

# Na návštěvě u Bati aneb Počátky AC v Čechách

Assessment centrum jako metoda výběru zaměstnanců je v poslední době stále častěji využíváno všude tam, kde je pro pracovní výkon podstatná složka tzv. měkkých dovedností – komunikace, vedení lidí, time management, dotahování úkolů a mnoha dalších. Zaujala nás proto zmínka o počátcích pracovní psychodiagnostiky v našich zemích, spjatá s Baťovými obuvnickými závody ve Zlíně. Rozjeli jsme se tedy do Zlína pátrat po kořenech AC u nás.

Kusé informace pravily, že Baťovci využívali AC či jejich obdobu již před druhou světovou válkou. Naše pátrání ve Zlíně se zaměřilo na průzkum Baťových archivů.

## PERSONALISTIKA U BATI

Práce sektoru lidských zdrojů v Baťových závodech byla neuvěřitelně pokroková. Zatímco některé soudobé koncerny odsouvají psychology při výběru zaměstnanců programově na vedlejší kolej a personalistika je často provozována jako v podstatě formální správa administrativně-právních náležitostí, zlínská firma věnovala lidským zdrojům obrovskou pozornost. Zajímavé je, že koncem 30. let byl personální ředitel původní profesí kovář, vedoucí v rámci osobního oddělení byl povoláním elektrikář, a měl dokonce na starost zavádět psychotechniku.

## VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Setkáme se s bohatým rejstříkem pomůcek pro výběr zaměstnanců včetně referencí, testů, psychotechnických posudků. Např. v roce 1938 bylo pravidlem vybírat nejlepšího z dobrých, kteří byli tělesně, rozumově a mravně zdraví. K posouzení tohoto „zdraví“ sloužil lékařský posudek, vysvědčení, test IQ, posudky ze škol a od

důvěrníka. Důvěrník měl za úkol potvrdit uchazečovy reference. Pokud panovala o kvalitě referencí pochybnost, najímala se dokonce kancelář, která se zabývala získáváním takových referencí (něco jako dnešní detektivní kancelář).

Výběr psychotechnických testů se řídil profesí. Nejprve přišly testy všeobecné inteligence a dále testy úřednické, testy výkonnosti a přesnosti a zkouška hbitosti rukou.

Personalisté pracovali s kritérii. Věděli, co je na které profesi důležité pro zvládnutí práce, a stále si byli těchto kritérií výběrů vědomi.

## PERSONÁLNÍ PRÁCE

Běžně se používaly formuláře pro hodnocení zaměstnanců na pracovišti, karty s evidencí kariéry, absolvovaných školení, vzdělání a schopností. Vše se božovalo, převádělo na škály. Máte pocit, že popisy práce (nebo *job description*) jsou něco nového? V Baťových závodech se „pracovní analýza“ běžně používala (bohužel neznáme přesně rok vzniku dokumentu). Existovaly i vnitrofiremní

personalistické publikace. Z jedné z nich citujeme: „... práce (*recruitera*) je svěťována nejnadanějším lidem, protože se zjistilo, že šetří závodu nesmírné plýtvání časem a materiálem, jakož i nedorozumění mezi zaměstnanci.“ Jako naprostá science fiction působí zpráva o vyslání

místního psychologa na okružní cestu po odborných pracovištích po Evropě, kde sbíral a porovnával know-how pro pracovní psychodiagnostiku a další psychologické obory. Mimo jiné konstatuje: „Povšechně lze říci, že v těch psychotechnických laboratořích, které jsem viděl na své cestě, mají lepší výzbroj aparátovou, kdežto řadu testů máme zas lepší my.“ Zpráva končí naprosto současným závěrem o důležitosti duševní hygieny, tréninku manažerů a firemní kultuře, byť v pojmech starých několik desetiletí. Je formulována tak, že máte dojem okamžitého pragmatického převedení poznatků do praxe a jejich efektivního využití – číši z ní energie, kterou jsme si zvykli s „baťovskou“ kulturou spojovat.

Psychotechniku (aplikovanou psychologii) se zaměřením na diagnostiku

**„Osobní oddělení je zřízeno za tím účelem, aby byl život účelně sehrán s prací...“**



pracovních schopností) rozvíjela firma v kontaktu s Psychotechnickým ústavem od roku 1925.

Stejně působí systematické překládání publikací z oblasti psychologie práce a prací psychologů z amerických firem a institucí (T. I. Armstrong u Westinghouse Electric Co., A. Thompson, D. A. Laird).

## ETICKÝ ROZMĚR BAŤOVSKÉ PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI DNEŠNÍMA OČIMA

I když práce s lidskými zdroji byla zřejmě neobyčejně propracovaná a efektivní, zdá se, že tato utopie měla z dnešního pohledu i své stinné stránky. Pojmy lidská práva, respektování soukromí a osobnosti, ochrana osobních údajů apod. nebyly v období před druhou světovou válkou zdaleka tak propracovány a respektovány jako dnes.

Tak se v archivu můžeme setkat s kádrovými informacemi, za které by se nemusel stydět ani lidově demokratický normalizátor. Naleznete tu hlášení obchodně zpravodajské služby o posouzení pověsti kandidáta a jeho rodiny z místa bydliště, údaje o jeho finančních poměrech, hlášení informátorů. Evidovalo se členství v politických stranách, společích a trávení volného času, zachovalost a pověst rodiny.

Pokud měl zaměstnanec nějaké rodinné problémy, navštívila jeho bydliště komise, která jemu a jeho rodinným příslušníkům domluvila. V dokumentaci je např. popsán případ, kdy si manželka přišla stěžovat do firmy, že její manžel jí nedává peníze na domácnost. Personalisté nebrali takové informace na lehkou váhu. Do domku tohoto pracovníka se poté dostavila kontrolní komise. Kontrolovali, jestli žena dobře plní své povinnosti; vaří, uklízí, pere... Prostudovali také osobní materiály jejího manžela, prošli její záznamy o financích. Výsledkem byl kárný rozhovor s daným pracovníkem: buď bude dávat peníze své manželce, nebo přijde o práci.

Existuje také záznam o opačném při-

padu. Kolegové a nadřízený si povšimli, že manželka kolegy zřejmě neplní své povinnosti. Při kontrole v domácnosti se zjistilo, že není včas připravený oběd, když přišel pracovník domů během polední pauzy. Kontroloři si potom promluvili s manželkou, ta vše napravila a už si, jak komise ověřila, své povinnosti v pořádku plnila.

Je možné, že tehdejší situace a osobnost zaměstnanců podobné metody vyžadovala, dnešnímu personalistovi se však jeví jako orwellovské. Spolu s vypjatým důrazem na osobní schopnosti a prosazení schopných a (dodnes patrným) kultem zakladatele a jeho ideologie tento aspekt dotváří obraz tehdejší doby.

## BAŤOVSKÉ AC – METODY PŘIJÍMÁNÍ DO ZAMĚSTNÁNÍ

Assessment centrum je charakterizováno jako akce probíhající s několika kandidáty najednou, kteří jsou posuzováni týmem hodnotitelů v průběhu různých zkoušek. Je pro něj charakteristická různorodost technik, vzájemné interakce kandidátů a posuzování tzv. měkkých dovedností (soft skills).

V tomto dnešním smyslu přijímací procedura u Bati dnešní definici nenaplnovala, resp. nepodařilo se nám nalézt důkazy o opaku. Baťovci kladli velký důraz na chování během prvních několika týdnů po nástupu do zaměstnání, měli na to speciální hodnotící formulář. Stejně důležitý byl i systém referencí, kde neváhali zjišťovat informace o rodině a sociálním zázemí. V průběhu samotné přijímací procedury absolvoval kandidát sérii zkoušek, zahrnující psychotechnické, jazykové a lékařské vyšetření. Alespoň v tomto bodě se tedy pojem AC s baťovským přijímacím řízením překrývá.

Z pracovních psychodiagnostického hlediska zaujmou baterie testů, zjišťující

jednak všeobecnou inteligenci (na první pohled srovnatelné s dnešními vícefaktorovými inteligenčními testy), jednak zkoušky zjišťující manuální zručnost a hbitost, někdy v kombinaci s prostorovou představivostí, která byla třeba pro práci v obuvnické profesi (ohýbání drátu, sestavování tvarů, přehazování

ocelových kuliček trubkou...). Celá baterie zkoušek se převáděla na stručný psychotechnický posudek.

Pro posouzení zaměstnanců na pracovišti se používaly posuzovací škály většinou s číselnou, ale i slovní stupnicí. Ta se v různých dobách a situacích měnila od školního hodnocení 1–5, přes počty dosažených bodů (1–5, 1–10)... Vše se sčítá, průměruje. Pro celkové posouzení se užíval zajímavý škrtačí formulář.

## ZÁVĚREM

Společnost Baťa, a.s. byla na poli lidských zdrojů stejně jako nejspíš v mnoha dalších oblastech progresivní, a v mnoha případech nadčasovou firmou, která se v mnoha dimenzích dostala dál než HR management mnoha současných podniků. K assessment centru se ovšem jejich personalisté nedopracovali – tato metoda je poprvé zmiňována v roce 1938 Murraym a užívala se ve vojenském a strategickém sektoru za druhé světové války. Přestože některé prvky personální práce v dnešním pohledu působí poněkud bizarně, můžeme jen žasnout nad propracovaností, jaké personalistika na našem území dosáhla před více než 70 lety.

Tento článek nemá charakter historicko-psychologické práce, je spíše reportáží napsanou z pohledu praktiků v oblasti psychologie práce. Byli bychom rádi, kdyby na tento článek někdo navázal další statí o tomto tématu.

Jan Gruber, Ph.D.,  
Mgr. Haná Kyriánová