

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Tereza Bušková

**Výchova a vzdělávání v Baťových závodech
v meziválečném Československu**

Education at the Baťa Company in Interwar Czechoslovakia

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2016

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji, že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

Datum

Podpis autorky

Abstrakt

Hlavním tématem bakalářské práce je výchovně-vzdělávací systém firmy Baťa v meziválečném Československu. Cílem mé práce je podat ucelený obraz výchovně-vzdělávací soustavy v Baťových závodech meziválečném Československu a zároveň provést analýzu hlavních prvků této výchovně-vzdělávací soustavy, v kontextu personální politiky a sociální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu a v kontextu historických souvislostí vývoje Baťových závodů. Práce charakterizuje baťovské školy v meziválečném Československu.

Klíčová slova: Baťovy závody, baťovský výchovně-vzdělávací systém, Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, Baťova škola práce, vzdělávání dospělých, podnikové vzdělávání.

Abstract

This bachelor thesis deals with the educational system of the Baťa Company in interwar Czechoslovakia. The aim of this thesis is to provide a comprehensive view of the educational system at Baťa Company and concurrently analyze the principal elements of this educational system including personal and social policy context of the company in interwar Czechoslovakia and including historical data of the Baťa Company. The thesis deals with different kinds of Baťa's schools.

Key words: Baťa Company, Baťa's educational system, Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, Baťa school of work, adult education, in-company education.

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za přínosné konzultace a za čas těmito konzultacemi strávený. Rovněž děkuji pracovníkům Státního okresního archivu ve Zlíně, především Mgr. Martinu Mertinovi, Ph.D. za pomoc při vyhledávání tematicky relevantních archivních pramenů.

Obsah

0	Úvod	7
1	Historie Baťových závodů v meziválečném Československu	10
2	Významné prvky personální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu	14
2.1	Dílenské samosprávy a účast na zisku a ztrátě v Baťových závodech v meziválečném Československu	14
2.2	Média v Baťových závodech v meziválečném Československu	17
2.3	Kult mládeží v Baťových závodech v meziválečném Československu	19
2.4	Významné prvky sociální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu	20
3	Výchovně-vzdělávací soustava v Baťových závodech v meziválečném Československu	25
3.1	Mateřské a základní školy ve Zlíně v meziválečném Československu.....	29
3.2	Baťova škola práce pro mladé muže v Baťových závodech v meziválečném Československu	30
3.3	Baťova škola práce pro mladé ženy v Baťových závodech v meziválečném Československu.....	35
3.4	Další školy v Baťových závodech v meziválečném Československu	37
4	Závěr	46
5	Soupis bibliografických citací	49

0 Úvod

V Baťových závodech v meziválečném Československu byl výchově a vzdělávání věnován velký prostor. Výchovně-vzdělávací systém, který v Baťových závodech vznikl, je v mnoha směrech unikátní. Spousta jeho prvků se jeví velmi současně a pokrokově. Na druhou stranu měly Baťovy závody, včetně jejich výchovně-vzdělávacího systému, i záporné stránky, které lze spatřovat především ve vysoké míře direktivnosti vedení, v celkově značné míře kontroly a v moci, kterou mělo vedení nad zaměstnanci i jejich rodinami. Rozvoj závodů byl spjat s rozvojem celého Zlína. Baťa navíc financoval a přímo ovlivňoval školství v celém meziválečném Zlíně.

Téma bakalářské práce mě zaujalo především pro unikátnost podmínek pro výchovu a vzdělávání v Baťových závodech v meziválečném Československu a pro velkou různorodost názorů týkajících se této problematiky. Cílem mé práce je podat ucelený obraz výchovně-vzdělávací soustavy v Baťových závodech meziválečném Československu a zároveň provést analýzu hlavních prvků této výchovně-vzdělávací soustavy, v kontextu personální politiky a sociální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu a v kontextu historických souvislostí vývoje Baťových závodů.

V práci vycházím z primárních i ze sekundárních zdrojů. Velmi důležité pro mou práci jsou zdroje z Fondu Baťa ve Státním okresním archivu ve Zlíně, který náleží pod Moravský zemský archiv v Brně. Publikací týkajících se baťovského tématu je velké množství, výchovně-vzdělávací soustava v Baťových závodech v nich však není zpracována uceleně. Výjimkou z těchto zdrojů je publikace Culík Končítíkové Podnikové vzdělávání Baťa, z jejíž struktury podnikového vzdělávání ve firmě Baťa do roku 1945 vycházím. Culík Končítíková se však až příliš zaměřuje pouze na pozitivní aspekty výchovy a vzdělávání v Baťových závodech a neuvádí i jejich negativní prvky.

Dalšími důležitými zdroji pro bakalářskou práci jsou publikace Zdeňka Pokludy, které se týkají především vývoje Baťových závodů, a texty Karla Kostky, který se zabýval baťovským zlínským školstvím v kontextu pragmatické pedagogiky. Nelze nezmínit ani zdroje vydané v období socialismu v Československu. Tyto zdroje však bohužel často hodnotily Baťu pouze jako „vykořisťujícího kapitalistu“ a příliš konstruktivní kritiky v nich není možné nalézt, za výjimku považuji publikaci Dějiny Baťova koncernu od Bohumila

Lehára. Zdrojů k baťovskému tématu existuje opravdu velké množství, problémem je výrazný ideologický podtext řady z nich. Stejně jako v komunistických publikacích lze najít spíše až úsměvnou kritiku, tak v knihách vydaných v polistopadovém období lze číst až nekritický obdiv a oslavy Bati i jeho závodů.

V první kapitole uvádím historický vývoj Baťových závodů v meziválečném Československu. Výchovně-vzdělávací systém v Baťových závodech se vyvíjel postupně, reagoval na rozvoj závodů i na soudobý ekonomický, politický a kulturní vývoj.

Ve druhé kapitole se věnuji vybraným prvkům personální politiky a vybraným prvkům sociální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu. Tyto prvky jsem vybrala proto, že významným způsobem souvisejí s výchovou a vzděláváním v Baťových závodech v meziválečném Československu. Mezi vybrané prvky personální politiky řadím dílenské samosprávy a účast na zisku a ztrátě, způsoby využívání médií v Baťových závodech a kult mladí, uplatňovaný v Baťových závodech. Zejména média v Baťových závodech měla významnou výchovně-vzdělávací funkci. Sociální politika je rovněž zařazena do personální politiky závodu, mezi její vybranými prvky zmiňuji mimo jiné ubytování zaměstnanců a monitorování jejich soukromého života.

Třetí kapitola je stěžejní kapitolou této práce. Analyzuji zde výchovně-vzdělávací soustavu Baťových závodů v meziválečném Československu. Ve třetí kapitole představuji některé Baťovy citáty a zásady, ze kterých vycházela výchova a vzdělávání v Baťových závodech v meziválečném Československu. Popisuji hlavní zásady pragmatické pedagogiky, které byly uplatňovány v celém meziválečném Zlíně.

V práci uvádím v Baťově výchovně-vzdělávací soustavě i mateřské a základní školy ve Zlíně v meziválečném Československu, a to z důvodu vlivu Baťových závodů na tyto školy. Vliv Baťových závodů na ně zahrnoval jejich vznik, finanční i materiální podporu i ideové působení vedoucích pracovníků Baťova závodu, především Tomáše Bati. Vedení Baťových závodů bylo navíc od roku 1923, kdy se stal Tomáš Baťa starostou, až do konce války neoddělitelně spjata s vedením města. Mateřské školy jsou uvedeny jen okrajově, a to především z důvodu prosazování cizojazyčných mateřských škol ve Zlíně v meziválečném Československu. Vedení Baťových závodů tuto výuku cizích jazyků podněcovalo a podporovalo, stejně tak byla prosazována výuka cizích jazyků i v ostatních

školách v Baťových závodech i v celém tehdejší Zlíně. Základní školy v meziválečném Zlíně byly taktéž podporovány, navíc se vedení závodů významnou měrou podílelo na realizaci školské reformy ve Zlíně.

Mezi baťovskými školami dále uvádím Baťovu školu práce pro mladé muže a Baťovu školu práce pro mladé ženy. Mladé ženy a mladé muže v Baťových školách práce sice z dnešního pohledu za dospělé považovat nelze, ale v Baťových závodech v meziválečném Československu s nimi bylo tímto způsobem nakládáno v mnoha aspektech, například charakterem struktury jejich všedního dne, kdy přes den pracovali v továrně a večer navštěvovali školu.

Ve čtvrté podkapitole třetí kapitoly této práce charakterizují další školy v Baťových závodech v meziválečném Československu. Tyto školy byly určeny především k výchově a vzdělávání dospělých zaměstnanců Baťových závodů. V této části práce uvádím Průmyslovou školu, Školu prodejního oddělení, Exportní školu, Vyšší lidovou školu, Studijní ústav, Tomášov a Školu umění.

1 Historie Baťových závodů v meziválečném Československu

Roku 1918, před koncem války, bylo jmění Tomáše Bati odhadováno na 10 milionů korun. Od roku 1917 začala vznikat rozsáhlá síť prodejen obuvi. Ke zlínským prodejnám začaly přibývat prodejny například i v Praze či Vídni. Roku 1920 patřilo firmě Baťa v Československu sedmdesát prodejen obuvi a koncem roku 1923 už dokonce sto dvanáct. Kolem roku 1920 ovšem vyvrcholily potíže s odbytem vyrobené obuvi. Tomáš Baťa se uchýlil k riskantnímu kroku, k datu 1. září 1922 snížil ceny svých bot na polovinu. Zároveň s touto akcí byly sníženy mzdy zaměstnanců o 40 %, což jim bylo alespoň částečně vynahrazeno slevami na zboží v závodních obchodech (Pokluda, 1991, s. 79, 80). Tento riskantní tah, pojmenovaný Baťa drtí drahotu, se velmi vydařil. Odbyt Baťových produktů začal stoupat a jeho konkurenti byli také nuceni snižovat ceny. Od této doby bylo jméno Baťa známé po celém Československu (Pokluda, 2013, s. 34).

Tomáš Baťa se stal ve dvacátých letech známou osobností. Byl příkladem soudobého „selfmademana“, byl pověstný svou pracovitostí, měl organizační talent a uměl jednat s lidmi. Pro jeho úspěch bylo důležité, že se dokázal obklopit schopnými lidmi, kteří patřili do tehdejší špičky ve svých oborech. Mezi tyto odborníky patřil Stanislav Vrána, jeden z hlavních protagonistů zlínského pokusného školství, i Jaromír Hradil, ředitel Baťovy školy práce. (Pokluda, 1991, s. 97, 99)

Roku 1923 se navíc Tomáš Baťa stal starostou Zlína. Začíná tak zároveň se závody řídit i celé město (Pokluda, 1991, s. 90). V roce 1931 pak strana Baťovců získala třicet jedna z třiceti dvou mandátů ve zlínském obecním zastupitelstvu (Cekota, 1981, s. 221). Tomáš Baťa využil svého pevného postavení v čele města k výstavbě závodů i celého Zlína. „*Výstavba Zlína ve 20.–30. letech byla podle tehdejších měřítek neobvyklá nejen rozsahem a tempem, ale zároveň i promyšleností – usměrňovaly ji moderní urbanistické koncepce (J. Kotěra, F. L. Gahura), podle kterých zde vyrůstalo velkoryse projektované zahradní město plné parků a bohaté zeleně.*“ (Pokluda, 1991, s. 95). Počet budov závodů se v tomto období rovněž zvyšoval tím způsobem, že oproti původním třem továrním budovám jich v roce 1927 stálo třicet. Ve třicátých letech se pak areál dále rozrůstal. V Baťových závodech byla v letech 1923–1924 také zahájena reorganizace provozů, byly instalovány

v té době nejmodernější stroje a byla zavedena proudová výroba se spádovým konvejerem, která zvýšila celkovou výkonnost továrny. Vzhledem k nové organizaci výroby začaly být dílny uspořádány podle vyráběných produktů a pracovní operace byly normovány podle vzoru Fredericka Taylora (Pokluda, 2004, s. 23, 25).

Roku 1932 zemřel Tomáš Baťa při letecké nehodě v Otrokovicích. Zpráva o nehodě se ihned rozšířila po Československu i po celém světě. Tomáš Baťa tak odešel v plné síle, v okamžiku, kdy se nacházel na vrcholu své hospodářské a politické moci. Vzhledem k jeho životním postojům a názorům lze rovněž jeho smrt při havárii letadla považovat za do jisté míry symbolickou. Baťa byl totiž zaníceným propagátorem letecké přepravy, letadla pro něj představovala zásadní hodnoty, jako rychlost, účelnost a moderní způsob života. V tehdejší tisku, konkrétně v Lidových novinách, sepsal nekrolog Tomáše Bati Karel Čapek, podal tak i krátký a shrnující obraz osobnosti Tomáše Bati, který byl pro vznik a vývoj Baťových závodů osobností naprosto klíčovou: *„Byl to muž; byl z lidí, kterým se oblíbeným rčením říká muž stoprocentní. Silný a snad trochu bezohledný; a především optimista...Přetnout gordický uzel je výkon málo subtilní, ale otvírá cestu tomu, kdo se nechce nechat zastavit...Takové činy nejsou jen výrazem energie, ale i životní svěžesti a naivní přímosti vůli. Nejsou to čin myslitelů, ale právě celých a bezprostředních mužů. Nebýt Baťa takovým mužem, nestal by se tím, čím byl.“* (Pokluda, 1991, s. 99). Už s ohledem na příležitost, u které byl tento obraz osobnosti Tomáše Bati sepsán, lze předpokládat, že Čapek zdůrazňoval spíše jeho veskrze pozitivní charakteristiky.

Význam Baťových závodů pro Československo byl na začátku třicátých let takový, že bezprostředně po zprávě o Baťově havárii přicestovali do Zlína tehdejší ministerský předseda Udržal i zemský prezident Černý, aby se přesvědčili, že výroba v Baťových závodech pokračuje (Pokluda, 2013, s. 69). Po smrti Tomáše Bati došlo k posílení kultu jeho osobnosti. Roku 1933 byl dostavěn Památník Tomáše Bati, navržený architektem Františkem Gahurou, nad Zlínem (Pokluda, 2013, s. 75).

Nástupcem Tomáše Bati ve funkci šéfa závodů se stal jeho mladší bratr Jan Antonín Baťa. Jeho vliv na vedení firmy byl menší než vliv jeho předchůdce. Rozhodování výrazným způsobem ovlivňovali zkušení ředitelé firmy, například Dominik Čipera či Hugo Vavrečka. Dominik Čipera se také stal nástupcem Tomáše Bati na postu zlínského starosty. Jan Antonín Baťa byl však nadále hlavním představitelem Baťových závodů. Na začátku

třicátých let naplno propukla hospodářská krize, roku 1932 bylo z Baťových závodů propuštěno téměř šest tisíc lidí. Začaly se tak množit kritiky firmy Baťa, nejvíce ze strany komunistů, kteří pořádali demonstrace nezaměstnaných, vydali brožuru Baťa bankrot, v redakci Antonína Zápotockého byl vydáván list Baťovák, T. Svatopluk napsal knihu Botostroj. Kvalitní oporou pro vzdorování kritice z jakékoliv strany byl pro Baťovy závody prokazatelný hospodářský vzestup, zejména po zklidnění ekonomické situace. V letech 1933–1938 bylo zřízeno několik dalších sesterských společností na Moravě a na Slovensku, například v Krasicích, Batizovcích, Ratiškovcích, Liptovském Svatém Mikuláši či v Dubňanech. Roku 1937 ovládal Baťa naprostou většinu československé produkce obuvi i obuvnického exportu do ciziny. Roku 1938 již měla firma sesterské společnosti, řízené ze Zlína, ve 33 zemích světa a prodejny s baťovským zbožím existovaly dokonce v osmdesáti dvou zemích. Téhož roku Baťovy závody zaměstnávaly přes šedesát pět tisíc lidí, z nichž téměř čtyřicet dva tisíc pracovalo v Československu a přes dvacet tři tisíc v zahraničí. Zároveň s rozmachem Baťových závodů vzkvétal i společenský a kulturní život ve Zlíně. V závodech i mimo něj se rozrůstaly kulturní, tělovýchovné, hospodářské i všeobecně prospěšné kluby a spolky. Do Zlína také přijížděly hostovat divadelní i hudební soubory. Zlín se stal všeobecně známým školským centrem (Pokluda, 1991, s. 99–101).

Kulturní dění se mělo i nadále rozvíjet, například byla připravována stavba nového divadla, ale roku 1939 začala nacistická okupace, a tak z připravovaných projektů sešlo. Po mnichovském diktátu do Zlína přišlo přes tisíc sudetských uprchlíků. 15. března 1939 byla i ve Zlíně německá okupační armáda. Vedení závodů poskytlo útočiště ve zlínské továrně řadě lidí, kteří byli ohroženi. Na konci války firma hmotně a finančně podporovala partyzánské oddíly v okolí Zlína. Naopak Jan Antonín Baťa byl kvůli svému údajně odmítavému postoji k exilovému odboji a prý kvůli svému pozitivnímu postoji k hitlerovskému Německu už v letech 1940 a 1941 zapsán v britské i americké černé listině a po válce už se nemohl vrátit do Československa (Pokluda, 1991, s. 101, 104).

Jan Antonín Baťa byl po válce odsouzen v nepřítomnosti k patnácti letům vězení za to, že se veřejně nepřihlásil k exilovému odboji. Zbaven obvinění byl až v roce 2007 (Štráfěldová, 2007). Baťa totiž měl mimo jiné finančně podporovat odboj. Například prostřednictvím příspěvků Edvardu Benešovi, Janu Masarykovi, Štefanu Ošuskému či financováním Slovenského národního povstání (Nash, 2010). Toto tvrzení podporují i archivní dokumenty dokládající plány Jana Antonína Bati, v období

kolem nacistické okupace, na vyslání nemalého počtu žen z Baťových závodů do Velké Británie. Podle těchto dokumentů Baťa aktivně podnikal kroky pro uskutečnění tohoto plánu, hledal cesty, jak získat souhlas představitelů gestapa s vycestováním až pěti set žen (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. č. 192, inv. č. 1223).

Firma Baťa patřila k nejvýznamnějším podnikům meziválečného Československa. Působení Tomáše Bati a následně i Dominika Čipery na postu zlínského starosty lze z dnešního pohledu považovat za střet zájmů. Na druhou stranu toto spojení vedení závodů a vedení města umožnilo rozsáhlou výstavbu Zlína a také baťovský vliv na tehdejší zlínské školství. O pevnosti postavení Baťových závodů na začátku třicátých let svědčí i to, že rozvoj závodů pokračoval za hospodářské krize a zároveň i po smrti tak zásadní osobnosti, jakou byl Tomáš Baťa. Výjimečné postavení Baťových závodů v meziválečném Československu znamenalo unikátní podmínky a rozsáhlé prostředky pro formování výchovně-vzdělávacího systému v Baťových závodech i v celém Zlíně.

2 Významné prvky personální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu

Personální politika Baťových závodů byla zcela podřízena základnímu cíli organizace, totiž maximalizaci úspěchu podnikání. Mezi významné prvky personální politiky jsem zařadila dílenské samosprávy a účast na zisku a ztrátě, typický prvek personálního řízení Baťových závodů. S dílenskou samosprávou a účastí na zisku a ztrátě neoddělitelně souvisí výše a forma mzdy. Další podstatnou složkou personální politiky byla média v Baťových závodech, která rovněž plnila důležitou výchovně-vzdělávací a propagandistickou úlohu. Personální politika v Baťových závodech v meziválečném Československu byla odvozena od vysoké důležitosti, přiřádané lidskému faktoru.

„Personální politika je souborem relativně stabilních zásad, uplatňovaných metod a nástrojů v personální oblasti.“ (Kocianová, 2010, s. 16). Personální politika je určujícím prvkem pro postoj k řízení lidských zdrojů, k řešení personálních záležitostí. Rovněž je personální politika určující pro jednání lidí mezi sebou. Personální politika je koncepcí pro realizaci personální strategie, musí být v souladu s podmínkami a zájmy organizace. Personální politika reflektuje etiku organizace. Personální politika může obsahovat politiku zaměstnanosti, informační politiku, politiku odměňování, rozmisťování i uvolňování pracovníků. Personální politika dle Kocianové rovněž může zahrnovat sociální politiku a vzdělávací politiku a politiku rozvoje pracovníků. Personální politika by měla obsahovat cíle a normy v personální oblasti a definovat, kdo nese zodpovědnost za personální řízení. (Kocianová, 2010, s. 16, 17).

2.1 Dílenské samosprávy a účast na zisku a ztrátě v Baťových závodech v meziválečném Československu

Tomáš Baťa vycházel ve svých závodech z principů vědeckého řízení. V meziválečném Československu byl nejvýznamnější představitelem vědeckého řízení užitého v praxi.

Efektivita a důkladnost zpracování celého systému byla ve své době jedinečná (Kynclová, 55–57). Všechny činnosti byly založeny na detailním plánování a na ekonomickém hodnocení konkrétních problémů. Pro Baťovy závody bylo typické přímé řízení vrcholového managementu a systém kontroly. Charakteristickým je jedno z hesel Tomáše Bati: „*Svoboda končí za branami podniku.*“ (Lešingrová, 2008, s. 82, 83).

Důležitou složkou systému řízení v Baťových závodech byly dílenské samosprávy. Podstatou dílenské samosprávy bylo poskytnout velkému množství zaměstnanců možnost účasti na řízení podniku v oblasti, které rozuměli a kterou bezprostředně ovlivňovali. Část zodpovědnosti za výrobu a její kvalitu byla převedena na personál dílen. Každý dělník byl veden k úspoře energie, materiálu a času. Bylo tak dosaženo významného navýšení pracovní produktivity i snížení nákladů na výrobu. V dílnách mělo mít každé oddělení jednoho vedoucího, který nesl odpovědnost za vykonanou práci, a tedy i za zisk a ztrátu. Podíl na zisku i ztrátách měl i dílenský mistr a někteří zaměstnanci. Účet zisků i ztrát oddělení byl zveřejňován každý týden (Pochylý, 1990, s. 8, 10). Tomáš Baťa měl, jak lze soudit z jeho slov, velmi specifickou představu o podobě mezilidských vztahů v dílnách. Na jedné ze závodních konferencí řekl, že: „*Nadmistr i mistr se musí sblížit se zaměstnanci své dílny. Musí jim být dobrým mistrem nejen při práci v dílně, ale i v životě mimo továrnu.*“ (Pochylý, 1990, s. 16, 17). Zaměstnanec měl tak mít nárok nejen na mzdu za odvedenou práci, ale i morální podporu a rady při potížích. Nadmistr i se svou ženou měl pak rozvíjet společenské styky se všemi zaměstnanci své dílny. Měl dokonce znát i ostatní členy jejich rodiny, měl vědět, kde bydlí. Lidé z jedné dílny bydleli blízko sebe, aby si tak vzájemně pomáhali v práci i v životě. (Pochylý, 1990, s. 16, 17) Takovéto propojení pracovního a osobního života bylo ve Zlíně běžnou praxí, z dnešního pohledu lze však toto propojení a následnou neexistenci soukromí vnímat jako velmi stresující. Studenti a žáci škol v Baťových závodech pracovali z největší části právě v dílnách se samosprávou.

Podle výsledků dílny se pak vybraní zaměstnanci podíleli na jejím zisku nebo její ztrátě. Výše této účasti byla individuálně velmi odlišná (Garlík, 1990, s. 59). Zásada Tomáše Bati zněla: „... *zaměstnanec musí mít o hospodaření závodu přehled, aby věděl, že zisk je účelně používán a že vedení před ním nic netají.*“ (Pochylý, 1990, s. 19). Každý, kdo se účastnil na zisku, měl mít možnost sám si účast vypočítat. Výpočet dosaženého zisku byl zveřejňován každý týden (Pochylý, 1990, s. 19). Účast na zisku tvořila nejvyšší část mzdy u zaměstnanců, kteří se podíleli na prodeji, a u správců oddělení. Pevná část mzdy správců

oddělení byla přibližně polovinou jejich průměrné mzdy se započítanou účastí na zisku. Kuriozitou byla účast na zisku u členů požárního sboru. Jejich účast byla tím vyšší, čím méně zásahů během daného období provedli (Pochylý, 1990, s. 24). Účast na zisku nebyla poskytována těm, kteří byli v Baťových závodech zaměstnáni méně než rok nebo mladším dvaceti let, tedy například učňům v Baťově škole práce. Mladší zaměstnanci mohli získat účast na zisku, pokud byly podány jasné důkazy, že příbuzní jsou závislí na výdělku. Účast na zisku mohla být odvolána kdykoliv bez udání důvodů a samozřejmě nenáležela těm, kteří byli prohlášeni za závodu nežádoucí (Baťa, 2015, s. 10).

Mzdy v Baťových závodech se ve třicátých letech ustálily na čtyřech hlavních kategoriích, a to na pevné mzdě, individuální úkolové mzdě, kolektivní úkolové mzdě a mzdě s účastí na zisku a ztrátě. Pevnou mzdu dostávali zaměstnanci bez přímé účasti na výrobě, například administrativní pracovníci. Aby i u nich byl zachován motivační faktor mzdy, dostávali jednou za rok odměny dle odvedeného výkonu. Individuální úkolová mzda byla vyplácena menší části zaměstnanců, například šičkám. Kolektivní úkolová mzda byla zavedena pro zhruba polovinu zaměstnanců, zejména pro pracovníky v pásové výrobě. Mzda s účastí na zisku a ztrátě byla určena pro vybrané dělníky a pro některé řídicí pracovníky. Dále byly součástí mzdy mimořádné prémie. Jednalo se o případy, kdy se zaměstnanci povedlo významně ušetřit materiál, navrhnout technické zlepšení či dokončit zadaný úkol v mimořádně krátkém čase. Mzdy byly vypláceny týdně. Průměrná týdenní výše mezd v Baťových závodech pro kvalifikované dělníky byla 400 korun, pro kvalifikované dělnice 250 korun. Učňové dostávali u Bati 180 korun za týden, učnice 130 korun. Tyto dělnické mzdy byly dle Pochylého asi o 30 % vyšší než dobový průměr v Československu (Pochylý, 1990, s. 32, 35). Údaje o výši odchylky od celostátního průměru se však liší. Například Pokluda uvádí, že dělnické mzdy v Baťových závodech byly o 50 % vyšší, než byl tehdejší průměr (Pokluda, 1991, s. 82). Průměrná hodinová mzda v roce 1939 se pohybovala mezi 2,25 až 5 korunami za hodinu, tedy mezi 113 až 240 korunami za týden. (Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky). Průměrná mzda kvalifikovaných dělníků v Baťových závodech tedy mohla být minimálně dvakrát vyšší, než byl tehdejší průměr. Nadřízený měl možnost kdykoliv změnit mzdu podřízeným. Každý pracovník měl tak naději na velký příjem, v případě nekvalitní práce o něj ale mohl kdykoliv přijít (Lešingrová, 2008, s. 108).

Nadprůměrná výše mezd byla pro dělníky, řídicí pracovníky i učně významným motivačním faktorem k práci v Baťových závodech. Výrazným pozitivem Baťova systému byl fakt, že zaměstnanci v dílnách se museli snažit odvést individuálně i skupinově co nejvyšší výkon. Negativní efekt však mohly mít vysoké pravomoci řídicích pracovníků. Mohly vést k nejistotě, nadměrnému stresu a až k příliš vysoké soutěživosti zaměstnanců mezi sebou na úkor skupinové spolupráce.

2.2 Média v Baťových závodech v meziválečném Československu

Podstatnou úlohu při vytváření veřejného mínění i při propagaci Baťovy organizace a práce uvnitř Baťových závodů hrály závodní noviny. Mezi lety 1918–1929 nesly název Sdělení, od roku 1930 Zlín. Čtenáři se v nich mimo jiné mohli dočíst o znalostech a zkušenostech souvisejících s výrobou obuvi z Německa, Holandska, a především z Ameriky. Závodní noviny byly vydávány na různých místech tehdejšího Československa i za jeho hranicemi. Například v Německu bylo možné zakoupit Baťa-Bericht, ve Francii Vendeur (Pokluda, 2013, s. 28). Na konci třicátých let vycházel v Baťových závodech časopis Zlín s různými podtituly třikrát týdně. Není bez zajímavosti, že středeční vydání obsahující důležité zprávy z celého světa vycházelo ve stotisícovém nákladu. Dalším vydávaným tiskem byly měsíčníky Výběr, Průkopník úspěšného podnikání či časopis Obuv-kůže-guma (Ševeček, 2009, s. 160). Antonín Cekota byl zodpovědný za tisk v Baťových závodech v meziválečném Československu. Sám Cekota tvrdí, že tisk měl v závodě výchovně-vzdělávací funkci. Tuto funkci označoval pojmem „*adult education*.“ (Cekota, 1985, s. 37). Baťovský tisk měl vzdělávací roli, poskytoval odborné informace o obuvnickém průmyslu a o problematice s ním spojené. Taktéž měl vliv na utváření hodnot a postojů jednotlivců jak v Baťových závodech, tak v celém tehdejší Zlíně. Proto je možné konstatovat, že měl i výchovnou funkci.

Od poloviny 20. let se u Bati začalo využívat také rádio. Baťovský rozhlas vysílal v továrně pravidelně dvakrát denně, a to při příchodu zaměstnanců do práce a poté o dopolední přestávce. Ranní vysílání bylo vyplněno pochodovou hudbou, dopolední pak krátkou hudební ukázkou, zprávami ze závodů i z celého Zlína. Časté také bylo předčítání baťovských výchovných hesel, zmíněných níže (Ševeček, 2009, s. 160–163). Důležitou roli

hrál vedle tisku a rádia i film. Ve Zlíně začala vznikat kina postupně od roku 1919. Filmy se staly ve Zlíně nejoblíbenějším druhem zábavy, roku 1932 bylo v Baťových závodech Velké kino, které mělo kapacitu dva tisíce pět set diváků. Od konce dvacátých let do poloviny čtyřicátých let firma Baťa produkovala nebo si objednala přibližně sto sedmdesát filmů. Mezi filmy patřily reklamy propagující produkty závodů a dokumentární a hrané filmy, které byly v souladu s Baťovskou ideologií. Filmy byly taktéž využívány při výuce v Baťových závodech i mimo ně, instruktážní filmy pro zaškolování zaměstnanců a reportáže či dokumenty popisující firemní aktivity a pokrok závodů (Ševeček, 2009, s. 163–165).

Rozvoj rozhlasu i filmu byl v Baťových závodech důkladně využit. Rozhlas musel mít, vzhledem k jeho každodennímu pravidelnému používání a k masovému společnému poslechu při práci a o přestávce, rovněž vysoký dopad na smýšlení a chování zaměstnanců v Baťových závodech. Stejně jako u novin je tedy možno konstatovat, že i rozhlas nesl důležitou výchovně-vzdělávací funkci. Filmy byly využívány jako didaktická technika při výuce ve školách v Baťových závodech. Filmy vzhledem k jejich oblíbenosti i ve volném čase pracovníků byly taktéž dalším prostředkem k propagaci baťovských hodnot.

Baťovská hesla byla významnou součástí organizační kultury v Baťových závodech. Stejně tak jako jiné prvky organizační kultury měla významnou výchovnou funkci. Podle Lešingrové: „*Hesla v lidech budila zájem, výkon, nadšení, respekt, ale také lidi vychovávala a ve spolupracovnících podporovala loajalitu k firmě Baťa.*“ (Lešingrová, s. 102). V baťových závodech byla hesla napsána velkými písmeny na zdech, strojích i továrních komínech. (Lešingrová, s. 102). Tato hesla se nejčastěji týkala práce, síly, boje, soutěží a peněz. Mezi hesla, která se zabývala prací, patří „*Bud' práci čest. Líný v práci, pilný v prošení. Práce – mravní nutnost. Po práci dobrý odpočinek. Zahálka – matka hříchu.*“ (Pochylý, 1990, s. 93, 94). Sílu, boj a soutěže zmiňovala tato hesla: „*Jeden závod – jeden cíl. Boj je otcem všeho. Silní milují život. Kde věrnost, tam vítězství.*“ (Pochylý, 1990, s. 93, 94). Penězům byla věnována například hesla: „*Plat' hotově, nevypůjčuj. Vydělávej, rozumně vydávej, šetři.*“ (Pochylý, 1990, s. 93, 94). Některá hesla se zabývala službou lidem: „*Lidem chybí jedna miliarda bot. Náš zákazník, náš pán. Rozkaz zákazníka je svatý.*“ (Pochylý, 1990, s. 93, 94).

A také je možno nalézt hesla, která vyjadřovala myšlenky k výchově a vzdělávání: „*Zkušenost – matka vědění. Učme se jazykům.*“ (Pochylý, 1990, s. 93, 94). Tomáš Baťa rovněž kladl důraz na efektivní využívání času. Jeho často používaným heslem bylo: „*Život je pohyb, nehybnost je smrt.*“ (Cekota, 1991, s. 230). Účinného využívání času se týkalo i následující: „*Den má 86 400 vteřin.*“ Ve zmíněných heslech je možné vidět velkou část důležitých myšlenek a zásad uplatňovaných v Baťových závodech. Nekritické uplatňování některých z těchto hesel je možné vnímat jako problematické, zejména v případech, kdy hesla podporovala hlavně sílu a soutěž. Zápas byl jedním z hlavních prvků baťovské filosofie, v heslech nenajdeme zmínky o pomoci a podpoře potřebných, přestože firma Baťa prokazatelně vykazovala aktivity i v této sféře. V dnešním kontextu lze vnímat zdůrazňování síly ve spojení s bezpodmínečnou věrností a službou jako příliš direktivní. Hesla a zásady vyzývající k pracovitosti, spořivosti, vzdělávání se a učení se cizím jazykům lze považovat za veskrze pozitivní a prospěšná.

2.3 Kult mládí v Baťových závodech v meziválečném Československu

Většina zaměstnanců v Baťových závodech byla velmi mladá. Garlík uvádí, že v roce 1939 bylo v Baťových závodech zaměstnáno téměř 68 % zaměstnanců ve věkové skupině do třiceti let. Necelá polovina z celkového počtu zaměstnanců byla mezi dvaceti dvěma a dvaceti pěti lety a přes 35 % ze všech zaměstnanců spadalo do kategorie devatenáct až dvacet jedna let (Garlík, 1990, s. 54). Lehár k důvodům zaměstnávání mladších dělníků uvádí, že práce v Baťových závodech kladla mimořádně vysoké požadavky na fyzickou i psychickou zdatnost dělníků. Nejčastěji byli přijímáni dělníci od dvaceti do třiceti let. Osobní oddělení se tak při přijímání nových zaměstnanců muselo řídit předpisy, ve kterých byly pro každý druh práce popsány konkrétní nároky na dělníka, které zahrnovaly například výšku postavy či kvalitu zraku. Dalším motivem pro zaměstnávání mladých dělníků byl jejich nízký plat a vysoká míra přizpůsobivosti k podmínkám v továrně. (Lehár, 1960, s. 120). Bylo také předpokládáno, že mladí lidé ještě nemají vytvořené některé nevhodné návyky, kvůli kterým by pak mohli ztrácet svůj čas, sílu i majetek. Těmito návyky bylo myšleno především kouření a konzumace alkoholických nápojů (Baťa, 2015, s. 30). Holubec v této souvislosti zmiňuje, že kult mládí zastávala

většina radikálních hnutí 20. století. Mladí lidé byli považováni za přirozeně nespokojené se světem ovládaným střední a starší generací. Byli považováni za snadno formovatelné, s čímž podle Holubce právě souvisí Baťův velký zájem o školství a výchovu mládeže (Holubec, 2009, s. 39). Podle Bati bylo důležité vzdělávat a vychovávat žáky již od nejútlejšího věku, ve svých projevech však propagoval i vzdělávání v dospělosti, když prohlašoval, že rodiče by se měli učit od svých dětí: *„Z malých lidí velké lze vybudovat jen výchovou. Čím je člověk mladší, tím je výchova snazší. Chceme učit naše děti tak dokonale, aby ony mohly být nejen našimi žáky, ale i našimi učiteli.“* (Baťa, 1990, s. 103). Baťa mladší jedince považoval za snadněji vzdělavatelné a vychovatelné. Byli více formovatelní a bylo možno rozvíjet jejich vědomosti, hodnoty, postoje i chování zcela v souladu s Baťovskou filosofií. Mládí navíc především pro Tomáše Baťu znamenalo sílu a rychlost, tedy vlastnosti, kterých si velice cenil.

2.4 Významné prvky sociální politiky v Baťových závodech v meziválečném Československu

Tureckiová o sociální politice uvádí: *„Základem sociální politiky organizace je soubor zásad, odvozený ze sociální politiky státu a přijatých organizací v oblasti péče o zaměstnance.“* (Tureckiová, 2009, s. 105). Realizace sociální politiky organizace, neboli péče o zaměstnance v organizaci, se může podílet na udržování a šíření dobrého jména organizace jako dobrého zaměstnavatele a významného sociálního partnera. Péče o zaměstnance se podílí na socializaci a rozvoji zaměstnanců.

„Základním východiskem úvah o všestranném rozvoji, který vede jak k udržení konkurenceschopnosti organizace a lepší zaměstnatelnosti jejích členů, tak také k vytvoření, obnovení a udržení jejích sociálních vazeb s klíčovými partnery, je to, že spokojenost zaměstnanců, vyplývající z kvalitní a dostatečné péče o uspokojování jejich potřeb, jsou podmínkou stabilizace zaměstnanců a potenciálního nárůstu jejich motivace rozvíjet svůj potenciál a uplatňovat získané kompetence.“ (Tureckiová, 2009, s. 105, 106). Úzce tak souvisí se stimulováním zaměstnanců a s formováním žádaných pracovních postojů, zejména pak s podporou osobní angažovanosti při výkonu práce a loajality k organizaci. (Tureckiová, 2009, s. 105, 106).

V Baťových závodech byl kladen důraz na kvalitní výživu pracovníků. Na polévku, hlavní chod s masem a takzvaný příkrm bylo možné si při průměrné mzdě v Baťových závodech vydělat za přibližně dvacet minut práce (Pochylý, 1990, s. 73). Firma poskytovala kvalitní výživu za velmi příznivou cenu. Zásadním odvětvím sociální politiky byla péče o zdraví zaměstnanců. Hlavním zdravotnickým zařízením ve Zlíně byla Baťova nemocnice. V ní bylo možné najít například chirurgické oddělení, stomatologické oddělení či ortopedické oddělení (Pochylý, 1990, s. 77). Baťovy závody poskytovaly svým zaměstnancům velmi kvalitní zdravotní péči, na druhou stranu byly po zaměstnancích vyžadovány nadstandardní pracovní výkony, zdraví pracovníků prospívalo i celé firmě. Dalším významným prvkem péče o zaměstnance v Baťových závodech byla různorodost možností volnočasového vyžití zaměstnanců. Sportovní klub Baťa měl v roce 1938 přibližně tři tisíce členů, ve Zlíně byl postaven velký stadion, kde se nacházela hřiště pro fotbal, hokej, volejbal, házenou a atletiku. Kromě sportovního klubu byla v baťovském Zlíně zakládána řada dalších klubů a spolků. Pro příklad zmíním pěvecký spolek Dvořák a Zlínské trio. Pro účely společenského vyžití byl postaven také Společenský dům a již zmíněné Velké kino (Pochylý, 1990, s. 95, 96). Zaznamenána je rovněž řada kulturních, sportovních a společenských událostí, konaných v rámci Baťových závodů. Každoročně se konal ples ševců, maškarní ples, ples gardy, ples koželuhů, oslavy prvního máje, zahájení sportovní sezony, sportovní den mladých mužů a mladých žen, veslařský závod, výroční umělecké výstavy i výroční shromáždění rodičů mladých mužů a mladých žen. (SOka Zlín, Baťa II/5, kart. č. 192, inv. č. 1223).

Pochylý uvádí, že významnou sociální výhodou v Baťových závodech byla organizace pracovní doby. Pracovní týden měl v Baťových závodech 40 hodin, oproti v té době běžným 48 hodinám, mimo závody bylo v té době totiž běžné pracovat i o sobotách (Pochylý, 1990, s. 71). V rozporu s tvrzením, že pracovní doba v Baťových závodech byla sociální výhodou, je Lehárovo tvrzení: „*Pod tlakem kritiky komunistických poslanců v Národním shromáždění a v tisku bylo ministerstvo sociální péče nuceno nařídít poněkud energičtější opatření proti soustavnému porušování zákona o osmihodinové pracovní době firmou Baťa.*“ (Lehár, 1960, s. 104). Například roku 1924 dostaly Baťovy závody za tyto přestupky pokutu. Poté Baťa žádal o výjimky pro povolení přesčasové práce. Na určitá období je získal, na jiná ne. Dle Lehára však firma dále zákon o osmihodinové pracovní době porušovala, například tím, že nutila dělnice pracovat v sobotu odpoledne a že tyto přesčasy nebyly placené (Lehár, 1960, s. 104).

V souladu s Fordovým vzorem byl ve firmě Baťa pečlivě sledován i soukromý život zaměstnanců. Pracovníci takzvaného sociálního a osobního oddělení dokonce prováděli návštěvy v rodinách zaměstnanců. Dle Lehára se vedení Baťových závodů snažilo zajistit, aby zaměstnanci používali mezd k obnově sil k další produktivní práci v továrně, a naopak zamezit aktivitám, které by jejich výkonnost snižovaly. V celých Baťových závodech bylo zakázáno kouření i konzumace alkoholických nápojů (Lehár, 1960, s. 122). Gruber a Kyriánová konstatují, že práce s lidskými zdroji v Baťových závodech byla velmi efektivní, ale na druhou stranu poukazují i na její negativní stránku, nesoucí znaky utopie. Zaznamenávána byla kvalita rodinného zázemí, způsob trávení volného času, i členství v politických stranách či jiných sdruženích. Veškeré projevy nesouhlasu s Baťovým systémem byly potlačovány. (Gruber, Kyriánová, 2015, s. 29).

Tomáš Baťa roku 1922 prohlásil: „...lidé, kteří nechtějí jít s námi ruku v ruce v každém případě, lidé, kteří nesouhlasí s našimi zásadami a se systémem, jakým chceme dojít k našim cílům, jimiž jsou spokojenost zákazníků a zaměstnanců na podkladě největší služby, lidé, kteří nemají důvěry ve vedení podniku – nemají v tomto závodě ani místo.“ (Lehár, 1960, s. 122, 123). Je však třeba podotknout, že v meziválečném období obecně nebyla ochrana lidských práv, osobních údajů a soukromí ani zdaleka na takové úrovni jako dnes (Gruber, Kyriánová, 2015, s. 29).

Sociální oddělení firmy Baťa pronikalo i do soukromí zaměstnanců. Podle jedné z baťovských příruček bylo třeba radit zaměstnancům i ve výběru nevěsty či ženicha. Bylo považováno za nebezpečné nutit někoho ke sňatku, ale nezajímat se o to, koho si kdo bere, bylo pokládáno taktéž za škodlivé. Záletní manželé či manželky měli být také ukázněni. „I když tomu budou někteří lidé říkat mravnostní policie a budou chtít tomu dávat nádech něčeho asociálního, tož je třeba to dělat a nedbat kritiky.“ (Holubec, 2009, s. 41). Racionalizovalo a modernizovalo se i rození dětí. V té době byly ještě často domácí porody považovány za běžné, zvláště pak na východní Moravě nebo na západním Slovensku, odkud velký počet zaměstnankyň pocházel. K fotografii novorozenců ležících vedle sebe je v podnikové knize připojen komentář: „Týdenní úroda, seřazená v porodním pavilonu Baťovy nemocnice.“ (Holubec, 2009, s. 41). Holubec konstatuje, že děti vedle sebe ležely jako na běžícím pásu a že dokonce i tato oblast lidského života byla pojímána fordistickým způsobem (Holubec, 2009, s. 41) Holubec považuje myšlení Tomáše i Jana Antonína Bati za utopické. Podle něj jim byl v mnohých ohledech vzorem fašismus. Jednalo se především

o modernizaci, pořádek a politickou jednotnost. V podniku prakticky neexistovaly odbory a členství v politických stranách zde bylo zakázané. Zlín byl nazýván republikou v republice, město bylo řízeno lidmi loajálními Baťovi. Ve Zlíně také nesly jméno Baťa například Baťova třída, Baťův kanál, výše uvedená Baťova nemocnice, i Baťova škola práce (Holubec, 2009, s. 42, 44).

U Bati lze hovořit až o jisté posedlosti vším moderním, novým, rychlejším a efektivnějším. Právě tato posedlost však zřejmě byla jedním z klíčů k jeho úspěchu. Mezi fašistickými, potažmo nacistickými ideami a některými baťovskými myšlenkami lze najít jisté podobnosti. Například v zásadní myšlence, související s výchovou a vzděláváním, baťovské ideje budování nového, takzvaně průmyslového člověka, lze vidět podobnost s myšlenkou dokonalého árijského člověka. Zásadní odlišnost však lze spatřovat v účelu tohoto konání. Mnohem výraznější analogii s nacismem i fašismem je možné spatřovat spíše ve zmíněném důrazu na modernizaci a racionalizaci. Baťův systém řízení rovněž vykazoval prvky podobné s diktátorskými režimy obecně, především direktivností vedení. Stejně tak lze tuto podobnost vztáhnout i na praktikovanou cenzuru v závodech. Za závažný problém považují nemožnost jakékoliv nepohodlné politické příslušnosti či aktivity a nemožnost vyjádření názoru, který by nebyl v souladu s baťovskými názory. Racionalizace procesů a personálních činností, včetně výchovy a vzdělávání je naopak prospěšným jevem. Například popisy konkrétních cílů vzdělávacích aktivit i prostředků jejich dosažení byly v Baťových závodech detailně rozpracovány. Umravňování záletných manželů či manželek v Baťových závodech je možné považovat za utopické. Sledování a vykazování rodinného života je z dnešního pohledu rovněž utopické a neetické a lze si představit, že bylo pro zaměstnance stresorem.

Projevy nesouhlasu a neposlušnosti v Baťových závodech byly taktéž omezovány organizací bydlení zaměstnanců závodů. Nový Zlín byl postupně vystavěn okolo Baťovy továrny. „*Ta se stala také nejdůležitější entitou produkující sociální a prostorový řád uvnitř transformujícího se urbánního prostředí.*“ (Ševeček, 2009, s. 46–48). Ve Zlíně splývalo prostředí továrny s prostředím firmy. Jak již bylo uvedeno výše, v roce 1923 zvítězili zaměstnanci Baťova závodu v místních volbách. Tomáš Baťa byl zvolen starostou Zlína a tuto funkci vykonával až do své smrti v roce 1932.

Později se stal starostou Dominik Čipera, jeden z vedoucích pracovníků Baťova závodu, který byl na postu starosty do roku 1945 (Ševeček, 2009, s. 46–48). V roce 1912 nechal Tomáš Baťa vystavět první skupinu domků pro své zaměstnance, takzvané baťovské domky.

„Značné množství dělníků Baťových závodů dojíždělo pro nedostatek bytů ve Zlíně každodenně do práce. Tomáš Baťa si byl vědom toho, že každodenním dojížděním dělníků do zaměstnání i z větších vzdáleností a nedostatečným odpočinkem trpí jejich pracovní výkonnost.“ (Lehár, 1960, s. 122). Standardní dům měl tři pokoje, kuchyni, sklep a zahrádku. Nájem činil 27 korun za jeden týden. Firma Baťa vlastnila samozřejmě také údržbářská střediska, která zabezpečovala údržbu domků. V roce 1937, již za vedení Jana Antonína Bati, vlastnila firma Baťa přibližně dva tisíce domků, přičemž celkový počet domků ve Zlíně činil kolem tří tisíc. Výstavba baťovských domků měla značný vliv na stabilizaci a motivaci spolupracovníků, neboť v případě propuštění z firmy musel zaměstnanec i celá jeho rodina domek opustit (Lešingrová, 2008, s. 109).

Firma Baťa umožnila svým zaměstnancům bydlení za velmi příznivých cenových podmínek. Nájemné za baťovský domek bylo výše uvedených 108 korun za měsíc. Pro srovnání, měsíční nájemné za byt s dvěma pokoji a kuchyní, činilo v Československu průměrně 218 korun v roce 1929, v roce 1939 pak dokonce 417 korun (Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky). Kvalita bydlení v baťovských domcích byla pro zaměstnance, z nichž naprostá většina pocházela z chudého venkova, navíc velmi významným zlepšením jejich poměrů. Na druhou stranu však Baťovy závody prostřednictvím bydlení zvyšovaly závislost dělníků i učňů na závodě. Získávaly tak jejich poslušnost a důsledné přizpůsobení se podmínkám i zásadám firmy. Propuštění z firmy znamenalo i ztrátu kvalitního bydlení a veškerého sociálního zázemí, které firma Baťa nabízela. Rovněž učni v Baťově škole práce pro mladé muže i mladé ženy bydleli v Baťových internátech. Pokud byl někdo z nich propuštěn ze závodu, znamenalo to pro něj také automatické vystěhování. Lze si představit, že tyto podmínky vyvolávaly v pracujících nejistotu a strach z nedodržování daných pravidel.

3 Výchovně-vzdělávací soustava v Baťových závodech v meziválečném Československu

Výchova je intencionálním (záměrným, plánovitým a cílevědomým) působením vychovatele na vychovávaného jedince. Výchova má cíle, obsahy a předměty a je metodickým a plánovitým jednáním pedagoga (Beneš, 2014, s. 16). Dále je výchova definována jako proces, který má vést k rozvoji postojů, potřeb, zájmů a chování vychovávaného. Výsledky výchovy jsou charakterem jedince a jeho sociální chování (Pospíšil, 2016, s. 10, 24). V souvislosti s andragogikou je pojem výchova považován za problematický, protože výchova je považována za součást přípravy na život emancipovaného a rozumného jedince. Je tedy procesem konečným, emancipovanou a rozumnou osobu není možné vychovávat (Beneš, 2014, s. 15).

Pojem výchova je používán ve spojení s pojmem vzdělávání. Jde o velmi blízké a propojené jevy, které však nejsou synonymní. V praxi tyto pojmy nelze oddělit. Termín výchovně-vzdělávací proces ukazuje provázanost těchto jevů (Průcha, 2000, s. 15). Vzdělávání je definováno jako plánovitý proces realizace pedagogických cílů a ideálů. Jeho provádění je systematické, obsahově a časově strukturované. Jedná se o institucionalizovaný proces vedený většinou profesionály (Beneš, 2014, s. 16). Vzdělávání je procesem vedoucím k rozvoji vědomostí, dovedností, návyků a schopností. Výsledkem vzdělávání může být kvalifikace, vzdělanost nebo vzdělání (Pospíšil, 2016, s. 24, 25).

Dále uvádím vymezení podnikového vzdělávání, konkrétně Armstrongovu definici. „*Podnikové vzdělávání je organizovaná a zpravidla plánovaná personální činnost.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 447). Kocianová o vzdělávání pracovníků říká, že je jednou z nejdůležitějších oblastí personálního řízení. Uvádí rovněž, že vzdělání a rozvoj pracovníků je prostředkem k vytváření souladu mezi nároky kladenými na konkrétní pracovní místo a současnými i budoucími schopnostmi lidí. Náklady na vzdělávání pracovníků jsou považovány za návratné. Vzdělání bývá také považováno za výhodu pro pracovníky. Vzdělávání a rozvoj by vždy měly vycházet z konkrétních podmínek dané organizace. Také by měly být součástí organizační strategie. Do vzdělávání pracovníků se většinou řadí odborné vzdělávání a rozvoj znalostí, dovedností i schopností (Kocianová, 2010, s. 169–170). Tureckiová definuje firemní vzdělávání jako: „*souhrn vzdělávacích*

aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, tj. rozšířit prohloubit, zvýšit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků.“ (Tureckiová, 2009, s. 79). Důvodem pro zařazení pracovníka do programu firemního vzdělávání může být nízký výkon. V posledních několika letech ale zaměstnavatelé kladou stále více důraz na posilování silných stránek pracovníků, na rozvoj jejich potenciálu. Podle Tureckiové spočívá rozdíl mezi firemním a podnikovým vzděláváním ve faktu, že podnikové vzdělávání přímo odkazuje pouze k určitému typu zaměstnavatelských organizací (Tureckiová, 2009, s. 79).

Dle Palána je pojem podnikové vzdělávání synonymní s pojmem firemní vzdělávání. Patří do něj vzdělávání v podniku, vzdělávání mimo podnik a vzdělávání na pracovišti. Jde o systematický proces, během kterého se mění úroveň znalostí a dovedností. Dochází tak ke změnám v pracovním chování. Palán také dodává, že cílem podnikového vzdělávání není pouhé předávání poznatků, ale i umožňování seberealizace, jakožto nejúčinnějšího motivačního faktoru. Dále uvádí rozdělení podnikového vzdělávání na vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti, prohlubování kvalifikace, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci a vzdělávání manažerů. Vzdělávání je podle něj velmi důležité i pro fungování ostatních personálních činností: plánování lidských zdrojů, nábor, výběr pracovníků. Slouží také jako nástroj omezující fluktuaci zaměstnanců. Pro konkurenceschopnost podniků je zásadní skutečnost, že rychlost učení v nich je větší než rychlost změn v okolním prostředí (Palán, 2002).

Baťovým záměrem bylo poskytnout vzdělání dětem jeho zaměstnanců, nejen pro jejich spokojenost, ale také proto, že v budoucnu se samy tyto děti měly z velké části stát Baťovými zaměstnanci. I zaměstnanci byli vzděláváni, Baťa chtěl dobře vyškolené dělníky, prodavače, administrativní i vedoucí pracovníky. Vzdělávání se bylo jedním z důvodů k povýšení zaměstnance. Baťa prohlašoval, že vedoucí pracovníky nepřijímá, ale že vedoucí pracovníci jsou v Baťových závodech vychovávaní (Kijne, Spender, 1996, s. 157). Baťa investoval velké množství finančních prostředků do školství. *„Každý krejcar, který vydáme na účelné vybudování školy, se nám mnohokrát v životě vrátí, a to nejen na nevypočitatelných požitcích mravních, ale i na zvýšeném blahobytu, kterého dosáhneme.“* (Baťa, 1990, s. 102). Rovněž zdůrazňoval důležitost investic vlastních prostředků do seberozvoje, když prohlašoval: *„Buďte hrdi na majetek, který jste poctivou prací vydělali. Nešetřte však peněz na získání nových vědomostí.“* (Baťa, 1990, s. 108).

Komplexním cílem baťovské průmyslové výchovy a vzdělávání bylo zformování takzvaného průmyslového člověka. Průmyslový člověkem měl žít v moderním městě, pracovat v továrně, mít všeobecný rozhled, umět plynule konverzovat nejlépe v několika světových jazycích. Dále měl být schopný rozdělit si svůj čas mezi zaměstnání, rodinu a sport či jiný způsob trávení volného času. Měl se v průběhu celého života učit novým znalostem a dovednostem (Culík Končítíková, 2014, s. 153). Rovnováha osobního a pracovního života v Baťových závodech je však v souvislosti s časovou náročností zaměstnání a vzdělávání, i v souvislosti s rozsáhlostí baťovského vlivu na osobní život zaměstnanců, velmi diskutabilní.

Baťovy výroky, stejně tak jako jeho aktivity, na poli výchovy a vzdělávání byly v souladu se zásadami pragmatické pedagogiky. Tomáš Baťa byl zastáncem názoru, že vše, co se lidé učí, má vést k nějakému konkrétnímu praktickému cíli. *„Vše, čemu se lidé učí, má mít nějaký cíl, má něčemu sloužit. Učení musí sestoupit z nadhvězdných prostor mezi lidi. Je třeba mluvit a učit se o práci, která se koná v okolí žáka. V počtech, účetnictví by si žáci měli vzít účetní oddělení nějakého podniku a počítat se skutečnými a živými ciframi. Přírodopisu by se mělo učit na poli, v zahradě, v lese. A nemělo by se mluvit jen o stromečku, ale také o jeho výnosnosti. Zeměpis nechť probírají žáci z hlediska určitého oboru, ale zejména z hlediska svého kraje. Nechť vycházejí z vědomí, že každý kraj na světě může posloužit jim a oni práci mohou posloužit celému světu. Dějepis je třeba aplikovat na přítomnou dobu a využít minulých událostí k poučení pro dnešek.“* (Baťa, 1990, s. 103).

Hlavním znakem pragmatické pedagogiky je učení prostřednictvím řešení problémů, místo samotného učení teorie nazpaměť. Poznání má být osvojováno skrz vlastní aktivitu, zkušenost (Singule, 1991, s. 38, 39). Českoslovenští pedagogové Václav Příhoda a Stanislav Vrána studovali pragmatickou pedagogiku přímo u Johna Deweye ve Spojených státech amerických. Získané poznatky se pak snažili aplikovat v praxi. Na konci dvacátých let se na Zlínsku s přispěním Příhody, Vrány i Bati rozvíjí pokusné školství, ve kterém jsou uplatňovány zásady pragmatické pedagogiky. Ve zlínských reformních školách byl kladen větší důraz na rozvíjení komunikačních dovedností žáků a na proces vytváření sociálních vztahů. Žáci měli být schopni se individuálně prosazovat, ale zároveň spolupracovat v kolektivu. Na základních školách byl akcentován i pravidelný kontakt učitelů s rodiči (Kostka, 2014a). Ve zlínských školách byla taktéž důležitá tvořivost, představivost, samostatnost a přizpůsobivost vzdělávaných.

Tomáš Baťa měl velkou zásluhu na realizaci reforem zlínského školství ve třicátých letech 20. století. Měl tedy vliv jak na firemní školství, tak na obecné zlínské školství. Začátek druhé světové války bohužel znamenal rovněž konec školských reforem. Ze zlínských pokusných škol a z baťovského podnikového školství se po válce zformovaly všeobecné, obchodní a průmyslové školy na Zlínsku. Prvky pragmatické pedagogiky ze zlínských škol definitivně vymizely po komunistickém převratu v roce 1948 (Kostka, 2013). Baťovi lze vytknout až přílišné zdůrazňování hospodářských otázek ve výuce. Tento akcent byl sice dán celkovou firemní filozofií, tovární výrobou a silně ekonomickým vnímáním světa Tomáše Bati, přesto ho lze z dnešního pohledu považovat za poněkud přehnaný. Dnes je ve výchově a vzdělávání více zdůrazňována potřeba umět si vyhledávat informace a kriticky je hodnotit. V Baťových závodech byl také kladen důraz na vytváření vlastního kritického hodnocení a názoru, avšak tento názor musel být vždy v souladu se stanovisky vedení firmy.

Culík Končítíková uvádí, že ve vzdělávacím systému firmy Baťa je poměrně obtížné jednoznačně zařadit některé formy výchovy a vzdělávání v Baťových závodech. Školy se totiž rozvíjely živelně v závislosti na potřebách firmy. Například jazykové kurzy byly nejdříve popisovány jako samostatné a později jako součást výuky na Exportní škole nebo mezi kurzy Studijního ústavu (Culík Končítíková, 2015, s. 62). Mezi baťovské školy tak lze zařadit mateřské školy, základní školy, Baťovu školu práce pro mladé muže, Baťovu školu práce pro mladé ženy, Průmyslovou školu, Školu pro prodavače, Exportní školu, Vyšší lidovou školu Tomáše Bati, Studijní ústav, Tomášov a Školu umění (Culík Končítíková, 2015, s. 19).

Rozvoj Baťových závodů byl neoddělitelně spjat s rozvojem Zlína i zlínského školství, za jehož výstavbou stály z velké části právě Baťovy závody. Zlínské podnikové a mimopodnikové školy tedy rovněž nejsou jednoznačně rozlišitelné. Na mateřských i základních školách byli často vzděláváni potomci Baťových zaměstnanců. Baťovy školy práce i další školy v Baťových závodech už lze do Baťova podnikového vzdělávání zařadit s určitostí, byly určeny primárně pro výchovu a vzdělávání zaměstnanců Baťových závodů.

3.1 Mateřské a základní školy ve Zlíně v meziválečném Československu

Mateřské školy ve Zlíně byly určeny pro děti ve věku od čtyř do šesti let (Culík Končítíková, 2015, s. 19). Byly zřizovány jak školky české, tak i školky, ve kterých se děti mohly učit cizím jazykům. Jednalo se o angličtinu, němčinu, francouzštinu. Výuka německého jazyka ve zlínských školách byla v předválečném období v některých českých novinách popisována negativním způsobem (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. č. 205, inv. č. 205).

Obecné školy byly určeny dětem od šesti do deseti let. Měšťanské školy navštěvovali žáci mezi jedenácti a čtrnácti roky věku (Culík Končítíková, 2015, s. 19). Obecné školy odpovídaly věkovému rozmezí pro dnešní první stupeň základních škol. Měšťanské školy byly určené pro žáky ve věku dětí, v současnosti navštěvujících druhý stupeň základní školy. Kvůli růstu zlínské populace byla potřeba stavět nové školy. Do roku 1928 byly ve Zlíně dvě obecné školy a dvě školy měšťanské. Všechny tyto školy byly situovány ve staré budově Komenského školy. Roku 1929 byla vystavěna budova pro Masarykovy školy na zlínském náměstí Práce, roku 1931 přibyla škola Palackého na Letné a roku 1933 Komenského škola na Zálešné. Na konci roku 1934 bylo v těchto školách čtyřicet dva tříd s celkem šestnácti sty padesáti žáky, což byl zhruba dvojnásobný počet oproti roku 1928 (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202).

Důraz byl kladen na spolupráci s veřejností a rodiči, na zpětnou vazbu od nich. Stanislav Vrána vyzýval rodiče, aby sledovali své děti při učení a navštěvovali školy, o učitelích psal: „..... jsou vděčni za jakoukoliv radu, námět, návrh i kritiku, kterých se jim od občanstva dostane.“ (SOkA Zlín Baťa II/8 – kart. 202, inv. č. 202). V tomto smyslu tedy byl naplňován jeden ze základních principů pragmatické pedagogiky, totiž uskutečňování dialogu v rámci komunity (Kostka, 2014b, s. 118)

V dobovém tisku píše Bohumír Pluhař o své návštěvě na Masarykových měšťanských školách. Učitelé tam dle jeho svědectví brali v potaz návrhy žáků na průběh výuky, a pokud byl návrh rozumný, přizpůsobili se mu. Většina vyučovacích hodin začínala diskuzí o tom, co kdo slyšel nebo četl z daného předmětu. Žáci byli vedeni k tomu, aby se ptali na otázky, týkající se faktů, kterým nerozuměli. Na tehdejší dobu neobvyklou byla, dle zmíněného novináře, sebejistota zlínských žáků (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202,

inv. č. 202). Sebejistota byla další ze zásad pragmatické pedagogiky, která byla Baťovi velmi blízká. Jak už však bylo zmíněno výše, prosazování se a soutěžení byly v Baťových závodech oslavovány až v přehnané míře.

Do zlínských škol, především do Masarykových pokusných, přijížděli na náslechy učitelé z celé republiky, někdy i ze zahraničí. Dobový tisk popisuje krátkodobé návštěvy větších skupin učitelů, i naopak déletrvající studium fungování školy prováděné jednotlivci. O pozorování fungování zlínských škol byl velký zájem. Například v květnu roku 1936 bylo v příslušném školním roce na Masarykových pokusných školách evidováno téměř šest set hostů, s tím, že dalších minimálně tři sta hostů plánovalo do konce školního roku školy navštívit (SOkA Zlín Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202).

3.2 Baťova škola práce pro mladé muže v Baťových závodech v meziválečném Československu

Tomáš Baťa prohlašoval v jednom z projevů k mladým mužům: „*Vy, mladí muži, vykročte s odvahou do světa. Nermuňte se tím, že vaši rodiče nemohou nebo nechtějí vás vydržovat na školách. Celý svět je škola a nejlepším učitelem je práce, nelepším pomahačem je chudoba. Většina vynikajících mužů naší doby opouštěla rodný krov s uzlíkem zrovna tak malým jako vy. Velikost naší doby je v tom, že i ta nejvyšší místa v republice jsou dostupná chudému muži. Záleží jen na něm a na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl.*“ (Holubec, 2009 s. 46). Baťova škola práce pro mladé muže byla založena roku 1925. Jejím ředitelem se stal Jaromír Hradil. V prvním roce do ní nastoupilo osmdesát žáků a učilo zde sedm učitelů, v roce 1932 bylo do prvního ročníku zapsáno třináct set padesát pět žáků, které vyučovalo šedesát osm učitelů (Cekota, 1985, s. 38). Systém výchovy a vzdělávání v Baťově škole práce byl založen na propojení školní výuky, práce v dílně a internátní výchovy. Všichni jeho účastníci pracovali plnou pracovní dobu a školu navštěvovali po pracovní době a v sobotu. Žáci tedy neměli možnost se na vyučování připravovat, a proto bylo nutné organizovat výuku tak, aby si mohli co nejvíce vědomostí osvojit už při vyučování. „*Šlo v podstatě o dnešní pojetí „studia při zaměstnání,“ ale bez jakéhokoliv uvolňování z práce.*“ (Garlík, 2009, s. 55–58). Činnost Baťovy školy

práce ve Zlíně a v celém Československu trvala až do roku 1948, kdy byla ukončena nástupem komunistického režimu v roce 1948 (Lešingrová, 2008, s. 95).

Do Baťovy školy práce byli přijímáni žáci po skončení měšťanské školy, tedy po ukončení základní školní docházky, bylo jim přibližně čtrnáct až patnáct let. Studium Baťovy školy práce trvalo čtyři roky. Na kvalitu přijímacího procesu učňů byl kladen značný důraz, počet přihlášek se totiž postupem času rychle zvyšoval. Baťova škola práce pro mladé muže zahájila činnost 15. září 1925, kdy bylo přijato prvních osmdesát chlapců. Roku 1934 bylo uchazečů o přijetí do Baťovy školy práce již devatenáct tisíc, ročně jich však bylo přijímáno pouze tisíc až tisíc pět set (Lešingrová, 2008, s. 92). Přijímací řízení vycházelo z důkladně propracovaného dotazníku. Součástí přijímacího řízení byla i lékařská prohlídka a psychotechnická zkouška. Na základě výsledků se rozhodovalo o pracovním zařazení uchazeče o místo v Baťově škole práce. Například vysekávač musel mít dobrý zrak, citlivé prsty, být přemýšlivý a umět dobře počítat (Lešingrová, 2008, s. 92). Zmíněný dotazník svým podpisem ztvrzoval ředitel školy, do které mladý člověk chodil. Bylo třeba uvést, zda má chlapec oba rodiče, kolik má sourozenců, majetkové poměry rodičů, jaká je pověst jeho i jeho rodiny a v jaké společnosti tráví svůj čas. Další položky dotazníku se týkaly uchazečova psychického stavu a jeho školního prospěchu. Přijímací zkoušky se konaly přibližně v třiceti městech tehdejšího Československa. U zkoušek byl hodnocen tělesný stav včetně toho, jak je chlapec dobře živen, jak silné má svaly a jak obratné jsou jeho prsty na ruce, dále byly na škálách hodnoceny duševní vlastnosti, například vyjadřovací a pozorovací schopnosti. Ohled byl brán i na prostředí, v kterém chlapec vyrostl (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Přednostně byli vybíráni ti, kteří pocházeli z chudších poměrů. Předpokládalo se totiž, že budou skromnější a budou mít pozitivní přístup k práci (Lešingrová, 2008, s. 92). Na druhou stranu neměli být přijímáni sirotci či děti vyrostlé bez otce, jedináčci, mladí lidé, jejichž příbuzní trpěli některou z dědičných chorob. Také byli často odmítáni uchazeči z průmyslových měst (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Baťa všeobecně preferoval učně i dělníky bez zkušenosti s průmyslovou výrobou v jiných závodech.

Aktuální potřebu učňů stanovovalo osobní oddělení podle potřeb výroby. Přibližně s jedním tisícem chlapců ročně byla uzavřena učební smlouva. Počet učňů ve všech ročnících se v průběhu třicátých let pohyboval přibližně okolo tří tisíc. Tento důkladný výběr byl umožněn atraktivitou městského prostředí pro uchazeče z venkova i vysokou úrovní

výdělku (Garlík, 1990, s. 54, 57). Po přijetí do Baťovy školy práce podepisoval nový učeň a jeho zákonný zástupce takzvanou Učební smlouvu. Bylo v ní uvedeno, že po dobu prvních tří měsíců od nástupu do Baťových závodů mohou obě smluvní strany okamžitě zrušit učební poměr. Ve smlouvě byla dále zmíněna povinnost učně bydlet na internátě s ostatními mladými muži a fakt, že mzda bude i učňům vyplácena týdně (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Po nástupu do Baťovy školy práce se mladého muže ujal vychovatel, který mu ukázal, v jakém internátě a v jakém pokoji bude bydlet, a krátce ho provedl po Zlíně. Seznámil ho rovněž se všemi jeho povinnostmi, mimo jiné mu vysvětlil, jak má postupovat v případě nemoci a připomínal, aby poslal dopis rodičům (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Co se týče denního rozvrhu v Baťově škole práce, mladí muži vstávali v zimě v 6 hodin ráno, v létě pak v 5 hodin a 50 minut, aby absolvovali ranní rozcvičku. Pak následoval úklid, oblékání a snídane. Nechyběly pokyny o důležitosti vydatné snídane pro kvalitu dopolední práce v továrně od 7 do 12 hodin. Poté následoval oběd. Od 14 do 17 hodin pokračovala práce v továrně, po práci šli mladí muži na večeři a od 18 hodin a 30 minut do 20 hodin se konalo vyučování. Zbývající čas do večerky, tedy do 21 hodin a 15 minut měli mladí muži dle dobových pokynů věnovat sportu, četbě, sebezvzdělávání a slušné zábavě (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Culík Končítíková oceňuje Baťovu školu práce také na základě faktu, že dle výpovědí se pamětníci Baťovy školy práce během svého působení v Baťových závodech netrápili problémy jako je nedostatek smyslu, nekvalitní rodinné vztahy, nedostatek financí či nevyváženost pracovního a rodinného života (Culík Končítíková, 2014, s. 155). Zde je však vhodné na základě režimu v Baťově škole zvážit možnost, že mladí muži vůbec neměli čas zabývat se takovými problémy. Program byl totiž naplánovaný doslova po minutách. I víkendové a volnočasové aktivity byly detailně a účelově plánované.

Vychovatelé na internátech Baťovy školy práce měli pod dohledem skupinu čítající od osmdesáti do jedné stovky učňů. Pracovní doba vychovatelů ve všední den byla od 6 do 10 hodin dopoledne a od 18 do 22 hodin večer. Vychovatelé měli za úkol kontrolovat učně každé ráno při odchodu do zaměstnání, vyučovat v Baťově škole práce, zaznamenávat rozvoj mladých mužů, jejich pracovní výkon i stav jejich hospodaření s financemi. Také organizovali víkendový program pro chlapce (Garlík, 1990, s. 58). Nároky na vychovatele v Baťově škole práce, nejen vzhledem k jejich pracovní době, byly

vysoké. V takzvané kvalifikační tabulce byl popsán způsob jejich ohodnocení. Lze si všimnout výrazné podobnosti s dnešními kompetenčními modely a hodnocením podle nich. Byly hodnoceny jejich povahové znaky, schopnost vedení lidí, vědomosti, kvalita výchovné činnosti i administrativní práce, schopnost spolupráce s dílnou a další, například sportovní aktivity. Uvedené kategorie byly rozděleny na dílčí faktory. Na základě tohoto hodnocení pak byla vychovatelům vypočítávána a vyplácena prémie (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 144). Vychovatel mladých mužů v Baťově škole práce musel být absolventem vzdělání pedagogického zaměření, znát výrobní procesy v Baťových závodech, skutečně se zajímat o výchovu mladých mužů a ovládat několik cizích jazyků. Rovněž bylo pokládáno za vhodné, aby byl ženatý a znal tak rodinné soužití (Culík Končítíková, 2014, s. 98).

Mladí muži v Baťově škole práce se museli řídit poměrně přísnými pravidly. Hlavní zásady chování mladých mužů byly sepsány do podoby Desatera mladého muže. Některá z nich považují za jednoznačně prospěšná, například: „*Pracuješ myslivě. Nevěříš v neměnitelnost poznání.*“ (Culík Končítíková, 2014, s. 57). Jiná však lze vnímat jako problematická, například zásada: „*Jedině v práci věřit budeš.*“ (Culík Končítíková, 2014, s. 57). Ač je usilovná, poctivá a pečlivá práce kladným fenoménem hodným obdivu, v této zásadě je možné vidět až zbožšťování práce. Vzhledem k tomu, že hlavním úkolem dělníků v Baťových závodech byla práce, není tato zásada příliš překvapivým jevem.

Pro případ nedodržování kázně byla v Baťově škole práce poměrně detailně vymezena stupnice kárných prostředků. Tresty pro mladé muže za neplnění jejich povinností či porušování nařízení byly odstupňovány od nejlehčího trestu po nejtěžší trest, tedy po propuštění z Baťových závodů. Mezi tresty nejméně závažné patřilo napomenutí vychovatelem (nejdříve v soukromí, případně před dalšími mladými muži), dále pokárání správce internátu či ředitelem Baťovy školy práce, následované omezením chlapcových výhod. Další kárné prostředky již byly oznamovány rodičům doporučeným dopisem. Náležela mezi ně důtka od vedoucího osobního oddělení, poznámka do kartotéky mladého muže, dovolená za trest a již zmíněné propuštění ze závodu (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Stejně jako v dalších školách Baťovské výchovně-vzdělávací soustavy, byl i v Baťově škole práce pro mladé muže kladen důraz na schopnost zacházet s vlastními financemi. Tento důraz byl zde umocněn mládím vychovávaných. Podle Tomáše Bati se mladí muži

před založením rodiny měli stát naprosto finančně nezávislími. Do dvaceti čtyř let si měli našetřit alespoň 100.000 korun (Baťa, 2015, s. 30, 31). Každý učeň v Baťově škole práce si vedl ročenku, do které měl povinnost si zaznamenávat všechny své příjmy a výdaje. Tuto ročenku musel v prvních dvou letech v Baťově škole práce předkládat každý týden vychovateli ke kontrole. Všechny své úspory si chlapci ukládali na firemní účet, Baťovy závody poskytovaly úrokovou sazbu 10 %. K uvolnění peněz z konta musel dát vždy souhlas vychovatel (Lešingrová, 2009, s. 93).

Ve výchově mladých mužů platil princip: „*Nemá býti opomenuto nic, co by mohlo podpořiti nebo doplniti výchovu k samostatnosti.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 144). Mezi prostředky výchovy k samostatnosti patřila, mimo důrazu na finanční gramotnost, i řečnická cvičení, četba současných autorů, seznamování se se současným stavem dramatického umění, debaty o něm i samostatné kritické hodnocení soudobé kulturní tvorby. Předpokládalo se, že mladí muži v budoucnu založí rodinu, takže v osnovách čtvrtého ročníku Baťovy školy práce byl uveden i společenský styk se ženami, například obědy, různé besídky a čaje. Vychovatel měl být ve čtvrtém ročníku mladým mužům více „*starším kamarádem a rádcem.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 144). Mimo propracovanosti osnov, vzdělávacích cílů a vzdělávacích metod oceňují i zohledňování věku a postupného psychosociálního vývoje mladých mužů v průběhu jejich působení v Baťově škole práce. Takzvaná výchova k samostatnosti byla v souladu s principy pragmatické pedagogiky, samostatnost byla taktéž důležitým fenoménem pro Tomáše Baťu.

Mladí muži se mohli ve volném čase sdružovat při sportu, zábavě a vzdělávání, vždy se svolením vychovatelského sboru. Důraz byl kladen na sport. Zajímavostí je, že v dobových dokumentech existuje zmínka o používání pojmů *team work* a *team spirit*: „*Při sportu je nejlepší příležitost k vytvoření tzv. team work a team spirit.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Mladým mužům bylo naopak zakázáno členství v politických stranách a spolcích, ani nesměli nosit odznaky určující příslušnost k některé straně, spolku či hnutí. Dále nebylo dovoleno přechovávat a rozšiřovat tiskoviny s politickou tematikou a takové, které by ohrožovaly mravnost a veřejný pořádek (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Zde je tedy možno spatřovat prvky uplatňované politické cenzury v Baťových závodech. Případné porušení zákazu členství v politickém hnutí znamenalo s velkou pravděpodobností propuštění ze školy, a tedy i ze závodu a z internátu.

3.3 Baťova škola práce pro mladé ženy v Baťových závodech v meziválečném Československu

Tomáš Baťa říkal o výchově a vzdělávání dívek, že jim musí být přikládána stejná důležitost jako výchově a vzdělávání chlapců. Školy pro dívky však měly mít jiný účel, než ty pro chlapce. Dívky se měly učit především vaření, šití, výchově dětí a řízení domácnosti. Baťa také předpokládal, že by ženské myšlení mohlo ve vedení podniku dobře doplnit muže, měl však na mysli malé podniky. Dívky se měly stát žádanými nevěstami pro mladé muže. „*U děvčat nebude lze docílití takových úspor jako u mužů, protože děvčata méně vydělávají a vydávají více na oděv. Ale přesto mají se z nich státi nejžádanější nevěsty pro naše mladé muže po stránce jejich praktického vzdělání, po stránce mravní, jakož i výchovy společenské, ovšem také po stránce peněžní.*“ (Baťa, 2015, s. 31, 32). Bylo běžné, že si mladé ženy pouze vydělají na věno a po sňatku se budou starat o rodinu a již nebudou pracovat v továrně (Pochylý, 1990, s. 85).

Baťovská koncepce výchovy a vzdělávání žen byla zcela v souladu s dobovým postavením ženy v československé společnosti. Přestože v meziválečném Československu ženy již měly přístup do parlamentu i k vysokoškolskému vzdělání, za jejich hlavní úlohu bylo považováno řízení chodu domácnosti a péče o děti (Čermáková, 2012, s. 68, 70, 71). Čermáková výstižně podotýká: „*Práce ženy v rámci domácnosti nebyla limitována osmihodinovou pracovní dobou, kterou první republika krátce po svém vzniku uzákonila. Venkovské ženy často bývaly prací přetíženy a mnoho volných chvil jim nezbývalo.*“ (Čermáková, 2012, s. 68) Potřeba vzdělávání žen pro účely vyšší efektivity práce v domácnosti byla zmiňována i v dobovém tisku (Čermáková, 2012, s. 68).

Roku 1929 byla založena Baťova škola práce pro mladé ženy. Roku 1933 už bylo ve třech internátech čtyři tisíce pět set mladých žen (Lešingrová, 2008, s. 92). Až do roku 1933 nebylo nutné pro přijetí do Baťových škol práce pro mladé ženy projít tak přísných výběrem. Mladé ženy byly často starší než mladí muži. Návštěva pro ně zřízených kurzů byla dobrovolná, proto je převážně z vlastní iniciativy vyhledávala starší děvčata. Jednalo se

především o praktické dovednosti, tedy o hospodaření, vaření a šití. V roce 1933 pak bylo vybráno šest set nejmladších dívek, které byly ubytovány ve zvláštním internátě, a jejich režim dne byl přísnější, než u dívek přijatých dříve. Každý večer ve všední dny a v sobotu odpoledne povinně navštěvovaly kurzy (Pochylý, 1990, s. 85).

Po roce 1933 již byly přijímány pouze dívky ve věku čtrnáct až patnáct let, které nebyly dříve zaměstnány v podniku a byly zdravé po fyzické i psychické stránce. K přijímacím zkouškám byly zvány dívky, které absolvovaly čtyři roky měšťanské nebo střední školy, popřípadě dívky, které absolvovaly tři roky těchto škol s dobrým prospěchem. Výhodou bylo, pokud uchazečka ovládala některý cizí jazyk. O přijetí do školy rozhodovaly testy, osobní pohovory a lékařské prohlídky. Nově přijaté mladé ženy pak pracovaly v obuvnických, pletařských či gumárenských dílnách. Až po třech letech školy mohla být mladá žena přidělena k více specializovaným úkolům. Délka studia v Baťově škole práce pro mladé ženy byla čtyři roky. Povinností mladých žen bylo navštěvovat vyučování každý všední den po pracovní době a také v sobotu. Pro ženy byly za nejdůležitější považovány praktické dovednosti, zejména aby byly schopny vést rodinu a správně hospodařit s financemi. *Mají se připravit po stránce rozumové a citové, aby byly oporou hospodářského mravního základu rodinného.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Mladé ženy bydlely také v internátech, samozřejmě oddělených od chlapeckých internátů, a dohled nad jejich výchovou a vzděláváním měly vychovatelky (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Na vzdělávací metody bylo pohlíženo velmi pokrokově. V dobové příručce pro vychovatelky v Baťově škole práce pro mladé ženy bylo zdůrazňováno, aby byla volena s ohledem na žákyně, které přes den pracují. Hlavní vzdělávací metodou byl „... živý výklad vyučujícího z paměti podaný.“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Během přednášky měly vyučující spojovat teorii s příklady z praktického života. Na přednášku měla navazovat diskuze na téma, vybrané na základě zájmu žákyň a schválené vyučující: „... *netřeba debatovati o všem.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Pokud si již žákyně osvojily požadované znalosti a dovednosti, bylo doporučeno zařadit referáty o probrané látce a přečtené literatuře. Do výuky byly zařazeny i výchovné a vzdělávací filmy (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Nároky na vychovatelky mladých žen, stejně jako na vychovatele mladých mužů, byly vysoké. Diskuze a spojování s praxí znovu dokládá prosazování prvků pragmatické pedagogiky v Baťově škole práce.

Tak jako mladí muži, i mladé ženy měly své desatero. Podle něj měly být mladé ženy rozumné, ukázněné, ctnostné, upřímné, odvážné, pracovitě, čistotné, jednoduché, přítelkyně všech a vždy dobré a veselé mysli (Culík Končítíková, Kašpárková, 2012, s. 50). Mezi předměty vyučované v Baťově škole práce pro mladé ženy patřila čeština, počty, vzdělávací četba, občanská nauka, kulturní světové dějiny, české dějiny nové doby, hospodářské otázky dnešní doby, zdravotní věda, rodinná výchova, bytová kultura, šití prádla šití šatů, vaření, další domácí práce, tělocvik, zpěv a cizí jazyk (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39). Například rodinná výchova mladých žen zahrnovala přípravu na uzavření manželství, manželský život, narození dítěte, výchovu dětí, vytváření podmínek pro spokojený rodinný život, vytváření spokojených vztahů. Do výchovy k hospodaření a vedení domácnosti se řadilo domácí účetnictví, uspořádání bytu a domácnosti, tvoření hezkého a vkusného domova, umění cítit se šťastnou a spokojenou, umění dobré vůle a sousedské pomoci (Culík Končítíková, 2012, s. 65–79). U každého vyučovaného předmětu byl v osnovách popsán hlavní vzdělávací cíl, v některých případech rozdělený na dílčí cíle. Dále byl vždy popsán konkrétní postup pro dosažení daných cílů (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39).

Osnovy výuky mladých žen byly, stejně jako v případě Baťovy školy práce, velmi detailně propracovány. Výrazným fenoménem byl odlišný cíl výchovy a vzdělávání mladých žen. Z dnešního pohledu se jeví postavení žen a výchova žen v Baťových závodech téměř výhradně pro mateřství a pro vytváření zázemí muži skoro nepředstavitelně. Ženy navíc za stejnou práci dostávaly i dvakrát nižší mzdu než muži. Takovéto postavení žen však bylo v soudobém kontextu zcela běžné. Ač je v současnosti emancipace žen na zcela jiné úrovni, ani dnes není bohužel pravidlem, aby ženy byly placeny na stejné pozici a při stejné kvalifikaci stejně jako muži.

3.4 Další školy v Baťových závodech v meziválečném Československu

Nová firemní *Průmyslová škola* zahájila své působení v roce 1937. Střední průmyslová škola působí ve Zlíně i dnes. Spolu s baťovskými firemními středními školami fungovalo ve městě i nové gymnázium zřízené roku 1936 a také obchodní akademie vznikající

v letech 1930–1937 (Pokluda, 2013, s. 77, 78). Průmyslová škola byla členěna na tři oddělení, a to na strojnické, chemické, zaměřené na kožařství a gumárenství, a na technologické, zaměřené na obuvnický průmysl. Každé uvedené oddělení se skládalo ze tří na sebe navazujících stupňů škol, a to z dvouleté odborné školy, z dvouleté mistrovské školy a z dvouleté vyšší průmyslové školy. Odbornou školou měli projít všichni mladí zaměstnanci závodů, například absolventi Baťovy školy práce, z nich vybraní byli přijati do mistrovské školy a nejlepší absolventi mistrovské školy mohli pokračovat studiem vyšší průmyslové školy. Všechny druhy průmyslové školy spolupracovaly se závodními dílnami tak, aby docházelo k účelné aplikaci teoretických poznatků do praxe. Pro absolventy průmyslové školy byly určeny různé druhy pokračujících vzdělávacích kurzů. Jednalo se jak o stálé kurzy, tak o kurzy pořádané v případech potřeby doplnění technologických nebo hospodářských znalostí a dovedností. Tematicky se kurzy týkaly například obuvnictví, elektrotechniky, kreslířství, instalatérství nebo jízdy autem (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1190, inv. č. 28). Systém průmyslové školy byl účelně zpracován. Všechna odvětví průmyslových škol se skládala ze tří na sebe tematicky i obtížnostně navazujících stupňů. Absolvování vyšší mistrovské školy tedy trvalo minimálně 6 let. Bylo zajištěno propojení teoretických znalostí a praktických dovedností. Systém průmyslové školy byl účelně zpracován. Pokračovací kurzy průmyslové školy lze podle mého zařadit do dalšího odborného vzdělávání, na základě identifikace individuální potřeby zaměstnance byl doporučen konkrétní kurz. Zaměstnanci si absolvováním těchto kurzů zvyšovali svou kvalifikaci.

Škola prodejního oddělení byla založena roku 1930 (Culík Končítíková, 2015, s. 39). Do této školy se řadil kurz pro prodavače, aranžéry, punčocháře, účetní, správkaře, pedikéry, opraváře a také pro pneumatikáře. Na začátku kurzu dostali všichni účastníci takzvané pokladní deníky, do kterých si byli povinni zaznamenávat své příjmy a výdaje (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1549, inv. č. 151). Škola prodejního oddělení byla určena jak pro nové, tak pro stávající zaměstnance Baťových závodů. Každý nový prodavač byl přijat na čtyřtýdenní zkušební dobu. Nový zaměstnanec byl po zapracování v prodejně poslán vedoucím prodejny do Zlína, aby absolvoval některý z kurzů. Rovněž musel podstoupit lékařské vyšetření. Až po úspěšném splnění všech těchto podmínek byl jedince definitivně přijat jako zaměstnanec některé z Baťových prodejen (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1552, inv. č. 157).

Stávající zaměstnanci byli do kurzů zváni prostřednictvím dopisů rozesílaných prodejním oddělením. Pokud by vedoucí prodejny nevyslal zaměstnance do kurzu v daném termínu, musel by uhradit peněžitou pokutu ve výši ceny kurzu pro daného zaměstnance. Pokud zaměstnanec svévolně neabsolvoval předepsaný kurz, bylo navrženo jeho propuštění. Kurzy trvaly týden, nebo dva týdny, začínaly vždy v pondělí. Na konci kurzu bylo povinností jeho účastníků vypracovat vlastní pracovní program: „*Každý kursista po absolvování kursů si vypracuje pracovní program na základě zkušeností, které získal v kurse. V pracovním programu uvede zlepšení, které zařídí po svém návratu do prodejny.*“ (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1549, inv. č. 151). V kurzech byly taktéž využívány učebnice a příručky. Zajímavostí je dokument od autora aranžérské příručky, prokazující úctu k autorským právům a též jejich nemalou finanční hodnotu: „*Na mnou sepsanou manažerskou příručku přenechávám Vám právo autorské a vydávací a uznávám též právo doplnit, omezit, případně opravit. Za obdržení odnos K 10.000.- poukazuji Vám také právo duševního majetku v této knize obsaženého.*“ (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1552, inv. č. 157). Deset tisíc korun znamenalo v té době jmění.

Pro vyšší motivaci zaměstnanců absolvovat více kurzů sloužilo od září roku 1938 jejich rozdělení do platových tříd právě dle počtu absolvovaných kurzů. Učitelé ve škole prodejního oddělení byli, kromě průběhu výuky, finančně hodnoceni i dle výše tržeb jimi vyškolených zaměstnanců (SOkA Zlín, Baťa X, kart. 1549, inv. č. 151). Porovnávání výše tržeb absolventů tak vlastně sloužilo jako míra dosažení cílů vzdělávání a lze je přirovnat ke čtvrté úrovni vyhodnocování vzdělávání dle Kirckpatricka, totiž k hodnocení výsledků vzdělávací aktivity (Armstrong, Taylor, 2015, s. 508, 509). V hodnocení výsledků vzdělávání měla tedy Škola prodejního oddělení propracovanější metody, než mnohé současné vzdělávací organizace či firmy. Zaměstnanci si ve Škole prodejního oddělení zvyšovali svou kvalifikaci, například absolvování všech kurzů bylo jednou z podmínek pro povýšení na pozici vedoucího prodejny (Culík Končítíková, 2015, s. 72). Školy pro prodavače tak lze také řadit do dalšího odborného vzdělávání. Kurzy byly povinné i volitelné. Organizace kurzů byla podrobně rozpracována včetně opatření při nedodržování stanovených zásad. Motivace účastníků k absolvování kurzů byla zvyšována nejen direktivními nařízeními, ale i stanovením výše mzdy dle počtu absolvovaných kurzů, vyučující byli rovněž stimulováni finančními odměnami. O progresivnosti kurzů svědčí i podrobné zásady dobrého prodavače, rozpracované v podobě detailního dotazníku. Úspěšný prodavač měl dobře vypadat, tvářit se za všech okolností vesele, myslet především

na zájem svých zákazníků, číst odbornou literaturu, věnovat stejnou pozornost i úsilí, když se prodej daří i když se nedaří a věnovat obchodu i svůj volný čas v případě potřeby. Tento dotazník s 25 položkami byl opatřen instrukcemi: „*Přečtěte si otázky a zaškrtněte si ty, na něž můžete s dobrým svědomím říci pevně: „Ano“.* Snažte se, abyste do příštího prodejního období mohli přisvědčit na všechny tyto otázky.“ (Culík Končítíková, 2015, s. 78). Tento dotazník tak byl sebehodnotícím nástrojem, který měl účastníky kurzu i po jeho skončení vést k profesnímu i osobnostnímu seberozvoji. S jeho pomocí mohly být zvyšovány dosažené výsledky vzdělávání.

Exportní škola byla založena roku 1929 (Culík Končítíková, 2015, s. 66). Exportní škola byla určena především zaměstnancům firmy na vyšších pozicích. Naprostá většina z nich patřila mezi úspěšné absolventy Baťovy školy práce pro mladé muže. Exportní škola byla zřízena pro působení jejich zaměstnanců za hranicemi Československa. Jednotlivé obory Exportní školy byly určeny pro nákupce, účetní, prodavače, strojaře, punčocháře, stavebníky či chemiky. Školení nákupců zahrnovalo mimo jiné předměty týkající se národního hospodářství, statistiky, zdravotní a osobnostní rozvoj nákupce. V rámci osobnostního rozvoje se studenti učili účelně si organizovat denní práci a měli hodiny společenské výchovy. K úspěšnému absolvování Exportní školy byli studenti povinni v průběhu studia sepsat čtyři odborné práce na téma dle vlastního výběru. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 178).

Za první rok studia si měl student osvojit všechny potřebné znalosti a dovednosti k vedení skupiny spolupracovníků a zároveň měl plyně komunikovat v jednom cizím jazyce. Druhý rok studia zahrnoval například kurzy práva, hospodářství, společenské výchovy či financí. Studium školy bylo zpoplatněno, stálo 20 korun týdně. Tito studenti však měli tak vysoké platy, že hrazení tohoto poplatku pro ně nebylo problémem. Ke každému z oborů bylo povinné absolvovat dvě stě hodin jazykového kurzu ročně. Mezi jazyky vyučované na Exportní škole patřila němčina, angličtina, španělština, portugalština a francouzština. V souvislosti s nacistickou okupací byla od roku 1939 výuka němčiny povinná pro všechny studenty Exportní školy. Za úspěšné složení jazykových zkoušek byli studenti finančně odměňováni. Dle obtížnosti zkoušky si mohl student za jednu zkoušku vydělat mezi 500 a 1.500 korunami. Ženy zaměstnanců studujících v Exportní škole většinou pracovaly v punčochárnách a šicích dílnách a zároveň také navštěvovaly jazykové kurzy, aby byly připraveny pro případný pobyt v cizině.

O provázanosti Baťových škol svědčí i fakt, že školení prodavačů v Exportní škole zahrnovalo i kurz obchodvedoucích ve Škole prodavačů. Co se týče propojení s praxí, byl na něj opět kladen důraz: „*zvláštní péče bude věnována zaměstnání žáků exportní školy, aby jejich dnešní zaměstnání bylo budoucímu povolání na prospěch.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 178). V Baťově výchovně-vzdělávací soustavě v celém Zlíně byl kladen značný důraz na výuku cizích jazyků. V případě Exportní školy a v celém Zlíně byl tento akcent ještě zvýrazněn, protože úspěšní absolventi měli vycestovat do zahraničních baťovských poboček. Finanční odměny za složené jazykové zkoušky jako druh stimulace studentů této školy byly logickým jevem, bez znalosti jazyků by firma mohla jen těžko expandovat do zahraničí. O promyšlenosti vzdělávacího systému svědčí i jazykové vzdělávání žen, aby žena mohla tvořit zázemí muži a rodině i v zahraničí.

Vyšší lidová škola Tomáše Bati ve Zlíně byla založena roku 1932 (Culík Končítíková, 2015, s. 39). V jejím rámci se konaly jazykové kurzy, kurzy těsnopisu i kurzy psaní strojem, kurzy fotografování, kurzy řízení automobilu, či dokonce loutkářský kurz. Dle dobové dokumentace Vyšší lidová škola poskytovala „*přednášky všeobecně vzdělávací i odborné.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174). Z jazyků byla vyučována angličtina, němčina, francouzština, španělština a ruština. Od roku 1939 začala být vyučována také italština, téhož roku byl evidován nárůst zájemců o soukromé jazykové kurzy. Tyto soukromé jazykové kurzy stály v roce 1939 v Baťových závodech 24 korun za 8 hodin výuky v jednom měsíci. Zaměstnanci byli vyzýváni k zápisu do jazykových kurzů i prostřednictvím výše zmíněného rozhlasu (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174).

V pravidelném dopoledním rozhlasovém vysílání tak mohli Baťovi zaměstnanci slyšet například následující: „*Víme, že mnozí z Vás ztratili již tak mnohý půlrok tím, že se včas nepřihlásili. Proto neodkládejte a dostavte se k zápisu...*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174). Obsah vysílaného sdělení o jazykových kurzech byl pro každý den dopodrobna předepsaný a každý den mírně odlišný (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174).

Vyučujícími Vyšší lidové školy Tomáše Bati byli odborníci působící v Baťových závodech. Jednalo se například o právníky, specialisty osobního a sociálního oddělení či lékaře (Culík Končítíková, 2015, s. 92). Ke zkvalitnění výuky školy byly určeny sebehodnotící dotazníky pro učitele. Mezi položkami dotazníku byl popis osvědčených vzdělávacích metod,

vhodných pomůcek, použitých ve výuce, popis vlastních chyb projevujících se během vyučování a plán jejich nápravy i hodnocení splnění vzdělávacích cílů (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174). Vyšší lidová škola poskytovala v dnešní terminologii zájmové vzdělávání i další odborné vzdělávání. Kurzů se mohl účastnit v podstatě každý a byly koncipovány na bázi dobrovolnosti. Ve Vyšší lidové škole existovala široká nabídka výuky jazyků, na rozdíl od Exportní školy ale byly tyto kurzy dobrovolné. S dobrovolností však, stejně jako v dnešní době, souvisel v některých případech nižší zájem o účast na kurzech, který byl v závodech řešen i s používáním závodního rozhlasu. Problém s účastí byl řešen typicky baťovským způsobem, totiž racionalizací a detailními záznamy o procentuální účasti kurzistů, i přesně vymezeným počtem účastníků, v kterém bylo ještě ekonomicky výhodné kurz konat. V případě nižšího počtu účastníků byly kurzy buď rušeny, nebo byly skupiny účastníků slučovány (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174).

V archivních dokumentech je uvedeno, že v rámci Vyšší lidové školy byly taktéž uskutečňovány kurzy vaření a šití pro žákyně zlínského gymnázia (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174). Cílem výuky bylo připravit dívky na praktický život, kterým byla chápána péče o domácnost a rodinu. Učily se šít a vkusně se oblékat. Velký prostor byl věnován vaření a zdravé výživě. Nebyl opomenut ani výcvik úklidu: „...*žákyně cvičit v praní a čištění součástí oděvu všech druhů, podlah i nábytku.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174). Popis těchto kurzů poměrně výstižně ilustruje tehdejší postavení žen ve společnosti.

Tyto aktivity týkající se žen a uvedené pod názvem Vyšší lidová škola však byly spíše synonymem, obdobou, či pokračováním Baťovy školy práce pro mladé ženy. Taktéž Culík Končítíková uvádí: „*V rámci podnikového školství firmy Baťa je znám také pojem Vyšší lidová škola pro ženská povolání. Z archivních dokumentů vyplývá, že se jednalo o další vývin Baťovy školy práce pro mladé ženy.*“ (Culík Končítíková, 2015 s. 92). Pro synonymní význam k Baťově škole práce pro mladé ženy svědčí fakt, že v dobovém organizačním statutu bylo uvedeno: „*Škola se nazývá Vyšší škola lidová mladých žen fy Baťa ve Zlíně.*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 176). Škola navíc měla být čtyřletá a byla určena pro čtrnáctileté dívky. Na druhou stranu je v souvislosti s Vyšší lidovou školou pro ženská povolání uvedena i Dvouletá škola rodinná, z jejího názvu vyplývá, že trvala dva roky a její předměty se zcela výhradně týkaly péče o rodinu a domácnost (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 176).

Studijní ústav byl určen pro pracovníky, kteří neabsolvovali některé z průmyslových škol, ale měli zájem o prohloubení či rozšíření své kvalifikace. Ústav byl dělen na dva základní úseky, a to na technický a pedagogický (Pochylý, 1990, s. 92). Byl založen J. A. Baťou roku 1935 na základě plánů Antonína Gráce. O masové účasti na kurzech Studijního ústavu svědčí fakt, že již po třech letech působení, tedy v roce 1938, proběhlo v ústavu pět set osmnáct vzdělávacích akcí, kterých se účastnilo přes sedmnáct tisíc osob. Činnost ústavu zahrnovala přednášky, semináře, kulturní večery i exkurze. Jednalo se výhradně o výchovu a vzdělávání dospělých osob. V dobové příručce Studijního ústavu bylo uvedeno: „*Výchova a vzdělávání lidí dospělých mají své osobité přednosti i potíže. Je to práce velmi vážná, která vyžaduje domyšleného postupu a plánu.*“ (SOKA Zlín, Baťa II/5 kart.1190, inv. č. 28). Tato poznámka o výchově a vzdělávání dospělých nebyla jedinou, která zní až neuvěřitelně současně. Dále bylo uvedeno: „*Dnešní svět vyspělé techniky a složitého života potřebuje stále víc a víc lidí moudrých a vzdělaných.*“ (SOKA Zlín, Baťa II/5 kart.1190, inv. č. 28).

Ve výchově a vzdělávání ve Studijním ústavu měl být udržován co nejužší vztah mezi teorií a praxí, studující měli mít možnost, aby si sami ověřili popsané teorie. Mezi vyučované předměty v letech 1937 a 1938 patřily ty, které rozvíjely, v dnešní terminologii, hard skills, tedy například psaní na stroji, matematika a chemie. Takzvané soft skills byly rozvíjeny například prostřednictvím předmětů, které nesly názvy Sebevýchova k vůdcovství nebo Budování ducha dílny. Některé z předmětů byly koncipovány do tří na sebe dle obtížnosti navazujících bloků. Studijní ústav ve Zlíně dával každému člověku bez ohledu na věk a dosažený stupeň vzdělání možnost se dále vzdělávat. (SOKA Zlín, Baťa II/5, kart.1190, inv. č. 28). Primární funkcí Studijního ústavu v Baťových závodech byla výchova a vzdělávání dospělých. Tato činnost byla, stejně jako u jiných baťovských škol, plánovitá, organizovaná, s důrazem na propojení teoretických znalostí a praktických dovedností. Kurzy studijního ústavu byly všeobecně dostupné. Lze spatřovat podobnosti mezi Studijním ústavem a Vyšší lidovou školou. Vyšší lidová škola byla více zaměřena na jazykové vzdělávání, ve Studijním ústavu zase byla široká nabídka kurzů rozvíjejících psychosociální dovednosti.

Velmi specifické postavení v rámci výchovně-vzdělávací soustavy v Baťových závodech v meziválečném Československu měl *Tomášov*. Název byl odvozen od názvu zvláštního internátu, zřízeného v roce 1937 a pojmenovaného Tomášov na počest Tomáše Bati.

Jednalo se o obdobu výchovných kolejí v Harrow a Rugby, které byly určeny k výchově moderních podnikatelů (Pochylý, 1990, s. 90). Do prvního ročníku bylo přijato šedesát studentů, tento ročník byl však jediný, který Tomášov dokončil. Po začátku druhé světové války byla činnost školy ukončena (Culík Končítíková, 2015, s. 29). Tomášovci měli povinnost chodit i do továrny v žaketu, v bílé vestě, v cylindru a v rukavicích. Mnozí z nich nosili hůlku. V továrně se pak převlékali a pracovali stejně jako ostatní dělníci. Trochu paradoxně se jeví, že po návratu z práce v továrně se učili jezdit na koni, hrát ragby, golf či tenis. Absolventi se měli stávat významnými průmyslovými podnikateli. Vyučováno bylo také umění diskutovat, stolování ve vybrané společnosti a tanec (Pochylý, 1990, s. 90). Studenti dále trénovali řízení automobilu, účastnili se společenských událostí při návštěvách významných osobností ve Zlíně. Samozřejmostí na této škole bylo učení se cizím jazykům. Dvě cizí řeči byly povinností, často se Tomášovci učili tři jazyky. Pracovní dobu v továrně měli každý všední den dopoledne od 7 do 12 hodin, odpoledne od 14 do 17 hodin. Jejich večerní výuka se pak konala od 18 hodin 30 minut do 21 hodin 30 minut. Navíc výuka v rozsahu šesti hodin probíhala i každé sobotní dopoledne (Lešingrová, 2008, s. 100, 101).

Absolvování Tomášova nemělo být časově ohraničeno. Studenti měli na základě hodnocení ředitele školy dosáhnout stupně juniora a později pak seniorského stupně. Jak už bylo zmíněno výše, Tomášov byl po vypuknutí druhé světové války, konkrétně na podzim roku 1940, zrušen. Obsahoval totiž hodně zjevných prvků anglických výchovných ústavů, kterými byl inspirován (Lešingrová, 2008, s. 100, 101). Menčík k této škole dodává, že Tomášovci byli kvůli žaketům a cylindrům terčem posměchu. Celý Tomášov byl podle něj dobrou myšlenkou, ale její provedení bylo v některých aspektech poněkud přehnané (Menčík, 1993 s. 47). J. A. Baťa o Tomášově prohlásil, že byl pokusem, který měl své chyby. Za chybu považoval především nízkou účast Tomášovců na výrobě a nesouvislost jejich vzdělání s výrobou: „*Co tam chceme vychovati, nejsou přece intelektualističtí floutkové, kteří si nevědí rady sami se sebou, ale chlapi, kteří mají svaly i nervy z ocele...*“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart.1223, inv. č. 192). Zajímavostí je, že J. A. Baťa plánoval založit i obdobu Tomášova pro dívky. Navrhovaným názvem byl „*Miladin*.“ (SOkA Zlín, Baťa II/5, kart.1223, inv. č. 192). Je pravdou, že každodenní cesta do továrny v žaketu mohla působit poněkud komicky a nepatřičně. Cílená výchova vysokého managementu závodů však byla zcela v souladu s baťovskou filosofií. Náplň studia mohla směřovat k vytyčenému cíli, bohužel vzhledem k vypuknutí druhé světové války a následnému zrušení školy není možné ověřit, jak by Tomášov v československých

podmínkách fungoval a jak by se zdejšímu prostředí osnova přizpůsobovaly v delším časovém horizontu.

Další školou byla *Škola umění*. První příčinou k jejímu založení byl fakt, že na světové výstavě v Paříži roku 1937 bylo zjištěno, že baťovská reklama není úspěšná. Původně tehdejší šéf závodů J. A. Baťa navrhoval získat do firmy pro účely reklamy vzdělané odborníky. To však nebylo reálné, a tak architekti Fuchse, Kadlec a Gahura přišli s návrhem baťovské umělecké školy. Škola pak působila ve Zlíně ještě deset let od svého založení, v roce 1952 se byla přestěhována do Uherského Hradiště jako Střední uměleckoprůmyslová škola a tam natrvalo zůstala (Pokluda, 2013, s. 77, 78). Škola umění byla založena na podzim roku 1939. Byla rozdělena na dvě části, a to na Školu umělecko-průmyslovou a na Školu speciální. Studenti Školy umělecko-průmyslové školy pracovali dopoledne v Baťových závodech na úkolech souvisejících s jimi studovaným oborem. Bylo tak opět zajištěno spojení teorie s praxí a zároveň si studenti vydělávali. Škola speciální byla určena pro zdokonalování mimořádně nadaných absolventů Školy umělecko-průmyslové, a to konkrétně v oborech grafika, krajinářství, figurální malba, sochařství a restaurátérství. Studenti Školy speciální zpracovávali skutečné zakázky na umělecká díla a získávali tak nejen teoretické poznatky, ale i praktické zkušenosti pro své možné budoucí povolání (SOkA Zlín, Baťa II/8, kart. 205, inv. č. 205).

Studium Školy umělecko-průmyslové trvalo standardně čtyři roky a bylo zakončeno získáním výučního listu z daného uměleckého oboru. Po přijetí na Školu speciální a po jejím úspěšném absolvování získával student takzvaný mistrovský diplom (Culík Končítíková, 2015, s. 28). Škola umění byla dalším příkladem spojení teorie a praxe a dodržování zásad pragmatické filosofie v Baťových závodech, v tomto případě akcentovaným prací studentů na reálných zakázkách. Byla rovněž dokladem o pružné reakci vedení Baťových závodů na konkrétní vzniklou potřebu, v tomto případě na nedostatky v reklamě.

4 Závěr

Město Zlín zaznamenalo s působením Baťových závodů v meziválečném Československu nebývalý ekonomický a kulturní rozmach. Spolu s rozvojem Baťových závodů vzkvétal i společenský a kulturní život ve Zlíně. Zlín se rovněž stal všeobecně známým školským centrem. V závodech i mimo ně vznikaly kulturní, tělovýchovné, hospodářské i všeobecně prospěšné kluby a spolky. Do Zlína také přijížděly hostovat divadelní i hudební soubory. Zlín se současně stal všeobecně známým školským centrem, za jehož výstavbou stály z velké části právě Baťovy závody. Zlínské podnikové a mimopodnikové školy tedy nejsou jednoznačně rozlišitelné. V mateřských i základních školách byli často vzděláváni potomci Baťových zaměstnanců. Baťovy školy práce i další školy v Baťových závodech už lze do Baťova podnikového vzdělávání zařadit s určitostí, byly určeny primárně pro výchovu a vzdělávání zaměstnanců Baťových závodů.

Ve všech školách byly detailně vymezeny vzdělávací cíle a popsány vzdělávací metody. Častým jevem bylo taktéž používání sebehodnotících nástrojů pro vychovatele i pro žáky. Na vyučující v Baťových závodech byly kladeny vysoké nároky, byli hodnoceni dle svých osobnostních i odborných znalostí a dovedností. Požadované znalosti a dovednosti byly samozřejmě detailně popsány. Na základě tohoto hodnocení pak vyučující dostávali i finanční odměny. Neustále byly hledány cesty pro zdokonalování, jak ve výrobě, tak při výchově a vzdělávání.

Velké množství principů baťovské výchovy a vzdělávání bylo v souladu s principy pragmatické pedagogiky, prosazované ve Zlíně Stanislavem Vránou, Václavem Příhodou a taktéž Tomášem Baťou i pozdějším firemním vedením. Ve všech školách v Baťových závodech i ve Zlíně byl kladen důraz na co nejefektivnější propojení teoretických znalostí a praktických dovedností. Ve výuce byly často využívány metody diskuze, referáty, exkurze a někdy i výukové filmy. Důležitost byla přikládána i umění chovat se ve společnosti a vést konverzaci o aktuálních společenských a kulturních otázkách. Tato důležitost se lišila dle typu dané školy. Všichni absolventi škol v Baťových závodech měli být pokud možno za všech okolností sebejistí a samostatní.

Za rozpornou s pragmatickou pedagogikou i dnešními etickými zásadami lze považovat míru moci vedení Baťových závodů nad dělníky i uční. Pravomoci řídicích pracovníků byly

velmi vysoké. Mohly vést k nejistotě, nadměrnému stresu a k až příliš vysoké soutěživosti zaměstnanců mezi sebou na úkor skupinové spolupráce. Velká míra sebeprosazování a soutěžení byla v Baťových závodech oslavována dle mého až v přehnané míře.

Baťovi lze taktéž vytknout přílišné zdůrazňování hospodářských otázek ve výuce, ač je výchova k finanční gramotnosti jevem obecně velmi chvályhodným. Důvody pro akcentování významu finanční gramotnosti spočívaly především v celkové firemní filozofii, tovární výrobě a silně ekonomickém vnímání světa Tomáše Bati. V Baťových závodech byl také kladen důraz na vytváření vlastního kritického hodnocení a názoru, avšak tento názor musel být vždy v souladu se stanovisky vedení firmy.

Naopak velmi pozitivním jevem byla výuka cizích jazyků, na kterou byl kladen důraz v celé Baťově výchovně-vzdělávací soustavě i v meziválečném Zlíně. Velmi důležitou úlohu měla v Exportní škole, jejímž účelem bylo připravit zaměstnance na pobyt v zahraničí. Výuka jazyků byla povinná téměř ve všech baťovských školách, nepovinně se jí mohli účastnit zájemci především ve Vyšší lidové škole Tomáše Bati.

V Baťových závodech byla praktikována cenzura. Nepohodlná politická příslušnost a aktivity či vyjádření názoru, který by nebyl v souladu baťovskými názory, byly důvodem pro propuštění z firmy. Mezi prvky uplatňování cenzury patřila média, informace v nich musely být výhradně v souladu s baťovskou ideologií. Tisk, rozhlas i film měly důležitou výchovně-vzdělávací úlohu v Baťových závodech i v celém Zlíně. Měly vliv na formování hodnot, postojů i chování zaměstnanců a zároveň zprostředkoval odborné informace. Zaměstnanci v závodech byli významně stimulováni k dodržování stanovených pravidel sociálním zázemím, poskytovaným firmou. V případě propuštění musel zaměstnanec opustit i na tehdejší dobu velmi levné a kvalitní bydlení. Lze si představit, že tyto podmínky vyvolávaly v pracujících nejistotu a strach. Popsané okolnosti byly stinnou stránkou velmi kvalitní péče o zaměstnance v Baťových závodech. Mimo kvalitního bydlení byla poskytována taktéž levná a vydatná strava i široká nabídka možností trávení volného času, včetně zájmových vzdělávacích aktivit. Baťovy závody rovněž poskytovaly svým zaměstnancům velmi kvalitní zdravotní péči, na druhou stranu byly po zaměstnancích vyžadovány nadstandardní pracovní výkony, zdraví pracovníků prospívalo i celé firmě.

Ženy v Baťových závodech měly jiné postavení, než je dnešní normou. Tato pozice žen však byla v tehdejší Československu naprosto běžnou. Ženy měly primárně zajišťovat kvalitní zázemí pro svého muže, tak aby mohl podávat co nejlepší pracovní výkony. Dále byla jejich hlavní úlohou péče o domácnost, včetně domácích financí, a péče o výchovu dětí. Těmto cílům byla uzpůsobena výchova a vzdělávání žen v Baťových závodech. Ani zdaleka se nepředpokládalo, že by ženy měly zastávat vyšší posty ve firmě. Rovněž platové rozdíly u mužů a u žen na stejné pracovní pozici a při stejné kvalifikaci byly daleko vyšší než dnes.

Výchovou a vzděláváním dospělých zaměstnanců Baťových závodů se zabývala Průmyslová škola, Škola prodejního oddělení, Exportní škola, Vyšší lidová škola, Studijní ústav, Tomášov a Škola umění. Naprostá většina studentů těchto škol byla zároveň zaměstnána v Baťových závodech. Kurzy poskytované těmito školami lze zařadit do dalšího odborného a do zájmového vzdělávání dospělých. Zájmové vzdělávání zajišťovala především Vyšší lidová škola Tomáše Bati a Studijní ústav. Zejména Průmyslová škola a Tomášov byly určeny pro úspěšné absolventy Baťovy školy práce.

Jednotlivé školy lze jen těžko zařadit do kategorií dle určitého klíče. Výchovně-vzdělávací systém v Baťových závodech se vyvíjel postupně, pružně reagoval na vzniklé vzdělávací potřeby. Školy byly různým způsobem propojené, například v osnovách Exportní školy byl zařazen i kurz vyučovaný ve Škole prodejního oddělení. Taktéž kurzy zmiňované pod názvem Vyšší lidová škola nelze zcela jednoznačně zařadit.

Na tuto práci by bylo možné navázat hlubší analýzou zkoumané problematiky. Bylo by vhodné hlouběji analyzovat vyučování jazyků v Baťových závodech, povinnosti vychovatele v Baťových závodech, jednotlivé personální činnosti v Baťových závodech či postavení žen v Baťových závodech. Dále by například bylo možné zmapovat proměny baťovských škol s nástupem nacismu.

5 Soupis bibliografických citací

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 8070140240.
3. BAŤA, Tomáš. *Zámožnost všem*. 7. vydání. Zlín: Pavel Krejčíř ve spolupráci s Klubem ABŠ, 2015. ISBN 978-80-906190-0-5.
4. BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4824-5.
5. CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981. ISBN 0-88781-109-4.
6. CEKOTA, Anthony. *The Stormy Years of an Extraordinary Enterprise: Bata 1932 – 1945*. Perth Amboy: Universum Sokol Publications, 1985. ISBN 978-09-6920-760-3.
7. CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela a Svatava KAŠPÁRKOVÁ. *Baťovský Zlín - mladé ženy*. Zlín: [Univerzita Tomáše Bati], 2012. ISBN 978-80-7454-264-0.
8. CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín: mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2014. ISBN 978-80-7454-494-1.
9. CULÍK KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání Baťa*. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015. ISBN 978-80-7454-516-0.
10. ČERMÁKOVÁ, Lucie. *Proměny pohledu na postavení ženy v životě rodinném, profesním a společenském v evropském kontextu od druhé poloviny 19. století do konce první poloviny 20. století*. Plzeň, 2012. Diplomová práce.
11. GARLÍK, Vratislav. *System řízení a organizace Baťových závodů*. Ostrava: Dům techniky ČSVTS, 1990. ISBN 80-020-0318-7.
12. GRUBER, Jan a Hana KYRIANOVÁ. *Na návštěvě u Bati aneb počátky AC v Čechách (a mnohého dalšího)*. *Profí HR* [online]. 2015, 2015(4), 28-29 [cit. 2016-07-07]. Dostupné z: <http://tresconsulting.cz/wp-content/uploads/2015/05/web-bat'a.pdf>
13. HOLUBEC, Stanislav. *Silní milují život. Utopie, ideologie a biopolitika baťovského Zlína*. *KUDĚJ*. 2009(2), 30-54.

14. LEHÁR, Bohumil. Dějiny Baťova koncernu: (1894-1945). 1. vyd. Praha: Státní nakladatelství politické literatury, 1960.
15. KIJNE, Hugo a J.-C. SPENDER. *Scientific Management: Frederick Winslow Taylor's Gift to the World?*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1996. ISBN 978-1-4612-8617-2.
16. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
17. KOSTKA, Karel. *Baťovo školství a zlínské pokusné školství v letech 1922–1939 v kontextu koncepce pedagogického pragmatismu*. Olomouc, 2014a. Disertační práce. Univerzita Palackého v Olomouci.
18. KOSTKA, Karel. *Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství* [online]. Vsetín, 2013 [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: <http://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72792-fenomen-bata-a-zakladni-principy-batova-skolstvi.pdf>
19. KOSTKA, Karel. *Formování člověka jako součást Baťova konceptu reformy života* [online]. Vsetín, 2014b [cit. 2016-07-07]. Dostupné z: <http://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-74653-prispevek-na-mezinarodni-konferenci-k-batovu-skolstvi.pdf>
20. KYNCLOVÁ, Veronika. *Vliv vědeckého řízení na formování teorie a praxe řízení v meziválečném Československu*. Praha, 2016. Univerzita Karlova.
21. LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
22. Platidla od vzniku Československa. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha: MZV ČR, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/747713/Platidla_od_vzniku_Ceskoslovenska__co_za_kolik.pdf
23. MENČÍK, Ferdinand. *Poskokem u Jana Bati: Jan Baťa: Spolupráce : (Články z let 1920 - 1936.)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-78-3.
24. NASH, John. *Dr. h. c. Jan Antonín Baťa* [online]. 2010 [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: www.zlin.estranky.cz/file/25/jab-presentation--john.pdf
25. PALÁN, Zdeněk. *Podnikové (firemní) vzdělávání*. In: *Andromedia.cz: Andragogický slovník* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-07-14]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/podnikove-firemni-vzdelavani>

26. Platidla od vzniku Československa. *Ministerstvo zahraničních věcí České republiky* [online]. Praha: MZV ČR, 2016 [cit. 2016-07-15]. Dostupné z: http://www.mzv.cz/file/747713/Platidla_od_vzniku_Ceskoslovenska__co_za_kolik.pdf
27. POCHYLÝ, Jaroslav. Baťova průmyslová demokracie. Praha: Utrin, 1990.
28. POKLUDA, Zdeněk. Baťa v kostce. Zlín: Kniha Zlin, 2013. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.
29. POKLUDA, Zdeněk. Sedm století zlínských dějin. Zlín: Klub novinářů, 1991.
30. POKLUDA, Zdeněk. Ze Zlína do světa: příběh Tomáše Bati. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.
31. POSPÍŠIL, Radek. Úvod do pedagogiky. In: *Úvod do pedagogiky* [online]. 2016 [cit. 2016-07-16]. Dostupné z: http://is.muni.cz/elportal/estud/lf/js06/mfpe0821/Uvod_do_pedagogiky.pdf
32. PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky: úvod do studia oboru*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-399-4.
33. ŠEVEČEK, Ondřej. Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938. Vyd. 1. České Budějovice: Veduta, 2009. ISBN 978-80-86829-42-5.
34. ŠTRÁFELDOVÁ, Milena. Jan Antonín Baťa byl zcela očištěn. In: *Radio Praha* [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-07-06]. Dostupné z: <http://www.radio.cz/cz/rubrika/udalosti/jan-antonin-bata-byl-zcela-ocisten>
35. TURECKIOVÁ, Michaela. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

Použité archivní materiály:

- SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1190, inv. č. 28 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1190, inv. č. 28)
- SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1192, inv. č. 39 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1192, inv. č. 39)
- SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1214, inv. č. 144 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1214, inv. č. 144)

SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1220, inv. č. 174 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1220, inv. č. 174)

SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1221, inv. č. 178 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1221, inv. č. 178)

SOka Zlín, Baťa II/5, kart. 1223, inv. č. 192 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1223, inv. č. 192)

SOka Zlín, Baťa II/8, kart. 202, inv. č. 202 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 202, inv. č. 202)

SOka Zlín, Baťa II/8, kart. 205, inv. č. 205 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/8, kart. 205, inv. č. 205)

SOka Zlín, Baťa X, kart. 1549, inv. č. 151 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1549, inv. č. 151)

SOka Zlín, Baťa X, kart. 1552, inv. č. 157 (Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. II/5, kart. 1552, inv. č. 157)