MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

Veřejná politika a lidské zdroje

Využití personálních prvků Baťovy soustavy řízení v současné organizaci

The use of personal elements of the Bata system management in the current organization

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. Alena Lubasová, Ph.D.

Bc. Martina Uhlířová

Brno 2013

Děkuji vedoucí mé diplomové práce Ph.Dr. Aleně Lubasové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytla při tvorbě práce. Dále děkuji společnosti Baťa a.s. a členům Klubu Absolventů Baťovy školy práce za spolupráci a poskytnutí informací. Také děkuji své rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Využití personálních prvků Baťovy soustavy řízení v současné organizaci“ zpracovala samostatně a použila jsem pouze zdroje uvedené v seznamu literatury.

V Brně dne 10/12/2013 _____

Abstract
Uhlířová, M. The use of personal elements of the Bata system management in the current organization. Diploma thesis. Brno: Masaryk University, 2013.

The aim of this diploma thesis is to determine to what extent are reflected the personal characteristic elements of the founder of the organization in the current personal management. Because the Bata Shoe Company has as its objective to develop and promote the ideas and values that were created more than a century ago, it is important to practically use personal characteristic elements as far as possible. The work is divided into three parts. The theoretical part deals with the definition of selected personal elements and characteristics of the Bata organisation. The methodological section defines the main and sub research questions, the answers lead to the fulfillment of the objectives of the thesis. I focus on the research sample, data collection techniques and research strategy. In the last part of the empirical work to formulate an answer to the main research question based on the answer specific research questions. In the end I suggest possible measures that a company can use to more fulfill the company's vision.

Keywords
Thomas Bata, Bata system management, education, company training, recruitment and selection of employees, learning organization, layoff, mentor, job rotation, employee benefits, practical training.

Abstrakt
Uhlířová, M. Využití personálních prvků Baťovy soustavy řízení v současné organizaci. Diplomová práce. Brno: Masarykova Univerzita v Brně, 2013.

Cílem předkládané diplomové práce je zjistit, do jaké míry se promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace do současného personálního řízení firmy. Protože si firma Baťa a.s. klade za svůj cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které vznikly před více než sto lety, považují za důležité, aby prakticky využívali charakteristické personální prvky v co nejvyšší možné míře. Práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se věnuje vymezení vybraných personálních prvků, charakteristice firmy Baťa akciová společnost a teoretickým modelem Baťových personálních prvků. V metodologické části definuji hlavní a dílčí výzkumné otázky, jejichž zodpovězení vede k naplnění cíle diplomové práce. V metodologii se zaměřuji také na výzkumný vzorek, techniky sběru dat a strategii výzkumu. V empirické části práce formuluji odpověď na hlavní výzkumnou otázku na základě zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Na závěr navrhuji možná opatření, která firma může využít k naplňování firemní vize.

Klíčová slova
Tomáš Baťa, Baťova soustava řízení, vzdělávání, firemní školení, nábor a výběr zaměstnanců, učící se organizace, propouštění, mentor, rotace práce, zaměstnanecké benefity, praktické školení.

Obsah

1 Úvod a cíle práce **11**

2 Teorie **13**

2.1 Řízení lidských zdrojů ... 13

2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů ... 13

2.1.2 Modely řízení lidských strojů ve velkých firmách ... 15

2.1.3 Shrnutí ... 16

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců ... 17

2.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců ... 17

2.2.2 Personální marketing ... 19

2.2.3 Shrnutí ... 21

2.3 Rozvoj zaměstnanců ... 22

2.3.1 Výchova ... 22

2.3.2 Druhy vzdělávání ... 22

2.3.3 Firemní vzdělávání ... 23

2.3.4 Vzdělávací proces ... 23

2.3.5 Metody firemního vzdělávání ... 25

2.3.6 Nástroje firemního vzdělávání ... 25

2.3.7 Učící se organizace ... 27

2.3.8 Účastníci firemního vzdělávání ... 28

2.3.9 Firemní školení nových pracovníků ... 29

2.3.10 Shrnutí ... 31

2.4 Firma Baťa a.s. ... 31

2.4.1 Vznik a rozvoj Baťových závodů ... 31

2.4.2 Baťa, akciová společnost ... 33

2.4.3 Získávání a výběr Baťamenů ... 33

2.4.4 Firemní vzdělávání za dob zakladatele organizace ... 36

2.4.5 Lektoři ... 39

2.4.6 Novátorské myšlenky ... 39

2.4.7 Shrnutí ... 40

3 Metodologie výzkumu 41
3.1 Důvod a cíl výzkumu ... 41
3.2 Výzkumné otázky ... 42
3.3 Výzkumný vzorek ... 44
3.1 Specifika prováděného výzkumu ... 45
3.2 Strategie výzkumu ... 46
3.3 Techniky sběru dat ... 46
3.4 Způsob analýzy dat ... 48

4 Výzkumná zjištění a interpretace výsledků 49
4.1 Získávání, výběr a propouštění zaměstnanců za zakladatele organizace ... 49
4.2 Současné získávání, výběr a propouštění zaměstnanců v organizaci ... 51
4.3 Vzdělávací systém za zakladatele Tomáše Bati ... 53
4.4 Současný vzdělávací systém v organizaci ... 57
4.5 Spokojenost zaměstnanců se současnými personálními prvky ... 61
4.6 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky ... 63
4.7 Návrh pro Baťa a.s. ... 68

5 Závěr 70

6 Seznam použité literatury 72

7 Věcný rejstřík 76

8 Jmenný rejstřík 78

9 Přílohy 80

10 Seznam obrázků a tabulek 91

11 Stať 92

1 Úvod a cíle práce

Málokterá, ryze česká značka, se může pyšnit tím, že je známou po celém světě a zároveň má více jak stoletou tradici v takové míře, jako právě společnost Baťa. Jedním z nejpodstatnějších pilířů této značky je její zakladatel. Položil pevné základy propracované soustavy firemního řízení, umožnil značný rozvoj zlínskému regionu a prezentoval světu Čecha jako schopného, pracovitého a úspěšného člověka. Výběr tématu diplomové práce do značné míry souvisí s mými sympatiemi s charakterem zakladatele organizace, kterým je Tomáš Baťa (1876-1932) (Cekota, 2004). Je to pravděpodobně jeho píle, se kterou začal pracovat už ve svých šesti letech (Lešingerová, 2008), nebo fakt, že vychodil pouze pět tříd základní školy (Erdély, 1990) a také to, že do svých šestnácti neuměl pořádně psát (Trnka, 1998). Přesto doslova naplnil firemní motto firmy „*Obouváme svět*"(Johnová, 2013). Zároveň je výběr tématu zohledněn i v úhlu pohledu na jeho aktuálnost, protože i dnes se můžeme setkávat s mnoha firmami, které do svého strategického řízení zařazují právě principy z Baťovy soustavy řízení, které vznikly téměř před sto lety. Jsou to firmy z různých oblastí, od výroby kuchyňských potřeb až po firmy poskytující personální poradenství. A zájem o principy Baťovy soustavy řízení neustále roste i v dnešní době. Firma, která by tato principy měla následovat v nejvyšší možné míře, je právě mateřská a zakládající společnost - Baťa, a.s. S odkazem na firemní cíl a vizi této společnosti: „Rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety." (Baťa.cz, 2013), určuji hlavní cíl diplomové práce a tím je zjistit, do jaké míry současný personální management následuje odkaz Tomáše Bati v personálních procesech organizace. Vymezení Baťovy soustavy řízení na zkoumanou oblast - personální řízení, volím z důvodu svého studijního zaměření a také z důvodu, že Baťova soustava řízení poskytovala opravdu široký záběr procesů (Nádvorník, 1990), které nelze důkladně zkoumat v rozsahu jedné diplomové práce.

Jedny z nejvýznamnějších personálních oblastí, které je nutné reflektovat, abychom zajistili výkonné a hlavně spokojené zaměstnance, jsou získávání a výběr zaměstnanců (Armstrong, 2007), odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity (Kociánová, 2010). V neposlední řadě rozvoj zaměstnanců, kam řadíme adaptaci nově příchozích zaměstnanců (Lubasová, 2010) a firemní vzdělávání (Tureckiová, 2004).

Ve své práci se věnuji zkoumání míry promítání charakteristických personálních prvků z dob zakladatele organizace do současného personálního řízení právě ve výše zmíněných oblastech. K tomu, abych odpověděla na hlavní výzkumnou otázku:" **Do jaké míry se do současného personálního řízení firmy promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace?"**, musím zjistit, jaká byla podoba charakteristických personálních prvků v dobách zakladatele a jaká je současná podoba vybraných personálních prvků. Z těchto důvodů se dílčí výzkumné otázky rozdělují na dvě časově rozdílná období:

- Jak probíhalo získávání, výběr a propouštění zaměstnanců za zakladatele Tomáše Bati?
- Jak probíhá výběr, získávání a propouštění zaměstnanců ve firmě v současnosti?
- Jak byl nastaven vzdělávací systém firmy za zakladatele Tomáše Bati?

- Jak je nastaven současný vzdělávací systém v organizaci?

Současně zjišťuji, jaká je spokojenost zaměstnanců managementu s vybranými personálními prvky, abych zjistila možnosti pro implementaci charakteristických personálních prvků z dob zakladatele organizace v současnosti.

- Jak jsou zaměstnanci spokojeni s vybranými personálními prvky?

Pro zjištění odpovědí na tyto otázky jsou použity techniky sběru dat: studium dokumentů, rozhovory a dotazníkové šetření. Zdroje pro zvýšení validity dat jsou: HR Development Manager, člen Klubu absolventů Baťovy Školy Práce (dále jen KABŠP), materiály poskytnuté organizací, běžně dostupné materiály k této problematice a zaměstnanci managementu organizace.

Při zkoumání musím brát ohled na okolnosti, které mohly změnit nebo ovlivnit dnešní podobu personálního řízení, protože od doby zakladatele uplynulo již skoro sto let. Výsledky mé práce mohou poskytnout vedení firmy ucelený obrázek toho, do jaké míry následují odkaz Tomáše Bati, jež si kladou za firemní cíl. Mimo to, práce může poskytnout pohled na oblasti personálního řízení, které jsou v souladu s odkazem Tomáše Bati a v současné době nejsou využívány. Tato diplomová práce poslouží do jisté míry i jako podklad pro práci KABŠP, jež poskytuje odborná poradenství pro firmy, které se rozhodli více či méně následovat principy Baťovy soustavy řízení.

Práce je rozdělena na tři hlavní části - teoretickou, metodologickou a empirickou. V první části práce, v teoretickém ukotvení zkoumaného problému, se věnuji rešerši odborné literatury. Teoretická část je implicitně rozdělena na dvě oblasti, z nichž první oblast je teoretickou půdou pro tvorbu dílčích výzkumných otázek a druhá oblast teorie slouží k přiblížení charakteru a historie zkoumané společnosti a částečnému ukotvení teoretických podkladů k zodpovězení dílčích výzkumných otázek, které jsou zpracovány v empirické části práce.

Druhou část diplomové práce tvoří metodologický rámec výzkumu, ve kterém explicitně vymezuji důvod a cíl výzkumu, specifika prováděného výzkumu, operacionalizaci výzkumných otázek a zaměřuji se také na charakteristiku vybraného výzkumného vzorku, nástrojů ke sběru dat a strategie výzkumu. V záměru metodologie zmiňuji také etické aspekty výzkumu, které musí být respektovány.

Poslední částí diplomové práce je zodpovězení hlavní výzkumné otázky, tedy vlastní empirická zjištění a zpracování výsledků do možného návrhu organizaci v souladu s teoreticko-empirickým modelem personálního řízení vybraných oblastí.

Kromě možných návrhů pro organizaci je přínos diplomové práce také v obohacení dosavadních teoretických poznatků o možnosti praktického využití a zavedení Baťovy soustavy řízení do personálního řízení firem, jež spolupracující s KABŠP.

2 Teorie

V první části teorie se zaměřím na teoretický koncept řízení lidských zdrojů, a jak do něj zapadají personální procesy a prvky, ze kterých vycházím při sestavování jednotlivých dílčích otázek. V první kapitole se budu obecně věnovat zasazení firemního vzdělávání do celkového kontextu řízení lidských zdrojů a upřesnění oblasti působení firemního vzdělávání. Pokusím se umístit zaměstnance, jako objekt vzdělávání, do kontextu firemní strategie. Představím, co je to řízení lidských zdrojů, jak souvisí s personálními procesy, a jak ovlivňuje strategie podniku, strategii řízení lidských zdrojů, a naopak.

V kapitole Získávání a výběr pracovníků, identifikuji v širším pojetí základní metody výběru zaměstnanců, specifikaci požadavků kladené na uchazeče a možnosti výběru pracovníků, které v dnešní době známe. Do této kapitoly zahrnu i zaměstnanecké benefity a propouštění zaměstnanců, jako části personálního marketingu.

V další kapitole se zaměřím na definování pojmu firemního vzdělávání, které je nejdiskutovanějším pojmem diplomové práce. Zaměřím se také na dělení firemního vzdělávání, používané nástroje, či aktuální trendy.

Poslední část teorie je věnována charakteristikám zkoumané organizace, kde popíši historii vzniku zkoumané organizace, zaměřím se na nejvýznamnější události, které ovlivnily charakter firmy a budu věnovat značnou část oblasti charakteristických personálních prvků, které Baťu vyznačovaly.

V teoretické části vycházím především ze zdrojů české literatury, která je doplňována zdroji anglických titulů společně s internetovými zdroji, popřípadě i aktualitami z odborné periodiky.

2.1 Řízení lidských zdrojů

V současné dynamické době a v době rozmachu informačních technologií, by se mohlo zdát, že úspěch závisí na tom, která firma disponuje nejnovějšími, právě vyvinutými informačními prostředky, nebo která firma má největší objem finančních prostředků k nákupu a outsourcingu těch nejmodernějších služeb. Pokud se ale podíváme ke kořenům nejúspěšnějších podnikatelů, průmyslníků a obchodníků a na objem kapitálu, se kterým začínali, nejsou to finance, které je vynesly na vrchol svého oboru. Je to pravděpodobně podnikatelský duch, dávka selského rozumu a schopnost odlišit se svojí pílí od ostatních. Ti nejúspěšnější musí mít také schopnost soustřeďovat kolem sebe lidi, kteří rozumí danému oboru a schopnost ty pravé lidi vést a rozvíjet podle aktuálních potřeb. Proto to nejcennější, co firma může mít, není finanční kapitál a ani nejnovější technologie, ale lidé.

2.1.1 Strategie řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Takto popisuje důležitost lidských zdrojů v kontextu strategického řízení Armstrong (2007). Podle Liviana (1997) je Řízení

lidských zdrojů souhrnem určitých metodologií a rozhodovacích procesů, které musí zabezpečit dosažení cílů, kterým je řízení a rozvíjení lidského potencionálu v jakémkoliv podniku. Zároveň, je na řízení lidských zdrojů vytvářen neustálý tlak, protože se pohybuje mezi dvěma cíli. Prvním cílem je umožnit podniku dosáhnout nejlepších krátkodobých a střednědobých cílů. Druhým cílem je přizpůsobení podniku potřebám a požadavkům zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů se tedy zaměřuje nejenom na řízení lidí v organizaci, ale zároveň se zaměřuje na sladění těchto požadavků s požadavky a cíli celkové podnikové strategie.

Myslím cíl řízení lidských zdrojů, jako obecný cíl zajistit, aby byla organizace schopna plnit strategické cíle podniku, skrze své zaměstnance. Tedy využít lidský kapitál k dosažení strategicky vytyčeným bodům a těmi jsou efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou. Armstrong (2007) vyabstrahoval dvanáct cílů politiky lidských zdrojů, z nich považuji v souvislosti s řízením zaměstnanců důležité tyto:

1. Řízení lidí jako bohatství, které má nezanedbatelný význam ve vytváření konkurenceschopnosti mezi podniky.
2. Vytváření plošší a flexibilnější organizace schopné rychleji reagovat na změny.
3. Podporování týmových aktivit a spolupráce mezi různými organizačními jednotkami v organizaci.
4. Podpora a posilování pracovníků k tomu, aby měli možnost podílet se na rozhodování o jejich budoucím vývoji a aby mohli sami řídit svůj vzdělávací program.
5. Vytváření podmínek pro manažery, aby měli možnost, stát se skutečnými facilitátory a usnadňovateli práce a pracovního života pracovníků.

Koubkovo (1997) pojetí řízení lidských zdrojů si zakládá na podstatně větším důrazu na člověka, a jeho užitek pro organizaci. Říká, že řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se jakkoliv týká člověka v pracovním procesu. Do tohoto procesu zahrnuje získávání, formování, fungování a využívání, jeho organizování v pracovním procesu, propojování činností, výsledků jeho práce, konkrétní pracovní schopnosti a chování v práci. Také vztah k vykonávané práci, vztah k podniku a vztah ke spolupracovníkům. Do procesu zahrnuje také pracovníkovo osobní uspokojení z vykonané a vykonávané práce a v neposlední řadě jeho rozvoj, ať už osobní nebo sociální. Koubek (1998) zdůrazňuje, že jakkoliv je tento lidský zdroj nebo náklady na něj drahé, tak je pracovník jádrem a nejdůležitější oblastí podnikového řízení.

Podle Fombruna (1984) jednu z nejvýznamnějších formulací pojmu řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola a její představitelé. Ti zastávali názor, že řízení lidských zdrojů by mělo být řízeno v souladu se strategií organizace. Tento model nazvali Model shody a pokračovali dále v úvaze, že existuje cyklus lidských zdrojů, který tvoří čtyři typické procesy nebo také funkce, které jsou s různými obměnami vykonávány ve všech organizacích. Cyklus lidských zdrojů zahrnuje výběr, neboli spojování existujících lidských zdrojů s pracovními místy, hodnocení – řízení pracovního výkonu, odměňování – ohodnocení pracovního úsilí a rozvoj – rozvíjení pracovníků. Poslední zmiňovaný bod v cyklu lidských zdrojů je ekvivalentem firemního vzdělávání, a tím je firemní vzdělávání

zahrnuto do nezbytných procesů podniku a je považováno za jeden ze základních činností v každé organizaci.

Stejně tak Lubasová (2001) zahrnuje do základních procesů, které vedou k naplnění strategie řízení lidských zdrojů s člověkem jako faktorem prosperity, zajištění, rozvoj, zvyšování výkonnosti a organizační rozvoj.

Pro účel diplomové práce použiji dělení podle Špalkové (2004), protože dělí jednotlivé personální činnosti do 3 fází, které zahrnují všechny zkoumané oblasti personálních prvků Baťovy soustavy řízení. První fáze obsahuje 4 personální činnosti, kterými jsou plánování lidských zdrojů, nábor, propouštění a výběr. Cílem této fáze je určení a výběr kompetentních zaměstnanců pro danou organizaci. Do druhé fáze Špalková řadí pracovní orientaci, adaptaci a pracovní trénink. Tato fáze se soustředí na soulad pracovních schopností a dovedností zaměstnance a potřeb organizace. Poslední fáze je orientována na problematiku výkonu zaměstnanců a zahrnuje měření pracovního výkonu, rozvoj kariéry a vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

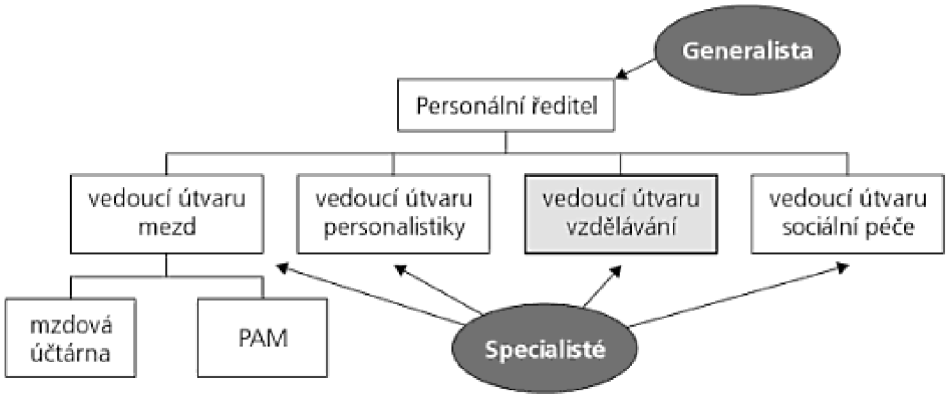
2.1.2 Modely řízení lidských strojů ve velkých firmách

V každé firmě je řízení lidských zdrojů věnována různě velká finanční a časová pozornost, ale většinou platí, že s narůstajícím počtem zaměstnanců roste i počet specializovaných pracovníků, kteří se stávají odborníky na řízení lidských zdrojů.

V malých firmách se setkáváme nejčastěji s tím, že zodpovědnost za řízení lidských zdrojů je zcela v kompetenci manažera, který je v denním styku se svými zaměstnanci a nepotřebuje samostatného personalistu. Úměrně s narůstajícím počtem zaměstnanců ve firmě, stoupá i zodpovědnost a počet úkolů na konkrétního personalistu. Ve středních firmách je tedy často vytvořeno alespoň minimální personální oddělení. Ve velkých firmách a korporacích se setkáváme se složitějším a členitějším modelem řízení rozvoje lidských zdrojů, kde zodpovědnost zůstává na manažerovi, který má pod sebou různě specializované personalisty. V posledních letech převládá ve firmách trend Trojsložkového modelu obr. č. 2, který nahrazuje tradiční model obr. č. 1 (Hroník, 2007).

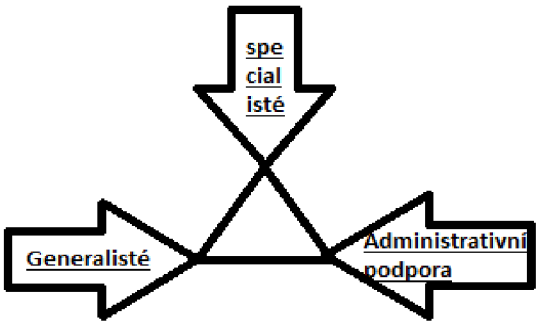
Zmiňovaný tradiční model ve velkých firmách je rozdělen na personální divize, kde každá divize je specializovaný útvar. Řízení v tomto modelu může být buď centralizované, nebo decentralizované, ale obecně se považuje řešení decentralizovaného modelu za přijatelnější. Přestože v centralizovaném personálním řízení je nabízena jednota vedení, často bývá centralizované řízení odtrženo od reálných problémů jednotlivých části firmy. Příkladem mohou být navržené vzdělávací tréninky pro určitá oddělení, která jsou ale ve výsledku odtržena od původního účelu a nemají jasnou návaznost na praxi. Výhodou decentralizovaného řízení lidských zdrojů je, že staví na znalosti prostředí. Na druhou stranu je finančně a časově náročnější na zajištění jednotnosti a harmonie v celé organizaci. Reakcí na tyto dvě formy řízení vznikl kompromis decentralizovaného řízení s metodickým řízením z centra. V tomto případě je časté řízení vzdělávání přímo z centra, na úkor náročnějšího administrativního zpracování. Tradiční model koresponduje s „produktově“ orientovaným řízením lidských zdrojů (Hroník, 2007).

Obr. 1 Tradiční model řízení lidských zdrojů (Hroník, 2007)



Oproti tomu Partnerský trojsložkový model odpovídá potřebám zákaznicky orientovaného oddělení řízení lidských zdrojů. Hlavní pozornost je zaměřována na manažery a umožňuje tak těsnější napojení na předmět podnikání přes business partnery. Zmiňovanými složkami modelu je Centers of Excellence, HR Service Center a HR Business Partners. Business partneři jsou v roli generalistů, jsou pravou rukou manažerů a jejich hlavní zodpovědností je identifikace problému a spolupráce se specialisty Centers of Excellens při hledání řešení problému. Centers of Excellence jsou personalisté specialisti a věnují se oborům personálního marketingu, náboru, výběru, hodnocení, odměňování, rozvoji a vzdělávání. Poslední složkou modelu je HR Service (Back office), kde personalisté zajišťují nezbytnou administrativní podporu v oblasti mzdového a informačního systému a v oblasti správy zaměstnaneckých benefitů (Hroník, 2007).

Obr. 2 Partnerský trojsložkový model (Vlastní zpracování; Hroník, 2007)



2.1.3 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů, v Evropě a USA častěji nazýváno Human Resources, je souhrnem metodologií a rozhodování, jehož cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál v organizacích. V praxi se můžeme setkat s různými modely řízení lidských zdrojů, které znázorňují zaměření pracovníků z oblastí lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů explicitně zahrnuje

mezi nezbytné procesy k dosažení souladu firemní strategie a spokojenosti zaměstnanců zkoumané oblasti - získávání a výběr zaměstnanců, odměňování, firemní vzdělávání a propouštění. Tato kapitola tedy shrnuje základní členění řízení lidských zdrojů pro snazší zařazení personálních prvků do celkového kontextu a poskytuje také teoretický podklad pro dělení personálních pojmů v metodologické části práce.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejpodstatnějších oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Je nutné tomuto procesu věnovat dostatečnou pozornost, protože špatný či nekvalitní výběr pracovníků dříve nebo později může ovlivnit či dokonce ohrozit chod podniku. V této kapitole přiblížím prvky spojené s procesem získávání a výběru zaměstnanců jako jsou základní postupy získávání, nejdůležitější zdroje, kde firma zaměstnance může hledat a nejpodstatnější kritéria výběru zaměstnanců. Do kapitoly získávání a výběrů zaměstnanců zahrnuji i personální marketing, který má zásadní vliv na přilákání vhodných zaměstnanců a udržení a rozvíjení dobrého obrazu firmy ve společnosti. Do personálního marketingu zařazuji prvky odměňování, trendy v odměňování a také proces propouštění zaměstnanců, jakožto jeden z důležitých aspektů. Utváří kvalitu obrazu personálního marketingu, který má velký vliv na okolní prostředí.

2.2.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Nábor (neboli získávání) zaměstnanců spočívá zejména v popisu volného pracovního místa a ve stanovení požadavků, které by měl uchazeč splňovat pro výkon této práce (Koubek, 2007). Podle Armstronga (2007) je proces získávání a výběru vhodných pracovníků rozdělen do tří fází. Úkolem těchto fází procesu je, s co nejmenším úsilím (finančním i časovým), získat co nejkvalitnější zaměstnance, kteří jsou žádoucí pro plnění strategických cílů společnosti. Tři fáze jsou:

1. Definování požadavků,
2. přilákání uchazečů,
3. vybírání uchazečů.

První fází se rozumí příprava popisu a specifikace pracovního místa, na které budeme daného zaměstnance hledat. To zahrnuje i specifikaci konkrétních požadavků na zaměstnance. Druhou fází je přilákání uchazečů pomocí personálního marketingu firmy a je to také identifikace možných zdrojů, kde bychom potencionální uchazeče mohli nalézt. Poslední fází, v procesu získávání a výběru zaměstnanců po dosažení dostatečného množství uchazečů, je samotný výběr uchazečů. Hroník (2007) doporučuje při výběru postupovat trychtýřově – nejprve použít administrativní výběr, poté výběr skupinový a nakonec individuální výběr. Poté následuje nabídnutí zaměstnání, získání referencí a příprava pracovní smlouvy. Na základě úspěšného výběru zaměstnance je uzavřena s organizací pracovní smlouva. Kociánová (2010) vymezuje zakončení této personální činnosti dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Hodnotící kritéria výběru

Hodnotící kritéria neboli kritéria, podle kterých personalista vybírá vhodného zaměstnance, jsou specifikace, které definují vzdělání, kvalifikaci a zkušenosti

požadované od ideálního držitele dané pracovní pozice. Hodnotící kritéria mohou být podle Armstronga (2007) seřazeny následovně:

- odborné schopnosti neboli hard skills: co daný jedinec musí znát a být schopen dělat při plnění příslušné role, včetně zvláštních požadovaných vloh a dovedností;
- požadavky na chování a postoje neboli soft skills: typy chování požadované k úspěšnému výkonu role budou ve vztahu k základním hodnotám a soustavě schopností organizace, aby se při výběru pracovníků zajistilo, že budou odpovídat kultuře organizace; je však třeba také zahrnout informaci, která se konkrétně týká dané role a která by měla být vytvořena na základě analyzování charakteristik stávajících pracovníků, kteří tuto roli vykonávají efektivně. Při definování požadavků na chování je možné odvodit informaci o požadavcích na postoje, tj. jaké postoje budou mít pravděpodobně za následek vhodné chování a úspěšný výkon;
- odborná příprava a výcvik, která rovněž spadá pod hard skills dovednosti: požadované povolání, odbornost, vzdělání nebo výcvik, které by měl uchazeč splňovat;
- zkušenosti a praxe: zejména ve stejném oboru nebo podobné organizaci; dosud vykonávané činnosti a úspěšnost v nich, které by svědčily o budoucím úspěšném vykonávání práce;
- zvláštní požadavky: tam, kde úlohou držitele pracovního místa bude uspět v určitých oblastech, např. nacházet nové trhy a zákazníky, zlepšovat prodej nebo zavádět nové systémy;
- vhodnost pro organizaci: podniková kultura (např. formální nebo neformální) a schopnost uchazečů v ní pracovat a přizpůsobit se jí;
- další požadavky: cestování, neobvyklá pracovní doba, proměnlivé pracoviště, pobyt mimo bydliště pracovníka aj.;
- možnost splnit očekávání uchazeče: míra, v jaké může organizace splnit očekávání uchazečů, pokud jde o možnosti kariéry, vzdělávání, jistotu zaměstnání aj.

Základní zdroje získávání zaměstnanců

Kde bude personalista vhodné zaměstnance hledat, aby neztrácel zbytečně svůj čas a zaměřil se tak na efektivní vyhledávání, je jedna ze stěžejních otázek získávání pracovníků.

Podle Kolmana (2010) existuje buď interní, nebo externí forma získávání zaměstnanců. Nejlevnější a nejrychlejší zdroj kvalitních zaměstnanců je nutné hledat ve vnitřních zdrojích podniku. Tento způsob získávání zaměstnanců nazýváme jako interní a řadíme zde např. povýšení, doporučení nadřízenými nebo jsou to také zájemci z řad stávajících pracovníků. Tyto způsoby získávání zaměstnanců jsou finančně velmi výhodné, jelikož jsou náklady na výběrové řízení a popřípadě i na zaučení na novou pozici velmi nízké.

Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici uvnitř organizace, pak mezi hlavní zdroje podle Armstronga (2007) zařazujeme inzerování, internet, externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby a dle Kolmana (2010) ještě externí uchazeče registrované na Úřadech práce. Externí zdroje zaměstnanců mohou kolektiv obohatit, ale jejich nábor je

již finančně i časově náročnější, zvláště pokud firma využívá služby personálních agentur.

Trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Trendy získávání zaměstnanců zahrnuji do teoretické části z důvodu možného porovnání, zda současná organizace využívá nejnovější možnosti v této oblasti. Zároveň jsou současné trendy zrcadlem pro názornější představu změny ve využívání náborových zdrojů v době Tomáše Bati a nyní.

V současné době je jasným trendem při náboru zaměstnanců možnost využití sociálních sítí. Naopak jiné zdroje např. novinové, inzerce prostřednictvím pracovních portálů jsou méně účinné při vyhledávání odborných pracovníků. Alespoň podle partnerky společnosti DMC Management Consulting Markéty Šimánkové (HR forum 5/2013,2013). Šimánková mluví o internetovém náboru jako absolutní revoluci, která již předběhla jakékoli další aktivity a nástroje. Jedná se ale spíše o specializované nebo manažerské pozice, kde je velmi nízká pravděpodobnost, že vhodný uchazeč na běžný inzerát odpoví sám. Naopak u běžných pozic, administrativních a jiných nespecializovaných, tento zdroj funguje dobře. Podle výzkumu provedeného společností DMC Management Consultaning až 87,41% z dotazovaných firem využívá při náboru pracovní internetové portály (jobs.cz, práce.cz, a jiné) a až 76,22% firmy získávají své zaměstnance i pomocí inzerce na vlastních webových stránkách. Nově se začíná rozmáhat využívání získávání zaměstnanců právě pomocí inzerce na sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn, Twitter jiné.

2.2.2 Personální marketing

Kociánová (2010) chápe personální marketing jako ekvivalent získávání zaměstnanců, naopak Koubek (2007) vidí personální marketing v širším slova smyslu, a zahrnuje do jeho pole působnosti, nejenom proces získávání pracovní síly, ale její zformování a udržení. Sem může patřit i analýza odchodů zaměstnanců z firmy.

Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele na trhu práce, s cílem dosažení pozice „zaměstnavatel první volby“. Personální marketing prostupuje všemi fázemi komunikace ve vztahu firma - zaměstnanec:

- nábor nových zaměstnanců,
- nástup zaměstnance do zaměstnání a jeho průběh,
- odchod zaměstnance z firmy.

Zaměstnanci, a zejména ti odcházející, jsou v očích veřejnosti věrohodnými nositeli informací o firmě. Na tom, jak se firma chová ke stávajícím zaměstnancům, závisí ve značné míře její jméno na trhu práce. Negativní mínění pak těžko napraví sebelepší barevný inzerát s nabídkou práce (Kociánová, 2010).

Odměňování a zaměstnanecké benefity

Praktické postupy odměňování zaměstnanců zahrnují navrhování, zavádění a udržování systému odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizačních týmů a jednotlivců. V odměňování zaměstnanců jde především o to, jak jsou lidé odměňováni v

souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Působí zde vzájemně propojené politiky, procesy a praktické postupy organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich dovedností a schopností, jejich přínosu a tržní hodnoty. Odměňování zahrnuje strategie, filozofie, politiku a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systémů odměňování (Armstrong, 2007). Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu.

Zaměstnanecké benefity podle Macháčka (2008) jsou: příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek; příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců; příspěvky na tuzemské a zahraniční pobyty; příspěvky na sportovní a kulturní vyžití zaměstnance; příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem; příspěvky na soukromé životní pojištění; příspěvky na masážní, rehabilitační a posilovací služby; nákup vitaminových přípravků; očkování proti chřipce; zvýhodněné půjčky zaměstnancům; dary k životním a jiným výročím; podpora při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance. Lubasová (2010) tento výčet benefitů doplňuje ještě o výhody, které se týkají pracovního prostředí, jako je režim pracovní doby, organizace práce, budování zázemí pro zaměstnance, zdokonalování fyzických parametrů a technického vybavení pracoviště. Armstrong (2007) přidává do systému zaměstnaneckých benefitů příplatky na ošacení, úhradu telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty a v neposlední řadě odměňování ve formě podílu na zisku.

Výše zmiňovaný zaměstnanecký benefit, podíl (účast) na zisku, spočívá v tom, že pracovníkům, kteří mají na tento benefit podle nějakého interního klíče právo, se vyplácejí částky v hotovosti nebo v akciích zpravidla v závislosti na zisku podniku. Výše podílu je plně v kompetenci managementu, který rozhoduje, zda výše zisku bude veřejná nebo neveřejná. Podíl na zisku, se tak snaží provázat výkonností zaměstnance a přímo vyplácenou částkou. To by mělo vést ke stimulaci pracovního výkonu a zvýšení produktivity v dlouhodobém hledisku (Armstrong, 2007).

Trendy v oblasti benefitů

Podle Sochorovké (HR forum 5/2013, 2013) na českém trhu se příliš mnoho nemění a musíme se proto dívat i na to, co se děje v zahraničí. V posledních letech je trendem využívání mobilních telefonů, notebooku nebo automobilů i pro osobní účely mimo pracovní dobu. Nastupujícím trendem jsou odborné a jazykové kurzy nad rámec aktuálních potřeb organizace a firemní školky. Dalším hojně rozšířeným benefitem je „cafeteria systém“, v němž si pracovník vybírá benefity podle svého uvážení. Většinou fungují tak, že zaměstnanec má k dispozici určitý finanční limit a sám si volí, na co ho vyčerpá. (Armstrong, 2007)

Uvolňování zaměstnanců

Personální procesy v první půli teoretického konceptu uzavírá proces propouštění zaměstnanců, který stejně tak jako získávání, adaptace a rozvoj, vede při jeho správnému využívání k dobrému obrazu společnosti na veřejnosti a zdravému fungování uvnitř. Zaměstnanci, a zejména ti odcházející, jsou v očích veřejnosti věrohodnými nositeli informací o firmě. To jak se firma chová ke svým zaměstnancům, je zrcadlem firemní kultury. Negativní mínění veřejnosti a potencionálních zaměstnanců, těžko napraví

sebelepší barevný inzerát s nabídkou práce. K uvolňování zaměstnanců, dřív nebo později, nastane v každé organizaci.

Pracovní poměr se zaměstnancem může být ukončen z několika důvodů: 1. zrušením ve zkušební době, 2. dohodou, 3. výpovědí, 4. okamžitým zrušením, 5. uplynutím sjednané doby, 6. odstoupením od pracovní smlouvy, 7. vyhoštěním ze země, 8. zaniknutím – úmrtím (Zákoník práce, 2012).

Pokud je zaměstnanec propuštěn pro nadbytečnost, nejčastěji je to důsledkem špatných podmínek na trhu, zejména během krize. Podniky se snaží reflektovat měnící se podmínky, proto snižují stavy a dochází k propouštění. V dnešní době také dochází ke snižování stavů především pro vznik konkurenčních výhod organizace a to tím, že sníží náklady na zaměstnance, kteří bývají tou nejvyšší položkou ve výdajích organizace. Také zavádění nových technologií výrazně přispívá k redukci počtu polokvalifikovaných nebo nekvalifikovaných zaměstnanců. Všechny tyto aspekty se negativně podepisují na snižování zaměstnaneckých stavů. Nástrojem pro snižování počtu pracovníků je tzv. reengineering podnikových procesů (Armstrong, 2007).

Ukončení pracovní smlouvy není vždy jen z nepříjemných důvodů. Mnohdy lidé sami odcházejí dobrovolně, a to nejčastěji přechodem do jiné organizace z důvodu urychlení své kariéry. Dalším důvodem odchodu může být odstěhování se do vzdálenosti neslučitelné s dojížděním do zaměstnání. Zaměstnanci mohou také odejít do předčasného důchodu nebo se dobrovolně rozhodnout, nejčastěji u žen, odejít do domácnosti nebo na mateřskou dovolenou (HR forum 11/2012, 2012).

2.2.3 Shrnutí

Pro shrnutí této kapitoly je zapotřebí připomenout nejdůležitější prvky získávání a výběru pracovníků. Proces získávání pracovníků zahrnuje tři důležité fáze: 1. definování požadavků 2. přilákání uchazečů a 3. vybírání uchazečů. Mezi nejdůležitější hodnotící prvky, podle kterých personalista vybírá vhodného zaměstnance, patří: odborné schopnosti, chování a postoje, zkušenosti a praxe a vhodnost pro organizaci. Zdroje, ze kterých personalista může čerpat, jsou především stávající zaměstnanci, inzerce, outsourcing těchto služeb a internet. A mezi trendy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců řadíme využívání internetových zdrojů, a to zejména sociálních sítě, které personalisté využívají k získávání kvalifikovaných a specializovaných zaměstnanců. Součástí této kapitoly je i personální marketing, který je nástrojem pozitivní prezentace firmy na „venek“. Pod personální marketing zařazujeme nejenom prvky ze získávání a výběru zaměstnanců, ale také z jejich odměňování a zaměstnaneckých benefitů a prvky z procesů propouštění. Tato kapitola je teoretickým podkladem ke třetí a čtvrté dílčí výzkumné otázce.

2.3 Rozvoj zaměstnanců

V této kapitole se blíže zabývám rozvojem pracovníků neboli firemnímu vzdělávání, jako druhé fázi. Do této fáze pracovních činností Špalková (2004) řadí pracovní orientaci, adaptaci a pracovní trénink. Jde o soulad pracovních schopností a dovedností zaměstnance a potřeb organizace. V každé organizaci bude jistě specifický systém firemního vzdělávání. Pokouším se tedy přiblížit teoretický koncept firemního vzdělávání v kontextu klíčových procesů pro konkurenceschopnost firmy.

Jak už jsem dříve zmínila, nutnost sebevzdělávání se, neboli organizace, která pružně reaguje na rychle se měnící trh v důsledku globalizačních tlaků a s tím souvisejícími vzniky nových oblastí podnikání, je dnes už nezbytným předpokladem pro udržení se na konkurenceschopných pozicích. Pominula doba, kdy firmy najaly zaměstnance s ukončením vzděláním určitých stupňů a dále se o ně nestaraly. Každý vzdělávací proces má své postupy a pravidla, podle kterých se musí postupovat. V této kapitole přiblížím nejzákladnější kroky, kterými organizace musí projít k úspěšnému dokončení rozvojového procesu, což je do jisté míry protikladem. Jak se dozvíme dále, vzdělávání je nekončící proces. Tato kapitola slouží jako teoretický podklad k operacionalizaci pojmu vzdělávací systém.

2.3.1 Výchova

K nezbytnému rozvoji schopností, vlastností a dovedností, patří neodmyslitelně výchova, stejně jako vzdělávání. Jestliže výchovu chápeme jako proces, kdy je utvářena osobnost člověka, tak v kontextu podstaty podnikového vzdělávání je výchova způsob, jak osobnost dotvářet a postupně a systematicky rozvíjet. Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výchova chápána jako proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do námi požadované normy chování neboli zjednodušeně řečeno, využívat získané poznatky při realizaci záměrů a cílů, ať už vlastních nebo podnikových. Konkrétní struktura a forma výchovy je podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) utvářena faktory tržními, podnikovými a celospolečenskými.

2.3.2 Druhy vzdělávání

„Vzdělávání se obecně chápe jako proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností, postojů aj. typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování.“ (Průcha, 2007) Vzdělávání je procesem mezi edukátorem a edukovaným, při kterém dochází prostřednictvím vyučování k osvojení poznatků a činností, které se pomocí interiorizace mění na vědomosti, dovednosti a návyky (Bartoňková, 2010).

V literatuře se můžeme setkat s různým dělením vzdělávání. Pro účely mé práce jsem vybrala dělení vzdělávání podle Armstronga (2007). Vzdělávání dělíme na formální a neformální, přičemž stěžejně se zaměřím na neformální druh vzdělávání, který zahrnuje profesní typ vzdělávání neboli firemní vzdělávání.

- **formální** (školní), které se uskutečňuje pomocí vzdělávacích institucí a jehož cílem je získání diplomu, certifikátu či kvalifikace

- **neformální**, které probíhá v mimoškolních institucích se rozlišuje na:
    - **profesní** vzdělávání v rámci firemního vzdělávání za účelem rozvoje pracovníka a jeho pracovního potenciálu (adaptační školení, kvalifikační školení, rekvalifikace)
    - **občanské vzdělávání** seznamuje občany s jejich právy, povinnostmi a zákony pro socializaci člověka a jeho adaptaci na měnící se společensko-ekonomické a politické dění
    - **zájmové vzdělávání** rozvíjí osobnost člověka v rámci jeho zájmů, umožňuje seberealizaci.

Naopak Bartoňková (2010) ve své literatuře ještě doplňuje formální a neformální vzdělávání o informální podobu, kam zahrnuje vzdělávání bez jakékoli certifikace a popisuje jej jako učení se ze zkušeností. Toto pojetí dělení je vzhledem k hlavní oblasti zájmu zkoumání zajímavým srovnáním. Proces vzdělávání tedy podle tohoto výkladu je neustálým a nekončícím procesem, který probíhá jak uvnitř, tak vně pracoviště.

2.3.3 Firemní vzdělávání

V předchozích kapitolách jsem zasadila firemní vzdělávání do kontextu podnikové strategie a přiblížila postavení firemního vzdělávání v celkovém vzdělávacím konceptu dospělých. Nyní přistoupím na užší definování samotného pojmu firemního vzdělávání.

Firemní vzdělávání je nejrozsáhlejší oblastí profesního vzdělávání dospělých a podle Tureckiové (2004) je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti. Tím také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a i firmy jako celku. Podle Bartoňkové (2010) jde pak o součást systému formování pracovních schopností člověka a v neposlední řadě o rozvoj kompetencí zaměstnanců.

Tématem výchovy a vzdělávání se v dnešní době zajímá nejeden autor. Ucelený pohled na výchovu a vzdělávání podává i Vodák a Kucharčíková (2011) v publikaci Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Mluví o propojení výchovy a vzdělávání s ostatními složkami organizace, a to zejména s cíli podnikové strategie, organizačními změnami probíhajícími v podniku, se sociálním prostředím a propojení s potřebami osobnostního rozvoje zaměstnanců (vědomosti, dovednosti a chování). Uvedené aspekty je nutno sladit do výsledku se synergickým efektem a pro prospěch celé firmy. Pro tento náročný výsledek se musí personální management vynaložit úsilí především do zajištění potřebného počtu zaměstnanců s požadovanou úrovní schopností. Musí v neposlední řadě vytvářet vhodné podmínky pro realizaci skupinových ale i individuálních, formálních a neformálních vzdělávacích aktivit. Jednoduše řečeno, personální management musí přispívat k vybudování, upevnění a rozvoji podnikového systému.

2.3.4 Vzdělávací proces

V souvislosti s firemním vzděláváním zmiňuji i nejpodstatnější procesy, podle kterých firma postupuje v rámci udržení vzdělávací kontinuity. Bartoňková (2010) považuje za základní vzdělávací procesy Identifikaci vzdělávacích potřeb, Interpretace vzdělávacích potřeb, Realizace vzdělávacího programu a Evaluace vzdělávací akce.

Podle Vodáka s Kucharčíkovou (2007) je analýza a identifikace vzdělávacích potřeb prvním krokem v systému a projektu vzdělávací akce. Je to nejkritičtější a nejdůležitější fáze projektování vzdělávacích aktivit, a chyba provedená v analýze vzdělávacích potřeb se nezanedbatelně dříve nebo později projeví i ve všech dalších krocích projektu. Analýza vzdělávacích potřeb tedy konkrétně zajišťuje, co chybí jednotlivcům a týmům v organizaci z hlediska požadovaných pracovních způsobilostí. Porovnává, jakými způsobilostmi jednotlivci a týmy v současné době disponují, a jakými by z hlediska způsobilostí požadovaných na příslušné pracovní místo disponovat měli. Cílem identifikace vzdělávacích potřeb je:

- Zjištění rozdílu mezi stávajícím a požadovaným stavem,
- formulace návrhů, jaký obsah a jaké metody a formy napomohou k požadovanému stavu,
- popis prací a úkolů s cílem stanovit priority požadavků na vzdělávání a rozvoj,
- podpora osobního a týmového rozvoje,
- komparace popisů kompetencí jednotlivců s dohodnutými standardy,
- identifikace silných a slabých stránek jednotlivců a týmů (SWOT analýza) (Barták, 2007).

Samotné vzdělávací potřeby vznikají jako hypotetický stav (uvědomovaný nebo neuvědomovaný), kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další působení v dané organizaci. Vzdělávací potřeba je tedy reprezentována jakoukoliv disproporcí mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem na straně pracovníka, a tím, co vyplývá z jeho pracovního místa. (Bartoňková, 2010)

Identifikace vzdělávacích potřeb využívá nespočet metod, kterými je možné šetrně, bez většího zásahu, zjistit požadované informace. Mezi nejčastěji využívané metody identifikace vzdělávacích potřeb patří: brainstorming, dotazník, personální audit, 360 stupňová zpětná vazba, Assessment centre, deníková metoda (časový snímek dne), hodnocení pracovního výkonu, komparace (porovnávání), pozorování, rozhovor, sebehodnocení, testy a zkoušky, výstupní interview, názory podřízených, atd. (Bartoňková, 2010). Současně Rousová (HR forum 11/2012, 2012) mluví o nástroji potřebného k definování vzdělávacích potřeb o tzv. „rozvojové schůzce“, která se koná jednou ročně. Zúčastní se jí zaměstnanec a jeho nadřízený, přičemž kritéria hodnocení se tvoří společně se zaměstnanci.

Realizace je vyvrcholením celé vzdělávací akce, i když o její úspěšnosti se dozvídáme až ze zpětné vazby. Samotné realizaci předchází krok plánování, který není pro účely práce stěžejní. Fáze realizace je velmi důležitá, a chybou v této fázi, můžeme zničit dosavadní vzdělávací plány.

Důležitým úkolem je, bezprostředně po akci, dostatečně motivovat účastníky vzdělávací akce, aby si získané znalosti a dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi (Bartoňková, 2010).

Bez závěrečného vyhodnocení, se nemůže posoudit efektivita a účinnost celého vzdělávacího procesu. Proto se na vyhodnocování vzdělávání klade velký důraz. V Armstrongovi (2007) se můžeme dozvědět, že vyhodnocování vzdělávání je „každý

pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle této informace.“

Metody měření můžeme klasifikovat podle různých úhlů pohledů, nejčastěji se však setkáváme s metodami podle Kirkpatrickova příspěvku (2006):

- úroveň reakce,
- úroveň učení (testování znalostí),
- úroveň chování (zhodnocení dovedností),
- úroveň výsledků (měření dopadů do reálné výkonnosti),
- úroveň postojů.

Komunikace výsledků a správná interpretace hodnocení napomáhá k odstranění chyb při plánování a realizaci vzdělávacího kurzu a vede ke zlepšení dalších vzdělávacích akcí. Při hodnocení je vhodné použití více metod, k zamezení zkresleného výsledku a výsledná zpráva by měla být zahrnuta do vzdělávací aktivity. Obvykle by se k výsledkům měl dostat nadřízený účastníků vzdělávací aktivity, manažer rozvoje lidských zdrojů, nadřízený lektora, lektor a účastníci (Hroník, 2007).

2.3.5 Metody firemního vzdělávání

Metody podnikového vzdělávání jsou závislé na financích, strategiích a užitku, které by měly organizaci přinést. Koncepce podnikového vzdělávání musí být svěřena do rukou kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří rozhodnou, zda bude firma zajišťovat realizaci vzdělávacích aktivit či nikoliv.

Dle Tureckiové (2004), každá vzdělávací aktivita závisí na tom, zda bude vykonávaná „vlastními silami“. Interně nebo externě, například specializovanou firmou na školení. Třetí možností je využití kombinací obou postupů. Interní podnikové vzdělávání zajišťují firemní specialisté, kteří působí ve vzdělávacích nebo školicích střediscích firem. Nejčastěji bývá zabezpečováno vedoucími pracovníky nebo manažery. Vzdělávací aktivity prostřednictvím externích služeb jsou zabezpečovány outsourcingem neboli najímáním externích firem, které zajišťují akce „šité na míru“ (customized) nebo naopak open/public kurzy, univerzální pro více firem. Nejčastější metodou je kombinace interních vzdělávacích aktivit s externími službami.

Mužík (1998) mluví dále o rozdělení firemního vzdělávání podle toho, v jakém prostředí probíhá. Specifické jsou tři formy: prezenční, distanční a kombinovaná forma. Prezenční forma podnikového vzdělávání probíhá v indoor nebo v outdoor prostředí, ale každý účastník musí být fyzicky přítomen. Distanční forma je specifická využíváním moderních technik, jako je internet, sociální sítě a e–learning. Poslední forma je kombinovaná a využívá výhod obou předchozích forem. Volba formy vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi účastníků a pořadatelů.

2.3.6 Nástroje firemního vzdělávání

Ve firemní praxi se uplatňují různé druhy nástrojů podnikového vzdělávání podle toho, které jsou pro danou firmu nejvhodnější, časově nejdostupnější a finančně nejpřístupnější. Mezi nejběžněji používané však podle Tureckiové (2004) patří:

- koučování (=coaching, koučing)
- mentorování (=mentoring)
- tutoring
- asistování
- stáže
- rotace práce
- konzultace (=counseling).

„Britská Industrial Society definuje koučování jako umění usnadňující zlepšování výkonu, vzdělávání a rozvoj jiných lidí. Má formu osobního (zpravidla 1+1) přístupu ke vzdělávání na pracovišti, který pomáhá lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností. Hirsh a Carter (2002) konstatují, že koučování je zaměřeno na rychlé zlepšování dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti. Jádrem koučování je dobře členěný (strukturovaný) a účelový, k určitému cíli směřující dialog. Uvádějí, že hranice mezi tím, co dělají kouč, mentor, osobní poradce nebo konzultant pro rozvoj organizace, jsou nutně nejasné – všichni používají podobné dovednosti. Potřeba koučování může vzniknout na základě formálního nebo neformálního zkoumání a posuzování pracovního výkonu, ale příležitosti ke koučování se mohou objevit během normálních každodenních činností.“ (Armstrong, 2007)

Eugene Sadler – Smith (2006) v publikaci Learning and Development for Managers přibližuje mentoring. Mentor podle něho v anglickém překladu znamená zkušeného a důvěryhodného rádce. Mentoring znamená pomoc od experta nebo zkušeného seniorního zaměstnance, který poskytuje rady méně zkušenějšímu kolegovi. Zpravidla se taktéž, jako u koučinku, jedná o osobní (1+1) přístup. Zkušenější kolega pomáhá svému méně zkušenějšímu kolegovi vypořádat se a růst s relevantními aspekty jeho pracovní pozice, ať už je kolega nový nebo povýšený. Rozdíl mezi koučingem a mentorováním vidí v tom, že u mentoringu je zkušenější kolega často také přítelem nebo zkušenějším kamarádem a kouč je často externě najatý. Pro představu Sadler – Smith (2006) přirovnává kouče k osobě, která Vám pomáhá vyhrát hru, ale po celou dobu stojí mimo hřiště a mentora, který vám pomáhá vyhrát hru a je přítomen s vámi přímo na hřišti.

Další formou, dle mého mínění nejrozšířenější v českých vodách, je obdoba mentoringu – tutoring, s tím rozdílem, že jde o skupinovou výuku nebo rádcovství. Vliv tutora a tok informací tak není zacílen jen na jednoho „žáka“. Tento druh firemního vzdělávání se liší také postojem k zaměstnanci, který se vzdělává, protože tutor vystupuje jako odborník a „žák“ jako posluchač – pasivní příjemce informací. Na dialog se neklade přílišný důraz.

Stáže jsou zaměřené pro studující zaměstnance nebo čerstvě absolventy a jsou ve formě dlouhodobého studijního pobytu na podobném pracovišti (uvnitř firmy nebo mimo ni). Slouží jako příprava na budoucí zaměstnaní. Stážisté jsou po osvědčení, zpravidla po ukončení studia, přeřazeni do firmy za kmenové zaměstnance.

Konzultace (counseling) vychází z poradenské praxe. Jedná se o konzultace se dvěma a více experty nebo také se zdatnými zkušenými jedinci, kteří pomáhají při řešení pracovního úkolu, a tím se méně zkušenější zaměstnanci vzdělávají. Jedná se na rozdíl od předešlých druhů vzdělávání o jednorázovou akci (Tureckiová, 2004).

Mezi důležitý druh firemního vzdělávání považuji rotaci práce, kdy se pracovník pohybuje od jednoho úkolu k úkolu jinému, kde smysl rotace je zvýšit pracovníkovi kompetence, rozšířit mu pracovní obzory, snížit monotonii a zvýšit rozmanitost. Tím se předchází únavě a frustraci z každodenního stereotypu. Pracovník je pověřován různými úkoly na různých pracovištích a poznává fungování své organizace (případně organizačního útvaru) v širším kontextu a začleňuje se do sociálních sítí na pracovišti. V praxi to je zavedené proto, aby pracovník poznal nejen své pracoviště, pracovní úkoly a bezprostřední kolegy, ale aby poznal širší okruh činností organizace a větší okruh spolupracovníků (Metody vzdělávání na pracovišti online, 2013). Často bývá rotace práce spojována s trainee programem, který je majoritně zaměřen na absolventské zaměstnance, bez předchozích pracovních zkušeností. Absolvent si projde více pozicemi. V případě osvědčení, je mu nabídnuta pozice, která mu šla nejlépe.

2.3.7 Učící se organizace

Pojem Učící se organizace můžeme chápat jako lepší úroveň přístupu organizace ke vzdělávání a učení se. I když se jedná o poměrně nový koncept, prvky učící se organizace můžeme pozorovat i v Baťově soustavě řízení. Jde totiž o možnosti jednotlivého zaměstnance zasáhnout a ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit organizace. To je podle mého názoru jedním z důležitých kroků, které organizace musí podniknout, aby dokázala konkurovat a reagovat na vlivy okolního prostředí (Tichá, 2005). Zároveň, Učící se organizaci zahrnuji od konceptu firemního vzdělávání kvůli naléhavým změnám, které si žádají přechod od rigidního konceptu vzdělávání ke konceptu Učící se organizace. Podle Častorála (2008) jsou stěžejními faktory pro tento přechod zejména postupná proměna objektu vzdělávání na subjekt vzdělávání, změna zaměření vzdělávání na individuální potřeby a časové omezení klasického vzdělávání s přechodem na celoživotní vzdělávání.

Senge (2009) definuje Učící se organizaci jako: „organizaci, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ Bartoňková (2007) chápe smysl Učící se organizace jako nezbytný koncept pro organizaci, která chce obstát v konkurenčním tlaku dnešní doby.

Mezi hlavní charakteristiky v učící se organizaci patří:

- Podporování průběžného vzdělávání,
- učení se od sebe navzájem,
- vzdělávání je provázeno s cíli organizace, ale zároveň respektuje cíle i potřeby jednotlivce,
- je zde jednoznačná návaznost na individuální plán rozvoje jednotlivého pracovníka,
- učící se organizace je dynamický a živý organismus, kde permanentně probíhá proces učení.

V souvislosti s konceptem učící se organizace jde ruku v ruce zodpovědnost za vlastní rozvoj jednotlivých zaměstnanců, který je podle Rousové (HR forum 11/2012, 2012) závislý na vlastní iniciativě zaměstnance. Model vzdělávání, založený na zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců a jejich individuálního rozvoje, neočekává, že by HR odborník obcházel zaměstnance s nabídkou kurzů a říkal jim, jakým konkrétním kurzem by měl

pracovník projít. Poptávka po rozvojových programech a vzdělávání by měla bezpochyby souviset s mírou zralosti každého člověka a reflektovat individuální potřeby.

2.3.8 Účastníci firemního vzdělávání

Úloha personálního útvaru při vzdělávacím procesu v podniku se rozděluje mezi úlohu vedoucích pracovníků a úlohu personalistů nebo v některých podnicích přímo mezi samotné specialisty. Činitelé vzdělávacího procesu jimiž jsou lektoři, učitelé, vzdělavatelé a mentoři řadíme pod personální útvar. Takto definovaný personální útvar má za úkol formulaci a navržení politiky a strategie podnikového vzdělávání, vytváří organizační a institucionální předpoklady vzdělávání, zabezpečuje odbornou a organizační stránku všech fází nastaveného vzdělávacího procesu a iniciuje hodnotící akce vzdělávacích aktivit. Personální útvar, a jeho členové zainteresovaní na vzdělávacím procesu, má zodpovědnost za navržení vzdělávacího programu a zároveň za navržení finanční a časové stránky vzdělávací akce. Personální útvar zajišťuje analýzu vzdělávacích potřeb, účinnost vzdělávacího procesu a kontroluje průběh vzdělávacího procesu. Personální útvar má zodpovědnost za metodické vyhodnocení vzdělávacích procesu a propojení výsledků vzdělávacího procesu s ostatními personálními činnostmi a s celou oblastí personálního a sociálního rozvoje pracovníků a jeho plánováním (Koubek, 1998).

Důležitým prvkem je osobnost a zkušenosti vzdělavatele – lektora a charakter druhé strany firemního vzdělávání a současné příjemce znalostí v jedné osobě. Na základě identifikace rozvojových potřeb jsou pracovníci vybírání do programů organizovaného vzdělávání. Někdy není potřeba vybírat do rozvojového programu všechny účastníky, kteří rozvojovou aktivitu potřebují. Všechny ale zahrnujeme do organizačního učení. Důležitým hlediskem výběru je benchmarking, který je pojímán intrafiremně a často, pokud je to možné, i interfiremně (Bartoňková, 2010).

Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným prediktem úspěšného vzdělávání. „Dobrý lektor musí být zralou a vnitřně integrovanou osobností – jen tak si může zajistit respekt a důvěru klientů a zastávat všechny potřebné role. Díky lidské zralosti si dokáže zachovat odstup i ve vypjatých a konfliktních situacích a sloužit potřebám účastníků.“ (Vodák, Kucharčíková, 2007) Mezi další měkké dovednosti neboli soft skills patří podle Hroníka zájem, respekt a řešení. „Nemůže být tím, kdo se snaží rivalizovat s druhými a s potřebou si něco dokazovat. Je pro něj charakteristický partnerský přístup, je tím, který definuje různé situace, zároveň však je vedoucím v pravém slova smyslu.“ (Hroník, 2007)

Dalším předpokladem úspěšné práce lektora, je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích. Vodák s Kucharčíkovou (2007) tuto schopnost definují jako soubor toho, jak ovládá komunikační dovednosti a cit pro situaci nebo empatii. Platí totiž pravidlo, že dobrý lektor hodně poslouchá, podporuje, povzbuzuje účastníky ve vzdělávacích aktivitách a poskytuje jim zpětnou vazbu. Poskytuje dostatek času na přemýšlení o právě získaných poznatcích, snaží se vytvořit pozitivní atmosféru k učení a hlavně respektuje individualitu každého účastníka. Jedno z neméně důležitých umění, které musí vzdělavatelé neustále rozvíjet je, přizpůsobovat své přístupy stylu učení vzdělávaných osob (Armstrong, 2007). Profilace lektora by měla zpravidla při požadované kvalitě také odpovídat obsahu vzdělávací výuky. Aby byl takový lektor schopný obstát, musí se stát mistrem ve svém oboru a zároveň dobře znát prostředí businessu a nejlépe i firmy, kde bude působit. Nestačí spoléhat se jen na měkké

dovednosti. Hroník (2007) popisuje lektora, který musí mít ve výbavě i tvrdé tzv. hard skills znalosti a dovednosti.

2.3.9 Firemní školení nových pracovníků

Důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců je vzdělávání zaměstnanců nově příchozích. Jedná se o poměrně důležitou část vzdělávání, kdy se zaměstnanec s institucí firemního vzdělávání setkává ve firmě vůbec poprvé. Proto pokládám za důležité, zařadit koncepci prvního vzdělávání do celkového vzdělávacího systému. Sem můžeme zařadit i zaškolování na pracovišti.

První uvedení pracovníka do pracovního procesu by nemělo být tištěnou formou. Lidštější formou je, ujmout se pracovníka a zaškolovat ho tzv. on the job[1]. Do prvotního vzdělávání by měl zaměstnavatel věnovat dostatečný časový fond a finanční prostředky. Pozornost, kterou zaměstnavatel zaměstnanci věnuje, významně ovlivňuje následný pracovní výkon a celkové chování a postoj zaměstnance k firmě (Koubek, 2011).

Každé úvodní zaškolení by podle Koubka (2011) mělo zajistit:

- Aby nový pracovník pochopil správně veškeré aspekty své práce,
- aby se ve firmě orientoval,
- aby získal jistotu ze své pozice, že danou práci bude vykonávat dobře,
- aby se zařadil co nejrychleji do firemní kultury a své pracovní skupiny,
- aby se co nejrychleji odhalily potencionální problémy,
- aby začlenění nového pracovníka proběhlo co nejrychleji.

Zároveň je zdůrazňováno, aby zaškolení probíhalo individuálně a respektem ke kvalifikaci nově najatého zaměstnance. Důraz je kladen i na rychlost zaškolení, aby nový pracovník mohl co nejdříve začít odvádět stoprocentní výkony (Koubek, 2011).

Podle americké odbornice na nábor nových zaměstnanců, Carolyn Barratt (Wikihow, 2013), by při prvním vzdělávání neměl chybět zaškolující mentor. Člověk, který má částečnou nebo úplnou znalost pozice nově najatého zaměstnance, a je zároveň přátelský spolupracovník, který pomáhá překonat počáteční zádrhely nebo ukázuje, jak jim předcházet. Podle Barrat, by také měla být veškerá pravidla pro nově příchozího také v psané podobě, aby do nich mohl kdykoliv v případě nutnosti nahlédnout.

Ve středních a velkých podnicích se nově uplatňuje pravidlo „úvodního kolečka“ neboli rotace práce, při kterém si pracovník, ať už je ve výrobní nebo účetní firmě, projde částečně nebo úplně, prakticky nebo teoreticky, většinu možných pozic, které lze ve firmě zastávat. Pochopí tak lépe činnost firmy, a pomůže to i k lepší komunikaci a vyjednávání při různých situacích. Koubek (2011) píše o provedení nového pracovníka firmou, kde nový zaměstnanec získá informace o lidech, se kterými bude v pracovním kontaktu, nebo které bude v některých případech potřebovat. Zároveň je nový zaměstnanec v přímém kontaktu s procesy ve firmě, a vytváří si ucelené normy chování, kterými by měl v nejbližší době disponovat i on sám. Oblast zaškolování nově přijatých zaměstnanců považuji za nezbytnou součást vzdělávání, která musí být v každé firmě vhodně

[1] vzdělávání pracovníka na pracovišti

uchopena. Zároveň je na způsob zaškolování nově přijatých zaměstnanců kladen velký důraz od Tomáše Bati.

Trendy ve vzdělávání

Část trendy ve vzdělávání zahrnuji do práce z důvodu snadnější identifikace vzdělávacích novinek ve zkoumané organizaci. Dostupné novinky slouží jako vodítko pro měření aktuálnosti vzdělávacího systému, protože vzdělávání a vzdělávací systém se musí být schopen pružně přizpůsobovat měnícím se podmínkám a požadavkům souběžně se strategií firmy tak, aby reagoval na aktuální potřeby ve vzdělávání zaměstnanců. Mnohdy je v oblasti vzdělávání zaměstnanců potřeba urgentně reagovat na nově vzniklé požadavky.

Pro moderní vzdělávací metody podle periodika HR forum platí, že nejcharakterističtějším prvkem dnešních vzdělávacích působení je, že se odvíjejí od potřeb a zájmu účastníka vzdělávání, a staví především na jeho vlastní aktivitě. Znamená to, že se vzdělávací potřeby přizpůsobují aktuálním potřebám a umožňují tak účastníkovi individuální přístup. Vycházejí především z praxe, odrážejí se od účastníkových dosavadních znalostí, a berou na vědomí zkušenosti, kterými účastník již disponuje. Vědět je už málo, je třeba si nové poznatky a dovednosti aktivně osvojit pomocí simulace, nácviku či tréninku přímo v praxi. Účastníka mají moderní vzdělávací aktivity vtáhnout do procesu konkrétními činnostmi, cvičeními, diskusemi či workshopy tzv. learning by doing. Celkově jsou tyto moderní metody vzdělávání ve výsledku o mnoho časově i finančně náročnější, protože naučit někoho něco dělat, trvá déle, než jen sdělit informaci, jak se to dělá. Obtížné je také uskutečnit takovou vzdělávacích aktivitu pro velkou skupinu účastníků (HR forum 4/2013, 2013).

Dalším trendem ve vzdělávání je E-learning. E-learning je trendem novodobých podnikových vzdělávacích aktivit, a přestože rozvoj e-leraningu nastoupil až s ustálením informačních technologií jako nezbytných prostředků firmy, je poměrně zaběhnutou formou vzdělávacích aktivit, a nelze ho přímo označovat za novinku. Pojem e–learning je nejčastěji používán v anglické podobě a v širším pojetí významu je chápán jako forma vzdělávání, kdy je využito kromě počítačových technologií jako např. internet a intranet, také mobilní technologie, interaktivní TV, satelitní vysílání aj. Širší smysl slova pojmu e–learningové vzdělávání, odráží dynamiku, která je spojena s neustálým rozvojem informačních technologií. Užší smysl slova e–learningu, který odborníci z podnikové praxe využívají častěji, je spojován přímo s počítačem a počítačovými technologiemi jako je CD – ROM, internet či intranet (Egerová, 2012).

Podle Rousové (HR forum 11/2012, 2012) je zase čím dál tím víc na vzestupu preference dlouhodobějších kurzů. Jedná se o až půlroční kurz, kde si management a obchodníci v mezidobí mezi školícími dny prakticky zkoušejí osvojené techniky a vzájemně sdílejí (obvykle ve trojicích), co se jim daří, co pro sebe využívají, a co dělají jinak a má to pro ně užitek. Pro rozvoj zaměstnanců se zdůrazňuje také osvědčený koučink. Je to využití externích nebo interních koučů. Výsledkem je schopnost sebemotivace, lepší práce s energií, výrazně se zlepší schopnost naslouchat druhým a nepřicházet s návrhem řešení rychle, ale nechat prostor i druhým k objevení jejich vlastní cesty.

2.3.10 Shrnutí

V kapitole rozvoje zaměstnanců objasňuji základní teorie firemního vzdělávání, které zasazuji firemní vzdělávání a do spojitosti s nutnou aktualizací vědomostí zaměstnanců v konceptu učící se organizace. Každé firemní vzdělávání má určité kroky, kterými proces musí projít. Jsou jimi Identifikace vzdělávacích potřeb, Interpretace vzdělávacích potřeb, Realizace vzdělávacího programu a Evaluace vzdělávací akce. Firemní vzdělávání může být děleno podle toho, zda je účastník fyzicky přítomen na prezenční vzdělávání nebo na distanční vzdělávání, pokud je účastník připojen například přes internet. Mezi nejběžnější nástroje firemního vzdělávání patří: koučování, mentoring, tutoring, asistování, stáže, rotace práce a konzultace. V této kapitole je také představen význam a dělení personálního oddělení a charakteristiky účastníků firemního vzdělávání s důrazem především na lektory. Úspěšnost vzdělávacího kurzu je také do velké míry závislá na využívání novinek a sebeaktualizace v souvislosti s pojmem Učící se organizace, která především reflektuje individuální potřeby zaměstnanců a rychle reaguje i na vzniklé vzdělávací potřeby organizace. Tato kapitola slouží jako teoretický podklad pojmu vzdělávací systém, který je operacionalizován v metodologické části práce.

2.4 Firma Baťa a.s.

V následující kapitole diskutuji souvislosti růstu firemního komplexu, a s tím spojený nárůst zaměstnanců ve firmě. Pokud totiž zkoumáme Baťovu soustavu řízení, musíme nutně mluvit i o historii baťových podniků, neboť nebýt obuvnické firmy, v pozdější době velkého světového koncernu, nikdy by asi nevznikl, pod Baťovou taktovkou, tak propracovaný systém personálního řízení. Považuji proto za důležité, v krátkosti zdůraznit nejdůležitější milníky a údaje tohoto obuvnického impéria, založeného Tomášem Baťou. Ty nejvýznamnější ovlivnily vývoj a směřování firmy.

2.4.1 Vznik a rozvoj Baťových závodů

Oficiálním rokem založení první baťovské firmy je považován rok 1894. Tehdy byla založena Tomášem, jeho bratrem Antonínem a sestrou Annou, obuvnická firma s názvem „A. Baťa“ (Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně). Jako počáteční kapitál použili dědictví po své matce v hodnotě 800 zlatých (Lešingerová, 2008). V roce 1900 změnili firmu na veřejnou společnost T. a A. Baťa, Zlín, v níž pracovalo pouhých 50 zaměstnanců. Během začátků podnikaní se potýkali s nepříznivými vlivy konkurence nebo ekonomických úpadků pro ně důležitých subjektů. Přesto se Baťa společně se svým bratrem držel svého cíle a strategie, kterou si na počátku podnikání určil. Proto ještě ten samý rok byla také vybudována první tovární budova. O osm let později, po smrti Antonína Bati, se stal jediným majitelem firmy Tomáš Baťa (Nádvorník, 1990).

V roce 1912 je pak registrováno postavení prvních tzv. baťovských domků speciálně uzpůsobených pro pracovníky firmy a o 4 roky později. V roce 1916 byly založeny i první strojírny a o rok později byla zakoupena první tovární elektrárna. V témže roce bylo zahájeno i budování sítě prvních 18 tuzemských obuvnických prodejen. Byla rovněž zahájena činnost závodní jídelny pro zaměstnance (Lešingerová, 2008). S takto výrazným růstem zaměstnanců bylo nutné uzpůsobit i soustavu řízení. Ta se rok od roku zdokonalovala a stala se propracovaným systémem podnikové řízení. Pro lepší představu

růstu baťových podniků poslouží tabulka růstu zaměstnanců od roku 1990-1931 v porovnání s rokem 2013. (Tab. 1)

Tab. 1 Růst zaměstnanců v letech 1900-2013 (Vlastní zpracování, Erdély, 1990)

rok	zaměstnanci	rok	zaměstnanci	rok	zaměstnanci	rok	zaměstnanci
1900	120	1918	4101	1923	1802	1928	12000
1910	1 400	1919	3 005	1924	3 011	1929	12 200
1915	2 000	1920	2 056	1925	4 584	1930	12 300
1916	3 043	1921	2 277	1926	6 099	1931	19 722
1917	3 900	1922	2 440	1927	8 266	2013	40 000

Nárůst zaměstnanců od roku 1900 do roku 1931, jak můžeme vidět v tabulce, je opravdu rapidní. Celý průběh období má vzrůstající tendenci, až na období I. světové války, kdy se od roku 1919 do roku 1923 projevil vliv hospodářská krize. S ní spojená vysoká nezaměstnanost, si vyžádala nižší stavy zaměstnanců.

V roce 1918 Baťa zaměstnával již 4 100 zaměstnanců, což ho v té době dostalo do čela největších národních podniků. Důsledkem I. světové války došlo ke ztrátě trhu Rakouska – Uherska a došlo také ke všeobecné stagnaci výroby, v souvislosti s odpadnutím vojenských zakázek. To vše vedlo ke snížení počtu zaměstnanců a podnik se dostal až téměř na polovinu jeho původního čísla, na 2000 zaměstnanců (Baťovy Závody online, 2012).

Důsledek I. světové války se projevil i na cenách obuvi. Tím, že Baťa použil psychologický tah, a na všechny ceny nasadil číslovku 9, opticky zlevnil obuv, která tak měla jít rychleji na odbyt. Tzv. baťovská cena zafungovala a společně se sloganem „Baťa drtí drahotu“, vyprázdnil obuvnické sklady. V roce 1922 se vymanil z poválečné zadluženosti a byl nastartován k novému růstu (Lešingerová, 2008).

Rok 1929 byl ve znamení expandování na zahraniční trh a obuvnický monopol rozšířil svoje působení do dánské Kodaně, jugoslávského Záhřebu, polského Krakova, Londýna a německého Ottmuthu. O rok déle byly založeny základy pro vznik prvního baťovského města Baťova (dnešní Otrokovice), a byla také zahájena výroba pneumatik pro jízdní kola. V zahraničí Baťa prosperoval, proto expandoval dále do Štrasburku, Amsterdamu, Vídně, Stockholmu, polského Chelmeku, Bukureště, do Alexandrie v Egyptě, ve Švýcarsku do Möhlinu a v zámoří do New Yorku (Lešingerová, 2008).

Poměrně populární vzrůst obuvnického impéria zastavuje tragická letecká nehoda, při které Tomáš Baťa dne 12. 7. 1932 zahynul. Poté se vedení firmy ujímá operativně nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, a v jeho čele zůstává až do odchodu do emigrace. Následně nastala krize firmy a ztráta exportu se vyšplhala na 70% (Baťa online, 2013).

Dnes Baťa působí podle oficiálních internetových stránek na pěti světových kontinentech a vystupuje nadále jako uznávaná obchodní společnost s dobrým jménem. O fungování firmy se zasazují tři obchodní jednotky neboli správní celky. Bata Europe se sídlem ve švýcarském Lausanne, Bata Asia Pacific – Africa se sídlem v Singapuru a Batin Latin Ameracica se sídlem v Ciudad de México. Každá z těchto obchodních

jednotek je přizpůsobena charakteristickému obchodnímu trhu v dané oblasti a je schopná fungovat samostatně jako podnikatelský subjekt. Rozdělení, podle charakteru dané oblasti, pomáhá snadněji a rychleji reagovat na změny trhu, a využívat tak změny k potencionálnímu růstu. Pobočky mají vlastní vedení, ale každá z nich čerpá z tradičního baťovského odkazu a využívá úzkých vztahů s národní organizací v oblasti informačních systémů, inovací produktů a nákupu. Celkově Baťa po celém světě poskytuje práci pro 40 000 zaměstnanců, kteří denně obslouží přes jeden milion zákazníků ve více než padesáti zemích světa. Pod jménem Baťa funguje 40 výrobních závodů ve 26 zemích světa společně s 4600 prodejnami (Bata online, 2013).

2.4.2 Baťa, akciová společnost

Baťa a.s. (dále jen Baťa) je společnost s interním označením Central Europe, která zastřešuje oblasti Českou republiku a Slovenskou republiku. Pro obě společnosti je centrálním sídlem Zlín, kde sídlí i management firmy. Pro rok 2012 je na území České republiky 75 prodejen a na území Slovenské republiky je umístěno 27 prodejen. Pod Baťu je řazeno administrativní oddělení v centrále ve Zlíně, také 14 opraven po celém území ČR, centrální sklad v bývalém výrobním areálu Svit, Výrobní továrna v Dolním Němčí a Baťa Slovensko a.s. Celkem firma zaměstnává, z aktuálních údajů k září 2013, 941 zaměstnanců v České republice a na Slovensku 163 zaměstnanců (Baťa online, 2013).

Obr. 3 Logo firmy Baťa (Baťa online, 2013)

Členění organizační struktury je rozděleno liniovým způsobem. Ve zlínské centrále je oddělení 12 manažerů, kteří spadají do oddělení top managementu. Jednotliví manažeři mají na starost Obchodní operace, Nákup a distribuce, Logistiku, Finanční oddělení, Personální oddělení, Marketing, Technický útvar, IT, Real Estate, Výrobní závod Dolní Němčí a Baťa Slovensko, a.s. (Johnová, 2013).

Cílem a vizí společnosti je napojení na minulost firmy: „Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety. Známé a po celém světě rozšířené heslo „Náš zákazník, náš pán“ platí stále a my všichni se jej snažíme svou prací naplňovat, abychom mohli tvořit novodobé dějiny firmy Baťa.“(Baťa online, 2013)

2.4.3 Získávání a výběr Baťamenů

Navzdory tomu, že v minulosti existovaly živnostenské školy, které v hojné míře produkovaly učně, Tomáš Baťa nebyl s jejich úrovní spokojen, a dospěl k názoru, že bude

nejlepší si své pracovníky školit sám, podle svých vlastních potřeb a představ. Svérázný Baťa považoval zbavování pracovních návyků za komplikované a složité, proto zavedl pravidlo, které předepisovalo přijímat především ty zaměstnance, kteří do té doby nepracovali a nebyli „poznamenání“ špatnými zvyky. Toto pravidlo zajišťovalo podniku vybírat si zaměstnance podle záměrů a potřeb a vzdělávat, školit a využít jen tolik zaměstnanců, kolik jich bylo nutných pro pracovní pozice (Baťovy závody online, 2013). „Abychom dovedli hospodářsky myslit, musíme začít včas. Ve 24 letech je již pozdě. Tehdy již mozek zvykl na jiné uvažování a těžko se přizpůsobuje. Kdo začíná ve 24 letech, je jistě v ohromné nevýhodě a bude předstižen tím, kdo začal v 6 ba i ve 14 letech“ (Baťa, 1932).

Dalším pravidlem bylo nenajímat vdané ženy, které měly rodinu, protože ty se podle Bati měly starat o dům a děti a nestíhaly by k tomu řádně pracovat. Výjimkou byly dívky a nevdané ženy, které právě na protest zahálce, pracovat měly (Erdély, 1990).

Správa Baťových závodů dostávala žádosti o práci přímo na adresu firmy. Převážně se jednalo o žádosti z moravských okresů soustřeďovaných okolo Zlína, ale také z jiných části Česka a ze zahraničí. Žádosti prošly prvotní selekcí a byly vybírány na základě kritérií pevné hranice věku tak, aby účastník zapadl do homogenity podniku a nenarušoval svojí nápadnou duševní vadou nebo nedostatkem inteligence chod podniku. Podle prvotní selekce prošlo na 70.000 uchazečů. Dále následovala lékařská prohlídka (Erdély, 1990).

S vybranými uchazeči byla uzavírána zkušební smlouva na 4 týdny. V této době dostávali zaměstnanci minimální mzdu ve svém oboru. Ke konci zkušební doby byl zaměstnanec buď skutečně přijat, nebo propuštěn bez udání důvodů (Erdély, 1990).

Výběr specializovaných zaměstnanců

Již od počátku, tedy od výběru specializovaných zaměstnanců do firmy, dbal Baťa na nejvyšší kvalitu zaměstnanců. Zakládal si na výběru těch nejlepších z nejlepších, protože předpokládal, že jen takoví mu přinesou, co nejvyšší možnou přidanou hodnotu. Tento způsob výběru byl nezbytným předpokladem a nutností, takže v této teorii by Baťa nějak nevybočoval, pokud by si zakládal, stejně jako většina podnikatelů, na technické dovednosti. Nicméně Baťa si místo na technické dovednosti zakládal na povahových rysech a byl odhodlaný hledat mezi všemi 14 miliony obyvateli tehdejší republiky, dokud by nenašel schopné a chytré zaměstnance, většinou ke konstrukci specifických strojů. Byl přesvědčený, že do vedoucích pozic je výběr zaměstnanců zvláště složitý a problematický, proto byl ochoten čekat, než „dorostou“ zaměstnanci s vhodnými předpoklady, kteří již v závodě pracují, ale nemají dostačující věk pro vedení (Baťa, 2013).

Zaměstnanecké benefity

„Přirozeným poutem mezi tím kdo práci poskytuje a mezi dělníkem je mzda. Bylo třeba desítek let zkušeností, než Baťa zavedl svůj mzdový systém v jeho konečné formě. Jeho základem bylo poznání, že v době organisovaného podniku musí každý jednotlivec dosáhnouti většího zisku za svou práci, než když pracuje na vlastní pěst. Dobře organisovaný větší podnik dává lidem v hojné míře příležitost rozvinouti své schopnosti a dosáhnouti jim odpovídajícího placeného zvýšeného výkonu.“ (Erdély, 1990, str. 83)

Za obrovským zájmem o zaměstnání v baťových podnicích stál především jeho věhlas, ale také nadprůměrné ohodnocení, které Baťa svým zaměstnancům poskytoval. Mzdy se vyplácely v hotovosti každý týden a jejich výše byla ve srovnání v ostatním Československu nadprůměrná viz. tabulka č.2.

Tab. 2 Srovnání mezd u Bati a v ČSR (Nádvorník, 1990, vlastní úprava)

Efektivní průměrná týdenní mzda v Kč:		
	u Bati:	V ČSR
Kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
Kvalifikované odborné dělnice	250	160
Nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
Nekvalifikované odborné dělnice	160	95
Učňové	180	100
Učednice	130	65

Nejzajímavějším benefitem mohla pro zaměstnance být možnost podílet se na zisku ze své práce. Podíl na zisku byl baťou zaveden v dubnu roku 1924 s prohlášením, že se nezavádí z dobroty srdce, ale v naději, že se tímto krokem sníží výrobní náklady. Baťu k tomuto kroku přiměly výrobně technické zkušenosti a účast na zisku nahradil individuální zájem jednotlivého zaměstnance, kolektivní odpovědností jednotlivých oblastí (Erdély, 1990). Účast na zisku se rozdělovala do různých forem podle druhu práce. V prodejních odděleních měla formu prémií komisionálních a v dílnách měla formu výrobních prémií. Dále se podíly dělily podle odpovědnosti a významu práce, který daný zaměstnanec vykonával. Dílovedoucí, mistři a dělníci měli účast jen na zisku, správcové budovy a členové ředitelství měli ovšem podíl i na případných ztrátách. Pro představu, šlo při zisku o 20-30% nárůstu pevné mzdy (Lešingerová, 2008).

Dle mnohých autorů (Ďurišová, 2011) se můžeme dále dozvědět o tom, že podnik byl charakteristický rozvinutým portfoliem zaměstnaneckých benefitů, kam patřila i sociální péče o zaměstnance. Baťa vytvářel svým zaměstnancům takové podmínky, aby byli spokojeni i mimo pracovní dobu. Proto pro ně stavěl domy, hřiště, školy, kulturní zařízení, nemocnice, zlepšoval pracovní prostředí, hygienické vybaveni a zkrátka vytvářel co možná nejpříjemnější prostor pro osobní rozvoj zaměstnanců. Poskytoval jim kvalitní bydlení, stravovaní i péči, odměnou mu za to byla prosperující firma.

Propouštění zaměstnanců

Pokud se už někdo integroval do Baťova závodu, mohl si být jistý, že pracuje ve stabilní firmě, ve které se nepropouští podle ročních období. Zkrátka, pokud hospodářský trh nepřál podnikání, Baťovy závody nepropouštěly, ale snížily počty plánovaných náborů zaměstnanců. Snad jedinou výjimkou masivního propouštění byly poválečné události v letech 1918-1920. Pokud už ale k propouštění došlo kvůli porušení pravidel ze strany zaměstnance, samotný propouštěcí proces byl velice dlouhý a důkladný, aby nedošlo ze strany závodu k pochybení. Zaměstnance mohl propustit jeho vedoucí jen ze svého oddělení, ne však z celého závodu. O konečném rozhodnutí propuštění rozhodovalo personální oddělení. Ročně bylo propuštěno 5-10% personálu, nejčastěji pro neschopnost

nebo kvůli narušení disciplíny. Velký díl odchodů ze závodu byl zapříčiněn dobrovolnými odchody. U žen to znamenalo, že se provdaly a odešly na mateřskou dovolenou. Muži, po dovršení 21 let, odcházeli na vojenský výcvik (Erdély, 1990).

2.4.4 Firemní vzdělávání za dob zakladatele organizace

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.

Stroje - to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé.“ Tomáš Baťa (Baťa, 2002, str. 65)

V předchozích kapitolách jsem představila růst baťova firemního komplexu a vlivné osobnosti, které Baťu ovlivnily. V souvislosti s rapidním růstem podniku vzrůstala potřeba po propracovaném firemním vzdělávání. Baťa si toho byl dobře vědom, a proto vzdělávání věnoval značnou pozornost. Školství bylo celkově v ČSR mezi I. a II. světovou válkou na relativně dobré úrovni, přesto Tomáš Baťa zaznamenal, že chybí systém v několika oblastech, které považoval za důležité. *„Úspěch každého díla, kterého se zúčastňuje větší množství lidí, záleží na moudrém vedení. Nerozvážní, pošetilí nebo slabí vůdcové mohou rozházet ovoce práce i těch nejpilnějších a obratných pracovníků a nejdokonalejších strojů. Teprve pod schopnými vůdci vydá práce lidí a strojů svoji úrodu, která je tak veliká, jak veliké jsou vůdčí schopnosti lidí, kteří práci řídili.“* (Baťa, 2013, str. 80)

Podniková výchova v baťových závodech

Jen aktuálně vzdělaní zaměstnanci uměli správně vyrobit nebo prodat nejvíce obuvi. Stejně tak tomu bylo při expanzi za hranice, kde byla nutná znalost cizího jazyka. Všechny tyto aspekty vedly Baťu k vybudování konceptu firemního vzdělávání, protože si byl vědom, že potřeby v oblasti podnikového vzdělávání mají přímou úměrou vliv na velikost a rozvoj koncernu.

Baťa postřehnul a specifikoval mezery v těchto oblastech:

- výchova průmyslových zaměstnanců
- výchova vedoucích pracovníků pro střední management a pro vrcholový management
- celoživotní vzdělávání
- propojení pracovní a výchovně – vzdělávací činnosti

Baťovým heslem bylo: *„Chceme-li mít schopné spolupracovníky, musíme si je vychovat.“* (Kudzbel, 2001, str. 174)

Baťa čím dál tím rychleji pociťoval potřebu zvyšování pracovních schopností, profesionálních vědomostí, tvořivého myšlení, zručnosti, návyků a postojů k práci. Proto založil v letech 1924-1925 vzdělávací systém, který měl velmi široký záběr a zahrnoval opravdu veškeré možné zaměstnance. Vzdělávání se rozdělovalo do tří základních okruhů. A to na výchovu a vzdělávání mládeže, na přípravu dělníků v zaučovacích dílnách, v tzv. obuvnických školách a na odbornou přípravu ve vyšších typech škol a kurzů (Glogar, 2009). Baťa se vyznačoval jedním netypickým vzdělávacím prvkem, a to tím, že si pečlivě hlídal své způsobilé a nadané účastníky podnikového vzdělávání.

Jejich talent na kurzech rozvíjel teoretickou výukou až po celodenní intenzivní práci (Nádvorník a kol., 1990).

Firemní vzdělávání u Bati

V celém podniku byl kladen zvláštní důraz na výchovu k podnikavosti a hospodárnosti. Pro dlouhodobě zaměstnané pracovníky byly určeny instituce Škola prodavačů, Večerní obchodní škola, krátké kurzy na Exportní škole, Baťova škola práce a později i Baťova škola práce pro dívky. Beseda – společenský dům pro kulturně-společenské akce, Vyšší lidová škola Tomáše Bati, Studijní ústav, Klub absolventů BŠP, Sobotní konference vedoucích pracovníků, Klub osobnostní výuky, Škola umění a mnoha dalších (Dvořáková, 1960). O některých školách, týkajících se přímo podnikové výchovy budu psát podrobněji.

Škola pro nově přijaté zaměstnance

V průběhu 30. let podnik zorganizoval zapracování nově přijímaných zaměstnanců. Manuální dovednosti a návyky získali nováčci, pod vedením zkušených zaměstnanců/mentorů, pro každý druh práce. Praktickou výuku doplňovalo skupinové teoretické vyučování po práci (Nádvorník a kol., 1990). Pro nově přijaté zaměstnance byly tyto kurzy zavedeny proto, aby zanalyzovaly zaměstnancův charakter osobnosti a nejvhodnější pracovní predispozice. Kurzy probíhaly v obuvnických dílnách a postupně byli zaměstnanci zaučování do určitých částí pracovních procesů podle svých duševních a tělesných schopností. Po kurzu bylo účastníkovi sděleno, jak je zaměřen (zákaznicky, analyticky, vývojově, atd.), k jaké oblasti v pracovním životě tíhne, co ho zajímá a ke kterému druhu pracovní pozice má nejlepší predispozice (Glogar, 2009). Nově přijatý Baťaman obdržel seznam sociálních zařízení a knížečku s titulem „Do nové práce“.

Škola prodavačů

Škola prodavačů vznikla v roce 1930 a jednalo se o krátkodobé kurzy v rozmezí 2-3 týdnů. Šlo o propojení teorie s praxí. Absolvent kurzů ve Škole prodavačů měl poznatky o odborném vedení prodeje, vztahu k zákazníkům, zpracování objednávek a výkazů a o provádění inventur. Škola prodavačů byla velmi oblíbeným vzdělávacím programem a v roce 1937 bylo vyškoleno přes 8000 prodavačů, pedikérů, vedoucích prodejen, účetních, kontrolorů, opravářů punčoch a příjemců oprav obuvi (Nádvorník, 1990).

Večerní obchodní škola

Baťa byl známý, že razil koncepci vzděláváním se v praxi. O všech středních a vysokých školách říkal, že jsou důležité na naučení teorie, ale být úspěšným, znamená především pozorovat a mít cit pro vynalézavost. Užitečnější mu přišly obchodní kurzy před obchodními akademiemi, kde pracovník z praxe příliš neviděl. Nejlepší řešení viděl v konceptu formování mladého člověka, který měl mozek ještě plastický a schopný zvyšovat jeho kapacitu.Mladý člověk měl vkročit nejprve do praxe a tu doplňovat o znalosti z teorie. Večerní obchodní škola vznikla právě na impuls těchto baťových myšlenek (Baťa, 2002).

Exportní škola

Vznikem v roce 1929 se tato škola, typická pro Baťovy závody, stala studnicí vědomostí pro zaměstnance zaměřené na export. Zacíleno tedy bylo na obchodníky a prodejce.

Výuka v ní trvala dva roky a probíhala zpravidla po práci. V kurzech lektoři vyučovali o destinacích, především exportních, cílových zemí. Důraz byl kladen na znalost jazyků dané země, poznaní psychiky nových potencionálních zákazníků a charakteristických zvyklostí (Nádvorník a kol.,1990).

Vyšší lidová škola Tomáše Bati

Tato škola, založená v roce 1932 patřila spíše do výchovně vzdělávacího kontextu firemního vzdělávání. Zaměřovala se především na organizování a pořádání různých cyklů přednášek o všech aktuálních problémech veřejného, politického a hospodářského života. Mimo jiné zahrnovala i řadu praktických a jazykových kurzů (Ďurišová, 2011).

Baťova škola práce

Mimořádná pozornost byla věnována výchově a vzdělání mladých mužů, a proto byla roku 1925 založena Baťova škola práce. Do Baťovy školy práce přicházeli mladí učni a o studium byl velký zájem. Do školy přicházeli nejprve z okolí Zlínska, a z původních 200 míst, bylo obsazeno pouhých 80. Absolventi, kteří ročník úspěšně ukončili, bylo 44. Zájem byl nízký, protože projekt byl nový a pro okolí neznámý (Devinat, 1930). Protože ale škola získávala postupně výbornou pověst, díky nejlepším učitelů široko daleko, začali se na ni hlásit chlapci z celé republiky. V době smrti Tomáše Bati bylo úspěšných 871 absolventů a v roce 1940 dokonce 4 280 (Pochylý, 1990).

Baťova škola práce trvala tři roky a režim v ní byl velmi přísný. O život tzv.„ mladých mužů“ se starali vychovatelé. Každý z nich odpovídal za chování, vystupování a vzhled zhruba 100 žáků. Každý den účastníci Baťovy školy práce vstávali v 6:00 hodin, od 7:00 do 17:00 chodili do práce, za kterou dostávali běžnou mzdu. Každý z absolventů musel vyrobit vlastnoruční pár obuvi. Práce probíhala ve formě rotace práce a na další pozici nešli dříve, než danou práci dokonale zvládali. Po čas školy prošli celým výrobním procesem (Kudzubel, 2001).

Zvláštností bylo, a Baťu ctilo, že při výběrů podporoval adepty pocházející z chudých poměrů přesto, že se na školu hlásili děti hospodářských a politických prominentů nebo ze zahraničí. Předpokládal, že adeptům z nuzných poměrů bude vlastní pokora, skromnost a dobrý vztah k práci (Nádvorník, 1990).

Z chlapců, bylo v plánu, vychovávat dobré podnikatele. Po nich byla na oplátku vyžadována pracovitost a zájem vydělat si na samostatné živobytí. Z těch nejlepších pracovníků, z elity Baťovy školy práce, se stali tzv. Tomášovci, kteří byli po vzoru amerických a anglických škol, předurčeni stát se nejvyššími byznysmeny. Nosili cylindry, a ve škole se učili zvyklostem vyšší společnosti. Slavnostní oděv odkládali jen při práci v továrně (Kudzubel, 2001).

Baťova škola práce pro dívky

Jelikož byl Baťa zastáncem všech novátorských přístupů, jeho snahou bylo začlenit stejnou měrou do pracovního procesu i dívky. Čtyři roky od založení Baťovy školy práce založil stejnou instituci i pro dámské pokolení. V roce 1932 vyšlo prvních 420 úspěšných absolventek. Přestože chtěl Baťa poskytovat stejné příležitosti všem, bez ohledu na pohlaví, baťova škola práce pro dívky se v mnohém lišila. Způsob výchovy byl od začátku směřován k rozvíjení dovedností spojených s rolí matky a domácí hospodyně. Svým způsobem byla škola pro dívky o mnoho náročnější než chlapecká obdoba, protože

požadavky na mladou baťovskou ženu byly v tehdejší době opravdu vysoké. Absolventka byla nositelkou vyšší kultury, musela rozumět umělecké činnosti a zároveň ji také chápat, musela se vyznat v literatuře, hudbě a filmech. Musela rozumět obrazům a sochám a zároveň se u všeho chovat s elegancí, v normě společenského chování, se znalostí lidské duše a citových znalostí druhých (Lednický, 2009).

Podle Lednického (2009) ve svém volném čase musely baťovské dívky navštěvovat kurzy šití, vaření a cizích jazyků. Vychovávány byly rovněž pro úlohu matky, hospodyně a byly vedeny k pevné vůli a k položení základů šťastné rodiny. Měly být především vzorem pro své okolí.

Financování podniku

Jedna z důležitých stránek úspěšného fungování podnikového vzdělávání je způsob a možnosti financování. Valná většina škol v tehdejší době byla závislá na vyhovění žádostí o státní dotace, protože náklady na vybudování a provoz škol byly velmi vysoké. Tomáš Baťa vypracoval systémy škol pro mladistvé zcela na svoje náklady, a firemní vzdělávání financoval bez jakékoliv státní pomoci. Po finanční stránce byl tehdy Baťa raritou, jelikož vybudoval několik škol, které vychovávaly jeho budoucí zaměstnance bez cizí finanční pomoci. Za zmínku stojí Měšťanská škola na Baťově, školy ve Slušovicích, na Letné, v Loukách, v Malenovicích, na Kudlově a mnoho dalších v blízkém okolí Zlína (Lešingerová, 2008).

2.4.5 Lektoři

Důležitým základním stavebním kamenem firemního vzdělávání byl výběr správných lektorů. Tomáš Baťa vsadil na své novátorské a pokrokové myšlenky a podle Klegy (1981) čerpal hlavně z poznatků amerických výchovně vzdělávacích činností, které prosazovaly na první místo osvojování a rozvoj schopností, před mechanickým získáváním vědomostí. Baťa pro tento způsob výchovy zaměstnanců hledal ty nejlepší tuzemské i zahraniční učitele. Koncern vzdělávacímu lektorovi většinou nabídl nadprůměrný plat (Rybka, 2008). Baťa byl otevřený především pro novátorsky naladěné pedagogy, kterým ponechal volné pole působnosti. Mezi ně můžeme zařadit lektory Úlehlu a Příhodu, kteří byli jedni z nejznámějších (Klega, 1981). Ostatně, zlínští pedagogičtí reformátoři stáli v centru pedagogického reformního hnutí již od počátku století. Stanislav Vrána, žák pedagogického pozitivisty a propagátora volné školy Josefa Úlehly (1852-1933), byl ve dvacátých letech výrazným propagátorem myšlenek volné, svobodné a činné školy. Po roce 1928 pak zastáncem pracovní a společenské školy. Na vzdělávací myšlenky měli vliv právě významní představitelé učitelských spolků a učitelských jednot např. Stanislav Vrána (Pokorná, 2001), kteří byli velmi dobře obeznámeni s myšlenkami americké pedagogiky a pedagogického pragmatismu. Pedagogický pozitivismus mohli učitelé studovat velmi brzy, i díky Úlehlovým překladům děl Herberta Spencera a Johna Deweyho (Pochylý, 1990).

2.4.6 Novátorské myšlenky

K aktuálnosti a popularitě podnikového vzdělávání přispěly ve značné míře Baťovy sklony ke všemu novému a modernímu. Vzdělávací program byl vyvinut podle dostupných novinek a vzdělávací budovy a učebny se vyznačovaly, na tehdejší poměry,

neobyčejně vysokou úrovní. Pro Baťovy závody byly vystavěny, a nejmoderněji zařízeny, veškeré školy a vzdělávací střediska (Rybka, 2008).

Z pohledu dnešní terminologie, měla firma Baťa měla propracovaný komplexní systém rozvoje lidských zdrojů v těchto bodech:

- Spojila výchovu s konkrétní prací v podniku,
- motivovala jednotlivce v souladu se zájmem firmy a společnosti,
- aktivizovala formy výchovy,
- preferovala rozvoj tvořivých schopností před osvojováním si a reprodukcí vědomostí,
- vytvořila systematický rozvoj profesních schopností během celého produktivního věku,
- individualizovala výchovu podle konkrétních schopností a nadání jednotlivců,
- vedla k výchově a zlepšení morálních a humánních vlastností, umění jednat s podřízenými, což vedlo k pozitivnímu ovlivnění vztahu zaměstnance k práci a ke kvalitě výkonu,
- kladla důraz na zdokonalení řídících schopností vedoucích pracovníků na všech stupních řízení,
- a zajišťovala nadstandardní platy pedagogům a lektorům, než které by dostaly na státních školách (Kudzbel, 2001).

2.4.7 Shrnutí

Poslední kapitola teoretické části pojednává o charakteru a velikosti firmy, o hodnotách firmy a o dlouhé historii, kterou můžeme sledovat už od roku 1894. Za jedno století si firma prošla mnoha významnými událostmi, které ji více či méně změnily a zformovaly do dnešní podoby. Změna charakteristiky zkoumané organizace je současně důležitým kritériem při hodnocení míry využití vybraných personálních prvků, které bude zohledněno v empirické části práce. Dnes je Baťa a.s. stále silnou značkou, kterou často vídáme i na dovolených v exotických destinacích. Přestože baťovské charakteristické logo zná snad každý Čech, personálních prvky Baťovské soustavy řízení jsou známy málokomu. Charakteristické personální procesy organizace, které jsou předmětem výzkumu, jsou blíže zpracovány v empirické části práce.

3 Metodologie výzkumu

V této části práce, která se zaměřuje na metodologii výzkumu, se nejprve zabývám definování důvodu výběru tématu a jeho aktuálnost. Poté určuji hlavní a dílčí výzkumné otázky, na které navazuje operacionalizace zkoumaných pojmů. V textu se zaměřuji i na zdůvodnění kritérií výběru výzkumného vzorku. Dále stanovuji specifika metod sběru dat a strategii výzkumu, kterou se během výzkumu řídím. Závěrem představuji způsob analýzy dat.

3.1 Důvod a cíl výzkumu

Cíl výzkumu je zjistit, do jaké míry se do současného personálního systému v organizaci promítají charakteristické personální prvky, které byly nastaveny zakladatelem organizace. Získané poznatky práce vedou k zjištění, nakolik dnešní management firmy využívá Tomášem Baťou vytvořené personální prvky, které vznikly skoro před sto lety. Důvodem výzkumného cíle je nastavení firemního poslání: „Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u firmy vznikly před více než sto lety.“(Baťa online, 2013). Je tedy nasnadě, aby Baťovy myšlenky a hodnoty následovaly a využívaly v co největší možné míře.

Po komparaci dvou časově vzdálených personálních systémů zjišťuji, do jaké míry se charakteristické Baťovy prvky do současného systému promítají. Po zhodnocení aspektů, které míru využívání těchto prvků mohou ovlivňovat, navrhuji možné aktualizace v personálních prvcích, které navazují na dřívější systém a zároveň následují odkaz zakladatele.

Charakter práce je převážně komparativní. Vzhledem k zaměření mého studia a rozsáhlosti Baťovy soustavy řízení, jsem se rozhodla v diplomové práci zaměřit jen na charakteristické personální prvky Baťova řízení.

Symbolický cíl

Baťovu soustavu řízení v dnešní době kopíruje mnoho českých, malých i velkých firem. Zároveň je Baťova soustava řízení spojována s progresivním růstem podniku, potažmo i s nárůstem zaměstnanců. Symbolický cíl této práce je poskytnout managementu firmy pohled na míru následování tohoto úspěšného modelu, který proslavil značku Baťa po celém světě.

Aplikační cíl

Zjištění a poznatky diplomové práce poskytují managementu organizace ucelený pohled na míru následování hodnot a myšlenek Tomáše Bati v oblasti personálních procesů. O výsledcích výzkumu informuji HR oddělení podniku, které může učinit potřebné kroky k udržování odkazu Tomáše Bati.

Poznávací cíl

Volbou tématu své diplomové práce chci zjistit, do jaké míry současný management využívá charakteristické personální prvky z dob Tomáše Bati, tedy prvky vzniklé v časovém období 1894 - 1932.

3.2 Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

Do jaké míry se do současného personálního řízení firmy promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace?

Dílčí výzkumné otázky

DVO1: Jak probíhalo získávání, výběr a propouštění zaměstnanců za zakladatele organizace?

DVO2: Jak probíhá výběr, získávání a propouštění zaměstnanců ve firmě v současnosti?

DVO3: Jak byl nastaven vzdělávací systém firmy za zakladatele organizace?

DVO4: Jak je nastaven současný vzdělávací systém v organizaci?

DVO5: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným nastavením personálních prvků?

Operacionalizace

V následujícím textu se zaměřuji na operacionalizaci hlavní výzkumné otázky a na operacionalizaci stěžejních pojmů diplomové práce. Jde o převedení teoretických konstruktů do srozumitelných otázek (Disman, 2008). Prostřednictvím odpovědí na tyto otázky, získávám informace potřebné k zodpovězení dílčích výzkumných otázek. Dílčí výzkumné otázky formuluji na základě hlavní výzkumné otázky, cíle práce a rovněž teoretických východisek práce.

Hlavní výzkumná otázka se ptá na dvě časově vzdálená období, proto se zrcadlově rozpadá na 4 dílčí výzkumné otázky. Pátá dílčí výzkumná otázka se ptá na spokojenost zaměstnanců s aktuálně nastavenými personálními prvky v organizaci a její zodpovězení poskytuje prostor pro možné návrhy organizaci.

Operacionalizace pojmů se odráží v dílčích výzkumných otázkách a je shrnuta, společně s promítáním do jednotlivých výzkumných nástrojů, v tabulce 3.

Tab. 3 Operacionalizace pojmů (vlastní zpracování)

Pojem	**získávání a výběr zaměstnanců**
operacionalizace pojmu +ukazatel	Z jakých zdrojů firma získává nové zaměstnance? – zdroje zaměstnanců Na základě jakých kriterií se zaměstnanci vybírají? – kritéria výběru Jaké zaměstnanecké benefity firma novým zaměstnancům nabízí? - benefity Jakým způsobem firma pracuje s absolventy? – práce s absolventy Jakým způsobem firma spolupracuje se školami? - spolupráce s VŠ studenty
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP (Klub Absolventů Baťovy Školy Práce) a HR Development Managerem.

Pojem	**vzdělávací systém**
Operacionalizace pojmu + ukazatel	Jak je firemní vzdělávání děleno? – dělení vzdělávání Jak probíhá vzdělávání nově přijatých zaměstnanců? – noví zaměstnanci Jakými lektory jsou vzdělávací aktivity realizovány? – charakteristika lektora Jaká jsou kritéria výběrů lektorů? - kritéria výběru Jakým způsobem jsou vzdělávací procesy financovány? – způsob financování Kdy firemní vzdělávání probíhá? – časový harmonogram V jakých prostorách je vzdělávání realizováno? - prostory Do jaké míry probíhá praktické vzdělávání? – množství praktické výuky Probíhá v rámci vzdělávání výuka cizího jazyka? – zapojení cizích jazyků Jak mají zaměstnanci možnost ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit? – možnost ovlivnění Jsou vzdělávací metody novátorské? – novátorské prvky
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP a HR Development Managerem.

Pojem	**propouštění zaměstnanců**
operacionalizace pojmu + ukazatel	Jakým způsobem probíhá propouštěcí proces? – způsob propouštění Jaké byly nejčastější důvody, které vedly k propuštění zaměstnance? – důvody propouštění Jaké možnosti nabízí firma propouštěným zaměstnancům? – služba propuštěným zaměstnancům
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP a HR Development Managerem.

Pojem	spokojenost současných zaměstnanců s vybranými personálními prvky
operacionalizace - ukazatel	Jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů? – nabídka benefitů, míra spokojenosti s nabídkou benefitů Jak jsou zaměstnanci spokojení s nastavením vzdělávacího systému? – míra spokojenosti s nastavením vzdělávacího systému Jak jsou zaměstnanci spokojení s úvodním zaškolením? – míra spokojenosti s úvodním zaškolením Jak jsou zaměstnanci spokojeni s lektory? – míra spokojenosti s kvalitou lektorů, míra spokojenosti s přístupem lektorů Jak jsou zaměstnanci spokojeni s prostory pro vzdělávání? – míra spokojenosti s prostory pro vzdělávání Jak jsou zaměstnanci spokojeni s mírou využití znalostí v praxi? – míra spokojenosti s mírou využitím teoretických znalostí v praxi Jak jsou zaměstnanci spokojeni s možností zasáhnout do vzdělávání? – míra spokojenosti s možností ovlivnit obsah vzdělávání, míra spokojenosti s možností ovlivnit formu vzdělávání
nástroj zjišťování	Dotazník se zaměstnanci managementu.

3.3 Výzkumný vzorek

K polostrukturovanému rozhovoru oslovuji osobu zodpovědnou za rozvoj a nábor zaměstnanců, HR Development Managera. HR Development Manager má o jednotlivých pojmech, získávání a výběru, firemního vzdělávání a propouštění zaměstnanců, v současné době největší povědomí, protože tyto oblasti spadají pod jeho kompetence v rámci zastávané pozice.

Pro zjišťování odpovědí na otázky vztahující se k personálním prvkům v historii firmy, provádím polostrukturovaný pohovor s členem klubu Absolventů Baťovy Školy Práce (dále jen KABŠP). Spolupráci s členem z tohoto klubu volím z toho důvodu, že KABŠP sdružuje lidi, kteří podporují stejné hodnoty a myšlenky jako Tomáš Baťa a jeho pokračovatelé (Klub ABŠ online, 2013). V klubu je množství členů, kteří svým přičiněním uchovávají a nesou odkaz Tomáše Bati i do dnešní doby. Převážně se jedná o bývalé zaměstnance firmy Baťa, ale také o osoby, jež Tomáš Baťa ovlivnil nepřímo.

Pro získání odpovědí na spokojenost se současným nastavením personálních prvků, volím zaměstnance firmy Baťa a.s. Relevantním kritériem je místo pracoviště a kritérium pracovního zařazení do administrativy a managementu firmy. Tito zaměstnanci mají v kompetenci tvorbu a správu personálních procesů v organizaci a také mají přímý vliv na předávání baťovského odkazu na další zaměstnance. Místo pracoviště považuji za kritérium, které zabezpečuje přímé vazby a vliv na zaměstnance jako na nositele odkazu Baťovské soustavy řízení. Zlín je rodištěm Tomáše Bati (Lešingerová, 2008), a i sídlem centrály pro Českou a Slovenskou republiku (Johnová, 2013). K vyplnění dotazníku tedy konkrétněji zvu pracovníky ze zlínské centrály. Protože lze předpokládat, že právě tito zaměstnanci, mají možnost ovlivňovat podobu řízení lidských zdrojů a přenos odkazu zakladatele organizace. Zvoleným kritériím odpovídá 20 zaměstnanců. Z 20 oslovených

se do výzkumu zapojuje 12 zaměstnanců a jejich charakteristiky jsou k nahlédnutí v Tabulce 4.

Tab. 4 Charakteristiky respondentů (vlastní zpracování)

	Věk	Vzdělání	pohlaví	délka pracovní
Respondent				
R1	26-35	bakalářské	muž	5 a více
R2	46 a více	magisterské	muž	5 a více
R3	36-45	Středoškolské	muž	1-3 roky
R4	36-45	Středoškolské	Žena	5 a více
R5	26-35	Bakalářské	Žena	1-3 roky
R6	36-45	Jiné	Muž	5 a více
R7	26-35	Středoškolské	Žena	5 a více
R8	46 a více	Středoškolské	Muž	5 a více
R9	26-35	Středoškolské	Muž	5 a více
R10	méně než 25	Magisterské	Žena	1-3 roky
R11	26-35	Magisterské	Žena	5 a více
R12	36-45	Jiné	Muž	5 a více

3.1 Specifika prováděného výzkumu

K možnému úskalí při sběru dat lze započítat systematické zkreslení dokumentů. Podle Dismana (2008) můžou dokumenty při jejich vzniku ovlivnit propagandistické zkreslování dat, ale i různé kulturní a politické vlivy. Sekundární literatura pojednávající o Baťovi je psána většinou s vykreslováním Bati jako hrdiny, a skoro vůbec se nesetkávám s literaturou, která má jiný názor. Proto si při psaní diplomové práce dávám pozor na zobrazování Tomáše Bati a jeho tvorby v objektivním světle, přičemž na mě osobně působí jako geniální osobnost, všemi směry světově úspěšný podnikatel. Tento fakt vede někdy k tomu, že v textu používám příliš hyperbolických výrazů. Tomuto jevu se snažím zabránit jistým řízeným odstupem od tématiky a četby textu jako nezaujatá osoba. Rizikovým faktorem při sběru dat, zejména při zkoumání personálních prvků z dob Tomáše Bati, je také převážně primární literatura s archaickými slovními obraty. Tato literatura mi občas činí problém přeformulovat jazyk do dnešní běžně používané formy.

Do specifik při sběru dat zahrnuji i práci na rozhovorech. Jejich pracnost a časová náročnost musí být reflektována s ohledem na požadavky respondentů. Musím dbát také na to, aby otázky, které kladu, byly opravdu nezbytné a nebyly sugestivní. Je nezbytné zajistit, aby druhá strana byla ochotná poskytnout žádanou informaci. Data poskytnutá při polostrukturovaném rozhovoru nelze ve všech oblastech podpořit dokumenty, z důvodu možného odtajnění know-how společnosti ve zkoumaných oblastech. Chybějící podpůrné dokumenty mohou mít za následek neúplné informace o současném stavu a podobě personálního systému v organizaci.

Dalším specifikem výzkumu je nutné ustoupení z původně plánovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy a nahrazením této metody dotazníkem. Důvodem změny techniky sběru dat je časová zaneprázdněnost zaměstnanců v poměrně hektickém sezonním období. Jsem si vědoma, že tento fakt ovlivňuje výsledky výzkumu. Při dotazníkové metodě sběru dat se nemohu doptávat na nejasné nebo nesrozumitelné odpovědi. Rozhovor je vhodnější i z důvodu flexibilnějšího vývoje rozhovoru, kdy mohu reagovat na odpovědi respondentů a doptávat se na konkrétní detaily. Tyto kroky jsou u dotazníku neproveditelné.

Úskalím výzkumu je i návratnost dotazníků od respondentů. Protože komunikace probíhá elektronickou formou a není možné osobně zajistit jejich návratnost.

3.2 Strategie výzkumu

Validitu výzkumu se snažím zajistit pomocí triangulace dat (Ferjenčík, 2010). Data získávám prostřednictvím rozhovoru s HR Development Managerem a členem KABŠP, od zaměstnanců a z analýzy dokumentů.

Jelikož k zmapování současného personálního systému neexistuje volně přístupná dokumentace, nejcennějším zdrojem je právě rozhovor s HR Development Managerem. Poskytnuté informace jsou podpořeny jednak částečně získanými dokumenty a částečně i odpověďmi od zaměstnanců skrze dotazníkovou metodu. Skrze dotazníkovou metodu zjišťuji, do jaké míry jsou zaměstnanci s diskutovanými oblastmi spokojeni a popřípadě, jaké možnosti by uvítali.

Zmapování výzkumné oblasti z dob zakladatele organizace, tedy v letech 1894 – 1932, je možné zajistit převážně ze studia dokumentů, stává se tato metoda stěžejní. Doplňující informace k charakteristickým personálním prvkům z dob zakladatele organizace, se pokouším zajistit i rozhovorem s jedním ze členů KABŠP.

3.3 Techniky sběru dat

Analýza dokumentů

Za dokumenty jsou považovány data, která v minulosti vytvořil někdo jiný, než výzkumník za jiným účelem, než pro daný výzkum (Hendl, 2008). Stejně tak podle Dismana, je to analýza jakýchkoliv dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem výzkumu. Za takové dokumenty tedy můžeme považovat: úřední statistiky, daňové záznamy, osobní deníky, romány, plakáty a letáky, novinové články atd. (Disman, 2008).

Komparativní charakter diplomové práce, tedy porovnávání personálního systému za dob zakladatele podniku se současným stavem vzdělávacího systému, si žádá studium dokumentů. Analyzuji obecné informace, které prezentuje organizace ve svých materiálech pro veřejnost, zejména na firemním webu a částečně i dokumenty, které mi jsou poskytnuty na požádání. K poskytnutým dokumentům patří internetový zdroj programu Junior Achievement a diplomová práce jedné ze zaměstnankyň.

Cenným zdrojem při mapování charakteristických personálních prvků z dob zakladatele organizace, jak jsem nastínila, jsou hlavně publikace dostupné v knihovnách, archivech a v Baťově institutu ve Zlíně. Jedná se i o cizojazyčnou literatura a internetové

zdroje. Čerpám jak z primární, tak ze sekundárních dokumentů. Doplňujícím materiálem jsou i filmové dokumenty poskytnuté členem KABŠP.

Polostrukturalizovaný rozhovor

Pro metodu rozhovoru se také používá označení hloubkový rozhovor, jež můžeme definovat jako: „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu, zpravidla jedním badatelem a pomocí několika otevřených otázek“. (Švaříček, Šeďová et al., 2007, s. 159). Polostrukturovaný rozhovor vychází z předem připraveného seznamu témat a otázek, jež je nutné během rozhovoru zmínit. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které mu pomohou osvětlit daný problém. Zůstává zde volnost pro přizpůsobování formulace otázek podle situace. Technika rozhovoru poskytuje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti (Švaříček, Šeďová et al., 2007, Hendl, 2008). Disman (2008) hovoří o rozhovoru jako o metodě, která vyžadované informace získává z přímé interakce s respondentem, buď tváří tvář, nebo pomocí telefonické interakce.

Při tvorbě struktury obou rozhovorů, vycházím z operacionalizace pojmů, které se vztahují k dílčím výzkumným otázkám. Blok otázek v rozhovoru má na sebe správně tematicky navazovat, bez nesmyslných skoků k odlišným tématům a má splňovat logický sled (Disman, 2008). Oba rozhovory probíhají v českém jazyce.

Pozitivním aspektem při realizaci rozhovorů, je moje zkušenost z pracovního života, kde mám možnost vést pohovory. Znalosti personálních procesů proto využívám i z praktického hlediska.

Harmonogram rozhovorů s HR Development Managerem a členem KABŠP je k nahlédnutí v přílohách práce.

Dotazník

Dotazníkovou metodou rozumíme šetření, kdy respondent písemně odpovídá na otázky, tištěného nebo elektronického formuláře. Formou uzavřených otázek respondentovi dotazník nabízí soubor možných alternativ, ze kterých tázaný vybere vhodnou odpověď (Disman, 2007). Dotazník je doplněn i o otevřené otázky, kde má respondent možnost vyjádřit svůj názor na otázku dle své vůle. Dotazníková technika zároveň zaručuje, při zachování všech pravidel, větší míru anonymity. Snižuje tak možné zkreslení informací, ke kterému může dojít, v důsledku vědomí, že jsou výsledky poskytnuty vedení firmy.

Zaměstnancům je zaslán email, společně s odkazem na zmiňovaný dotazník. Komunikace se zaměstnanci probíhá prostřednictvím HR Development Managera, který je denně se zaměstnanci v kontaktu a může zvýšit návratnost dotazníku, tím, že je dotazník rozesílán z jeho emailu. Průvodní email k dotazníku je k dispozici v příloze. Z etických důvodů nebylo zjišťováno pracovní zařazení zaměstnance a ani jeho jméno.

Dotazníkovou metodu jsem realizovala skrze elektronický účet docs.google.com, kde je možné intuitivně vytvořit dotazník podle vlastních potřeb. Sběr dat z dotazníku je umožněn také formou účtu na těchto stránkách. V programu se odeslané odpovědi zpracovávají a uchovávají pro opětovné využití.

Samotná struktura dotazníku je tvořena tak, aby respondentovi umožnila vyplnit dotazník bez cizí instruktáže. K emailu jsem poskytla i svoje kontaktní údaje, pro případ

respondentových nejasností a možného kontaktování mě. K čemuž ze strany respondentů nedochází.

U uzavřených otázek volím možnost odpovědět buď kladně, nebo záporně, aby nedocházelo ke středovému hodnocení. Pětistupňovou škálu volím jen u otázek s komplexnějším pohledem na dotazované oblasti, aby měl respondent větší škálu hodnocení. Otázky s výčtem odpovědí, kdy má respondent možnost odpovědět více položkami, zařazuji při otázkách, kde se mnohočetná odpověď nabízí, např. při výčtu využívaných druhů vzdělávání nebo u poskytovaných druhů benefitů. Doplňující otázky jsou s možností vyjádřit se vlastními slovy.

V dotazníku je možné identifikovat oblasti, jež vychází ze struktury diplomové práce. Otázky v dotazníku jsou seřazeny tak, aby bylo možné dotazník rychle a snadně vyplnit. Nezařadila jsem do dotazníků oblast propouštění zaměstnanců, jelikož je toto téma citlivé a nechtěla jsem tím tak omezit jeho návratnost.

3.4 Způsob analýzy dat

K analýze dat podle základního postupu, jak popisuje Creswell (2009), přistupuji při zpracování rozhovorů a u analýzy dokumentů. Pohovor je zaznamenán formou písemných poznámek. Nejprve pohovor přepisuji, a to ihned po jeho provedení, aby nedošlo ke ztrátě významných informací. Snažím se také zaznamenat firemní hodnoty, které nejsou explicitně řečeny při rozhovoru, ale implicitně podtrhovaly charakter firmy v souvislosti s Baťovými principy. Při analýze dokumentů se snažím postupovat nejprve roztříděním dokumentů na jednotlivé oblasti personálních prvků.

V následující etapě identifikuji základní oblasti výzkumu, které se v dokumentech, rozhovorech a dotaznících vyskytují a oblasti označuji podle výzkumných pojmů.

V dalším kroku, ke každé oblasti zkoumaného celku, přiřazuji informace podle jejich významu a zohledňuji informace, které svým obsahem lze přiřadit k více oblastem.

Posledním krokem je interpretace sesbíraných informací a jejich propojení s jednotlivými výzkumnými pojmy. Součástí tohoto kroku je určitá syntéza jednotlivých informací do ucelené odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

4 Výzkumná zjištění a interpretace výsledků

4.1 Získávání, výběr a propouštění zaměstnanců za zakladatele organizace

Tato kapitola je odpovědí na první dílčí výzkumnou otázku: „Jak probíhal výběr, získávání a propouštění zaměstnanců ve firmě za zakladatele organizace?“ Odpověď na tuto otázku jsem hledala převážně ze studia dokumentů a z rozhovorů s členem KABŠP. Odpověď je členěna dle operacionalizace pojmu – získávání a výběr zaměstnanců a propouštění zaměstnanců.

Zdroje pro získávání zaměstnanců

Nejdůležitějším zdrojem pro získávání zaměstnanců byla firma samotná. Baťa obsazoval na volné pozice, především na ty specializované, výhradně své vlastní zaměstnance. Jednalo se o posuny formou horizontálních nebo vertikálních pohybů. Baťa viděl v interních zdrojích náboru zaměstnanců nejefektivnější a nejrychlejší způsob získání zaměstnance. Byl ochotný čekat i dlouhou dobu, než zaměstnanec, o kterém byl přesvědčený, že má ty správné hodnoty, do dané pozice „doroste“. V případě, že se jednalo o řádové dělnické pozice, nejcennějším zdrojem získávání zaměstnanců byly žádosti zaslané přímo na adresu pracoviště, bez cílení na konkrétní pozici.

„V té době nemusely být ani žádné inzeráty, jak je tomu dnes. Zájem o práci u Bati byl obrovský, museli to přebírat vidlemi. Byli to většinou mladí muži a mladé ženy - děti dělníků, rolníků, kteří měli chuť se osamostatnit a něco dokázat.“ člen KABŠP

Jméno firmy působilo jako magnet a při žádostech o zaměstnání byl veliký přetlak. Takových spontánních žádostí bylo ročně průměrně 160.000. Uchazečům byl zaslán dotazník s dotazy na hospodářské postavení žadatele a jeho rodičů. Uchazeč musel přiznat svoje osobní informace, které se týkaly majetků, dluhů, úspor nebo své spotřeby financí na žití. Dotazník nesloužil k zjištění osobních informací nadarmo nebo pro zvědavost zpracovatelů žádostí, ale aby si žadatel udělal jasno o svých potřebách, výdajích, příjmech aj. Kladně vyhodnocení žadatelé o práci byli pozváni vždy v pondělí na lékařskou prohlídku. Lékařskými kritérii prošla většina uchazečů, až na 2% s nějakými závažnými závadami, které bránily vykonávat práci

Kritéria výběru zaměstnanců

Hlavním a nezbytným předpokladem úspěšného výběru zaměstnanců byl „čistý pracovní rejstřík“. Baťa považoval zbavování zaměstnanců špatných pracovních návyků za příliš pracný postup, proto zaměstnával zpravidla uchazeče bez předchozí praxe. Dalším kritériem, na kterém zakladatel lpěl, bylo vybírat z ženských uchazeček pouze svobodné a bezdětné ženy. Vdané ženy, nebo ženy s dětmi, by se podle jeho předpokladů nezvládaly starat o domácnost a zároveň se naplno věnovat své práci. Dalším kritériem úspěšného uchazeče výběrového řízení, byl zdravý vztah k penězům a spořivost. Tímto kritériem se selektovali zaměstnanci, kteří měli jasné představy o svých financích a měli podnikatelského ducha. Pro specializované pozice Baťa nevybíral podle technických dovedností, ale podle charakterových vlastností a povahových rysů.

„Kdykoliv nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně tlačené šnyty (ořízku) nebo zkřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělati rovnou práci.“ (Baťa, 2013, str. 80)

Zaměstnanecké benefity

Nejzajímavějším benefitem zaměstnanců byla možnost podílet se na zisku firmy. U výrobních zaměstnanců se jednalo o podíl z vyrobených kusů a u prodejců se jednalo o podíl z prodaných kusů. Do zaměstnaneckým benefitů, na které Baťa jako silný zaměstnavatel zlínského regionu lákal, prostřednictvím dnes známého personálního marketingu, bylo hlavně nadprůměrné mzdové ohodnocení. Mzdy se vyplácely týdně a přesahovaly měsíční zisky ředitelů státních škol. Do zaměstnaneckých benefitů zařadil Baťa i volnočasové aktivity a pro své zaměstnance nechal vystavět i kulturní zařízení, jako jsou kina, kulturní domy, ale i sportovní hřiště.

„Baťa každému zaměstnanci poskytoval ubytování, vzdělání, stravování, oblečeni, zdravotní péči…“ člen KABŠP

Svým zaměstnancům poskytoval i možnost využívat firemní lékařskou péči. Z hlediska celkového pojetí portfolia zaměstnaneckých benefitů, poskytoval Baťa svým zaměstnancům propracovaný systém firemních benefitů. Do portfolia benefitů řadil i spoření. Díky spoření si každý mladý zaměstnanec mohl vytvořit během absolvování Baťovy školy práce finanční kapitál ve výši 100.000 Kč a velmi brzo si postavit vlastní dům, který Baťa navíc finančně sponzoroval.

Práce se studenty a absolventy

Absenci vzdělaných absolventů považoval Baťa za zásadní problém, proto do systému firemního vzdělávání zahrnul i mládež ve velmi mladém věku.

„Baťa si vychovával vlastní zaměstnance (podnikatele), protože tehdejší (i dnešní) systém školství nebyl připraven vychovávat zodpovědné, sebevědomé a disciplinované pracovníky, kteří by se sami postarali o svůj život.“ člen KABŠP

Na poskytnutí odborné přípravy mládeže, myslel Baťa už při přípravě vize nového Zlína. Nejprve muži a později i ženy vstupovali ve věku 14 let do Baťovy školy práce, kde si vydělávali své první mzdy.

„Každý se chtěl dostat do Baťovy školy práce, byla to veliká prestiž.“ člen KABŠP

Baťa si formoval mladé studenty od poměrně mladého věku, což podle něj bylo ideálním předpokladem pro vychování vzdělaného, kvalifikovaného a úspěšného zaměstnance.

„V té době nebyly konkurenční školy. Motivace učit se a pracovat pro Baťu, bylo jako žít v Americe…“ člen KABŠP

Studenti se do Baťovy školy práce mohli nahlásit pomocí speciální přihlášky, na základě které pak byli přijati nebo naopak zamítnuti. Zásadně ale nebyl přijat nikdo, kdo chtěl pracovat výhradně jenom v kanceláři, nebo kdo chtěl dělat jenom dělníka, bez aspirací na vyšší pozici. Dalším kritériem výběru studenta bylo sociální zařazení uchazeče. Preferováni byli uchazeči ze sociálně slabších vrstev, protože u těchto uchazečů Baťa předpokládal pokoru a dobrý vztah k práci.

Propouštění zaměstnanců

Strategie propouštění byla na velmi vysoké úrovni a ze strany firmy velmi taktní. V době recese, kdy by se propouštění nabízelo, volil Baťa strategii pozastavení procesů náboru. Tímto krokem zamezil ztrátě kvalifikovaných a vyškolených odborníků. Pokud si zaměstnanec zasloužil propuštění, nejčastěji se jednalo o vážný disciplinární prohřešek.

„Víte, ono se vlastně ani tak moc nestávalo, že by byl zaměstnanec odejit. Pracovní tempo bylo nastaveno ve velmi ostrém tempu a kdo ho nezvládal, většinou odešel sám.“ člen KABŠP

Zaměstnanec byl nejprve propuštěn z pracovní jednotky, poté následoval důkladný a dlouhý proces, ve kterém mělo poslední slovo personální oddělení.

„Myslím, že těchto metod nebylo nutné používat, bylo osobní ctí každého u firmy pracovat.“ člen KABŠP

Nejčastější odchody zaměstnanců z firmy byly dobrovolné.

4.2 Současné získávání, výběr a propouštění zaměstnanců v organizaci

Tato kapitola je odpovědí na druhou dílčí výzkumnou otázku: „Jak probíhá výběr, získávání a propouštění zaměstnanců ve firmě v současnosti?“ Odpověď na tuto otázku jsem hledala převážně z odpovědí HR Development Managera a z poskytnutých dokumentů. Odpověď je členěna dle operacionalizace pojmu – získávání a výběr zaměstnanců a propouštění zaměstnanců.

Zdroje pro získávání zaměstnanců

Pro získávání zaměstnanců firma využívá standardní metody a nástroje. Na nižších pozicích probíhá běžný osobní pohovor a na vyšších pozicích probíhají mimo osobní pohovory, jazyková a behaviorální testování.

Nejcennějším zdrojem zaměstnanců je firma sama o sobě. Personální oddělení jde cestou poptávky zaměstnanců na požadované pozice pomocí firemního intranetu.

„Velmi pěkným příkladem interního posunu je příklad našeho HR ředitele. Ten se svou pílí propracoval od začínajícího prodejce, k řediteli personálního oddělení.“ HR Development Manager.

Pokud kvalita zaměstnance neodpovídá obsazované pracovní pozici, zvláště u těch klíčových, je nutné přistoupit k jiným zdrojům. Mezi další nejčastěji využívaný zdroj patří inzerce na veřejném oficiálním webu. Na webu společnosti je možné reagovat, jak na konkrétní vystavované pracovní nabídky, tak žádat o zaměstnání bez určitého zaměření. Dalším zdrojem při náboru zaměstnanců je využití komerčních internetových portálů jobs.cz a práce.cz. Častým a pro firmu charakteristickým způsobem získávání zaměstnanců je vystavování poptávaných pozic do výloh prodejen. Firma získává nové zaměstnance i způsobem přímého oslovování.

„Pokud zaměstnance nezískáme z interních zdrojů, postupujeme formou inzerce na veřejném oficiálním webu naší společnosti, kde v sekci kariéra naleznete všechny otevřené pozice. Pro nábor nižších pozic využíváme pracovní portál práce.cz a pro specializované pozice pracovní portál jobs.cz. Snažíme se motivovat zaměstnance

i k internímu doporučení. A časté je také výlohové inzerování pozic na volné místo v dané prodejně, ve které místo poptáváme.“ HR Development Manager

V rámci firemní politiky jsou zaměstnanci podporováni i k doporučování svých známých a příbuzných. Firma má i svůj vlastní profil na sociální síti LinkedIn a využívá ho při náboru formou přímého oslovení. Získávání zaměstnanců formou přímého oslovení přes sociální sítě, patří v současnosti do trendů při náboru (HR forum 5/2013, 2013).

Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru zaměstnanců jsou přímo odvislá od nabízené pozice, přičemž se zohledňuje hlavně fluktuace uchazečů. Pokud je fluktuace z předchozích pracovních pozic ve zdravé míře, má zaměstnanec větší šanci na úspěch.

„Preferujeme především ty zaměstnance, kteří nás svým životopisem zaujmou. Není pro nás rozhodující postavení zaměstnance nebo jeho stupeň dosaženého vzdělání.“ HR Development Manager

Při náboru zaměstnanců se postupuje v souladu se zákony, proto není možné, aby se při náboru upřednostňoval muž před ženou, a naopak. Rovněž firma na pozice nezvažuje kandidáty podle rodinného stavu, a nebo podle počtu dětí. Předností a jedním z hlavních kritérií výběru je uchazečova osobnost a přidaná hodnota, kterou do firmy může přinést.

Uchazečova žádost společně s životopisem by měla na první pohled zaujmout. Pokud uchazeč disponuje zkušenostmi z předchozího zaměstnání, jsou jeho šance o to vyšší.“ HR Development Manager

Firma také přijímá uchazeče bez předchozí praxe a do trainee programů zaměstnává i uchazeče bez předchozích pracovních zkušeností.

Zaměstnanecké benefity

Součástí personálního marketingu firmy, je nabídka firemních benefitů, které může zaměstnanec čerpat a využívat po zkušební době. Mezi běžnou nabídku zaměstnaneckých benefitů, patří rozličné množství slevových poukázek pro každého zaměstnance. Jedná se o procentuální slevy na produkty od společnosti. Rovněž má každý zaměstnanec k dispozici slevovou kartu, která zaměstnanci umožní 9% slevu na veškeré produkty. Zaměstnanci jsou poskytovány ještě poukázky na slevu v předem stanovené výši.

„U pozic, kde je nutná obuv dle bezpečnostních požadavků, má zaměstnanec 3x do roka nárok na pracovní obuv. Firemním benefitem je rovněž příspěvek na penzijní pojištění a do portfolia benefitů firma zařazuje i možnost firemního vzdělávání.“ HR Development Manager.

Firma poskytuje příspěvek na ubytování, ale jen v případě klíčových pozic. Stejně tak pro vybrané pozice poskytuje firma mobilní telefon, notebook a osobní auto k využívání i pro osobní účely. Poskytování tohoto benefitu je v souladu s aktuálními trendy (HR forum 5/2013, 2013).

Na všech pozicích je nabízen pracovní benefit ve formě účasti na zisku z prodeje.

„Účast na zisku je u nás na všech pozicích. Samozřejmě na té individuální úrovni. Mzda se skládá z fixní složky a složky pohyblivé, kam zahrnujeme i individuální prémie.“ HR Development Manager.

Práce se studenty a absolventy

Na studenty se firma zaměřuje v programu Junior Achievement. Junior Achievement je nejstarší a nejrozsáhlejší vzdělávací nezisková organizace na světě, která vznikla v roce 1919 v USA a dnes působí ve více než 120 zemích světa. Do jejích programů se každoročně zapojí děti a studenti ve věku od 6-ti do 22-ti let. Českou pobočku založil v roce 1992 pan Tomáš J. Baťa. Firma pracuje prostřednictvím tohoto programu s nadanými studenty a zajišťuje jim tak příležitost pro získávání a rozvoj dovedností, nezbytných pro absolventův úspěšný start do reálného života a na trh práce. Poskytuje talentům impulsy do dalšího i pracovního vzdělávání, a s tím spojené obohacování o specializované znalosti, které lze těžko získat bez praktických zkušeností. V rámci programu je možnost setkávat se s úspěšnými firemními zástupci na různých firemních postech a čerpat jejich zkušenosti ze sféry jejich působnosti.

„Ano, spolupracujeme se středními školami prostřednictvím organizace Junior Achievement a na základě dohod s několika vysokými školami např. s Univerzitou Tomáše Bati, Palackého univerzitou v Olomouci. Dále pak prostřednictvím studentských organizací AISEC apod.“ HR Development Manager

Práce s absolventy je u Bati rozvíjena v několika směrech. Pro čerstvé absolventy bez praxe je ve firmě připraven tzv. trainee program v délce jednoho roku. Pokud se absolvent osvědčí, po skončení programu mu je nabídnuta standardní pracovní smlouva.

„Klasický trainee program trvá zhruba jeden rok a pokud je absolvent hodně šikovný má možnost dostat se na trainee program v délce tří let i do zahraničí.“ HR Development Manager.

Mimo trainee programy, firma zveřejňuje u inzerovaných pozic na firemním webu pozice vhodné i pro absolventy bez předchozí praxe.

Propouštění zaměstnanců

Propouštění zaměstnanců probíhá podle HR Development Managera v naprostém souladu se zákonnými nařízeními, a dále pak v souladu s vnitřními předpisy a etickým kodexem firmy, který jsem neměla možnost vidět, z důvodů ochrany interních informací.

Souběžně s rušením pracovního místa, se propouštěnému zaměstnanci nabízí pomoc při hledání nového uplatnění na trhu práce.

4.3 Vzdělávací systém za zakladatele Tomáše Bati

Tato kapitola je odpovědí na třetí dílčí výzkumnou otázku: „Jak byl nastaven vzdělávací systém firmy za zakladatele organiazce?“ Odpověď na tuto otázku jsem hledala převážně studiem dokumentů zpracovaných v teoretické části práce a pomocí rozhovoru s členem KABŠP. Odpověď je členěna dle operacionalizace pojmu - vzdělávací sytém.

Vzdělávací systém, v historickém kontextu za působení zakladatele organizace, byl velmi propracovaným a důmyslným systémem záměrného edukačního působení. Koncept neustálého výchovného rozvoje zaměstnanců, ve smyslu zdokonalování, přispíval k vyšší výkonnosti pracovníků a v důsledku i firmy jako celku. Od roku 1894, kdy společnost vznikla, po smrt Tomáše Bati v roce 1932, se neobyčejným způsobem rozvíjela Baťova soustava řízení, jejíž součástí byly i prvky personálního řízení.

Dělení vzdělávání

Baťův vzdělávací systém zahrnoval veškeré zaměstnance, protože Baťa pociťoval potřebu neustálého zlepšování schopností zaměstnanců a celkové rozvíjení osobnosti, aby mohl reflektovat a čelit konkurenci. Proto se začal zabývat konceptem, v němž lidé budou nepřetržitě rozšiřovat své schopnosti dosahovat výsledků. V letech 1924-1925 ustanovil Baťa vzdělávací systém, který zahrnoval výchovu a vzdělávání mládeže, přípravu dělníků v zaučovacích dílnách a odbornou přípravu ve vyšších typech škol a kurzů.

„Každý měl možnost vzdělání, musel jen chtít!“ člen KABŠP

Mimo tohle dělení, se firemní vzdělávání členilo na vzdělávání nově přijatých zaměstnanců a vzdělávání podle zaměření zaměstnance.

„Do vzdělávání byli zahrnuti všichni, i absolventi. Nerozlišovalo se, kdo vzdělávání potřebuje, a kdo ne…každý zaměstnanec měl možnost se vzdělávat. A vyžadovalo se po něm, aby si neustále zvyšoval svou kvalifikaci.“ člen KABŠP

Pro tyto účely existovaly speciální školní instituce jako například Škola prodavačů, Večerní obchodní škola, Exportní škola, Beseda, Studijní ústav, Klub absolventů Baťovy školy práce, Sobotní konference vedoucích pracovníků, Klub osobnostní výuky, Škola umění, Baťova škola práce a Baťova škola práce pro dívky.

Nově přijatí zaměstnanci

K zaškolení nově přijatých zaměstnanců, v rámci adaptace a rozeznání talentů nováčka, sloužil speciální kurz. Kurzem prošel každý nový zaměstnanec pod vedením zkušeného mentora, který ho provázel pracovním procesem. Koncept zkušenějšího kolegy, který je v roli experta a poskytuje rady méně zkušenějšímu kolegovi, propaguje i Sadler – Smith (2006).

Praktická školení započala prostřednictvím „on the job“ tréninku a zároveň způsobem rotace práce. Každý nováček absolvoval praktické kolečko různých druhů zaměstnání, se kterými se v organizaci mohl setkat.

„Firemní vzdělávání nově přijatých bylo od A do Z a každý si prošel kolečkem výroby. Věděl jak zpracovávat materiál, postupy práce a pak na základě zručnosti, šikovnosti a zájmu, se ucházel o další uplatnění - vše byla jedna velká soutěž, fortel, zručnost a hlavně chuť něco dokázat…“ člen KABŠP

Praktická výuka probíhala přímo na pracovišti ve formě rotace práce. Teoretická výuka trvala v rámci 1 hodiny po celou dobu zapracování, zpravidla po pracovní době.

Lektoři

Baťa zaměstnával do svých řad jedny z nejlepších lektorů, z českého i zahraničního území. Mzdy lektorů, zaměstnaných u Bati, se vyznačovaly vysoce nadprůměrnými hodnotami. Baťa lektorovi umožňoval volné pole působnosti v oblasti vyučovacích metod. Zakladatel využíval také své zkušené zaměstnance, které pasoval do role firemních mentorů.

Kritéria výběru lektorů

Hlavním kritériem pro výběr správného lektora, byl jeho přístup ke vzdělávání. Ideálním lektorem byl vzdělaný a zcestovalý člověk s novátorskými a pokrokovými myšlenkami, které korespondovaly i s Baťovým přístupem.

„Baťa vytvořil zkušební Masarykovy školy, kde učily kapacity v oborech (jen to nejlepší je pro nás dobré).“ člen KABŠP

Baťa vybíral lektory z řad pedagogického pragmatismu a nejlépe se zkušeností ze zámoří.

Financování vzdělávání

K financování firemního vzdělávání Baťa nevyužíval příspěvků od států a nevyužíval finanční podporu ani při budování škol, ve kterých si budoucí zaměstnance vychovával.

„Baťa využíval jenom peníze, které vydělala fabrika.“ člen KABŠP

Veškeré finanční prostředky na financování vzdělávacích aktivit byly zajištěny osobními zdroji Tomáše Bati, nebo zisky jeho společnosti.

Časový fond vzdělávání

Zajímavým prvkem ve vzdělávání zaměstnanců byl časový rozvrh vzdělávání.

„Vzdělávání probíhalo neustále, už od nastoupení do Baťovy školy práce – následovala disciplína, řád, zodpovědnost…, po konec pracovní doby, kdy byly zase večerní školy, muzea, knihovny, návštěvy domu techniky aj.“ člen KABŠP

Praktická školení probíhala přímo na pracovišti v rámci pracovní doby. Co se týká teoretické, podle Bati doplňující výuky, ta probíhala zpravidla po pracovní době. U všech ostatních škol šlo nejčastěji o teoretické vyučování ve všední pracovní den od 18:30-20:30 a v sobotu od 8:00-12:00. Teoretická výuka mimo pracovní dobu sice nebyla explicitně povinná, ale zaměstnanci ji beze zbytku využívali.

„Co je povinná - kdo nemněl zájem, tak ve firmě nepracoval, vše to byla velká hra a neomezené možnosti dostat se do světa…“ člen KABŠP

Prostory pro vzdělávání

Vzdělávání mládeže probíhalo například ve speciálních budovách, vystavěných jen pro tyto účely. Šlo především o prezenční metodu vzdělávání, kde probíhala výuka v indoor nebo outdoor prostředí, za fyzické přítomnosti účastníků vzdělávání. Pro vzdělávání byly určeny speciální budovy, které byly zařízeny a uzpůsobeny speciálně pro tyto účely.

„Pro vzdělávací potřeby vznikaly nové budovy, školy, internáty a ateliéry.“ člen KABŠP

Zvláště pak pokud se bavíme o poválečném období, byl Baťův přístup k vybavení škol neobvyklý a na tehdejší dobu nevídaně štědrý.

Praktické a teoretické vzdělávání

Jelikož Baťa velmi rychle zpozoroval, že výuka na státních školách dostatečně nepřipravuje absolventy pro vstup do pracovního života, rozhodl se vybudovat vlastní školy, které byly zaměřené výhradně na rozvoj praktických schopností. Praktická výuka

byla doplňovaná o teoretickou výchovu, která byla brána spíše jako doplněk k rozvoji. Stejným způsobem zacílil na školy firemního vzdělávání. Baťovým cílem bylo, aby zaměstnanci beze zbytku prakticky využili nově nabité znalosti a dovednosti a zároveň naplňovali vzniklé potřeby organizace. Tento přístup identifikujeme v souvislosti s konceptem učící se organizace, kdy organizace využívající tento systém, snáze reflektuje vzniklé překážky v konkurenčním prostředí.

„Při školení a vzdělávání probíhala výuka na pracovišti, kde si zaměstnanec mohl vše rovnou vyzkoušet prakticky.“ člen KABŠP

Výuka cizích jazyků

Do vzdělávacího konceptu byla zahrnuta výuka cizího jazyka hned v několika typech kurzů a škol.

„Výuka cizích jazyků probíhala ve školách pro zahraniční obchod. Cizí jazyky se rovněž učili Tomášovci, byli to Baťovi V.I.P. Obchodníci, kteří museli umět více jazyků a společenské chování gentlemenů.“ člen KABŠP

Škola, která měla ve svých běžných osnovách výuku jazyků, byla Baťova škola práce. S exotickými typy jazyků se zaměstnanec mohl nejčastěji setkat v Exportní škole, která byla specializovaná na konkrétní pracovní trh, kam chtěl Baťa své zaměstnance vyslat. Jednalo se například o Indii, Německo, Anglii a další destinace.

Bývalý zaměstnanec vypráví: *„Bylo tedy poctou studovat u Bati? No, ano. Já jako mladý muž bych nemohl odejít domů s tím, že mne vyhodili. To by byla nepředstavitelná ostuda. Oni nás vychovávali v duchu, že z nás budou vedoucí pracovníci. Ty předpoklady byly zvláštní. Už to, že jsme měli mít maturitu a očekávalo se, že skončíme někde v Indii“* (Kašpárková, 2010, s. 41)

Možnost ovlivnění obsahu vzdělávacích aktivit zaměstnanci

Možnosti ovlivnění obsahu vzdělávacích aktivit byly umožněny pomocí reakce konkrétním lektorům, kteří okamžitě reflektovali požadavky zaměstnanců. Většinou se jednalo o praktický problém, se kterým si zaměstnanec nevěděl rady a setkal se s ním během práce. Identifikaci potřeb pomocí sebereflexe, patřila u Bati k jednomu z běžně používaných způsobů. Zaměstnanec k vyřešení inicioval lektora, který danou problematiku co nejdříve zahrnul do osnovy vzdělávání, aby se na praktické řešení problému mohlo přijít, co nejdříve a zároveň za přispění ostatních účastníků kurzů.

Využívání novinek ve vzdělávání

Celý baťův vzdělávací koncept byl protkán novátorskými myšlenkami.

„Ano, všechny nové věci se zkoušely, Baťa tím byl doslova posedlý.“ člen KABŠP

Systém byl vyvinut podle dostupných novinek, budovy byly postaveny podle posledních trendů a směr vzdělávání směřoval k novinkám ze zámoří.

„Tomáš Baťa investoval hlavně do lidí (učitelé, vědci, vychovatelé) a do technologických novinek, co zrovna ve světě byly - byl průkopníkem pokroku…“ člen KABŠP

Do řad lektorů vybíral Baťa nejschopnější z dostupných vzdělavatelů. Inovativní byl Baťa především v propojení výchovy a praktického využití znalostí. Baťa Byl zastáncem

rozvoje tvořivých schopností, před memorování nepotřebných pojmů, což bylo v té době nezvyklým počínáním. V neposlední řadě do systému vzdělávání zahrnul koncept celoživotního vzdělávání, neboli neustálého zdokonalování a aktualizování osobnosti zaměstnance i mimo pracovní oblast.

„Každý zaměstnanec se tak učil osobní zodpovědnosti za své činy. Každý se učil, aby se uměl v budoucnu o sebe postarat.“ člen KABŠP

Za inovační prvek je považován i individuální přístup a zohledňování konkrétních schopností a nadání zaměstnance v souladu se strategií firmy. Baťa vyučoval jen to, co bylo pro prospěch firmy nebo pro individuální rozvoj zaměstnance, který své čerstvě nabyté znalosti opět investoval do firmy.

4.4 Současný vzdělávací systém v organizaci

Znění čtvrté dílčí výzkumné otázky je: „Jak je nastaven současný vzdělávací systém v organizaci?“. Abych dostala odpověď na čtvrtou dílčí výzkumnou otázku, využila jsem informace od HR Development Managera a ze studia dokumentů.

Systematické změny zasáhly především strategické řízení firmy. Vlivem událostí se výrazně změnila velikost a charakter společnosti, činnosti s tím související se musely přizpůsobit, a tím zaniklo i mnoho škol, spojených ryze s Baťovými podniky.

„K nejzásadnějšímu přerušení kontinuity došlo v období 1945-1992 a charakter ryze výrobního podniku se musel omezit na obchodní zaměření s malou částí výrobního spektra.“ HR Development Manager

Dělení vzdělávání

Dělení firemního vzdělávání je propracovaným konceptem, který zabezpečuje všechny zaměstnance, zohledňuje jejich vzdělávací potřeby a zabezpečuje zákonem daná školení.

„Zaměstnanci musí projít také zákonem danými školeními. Firma zaměstnance školí v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti požární ochrany.“ HR Development Manager

Koncept je rozdělen podle obsahu školících aktivit, a zároveň podle délky zaměstnaneckého vztahu viz. Příloha.

Dělení vzdělávání podle obsahu probíhá kontinuálně se vzděláváním podle délky setrvání ve firmě. Systém vzdělávání je primárně zaměřen na nově příchozí zaměstnance.

Vzdělávání nových zaměstnanců - adaptační proces, si firma zabezpečuje především interně. Adaptační proces je rozdělen na zaškolení pracovníků prodejen a na administrativní pracovníky.

„Druhá úroveň je škála vzdělávacích programů v různých oblastech soft skills, kam můžeme zařadit vlastnosti od empatie, znalostí lidí, komunikativnosti, sebekritičnosti až po schopnost prosadit se, vést tým lidí nebo nadchnout ostatní pro společný cíl.“ HR Development Manager

Druhá úroveň školení probíhá po uplynutí zkušební doby. Třetí úroveň zahrnuje odborné vzdělávání zaměstnanců, kteří překročí délku působení ve firmě jeden rok. Na vedoucích pozicích jde rovněž v rozvoj soft – skills. Toto vzdělávání je v rámci

dvoudenní teoretického a posléze praktické školení, zaměřeno na ukázku výrobního procesu obuvi. Poslední úroveň si vyžaduje externí školitele a slouží ke vzdělávání vybraných vedoucích zaměstnanců ve specifických oblastech. Nejčastěji jsou do této úrovně zahrnuti pracovníci, kteří přišli na vyšší pozici z venku, nebo zaměstnanci, kteří se na vyšší pozici dostali interním posunem.

Nově přijatí zaměstnanci

Pro nově přijaté zaměstnance je připraven v rámci adaptačního procesu školící program, který trvá 2-3 týdny a probíhá na pracovišti, které bude jeho místem působiště. Zaměstnanec je školen o reáliích firmy, produktech a v zákaznických dovednostech.

„Pro nově přijaté zaměstnance na vyšších pozicích je ještě v rámci adaptačního procesu zaměstnanec umístěn na jeden týden do Zlína, kde prochází praktickým i teoretickým kolečkem tzv. rotací práce, aby se setkal s činnostmi, které bezprostředně souvisí s jeho následujícím zařazením.“ HR Development Manager

To znamená, že se setká s lidmi na pozicích, se kterými v průběhu svého budoucího působení v organizaci bude nějakým způsobem komunikovat a spolupracovat. Pokud proběhne evaluace a hodnocení výkonnosti v souladu s interně nastavenými KPI´s (key performance indicators/klíčové ukazatele výkonnosti) dostává se po zkušební době, která je ze zákona dána 3 měsíce, do další úrovně vzdělávání.

„Propracovat se k tomuto druhu školení má i zaměstnanec, u kterého v rámci přesunu na jinou pozici, vyvstane tato potřeba.“ HR Development Manager

Lektoři

Firma využívá především interní zdroje vzdělavatelů a to konkrétně mentory. Mentorem se stává vedoucí pracovník zpravidla pro služebně mladšího a méně kvalifikovaného zaměstnance. Mentoři vzdělávání nemají v plném popisu práce, ale jen v jeho části. Tento způsob školení je hojně využívaný při nástupu zaměstnance do firmy a v rámci jeho snadnější adaptace. Firma zaměstnává i jednoho interního lektora na plný úvazek.

„V současné době je ve firmě zaměstnán jeden lektor na plný úvazek, který se celou svojí náplní práce věnuje vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnávání vlastního firemního lektora není běžné.“ HR Development Manager

Externí zdroje vzdělavatelů firma využívá až od vyššího středního managementu, protože ne všechny oblasti si chce firma zabezpečovat sama.

Co se týká mzdových ohodnocení interního lektora, podle HR Developmnet Managera, dostává lektor nadprůměrný plat, v porovnání s platy lektorů ve Zlínském kraji. V republikovém průměru se tento plat přibližuje k průměru. U firemních mentorů se mzda skládá z fixní měsíční mzdy, ke které se připočítává bonusové ohodnocení za účast vzdělávaných zaměstnanců na vzdělávacích akcích.

„Externí školitelé jsou placeni průměrně až lehce podprůměrně, což si firma může, díky svému postavení, při vyjednávání cen a velké konkurenci ve vzdělávacích institucích, dovolit.“ HR Development Manager

Kritéria výběru lektorů

Zodpovědnost za výběr externích lektorů má HR Development Manager, který vybírá z portfolia stálých vzdělavatelů a snaží se zařadit vždy nové vzdělávací instituce, aby

docházelo k určitým obměnám a předcházelo se rigiditě. Kritéria výběrů vzdělavatelů jsou v organizaci velice přísná. Ze všech firem přihlášených do výběrového řízení vyberou 3-4, které splňují prvotní požadavky. Posléze užší výběr externích firem požádají o praktickou ukázku výuky s jejich nejlepším lektorem. Ukázkové lekce se účastní HR Development Manager a několik dalších vybraných zaměstnanců.

„V průběhu ukázky se snažíme navodit nejrealističtější podmínky výuky a také nejnepříjemnější podmínky a dle reakcí zkoušených lektorů hodnotíme, pomocí dotazníkové metody, nejvhodnějšího vzdělavatele.“ HR Development Mannager

Zpravidla jde o výběr jednoho lektora a ne celé společnosti. S vítězem náročného výběrového řízení je uzavírána rámcová smlouva a probíhají pilotní kurzy, kde je vybraný lektor obeznámen s reáliemi firmy.

Financování vzdělávání

Možnosti financování firemního vzdělávání jsou obohaceny o zdroje Evropské unie, které organizace nevyužívá. Důvodem odmítání vzdělávacích politik Evropské unie je zředěnost kvality vzdělávacích programů. Firma financuje vzdělávání jenom z vlastní finančních prostředků.

Časový fond vzdělávání

V rámci firemního vzdělávání, je z pracovní doby vyčleněn časový fond, kdy je zaměstnanec vzděláván.

„Vzdělávání probíhá zpravidla v rámci pracovní doby, a proto ho zaměstnanec může vykazovat jako placené školení.“ HR Development Manager

Znamená to, že je vzdělávání zaměstnancům nejenom poskytováno bezplatně, ale zaměstnanec za něj se dostává stejné finanční hodnocení, jako za svou běžnou práci.

Prostory pro vzdělávání

Převážná většina vzdělávacích aktivit probíhá metodou prezenční, za fyzické přítomnosti účastníků vzdělávání. Pro tyto účely má firma speciální místnosti.

Vzdělávání probíhá, buď přímo v budovách prodejen, přičemž se zpravidla jedná o vlastní budovy organizace, kde jsou vyhrazeny místnosti speciálně pro školení, nebo v externích místnostech pronajatých pro vzdělávání. Pokud vzdělávání probíhá způsobem „*on the job“*, probíhá přímo na pracovišti.

Praktické a teoretické vzdělávání

Praktické a teoretické vzdělávání ve firmě je rozvrženo podle HR Development Managera 50% na teoretickou část a 50% na praktickou část.

Pokud je zaměstnanec zaměstnán ve firmě jeden rok, má možnost využít speciální vzdělávání v délce dvou dnů, které je zaměřené na rozvoj praktických znalostí. Školitelem je vždy lektor, který vede zaměstnance do širšího vhledu dané oblasti.

„Zaměstnanci nám toto školení berou jako benefit. I ze strany firmy, je to takový nadstandard, v tom školení se jde do hloubky a do širšího proniknutí do probírané problematiky“ HR Development Manager

„Při rotaci práci si zaměstnanec projde v podstatě všemi důležitými pozicemi, se kterými se pak v rámci své pracovní náplně bude setkávat.“ HR Development Manager

Smysl zavedení rotace práce slouží k zvýšení pracovníkových kompetencí, rozšíření pracovních obzorů, snížení monotonie a zvýšení rozmanitosti práce (Metody vzdělávání na pracovišti online, 2013).

Vzdělávání cizích jazyků

Na pozicích, kde je to vyžadováno, zařizuje firma bezplatné kurzy a školení je poskytováno jako jeden z benefitů.

„Po mzdovce nebudeme chtít plynulou angličtinu, ale po vedoucí účtárny už ano.“ HR Development Manager

Organizace se zaměřuje také na konkrétní aglomerace a vzdělává své zaměstnanci v rámci České republiky podle oblastí zákazníků, kteří se v daném území vyskytují. Ve zlínské centrále probíhají kurzy anglického jazyka, které mohou využít všichni zaměstnanci z administrativního oddělení. V centrále probíhá také výuka italského jazyka, kterou využívají ti zaměstnanci, kteří mají na starost komunikaci s italsky mluvícím zastoupením firmy.

Možnost ovlivnění obsahu vzdělávacích aktivit zaměstnanci

V rámci klasifikace zaměstnance probíhá hodnocení zaměstnance 3x do roka.

„Jedná se o hodnocení aktivizační a inovační. Výsledky tohoto hodnocení jsou pečlivě zváženy, a pokud vyvstane z jeho výsledků vzdělávací potřeba, je zaměstnanec zařazen do vzdělávacího kurzu.“ HR Development Manager.

V rámci tohoto hodnotícího dotazníku, má zaměstnanec možnost navrhnout podnět ke vzdělávání. S ohledem na koncept Učící se organizace, je podle Bartoňkové (2010) zásadní, aby byly reflektovány individuální potřeby zaměstnance, jejichž naplnění vede k celkovému zlepšení reflexivity organizace.

Hodnocení, prostřednictvím kterého probíhá identifikace potřeb, je obecně založeno na Kirkpatrikově modelu, který je odstupňován v rámci modelu 4 stupňů viz. Obr.4.

Obr.4: Kirkpatrikův model 1

První stupeň je rekce účastníka vzdělávání, pak následuje samotné vzdělávání, které je podnětem pro konání a v závěrečném stupni je výsledek.

Na prvním stupni firma zkoumá reakce a názor účastníka na proces vzdělávání. Hledá se odpověď na otázku, jak byl účastník se vzděláváním spokojen. Pomocí dotazníku jsou otázky založeny na principu spokojenosti účastníka se vzdělávací aktivitou, zejména pak obsahem, formou, průběhem, kvalitou lektora a prostředí.

Druhý stupeň modelu představuje kontrolu naučených znalostí, dovedností a použitelnost kompetencí.

Třetí stupeň je pak přímo provázán s druhým a měří, co účastník používá v praxi.

Posledním krokem modelu, podle kterého firma postupuje, je popis důsledků, které má vzdělávání na výsledky celé firmy.

Možnost zasáhnout do obsahu vzdělávacích aktivit, uvádí HR Development Manager jako reálnou.

„Podněty od zaměstnanců samozřejmě rádi vidíme, a pokud je to v našich silách a máme na to i dostatek financí, snažíme se zaměstnancům vyjít vstříc. Nejčastěji se jedná o odborné konference a kurzy zaměřené na rozvoj.“ HR Development Manager

Využívání novinek ve vzdělávání

Momentálně firma poskytuje zaměstnancům vzdělávání nejčastěji ve formě přednášek nebo skupinových výuk, konzultací a přednášek. Podle trendů ve vzdělávání (HR forum 11/2012, 2012), nepatří nástroje využívané firmou mezi nejaktuálnější. Podle HR Development Managera využívají také e-learning, který ale neřadí do novinek. Podle Ergové (2012) lze však e-learning zařadit mezi moderní nástroje vzdělávání. Běžné jsou ve firmě také outdoor trainingy, leadership trainingy, nebo elektronické sdílení dokumentů přes google.

„Snažíme se neustále do našeho vzdělávacího systému zařazovat část portfolia vzdělavatelů z nových zdrojů, abychom nezůstali v této oblasti rigidní. Využíváme samozřejmě e-learning, který ovšem v dnešní době neřadíme už mezi novinky. Hojně využíváme evaluační nástroje vzdělávání v elektronické formě nebo sdílení dokumentů přes google.“ HR Development Manager

4.5 Spokojenost zaměstnanců se současnými personálními prvky

Odpověď na poslední dílčí výzkumnou otázku jsem hledala pomocí dotazníku. Odpovědí je souhrn hodnocení nastavení vybraných personálních prvků v současné organizaci. Na základě operacionalizace pojmů, je spokojenost hodnocena s ohledem na oblasti podle předchozích dílčích výzkumných otázek. Dotazník zodpovědělo celkem 12 zaměstnanců z 20 oslovených, kteří splňovali předem stanovená kritéria. Kvůli velikosti výzkumného vzorku, nelze odpovědi zcela generalizovat. Dotazník zodpovědělo 9 zaměstnanců, kteří působí ve firmě 5 let a více a 3 zaměstnanci působí ve firmě 1-3 roky.

Zaměstnanecké benefity

Při zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity, jsem se nejprve ptala, zda zaměstnance nabídka benefitů při nástupu do zaměstnání vůbec nějak ovlivnila. Zjistila jsem, že škála zaměstnaneckých benefitů ovlivnila jen jednoho z respondentů, dalších

10 respondentů nebylo benefity ovlivněno vůbec. Jeden respondent nabídku firemních benefitů, při nástupu do firmy, vůbec neznal. Zjištění, že zaměstnance zaměstnanecké benefity skoro vůbec neovlivnily, je zajímavé porovnat s tvrzením Kociánové (2010), která vidí personální marketing, a v něm zařazené zaměstnanecké benefity, jako způsob přilákání vhodných zaměstnanců do firmy.

Aktuálně nabízené benefity jsou pro 7 dotazovaných zaměstnanců atraktivní a pro zbývající respondenty spíše neatraktivní. Dotazovaní zaměstnanci by rádi uvítali v rámci své pracovní pozice nejlépe zavedení příspěvků na stravování tj. stravenky, pak také rozšířenou nabídku vzdělávání, stejně tak, jako práci formou home office. Vítaným benefitem jsou i wellness pobyty. Několikrát je zmiňována potřeba zavedení firemní školky, volná pracovní doba, příspěvky na dojíždění/ubytování a zážitkové poukazy.

Dělení vzdělávání

Při hodnocení celkové spokojenosti se současným vzdělávacím systémem, odpověděla polovina zaměstnanců průměrným hodnocením. Na otázku, které vzdělávací nástroje by zaměstnanci ve firmě uvítali, odpovědělo 7 z dotazovaných zaměstnanců, že by uvítali možnost více praktických vzdělávacích aktivit, než jim firma doposud nabízí.

Zaměstnanců jsem se také ptala, zda jim firma poskytuje vzdělání, které se náplní přímo netýká pracovních potřeb. Na otázku odpovědělo 9 zaměstnanců záporně a zbývající 3 zaměstnanci kladně.

Úvodní zaškolení nově přijatých zaměstnanců

Spokojenost s efektivitou úvodního zaškolení zaměstnance, při nástupu do firmy, hodnotili respondenti převážně pozitivně, tj. 7 jich hodnotilo prvotní zaškolení na kladné straně škály. Součást prvotního zaškolení je i osobní mentor. Tento fakt potvrdilo 9 respondentů z 12, kteří odpověděli, že měli možnost využít osobního mentora při nástupu do práce. Využití mentora při vzdělávání je jedním z charakteristických personálních prvků Baťovy soustavy řízení (viz. kap. 4.3.).

Sami zaměstnanci navrhli do portfolia vzdělávacích nástrojů, pro efektivnější prvotní vzdělávání, zařadit více vzdělávacích nástrojů, jako je mentorování, praxe a exkurze, názorné ukázky v práci na konkrétních případech, e-learning, on the job training a nejčastěji uvádí potřebu instruktáže při výkonu práce. Poptávané nástroje prvotního zaškolení jsou v souladu s trendy ve vzdělávání (HR forum 11/2012, 2012) a zároveň korespondují s Baťovým nejcharakterističtějším prvkem personálních procesů, a to upřednostňování praxe, před teorií (Baťa, 2002).

Lektoři

Zaměstnanci byli dotazování na spokojenost s kvalitou lektorů, které mají k dispozici. Záporné hodnocení kvality lektorů uvedlo 7 zaměstnanců, 3 zaměstnanci uvedli průměrné hodnocení a zbývající 3 zaměstnanci jsou s kvalitou lektorů spokojeni. Podobné hodnocení proběhlo i u dotazu na přístup lektorů při vzdělávání. Přístup lektorů hodnotili 6 zaměstnanců záporným hodnocením, 4 zaměstnanci hodnotili přístup lektorů průměrným hodnocením a 2 zaměstnanci ohodnotili přístup kladně. Důležitost přístupu a charakteru lektora při vzdělávacích aktivitách, potvrzují i Vodák s Kucharčíkovou (2007), kteří kladou důraz na vnitřně integrovanou osobnost lektora.

Časový fond pro vzdělávání

V rámci časového fondu zaměstnance, by na vzdělávání mimo pracovní dobu, bylo ochotno přistoupit 10 zaměstnanců z 12. Přesto není mimopracovní doba zaměstnance ke vzdělávání plně využita. Na konkrétní dotaz, možnosti zavedení Vyšší lidové školy Tomáše Bati, odpovědělo 5 zaměstnanců kladně a zbývajících 7 respondentů uvedli, že by tuto možnost nezvažovali.

Prostory pro vzdělávání

Zaměstnanců jsem se také ptala na celkovou spokojenost s prostory pro vzdělávání. V současné době firma využívá převážně vlastní prostory v budově zlínské centrály a na vzdělávání nejsou vyčleněny speciální budovy. Celkovou spokojenost těchto prostor hodnotí 8 zaměstnanců spíše kladně, 3 respondenti uvádí vzdělávací prostory jako průměrné a 1 respondent je se vzdělávacími prostory nespokojen. Z hodnocení prostor pro vzdělávání vyplývá, že v návrhu nejsou nutně potřeba zohlednit změny vzdělávacích prostor.

Praktické využití znalostí ze vzdělávání

Z odpovědí zaměstnanců a kladných přínosů rotace práce na pracovišti, lze vyvodit, že je ve firmě prostor pro vyšší integraci tohoto vzdělávacího nástroje. Tento předpoklad lze potvrdit i hodnocením využitelnosti znalostí nabitých při praktickém školení, kdy 11 z 12 dotazovaných zaměstnanců potvrdilo, že znalosti nabité na vzdělávacích kurzech převážně využívají.

Možnost ovlivnění obsahu vzdělávacích aktivit zaměstnanci

Zaměstnanci v dotazníku zodpovídali otázku, jak jsou spokojení s možností ovlivnit vzdělávací aktivity. Nejprve jsem se ptala na možnost ovlivnění obsahu vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci uvedli v 8 případech, že obsah vzdělávacích aktivit nemají možnost ovlivnit a ve 4 případech uvedli, že tu možnost mají. Stejně tak jsem se dotazovala na možnost ovlivnění formy vzdělávacích aktivit. Možnost ovlivnit formu vzdělávání, uvedli pouze 3 zaměstnanci a 9 zaměstnanců uvedlo, že formu vzdělávacích aktivit nemají možnost ovlivnit. Baťa považoval možnost ovlivnění vzdělávacího procesu zaměstnancem za jeden z běžně používaných prvků (viz. kap. 4.3.). Zároveň dotazovaní zaměstnanci potvrzují, že by uvítali větší možnost zasáhnout do vzdělávací aktivity. Tento fakt dotazovaní potvrdili ve svých odpovědích, kde 8 dotazovaných uvedl, že by možnost zasáhnout do vzdělávání uvítali.

4.6 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

Na základě zodpovězených dílčích výzkumných otázek, formuluji odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *„Do jaké míry se do současného personálního řízení firmy promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace?“* Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je potřeba brát s ohledem na události, které ovlivňovaly Baťovu soustavu řízení skoro sto let. Ta byla po dlouhá léta prověřována úspěšnou praxí, politickými zvraty, společenskými změnami, a přesto si uchovala osobitý ráz, který se ale v mnoha ohledech formoval a měnil podle aktuálních požadavků dané doby. Podniková soustava, stejně tak jako kulturně výchovná zařízení, vedla zaměstnance k víře hodnoty vlastních zkušeností získaných prací a v moc výchovy a hlavně sebevýchovy. Byl to komplexní systém povahy, promyšlený z pedagogického a perspektivního ekonomického hlediska.

Personální procesy byly po skoro jedno století ovlivňovány mnohými vnitropolitickými a světovými událostmi. Mezi události, které měnily charakter personálních procesů a vlastně charakter celého podniku nejvýznamněji, řadíme vliv druhé světové války v období 1939-1945, období znárodnění podniku v letech 1945-1989 a období od vzniku České republiky po současnost. Některé personální prvky byly jistým způsobem ovlivněny méně a některé více.

Z hlediska získávání a výběru, jde o nejvýznamnější změnu ve využívání zdrojů. Do roku 1932 bylo sbíráno ročně desetitisíce samovolných žádostí o zaměstnání a volné pozice byly obsazovány hlavně pomocí interních posunů. Co se týká současné doby, počty o žádostech o zaměstnání nejsou k dispozici a prvním využívaným zdrojem zaměstnanců jsou interní posuny. V tomto případě jsou ale zdroje firmy časově omezené (nelze na obsazení čekat dlouhou dobu) a pokud nelze obsadit pozici ihned, využívá firma především internetové pracovní portály. Z hlediska pořadí jde především v obou případech o interní zdroje, ale z hlediska míry využití, je v současné době spoléháno spíše na externí zdroje zaměstnanců.

Metody výběru jsou zcela odlišné. Dnes je klasickou metodou výběru osobní pohovor, kdežto dříve byl zaměstnanec vybírán na základě dotazníku, ve kterém firma zjišťovala, jakým způsobem potencionální zaměstnanec umí hospodařit s penězi.

Podstatné se jeví i změny kritérií pro výběr zaměstnanců. Tomáš Baťa ustanovil pravidlo, přijímat zaměstnance bez předchozí pracovní praxe, zatím co dnes, jsou upřednostňováni zaměstnanci se „zdravou“ mírou fluktuace tj. s předchozí praxí. Spojujícím prvkem je zakládání si na výběru schopných pracovníků, kteří zaujmou hlavně svým charakterem a celkovým osobnostním přínosem pro firmu.

Rozdílnosti lze také najít v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Baťa poskytoval zaměstnancům bohaté portfolio zaměstnaneckých benefitů, kam patřilo i využívání sociálních služeb, možnost spoření, nadprůměrné kvalitní firemní stravování a dotování tzv. baťovských domků. Nabídka firemních benefitů je v dnešní době odlišná a zahrnuje především zvýhodněné nákupy firemních produktů. Zaměstnanci však zaměstnanecké benefity příliš nereflektují a nehodnotí je jako ovlivňující faktor výběru zaměstnavatele. Nejcharakterističtější baťovský benefit – účast na zisku, je zachován i v současné organizaci a firma ho poskytuje svým zaměstnancům na základě individuálního výkonu zaměstnance.

Co se týká práce se studenty a absolventy, v minulosti byla podstatně propracovanější a větší základna pro výchovu budoucích zaměstnanců. Baťa ustanovil zvláštní firemní vzdělávání pro uchazeče od 14 let – Baťovu školu práce. Zaměstnal je, poskytl jim mzdu za odvedenou práci a zároveň je vzdělával. V podstatě jim tak vynahrazoval vysokou školu s praxí, s tím rozdílem, že mladým zaměstnancům zároveň umožňoval výdělek. V současné době je firma zapojena do několika programů, zaměřených na práci se studenty a absolventy, ale nezabezpečuje si tím tak jejich nástup do firmy po ukončení vzdělání. Výjimkou je poskytování tzv. trainee programů pro absolventy bez praxe, které ale pro firmu nejsou hlavním zdrojem zaměstnanců.

Míru využití prvků z oblasti propouštění nebylo možné objektivně hodnotit, z důvodu nedostatku informací o těchto procesech.

Největší proměnu lze rozeznat v celkovém pojetí konceptu vzdělávání. Zatímco Baťa šel ve stylu celoživotního učení se a poskytování zaměstnanci vzdělání a výchovu

i mimopracovní pole, v současné době firma poskytuje zaměstnanci pouze ta školení, která jsou provázána čistě s potřebami organizace.

V oblasti rozvoje zaměstnanců, počínaje školením nově přijatých zaměstnanců, je nejvýznamnější změnou způsob zaškolení nově přijatých zaměstnanců. Dříve byl nový zaměstnanec zaškolován na všechny pozice a druhy práce, kdežto v současnosti je zaměstnanec zaškolen na pozici, na kterou je primárně přijat. V obou časových úsecích je nově přijatý zaměstnanec veden a podporován služebně starším kolegou – mentorem.

Spojujícím prvkem, který využíval Tomáš Baťa a je využíván managementem i v dnešní době, je výběr těch nejlepších lektorů. Baťa zaměstnával nejlepší lektory v zemi a také současný management podniká náročná výběrová řízení, aby zajistili co nejlepší možné lektory z dostupné nabídky.

Mezi spojující prvky patří možnosti financování firemního vzdělávání. V obou případech je zásadně odmítána jakákoli finanční pomoc ze strany státních nebo evropských fondů.

Zásadním rozdílem v oblasti vzdělávání je využívání časového fondu vzdělávání zaměstnanců. Zatímco Baťa na protest zahálky a poflakování se, uzpůsobil teoretickou výuku do volného času zaměstnanců, dnes je firemní vzdělávání poskytováno v rámci pracovní doby a nezasahuje do volného času zaměstnance. Zaměstnanci jsou v současné době ale vzdělávání mimo pracovní dobu otevřeni.

Využívání prostorů ke vzdělávání je hodnoceno neutrálně. Baťa nechal vystavět pro účely vzdělávání nejmodernější budovy, což bylo také z velké části podmíněno množstvím zaměstnanců, kteří je vyžívali. V současné době jsou s ohledem na počet zaměstnanců prostory pro vzdělávání dostačující, což potvrzují i zaměstnanci.

V oblasti praktického rozvoje zaměstnanců byli v minulosti hlavními nástroji vzdělávání rotace práce a mentoring. Tím si Baťa zajišťoval kvalifikovanou pracovní sílu, která zabezpečovala možnost flexibilního přesouvání zaměstnanců uvnitř firmy. To, že byl každý pracovník vyškolen ze všech procesů, umožňovalo zaměstnanci přehled a při posunu na vyšší pozici, možnost snáze odhalit problém v pracovních procesech. V současné organizaci se prakticky školí absolventi v trainee programu, který je založen na rotaci práce a zaměstnanci přestupující na vyšší pozice, kteří si projdou teoretickou rotací práce. Rotace práce ale nepostihuje všechny zaměstnance, tak jak tomu bylo u Bati. Zároveň sami zaměstnanci by uvítali možnosti rozšíření praktického vzdělávání formou praxí a exkurzí, názorových ukázek nebo on the job tréninku.

Výuka jazyků je poskytována ve stejné míře, jako tomu bylo za Tomáše Bati. Zohledňují se také pozice, u kterých je výuka jazyka nutná a u kterých nutná není.

Možnost ovlivnění výuky zaměstnancem byla rozvinutější za Tomáše Bati. Každý jednotlivý zaměstnanec mohl vznést kdykoli vzdělávací návrh, nebo právě vzniklý problém, který byl nutný řešit. Na tento podnět byla daná problematika co nejdříve zařazena a diskutována v teoretické nebo praktické výuce. V současné době je možnost ovlivnění výuky hodnocena ze strany zaměstnanců negativně, přitom by zaměstnanci možnost ovlivnění výuky uvítali. Také HR Development Manager je k těmto podnětům otevřený.

Ve využívání novinek a moderních přístupů je hodnocen Tomáš Baťa jako nadprůměrně novátorsky orientovaný. Tím, že Baťa do soustavy řízení zahrnul koncept

celoživotního učení se a zohledňoval individuální vzdělávací potřeby jednotlivých zaměstnanců, předběhl svým způsobem i dnešní dobu. Dnes vzdělávací trendy směřují právě do těchto oblastí. Dále zaměstnancům poskytoval široké portfolio zaměstnaneckých benefitů, stavěl nejmodernější výukové budovy a zaměstnával inovativně smýšlející lektory. Orientaci na využívání novinek v současné organizaci, můžeme reflektovat nejvíce v oblasti získávání a výběru zaměstnanců – využití sociálních sítí, částečně i v oblasti rozvoje zaměstnanců – využívání mentoringu a v oblasti zaměstnaneckých benefitů – využívání mobilů a notebooků i pro osobní účely. Přesto, v porovnání s minulostí, není míra využití novátorsky laděných prvků zabezpečena ve všech oblastech v nejvyšší možné míře, tak, jak tomu bylo za zakladatele organizace.

Pro přehlednější vhled do míry využití charakteristických personálních prvků v současné organizaci slouží tabulka č. 5.

Tab. 5 Míra využití charakteristických personálních prvků (Vlastní zpracování)

	klíčové prvky	do roku 1932	2013	Vlastní komentář
Obecné	**charakter firmy**	výrobní firma	obchodní firma	Změna charakteru firmy se promítá snad ve všech oblastech především také proto, že nutně souvisí s její velikostí.
	počet zaměstnanců	Pro rok 1931 byl počet zaměstnanců 19 722.	Celosvětově počet zaměstnanců v roce 2013 přesahuje 40.000. V ČR k září 2013 je to 941 a pro Slovensko 163.	
získávání a výběr zaměstnanců	**účast na zisku**	Účast na zisku sice sloužil jako benefit, ale především jako nástroj k snížení výrobních nákladů a prostředku na zvýšení individuální a kolektivní odpovědnosti.	Účast na zisku v individuální formě.	Účast na zisku jako podstatné části k základu mzdy byl podporován v minulosti a je podporován i v dnešní době a je součástí personálního marketingu.
	práce s absolventy	Vybudování vlastních škol k vychování hotových zaměstnanců připravených přímo pro potřeby firmy - viz. Baťova škola práce, později i Baťova škola práce pro dívky.	Poskytování trainee programu pro absolventy. Práce se studenty skrze program Junior Achievement. Kontakt s univerzitami skrze workshopy a studentskou organizací AISEC.	V současnosti, s přihlédnutím na četné programy pro studenty a absolventy, je práce s absolventy propracovaným systémem. Je to ale zlomek toho, co poskytoval absolventům ve své době Baťa.
	zdroje zaměstnanců	Interní posuny a spontánní písemné žádosti. Metody výběru pomocí dotazníku a lékařského vyšetření.	První zdroj zaměstnanců je interní, a pokud nelze danou pozici co nejdříve obsadit, cenným zdrojem jsou internetové pracovní portály (jobs.cz, práce.cz). Metodou výběru je osobní pohovor a osobnostní nebo jazykové testy.	Primární zdroj zůstává neměnný. Výrazným rozdílem je množství zaslaných spontánních žádostí, které nemohou být vůbec srovnatelné. To souvisí především se změnou struktury, velikosti a popularity podniku. Pokud by se dnes firma spoléhala jen na samovolný přísun uchazečů, nebyla by pravděpodobně s to zajistit chod firmy.

propouštění	**propouštění**	K propouštění docházelo málokdy. Nejčastější byly odchody dobrovolné. Pokud ale došlo k hrubému porušení homogenity firemní kultury, došlo nejdříve k propuštění zaměstnance z interní skupiny a poté personální oddělení rozhodovalo o propuštění zaměstnance nadobro.	V propouštěcím procesu se plně jedná v souladu se zákonem. Důvody odchodů zaměstnanců nejsou evidované.	Tento prvek personálního řízení nelze objektivně posuzovat, jelikož je podmíněn znění zákonů a nemám o něm dostatek informací.
vzdělávání	**novinky/trendy**	Novátorské a pokrokové myšlenky a čerpání z americko-výchovných vzdělávacích komplexů. Zaměstnávání těch nejlepších školitelů a poskytování vzdělávání v nových moderních komplexech.	Snaha zařazovat do portfolia vzdělavatelů nové vzdělávací instituce. Využívání elektronických forem vzdělávání.	Snaha pro zařazení novátorských myšlenek je mnou otevřeněji hodnocena firma z dob působení Tomáše Bati. Novinky a pokrok byly protkány všemi procesy a prvky soustavy řízení. Zároveň Baťa zastával koncept celoživotního učení se, který je v souladu překvapivě i s dnešními trendy.
	koncept vzdělávání	Vytvoření systematického konceptu profesního vzdělávání a výchovného působení od 14 let, v celém produktivním věku zaměstnance až po mimopracovní vzdělávání.	Systematický koncept vzdělávání orientovaný čistě na pracovní výkon v souladu s potřebami firmy.	V konceptu vzdělávání je vidět největší proměna. Zatímco Baťa šel ve stylu celoživotního učení se a poskytování zaměstnanci vzdělání a výchovu i mimopracovní pole, v současné době firma poskytuje zaměstnanci pouze ta školení, která jsou provázána s potřebami organizace.
	prvotní školení v rámci zkušební doby	Kurz pro začátečníky, který měl za úkol analyzovat zaměstnancův charakter osobnosti. Především praktická výuka skrze rotaci práce + 1 hodina teoretické výuky po pracovní době. Kurz sloužil k odhalení zaměstnancových nejlepších predispozic, na základě kterých byl zařazen na nejvhodnější pozici. Délka trvání 6-80 dní.	Předání rámcových informací o firmě, produktech a zákaznických dovednostech. Délka trvání 2 týdny.	V současnosti je zaměstnanec zařazen na konkrétní pracovní pozici již při výběru zaměstnanců a neprobíhá podle nejlepších pracovních predispozic zaměstnance.
	Mentor	Služebně starší zaměstnanec, který měl na starost adaptaci nového zaměstnance.	Přímý nadřízený, který zajišťuje adaptaci nového zaměstnance.	Za dob Tomáše Bati neměl mentor stejné označení jako dnes, přesto tento způsob vzdělávání zůstává neměnný i pro dnešní dobu.

vzdělávání	**individuální podněty**	Individualizace výchovy podle konkrétních schopností a nadání jednotlivce. Možnost do firemního vzdělávání zanést vlastní podněty, které se momentálně řeší v praxi a stávají se tak pro zaměstnance vzdělávací potřebou.	Možnost sdělit vzdělávací potřebu v rámci hodnocení zaměstnance 3x do roka.	Možnost zasáhnout do obsahu vzdělávání je v současné době umožněno, avšak v minulosti byl tento prvek reflektován s ohledem na aktuální naléhavost.
	vzdělávací instituce	Večerní obchodní škola, Exportní škola, Škola prodavačů, Vyšší lidová škola Tomáše Bati, Baťova škola práce, Baťova škola páce pro dívky atd.	Obchodní akademie Tomáše Bati se vrací k původnímu názvu 28.9.1993.	Se změnou charakteru a velikosti firmy zaniká převážná spousta vzdělávacích institucí. Výjimkou je Obchodní akademie Tomáše Bati.
	časový fond	Teoretická výuka probíhala zpravidla mimo pracovní dobu. Zejména pak ve večerních hodinách v pracovní dny a v sobotu přes celý den.	Firemní vzdělávání, praktické i teoretické, probíhá zpravidla v rámci běžné pracovní doby.	Nejzásadnější rozdíl oproti minulosti. Zaměstnanci práci obětovali skoro veškerý svůj volný čas.
	Financování	Finanční zásoby Tomáše Bati nebo obchodní zisky. Bez přispění státních dotací.	Vlastní financování bez dotací EU nebo státních dotací.	Kultura firmy byla a i v současnosti je nastavena tak, aby se na úkor kvality nečerpalo z jiných než interních finančních zdrojů.

4.7 Návrh pro Baťa a.s.

Návrh, vyplývající z odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, zohledňuje provázanost s historií, a zároveň umožňuje kontakt s dnešní dobou. Návrh může pomoci k vyšší komptabilitě mezi systémem Tomáše Bati a mezi systémem v současné organizaci.

Personální oddělení firmy Baťa by mělo více vybírat a přijímat mladé lidi bez praxe, které by bylo možné dále rozvíjet a formovat podle potřeb organizace. Ve firemní kultuře je tento způsob vertikálního a horizontálního posunu integrovaný, jde tedy jen o širší ukotvení základny absolventů, kteří by mohli vzniklé pozice, po nabytí příslušné seniority, zastávat. Firma by pozice mohla obsazovat výhradně interně, tak, jak to dělal Tomáš Baťa. Pro snadnější interní obsazování pozic, bych zařadila rotaci práce ve větší míře, ne jenom do trainee programů. V rámci rotace práce, by si nově přijatý zaměstnanec prošel všemi pozicemi a u nejlépe hodnocených, jak ze strany hodnotitele, tak ze strany zaměstnance, by byl na danou pozici obsazen. Projití pozic pomocí rotace práce poskytuje širší vhled do problematiky všech oblastí, proto při řešení vzniklých problémů je zaměstnanec schopný poskytnout odborný vhled, i když je problém z jiné oblasti, než na které momentálně působí. Zároveň se zaměstnanec dostane na pozici, pro kterou má nejvhodnější předpoklady. S ohledem na náročnost specializovaných a administrativních pozic, by si tento způsob adaptace žádal delší časový fond.

S odkazem na směr výsledků hodnocení spokojenosti zaměstnanců, navrhuji společnosti založit neformální vzdělávací instituci, která by se opírala o koncept Vyšší lidové školy Tomáše Bati (Ďurišová, 2011). Obsah výuky by byl tvořen z podnětů zaměstnanců. Podněty by se týkaly vzniklých pracovních situací a výuka by zahrnovala

i témata ze společenského, politického a hospodářského dění. Obecnými tématy by si zaměstnanci rozšiřovali obzory, a zároveň by si je dávali do spojitosti s chodem firmy. Tato instituce by byla kombinací celoživotního vzdělávání, učící se organizace a zároveň by mohla vycházet z individuálních podnětů zaměstnanců. V této škole by funkci lektorů zastávali částečně externí odborníci a také částečně jednotlivci managementu firmy, kteří by v rámci své působnosti ve firmě poskytovali ostatním zaměstnancům spojitosti z oblasti jejich působení. Výuka by probíhala formou teoretického bloku a praktického vyzkoušení např. případové studie nebo konkrétní modelové situace. Podněty ke vzdělávacímu obsahu by navrhovali sami zaměstnanci, kteří by tak měli větší možnost ovlivnit obsah vzdělávání a naplnit své individuální vzdělávací potřeby. Časový fond na vzdělávání by byl mimo pracovní dobu 1-2x za měsíc buď v pátek, nebo v sobotu v délce 4-8 hodin. Pro tuto instituci by byly využity prostory v centrále firmy ve Zlíně. Vzdělávání by byla poskytována zdarma, v rámci firemního benefitu. Tento koncept zapadá do Baťovy teorie celoživotního učení se (Kudzubel, 2011), je v souladu i s dnešními trendy v oblasti benefitů a jde ruku v ruce s návrhem Učící se organizace (Bartoňková, 2010), kde jsou respektovány individuální potřeby zaměstnanců, a zároveň je zajištěna reflexivita firmy jako celku.

5 Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na zkoumání následování odkazu Tomáše Bati jako zakladatele organizace. Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, do jaké míry současný personální management následuje odkaz Tomáše Bati v personálních procesech organizace.

K zodpovězení jednotlivých otázek jsem využila techniky sběru dat jako je studium dokumentů, rozhovory a dotazníkové šetření. Informace k formulování odpovědí jsem získala ze zdrojů poskytnutých organizací, z informací od HR Development Managera, z informací od člena KABŠP, z běžně dostupné primární a sekundární literatury a z odpovědí od zaměstnanců podniku. Po ucelení odpovědí na dílčí výzkumné otázky jsem formulovala odpověď na hlavní výzkumnou otázku, kterou lze shrnout následovně: „Současné personální řízení firmy využívá charakteristické personální prvky z dob zakladatele organizace v převažující míře. Přesto jsou v současném personálním řízení identifikovány rezervy pro těsnější následování Baťova odkazu. Tyto rezervy vyvstaly v poměrně důležitých oblastech a jsou jimi: mimopracovní vzdělávání, práce s absolventy, možnosti zaměstnance zasáhnout do obsahu vzdělávání a využívání rotace práce.

Na základě zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem navrhla doporučení, která mohou být organizaci námětem pro bližší následování hodnot a myšlenek. Návrh spočívá ve vytvoření neformální vzdělávací instituce po vzoru Vyšší lidové školy Tomáše Bati. Také spočívá v zintenzivnění práce s absolventy a zavedení principu rotace práce jako prvku, který zabezpečí větší flexibilitu zaměstnance a snadnější identifikaci pracovníkova potencionálu. Častějším zavedením prvku rotace práce je zároveň splněn hlavní Baťův vzdělávací princip a tím je upřednostnění praxe na úkor teorie.

Přesto, že jsem se snažila zodpovědět hlavní výzkumnou otázku co nepregnantněji, je třeba zmínit limity výzkumu. Mezi nejzásadnější limit považuji použití dotazníkové metody místo rozhovorů, z důvodů časových možností zaměstnanců. Využitím rozhovorů by bylo možné detailněji zjistit informace týkající se průběhu nastavených personálních procesů a na základě těchto informací pak důkladněji identifikovat podobu personálních prvků v současnosti. Pro předejití těchto limitů navrhuji s dostatečným předstihem naplánovat s cílovými respondenty krátké schůzky v místě jejich pracoviště, tak aby si na rozhovor mohli vyhradit dostatek času.

Dalším omezením vyplývající z použití dotazníkové metody je jeho návratnost. Z těchto důvodů nelze výsledky spokojenosti zaměstnanců generalizovat na všechny zaměstnance managementu a zjištění mohou sloužit spíše jen jako směrové vodítko. Limitem bylo i malé množství interních dokumentů, které byly společností poskytnuty. Informace o současných procesech jsou proto nedostatečně podloženy. Z těchto důvodů by bylo vhodné při dalších zkoumáních informace podpořit rozhovorem, například s HR ředitelem.

I přes překážky, které během výzkumu vznikly, poskytuje diplomová práce ucelený pohled na míru využívání charakteristických prvků z dob zakladatele organizace v současném personálním řízení zkoumané organizace.

Pro získání bližšího pohledu na zkoumanou problematiku bych doporučila rozšířit výzkumný vzorek o zaměstnance, kteří si prošli baťovským vzdělávacím systémem „na vlastní kůži“, a obohatili by tak výzkum o reálné zkušenosti, které by pak následně mohly být zohledněny při doporučení pro zavedení charakteristických prvků do dnešního personálního řízení.

6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. (2010). *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

BAŤA, T. (1932). Šéfova slova k učňům odborné školy firmy Baťa r. 1925. In Úvahy a projevy. Zlín: Tisk.

BAŤA, T. (2002). Úvahy a projevy. vydání neuvedeno. Zlín: UTB ve Zlíně, 2002. 220 s. ISBN 80-7318-103-7.

BAŤA, T. (2013). Úvahy a projevy. vydání neuvedeno. Praha: Dobrovský. 319 s. ISBN 978-80-7390-019-9.

CEKOTA, A. (2004). *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. vydání neuvedeno. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.

CRESWELL, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods aproaches*. London: Sage ublication.

ČASTORÁL, Z. (2008) *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.

DEVINAT. (1930) Working Conditions in a Rationalised Undertaking: The Bata Systém and its Social Consequences. Geneva: International Labour Office.

DISMAN, Miroslav, (2008) *Jak se vyrábí sociologická znalost*, PRAHA: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.

ĎURIŠOVÁ, Lucie. (2011) *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávacího systému ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: 2011 UTB ve Zlíně fakulta managementu a ekonomiky ISBN: 978-80-7454-128-5.

DVOŘÁKOVÁ, E. (1960) Batismus a Baťovci. Gottwaldov: Krajské nakladatelství.

ERDÉLY, Evžen. (1990)*Švec který dobyl světa*. Zlín: Archa. ISBN 59-078-90.

EGEROVÁ, Dana. (2012) *E-learning jako možný nástroj vzdělávání a rozvoje pracovníků*. Plzeň. Západočeská univerzita v Plzni. 141 s.

FERJENČÍK, J. (2010) *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.

FOMBRUN, C.J. – Tichy, N.M. – Devanna, M.A. (1984) Strategic human recource Management. New York: Wiley.

GLOGAR, A. (2009) Inspirace tří Baťů k rozvoji vzdělávání a podnikání. 1. vydání. Zlín: Tigris spol. s.r.o.. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.

HENDL, J. (2008). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

HIRSH,W.-CARTER, A. (2002) *New directions in Management Development.* Paper 387. Institute of Employment studies.

HR FORUM, *HR forum 11/2012*. PRAHA: PMF, 2012, roč. 2012, č. 11., 12.11.2012. ISSN 1212-690X.

HR FORUM, *HR forum 4/2013*. PRAHA: PMF, 2013, roč. 2013, č. 4., 13.3.2013. ISSN 1212-690X.

HR FORUM, *HR forum 5/2013*. PRAHA: PMF, 2013, roč. 2013, č. 5., 10.5.2013. ISSN 1212-690X.

HRONÍK, František. (2007) *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Grada. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JOHNOVÁ, Martina. *Projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě*[online]. Zlín, 2013 [cit. 2013-10-16]. Magisterská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Vojtěch Kořen.

KAŠPÁRKOVÁ, S a kol. (2010). *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína*
Bati na vzdělanost zlínského regionu. Historická tradice a současnost. Brno: Paido. ISBN 978-80-7315-195-9.

KIRKPATRICK, Donald L. James D. (2006) *Evaluating training programs the four levels*. 3rd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 584 s. ISBN 978-157-6757-963.

KLEGA, V. (1981) *Příspěvek ke kritické analýze podnikové výchovy u firmy Baťa, a.s., Zlín (v letech 1894-1945).* Praha.140 s.

KOCIÁNOVÁ, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.

KOLMAN, Luděk. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy.* Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. (1998) *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

KOUBEK, Josef. (2007) *Personální práce v malých a středních firmách.*. Praha: Management press. ISBN 80-726-1168-3.

KOUBEK, Josef. (2011) *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KUDZUBEL, M. (2001). *Baťa – hospodársky zázrak*. Zlín: MIRADA. ISBN 80-968458-1-0.

LEDNICKÝ, V. (2009) *Tomáš Baťa a jeho následovníci*. Vydání neuvedeno. Opava: Slezská univerzita v Opavě. 110 s. ISBN 978-80-7248545-1.

LEŠINGEROVÁ, R. (2008). Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingerová. 253 s.

LIVIAN, Y. F. a PRAŽSKÁ, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: Grada. 789 s. ISBN 80-860-0919-X.

LUBASOVÁ, A. (2001). Personální analýza, plánování a strategie (manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia). Brno: Masarykova univerzita.

MACHÁČEK, Ivan. (2008). *Zaměstnanecké benefity a daně. 2.*, aktualit. a dopl. vyd. Praha : ASPI. 153 s. ISBN 978-80-7357-368.

MUŽÍK,J. (1999). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia.

NÁDVORNÍK, J. a kol. (1990). *Baťův systém řízení do roku 1939*. vydání neuvedeno. Praha: Impuls.

POCHYLÝ, J. (1990). *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN.

POKORNÁ, K. (2001). *Analýza systému odborné přípravy a rozvoje kvalifikace pracovníků ve firmě Baťa a.s. Zlín v období do roku 1939*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

PUNCH, K. F. (2008) *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál.

RYBKA, Z. (2008) *Principles of the Bata Management system*. vydání neuvedeno. Zlin: faculty of Management and Economics Tomas Bata University in Zlin. 104 s. ISBN 978-80-7318728-6.

SENGE, P. (2009) *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace.* 1. vyd. (dotisk). Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠPALKOVÁ, D. (2004). Personální management. Brno: Masarykova univerzita.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. et al. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

TICHÁ, Ivana. (2005) *Učící se organizace: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. 141 s. Management praxe. ISBN 80-868-5119-2.

TRNKA, F. (1998) *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. vydání neuvedeno. Praha: East Publishing, ISBN 80-7219-005-9.

TURECKIOVÁ, M. (2004) *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Grada. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. 141 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Zákoník práce (2012). Česká republika. In: *Úplné znění*. Ostrava-Hrabůvka: Sagit, 2011, roč. 2012, č. 866, 63.

Baťovy závody [online], 2013, speciální vydání pro TED Prague, citováno [27.9.2013] Dostupné z: http://www.mujuspech.cz/files/Batovy_zavody.pdf.

Baťa [online], (2013), citováno [1.11.2013]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-vesvete.html>.

JUNIOR ACHIEVEMENT. [online], (2013). *Junior Achievement Czech republic* [online]. [cit. 2013-11-05]. Dostupné z: http://www.jacr.cz/

KABŠP, Klub Absolventů Baťovy školy práce [online], (2013). [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: http://www.klub-abs.cz/

KARAZDOŠ, P. [online], (2013) Měření efektivity využití ve výuce s akcentem k oblasti zájmu ET. In: [online]. [cit. 2013-11-16] Dostupné z: http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2008_KirkPatrick-Karadzos/.

Metody vzdělávání na pracovišti [online], (2013) citováno [7.6.2013]. Dostupné z www: https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti

Wikihow [online], (2008), citováno [27.7.2013]. Dostupné z www: http://www.wikihow.com/Train--New-Employees

7 Věcný rejstřík

A

assessment 23

B

benchmarking 27
benefity 12,15,18, 19

E

e-leraning 29, 59
efekt
  synergický 22
evaluace 22, 30, 55

F

facilitátor 13

H

hodnocení 13, 15, 23, 24, 34, 48, 49, 55, 56, 57
hard skills 17, 90

I

identifikace 15, 16, 23, 30, 41, 67
inzerce 18, 61, 62

K

konzultace 24, 26, 30, 92
kompetence 26, 96
koučování 25, 30, 92
konkurenceschopnost 13

L

lektor 24, 28, 27, 39, 40, 51, 53, 56, 66

M

mentor 6, 25, 30, 36, 50, 51, 55, 56, 59, 65, 66
model 11, 13, 14, 15, 58, 59, 69

N

nábor 14, 16, 17, 18, 28, 35, 40, 41, 45, 59

O

odměňování 10, 12, 18

P

potřeba 22, 23, 25, 35, 42, 55, 57, 65, 67, 99

R

rotace práce 25, 26, 30, 50, 58, 66
rozvoj 10, 13, 21, 25, 27, 29, 35, 36, 45, 52, 63

S

sociální sítě 26, 30, 52, 58, 69
strategie 11, 12, 13, 14, 15, 19, 23, 46, 63

T

trend 14, 17, 18, 19, 29, 54, 59

U

učící se organizace 26, 30, 52, 58, 69

V

výchova 21, 36
výcvik 17, 35
vzdělávání
  distanční 30
  efektivní 22
  externí 17, 24, 54, 56
  formální 21, 22, 25, 68, 70
  firemní 8, 10, 13, 16, 21, 22, 30, 35, 36, 38, 43, 44, 50, 53, 64
  neformální 22
  prezenční 30, 52

Z

získávání 10, 11, 12, 16, 18, 33, 59, 61

8 Jmenný rejstřík

A

Armstrong 10, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 28

B

Baťa 6, 10, 30, 31, 32, 33, 38, 39, 46, 51, 52, 53, 54, 59, 60, 64, 65, 67
Bartoňková 21, 22, 23, 26, 27, 69
Barrat 29

C

Cekota 10
Corbinová 46
Creswell 48

Č

Častorál 26

D

Devinat 37
Disman 42, 43, 47, 48
Dvořáková 36

Ď

Ďurišová 35, 37, 68

E

Erdély 31, 33, 34, 35
Egerová 30

F

Ferjenčík 46
Fombrun 1š

G

Glogar 36, 37

H

Hendl 46, 47, 49
Hirsh 25
Hroník 14, 15, 16, 24, 27

J

Johnová 10, 33, 45

K

Karazdoš 85
Kašpárková 53

Kirkpatrik58,85
Kociánová 10, 16, 18
Kolman 17
Koubek 16, 18, 27, 28, 29
Kudzubel 38, 69
Kucharčíková 22, 27

L

Lešingerová 16, 31, 32, 35, 39, 45
Livian 13
Lubasová 14, 19

M

Macháček 19
Mužík 24

N

Nádvorník 10, 31, 34, 36, 37, 38

P

Pochylý 39
Pokorná 21
Punch 49

R

Rybka 39

S

Sadler Smith 25
Senge 26

Š

Špalková 14, 21
Švaříček 47

T

Tichá 26
Tureckiová 10, 26

V

Vodák 22, 27

9 Přílohy

Obrázek: Tomáš Baťa, KABŠ

Citáty (Baťa, 2002):

- Neříkej, že to nejde, raději řekni, že to zatím neumíš.
- Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.
- Touha stát se nepostradatelnými je pákou pokroku. Ale brzdou pokroku je naše touha zůstat nepostradatelnými.
- Boj je podstatou života. Kdo nebojuje, nemůže ani zvítězit.
- Lidí se nebojme, bojme se sebe.
- Každý člověk je zámožný, pokud má zdravé ruce a trochu rozumu.
- Veřejným financím může pomoci jediné: když zvýšíme výdělečnou schopnost obyvatelstva.
- Když jsem měl 20 let, myslel jsem si, že můj otec je idiot. Když jsem měl 30 let, občas jsem si myslel, že má docela pravdu. Když mi bylo 40 let, tak jsem si myslel, že to byl celkem moudrý chlap. A když jsem měl 50 let, řekl jsem si: kdyby tu tak byl a poradil mi!
- Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.

Žádost o účast ve výzkumu pro zaměstnance

Predmet: Diplomova prace | Tomas Bata

Text:
Dobry den,
rada bych Vas touto cestou pozadala o vyplneni kratkeho dotazniku, ktery je soucasti me Diplomove prace na tema ***Vyuziti charakteristickych personalnich prvku zakladatele organizace v soucasnem personalnim rizeni.***

Jsem studentkou posledniho semestru magisterskeho studia na Fakulte socialnich studii, Masarykovy univerzity v Brne se zamerenim na Personalni management a organizacni rozvoj.

Vas nazor pro me bude velice cennym zdrojem informaci a verim, ze Vam nezabere prilis mnoho casu. Dotaznik je anonymni a vysledky Vam rada poskytnu.

Dotaznik naleznete pod
odkazem: https://docs.google.com/forms/d/1rnUR5Eb6vXCFA33IaZgLTW6G9nqfoc5mBFrZU_E7C5M/viewform

V pripade dotazu me kontaktujte na: xxxx@gmail.com nebo telefonicky: +421 736 xxx xxx.

Dekuji mnohokrat a preji Vam krasny a odpocinkovy vikend,

Martina Uhlirova

Znění dotazníku

1. **Jak dlouho pracujete ve firmě Baťa a.s.?**
    1. 0-1 rok
    2. 1-3 roky
    3. 3-5 let
    4. 5 a více

2. **Jakou formou jste žádal/a o zaměstnání ve firmě Baťa a.s.?** *
    - reakce na inzerát (jobs.cz, prace.cz)
    - inzerce na firemním webu
    - zaslání životopisu naslepo
    - spoluprácí s personální agenturou
    - přes reference od známých
    - firma mě sama oslovila
    - Jiné:

3. **Měl/a jste při nástupu do firmy Baťa a.s. předchozí pracovní zkušenosti?**

    1. absolvent bez praxe
    2. absolvent s praxí při studiu
    3. pracovní zkušeností z podobné pozice
    4. pracovní zkušenosti z jiné pozice
    5. jiné

4. **Ovlivnily zaměstnanecké benefity vaše rozhodování o nástupu do firmy Baťa a.s.?**

    zaměstnanecké benefity (5 týdnů dovolené, vzdělávání, volná pracovní doba, stravenky, příspěvek na produkty aj.)

    1. ano
    2. spíše ano
    3. spíše ne
    4. ne

5. **Jaký benefit Vás ovlivnil nejvíce?**

V případě, že jste odpovědel/a v předchozí otázce záporně (ne, spíše ne, nevím), přeskočte tuto otázku.
……

6. **Jsou pro Vás aktuálně nabízené zaměstnanecké benefity nabízené firmou atraktivní?** *

(účast na zisku, slevy na obuv, firemní vzdělávání, jazykové kurzy aj.)

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

7. **Jaké zaměstnanecké benefity by jste uvítal/a ?**
    - firemní školka
    - volná pracovní doba
    - příspěvek na stravování (stravenky)
    - cafeterie
    - příspěvek na dojíždění
    - příspěvek na ubytování
    - wellness pobyty
    - zážitkové poukazy

- rozšířená nabídka vzdělávání
- home office
- Jiné:

8. Byl/a jste po nástupu do firmy zaškolen/a v rámci Vaší pozice?

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

9. Jak by jste subjektivně hodnotil/a efektivitu prvotního zaškolení? *

bez efektu 1 2 3 4 5 velmi efektivní

10. Měl/a jste možnost při prvotním zaškolení využít mentora ke snadnějšímu pochopení pracovních procesů?

pozn. Mentor je osobní poradce nebo konzultant pro rozvoj pracovníka. Zpravidla to bývá služebně starší kolega nebo přímý nadřízený.

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

11. Uvítal/a by jste možnost prvotního zaškolení s pomocí mentora?

Odpovězte v případě, že jste na předchozí otázku odpověděl/a záporně.

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

12. Jakou vzdělávací metodu by jste navrhoval/a pro snadnější a efektivnější prvotní zaškolení?
……

13. Považujete vzdělávací aktivity firmy za dostatečné vzhledem k vašim potřebám pro praxi?

nedostatečné 1 2 3 4 5 dostatečné

14. Jakou formu firemního vzdělávání Vám firma poskytuje? *

- skupinové výuka (přednáška)
- osobní mentor
- e-learning
- konference
- konzultace
- Jiné:

15. Jste spokojený/á s kvalitou prostor, kde vzdělávací aktivity probíhají?

nespokojený 1 2 3 4 5 spokojený

16. Jste spokojený/á s množstvím vzdělávacích aktivit, které probíhají? *

nespokojený 1 2 3 4 5 spokojený

17. Jste spokojený s kvalitou lektorů, kteří vedou vzdělávací aktivity? *

spokojený 1 2 3 4 5 nespokojený

18. Jste spokojený/á s přístupem lektorů, kteří vedou vzdělávací aktivity?*

spokojený 1 2 3 4 5 nespokojený

19. Jaká forma firemního vzdělávání je pro Vás nejvíce atraktivní? *

- o e-learning
- o přednáška
- o mentorování
- o konference
- o instruktáž při výkonu práce
- o pracovní porady
- o rotace práce
- o Jiné:

20. Máte možnost ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit?

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

21. Máte možnost ovlivnit formu vzdělávacích aktivit?

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

22. Uvítal/a by jste možnost více ovlivnit co bude předmětem Vašeho školení?

ne 1 2 3 4 5 ano

23. Máte možnost poskytnout zpětnou vazbu ke vzdělávacím aktivitám?

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

24. Využíváte v praxi znalosti a dovednosti získané na vzdělávacích aktivitách?

1. vše využívám
2. převážně využívám
3. převážně nevyužívám
4. nevyužívám nic
5.

25. Uvítal/a by jste možnost více praktických školení?

Praktická školení probíhají přímo na reálném pracovišti a máte možnost si nabité akticky vyzkoušet.

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

26. Poskytuje Vám firma vzdělávací aktivity, které se přímo netýkají pracovní náplně?

Např. Přednášky nebo besedy o aktuálních veřejných, politických nebo hospodářských tématech aj. přímo nesouvisejících s pracovní náplní)

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

27. Uvítal/a byste možnost navštěvovat vzdělávací instituci Vyšší lidovou školu Tomáše Bati?

Vyšší lidová škola se zaměřovala především na organizování a pořádání různých cyklů přednášek o všech aktuálních problémech veřejného, politického a hospodářského života.

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

28. Využili byste možnost navštěvovat firmou hrazené vzdělávací aktivity i mimo pracovní dobu? (jazykové kurzy, odborné přednášky aj.)

Tomáš Baťa poskytoval firemní vzdělávání až po pracovní době nebo o víkendech.

1. ano
2. spíše ano
3. spíše ne
4. ne

29. Jak celkově hodnotíte vzdělávací systém ve vaší firmě?

nespokojený 1 2 3 4 5 velmi spokojený

30. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

1. základní
2. středoškolské
3. vyšší odborné
4. bakalářské
5. vysokoškolské
6. jiné

31. Vaše pohlaví:

1. žena
2. muž

32. Věk:

1. méně než 25
2. 25-35
3. 35-45
4. 45 a více

Struktura rozhovoru s členem KABŠP

Získávání a výběr zaměstnanců

1. Z jakých zdrojů firma získávala nové zaměstnance?

Jak se zaměstnanec mohl do firmy přihlásit o zaměstnání? Přinesl přihlášku? Poslal jí poštou? Kde se dozvěděl o tom, že má Baťa volné pracovní místo?

2. Na základě jakých kriterií se zaměstnanci vybírali?
Podle čeho byl daný zaměstnanec do firmy vybrán? Co po něm všechno chtěli za informace, než ho vybrali?

3. Jak probíhal výběrový proces?
Prošel si zaměstnanec výběrovým osobním pohovorem? Jak proces probíhal?

4. Jaké zaměstnanecké benefity firma nabízela?
Jaké zaměstnanecké výhody firma nabízela? Poskytovala ubytování? Bylo k dispozici závodní stravování? Jaké další benefity firma zaměstnanci nabízela?

5. Jakým způsobem se pracovalo s absolventy?
Mohl se ve firmě ucházet o místo i absolvent bez pracovních zkušeností?

6. Spolupracovala firma se školami pro motivování žáků jako potencionálních zaměstnanců?

Firemní vzdělávání

1. Jak bylo firemní vzdělávání děleno?
Existovaly různé kurzy zaměřené na konkrétní oblasti nebo jeden stejný kurz pro všechny?

2. Jaký byl časový plán firemního vzdělávání?
Probíhalo vzdělávání po pracovní době nebo v rámci pracovní době? Jak často?

3. Kteří zaměstnanci byli do firemního vzdělávání zahrnuti?
Byli do firemního vzdělávání zahrnuti všichni zaměstnanci nebo jen ti, kteří vzdělávání potřebovali?

4. Kým byly vzdělávací aktivity realizovány?
Kdo školení vedl? Specializovaný lektor nebo přímý nadřízený?

5. Jakým způsobem byly vzdělávací procesy financovány?
Využíval Baťa dotace od státu nebo školení financoval sám?

6. Byla účast na vzdělávacích aktivitách povinná?
Museli zaměstnanci navštěvovat firemní školení povinně?

7. Kdy firemní vzdělávání probíhalo?
Probíhalo školení po pracovní době nebo v rámci pracovní doby?

8. V jakých prostorách bylo vzdělávání realizováno?
Byly pro školení a vzdělávání zaměstnanců speciální budovy nebo probíhala školení na pracovišti?

9. Jaká vzdělávací témata byla charakteristická v tehdejší době?

10. Probíhalo vzdělávání prakticky nebo teoreticky?
Při školení a vzdělávání probíhala výuka na pracovišti, kde si zaměstnanec mohl rovnou vyzkoušet prakticky, co se naučil? Nebo převažovala teoretická výuka?

11. Probíhala v rámci vzdělávání výuka cizího jazyka?

12. Byly vzdělávací metody na tehdejší dobu novátorské?

Propouštění

1. Jaké pochybení ze strany zaměstnance vedlo k propuštění z firmy?
Jaké byly nejčastější důvody, že firma rozvázala pracovní poměr se zaměstnancem?

2. Jaké kroky firma podnikala při propuštění zaměstnance?
Bylo možné dostat okamžitou výpověď? Vedlo se disciplinární řízení nebo vyšetřování?

Rozhovor s HR Development Managerem

Získávání a výběr zaměstnanců

1. **Obecné informace**
   - aktuální počet zaměstnanců (pokud jsou tyto informace dostupné)
   - metody získávání zaměstnanců (inzerce, pracovní portály, personální agentury, sociální sítě aj.)
   - počet žádostí o zaměstnání za jeden rok (pokud jsou tyto informace dostupné)
2. **Kritéria pro výběr zaměstnanců**
   - Preferujete zaměstnance s pracovní praxí?
   - Jsou pozice, na které přijímáte na základě povahy a charakteru bez ohledu na praxi?
   - Preferujete vdané/nevdané ženy?
   - Zohledňujete při výběru zaměstnanců jejich společenské postavení?
3. **Budování vlastních škol pro mládež**
   - Provozuje firma školu, ze které pak primárně nabírá do svých zaměstnaneckých řad?
   - Spolupracuje firma s nějakými školami, kde se propaguje jako dobrý zaměstnavatel?
4. **Zaměstnávání absolventů**
   - Poskytuje firma tzv. trainee programy pro absolventy VŠ?
   - Zohledňuje se při výběru absolventů délka jejich praxe?
   - Zohledňuje se pří výběru absolventů jejich společenské postavení?
   - Jaké je poměrné zastoupení absolventů mezi přijatými?
   - Jsou absolventi perspektivními/stabilními zaměstnanci?
   -

Zaměstnanecké benefity

1. **Ubytování**
   - Poskytuje Baťa relokační příspěvky?
   - Poskytuje firma příspěvky na dopravu?
2. **Účast na zisku**
   - Poskytuje firma možnost podílet se na zisku firmy v rámci prodejních výsledků? (celofiremních/jednotlivci)
3. **Benefity**
   - Jaké další benefity firma poskytuje? (stravenky, penzijní pojištění, cafeterie, volná pracovní doba, 5 týdnů dovolené aj.)

Firemní vzdělávání

1. **Zaškolování nově přijatých zaměstnanců**
   - Existují obecná školení pro nové příchozí zaměstnance?
     - Jak dlouho kurzy trvají?
     - Jaký charakter mají tyto kurzy?
     - Kdo kurzy vede? (externí x interní školitelé, nadřízení)
     - Je výstupem kurzu hodnocení a navržení o dalším zařazení pracovníka?
     - Kde kurzy probíhají? (centrála x na pracovišti, externě)
   - Existují specializovaná školení pro nově příchozí zaměstnance?
     - Jak dlouho kurzy trvají?
     - Jaký charakter mají tyto kurzy?
     - Kdo kurzy vede? (externí x interní školitelé, nadřízení)
     - Je výstupem kurzu hodnocení a navržení o dalším zařazení pracovníka?
2. **„On the job" vzdělávání**
   - Kde vzdělávací kurzy probíhají?
   - Převažuje teoretické/praktické vzdělávání?
   - Je teoretické vzdělávání doplňováno o praxi?
   - Využívá se při vzdělávání tzv. rotace práce?
3. **Kurzy zaměřené na konkrétní trh nebo zákazníky (jazykové kurzy)**
   - Probíhají specializované kurzy zaměřený konkrétní pracovní trh? (jazykové kurzy x obchodní jednání s jinými národnostmi aj.)
4. **Novinky a trendy ve vzdělávacích procesech**
   (za T. Bati byl vzdělávací program vyvinut podle dostupných novinek; prostory byly vystavěny podle nejnovějších trendů)
   - Sledujete trendy ve vzdělávání?
   - Využíváte vzdělávací trendy?
   - Využíváte E- learning?
   - Jaké vzdělávací novinky využíváte?
5. **Rovný přístup k firemnímu vzdělávání pro ženy i pro muže**
   - Je firemní vzdělávání zpřístupněno všem bez rozdílu pohlaví?
   - Které aspekty firemního vzdělávání se liší v souvislosti s rozdílným pohlavím?

6. **Lektoři**
    - Podle jakých kritérií vybíráte lektory?
    - Je finanční odměna vzdělavatelů nadstandardní s porovnáním s běžnými platy školitelů?
    - Kdo je zodpovědný za výběr vzdělavatelů?
    - Provádíte evaluaci vzdělávacího kurzů?
    - Provádíte audit externích vzdělavatelů?
    - Využíváte externích vzdělávacích firem nebo kurzů? (outsourcing)
    - Podle jakých kritérií vybíráte externí vzdělávací složky na různé vzdělávací akce?
    - Zaměstnává firma lektory jako kmenové zaměstnance?
7. **Vzdělávání zaměstnanců podle pracovního zařazení**
    - Liší se systém vzdělávací systém řadových zaměstnanců a managementu?
    - V jakých aspektech a proč?
8. **Odměny za prezenci na vzdělávacím kurzu**
    - Kdy je realizované firemní vzdělávání? (pracovní doba x mimo pracovní dobu)
    - Je doba strávená na vzdělávacím kurzu nebo e-learningem zahrnuta do pracovní doby?
    - Jsou vzdělávací kurzy povinné?
    - Promítne se neúčast na vzdělávacím kurzu/programu v hodnocení pracovníka?
9. **Prostory pro vzdělávání**
    - Kde jsou vzdělávací programy realizovány?
    - Jsou ke vzdělávacím procesům využívány speciální vzdělávací prostory?
10. **Financování vzdělávání**
    (T.Baťa financoval firemní vzdělávání ze zisků společnosti bez účasti státních nebo jiných dotací, což bylo na tehdejší dobu nezvyklé.)
    - Čerpání dotací z institucí (státní x EU x firma)?
11. **Vzdělávání, jiné**
    - Poskytuje firma vzdělávací kurzy nad rámec potřebných školení?
    - Vznikají podněty na vzdělávací kurzy i z řad zaměstnanců?
    - Jak provádíte identifikaci vzdělávacích potřeb?
12. **Propouštění zaměstnanců**
    - Jakým způsobem probíhá ve firmě propouštěcí proces?

Dělení vzdělávání v současné organizaci (Johnová, 2013)

Adaptační proces – interní

- adaptace pracovníků prodejen
- adaptace administrativních pracovníků

Zákonná školení – interní i externí

- BOZP a PO

Odborná školení – hard skills – externí

- zákoník práce, pracovní právo, zákon o mzdě, daňové a účetní zákony a novelizace
- ostatní odborné dovednosti - IT, marketing

Odborná školení – hard skills – interní

- odborné prodejní dovednosti a zákaznický servis
- odborné zbožíznalství obuvi a obuvnických materiálů
- ostatní školení

Jazykové kurzy - externí

- kurzy anglického jazyka
- kurzy italského jazyka

Rozvojové kurzy – soft skills – externí

Rozvojové kurzy – soft skills – interní

Dotazník hodnocení výukových programů (Johnová, 2013)

Prodejny

1. Co si myslíte, že by Vaše kolegy z tohoto školení zaujalo nejvíce?
2. Co myslíte konkrétně, že by Vaši kolegové mohli využít v praxi?
3. Zdála se Vám některá část kurzu jako nadbytečná? Pokud ano, tak která?
4. Jaký bod školení Vám utkvěl v paměti a rozhodl/a jste se jej používat v praxi?
5. Jak vám vyhovovala forma školení? Doporučil/a byste nějakou formu rozšíření? Nebo
6. prohloubení některé části školení?
7. Jak by šlo kurz obohatit? Co Vám v něm chybělo?
8. Jak hodnotíte výkon školitele/ů?

Oblastní vedoucí popř. VP

1. Kde vidíte největší rezervy u svých spolupracovníků? Na co se máme zaměřit při dalších
2. školeních?
3. Jak hodnotíte posun Vašich spolupracovníků po absolvovaném školení? V čem konkrétně
4. jim školení prospělo?
5. Na jakých praktických výstupech jste se dohodli, že budou uvedeny do praxe?

10 Seznam obrázků a tabulek

Tab. 1 Růst zaměstnanců v letech 1900-2013 (Vlastní zpracování, Erdély, 1990) 32
Tab. 2 Srovnání mezd u Bati a v ČSR (Nádvorník, 1990, vlastní úprava) 35
Tab. 3 Operacionalizace pojmů (vlastní zpracování) 43
Tab. 4 Charakteristiky respondentů (vlastní zpracování) 45
Tab. 5 Míra využití charakteristických personálních prvků (Vlastní zpracování) 66

Obr. 1 Tradiční model řízení lidských zdrojů (Hroník, 2007) 16
Obr. 2 Partnerský trojsložkový model (Vlastní zpracování; Hroník, 2007) 16
Obr. 3 Logo firmy Baťa (Baťa online, 2013) 33

11 Stať

VYUŽITÍ PERSONÁLNÍCH PRVKŮ BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ V SOUČASNÉ ORGANIZACI

Bc. MARTINA UHLÍŘOVÁ
Fakulta sociálních studií, Masarykova Univerzita Brno
The Use of Personal Elements of the Bata System Management in the Current Organization

Málokterá, ryze česká značka, se může pyšnit tím, že je známou po celém světě a zároveň má více jak stoletou tradici v takové míře, jako právě společnost Baťa. Jedním z nejpodstatnějších pilířů této značky je její zakladatel, který položil pevné základy propracované soustavy firemního řízení, a tím umožnil i značný rozvoj zlínského regionu a jeho rodné země. Tomáš Baťa (1876-1932) vychodil pouze pět tříd základní školy (Erdély, 1990), do svých šestnácti neuměl pořádně psát (Trnka, 1998) a přesto doslova naplnil firemní motto „*Obouváme svět*“ (Johnová, 2013). Dnes si firma Baťa a.s. klade jako firemní vizi: „rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety.“ (Baťa online, 2013) Cílem této diplomové práce je zjistit, do jaké míry současný personální management následuje odkaz Tomáše Bati, a to konkrétně v personálních procesech organizace. Vymezení Baťovy soustavy řízení na zkoumanou oblast - personální procesy, volím z důvodu svého studijního zaměření a také z důvodu, že Baťova soustava řízení poskytovala opravdu široký záběr procesů (Nádvorník a kol., 1990), které se v dnešní době vrací do strategií českých firem. Jedny z nejvýznamnějších personálních oblastí, které je nutné v Baťově soustavě reflektovat a zároveň správně uplatňovat, abychom zajistili výkonné a hlavně spokojené zaměstnance, je získávání a výběr zaměstnanců (Armstrong, 2007), odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity (Kociánová, 2010) a v neposlední řadě rozvoj zaměstnanců, kam řadíme adaptaci nově příchozích zaměstnanců (Lubasová, 2010) a firemní vzdělávání (Tureckiová, 2004).

Řízení lidských zdrojů

Podle Liviana (1997) je Řízení lidských zdrojů souhrnem určitých metodologií a rozhodovacích procesů, které musí organizace zabezpečit dosažením cílů. Řízení lidských zdrojů se tedy zaměřuje nejenom na řízení lidí v organizaci, ale zároveň se zaměřuje na sladění těchto požadavků s požadavky a cíli celkové podnikové strategie. Hovoříme o cíli řízení lidských zdrojů jako o obecném cíli zajistit, aby byla organizace schopna skrze své zaměstnance plnit strategické cíle podniku. Tedy využít lidský kapitál k dosažení strategicky vytyčených bodů a těmi jsou efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování aj. Koubek (1997) zdůrazňuje, že jakkoliv je tento lidský zdroj nebo náklady na něj drahé, tak je pracovník jádrem a nejdůležitější oblastí podnikového řízení.

Pro účel diplomové práce použiji dělení řízení lidských zdrojů podle Špalkové (2004), v jejímž dělení jsou zahrnuty všechny důležité procesy, které budu zkoumat. Špalková dělí jednotlivé personální činnosti do 3 fází. První fáze obsahuje 4 personální oblasti, kterými jsou plánování lidských zdrojů, nábor, propouštění a výběr. Cílem této fáze je určení a výběr kompetentních zaměstnanců pro danou organizaci. Do druhé fáze Špalková řadí pracovní orientaci, adaptaci a pracovní trénink. Tato fáze se soustředí na soulad pracovních schopností a dovedností zaměstnance a potřeb organizace. Poslední fáze je orientována na problematiku výkonu zaměstnanců a zahrnuje měření pracovního výkonu, rozvoj kariéry a vztahy mezi managementem a zaměstnanci.

Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejpodstatnějších oblastí v rámci řízení lidských zdrojů. Podle Kolmana (2010) existuje buď interní, nebo externí forma získávání zaměstnanců. Nejlevnější a nejrychlejší zdroj kvalitních zaměstnanců je nutné hledat ve vnitřních zdrojích podniku. Tento způsob získávání zaměstnanců nazýváme jako interní a řadíme zde např. povýšení, doporučení nadřízenými nebo jsou to také zájemci z řad stávajících pracovníků. Pokud nejsou vhodní lidé k dispozici uvnitř organizace, pak mezi hlavní zdroje podle Armstronga (2007) zařazujeme inzerování, internet, externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby a dle Kolmana (2010) ještě externí uchazeče registrované na Úřadech práce. Externí zdroje zaměstnanců mohou kolektiv obohatit, ale jejich nábor je již finančně i časově náročnější. Pro snadnější porovnání změn při získávání zaměstnanců uvádím trendy z této oblasti. V současné době je jasným trendem při náboru zaměstnanců možnost využití externí formy získávání zaměstnanců – vyhledávání pomocí sociálních sítí. Šimánková (HR forum 5/2013,2013) mluví o internetovém náboru jako absolutní revoluci, která již předběhla jakékoli další aktivity a nástroje. Jedná se ale spíše o specializované nebo manažerské pozice. Hodnotící kritéria při výběru kandidátů mohou být podle Armstronga (2007): odborné schopnosti neboli hard skills, požadavky na chování a postoje neboli soft skills, odborná příprava a výcvik, zkušenosti a praxe, vhodnost pro organizaci a další požadavky.

Do kapitoly získávání a výběrů zaměstnanců zahrnuji i personální marketing, který má zásadní vliv na přilákání vhodných zaměstnanců, udržení a rozvíjení dobrého obrazu firmy ve společnosti. Úkolem personálního marketingu je systematické budování dobrého jména a značky zaměstnavatele na trhu práce s cílem dosažení pozice „zaměstnavatel první volby“. Personální marketing prostupuje všemi fázemi komunikace ve vztahu firma – zaměstnanec a zahrnuje:

- nábor nových zaměstnanců,
- nástup zaměstnance do zaměstnání a jeho průběh,
- odchod zaměstnance z firmy (Kociánová, 2010).

Pomocí systému odměňování se při získávání zaměstnanců firma snaží nalákat své potencionální zaměstnance a zatraktivnit se v jeho očích. Systém odměňování se skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých benefitů, které v úhrnu tvoří celkovou odměnu. (Armstrong, 2007)

Zaměstnanecké benefity podle Macháčka (2008) jsou například: příspěvky na stravování, zejména formou poskytování stravenek; příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců; příspěvky na tuzemské a zahraniční pobyty; příspěvky na

sportovní a kulturní vyžití zaměstnance a podle Armstronga (2007) do zaměstnaneckých benefitů zařazujeme (účast) na zisku. Podle Sochorovké (HR forum 5/2013, 2013) je v posledních letech trendem využívání mobilních telefonů, notebooku nebo automobilů i pro osobní účely. Nastupujícím trendem jsou také odborné a jazykové kurzy nad rámec aktuálních potřeb organizace a zřizování firemních školek. Dalším hojně rozšířeným benefitem je „cafeteria systém“. Personální procesy uzavírá propouštění zaměstnanců, které stejně tak jako získávání, adaptace a rozvoj vede při jeho správnému využívání k dobrému obrazu společnosti na veřejnosti a zdravému fungování uvnitř.(Kociánová, 2010)

Rozvoj zaměstnanců

Blíže se také dostávám k oblasti rozvoje pracovníků neboli k firemnímu vzdělávání jako druhé fázi personální činnosti organizace. Do této fáze pracovních činností Špalková (2004) řadí pracovní orientaci, adaptaci a pracovní trénink. Jde o soulad pracovních schopností a dovedností zaměstnance a potřeb organizace.

Vzdělávání je procesem mezi edukátorem a edukovaným, při kterém dochází prostřednictvím vyučování k osvojení poznatků a činností, které se pomocí interiorizace mění na vědomosti, dovednosti a návyky (Bartoňková, 2010).

Vzdělávání dělíme na formální a neformální, přičemž stěžejně se zaměřím na neformální druh vzdělávání, který zahrnuje i firemní vzdělávání.

- **formální** (školní), které se uskutečňuje pomocí vzdělávacích institucí a jehož cílem je získání diplomu, certifikátu či kvalifikace,
- **neformální**, které probíhá v mimoškolních institucích a se rozlišuje na:
    - **profesní** vzdělávání v rámci firemního vzdělávání za účelem rozvoje pracovníka a jeho pracovního potenciálu (adaptační školení, kvalifikační školení, rekvalifikace)
    - **občanské vzdělávání** seznamuje občany s jejich právy, povinnostmi a zákony pro socializaci člověka a jeho adaptaci na měnící se společensko-ekonomické a politické dění
    - **zájmové vzdělávání** rozvíjí osobnost člověka v rámci jeho zájmů, umožňuje seberealizaci (Armstrong, 2007).

Bartoňková (2010) ve své literatuře ještě doplňuje formální a neformální vzdělávání o informální podobu, kam zahrnuje vzdělávání bez jakékoli certifikace a popisuje jej jako učení se ze zkušeností. Firemní vzdělávání je nejrozsáhlejší oblastí profesního vzdělávání dospělých a podle Tureckiové (2004) je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti a tím také přispívá k vyšší výkonnosti pracovníků a i firmy jako celku. V souvislosti s firemním vzděláváním zmiňuji i nejpodstatnější procesy, podle kterých firma postupuje v rámci udržení vzdělávací kontinuity. Bartoňková (2010) považuje za základní vzdělávací procesy Identifikaci vzdělávacích potřeb, Interpretaci vzdělávacích potřeb, Realizaci vzdělávacího programu a Evaluaci vzdělávací akce.

Metody podnikového vzdělávání jsou závislé na financích, strategiích a užitku, které by měly organizaci přinést. Koncepce podnikového vzdělávání musí být svěřena do rukou kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří rozhodnou, zda bude firma zajišťovat

realizaci vzdělávacích aktivit či nikoliv. Dle Tureckiové (2004), každá vzdělávací aktivita závisí na tom, zda bude vykonávaná „vlastními silami“ - interně, nebo externě - specializovanou firmou školení. Třetí možností je využití kombinací obou postupů. Mužík (1998) mluví dále o rozdělení firemního vzdělávání podle toho, v jakém prostředí probíhá. Specifické jsou tři formy: prezenční, distanční a kombinovaná forma. Volba formy vzdělávání by měla korespondovat s účelem a cílem podnikového vzdělávání, s jeho obsahem a v neposlední řadě také s časovými a fyzickými možnostmi účastníků a pořadatelů.

Ve firemní praxi se uplatňují různé druhy nástrojů podnikového vzdělávání podle toho, které jsou pro danou firmu nejvhodnější, časově nejdostupnější a finančně nejpřístupnější. Mezi nejběžněji používané však podle Tureckiové (2004) patří: koučování (=coaching, koučing), mentorování (=mentoring), tutoring, asistování, stáže, rotace práce a konzultace (=counseling).

V souvislosti se vzděláváním je nutno reflektovat i osobnosti lektora. Osobnostní předpoklady lektorů jsou významným předpokladem úspěšného vzdělávání, stejně tak jako je vysoká míra sociální inteligence. Jde o schopnost dobře fungovat v mezilidských vztazích. Vodák s Kucharčíkovou (2007) tuto schopnost definují jako soubor toho, jak lektor ovládá komunikační dovednosti a cit pro situaci nebo empatii.

Důležitou součástí vzdělávání zaměstnanců je vzdělávání nově příchozích zaměstnanců. Jedná se o poměrně důležitou část - adaptaci, kdy se zaměstnanec s institucí firemního vzdělávání setkává ve firmě vůbec poprvé. Podle americké odbornice na nábor nových zaměstnanců, Carolyn Barratt (Wikihow online, 2013), by při prvním vzdělávání neměl chybět zaškolující mentor. Ve středních a velkých podnicích se nově také uplatňuje pravidlo „úvodního kolečka“ neboli rotace práce, při kterém si pracovník, ať už je ve výrobní nebo účetní firmě, projde částečně nebo úplně, prakticky nebo teoreticky, většinou možných pozic, které lze ve firmě zastávat (Koubek, 2011).

Firma Baťa a.s.

Oficiálním rokem založení první baťovské firmy je považován rok 1894. Tehdy byla založena Tomášem, jeho bratrem Antonínem a sestrou Annou, obuvnická firma s názvem „A. Baťa“ - Obuvnický závod Antonína Bati ve Zlíně (Lešingerová, 2008). Nárůst zaměstnanců od roku 1900 do roku 1931, byl opravdu rapidní. Z původních 120 zaměstnanců v roce 1900 se v roce 1931 Baťa dostává na číslovku 19 722. Celý průběh období má vzrůstající tendenci, až na období I. světové války, kdy se od roku 1919 do roku 1923 projeví hospodářská krize, a s ní spojená vysoká nezaměstnanost, potažmo nižší stavy zaměstnanců. Rok 1929 byl ve znamení expandování na zahraniční trh a obuvnický monopol rozšířil svoje působení do zahraničí (Lešingerová, 2008). Poměrně populární vzrůst obuvnického impéria zastavuje tragická letecká nehoda, při které dne 12. 7. 1932 umírá Tomáš Baťa.. Poté se vedení firmy ujímá operativně nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, a v jeho čele zůstává až do odchodu do emigrace. Následně nastává krize firmy a ztráta exportu se vyšplhala na 70%. (Baťa online, 2013)

Dnes je firma Baťa a.s. (dále jen Baťa) společnost s interním označením Central Europe, která zastřešuje oblasti Českou a Slovenskou republiku. Pro obě společnosti je centrálním sídlem Zlín, kde sídlí i management firmy. Celkem firma zaměstnává z aktuálních údajů k září 2013, 941 zaměstnanců v České republice a na Slovensku 163 zaměstnanců (Baťa online, 2013).

Cílem a vizí společnosti je napojení na minulost firmy: „Všechny společnosti Baťovy světové organizace si kladou za cíl rozvíjet a podporovat myšlenky a hodnoty, které u naší firmy vznikly před více než sto lety. Známé a po celém světě rozšířené heslo - *Náš zákazník, náš pán* - platí stále a my všichni se jej snažíme svou prací naplňovat, abychom mohli tvořit novodobé dějiny firmy Baťa.“ (Baťa online, 2013)

Získávání a výběr Baťamenů

Navzdory tomu, že v minulosti existovaly živnostenské školy, které v hojné míře produkovaly učně, Tomáš Baťa nebyl s jejich úrovní spokojen a dospěl k názoru, že bude nejlepší si své pracovníky školit sám, podle svých vlastních potřeb a představ. Pravidlem při výběru zaměstnanců bylo - přijmout zaměstnance bez předchozí praxe (Baťovy závody, 2013). Dalším pravidlem bylo nenajímat vdané ženy, které měly rodinu, protože ty se podle Bati měly starat o dům a děti. Výjimkou byly dívky a nevdané ženy, které právě na protest zahálce, pracovat měly (Erdély, 1990).

Nejzajímavějším benefitem, na který Baťa lákal, mohla být pro zaměstnance možnost podílet se na zisku ze své práce. Baťu k tomuto kroku přiměly výrobně technické zkušenosti. Účast na zisku nahradil individuální zájem jednotlivého zaměstnance ke kolektivní odpovědnosti jednotlivých oblastí (Erdély, 1990). Dle mnohých autorů (Ďurišová, 2011), (Nádvorník a kol., 1990) se dále dozvídáme o tom, že podnik byl charakteristický rozvinutým portfoliem zaměstnaneckých benefitů, kam patřila i bohatá sociální péče o zaměstnance.

V Baťově soustavě řízení byl propracovaný i proces propouštění. Vedoucí mohl propustit zaměstnance jen ze svého oddělení, ne však z celého závodu. O konečném rozhodnutí propuštění rozhodovalo personální oddělení. Velký díl odchodů ze závodu byl zapříčiněn dobrovolnými odchody, a to u žen znamenalo, že se provdaly a odešly na mateřskou dovolenou. Muži odcházeli na vojenský výcvik (Erdély, 1990).

Firemní vzdělávání za dob zakladatele organizace

Baťovým heslem bylo: „Chceme-li mít schopné spolupracovníky, musíme si je vychovat.“ (Kudzbel, 2001, str. 174) Baťa čím dál tím rychleji pociťoval potřebu zvyšování pracovních schopností, profesionálních vědomostí, tvořivého myšlení, zručnosti, návyků a postojů k práci u zaměstnanců. Z těchto důvodu ustanovil v letech 1924-1925 vzdělávací systém, který měl velmi široký záběr a zahrnoval opravdu veškeré možné zaměstnance. Vzdělávání se rozdělovalo do tří základních okruhů a to na výchovu a vzdělávání mládeže, na přípravu dělníků v zaučovacích dílnách, v tzv. obuvnických školách, a na odbornou přípravu ve vyšších typech škol a kurzů (Glogar, 2009). Pro účely vzdělávání zaměstnanců Baťa založil tyto školy: Škola pro nově přijaté zaměstnance, Škola prodavačů, Exportní škola (Nádvorník a kol., 1990), Večerní obchodní škola (Baťa, 2002), Vyšší lidová škola Tomáše Bati (Ďurišová, 2011), Baťova škola práce (Pochylý, 1990) a Baťova škola práce pro dívky (Lednický, 2009).

Tomáš Baťa při tvorbě vzdělávacího konceptu vsadil na své novátorské a pokrokové myšlenky a podle Klegy (1981) čerpal hlavně z poznatků amerických výchovně vzdělávacích činností. Pro Baťovy závody byly vystavěny a nejmoderněji zařízeny veškeré školy a vzdělávací střediska. (Rybka, 2008).

Cíl výzkumu

Výzkumným cílem je zjistit, do jaké míry se do současného personálního systému v organizaci promítají charakteristické personální prvky, které byly nastaveny zakladatelem organizace.

Hlavní výzkumná otázka

Do jaké míry se do současného personálního řízení firmy promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace?

Dílčí výzkumné otázky

DVO1: Jak probíhalo získávání, výběr a propouštění zaměstnanců za zakladatele organizace?

DVO2: Jak probíhá výběr, získávání a propouštění zaměstnanců ve firmě v současnosti?

DVO3: Jak byl nastaven vzdělávací systém firmy za zakladatele organizace?

DVO4: Jak je nastaven současný vzdělávací systém v organizaci?

DVO5: Jak jsou zaměstnanci spokojeni se současným nastavením personálních prvků?

Operacionalizace

Tab. 1 Operacionalizace pojmů

Pojem	**získávání a výběr zaměstnanců**
operacionalizace pojmu +ukazatel	Z jakých zdrojů firma získává nové zaměstnance? – zdroje zaměstnanců Na základě jakých kriterií se zaměstnanci vybírají? – kritéria výběru Jaké zaměstnanecké benefity firma novým zaměstnancům nabízí? - benefity Jakým způsobem firma pracuje s absolventy? – práce s absolventy Jakým způsobem firma spolupracuje se školami? - spolupráce s VŠ studenty
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP a HR Development Managerem.

pojem	**vzdělávací systém**
Operacionalizace pojmu + ukazatel	Jak je firemní vzdělávání děleno? – dělení vzdělávání Jak probíhá vzdělávání nově přijatých zaměstnanců? – noví zaměstnanci Jakými lektory jsou vzdělávací aktivity realizovány? – charakteristika lektora Jaká jsou kritéria výběrů lektorů? - kritéria výběru Jakým způsobem jsou vzdělávací procesy financovány? – způsob financování Kdy firemní vzdělávání probíhá? – časový harmonogram V jakých prostorách je vzdělávání realizováno? - prostory Do jaké míry probíhá praktické vzdělávání? – množství praktické výuky Probíhá v rámci vzdělávání výuka cizího jazyka? – zapojení cizích jazyků Jak mají zaměstnanci možnost ovlivnit obsah vzdělávacích aktivit? – možnost ovlivnění Jsou vzdělávací metody novátorské? – novátorské prvky
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP a HR Development Managerem.

pojem	**propouštění zaměstnanců**
operacionalizace pojmu + ukazatel	Jakým způsobem probíhá propouštěcí proces? – způsob propouštění Jaké byly nejčastější důvody, které vedly k propuštění zaměstnance? – důvody propouštění Jaké možnosti nabízí firma propouštěným zaměstnancům? – služba propuštěný zaměstnancům
nástroj zjišťování	Analýza dokumentů. Polostandardizovaný rozhovor s členem KABŠP a HR Development Managerem.

pojem	**spokojenost současných zaměstnanců s vybranými personálními prvky**
operacionalizace - ukazatel	Jak jsou zaměstnanci spokojeni s nabídkou benefitů? – nabídka benefitů, míra spokojenosti s nabídkou benefitů Jak jsou zaměstnanci spokojení s nastavením vzdělávacího systému? – míra spokojenosti s nastavením vzdělávacího systému Jak jsou zaměstnanci spokojení s úvodním zaškolením? – míra spokojenosti s úvodním zaškolením Jak jsou zaměstnanci spokojeni s lektory? – míra spokojenosti s kvalitou lektorů, míra spokojenosti s přístupem lektorů Jak jsou zaměstnanci spokojeni s prostory pro vzdělávání? – míra spokojenosti s prostory pro vzdělávání Jak jsou zaměstnanci spokojeni s mírou využití znalostí v praxi? – míra spokojenosti s mírou využitím teoretických znalostí v praxi Jak jsou zaměstnanci spokojeni s možností zasáhnout do vzdělávání? – míra spokojenosti s možností ovlivnit obsah

	vzdělávání, míra spokojenosti s možností ovlivnit formu vzdělávání
nástroj zjišťování	Dotazník se zaměstnanci managementu.

Výzkumný vzorek

K polostrukturovanému rozhovoru jsem oslovila osobu zodpovědnou za rozvoj a nábor zaměstnanců - HR Development Managera. HR Manager má o jednotlivých procesech přehled, protože tyto oblasti spadají pod jeho kompetence.

Pro zjišťování odpovědí na otázky, vztahující se k personálním prvkům v historii firmy, jsem provedla polostrukturovaný rozhovor s členem klubu Absolventů Baťovy Školy Práce (dále jen člen KABŠP). Spolupráci s členem z tohoto klubu jsem volila proto, že KABŠP sdružuje lidi, kteří podporují stejné hodnoty jako Tomáš Baťa a jeho pokračovatelé (Klub ABŠ online, 2013).

Pro získání názorů spokojenosti se současným stavem personálních prvků, jsem jako participanty výzkumu zvolila zaměstnance firmy Baťa a.s. Relevantním kritériem bylo místo pracoviště Zlín a kritérium pracovního zařazení do managementu firmy. Tito zaměstnanci mají v kompetenci tvorbu a správu personálních procesů a také mají přímý vliv na předávání baťovského odkazu na další zaměstnance. Zlín jsem vybrala za kritérium z důvodů, že je nejenom rodištěm Tomáše Bati (Lešingerová, 2008), ale i sídlem centrály pro Českou a Slovenskou republiku (Johnová, 2013).

Tab. 2 Charakteristika respondentů (vlastní zpracování)

	Věk	vzdělání	pohlaví	délka pracovní
respondent				
R1	26-35	bakalářské	Muž	5 a více
R2	46 a více	magisterské	Muž	5 a více
R3	36-45	Středoškolské	Muž	1-3 roky
R4	36-45	Středoškolské	Žena	5 a více
R5	26-35	Bakalářské	Žena	1-3 roky
R6	36-45	Jiné	Muž	5 a více
R7	26-35	Středoškolské	Žena	5 a více
R8	46 a více	Středoškolské	Muž	5 a více
R9	26-35	Středoškolské	Muž	5 a více
R10	méně než 25	Magisterské	Žena	1-3 roky
R11	26-35	Magisterské	Žena	5 a více
R12	36-45	Jiné	Muž	5 a více

Metody sběru dat a analýza dat

Validitu výzkumu se snažím zajistit pomocí triangulace dat (Ferjenčík, 2010). Data získávám prostřednictvím rozhovoru s HR Development Managerem a členem KABŠP, pomocí dotazníků od zaměstnanců a pomocí analýzy dokumentů.

Ke sběru dat využívám techniky: studium dokumentů, rozhovory a dotazník.

K analýze dat podle základního postupu, jak popisuje Creswell (2009) jsem přistoupila při zpracování rozhovorů a u analýzy dokumentů. Rozhovor byl zaznamenán formou písemných poznámek. Nejprve jsem rozhovor přepsala, a to ihned po jeho provedení, aby nedošlo ke ztrátě významných informací. Snažila jsem se také zaznamenat firemní hodnoty, které nebyly explicitně řečeny při rozhovoru, ale implicitně podtrhovaly charakter firemní kultury v souvislosti s Baťovými principy. Při analýze dokumentů jsem se snažila postupovat nejprve roztříděním dokumentů na jednotlivé oblasti personálních prvků. V následující etapě jsem identifikovala základní oblasti výzkumu, které se v dokumentech, rozhovoru a dotaznících vyskytují a oblasti jsem si označila podle jednotlivých výzkumných pojmů.

V dalším kroku jsem ke každé oblasti zkoumaného celku přiřadila informace podle jejich významu a zohlednila jsem i informace, které svým obsahem lze přiřadit k více oblastem.

Posledním krokem byla interpretace sesbíraných informací a jejich propojení s jednotlivými výzkumnými otázkami. Součástí tohoto kroku byla určitá syntéza jednotlivých informací do ucelené odpovědi na jednotlivé výzkumné otázky.

Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

Na základě zodpovězených dílčích výzkumných otázek formuluji odpověď na hlavní výzkumnou otázku: *„Do jaké míry se do současného personálního řízení firmy promítají charakteristické personální prvky zakladatele organizace?“* Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je potřeba brát s ohledem na události, které ovlivňovaly Baťovu soustavu řízení skoro sto let.

Personální procesy byly po skoro jedno století ovlivňovány mnohými vnitropolitickými a světovými událostmi. Mezi události, které měnily charakter personálních procesů a vlastně charakter celého podniku nejvýznamněji, řadíme vliv druhé světové války v období 1939-1945, období znárodnění podniku v letech 1945-1989 a období od vzniku České republiky po současnost. Některé personální prvky byly jistým způsobem ovlivněny méně a některé více.

Z hlediska získávání a náborů jde o nejvýznamnější změnu ve využívání zdrojů. V obou případech jde o interní zdroje. Z hlediska míry využití je v současné době spoléháno spíše na externí zdroje zaměstnanců.

Podstatné se jeví i změny kritérií pro výběr zaměstnanců. Tomáš Baťa ustanovil pravidlo přijímat zaměstnance bez předchozí pracovní praxe, zatímco dnes jsou upřednostňováni zaměstnanci se „zdravou“ mírou fluktuace tj. s předchozí praxí. Spojujícím prvkem je zakládání si na výběru schopných pracovníků, kteří zaujmou hlavně svým charakterem acelkovým osobnostním přínosem pro firmu.

Rozdílnosti lze také najít v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Baťa poskytoval zaměstnancům bohaté portfolio zaměstnaneckých benefitů. Naopak nabídka firemních benefitů je v dnešní organizaci odlišná a zahrnuje především zvýhodněné nákupy firemních produktů. Nejcharakterističtější baťovský benefit, účast na zisku, je zachován.

Co se týká práce se studenty a absolventy, v minulosti byla podstatně propracovanější a větší základna pro výchovu budoucích zaměstnanců. V současné době

je firma zapojena do několika programů zaměřených na práci se studenty a absolventy, ale nezabezpečuje si tím tak jejich nástup do firmy po ukončení vzdělání.

Míru využití prvků z oblasti propouštění nebylo možné objektivně hodnotit z důvodu nedostatku informací.

Největší proměnu lze rozeznat v celkovém pojetí konceptu vzdělávání. Zatímco Baťa šel ve stylu celoživotního učení se a poskytování zaměstnanci vzdělání a výchovu i mimopracovní pole, v současné době firma poskytuje zaměstnanci pouze ta školení, která jsou provázána čistě s potřebami organizace.

V oblasti rozvoje zaměstnanců je nejvýznamnější změnou způsob zaškolení nově přijatých zaměstnanců. V obou časových úsecích je nově přijatý zaměstnanec veden a podporován služebně starším kolegou – mentorem. Spojujícím prvkem, který využíval Tomáš Baťa a je využívám managementem i v dnešní době, je výběr těch nejlepších lektorů. Mezi spojující prvky patří ještě možnost financování firemního vzdělávání. V obou případech je zásadně odmítána jakákoliv finanční pomoc ze strany státních nebo evropských fondů.

Zásadním rozdílem v oblasti vzdělávání je využívání časového fondu pro vzdělávání zaměstnanců. Zatímco Baťa na protest zahálky a poflakování se, uzpůsobil teoretickou výuku do volného času zaměstnanců, dnes je firemní vzdělávání poskytování v rámci pracovní doby a nezasahuje do volného času zaměstnance. Využívání prostorů ke vzdělávání je hodnoceno neutrálně. Baťa nechal vystavět pro účely vzdělávání nejmodernější budovy, což bylo ale také z velké části podmíněno množstvím zaměstnanců, kteří je vyžívali. V současné době jsou s ohledem na počet zaměstnanců prostory pro vzdělávání dostačující.

V oblasti praktického rozvoje zaměstnanců byly v minulosti hlavními nástroji vzdělávání - rotace práce a mentoring. V současné organizaci se prakticky školí absolventi v trainee programu a zaměstnanci přestupující na vyšší pozice, kteří si projdou teoretickou formou rotace práce. Možnost ovlivnění výuky zaměstnancem byla rozvinutější za Tomáše Bati.

Ve využívání novinek a moderních přístupů je hodnocen Tomáš Baťa jako nadprůměrně novátorsky orientovaný. Orientaci na využívání novinek v současné organizaci můžeme reflektovat nejvíce v oblasti získávání a výběru zaměstnanců – využití sociálních sítí, částečně i v oblasti rozvoje zaměstnanců – využívání mentoringu a v oblasti zaměstnaneckých benefitů – využívání mobilů a notebooků i pro osobní účely. V porovnání s minulostí není využití novátorsky laděných prvků zabezpečeno ve všech oblastech v nejvyšší možné míře, tak jak tomu bylo za zakladatele organizace.

Návrh pro Baťa a.s.

Návrh vyplývající z odpovědi na hlavní výzkumnou otázku zohledňuje provázanost s historií a zároveň kontakt s dnešní dobou. Návrh může pomoci k vyšší komptabilitě mezi systémem Tomáše Bati a mezi systémem v současné organizaci.

Personální oddělení firmy Baťa by mělo více vybírat a přijímat mladé lidi bez praxe, které by bylo možné dále rozvíjet a formovat podle potřeb organizace. Pro snadnější interní obsazování pozic, bych zařadila rotaci práce ve větší míře, nejenom do trainee programů. S odkazem na směr výsledků spokojenosti zaměstnanců, navrhuji společnosti založit neformální vzdělávací instituci, která by se opírala o koncept Vyšší lidové školy

Tomáše Bati (Ďurišová, 2011). Obsah výuky by byl tvořen z podnětů zaměstnanců, které by se týkaly vzniklých pracovních situací. Rovněž by vzdělávání zahrnovalo i témata ze společenského, politického a hospodářského dění. Podněty ke vzdělávacímu obsahu by navrhovali sami zaměstnanci, kteří by tak měli větší možnost ovlivnit obsah vzdělávání a naplňovat své individuální vzdělávací potřeby. Časový fond na vzdělávání by byl mimo pracovní dobu 1-2x za měsíc mimo pracovní dobu. Pro tuto instituci by byly využity prostory v centrále firmy ve Zlíně. Vzdělání by pro zaměstnance bylo poskytnuto zdarma, v rámci firemních benefitů. Tento koncept zapadá do Baťovy teorie celoživotního učení se (Kudzubel, 2011), je v souladu i s dnešními trendy v oblasti benefitů a jde ruku v ruce s návrhem Učící se organizace (Bartoňková, 2010), kde jsou respektovány individuální potřeby zaměstnanců a zároveň je zajištěna reflexivita firmy jako celku.

Závěr

Ve své práci jsem se zaměřila na následování odkazu Tomáše Bati. Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, do jaké míry současný personální management následuje odkaz Tomáše Bati v personálních procesech organizace.

K zodpovězení jednotlivých otázek jsem využila techniky sběru dat jako je studium dokumentů, rozhovory a dotazníkové šetření. Informace k formulování odpovědí jsem získala ze zdrojů poskytnutých organizací, z informací od HR Development Managera, z informací od člena KABŠP, z běžně dostupné primární a sekundární literatury a z odpovědí od zaměstnanců.

Po ucelení odpovědí na dílčí výzkumné otázky jsem formulovala odpověď na hlavní výzkumnou otázku, kterou lze shrnout následovně: „Současné personální řízení firmy využívá charakteristické personální prvky z dob zakladatele organizace v převažující míře. Přesto jsou v současném personálním řízení identifikovány rezervy pro těsnější následování Baťova odkazu. Tyto rezervy vyvstaly v poměrně důležitých oblastech a jsou jimi: mimopracovní vzdělávání, práce s absolventy, možnosti zaměstnance zasáhnout do obsahu vzdělávání a využívání rotace práce.“

Na základě zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem navrhla doporučení, která mohou být organizaci námětem pro bližší následování hodnot a myšlenek, které si firma předsevzala následovat ve firemní vizi. Návrh spočívá ve vytvoření neformální vzdělávací instituce po vzoru Vyšší lidové školy Tomáše Bati. Návrh také spočívá v zintenzivnění práce s absolventy a zavedení principu rotace práce jako prvku, který zabezpečí větší flexibilitu zaměstnance a snadnější identifikaci pracovníkova potencionálu. Častějším zavedením prvku rotace práce je zároveň splněn hlavní vzdělávací princip, a tím je upřednostnění praxe na úkor teorie.

Přesto, že jsem se snažila zodpovědět hlavní výzkumnou otázku co nejpregnantněji, je třeba zmínit limity výzkumu. Za nejzásadnější limit považuji použití dotazníkové metody místo rozhovorů, z důvodů časových možností zaměstnanců. Pro předejití těchto limitů navrhuji při dalších zkoumáních s dostatečným předstihem naplánovat s cílovými respondenty krátké schůzky pro provedení rozhovoru. Dalším omezením vyplývající z použití dotazníkové metody je jeho návratnost. Z těchto důvodů nelze výsledky spokojenosti zaměstnanců generalizovat na všechny zaměstnance managementu a zjištění mohou sloužit spíše jen jako směrové vodítko. Limitem bylo i malé množství interních dokumentů, které byly poskytnuty společností.

Pro získání bližšího pohledu na zkoumanou problematiku bych doporučila rozšířit výzkumný vzorek o zaměstnance, kteří si prošli baťovským vzdělávacím systémem „na vlastní kůži“ a obohatili by tak výzkum o reálné zkušenosti, které by pak následně mohly být zohledněny při doporučení pro zavedení do dnešního personálního řízení.

I přes překážky, které během výzkumu vznikly, poskytuje diplomová práce ucelený pohled na míru využívání charakteristických prvků z dob zakladatele organizace v současném personálním řízení.

Literatura - STAŤ:

ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, Hana. (2010). *Firemní vzdělávání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2914-5.

Baťa [online], (2013), citováno [1.11.2013]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-vesvete.html>.

BAŤA, T. (2002). Úvahy a projevy. vydání neuvedeno. Zlín: UTB ve Zlíně, 2002. 220 s. ISBN 80-7318-103-7.

CRESWELL, J.W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods aproaches*. London: Sage ublication.

ĎURIŠOVÁ, Lucie. (2011) *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávacího systému ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: 2011 UTB ve Zlíně fakulta managementu a ekonomiky ISBN: 978-80-7454-128-5.

ERDÉLY, Evžen. (1990)*Švec který dobyl světa*. Zlín: Archa. ISBN 59-078-90.

FERJENČÍK, J. (2010) *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.

GLOGAR, A. (2009) Inspirace tří Baťů k rozvoji vzdělávání a podnikání. 1. vydání. Zlín: Tigris spol. s.r.o.. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.

HR FORUM, *HR forum 5/2013*. PRAHA: PMF, 2013, roč. 2013, č. 5., 10.5.2013. ISSN 1212-690X.

JOHNOVÁ, Martina. *Projekt sestavení modelu pro dlouhodobé měření investic do vzdělávání v maloobchodní firmě*[online]. Zlín, 2013 [cit. 2013-10-16]. Magisterská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce Vojtěch Kořen.

KOCIÁNOVÁ, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada.

KLEGA, V. (1981) Příspěvek ke kritické analýze podnikové výchovy u firmy Baťa, a.s., Zlín (v letech 1894-1945). Praha.

KOLMAN, Luděk. (2010). *Výběr zaměstnanců: Metody a postupy.* Praha : Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. (1998). *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press. 350 s. ISBN 80-859-4351-4.

KUDZUBEL, M. (2001). Baťa – hospodársky zázrak. Zlín: MIRADA. ISBN 80-968458-1-0

LEDNICKÝ, V. (2009) Tomáš Baťa a jeho následovníci. vydání neuvedeno. Opava: Slezská univerzita v Opavě. 110 s. ISBN 978-80-7248545-1.

LEŠINGEROVÁ, R. (2008). Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingerová. 253 s.

LIVIAN, Y. F. a PRAŽSKÁ, L. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou)*. Vyd. 1. Praha: Grada. 789 s. ISBN 80-860-0919-X.

LUBASOVÁ, A. (2001). Personální analýza, plánování a strategie (manuál pro kurz magisterského kombinovaného studia). Brno: Masarykova univerzita.

NÁDVORNÍK, J. a kol. (1990). *Baťův systém řízení do roku 1939*. vydání neuvedeno. Praha: Impuls.

MACHÁČEK, Ivan. (2008). *Zaměstnanecké benefity a daně. 2.*, aktualit. a dopl. vyd. Praha : ASPI. 153 s. ISBN 978-80-7357-368.

MUŽÍK,J. (1999). *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia.

POCHYLÝ, J. (1990). *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN.

RYBKA, Z. (2008) *Principles of the Bata Management system*. vydání neuvedeno. Zlin: faculty of Management and Economics Tomas Bata University in Zlin. 104 s. ISBN 978-80-7318728-6.

ŠPALKOVÁ, D. (2004). Personální management. Brno: Masarykova univerzita.

TRNKA, F. (1998) *Zlínští podnikatelé Tomáš Baťa a František Čuba*. vydání neuvedeno. Praha: East Publishing, ISBN 80-7219-005-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada. 141 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Wikihow [online], (2008), citováno [27.7.2013]. Dostupné z www: http://www.wikihow.com/Train--New-Employees