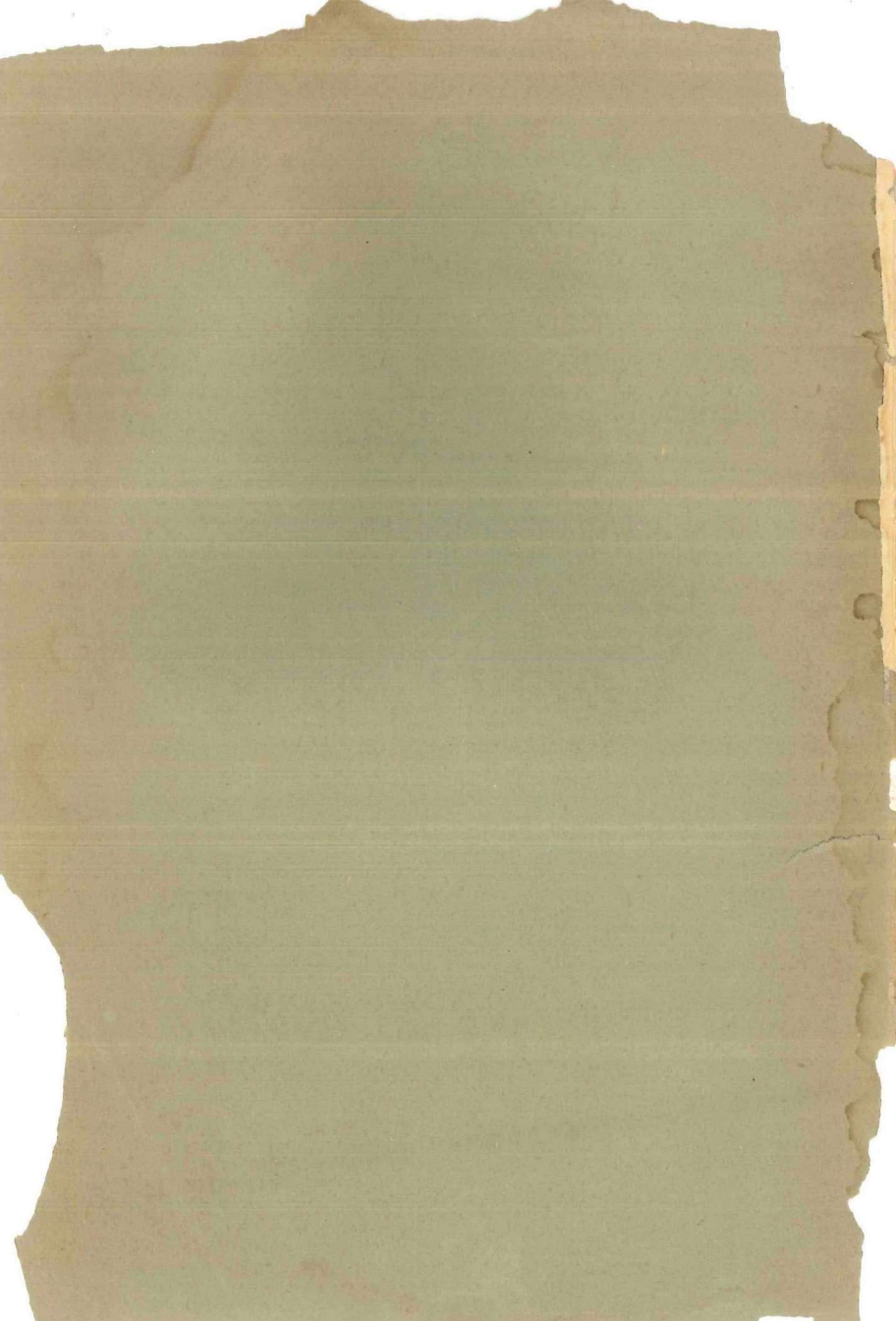


WGR.LIDJA KOZAKOWNA

KSZTAŁCENIE MŁODZIEŻY  
DO HANDLU WEDŁY  
SYSTEMU BATY





120064

Dolnośląska Biblioteka Pedagogiczna  
we Wrocławiu



WRO0159716

2.4024

MGR.  
LIDJA KOZAKOWNA

3847

KSZTAŁCENIE  
MŁODZIEŻY  
DO HANDLU WEDŁUG  
SYSTEMU B A T Y

Centr. Biblioteka Pedagog  
Laboratorium Okr. Szkoln. Wrocl.  
we Wrocławiu

RP

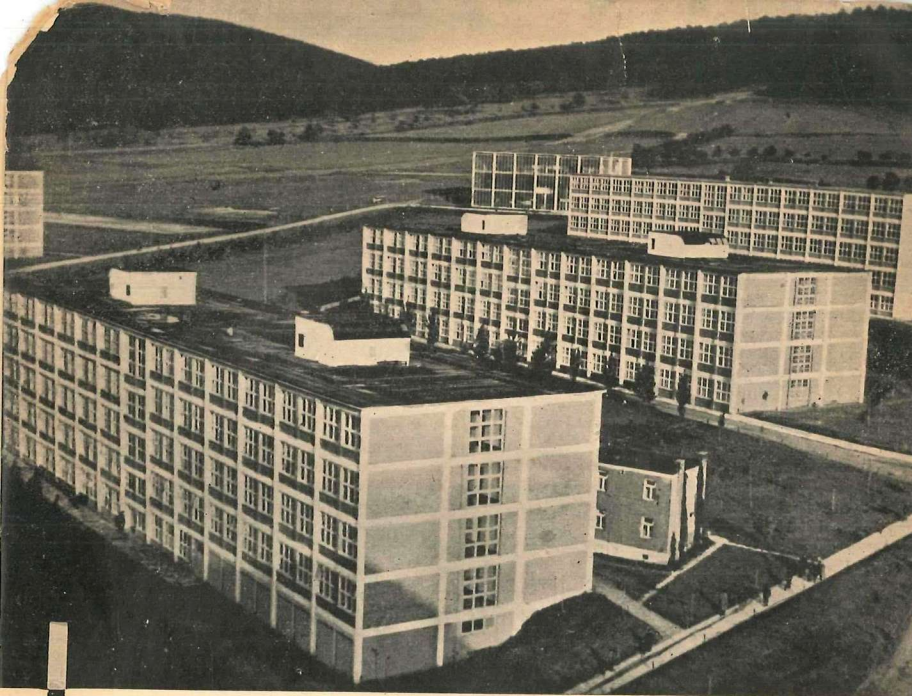
A

inw. 3847

Dolnośląska Biblioteka Pedagogiczna  
we Wrocławiu



WRO0159716



INTERNATY  
DLA  
MŁODZIEŻY  
W ZLINIE

## SPIS TREŚCI.

	Str.
Wstęp _____	9
Kilka danych o zakładach Baty _____	11
Organizacja sprzedaży _____	14
Szkoły Pracy: _____	20
a) Internaty _____	22
b) Praca zawodowa młodzieży _____	25
c) Szkoły i kursy handlowe _____	28
Wychowanie gospodarcze przez środowisko przedsiębiorstwa _____	35
Wykład J. A. Baty: „Kształcenie młodzieży do handlu“ _____	42
Źródła _____	47



## WSTĘP.

Biorąc udział w sierpniu 1935 r. w „Międzynarodowym Kursie Gospodarczym“ w Czechosłowacji, miałam możność poznać Zlin, miejscowość znajdującą się na Morawach, centrum zakładów firmy Bata\*). Zwiedziłam wtedy to imponujące miasto-fabrykę, zaznając się ogólnie z pracą warsztatów, domami sprzedaży, robotniczymi urządzeniami socjalno-kulturalnymi i t. p. Nadto poznałam w Zlinie eksperymentalną szkołę ogólnokształcącą i szkoły zawodowe zwane „Szkołami Pracy“. Wysłuchałam również wykładu Jana Antoniego Baty na temat kształcenia młodzieży do handlu.

Uwagę moją zwrócił i wzbudził zainteresowanie specjalny system kształcenia gospodarczego, zastosowany przez Batę względem tej młodzieży, którą przyjęto do zakładów jako przyszłych pracowników firmy. Młodzieży tej w Zlinie znajduje się 4.000.

Zainteresowanie moje wyniknęło z dwu względów:

System kształcenia młodzieży przez Batę w założeniach swych oraz wielu środkach i metodach pracy wybitnie zbliża się do założeń i metod ustalonych dla dzisiejszego zreformowanego szkolnictwa kupieckiego w Polsce. Wymienię tu kilka idei, które są podstawowymi zarówno w naszym szkolnictwie kupieckim, jak i w praktycznym kształceniu młodzieży w zakładach zlińskich

---

\*) W języku czeskim pisze się „Bat’a“, a wymawia „Batia“. W Polsce sklepy i fabryka tej firmy stosują pisownię „Bata“, wymawiając słowo tak, jak się pisze.

i w tych teoretycznych zapatrywaniach Jana Antoniego Baty, które miałam możność usłyszeć osobiście. Przykłady: dążność do jak największego zbliżenia szkoły do zawodu i życia, oparcie nauki szkół handlowych na handlu detalicznym, konieczność wychowania zawodowego czyli świadomego nastawienia psychiki i umysłu młodzieży, upraktycznianie nauki, wprowadzanie praktyków na teren szkoły handlowej, celowość praktyk sklepowych nauczycieli i uczniów, zorganizowanie w szkole handlowej terenu do ćwiczeń i pokazów dla młodzieży (u nas t. zw. pracowni kupieckich), wykorzenianie w młodzieży pogardy do ręcznej pracy sklepowej i t. p. i t. p.

A teraz drugi motyw mego zainteresowania. Szkolnictwo handlowe w całym świecie jest w poszukiwaniu nowych dróg: innych metod pracy i innych form organizacyjnych, niż były dotychczas. Dawna szkoła handlowa, przygotowująca młodzież teoretycznie do zawodów biurowych, nie odpowiada warunkom i wymaganiom dzisiejszego życia gospodarczego. Od dzisiejszej szkoły handlowej żąda się nie tylko zmiany kierunku nauczania, lecz także przyjęcia odpowiedzialności za wyniki pracy szkolnej, t. zn. za należyte, zgodne z celami szkoły zatrudnienie absolwentów. Absolwent szkoły handlowej winien pracować w handlu. To proste i łatwe do wypowiedzenia zdanie napotyka na znaczne trudności w życiu realizowaniu jego treści. Realizacja bowiem tego dezyderatu zależy od tego, czy absolwent szkoły handlowej — niezależnie od przygotowania naukowego — po pierwsze posiada chęć do pracy w handlu i to tylko w handlu, a nie gdzie indziej, a po drugie, czy znajdzie miejsce w tym handlu. Pojawiają się więc dla szkół handlowych dwa kapitalne problemy: wychowania zawodowego i zatrudnienia absolwentów. Oba te problemy są znacznie trudniejsze do wykonania, niż wewnętrzna organizacja szkoły i nauczanie. W związku z temi dezyderatami dzisiejszej szkoły handlowej powstają w różnych państwach rozmaite projekty i eksperymenty. Bata jest twórcą nowego typu szkoły handlowej, gdzie powiązано ze sobą te trzy ważne zagadnienia: naukę, wychowanie zawodowe i zatrudnienie absolwentów.

Typ szkoły handlowej systemu Bata dostosowano do specyficznych warunków i potrzeb jednego przedsiębiorstwa i ograniczono do jednego terenu. Jak wykazało dziesięcioletnie doświadczenie, wyniki eksperymentu są doskonałe. Warto więc przyjrzeć się całemu systemowi nieznanemu w Polsce.

## KILKA DANYCH O ZAKŁADACH BATY.

Nim przejdę do systemu kształcenia młodzieży przez Batę, podam parę informacji i cyfr, celem wprowadzenia czytelników w obroty firmy.

Zakłady wyrobu obuwia w Zlinie zostały zorganizowane przez Tomasza Batę. Dzięki jego wybitnym uzdolnieniom organizacyjnym i zawodowym w przeciągu kilku lat fabryki rozwinęły się z amerykańskim rozmachem, opanowując rynki obuwia na całym świecie. Tomasz Bata zginął w r. 1932 w katastrofie samolotowej. Obecnie zakłady Baty są Towarzystwem Akcyjnym, z tem, że prawie wszystkie akcje są w rękach rodziny. Kierownikiem fabryk jest Jan Antoni Bata, brat przyrodni zmarłego twórcy fabryk zlińskich. Jan Antoni Bata kontynuuje prace Tomasza Baty, utrzymując dotychczasowe formy i założenia organizacyjne zakładów.

Fabryki samej centrali w Zlinie wyrzucają codziennie na rynek około 170.000 par obuwia.

W fabrykach tych znajduje się 23.000 pracowników.

Trzydziestu kilku modelarzy opracowuje stale projekty i modele standardowego obuwia.

Podział pracy przy produkcji obuwia doprowadzono do ostatnich granic. Wykonanie buta, nad którym dawniej pracował jeden rzemieślnik, rozłożono na kilkadziesiąt prostych czynności, wykonywanych maszynowo przez tyłuż pracowników. Na wykonanie buta składa się około 30—40 tych czynności (w zależności od typu warsztatu mechanicznego i rodzaju wyrabianego buta).

Skutkiem tego podziału pracy i zastosowania maszyn uzyskano

przy procesie fabrykacji obuwia tempo najszybsze z dotychczas możliwych. Proces fabrykacji od wykrojenia skóry do zmontowania gotowego buta trwa w zakładach Bata od 3—4 godzin.

W samym Zlinie przeszło 20.000 maszyn popędzanych elektrycznością, poprzez nieprzerwaną drogę pasów i lin, przenosi wyrabiany przedmiot kolejno po wszystkich etapach fabrykacji, począwszy od składów z surowcem, a skończywszy na magazynach z gotowym towarem.

Towar sprzedaje się wyłącznie we własnych sklepach detalicznych. Sklepy te czuwają stale nad rynkiem zbytu i obserwują konsumenta. O spostrzeżeniach swych natychmiast zawiadamiają centralę.

W samej Czechosłowacji istnieje 2.000 sklepów z firmą „Bata”. Przeciętną cenę obuwia, wynoszącą w Czechosłowacji w r. 1922 Kč. 220— obniżono, dochodząc w r. 1935 do ceny przeciętnej Kč. 33— (częściowo jest to skutek ogólnej niżki cen).

Koncentracja pionowa przedsiębiorstwa objęła: fabrykę obuwia, garbarnię, tartaki, fabrykę papieru, fabrykę kartonazy i skrzyń, fabrykę gumy, wytwórnię pończoch, fabrykę jedwabiu sztucznego, zakłady stolarskie, oddział chemiczny, fabrykę maszyn szewskich, wytwórnię wszystkich przyborów szewskich, fabrykę pasty do obuwia, kopalnię węgla brunatnego.

Z amerykańskim rozmachem zbudowano miasto-fabrykę, uwzględniając wszelkie najbardziej nowoczesne zdobycze racjonalizacji oraz techniki budowlanej, higieny, estetyki. Powstały olbrzymie fabryczne, dzielnice słońecznych domów robotniczych, internaty dla młodzieży pracującej, wzorowy szpital, piękne szkoły, muzeum, własna linja kolejowa, własne lotnisko z radjostacją i t. p. Prócz macierzystego Zlina na Morawach w Czechosłowacji uruchomiono fabryki: w Anglii, Francji, Holandji, Indjach, Jugosławji, Niemczech, Polsce, Syrii i Szwajcarji. Oddział polski znajduje się w Chełmku, w powiecie oświęcimskim. Produkcja i obroty tych wszystkich fabryk wynoszą w przybliżeniu połowę cyfr podanych powyżej, a dotyczących Zlina.

Ogółem zakłady Bata, znajdujące się w Czechosłowacji i w wymienionych państwach zatrudniają 35.000 pracowników i produkują 50,000.000 par obuwia rocznie.

Obuwie to sprzedaje się w sklepach rozsianych po całej kuli ziemskiej, a mianowicie: w Czechosłowacji, Anglii, Belgji, Chinach, Egipcie, Francji, Holandji, Indjach angielskich, Indjach holenderskich, Jugosławji, w Marokko i Algierze, Niemczech, Palestynie, Polsce, Stanach Zjednoczonych, Syrii i Szwajcarji.

Liczba sklepów Bata w tych państwach wynosi 3.700 (łącznie z Czechosłowacją).

Tygodniowe bilanse wykazują odrazu zyski i straty centrali i oddziałów. Są one wskaźnikiem, czy należycie wykonano półroczne preliminarze pracy.

Pracownicy zakładów, pracujący stale z maksymalną wydajnością, zaoszczędzili w ciągu kilku lat kapitał, wynoszący 250.000.000—Kč. i ulokowali go w fabrykach, gdzie znajdują pracę.

To dzisiaj.

A przed laty dziesięciu?

Wtedy tylko w Zlinie 2.500 robotników wyrabiało dziennie 5.600 par butów.

W owym czasie wytyczono sobie konkretny cel: „za dziesięć lat wytwarzać i sprzedawać będziemy każdego dnia 100.000 par obuwia“.

Każdy oddział, nawet najmniejszy opracowywał i stale opracowuje co pół roku plan pracy, wyznaczając sobie zadanie: coraz to lepsza organizacja, coraz to większy obrót.

Wytworzono atmosferę pracy, przedsiębiorczości, i żywego dążenia do stałego postępu i osiągnięcia coraz to wyższych celów w zakresie organizacji i wyników pracy.

## ORGANIZACJA SPRZEDAŻY.

System sprzedaży towarów, produkowanych przez zakłady Baty, jest obmyślany bardzo dokładnie. Ścisła normalizacja sprzedaży stała się koniecznością z uwagi na tysiące agend sprzedaży czyli sklepów, oraz z uwagi na rozsianie tych sklepów po wszystkich częściach świata, co uniemożliwia osobistą kontrolę kierownictwa zakładów. Normalizacja dotyczy wszystkiego, co wiąże się ze sprzedażą i obejmuje podział sklepów na typy oraz ustalenie dla wszystkich sklepów jednolitych zasad i form w zakresie: urządzenia lokalu, sortymentów towarowych, cen, zamówień i sprzedaży towaru, reklamy, stosunku do klienteli, organizacji administracji sklepowej i t. p. Wynikiem tak szeroko stosowanej normalizacji jest usprawnienie pracy, możliwość zastępowania jednych pracowników drugimi i ułatwienie przeprowadzenia każdej chwili kontroli sklepów przez różnych kontrolerów.

Zadania sklepów Baty są nieco rozszerzone w stosunku do zadań, które spełnia ogół sklepów. Sklepy Baty mają obowiązek: 1) sprzedaży towaru, 2) świadczenia klienteli dodatkowych usług, związanych ze sprzedażą obuwia, np. reperowania i czyszczenia obuwia, 3) badanie rynku zbytu.

W zależności od rozmiarów dokonywanych obrotów podzielono sklepy Baty na 9 typów. Sklepy największe posiadają największy sortyment towarów, zawierają wszelkie działy, prowadzone przez Batę i mają charakter magazynów towarowych. Magazyny te mieszczą się w kilkupiętrowych nowoczesnych gmachach i noszą nazwę „Domów Służby“.

Sklepy traktowane są jak filje centrali z tem, że każdy sklep posiada samodzielną gospodarkę i ponosi ryzyko za swą opłacalność. W Polsce jest 140 sklepów Baty, podzielonych na rejony. Centrala znajduje się w Chełmku.

Sklep składa się z następujących działów: dział obuwia, dział pończoch, dział drobnych towarów (np. pasty do obuwia), warsztat naprawy, czyszczarnia obuwia, dział pedicure. Poszczególne sklepy posiadają wszystkie lub też niektóre działy, w zależności od typu danego sklepu.

Fasada, portal i wnętrze sklepu muszą być dostosowane do ustalonych wzorów. Znormalizowane umeblowanie sklepu wykonuje się we własnych fabrykach. Porządek w sklepie utrzymują pracownicy według ustalonego dla wszystkich sklepów regulaminu. Regulamin ten jest równocześnie dziennym planem pracy kierownika sklepu i wszystkich pracowników. Przytoczę ten plan w skróceniu:

„Godz. 6:30—7.

Sprzątanie. Oczyszczenie chodnika przed sklepem, umycie portalu i szyb wystawowych, palenie w piecu, wietrzenie sklepu, oczyszczenie towaru w oknie wystawowym, ścieranie kurzu z mebli i towaru.

Prace przygotowawcze personelu. Sprzedawcy oczyszczą swoje buty, wyszczotkują ubranie, przygotowują środki pomocnicze sprzedaży jak: miara, łyżka, bloczek i t. p. Sprzedawca-pedicurzysta sterylizuje i przygotowuje wszystkie narzędzia. Sprzedawca-dekorator zrobi wystawę odpowiednią do danego dnia: jeśli pada deszcz, wystawi kalosze przy wejściu do sklepu, jeśli pada śnieg — śniegowce. Sprzedawczyni-kasjerka przekona się, czy kasa dobrze działa, nastawi nową datę do wybijania na bloczkach i przygotowuje dostateczną ilość drobnych pieniędzy. Pracownik przyjmujący naprawy przygotowuje kartony na przyjmowanie napraw, dostateczną ilość drobnych pieniędzy i t. p. Kierownik sklepu dogląda wykonywanej pracy.

godz. 7—19.

Właściwa praca w sklepie. Kierownicy sklepów zaraz zrana obsługują klientów. Służbą zaczynają dzień, tem właśnie nadają odpowiedni kierunek rozpoczętej pracy. Personel pracuje według planu poprzedniego dnia. Zastępstwa w przerwie obiadowej reguluje plan.

godz. 19—20.

Sprzątanie. Czyszczenie podłogi i chodników, uporządkowanie krzeseł, półek i t. p. Sprzedawcy prowadzą zestawienia bloczków

i wpisują wynik sprzedaży do „tygodniowego planu pracy“, następnie porządkują towar na półkach, oknach i przeprowadzają inwentarz swych oddziałów, wreszcie przygotowują plan dnia następnego. Sprzedawca-pedicurzysta porządkuje kabinę, sporządza zestawienie bloczków i zapisuje wynik do „tygodniowego planu pracy“. Sprzedawca-dekorator prócz swych obowiązków sprzedawcy, przejrzy wystawę, uzupełni towar zabrany do sprzedaży, zbada, czy nie pospadały kartki z cenami i wreszcie zapisze do bloczku uwagi w sprawie ulepszenia przyszłej wystawy. Sprzedawczyni-kasjerka porówna w obecności kierownika zestawienie bloczków z gotówką i saldem kasy, poczem dzienny utarg w gotówce odda kierownikowi sklepu i dzienne wyniki sprzedaży zapisze w ogólnej tabeli. Pracownik przyjmujący naprawę policzy towar przyjęty do naprawy, odniesie go do warsztatu, uporządkuje swą ladę, zrobi zestawienie wyników swej pracy i odda sprzedawczyni-kasjerce gotówkę za naprawy i drobny towar. Kierownik sklepu kontroluje wszystkie prace. Po zakończeniu dnia odbywa konferencję z personelem: złym sprzedawcom wskaże drogę do lepszych wyników, dobrych wynagrodzi premjami. Pomówi o zadaniach przyszłego dnia i rozdzieli specjalne prace pomiędzy poszczególnych pracowników. Jeśli praca niektórych sprzedawców przewyższa w danym dniu ustawowy dzień pracy, wynagrodzi to kierownik wolnym czasem innego dnia. Każdy pracownik winien odchodzić ze sklepu zachęcony do dalszej pracy“.

Podstawą sortymentu towarów są standarty (według ustalonej w tych sklepach praktyki słowo „standart“ pisane jest przez „t“ na końcu). Przez słowo „standart“ rozumie się pewną, raz na zawsze ustaloną ilość tego samego gatunku towaru. Standart butów wynosi 20 lub 10 par jednego gatunku obuwia o tym samym fasonie, wzorze, rodzaju i barwie skóry. Na okres zimowy sklepy zaopatrują się w większą ilość standartów obuwia grubszego i ciemnego, a w małe ilości standartów obuwia lekkiego. W lecie dzieje się odwrotnie. Standart pończoch wynosi 20, 30, 50, 60, 80, 100 par pończoch tego samego koloru i gatunku. Kolor pończoch określa się przy pomocy liczb, np. liczba 10 oznacza kolor „beige“. Zimową porą asortyment pończoch składa się z większych standartów (np. po 60, 80 par) pończoch cieplejszych, grubszych, wełnianych, a z małych standartów pończoch cienkich. Standart sznurowadeł wynosi 10 par sznurowadeł tego samego gatunku. Sklep powinien mieć stale na składzie 10 standartów, czyli 100 par sznurowadeł (dziesięciu gatunków). Standart pasty do obuwia wynosi 20 sztuk. Analogiczne standarty istnieją na flanele do czyszczenia obuwia, nici i t. p.



Ilość standartów w sklepie ustala kierownik danego sklepu w porozumieniu z kierownikiem sprzedaży centrali. Standarty dekompletuje się skutkiem sprzedaży poszczególnych sztuk towaru. Świeże transporty towaru uzupełniają stale zdekompletowane standarty. Zamówienie na towar sporządza na formularzu sprzedawca, a kontroluje kierownik sklepu. Towar musi być rozmieszczony w sklepie na półkach według ustalonych zasad np.: na każdej półce jest miejsce na 60 par obuwia, po stronie prawej od wejścia do sklepu powinno znaleźć się obuwie męskie, potem kolejno inne rodzaje obuwia.

Obuwie Baty posiada własną numerację, składającą się z czterech cyfr, oznaczających kolejno: szerokość buta, gatunek skóry, fason, rodzaj (damskie, męskie, dziecięce).

Sprzedawany towar posiada ceny jednolite w granicach poszczególnych państw. Sprzedaży dokonywuje się wyłącznie za gotówkę.

Baczną uwagę zwraca się na należyłą obsługę klientów, na utrzymanie stałego i zdobywanie nowego klienta. Celem zjednania klientów stosuje się różnorodne formy reklamy jak: dekoracja wnętrza sklepu, portalu i okna wystawowego, odwiedzanie klientów, wysyłanie indywidualnych listów z przypomnieniem lub zaproszeniem na obejrzenie nowych wzorów obuwia, urządzenie specjalnej wystawy obuwia w sklepie, wyprzedaż towaru, sprzedaż towaru przed sklepem, reklamowe pojazdy po ulicach, rozsyłanie plakatów, broszur, ulotek, kalendarzy, sporządzanie transparentów, wykorzystanie filmu i t. p. Specjalne akcje reklamowe przeprowadza się kilka razy w roku, a to przy zmianach sezonów, w okresie świątecznym i t. p. Celem zdobycia klienta większego organizują wszystkie sklepy „akcję na wieś“, polegającą na wysyłaniu sprzedawców z towarem i odpowiednim materiałem reklamowym. Akcję taką przeprowadzają sklepy w okolicznych wsiach, a nadto na targach i jarmarkach.

Słuszne reklamacje klientów uwzględnia się bardzo chętnie, wymieniając towar wadliwy na dobry.

Dla utrzymywania kontaktu ze stałą klientelą, prowadzi się w sklepach kartotekę klientów. Kartoteka znajduje się w rękach sprzedawcy, który ma obowiązek notowania w niej danych o obuwiu, sprzedanym poszczególnemu klientowi, o upodobaniach klienta i t. p. Na podstawie kartoteki sprzedawca przypomina klientom firmę co pewien okres czasu.

Każdy sklep ma za zadanie stałe przeprowadzanie analizy rynku zbytu na terenie swego zasięgu oraz informowanie centrali o upodobaniach i spostrzeżeniach klienteli, dotyczących kupowanego obuwia.

Personel sklepu składa się z kierownika i pracowników. Pracownicy wykonywują czynności, przydzielone im przez kierownika. W sklepach Baty obowiązuje zasada, iż każdy pracownik winien umieć umiejętnie wykonywać wszystkie prace sklepowe, np. prace sprzedawcy, kasjera, księgowego, pedicurzysty i t. p. Zasada ta ułatwia zastępowanie nieobecnych pracowników lub skierowywanie ich do tego działu sklepu, w którym w danej chwili jest większe zapotrzebowanie. Każdy pracownik ma ustalony tygodniowy i dzienny plan pracy. Co wieczór przeprowadza się kontrolę, czy plan wykonano. Przykład: sprzedawczyni pończoch na karcie, zwanej „referatem sprzedawcy“ ma zgóry wyznaczoną ilość towaru, którą w danym dniu powinna sprzedać. Plan ten obejmuje czas pracy, ilość towaru i sumę, za którą ma się sprzedać oznaczony towar, np.:

od godz.	9—12	—	17 par za 17'— zł i drobny towar za 1'— zł,	ogólny utarg 18'— zł
„	12—19	—	<u>27 par za 27'— zł</u> „ „ za 3'— zł, „ „ 30'— zł	
			razem 44 par za 44'— zł „ „ za 4'— zł, dzienny utarg 48'— zł	

Pod tym preliminarem, ustalonym przez kierownika sklepu, zapisuje sama sprzedawczyni dane o faktycznych obrotach oraz oblicza procent transakcyj dokonanych w stosunku do preliminowanych. Forma jest analogiczna:

od godz.	9—12	sprzedano 14 par za 23'— zł i drobny towar za 2'— zł,	ogólny utarg 25'— zł
„	12—19	„ <u>17 par za 36'— zł</u> „ „ za 1'50 zł, „ „ 37'50 zł	
		razem 31 par za 59'— zł „ „ za 3'50 zł, dzienny utarg 62'50 zł	

Zatem w ciągu danego dnia sprzedawczyni miała sprzedać towaru za 48'— zł, a sprzedała za 62'50, uzyskując 130% sumy preliminowanej.

Dokształcanie pracowników odbywa się stałe w formie kursów, wzajemnej wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami a kierownikiem, instrukcyj kontrolerów, okólników centrali, praktycznych podręczników i czasopism wydawanych przez zakłady (np. biuletyn „Sprzedawca“). Wszyscy sprzedawcy sporządzają codziennie zestawienia przeprowadzanych przez siebie transakcyj, które doszły i nie doszły do skutku. Na podstawie tych zestawień przeprowadza kierownik sklepu co jakiś czas dyskusje ze sprzedawcami, zwracając uwagę na należyte obsłużenie klienteli,

odpowiednie argumentowanie i t. p. Uwagi, dotyczące klienteli i sprzedawcy, zapisuje sprzedawca w omawianym już arkuszu, zwanym „referat sprzedawcy“. Arkusz ten zawiera następujące rubryki: „Ilu klientów obsłużono, ilu klientów nie obsłużono, dlaczego nie obsłużono klientów, % nieobsłużonych klientów, uwagi sprzedawcy o obsłudze klienteli, uwaga kierownika“. W pewnym dniu np. sprzedawca w rubryce „dlaczego nie obsłużono klientów“ umieszcza takie uwagi: 1) brak pończoch dziecięcych „Boy“, wielkość 4—6, 2) klientka żądała deszczowców na płaskim obcasie, 3) żądano gimnastycznych kolor brązowy“. Przez ewidencję tego rodzaju danych, kierownik sklepu otrzymuje cenny materiał, który jest podstawą do uzupełnienia sortymentu towarów, do zwrócenia uwagi fabryce na pewne możliwości dostosowania towaru do gustu klienteli i wogóle do usprawnienia techniki sprzedaży.

Płaca sprzedawców składa się z zasadniczej minimalnej stałej pensji i dodatku, uzależnionego od ilości sprzedanych towarów, czy też wykonanych innych prac. Lista wypłat pracowników sklepowych powinna być wywieszoną w widocznym miejscu.

Administracja sklepu jest znormalizowana i bardzo prosta. Rachunkowość i wszelkie ewidencje, wykazy, statystykę, korespondencję prowadzi się przeważnie na drukowanych schematach. Inwentarz sporządza się raz na tydzień w formie „wykazu składu“. Wykaz ten wysyła się do centrali. Wykaz składu zawiera następujące dane: 1) rozchód i saldo towaru w tygodniu według ilości i wartości, 2) ilość towaru, potrzebnego do uzupełnienia standartów (jest to zamówienie), 3) uwagi o nadesłanym i kupowanym przez klientelę towarze oraz spostrzeżenia sprzedawców. Wykaz składu daje więc nie tylko obraz dokonanych tygodniowych transakcyj, lecz równocześnie spełnia rolę korespondencyjnego porozumiewania się filii z centralą.

Kierownik sklepu bierze pełną odpowiedzialność za należyte prowadzenie sklepu pod względem organizacyjnym i finansowym. Kontrolę przeprowadzają bardzo często specjaliści kontrolerzy, wysyłani z centrali.

## SZKOŁY PRACY.

Przyjrzyjmy się teraz „Szkołom Pracy“, zorganizowanym przez Batę w Zlinie. Musimy najpierw przyjąć pewne założenia, które są typowymi dla szkół Baty, i które jednocześnie odróżniają te szkoły od innych szkół zawodowych, czy też handlowych. Oto te charakterystyczne cechy kształcenia handlowego młodzieży przez Batę:

1) Przedsiębiorstwo Bata wychowuje i kształci młodzież dla siebie, wszystkie więc materiały naukowe, środki i metody szkolenia są ściśle oparte na danych tego przedsiębiorstwa. Cel szkół jest konkretny: wychować i wykształcić pracownika, któryby właściwościami umysłu i sprawnością swych rąk był w stanie oddać przedsiębiorstwu jak największe usługi. To jest przyczyną, że przedsiębiorstwo łoży znaczne sumy i poświęca wiele wysiłków na zorganizowanie racjonalnego szkolenia młodzieży, a nadzór Ministerstwa Oświaty ogranicza się wyłącznie do zatwierdzania organizacji czy też programów naukowych szkół Baty.

2) Dodatnie wyniki, jakie osiągają szkoły Baty, są m. in. wynikiem trzykrotnie przeprowadzanej selekcji młodzieży. Słuszny z punktu widzenia elementarnych zasad „naukowej organizacji pracy“ dezyderat dobierania jak najlepszych kandydatów, a eliminowania słabszych, jest niemożliwym do przeprowadzenia w tym stopniu w jakichkolwiek innych szkołach zawodowych. Wszystkie bowiem szkoły mają z zasady społeczny obowiązek kształcenia młodzieży, posiadającej większe lub mniejsze uzdolnienia. Dokonywanie selekcji możliwe jest do przeprowadzenia jednoraz-



zowo, przed wstąpieniem do szkoły i to w formie znacznie słabszej w porównaniu ze szkołami Baty.

3) Z uwagi na koncentrację pionową przedsiębiorstwa Baty (garbarnia, produkcja obuwia, produkcja opakowań, sprzedaż i t. p.), istnieje w tych fabrykach zapotrzebowanie na pracowników, przygotowanych do pracy w różnych gałęziach i specjalnościach tego przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego są: ze strony przedsiębiorstwa szkolenie młodzieży do różnych zawodów (szewcy, mechanicy, sprzedawcy i t. p.), a ze strony młodzieży duże możliwości wyboru zawodu odpowiadającego danym psychofizycznym kandydatów.

4) Szkolenie przez Batę młodzieży do handlu mogło się rozwinąć na większą skalę, ponieważ zakłady Baty nie tylko produkują obuwie, lecz zajmują się również sprzedażą tego towaru. Przedsiębiorstwo potrzebuje więc zdolnych i przedsiębiorczych kierowników sklepów, sprzedawców i t. p.

Całokształt gospodarczego, jak również i handlowego kształcenia i wychowania młodzieży przez Batę w Zlinie, obejmuje trzy integralnie ze sobą związane i wzajemnie uzupełniające się kierunki wpływania na młodzież, a mianowicie:

- a) wychowanie młodzieży w specjalnie zorganizowanych internatach,
- b) praktyczne szkolenie młodzieży w fabryce.
- c) teoretyczne kształcenie młodzieży w szkołach i kursach handlowych.

Ten właśnie system zawodowego kształcenia młodzieży został wprowadzony w życie w r. 1925 i otrzymał nazwę „Szkół Pracy“. Zorganizowaniu Szkół Pracy poświęcono wiele wysiłków i kosztów, a w zasadach organizacyjnych zastosowano światopogląd Baty, dotyczący problemu pracy zawodowej i problemu zawodowego kształcenia młodzieży. Tomasz Bata pragnął, by przez wychowanie w Szkołach Pracy przeszło jak najwięcej jego pracowników. Pomysły specjalnego kształcenia młodzieży udały się w całej pełni, a przedsiębiorstwo uzyskało całe kadry młodych ludzi, wyróżniających się ponad ogół tężyzną, przydatnością do pracy oraz przywiązaniem i oddaniem dla firmy. Wychowancom tym powierza się najbardziej odpowiedzialne stanowiska.

## INTERNATY.

Podstawą wychowywania młodzieży jest działalność internatów. W Zlinie znajduje się 7 potężnych trzypiętrowych gmachów, przeznaczonych na internaty. Dziś w internatach tych mieści się około 4.000 młodzieży, z tego 2.000 chłopców i tyleż dziewcząt.

Do internatów przyjmuje się młodzież w wieku od 14 do 16 lat. Pobyt w internatach trwa 3 lata. Chłopiec czy dziewczyna natychmiast po przyjęciu do internatu rozpoczyna pracę w fabryce. Za pracę pobiera wynagrodzenie, z którego pokrywa swe wydatki i składa oszczędności. Pomoc rodziny w gotówce lub w jakiegokolwiek innej formie jest bezwzględnie zakazana.

Kandydatów do internatów zlińskich jest bardzo wiele. Rocznie przychodzi do Zlina parę tysięcy podań z prośbą o przyjęcie młodych ludzi. Zakłady rozporządzają znacznie mniejszą ilością miejsc, dlatego przeprowadza się potrójną selekcję, pozostawiając najzdolniejszych i najodpowiedniejszych. Przy przyjmowaniu bierze się pod uwagę młodzież, która ukończyła swój obowiązek szkolny i bezpośrednio po szkole powszechnej pragnie wstąpić do internatów zlińskich. Odrzuca się tych kandydatów, którzy rozpoczęli już jakąkolwiek inną pracę, byli w jakiegokolwiek innej szkole zawodowej, albo też posiadają przerwę w nauce. Pozatem odnośnie do zgłaszającej się młodzieży niema żadnych ograniczeń. Kandydaci mają tylko posiadać zamiłowanie i chęć do pracy. Każdy z pośród zgłaszających się kandydatów otrzymuje do osobistego wypełnienia formularz, który prócz danych osobistych zawiera szereg pytań z zakresu stosunków domowych

i zapatrywać kandydatów. Pytania ujęto w następujące grupy: 1) dane o szkole, do której uczęszczał kandydat (jakie przedmioty wzbudzały największe zainteresowanie, jakie czynności nadobowiązkowe wykonywał w szkole i t. p.), 2) dane o życiu kandydata (czy i jak długo był gdzieindziej zatrudniony, dlaczego odszedł z pracy, na co wydaje pieniądze, co porabia w wolnym czasie, co chętnie czyta, co go interesuje najwięcej i t. p.), 3) dane o pracy (czem chce zostać w przyszłości, dlaczego pragnie pracować w zakładach Baty, jaki rodzaj pracy najlepiej mu odpowiada i t. p.), 4) stosunki rodzinne i majątkowe (dane o rodzicach i rodzeństwie, majątek i długi rodzinne, dane o krewnych, którzy pracowali w zakładach Baty i t. p.).

Na podstawie wyników odpowiedzi na podane w formularzu pytania następuje pierwsza selekcja kandydatów. Ci, którzy dali odpowiedzi najlepsze, otrzymują polecenie przyjazdu do wskazanej miejscowości, znajdującej się w tym kraju, gdzie stale mieszka kandydat. Tu lekarz dokonuje drugiej selekcji, przyjmując kandydatów, nadających się do pracy zawodowej w stopniu najlepszym. Badań psychotechnicznych nie przeprowadza się, ponieważ — zdaniem Baty — nie dają one pozytywnych wyników. Wybrani kandydaci zostają przyjęci na próbny trzymiesięczny okres, po którym wychowawcy internatów decydują o pozostawieniu lub usunięciu kandydata. Jest to trzecia selekcja. W roku 1935 wpłynęło do Zlina 12.000 podań o przyjęcie do internatów. Z liczby tej przyjęto kandydatów 600.

Dodać jeszcze należy, iż przy przyjmowaniu kandydatów zawsze pierwszeństwo mają dzieci szewców i garbarzy.

Młodzież znajdująca się w internatach zostaje poddana nieomal wojskowej dyscyplinie. Porządek dnia jest ściśle ustalony, a mianowicie:

godz.	5:30	gimnastyka latem na łące, zimą w salach,
„	5:50	mycie się, ubieranie i sprzątanie,
„	6	śniadanie,
„	7—12	praca w fabryce,
„	12—14	przerwa obiadowa, gry, sport, czytelnia i t. p.,
„	14—17	praca w fabryce,
„	17	wieczera, szkoła wieczorna, wypoczynek, sport, zabawa,
„	21	przygotowanie do snu i spanie.

Młodzież Szkół Pracy musi mieszkać w internatach, aby cały czas pracy, a także chwile przeznaczone na gry, sport i wypoczynek przepędzać pod kierunkiem i nadzorem wycho-

w a w c ó w. Stan zdrowia młodzieży oraz pożywienie w internatach są pod obserwacją lekarzy. Wspólne mieszkanie i wspólna praca mają za zadanie uspołeczniać młodzież i wyrabiać w niej obowiązkowość i koleżeństwo. Młodzież przebywająca w internatach dzieli się na tak zwane obozy, obejmujące po 100 osób. Każdy taki obóz ma swego wychowawcę i mieści się w pięciu pokojach. Uczniowie każdego pokoju wybierają spośród siebie przewodniczącego, który jest odpowiedzialny za porządek i czystość wszystkich znajdujących się w pokoju chłopców i wszelkich przedmiotów. Sprzątaniem pokoju zajmują się codziennie dyżurni.

Wychowaniu fizycznemu poświęca się szczególną uwagę. Temu celowi służą sale gimnastyczne, wyposażone w różnorodne przyrządy do ćwiczeń, boiska i place na wolnym powietrzu do sportów wszelkiego rodzaju. Zawody i rozgrywki konkursowe cieszą się specjalnym poparciem kierownictwa. Młodzi ludzie dobierają sobie rodzaj sportu według swej zdatności i zamiłowania. Urządzenia do kąpeli i natrysków są w stałym i codziennym użytku tak latem, jak i zimą.

Czas wolny od pracy może młodzież przepędzać w sali klubowej, w czytelni albo w kinie. Istnieją różne amatorskie kółka np. muzyczne, szachistów, fotografów, filatelistów i t. p. Organizuje się również lekcje tańca. Chętnie skierowuje się młodzież na harcerskie obozy pracy podczas wakacji, na niedzielne wyieczki i t. p.

Bywanie w restauracjach, palenie papierosów, picie alkoholu jest zakazane.

O całym zachowaniu się ucznia w fabrykach i internatach otrzymują rodzice ucznia zawiadomienie raz na kwartał, a na wyraźne życzenie mogą otrzymać zawiadomienie i częściej. Prócz tego zawiadamia się rodziców o każdym ważniejszym zdarzeniu, dotyczącym ucznia.

W internatach zlińskich prócz przeważającej liczebnie młodzieży czechosłowackiej znajduje się wiele młodzieży z innych krajów europejskich i pozaeuropejskich, a zwłaszcza tych, w których firma Bata ma swe oddziały fabryczne lub handlowe. Są tam prócz Europejczyków także Egipcjanie, Hindusi, Chińczycy, murzyni i t. p. W bieżącym roku znajduje się w internatach również kilkunastu Polaków.



## PRACA ZAWODOWA MŁODZIEŻY.

Praca zawodowa młodzieży w fabryce jest trzonem Szkół Pracy. Materiał naukowy i środki stosowane przez wieczorne szkoły zawodowe oraz kierunki wychowawcze internatów opierają się na tej technicznej pracy fabrycznej i z tą pracą współdziałają. Praca w fabryce ma wykształcić dobrego technika, szkoły wieczorne mają uzupełnić i pogłębić jego wiedzę zawodową, a przebywanie w internacie ma młodego człowieka wychować. Oczywiście, że istnieje ścisła współpraca tych trzech czynników i wzajemne zązębianie się ich działalności.

Młodzież przebywa w fabryce 8 godzin dziennie, czyli o jedną godzinę krócej niż ludzie dorośli. W sobotę zakłady zlińskie są nieczynne. Początek pracy fabrycznej młodzieży odbywa się w warsztatach szkolnych, w których uruchomiono garbarnię i oddziały wyrobu obuwia skórzanego i gumowego. Uczeń jest obowiązany każdą zadaną pracę wykonać jak najlepiej i najdokładniej. Powinien starać się poznać daną pracę szybko i uzyskać zaufanie swych przełożonych i współtowarzyszy. W ciągu mniej więcej czterech tygodni opanowuje młody człowiek technikę pracy w warsztatach szkolnych, a następnie przechodzi do samej fabryki. O terminie przejścia do fabryki decyduje zapotrzebowanie na danego pracownika. W fabryce zaznajamia się młody człowiek kolejno z wszystkimi działami i oddziałami. Zwraca się uwagę na to, by uczeń zapoznał się z ogólnym planem i całościowym organizacyjnym pracą fabrycznej. Po przejściu całości rozpoczyna młody człowiek pracę w jednej specjalności, wybranej według swych uzdolnień i zamiłowania. Zachęca się przytem młodego człowieka, by w da-

nej specjalności doszedł do jak największej doskonałości, ponieważ od tego, czy stanie on na wysokości zadania i w tej swej specjalności się wybije, zależy cała jego przyszłość.

Każdy uczeń musi rozpocząć swą pracę od warsztatów szewskich i tem samem musi opanować stronę techniczną fabrykacji buta w zakładach Baty, chociażby w przyszłości miał się specjalizować np. w konstrukcji maszyn, czy też pracy biurowej.

Ważną i niejednokrotnie niemożliwą do zorganizowania w wielu fabrykach i przedsiębiorstwach handlowych jest sprawa praktyk młodzieży. Wobec masowej pracy kilku tysięcy młodzieży, problem ten w zakładach Baty ujęto należycie, w szczególności przez urządzenie warsztatów szkolnych i oddanie młodzieży pod opiekę specjalnych instruktorów.

Począwszy od dnia wstąpienia do pracy, otrzymuje młody człowiek wynagrodzenie za wykonaną pracę. Z pieniędzy tych musi się wyliczyć przed wychowawcą internatowym. W notesie swym zapisuje tygodniowo pobierane wynagrodzenie oraz wydatki. O ile zdoła coś zaoszczędzić, składa te sumy na książeczkę oszczędności. Zarobek młodego człowieka uzależniony jest od wyników pracy i wynosi przeciętnie w pierwszym roku nauki około 150— Kł., czyli 30— zł. tygodniowo, w ostatnim roku dochodzi do sumy 40— zł. Z zarobku tego opłaca wychowanek (przeliczone na złote):

pomieszczenie w internacie . . . . .	1'50 zł
utrzymanie w internacie . . . . .	15— „
ubezpieczenie . . . . .	1'50 „
szkoła . . . . .	2— „
pranie, poczta i drobne około . . . . .	2— „
razem . . . . .	22— zł

Młodzieniec może więc już w pierwszym roku nauki odkładać tygodniowo kilka złotych, przeznaczając je na większe wydatki lub też na trwałe oszczędności.

Postępy i zachowanie ucznia kontroluje się codziennie, a wyniki oznacza się punktami. Ocenę wyników pracy i zachowania ucznia zapisuje wychowawca na kartach, zawierających podane poniżej zapytania, dotyczące każdego z wychowanków.

## Ocena pracy w warsztatach.

młody człowiek ..... data .....

Ocena pracy w warsztatach ma być umieszczona po tro-  
skliwym obserwowaniu i rozważeniu, ponieważ może decy-  
dować o przyszłości młodego człowieka. Ocenę oznacza się  
punktami od 1 do 10. Punkt 1 jest najgorszy, punkt 10  
najlepszy.

### Warsztat:

Jaką pracę wykonuje?

### Zachowanie się:

Względem zwierzchników i współpracowników. Czy jest  
szczerzy? Rzetelny? Czy ma chęć do pracy?

### Czystość:

Wygląd zewnętrzny młodego człowieka. Czy pracę wyko-  
nuje czysto? Czy utrzymuje w porządku maszynę i swe  
miejsce?

### Pilność:

Czy pracuje chętnie? Wytrwale? Sumiennie? Czy jest  
uważny?

### Jakość pracy:

Czy pracuje dokładnie? Bez zarzutu? Z rozwagą? Prze-  
zornie?

### Pojętność:

Czy nauka przychodzi mu łatwo? Czy ma dobrą pamięć?  
Czy potrafi zastosować nabyte wiadomości? Czy potrafi się  
skupić? Czy chwytą okazję?

### Odpowiedzialność:

Czy wszystko wykonywuje z poczuciem odpowiedzialności?  
Czy spełnia, co obiecał? Czy jest przedsiębiorczy? Czy  
myśli o obowiązkach?

Do czego się szczególnie nadaje?

Podpis zwierzchnika:

## SZKOŁY I KURSY HANDLOWE.

Młodzież mieszkająca w internatach musi uczęszczać na naukę do wybranej przez siebie szkoły. Zajmiemy się więc teraz temi szkołami.

Szkoły zawodowe Baty można podzielić na dwie grupy:

1) szkoły i kursy zawodowe rzemieślnicze, jak: szkoła szewska, garbarska, krawiecka, malarska, budowlana, stolarska, mechaniczna i t. p.

2) szkoły i kursy handlowe, do których należą: dwuletnia publiczna szkoła handlowa, jednoroczny kurs dla absolwentów tejże szkoły, dwuletnia akademja handlu zagranicznego i jednoroczny kurs językowy. Nadto organizuje firma krótkotrwałe kursy języków obcych, kursy dla sprzedawców, dla kierowników zakupu i t. p.

Wszystkie te szkoły są zainicjowane przez firmę. Przeważnie sam Tomasz Bata określał zadania oraz ustalał organizację i programy wymienionych szkół, a rola Ministerstwa Oświaty ograniczała się wyłącznie do zatwierdzenia tych koncepcyj.

Program naukowy wszystkich szkół jest ściśle związany z pracą młodzieży w fabryce oraz jest dostosowany do zasad organizacyjnych i ideologii zakładów Baty. Zadaniem każdej z wymienionych szkół jest uzupełnienie i pogłębienie praktycznych doświadczeń młodzieży przez odpowiednie wiadomości teoretyczne. Na naukę przeznaczona jest sobota, w który to dzień fabryki są nieczynne. Nadto zajęcia szkolne odbywają się w inne dni powszednie wieczorami, po ukończeniu pracy fabrycznej.

Wszystkie wymienione szkoły traktować należy jako połączenie szkół dokształcających (praktyka w fabryce, a teoria w szkole) z pełnymi szkołami zawodowymi (uprawnienia naukowe).

Młodzież szkół rzemieślniczych dobiera sobie przedmioty według swego zainteresowania i swych potrzeb. Młodzież szkół handlowych ma ustalony, obowiązkowy program.

Za naukę płaci młodzież tygodniowo. Opłata za 1 godz. tygodniowo w szkołach rzemieślniczych wynosi 1— Kč., a ryczałt za naukę w szkołach handlowych wynosi za wszystkie przedmioty 470— Kč. rocznie. Sumę tę może uczeń spłacać po 20— Kč. tygodniowo przez cały rok szkolny.

Szkoły handlowe zorganizowane są w ten sposób, że każda ze szkół jest podbudową dla szkoły następnej. Młodzież zapisuje się najpierw do dwuletniej szkoły handlowej, po ukończeniu której w miarę możliwości i ochoty może kolejno przechodzić na jednoroczny kurs dla absolwentów szkół handlowych, następnie na dwuletnią akademię handlu zagranicznego, poczem na jednoroczny kurs językowy.

Jak wynika z powyższego, młodzież może pobierać naukę w tych szkołach w ciągu lat sześciu (w tem trzy lata już po wyjściu z internatu). Krótki roczny względnie dwuletni okres nauki w poszczególnych szkołach jest wygodny i elastyczny dla młodzieży, która rok jeden spędza w Zlinie, a w roku drugim w związku ze swą pracą może znaleźć się w innej miejscowości, czy też innym kraju.

Każda z wymienionych szkół handlowych posiada ustalony program naukowy, liczący 24 godzin obowiązkowych tygodniowo. Lekcje są 40-to minutowe. W okresie studjów młodzież musi być zatrudniona praktycznie w handlu, przemysle lub rzemiośle. Jest to wyraźnie zastrzeżone w przepisach wszystkich szkół.

W programie dwuletniej szkoły handlowej są następujące przedmioty:

a) obowiązkowe:

	Kl. I.	Kl. II.
nauka handlu . . . . .	3	3
rachunkowość . . . . .	4	3
korespondencja handlowa . . .	3	2

	Kl. I.	Kl. II.
rachunki kupieckie . . . . .	3	3
towaroznawstwo . . . . .	3	3
język czeski . . . . .	2	3
język niemiecki . . . . .	4	4
geografja . . . . .	2	2
obywatelstwo . . . . .	—	1
razem godzin . . . . .	24	24

b) nadobowiązkowe:

stenografja . . . . .	2	2
konwersacja niemiecka . . . . .	2	2

W jednorocznym kursie, który jest nadbudową wymienionej dwuletniej szkoły handlowej położono nacisk na naukę języków w szczególności języka niemieckiego. Na 24 godzin nauki, 10 godzin odbywa się w języku niemieckim.

Tygodniowy rozkład zajęć obejmuje:

język czeski . . . . .	2	godz.			
język niemiecki . . . . .	3	„			
język angielski . . . . .	6	„			
księgowość i rachunki kupieckie . . . . .	2	„	w języku niemieckim		
nauka handlu i korespondencja . . . . .	2	„	„	„	„
nauka o sprzedaży . . . . .	2	„	„	„	„
dekoracja okien wystawowych . . . . .	1	„	„	„	„
historja . . . . .	2	„			
matematyka . . . . .	4	„			
razem . . . . .	24	godz.			

Absolwenci tego kursu mogą zapisać się bez egzaminu do dwuletniej akademii handlu zagranicznego.

Dwuletnia akademia handlu zagranicznego traktowana jest tak, jak klasa III i IV czteroletniej akademii handlowej. Uznano bowiem naukę w dwuletniej szkole handlowej i rocznym kursie handlu zagranicznego za równorzędne z I i II rokiem nauki w akademii handlowej. Akademia handlowa jest w Czechosłowacji średnią szkołą handlową, opartą na czterech klasach średniej szkoły ogólnokształcącej, dającą prawo zdawania egzaminu dojrzałości oraz wstępu do akademickich szkół handlowych. Absolwenci drugiego roku zlińskiej akademii handlowej mogą zdawać egzamin dojrzałości podobnie, jak go składają uczniowie IV roku akademii handlowej.

Ostatnim i najwyższym stopniem nauk handlowych w Zlinie jest jednoroczny kurs językowy, który ma za zadanie dać uczniom gruntowne wykształcenie w zakresie władania jednym z języków obcych oraz w zakresie orientacji w stosunkach gospodarczych odnośniego państwa zagranicznego. Nauka na tym kursie odbywa się wyłącznie w danym języku, a materiał naukowy dotyczy stosunków danego państwa. W ub. r. zorganizowano taki kurs w języku angielskim, przewidziane są w przyszłości i na zmianę kursy w języku hiszpańskim, francuskim, niemieckim i in.

Program kursu językowego obejmuje:

język obcy . . . . .	6	godz.
dzieje kultury . . . . .	2	„
geografia gospodarcza . . . . .	2	„
prawoznawstwo . . . . .	2	„
księgowość i rachunkowość kupiecka . . . . .	2	„
nauka o handlu międzynarodowym . . . . .	2	„
korrespondencja handlowa . . . . .	2	„
nauka o gospodarstwie narodowym . . . . .	2	„
towaroznawstwo . . . . .	1	„
sprzedażoznawstwo . . . . .	2	„
propaganda i reklama . . . . .	1	„
razem . . . . .	24	godz.

Przyczyną zorganizowania powyższego typu kształcenia młodzieży w kursach językowych, było doświadczenie, że młodzież niewystarczająco dobrze opanowała obce języki w stosunku do potrzeb praktyki zagranicznej. Absolwenci za mało znali zagraniczne warunki i zwyczaje, i dlatego firma Bata nie mogła ich wysłać zagranicę. W kursie ostatnio wymienionym uczestniczą wyłącznie uczniowie zatrudnieni w zakładach Baty, podczas gdy na inne kursy oraz do szkół rzemieślniczych i handlowych uczęszcza młodzież pracująca nie tylko w fabrykach Baty, lecz także w innych przedsiębiorstwach handlowych i przemysłowych miasta Zlina i okolicy.

Ideą przewodnią szkół handlowych w Zlinie jest z jednej strony — dostosowanie programów i materiałów naukowych do potrzeb firmy, a z drugiej strony — umożliwienie młodzieży pracującej zawodowo pobierania pełnej nauki szkolnej. O ile młody człowiek posiada uzdolnienia i chęć do nauki, to może — pracując i ucząc się równocześnie — uzyskać pełne wykształcenie średnie, a nawet uprawnienia wstępu do wyższej szkoły handlowej.

Firma Bata wybudowała dla wszystkich szkół wspaniałe nowoczesne budynki, wyposażając je w należne urządzenia. Firma żywo interesuje się działalnością szkół i chętnie ze szkołami współpracuje na każdym odcinku. Szkoły te jednak nie są własnością firmy, lecz należą częściowo do państwa, częściowo do miasta lub organizacji społecznych.

Z końcem r. szk. 1934/35 we wszystkich szkołach handlowych w Zlinie znajdowało się 135 uczniów i 61 uczenic, razem 196. W liczbie tej tylko 23 uczniów pochodziło z powiatu, w którym Zlin się znajduje, reszta (173) to młodzież zamiejscowa, pochodząca z różnych okolic Czechosłowacji lub z zagranicy. Młodzież ta mieszkała w internatach.

Niezależnie od szkół, kształcących młodzież systematycznie w ciągu dłuższego okresu, organizuje firma Bata liczne kursy dla przeszkolenia swych pracowników w różnorodnych specjalnościach. Zajmę się bardziej szczegółowo kursami dla sprzedawców. Kursy te odbywają się w centralach, np. dla Czechosłowacji w Zlinie, a w Chełmku dla pracowników z Polski. Do Chełmka przyjeżdżają w celu przeszkolenia wszyscy pracownicy, którzy są zatrudnieni w sklepach Bata, znajdujących się w całej Polsce. Kurs dla sprzedawców ma charakter wybitnie praktyczny. W okresie dwu-trzytygodniowym wysłuchują uczestnicy wykładów na temat zasad organizacji sklepów Bata, oraz wykonywują ćwiczenia, usprawniające ich pracę sklepową.

Dla umożliwienia wykonywania ćwiczeń istnieje „pracownia“, w której zebrano:

- 1) wszystkie elementy znormalizowanego urządzenia sklepów Bata: jak półki (regaly), lamy, krzesła do przymierzania obuwia, krzesła do czyszczenia obuwia, okno wystawowe i t. p.
- 2) wszelkiego rodzaju towary, sprzedawane w sklepach Bata, np. obuwie w różnych wielkościach i rodzajach, pończochy, wyroby gumowe, pasty do obuwia i t. p.
- 3) przedmioty pomocnicze np.: modele nóg normalnych i zniekształconych, kości nogi i t. p.
- 4) druki i formularze, używane w sklepach Bata, wykresy, afisze reklamujące obuwie.

Tematami wykładów i wykonywanych ćwiczeń, są następujące zagadnienia:

1. Fachowa sprzedaż różnych typów obuwia,
2. Załatwianie reklamacyj,



3. Towaroznawstwo (skóry, pończochy, kremy i t. p.),
4. Artykułoznawstwo (numeracja towarów według systemu Baty),
5. Przyjmowanie i wydawanie naprawek,
6. Naprawa obuwia skórzanego i gumowego,
7. Czyszczenie i pielęgnowanie obuwia,
8. Pedicure,
9. Utrzymanie porządku w sklepie,
10. Reklama i urządzenie wystawy,
11. Księgowość sklepu (specjalny system Baty),
12. Sporządzanie inwentarzy, kartotek klientów i t. p.,
13. Sporządzanie planu pracy,
14. Ideologia firmy.

Treść, która ma być przerobiona w zakresie każdego z wymienionych tematów, jest zgóry ściśle ustalona. Podam dla przykładu treść materiału, przerabianego w wykładzie pierwszym p. t. „Fachowa sprzedaż“. Treść ta jest ujęta w 20 punktów, a mianowicie:

1. Powitanie i przyjęcie klienta,
2. Wprowadzenie go do oddziału i prośba o zajęcie miejsca,
3. Ustawienie podnóżka,
4. Zdjęcie bucika i informacje,
5. Ustalenie numeru noszonego obuwia,
6. Gotowość usunięcia ewentualnych defektów w obuwii,
7. Odstawienie zdjętego bucika,
8. Obejrzenie nogi, polecenie pedicure,
9. Mierzenie stopy,
10. Pokazanie poleconego obuwia,
11. Zachwalenie podanego towaru,
12. Przymierzenie i stwierdzenie właściwej wielkości,
13. Zasznurowanie, zapięcie,
14. Polecenie towarów drobnych i artykułów ortopedycznych,
15. Pouczenie o pielęgnacji trzewików,
16. Polecenie nowości, domowych bucików, pantofli,
17. Zdjęcie kupionego bucika i włożenie starego na nogę,
18. Polecenie warsztatu reperacyjnego i czyszczarni,
19. Wypisanie błočka i ustalenie adresu klienta,
20. Zapakowanie kupionego towaru.

Nauka całego kursu dla sprzedawców opiera się na ćwiczeniach, wykonywanych przez uczniów. Ćwiczenia ze sprzedażoznawstwa dokonywane są w ten sposób, że jeden z uczestników kursu odgrywa rolę klienta, a drugi sprzedawcy. Klient rozpoczyna swą funkcję od wejścia do sklepu, poczem następuje za-

danie towaru, mierzenie obuwia, wyrażanie wątpliwości i uwag o towarze i t. p. i t. p. Sprzedawca winien należycie przyjąć i obsłużyć klienta, przeprowadzając z nim rozmowę sprzedażową oraz zachęcając do kupna innych towarów, znajdujących się w sklepie. Demonstracjom takim przypatruje się kierownik kursu i pozostali uczniowie. Na podstawie wymiany uwag i spostrzeżeń dokonują wszyscy poprawek w przeprowadzanych rozmowach i ćwiczeniach.

Uczestnicy kursów składają na końcu egzamin, otrzymując za swe odpowiedzi i wykazaną sprawność ocenę, podaną w punktach (od 1 do 10, według stosowanego przez Batę systemu). Osoby, które wyróżniły się lepszym wynikiem egzaminu, stają się kandydatami na bardziej odpowiedzialne i korzystniejsze stanowiska.

## WYCHOWANIE GOSPODARCZE PRZEZ ŚRODOWISKO PRZEDSIĘBIORSTWA.

Dobre rezultaty kształcenia młodzieży systemem Bata, są wynikiem nie tylko udanej koncepcji połączenia praktycznej pracy zawodowej z nauką i z troskliwym kierowaniem młodzieżą w internatach. Te dodatnie rezultaty są wynikiem odpowiednich, celowych, starannie przemyślanych i konsekwentnie wykonywanych metod i środków oddziaływania na młodzież. Sama schematyczna, nawet najszcześliwiej pomyślana organizacja Szkół Pracy byłaby niewystarczająca. Tomasz Bata zdawał sobie sprawę z tego, iż jednym z najbardziej istotnych czynników, sprzyjających dalszemu i doskonałemu rozwojowi jego przedsiębiorstwa, jest pracownik, który nie tylko zna i wykonuje swą pracę zawodową, lecz także przeniknięty jest ideami swego przedsiębiorstwa, a odznacza się inicjatywą, aktywnością, zamiłowaniem do pracy, pracowitością oraz tężyzną umysłową i fizyczną.

Dlatego też na wykształcenie u młodzieży tych dyspozycji położono w Szkołach Pracy szczególny nacisk. Dodać należy, iż Tomasz Bata prócz swych uzdolnień organizacyjnych, posiadał wybitne uzdolnienia pedagogiczne i wychowawcze. Wiedział o tym, że wpływem wychowawczym podlega nie tylko młodzież, lecz podlegają także i dorośli. Przecież każdy kierownik grupy ludzkiej „urabia sobie“ ludzi według siebie, nastawia ich umysły, wzbudza w nich jedne zainteresowania, przygłusza drugie, rozwija jedne właściwości ich charakteru czy usposobienia, przytłumia inne. W zrozumieniu tego zastosował Tomasz Bata

system nastawiania i wychowywania do wszystkich swych pracowników, tak do dorosłych, jak i do młodzieży.

System wychowania młodzieży oczywiście mógł być przeprowadzony gruntowniej, niż nastawianie dorosłych, mógł objąć wszechstronniej młodego człowieka. Stąd też wyniki tej działalności są bardziej konkretne. Jak dalece Tomasz Bata doceniał wartość i znaczenie pracy wychowawczej, świadczyć o tem mogą jego słowa, które brzmią: „Przy swej pracy nie myślałem o wybudowaniu zakładów, lecz o wychowaniu człowieka. Wychowałem człowieka, a potem on wybudował przedsiębiorstwo“. Cała działalność Baty ma charakter wybitnie wychowawczy. Współcześni pracownicy ocenili wartość Tomasza Baty w tym względzie, dając mu na grobie napis: „Odpoczywaj, Ty wielki nasz nauczycielu“. Wysunęli temsamem na plan pierwszy zasługi Baty na polu wychowania pracowników ponad jego działalność gospodarczą, chociaż ona ogarnęła teren światowy i doszła do tak potężnych rozmiarów.

Wychowanie gospodarcze według systemu Tomasza Baty polega na wprowadzeniu młodzieży w środowisko przedsiębiorstwa oraz na nastawieniu tą drogą umysłu młodzieży do pracy zawodowej. Tomasz Bata bowiem zastosował w swych fabrykach amerykańskie systemy produkcji, jak koncentracja, podział pracy, mechanizacja, produkcja masowa i t. p. Do tych form dodał jeszcze jeden czynnik, jakim jest nie tylko wykwalifikowany, lecz i należycie psychicznie nastawiony pracownik.

Przejdźmy teraz do wyszczególnienia tych właściwości czyli dyspozycji psychicznych, umysłowych i fizycznych, które wysunięto na plan pierwszy przy kształceniu pracowników systemem Baty, oraz zajmijmy się formami i środkami rozwijania tych dyspozycji. Te formy „wychowania“ pracowników są przeważnie takie same w odniesieniu do młodzieży i do dorosłych. Wynika to przedewszystkiem z tego, iż młodzież 14-letnią rozpoczynając naukę w zakładach Baty, traktuje się od pierwszej chwili tak, jak ludzi dorosłych. Od pierwszej chwili pobytu w zakładach i internatach Baty, młody człowiek staje się odpowiedzialnym za siebie, sam zarabia na swe utrzymanie, sam rozporządza swemi dochodami, sam zapisuje się do tej szkoły zawodowej, która mu odpowiada, sam płaci za naukę tyle, z ilu godzin tygodniowo korzysta, sam po przejściu ogólnej praktyki fabrycznej wybiera sobie taki dział pracy, który mu najwięcej odpowiada i w tym dziale się specjalizuje. Tomasz Bata powierzał młodzieży nawet bardzo odpowiedzialną pracę, twierdząc, że jest to najlepszy spo-

sób uczynienia z młodego człowieka doświadczonego męża. Wśród takich warunków młody człowiek ulega przedewszystkiem tym wpływom, które daje środowisko zakładów Baty. Wpływy te są celowo podkreślane przez pracę w internatach i przez konsekwentne zorganizowanie codziennego życia młodzieży.

Przy kształtowaniu charakteru metodami Baty na plan pierwszy wysuwa się wzbudzenie i rozwinięcie u młodzieży samodzielności, przedsiębiorczości i inicjatywy. W prospektach internatów zlińskich znajduje się m. in. takie zdanie: „wychowujemy do gospodarczego myślenia, samodzielności i niezależności już od 14 roku życia“. Do spełnienia tego zadania służy całokształt organizacji internatów i całego przedsiębiorstwa Baty. Młodzież pracuje i jest odpowiedzialna za wynik swej pracy, od tego wyniku zależy wysokość jej wynagrodzenia, a nawet cała jej przyszłość.

System udziału w zyskach oraz system autonomji warsztatów, to jeden z poważnych bodźców zwiększenia wydajności pracowników i pobudzenia ich do przedsiębiorczości. Systemy te polegają na zasadzie, że każdy warsztat i każdy dział przedsiębiorstwa (warsztat wykrawania skóry, sklep, drukarnia, restauracja i t. p.) przyjmuje na siebie ryzyko strat, a w razie dobrych wyników uczestniczy w zyskach. Gdy skutkiem wadliwej organizacji, jakichkolwiek błędów lub niedoskonałej pracy pracowników, oddział przynosi straty, wtedy straty te całkowicie lub częściowo rozdziela się pomiędzy kierownika i personel. Przez tę zasadę każdy z pracowników jest ściśle związany z pomyślnym stanem przedsiębiorstwa. Odpowiedzialność pracowników fabrycznych za używany materiał jest stuprocentowa, czyli, że za zepsuty materiał w całości płaci pracownik. O ile klient zwróci sklepowi obuwie z powodu wady w wykonaniu buta, wtedy sklep towar ten przyjmuje, a za błędy potrąca się temu pracownikowi fabrycznemu, przez którego nieuwagę błąd dany powstał.

W halach fabrycznych, przy każdym warsztacie znajduje się napis „odpowiedzialnym kierownikiem jest X. Y.“.

W zakładach Baty nie wolno używać słowa „robotnik“ lecz „pracownik“ lub lepiej „współpracownik“. Chodzi o to, by każdy wiedział, iż stan i powodzenie przedsiębiorstwa zależy od wszystkich, którzy w niem pracują. Do młodzieży nie stosuje się słowa „uczeń“, ani formy „ty“, natomiast używa się zawsze wyrażenia „młody człowiek“ lub „młoda dziewczyna“. Podkreśla się przez to odpowiedzialność młodzieży za jej zachowanie i wyniki pracy.

Na szkolenie kierowników zwraca się szczególną uwagę i temu zagadnieniu poświęca się wiele myśli i wysiłków. Bez odpowiednich pod każdym względem kierowników nie mogłoby istnieć przedsiębiorstwo, liczące 35 tysięcy ludzi, rozsiasnanych po całej kuli ziemskiej. W czasopiśmie młodzieży zlińskich Szkół Pracy pt. „Saper“ umieścił obecny kierownik zakładów J. A. Bata krótki artykuł wstępny: „Potrzebujemy dowódców. Stale pragnę zwiększyć produkcję w Zlinie. Wierzę w możliwość światowego handlu Czechosłowacji. Potrzebuję do tego 300 ludzi-dowódców, z którymi mógłbym rozbiec się w świat, znaleźć tanie źródła zakupu, poszukiwać utargów i w ten sposób zabezpieczyć pracę w Zlinie. Te stanowiska dowódców dają od 100.000— Kč. w górę rocznego zarobku. A jednak ludzi zdolnych, doświadczonych i takich, którzyby okazali się całkowicie odpowiednimi na tych stanowiskach, brak nam stale“.

Do uzyskiwania coraz to szybszego tempa pracy i coraz to lepszych wyników, przyczynia się system emulacji. Przeprowadza się częste kwalifikowanie pracowników, ustanawia się premje za najlepsze wyniki pracy, organizuje się częste i różnorodne konkursy z zakresu sprzedaży i wyrobu obuwia. Nagrodami za wyróżnienia bywają premje pieniężne, ogłaszanie odznaczonych osób lub warsztatów w czasopismach, wydawanych przez zakłady, podawanie nazwisk wyróżnionych osób na tablicach w halach fabrycznych, umieszczanie pochwał w kartotekach pracowników i t. p. Przeciętne i najwyższe tygodniowe zarobki pracowników fabrycznych podaje się do publicznej wiadomości. W każdym numerze tygodnika „Echo Chełmka“ spotyka się takie ogłoszenia, wraz z fotografiami odnośnych osób: „Nasi najlepsi pracownicy. Pani X. pracuje w naszych zakładach od 1932 r., zawsze jest pilną i sumienną pracownicą. Może być wzorem dla innych pracownic“. „Pan Y., który w ostatnich tygodniach jest stale wykazywany między najlepiej zarabiającymi pracownikami“. „Najlepszymi szewcami w ostatnim tygodniu byli pracownicy warsztatu, kierowanego przez M., najgorszymi byli pracownicy warsztatu, kierowanego przez N., jednak ostatnio i ten warsztat stale poprawia się w pracy i jest nadzieja, że dogoni warsztat pierwszy. Za najlepszy wynik M. otrzymał 50— zł. na osobiste konto“.

Prócz tego stałego premjowania najlepszych pracowników, odznaczania oddziałów, filij i osób wyróżniających się inicjatywą i wydajnością pracy, organizują zakłady Baty liczne i różnorodne konkursy. Konkursy te mają często zastosowanie w sklepach. Wtedy

przeważnie celem konkursu jest sprzedaż jak największej ilości jednego z towarów w oznaczonym okresie czasu. W konkursach takich biorą udział kierownicy sklepów i sprzedawcy odnośnego towaru. Stając do konkursu, przeprowadzają oni całą kampanję, przygotowującą i zdobywającą klientelę. W fabryce organizuje się również konkursy sprawności pracy warsztatowej, np. konkurs na wykrawanie wierzchów z punktu widzenia szybkości, jakości wykroju i jak najmniejszej straty materiału.

Pracownicy zakładów Baty, przejęci duchem stałego udoskonalania swej pracy, dzielą się nieraz zdobytem doświadczeniem na łamach swych czasopism, pisząc artykuły np. „Dlaczego dobrze zarabiam“, „Jak wygrałem konkurs pończoch“, „W jaki sposób przeprowadziłem akcję reklamową“.

Wszystkie podręczniki wydawane dla młodzieży zawierają wiele myśli i uwag na temat odpowiedzialności i przedsiębiorczości pracowników. Artykuły wstępne wydawanych przez Batę czasopism poruszają to zagadnienie nadzwyczaj często. Oto przykłady tych artykułów: „Ludzie, których potrzebujemy“, „Wy i Wasza praca“, „Odpowiedzialność“, „Co dotychczas zrobiliśmy, a co zamierzamy zrobić“?

Wszystkie wymienione metody zwiększają u pracowników wydajność pracy, wzbudzają inicjatywę i przedsiębiorczość oraz przyzwyczajają do odpowiedzialności za wyniki swej pracy.

Zakłady Baty starają się wpoić w swych pracowników jak największą systematyczność i planowość. Każdy oddział i każdy pracownik otrzymuje od swego kierownictwa plan pracy półrocznej i tygodniowej, a niekiedy i dziennej. Wszystkie razem preliminarze umożliwiają dostosowanie produkcji do sprzedaży oraz dają obraz obrotów i zysków. Zakup, sprzedaż, inwestycje ustala się zgóry na pół roku naprzód. Plan pracy całego przedsiębiorstwa składa się z planów pracy wszystkich oddziałów, które znów obejmują tyśiące planów poszczególnych pracowników. Plan półroczny dzieli się na plany tygodniowe. Plany muszą być wykonane i od tego wykonania zależy wysokość zysków pracowników. System układania planów to jedna z najbardziej charakterystycznych cech organizacji zakładów Baty.

Wzorowa organizacja, porządek i normalizacja całego otoczenia wszczepiają w pracowników zmysł organizacji, ładu i punktualności na każdym kroku. Organizacja i ład same przez się oddziaływują i robią swoje, niepotrzebne są zakazy, wystarczy

przypomnienie: „Dziękujemy, że nie deptacie trawników“. Napis ten i podobne często można znaleźć w zakładach Baty.

Na wyrobienie oszczędności w pracy i życiu kładzie się duży nacisk. Młodzież, która wstąpiła do internatu, otrzymuje książeczki oszczędności, które są kontrolowane przez wychowawców. Młodzież ma poznać technikę nabywania kapitału, gospodarowania nim i wydawania go. Tygodniowy zarobek należy wydać celowo i jeszcze coś zaoszczędzić, należy nauczyć się rozumnego gospodarowania. W szkole handlowej osobiste rachunki należą do materiału naukowego przerabianego w nauce księgowości. Nawet dorośli pracownicy nie powinni mieć długów, długi są traktowane jako jeden z minusów pracownika. Należy stosować wszędzie jak największą oszczędność w używaniu materiałów. Dobra gospodarka powinna cechować nie tylko całe przedsiębiorstwo, lecz także każdego poszczególnego pracownika.

Zakłady Baty dążą świadomie i stale do tego, by wszyscy pracownicy poznali jak najszerzej i jak najgruntowniej dziedzinę własnej pracy zawodowej, by żywo interesowali się światem tej pracy i odnosili się do swego zawodu z zamiłowaniem. W szkołach i na licznych kursach szkolenia pracowników pogłębia się stale teoretyczne i praktyczne ich wiadomości. Znanymi są w Zlinie sobotnie wieczory dyskusyjne, na których pracownicy wygłaszają referaty, omawiają co się wydarzyło w fabryce w ciągu tygodnia, dyskutują nad sprawami swego zawodu. Sprzedawcy sklepowi przeprowadzają często ze swym kierownikiem dyskusję na temat sprzedaży. Czasopisma wydawane przez fabrykę podają stale interesujące wiadomości o rynku obuwanym i skórzanym, opisują nowości i różne zdarzenia ze świata butów. Kierownictwo zakładów stara się wzbudzać zainteresowania zawodowe i utrzymać je nawet podczas urlopów. W czasopiśmie „Echo Chełmka“ umieszczono przed okresem urlopowym takie ogłoszenie: „Od Redakcji. Współpracownicy! Wyjeżdżacie na urlop. Napewno będziecie mieć okazję poznać jakąś nową i ciekawą rzecz w danej miejscowości. Może zobaczycie ciekawy bucik, może dowiedziecie się, że wynaleziono wiecznotrwałe podeszwy... Gdy powrócicie do Chełmka, napiszcie króciutko swoje wrażenia, czy opisy jakiejś nowości do „Echa Chełmka“. Redakcja wybierze parę dobrych a króciutkich artykułów i zamieści je“.

Nad wzbudzeniem u pracowników zainteresowań zawodowych pracuje się stale. Dzień 1 maja obchodzi się uroczyście, wyzy-



skując go jako apoteozę pracy i okazję do pogłębienia zamiłowania do pracy zawodowej. Podkreśla się na każdym kroku wartość uczciwej i rzetelnej pracy oraz etyki zawodowej. Za nieuczciwe postępowanie karze się pracowników natychmiastowym wydalaniem. Natomiast pracowników, którzy odznaczają się dodatnimi cechami charakteru i wybitnymi wynikami pracy, wyróżnia się na każdym miejscu. Zawsze podnosi się społeczną i gospodarczą wartość zawodu szewskiego. J. A. Bata wyraża się stale „my szewcy“, a liczne artykuły głoszą hasła, np. „Jesteśmy dumni, że pracą naszą służymy światu“. Wielkie magazyny w Czechosłowacji, gdzie sprzedaje się obuwie Bata, noszą nazwę „Dom Służby“. Zawód szewca traktuje się jako usługę społeczną i podkreśla się to na każdym kroku.

Mówiąc o środowisku, które wywiera wpływ wychowawczy na pracowników zakładów Bata, nie można pominąć oddziaływania na zdrowie i tężyznę fizyczną pracowników. W Zlinie istnieją wspaniałe urządzenia, place, boiska, sale gimnastyczne i t. p., które są terenem dla uprawiania sportów, jako przeciwwagi pracy fabrycznej. Na rozbudzenie u młodzieży zamiłowania do sportu zwraca się szczególną uwagę. Gmachy fabryczne są urządzone nadzwyczaj higienicznie z uwzględnieniem wielkiej ilości światła i przestrzeni.

Dla zadośćuczynienia potrzebie życia towarzyskiego i rozrywek istnieją w Zlinie kluby, kino, restauracje i kawiarnie. Lecz i w tych lokalach „dla względów wychowawczych“ zastosowano pewne ograniczenia. Kino wyświetla takie filmy, których myśli przewodnie zgadzają się z założeniami firmy. O godz. 11-ej wieczór zamyka się wszystkie lokale, a goście mają iść spać, by na jutro przyjść punktualnie do pracy i dobrze pracować. Nie wolno też na całym olbrzymim terytorjum Bata w Zlinie podawać alkoholu w jakiegokolwiek postaci, a pijaństwo jest karane wydalaniem z pracy. Zato gdy nadejdzie sezon owoców, Zlin tonie w ich powodzi.

Typowymi dla zakładów Bata są transparenty, zawierające różnorodne hasła i napisy. Gdzie spojrzeć — wszędzie ich pełno: w lokalach fabrycznych, zewnątrz budynków, na płotach i t. p. W napisach i hasłach ujęto cały światopogląd Bata, dotyczący organizacji pracy, postępowania pracowników, stosunku do klienta np. „W szybkości siła“, „Najlepsza jakość — najniższa cena“, „Jesteśmy jedną rodziną, mamy jeden cel“, „Nasz mały nabywca, to nasz wielki pan“.

## WYKŁAD J. A. BATY „KSZTAŁCENIE MŁODZIEŻY DO HANDLU“.

Wykład ten wygłosił w Zlinie Jan Antoni Bata dla uczestników „Międzynarodowego Kursu Gospodarczego“, którymi byli cudzoziemcy, pracujący w szkolnictwie handlowym różnych państw. Wykład był wygłoszony w języku niemieckim.

„Wypowiadam się chętnie na temat kształcenia młodzieży do handlu, a to dlatego, że jedną z mych ważnych prac jest wyszukiwanie ludzi z handlowym przygotowaniem, t. zn. takim przygotowaniem, jakiego wymaga współczesne przedsiębiorstwo. Jako wytwórcy i kupcy posiadamy obowiązek przedewszystkiem dostarczyć ludziom środków, potrzebnych do życia. Jako wychowawcy młodzieży, która wybrała handel i rzemiosło jako swój zawód, jesteśmy obowiązani tę młodzież tak wychować, aby ona pracowała po kupiecku w jakiegokolwiek życiowej sytuacji w przyszłości się znajdzie. Pracować po kupiecku to znaczy służyć.

W naszych przedsiębiorstwach posiadamy sposobność poznania absolwentów szkół handlowych prawie wszystkich państw. Zapewne, że absolwenci ci posiadają mnóstwo pożytecznych wiadomości. U wszystkich jednak absolwentów szkół handlowych w Europie istnieje przekonanie, że wychowano ich do kariery urzędniczej. Handel i przemysł oznaczają dla nich administracyjną, biurokratyczną pracę, którą wykonywuje się tylko przez automatyczne wypełnianie formularzy. Ci młodzi ludzie wyobrażają sobie, że cała działalność handlowa polega na pisaniu, przepisywaniu, podpisywa-

niu i t. p. To przekleństwo dzisiejszego szkolnictwa handlowego na całym świecie. Wyobrażenia tak zakorzeniły się w umysłach niektórych absolwentów szkół handlowych, że nawet po latach nie mogą się pozbyć tych przekonań. Pojęcia takie wywołują głębokie wstrząsy przy przechodzeniu młodzieży ze szkoły do praktyki zawodowej. Pracę w prawdziwym handlu uważa absolwent szkoły handlowej za krzywdę, bo według jego mniemania to nie jest zatrudnienie dla inteligentnych ludzi. Świadectwo, które otrzymuje absolwent, przewraca mu w głowie. Absolwent uważa siebie za „wykształconego handlowca“. Natomiast o ile otrzyma pracę w aktywnym handlu, to czuje się upokorzonym, a ludzi, którzy mu tę pracę dają uważa za nieprzyjaciół, albo za osoby mało wykształcone, nierozumiejące się na przedsiębiorstwie, mianowicie na takim przedsiębiorstwie, które on wyobraził sobie na podstawie swych studjów.

Za powyższe fakty nie chcę uczynić odpowiedzialnym wyłącznie szkolnictwo handlowe, chociaż o jego wewnętrznej organizacji możnaby wiele mówić. Przyczyna tego stanu rzeczy leży głębiej. Przyczyną istotną jest nieporozumienie i nieznamość pracy przedsiębiorcy i w ogólności tego, co się nazywa „przedsiębiorczością“. Obecnie nietylko w handlu i przemyśle, lecz i w całym gospodarstwie społecznym brakuje przedsiębiorców, t. zn. takich ludzi, którzy są zdolni nietylko sobie, lecz i innym dostarczyć pracy. Jak bardzo piekącą jest potrzeba, by życiu gospodarczemu dostarczyć przedsiębiorców, widać stąd, że we wszystkich kulturalnych państwach świata miliony bezrobotnych są ciężarem ogółu. Nawet najenergiczniejsze rządy nie mogą tym milionom bezrobotnych dostarczyć nic innego, jak skromną jałmużnę podczas ich bezrobocia, a w najlepszym razie mogą dać im dorywcze zatrudnienie przy publicznych robotach inwestycyjnych, których wykonywanie kosztem podwyższonych podatków jest tak bardzo kwestjonowane. Dlatego uważam, że najważniejszym zadaniem całego szkolnictwa handlowego bez wyjątku, jest wychować młodzież do przedsiębiorczości i tchnąć w nią ducha przedsiębiorcy.

Przy takim wychowaniu piętrzą się liczne trudności. Szkoła, która ma wyrobić przedsiębiorców, jest szkołą twardą i tej surowości nie można ominąć. Klęski, niepowodzenia, walka przeciw chytrności, niesumienności, nieświadomości, a także często przeciw złej woli, budzi te właściwości i zalety, których potrzebujemy, to znaczy zdolność radzenia sobie

w każdej sytuacji, a przede wszystkim zdolność do handlu i przedsiębiorczości. Szkoła musi u uczniów wyrobić wolę do pokonywania przeszkód. Firma Bata wysłała swego czasu do Indji dwunastu młodych 17—25-letnich ludzi. Byli to absolwenci Szkoły Pracy w Zlinie. Przeszli oni praktykę w fabrykach Baty, zaoszczędzając sobie ze swych zarobków pewne sumy. Szef Bata powiedział im: „Zapłacę wam drogę do Indji, towar wam sprzedam, jedźcie, jeśli chcecie“. Ci młodzi ludzie stanęli na wysokości zadania, bo dziś w Indjach w zakładach Baty pracuje 17 tysięcy pracowników.

O ileby się mogło do wychowania kupieckiego wprowadzić ducha przedsiębiorczości, to jądrem problemu byłoby — według mego przekonania — znalezienie drogi, jak powiązać nauczanie w szkołach handlowych wszelkich typów z praktyczną pracą życia kupieckiego. To właściwie nie jest żadnym nowym odkryciem. Wiele innych dziedzin pracy zawodowej, które dotychczas przeszły dłuższy okres rozwoju niż handel a zwłaszcza sprzedaż, wprowadziło już dawno tę formę szkolnego wychowania. Najlepsze doświadczenia pod tym względem posiadamy przy kształceniu młodych medyków. Przecież żaden młody medyk nie uważa tego za poniżenie, jeżeli ma dokonać analizy przykrych przedmiotów, albo wykonać jakąś odrażającą pracę, która go także jako lekarza czeka. Gdy ci młodzi lekarze przejdą kiedyś ze studjów do praktyki, nie napotkają na żaden tego rodzaju kryzys duszy, jaki odczuwają inni młodzi ludzie, absolwenci wyższych szkół handlowych. Uważają oni za osobistą obrazę, gdy żąda się od nich, by posprząтали sklep, umyli okna, oczyścili buty. A przecież bez zasadniczej znajomości tego abc kupca, nie są oni zdolni kierować ludźmi i rozkazywać tym ludziom, z którymi chcą robić interesy. Prócz kształcenia medyków musimy przytoczyć także wychowanie techniczne, przy którym związek teorii z praktyką znacznie dalej postąpił, niż przy wychowywaniu kupców. Uważamy to za rzecz samą przez się rozumiejącą się, że nietylko wyższe, ale i niższe szkoły zawodowe techniczne posiadają pracownie z czasem pracy dostosowanym do wymagań warsztatowych. Jednakże do dziś dnia nie znamy ani jednej szkoły handlowej ze swym własnym sklepem, gdzieby nauczyciele i uczniowie posiadali sposobność praktycznego badania wiadomości handlowych.

W naszym przedsiębiorstwie odczuwamy brak kupieckiego i przemysłowego wychowania, a przede wszystkim brak przyzwyczajenia młodzieży do myślenia kategorjami przedsiębiorcy. Dlatego też jesteśmy zmuszeni sami sobie radzić w własnym zakresie

szkolenia pracowników dla naszego przedsiębiorstwa. Właśnie w obecnych dniach obchodzi Szkoła Pracy w Zlinie dziesięciolecie swego istnienia. Przez te dziesięć lat z 14 i 15-letnich chłopców wychowała szkoła ta 2.130 mężczyzn, którzy we wszystkich dziedzinach naszego przedsiębiorstwa na całym świecie okazują się tęgimi pracownikami. Jestem szczęśliwy, że cały szereg z nich zawdzięcza swą sytuację życiową naszemu wychowaniu. To też mogą oni jako 20—24-letni ludzie zarobić w naszym przedsiębiorstwie 50 tys. do 100 tys. koron czeskich rocznie. Oto ludzie, jakich w naszym przedsiębiorstwie potrzebujemy.

Jestem przekonany, iż gospodarcze odrodzenie obecnej Europy i całego świata w znacznej mierze od tego zależy, czy dzisiejsze szkolnictwo handlowe będzie w stanie wykształcić i wychować młode pokolenie kupieckie. Handel musi uzyskać socjalne stanowisko na świecie. We wszystkich państwach, które szukają drogi do podniesienia się, znajdujemy w szkolnictwie zawodowym usiłowania, aby dokonać doboru zdolnych ludzi, i aby tych ludzi tak wykształcić, jak tego wymaga ich przyszła praca zawodowa. Widzimy z tego, że zniknął pogląd, iż po ukończeniu szkoły czeka na absolwentów posada wraz z odpowiednim stanowiskiem socjalnym. We wszystkich więc państwach bez względu na kierunek polityczny gospodarstwa społecznego i handlu, miarodajną rzeczą dla młodych ludzi jest tylko ich wydajność t. zn. zdolność, aby tak pracować, jak tego właśnie życie gospodarcze potrzebuje. Dawniej absolwent szkoły handlowej starał się tylko o uprawnienia wojskowe, urzędnicze, bankowe i t. p. Taki cel szkoły nie jest wystarczającym.

Szkoła handlowa ma za zadanie:

- 1) wychować, czyli dać młodzieży psychiczne nastawienie do zawodu,
- 2) technicznie przygotować młodzież do przyszłej pracy.

W przyszłości będzie istniała coraz bardziej zacieśniona współpraca pomiędzy szkołą a życiem gospodarczym. Praktyka z nauką muszą iść w parze. Ta sama konieczność, która spowodowała powstanie Szkoły Pracy w Zlinie, doprowadziła swego czasu do zakładania szkół gospodarczych, technicznych i handlowych, zarówno w Ameryce, jak i w Rosji.

Jestem zdania, że szkolnictwo handlowe wszystkich państw potrzebuje rozszerzenia swej działalności w podanych poniżej kierunkach. Szkoły dzienne handlowe powinny przyjmować

tylko takich młodych ludzi, którzy odbyli conajmniej roczną prawdziwą praktykę za ladą w sklepie detalicznym (nie „Schwindelpraxis“), i w ten sposób osobiście zetknęli się z klientelą. Podobnie bowiem, jak piechota uważana jest za królową różnych typów broni, tak też sprzedawcę można nazwać królem przedsiębiorstwa. Skoro to ogniwo w łańcuchu handlowym jest słabe, upadnie z tem całe przedsiębiorstwo wraz z produkcją. Natomiast bez osobistych kupieckich usług przy sprzedaży, nikt nie może zrozumieć istoty przedsiębiorstwa. Programy naukowe szkół handlowych powinny zezwalać, by praktycznych przedmiotów nau czali praktycy ze świata gospodarczego. W toku nauki powinni uczniowie mieć możność i nawet obowiązek pracowania w przedsiębiorstwach, np. po lekcjach, albo w czasie wakacyj. Powinni pracować nie jako wolontariusze, lecz jako rzeczywisci pracownicy, w innym bowiem wypadku nic się nie nauczą.

Prócz tych szkół dziennych istnieje jeszcze inny rodzaj kupieckiego kształcenia np. w Ameryce, który to rodzaj szkolenia handlowego tak ludziom, jak i przedsiębiorstwu wyświadcza najlepsze usługi. Są to wieczorne kursy handlowe. Na tych kursach młodzi ludzie posiadają sposobność przyswojenia sobie kupieckiego wykształcenia. Oni już znajdują się w pracy, zarabiają na swe utrzymanie i wybierają sobie takie przedmioty, których brakuje im w praktyce, oraz te, które są im najbardziej potrzebne. Dlatego ten rodzaj kupieckiego kształcenia jest bardzo korzystny i posiada największą elastyczność dopasowania się do potrzeb ludzi i przedsiębiorstwa.

Bez względu na to, jaką formę organizacyjną przybierze w przyszłości życie gospodarcze, będzie się zawsze potrzebowało kupców i przedsiębiorców, a nie biurokratów. Od tego, czy w życiu gospodarczem będą się znajdowali kupcy, czy biurokraci, zależy cała nasza gospodarcza przyszłość i nasz dobrobyt.

Obowiązkiem więc nas wszystkich jest dołożyć starań w tym kierunku, ażeby młodzież, która w przyszłości będzie pracowała dla handlu Europy, posiadała mentalność kupców i przedsiębiorców, oraz ażeby ta młodzież miała przekonanie, że w życiu swoim wszystko samodzielnie osiągnąć musi. Oto zadanie szkolnictwa handlowego. Uważam nadto, iż jest to jedyna droga, prowadząca do zabezpieczenia naszej kultury i cywilizacji, które — jak wiadomo — nie mogą się obejść bez silnych podstaw gospodarczych“.

## ŹRÓDŁA.

„Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb“ wyd. Międzynar. Biura Pracy, Berlin 1930.

„Roční Zpráva obchodní akademie ve Zlíně“ 1934/35.

„Zlín, miasto wielkiego szewca“ M. Sztrancman, Chełmek 1935.

„Echo Chełmka“ tygodnik Polskiej Spółki Obuwia Bata S. A.

„Sprzedawca“ biuletyn informacyjny pracowników Polskiej Spółki Obuwia Bata.

Prospekty, druki i t. p. internatów w Zlinie.

Zaznajomienie się z fabryką, zakładami i szkołami Baty w Zlinie,

Zaznajomienie się z fabryką Baty w Chełmku,

Zaznajomienie się ze sklepem Baty w Krakowie przy ul. Florjańskiej.



Kraków, 1936. Nakładem autorki.

Drukarnia „Orbis“, Kraków-Dębniki, Barska 41 pod zarządem Pawła Czuja

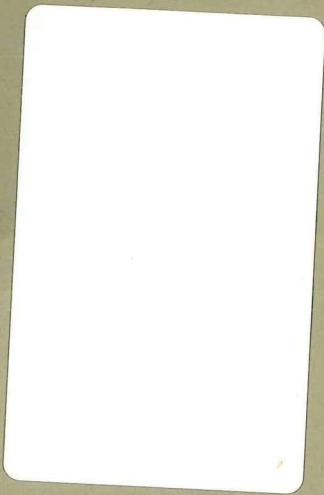


00172

08/82

08177

Skontrum 2007



PEDAGOGICZNA BIBLIOTEKA

RP 3847