



ZLEPŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE CESTOU VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ – ODKAZ TOMÁŠE BATI PRO SOUČASNOST

Iva BORSKÁ – Petr JEDINÁK

IMPROVING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH EMPLOYEE EDUCATION – THE LEGACY OF TOMAS BATA FOR THE PRESENT

Abstract:

Bata's system of professional education is qualitatively unique model, based on the progressive trends of thought of his time in his conception of educational work (including an educational dimension), we find reflections of the current concept of learning organization, informal learning tacit knowledge human resource development and others. Inspiration and impetus for the present is Batas vision of organic cross-linkages and conditionality of the individuality development with effective work business development and social prosperity and prosperity at the regional societal and global level. The research (110 respondents) demonstrated very good knowledge of Bat's concept of employee education and his business activities.

Keywords: *work ability, management, self-development, learning, education*

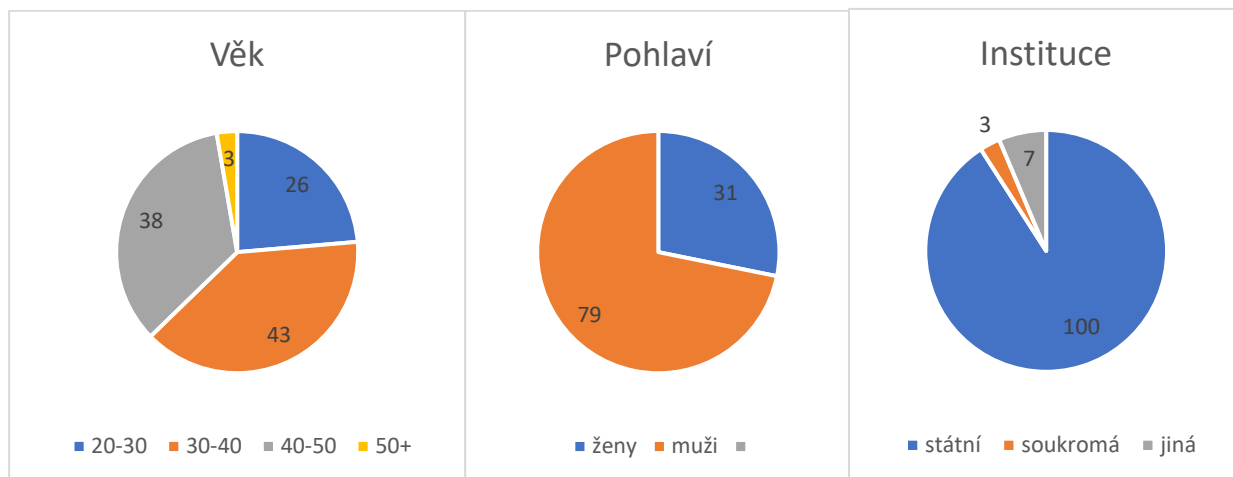
ÚVOD

Vzdělávání je v tradičním pojetí managementu chápáno především jako formování a zdokonalování pracovních schopností člověka. Vzdelávání průběžně a dlouhodobě zajišťuje schopnosti a dovednosti potřebné pro kvalitu současných a budoucích profesních činností. Účelem vzdělávání je jednak zlepšování pracovního výkonu pracovníků, jednak naplnění jejich profesní kariéry. Výsledným efektem je zlepšování výkonnosti organizace jako celku, zajišťující její prosperitu a konkurenceschopnost. Tyto organizace si začaly uvědomovat, že bez vzdělaných a motivovaných zaměstnanců jejich činnosti nebudou odborně kvalitativně rozvíjeny požadovaným tempem. (Jedinák, Čandík, 2017)

Tuto skutečnost si nejen uvědomoval, ale v celé své podnikatelské koncepci také uplatňoval Tomáš Baťa. V letošním roce uplyne 130 let, kdy se svými sourozenci založil obuvnickou dílnu, která byla základním kamenem jeho obuvnického impéria.

Výzkum

Jaké je povědomí současných vysokoškoláků o odkazu Tomáše Bati, zvláště v oblasti vzdělávání, se stalo předmětem výzkumu uskutečněného v posledním čtvrtletí roku 2023. Výzkumný vzorek čítal 110 respondentů, s nejčetnějším věkovým zastoupením ve věkové skupině 30-40 let, s výrazně převažujícím počtem mužů a téměř výlučnou příslušností ke státním institucím.



Graf 1 Údaje o věku, pohlaví a instituce

Zdroj: vlastní zpracování

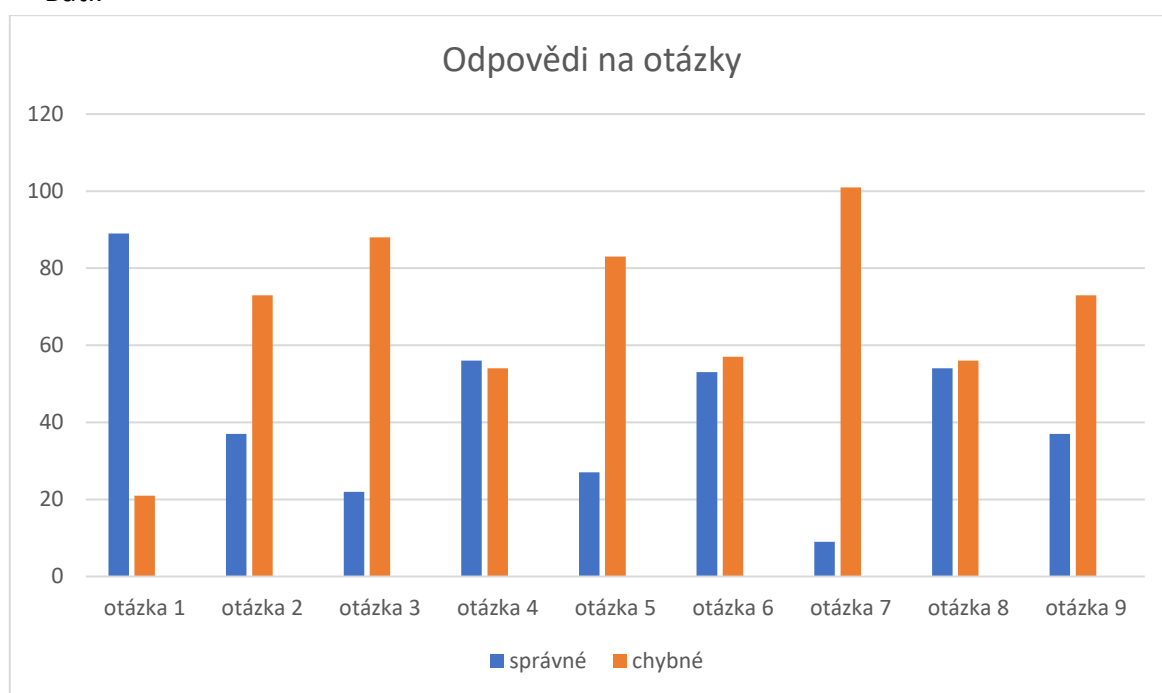
Dotazník obsahoval celkem 10 otázek, 9 otázek s volitelnými čtyřmi variantami odpovědí (a jedinou správnou variantou odpovědí), poslední volná otázka se týkala přínosu Tomáše Bati.

Vyhodnocení údajů se přednostně zaměřilo na vyhodnocení poměru správných a chybných odpovědí.

Komentář:

1. Otázka se týkala časového zařazení života a působení Tomáše Bati. Zde výrazně převažovaly správné odpovědi, chybné odpovědi se jen mírně časově odchylovaly.
2. Otázka byla zaměřena na určení roku, kdy byla zřízena Vyšší lidová škola Tomáše Bati ve Zlíně, a správně rok určila přibližně polovina dotázaných, chybné odpovědi posouvaly rok zřízení na dřívější období. (To lze vysvětlit tím, že respondenti prokazovali velmi dobré znalosti v oblasti Baťova pojetí vzdělávání zaměstnanců a měli tendenci jeho aktivity nadhodnocovat).
3. Otázka se týkala znalosti názvu Baťovy publikace Zámožnost všem. Správně odpověděla jen čtvrtina respondentů. Většina dotázaných volila variantu Bohatství pro všechny, což je obsahově správná odpověď i vzhledem k tomu, že další nabízené varianty odpovědí se týkaly vzdělávání).
4. Otázka zjišťovala další funkce a aktivity Tomáš Bati. Správnou odpověď (starosta Zlína) uvedla polovina respondentů. Nesprávné odpovědi volili nejčastěji odpověď ředitel odborné školy (opět ukazuje na preferenci vzdělávání), ředitel banky, ministr obchodu.

5. Otázka se věnovala vzdělávání zaměstnanců Baťových závodů a správně (celoživotní vzdělávání) odpověděla přibližně třetina respondentů, ostatní uváděli nejčastěji odborné vzdělávání, vzdělávání ve finanční gramotnosti a občanské vzdělávání.
6. Otázka zjišťovala představu respondentů o rozsahu počtu oborů, ve kterých Tomáš Baťa podnikal. Správně odpověděla téměř polovina dotázaných, ostatní počet oborů podhodnocovali.
7. Otázka se týkala určení oboru vlastního Baťovského výzkumu (psychologického), zřízeného na konci 20. let a správně odpověděla výrazná menšina respondentů. Nejčastější nesprávné odpovědi uváděly výzkum sociologický.
8. Otázka zjišťovala, zda Tomáš Baťa pobýval v USA a zcela správně (počet návštěv v USA) odpověděla polovina dotázaných.
9. Otázka zjišťovala znalost respondentů o **novátorských počínech** Tomáše Bati, které prokázala polovina respondentů. Ostatní vyhodnotili skutečnosti zavedení pětidenního pracovního týdne, zaměstnávání zdravotně postižených a vlastnictví vydavatelství knih a biografu jako nepravdivé a volili variantu odpovědi, tj. založení vlastní banky Tomáše Bati.



Graf 2 Odpovědi na otázky

Zdroj: vlastní zpracování

10. Otázka týkající se přínosu Tomáše Bati přinesla odpovědi, které ukazují na velmi dobrou znalost rozsahu jeho podnikatelských aktivit. Respondenti, kromě jeho významných podnikatelských počínů, oceňovali především vše, co se týkalo vzdělávání zaměstnanců, tj. od vytvoření systému firemního vzdělávání, přes učňovské odborné školství a osobní rozvoj zaměstnanců, až po propojení vzdělávání, práce a života.

Charakteristickým rysem vědeckého řízení je inženýrská snaha o hospodárnou přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních podnikové organizace (pracovním místě, dílně, provozu). V centru pozornosti jsou člověk, výrobek a stroj, jako základní faktory výroby. Právě tato souměřitelnost člověka s výrobkem a strojem, tedy chápání člověka jako pouhého výrobního faktoru, je kritizována moderním managementem. (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Představitelem tzv. vědeckého průmyslového řízení (Scientific Management) a její české verze byl Tomáš Baťa (1876-1932), světově proslulá podnikatelská a manažerské osobnost. Se znalostí faktorů a vlivů, které formovaly jeho osobnost, a znalosti jeho konkrétních podnikatelských činů a záměrů, lze konstatovat, že česká verze vědeckého řízení je obohacím taylorismu o sociální rozměr a vytváří tak předpolí tzv. školy lidských vztahů (Human Relations). Tento směr klasického managementu zaměřuje pozornost na psychologické a sociální faktory a jejich vliv na výsledky práce lidí, jsou zvažovány osobní a skupinové zájmy pracovníků, je zkoumán vliv podmínek pracovního a sociálního prostředí i formy účasti pracovních kolektivů na řízení apod. (Vodáček, Vodáčková, 2009).

U Tomáše Bati je, i z pohledu současného managementu, fascinující jeho schopnost vidět a naplňovat edukační potenciál každého pracovníka v kontextu celé organizace. Jeho cílem, jak se často vyjadřoval, nebylo vybudovat firmu, potřeboval vychovat lidi, kteří by dobře sloužili zákazníkům. Přestože nelze v souvislosti s batismem hovořit o řízení lidských zdrojů, nalzáme zde reflexi budoucího pojetí rozvoje lidských zdrojů ve smyslu rozvoje pracovní schopnosti a flexibility organizace jako celku (Dvořáková, 2007). Obdobnou paralelu nacházíme i v pojetí profesního vzdělávání zaměstnanců, organizaci a řízení jeho firemního impéria, jako učící se organizace v dnešním pojetí, jako organizace, která dokáže aktivně monitorovat podněty vysílané jejím vnitřním a vnějším prostředím (Mládková, Jedinák, 2009).

1 VZDĚLÁVÁNÍ, VÝCHOVA, UČENÍ

Vzdělávání je nejčastěji charakterizováno jako proces cílevědomého a systematického zprostředkování osvojování a upevňování schopností, znalostí, dovedností, návyků, hodnotových postojů i společenských forem jednání a chování jedince. Ve stejné intencionální rovině je chápána výchova, jako cílevědomý a záměrný proces, zaměřený kreativně k trvalému utváření osobnosti člověka. Obdobně i učení představuje proces záměrného navozování činností vedoucí k získávání, rozšiřování a rozvíjení znalostí a dovedností učícího se jedince vedoucí k relativně trvalé změně struktury osobnosti (Palán, Langer, 2008).

Formování osobnosti každého jedince začíná výchovou v rodině. Z psychologického i pedagogického hlediska má právě toto období rozhodující význam pro formování a dotváření osobnostních kvalit jedince (Švec, 2003). Stejně tak je významný vliv sociálního prostředí, ve kterém se jedinec pohybuje. Nevýznamnějším faktorem je však vlastní sebereflexe, vůle a odhodlání ke změně sebe sama, potřeba stálého seberozvoje a učení.

Motivace k učení, schopnost učit se, definovat své vzdělávací potřeby jako rozpor mezi tím, co člověk zná a tím, co by měl a potřeboval znát, dovednost porovnávat se s ostatními, soutěživost patří k hnacím silám seberozvoje.

2 SEBEROZVOJ TOMÁŠE BATI A EXKURZ JEHO AKTIVIT

Tomáš Baťa patří nejen k nejvýznamnějším českým národním osobnostem, ale také k těm, kteří dokázali cestou vzdělávání a učení dosáhnout nejvýznamnějších stupňů společenského postavení. Ačkoliv pocházeli z nuzných sociálních podmínek a pouze částečně alfabetizovaného prostředí, dokázali sami prostřednictvím seberozvoje a učení (nemusí vždy jít o formální vzdělání) nabýt vzdělání a dosáhnout vysokého sociálního statusu. Příkladem může být jeden z nejvzdělanějších a nejkultivovanějších lidí své doby, T. G. Masaryk, jehož otec byl negramotný a pracoval jako kočí.

Sám Baťa uměl ve školních letech sotva číst a psát, ale v deseti letech už dokázal v otcově dílně ušít boty. Měl smysl pro učení se všemu novému, a tak už jako velmi mladý podnikatelsky odhadl budoucnost strojní ševcovské výroby. Obdobně později objevil nové materiály a sortiment obuvnictví (později také fenomén reklamy a psychologie prodeje) jako další atribut svého podnikání. V obchodním jednání, kterým ho zpočátku pověřoval otec, ale které později inicioval sám, si uvědomoval nedostatečnost svého vzdělání, neznalost způsobů společenského chování a jednání, neúpravnost a nečitelnost svého rukopisu. Všechny tyto nedostatky kompenzoval vlastním studiem po práci, inspiroval se jednáním a chováním ostatních obchodních cestujících. Tomáš Baťa byl velmi nakloněn všem novým věcem, které mohlo následně aplikovat ve svých závodech. Novinek a inovací, které zavedl, byla celá řada. Kromě nových přístupů ke vzdělávání a seberozvoji zaměstnanců byl strůjcem nových přístupů v odměňování zaměstnanců a v rámci řízení se nebál zavádět nové technologické postupy, kdy většina z nich pocházela právě od jeho lidí, kteří v jeho závodech pracovali.

Za připomenutí stojí krátký exkurz je podnikatelských aktivit. Spolu s bratrem Antonínem ml. a sestrou Annou založil v roce 1894 ve Zlíně obuvnickou firmu Baťa a postupně z ní vytvořil rozsáhlý komplex výroby, obchodu, dopravy, služeb a financí. Svou pílí, pracovitostí a potřebou se neustále seznamovat s novými věcmi se vypracoval na jednoho z největších podnikatelů své doby. Zavedl např. originální metody pro řízení výroby a obchodu, čímž dokázal ovlivnit množství budoucích ekonomů. Jeho postupy byly na tehdejší podnikání revoluční a jsou stále užívány jako příklady pro řízení firem. Za zmínku stojí rozsah aktivit Tomáše Bati čítající 35 oborů výroby, obchodu, dopravy, služeb a financí. Měl velký vliv na úroveň podnikání v Československu, nízkými cenami svých bot ovlivnil profil spotřebního průmyslu. Spolu s budováním svého továrního areálu dokázal podle svých představ přebudovat město Zlín. Jako jeho starosta prosadil koncepci zahradního města s originální funkcionalistickou architekturou. Jako starosta Zlína prosadil zavedení experimentálních forem veřejného školství (zlínské pokusné školství). Tomáš Baťa vytvořil

rozvětvený vzdělávací systém a své zaměstnance motivoval k využívání zdokonalovacích kurzů celoživotního vzdělávání, kdy pro ně zřídil odbornou školu (Baťova škola práce pro Mladé muže a Mladé ženy) Zřízením nemocnice ve Zlíně položil základy k moderní péči ve městě a regionu. Prosazováním projektů dálkové železniční, letecké, říční a silniční dopravy mířil ke zlepšení soustavy komunikací v rámci zlínského regionu i celého Československa.

3 RODINNÁ A ŠKOLNÍ VÝCHOVA TOMÁŠE BATI JUNIORA

Baťa jako rodič a vychovatel byl velmi důsledný a cílevědomý a připravoval systematicky svého syna na následnictví. Rodičovská výchova byla láskyplná a velkorysá, ale na druhé straně přísná a nekompromisní, když šlo o plnění povinností (zvláště těch školních) nebo o pravdomlupnost. (Sinclairová, 1991). Rodiči byla jasně stanovená pravidla chování a jednání, jejichž dodržování bylo v ojedinělých případech vynucováno i fyzickým trestem. Výchova byla demokratická, bez prvků elitářství, zaměřená na samostatnost a soběstačnost.

Tomáš junior dostal již jako čtyřletý miniaturní ševcovský verpánek a sám se později vyjádřil, že od dětství netoužil po jiném povolání než ševcovském. Rodiče se mu věnovali, nicméně nesdíleli s ním dětské hry. Tomáš junior měl vychovatelku, jejíž povinností bylo i jazykové vzdělávání, takže již na počátku školní docházky ovládal němčinu a angličtinu. Navštěvoval obecnou školu ve Zlíně, do které docházel pěšky. Chodil bos, protože rodiče považovali za přirozené, aby se od svých vrstevníků neodlišoval. Otec pobýval převážnou většinu času v továrně, ale chvíle volna trávil často procházkami se synem, které měly vždy určitý, často výchovný cíl.

Společné rodinné volné chvíle trávili nejčastěji předčítáním knih. Náboženské výchově nevěnovali rodiče výraznější pozornost, ale Tomáš junior ve školním věku ministroval v kostele. Rodiče vychovávali syna jako následníka otcovy firmy, ale zároveň tento výchovný handicap efektivně svým působením kompenzovali, stejně jako to, že byl jedináček. Tomáš Baťa například říkal, že má tisíce synů, třebaže jen jeden nese mé jméno a nejlepší z nich dostane moje housle. (Sinclairová, 1991)

Součástí synovy výchovy byla pomoc v domácnosti, uklízení si svého pokoje, hospodaření s kapesným a vedení si záznamů o výdajích. Otcova výchova k finanční gramotnosti byla velmi efektivní. Tomáš junior už v jedenácti letech hospodařil sám se svými peněžními prostředky, které mu poskytl otec na dvouletý zahraniční studijní pobyt. Platil si sám školné a cestovní výlohy. Velká pozornost byla věnována výchově k soběstačnosti a zodpovědnosti. Jako šestiletý vyřešil návrat do Zlína z přerušené cesty do Brna (otec ho pro určitý prohřešek vysadil z auta) a v necelých devíti letech zvládl cestu lodí ze severoněmeckých ostrovů na pevninu s přestupy v Lipsku, Drážďanech a Praze vlakem do Zlína. V dalších školních letech pak běžně cestoval po celé Evropě za jazykovým vzděláváním. Britská výchova ho nadchla soutěživou školní atmosférou, týmovým myšlením a důrazem na sport, obdobně pozitivně hodnotil i pobyt ve Francii a Švýcarsku.

V patnácti letech se Tomášovi junioru dostává odborné přípravy, jejíž obsah a formu otec Baťa sám připravil. Intenzivní program kombinoval práci v továrně s večerním a víkendovým vzděláváním. Obsah byl zaměřen např. na marketing a technologii, na matematiku, chemii a další. Baťa si nepřál pro svého syna soukromé učitele, a tak byl jeho syn vzděláván spolu s vybranými vrstevníky v Baťově škole práce.

Dvou až tříměsíční kurzy vedli významní odborníci v daném oboru. V sedmnácti letech získává Tomáš Baťa mladší v Anglii pilotní průkaz (protože v Československu ho mohl získat až v devatenácti letech). Na konci učňovských let pracuje už v továrně u běžícího pásu v osmihodinové pracovní době (s dvouhodinovou polední přestávkou), jako ostatní (dospělí) zaměstnanci.

4 BAŤOVO POJETÍ VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY

Aktuální pojetí profesního vzdělávání u nás i ve světě je součástí péče o lidské zdroje. Jejich rozvoj je v podstatě pokračováním procesu socializace a její podstatné složky, kterým je vzdělávání, protože učení je podstatou každé socializace. Nejde jen o vzdělávání jako takové, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci člověka, jako nejúčinnějšího motivačního nástroje a důležitého nástroje na vytváření vztahů člověk – podnik, člověk – práce, člověk – kolektiv, člověk – člověk. (Palán, 2008)

Tomáš Baťa se věnoval výchově a vzdělávání (dospělých) zaměstnanců, ale velkou pozornost věnoval především otázkám výchovy dětí a mladých lidí¹. Konkrétně dokázal propojovat školu – život – práci. Byly setřeny hranice mezi učebnou, dílnou a domovem. Zvláště významné bylo sepětí mezi učiteli, žáky, rodiči a veřejností, stálá komunikace mezi nimi, společný zájem o výchovnou práci, její obsah a formy.

Ze současného pohledu šlo o velmi účinné propojování formálního, neformálního a informálního² učení, se zdůrazněním vlastní aktivity jedince a hledáním vlastní cesty poznání. S ohledem na dobový kontext, lze Baťovo pojetí výchovy a vzdělávání charakterizovat jako pragmatické, resp. nesoucí výrazné znaky pragmatismu.³ „Vše, čemu se lidé učí, má mít nějaký cíl, má k něčemu sloužit. Učení musí sestoupit z nadhvězdných prostor mez lidí.“ (Baťa, 1990, s. 133)

Lze jen spekulovat, do jaké míry byl jeho pragmatismus dán více vlastní osobní a životní zkušeností či jeho rodičovskou a vychovatelskou intuicí nebo zahraniční zkušeností,

¹ Z historie řízení. (Tomáš Baťa). Dům techniky ČSTV České Budějovice 1990. s.129.

² Memorandum o celoživotním učení: Pracovní materiál Evropské komise[online]. 2000, listopad 2000 [cit. 2010-08-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>>.

³ Progresivní výchova (progressive education), označovaná také jako pragmatická pedagogika, je označením pro pedagogický směr ovlivněný myšlenkami amerického filosofa a pedagoga Johna Deweye (1859-1952, dílo: *Demokracie a výchova*), který mj. ve školní práci zrušoval význam pracovní činnosti, seznamování se s praxí a učení se především pro praxi potřebným a užitečným poznatkům. Výchova měla vycházet ze zájmu dítěte a jeho individuální praktické zkušenosti, čerpat podněty ze společenské reality a praxe. Ve školním prostředí byly uplatňovány demokratické zásady, sociální rovnost žáků měla překonat třídních rozdíly ve společnosti. Pragmatická výchova a vzdělávání měly vést ke zlepšení životní, duchovní a hmotné úrovně celé společnosti.

získanou pobyt v USA, které byly výrazně pod vlivem pragmatismu. Baťa se zde při svém ročním pobytu, kdy pracoval jako dělník ve Fordově automobilce, seznámil s myšlenkami H. Forda a F. W. Taylora. (Valach, 1990). V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že každá aktivita, kterou Baťa doporučoval v souvislosti se vzděláváním a výchovou, byla spojena se záměrem utvářet a posilovat podnikatelského ducha, ekonomické myšlení (hospodárnost), sebedůvěru, sebevědomí a vůli k činu.

Navrhoval takové vyučování, které by mělo co nejbližší k životu. „*Kdyby takový desetiletý chlapec přišel za tatínkem a mohl mu říci: Právě se ve škole učíme, jak dělat domácí účty. Já ti budu dělat účty pro celý dům a uděláme si spolu smlouvu, že mi za to dáš tolik a tolik.*“ Nebo podobný Baťův návrh: „*Rozdělte školní zahrady mezi tolik dětí, kolik jich má škola. Dejte každému dítěti kousek půdy, třeba metr nebo půl metru, a řekněte, že za ni odpovídá, že co si na ní vypěstuje, je jeho. Nechte je, ať si samo prodá na trhu, co mu urostlo. ať si napíše příjem a vydání, jaké mělo se svým kouskem půdy.*“ (Baťa, 1990, s. 129)

Výchovně vzdělávací hnutí *Mladý muž a Mladá žena* spojovalo vzornou práci se vzděláváním, které bylo tříleté a bezplatné. (Valach, 1990). Vzdělávání se uskutečňovalo po práci, po dvouhodinovém odpočinku věnovaném sportovním nebo kulturním aktivitám. Této možnosti využívali mladí lidé nejen z Moravy, ale také Prahy a jiných i zahraničních měst. Každý uchazeč musel projít psychotechnickou zkouškou, důkladnou zdravotní prohlídkou a ústním pohovorem.

Protektce neexistovala, s výjimkou preference potomků ševců. Ubytování frekventantů bylo z tehdejšího hlediska na vysoké úrovni, hygienické prostředí a jeho estetičnost byly součástí celkového formativního působení, stejně jako jednotné a slušivé oblečení (oblečení s emblémem MM (mladý muž) Baťa). Výchovný efekt mělo také to, že frekventanti dostávali mzdu a nesměli přijímat podporu z domova.

5 BAŤŮV PŘÍNOS V OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ A VÝCHOVY

Ačkoliv Baťovo pojetí vzdělávání bylo velmi pragmatické a orientované na konkrétní (v práci a životě), uplatnitelné znalosti a dovednosti, bylo vždy implicitně prodchnuto mravním imperativem povinnosti být užitečným sobě i druhým.

Ačkoliv Baťovo pojetí vzdělávání bylo velmi pragmatické a orientované na konkrétní (v práci a životě), uplatnitelné znalosti a dovednosti, bylo vždy implicitně prodchnuto mravním imperativem povinnosti být užitečným sobě i druhým. Závěry k Baťově přínosu v oblasti vzdělávání a výchovy:

- Investování do vzdělávání, výstavba škol, vybudování firemního vzdělávacího systému (např. škola ve Zlíně, průmyslová škola pokračovací a Baťova škola práce). V současnosti

nacházíme podobný příklad firemního (středoškolského i vysokoškolského vzdělávání) u Škody Auto Mladá Boleslav.⁴

- Zavedení systematické profesní přípravy učňů. V průmyslově výrobě jako první zavedl Baťa systém zaučování a výcviku, který do té doby zcela chyběl, a především založil u svého závodu tříletou odbornou školu pro chlapce.
- Uplatňování moderních vyučovacích metod⁵, didaktické a materiální vybavení škol a učeben, učení se příkladem nejlepších, celodenní výchovné působení, výchova pro práci a pro život. „Každý člověk by měl opustit školu aspoň s nejnужnějšími vědomostmi a uměl srozumitelně vyjádřit svou myšlenku a názor (Vlček, 2011).
- Realizace myšlenek progresivní výchovy, která chápe potřeby dítěte a pomáhá rozvoji jeho osobnosti, ale má být zároveň i významným nástrojem reformy společnosti (Singule, 1992).
- Oceňování vzdělávání a vzdělavatelů. Baťa oceňoval nejlepší mistry, učitele, vychovatele, sportovní instruktory apod. (Singule, 1992). Nejlepší učitelé, tedy ti, kteří dávali žákům něco navíc, dostávali nejen dobrý plat, ale i vysoké peněžní odměny (Vlček, 2011).
- Demokratický přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji. Realizace Baťovského ideálu výchovy, spočívající vychovat čestného svobodného člověka, který má smysl pro odpovědnost, dovede uživit rodinu, žije mravně, nekouří a nepije. (Valach, 1990).
- Vytváření podmínek pro mladé lidi. K Baťovým prioritám patřila péče a podpora mladých lidí, jejíž součástí byla perspektiva profesní kariéry a vedení k pocitu zodpovědnosti. Mladí Baťovci byli na své postavení a práci pyšní a v chování a jednání byli vzorem mladým lidem. Hnutí Mladý muž a Mladá žena, představovalo funkční propojení vzdělávání s praktickou činností ve výrobě.
- Vytváření podmínek pro neformální profesní komunikaci, která umožňuje neformální učení. Přenos tacitních znalostí je v neformálním prostředí snazší než ve formálním prostředí. Neformální vztahy mezi pracovníky vytvářejí klima otevřenosti a tím ochoty ke sdílení znalostí, a to jak explicitních, tak především tacitních.
- Zajišťování vysoké úrovně pracovní motivace a ztotožnění se s firemní strategií cestou permanentní a systematické profesní přípravy. Příklad: správa závodu nemůže očekávat od svých lidí porozumění a moudrou radu, když se nepostarala v mládí o jejich výcvik.
- Chápání výroby a práce jako služby veřejnosti, přístup náš zákazník, náš pán. Baťa pomáhal zvyšovat životní úroveň nejen svých zaměstnanců, ale i ostatních obyvatel a celého Zlínska.

⁴ Škoda Auto Vysoká škola (ŠAVŠ) byla založena v roce 2000 jako první a dosud jediná firemní vysoká škola v České republice. ŠAVŠ je vysoká škola neuniverzitního typu a spadá pod společnost Škoda Auto. Poskytuje vzdělávání ve třech bakalářských a od roku 2005 ve čtyřech magisterských studijních programech. Studium na ŠAVŠ je zaměřeno především na management, marketing, podnikovou ekonomiku, globální podnikání. Škoda Auto Vysoká škola získala v roce 2009 Medaili Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy za významný přínos rozvoji vysokoškolského odborného vzdělání v regionu Mladá Boleslav.

⁵ Vyučovací metody.

ZÁVĚR

Výchova a vzdělávání utvářejí osobnost jedince, formují charakterové vlastnosti, poskytují potřebné vědomosti a dovednosti a rozvíjejí jeho tvůrčí potenciál. Významnou roli ve smyslu přípravy na profesní a občanský život zastává rodinná výchova a školní vzdělání. Profesní vzdělávání a učení je prostředkem formování a zdokonalování pracovních schopností jedince. Zajišťují se jím průběžně a dlouhodobě schopnosti a dovednosti potřebné pro kvalitu současných i budoucích profesních činností. Vzdělávání je zaměřeno na zlepšování pracovního výkonu a naplnění profesní kariéry jedince. Konečným efektem je zvyšování výkonnosti organizace, její prosperita a konkurenceschopnost. Jedním z nástrojů k dosažení to je nabídnout svým zaměstnancům různé formy dalšího vzdělávání v organizaci. Státní organizace by měly mít zavedené formy systematického vzdělávání svých zaměstnanců. (Čandík, Jedinák, 2017).

Osobnost podnikatele Tomáše Baťu a jeho přínos v oblasti vzdělávání a výchovy je i v současnosti zdrojem poznání a inspirace. Jeho pojetí vzdělávání zahrnovalo nejen v současnosti sledovaný kvalifikační rozměr, ale mělo i dimenzi emancipační, a především vždy směřovalo k prosperitě a rozvoji celé společnosti.

Tomášem Baťou položené základy pro oblast profesního vzdělávání, které aplikoval u zaměstnanců ve svých závodech, jsou i v dnešní době velmi aktuální. Tomáš Baťa je ojedinělým fenoménem globálního podnikatele, především z hlediska záběru a rozsahu své podnikatelské činnosti, zahrnující také politický a edukační rozměr. Tomáš Baťa byl československým selfmademanem jako vizionář a podnikatel, zakladatel světoznámé obuvnické firmy. Jeho vizionářské myšlení je zřejmé i v jeho politické aktivitě. Jako starosta města Zlína vytyčil ambiciózní programy rozvoje města, týkajících se především otázek bydlení (koncepte zahradního města), zdravotní péče (vybudování nemocnice) i reformy veřejného školství.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- BAŤA, T. 1990. *Z historie řízení*. (Tomáš Baťa). Dům techniky ČSTV České Budějovice 1990. 328 s. Dostupné na www: <https://www.antikavion.cz/kniha/z-historie-rizeni-tomas-bata-1990>
- ČANDÍK, M., JEDINÁK, P. 2017. *Systematic education of state employess as necessary condition for the provision of quality service*, Knowledge for market Use 2017. People in Economics – Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc 2017. s. 239, ISBN 978-80-244-5233-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. 2027. *Management lidských zdrojů*. Vyd.1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JEDINÁK, P., ČANDÍK, M. 2017. *Importance of the evaluation of state employess within the development of their knowledge*, Knowledge for market Use 2017. People in Economics –

- Decisions, Behavior and Normative Models International Scientific Conference proceedings. Published by Palacký University, Olomouc 2017. s. 248 – 257, ISBN 978-80-244-5233-3.
- KOUBEK, J. 2008. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Vydání 4. Praha: Management Press 2008, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- Memorandum o celoživotním učení: Pracovní materiál Evropské komise[online]. 2000, listopad 2000 [cit. 2010-08-03].
Dostupné z www: <http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>.
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.
- PALÁN, Z. 2007. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. s.r.o. 199 s. ISBN: 80-86723-03-8.
- PALÁN, Z., LANGER, T. 2008. *Základy andragogiky*. Vyd.1. Praha: Univerzita J. A. Komenského. 2008. 184 s. ISBN 978-80-86723-58-7.
- SINCLAIROVÁ, S. 1991. *Švec pro celý svět*. Tomáš J. Baťa. Praha: Melantrich 1991.245 s. ISBN 80-7023-106-8.
- SINGULE, F. 1991. *Americká pragmatická pedagogika*. John Dewey a jeho američtí následovníci. Praha: SPN 1991. ISBN 80-04-20715-4
- SINGULE, F. 1992. *Současné pedagogické směry a jejich psychologické souvislosti*. Praha: SPN 1992. 54 s. ISBN 80-04-26160-4.
- Škoda Auto Vysoká škola (ŠAVŠ)*. Dostupné z www: <http://www.vysokeskoly.com/vysokeskoly-1/skoda-auto-a-s-vysoka-skola>
- ŠVEC, V. 2003. *Životní cesta jako proces výchovy a sebevýchovy. Dialogy s Josefem Maňákem nejen o pedagogice*. BRNO: Konvoj 2003. 65 s. ISBN 80-7302-056-4.
- VALACH, F. 1990. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce 1990. 77 s. ISBN 80-208-0025-5.
- VLČEK, F. 2011. *Projektové vyučování? To jsme dělali už za Masaryka*. Lidové noviny, Dostupné z www: http://www.lidovky.cz/stotrilety-cesky-ucitel-projektove-vyucovani-to-jsume-delali-uz-za-masaryka-1vp-/ln_veda.asp?c=A110201_170907_ln_veda_hs
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN: 978-80-7261-197-3

PhDr. Iva BORSKÁ, CSc.

Policejní akademie České republiky v Praze, Lhotecká 559/7
143 01 Praha 4, ČR,
Tel: +420 974 828 243
e-mail: iborska@polac.cz

PhDr. Petr JEDINÁK, Ph.D., MBA

Policejní akademie České republiky v Praze, Lhotecká 559/7
143 01 Praha 4, ČR,
Tel: +420 974 828 216
e-mail: jedinak@polac.cz