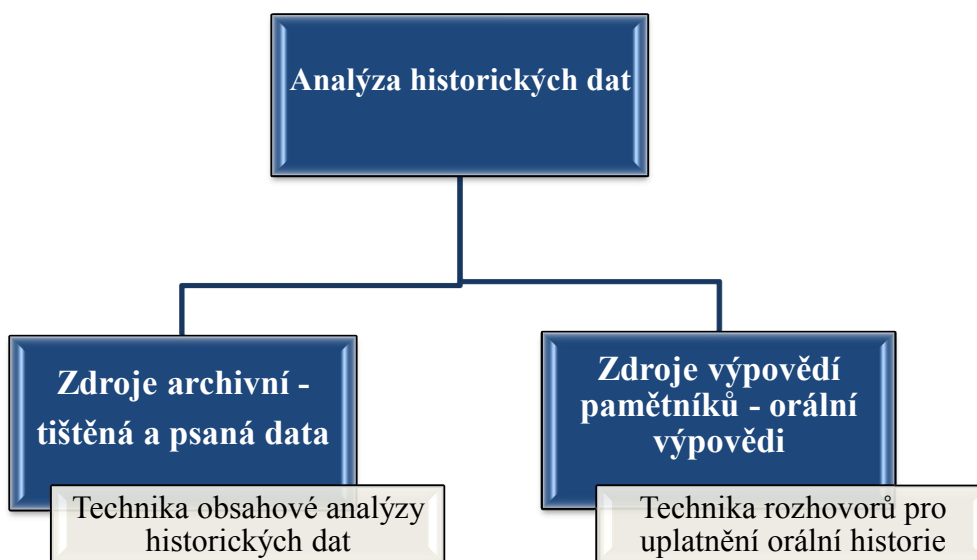
Praktická část práce zároveň přibližuje systém podnikového školství ve Zlíně prostřednictvím doposud nepublikovaných obrázků, které osvětlují některé detaily z každodenního fungování vzdělávání spolupracovníků firmy Baťa.

7 METODOLOGIE VÝZKUMU

Metodologie výzkumu je založena na využití metod kvalitativního výzkumu zaměřených na zpracování primárních dokumentů historické povahy. Cíl bakalářské práce byl naplněn převážně s využitím metody analýzy historických dat. Data byla dvojí povahy: fyzické, v podobě psaných odkazů a data získaná prostřednictvím ústních výpovědí pamětníků doby (technika orální historie).

Podkladem pro využití analýzy historických dat byly dokumenty, které se dochovaly z původního Podnikového archivu Baťa, případně které bylo možno zakoupit na současných aukcích historických dokumentů (zejména se jednalo o dobový tisk). Dále se jednalo o dokumenty ve vlastnictví pamětníků doby, kteří zažili fungování Systému řízení Baťa do roku 1945. Osobní výpovědi pamětníků doby byly analyzovány prostřednictvím techniky orální historie. Vzhledem k povaze bakalářské práce a jejímu rozsahu se ucelené výpovědi pamětníků nestaly součástí práce, ale získaná data byla využita k verifikaci dat získaných z Podnikového archivu Baťa.

Metodologii je možné rozdělit podle níže uvedeného schématu:



Obr. 2 Rozdělení zdrojů dat a techniky jejich zpracování (vlastní zpracování)

Aplikace jednotlivých metod byla využita následujícím způsobem:

Tab. 3 Přehled výzkumných předmětů (vlastní zpracování)

Technika obsahové analýzy historických dat

- Dokumenty z každodenního fungování firmy - zápisy z porad, interní předpisy, směrnice, nařízení.
- Propagační materiál firmy.
- Tiskové výstupy firmy.
- Záznamy z dobového tisku.
- Vzdělávací a výukové materiály.
- Osobní fotografie.
- Osobní zápisky (deníky, poznámky, sešity ze školy, zápisy z práce, osobní karty).
- Vlastní sbírky archivních dokumentů.
- Dobové tiskové zprávy, noviny a časopisy.
- Analýza primárních a sekundárních zdrojů.
- Rozhovory s historiky.
- Analýza všech dostupných informačních zdrojů týkajících se efektu fenoménu.

Technika orální historie

- Rozhovor s pamětníky doby.
- Fotografie a osobní poznámky pamětníků, ke kterým se váže obsah rozhovoru.

7.1 Technika obsahové analýzy historických dat

Technika obsahové analýzy historických dat patří mezi techniky kvalitativního výzkumu, zaměřuje se na analýzu archivních dokumentů. V rámci výzkumu byla tato technika využita k analýze archivních dokumentů firmy Baťa a.s., které jsou uloženy převážně v Moravském zemském archivu Brno, s detašovaným pracovištěm ve Zlíně. K výzkumu byly dále využity také archivní dokumenty, které jsou součástí sbírky knihovny Nadace Tomáše Bati a archivu Klubu absolventů Baťovy školy práce.

Historický výzkum se od ostatních výzkumů liší například tím, že není primárně nutné jej zahajovat výzkumnou otázkou. Někteří autoři věnující se definování metodologie historického výzkumu naopak přímo doporučují vyhnout se stanovení výzkumné otázky. V mnoha případech nastává situace, kdy vědec během aplikování metody analýzy

historický dat zjistí velmi přínosné a zajímavé informace, na které se výzkumná otázka netázala.

Technika obsahové analýzy dat bývá využívána s cílem:

- Nalézt odpovědi na doposud nezodpovězené otázky.
- Nalézt nové vazby mezi historickými jevy.
- Nalézt nové vazby mezi současnými a historickými koncepcemi.
- Zaznamenávat nové informace o doposud nedostatečně definovaných oblastech historie.
- Vytvářet nové teorie a koncepce vztahující se k již dříve definovaným oblastem historie. (Hendl, 2012, s. 133)

Využití techniky obsahové analýzy historických dat se aplikuje zejména na výzkumné záměry, jejichž cílem je:

- Provést komparativní výzkum více časových období – výzkum zaměřený na historické procesy, jevy či události, které se povětšinou odehrávaly v delším časovém období (nutno definovat rozsah období), tyto období se mohou vzájemně lišit a lišit se může i místo výskytu zkoumaného objektu či jevu.
- Provést komparativní výzkum časově vymezeného období – zaměřuje se na definování historické události, která se uskutečnila na různých místech, ale ve stejném časovém období.
- Provést výzkum historické události – cílem je definovat a rozklíčovat historickou událost, která se stala ve vymezeném historicky definovaném období.
- Provést výzkum historického jevu – vymezuje se výskytem určitého jevu ve vymezeném časovém období. (Hendl, 2012, s. 132)

Při využití techniky obsahové analýzy historických dat se musí výzkumník striktně držet objektivního vztahu k výzkumnému jevu tak, aby nedošlo k emocionálnímu zabarvení výzkumu (výzkumník by pak interpretoval historická data na základě subjektivních pocitů).

Techniku obsahové analýzy dat je vhodné využít k analýze historických písemných dokumentů, historických numerických záznamů, historických předmětů, ale také orálních pamětí. Při zkoumání historického odkazu Baťovy soustavy řízení se konkrétně jedná o tyto dokumenty:

- **Historické dokumenty** – dokumenty každodenní povahy, které se vztahovaly k fungování firmy Baťa a.s. do roku 1945. Jednalo se o vnitřní normy, směrnice, publikační výstupy, zápisy, vnitropodnikový tisk, učební materiály atd.
- **Historické numerické záznamy** – v představeném výzkumu se jednalo o statistická numerická data, která vypovídala o stavech přijatých a propuštěných zaměstnanců, studentů, růstu města, finančních nákladech na jednotlivé aktivity firmy atd. Tato data neexistují v jednotné formě a mnohé údaje se musely pro komplexní přehled vyhledávat v četných archivních zdrojích.
- **Historické předměty** – v rámci výzkumného záměru se jednalo o analyzování fyzické podoby a účelnosti učebních pomůcek využívaných ve vzdělávací soustavě firmy Baťa.
- **Orální výpovědi pamětníků doby** – v současné době je možné ještě osobně potkat pamětníky doby, kteří byli zainteresováni do Systému řízení Baťa do roku 1945. Tato část výzkumu je podrobněji popsána v podkapitole Technika orální historie. (Hendl, 2012, s. 134-136)

U dokumentů, které mají být předmětem výzkumu, je důležité, aby byl výzkumník schopen zejména určit:

- **Typ dokumentu** – výběr typu dokumentů vhodných pro výzkum si určí výzkumník sám. Všeobecně je známo, že za více důvěryhodné bývají považovány např. Úřední dokumenty, než novinové články apod. Toto pravidlo však nemusí platit vždy a záleží na výzkumném záměru.

Pro výzkum vztahující se k Baťově soustavě řízení byla stanovena tato stupnice validity (od nejsilnější):

- zakládající dokumenty jednotlivých vzdělávacích institucí, dílen, oddělení či poboček;
- interní dokumenty z každodenního fungování jednotlivých samosprávných celků; vnitropodnikové normy, předpisy a vyhlášky;
- učební texty;
- propagační materiály firmy;
- vlastní poznámky účastníků;
- novinové články vnitropodnikového tisku a veřejného tisku.

- **Původ dokumentu** – pro výzkum je důležité znát původ dokumentu, tedy k jakým účelům primárně sloužil, kde a kým byl uchován, z jakého důvodu byl uchován.
- **Blížkost dokumentu k předmětu zkoumání** – posuzuje se vztah mezi výzkumným záměrem a dokumentem. Jednoduše lze říci, že posuzujeme, jakým způsobem může dokument souviset s výzkumným záměrem a jak přispěje k rozšíření znalostí o daném jevu či situaci.
- **Vnitřní a vnější znaky dokumentu** - pro výzkum je důležité stanovit postup, jakým způsobem budou hodnoceny vnitřní a vnější znaky dokumentu. Za vnitřní znaky je možné definovat celkový obsah dokumentu, zda se jedná o statistický přehled, textový dokument, osobní či úřední záznam, čistý text či přípravu podkladů apod. Vnějšími znaky rozumíme fyzickou podobu dokumentu – jaký byl použit typ písma, papíru či řádkování. Zda je dokument označen kolkem či nikoliv. Zda bylo do dokumentu zasahováno apod.
- **Intencionalita dokumentu** – určuje, zda je dokument opravdu tím, za co se vydává, zda nenesé stopy pocitového zabarvení a osobnosti autora.

Postup při analyzování dokumentů uvádí Hendl (2012):

1. **Vymezení výzkumného tématu** – jak již bylo uvedeno, historický výzkum nemusí být nutně zahájen výzkumnou otázkou, je však přínosné mít definovanou oblast výzkumu či výzkumného záměru.
2. **Definování dokumentu** – stanovit, jaké náležitosti musí splňovat předmět analýzy, aby mohl být považován za vhodný.
3. **Aplikace pramenné kritiky** – jedná se o analyzování dokumentu, a to jak jeho vnějších, tak také vnitřních znaků (tedy obsahu).
4. **Interpretace dat** – na základě analýzy a syntézy provést pravdivou a úplnou vypovídající zprávu o informacích získaných výzkumem.

7.2 Technika orální historie

Prostřednictvím metody orální historie je možné provést rozhovory s pamětníky doby, kteří zažili fungování zkoumaného jevu či situace. Název orální historie je doslovným překladem z anglického názvu této metody, který zní „oral history“, neboli ústní historie, historie zprostředkovaná skrze slovní podání účastníka. Autoři zabývající se touto

metodou se shodují, že je možné považovat ji za nejstarší výzkumnou metodu, protože prostřednictvím ústního podání se informace o historii podávaly od počátku lidské existence. Jako technika vědecká byla orální historie však pojata až v roce 1948; v tomto roce vzniklo při Kolumbijské univerzitě první orálně historické centrum. (Sedláčková, 2014, s. 227)

Ukotvení orální historie jako výzkumné metody bylo také podmíněno následujícími předpoklady:

- Existují historické události, jejich přímí pamětníci doposud žijí a jejich výpovědi mohou podat pravdivá svědectví o historických skutečnostech.
- Současná společnost má zájem poznat nedávnou historii skrze osobní výpovědi přímých účastníků.
- Realizaci rozhovorů je možné vědecky uchopit a definovat jednotlivé postupy. Zároveň je společnost technicky vybavena pro realizaci takových rozhovorů.

Využití metody orální historie je podmíněno následujícími kroky:

1. Existují pamětníci doby, kteří byli v interakci se zkoumaným jevem či situací.
2. Vědec má možnost rozhovor s pětníkem uskutečnit.
3. Rozhovor může být přepsán do písemné podoby.
4. Na základě odborně zpracované analýzy rozhovoru je možné získaná data celistvě interpretovat. (Vaněk, Mücke a Pelikánová, 2007).

V současné době stále existuje možnost využít existence absolventů Baťovy školy práce a jejich klubů, které se nacházejí nejen v tuzemsku, ale také v zahraničí. V rámci výzkumu bylo nejvíce rozhovorů realizováno v České a Slovenské republice. Jednalo se zejména o spolupráci s Klubem absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně.

Na základě osobní zkušenosti s rozhovory s pamětníky, kteří ve většině případů u firmy Baťa nejen pracovali, ale zejména také studovali a pomáhali zakládat pobočky firmy ve světě, rozděluji metodologii techniky orální historie do 9 částí, jako je uvedeno v následujícím diagramu:



Obr. 3 Uplatnění techniky orální historie (vlastní zpracování)

Kontaktování pamětníka – v případě uplatnění metody orální historie na téma Odkaz Baťa bylo vyhledání pamětníků ulehčeno existencí Klubu absolventů Baťovy školy práce. Další narátory jsem našla na základě publikování informací o výzkumu v denním regionálním tisku, ve městech, kde firma Baťa působila či měla své školy práce. Dále bylo využito letáčků v domovech pro seniory v okolí města Zlína a dalších „baťovských“ měst.

Uskutečnění prvního rozhovoru – důležitý je výběr klidného a tichého místa, kde se narátor cítí uvolněně. U prvního rozhovoru je velmi důležité navázat osobní kontakt s pamětníkem, seznámit jej s výzkumným záměrem a ujistit, že k publikování nedojde bez jeho svolení. Další rozhovory se většinou uskutečňují v domácím prostředí pamětníka.

Uskutečnění dalších rozhovorů – rozhovory s pamětníkem by neměly přesáhnout více času než 2,5 hodiny. Je tedy dobré uskutečnit více schůzek, které dávají pamětníkovi možnost rozpomenout se i na další skutečnosti.

Přepis rozhovoru – v tomto bodě jsou doslova přepsány rozhovory s pamětníkem. Tento dokument zůstane uložen v nezměněné formě, slouží jako primární zdroj rozhovoru.

Selekce „hluchých míst“ – tento krok slouží k vypuštění tzv. „hluchých míst“ z druhé verze přepsaného dokumentu. Hluchým místem například rozumíme povídání pamětníka

o svých dětech a vnoučatech. Jedná se o důležitou část pro celkové pochopení rozhovoru, nikoliv však nezbytnou pro vědecké téma.

Konzultace přepsaného textu s pamětníkem – tato část práce je velmi důležitá, protože pomůže tazateli pochopit a ujasnit si některé narátorovy myšlenky či výklady. Takto upravený text může být využit k analýze.

Analýza textu – během analýzy textu je možné zaměřit se na sledované informace a vytvořit ucelený text, který bude mít vypovídající hodnotu.

Vytvoření závěrečné interpretace – cílem je přinést nové informace o zkoumané problematice a vytvořit ucelený text. V této části je nutné se vyhnout osobnímu a citovému zabarvení textu na základě vlastních pocitů tazatele. Interpretace má být pravdivá a věcná.

Konzultace interpretace s pamětníkem – je doporučováno závěrečnou interpretaci ještě jednou konzultovat s narátorem, aby nedošlo k mylnému pochopení informací.

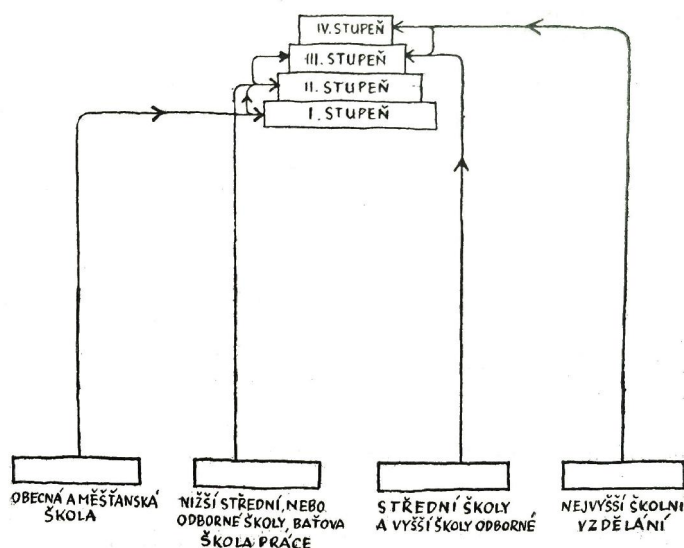
Publikování závěrečné výpovědi – je posledním krokem, který je spojen s veřejným publikováním získaných informací.

8 KONCEPCE PODNIKOVÉHO ŠKOLSTVÍ VE FIRMĚ BAŤA

Postupné vytváření rozsáhlého vzdělávacího systému firmy Baťa vznikalo na základě interních potřeb firmy a reflektovalo potřeby dynamicky se rozvíjející se průmyslové metropole. V úvodu této kapitoly je nutné zmínit fakt, že školský systém firmy Baťa byl vyvíjen účelně a měl řešit potřeby firmy. Zároveň je také možné říci, že firma Baťa svým podnikovým školstvím plně nahradila a v mnohém také překonala státní vzdělávací systém. K úplnému představení rozsahu podnikového systému vzdělávání ve firmě Baťa je nutné prezentovat tento systém v plném rozsahu.

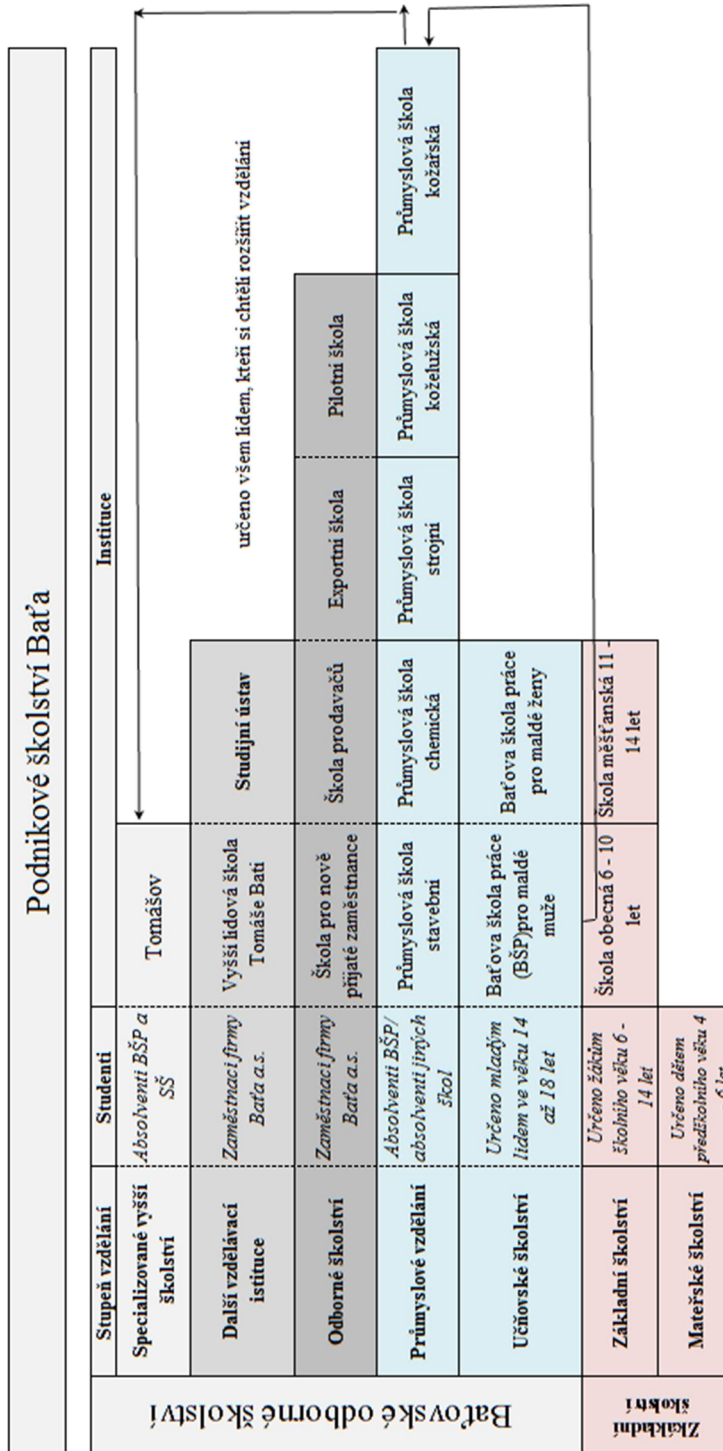
Firma Baťa v letech 1894-1945 rozvinula vzdělávací systém, který v sobě zahrnoval instituce poskytující předškolní vzdělávání až instituce věnující se celoživotnímu vzdělávání. Jednotlivé úrovně vzdělávání se rozvíjely postupně a odrážely aktuální potřeby firmy. Nejznámější milníkem v baťovském podnikovém školství, který je vnímán i veřejností, je rok 1925. V tomto roce byla založena proslulá Baťova škola práce, která byla předstupněm rozsáhlého průmyslového školství firmy. Baťova škola práce však nebyla první vzdělávací institucí firmy, ještě dříve vznikly tzv. Večerní kurzy či Škola pro nově přijaté zaměstnance.

Vzdělávací systém firmy Baťa je možné představit dle níže uvedeného dobového obrázku:



Obr. 4 Dobový obrázek podnikového školství Baťa, 1935 (SOkA)

Na základě vlastního zpracování je možné Podnikové vzdělávání firmy Baťa znázornit následovně:



Obr. 5 Přehled soustavy podnikového školství Baťa (vlastní zpracování)

8.1 Mateřské, obecné a měšťanské školy

Vztah firmy Baťa vůči mateřským školám a základnímu stupni vzdělání se v průběhu let vyvíjel. Nejprve firma Baťa okolo roku 1918 začala řešit otázku nedostatečného množství mateřských škol. Potřeba těchto škol však v pozdějších letech nerostla stejně rychle, jako růst obyvatel, a tedy i dětí ve Zlíně. Ve firmě Baťa byly velmi úzce propojeny otázky vzdělání a sociální péče. Koncepce potřeby mateřských škol tedy nebyla závislá pouze na růstu počtu narozených dětí, ale také na rychlosti růstu sociální politiky. Od roku 1924 je možné u firmy Baťa sledovat hospodářskou stabilitu a růst. V tuto dobu se také začala řešit otázka průmyslového člověka² a jeho rodinného a sociálního zázemí. Jedním z mnoha bodů této koncepce byla také skutečnost, že muž – manžel, zaměstnaný ve firmě Baťa, má mít tak vysoký plat, aby se jeho žena mohla věnovat pouze péči o rodinu, výchově dětí a vlastnímu rozvoji. Lze říci, že s růstem hospodářské stability firmy měla také začít klesat potřeba mateřských škol, protože měl narůst počet mužů, jejichž mzda dokázala pohodlně uživit rodinu a dopřát tak manželce, aby zůstala v domácnosti.

V roce 1935 byly založeny Masarykovy pokusné měšťanské školy. Nebylo tedy potřeba řešit otázku mateřských či obecných škol, ale akutně bylo nutné se zaměřit na školy měšťanské (dnešní druhý stupeň základních škol), které měly za úkol připravit žáky pro potřeby rychle se rozvíjejícího průmyslového města a případně Baťovy školy práce. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1188, inv. č. 13)

8.1.1 Mateřské školy

V roce 1918 byla ve Zlíně jedna mateřská škola, která dokázala pojmout pouze 40 dětí. Tato kapacita byla pro rozrůstající se město zcela nedostatečná. Stejná situace panovala také na úrovni základního školství (dříve tedy obecných a měšťanských škol). Ve Zlíně existovaly pouze dvě školy obecné a měšťanské, ty byly děleny na chlapecké a dívčí. Stupeň středního školství zastávala pouze jedna škola živnostenská. Dle statistických přehledů v roce 1918 mělo ve Zlíně možnost vzdělávat se

² Průmyslový člověk bylo označení moderního člověka, žijícího v průmyslové metropoli a využívající nejmodernější vymoženosti doby. Člověk, který dokázal udržet rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Žil společensky a kulturně bohatým životem, měl kvalitní a zdravé rodinné zázemí. Člověk, který pečoval o své fyzické i duševní zdraví a celoživotně se rozvíjel a vzdělával.

na obecných a měšťanských školách pouze 863 dětí. V té době mělo město Zlín 3 867 obyvatel. Vzhledem k rychle se rozvíjejícímu tempu práce a přílivu obyvatel do Zlína byla tato kapacita mateřských a základních škol zcela nevyhovující. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1188, inv. č. 13)

Firma Baťa tedy aktivně začala podporovat růst počtu mateřských škol ve Zlíně, v roce 1940 ve Zlíně existovalo již 11 mateřských škol, které poskytovaly zázemí 645 dětem a byly rozděleny do 18 tříd. Jednalo se o Baťovu mateřskou školu na Zálešné, Baťovu mateřskou školu na Letné, Jinojazyčnou mateřskou školu a další mateřské školy rozmístěné po Zlíně a jeho přilehlém okolí (Kudlov, Mladcová, Prštné, Louky atd.) (Ročenka Zlín, 1940, s. 75) Mateřské školy byly určeny dětem od 4 do 6 let. Školky byly umístěny v jednopodlažních budovách, které byly situovány tak, aby mohla být v jejich přímé blízkosti zbudována dětská hřiště a pískoviště. Při vytváření koncepcí plánů na vybavení mateřských škol byla speciální péče věnována výběru hraček. Firma Baťa věnovala velkou pozornost tomu, aby hračky v mateřských školách plně rozvíjely dětské smysly a podporovaly tvořivého ducha. (Baťa, 1939, s. 471).

8.1.2 Obecné školy

Stejný nárůst jako u mateřských škol byl zaznamenán také u obecných škol ve Zlíně, počet těchto škol vzrostl na 10 a ve školním roce 1939/1940 v nich bylo zapsáno 3 286 žáků. Stejně jako počet žáků rostl také počet vyučujících. Jen na obecných školách jich ve zmíněném školním roce pracovalo přes 120. Tato a mnohá jiná další fakta měla výrazný vliv na vzdělanost ve Zlíně. Tato problematika je popsána níže.

Při výstavbě a lokaci obecných škol byla pozornost věnována zejména tomu, aby všechny třídy byly velké a vzdušné; okna měla dosahovat největšího možného rozměru, který stavba dovolovala. Kromě základní výbavy byly školy doplněny hřištěm, zahradou, dílnami a sprchami. Již na obecné škole měl žák začít s výukou cizího jazyka. (Baťa, 1939, s. 471-472).

8.1.3 Měšťanské školy

Zvláštní kapitolou podnikového školství Baťa jsou měšťanské školy ve Zlíně. Jednalo se o takzvané pokusné školy. Tyto školy se vyznačovaly naprosto odlišnou koncepcí edukace, jednalo se o plné využití pedocentrických zásad. Středem edukace byl žák

jako celistvá osobnost a učitel byl pojímán jako jeho průvodce na cestě vzdělání. Ve Zlíně firma Baťa založila Masarykovy pokusné školy měšťanské, Komenského pokusnou měšťanskou školu a tzv. Jinojazyčnou pokusnou školu. (Baťa, 1940, s. 473). Měšťanské školy byly určeny žákům od 10 do 14 let. Školy byly vybaveny také studovny a promítacími sály. Masarykovy pokusné školy měly například také vlastní aulu, dvoranu i koupaliště. Vše ve škole muselo být uzpůsobeno k plnohodnotnému rozvoji žákovy osobnosti. Na měšťanských školách byla zavedena výuka druhého či třetího cizího jazyka. Zvláštní oblast těchto škol představovala výuka k podnikání a podnikatelství. Celá koncepce edukace byla pojímána na základě průřezových témat, která naskrz propojovala jednotlivá vzdělávací témata. Ve školním roce 1939/1940 se na pokusných školách vzdělávalo 1 743 žáků, kteří byli rozděleni do 56 tříd, a vzdělávalo je přes 100 učitelů. (Ročenka Baťa, 1940, s. 75-80).

Na rozvoji pokusného školství ve Zlíně se podíleli nejvyšší představitelé z oblasti edukace, mezi hlavní patřil např. Stanislava Vrána, Václav Příhoda či Jaroslav Kozlík.



Obr. 6 Masarykovy pokusné školy ve Zlíně (Zlin.eu, 2015a)

8.2 Střední stupeň vzdělávání

Nejznámější částí podnikového školství firmy představují Baťovy školy práce. Baťovy školy práce vznikly jako důsledek potřeb firmy, která ke zvýšení výkonu a obsluze technicky náročnějších strojů potřebovala mladé a kvalifikované spolupracovníky. V roce 1925 byla založena Baťova škola práce pro mladé muže, která se během následujících let stala fenoménem nejen v tehdejší Československu, ale těšila se dobrému jménu a velkému zájmu o studium i v zahraničí. O čtyři roky později byla založena

také Baťova škola práce pro mladé ženy³. V současné době se někteří lidé mylně domnívají, že se jednalo o školu rodinného typu v tom smyslu, že vychovávala z mladých dívek budoucí poslušné hospodyně.

Průmyslové školy ve Zlíně se začaly vyvíjet až v návaznosti na Baťovy školy práce a potřeby dalšího vzdělávání lidí ve Zlíně. Na rozdíl od Baťových škol práce, které byly určeny pouze mladým lidem, byly průmyslové školy otevřeny i starším spolupracovníkům firmy, kteří si během večerních kurzů chtěli rozšířit své vzdělání.

8.2.1 Baťova škola práce pro mladé muže

Baťova škola práce pro mladé muže⁴ byla založena v roce 1925 jako reakce na potřeby firmy Baťa a tehdejší situaci ve školství. S růstem firmy a zejména s růstem technického vybavení firmy začala vzrůstat potřeba odborně vzdělaných pracovníků. Tomáš Baťa před rokem 1925 navštívil několik typů středních škol, ale žádná plně neuspokojila znalostmi svých žáků jeho nároky na mladé zaměstnance. Rozhodl se tedy založit školu vlastní. V prvním roce fungování školy byla její kapacita 200 žáků, ale přihlásilo se jich jen 80. Nikdo tehdy netušil, že se nejedná o učební obor švec, ale de facto první školu podnikání.

Studium na Baťově škole práce (dále občas uvedeno pod zkratkou BŠP) pro mladé muže bylo podmíněno každodenní prací v továrně a bydlením na internátu. Jednalo se o tzv. tříprvkovou edukační soustavu, která se skládala z výchovy prací, výchovy společným bydlením a vzděláním v BŠP. Baťova škola práce pro mladé muže měla za cíl vychovat z mladých mužů „průmyslové muže“. Cílem bylo vychovat novou generaci pracovníků, kteří nebudou pouze schopnými zaměstnanci, ale také individuálními lidmi, kteří budou umět žít v moderním městě a budou se neustále vzdělávat.

Škola byla z počátku určena studentům ve věku 14–18 let, později se věk studentů prodloužoval. Prodloužení doby studia bylo spojeno s rozšířením školy a její transformace na průmyslové školství. Prvotním záměrem bylo založení tzv. Odborné školy, ty

³ Označení pro dívku ve věku 14 až 18 let, studující Baťovu školu práce pro mladé ženy, současně pracující v továrně a bydlící na baťovských internátech pro mladé ženy.

⁴ Označení pro studenta Baťovy školy práce ve věku 14 až 18 let, který pracoval v továrně a bydlel na baťovském internátě.

se později rozšířily na školy mistrovské, a ty ještě na vyšší mistrovské školy. Odborné školy byly tříleté; zakončeny byly výučním listem opravňujícím svého držitele k výkonu daného řemesla pod odborným dohledem. Během let se počet odborných škol různých oborů rozrostl na počet 10; jednalo se o Odbornou školu obuvnickou, dále také koželužskou, chemickou, strojnickou, stavební, gumárenskou, pletařskou, elektrotechnickou, truhlářskou či hornickou. Pokud měl student dobré výsledky, tak po dvou letech studia na odborné škole mohl přejít na školu mistrovskou. Mistrovská škola byla čtyřletá a byla zakončena tzv. Továřským listem. Továřský list plnil obdobnou funkci jako současné živnostenské oprávnění, jeho držitel si tedy mohl v daném oboru zřídit živnost. Mistrovskou školu bylo možné studovat ve stejných oborech jako školu odbornou, kromě oboru truhlář a horník. V případě dobrých studijních výsledků mohl student již ve druhém ročníku mistrovské školy přejít na Vyšší mistrovskou školu. Studium na Vyšší mistrovské škole trvalo tři roky a bylo zakončeno maturitou. Maturitního vzdělání dosáhlo průměrně jen deset procent studentů, kteří započali studium na odborné škole. Absolvování maturitního studia u firmy Baťa trvalo v nejkratším možném čase sedm let. Po absolvování Vyšší mistrovské školy byl však mladý muž již plně finančně zajištěný a ve většině případů mluvil plynule dvěma až třemi cizími jazyky. Tito úspěšní mladí muži většinou odjížděli do zahraničí, kde zakládali nové pobočky firmy Baťa. Mistrovskou školu bylo možné studovat v oboru obuvnickém, koželužském, chemickém, strojním, pletařském a elektrotechnickém. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 5)

Základem edukace mladých mužů, ale i mladých žen byla výchova k hospodaření. Mladí lidé se museli naučit hospodařit s financemi. Jejich příjem se již během prvního měsíce studia na Baťově škole práce téměř rovnal příjmu jejich rodičů. Neexistovalo, aby mladí lidé u firmy Baťa byli finančně či hmotně podporováni rodiči. Stejně tak jen ve výjimečných případech bylo povoleno, aby student pomáhal finančně svým rodičům. Mladí lidé v průběhu studia u firmy Baťa získávali mzdu, která byla až třikrát vyšší, než byl celorepublikový průměr, a ke všemu jim tato mzda byla vyplácena týdně. Příjmy a výdaje si mladý člověk evidoval v tzv. Ročence. Jednalo se o knížku formátu A6, ve které si mladý člověk vedl evidenci svého hospodaření. V prvním roce, u některých studentů i v prvních dvou letech, dohlížel na hospodaření vychovatel. Mladý člověk si nemohl koupit nic, co by mu předem vychovatel neschválil. Mzdy

mladým lidem nebyly vypláceny hotově, ale na konto, které měli u firemní banky. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1222, inv. č. 187)

Na internátech byli mladí lidé vychováváni společným životem, který byl založen na samosprávě. Tak byli mladí lidé vedeni ke spolupráci a zároveň k odpovědnosti a samostatnosti.

Reprezentativním oděvem mladých mužů byl mladomužský кроj, který v mladých mužích posiloval loajálnost a sounáležitost k firmě.⁵



Obr. 7 Mladí muži ve stejnokroji (fotoarchiv p. Kotačky)

⁵ Reprezentativní oděv mladého muže – společná uniforma, pro slavnostní příležitosti. V mladých lidech upevňoval pocit sounáležitosti k firmě Baťa. Mladomužský кроj se skládal ze saka, kalhot, košile a čepice. V průběhu let se jeho barvy a složení lišilo. Převážně byla využívána bílá, modrá a šedá barva. Mladoženský stejnokroj plnil stejnou funkci jako mladomužský. Složen byl většinou z bílých šatů či halenky a sukně. Jeho barva se vyvíjela obdobně jako u mladomužského kroje.

8.2.2 Baťova škola pro mladé ženy

Baťova škola práce pro mladé ženy byla založena v roce 1929. Mezi pamětníky doby se traduje, že vznikla jako reakce na potřebu doplnit k mladému muži i mladou ženu.

Baťova škola práce pro mladé ženy byla tříletá, po ní mohly mladé dívky pokračovat na Obchodní škole (viz další kapitola). Mnoho mladých žen ukončilo školu po třech letech, dále se věnovaly ještě dva až pět let práci v továrně a pak zakládaly rodiny.

Baťova škola práce pro mladé ženy bývá chybně vnímána jako škola pro hospodyně či vzdělané manželky. Edukace mladých žen však byla založena na rozsáhlém všeobecném přehledu dějin, umění, literatury a hudby, ekonomickém přehledu. Ekonomický přehled se vztahoval zejména na otázky účetnictví a hospodaření. Z oblasti společenských věd byla zvláštní pozornost věnována znalosti etikety, a to nejen tuzemské, ale také světové úrovni. Zároveň se mladé ženy vzdělávaly v oblasti jazykové výbavy, průměrně ovládala plynně každá mladá žena dva světové jazyky. Dále byly mladé ženy široce vzdělávány v oblasti psychologie a sociologie. Zejména v otázkách vztahových bylo věnováno mnoho učebních hodin přednáškám typu: „Jak zvládat mezilidské vztahy“, „Jakým způsobem navazovat kvalitní přátelství“, „Jak řešit nepříjemné společenské problémy“ apod. Další oblastí vzdělání byla móda, módní trendy a jejich vývoj, jaký vztah k módě by měla zastávat žena a jakým způsobem tento vztah ovlivní její další život, a to jak osobní, tak rodinný i společenský.



Obr. 8 Mladé ženy ve stejnokroji (fotoarchiv manželů Jabůrkových)

Tak jako u mladých mužů, bylo i studium mladých žen podmíněno společným bydlením na internátech a prací v továrně. U mladých žen se nepředpokládalo, že by poté, co se vdaly a měly rodinu, se vrátily pracovat zpět do továrny. Model pracující ženy se úplně neztotožňoval s firemní koncepcí průmyslového člověka (více v další kapitole). Technická zručnost mladých žen v továrně nebyla tedy pro firmu tak stěžejní, jako tomu bylo u mladých mužů. (SOkA Zlín, Baťa II/6, kart. 1271, inv. č. 2)

8.3 Průmyslové a obchodní školy ve Zlíně

Průmyslové a obchodní školství ve Zlíně se transformovalo z Baťovy školy práce. Zjednodušeně lze říci, že za průmyslové školy bylo možné považovat studijní obory Vyšší mistrovské školy, tedy ty obory, jež byly ukončeny maturitní zkouškou. Jednalo se o obory obuvnický, strojnický, koželužský, chemický stavební a elektrotechnický. Obchodní škola ve Zlíně se vyvíjela odlišným způsobem než zmíněné průmyslové školy. Nejprve pobočnou činností Obchodní akademie z Uherského Hradiště, v roce 1936 a až později samostatnou činností. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 5)

Budovy průmyslových škol byly umístěny v různých částech Zlína v blízkosti továrního areálu, Studijního ústavu, ale své pobočky měly i v Otrokovicích.

K rozvoji průmyslového školství došlo až okolo roku 1937; první ročníky škol byly otevřeny ve školním roce 1937/1938. Opět jako u jiných typů škol podnikového školství firmy Baťa, i průmyslové a obchodní školy byly založeny na praktickém uplatnění znalostí v průmyslu, zejména tedy výrobě firmy Baťa. Výuka probíhala až po skončení pracovní doby. Absolventi škol však vypověděli, že v některých ročnících končili práci v továrně dříve, než v běžných 17:00 hodin a že se již na odpolední směnu nevraceli a od 15:00 hodin měli výuku. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1213, inv. č. 140)

Vyšší průmyslová škola byla tříletá. Ke studiu byli převážně přijímáni mladí muži, kteří úspěšně absolvovali mistrovskou školu. Existují však i případy, kdy ke studiu byli přijati absolventi jiných typů škol, kteří do Zlína přicházeli v pozdějším věku, tedy až v 18 letech. Podmínkou však bylo, že studium na Vyšší mistrovské škole muselo kontinuálně navazovat na jejich vzdělávací proces. Stejně jako studenti Baťovy školy práce museli i studenti Vyšší mistrovské školy bydlet na internátech. Jejich pokoje však už nebyly zařízeny tak spartánským způsobem, jako tomu bylo u mladých mužů Baťovy školy práce a nabízely více soukromí, komfortu a zejména prostoru pro studium. Na pokoji bydlelo většinou maximálně šest studentů (na BŠP jich bylo dvacet + jeden kapitán). Samospráva⁶ a výchova k hospodaření zůstala zachována. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1187, inv. č. 5 a SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)

Ti nejlepší absolventi Vyšší mistrovské školy mohli začít studovat na Tomášově a stát se takzvanými Tomášovci (viz dále).

8.4 Škola umění

Škola umění byla založena v roce 1939 a představovala reakci firmy Baťa na vzrůstající zájem o tzv. Průmyslový design a využití umění v průmyslu a obchodu.

Škola umění byla rozdělena do dvou typů vzdělávací instituce. První stupněm Umělecké školy byla tzv. Škola umělecko-průmyslová, druhým stupněm byla tzv. Škola speciální. Speciální škola čtyřletá, po jejím absolvování obdržel student výuční list z určitého uměleckého oboru. Účelem Průmyslové školy bylo vychovávat nadějně

⁶ Způsob řízení a organizace práce ve firmě Baťa. Jednotlivá oddělení firmy fungovala jako samosprávné celky, s vlastní hierarchií a vedením, samostatným hospodařením a účtováním. Tímto způsobem bylo možné zavést zásadu odměňování – Účast na zisku a ztrátě.

výtvarně nadané žáky pro jejich pozdější samostatné uplatnění v uměleckém průmyslu. Vzdělání na Průmyslové škole nebylo zaměřeno pouze na rozvoj talentu studentů, ale také je podněcovalo ke komplexnímu vnímání potřeby umění v průmyslu a podnikání všeobecně.

Jako u jiných typů institucí podnikového školství firmy Baťa, i studium na Průmyslové umělecké škole bylo podmíněno prací v továrně. Studenti této školy měli pracovat na jednotlivých odděleních továrny, která měla co do činění s tzv. průmyslovým designem či reklamou. Studenti této školy, stejně jako studenti Baťovy školy práce, bydleli na internátech a byli vychováni k samosprávě a hospodaření.

Mimořádně nadaní studenti mohli být po absolutoriu na Umělecko-průmyslové škole přijati na tzv. Školu speciální. V této škole se studenti podíleli na realizaci uměleckých zakázek. Tato škola nebyla časově omezena, absolventem se mohl stát student na základě návrhu profesorského sboru, nejdříve však po dvou letech od přijetí. Absolutorium Speciální školy mohl student doložit tzv. mistrovským diplomem.

Studenti se vzdělávali v desítkách oborů od kreslení, užité grafiky, propagace až po aranžerství, zbožiznalství či stavbu měst a restaurátorství.

Umělecká škola byla situována v budově Studijního ústavu.



Obr. 9 Ateliér Školy umění (Rajlich, 2005, s. 192)

8.5 Tomášov

Traduje se, že název vzdělávací instituce Tomášov byl odvozen od Tomáše Bati juniora, který studoval obdobný typ školy v Anglii. Jeho vyprávění školních zážitků nadchlo jeho strýce J. A. Baťu, který si přál obdobnou instituci vybudovat ve Zlíně. Pravdivou informací zůstává skutečnost, že tato škola vznikla jako reakce na potřeby firmy Baťa mít vzdělané spolupracovníky i pro ty nejvyšší manažerské pozice. Tomášov byl založen v roce 1938. Jednalo se o mimořádnou vzdělávací instituci, která byla určena pouze těm nejlepším studentům Baťovy školy práce. Cílem této školy bylo připravit mladé muže pro velmi vysoké manažerské a diplomatické pozice.



Obr. 10 Tomášovci (zlin.estranky.cz)

Vzdělání bylo zaměřeno na dvě hlavní oblasti: jazykovou vybavenost a perfektní zvládnutí společenského a diplomatického chování. Mezi vyučovací předměty této školy patřily takové disciplíny jako jízda na koni, společenské hry, pravidla etikety a stolování v různých kulturách. Pro studenty této školy bylo typické, že je mohli na ulici vidat v žaketu doplněném cylindrem. Do prvního ročníku bylo přijato 60 nadějných studentů; tento ročník byl jediný, který Tomáš absolvoval. S příchodem druhé světové války byla činnost školy ukončena.



Obr. 11 Tomášov, 1939. (Zlín.eu, 2015b)

9 VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH VE FIRMĚ BAŤA

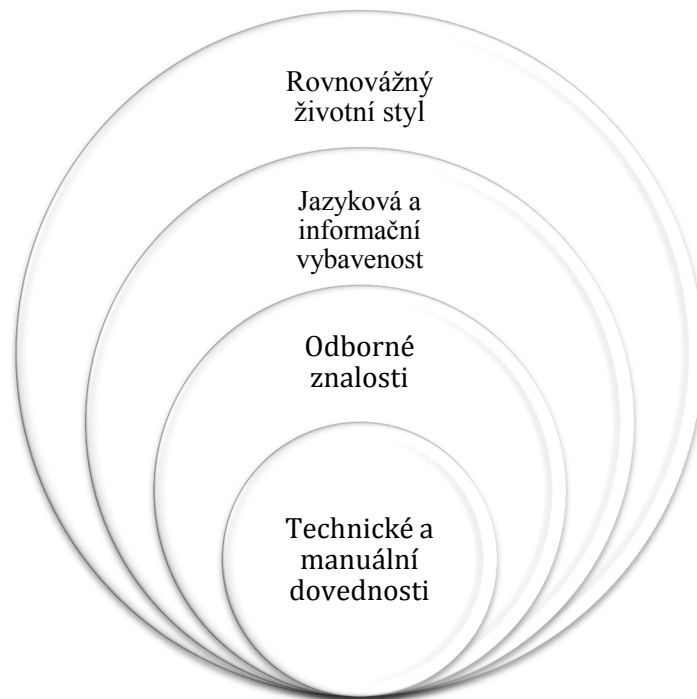
Firma Baťa rozvíjela vlastní vzdělávací systém. Tento systém se rozvíjel pozvolna a plně reflektoval potřeby firmy. Nejprve se rozvíjely vzdělávací aktivity pro dospělé pracovníky, kteří byli spolupracovníky od jejího založení. Vzdělávací aktivity pro mladé lidi se začaly rozvíjet až těsně před rokem 1925, kdy byla založena Baťova škola práce. Studenti Baťovy školy práce měli představovat budoucí spolupracovníky firmy. Během studia na BŠP se mladí lidé naučili mít vztah ke studiu a vzdělávání se. Pro tyto budoucí plnohodnotné spolupracovníky nebylo již těžké se začlenit do celoživotního vzdělávacího cyklu firmy, na tento systém vzdělávání byli již zvyklí. Zároveň však vznikaly také vzdělávací aktivity, které byly určeny pro spolupracovníky, kteří přišli k firmě až v pozdějším, dospělém věku a bylo nutné, aby se přizpůsobili filozofii firmy a zvládali pracovní nároky spojené s dynamicky se rozvíjející firmou.

9.1 Potřeba vzdělávat spolupracovníky

Jak již bylo zmíněno, rozvoj vzdělávacích aktivit firmy Baťa v první řadě odrážel potřeby rozvíjející se firmy, následně pak byly sledovány zájmy rozvoje města a společnosti. Mezi oblasti, které firma vyvíjela, patřily odborné znalosti, technická zručnost, jazyková vybavenost, kulturní rozvoj osobnosti a také rozvoj vlastní osobnosti v kontextu růstu společnosti a města.

Osobnost spolupracovníka měla být kompetentní v oblasti odborných znalostí, technické zručnosti a jazykové vybavenosti. Firma Baťa své zaměstnance vzdělávala také v oblasti kulturní, všeobecného přehledu a posilovala jejich schopnosti udržovat vyrovnaný životní styl (viz dále).

Graficky je možné edukační snahy firmy Baťa rozdělit do tří rovin, které reflektují růst od technických znalostí k osobnostnímu rozvoji:



Obr. 12 Edukační cíle firmy Baťa vůči spolupracovníkům, od elementárních po všeobjímající (vlastní zpracování)

Technická a manuální zručnost byla jednou z hlavních podmínek schopnosti pracovat v náročném cyklu pásové výroby a u tzv. kruhu. Práce u kruhu vyžadovala přesnost, ale zároveň dodržování rychlého tempa. Zároveň byla pro spolupracovníky práce u kruhu lákavá, protože byla dobře placena a za splnění plánu náležely dílně vysoké prémie. Na druhou stranu pracovní tempo a nasazení vyhovovalo opravdu jen těm nejrychlejším a nejzručnějším spolupracovníkům. Technická a manuální zručnost byla postupem času začleněna do všech úrovní vzdělávání ve firmě Baťa. Nejvíce tyto dovednosti rozvíjela tzv. Škola pro nově přijaté zaměstnance a její školní dílny. Nutnost být manuálně zručný se začala u mladých lidí testovat ještě před přijetím do Baťovy školy práce. Každý uchazeč musel uspět u tzv. psychotechnických zkoušek, které kromě uchazečových znalostí testovaly také jeho technickou zdatnost, rychlost a šikovnost. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1940, inv. č. 30)

Odborné znalosti byly základním předpokladem pro práci na dílně firmy Baťa. Tomáš Baťa býval již ve své době nazýván milovníkem strojů. Následné zavedení pásové výroby nutně potřebovalo pracovníky, kteří budou schopni stroje obsluhovat. K obsluze strojů a výkonu práce u nich se museli lidé naučit v tzv. školních dílnách

(definováno později). Obsluha stroje by nebyla efektivní, kdyby nově příchozí člověk neznal základní funkce stroje, základní nároky na výrobu obuvi a technologii materiálu. Všechny tyto znalosti musel být pracovník schopen získat během zaškolovacího cyklu. Jeho povýšení však bylo podmíněno tím, aby byl odborníkem ve svém oboru. U mnoha spolupracovníků firmy Baťa tedy záleželo na jejich osobní volbě, zda budou zvyšovat své odborné znalosti či nikoliv. S rozhodnutím dále se již nevzdělávat bylo však spojeno riziko, že tento spolupracovník bude vytlačen těmi, kteří byli ochotni se vzdělávat.

Rychle rostoucí výroba byla prakticky závislá na spolupracovnících, kteří byli schopni a ochotni se rychle učit novým technologickým postupům. Odborné znalosti si spolupracovníci rozšiřovali ve večerních kurzech a studijních ústavech. Studijní ústavy neposkytovaly pouze přednáškovou činnost, ale také prostor pro výzkum a testování. Dostatečné odborné znalosti byly mimo jiné prvotní podmínkou k tomu, aby byl spolupracovník schopen zlepšovat a zefektivňovat svou pracovní činnost. Rozvoj různých „zlepšováků“ (dobový termín) a tzv. Podávání zlepšovacích návrhů byl jeden z motivačních faktorů firmy. Ojedinelými nebyly případy, kdy spolupracovník vynalezl zlepšení výroby – úspora, která z tohoto zlepšení vzešla, náležela spolupracovníkovi. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1194, inv. č. 55)

Jazyková vybavenost se v návaznosti na rozvoj firmy a její zahraniční expanzi stala nezbytnou. Firma Baťa zavedla jazykové vzdělávání do všech úrovní vnitropodnikového vzdělávání. Jak již bylo zmíněno, existovaly tzv. jinojazyčné mateřské školy, výuka cizích jazyků byla typická také pro měšťanské školy a jinak tomu nebylo ani na Baťových školách práce. K umocnění potřeby mít jazykově vybavené spolupracovníky došlo okolo roku 1928, kdy se firma Baťa stala největším exportérem obuvi na světě. V roce 1929 byla založena exportní škola; jejím základem nebylo pouze perfektní ovládnutí technických znalostí, ale zejména také jazyková vybavenost. Firma Baťa dokázala z výuky jazyků vytvořit nový módní trend. Z výpovědí pamětníků mnohokrát vyplynulo, že se další cizí řeč začali učit jen proto, že měli tu možnost a že kurz navštěvovali i jejich přátelé. Za znalost každého cizího jazyka náležela zaměstnanci měsíční odměna 50 korun. Cizí jazyk na zlínských školách vyučovali rodilí mluvčí; studenti se vzdělávali také prostřednictvím zahraničního tisku a mladí muži po ukončení studia na Baťově škole práce odjížděli většinou na 2 až 3 roky do zahraničí. K podpoření rozvoje jazykových znalostí ve Zlíně významným způsobem přispěla

také skutečnost, že firma Baťa ročně přijímala desítky zahraničních spolupracovníků a studentů přímo na pobočky ve Zlíně. Své stávající zaměstnance tímto způsobem nutila neustále rozvíjet jazykovou vybavenost. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)

Osobnostní rozvoj – kulturní život, všeobecný přehled, vyrovnaný životní styl. V těchto

a mnohých dalších aspektech osobního a společenského života se snažila firma Baťa rozvíjet své spolupracovníky. Cílem tohoto rozvoje bylo dosáhnout komplexně vzdělaného spolupracovníka, a to na všech úrovních jeho osobnosti. K rozvoji osobnosti spolupracovníka využívala firma Baťa převážně tiskovin z celého světa, které informovaly o nejmodernějších trendech, o výhodách moderního způsobu života, o důležitosti prevence zdraví, o nutnosti vyrovnaného životního stylu. Vyrovnaný životní styl měl základní koncepci pro ideál průmyslového člověka. Otázce průmyslového člověka je věnována samostatná kapitola.

9.2 Způsoby realizace vzdělávání spolupracovníků

Rozvoj osobnosti a vzdělanosti průmyslového člověka bylo realizován prostřednictvím vzdělávacích institucí firmy Baťa, které pro spolupracovníky pořádaly odborné kurzy a přednášky. Během několika let došlo ve firmě Baťa také k rozvoji vědeckého zázemí a byl podpořen vědecký přístup nejen k výrobní činnosti, ale také k řešení mnoha otázek společenských. Tomáš Baťa také několikrát řekl, že zásadou správné výchovy je v první řadě osobní příklad. Osobní příklad byl ve firmě Baťa poměrně častý a cílený způsob, jak měnit myšlení spolupracovníků, posilovat žádoucí chování a eliminovat chování nežádoucí.

Ve vzdělávacím systému firmy Baťa je poměrně těžké držet se jedné určité linie a podle ní formy podnikového školství rozdělit. Jak již bylo několikrát zmíněno, podnikové školství firmy Baťa se rozvíjelo v souladu s potřebami firmy. V počátcích vzdělávacích ambicí firmy se můžeme potkat s momenty, kdy například vzdělávací kurzy nebyly vnímány jako forma učení, ale jako vzdělávací instituce. Obdobný problém je možné spatřovat také například u definování a zařazení jazykových kurzů, které byly v určitém období podnikového školství vnímány jako samostatný typ instituce a jindy zase jako součást výuky např. na Exportní škole či jako nabídka kurzů Studijního ústavu.

S určitostí však lze říci, že během let se firma vypracovala v rámci vnitropodnikového vzdělávacího systému ke koncepčnímu pojetí, který byl složen ze samostatných institucí. Na nich byla výuka členěna do odborných kurzů a realizována prostřednictvím přednášek a praktických cvičení. K podpoře institucionalizace podnikového školství ve firmě Baťa přispěl také vědecký přístup, který začal být aktivně podporován od počátku třicátých let minulého století.

Za nejzákladnější formu vzdělávání spolupracovníků však Tomáš Baťa považoval osobní příklad. Po všech vedoucích pracovnících vyžadoval, aby oni sami byli tím nejlepším příkladem odpovědného a vzdělaného spolupracovníka a inspirovali tak své podřízené k osobnímu rozvoji a růstu.

9.2.1 Instituce podnikového školství

S růstem firmy vznikla také potřeba vzdělávací snahy firmy pojímat koncepčně a jednotlivé aktivity v rámci firemní institucionalizovat. První vzdělávací snahy firmy Baťa byly nazývány jako kurz. Z těchto kurzů se pak tvořily studijní obory. Během růstu firmy však již nebylo možné rozvíjet podnikové školství pouze v rovině aktuálně potřebných kurzů. Vznikla potřeba jednotlivé kurzy utřídit a rozdělit. Tak začaly vznikat první obory podnikového školství. Tyto obory určovaly délku a způsob výuky. Vzdělávací aktivity byly koncepčně rozděleny do jednotlivých oborů, a tak začaly vznikat první ucelené vzdělávací instituce. Tyto instituce nabízely spolupracovníkům komplexní nabídku kurzů; po jejich absolvování spolupracovník obdržel certifikát.

S jasným vymezením jednotlivých vzdělávacích institucí byl odstraněn jeden z hlavních problémů podnikového vzdělávání ve firmě Baťa – referent osobního oddělení, vedoucí dílen či samotní spolupracovníci, si často museli vzdělávací aktivity sami skládat do tematických celků. Jasným vymezením jednotlivých škol a jejich obsahovou náplní byl tento problém odstraněn. Následovalo přesné vymezení názvu jednotlivých škol, jejich obsahových náplní a jakým způsobem bude výuka realizována. Takto začala postupně vznikat Exportní škola, Škola pro prodavače či Škola pro nově přijaté zaměstnance. Jednalo se již o přesně definované instituce, které měly kromě obsahové náplně jasně vymezen i rozsah vzdělání a způsob absolutoria.

9.2.2 Odborné kurzy

Slovem „kurz“ se označovaly první vzdělávací počiny firmy Baťa. Jednalo se o soubory vzdělávacích cyklů, které měly za cíl vzdělávat zaměstnance v určité oblasti. V období prvních počínů podnikového školství se jednalo většinou o kurzy pro nově přijaté zaměstnance, tedy obuvnické kurzy. V pozdějších letech se slovem kurz označovala obsahová náplň jednotlivých škol. Kurzy se tedy staly dílčí součástí podnikových škol firmy Baťa, nebyly již pojímány jako samostatné vzdělávací aktivity.

Kurzy byly vždy tematicky orientované a jejich cílem bylo v co nejkratším čase naučit spolupracovníka potřebným dovednostem a znalostem. Lektory kurzu se většinou stávali nejschopnější vedoucí dílen, předáci či mistři. Pro podnikové školství firmy Baťa bylo typické, že k edukaci svých spolupracovníků využívali své vlastní, schopnější spolupracovníky. Externí přednášející byli spíše výjimkou a jejich služeb se začalo využívat až v pozdějších letech.

Během let se také měnilo zaměření kurzů. Podle dnešního členění dovedností bychom mohli říci, že bylo postupováno od tzv. tvrdých dovedností k měkkým. Většina prvních kurzů realizovaných firmou Baťa byla zaměřena na efektivní zvládnání výroby a rychlé začlenění se do procesu dílenského způsobu práce. Pozdější kurzy se zaměřovaly také na daleko „měkčí“ témata, jakými byla například psychologie práce, psychologie prodeje, motivační management, jazykové dovednosti apod. Nelze však říci, že kurzy zaměřené na adaptaci do továrního prostředí by ustoupily do pozadí, to nikoliv, pouze se nabídka kurzů natolik rozrostla, že poskytla daleko větší prostor i pro rozvoj zmíněných „měkkých“ dovedností a schopností.

Délka kurzu byla individuální; první adaptační kurzy měly rozsah 8 až 60 dnů, vždy záleželo na šikovnosti a chápavosti účastníka kurzu. Následně pak záleželo na tematickém zařazení kurzu a jeho obsahu. Pro prodavačské kurzy bylo typické, že jejich délka nepřesahovala 14 dnů a většinou se jednalo jen o sedmidenní kurzy. Kurzy zaměřené na jazykové dovednosti trvaly několik měsíců i rok.

Typickým společným znakem pro kterékoliv období podnikového vzdělávání firmy Baťa bylo rozdělení kurzu do dvou rovin, a to praktické a teoretické.

9.2.3 Přednášky a praktická cvičení

Kurzy byly členěny na část teoretickou, tedy přednášky a část praktickou, tedy názorné zapojení se do výrobního procesu. Pro podnikové školství firmy Baťa je typickým znakem nerovnoměrný vztah mezi rozdělením vzdělávací aktivity na část teoretickou a praktickou.

Praktická část vždy výrazným způsobem převyšovala část teoretickou, a to až několikanásobným poměrem. Většinou se jednalo o poměr jedna ku osmi. Spolupracovníci většinou strávili osm hodin prací v továrně a pak se jednu vyučovací hodinu po práci věnovali studiu. Vzdělávání ve firmě Baťa bylo do značné míry založeno na samostudiu. Společné výukové hodiny sloužily pouze k přednesu probírané látky a diskuzi, teoretické poznatky měli účastníci získat převážně z učebních textů.

Jak již bylo uvedeno, přednášejícími byli většinou interní spolupracovníci firmy, kteří patřili k nejlepším, a bylo tedy vhodné, aby inspirovali ostatní a předávali jim své zkušenosti a znalosti.

9.2.4 Vědecká činnost

S rozvojem firmy, která se postupně stala udavatelem trendů na trhu, bylo více než žádoucí začít přistupovat k celé organizaci nejen výroby, ale také dalších interních procesů, koncepčně a zejména vědecky. Tomáš Baťa byl znám jako milovník strojů a pokroku. Díky této vášni a svému progresivnímu přístupu podporoval vědecké metody a přístupy v rámci firemního rozvoje. Spolupracovníci firmy Baťa byli vysoce honorováni za jakákoliv technická zlepšení či inovace, které byli schopni zavést do výroby. Odměna za technické zlepšení se většinou rovnala výši finančních nákladů, které toto zlepšení přineslo. Nejcennější komoditou ve firmě Baťa byl čas. Proto jakékoliv zlepšení, které dokázalo uspořit čas, bylo vnímáno jako nanejvýše přínosné, protože poskytovalo prostor pro zvýšení obrátu výroby.

Vyvrcholením vědeckého přístupu k rozvoji spolupracovníků bylo založení Studijních a výzkumných ústavů. Studijní ústavy poskytovaly dostupné vědecké zázemí pro běžného spolupracovníka, který potřeboval realizovat své návrhy na zlepšení. Koncepční vědecký přístup byl pak rozvíjen v tzv. výzkumných ústavech. Mimo jiné tyto výzkumné ústavy vytvářely množství odborných textů, které sloužily k edukaci v rámci vnitropodnikového vzdělávání spolupracovníků firmy Baťa.

9.3 Instituce pro vzdělávání dospělých

Rozvoj vzdělávacích institucí u firmy Baťa byl velmi dynamický. Nelze o něm říci, že se vyvíjel koncepčně, protože jeho rozvoj vždy reflektoval v první řadě zájmy a potřeby firmy. Toto tvrzení také podporuje kontinuita v rozvoji jednotlivých vzdělávacích institucí firmy Baťa. Nejprve byla založena Škola pro nově přijaté zaměstnance a rozvíjely se tzv. večerní kurzy. Následně vznikla potřeba koncepční přípravy učňů a byla založena Baťova škola práce pro mladé muže. Během rozvoje exportu vznikla Exportní škola, následně Škola pro prodáváče. Paralelně začaly vznikat Masarykovy diferenciované pokusné školy, které připravovaly už školní dorost na studium na Baťově škole práce. Poté nastala situace, kdy už bylo velmi složité se vyznat mezi všemi školami a večerními kurzy; vznikla tedy potřeba pojmut vzdělávání zaměstnanců více koncepčně a nejen pouze nahodile. Vznikly tzv. Studijní ústavy, které ve svých prostorách poskytly zázemí několika školám i večerním kurzům, které mnohdy nebyly součástí výuky zmíněných škol.

Nadčasovost vzdělávacího systému firmy Baťa dokazuje i několik dobových zápisů z inspekci, které ve zlínských školách proběhly. Závěry byly vždy pozitivní a inspektoři fascinovaní úrovní, které baťovské školství dosahovalo. Systém vzdělávání dospělých u firmy Baťa totiž nereflektoval pouze zmíněné potřeby firmy, ale také potřeby člověka, který měl zájem se rozvíjet a vzdělávat. Ojedinelým případem nebyly ani situace, kdy vznikaly vzdělávací kurzy pro oba manžele, případně i děti. Vzdělávání se stalo běžnou součástí každodenního života zlínských rodin.

Vymezení pojmu *dospělý* je v rámci firemní kultury firmy Baťa poměrně složité. Tomáš Baťa totiž několikrát řekl, že dospělým se stává člověk ve věku 14 let. V tomto věku musí být schopen se postarat o sebe a případně i svou rodinu. Výchova mladých mužů a mladých žen byla pojata velmi koncepčně a neposkytovala téměř žádný prostor pro svévolné rozhodování. Absolvování Baťovy školy práce bylo pro mladé lidi podmínkou, aby mohli ve firmě pracovat. Po absolutoriu se mohli částečně rozhodnout, zda se chtějí dále vzdělávat v rámci firmy Baťa či nikoliv. Také lidé, kteří přicházeli k firmě ve věku 18 let a více, již nebyly zařazeni do Baťovy školy práce, ale do jiných vzdělávacích škol a kurzů. Vycházíme tedy z teorie, že vzdělávání dospělých u firmy Baťa bylo určeno absolventům Baťovy školy práce a lidem přicházejícím do firmy v 18 a více letech.

Níže jsou představeny vzdělávací instituce, jsou řazeny dle jejich širě nabízených kurzů pro jednotlivé pracovníky (Tab. 4) a podle data vzniku (

Tab. 5).

Tab. 4 Specifikace vzdělávacích institucí dle širě nabídky

Název instituce	Rozsah nabízených vzdělávacích kurzů
Studijní ústavy	Nabídka kurzů širokého rozsahu pro všechny spolupracovníky. Zahrnovala sbírkovou a galerijní činnost. Nabídka laboratoří a vědeckého zázemí.
Škola pro nově přijaté zaměstnance	Nabídka odborného výcviku a teoretických kurzů pro každého nově příchozího do firmy Baťa. Většinou určena pro spolupracovníky na dělnických pozicích.
Exportní škola	Připravovala širokou škálu spolupracovníků pro práci v zahraničí. Vzděláním na této škole procházeli všichni spolupracovníci, kteří měli působit v zahraničních pobočkách továrny i prodejen. Současně tato škola připravovala také zahraniční nákupce a zakladatele plantáží.
Škola pro prodavače	Školila všechny spolupracovníky, kteří pracovali na prodejně firmy Baťa. Cílem bylo naučit každého spolupracovníka prodejny vnímat prodejnu jako jeden celek, živý organismus, jehož základním elementem má být služba ⁷ zákazníkovi.
Vyšší lidová škola Tomáše Bati	Nebyla pojímána ve stejném smyslu, jako vnímáme vyšší školy dnes. Jednalo se o vzdělávací instituci, která pořádala kurzy zaměřené na společenské dění ve světě, politiku, hospodářství, ekonomii a cizí jazyky.
Pilotní škola	Prostřednictvím teoretických a praktických kurzů vzdělávala letce a letecké konstruktéry firmy Baťa.
Mistrovské kurzy	Získání funkce mistra dílny bylo podmíněno absolvováním mistrovského kurzu. Jednalo se tedy o kurz, který musel mistr absolvovat. V systému baťovského školství zastávaly mistrovské kurzy zvláštní místo, proto jsou součástí přehledu o vzdělávání dospělých ve firmě Baťa a.s. do roku 1945.

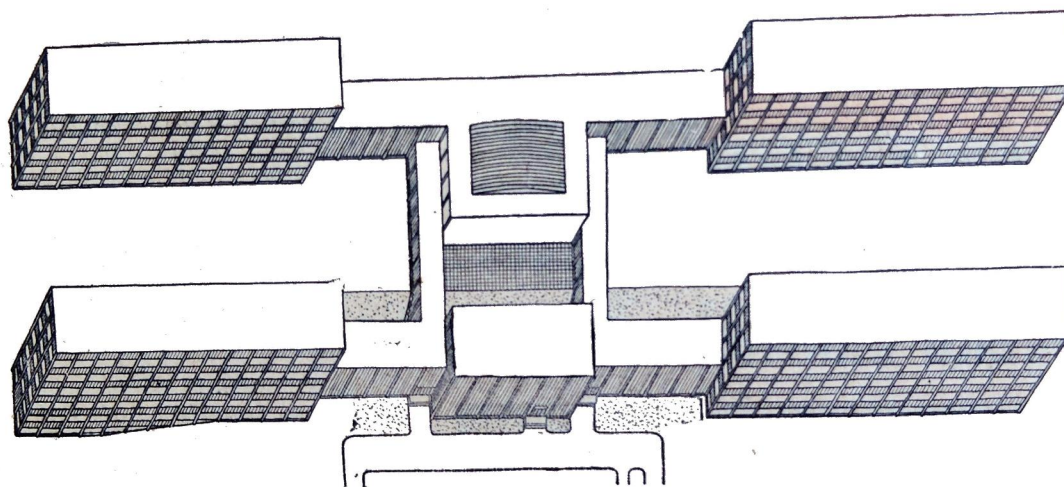
⁷ Základní prvek Baťovy soustavy řízení. Ve všem, co se ve firmě tvořilo, vyvíjelo a vyrábělo, měla být přidanou hodnotou služba. Vycházelo se z hesla, že „podnikání je služba životu, služba společnosti“ a nejvyšší ctností člověka je možnost „dobře posloužit“. Jednalo se o zásadní myšlenku filozofie firmy Baťa, která chtěla zákazníkovi, spolupracovníku i celé společnosti prokázat nejvyšší možnou službu.

Tab. 5 Řazení škol dle data jejich založení

pořadí	Název vzdělávací instituce	Rok založení
1.	Škola pro nově přijaté zaměstnance (převážně školní dílny, večerní kurzy)	1922
2.	Mistrovské kurzy	1927
3.	Exportní škola	1929
4.	Škola pro prodavače	1930
5.	Vyšší lidová škola Tomáše Bati	1932
6.	Studijní ústav	1935

9.4 Studijní ústavy

Ve Zlíně byly postaveny celkem dva Studijní ústavy. První Studijní ústav byl otevřen již v roce 1935. Následně byl postaven také druhý, stavba třetího a čtvrtého studijního ústavu, které by zakončovaly tzv. Gahurův prospekt, již realizovány nebyly. Plány na tuto výstavbu přerušil příchod druhé světové války a po skončení války i znárodnění firmy.



Obr. 13 Původní návrh na rozložení čtyř Studijních ústavů okolo Památníků

Tomáše Bati (Zlín, 1935, č. 24, s. 8)

Studijní ústav měl být vzdělávací institucí, která poskytla další vzdělávání rozvoj každému, a to bez rozdílu dosaženého vzdělání či věku. Studijní ústav měl zároveň nejen vzdělávat, ale také vychovávat, a to ke správnému myšlení a k tvoření nových hodnot.

Ideový plán Studijního ústavu vycházel z představy, že tato instituce obsáhne veškeré základní i aplikované vědní obory, samozřejmě včetně vědních oborů technických.

Stanovených cílů mělo být dosaženo prostřednictvím dvou cest:

1. Prostřednictvím odborných školení dospělých zaměstnanců ve večerních kurzech. Tyto kurzy měly být vybírány podle potřeb továrny a jejich jednotlivých oddělení, stejně tak jako na základě vlastního zájmu spolupracovníků. Na základě těchto kurzů a zvyšování vzdělanosti měla být naplněna jedna z baťovských zásad, která zněla: „Podnik je nejsilnější tehdy, má-li inteligentní zaměstnance všech kategorií.“ Odborné kurzy byly doplněny přednáškami, praktickým cvičením, exkurzemi a dalšími vzdělávacími aktivitami.
2. Prostřednictvím technologických a technických sbírek. Sbírkou reflektovaly většinu vědeckých oblastí a témat. Byly v nich obsaženy modely, stroje či jejich součásti, obrazy, diagramy. Tyto sbírkové předměty měly sloužit k edukaci spolupracovníků, kteří měli zájem si rozšířit vědomosti z vybrané oblasti. Jako nejvhodnější exponáty pro rozvoj vědomostí spolupracovníků byly během let vyhodnoceny multifunkční dynamické modely, které umožňovaly zájemcům vyzkoušet si mnohé znalosti a dovednosti prakticky. (SOkA Zlín, Baťa II/5, inv. č. 165)

V rámci oblasti vzdělávání dospělých na Studijních ústavech se vycházelo ze zkušenosti, že vzdělávání dospělých je specifickým druhem vzdělávání, které se sebou přináší jak své přednosti, tak také potíže. Vzdělávání dospělých na Studijních ústavech se všeobecně řídilo čtyřmi zásadami:

1. Učit a vzdělávat pouze jasnou formou, která odkazuje na poznatky z běžného života, a to co v nejvyšší možné míře. Vzdělávat v krátkém čase, neorganizovat příliš dlouhé kurzy.
2. Udržovat co možná nejužší propojení teorie a praxe. Pořádat takové kurzy, které si praxe žádá a jejich poznatky upotřebí účastníci v praxi.
3. Umožnit účastníkům kurzu, aby sami ověřovali získané poznatky v praxi a prostřednictvím praktických cvičení v laboratořích či dílnách.

4. Nestavět kurzy pouze na teoretických poučkách a nutnosti učit se fakta nazpaměť, ale podněcovat v účastnících kurzů tvořivé myšlení, logické uvažování a schopnosti reálného úsudku.

Posluchačem kurzu by se měl stát ten spolupracovník, který do něj přichází s již konkrétními problémy z praxe, které by jim vyučovaná látka měla pomoci vyřešit. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)



Obr. 14 Studijní ústavy, 1938. (SOKA)

9.4.1 Kurzy Studijního ústavu

Na studijních ústavech přednášeli tehdejší nejlepší odborníci v daných oblastech. Nejednalo se pouze o oblasti technické, ale také pedagogické. Cílem firmy Baťa bylo vybudovat nejmodernější vzdělávací instituci, která spolupracuje s předními odborníky a jejichž znalosti pomáhají zvyšovat vzdělanost spolupracovníků firmy.

K obsahové náplni Studijního ústavu bylo v roce 1935 definováno devět hlavních oblastí, které měly směřovat k efektivnímu fungování této nevěšdní vzdělávací instituce:

1. Výběr kurzů.
2. Výběr přednášejících.
3. Definování učebních osnov.

4. Definování a výběr učebních pomůcek.
5. Výběr posluchačů.
6. Evidence docházky.
7. Evidence kurzů.
8. Kurzovné.
9. Odměny přednášejících.

Výběr kurzů, jak již bylo zmíněno, byl podmíněn souvislostí s výrobou a potřebami továrny. Kurzy měly uspokojovat poptávku po praktických zkušenostech, a to jak ze strany potřeb továrny, tak také spolupracovníků. Další podmínkou pro efektivní přínos kurzů

pro praxi byla jejich návaznost na dosažené vzdělání či vědomosti posluchačů. Podněty k tomu, které kurzy jsou potřebné, měl získávat vedoucí Studijního oddělení ode všech vedoucích jednotlivých odvětví továrny. Vedoucí oddělení byli povinni znát potřeby svých oddělení a spolupracovníků, kteří byli jejich součástí. Na základě těchto znalostí měli být schopni definovat, jaké znalosti a zkušenosti potřebují u svých spolupracovníků prohlubovat. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)

Výběr přednášejících vycházel z předpokladu, že je žádoucí pro efektivní kooperaci mezi Studijním ústavem a potřebami jednotlivých oddělení firmy, aby část přednášejících byla interními pracovníky firmy. Pro realizaci některých kurzů bylo naopak přínosné, aby je vedli externí odborníci. Přednášející byli vybíráni velmi pečlivě, protože od kvalitního výběru přednášejícího se většinou odvíjela kvalita kurzu a spokojenost posluchačů. Zároveň byl kladen důraz na to, aby se nejednalo o kvalitního přednášejícího na základě odborných znalostí a dobrých referencí, ale také aby měl silnou schopnost efektivně zaujmout posluchače a předat mu přednášené informace srozumitelnou a prakticky využitelnou formou. Kvalitní přednášející firma často hledala mezi vlastními vedoucími dílen, správci, mistry a dalšími spolupracovníky. Bylo doporučeno zkušené přednášející často neměnit, ale i je vést k rozšiřování a prohlubování svých znalostí a vychování dalších přednášejících. Cílem bylo mít pro každý přednášený obor nejméně dva přednášející, aby nenastala situace, kdy kvůli indispozici přednášejícího bude kurz přerušen, nebo dokonce zrušen.

Definování učebních osnov bylo závislé na úzké spolupráci přednášejícího a vedoucího dílny, jehož spolupracovníci se měli v kurzu vzdělávat. Přednášející měl sestavit kurz zejména v souladu s didaktickými principy na základě podkladů, kterému mu

dodali vedoucí jednotlivých oddělení. Učební osnovy musely být především pružné a musely se přizpůsobovat dynamicky se rozvíjející výrobě. Osnovy musely být zároveň uzpůsobeny vstupním znalostem účastníků kurzu tak, aby na ně navazovaly a rozvíjely je.

Definování a výběr učebních pomůcek musel odpovídat potřebám každého kurzu individuálně. Každý kurz musel být doplněn praktickými pomůckami, na kterých mohl vyučující lehce ukázat dané postupy či jevy. Pracovní pomůcky byly většinou stálým inventářem školních učeben. Zavedeným pravidlem byla skutečnost, že každý vyučující si pomůcky obstarával sám, protože pouze on nejlépe věděl, které pomůcky k názorné výuce potřebuje. Vedoucí Studijního ústavu měl být přednášejícím nápomocen a měl je ve vytváření pomůcek podporovat. Pomůcky měly být vyráběny účelně a tak, aby je mohl kdykoliv použít i další přednášející, pokud zapadají do konceptu jím přednášené látky. Pomůcky se následně stávaly inventářem školy, mělo o ně být pečováno a měly být udržovány ve funkčním stavu. Každý přednášející byl povinen zkontrolovat, zda pomůcky, které bude ke svému výkladu potřebovat, jsou funkční. Zdrojem velkého množství pomůcek byly tovární dílny, popřípadě poskytovaly zázemí pro výrobu takových pomůcek. K nejvíce využívaným učebním pomůckám patřily: modely, vzorky, názorné tabule, obrazy, různé typy výkresů a diagramů a další. Dalším typem pomůcky, která byla pro kurz přínosná, byly soubory učebních textů. Tyto soubory se osvědčily zejména u kurzů, které se opakovaly nebo o ně jevil zájem mnoho uchazečů či vedoucích dílny. Samotné vybavení Studijních ústavů poskytovalo dostatečné zázemí pro vznik mnoha učebních pomůcek. (SOkA Zlín, Baťa II/5, inv. č. 165)

Výběr uchazečů vycházel z předpokladu, že morální povinností každého spolupracovníka firmy je neustále se vzdělávat a rozvíjet. V kontextu rozvoje potřeb firmy však bylo žádoucí, aby i vedoucí pracovníci podněcovali své spolupracovníky k dalšímu rozvoji a vzdělávání. Vzhledem k tomu, že vedoucí jednotlivých dílen znali své spolupracovníky i potřeby firmy, bylo velmi důležité, aby doporučovali svým spolupracovníkům kurzy, které je budou naplňovat a zároveň nově získané vědomosti a dovednosti využijí na dílně. Přehled o potřebách firmy, oddělení i konkrétních spolupracovníků měl mít také osobní referent, který měl spolupracovníkům doporučovat absolvování vybraných kurzů.

Ze zkušeností Studijního ústavu dosahovali nejlepších výsledků studenti do 30 let věku, ti také projevovali nejvyšší míru zájmu o studijní kurzy. Osobní referenti museli

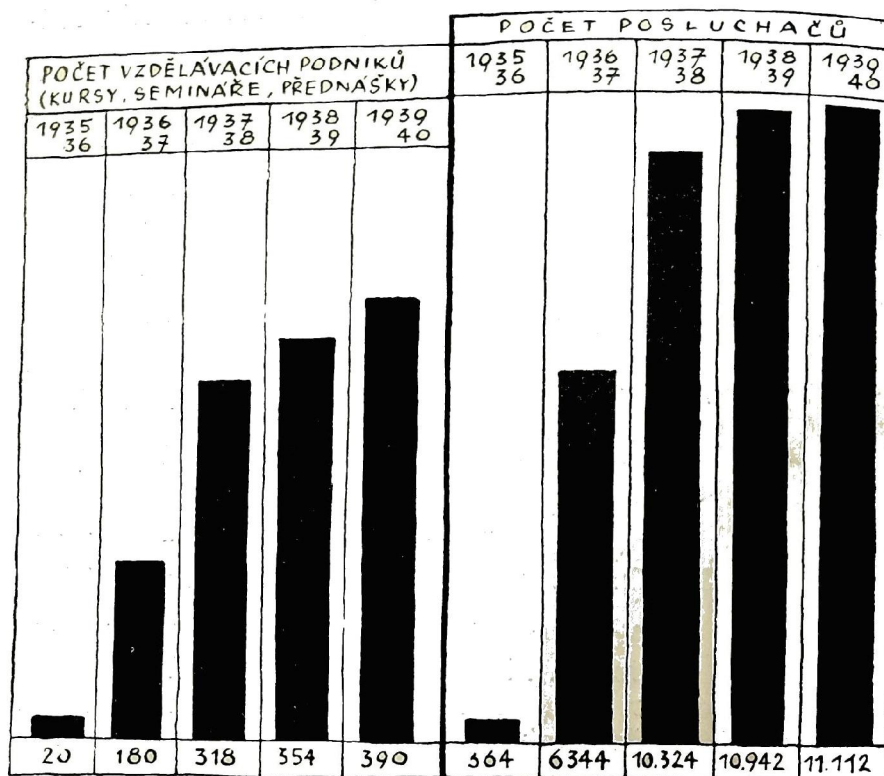
spolupracovníky efektivně motivovat k dalšímu studiu a absolvování kurzů. Mnoho spolupracovníků vykazovalo liknavý přístup ke studiu a objevoval se u nich strach z neúspěchu. Důležitou roli zastával právě osobní referent, který musel být schopen vysvětlit takovému spolupracovníkovi, jaké výhody mu planou z absolvování vybraného kurzu – např. možnost kariérního růstu, zvýšení výdělku apod. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)

Evidence docházky v kurzech byla vedena v třídní knize. Každý přednášející byl povinen vést přesnou a pravdivou evidenci docházky na svém kurzu. Vedoucí Studijního ústavu byl povinen přehledy o docházce zasílat vedoucímu osobního oddělení. Tyto podklady měly sloužit osobnímu oddělení jako přehled o tom, u kterého ze zaměstnanců je možné předpokládat vlohy pro kariérní růst a postup. Zasílání těchto přehledů dávalo zároveň účastníkům kurzů pocit, že jsou sledováni a že firma má zájem o jejich vzdělání.

Evidence kurzů byla důležitou činností. Tato evidence sloužila jako podklad pro osobní oddělení, které na základě těchto evidenčních přehledů doplňovalo osobní karty zaměstnanců o výsledky z absolvovaných kurzů a zaznamenávalo jejich vzdělávací aktivity. Součástí této evidence byla také evidence certifikátů o absolvování kurzu. Jejich kopie předával vedoucí Studijního oddělení osobním referentům.

Kurzovné – tak jako na jiných vzdělávacích institucích firmy Baťa bylo i studium na kurzech pořádaných Studijním ústavem hrazeno školné neboli kurzovné. Kurzovné činilo v roce 1936 dvě koruny za jednu vyučovací hodinu. Kurzovné se platilo jednorázově nebo ve splátkách, jejichž minimální výše byla 20 korun.

Odměna přednášejícího za jednu vyučovací hodinu byla 15 korun, ve výjimečných případech mohla odměna dosahovat až výše 20 korun. Odměny byly vyučujícím vypláceny týdně, a to ve výši odpovídající počtu odučených hodin, nikoliv až po ukončení kurzu. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)



Obr. 15 Přehled kurzů a počtů posluchačů Studijního ústavu, r.
1940 (SOkA)

Ukázky testů z pedagogických kurzů, pořádaných Studijním ústavem, jsou uvedeny jako přílohy PI a PII.

9.4.2 Organizace Studijního stavu

Organizace Studijního ústavu byla velmi přehledně popsána v archivní publikaci firmy Baťa, Průmyslové město, z roku 1932. Studijní ústavy byly lokalizovány do pěti etážových budov.

První etáže byly vyhrazeny pro realizaci odborných kurzů a prezentaci Sbírek studijního ústavu. Třetí a čtvrtou etáž využívali mladí muži, v těchto prostorách byly lokalizovány některé třídy Baťovy školy práce pro mladé muže. Poslední, pátá etáž byla věnována výstavám, pořádání vernisáží i stálým expozicím.

I. etáž studijního ústavu byla věnována učebnám a laboratořím, konkrétně se jednalo o:

- učebnu obuvnickou,

- učebnu textilní,
- učebnu gumárenskou,
- učebnu elektrotechnickou a strojnickou,
- učebnu obchodní nauky,
- učebnu věnovanou všeobecným vzdělávacím kurzům.

II. etáž byla věnována stálým sbírkám technologickým a souvisejícím s výrobou. Jednalo se o:

- sbírka chemie a chemické technologie,
- sbírka fyzikálních předmětů se zvláštním důrazem na vztah fyziky a mechaniky,
- sbírka předmětů z oblasti strojnictví,
- sbírka elektrotechniky,
- sbírky speciálně zaměřené (obuvnická, koželužská, gumařská, sváření kovů, náhražek a různé instalace).

V I. a II. etáži bylo celkem lokalizováno 9 učeben středního typu (6 x 12 m) a jedna učebna velká (6 x 18 m) a jedna laboratoř.

III. a IV. etáže sloužily jako výukové prostory pro Baťovu školu práce pro mladé muže. Celkem se v těchto etážích nacházelo 8 tříd malého typu (6 x 12 m) a 16 tříd středního typu (6 x 9 m).

V. etáž byla věnována výstavní činnosti. Výstavy byly vždy tematicky zaměřené, nejčastěji se jednalo o výstavy z oblasti:

- všeobecného vzdělávání,
- zdravotnictví,
- bydlení,
- výtvarného umění,
- výrobních problémů.

Výstavy měly vznikat přímo v prostorách Studijního ústavu ve Zlíně a následně měly sloužit k edukaci i v dalších městech. Po uplynutí výstavní doby se tedy výstavy stěhovaly

po různých galeriích a výstavních prostorách v tehdejší Československu.

Pokud by nastala situace, že by nebyly prostory IV. etáže plně využity k výstavním účelům, mohly poskytnout zázemí pro přednáškovou činnost, valná shromáždění či společenské akce. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 149)

9.4.3 Zaměstnanci Studijního ústavu

O provoz Studijního ústavu se staral jeho ředitel/vedoucí, vrátný, hospodář a tzv. čistička. Tito lidé byli stálými zaměstnanci ústavu. Zvláštní skupinu zaměstnanců tvořili přednášející.

Ředitel Studijního ústavu odpovídal nejen za tuto instituci, ale byl zároveň ředitelem i Baťovy školy práce pro mladé muže i mladé ženy a také odpovídal za provoz internátů. Úkolem hospodáře pak bylo připravovat sbírky, výstavy a učební pomůcky. Odpovídal za funkčnost pomůcek. K jednotlivým pracovním pozicím se také vázala maximální povolená výše mzdy. Kromě ředitele a přednášejících byli ostatní spolupracovníci placeni týdně. Mzda vrátného a hospodáře byla 350,- korun, mzda čističky 200,- korun. Přednášející byli placeni za počet odučených hodin, jak již bylo uvedeno, odměna za jednu vyučovací hodinu byla 15,- korun, ve výjimečných případech 20,- korun. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39)

Celkové náklady na zařízení jednoho Studijního ústavu vyčíslila firma Baťa v roce 1939 na 3 140 000,- Kč, z toho byly 2 300 000 korun využity na stavbu budovy a 840 000 korun na vybavení.

Provoz Studijních ústavů byl dotován firmou Baťa. Jak uvádí dobový dokument: „*Studijní ústav jako vzdělávací podnik nemůže z docíleného malého zisku provést amortizaci nákladů spojeného s vybudováním ústavu. Je nutno, aby tento náklad byl uhrazen továrnou.*“

9.5 Škola pro nově přijaté zaměstnance

Škola pro nově přijaté zaměstnance byla místem pro aplikaci adaptačního procesu. Rozdělena byla do dvou rovin – tzv. Školních dílen, kde se lidé učili pracovním postupům a návykům a do roviny tzv. Večerních kurzů. Cílem těchto kurzů bylo ztotožnění nově příchozího s firemní filozofií a kulturou. Dobový dokument uvádí: „*Chceme naučit člověka za krátkou dobu ovládat naši práci. Byl nám svěřen proto, abychom mu vložili do hlavy a rukou prvky, kterými může udělati mistrovskou zkoušku. Tato naše*

odpovědnost je však ještě větší, musíme-li z něho udělati „našeho člověka“. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Založení Školy pro nově přijaté zaměstnance vycházelo z vize Tomáše Bati, který řekl, že: *„Tuto školu je nutné považovat za nejdůležitější součást továrny, protože jsou zde vychováváni noví spolupracovníci a buduje se zde dobré jméno firmy.“* Mottem této školy bylo naučit nově příchozí spolupracovníky naučit nejvyššímu životnímu účelu jedince ve společnosti. Cílem Školy pro nově přijaté zaměstnance bylo naučit nejvyšší ideji lidské společnosti „práci“. Takovými slovy byly uvedeny učební texty pro studenty této školy. Z dalších dobových materiálů je však patrné, že tyto školní dílny připravovaly nově přijaté spolupracovníky pro rychlé pracovní tempo na dílně. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Škola pro nově přijaté zaměstnance však neučila nové spolupracovníky pouze technickým dovednostem a zručností. Jak vyplývá z archivního dokumentu, největším problémem výroby byli chybějící spolupracovníci, kteří by se plně identifikovali s firemní kulturou. Cílem školy pro nově přijaté zaměstnance bylo zmírnit potíže se spolupracovníky, kteří nepochopili své životní poslání, anebo jej neustále hledali a často žili v rozporu i ve svém osobním životě. Zkušenosti z prvních měsíců fungování této školy odhalily dva základní problémy, které řešili nově příchozí spolupracovníci. Prvním problémem byla skutečnost, že lidé vnímali práci pouze jako nástroj nutného zla, k získání finančních prostředků k uspokojení vlastních tužeb a požiteků. Druhý problém byl identifikován v neochotě nově příchozích učit se systému práce a nutné disciplíně. Řešení firma spatřovala v nutnosti absolvovat Školu pro nově přijaté zaměstnance, která mimo jiné měla naučit nově příchozí rozvoji logického myšlení a systému zdravé životosprávy. Firma Baťa během let své činnosti identifikovala jeden základní princip, který se stal předpokladem pro přijetí nového člověka: jednalo se o postoj jednotlivce k práci. Dobový dokument Školy pro nově přijaté zaměstnance zmiňuje: *„Není každý hoden, aby vypaloval a leštil. Je veliký rozdíl v tom, vypaluje-li člověk se špatným charakterem, který chce svoji práci jen odbýt a hledí docílit jen výkon, aby obstál v očích svých představených a svoji kapsu obohacoval nesvědomitými způsoby, nebo člověk, kterému záleží stejně na kvalitě jako na kvantitě své práce.“* (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

9.5.1 Výuka na Škole pro nově přijaté zaměstnance

Škola měla za úkol naučit nově příchozí spolupracovníky věnovat vysokou míru pozornosti správnému provádění jednotlivých pracovních úkonů. Tato podmínka vycházela ze zkušeností, které upozorňovaly na důsledky zanedbaného zaškolení. *„Výsledkem nesvědomitě práce jsou drobné chyby. Tyto drobné chyby není na první pohled poznat, pozná je až zákazník po delší době používání. Opakují-li se tyto drobné chyby, jejich důsledek přerůstá v chyby velké a zásadní.“* (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Ve Škole pro nově přijaté zaměstnance se měl spolupracovník naučit:

- opravdovosti práce,
- poctivosti práce.

Škola se snažila nově příchozí vést tak, aby se vyvarovali:

- vědomému chybnému provádění práce,
- kouření,
- krádežím.

Pokud se u nově příchozího, po absolvování školy, nevhodné chování projevilo, byla tato situace vnímána jako selhání školy. Vedoucí školní dílny či vyučující měli již během zaškolení a studia poznat, že nově příchozí není vhodný pro práci v továrně Baťa. *„Jsme školou, která učí, dává, pozoruje a posuzuje, oceňuje zboží, které vyrobila, je-li vhodné do provozu či ne.“* (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Vyučující ve škole musel být schopen velmi dobře poznat charakterové kvality i slabiny každého studenta. Pozornost byla věnována například také držení těla, očnímu kontaktu, tónu hlasu, vztahu k ostatním spolupracovníkům či projevu aktivit, četnosti hlášení se o práci.

Zároveň byly kladeny vysoké nároky na vyučující a dílenské vedoucí. Ti odpovídali za to, že dokázali správně odhadnout vhodnost nově příchozího pro určitý druh práce. Museli přesně určit kvality nového člověka, ověřit je v praxi a vybrat pro něj vhodné pracovní zařazení. *„Je to zajisté úkol nesnadný, předložit člověku za několik vteřin přijatelný program, do kterého má tento vložit sílu, rozum, srdce a všechny svůj „um“.“* Je to zodpovědnost, kterou musíme ihned dobře postřehnouti.“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Škola pro nově přijaté zaměstnance a její dílny měly umožnit nově příchozím zažít pocit z dobře vykonané práce a navyknout si na pravidelné, vyšší a zejména týdenní mzdy. Pokud si nově příchozí zvykl na pravidelnou a vysokou mzdu, musel s ním jeho učitel pracovat dále. Další zásadou této školy bylo, že nebylo možné, aby byl přijat zaměstnanec, který se spokojil se stávající výší mzdy a monotónní prací. Učitelé museli nově příchozí vést a motivovat k touze po vyšším výdělku a hlavně kariérním růstu. Ve školních dílnách se museli oddělit nově příchozí toužící po růstu od těch, u kterých se dala po zapracování předpokládat stagnace. Přítomnost takových lidí na dílně by mohla v průběhu času zpomalit její tempo a dílnu postupně od základů rozložit.

Základem organizace Baťovských dílen bylo neustálé soutěžení. Zdravému soutěžení se tedy musel naučit i nově příchozí, a to přímo ve školních dílnách. Předpokladem k soutěžení byla dokonalá znalost soutěžního prostředí a tzv. Soutěžní disciplíny – tedy činnosti na dílně. Výchova k soutěžení byla ve Škole pro nově přijaté zaměstnance součástí zaučení až v druhém či třetím týdnu studia. *„Naše práce je závodění, kdo dřív, kdo víc, kdo lépe, ten vyhraje. Taková práce patří lidem, kteří chtějí závodit, ne živořiti, nýbrž žiti, ne „dělat“ nýbrž pracovat za 8 hodin tolik, kolik udělá jiný jinde za 10 až 12 hodin. To je práce, kterou musíme umět vložit do lidí, aby ji dovedli zdolat.“* (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Edukace na Škole pro nově přijaté zaměstnance byla realizována prostřednictvím:

- práce u stroje,
- rad a dohledu odborných instruktorů,
- ukázkových modelů správně provedené práce,
- vystavených vzorových tabulí s diagramy a vzorky materiálu,
- kurzů Večerní školy,
- výchovou k hospodaření a bydlení na internátě.

Práce u stroje

Práce u stroje byla hlavní náplní edukace ve školních dílnách. K práci u stroje byli nově příchozí rozdělováni dle svých fyzických a psychických dispozic. Nově příchozí si většinou musel ve školní dílně vyzkoušet všechny možné typy práce, se kterými by se mohl potkat v běžné dílně. Podmínkou školních dílen však bylo, aby konkrétní čin-

nost vykonával nově příchozí nejméně jeden den nepřetržitě. Pro přesné zvládnutí pracovního úkonu se měl nově příchozí systematicky věnovat jedné činnosti po určitý čas a nestřídat několik činností souběžně. Práci u stroje si měl nově příchozí osvojit:

1. znalosti dobré a kvalitní práce,
2. znalost vlastností materiálu, nástrojů a přípravků, které k výkonu činnosti používá,
3. znalost strojů a zařízení, jejich údržbu a čištění,
4. metody práce a správnou ergonomii práce. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Rady a dohled odborných instruktorů

Ke každé pracovní činnosti ve školní dílně byl přidělen jeden instruktor, který dohlížel na to, aby si nově příchozí tuto činnost osvojil správným způsobem. Nejméně žádoucím výsledkem školní dílny byl zaučený spolupracovník, který se naučil špatným pracovním postupům. Práce instruktora se studentem se většinou řídila následujícím postupem:

1. instruktor studentovi názorně předvedl správný pracovní postup a pojmenoval jednotlivé části stroje, jejich funkce a využití;
2. instruktor pojmenoval materiál, se kterým bude nově příchozí pracovat, definoval jednotlivé části polotovaru (nejčastěji se jednalo o jednotlivé dílce boty);
3. předvedl stroj v chodu;
4. názorně ukázal správný postoj u stroje a pohyby rukou nutné k obsluze stroje;
5. na konkrétních příkladech ukázal vady způsobené nekvalitním materiálem, strojem či vinou pracovníka, informoval o příčinách vzniku a radil, jak se jich vyvarovat;
6. nechal nově příchozího pracovat u stroje, dohlížel na jeho činnost.

Instruktor musel také dbát na to, aby byl každý student vhodně oblečen a obut, používal ochranné pomůcky a uměl po dokončení práce uklidit pracovní místo a vyčistit stroj.

Ukázkové modely

Za nejvíce vypovídající edukační pomůcky byly považovány modely, které byly součástí každé práce a názorně představovaly výstup dané činnosti. Modely sloužily jako

učební pomůcka pro přesnou ukázkou rozdílu mezi správně provedenou prací a prací vykonanou chybně. Na modelech byly představovány také polotovary a dílčí výstupy práce.

Model také sloužil jako pomůcka, podle které si mohl student sám srovnat, zda danou pracovní činnost provádí správně či nikoliv. Prostřednictvím modelu byly představeny také celé stroje či jejich části, které měly názorně ukázat, jak stroj při práci funguje a co se uvnitř něj děje. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Vzorové vývěsní tabule

Každý stroj či místo ve školní dílně, kde byla prováděna edukace nově příchozích, bylo doplněno tzv. vývěsní tabulí. Tato tabule byla doplněna vzorky kvalitního materiálu, se kterými se na stroji pracovalo. Každý stroj byl zároveň opatřen tabulí, která informovala o mechanismu stroje, pojmenovávala jednotlivé části stroje, informovala o možných poruchách, které mohou nastat a jak je možné tyto poruchy odstranit. Zvláštní, zároveň velmi zřetelné místo na tabuli bylo věnováno bezpečnosti práce a možnostem hrozícího úrazu na konkrétním stroji.

Součástí každé školní dílny byla jedna velká informační tabule, která přinášela komplexní přehled o práci na dílně, materiálu a postupu práce. Postup práce byl velmi názorně vyobrazen: od získání suroviny pro výrobu obuvi až po její doručení zákazníkovi. Další tabule, které byly také součástí školní dílny, informovaly o růstu města Zlína, lokaci továrního areálu a jeho jednotlivých částí. Doplněny byly mapou továrního areálu a mapou Zlína.

Výrobě boty a zejména jednotlivým dílům, ze kterých byla bota složena, byla věnována samostatná tabule. Tato tabule byla doplněna informacemi, které dílny dodávají jednotlivé části obuvi, nebo zda jsou některé části obuvi závislé na dodávkách externího dodavatele, jak časté jsou tyto objednávky a jaký je jejich objem.

Samostatnou část vývěsných tabulí tvořily ty, které sloužily k ověření znalostí studentů. Každé stanoviště ve školní dílně bylo doplněno zvláštní tabulí, na které byla uvedena učební látka a otázky, na které musí student po absolvování kurzu znát odpovědi. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Večerní škola

Večerní školy či Večerní kurzy se různě prolínaly napříč vzdělávacími institucemi firmy Baťa, a to dle konkrétních potřeb firmy. V praxi to fungovalo tak, že pokud našli vhodného člověka pro konkrétní činnost a vyplynulo, že by bylo dobré, aby se doučil potřebné znalosti, které byly například součástí kurzů pro mladé muže, byl tento člověk poslán, aby se do těchto kurzů přihlásil. Pokud se zjistilo, že vyhovující kurz je součástí přednášek vzdělávacího programu Studijního ústavu, byl student poslán tam.

Ve Škole pro nově přijaté zaměstnance byly večerní kurzy/večerní škola v prvních týdnech společné a samozřejmě pro všechny povinné. K další profilaci mohlo dojít až po absolvování těchto kurzů. Cílem večerní školy bylo doplnit praktické zkušenosti, které studenti získali během dne ve školních dílnách o znalosti z oblasti teorie. Výuka byla zaměřena na témata, která byla pro nově příchozí společná, bez diferenciací vztahující se ke konkrétní pracovní činnosti. Tyto kurzy byly společné jak pro ševce, cvikaře, manipulanty či šičky. Začátek vyučování byl v 17.20 hodin, denně po ukončení pracovní doby. Pracovní doba byla do 17.00 hodin. Vyučovací jednotka trvala 50 minut, výuka tedy končila v 18.10 hodin. Rozložena byla do 15 výukových hodin.

Výuka se uskutečňovala ve specializovaných třídách, které byly doplněny mimo jiné i nástěnnými tabulemi, jako tomu bylo ve školních dílnách. Součástí vybavení třídy byly také odborné knihy a vzorky jednotlivých materiálů, polotovarů i hotových výrobků.

Studenti byli v rámci večerních kurzů seznámeni také s tématy, jako byla znalost mzdového systému firmy Baťa, principy hospodaření, principy života v moderním průmyslovém městě, organizací práce firmy, motivačním systémem, ale také otázkami zdravého a vyrovnaného životního stylu.

Přednášejícími byli většinou instruktoři ze školních dílen, vedoucí jednotlivých oddělení, výplatní, účetní, osobní referenti, ale také například pracovník sociálního oddělení či vybraní dodavatelé materiálu. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1940, inv. č. 30)

Výchova k hospodaření a bydlení na internátech

Tak jako tomu bylo u mladých mužů a mladých žen, tak i nově příchozí do firmy, kteří neabsolvovali Baťovu školu práce, se museli naučit ovládat otázku osobního hospodaření. Potřebné znalosti a zejména návyky měli získat v rámci Výchovy k hospodaření, která byla součástí výuky ve večerní škole a každodenního fungování školní dílny.

Každý nově přijatý zaměstnanec si musel povinně vést ročenku o hospodaření a sledovat tak své osobní účetnictví. Také si museli povinně začít spořit na svém osobním kontě, které měli vedeno u firemní banky. Povinná částka ke spoření na osobním kontě byla 10 %, konto bylo zároveň úročeno 10% úrokem.

Zvláštním nástrojem pro edukaci nově příchozích spolupracovníků byla povinnost strávit společně jeden měsíc pobytem na internátu. Tato část edukace nových spolupracovníků byla velmi důležitá pro jejich kvalitní adaptaci na dílně, která byla závislá na vzájemné kooperaci a ctěla zásadu spolupráce⁸ a samosprávy. Cílem společného bydlení však také bylo naučit nově příchozí správné životosprávě, pravidelnému stravování a každodennímu pohybu. Součástí každodenního života nového spolupracovníka se měla stát ranní rozcvička a pravidelný pohyb. Tato zásada vycházela z předpokladu, že fyzická zdatnost posiluje psychickou odolnost. Skupina nově přijatých spolupracovníků byla ubytována společně v jedné světnici (dobový termín pro internátní pokoj), světnici sdílelo až 20 osob a jejich vedoucí. Bydlení na internátech bylo podmíněno dodržováním internátního řádu, který neumožňoval žádnou zahálku, téměř nenabízel prostor pro volný čas a učil nově příchozí organizaci a pořádku.

Společné bydlení mělo poskytnout dokonalé prostředí a prostor pro projevení se osobnosti jednotlivých členů skupiny, jejich sklonů, povahy a charakterových vlastností. Tyto informace byly pro vedoucí dílen a osobní referenty stěžejní, aby mohli přesně odhadnout, která pracovní pozice bude pro nově příchozího nejvhodnější a kde on sám se bude cítit spokojen a bude usilovat o nejvyšší pracovní výkon.

O činnosti Školy pro nově přijaté zaměstnance a zejména o činnosti školních dílen se vyjádřil Tomáš Baťa takto: „*My zde nevyděláváme, my dáváme, dáváme více, než nám může kdo zaplatiti, to je naše služba – to je náš nejlepší životní úkol. Tak, jak to učiníme, tak z toho budeme moci čerpat.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1940, inv. č. 30)

⁸ Způsob řízení a organizace dílny: základem bylo zajistit systém spolupráce ve výrobních jednotkách firmy. Podmínkou této zásady byla vzájemná kooperace mezi jednotlivými spolupracovníky. Jednalo se o zásady kolektivních odměn a sankcí.

9.5.2 Obsahová náplň večerní školy v rámci Školy pro nově přijaté zaměstnance

Výuka večerní školy byla vedena jak formou přednášek, rozhovorů a diskuze, tak také samostatnou prací při plnění různých případových studií. Výuka večerní školy byla rozdělena do 15 výukových hodin, tedy výukových večerů, a to po dobu 3 týdnů. Po tuto dobu byl každý nově příchozí povinen školu navštěvovat. Pokud někdo zůstal ve školní dílně delší dobu a již absolvoval kurzy večerní školy, byl povinen se zapsat do jiných kurzů, které například nabízel Studijní ústav či Baťova škola práce pro mladé muže a další.

Výuka byla vedena systematicky od obecných informací, které seznámily posluchače se všeobecnými principy práce u firmy, přes technické informace a znalosti nutné k výkonu práce, až po informace ukotvující nově příchozí do průmyslové metropole Zlína a nastavení vyrovnaného životního stylu.

Tab. 6 Obsah výuky kurzu pro nově přijaté zaměstnance (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Učební jednotka	Obsah výuky
1. hodina	<p>Úvodní proslov.</p> <p>Co je to kontrolní lístek, co je na něm napsáno a k čemu slouží.</p> <p>Název a číslo oddělení, kde pracuje.</p> <p>Pracovní doba. (Nutnost chodit včas a včas dokončit pracovní úkol).</p> <p>Pracovní oděv. (Upozornit na nutnost vhodného oblečení, které zvyšuje výkon a zaručuje bezpečnost, jako vzor předvést oděv amerického dělníka).</p> <p>Jak se stravujete? O správné životosprávě (anglická snídaně a pořádek v denním životě).</p> <p>Kde bydlíte? O bydlení na internátě.</p>
2. hodina	<p>Rozhovor o práci s každým individuálně.</p> <p>Název práce, její účel, které vady se u ní vyskytují, kolik si u ní může vydělat.</p> <p>Co udělám, když onemocním v dílně, nebo doma, když chci odejít ze závodu, atd.</p>
3. hodina	<p>Popis dílců na botě. Pojmenování všech přípravek. Ukázat vzorky dobrého a špatného dílce.</p>

Učební jednotka	Obsah výuky
4. hodina	O mezinárodní řeči ševců – názvosloví. Zoubkování, velikosti a sil. Sortiment.
5. hodina	Organizace dílny, sestavení a pracovní postup. O konveyeru. O elektrickém proudu a osvětlení. O odprašném zařízení. Kontrolní tabule. Přestupy, výpočet mzdy, výplata, exekutiva, propuštění.
6. hodina	O plánovité práci. Plány v našich závodech. Pracovní kalendář. Schéma výroby obuvi. Postup od suroviny až k hotové botě a k zákazníkovi.
7. hodina	O vrchovém materiálu. Kůže i textil. Třídění. Uložení.
8. hodina	Materiál spodkový. Opracování spodkového materiálu. Třídění materiálu a uložení materiálu.
9. hodina	Drobný materiál. Lepidla. Uložení materiálu.
10. hodina	Kopyta. Výroba, udržování a výměna vadných kopyt.
11. hodina	Udržování a čištění strojů. Výměna vadných dílců. Mazadla.
12. hodina	Místopis závodů. Pracovní řád. Bezpečnostní předpisy a opatření.
13. hodina	Pracovní morálka našich závodů. Vůdcovská výchova. Výchova k odpovědnosti. (Garciovo poselství, bílý límeček a pracovní halena).
14. hodina	Hospodaření. Zámožnost.

Učební jednotka	Obsah výuky
	Pracuj, rozumně vydej a šetři. Účetnictví zaměstnance. (Osobní).
15 hodina	Tomáš Baťa a Jan Baťa – vůdcové. Duch závodivosti naší továrny. Výzva k podnikavosti a vynalézavosti.

Edukace měla být založena převážně na názorných ukázkách a praktickém procvičování. Přednášková činnost a mluvené slovo mělo být pouhým doplněním edukace. V žádném případě nemělo mluvené slovo a dlouhé přednášky převažovat nad praktickým cvičením. V úvodu představení každé činnosti musel instruktor seznámit studenta s historií činnosti či stroje, zároveň musel sledovat, zda je možné z tváře studenta vyčíst pochopení. Úvodní slovo instruktora mělo být přiměřeně dlouhé, bez zbytečných detailů. K hlubšímu výkladu se měl vrátit až po čase. Většinou se jednalo o dobu dvou týdnů. Po dvou týdnech měl instruktor seznámit studenta s podrobnými funkcemi stroje či postupy pracovní činnosti. Během druhého výkladu sledoval instruktor, zda je student schopen navázat na své předešlé znalosti a zda začal činnost na dílně vnímat v souvislostech.

Instruktor měl zejména v prvním týdnu dodržet zásadu – jedna myšlenka ústí v jednu činnost.

Dobový dokument uvádí: „*Neříkejte mu příliš mnoho věcí za sebou – jednu věc, jednu myšlenku za sebou. Musíte si uvědomit, že k nám přicházejí lidé, kteří mají velice málo chápavosti, prozíravosti a postřehu, že jsou někdy horšími dětmi, neboť ztratili stářím veliké množství dětské vnímavosti.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Instruktoři byli osobními referenty poučení, aby se k nově příchozím chovali vlídně a s respektem; nebylo doporučeno podávat výklady strohým a odtažitým způsobem, naopak. Instruktor měl být tím, na koho se může nový spolupracovník bez obav a kdykoliv obrátit s prosbou o radu.

Dobový text uvádí instruktory do problematiky povahy nově příchozích spolupracovníků slovy: „*Musíte vědět, že jejich dosavadní život něco podobného od nich nežádal, že žili v poměrech, které máme třeba i daleko za sebou. Oni přicházejí do většího živo-*

ta, nového pracovního prostředí, mají vypuditi instinkty vypěstované zvykem. Jsou to jednotlivci, kteří se po svém přijetí obrátí a utíkají, poněvadž nemohou snéstí dojem, který tento nový život u nich zanechal. Statečnější zde zůstávají a žijí v očekávání, jako to s nimi dopadne, co bude dělat, kolik vydělávat, jak žít a mnoho jiných pro něho důležitých věcí bouří jeho mozek.“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44). Význam trpělivosti a důležitost a důraz, které byly věnované opakovanému vysvětlení, umocňovala také dobová citace Tomáše Bati, když se vrátil ze své cesty do Ameriky a hovořil o instruktorovi, který jej zaučoval: *„Byl to starý člověk, který mě učil a pamatuji se ještě dnes, jak mě pečlivě vysvětloval a čím déle mně ukazoval, tím lépe to bylo. Myslím, že to byl nejlepší učitel, kterého jsem kdy měl. Musel být se mnou velice trpělivý, neztratil hlavu a moje důvěra k němu byla veliká.“* (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Vzájemný vztah instruktora a učně měl být založen na vzájemné důvěře a sdílení hodnot. Instruktorem ve školní dílně mohl být pouze ten pracovník, jehož charakterové vlastnosti zaručovaly, že studentům poskytne maximum ze své osoby a svých zkušeností. Bylo zcela vyloučeno, aby se instruktorem stal ten, který by nedopřál růst nadějným spolupracovníkům jen proto, že se bojí konkurence a o své místo.

Instruktoři Školy pro nově přijaté zaměstnance se měli řídit těmito zásadami:

1. Nesdělovat studentům všechny své znalosti a zkušenosti najednou, ale podněcovat je k takové činnosti, aby na mnohé souvislosti a důsledky přišli sami. Tímto způsobem rozvíjet jejich schopnost uvažovat o procesech na dílně v kontextu celé firmy i vlastního postavení a osobního života.
2. Permanentně studenty nekárát za nedokonalou práci. Hledat příčiny této nedokonalosti a snažit se je odstranit. Vyvarovat se vět: *„Tvá práce čím dál tím horší, nestojí za nic apod.“* Takové poznámky výkon a kvalitu nezvýší. V takovém případě se doporučovalo si se studentem promluvit a hledat příčinu.
3. Mluvit se studenty jejich jazykem tak, aby rozuměli všemu a postupně zařazovat do společných hovorů i názvy odborné či ve firmě používané. Student si nikdy nesměl připadat vedle instruktora méněcenný a podřadný.
4. Vnímat individualitu každého studenta. Respektovat charakterové vlastnosti, povahové rysy i dovednosti a znalosti. Rozvíjet pozitivní a žádoucí, potlačovat nechtěné a nevhodné. *„Musíme hledat nejprve mravní hodnoty člověka, kterého chceme učit, musíme nejdříve vědět, je-li hoden, abychom mu svěřili svou*

práci a učinili jej svým spolupracovníkem. Dejme mu různé příležitosti, aby ukázal svou poctivost a zdatnost.“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

5. Vždy vyžadovat jen dokonale provedenou práci. První pracovní pokusy se mohly od dokonalosti lišit a nemusely dosahovat potřebných kvalit. To nevadilo, bylo však nutné přátelským způsobem upozornit na to, co do dokonalosti chybí. Nevyčítat a nekárat, pouze radit. Pokud se však jednou instruktor spokojil jen s poloviční prací, už nikdy nedosáhl u studenta práce kvalitní.
6. Věnovat každému potřebný čas. Váš čas je nejvyšší službou, kterou můžete nově příchozím spolupracovníkům věnovat, je to také nejvyšší míra služby projevená celé firmě.

Instruktoři byli také povinni se neustále vzdělávat a rozvíjet. Dobový dokument pro instruktory Školy pro nově přijaté zaměstnance uvádí: *„My učitelé musíme státí výše v osobním životě, abychom mohli více dávat, musíme se více než kde jinde učit, abychom mohli více uplatňovati, musíme čerpat z knih, že života našich učňů, ze zkušeností moudřejších.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Jak už bylo uvedeno výše, Škola pro nově přijaté zaměstnance také připravovala nové spolupracovníky na život v průmyslové metropoli: *„Představme si přítele, který má svou zahrádku, kus pole, Fordku, nebo větší obnos ve spořitelně, žije spokojeně v kruhu své rodiny, čte knihy, hraje si s dětmi, pěstuje ovoce, zeleninu, nebo včely ve svém volném čase. Umí se pohybovati ve společnosti, je vážený občan a jeho zaměstnání přes den je v továrně, kde prošívá, nebo lisuje boty, nebo vypaluje. Neudělá tato práce z něho šťastného člověka? Ovšem že, ale musel se naučit do ní vložit rozum, cíl, vytrvalost a lásku, dnes má, po čem toužil.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1993, inv. č. 44)

Příkladem k takové výchově mohl být jen instruktor či učitel, který byl inspirující a váženou osobností. Bylo tedy nutné, aby instruktoři a učitelé byli nejprve řádným příkladem průmyslového člověka a svým příkladem nové spolupracovníky inspirovali. Instruktorům bylo zároveň vštěpováno, že není tak důležité, jak velká je šíře jejich vědění, ale schopnost efektivně využívat vše, co ví a tyto vědomosti efektivně rozvíjet.

Výuka na Škole pro nově přijaté zaměstnance se měla řídit pouze efektivitou vzájemného styku člověka s člověkem, jednoho, který podává a jednoho, který přijímá. (SO-kA Zlín, Baťa II/5, kart. 1940, inv. č. 30)

9.5.3 Do nové práce

Součástí adaptace nových spolupracovníků byla také brožura s názvem „Do nové práce“. Tato brožura seznamovala spolupracovníky s filozofií firmy Baťa, jejím posláním a pracovním řádem. Mimo to tato brožura informovala o zásadách, dle kterých se řídily vize i pracovní firemní postupy. V roce 1927 tato brožura informovala i o takových zásadách, jak si budovat psychické i fyzické zdraví, potažmo také o tom, proč je dobré sportovat. Tato brožura dokazuje, že již v roce 1927 se firma Baťa snažila o celostní rozvoj spolupracovníka. Následující ukázky vypovídají o nadčasovosti výchovy spolupracovníků u firmy Baťa:

Jak docílíte úspěchu, spokojenosti a radosti ze života?

Sílou těla!

Jak nabudete síly tělesné?

1. Správnou výživou.
2. Střídmostí v jídle a pití.
3. Nepijte lihovin.
4. Pohybem, rozumným tělocvikem, hrou a sportem.
5. Otužováním studenou vodou.
6. Čistotou těla. Péčí o zuby, oči, dutinu nosní, uši.
7. Dýcháním dobrého vzduchu větrejte. Procházejte se ve volných chvílích.
8. Neotravujte se kouřem.
9. Pravidelností životosprávy.
10. Šetřete svých sil a používejte je rozumně.

Sílou Ducha!

Jak nabudete síly ducha?

1. Práci užitečnou a rozumnou. Práce Vás činí neodvislými a buduje Vaše sebevědomí.
2. Určitým, jasným cílem. Mějte plán nejen pro roky, ale i pro hodiny, minuty i vteřiny.

3. Kázní, pravidelností, důsledností. Podřizujte se vlastnímu duchu. Pěstujte smysl pro organizační spolupráci.
4. Veselou myslí, humorem. Hledejte jasné body v životě.
5. Silnou vůlí. Nebojte se. Nenaříkejte. Věřte si. Počítejte s překážkami.
6. Důkladností. Nedělejte ničeho na polovici.
7. Rozvahou. Dvakrát měř, jednou řež. Buďte opatrní ve slíbech. Držte dané slovo.
8. Přívětivostí a slušným chováním.
9. Pravdivostí a spravedlností.
10. Klidem. Buďte pány sebe. (Do nové práce, 1927, s. 28-29)

CO JSTE UČINIL PRO SVÉ ZDRAVÍ?

Jste churav, nechutná Vám· jísti, nemůžete spát, jste větší část roku nachlazen ?

Proč necvičíte ?

Jste sláb, unavuje Vás pohyb, práce, bojíte se rychlejšího dechu ?

Proč necvičíte ?

Jste unaven, oslaben, nic Vás netěší a omrzel jste se sobě, svým známým, všem ?

Proč necvičíte ?

Chcete být zdravější? Chcete být silnější?

Pojďte cvičit.

Chcete být spokojenější ?

Pojďte cvičit.

Chcete být šťasten jako dítě ?

Pojďte si zahrát.

Všechny odbory, hřiště, místnosti a prostředky S. K. Baťa jsou Vám k dispozici.

ODBORY:

Football, házená, rohování, tenis, volejbal, lehká atletika, těžká atletika, šachy, žimní sporty, plavectví, ping-pong, šerm.

Příspěvky: 1 Kč měsíčně.

Obr. 16 Ukázka z brožury Do nové práce (Do nové práce, 1927, s. 27)

9.6 Exportní škola

Exportní škola byla založena v roce 1929 a plně reflektovala potřeby firmy, která se v roce 1928 stala největším exportérem obuvi na světě. Cílem této školy bylo připravit schopné spolupracovníky pro práci v zahraničí či pro spolupráci se zahraničními dodavateli a pobočkami. Škola vzdělávala již dospělé spolupracovníky; převážnou část studentů tvořili absolventi Baťovy školy práce, případně mladí lidé starší 18 let, kteří

přicházeli do firmy a vyučili se na jiných školách na Baťově škole práce. Výjimkou však nebyli ani studenti z řad dlouholetých spolupracovníků firmy, kteří chtěli zkusit svou pracovní příležitost v zahraničních pobočkách firmy.

V roce 1936 studovalo na této škole 821 spolupracovníků, škola také provozovala jazykové třídy, tyto třídy navštěvovalo průměrně okolo 600 studentů. Více než polovina studentů se vzdělávala zejména v anglickém jazyce, třetina v německém a existovaly také dvě třídy věnované francouzskému a španělskému jazyku.

Vzhledem k velkému zájmu o studium na Exportní škole musela být zřízena i její pobočka v Otrokovicích. Exportní škola byla dvouletá.

Při zápisu na Exportní školu si musel spolupracovník vybrat, pro kterou úroveň případného povýšení se chce vzdělávat. Jiné úrovně samosprávy byly na dílnách, jiné v tzv. technickohospodářských odděleních či prodejních odděleních. Na základě toho, pro který obor se spolupracovník rozhodl, mu byl vystaven výkaz zkoušek, které musel absolvovat. Většinou se využívalo tohoto dělení oborů:

- Obor instruktor – určen spolupracovníkům, kteří působili ve vzdělávacích institucích firmy, či se přímo podíleli na dalším vzdělávání spolupracovníků.
- Obor mistr – byl určen pro studenty mistrovských kurzů, kteří se specializovali pro práci v zahraničí.
- Obor etážista – byl vhodný pro spolupracovníky z prodejen firmy Baťa, prodejního oddělení a oddělení propagace.
- Obor pro vedoucí podnikatelských jednotek – umožňoval rozšíření znalostí jak pro vedoucí pracovníky z dílen, tak i z technickohospodářských oddělení.
- Obor pro vedoucí dílen – byl zaměřen na vzdělání vedoucích zaměstnanců v oblasti styku se zahraničními partnery.
- Obor pro výchovu podnikatelů – tento obor byl určen kterémukoliv spolupracovníkovi, který toužil uspět v zahraničním obchodě firmy a prosadit se na pobočkách firmy v cizině.
- Obor pro podnikatele nabízel několik typů kurzů, jako byl obuvnický, gumařský, punčochářský, koželužský, chemický, strojnický, stavební, prodejní, nákupní či účetní a hospodářský. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 179)

Výuka na Exportní škole byla realizována prostřednictvím:

- a) cvičení v praktických kurzech,
- b) praktických seminářů,
- c) jazykových kurzů.

Během prvního roku studia si musel spolupracovník osvojit všechny potřebné odborné dovednosti a znalosti ze svého oboru, a to do takové míry, aby byl ve druhém roce schopen vést vlastní skupinu a plynně hovořit v cizím jazyce. V prvním roce vystupoval spolupracovník studující Exportní školu pouze v roli studenta a sám byl součástí skupiny studenta druhého ročníku. Ne každý byl předurčen pro práci v zahraničí; během prvního roku studia na Exportní škole zanechali někteří studenti studia, ne však jako neúspěšného, pouze např. obdrželi certifikát o jazykové zkoušce. Ve druhém roce studia se student učil také manažerským dovednostem, které byly spojeny s prací v zahraničí.

Ve druhém roce studia se spolupracovník vzdělával v kurzech:

- Zákonodárství,
- Národní hospodářství,
- Zeměpis,
- Těsnopis,
- Právní otázky,
- Finance,
- Věda a výzkum,
- Samospráva,
- Společenská výchova. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 178)

Ke studiu na Exportní škole, zejména pak Oboru pro výchovu podnikatelů, byli spolupracovníci navrhováni svými nadřízenými. Jednou z podmínek pro studium na této škole byla také výše mzdy spolupracovníka. Předpokládalo se, že ke studiu budou vybráni pouze schopní lidé, kteří zastávali převážně důležité pracovní pozice. Bylo nutné, aby příjem těchto osob byl minimálně 400,- až 500,- korun. Většina studentů Exportní školy již měla rodiny s dětmi, bylo tedy nutné, aby byl zajištěn minimální příjem v uvedené výši. Bylo tedy navrženo, aby studenti Exportní školy měli minimální fixní plat ve výši 400,- korun a za složení každé odborné zkoušky, či absolvování odborného kurzu získali odměnu 50,- korun. Za úspěšné složení jazykové zkoušky byla

udělena také odměna, výše odměny odpovídala úrovni zkoušky, od 500,- do 1500,- korun. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 178)

Školné činilo 20 korun týdně. Manželky spolupracovníků, kteří se vzdělávali na Exportní škole, měly navštěvovat také kurzy cizího jazyka. Důvody k tomuto doporučení byly dva: za prvé měli manželé společnou aktivitu a za druhé, pokud by manžel odjel do zahraničí rozvíjet pobočky firmy, žena mohla odjet s ním bez obav z jazykové bariéry.

Příklad obsahové náplně jednoho z oborů Exportní školy (obor pro podnikatele) uvádí archivní dokument v příloze P III.

9.7 Škola pro prodavače

Škola pro prodavače byla založena v roce 1930. Škola reflektovala potřeby firmy Baťa vzdělávat nejen prodavače, ale také další spolupracovníky, kteří na prodejnách pracovali v souladu s heslem „Náš zákazník – náš pán“. Obchodní síť firmy Baťa potřebovaly schopné prodavače, pedikéry, aranžéry, správkaře a punčocháře. Podmínkou práce na prodejně Baťa bylo absolvování odborných školení a kurzů. Během let se soubory kurzů a přednášek transformovaly v komplexní vyučovací celky a staly se základem pro vznik Školy prodavačů.

Škola pro prodavače fungovala na stejném principu jako jiné školy firmy Baťa, výuka na ní probíhala ve večerních kurzech a účastníci kurzů hradili školné.

Škola pro prodavače pořádala v pravidelných intervalech celkem šest typů kurzů, jednalo se o:

- Kurz pro prodavače,
- Kurz pro punčocháře,
- Kurz pro aranžéry,
- Kurz pro účetní,
- Kurz pro správkaře,
- Kurz pro pedikéry,
- Kurz pro opraváře,
- Kurs pro pneumatikáře.

Každý z výše uvedených kurzů se řídil vlastní učební osnovou, prostřednictvím které se účastník kurzu seznámil s rozsahem učiva, učebními pomůckami i nároky na úspěšné absolvování kurzu. Spolupracovníci, kteří se jednou chtěli stát vedoucími prodejny, většinou postupně absolvovali všechny tyto kurzy. Stejně jako na dílně, na prodejně platilo obzvláště, že vedoucí musel perfektně znát a být schopen vykonat veškeré činnosti, které mohly na prodejně nastat. (SOka Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Každý kurz měl svého vlastního instruktora, který se systematicky staral nejen o rozvoj a školení účastníků kurzu, ale také o navyšování efektivity využívaných pomůcek a postupů při realizaci kurzu. K dalším povinnostem vedoucího kurzu patřilo také dohlížet na ubytování a stravování účastníků kurzu. Škola pro prodavače byla typická tím, že ji nenavštěvovali jen lidé ze Zlína, ale zejména pracovníci všech poboček a prodejen firmy Baťa nejen z tuzemska, ale také ze zahraničí.

Kurs prodavačů

Den	7-8	8-9	9-10	10-11 ³⁰	13 ³⁰ -15	15-16	16-17	17-18
Pondělí	Řešení a film	Pokrač. filmu	Číslování obuvi		Bavění atlasak		Návasloví	Úprava zboží
Úterý	Návasloví			Zbožiaralství kůže	Zbožiaralství kůže			Úprava sort. a druh šitíků vřod
Středa	Piklarna. a nář. letáků	Lehání plakátů	Piklarna. nář. obuvi	Punčochy - malé punče výroba	Drobné zboží	Ortop. výrobky	Hračky	Uložení skladu ob. výrobků a přípr. k druh inventury
Čtvrtek	Uložení nář. zařízení	Nář. nohou a vyhot. kartotek	Prodej obuvi, punč. - balení		Příjem oprav		Posudky	Příjem zboží, žalování zboží z expedice
Pátek	Brochůvka továrny			Prava	Zbožiaralství - guma - úprava výkl. teorie			
Sobota	Úprava výkl. nář.	Prádek vřod	Zbožiaralství textil.		Zbožiaral. textil. a drobné	Rozurčení předpokl. na druhy a hodoty	Prodej vřodiny	
Pondělí	Cennová inventura		Uzávěrka prokladny / prosv. bloky		Oprava obuvi		Pádkura	
Úterý	Výkaz - vysvětlení	Ohakování cen. inventury	Oprava obuvi		Inventura druh.			Prodej vřodiny
Středa	Súčtování skladu a prokladny				Prokladní demné díly z a a - konga		Ohakování výkaz. účtů	
Čtvrtek	Zkoušky - prodej			Zkouš. reklam.	Oprav. nář. a výrob. punčoch	Zkoušky účtů		
Pátek	Punčochy - prodej materiál punč.	Punčochy - praní	Přehledská - ohláška k nemož. a řešení punč.	Zkoušky zbožiaralství	Zkouš. zbotáření	Punč. ponož. a ponož. / tri útraz	Zkouš. zbožiaral.	
Sobota	Nauka a pokyny ochování výroby		Pracovní plán					

Obr. 17 Rozvrh kurzu pro prodavače, r. 1933 (SOka)

Přijetí nového prodavače či jiného pracovníka na prodejnu firmy Baťa bylo umožněno až poté, co vedoucí prodejny poslal do Zlína dopis. Ten mimo jiné obsahoval také vyplněnou žádost o přijetí nového spolupracovníka. Pokud byl vedením ve Zlíně vyhodnocen tento nově přichozí jako vhodný člověk pro práci na prodejně, byla jeho žádost

postoupena do Školy pro prodavače. Škola pro prodavače musela také vydat souhlasné stanovisko, že nového spolupracovníka mohou zařadit do potřebného kurzu a kdy tak učiní.



Obr. 18 Interiér Školy pro prodavače (SOKA)



Obr. 19 Interiér Školy pro prodavače (SOKA)

Kromě kurzů ve Škole pro prodavače musel nově příchozí, který dříve nepracoval u firmy Baťa, absolvovat také další kurzy, které buď pořádala Škola pro nově přijaté zaměstnance či Studijní ústav. Pokud měl na prodejně začít pracovat spolupracovník, který už dříve u firmy pracoval, stačilo k jeho přijetí absolvování vybraného kurzu ve Škole pro nově přijaté zaměstnance.

Škola pro prodavače však nebyla určena pouze nově příchozím spolupracovníkům prodejny, ale také těm stávajícím. V pravidelných intervalech vyzývali buď vedoucí jednotlivých kurzů, nebo vedoucí prodejen stávající zaměstnance k absolvování některého z kurzů, který byl pro ně nejpřínosnější. Oslovení spolupracovníka bylo učiněno skrze speciální dopis (příloha P IV.), který byl pro každý kurz specifický a informoval o obsahu, délce trvání i výstupu kurzu. Zajímavostí je, že pokud absolvování kurzu doporučil pro spolupracovníka vedoucí kurzu, informoval o doporučení vedoucího prodejny, kde spolupracovník působil; pokud vedoucí prodejny toto doporučení neakceptoval, musel své chování vysvětlit a za spolupracovníka zaplatit exekutivní poplatek v plné výši kurzovného. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1550, inv. č. 152)

Každý student Školy pro prodavače po absolvování kurzu obdržel certifikát o úspěšném ukončení kurzu. Certifikát byl doplněn také informací, na kolik procent byl účastník kurzu úspěšný. Každý absolvovaný kurz byl zapsán do osobní karty spolupracovníka a do jeho pracovní průkazky.

Jak bylo uvedeno, vedoucí kurzu se mimo jiné staral také o bydlení a stravování účastníků kurzu. Účastníci kurzu bydleli společně; muži byli ubytováni v internátech pro mladé muže a ženy v přechodných noclehárnách. Náklady spojené s pobytem účastníků kurzu ve Zlíně hradila firma Baťa.

Bez ohledu na to, do kterého kurzu byl spolupracovník zapsán, musel vždy absolvovat kurz o hospodaření a účetnictví, a to nejen obchodním/prodejny, ale také osobním. Při nastoupení do kteréhokoliv kurzu obdržel každý účastník pokladní deník. V tomto podkladním deníku musel každý účastník sledovat vlastní příjmy a výdaje. Saldo, které v pokladním deníku spolupracovník uváděl, muselo souhlasit s hotovostí, kterou měl ve své pokladně, tedy peněženice. Součástí pokladního deníku byl také přehled inventury, tedy soupisu majetku, který měl spolupracovník s sebou na kurzu. Tato činnost měla účastníkům kurzu opět a znovu připomenout, jak důležitou úlohu v rámci

firemní kultury sehrává hospodaření ve všech úrovních spolupracovníkova života. Jak bylo uvedeno na patitulu cvičného pokladního deníku: „*Šetření je základ blahobytu.*“

Přehled o hospodaření každého kurzu evidoval jeho vedoucí. Škola pro prodavače pak každý týden prováděla zúčtování a vyčíslila průměrný náklad na jednoho účastníka kurzu. Zároveň byla vedena evidence přijatých poplatků za kurzovné a náklady na přednášející. Přednášející dostával prémie za každého úspěšně proškoleného účastníka kurzu. K evidování a výpočtu prémie byl vytvořen zvláštní tiskopis. Další prémie získával instruktor na základě ohodnocení vedoucím školy. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)

Škola prodavačů fungovala prostřednictvím týdenních a čtrnáctidenních kurzů. Kurzy začínaly každé pondělí, výjimkou byly pouze týdny, kdy probíhala celozávodní dovolená, případně v daném týdnu probíhaly Vánoce, Velikonoce či oslavy prvního máje. Před zahájením kurzu se musel každý účastník zapsat na speciální prezenční listinu, na této listině uvedl:

- a) své pořadové a osobní číslo,
- b) své jméno a příjmení,
- c) odkud byl do kurzu povolán,
- d) kam bude po absolvování kurzu umístěn,
- e) jakým způsobem je hrazeno kurzovné (kolik zaplatil sám uchazeč, kolik vedoucí a kolik rayon).

Po zapsání obdržel každý účastník speciální kontrolní štítek, do kterého musel po celou dobu trvání kurzu zapisovat své příchody a odchody ze Školy pro prodavače. Konkrétně se na kontrolní lístek razil čas příchodu na ranní výuku, čas příchodu na odpolední výuku a časy odchodu.

Dopolední kurz začínal v 7.00 hodin ráno a odpolední v 14.00 hodin.

Ještě před zahájením kurzu musel každý účastník navštívit firemního lékaře a podstoupit běžnou zdravotní prohlídku. Výslednou zprávu z prohlídky doručil na Sociální oddělení, které ji zařadilo do jeho osobní karty.

Jak již bylo zmíněno, studium na Škole pro prodavače bylo zpoplatněno. Školné bylo rozděleno mezi účastníka kurzu, vedoucího prodejny a rayon. Účastník kurzu obvykle platil poplatek ve výši 80,- korun, stejnou výši platil vedoucí prodejny, který účastníka do kurzu poslal. Pokud vznikly s absolvováním kurzu ještě další náklady, hradil je

rayon, do kterého spadala prodejna, z níž účastník kurzu pocházel, nebo do které měl být umístěn. Úhrada ze strany účastníka kurzu a vedoucího oddělení byla provedena srážkou z osobního konta. Cestovní náklady spojené s dopravou účastníka kurzu do Zlína a zpět, hradila firma Baťa.

Výstupem kurzu byla povinnost každého účastníka vypracovat vlastní pracovní program. Pracovní program měl představovat, jakým způsobem využije znalosti a dovednosti, které během kurzu získal. Součástí navrhovaného programu musely být také konkrétní příklady, jak nově získané zkušenosti a vědomosti využije po svém návratu na prodejně. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1540 inv. č. 115)



Obr. 20 Ukázka učebních pomůcek pro pedikérský kurz (SOkA)

Zvláštní požadavky byly také kladeny na vyučující, kteří působili ve škole v roli instruktorů. Ti byli hodnoceni za:

1. vybavení učebny a funkčnost všech pomůcek,
2. správné jednání s účastníky kurzu,
3. způsob vyučování,
4. správnost hodnocení a bodování,
5. kvalitu výuky,
6. neustálou rezervu odborně vyškolených účastníků kurzu,

7. dozor nad účastníky kurzu i mimo školu,
8. přípravu zpravodaje, výchovných článků a zdokonalování učebnic,
9. vyřizování korespondence a příkazů,
10. sledování tržeb v oboru, který přednášeli.

Instruktorem se stávali pouze ti nejlepší z nejlepších, aby svým příkladem motivovali účastníky kurzu k nejlepším možným výkonům. Instruktor kurzu neměl být pouze vzdělaným odborníkem, ale měl mít také charakterové a povahové kvality. (SOkA Zlín, Baťa X., kart. 1549, inv. č. 151)



Obr. 21 Učebna pro pedikérský kurz ve Škole pro prodavače (SOkA)

9.8 Vyšší lidová škola Tomáše Bati

Vyšší lidová škola Tomáše Bati byla založena na jeho počest na podzim roku 1932. Tato vzdělávací instituce poskytovala odborné kurzy pro širokou veřejnost. Kurzy byly zaměřeny na rozvoj jazykových znalostí. Výuka byla realizována ve stávajících budovách Masarykových pokusných škol a Jinojazyčné školy. Přednášejícími byli přední odborníci, kteří u firmy Baťa působili: jednalo se o odborníky z různých oblastí firemní aktivit - lékaře, přednášející z podnikových škol, instruktory, právníky, specialisty z osobního a sociálního oddělení. Tito specialisté připravovali pro zájemce tema-

ticky zaměřené kurzy z oblasti zdravotnictví, kultury, sociální péče, osobního rozvoje, politiky, hospodářství a mnoha dalších oborů. Od slova „lidová“ se měla odvíjet i náplň této vzdělávací instituce. Kurzy byly koncipovány tak, aby si každý spolupracovník firmy mohl vybrat takový kurz, který jej bude zajímat a bude pro jeho osobní či profesní růst přínosný. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174)

Tak jako ve všech ostatních podnikových vzdělávacích institucích firmy Baťa, také na Vyšší lidové škole Tomáše Bati bylo studium zpoplatněno tzv. školním poplatkem. Cena za studium byla velmi mírná, což mnohé spolupracovnice i členy jejich rodin inspirovalo ke studiu na této škole.

Vyšší lidová škola byla schopna v rámci svých vzdělávacích aktivit nabídnout kurzy i pro zájemce, kteří se nechtěli vzdělávat odborně, ale zájmově. Tato škola tedy vyplnila mezeru v podnikovém školství firmy Baťa. Exportní škola, Škola pro nově přijaté zaměstnance či Škola pro prodavače byly školami, jejichž cílem bylo odborně vzdělávat spolupracovnice, s cílem navýšit jejich odborné znalosti a praktické dovednosti k zefektivnění jejich činnosti ve firmě. Vyšší lidová škola nabízela kurzy, prostřednictvím kterých měl být podpořen růst osobnosti a všeobecných znalostí spolupracovniců firmy Baťa.

O bližším fungování Vyšší lidové školy Tomáše Bati neexistují příliš rozsáhlé archivní sbírky. Je tedy možné pouze předpokládat, že některé z aktivit této vzdělávací instituce se úzce prolínaly s dalšími podnikovými školami firmy Baťa, včetně Studijních ústavů.

V rámci podnikového školství firmy Baťa je znám také pojem Vyšší lidová škola pro ženskou povolání. Z archivních dokumentů vyplývá, že se jednalo o další vývin Baťovy školy práce pro mladé ženy. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 176)

Dotazník zpětné vazby vypovídající o spokojenosti účastníků kurzu Vyšší lidové školy Tomáše Bati je uveden v příloze P V.

9.9 Pilotní škola

Tomáš Baťa řekl: *„Závidím státům, které mají moře, protože mají způsob laciné dopravy. My sice nemáme moře, ale máme vzduch a leteckou dopravu, nechť je tedy*

vzduch našim mořem.“ Pilotní škola firmy Baťa vznikla jako reakce firmy rozvoj leteckého průmyslu.

Škola byla postavena v blízkosti otrokovického letiště.

Pilotní výcvik byl složen z:

- absolvování pilotních hodin a splnění odlítaných hodin,
- radiotechnických zkoušek,
- zkoušek z dopravního letectví (podmíněno půlroční stáží jako poštovní pilot, poté bylo možné se přihlásit ke zkoušce z dopravního letectví).

Předpokládaný počet úspěšně absolvovaných studentů byl okolo 70 %.

Podmínkou přijetí na Pilotní školu bylo splnění také náročných psychologických testů, při kterých musel student/studentka prokázat, že je psychicky odolný a bude si umět poradit v každé, i velmi náročné situaci.

Náklady na studium na Pilotní škole si z jedné třetiny či čtvrtiny (dle období) hradili studenti sami, polovinu zbylých nákladů měl hradit stát a druhou polovinu firma Baťa. Školné se tedy pohybovalo okolo 4.000 korun, celková cena kurzu pak byla od 16.000 do 20.000 korun. Absolvování kurzu bylo podmíněno aktivní účastí na předepsaných letových hodinách. Státní zkoušky následně skládali studenti školy v Praze. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1223, inv. č. 192)

9.10 Mistrovské kurzy

Samospráva dílen byla založena na vnitřní struktuře, kterou je možné rozdělit do pěti úrovní:

1. Vedoucí dílny
2. Mistři dílny
3. Předák dílny
4. Účastník
5. Dělník

Tato struktura dílny byla součástí motivačního programu firmy Baťa. Každý nově přichozí na dílnu začínal na pozici dělníka. Těch bývalo na dílně různé množství, podle její velikosti, většinou okolo dvaceti. Někteří z těchto dělníků se podle zásluh a výsledků své práce stali účastníky, to znamenalo, že byli zahrnuti do odměňovacího sys-

tému „Účast na zisku a ztrátě“. Účastníků bylo na dílně průměrně 3 až 5, opět podle velikosti dílny. O chod dílny se starali tzv. Předáci, ještě nad nimi byli mistři a samo-správa byla završena vedoucím dílny, který odpovídal za chod dílny na každé její úrovni. Povýšení do pozice mistra dílny však nebylo závislé pouze na kvalitě a množství odvedené práce, ale také absolvování tzv. mistrovského kurzu. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1194, inv. č. 55)

Pokud člověk projevoval předpoklady zastávat funkci mistra dílny, navrhl jej vedoucí do tohoto kurzu. Pokud se člověk jednou do tohoto kurzu zapsal, byl povinen jen absolvovat. Nebylo přípustné, aby některé hodiny vynechal, či se dokonce neomluvil. Neomluvená absence na hodině kurzu byla vnímána stejně, jako absence v práci. Pokud se stalo, že se účastník kurzu dvakrát neomluvil, byla jeho účast na kurzu ukončena, bez další možnosti se do kurzu zapsat. Cílem kurzu bylo připravit schopné a hlavně spolehlivé spolupracovníky na vedoucí postavení v továrně. Účastník kurzu mohl být omluven pouze se souhlasem vedoucího skupiny/dílny či vedoucího osobního oddělení. Jiné omluvení nebylo akceptováno. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1194, inv. č. 55)

Před přijetím do kurzu musel každý účastník prokázat schopnost, že zná všechny pracovní činnosti a postupy dílny, na které by se měl v budoucnosti stát mistrem. Každá z těchto činností byla bodována a zájemce musel u každé z nich získat nejméně 6 bodů z 10 možných. Pokud u některé činnosti neobstál, nemohl pokračovat k následující, ale musel ji opakovat. Po dokončení všech činností měl uchazeč za úkol navrhnout a vyrobit jeden pár obuvi. Tento pár obuvi si následně musel nechat schválit vedoucím Obuvnické školy, který měl potvrdit, že veškeré práce na této obuvi byly provedeny správně a kvalitně.

Pokud uchazeč splnil všechny předpoklady pro přijetí, byl do kurzu zapsán. Kurz byl zaměřen teoreticky na prokázání znalostí z oblasti obuvnictví, výroby, řízení dílny a práce se spolupracovníky. Součástí kurzu bylo kromě odborných přednášek také samostudium. Během samostudia byl účastník kurzu povinen nastudovat zadanou látku a musel obstát u zkoušek, které ověřovaly, zda projevil snahu učit se, či nikoliv. Pokud se stalo, že vedoucí kurzu zjistil, že účastník neprojevil žádnou snahu naučit se zadanou učební látku, hrozilo takovému účastníkovi ukončení pracovního poměru.

Ověřovací testy byly rozděleny do tří kategorií:

- a) otázky z odborných kurzů – zaměřeny na ověření znalostí z oblasti kvality a schopnosti vyrobit a navrhnout vlastní výrobek,
- b) otázky z oblasti řízení a organizace dílny,
- c) otázky z oblasti znalosti předpisů.

Mistrem se mohl stát pouze ten, který ve všech zkouškách projevil minimálně 60% úspěšnost.

Úspěšnost u zkoušek však nebyla zárukou, že se účastník kurzu stane mistrem. O tom, zda se úspěšný stane mistrem či nikoliv, rozhodoval vedoucí kurzu, který musel mimo jiné velmi přesně odhadnout charakterové vlastnosti a osobnostní rysy účastníka a jejich vhodnost pro pozici mistra.

Absolvování mistrovského kurzu bylo podmíněno také finanční spoluúčastí jeho účastníků. Museli si sami hradit náklady na materiál při výrobě zkušebního páru obuvi i studijní materiály.

Účastník kurzu musel prokázat znalosti z oboru:

1. výroby obuvi
2. kvality materiálu
3. řízení pracovních procesů na dílně
4. hospodaření dílny
5. personálních procesů na dílně
6. interních předpisů firmy
7. legislativy

Mistr dílny musel být schopen plně rozumět dílenskému účetnictví. Jedním z úkolů podmiňujících absolvování kurzu bylo také navštívit dílenského účetního a společně s ním vyhotovit výplatní listinu, tu pak předpokládat u zkoušky a být schopen jí detailně okomentovat.

Rozsah kurzu byl 40 vyučovacích jednotek, rozložených průměrně do 1,5 až 2 měsíců. (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1194, inv. č. 55)

10 OTÁZKA PRŮMYSLOVÉHO ČLOVĚKA

Pojem průmyslový člověk byl v rámci Baťovy soustavy řízení chápán jako ideál člověka. Tento ideál vycházel z teorie, že pokud práce je společná, život soukromý musí být individuální. Průmyslovým člověkem byla označována ideální představa o člověku, který denně:

- 8 hodin pracuje v továrně,
- 8 hodin se věnuje aktivnímu rozvoji a rodině,
- 8 hodin se věnuje spánku.

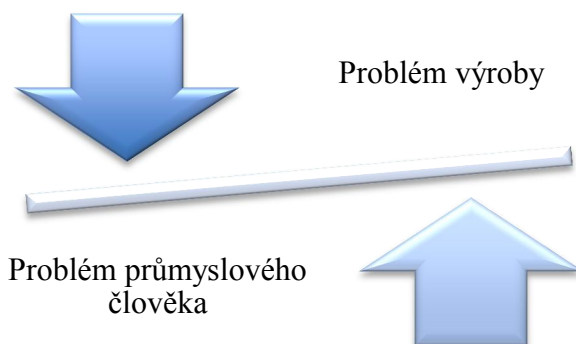
Aktivním rozvojem a trávením volného času se rozumělo využívání moderního zázemí města. Firma Baťa rozvíjela kulturní, společenskou a sportovní vybavenost města, která měla sloužit k rozvoji osobnosti zaměstnance. Trávení volného času mělo být individuální a v rámci něj se měl člověk věnovat své rodině a dalšímu vzdělávání.

Dle archivních dokumentů je možné poznat pojmání průmyslu v Baťově soustavě řízení; účelem průmyslu bylo:

1. vyrábět potřebné zboží v dostatečném množství;
2. obsloužit spotřebitele včas, dobrou jakostí a za mírnou cenu;
3. vyrábět a rozšiřovat lidské štěstí.

„Průmysl si musí dříve nebo později uvědomit, že společný cíl všech zúčastněných a dokonalejší harmonie je psychologickým a hospodářským stavem, který je dokonale mravní.“ V rámci Baťovy soustavy řízení byly definovány v průmyslovém podnikání dvě hlavní otázky:

1. otázka výrobních problémů,
2. otázka průmyslového člověka.



Obr. 22 Problémy průmyslové metropole
(vlastní zpracování)

Jako optimální řešení první otázky, tedy výrobních problémů, shledávala firma Baťa v:

- největším množství vyrobených hodnot,
- nízkých cenách,
- vysokých mzdách.

V rámci řešení druhé otázky, otázky průmyslového člověka, hledala firma Baťa odpovědi:

- Jaké záruky a existenční jistoty může dát průmysl do budoucnosti průmysl člověku, aby se člověk dostal na první místo a mohl prokázat službu jak sobě, tak také průmyslu.
- Jakým způsobem měnit práci v tvůrčí tvoření, a tím ve zdroje cti a radosti, které jsou klíčem k životnímu štěstí.

Cílem firmy Baťa bylo zaměstnávat spolupracovníky, kteří by byli schopni řešit otázky průmyslového rozvoje firmy:

1. Jakým způsobem vést výrobu, aby byla racionálně řízena, zázemí firmy bylo vybaveno nejmodernějšími stroji a technologiemi.
2. Jak nejlépe řídit dílny a pracovní místa.
3. Jaké metody jsou nejvhodnější pro řízení výroby, dílen a prodeje.
4. Jak nejlépe a zároveň efektivně šetřit materiálem, nástrojem, pracovními silami i časem.
5. Jak důsledně špatné odstraňovat výrobní metody.
6. Jak nejlépe zlepšovat výrobní metody.
7. Jak nejlépe sledovat vědecký pokrok v průmyslu, aby se dosahovalo maximálních výsledků.

Firma Baťa spatřovala řešení těchto otázek ve dvou rovinách. První byla závislá na pokrokovém myšlení vedení firmy, druhá pak na spolupracovnících. Konkrétně se jednalo o úroveň vyspělosti každého spolupracovníka a tato vyspělost se měla odvíjet od úrovně výchovy.

Jak uváděl archivní dokument: „*Na světovém trhu nebude místa, své místo uhájí jen závod, který vědomě slouží dnes veřejnosti lépe než včera*“. (Baťa, 1939, s. 415) Neustálý pokrok a zdokonalování muselo vycházet z využívání nejnovějších technologií a technických vymožeností. Základním předpokladem pro úspěch v oblasti rozvoje bylo podporování vědců a vědeckého přístupu. Vědecký přístup k práci se měl promítat do

všech úrovní samosprávy ve firmě. Firemní kultura a systém řízení měly podporovat ve spolupracovnících vědecký přístup k práci. Vedení firmy muselo být schopné dávat všem spolupracovníkům i nejmenší příležitost, aby mohli projevit své organizační schopnosti a nadání k vynalézavosti.

Průmyslový člověk měl:

- Pracovat v továrně. Jeho práce měla být tvůrčí, svým aktivním přístupem ji měl neustále rozvíjet a zlepšovat. Za práci v továrně měl dostávat nadstandardní mzdu. Práce měla být spojena s individuálním kariéřním růstem.
- Pravidelně a zdravě se stravovat. Využívat zázemí firemních stravovacích zařízení, využívat kvalitní domácí stravy.
- Neustále se vzdělávat a rozvíjet. Pravidelně navštěvovat vzdělávací firemní kurzy, neustálým seberozvojem motivovat také svou rodinu a podmínit jim kariéřní růst v továrně.
- Bydlet v baťovském domku a využívat trendy moderního bydlení.
- Využívat zdravotní a sociální zázemí moderního města.
- Žít aktivním kulturním a společenským životem – navštěvovat kino, divadlo, tančírny, knihovny, společenské akce.
- Pravidelně sportovat. Jedna z baťovských zásad zněla: „*Fyzické zdraví podporuje psychickou odolnost.*“
- Rozvíjet kvalitní přátelské a rodinné vztahy.
- Je finančně samostatný a nezávislý. Nemá žádné dluhy, výše jeho úspor mu zaručuje bezpečnou budoucnost.

Rozvoj průmyslového člověka podporovalo celoživotní vzdělávání, do kterého byli aktivně zainteresováni všichni zaměstnanci firmy Baťa.

Rozvoj vzdělávací soustavy firmy Baťa měl zajistit zvýšení vzdělanosti nejen ve Zlíně, ale také v dalších městech, kde firma působila. Toto navýšení znalostí a vědomostí mělo zapříčinit změnu v uvažování spolupracovníků – měli se na výrobní problémy dívat v kontextu všech firemních procesů, měli o těchto problémech přemýšlet vědecky a řešit je prakticky. Firma Baťa vycházela ve svém konání z předpokladu, že více vzdělaný člověk bude snižovat výrobní problémy, tím sníží časové prostoje a zvýší příjem firmy. Další myšlenkou byl také předpoklad, že pouze vzdělaný člověk se cítí být svobodný i v rámci striktní firemní kultury, protože chápe širší kontext firemní

kultury, výrobních procesů, společnosti a vlivu těchto okolností na prosperitu jeho osobního života.

K tomu, stát se opravdu průmyslovým člověkem, měly být inspirací pro spolupracovníky tyto zásady:

1. Zlepšete se ve své práci a naučte se pracím novým.
2. Naučte se dobře jeden cizí jazyk.
3. Dosáhněte co nejvyšších úspor.
4. Zdokonalujte se nejvíce v tom, co vám chybí a co nejvíce potřebujete.
5. Využívejte všech příležitostí, které vám k sebevzdělávání nabízí podnikové školství a Studijní ústavy.
6. Vyberte si vhodnou četbu, tedy takovou, která nepojednává o zániku, ale růstu a prosperitě.
7. Sportem utužujte své tělo i duši.
8. Naučte se společenskému chování.

Ale hlavně, mějte rádi práci, kterou činíte, pak jí můžete vykonávat dobře, svědomitě a s nadšením.

11 VYUŽITÍ KONCEPCE EDUKAČNÍHO SYSTÉMU FIRMY BAŤA A.S. DO ROKU 1945 V SOUČASNOSTI

Hlavní inspirativní podnět z podnikového školství pro současnost spočívá v odkazu dokonalého propojení praxe a teorie. Nikoliv teorie a až následně praxe, jako je tomu v současnosti. Ve firmě Baťa byla základním elementem každé vzdělávací aktivity empirická zkušenost studenta s praxí. Studenti nejprve získali praktické zkušenosti, které si buď současně, nebo následně doplňovali teoretickým poznatky.

Soustava podnikového školství firmy Baťa a.s. do roku 1945 je pro současnost inspirativní také ze dvou hlavních důvodů:

1. **Svým vývojem reflektovala potřeby rostoucí firmy.** Firma Baťa by nikdy nevěnovala úsilí pro rozvoj vzdělávací aktivity, která by neodpovídala aktuální potřebě firemního rozvoje. Podnikové školství firmy Baťa se vyvíjelo z tzv. elementárních vzdělávacích snah k institucionalizovaným organizacím.
2. **Stala se nezávislým na externích nabídkách vzdělání.** Vzhledem k tomu, že okolo roku 1922 firma Baťa nenašla v tehdejší Československu vzdělávací instituci, která by v rámci svých aktivit naplňovala představy o kvalifikačním vybavení absolventa vhodného pro potřeby firmy, začala firma vyvíjet vlastní vnitropodnikové vzdělávací kurzy.

Potřeba začít s rozvojem vlastních vnitropodnikových vzdělávacích aktivit donutila firmu Baťa k jednomu zásadnímu kroku, který se významnou částí podílel

na úspěšnosti vzdělávacích aktivit – **firma musela být schopna definovat, jakými znalostmi a dovednostmi musí být absolvent určitého typu vzdělání vybaven.** Tímto způsobem byla firma schopna snížit časové ztráty z výroby, která věnuje čas zaškolení nového spolupracovníka na minimum, což bylo pro dynamicky se rozvíjející firmu stěžejní.

Pro současné firmy může být inspirativním odkazem způsob rozvoje podnikového školství Baťa:

1. **Od jednoduchého ke komplexnímu:** nejprve vznikaly kurzy pouze úzce specifikované na konkrétní činnost, v pozdějším období podnikového školství začaly být jednotlivé kurzy zařazovány do kontextu celofiremního rozvoje.

2. **Od stručného k obsáhlejšímu** – obsahová náplň kurzů a vzdělávacích kurzů rostla úměrně s odkazem na růst potřeb firmy. První vzdělávací počiny firmy Baťa byly úzce zaměřeny pouze na rychlé zaškolení spolupracovníka ve firmě. V pozdějších letech, okolo roku 1925, začala firma se zapojováním nově příchozích do kontextu rozvoje průmyslového ideálu tzv. Zahradního města a průmyslového člověka.
3. **Od krátkodobého k dlouhodobému** – s rozvojem širě obsahové náplně podnikových vzdělávacích aktivit rostla také délka jednotlivých kurzů či vzdělávacích programů. Popřípadě se jednotlivé vzdělávací programy začaly skládat z několika kurzů.
4. **Od praktického k teoretickému** – spolupracovníci firmy Baťa se vzdělávali z velké části zejména prostřednictvím praktických kurzů. Přednášková činnost tvořila pouze část vzdělávacího programu. Základem podnikového školství firmy Baťa byla praxe.

Inspirací pro současné firmy mohou být také metody využívané firmou Baťa ke vzdělávání spolupracovníků na pracovišti:

- **Kolečko** – základním typem vzdělávání a zaučení se spolupracovníků ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 bylo absolvování tzv. kolečka. Kolečko znamenalo, že si každý spolupracovník musel vyzkoušet všechny práce, které mohl na dílně vykonávat. Důležité bylo, aby byl na dílně každý schopen zastat kteroukoliv práci či pracovní pozici.
- **Odborná instruktáž** – předáci dílny byli povinni odborně dohlížet na práci nově příchozích na dílnu, odpovídali za správnou adaptaci všech spolupracovníků. Tato adaptace byla složena z odborných instruktáží ve školních dílnách i provozních dílnách.
- **Odborný dohled** – na každé dílně byla přesně stanovena hierarchie odpovědností; každý spolupracovník musel odpovídat za to, že odborně dohlíží na rozvoj svého nástupce a na práci.
- **Asistování** – další z forem učení u firmy Baťa bylo asistování. To bylo typické pro zaškolování například mezi technicko-hospodářskými pracovníky a na propagačním oddělení firmy Baťa.

- **Konzultování** – každému spolupracovníkovi muselo být umožněno konzultovat svou činnost s více zkušeným nadřízeným či odborníkem. K účelu konzultací byly vyhrazeny odborné kurzy i besedy.
- **Pověření úkolem** – pro firmu Baťa bylo typické, že neměla obavy ze zadávání významných úkolů i velmi mladým lidem, aby získali prostor k prosazení se. Pověření úkolem bylo prostředkem, jak odhalit připravenost studenta pro praxi.

Metody využívané firmou Baťa ke vzdělávání spolupracovníků mimo pracoviště:

- **Přednášky** – byly využívány ve večerních kurzech; přednášejícími byli buď interní či externí spolupracovníci firmy. Cílem bylo doplnit praktické zkušenosti spolupracovníků o teoretické znalosti a propojení teorie s praxí. Přednášková činnost nebyla delší než jednu, maximálně dvě vyučovací jednotky za den.
- **Diskuze** – sloužila ke sdílení informací mezi přednášejícím odborníkem a účastníkem kurzu, většinou následovala po odborné přednášce a měla osvětlit přednášející téma na základě dotazů účastníků kurzu.
- **Praktická cvičení** – byla součástí adaptace zaměstnanců, probíhala především ve školních dílnách.
- **Vědecké výzkumy a příklady** – byly součástí edukace ve Studijních ústavech, poskytovaly spolupracovníkům možnost vědecky si ověřit teoretické poznatky. Zázemí k takové činnosti poskytovaly badatelný a laboratoře.

Výchova k hospodaření a službě

V současné době se řada firem potýká s problémem tzv. exekuce na mzdy svých zaměstnanců. Tyto důsledky jsou výsledkem současné nevzdělanosti lidí v oblasti financí, hospodaření a zejména také v oblasti terminologie spojené s finančními půjčkami apod. Edukace ve firmě Baťa byla provázána výchovou k hospodaření a službě. Výchova k hospodaření byla součástí každého vzdělávacího kurzu Základní prvek Baťovy soustavy řízení. Současné firmy by se mohly inspirovat metodickými postupy výchovy k hospodaření, které firma Baťa rozvíjela v rámci vnitropodnikového vzdělávání.

Ve všem, co se ve firmě tvořilo, vyvíjelo a vyrábělo, měla být přidanou hodnotou služba. Vycházelo se z hesla, že „podnikání je služba životu, služba společnosti“ a nejvyšší ctností člověka je možnost „dobře posloužit“. Jednalo se o zásadní myšlenku filozofie firmy Baťa, která chtěla zákazníkovi, spolupracovníku i celé společnosti prokázat nejvyšší možnou službu. V současnosti se mnohdy jako zákazník potýkáme se situacemi, kdy nám při nákupu zboží či služby kromě kvality chybí i to „něco“ navíc. Tím něčím, je právě projev služby, kdy nám prodejce či kdokoliv jiný dává najevo, že pro nás službu učinil rád.

12 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

V rámci poslední kapitoly bakalářské práce jsou prezentovány výstupy z šetření Adult Education Survey, tedy vzdělávání dospělých v České republice. Tato studie je volně přístupná na stránkách Českého statistického úřadu a přináší výsledky šetření z roku 2011. Studie přináší velmi zajímavé a obsáhlé informace o vývoji vzdělávání dospělých v České republice. Studie je přehledně členěna na formální, neformální a informální vzdělávání. S ohledem na téma bakalářské práce jsou uvedeny informace vztahující se k neformálnímu vzdělávání dospělých – potažmo zaměstnanců. (ČSÚ, s. 48)

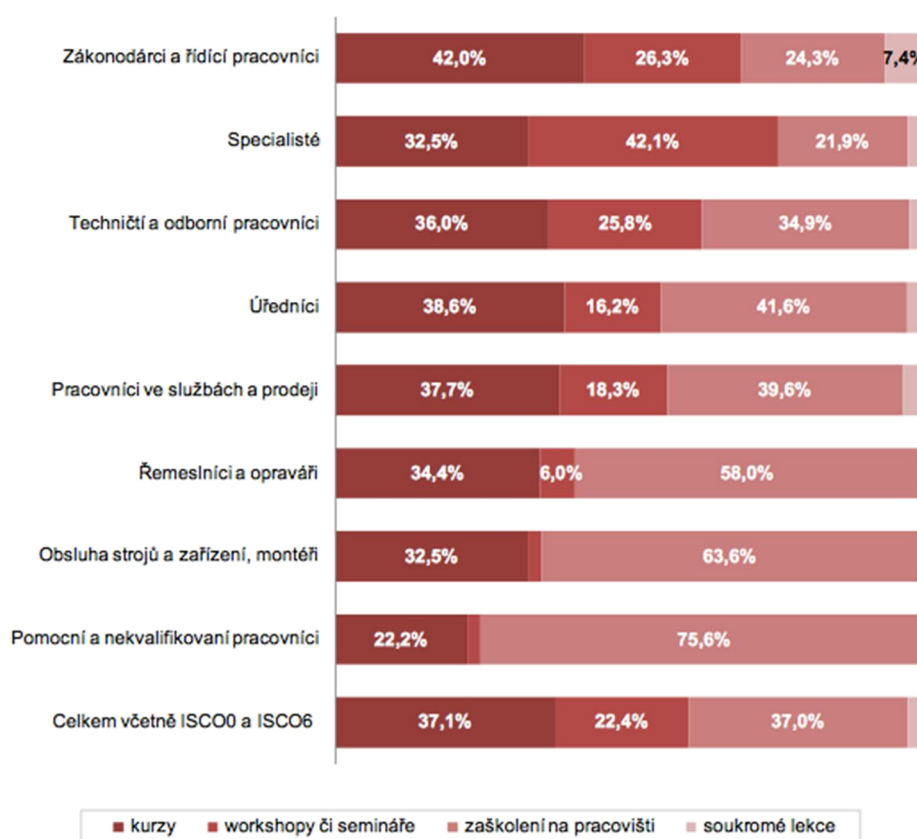
Z výzkumu vyplynulo, že během sledovaného období (12 měsíců) se 32,1 % ze sledovaných osob prostřednictvím alespoň jedné aktivity zapojilo do neformálního vzdělávání. Věkový rozptyl sledovaných osob byl od 18 do 69 let. Z toho počtu bylo nejvíce lidí z věkové kategorie 35-44 let, celkem se jednalo o 41 % z celkového počtu zapojených. Dále z celkového počtu sledovaných osob bylo 43 % pracujících, 20,2 % nezaměstnaných, 29,5 % studujících a 15 % na mateřské či rodičovské dovolené. Zbýlých 12,3 % tvořili lidé pobírající starobní nebo invalidní důchod. Z uvedených dat je patrné, že otázka neformálního vzdělávání se dotýká velkého množství pracujících či na práci se připravujících osob. (ČSÚ, s. 51)



Obr.

23 Účast pracujících v pracovně orientovaném neformálním vzdělávání dle hlavních tříd zaměstnání. (Vzdělávání dospělých v České republice, 2011, s. 51)

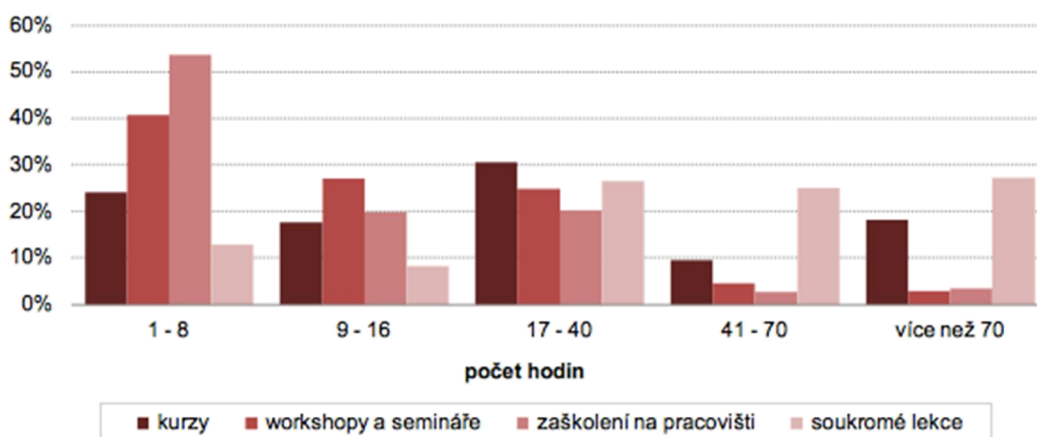
Uvedený graf zobrazuje přehled o pracovně neformálním vzdělávání dle tříd zaměstnání. Z grafu vyplývá, že nejvíce aktivní v oblasti neformálního vzdělávání jsou osoby, které pracují jako specialisté v určité oblasti, celkem se jednalo o 56,6 % osob ve sledovaném období v dané kategorii. Poměrně vysokého procentuálního podílu bylo dosaženo také u osob pracujících v oblasti zákonodárství a u osob zastupujících řídicí pozice. Z podstaty věci byl nejnižší procentuální podíl zaznamenán u nekvalifikovaných a pomocných pracovních pozic. (ČSÚ, s. 53)



Obr. 24 Pracovně orientované neformální vzdělávání dle hlavní třídy zaměstnání a formy vzdělání. (Vzdělávání dospělých v České republice, 2011, s. 53)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že k nejčastějšímu využívání podnikového vzdělávání formou zaškolení na pracovišti dochází u nekvalifikovaných a pomocných pracovních pozic a to až v 75,6 %, dále pak u 63,6 % pracovních pozic obsluhujících stroje, zařízení či spojených s montéřskou činností a 58 % řemeslných a opravářských pozic. K nejmenšímu využití této formy podnikového vzdělávání bývá u specializo-

vaných pracovních pozic (21,9 %) a zákonodárných a řídicích pracovních pozic (24,3 %). Prostřednictvím kurzů bývá podnikové vzdělávání nejčastěji realizováno u zákonodárných a řídicích pracovních pozic (42,0 %), u úřednických pracovních pozic (38,6%) a pracovních pozic ve službách a prodeji (37,7%). Workshopy či semináře bývají nejvíce využívány pro realizaci podnikového vzdělávání u specializovaných pracovních pozic, a to až ve 42,1 %.



Obr. 25 Délka trvání pracovní orientovaného vzdělávání dle normy vzdělávání (*Vzdělávání dospělých v České republice, 2011, s. 54*)

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že metoda zaškolení na pracovišti bývá nejčastěji realizována v časové dotaci 1- 8 hodin, následně pak v časové dotaci 9 -16 hodin. V časové dotaci 17 - 4 hodin vykazovala tato metoda srovnatelné zastoupení s metodou workshopů a seminářů, odborných kurzů i soukromých lekcí. Nejmenší zastoupení měla metoda zaškolení na pracovišti v časové dotaci 70 a více hodin. (ČSÚ, s. 54)

Z výše uvedených údajů vyplývá, že koncepce podnikového vzdělávání je odlišná dle oboru a pracovních pozic. Podle vstupních parametrů (oboru a pracovní pozice) se mění způsob realizace podnikového školství a časová dotace.

K využití metody zaškolení na pracovišti dochází převážně u manuálních činností spojených s nutnou znalostí pracovních úkonů. Metoda workshopů a školení bývá využívána převážně u specializovaných pracovních pozic a tzv. technickohospodářských pracovních pozic.

13 ZÁVĚR PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce představuje podnikové školství firmy Baťa do roku 1945. Úvod praktické části práce je věnován představení použité metodologie, která byla využita pro práci s archivními zdroji a výpověďmi pamětníků doby. Představena je celá šíře podnikového školství od mateřských škol, přes diferencované obecné a měšťanské školy až po vzdělávání středního typu, tedy Baťovy školy práce a průmyslové školy. V širším měřítku se práce zaměřuje na definování vzdělávání dospělých v rámci podnikového školství Baťa. V kontextu podnikového školství Baťa rozumíme dospělým člověka, který nestudoval Baťovu školu práce (ta byla určena mladým lidem ve věku od 14 do 18 let), k firmě Baťa nastoupil až po absolutoriu na jiné škole nebo po předchozích pracovních zkušenostech mimo firmu. Je tedy možné říci, že se jednalo o osoby starší 18 let, které neprošly vzdělávacím systémem Baťových škol práce.

Otázka edukace dospělých v rámci Baťovy soustavy řízení nebyla doposud v žádné publikaci ani vědecké práci uceleně popsána. Orientace v podnikovém školství Baťa zaměřeném na edukaci dospělého jedince je poměrně složitá, protože se vyvíjelo stejně dynamicky jako firma a v mnohém se vzdělávací aktivity prolínaly, spojovaly a časem také zanikaly. Typickým příkladem podnikového školství určeného k edukaci dospělého jedince jsou instituce jako Škola pro nově přijaté zaměstnance, Škola pro prodavače, Exportní škola, Vyšší lidová škola Tomáše Bati, případně Pilotní škola či Mistrovské kurzy.

Praktická část práce byla zpracována na základě archivních dokumentů firmy Baťa, tedy primárních zdrojů, z každodenního fungování jednotlivých vzdělávacích institucí. Praktická část práce představuje také ideál tzv. „průmyslového člověka“, tedy podnětu, ke kterému mělo veškeré úsilí firmy Baťa v oblasti podnikového školství směřovat.

Závěr praktické části je věnován doporučení a inspiraci vycházející z podnikového školství Baťa pro současné podnikatelské a edukační prostředí.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce na téma *Podnikové vzdělávání ve firmě Baťa a.s. do roku 1945 a využití těchto principů v současnosti* bylo analyzovat, jakým způsobem fungovalo podnikové školství firmy Baťa a.s. do roku 1945 a jak je možné tyto principy využít v současném prostředí podnikové edukace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Každá z těchto částí je doplněna vlastním úvodem a závěrem, které umožňují jednodušší vhled do řešené problematiky.

Teoretická část práce informuje o pohledu současné vědy a odborné literatury na problematiku podnikového školství, zda se jedná o aktuální moderní trendy či dlouhodobou potřebu. Práce se dále zabývá nejen metodami a nástroji realizace podnikového školství, ale také bariérami, které mohou být s realizací spojeny. Závěr teoretické části věnován představení kontextu doby ve Zlíně v letech 1894–1945, který reflektoval dynamický růst průmyslové metropole, kterou se město Zlín v průběhu let stalo.

Výstupem praktické části práce je studie představující podnikové školství firmy Baťa do roku 1945 se zaměřením na edukaci dospělého spolupracovníka. Firma Baťa dokázala svým rozsáhlým edukačním systémem plně nahradit a dokonce i překonat tehdejší nabídku státního vzdělávacího systému. Podnikové vzdělávání firmy Baťa se vyvíjelo v souladu s potřebami firmy a vždy odpovídalo konkrétní situaci, kterou firma potřebovala řešit. Všeobecné jsou známy vzdělávací aktivity firmy Baťa věnované dětem školního a studentského věku, instituce jako Masarykovy diferencované a pokusné školy, Jinojazyčné školy, Baťovy školy práce pro mladé muže a mladé ženy byly instituce, které vznikaly tzv. na zelené louce, byly nové a nenavazovaly na předešlé pokusy o aktivity podnikového školství. U vzdělávání dospělých tomu bylo jinak. Pokusy o podnikové školství věnované dospělým firma vykazovala již začátkem 20. let 20. století, ale tyto pokusy nebyly koncepčně ukotveny. Nejprve vznikly adaptační kurzy pro zaměstnance, postupně byly tyto kurzy rozšiřovány a koncentrovány do tematicky laděných celků, následně se tyto kurzy začaly rozpadat do samostatných vzdělávacích institucí, tedy podnikových škol. Vznikly instituce jako Škola pro nově přijaté zaměstnance, Škola pro prodavače, Exportní škola, Vyšší lidová škola Tomáše Bati či Studijní ústavy.

Téma podnikového školství firmy Baťa do roku 1945 se zaměřením na definování aktivit směřujících k rozvoji dospělých zaměstnanců nebylo zatím zpracováno a veřejnosti představeno v ucelené formě. Práce přináší doposud nepublikované informace o fungování tohoto ojedinělého systému. Kapitola praktické části práce je věnována také otázce průmyslového člověka a jejímu významu při rozvoji podnikového školství Baťa. Studie byla zpracována na základě primárních archivních dokumentů, jejichž obsah byl mimo jiné také konzultován s pamětníky doby, kteří zažili fungování Systému řízení Baťa.

Kapitoly praktické části jsou doplněny archivními fotografiemi a ukázkami učebních či novinových textů, které se vztahovaly k podnikovému školství pro dospělé ve firmě Baťa. Každá z kapitol je uvedena citátem Tomáše Bati.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. české vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
3. Baťa, J. A., 1939. *Průmyslové město*.
4. BAŤA, Tomáš, 1932. *Úvahy a projevy*. Zlín: Tisk.
5. Cekota, A., 1927. *Do nové práce*.
6. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013. *Vzdělávání dospělých v České republice: Výstupy z šetření Adult Education Survey, 2011*. Praha, 183 s. ISBN 978-80-250-2354-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, xii, 462 s. ISBN 8072265156.
9. HENDL, Jan, 2012. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-262-0219-6.
10. HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
11. KALNICKÝ, Juraj (ed.), UHLAŘOVÁ, Jana a Miloslava HAPLOVÁ, 2012. *Efektivnost a ekonomika edukace dospělých*. Ostrava: Repronis, 146 s. ISBN 978-80-7329-323-9.
12. KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
14. KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
15. MALACH, Antonín, 2005. *Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Grada, 524 s. ISBN 8024709066.

16. MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. Úvod do podnikové ekonomiky. 1. vyd. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
17. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, bez signatury
18. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1187, inv. č. 5.
19. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1188, inv. č. 13.
20. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1192, inv. č. 39.
21. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1194, inv. č. 55.
22. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1213, inv. č. 140.
23. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1214, inv. č. 149.
24. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1220, inv. č. 174.
25. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 176.
26. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 178.
27. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 179.
28. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 184.
29. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1222, inv. č. 5.
30. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1223, inv. č. 192.
31. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/6, kart. 1271, inv. č. 2.

32. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. X., kart. 1549, inv. č. 151.
33. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. X., kart. 1550, inv. č. 152.
34. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1940, inv. č. 30.
35. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, kart. 1993, inv. č. 44.
36. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. II/5, inv. č. 165.
37. Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sign. X., kart. 1540, inv. č. 115.
38. PAGÁČ, Jaroslav, 1929. *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx.
39. POKLUDA, Zdeněk, 2006. *Sedm století zlínských dějin. 2.*, dopl. a rozš. vyd. Zlín: Esprint, 174 s. ISBN 80-239-7200-6.
40. POKLUDA, Zdeněk, 2009. *Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati: [From Zlín into the world - the story of Thomas Bata. 2.*, rozš. a dopl. vyd. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 77 s. ISBN 978-80-254-4591-4.
41. PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.
42. SEDLÁKOVÁ, Renata, 2014. *Výzkum médií. Nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada, 544 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
43. VANĚK, Miroslav, Pavel MÜCKE a Hana PELIKÁNOVÁ, 2007. *Naslouchat hlasům paměti: teoretické a praktické aspekty orální historie*. Praha: Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 224 s. ISBN 978-80-7285-089-1.
44. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
45. *Vzdělávání dospělých v České republice. Výstupy z šetření Adult Education Survey*, 2011. ISBN 978-80-250-2354-9. Český statistický Úřad, Praha.
46. WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 8024704498.

47. zlin.estranky.cz. *O Bařově škole práce, Klubu absolventů BŠP a mladých pracovních podniku*. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z:
http://www.zlin.estranky.cz/clanky/batuv-system--batismus-/batova-skola-prace_-klub-abs.html
48. Zlin.eu, 2015a. *Masarykova škola, 1928*. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z:
<http://www.zlin.eu/masarykova-skola-1928-cl-342.html>
49. Zlin.eu, 2015b. *"Tomášov", 1938*. [cit. 2015-03-28]. Dostupné z:
<http://www.zlin.eu/-tomasov-1938-cl-328.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BŠP Bařova řkola práce

AC/DC Assessment Centrum/ Development centrum

MBO Management by Objectives

BSC Balanced Scorecard

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Cyklus strategie podnikového vzdělávání	17
Obr. 2 Rozdělení zdrojů dat a techniky jejich zpracování	37
Obr. 3 Uplatnění techniky orální historie	43
Obr. 4 Dobový obrázek podnikového školství Baťa, 1935	45
Obr. 5 Přehled soustavy podnikového školství Baťa.....	46
Obr. 6 Masarykovy pokusné školy ve Zlíně	49
Obr. 7 Mladí muži ve stejnokroji.....	52
Obr. 8 Mladé ženy ve stejnokroji	54
Obr. 9 Ateliér Školy umění.....	56
Obr. 10 Tomášovci	57
Obr. 11 Tomášov, 1939.	58
Obr. 12 Edukační cíle firmy Baťa vůči spolupracovníkům, od elementárních po všeobjímající	60
Obr. 13 Původní návrh na rozložení čtyř Studijních ústavů okolo Památníků Tomáše Bati.....	68
Obr. 14 Studijní ústavy, 1938.	70
Obr. 15 Přehled kurzů a počtů posluchačů Studijního ústavu, r. 1940.....	74
Obr. 16 Ukázka z brožury Do nové práce	91
Obr. 17 Rozvrh kurzu pro prodavače, r. 1933	95
Obr. 18 Interiér Školy pro prodavače	96
Obr. 19 Interiér Školy pro prodavače	96
Obr. 20 Ukázka učebních pomůcek pro pedikérský kurz.....	99
Obr. 21 Učebna pro pedikérský kurz ve Škole pro prodavače	100
Obr. 22 Problémy průmyslové metropole	105
Obr. 23 Účast pracujících v pracovně orientovaném neformálním vzdělávání dle hlavních tříd zaměstnání.....	113
Obr. 24 Pracovně orientované neformální vzdělávání dle hlavní třídy zaměstnání a formy vzdělání.....	114
Obr. 25 Délka trvání pracovně orientovaného vzdělávání dle normy vzdělávání.....	115

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Možnosti způsobů objektivního hodnocení.....	25
Tab. 2 Metody dle autorství hodnocení a časového horizontu	26
Tab. 3 Přehled výzkumných předmětů	38
Tab. 4 Specifikace vzdělávacích institucí dle šíře nabídky	67
Tab. 5 Řazení škol dle data jejich založení.....	68
Tab. 6 Obsah výuky kurzu pro nově přijaté zaměstnance	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I. Test Studijního ústavu, 1. Pedagogické oddělení. Test z úvodu do psychologie.
- P II. Test Studijního ústavu, 2. Pedagogické oddělení. Závěrečný test.
- P III. Obsah výukového kurzu Exportní školy.
- P IV. Zvací dopis Školy pro prodavače.
- P V. Dotazník o zpětné vazbě posluchačů Vyšší lidové školy Tomáše Bati.

PŘÍLOHA P I.: TEST STUDJNÍHO ÚSTAVU 1

Pedagogické oddělení
Studijního ústavu.

Kurs: Výchova v dílně. Turnus ...
Jméno: _____

TEST Z ÚVODU DO PSYCHOLOGIE.

1. Výchovné působení je omezováno _____
2. Psychologie je nauka o _____
3. Prostředníky mezi duší a vnějším světem jsou _____
4. Pro duševní život mají základní význam tyto smysly: _____
5. Každý duševní jev má tři stránky: I. _____, II. _____, III. _____
6. K obsahové stránce duš. stavu náležejí: I. _____
II. _____, III. _____
7. Počítetek = _____
8. Pro technickou práci mají největší význam počítky 1. _____
_____, 2. _____, 3. _____
9. Představa = _____
10. Hlavní typy představivosti: I. _____
II. _____, III. _____
11. Pozornost = _____
12. Paměť = _____
13. Vlastnosti dobré paměti: 1. _____, 2. _____
3. _____, 4. _____
14. Únava = _____, projevuje _____
15. Fantasie = _____
16. Význam fantasie: _____
17. Nejzákl. city: 1. _____, 2. _____
3. _____, 4. _____
18. Zdravé formy sebecitu: 1. _____, 2. _____
19. Nezdravé formy sebecitu: 1. _____, 2. _____
20. Smysl pro čestnost podporujeme _____
21. Letora = _____
22. 4 základní letory: 1. _____, 2. _____
3. _____, 4. _____
23. Zákl. čisté typy: 1. _____, 2. _____, 3. _____
24. Vůle = _____
25. Povaha neboli charakter = _____
26. Nejdůležitější prostředky výchovné: 1. _____, 2. _____, 3. _____

Tento test má 50 bodů,
1 bod = 2 %.

Správně bodů%

PŘÍLOHA P II.: TEST STUDIJNÍHO ÚSTAVU 2

Pedagogické oddělení
Studijního ústavu.

Kurs: Budování ducha dílny. T....
Jméno: _____

Z Á V Ě R E Ě N Ý T E S T .

1. O práci člověka rozhodují: 1. _____, 2. _____
2. O kvalitě dílny jako celku rozhoduje _____
3. Duch dílny vytvářejí dvě složky: 1. _____
2. _____
4. Velkého výkonu v dílně lze dosáhnout dvojím způsobem: 1. _____
_____, 2. _____
5. Duch dílny lze zlepšit pořádným _____
6. Vlastností moderního průmyslového člověka: 1. _____
2. _____, 3. _____
4. _____, 5. _____, 6. _____
7. _____, 8. _____, 9. _____
10. _____
7. Vlastností dobrého vedoucího: 1. _____, 2. _____
_____, 3. _____, 4. _____
5. _____, 6. _____, 7. _____
8. _____, 9. _____
8. O kvalitě vedoucího rozhodují: 1. _____
2. _____, 3. _____
4. _____
9. Nespravedlivé jednání vedoucího má za následek: 1. _____
_____, 2. _____
10. Výchovné působení vedoucího musí vycházet _____
11. Nejdůležitější výchovný prostředek v dílně: _____
12. Vedoucí využívá své autority k _____
13. K práci svých spolupracovníků může vedoucí zaujmout trojí stanovisko:
1. _____, 2. _____
3. _____. Jedině správné je stanovisko
_____.
14. Typy pracovníků v dílně: 1. _____, 2. _____
3. _____, 4. _____, 5. _____
6. _____
15. Vedoucí respektuje u svých spolupracovníků: 1. _____
2. _____, 3. _____, 4. _____

Tento test má 50 bodů,

1 bod = 2 %.

Správně:

%

PŘÍLOHA P III.: OBSAH VÝUKOVÉHO KURZU EXPORTNÍ ŠKOLY

Školení obuvnických podnikatelů:

Běž. čis.	Odborná praxe odbor	Týdnů	Odborné kursy Předmět	Hodin
1	Spodková dílna	6	Cvikací dílna, funkce doděláv. konfekce, spodkové stroje	6 4 20 6
2	Šicí dílna	4	Šicí dílna, hod. výkaz, útržky stroje a zařízení	10 2 12
3	Manipulace	2	Kopyta, funkce manipul.	6 6
4	Manipul. vrchů	4	Kalk. lístek a man. výkaz manipul. vrchů a textil	8 8 16
5	Manip. spodků	3	Manipulace spodků	18
6	Opracovací dílna	2	Opracovací materiál	12
7	Podpatková	1	Vyr. podpatků	6
8	Generálka, údržba elektro	4	Opravy prov. popruh, Kruh a plán dílny, Susárny pařáky, Elektrotechnika, sekací nože, pára voda	4 4 4 4 4
9	Výroba laků, barev, lepidel	1	Barvy, apretury, poliš, lepidla	6
10	Kartonáž	1	Nauka o materiálech	6
11	Nákupní	1	Nauka o mater. kůže, textil, guma, drob. zboží, dřevo	6
12	Modelárna	2	Modelář. zákres, Modelářství, kopytářství	2 6 4
13	Návrhové, vzorková sín	1	Názvosloví - móda	4
14	Kalkulační	2	Kalkulace	2
15	Rozpisovací	1	Rozpis výroby	12
16	Zásobovací	1	Kurs vosy	6
17	účetní, výplatní	4	Dílenský účet, odváděcí výkazy, výpl. listina	10 4
18	Osobní	2	Přijímání, vedení a propouštění lidí, kartotečky výpomoc, školení, pojišť. pens. nemoc. úrazová, zábrana	10 10 12

Š k o l e n í o b u v n i c k ý c h p o d n i k a t e l ů:

Běž. čís.	Odborná praxe odbor	Týdná	Odborné kursy Předmět	Hodin
19	Příjemce	2	Kontrola a bodování kvality ukládání obuvi, exekutiva jednání s lidmi	0 2 2 2
20	Vedoucí	4	Organisace závodů, Budování ducha dílny Péče o v ý d ě l k y Praktická psychologie	16 2 2 4
21	Prodejna	2	Kurs prodavače, Praxe v prodejně	40 40
	C e l k e m	50		368

PŘÍLOHA P IV.: ZVACÍ DOPIS ŠKOLY PRO PRODAVAČE

OSOBNÍ ODDĚLENÍ PRODEJEN

Bata
a. s.,
Z L Í N.
Adresa telegramů: »BATOVE«
Telefon: Zlín číslo 2.

Zlín, dne 193 .

Pan

vedoucí prodejny Baťa a. s.,

Dostavte se dne 193 v 7 hodin ráno do školy prodavačů ve Zlíně (Tr. T. Bati, budova na Garážích) do 6 ti denního aranžérského kursu. Jako vedoucí prodejny musíte dobře rozumětí tomuto oboru, poněvadž ve Vaší prodejně nemůžete vydržovatí aranžéra a musíte tento obor zastávatí sám.

Vedoucím typu 8, 9, 10 hradíme cestovné III. tř. osob. vlaku neb rychlíku, stravování a ubytování po dobu v kurse. K úhradě veškerých shora uvedených výloh zatížíme vedoucí uvedených typů obnosem Kč 160.—. Vedoucí větších typů hradí si vše sami.

Nedostavíte-li se na tento termín, zatížíme Vás obnosem Kč 80.— dle oběžníku číslo 13 ze dne 18./2. 1936.

S pozdravem

B a t a a. s. Z l í n,
osobní oddělení prodejen

OSOBNÍ ODDĚLENÍ PRODEJEN

Rayon prod. čís.

V dne 193 .

Titl.

Škola prodavačů fy Baťa a. s.,

Z l í n 2.

Povolání do kursu aranžérského jsem obdržel a sděluji Vám, že se v určený den dostavím. S mojí účastí počítejte.

S pozdravem

Poznámka:

_____ razítko prodejny - podpis

PŘÍLOHA P V.: DOTAZNÍK O ZPĚTNÉ VAZBĚ POSLUCHAČŮ KURZU VYŠŠÍ LIDOVÉ ŠKOLY TOMÁŠE BATI

Poznámky z vyučování na VIŠ.

Jméno: *Štefan Šteba*

Řeč: *Mačinka*

1. Co se Vám osvědčilo?
Dobromal jsem si učivo mohla vybrat podle svých znalostí a zájmu. Dělala jsem si poznámky a zapsala si důležité věci.
2. Co jste dělali, když jste pozorovali, že tak jak to právě děláte je pro posluchače obtížné?
Trval jsem u té věci, která byla obtížná.
3. Čím jste vzbudili živý zájem a pozornost?
Právní
4. Jak jste docílili radostné práce a srdečného poměru?
Radostná práce a srdečný poměr byl součástí celého kurzu, který jsem absolvovala. Dělala jsem si poznámky a zapsala si důležité věci.
5. Jakých chyb jste se dopustili a jak jste je napravovali?
Chyb jsem se dopustila v práci a v učivu.
6. Jaké poznámky jste mi udělali k učebnicím, jaké vady a přednosti má ta která kniha?
Koráček - Mačinka, Mačinka II. - která kniha je nejlepší. Mačinka II. byla pro mě často zájmem a měla jsem v ní mnoho poznámek. Mačinka I. byla pro mě méně zajímavá.
7. Podle kterých knih se vám dobře /špatně/ pracovalo?
Mačinka I. byla pro mě nejlepší kniha. Mačinka II. byla pro mě méně zajímavá.
8. Proč jste měli potíže v některém kursu /s některými posluchači/?
1.) Jazyk!! Mačinka I. byla pro mě obtížná. Mačinka II. byla pro mě méně zajímavá. Mačinka III. byla pro mě méně zajímavá.
9. Jakých výsledků jste docílili v I. pololetí?
/Kolik umí Váš nejlepší kursista, nejhorší?/
1.) Nejlepší kursista, který měl 100% - 90% úspěšnosti byly výsledky práce.
10. Co byste navrhovali pro zlepšení vyučování?
Pololetí bychom měli udělat zvlášť a kontrolovat. Podle výsledků bychom měli udělat zvlášť o skupině. Tak by se dávali kursisté příležitostně stejné úkoly do skupiny. Mačinka I. byla pro mě méně zajímavá, Mačinka II. byla pro mě méně zajímavá, Mačinka III. byla pro mě méně zajímavá.

31/10. *Štefan Šteba*