GRANT journal
ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online), ETTN 072-11-00002-09-4

EUROPEAN GRANT PROJECTS | RESULTS | RESEARCH & DEVELOPMENT | SCIENCE

Hlavní rozdíly v pojetí historického řízení lidských zdrojů za Tomáše Bati (1930) a v moderních informačních systémech

Jakub Chvátal[1]

[1]Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně; Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139; 760 01 Zlín, email: chvatal@utb.cz

Grant: IGA/FaME/2015/020
Název grantu: Informační systém Tomáše Bati a jeho uplatnění v informačním managementu organizací.
Oborové zaměření: AE

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstrakt Článek popisuje základní řízení lidských zdrojů v informačním systému (IS) s názvem QI. Jsou demonstrovány jednotlivé funkce systému v modulu HR. Na toto funkční uspořádání navazuje stať, ve které je detailně popsán stejný mechanismus fungování řízení zaměstnanců v koncernu Baťa (1930) s důrazem na vykreslení procesů a datových spojů. Jsou představeny jednotlivé podnikové formuláře – blankety používané při výkaznictví u zaměstnanců. Obsah formulářů Baťa je porovnán s obsahem formulářů QI a jsou konstatovány rozdíly v informačním pojetí. Výsledky jsou prezentovány s ohledem na informace, které se v moderním IS již nevyskytují, případně vyskytovat nesmějí. Závěrem jsou přijaty návrhy vylepšení do IS QI. Článek je ukončen nahlédnutím do problematiky morálně informační etiky.

Klíčová slova: Tomáš Baťa, řízení lidských zdrojů, informační systém QI, formuláře.

1. ÚVOD

Baťův systém řízení (BSŘ) je dobře ucelený a popsaný systém řízení organizace za historické epochy Tomáše Bati. Tento systém zahrnuje mimo jiné i práci s lidmi, tzv. řízení lidských zdrojů (HR). Studiem historických pramenů je možno dobře usuzovat, že práce s lidmi byla u Baťů stejně důležitá, jako práce strojů, výroba, následný prodej a všechny ostatní podnikové aktivity. Baťa usuzoval, že podnik a lidé jsou vždy jeden celek. Výrok „práci strojům, lidem myšlení“ bude vždy pokrokový. Jelikož je práce s lidmi u Baťů poměrně dobře zdokumentována, je možné provést rešerši historických pramenů, porovnat tehdejší práci s obdobnou prací v moderním informačním systému a vyseparovat takové informace, které by vedly k vylepšení, a návrhům na zlepšení fungování HR v moderním informačním systému (IS).

2. MATERIÁL

Jako podpůrný materiál řízení lidských zdrojů u Baťů byly zvoleny archivní historické formuláře, které sloužily jako nástroj řízení zaměstnanců a rozbor monografie Tomaštíka (2008). Personální řízení bude konfrontováno s moderním informačním systémem (QI, 2015) a historické formuláře budou komparovány s existujícími variantami datových vstupů informačního systému. Výsledkem šetření bude objasnění metod řízení zaměstnanců u Baťů, které byly velmi úspěšné, a navrhnout jejich zlepšení v IS QI. Návrhy a nové poznatky pro QI budou poskytovat zejména výše zmíněné historické prameny.

2.1 Řízení lidských zdrojů v obecném informačním systému (HRIS)

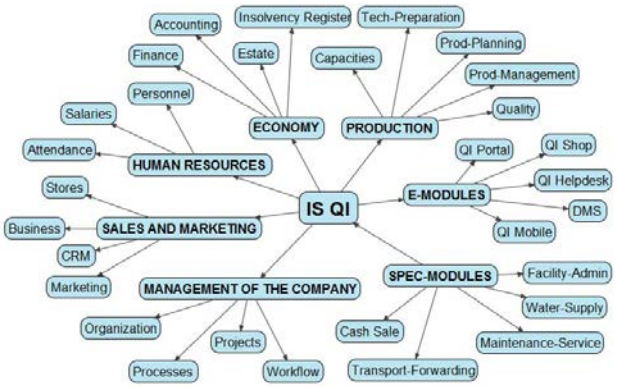
Funkce HRIS jsou souborem funkcí pro podporu jednotlivých činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi nejzákladnější obory se řadí zejména (ŠIKÝŘ, 2012):

- Analýza pracovních míst (evidence a organizace pracovních míst v souladu se strategickými cíli organizace).
- Personální plánování (odhad potřeby lidských zdrojů dle analýzy trhu, nabídka lidských zdrojů, monitorování u konkurence).
- Získávání a adaptace (výběr kandidátů, evidování zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání, sledování zaměstnanců a jejich karierních postupů. Trvalý rozvoj pracovní kariéry a sledování fluktuace).
- Řízení pracovního výkonu (stanovení kapacit, hodnocení splnění úkolů, interpretace a uveřejnění výkonností).
- Odměňování (dle kritérií, tvorba repotů, mzdy).
- Vzdělávání a kariérní rozvoj (požadavky na vzdělání, vzdělávání a evidence nákladů, testování a certifikace. Kariérní plánování a srovnávání).
- Pracovní řízení lidských zdrojů (evidence všech zaměstnanců včetně všech dostupných informací, pracovní smlouvy, administrativa směrem k zaměstnancům, ukončení pracovního poměru).
- Evidence docházky.
- Základní a nadstandardní péče o zaměstnance.
- BOZP (evidence pracovních úrazů, pomůcek, školení a vydávání interních směrnic a předpisů).
- Dálkový přístup do IS (zaměstnanecký portál).

2.2 Řízení lidských zdrojů v informačním systému QI

QI je nasazován jak v obchodních, tak výrobních a servisních organizacích. Umí řídit hodnototvorný řetězec a podpůrné procesy (ekonomika a personalistika) v oblasti procesní i diskrétní výroby, a to včetně technické přípravy výroby. Zahrnuje řízení důležitých interních oblastí, jako jsou údržba a správa majetku, skladové hospodářství či řízení projektů. Podporuje rovněž externí procesy v oblasti podpory prodeje, marketingu, servisních služeb a

elektronického obchodování. V současnosti jsou pro QI k dispozici odvětvová řešení pro automobilový, strojírenský, potravinářský průmysl a zdravotnictví. Specialitou je podpora subvertikál, jako jsou vodárenství, výkup surovin, správa budov a projektové inženýrství.



Obrázek 1: Schéma modulů informačního systému QI. Zdroj: (CHVÁTAL et. al., 2016); (QI, 2015)

Modul informačního systému "personalistika" umožňuje evidovat základní personální data zaměstnanců, jako jsou základní identifikační údaje, adresy bydlišť, národnosti, kódy spojení, informace o rodinných příslušnících, informace o jejich profesní použitelnosti, osobní charakteristiky, fotografie, množství poznámek a mnoho dalších. Dále obsahuje funkce, které umožňují modelování profesního rozvoje osoby v rámci organizace, tj. vytváření plánu zařazení osoby na jednotlivá pracovní místa v čase i plán úkolů souvisejících s postupem po této kariérové dráze atd. Opačným pohledem na tytéž informace je personální plánování, kde lze vytvářet plán obsazování jednotlivých pracovních pozic stávajícími či potenciálními zaměstnanci. Výchova a vzdělávání umožňuje evidovat a plánovat výchovné a vzdělávací aktivity pro jednotlivé zaměstnance s využitím databáze kurzů a školení. Lze vytvářet plán vzdělávání včetně odhadu finančních nákladů na jednotlivé vzdělávací akce. Výhodné je i napojení na modul Organizace a řízení, který hierarchicky uspořádává pracovní místa do řídicí struktury společnosti. Často používanou částí personalistiky je evidence docházky (QI, 2015).

Tabulka 1: Základní struktura modulů personalistiky v informačním systému QI (tučným písmem vyznačeny kořenové složky vstupní nabídky systému). Zdroj: (QI, 2015)

Číselníky v personalistice	Stupně důležitosti osob / míst	Skupiny rolí a profesí
Číselník sociálních výhod	Rodinné vztahy	Typy nepřítomností
Číselník ochranných pomůcek	**Charakteristiky osob**	Charakteristiky a jejich stupně
Charakteristiky: psychologické	Sociální, odborné, zdravotní, ostatní	**Osoby**
Žádosti o dovolené	Generování výstupů, vyhodnocení	Seznam složek docházky
Personální plánování	Uchazeči (dle profesí)	Plán obsazování prac. míst
Plán pomůcek a charakteristik	**Vzdělávání**	Stupně, druhy, procesy vzdělávání
Seznam vzdělávacích akcí a účast osob na nich	Kandidáti na zpřesnění charakteristik	Plán kvalifikací, absolvované kvalifikace
Náklady na vzdělávání osob	**Jídelna**	Typové položky jídelníčku
Objednávání jídla, vyúčtování jídelny	**Docházka zaměstnanců**	Složky docházky, typ pohybu
Snímače docházky	Parametry a vyhodnocení	Časové příplatky a plánovací kalendáře.
Směny, přestávky, pohotovost, seznam období	Nasnímaná data	**Zaměstnanci: identifikační prvky pro docházku**
Počáteční stavy datových zásobníků	Aktuální stav docházky	Kontrola a přehled vykázaných hodin

Tabulka 2: Základní modul personalistiky QI a jejich přidružené procesy ve znalostní bázi. (Ibid).

Procesy	Jejich zařazení ve znalostní bázi
Personalistika základní	Role subjektů a jejich vztahy
Kariérové dráhy	Schvalování dokumentace
Vzdělávání	Charakteristiky dle věku zaměstnance
Docházka	Náhrady, varianty
Výběr osob a její kvalifikační předpoklady	Kvalifikace a jejich plánování
Personální plánování	Úkony po změně dat, uchazeči o zaměstnání, plánování kapacit, statků, profesí
Ochranné pomůcky	Technická příprava
Organizační a řídící struktura	Modelování org. a řídící struktury v QI
Kapacity	Výpočet kapacit osob, profesí

2.3 Řízení lidských zdrojů u Baťů kolem roku 1930

Tato kapitola popisuje již zavedené, a léty osvědčené postupy, které panovaly u Baťů. Cesta k těmto procesům byla složitá stejně jako ostatní ad-hoc systémy, které se u Baťů vyvíjely vždy „za pochodu". Jako hnací „motor" jim sloužila zejména podpora iniciativ zaměstnanců. Každý pracovník začínal od začátku a musel si projít celým závodem, aby mohl kariérně postoupit. Na tento princip evoluce je však silně navázán princip iniciativy, kdy každý pracovník, nezávisle na svém postavení má možnost podávat návrhy na zlepšení efektivnosti výroby / procesů, a ukáže-li se, že toto zlepšení má potenciál, je do systému zakomponováno, pracovník je odměněn a je mu poskytnut prostor v celopodnikovém tisku (což byl jediný zdroj tehdejšího masového sdílení informací). Takto silně poctěný a motivovaný pracovník nepoleví ve svém snažení. Dalším, i když hůře empiricky měřitelným efektem byl „synergický efekt hrdosti", že daný člověk může pracovat pro podnik Baťa. Tento efekt je částečně vysvětlitelný vhodným výběrem kandidátů (viz. níže), u nichž je tento efekt hrdosti již očekávatelný. Soustava materiální, duchovní, morální a sociální podpory byla natolik masivní, že ve většině zaměstnanců zanechala pocity vzájemné sounáležitosti, semknutosti a tvrdé soutěže. Kontrola a většinou tvrdé postihy za jakékoliv mravní poklesky, zejména uplácení, krádeže a nečestná jednání byla jen logickým vyústěním samo-udržitelnosti tohoto systému (CHVÁTAL, 2014b), (2014c), (2015), (2016).

„Tomáš Baťa znal a sledoval během války výsledky personální práce Henryho Forda, který na počátku roku 1914 zavedl ve své továrně Ford Motor Company osmihodinový pracovní den, zvýšil minimální denní mzdu z 2,5 dolarů na 5 dolarů, zaměstnancům přiznal prémiový podíl na zisku společnosti a pro rodiny stálých zaměstnanců zavedl program podnikové lékařské péče, výstavby sportovišť k trávení volného času atd., a to jako reakci na vysokou fluktuaci pracovních sil, monotónní práci při pásové výrobě automobilů a hlavně vysoké náklady na zaučení nových pracovníků. Tento podle jeho konkurentů bláznivý tah se Fordovi velmi vyplatil" (TOMAŠTÍK, 2008). Tento časový úsek Baťova života způsobil zlom v dalším ubírání se Baťova budoucího koncernu. Tyto základní principy museli nutně z počátku narazit na těžkou ufinancovatelnost a nutnost jej přizpůsobit Zlínskému regionu, což bylo splněno. Veškeré principy a procesy v koncernu byly dílem mnoha kvalitních (zejména mužských) oddaných pracovníků. Pro dokreslení historických faktů doporučuji prostudovat ucelené dílo dr. Pokludy (2012), zaměřené na jednotlivé kriticky klíčové zaměstnance.

Osobní oddělení úzce spolupracovalo s psychotechnickou laboratoří, která experimentovala hlavně se zkouškami zručnosti a intelektu. Pracovníci měli najít nejlepšího zaměstnance pro danou práci. Uchazeči, zpravidla podávali písemné žádosti o přijetí, které byly dále rozdělovány příslušným osobním referentům. Takovým vybraným uchazečům byl následně zaslán osobní dotazník. Osobní referent měl dále povinnost zjistit o vybraném uchazeči informace od dvou nebo tří důvěryhodných zdrojů. Za důvěryhodný zdroj byly

považovány osvědčení zaměstnanci společnosti, obecní důvěrníci nebo starostové, četnické stanice, učitelé a informační kanceláře. V okamžiku, kdy uchazeč vrátil osobnímu referentovi vyplněný osobní dotazník, srovnával osobní referent údaje obsažené v dotazníku s informacemi, které získal od výše uvedených zdrojů. Pokud mezi osobním dotazníkem a informacemi od zdrojů nebylo zásadnějších rozporů, byl uchazeč o zaměstnání pozván k osobnímu pohovoru. S uchazečem o zaměstnání byly probrány následujících skutečností:

Tabulka 3 Vstupní informace nutné pro uzavření pracovního vztahu u Baťů. Zdroj: (TOMAŠTÍK, 2008)

Kde až dosud uchazeč pracoval	Zda již byl u firmy Baťa zaměstnán
Pokud již byl zaměstnán u firmy Baťa, tak proč odešel	Jak se uchazeč rozešel s dosavadními zaměstnavateli
Jak dlouho byl uchazeč zaměstnán u dosavadních zaměstnavatelů	Jak často měnil pracovní místa
Jaký poměr má společnost Baťa k těmto bývalým zaměstnavatelům	Kde jsou zaměstnáni rodiče a sourozenci uchazeče o zaměstnání
Byl-li někdo z rodičů nebo sourozenců zaměstnán u společnosti Baťa	Jaké jsou majetkové poměry uchazeče
V jakých rodinných poměrech uchazeč žije	Kdo ze zaměstnanců společnosti Baťa uchazeče zná
Jaké jsou mimopracovní zájmy uchazeče	

V případě, že uchazeč byl shledán vhodným, byl podroben praktické zkoušce. Dále se všichni uchazeči museli zúčastnit psychotechnické zkoušky, kterou se zjišťovala všeobecná inteligence, schopnost k vykonávání monotónní práce, pozornost, přesnost, prostorová představivost a manuální zručnost i hbitost prstů. Na závěr přijímacího procesu byla absolvována lékařská prohlídka, která zahrnovala zjištění celkového zdraví, i zdravost chrupu. Motivační prvky, o nichž bylo již hovořeno, zahrnovaly následující:

Tabulka 4 Seznam motivačních opatření u Baťů (ibid)

Dát zaměstnanci příležitost	Rodinné zázemí	Přátelské pracovní prostředí
Sebevědomí	Uspokojení touhy po majetku	Zaměření se na pěkné věci
Pochvaly	Spravedlnost vůči všem zaměstnancům	Účast na zisku
Podpora inovací	Novoroční posudky	Soutěže
Příjemné pracovní prostředí	Pořádková opatření	Dovolená
Snížení fluktuace zaměstnanců	"Bezbolestné" ukončení pracovního poměru	Odměňování a mzdy
Bezpečnost práce	Ochrana zdraví	

V rámci psychotechnických zkoušek mohl být uchazeč ihned převeden na práci, která mu dle osobního referenta „více sedne", případně mohl být opakovaně na osobní žádost, nebo žádost referenta převáděn na jiný druh práce, činnosti ve které by mohl vyniknout. Cílem personálních procesů bylo tyto transfery co možná eliminovat a umístit uchazeče vždy na správné místo, ale výjimečně se mohlo jednat i takto. Heslem bylo vždy: „U Baťů se pro každého (charakterního uchazeče) vždy ta správná práce vyskytuje". Vedení závodů prosazovalo, aby si vedoucí zaměstnanec musel být vždy vědom toho, že je důležitější, aby kolem sebe dovedl vyhledávat talenty a schopné lidi, než aby sám vynalézal a inovoval.

Dovolená byla udělována pracovníkům výroby dle žádosti, pokud byla schválena mistry i osobními referenty. Dle formuláře č. 41, viz níže, se dovolená dělila na následující kategorie: řádná, zdravotní, vojenská cvičení, vlastní žádost, trestní a různá. Žádost o dovolenou byla vždy zdůvodněna. Úředníci měli povinnost si vybrat celou dovolenou v období mezi 1. květnem a 1. říjnem. Dle potřeby byla vyhlášena dovolená celozávodní.

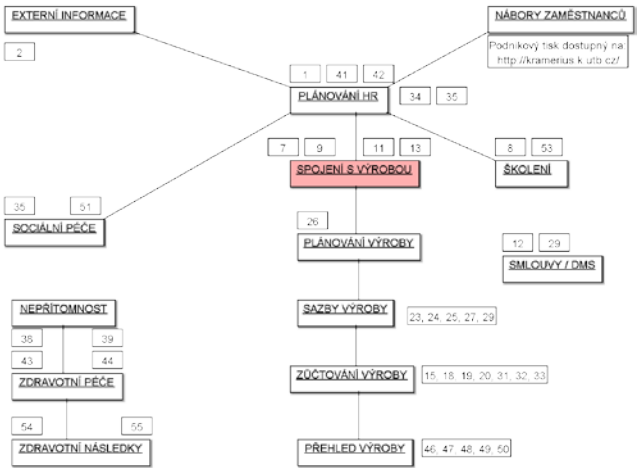
Ukončení pracovního je i dnes jedou z nejnáročnějších oblastí řízení lidí. Ukončit pracovní poměr se zaměstnancem bylo možné až po zralé úvaze a poté co byla zaměstnanci dána šance, aby své chování popřípadě svůj poměr k práci zlepšil. Pokud zaměstnanec této příležitosti nevyužil, byl propuštěn. Filozofií podniku byla v případě propuštění snaha, aby si propuštěný zaměstnanec zachoval dobrý poměr k podniku a aby zůstal přítelem podniku. Minimálně s ohledem na skutečnost, že i tento propuštěný zaměstnanec byl zákazníkem.

2.4 HR formuláře koncernu Baťa po roce 1930 a jejich „datové" rozmístění

Formulářů používaných u Baťů bylo nepočítaně. V historii koncernu se objevují nejčastěji drobné „plátky" tenounkých papírků, tzv. „průklepáků", často velmi subtilních formátů velikostí visaček na kufr. Šetrnost u Baťů, zejména v začátcích byla legendární a kalkulace, resp. plány zahrnovaly i haléřové položky tisku těchto formulářů. Kolem roku 1930 se nejpoužívanější formuláře ustálili na formátu A4, a pro potřeby osobních referentů, resp. formuláře pro potřeby HR můžeme shrnout zhruba do padesáti. Jmenovitě jsou to následující:

Tabulka 5 Seznam formulářů osobních referentů. Zdroj: (SOKA, 1935)

(1) Osobní dotazník	(2) Informace o zaměstnanci (z inf. zdrojů, školy, četníků)	(3) Osobní kartotéka
(4) Dotazník árijského původu	(5) Prohlášení, že zná ust. prac. řádu	(6) Pracovní řád
(7) Kontrolní lístek	(8) Tabulka nákladů školení	(9) Dílenská kartotéka
(10) Kartotéka zam. v evid.	(11) Kartotéka výpomoci	(12) Smlouvy
(13) Kruh v dílně (dámská lepená)	(14) Povolení na práci přesčas, směny, sobotu	(15) Konečné vyúčtování
(16) Záznam o propuštění	(17) Tiskopis důvodů propuštění	(18) Čistá výplatní listina
(19) Zaknihovaná výplatní listina	(20) Výplatní konto	(21) Výplatní listina
(22) Ražený plíšek	(23) Sazba šicí dílny	(24) Sazba spodkové dílny
(25) Rozpis výroby – kosení vrchů	(26) Úkolový lístek šicí dílny	(27) Rekapitulace šicí dílny
(28) Saldo mzdy dílny	(29) Smlouva s předákem / účastníkem	(30) Tabulka důchodové daně
(31) Rekapitulace výplat odd.	(32) Souhrn výplat odd.	(33) Výplatní listiny šicí / spodkové dílny
(34) Kartotéka kursů a cizích jazyků	(35) Přehled školení zaměstnanců	(36) Osobní prosperitní tabulka
(37) Mzdová kartotéka	(38) Nemocenská kartotéka	(39) Úrazová kartotéka
(40) Kartotéka ABŠ [1]	(41) Hlášení stavu zaměstnanců	(42) Souhrny přijatých / propuštěných / přestupů
(43) Výkazy nemocných	(44) Návštěva rodiny nemocného	(45) Výkazy dovolených
(46) Průměry mezd odd.	(47) Přehled mimořádných režií	(48) Přehled osobního odd.
(49) Kontrolní kartotéka (Powers)	(50) Kartotéka ubytování	(51) Žádost o přidělení bytu
(52) Kartotéka exekuce	(53) Předpis školení prodavačů	(54) Dílenský úrazový protokol
(55) Soupis týdenních úrazů	(56) Zdravotní dotazník (pro muže / ženu)	(57), (58) Přihláška / Odhláška k soc. pojištění
(59) Ohlášení změny mzdy	(60), (61), (62) Přihlášení k nemocenskému a penzijnímu pojištění	



Obrázek 2 Datového umístění HR formulářů Baťa. Zdroj: Autor

1 ABŠ – Absolvent Baťovy školy práce

3. METODY

Analýzou HR metod u Bati extrahujeme fragmenty návrhů nových informačních procesů, které pomohou dedukovat nové náměty pro procesní a funkční modul HR v moderním relačně databázovém IS QI. HR model u Baťů bude pomocí abstrakce umístěn do datově síťového modelu a budou deduktivně stanoveny návrhy doplnění, nebo zcela nových tabulek / číselníků (charakteristik) pro společnost DCConcept a.s. Brno, výrobce informačního systému QI.

3.1 Zkoumání historických tiskopisů / formulářů

62 historických formulářů, viz tab. 5 bude zkoumáno se zvláštním zřetelem pro nalezení (3.2) historických definic (charakteristik) pracovníků, dále zkoumání již (3.3) neevidovaných informací (mimo historicky přežité informace) v moderních IS. Poslední oblastní zkoumání budou (3.4) informace, které se v moderních IS již nevyskytují, nebo nesmí vyskytovat, ačkoliv by to vedlo k větší efektivnosti řízení. Tato poslední část vyústí do filozofického zamyšlení nad „morální informací“.

3.2 Historické personální charakteristiky osob

Odkaz na formulář č. (1), a (2), tj. osobní dotazník a informace o zaměstnanci získaná z informační kanceláře, ze školy a z četnické stanice. Tento formulář (1) je rozdělen na části osobní data, majetkové poměry, kvalifikace a různé. Pro účel zkoumání uvádím relevantní fragmenty: Jste z venkova, města, velkoměsta, otec (vlastní), je živ a zdráv? Nemocen, nač? Nač zemřel? (To samé matka). Žijete ve společné domácnosti? Kde byl vychován (u rodičů, příbuzných, cizích, v ústavu)? Jak se učil ve škole? V jakých poměrech žil v mládí a nyní (dobrých, středních, skromných a špatných)? Pijete lihoviny (abstinent, příležitostně, mírně, pravidelně, kolik)? (To samé u kouříte). Za jakého člověka se osobně pokládáte? (Klidného, prchlivého, horkokrevného, náladového, přecitlivělého, povahy měkké, tvrdé, nebo neurčité. Případně upřesněte). Jste nervosní, roztržitý, selhává Vám někdy paměť? Utrpěl jste úraz, kdy? Byl jste operován, kdy, kde nač, byla operace zdařilá? Máte spravený chrup (ano, ne a proč)? Vidíte dobře? Slyšíte dobře? Cítíte se úplně zdráv? Máte vrozenou tělesnou vadu? Kdo Vás zná mimo závod a může Vás doporučit?

Odkaz na formulář č. (3), osobní kartotéku. Mimo informací zde uvedených byla u Baťů obsažná charakteristika jedinců v rámci novoročních posudků, jmenovitě: Jakost práce, výkon, chování, povaha, vůdčí schopnosti, tvůrčí schopnosti, poměr k závodu, celkový posudek a vyplacené novoročné v Korunách. Na tento formulář úzce navazuje form. č. (10), který uvádí: „Jste veden v evidenci a kontrolován proto, že jste byl při klasifikaci zaměstnanců označen jako méně dobrý. Zlepšíte-li se, budete ponechán v závodě, budete-li však 3x označen jako špatný, budete propuštěn“.

Posudek uchazeče (MARŠÁLEK, 1992) shrnuje celkem 14 charakteristik osobnosti bodově ohodnocených v rozmezí 0 – 10 bodů. Na konci bodového součtu, vyjádřeného v % jsou doplněny obecné otázky, viz výše. Charakteristiky jsou následující: 1) Postava: Normální, větší / menší / zavalitější, tlustá / malá / vysoká. 2) Tvář: Veselá / milá, bez úsměvu, zádumčivá / nevzhledná. 3) Mluva: Čistá / jasná, bezvadná, tichá / špatná. 4) Zrak: Dobrý, méně dobrý, slabý – brýle. 5) Zuby: Zdravé, vyspravené, špatné. 6) Ruce: vzhledné, normální, slabé s vadou / velké. 7) Chůze: Pružná, normální, pomalá / pohodlná. 8) Vzhled: Zdravá barva, normální, nezdravý / bledý. 9) Povaha: Nebojácný / sebevědomý, přímý / ukázněný / klidný, bázlivý / ustrašený / hrubý. 10) Prodavačský talent: Vrozený, dobrý, méně schopný. 11) Cizí řeč: Němčina a angličtina neb jiný svět jazyk, němčina a částečně angličtina, němčina. 12) Vysvědčení: Velmi dobré, dobré, špatné. 13) Vyučen: Prodavač / obchodní škola, jiné povolání – školy, nic 14) Celkový dojem: Příjemný, méně příjemný, nepříjemný. Doporučujete přijetí? K jaké práci? Nastoupí na zapracování dne? Nastoupí do kursu kam?

3.3 Historicky přežité / již neevidované personální informace

Odkaz na formulář č. (1), část osobní: Sourozenci, kde pracují, kolik jich zemřelo? Dětí žije / zemřelo? Majetkové poměry vlastní / rodičů: Domek (Kč resp. K), polnosti, úspory, cenné papíry, dluhy. Vojna, plus odkazy, kdo ze zaměstnanců zná uchazeče i jeho rodinu a kdo z rodiny pracuje u Baťů (uvedeno již v úvodní stati). Další celek tvoří záznamy o propuštění (s odkazem na úvodní stať). Form. č. (16), (17) eviduje důvod propuštění, vyrovnání a konstatování, jak se již bývalý zaměstnanec choval při rozchodu s firmou? Důvody propuštění jsou taxativně vymezeny následovně: Jde do pense, zemřel, neomluven, nevyhovuje, nespolehlivost, nepoctivost, na vlastní žádost bez důvodu, odchod k jiné firmě (zůstává u bot), změna zaměstnání, zdravotní důvody, nemoc rodičů, na žádost rodičů, odchod na školy, osamostatnění se, bude doma při hospodářství, vdaly se, otěhotněli, ukončení výpomoci a sezónní práce.

3.4 Údaje, které nemohou / nesmí být evidované v moderním IS

Odkaz na formulář č. (2), informace z informační kanceláře. Informace uvedené ve formuláři č. (1) „Informátor doplní, nebo upraví“. Dále informátor podá následující informace: Průběh dosavadního zaměstnání? Jaký měl příjem? Majetkové poměry, zázemí rodinné, jakou měl pověst? Byl trestán, je důvěryhodný, pracovitý? Politické přesvědčení? Organisovanost u politické strany (zvlášť činný, pasivní)? Aktivita ve spolcích, zastává veřejnou službu? Proč odešel z posledního místa? Pověst rodičů a rodinných příslušníku? Jiná upozornění, doporučuje se k zaměstnání? K čemu konkrétně? Informace ze školy: Duševní stav v době školní docházky, nadání a píle, chápavost, paměť, pozornost, pořádek a čistota. Chování a zvyky, záznamy o poklescích, trestech, ve kterém předmětu se opozdil, co doučit, k jakému zaměstnání doporučit.

V odkazu formulářů č. (56), zdravotního dotazníku, který sloužil jako detekční pomůcka Baťovy nemocnice uvádím, že nemá datové spojení s IS. Charakter požadovaných informací je zcela mimo rámec poskytovaných informací při pracovním poměru.

3.5 „Morální“ informace (též informační etika)

V etické literatuře je v souvislosti s prudkým rozvojem v oblasti IT vyslovován požadavek na vytvoření specializované etické disciplíny, jelikož tento technologický rozvoj vytvořil v informatizující se společnosti novou skupinu morálních problémů (LORENZ, 2006). Některé z těchto problémů jsou jen modifikacemi problémů starých, jiné však po transformaci počítačovými technologiemi získaly nový význam a formu. Mezi nové fenomény IT z řady morálních otázek řadíme například: Sociální komunikační sítě, online hry, virtuální světy, „špehovací“ software (malware, spyware, informational warfare), umělá inteligence (AI), umělý život (AL). Ve všech těchto rovinách pokroku hovoříme o umělém informačním organismu – tzv. morálních agentech (SULLINS, 2014). Tyto algoritmy by se staraly o pochopení morálky budoucnosti. Vědci uznávají, že jsme ještě nějaký čas od vytvoření takových informačních technologií, které by byly jednoznačně

uznány jako aplikace virtuálního morálního agenta. Existují však silné teoretické argumenty ve prospěch morálních dopadů informační technologie budoucnosti.

4. VÝSLEDKY

Extrakcí vědeckých i historických celků spolu s komparací formulářů jako právně závazných aktů dostáváme celkový obraz řízení lidských zdrojů u Baťů. Je zde zjevný nesoulad se standardními západními styly managementu a naopak patrný příklon k východním stylům řízení. Nebyly však prokázány žádné prvky Asijských standardů v rámci zkoumání automatické udržitelnosti řídicích systémů Baťa (CHVÁTAL, 2015). Jedná se zde o řízení lidí, a toto řízení je vždycky nepochybně spojeno i s lidskými emocemi, ke kterým morálka patří. Z tohoto hlediska vhodná autobiografie pana Krutila (2014) z pozice řadového zaměstnance, poté vedoucího exportéra v Baťově koncernu. Pan Krutil byl osobně svědkem toho, že různé lidské povahy si morálních závazků hleděli také různě. Dokládá tvrzením, které lze označit jako „šikanózní“ s tichou podporou vedení koncernu. Druhým dechem rovněž uvádí, že nikdo neschopný by se u Baťů nikdy do vedoucí pozice nemohl dostat. Pokud byl člověk velmi schopný, odváděl plány a dobrou práci, pak zejména v cizině si mohl dovolit i tzv. moderní bossing a mobbing.

Srovnáním formulářů a funkcí moderního databázového IS a Baťových formulářů docházíme k závěru, že neexistují žádné důležité HR formuláře, které by v IS QI chyběli (z pozice aplikace řízení Baťa). Co v současné době v QI chybí je form. č. (42), souhrny přijatých, propuštěných a přestoupivších zaměstnanců. Z hlediska databázového umístění se jedná pouze o SQL pohled na data, která už v QI existují. Druhým, již ryze akademickým námětem pro QI je odkaz na form. č. (2) informace o zaměstnanci, a to konkrétně data z informační kanceláře. Vedle již publikovaného návrhu, zařadit do IS morální kredit zaměstnance ve formě peněžního vyjádření, které by zaměstnanec musel prokazatelně vložit do zlepšení své morálky (CHVÁTAL, 2014), je existence interní / firemní informační kanceláře druhým velmi přínosným námětem. Každá velká organizace by měla mít svou informační kancelář, která by zjišťovala pravost všech informací, poskytnutých zaměstnancem. Zároveň by zjišťovala informace o poklescích osob a plánovala veškerý duševní rozvoj všech zaměstnanců organizace.

Závěrem možno konstatovat, že mezi nejdůležitější rozdíl v pojetí historického řízení lidských zdrojů za Tomáše bati (1930) a v moderních informačních systémech, je mnohem větší míra direktivnosti zaměstnavatele, který vystupuje v roli vychovatele a morálního „otce“ všech pracovníků a zúčastněných osob.

5. DISKUZE

Odkazem formuláře č. (5), který byl součástí pracovní smlouvy, každý zaměstnanec podepisoval následující upozornění (nejedná se o pasáž z knihy, text je právně závazný a jako takový je oficiální součástí třízení HR.): „*Přijímáme Vás s očekáváním, že se vypracujete k zodpovědnosti. Nepřijímáme ředitele. Povyšujeme je z lidí jakým jste Vy, když se osvědčí (spolehlivost, schopnost, ctižádostivost). Nechcete-li postupovat výš, nevstupujte, neudržel byste se v našem závodě. Přijetím práce se zavazujete využít volného času ku vzdělání a zvládnutí jedné ruční práce jako mistr. Nechceme v našem závodě lidi, kteří nejsou na vzestupu fysickém, hospodářském, intelektuálním, se vzdělaností a mravním. Zavazujete se k návštěvě jazykových kursů nejméně 8 hodin týdně. Naši zaměstnanci musí dbát o své zdraví a svévolně jej nekazit. Má-li nový zaměstnanec vadný chrup, je povinen dát jej v nejkratší době opravit.*“

Informační systém a jeho datové uspořádání zpracovává vstupy, výstupy, pohledy a shrnutí dat. Dále obsahuje znalosti, procesy a napojení na externí systémy a automatizované celky. Know how firmy a procesní řízení existují v IS pouze datově: IS jako samotný nástroj řízení organizace je jen obtížně použitelný. V součinnosti napojením na všechny ostatní hlavní (výrobní) i podpůrné systémy však ukazuje svůj plný potenciál. Nelze zapomenout na internet věcí – plně automatizovaná továrna, řízená centrálním informačním systémem od potřeby objednání, nákupu, výroby, expedice, zúčtování a servisních zásahů. Takto řízená továrna vybavená 3D tiskárnami a informačně morálními agenty by mohla vykazovat ryzí obdobu koncernu Tomáše Bati v budoucnosti.

6. ZÁVĚR

Článek v obecné rovině srovnává řízení lidských zdrojů za doby Tomáše Bati a nyní, za použití moderního informačního systému QI. V konkrétní rovině, na kterou byl kladen mnohem větší důraz, je předvedeno penzum HR formulářů Baťa. Z těchto bylo demonstrováno jak datové, tak informační i morální hledisko procesního řízení zaměstnanců. Na základě těchto informací bylo konstatováno, že žádný zásadní informační prvek v IS QI nechybí. Byly však doporučeny dva náměty na zlepšení fungování IS. První by spočíval v kvantifikaci morální hodnoty fondu jednotlivce v peněžní podobě. Druhý námět spočíval v oprášení fungování Baťovy informační kanceláře pro zpětnou kontrolu informací podaných zaměstnancem, a pro konání dohledu nad ním.

Zdroje

1. CHVÁTAL, J., 2014. Integration of processes and the moral principles in the Bata factory into a Unified Integration …. Zlín: 10th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers 2014 (DOKBAT). ISBN 978-80-7454-339-5.
2. CHVÁTAL, J., 2014. Soustava řízení Tomáše Bati v kontextu s teoriemi učících se organizací. Hradec Králové: MAGNANIMITAS: Sborník příspěvků Mezinárodní Masarykovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2014, 2014c, s. 5. vyd.. ISBN 978-80-87952-07-8, ETTN 042-14-14030-12-4. Dostupné také z: http:// www.mmk.econference.cz/
3. CHVÁTAL, J., 2015. Autopoietic elements in the Tomas Bata shoe company. Hradec Králové: QUAERE, Interdisciplinary Scientific Conference for PhD students and assistants, s. 65-73. ISBN 978-80-87952-10-8, ETTN 085-15-15034-05-1. Dostupné také z: http://uprps.pedf.cuni.cz/UPRPS-216-version1-pivarc_2015.pdf
4. CHVÁTAL, J. a L. BUŘITA, 2016. *Historical reference of Tomas Bata for information management*. LAP LAMBERT Academic Publishing, 112 s. ISBN13: 978-3-659-86356-1, ISBN10: 3659863564. Dostupné také z: https://www.lap-publishing.com/
5. KRUTIL, I., 2014. *Nevšední osudy Baťova exportéra*. Atelier IM Luhačovice, 200 s. ISBN: 978-80-85948-83-7.
6. LORENZ, M., 2006. *Informace jako etická hodnota*. Kniha a knihovny v estetické a etické výchově. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita, 2006. s. 15-22.: KNIHA V 21. STOLETÍ.
7. MARŠÁLEK, A., 1992. *Podnikání všech a pro všechny: modifikovaný baťovský systém*. Praha: Institut moderního průmyslu. ISBN 80-85021-50-1.
8. POKLUDA, Z., 2012. *Baťovi muži*. Zlín: Kovárna Viva a.s. ISBN: 978-80-260-3389-9.

9. *QI*, 2015 [Home page of QI information system] [online]. Dostupné také z: http://www.qi.cz
10. SOKA, Z., 1935. *"Instrukce pro osobní referenty", Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond ….* sign. X kart. 001520, inv. č. 29.
11. SULLINS, J., 2014. *Information Technology and Moral Values.* ZALTA, E. N. (ed.). The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Dostupné také z: http://plato.stanford.edu/archives/spr2014/entries/it-moral-values
12. ŠIKÝŘ, M., 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty.* Grada.cz. ISBN 978-80-247-4151-2.
13. TOMAŠTÍK, M., 2008. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939.* Disertační práce. UTB.