

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Ústav hospodářských a sociálních dějin FF UK

Bakalářská práce

Petr Mohyla

Bat'a a.s. Určování pracovních a sociálních standardů

Bata Company as a Creator of Manufacturing Standards and Social Conditions

Praha 2013

Vedoucí práce: Doc. PhDr. et JUDr. Jakub Rákosník, PhD.

Velmi rád bych za cenné rady a připomínky poděkoval docentu Jakubu Rákosníkovi. Zkušenosti, které mi předal, mi práci v mnohém velmi usnadnily a prohloubily pochopení studovaného tématu.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 5. dubna 2014

.....

Jméno a příjmení

Klíčová slova:

Baťa a.s., Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, Zlín, batismus, disciplinace, ideologie,

Keywords:

Bata a.s., Tomas Bata, Jan Antonín Bata, Zlin, batismus, disciplination, ideology,

Abstrakt:

Výrobní a motivační systém, který vedení firmy a zejména její „šéfové“ navrhli, nenacházel ve své době mnoho příležitostí ke srovnání. Dělník, končící směnu v podniku se i po své pracovní době pohyboval v prostředí, které bylo ve vlastnictví firmy. V létech největší prosperity „průměrný“ zaměstnanec bydlel v domě ve vlastnictví firmy, nakupoval v obchodech ve vlastnictví firmy, bavil se v podnicích, které náležely firmě, a dokonce jeho dovolená byla plánována v rámci pracovního kolektivu. S tímto souvisí i pojem „Baťovec“ jako jakýsi dokonalý produkt tohoto prostředí se vzornými vlastnostmi jak pracovními, tak společenskými. Tomáš Baťa a jeho mladší bratr Jan Antonín nebyli pouze podnikatelé, ale velmi schopní sociální inženýři, ovládající životy obyvatel města.

Abstract:

The interwar period in the history of Bata's enterprise still provides with a number of subjects for more thorough historiographic research. Even at the end of his shift, the worker was made to operate in the environment which made part of the company's property. In the heyday of Baťa's company, the „average“ worker was housed in a facility in corporate ownership, shopped in the shops which made part of the company's property, enjoyed his spare time in the establishments which belonged to the firm, even the holidays were often projected bearing the working collective in mind. As a result, „Baťa's man“ came into being as a perfect product of this conditions, possessing exemplary work ethic and social skills. Tomáš Baťa along with his brother Jan Antonín were not only admirable entrepreneurs but also competent social engineers that governed the life of the urban inhabitants.

OBSAH

1	ÚVOD	2
2	STRUČNÁ HISTORIE FIRMY BAŤA	5
2.1	POČÁTKY BAŤOVA ÚSPĚCHU	6
2.2	MEZIVÁLEČNÝ VÝVOJ PODNIKU	8
3	IDEA BAŤOVCE. TOVÁRNA VYRÁBÍ SVÉ ZAMĚSTNANCE	11
3.1	BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ.	12
3.2	KRITERIA PŘIJETÍ NOVÉHO SPOLUPRACOVNÍKA	16
3.3	BAŤOVA ŠKOLA PRÁCE A ŽIVOT NA INTERNÁTĚ VE ZLÍNĚ.	19
3.4	TĚLESNÁ VÝCHOVA A SPORT	22
3.5	MLADÍ MUŽI VE VOLNÉM ČASE.....	23
4	PODOBA VZORNÉHO PRACOVNÍKA A OBČANA	24
4.1	BAŤŮV SOCIÁLNĚ-MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....	28
4.2	PODNIKOVÉ FINANČNĚ-MOTIVAČNÍ INSTITUCE.	30
5	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ ZLÍNA JAKO ZÁRUKA KVALIT	33
5.1	VOLNÝ ČAS VE ZLÍNĚ	37
5.2	PODNIK JAKO ČINITEL V MEZILIDSKÝCH VZTAZÍCH	40
5.3	VŠUDYPŘÍTOMNÁ KONTROLA V PODNIKU	41
6	BAŤOVO ZLÍNSKO	43
6.1	BAŤA A.S. A POTLAČOVÁNÍ IDEOLOGICKÝCH ODPŮRCŮ.....	46
6.2	MEDIA VE SLUŽBÁCH PODNIKU.....	47
6.3	TVORBA PRO ZLÍN A JAKO MOTIVAČNÍ ČINITEL PRO MLÁDEŽ.....	49
7	ZÁVĚR	53
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	55
9	SEZNAM ZKRATEK	58

Předmluva

Zaměření mé pozornosti na firmu Baťa, její optiku vidění světa a z toho vyplývající nakládání s lidskými zdroji, je zapříčiněno snahou zjistit, zda technokratické styly řízení výroby mohou udržitelně přispívat k vývoji celé společnosti. Obtíže masové výroby produktů, jako snížení jakosti zboží, vyšší náročnost na spotřebu surovin a s tím související zamoření životního prostředí odpady, jsou dle mého názoru daní, která se přirozeně projevila až se značným odstupem po zvolení této cesty vývoje. Mé zkoumání mimo jiné vedlo k otázce, zda takový způsob výroby a zásobování je schopen působit stimulačním způsobem na účastníky výrobního procesu. Přívlastky, jež dle baťovských podnikových mechanismů ono „stimulační“ splňovaly, přibližuji na základě důkladného studia podnikových dějin.

1 Úvod

Revize nebo aspoň rozředění obecného názoru týkající se až polomytické vyspělosti a kultivovanosti první československé republiky je intenzivní, leč mnohdy marnou prací historika. Jedním z nemnohých argumentů je „vyspělost“ soudobého průmyslu a výrobního sektoru obecně. Pomineme-li relativitu až fiktivnost tohoto tvrzení, budeme velmi pravděpodobně konfrontováni s podnikem Baťa a.s., který je jednou z nejsvětějších vzpomínek na tuto, jinak velmi komplikovanou epochu českých dějin. Československo se díky tomuto podniku stalo největším světovým producentem obuvi a gumárenských produktů. Rovněž až do dnešní doby, téměř sedmdesát let po ukončení jeho samostatného působení, stále přežívají vzpomínky na tento podnikatelský projekt, i když mnohdy velmi kusé avšak o to více idealizované.

Baťovec nebo baťaman – ideální pracovník se stal primárním produktem toho podnikatelského záměru. Jeho produkt – obuv nebo jiné zboží se měla stát jenom prostředkem k dosažení tohoto plánu. Dle podnikových „šéfů“, jak sebe Tomáš a Jan A. Baťa nechali nazývat, nebylo nic lehčího, než se stát úspěšným – v jejich řeči se tak označoval jedinec zbavený strachu ze světa, který si je naprosto jist svými možnostmi a schopnostmi. Tyto vlastnosti v konečném důsledku přinášejí i finanční zajištění.

Ideologie podniku však nebyla, v nejvyšších řídicích patrech motivovaná jen touhou po finančních prostředcích. Byla to, jak se zdá rovněž touha o revizi pracovních a duševních návyků člověka. Člověk, který se zbaví strachu a nesmělosti, lenosti a neaktivity může po sobě zanechat pamětihodný odkaz a příklad. Bratři Baťovi a zejména pak Tomáš, jakožto dominantní figura vzniklého systému, si takové právo na předělání člověka k tomuto „prototypu“ nárokoval. Cesta k cíli měla být akceptace plánu předělání a měřítkem úspěchu tohoto záměru měl být zisk, který však není a nemá být použit pouze k zajištění osobního blahobytu, nýbrž využit k dalšímu rozšiřování baťovské služby společnosti.

Cílem této práce je uvést bližší konkretizaci chtěných a nechtěných vlastností úspěšného zaměstnance a zejména zmapovat prostředky, které měly směřovat k utvoření „ideálního zaměstnance“ a následně také i k jeho další motivaci na sobě pracovat. V šesti stěžejních kapitolách jsem se pokusil zachytit rozsah snah podniku o vytvoření ideálního zaměstnance. Jednotlivé kapitoly jsou řazeny dle důležitosti jednotlivých mechanismů tvorby požadovaného produktu baťovské ideologie. Ideologií samé a její krystalizaci skrze počáteční neúspěchy s přihledem k podnikovým dějinám do roku 1945, se věnuji v první části. Posléze

zkoumám výběr a aklimatizaci potencionálního zaměstnance, který plynule vyústil ve snahu o výchovu vlastního továrního dorostu. Náznaky tohoto utváření sleduji na příkladech organizace výuky a volnočasových aktivit. V dalších kapitole jsem se pokusil nalézt ve vnitropodnikových motivačních mechanismech příklady žádaného a zakázaného a formy jejich uplatňování. V závěrečných dvou částech činím pokus o zachycení vlivu podniku na zaměstnance mimo dobu jeho směny v oblasti bydlení, mezilidských vztahů, přerozdělování informací a vhodného kulturního a politického života.

Bohatost dostupné literatury jasně dokazuje podstatnost a košatost tohoto tématu na poli naší historiografie. Byť lze cítit, že chybí současné dílo, které by komplexně ohodnotilo odkaz působení rodiny Baťů v ideologicky nezčeřené podobně. Lehárovy Dějiny Baťova koncernu, byť faktograficky precizní, v jistých případech potřebují konzultaci polistopadových monografií. Historik se může opřít o desítky publikací, věnujících se ať již významným osobnostem podniku, jeho urbanistické činnosti a co rovněž Baťově soustavě řízení, které je věnována nejvyšší pozornost. Soustava samá je však mnohdy chápána jako záležitost čistě organizační, potřebující pouze výklad jejich technických metod, což dle mého názoru představa ne zcela udržitelná.

Ač je pravdou, že citelné chybí komplexní shrnutí dějin podniku, odpovídající dnešním potřebám, přesto se historikovi nabízí dostatek kvalitních alternativ téměř v každé oblasti jeho snah. Podnik sám, v dobách své činnosti, po sobě zanechal bohatou zásobu pramenů, ať již úřední, reklamní nebo vzdělávací provenience. Výraznou pomocí jsou rovněž paměti baťovských pracovníků. Sami bratři Baťovi byli literárně činní a jejich výstupy se neomezovaly pouze na Zlín a podnik, což velmi napomáhá při uvědomování, zda slova obou bratru byla pouze rétorickými cvičeními nebo pevný ideologický program.

2 Stručná historie firmy Baťa

Rodina Baťů, jak potvrzuje rodokmen pořízený z žádosti Tomáše Bati, sídlila ve Zlíně již od druhé poloviny 17. století. Zaměstnání mužských příslušníků rodiny bylo od samého počátku výhradně ševcovské.¹ Pracovní zkušenosti byli tedy budoucími „továrníky“ sbírány již od útlého věku. Jako vhodný pramen pro bližší poznání názorů Tomáše Bati, se jeví jeho osobní memoáry, které byly koncipovány jako zdroj inspirace Baťovým spolupracovníkům, studentům nebo absolventům Baťovy školy práce. Zmíněné memoáry se dotýkají nejen jeho počátku jako podnikatele, nýbrž i procesu proměny jeho smýšlení v základních otázkách přístupu k výrobě, motivaci zaměstnanců a profilaci názoru o člověku, jakožto tvoru, stvořeném pro práci a pojmu práce samotné jako základní úlohy a potřeby člověka. Proces vývoje T. Bati v úloze „filozofa práce“, nebyl jednoduchý. Výčet podnětů, které sloužily k jeho formování, je značně obsáhlý. Můžeme však říci, že základní pilíře, které vedly k stvoření batismu, byly zformovány po prvních poznávacích návštěvách moderně industrializovaných zemí jako Anglie, Německo a USA. Rovněž přispěly zkušenosti získané prvním neúspěšným pokusem o samostatné podnikání, který těmto cestám předcházel.

Počáteční úspěchy firmy Baťa a její výnosy byly téměř bez výjimky vloženy do dalšího procesu poznávání možností zdokonalení výroby. Kupříkladu předválečné návštěvy Tomáše, jeho bratra a dalších spolupracovníků v USA, rozhodně ne krátkodobé, se staly zdrojem inspirace nejen pro aplikaci tamních výrobních metod v domácím prostředí, tak studiem pozice dělníka ve výrobním procesu. Toto zkoumání se dělo zejména vlastní pracovní činností v „pokrokových“ podnicích, známých svou modernizační činností.²

Nutnost osvětových cest do západních zemí lze vysvětlit neutěšeným stavem Rakouska - Uherska ve stránkách ekonomických a technologických.³ Většina produkce českého průmyslu byla vstřebána v rámci monarchie, tedy domácí producenti neměli mnoho snah vystoupit z Rakouska - Uherska a jeho celního skleníku, což se odráželo na nižší konkurenceschopnosti ve srovnání se zbytkem západní Evropy.⁴ Absence vývoje nebo aplikace pokročilých metod výroby a její ideologizace, nacházejících se byť v počátcích

¹ ERDÉLY, Evžen. *Baťa, švec, který dobyl světa*. Praha: A. Kahler, 1932. 176 s.

² RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*:). 2. vyd. Ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s.

³ SKED, Alan. *Úpadek a pád habsburské říše*. Vyd. 1. Praha: Panevropa, 1995. 372 s.

⁴ JAKUBEC, Ivan JINDRA, Zdeněk. *Dějiny hospodářství českých zemí: od počátku industrializace do konce habsburské monarchie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2006. 471 s.

vývoje, ale slibujících razantní navýšení produktivity, pobízela progresivní podnikatele k zahraničním poznávacím cestám. Začátek dvacátého se ve svém odkazu vyznačuje automatizací práce a přesným rozdělením pracovních úkolů, které byly zhmotněny zejména na místech působení Henryho Forda a Frederica Tailora.⁵ Obecně láska ke všemu americkému, jakožto progresivnímu a sebevědomému způsobu života, hluboce ovlivnila podobu baťovského náhledu na problematiku výroby a podobu ideálního služebníka společnosti.⁶

2.1 Počátky Baťova úspěchu

Zlín začátku dvacátého století nedával mnoho možností k zahájení úspěšného podnikání. Sevřenost tamního řemeslnického prostředí, jehož výroba se z větší části orientovala na výroční trhy, tedy značně nestálou formu výdělku. Prolomení těchto zastaralých zvyklostí proto muselo nutně být základem pro další úspěšné podnikání. Snaha o zavedení dílenské výroby na směny se stálou pracovní dobou a platem vyplácejícím každý týden, skončila přibližně po roce neúspěchem.⁷ Následující období, kdy byl podnik pod tlakem vymahačů pohledávek a kdy se podařilo odvrátit bankrot jen za maximálního pracovního úsilí majitelů podniku, se vytvářela idea nezlomnosti a přímé konfrontaci se všemi překážkami.

Proces změny myšlení, zejména v přístupu k podnikání jakožto vyšší službě, otázce bankrotu a krizi jako k problému morálky, vybavila Baťu příznačným pracovním nasazením a snahou po zdokonalení. S touto snahou je spojena i touha po automatizaci a mechanizaci práce, která byla dokončena v předvečer první světové války.

Světový konflikt se stal pro zlínský podnik mezníkem, který díky trvalým vojenským zakázkám započal válečnou konjunkturu. Příběh o jejich získání, uštívání koňů drožky a neutuchající energii při vyjednávání s úředníky ve Vídni se staly jakýmsi symbolem

⁵ K taylorismu např: TAYLOR, Frederick Winslow. *Poselství Taylorovo o zásadách vědeckého řízení – jak dosíci úspěchu*. V Praze: Orbis, 1931. 99, [II] s. Prací k úspěchu; sv. 3. K práci fordismu pak : FORD, Henry. *Dnes a zítra*. Praha: Sfinx, 1926, 380 s.

Takovým ideálním služebníkem byl T.A. Edison. Krátce po jeho úmrtí byla ze Zlína do USA poslána kondolence, díky za přínos lidstvu i ulehčení služby společnosti. BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218 s. (str. 169)

⁷ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. (str. 12)

baťovství o splnění nemožného. Tato událost navíc vynesla Baťovi aureolu zachránce, neboť zlíštní dělníci byli díky přiděleným zakázkám zproštěni vojenské služby.⁸

Dlužno říci, že počáteční prosperitu vystřídal potíže s výrobou v důsledku časté platební laxnosti objednavatelů. Po konci války se podnik téměř ocitl v konkurzu pro neschopnost splácení závazků bankovním ústavům. Touto negativní zkušeností si můžeme vysvětlit pozdější snahu podniku oprostít se od jakékoliv spolupráce s bankovními ústavy a finančním sektorem vůbec. Alternativní řešením bylo založení Baťova podpůrného fondu, kde byla každému zaměstnanci vkládána část jeho výdělku pod zúročením 10% v roce 1922, používán k dalšímu rozvoji podniku a zaručení mravní záruky zaměstnance.⁹ Procesem osamostatňování, rozvojem samozásobitelských podpůrných projektů firmy se neustále snižovala závislost na systému subdodavatelů. Aplikací racionalizačních principů se také mohla neustále snižovat výsledná cena produktů, ať již bot jako prioritního subjektu podnikatelské snahy, až po pneumatiky, plastové hračky nebo letadla v konečné fázi.

Proces rozšiřování výrobních odvětví firmy, byl dle vedení podniku snahou o co nejkompaktnější službu společnosti a potvrzení faktu, že lze dosáhnout velmi kvalitních výrobků za cenu zlomkovou té současné. Z této podstaty tedy Tomáš Baťa odmítal vstupování do jakýchkoliv tajných dohod, stanovujících ceny, rozdělení míst působení a jiných praktik odporujících principu „slušné hry“.¹⁰ Přesvědčení, že pouze volná soutěž a její vítěz je pro zákazníka to nejlepší, bylo motivací pro zavádění řady racionalizačních, úsporných a jiných opatření za účelem minimalizace výdajů a tím i konečné ceny produktu. Zaměstnanci měli svou snahu pocítit na výši odměn, popřípadě srážek za špatnou práci nebo hospodaření. Tento proces vyvrcholil projektem decentralizace podniku, kdy každá dílna byla samostatnou jednotkou, nakupovala suroviny pro svůj výrobní proces od dílny jiné. Pečlivá kontrola jakéhokoliv došlého materiálu, míra jeho kvality nebo naopak závadnosti se odrážela na kupní ceně.¹¹ Atmosféra, která vládla v podniku, byla tedy velmi živá a soutěživá. Sám zaměstnanec měl zájem, aby jeho oddělení bylo co nejšetrnější a ve výrobě nejpečlivější. Tento motivační systém byl aplikován na všechny typy činností v podniku vrátným počínaje a „šéfem“ konče.¹²

⁸ Tamtéž str. 14.

⁹ ERDÉLY, Evžen. *Baťa, švec, který dobyl světa*, (str. 91)

¹⁰ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, (str. 61.)

¹¹ LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. 1. vyd. Praha: SNPL, 1960, 298 s. (str. 100)

¹² POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vyd. Praha: Venuše, 1990. 134 s.

V souvislosti se snahou o provázání zaměstnance se svou mateřskou firmou, je potřeba také zmínit přístup Tomáše Bati k dělnickému odborovému hnutí, které bylo přinejmenším rezervované:

„Do této kapitoly náleží například i jeho negativní stanovisko k odborovým organizacím... Ale bylo jeho skálopevné přesvědčení, že onen poměr mezi podnikatelem a zaměstnancem, jaký on ve svém závodě vytvořil, jest hlediska sociálního lepší a pokrokovější, nežli intervence organizací stojících mimo. Nepopíral existenční oprávnění odborových organizací v jednotlivých konkrétních případech, poukazoval však na jejich konservativnost, která se mohla projevit jako překážka v podniku, který sám hledá nové pracovní formy.“¹³

Negativní zkušeností se stala dělnická stávka, kterou zorganizovaly ševcovské odbory ve Zlíně. Baťa sám choval k odborovým organizacím jisté sympatie a podporoval myšlenku uvědomělého dělníka a jeho podstatné úlohy ve vytváření blahobytu společnosti. Na straně druhé však zastavení výroby považoval za příliš ultimativní a s protestujícími zaměstnanci ukončil pracovní poměr. Tento pro příští vývoj závodu nesmírně důležitý moment v určování normalit v Baťově Zlíně, tedy předpoklad, že zaměstnanec bude naprosto apolitický jak ve směru odborových organizací, tak i ve směru nežádoucích politických aktivit a postojů.

2.2 Meziválečný vývoj podniku

Komplikacemi způsobenými koncem války, rozpadem Rakouska - Uherska a jeho bezcelní zóny, byla firma silně hospodářsky poškozena. Přeorientování z válečné výroby a ochránářská celní politika nástupnických států monarchie, vytvořila komplikovanou situaci, která činila exportní potíže nejen tomuto podniku.

Statní měnové revalvační opatření z roku 1922 mělo na výrobu a již tak omezený export ještě tíživější dopad. Díky akci „Baťa drtí drahotu“ došlo k snížení cen o polovinu a výprodeji plných skladů, čímž byla umožněna další, byť omezená výroba. Podstatnou složku projektu představovalo snížení mzdy pracovníků o 40 %, s následnou kompenzací ve formě výrazných slev při nákupu spotřebního zboží v obchodech vlastněných firmou.¹⁴ Překlenutí krize, postupné ožívování výroby a nástup zahraniční expanze podniku kolem roku 1924 umožnilo i uskutečnění plánu decentralizace dílen a účasti části zaměstnanců na zisku

¹³ ERDÉLY, Evžen. *Baťa - švec, který dobyl světa*, str. 10.

¹⁴ LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*, str. 82.

a ztrátě a také urychlení postupu samozásobitelských snah po stránce surovinové i energetické (podnik vlastnil i nevelký uhelný důl).

Konečné překlenutí počáteční krize vedlo k ozdravení a novému zahájení dalších expanzních snah. Přesah vlivu podniku i do městské správy Zlína roku 1923 je pak mezníkem ve vnímání součinnosti závodu a města. V tomto roce proběhly volby do zastupitelstva, pro které sestavila firma Baťa také svou kandidátku, s Tomášem Baťou jako aspirantem na úlohu starosty města. Kandidátka ve volbě s absolutní většinou zvítězila, což v dalších letech utvořilo ze slov „Zlín“ a „Baťa“ synonymum.¹⁵ V průběhu celých dvacátých let můžeme sledovat čilý vývoj závodu jak v technologii výroby, projektů zvýšení racionality a úspornosti práce, tak i v zavádění konceptuálně promyšleného sociálního programu. Od počátečního napodobování zahraničních vzorů se postupně baťovy závody samy stávají předlohou hodnou následování pro ostatní, nejen české, podnikatele. Podpora zdravé konkurence měla být dle ideologů batismu základem pro výhru spotřebitele. Proto byl podnik ve svém účetnictví transparentní a neváhal ukázat i konkurentům své pracovní postupy.

V tomto období rovněž začíná vznikat „Nový Zlín“, podnik se již nedrží za svými zdmi, nýbrž prorůstá s městem. Pozemky okolí Zlína, postupně skupované firmou, se staly místem, kde vzniklo nové město, postavené dle amerického vzoru „company town“, kterých bylo využíváno zejména zámožských automobilových továrnách.¹⁶ Podnik si rovněž postupem času osvojil svůj vizuální „podpis“, který můžeme vidět v typizovaných prodejnách věrných tehdejšímu estetickým standardům věrných konstruktivismu a funkcionalismu, z nich batismus v mnohém čerpal i podněty ideologické.¹⁷ Mezi nevýznačnější architektky Nového Zlína patří František Lýdie Gahura, autor několika desítek realizovaných projektů včetně typicky „zlínského“ standardizovaného betonového skeletu, který byl později základem mnoha staveb.¹⁸ Dalšími výraznými spolupracovníky byli také Vladimír Karfík, vedoucí projekčního oddělení podniku Baťa, mimo jiné autor mrakodrapu ve Zlíně, Jan Kotěra a Josef

15 BAŤA, Tomáš, ed. Naše volby 1923: projevy, týkající se voleb [závodu] Baťa. [Zlín: Baťa, 1923]. 45 s. (str. 5)

16 HORŇÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa: zlínská architektura 1910-1960: [Národní galerie v Praze, Veletržní palác 19.3.-31.5.2009. Ve Zlíně: Krajská galerie výtvarného umění, 2009. 275 s. (str. 57)*

17 Tamtéž, str. 57.

18 Tamtéž, str. 257.

Gočár, oba měli, jako respektovaní umělci, významné slovo v oblasti schvalování a přizpůsobování vybraných stavitelských projektů.¹⁹

Významný vliv na uskutečnění a vývoj vizí měli rovněž mnozí spolupracovníci. Mezi nejpodstatnější patřili Dominik Čipera, nejbližší spolupracovník T. Bati, pozdější starosta a v čase protektorátu ministr veřejných prací. Po roce 1948 spolupracovník v zahraniční části firmy pod vedením T. Bati mladšího. Hugo Vavrečka, jehož práce pro baťovku se prolínala s prací diplomata a hospodářského odborníka v malodohodové struktuře. V podniku měl na starost obchodní a diplomatické vztahy. Josef Hlavnička měl v kompetenci nákup surovin a projektování dalšího růstu podniku. A Jan Hoza, hlava gumárenského průmyslu. Jako držitel amerického občanství, v době druhé světové války, do značné míry organizoval přesun těžišť firmy do zámoří.²⁰

Podnik se tak stal velmi vyhledávaným místem pro odborníky, kteří zde mohli najít za své služby adekvátní finanční odměnu. Další nespornou výhodou bylo také to, že teorie a náměty na nejrůznější vylepšení mohly být ihned aplikovány, tedy s trochou nadsázky lze říci, že Zlín se stal laboratoří pro testování inovací ať už technických nebo sociálních. Možnost zvýšení své kvalifikace a tím pádem i svého pracovního postavení byla možností kteréhokoliv zaměstnance. Motivace ke zvyšování osobních schopností a jejich využití. Sám Baťa prohlásil, že je mu třeba tolika vedoucích oddělení, kolik jich jen může mít. Což je věta pro batismus velmi příznačná a pomáhala udržovat podnik v neustálém pohybu dopředu. Touha po soběstačnosti se týkala i schopností zajistit a vzdělat svůj vlastní pracovní dorost. Baťa své názory ohledně představy mladého člověka, určeného pro práci a připravenému na boj se všemi okolnostmi nejednou naznačil. Podrobné principy, na kterých byla postavena Baťova škola práce, která se stala symbolem Baťovské společnosti, budou rozpracovány později.

Rok 1932 a úmrtí Tomáše Bati a nástup jeho mladšího bratra J. A. Bati do vedení chod podniku nijak nepozměnila. Zlín, jako město plánování, bylo tedy i na tyto nenadálé situace připraveno. Plán dalšího vývoje, výstavby města, zavádění nových postupů byly již načrtnuty. Za doby jeho „šéfování“ podnik dosáhl největšího rozmachu. Pokud se podíváme na počet zaměstnanců v posledním mírovém roce, přesáhl 65 tisíc. Vztah obou bratrů, který nebyl

¹⁹ Tamtéž, str. 260.

²⁰ POKLUDA, Zdeněk. *Baťovi muži*. 1. vyd. Zlín: Kovárna VIVA, 2012, str. 167.

prostý sporů, se však dá označit slovem „standardní“ a ve svých úkolech se s Tomášem Baťou doplňovali.²¹

Náhled na osobnost J.A. Bati se stal, zejména po 40 letech jednobarevné optiky velmi složitým. Zatímco Tomáš se stal po rozkrytí ideologického nánosu osobností hodnou dalšího následování (porevoluční historiografie oplývá mnohdy náhledem až příliš opačným tomu předlistopadovému), hodnocení historické úlohy jeho bratra hlavně díky kauzám ohledně kolaborace s nacisty, plánu vystěhování českého národa do Patagonie, není dodnes i přes jeho nedávnou rehabilitaci, bez rozpaků.²² Obecně i špatný vztah s československou exilovou vládou v Londýně jeho obraz značně poškodil ještě v době relativně demokratické třetí republiky.²³ Celé válečná i poválečná historie svou komplikovaností a nepřehledností vyčnívá nad celou historií podniku a její důsledky byly pro soudržnost firmy katastrofální. Zkonfiskování české části podniku ještě v roce 1945 a odsouzení J. A. Bati v nepřítomnosti a poté i soudní spor mezi synem Tomášem Bati, rovněž Tomášem a ztráta kontroly nad zahraniční částí firmy.

Dnes se firma Baťa stále řadí mezi největší světové producenty obuvi a stále se hlásí ke své Zlínské tradici. Tomáš Baťa mladší zemřel teprve nedávno a osobně několikrát Zlín navštívil. Ze svých někdejších sociálních a technických vymožeností však firma již mnoho netěží. V Brazílii, zemi, kde dodnes lze cítit silný baťovský odkaz (do brazilských přísloví se vměstnalo „Smrdíš jako Čech“ nebo „Myješ se po česku“, a to důvodů nedbalé hygieny baťovců, kteří v čase druhé světové války přijeli budovat podniky do Brazílie) kupříkladu také v názvech městeček jako Batatuba, Bataypora a dalších.²⁴

3 Idea Baťovce. Továrna vyrábí své zaměstnance

Pokud chceme vnímat odkaz podniku Baťa nejen jako čistý podnikatelský záměr a celoživotní rétoriku bratří Baťů jako pózu, za níž se ukrýval pouze koncept zbavování zaměstnance možností obrany proti snahám po neustálém zvyšování pracovních norem

²¹ BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů: osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. 1. vyd. Praha: Epocha, 2002. 195 s. (str. 15)

²² K problematice J.A. Bati s jeho údajné kolaboraci více v *Jan Antonín Baťa - život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník: Zlín 2.-3. května 2007*. Vyd. 1. Zlín: Statutární město Zlín, 2007. 127 s.

²³ KAPLAN, Karel. *Pravda o Československu 1945-1948*. Vyd. 1. (v Československu). Praha: Panorama, [1990]. 245 s.

²⁴ BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů*, str. 88.

a exploataci jeho fyzických i duševních sil, můžeme lehce celý výrobní a ideologický koncept označit jako neetický. I taylorismus, jako jedna z inspirací baťovského systému byl zprvu v USA důrazně odmítán odborovými organizacemi, byť jim tato teorie měla práci vlastně zjednodušit a být dodržována její část morální i „polidštit“.²⁵ Druhou variantou pak je, že celý koncept baťovství představuje snahu o vytvoření alternativního modelu společenského a výrobního. „Společenský“ záměrně udávám na místo přednější a to z důvodu, bratry Baťovými zdůrazňované potřeby, stabilního a stimulujícího společenského prostředí zaměstnanců, protože jen opravdu spokojený zaměstnanec je schopen stabilního a uspokojivého výkonu, a může s úspěchem rozvíjet svou činnost. Spolupracovník, který těmito atributy oplýval, byl ve své činnosti podporován nabídkou všemožných výhod, které jej měly ke společnosti připoutat natolik pevně, aby jeho případný odchod nebyl bez komplikací.²⁶ Vývoji metod při náboru zaměstnanců byla tedy dávana ta největší pozornost.

Baťovská společnost byla společnost založená na naprosté specifikaci požadavků. Úkol každého jednotlivce byl přesně určen. Přesně určeny byly i cíle blízké a vzdálené budoucnosti. Proto byl naprosto přesně určen i profil žádaného zaměstnance. „*Jen dokonalý člověk může sestrojiti dokonalý stroj.*“²⁷ Společenství spolupracovníků se v průběhu dvacátých let vyznačovalo značnou homogenitou, což se dařilo i díky selekci vhodných uchazečů. Příchod zaměstnance s vhodnými charakteristikami byl pouze počátek poměrně dlouhodobého procesu jeho „přetvoření“, který byl završen zpřístupněním účasti na vnitropodnikových motivačních institucích.

3.1 Baťova soustava řízení.

Tato tři slova, která lze vyjádřit také slovem jediným-batismus, se stala nejvýraznějším pomníkem již zaniklé tradice baťova podniku na našem území. Daná výrobně - společenská teorie je kompilátem mnoha obdobných metod, vzniklých na území USA a dalších průmyslově rozvinutých států, zejména v prvních dvou desetiletích dvacátého století. Ve svém základě používá osvědčené metody fordismu, taylorismu a jiných organizačních teorií. Jejich základ tkví v přesné definici metody, kterou má být daný úkol

²⁵ TAYLOR, Frederick Winslow. *Poselství Taylorovo o zásadách vědeckého řízení - jak dosáti úspěchu*, str. 16.

²⁶ Viz Michel Foucault a jeho Biopolitika

²⁷ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 54

vyřešen. Zásah ze strany dělníka je nežádoucí, proto také jedině, co potřebuje, je pouze manuální zručnost, která mu zaručí zvládnutí daného procesu. Spolupráce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se měla prohloubit „společným zájmem“ tj. uspokojivou životní situací obou stran.²⁸

Z podobných premis vychází i ideologie batismu. Na rozdíl však od taylorismu a později i fordismu dává mnohem větší akcent na pracovníka a jeho individualitu, kterou nechce redukovat, ale usměrnit tím pravým směrem. „Právě, že vycházíme z hlediska „celého člověka“, nemůže nám stačiti zjistiti schopnosti a zručnost, ale musíme získat pokud možno, přesně a úplný a celkový pracovní charakter každého... Tím, že poznáme povahu pracujícího člověka, zařazujeme ho do podniku a bereme též v úvahu jeho duševní vlastnosti

Vychováme- li z něho jen vysoce výkonného odborníka, znamenalo by to jeho zakrnění nebo co horšího, vzpouru jeho vlastních vnitřních sil. Posluhovač stroje, jednostranný specialista, znamená pro závod velmi málo, může se státi i velkým nebezpečím.“²⁹

Batismus v době své existence nebyl konkrétně formulován ani ucelen. Byl to systém plastický, neustále se měnící a velmi obtížně definovatelný. Zásady, které vedly k jeho fungování, byly z jedné strany pevně dané a bez jejich akceptace nebylo možno ve Zlíně působit. Na stranu druhou, podnik volal po neustálé změně, potřebě neustálých vylepšení a aplikaci jakýchkoliv úprav, které by mohly posloužit k zefektivnění libovolné činnosti.

Koncern byl po celou dobu svého působení majetkem jednotlivce, tedy i on měl ze své pozice vždy rozhodující slovo. Avšak konkrétní problematika byla konzultována celým řídicím kruhem spolupracovníků, který byl v rámci pracovního kolektivu spojován i podobnou osobnostní charakteristikou, kreativitou a loajálností k podniku. Určené kompetence nebyly blíže konkretizovány a svůj názor na libovolnou problematiku mohl říci kdokoli: Od všech spolupracovníků byla vyžadována vysoká iniciativa. Pracovníky vrcholového vedení byla neexistence organizačního řádu zdůvodňována následovně: „*Nepotřebujeme pracovníky, kteří by při uložném úkolu zkoumali v organizačním řádu, zda to patří či nepatří do jejich pracovní náplně“.*³⁰

²⁸ TAYLOR, Frederick Winslow. *Poselství Taylorovo o zásadách vědeckého řízení - jak dosíci úspěchu*, str. 99.

²⁹ *Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně*, Fond Baťa, a.s., Zlín. Projevy, Člověk a práce str. 3. nedat.

³⁰ GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 1939*. 1. vyd. Praha: Svoboda, 1990. 66 s.(str. 23)

O definici batismu se pokusili autoři, publikující až po zániku působení podniku na našem území. Jejich vnímání se pochopitelně různí, proto uvádím z mnohých definic tu pravděpodobně nejkompexnější charakteristiku rysů řízení firmy Baťa:

- Plánovitost
- Kolekce obuvi jako základ plánu podniku
- Samospráva hospodářských středisek
- Pravomoc a odpovědnost řídicích pracovníků
- Týdenní účtování a kontrola korunou
- Účast na zisku
- Podpora soutěživosti
- Využívání pracovní doby, disciplína, pořádek³¹

Výpis těchto rysů není, dle mého názoru, plně kompletní. Mezi další základní rysy snažení podniku jistě patří také:

- Nezávislost na cizím kapitálu a potřebných surovinách
- Volný přístup k vzdělávacím a rozvíjecím činnostem
- Uvědomění semknutosti kolektivu a společných cílů
- Produkce nového typu „průmyslového“ člověka

Snaha o naprostou soběstačnost, co se všech potřeb podniku týče, byla hnána všeobjímající racionalizací a hledáním schůdnějších a méně finančně náročných cest k vytyčenému cíli. Úspora a četné variace tohoto slova byly skloňovány ve všech pádech, jelikož každý ušetřený prostředek mohl sloužit k dalšímu rozvoji. Oba majitelé podniku, vývojem svých zkušeností věrní metodě pokus-omyl, dle svého temperamentu a osobnosti, batismus dále zabarvili. Dalo by se říci, že po roce 1932 se batismus stává mnohem více dravějším, agresivnějším, rozpínavým, lustrujícím a vůbec vyznávajícím výraznější tendence ke kontrole.³²

³¹ GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 193*, str. 14-22.

³² Touha po kontrole a manifestaci věrnosti můžeme nalézt téměř v každé autobiografické knize z baťovského prostředí. Např. (Poskokem u Jana Bati) nebo i v anekdotických vyprávěních (Anekdoty a intimní projevy). Kontrole věrnosti s pomocí grafologického rozboru písma se nevyhnul ani nejbližší spolupracovníci T. Bati. BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů*, str. 13-14.

Idea Baťovy soustavy řízení nebyla ohraničena zdmi továrny, měla daleký přesah a hluboký vliv na zaměstnance i mimo pracovní směnu. V době první republiky slovo „Baťovec“ ihned evokovalo jisté vlastnosti nositele tohoto jména a určitý způsob života.

Tomáš Baťa i jeho bratr nepochybně sami sebe vnímali nejen jako továrníky. Cítili silnou pozici také na poli vytváření systémů sociálních. Oba přejímali roli prvního spolupracovníka, který určuje metody výroby i jednání. Baťovský kolektiv byl silně hierarchizován, avšak možnost neomezeného profesního postupu (i sestupu) byla dostupná komukoliv z pracovního kolektivu. Dle slov Tomáše Bati bylo i místo „šéfa“ neustále k dispozici člověku, který je schopen projevit vyšší kvality než dosavadní majitel.³³

Ideologie batismu má navíc přání změnit svět skrze službu společnosti. Vyrábět tak mnoho a levně, aby lidé nemuseli na výrobky dlouze šetřit. Touhu po změně v měřítku celosvětovém, lze cítit z mnoha projevů a vystoupení obou Baťů: *„Stálým jeho přáním bylo, udělat svět lepší, dopomoci lidem k vyšší životní úrovni. Myslíl na to při každé příležitosti. Při jednom letu nad Moravou díval se dlouho na krajinu pod sebou a pak řekl svému průvodčímu: Kdyby tak přišlo jedno pořádné zemětřesení, které by zpusťořilo celý kraj, aby se tyhle ubohé chalupy tady zbořily! Pak by si naši lidé museli postavit nové domy a dokázali by to. Svět by potom žasl, jaký lid by povstal z našich Slováků a Hanáků.“*³⁴

Idea batismu tedy neměla hranici ani ucelenou definici. Jeho působnost v době fungování nebyla omezená a ani ustálená. Dalo by se povědět, že celý její komplex byl životní filozofií, hluboce ovlivněnou jejím stávajícím „hlavním“ ideologem. Nelze nemít disciplínu a být efektivní, nebýt samostatný a přitom inovativní, nešetrný a přitom šetřit. Systém fungoval ve svém základě na několika málo ustálených prvcích těžících z poznání „jednoduchosti“ lidské povahy. Není složité i přes jisté dílčí transformace vyhledat červenou nit, táhnoucí se lidskými potřebami. Zabezpečení, uznání, ztotožnění, pocit výlučnosti. To vše sloučené s konceptem osobní zodpovědnosti a odpovídající kontroly, která mohla takový požadavek realizovat. Důležitým prvkem systému je rovněž přítomnost strachu ať projeveného obavami o ztrátu výlučného postavení schopnějším spolupracovníkem nebo ztrátu všech výhod plynoucích z účasti na díle tohoto úzkého kruhu spolupracovníků. Proto také byl výběr zaměstnanců klíčovým komponentem Baťova systému řízení.

³³ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 53.

³⁴ MACH, Josef, ed. *Baťa zblízka: anekdoty a intimní projevy Tomáše Bati*. 4. vyd. Praha: Orbis, 1937. 98, [III] s. Veselá mysl; sv. 1. (str. 75).

3.2 Kriteria přijetí nového spolupracovníka

V prvorepublikovém mezidobí, kdy podnik zažíval nejpronikavější úspěchy, se v den nábory před jeho branami tísnily stovky nových uchazečů o práci, ze kterých však byla přijata jen nepatrná část. Podmínky výběru nového „spolupracovníka“ byly podmíněny mnoha kritérii. Ostatně z velkého nadbytku aspirantů mohlo osobní oddělení vždy hojně vybírat. Na začátku třicátých let osobní oddělení dostalo k vyhodnocení na sto šedesát tisíc žádostí ročně.³⁵ Vstupující uchazeč musel vyplnit podrobný dotazník nejen o svém předchozím životě a pracovních zkušenostech, nýbrž i o záměrech budoucích, jeho životních nákladech na určitou dobu a další. Již v záhlaví tázacího formuláře se mohl žadatel setkat s pokynem o naprosté čestnosti a pravdivosti jím udávaných informací. Etika a pravdomluvnost patřila k vrcholům ctnosti celé baťovské společnosti a její absence nebyla tolerována. Pro představu několik otázek z dotazníku uvedu:

- Máte vy nebo vaši rodiče dům?
- Máte vy nebo vaši rodiče úspory?
- Máte vy nebo rodiče dluhy?
- Jaký je váš rozpočet (ošacení, jídlo, bydlení, zábava, topení,)
- Co budete činit se svými úsporami?³⁶

Důvodem této tázací podrobnosti, která je rozpracovaná snad ještě precizněji v archu pro žádost přijetí do Baťovy školy práce, je snaha o určení univerzálního klíče k nalezení vhodného pracovníka, který bude mít co nejmenší potíže se socializací v novém a tak odlišném pracovním prostředí a co nejmenší rozdíl mezi jeho osobní filozofií a filozofií podnikovou.

Technokratizace postupů, i co se jednání s pracovníky týče, byla však v souladu s velmi rychle postupujícím vývojem v oblasti psychologie, sociologie a dalších společenských věd. Jakákoliv nová praktika, která mohla osobnímu oddělení pomoci k nalezení jisté spojitosti mezi osobními charakteristikami a perspektivním pracovníkem s možností dalšího růstu, byla neprodleně aplikována. Podnikové vedení se otázkami ohledně majetkového zajištění žadatelovy rodiny, počtem sourozenců snažilo vypátrat, zda uchazeč má zájem o práci opravdu skutečný. Přítomnost jeho zájmu byla důležitá z důvodu

³⁵ KUDZBEL, Marek. *Baťa: hospodársky zázrak*. 1. vyd. Marianka: Marada Capital Services, 2001. 195 s. (str. 93)

³⁶ ERDÉLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*, str. 111.

následujícího bezproblémového ztotožnění s kolektivem a přístupem na podniková „pravidla hry“. Zájemci, toužící si zaměstnáním v baťovce zkrátit nedlouhé čekání, až jim bude zpřístupněno rodinné dědictví, nemohli mít tolik požadované chůtění pozměnit své návyky a byli tedy pro potřeby podniku nevhodní.³⁷ Zaměstnanec vědom si pouhé dočasnosti svého působení pravděpodobně nebude mít potřebu se vzdělávat a zvyšovat svou kvalifikaci a jinak „nadpracovávat“ ve prospěch podniku a společnosti. Navíc podnik narážel na jistý druh průmyslové nekultivovanosti. Bratří Baťové velmi obdivovali průmyslového člověka „anglosaského typu“ a z počátku věřili, že metodami práce s dělníky vyspělých průmyslových krajín může uspět i v domácím prostředí, což se nakonec projevilo jako nepravdivá domněnka.³⁸

Těchto specifických podmínek byla celá řada a podnik se snažil již při vstupu tyto „hrozby“ dešifrovat a třídit spolupracovníky na „vhodné“ a „nevhodné“. Rovněž věk byl velmi vlivným kriteriem při rozhodování, zda zaměstnance přizvat k pohovoru nebo ne:

„Žadatelé, kteří překročili určitý pevně stanovený věk a takoví žadatelé, jejichž přijetí by mohl nepříznivě působiti na homogenitu Baťovy armády a konečně takoví, jejichž písmo ukazuje na velkou a nápadnou duševní vadu nebo nedostatek inteligence nebo poctivosti, bývají ihned vyloučeni z přijímacího plánu.“³⁹

V případě kladného vyhodnocení přihlášky byl zaměstnanec přijat na dobu čtyř týdnů, přičemž mohl být vyhozen bez udání důvodu.⁴⁰ Příležitější označení než vybraný zaměstnanec by nejspíš bylo vytipovaný spolupracovník. Jeho místo v podniku nebylo tímto „přijetím“ vůbec jisté. Po čtyři týdny, kdy byl zaučován, pobíral nejnižší možnou mzdu, což svědčí, že za něj podnik netoužil utrácet více, než je nutné.⁴¹ Zaměstnanci, který tímto zkušebním obdobím prošel a byl zařazen do běžného pracovního procesu, pak byla stanovena lhůta jednoho roku pro stabilizaci výkonu a aklimatizaci na pracovní prostředí. Po jejím uplynutí mohl využívat všech výhod zaměstnance firmy (tedy účasti na zisku a ztrátě, možnosti poskytnutí kvalitního bydlení s relativně nízkým nájmem atd.). Právě v okamžiku, kdy se spolupracovník ustálil ve výkonu, aklimatizoval se a nevykazoval žádných vážnějších problémů, stával se pro podnik cenným, proto se také příslušná oddělení snažila, aby jej formou odměn k firmě připoutala výše zmíněnými pouty nabízejícími nebo hrozícími

³⁷ Podobných „bezelstných“ otázek bylo v dotazníku ještě desítky. 134 s.

³⁸ LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*, str. 24.

³⁹ ERDÉLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*, str. 110.

⁴⁰ Tamtéž, str. 111-112.

⁴¹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*,

postihem či ztrátou uznání. Každý zaměstnanec měl u svého nadřízeného založenou osobnostní kartu, která sloužila k zaznamenávání jeho vhodných i nevhodných projevů pracovních a lidských, ty pak rozhodovaly o jeho dalším postupu.⁴²

Aklimatizace na pracovní podmínky, zejména v průběhu třicátých let, kdy se rychlost výroby za daných technických a fyzických možností již pohybovala na hranici jen těžko překonatelného stropu, představovala značnou výzvu - vezmeme-li jen příklad z počátku třicátých let, kdy na dělníka v době jedné směny v baťovce připadala výroba 12-13 párů bot, tak v sousedním Německu to byly páry 2-3).⁴³ Běžné kupříkladu bylo, že zaměstnanec, právě se přizpůsobující na tempo výroby, strávil svůj volný čas výhradně rekonvalescencí na směnu další.⁴⁴ Pro baťovy závody, libující si v častém zavádění nových inovací, nebylo charakteristické jen vysoké tempo výroby, ale rovněž často se měnící pracovní podmínky, rozestavení pracovních linek, strojů, ale i jakási neefektivnější choreografie při práci s výrobkem. Náhrada pohybu jiným, který by ušetřil byť jen pár vteřin, byla ihned aplikována.⁴⁵ To je také důvod poměrné mladosti baťovského kolektivu. Zaměstnanec staršího věku, celý svůj produktivní život mající jiné pracovní návyky, byl dle podnikových oddělení neperspektivní a jeho aklimatizace na podmínky nové byla mnohem obtížnější, než u zaměstnanců mladších. Spolupracovník nemající zájem na ztotožnění a nevkládající do práce rozhodně „nadšení“ nebude schopen dlouhodobě dostát vysokým normám a standardům práce. O to těžší bylo suplování ztotožnění na pozicích vyšších, kde byla pro úspěšné ztotožnění identifikace de facto nevyhnutelná.

„Měl jsem vedoucího oddělení, který byl věčně nespokojen, reptal proti všemu a při každé příležitosti říkal – však že on si může najít místo jinde. Tento člověk byl však dobře placen a nešlo mi proto na rozum, proč je stále nespokojen. Zašel jsem si jednou do rodinné čtvrti našich domků, které stojí blízko továrny. Bylo to tak někdy v květnu. Všechny domky byly opravdu jako z cukru. Krásné zahrádky, pěkné květiny – no radost se podívat. Až tu

⁴² GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody a organizace řízení do roku 1939*, str. 55.

⁴³ MALÍŘ, Jiří, ed. a CHOCHOLÁČ, Bronislav, ed. *Pocta Janu Janákovi: předsedovi Matice moravské, profesoru Masarykovy univerzity věnují k sedmdesátinám jeho přátelé a žáci*. 1. vyd. Brno: Matica moravská, 2002. 661 s. (str. 527-539).

⁴⁴ *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu - 1. prosince 2006*. Vyd. 1. Brno: Pro nadaci Tomáše Bati vydalo nakl. Viribus Unitis, 2007. 364 s.

najednou zůstanu stát před domkem, který vypadal jako otrhánek mezi dobře oblečenými. Kazil vzhled čtvrti.

Ptám se jedné sousedky, kdože bydlí v tom domku? Odpověď – pan X. „Tak tady ho máme!“ „ Tady je náš nespokojený vedoucí“ – hned jsem si uvědomil. No ovšem, tady nám dává nejlépe najevo, že k nám nijak nepřirostl a že je tu jen na skok. Vydělat co možná nejrychleji mnoho peněz a utéct.“

Do půl roku skutečně tento člověk od nás odešel. My jsme toho nelitovali.⁴⁶

Jev pracovního „turismu“ byl v baťovce poměrně obvyklým. Příslušná oddělení se jej však snažila minimalizovat na co nejnižší míru. Zaměstnanec na vysoké pozici, nedělající svou práci s „nadšením“, nutně ovlivňoval i své podřízené. Podnik si však schopných zaměstnanců velmi vážil i bez ohledu na to, zda přijali myšlenku batismu za svou nebo nikoliv. Kriterium úspěchu – čili zisk se stával omluvou, pokud dílna nebo oddělení v tomto směru vykonávala svou povinnost. Podnikové mechanismy měly na tento poměrně obvyklý jev své řešení v baťově podpůrném fondu, který zadržoval značné prostředky naspořené zejména řídicími pracovníky. Odškodnění vzniklých škod dílny, způsobených chybnou nebo málo intenzivní prací vedoucího byly strhávány z jeho naspořených prostředků. Potencionální škody vzniklé v důsledku obtížné „převychovatelnosti“ zaměstnanců vedly k snaze o výchovu vlastního továrního dorostu.

3.3 Baťova škola práce a život na internátě ve Zlíně.

„Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch začíná na sebe vydělávat a je proto mladým mužem... Vy, mladí muži vykročte s odvahou do světa. Nermuťte se nad tím, že vaši rodiče vás nemohou nebo nechtějí vás vydržovati na školách. Celý svět je škola, a nejlepším učitelem jest práce, nejlepším pomahačem jest chudoba... Velikost naší doby je v tom, že i ta nevyšší místa v republice jsou odstupná chudému muži. Záleží jen na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl.“⁴⁷

Idea založení Baťovy školy práce (dále jen B.Š.P.) v roce 1925, byla výsledkem snah o využití nejefektivnějšího věku lidského života spojeného s vlivem podnikových hodnot na právě se vyvíjejícího jedince.⁴⁸ Základní koncept byl inspirován výchovnými internáty

⁴⁶ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Projevy, inv. č. 44 z 14.5. 1940.

⁴⁷ MACH, Josef. *Baťa: Anekdoty a intimní projevy*, str. 67.

⁴⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*, str. 22.

podniků nacházejících se zejména v Anglii nebo Německu. Stejně jako v jiných „baťovských“ odvětvích se však situace brzy obrátila a B.Š.P. se stala naopak inspirací pro obdobné internáty v zahraničí. Výchova vlastního dorostu je plně přirozeným vyústěním konceptuální snahy ovlivnit pracovní i osobní kvality budoucích zaměstnanců podniku.

B.Š.P. měla splňovat představy pedagogického reformismu, tedy alternativního vzdělávacího systému založeného na přímé možnosti aplikace získaných poznatků a minima „nepotřebných“ encyklopedických znalostí. Příjímací zkoušky do B.Š.P. byly v pozdějších letech konány nejen ve Zlíně, ale i dalších velkých městech ČSR. Jejich součástí byla zdravotní prohlídka, psychomotorický test a důkladný dotazník. Ten byl vrcholem preciznosti racionalizace výběru vhodného kandidáta, dožadující se informací o jakýchkoliv nemocech, počtu plombovaných zubů, otázek na náladovost, zda dotyčný chodil do školy pěšky či vlakem a dalších.⁴⁹ Postupným získáváním zkušeností v této oblasti byl nalezen vhodný profil učně, který bude tím nejvhodnějším materiálem pro další práci. Výňatek některých zásad výběru budoucích baťovců:

- Ve stáří 14-16 let, přímo ze školy
- Ze spořádaných rodinných poměrů
- Nebrat sirotky vyrostlé bez otce.
- Osvědčující se synové z rodin rolnických a řemeslnických
- Nebrat jedináčky a z velkých průmyslových středisek
- Nebrat z rodin, kde jsou rodiče nebo sourozenci nemocní, dědičně zatíženi.⁵⁰

Stejně jako v případě žádosti o udělení pracovního poměru, i zde mohl podnik vybírat z výrazného nadbytku uchazečů. Po úspěšném složení všech podmínek a přijetím do B.Š.P. podnik s rodiči podepsal smlouvu, obeznamující rodiče, že podnik přebírá zodpovědnost za výdělečné, vzdělávací a mravní potřeby mladého muže. Rodičům bylo zakázáno jakkoliv své dítě podporovat a naopak být podporováni jeho výdělkem a také byli upozorněni, že první tři měsíce studia mladého muže jsou jen zkušební dobou, po kterou může být bez udání důvodu

⁴⁹ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 78 nedat.*

⁵⁰ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 9 nedat.*

vyložen.⁵¹ I zde se vyskytuje, podobně jako u nově přijatého zaměstnance, lhůta na „odzkoušení“. Investice na výchovu mladého učně byly výraznější než u řádového zaměstnance, proto byla lhůta také delší.

Již v předmluvě řádu B.Š.P. můžeme postřehnout zásady, se kterým mladí mužové a ženy budou přicházet do styku po celou dobu svého studia i působení v baťovce:

Úkolem B.Š.P. je výchova budoucích ředitelů a podnikatelů v obchodu a průmyslu. To je velký cíl a vážná práce. Jsme odkázáni na vzájemnou důvěru a čest každého jednotlivce, abychom splnili poslání a udrželi dobré jméno našeho závodu, školy i ústavu. To znamená od vás, mladí muži a mladé ženy, abyste se podrobili určitým závazným pravidlům, zvláště:

- *Znali internátní, tovární a školní předpisy a řády a tyto zachovávali*
- *Dbali předpisů vychovatelského sboru a učitelského sboru, předpisů a snah vedení závodu a jednotlivých představených.*
- *Chovali se všude a vždy, jak to vyžaduje vaše čest vlastní i čest, školy, internátu a podniku, v němž jste zaměstnáni.*
- *Pilně svědomitě a poctivě pracovali*
- *Dále se zdokonalovali a sami vzdělávali⁵²*

V dalších stanovách lze rozpoznat maximální snahu o organizaci denního režimu mladého muže včetně detailů, co si oblékat a doporučení zaměření pozornosti na vnitřní „mantru“ hrdosti z příslušnosti k pracovnímu kolektivu: *...Jakmile má mladý muž dovoleno opatřiti si stejnokroj, chodí výhradně v něm, aby zvýraznil hrdost, že je příslušníkem B.Š.P....*⁵³ Doporučeno bylo také, jak při učňovské práci v podniku smýšlet a těšit se z činnosti, které dělá skrze službu společnosti, celému světu, dobro. *Od 7 do 12 hodin pracuje v továrně. Uvědomuje si a je hrdý na to, že také na jeho práci závisí výsledky celého oddělení i jeho vlastní budoucnost. Proto je věrným spolupracovníkem.*⁵⁴

⁵¹ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 26 nedat.

⁵² Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 21nedat.

⁵³ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 21nedat.

⁵⁴ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 22 nedat.

Mladí učni, žijící v čase svého studia na internátu pro mladé muže byli na tomto místě vystaveni velmi přísnému režimu. Internátní pedagog, který měl za úkol bdít nad bezproblémovým rozvojem mladých mužů, představoval velmi důležitou postavu. I když nepracoval v podniku, musel absolvovat výuku na všech úsecích výroby a vykonat mistrovskou zkoušku, aby mohl s učni komunikovat a rozumět jejich pracovním obtížím. Měl být pro mladé učně vzorem ve všech činnostech, ovládat několik jazyků, být v manželském svazku a mravně bezúhonný.⁵⁵ Jeho povinností bylo též intenzivně komunikovat s mistry odborného výcviku, kteří mu sdělovali konkrétní obtíže jeho svěřenců. Rovněž měl povinnost pružně reagovat na internátní klima dle toho organizovat společné přednášky exkurze a výlety, dle návrhu svěřenců internátů, nebo dle potřeb jejich věku.⁵⁶ V průběhu pobytu mladých mužů v internátu, mapoval jejich váhu, výšku a doplňoval charakteristiku osobnosti ve složce, kterou měl založen každý mladý muž i mladá žena.

3.4 Tělesná výchova a sport

Tělesný stav mladých mužů-především nováčků, ukazuje jak nutno věnovat co největší úsilí tělesnému zdraví, otužování a zesílení. Vychovatelé čtyřikrát ročně zjišťují, velikost, váhu a rozpětí prsou. Čísla zapisují do kartotéky na příslušnou tabulku. Všimnou si, kde není pravidelného přírůstku a upozorní na mladé muže lékaře a také osobní oddělení. Pokud možno, pěstovat tělesná cvičení a sport systematicky v přírodě. Aby se mladým mužům dodalo chuti, nechť má každý věnovat se té sportovní aktivitě, která ho nejvíce baví a ave které dosahuje slibných výsledků. Sestavit závodní družstva, navázat styky se školami a kluby/ale pozor na ducha těchto/ a sjednávat zápasy.⁵⁷

Soupeření a soutěživost byly velmi významnými prostředky pomáhající k vytvoření ideálního typu člověka. Box, kopaná, plavání, běh - sporty, tříbící individualitu a tvrdost, touhu po vítězství, ale i schopnost týmové hry. Podnik sám byl také týmem s jediným cílem, kterým byla služba společnosti a zvyšování blahobytu. Ve všech odvětvích výchovy směrem k Batismu a budování průmyslového člověka, jak se tato výchova také označovala, byl jasná

⁵⁵ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv č. 9 nedat.

⁵⁶ Témata přednášek byla jak technického charakteru, tak charakteru mezilidských vztahů a správného přístupu k boji zvanému život.

⁵⁷ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv č. 34 nedat.

představa, jak kýženého výsledku docílit. Čtyřletý pobyt hluboce pozměnil náhled mladého člověka na svět.⁵⁸ Požadavky podnikového školství, kdy i volnočasové aktivity byly pevně organizovány a hierarchizovány proto jistě nemohly být akceptovány všemi, kteří prošli výběrovým řízením. B.Š.P byla profilovaná tak, aby byla absolvována jen těmi nejnadanějšími osobnostmi. Relativně častým jevem proto bylo tak odmítnutí daného systému, o čemž svědčí mnoho odchodů a to převážně právě z důvodu neakceptace činnosti přímo souvisejících s baťovským „náhledem“ na svět.⁵⁹

3.5 Mladí muži ve volném čase

Mladí muži mohou programově trávit svůj volný čas – bez nebezpečí dlouhé chvíle – jen podle toho, kolik jim dáváme volné příležitosti. Ostatní prostředí nedáním ničeho. Proto musí vychovatelský sbor připravit denně vše, čeho by mladí muži mohli použít k rekreaci.⁶⁰ Prostory určené k volnočasovým aktivitám byly naplněny společenskými hrami, kultivujícími duševní stav jedince, soutěživost a ctižádostivost. Knihovnou cizojazyčné literatury a beletrie, dílnou, kde by mohly zdokonalovat svou manuální zručnost a také zájmovými kroužky.

Plným využitím času bojujeme proti ležáctví a povalečství...Nejlepší výchovou jest plné zaměstnání mladého muže od časného rána, aby unaven neměl času na povalování.⁶¹ Postup při výchově mladého dorostu byl tedy zpracován na té nejvyšší úrovni. Nebyla činnost mladého muže a ženy, která by nepodléhala v čase jejich pobytu na internátě, kontrole. Víkendy, které však byly pro mladé muže a ženy volné jen zdánlivě, měly sloužit k samovzdělávací činnosti. Ta byla sice dobrovolná, avšak pokud svěřenec danou možnost dlouhodobě nevyužíval, příslušná osoba monitorující jeho činnost, tuto skutečnost neopomněla zaznamenat, což jej mohlo v rámci baťovské společnosti v jistém směru poškodit z hlediska jeho budoucího pracovního umístění.

Celková snaha podniku v oblasti nalézání a výchovy prototypu pravého zaměstnance lze vystihnout v onom rozdílu slov pracovník-spolupracovník. První je najímán na konkrétní

⁵⁸ Jak se můžeme dozvědět v pamětech bývalých zaměstnanců podniku, např. Ferdinand Menčík, Stanislav Křeček atd.

⁵⁹ Což se projevovalo zejména v odmítání typicky baťovsky racionalizačních činnostech tj. účtování, samovzdělání a neúčasti v organizovaných volnočasových aktivitách.

⁶⁰ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně*, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv č. 34 nedat.

⁶¹ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně*, Fond Baťa, a.s., Zlín. Podnikové školství inv. č. 6 nedat.

práci a za ní odměněn. Není od něj čekáno o mnoho více. Zatímco spolupracovník měl být podílníkem na výsledcích svého podniku. Jemná nuance tohoto rozdílu byla příčinou vytvoření selekčních a posléze i výukových mechanismů. Výsledkem měl být jedinec užitečný nejen svému zaměstnavateli, ale měl být i úspěšným a vzorným v rámci kolektivu pracovního i mimo něj.

4 Podoba vzorného pracovníka a občana

Představa o vzorném pracovníkovi, jakožto základnímu kameni celého snažení byla věnována vysoká péče. Celé pracovní prostředí, které obklopovalo zaměstnance, mělo za úkol stimulovat jeho výkon a vývoj požadovaným směrem. Z nápisů na chodnicích, zdech, z cedulí na ulici i na pracovním místě na spolupracovníka působily motivační hesla:

- Buď první
- Práce, mravní nutnost
- V rychlosti síla
- Pomoz sám sobě
- Den má 86.400 vteřin
- Lidí se nebojme, ale sebe
- Jsme jedna rodina, jeden cíl
- Odklad, zloděj času
- Každý z nás jest povinen být čistý, zdravý a bohatý⁶²

Nový Zlín, město, které bylo vybudováno výhradně prostředky firmy Baťa a.s., bylo dle soudobých pamětníků naplněné americkým elánem a stylem života. Město, jehož plán výstavby nebyl o nic méně efektivní, než postupy za zdmi podniku, mělo za úkol probouzet v obyvateli ty vlastnosti, které mu mají dopomoci ke zvýšení pracovního výkonu. Téměř všude se nacházející doporučení, jak se chovat a jaký být, musely jistě silně působit na každého návštěvníka, který do tohoto poameričtějšího města přišel.

Vzorový zaměstnanec firmy Baťa a.s (tedy Baťovec, Baťaman a Chlap Chlapatá), by mohl být popsán přídavnými jmény, jako jsou síla, pracovitost, pořádnost, soutěživost, tvrdost, spolupráce, energičnost, úspornost, loajálnost, kreativita. Tyto výrazy nebyly známe pouze ve Zlíně. Jejich význam byl jasný téměř každému obyvateli tehdejšího Československa.

⁶² LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*, str. 102.

Význam slova Baťovec, pak přetrval ještě dlouho za pomyslný „předěl“ kterým byl rok 1948. Pro ilustraci se pokusím o charakteristiku ideálního Baťovce, o jehož produkci se podnik všemožnými snahami, pokoušel.⁶³

Jako absolvent B.Š.P. byl maturantem a bydlel a jako jemu podobní, strávil svá učňovská léta na internátě pro mladé muže ve Zlíně. Toto prostředí jej hluboce ovlivnilo požadavkem tvrdé disciplíny v jakékoliv činnosti, které se věnoval. Když nastoupil vojenskou službu, byl překvapen nízkými nároky na pořádnost a poslušnost. Proto byl také on a jistě i další absolventi B.Š.P., zařazen ke specializovaným útvarům, vyžadujících preciznost a rychlou schopnost učit se.⁶⁴ Od svých čtrnácti let na sebe vydělával a jako ševcovský učeň a dostával mzdu, ze které hradil vše, co potřeboval – Jídlo, ošacení, hygienu, kulturu.

Vychovatel na internátu, bedlivě sledoval jak jeho, tak ostatní svěřence internátu. Vychovatel rovněž pozoroval zájmy chlapců, aby byl schopen pružně zareagovat a zařídít přednášku vedenou odborníkem nebo poznávací výlet s náplní, která se zrovna u chlapců těšila velké pozornosti a oblibě. Také pozorně hlídal, zda mladí muži chodí upravení a zda pravidelně navštěvují umývárny, dostatečně doplňují zásoby ponožek, a jestli jejich šetřivost nehraničí s hamižností.⁶⁵ V případě, když šetřivost mohla nepříznivě ovlivnit mladého muže, udal mu doporučení, že jakýsi obnos by měl investovat do své zábavy, kupříkladu návštěvy biografu.

Již od vstupu do výuky byl veden k soutěživosti. Soutěže v jazykových nebo učňovských disciplínách, na jeho pokoji také probíhala celoroční soutěž o nejlépe ustlanou posel, největší naspořený obnos v rámci pokoje i celého internátu a mnoho dalších, jej vybavily sebevědomím a smělostí překonávat problémy.⁶⁶ V 16 letech se pokusil o přijetí do skupiny Tomášovců, kam byli bráni jen ti nejlepší učni.⁶⁷ Neuspěl, avšak nelituje toho. Ví, že může kdykoliv ve svém volném čase zvyšovat svou kvalifikaci a tím se dostat na zodpovědnější a lépe ohodnocenou pozici.

Od samého příchodu do Zlína si pečlivě účtuje své příjmy a výdaje. Než vyšel jako absolvent z B.Š.P., měl naspořeno, zhruba 10 tisíc Kčs, co je průměrně vysoká částka, na

⁶³ Pro ženskou část podniku se obdobného označení bohužel neužívalo.

⁶⁴ KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a.s. Zlín, v letech 1894-1945.* [Prešov]: Krajský pedagogický ústav, 1991. 52, [22] l.

⁶⁵ KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa*, str. 89.

⁶⁶ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky.* str. 91.

⁶⁷ KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa*, str. 57.

internátě byli i chlapci, kteří během této doby stihli našetřit i dvakrát tolik.⁶⁸ Teď se kupříkladu učí nový cizí jazyk, velmi rád by část svého pracovního poměru strávil v cizí zemi a nabral nových zkušeností a zvýšil tak pro podnik svou důležitost.

Nyní je členem jednoho z velkého počtu sportovních sdružení. Jako v každém odvětví, se jakákoliv činnost vyvíjí pro radost i pro užitek a zejména také pro výkon. Jistě mu bylo doporučeno, jaký sport je pro něj nejvhodnější, aby v něm podával nejlepší výsledky a mohl tak podnik dobře reprezentovat nejen svou prací nýbrž i sportovními úspěchy.⁶⁹

Pravděpodobně je také ženat. Jeho manželka rovněž prošla vzdělávacím systémem řízeným firmou a precizně ovládla domácí práce. V seminářích se naučila, jak správně vychovávat dítě, aby z něj se z něj vyvinul „samostatný průmyslový člověk“ a mnoho dalších nezbytností spojených se svým domácím zaměstnáním. Do jejich svatby pracovala v podniku, avšak sňatkem se její úloha v kolektivu změnila, byla propuštěna a teď má na starost domácnost v jednom z domků, který mají v pronájmu od podniku. Má na starost zajištění domácího pohodlí, aby muž mohl nerušeně konat svou práci. Také podléhá kontrole. Pokud se v mužově výkonu, který je sledován, vyskytnou výkyvy, může očekávat návštěvu jednoho z pracovníků osobního oddělení. Ti budou, mimo řeč, sledovat úroveň a kulturu bydlení, její upravenost, výstavnost zahrádky před domkem a další druhotné znaky, které by mohly projevit nesoulad v domácnosti a tím i upadající výkon manžela. Muže si vzala nikoliv z potřeby finančního zajištění, do manželství vstupovala také s již naspořenými prostředky, které jí mohly zajistit, po určitou dobu, finanční nezávislost. Toho druhu nezávislosti, která je, jak slyšela z projevů šéfa, tou nejpodstatnější. Taktéž účtuje a má pečlivý přehled o nákladech na domácnost.

Až se popisovanému páru narodí dítě v moderně vybavené Baťově nemocnici, bude mu podnikem založeno konto v rámci Baťova podpůrného fondu a vkladem tisíc korun, které se dále budou zhodnocovat desetiporcetním úrokem za rok. Je pravděpodobné, že podobně jako jeho rodiče ve věku 14 let nastoupí do B.Š.P. V rodině se nekouří a alkohol téměř nepije. Z naspořených prostředků si již zakoupili rádio, telefon a celé vybavení domu. Teď z mužova platu, který je díky vysokému pracovnímu výkonu velmi nadprůměrný, šetří na auto, aby mohli zvýšit svou nezávislost, přesně dle doporučení podnikového tisku. V Novém Zlíně se

⁶⁸ ERDÉLY, Evžen. *Baťa: švec, který dobyl světa*. Praha, 1932, str. 117.

⁶⁹ ZÁTOPKOVI, Dana a Emil ZÁTOPEK. *Dana a Emil Zátopkovi vypravují*. Vyd. 2., v STN 1. Praha: Sportovní a turistické nakladatelství, 1962. Kap I.

jim velmi líbí, je jiný, živý a energický. A mají zde vše, co mohou potřebovat. Život je zde levný a příjemný. Manželé se zde cítí svobodní.

Za dvacet let působení vyprodukovala B.Š.P. 7208 absolventů,⁷⁰ což vzhledem k tomu, že v posledním mírovém roce zaměstnávala firma bezmála šedesát tisíc zaměstnanců, nebyl natolik velký počet.⁷¹ Tito absolventi však tvořili jádro podniku a byli v jistém směru profilováni na vysoké pracovní pozice jak ve Zlíně, tak v zahraničních společnostech. Nejužší elitu tvořili pak již zmínění Tomášovci, nejtalentovanější studenti B.Š.P., kteří měli být v budoucnosti tím nejvyšším vedením v čele se synem Tomášem Bati, který první adepty na popud svého otce osobně vybíral. Neustálý apel na soudružnost a společné vyučování, měl mezi studenty vytvořit příznivé osobní vazby a vstřípit nutnost realizování svých osobních cílů skrze podnik a to nejen skrze přijetí baťovského systému hodnot, ale být později ideology a prvními pracovníky podniku.⁷² Byli zvaní, jako budoucí představitelé nejvyšších pozic na slavnostní obědy s význačnými hosty a vůbec byli záštitou a ukázkou preciznosti vzdělávacího systému ve Zlíně.

Procedury vstupu do podnikové organizace byly vrcholem personálního managementu své doby. Pozdější postup vědecké činnosti by jistě odhalil řadu omylů v domněnkách osob, pověřených nábořem nových pracovních sil nebo perspektivních mladých lidí, vhodných na vysoký pracovní post. Je však pravdou, že tento systém generoval velmi kvalitní a spolehlivé zaměstnance, kteří v zhruba dvaceti posledních letech existence firmy Baťa pozitivně ovlivnili jeho činnost ve všech oborech snažení. Je téměř jisté, že by druhá generace absolventů B.Š.P. dosáhla ještě lepších výsledků, než generace první.

Produkce baťamana nebo Baťovce byla tedy velmi úspěšná. Po zániku podniku a jeho inovativního systému řízení a vedení bývalí zaměstnanci baťovky platili za vynikající pracovníky se skvělou pracovní morálkou. Dlužno však říci, že systém hodnot jistě nevyhovoval všem. O čemž svědčí i velmi výrazná fluktuace zaměstnanců. Avšak i to svědčí o záměru podnikového vedení, vybírat jen ty nejlepší a nejvhodnější pracovníky.

⁷⁰ Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků, str. 202.

⁷¹ KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa*, s. 57.

⁷² Což můžeme pozorovat na životě T. Bati mladší, který ve vedení podniku působil do svých sedmdesátí let. Pracoval i když chodil (často údajně nosil každou botu jinou, aby osobně zkoušel jejich pohodlnost, J.A. Baťa zase zkoušel nosit ženské podpatky, aby lépe pochopil ženské potřeby v této oblasti). MENČÍK, Ferdinand. *Poskokem u Jana Bati: Jan Baťa - spolupráce. (články z let 1920 - 1936)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 138 s.

4.1 Baťův sociálně-motivační systém

Technokratická optika, kterou bylo nahlíženo na mnoho částí lidského života ve Zlíně, nebyla jevem jen baťovské společnosti. Analogické vize ve snaze aplikace sofistikovaných metod řízení bychom našli, byť v omezené míře i na dalších místech Československa. Zmínit můžeme Masarykovu školu práce, založenou ve dvacátých letech minulého století, která se stala baštou takto smýšlející inteligence. V porovnání se zbytkem vyspělých průmyslových států, bylo však Československo za vývojem mírně pozadu. Technokratické vidění společnosti ve svých projevech doznalo většího využití pouze v architektuře a jisté technokratické postupy užily státní instituce pro podporu zemědělství v období celosvětové hospodářské krize.⁷³ V úzké spolupráci s touto institucí působil kupříkladu psychotechnický ústav, který využíval praktik vzniklých zejména v Německu se základem v profilaci člověka na určitou profesi vzhledem k jeho duševním schopnostem. „Československo jako malá země musí využít veškerý svůj lidský potenciál a tudíž musí umístit správné lidi na správné místo. Psychotechnickými zkouškami zjistí schopnosti jednotlivců a poradí jim povolání, které je pro ně vhodné.“⁷⁴ Těmito testy profilovaly státní instituce vhodné jedince k specifickým povoláním, které se vyznačovaly větší mírou stresových situací nebo nutností rychlé a přesné reakce.⁷⁵ Firma Baťa a.s. však nebyla v aplikaci těchto metod nijak ortodoxní. Nedá se povědět, že by fundamentalisticky ulpívala na tomto druhu názorů.⁷⁶ Ač se dá život ve Zlíně označit silně technokratickým, firma využívala jen prostředky, které se jí zdály vhodné k aplikování, což bylo pro její pragmatickou filozofii ostatně typické.

Důvodem spolupráce s předními architekty funkcionalismu byla sympatie bratrů Baťových k levným a „pásovým“ řešením. Typizované budovy, nábytek, komunikace, to vše mohlo ušetřit obyvateli města čas a energii, kterou by mohl věnovat činnosti jiné a prospěšnější. Nadšení k typizaci vedlo až k plánovité výstavbě „malých“ Zlínů Baťovci a to nejen v Evropě, ale i v severní a jižní Americe a Indii.

Technokratickému vidění světa odporuje i idea decentralizace, kterou vedení firmy užívalo jako velmi funkční pomůcku k zvýšení efektivity. Tato praktika, kdy jednotlivé dílny

73 JANKO, Jan, ed. a TĚŠÍNSKÁ, Emilie, ed. Technokracie v českých zemích (1900-1950). Praha: Archiv Akademie věd České republiky, 1999. 317 s. Studie z dějin techniky, sv. 3. Práce z dějin Akademie věd České republiky. Ř. A, sv. 6. (str. 143)

⁷⁴ Tamtéž, str. 144.

⁷⁵ Psychotechnické testy používala armáda ČSR, dráhy nebo dopravní podnik města Prahy.

⁷⁶ . Jednou z mála firem, označitelných za obdobně „technokratickou“ byla Waldes a spol., zabývající se výrobou drobných kovových výrobků.

fungují jako samostatný podnikatelský celek, ač řízené podle předem určených pravidel, využívá netechnokratických praktik a „negativních“ lidských vlastností. Závist, touha po vítězství, vyniknutí, ctižádostivost, úzkostlivá šetřivost a strach byly umně zakomponovány do podnikového modelu řízení jako funkční motivační prvky.

Moskva chce odstranit lidskou závist. Zlín jí používá jako povzbuzení k dosažení většího blahobytu. V Rusku nesmí být pánem nikdo, u nás má být pánem každý. Moskva chce všechny lidi naráz odstraněním přirozeného soutěžení přivést na stejný stupeň blahobytu, my své lidi přivádíme rok za rokem k většímu blahobytu podle toho, jak to odpovídá jejich přirozeným schopnostem a jejich vůli. Myslím, že Zlín dospěje dříve k cíli než Moskva.⁷⁷ Zde je navíc projev ideový rozpor se Sovětským svazem, který technokratickým představám dával v mnoha směrech svého působení velmi výrazný prostor.⁷⁸

Instituce povzbuzení, skrze využití „negativních“ lidských vlastností, měla však účinnou brzdu v kontrolních mechanismech a transparentnosti veškerého jednání. Účinně a pozitivně motivující prvky baťovy soustavy řízení, měly též jako vedlejší efekt generovat poctivost z důsledku strachu o ztrátu výhod a naspořených prostředků.

⁷⁷ JOSEF, Mach. Baťa: Anekdoty a intimní projevy, str. 72.

4.2 Podnikové finančně-motivační instituce.

Poskytnutí možnosti účasti na výsledcích práce svým zaměstnancům tj. nejen fixním platem, ale i podílem na zisku, pokud podnik prosperuje, je jedním z hlavních důvodů enormní expanze podniku v průběhu třicátých let. Tomáš Baťa důvody při jeho zavedení v roce 1924⁷⁹ definuje takto: „*Poskytujeme vám účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydat nějak peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomoci tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby byly boty ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali. Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a růst. Přejeme si učinit ze všech našich dělníků kapitálové účastníky našeho závodu.*“⁸⁰

Přímo na tomto systému participovalo zhruba 30% všech zaměstnanců podniku, zbylí pak byli zařazeni do jedné z platových tříd, dle jejich výkonnosti.⁸¹ Čím vyšší postavení zaměstnanec zastával, tím se zmenšoval jeho fixní plat, ale zvyšovalo se procento účasti na zisku. To působilo na zaměstnance z motivačního hlediska hned několika směry. Jednak měli touhu se dostat na takovou pracovní pozici, v které byl podíl na zisku zahrnut, což je podněcovalo k mimopracovní vzdělávací aktivitě a inovativnímu přístupu. Zaměstnanci, kteří již na účasti na zisku participovali, měli zájem na prosperitě celé společnosti, jelikož jejich vlastní životní úroveň závisela právě na ní. Stejným systémem fungovala, avšak směrem opačným, účast na ztrátě podniku. Podmínky úspěšnosti, které podmiňovaly nadstandardní příplatek, se zvyšovaly a norma, hodnocená jako úspěch se stávala „standardem“. Cokoli nacházející se posléze pod ní, bylo považováno za neúspěch, tedy ztrátu. To působilo stimulačně při zavádění nových technologických řešení a nacházení míst k úspoře z hlediska maximálního využití surovin a šetření energii. Účast na ztrátě také sloužila k udržování schopných a kompetentních zaměstnanců na příslušných pozicích. Pokud vedoucí pracovník na svou úlohu nestačil, pociťoval tuto skutečnost na srážkách ze mzdy, což jej také mohlo přimět k rozhodnutí přenechat svou pozici člověku schopnějšímu a vykonávat práci, na kterou bude stačit. Ostatně velikost konta vedle loajality k podniku byly jedny z hlavních ukazatelů při rozhodování o povýšení.⁸²

⁷⁹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. 1. vyd. Praha: Venuše, 1990. 134 s. (str. 20).

⁸⁰ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 48- 49.

⁸¹ GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody, organizace a řízení*, str. 59-60.

⁸² GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody, organizace a řízení*, str. 53-54.

Velmi podstatnou složkou tohoto systému byl tzv. Baťův podpůrný fond. Do něhož se polovina zisku z účasti povinně ukládala. V podstatě se jednalo o vnitropodnikový bankovní systém⁸³. Baťa z důvodů dřívějších negativních zkušeností, odmítal jakoukoliv spolupráci s bankovními institucemi: „*Některé banky se podobají půjčovně deštníků. Nabízejí půjčku, když svítí slunko a chtějí ji zpět, když začne pršet.*“⁸⁴

Podnik však kapitál k expanzi potřeboval a proto jej vytvořil využíváním části platů svých zaměstnanců. Jejich vklady byly úrokovány 10% ročně, což byla výše, kterou nemohl nabídnout žádný bankovní ústav. Baťa rozhodnutí „odebírat“ zaměstnancům“ polovinu platu odůvodnil tvrzením, že nepovažuje účast na zisku za součást mzdy.⁸⁵ Z těchto peněz se taktéž sponzorovala výstavba čtvrtí nových domků, kapitál, který patřil zaměstnancům, se tak posléze zhodnocoval skrze placení nájmu. Dále byl kapitál užíván k nákupu surovin a k obchodní expanzi podniku. Jakákoli činnost ve Zlíně, ať již byla levnější než ve zbytku republiky, nebyla prodělečná. Svou finanční nezávislost měla i zlínská nemocnice, která kromě plateb svých pacientů generovala zisk skrze rehabilitační činnosti v oblasti lesních prací.⁸⁶

Fond dále plnil funkci záruky morální bezúhonnosti zaměstnance. Ač každý mohl své peníze z podpůrného fondu odvést do jiné bankovní instituce, nebylo toho příliš využíváno z důvodu neschopnosti bank poskytnout podobné podmínky. Pokud se zaměstnanec proti podniku provinil nebo způsobil finanční škodu (ať již přijmutím úplatku nebo závažným osobním pochybením), podnik se vždy mohl odškodnit na jeho kontu. Podobně tomu bylo při povyšování zaměstnanců do vedoucích pozic. Vybraní zaměstnanci museli složit určitou kauci, která mohla pokrýt jejich eventuální profesní pochybení.⁸⁷ Rovněž nakládání s naspořenými prostředky podléhalo kontrole podnikových institucí. Chtěl-li zaměstnanec vybrat své prostředky z konta, musel udat také, jak se svými penězi naloží. Pokud se jejich užití výrazně nekrylo s doporučením podniku, jak nakládat s vydělanými prostředky, mohlo dojít až k zamítnutí požadavku výběru.⁸⁸ Maximální částka, která mohla být jednorázově vyzvednuta, se rovnala jedné čtvrtině celého vkladu. Stav konta a častost výběru byly vedlejším ukazatelem stálosti zaměstnance. Což mohlo vést k jakési obavě o poškození

⁸³ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*, str. 125.

⁸⁴ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 38.

⁸⁵ Tamtéž, str. 42.

⁸⁶ ERDÉLY, Evžen. *Baťa, Švec, který dobyl světa*, str. 134.

⁸⁷ LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*, str. 100.

⁸⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*, str. 125

obrazu loajality v očích podniku. Chtěl-li například zaměstnanec zakoupit dům a přitom stále určitý čas setrvat ve své pracovní pozici, mohl situaci řešit půjčkou od příbuzných nebo přátel a dluh poté uhradit ze svého konta, po tom, co se rozhodl podnik opustit.⁸⁹

Vědomí zaměstnanců, že jejich hmotné odměňování je závislé na prosperitě či neúspěchu jejich podniku, činila z pracovních kolektivů organismy, které bedlivě sledovaly případné poškození svých zájmů. Zaměstnanec byl zaměstnanci kontrolorem. Nepřípustná věc, která poškozovala hospodaření firmy, poškozovala i jeho pracovníky. Proto se můžeme v archivních materiálech dočíst o mnohých udáních z hlediska nevhodné politické příslušnosti, nedostatečně kvalitní práce nebo negativnímu přístupu k podniku.

System odměňování v podniku Baťa a.s. měl hned několik funkcí. Jejich cílem bylo připoutat zaměstnance k podniku jak skrze řadu výhod, které neměl možnost obdržet na jiném místě, tak i jistým faktorem strachu, jehož úkolem byla motivace k čestnému jednání a vysoké výkonnosti.

Prostředky užívané k dalšímu rozvoji, byly výlučně „domácího charakteru“, podnik ještě více zvyšoval svou nezávislost na institucích jím neřízených. Dle textu závěti Tomáše Bati nebyla existence podniku určena pouze k obohacení úzké skupiny lidí.⁹⁰ Většina zisku z podnikání byla obratem použita jako další investice, což na minimální míru zmenšilo nebezpečí neúspěchu, jež by byl zaviněn faktorem přicházejícím z „nitra“ podniku.

„Hrozba“ možného odškodnění na zaměstnancově kontu byla mocnou motivací k správnému jednání. Rovněž měla jakýsi rozměr mobilizace podnikatelské odvahy. Spolupracovník, který postoupil na zodpovědnější pozici neměl tedy jen vidinu vyššího ohodnocení. Zaměstnanec musel nabídku předem zkontrolovat se svými možnostmi, stejně jako podnikatel, který se rozhoduje, jakým způsobem investovat své prostředky.

⁸⁹ Za tuto informaci děkuji vedoucímu archívu ve Zlíně Mgr. Martinu Markovi Ph.d.

⁹⁰ BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů*, str. 9.

5 Sociální prostředí Zlína jako záruka kvalit

Problematika ubytování dělníků byla intenzivně řešena již od počátku první světové války, která zahájila první významnou fázi růstu podniku. Na velmi prudký nárůst pracovníků nebyl podnik schopen pružně reagovat, což negativně ovlivňovalo kulturu bydlení dělníků i jejich pracovní výkon. Problémy přetrvaly i přes značný pokles zaměstnanců v období poválečné odbytové krize. Velmi intenzivní nástup městské výstavby, hrazený podnikem, byl spojen se ziskem rozhodující většiny křesel při volbách do městského zastupitelstva v roce 1923, kdy podnik mohl de facto „sám sobě“ schvalovat stavební povolení.⁹¹ Intenzita výstavby nejen podnikových dvojdomků, ale i dalšího potřebného vybavení města dramaticky rostla. Zlín neměl být dělnická kolonie, ale městem dělníků. Zlín, který bylo od svého založení v první třetině třináctého století zaostalým agrárním územím, kde tuberkulóza a tyfus byly velmi častou příčinou úmrtí, tak doznalo během krátké doby významných urbanistických změn. Zajímavé je, že sám Baťa později seznal, že volba Zlína jako místa pro podnikání nebyla nejlepší, jelikož nenabízel nic, co by podnikání ulehčilo „*Má málo vody, leží daleko od hlavních tratí a daleko také od většího města s bankovním místem, ba daleko i od hlavní silnice. Schází mu přímé telefonní spojení a silniční spojení s okolím, školy, nemocnice.*“⁹² Mezi léty 1894, tedy dobou založení podniku T. A. Baťa a rokem 1938, Zlín svůj počet obyvatel více než zdesetinásobil.⁹³ Logistickou nevýhodnost položení se snažil kompenzovat výstavbou železniční tratě nebo vodního kanálu spojující město s řekou Moravou a dále pak s dalšími evropskými veletoky. Do fáze zpracované dokumentace se pak dostaly projekty středoevropské podstatnosti, jako dálnice z Aše do Užhorodu či zesplavnění Moravy a Odry pro velké nákladní lodě.⁹⁴

Na druhé straně, poloha Zlína jako nevýznamného malého města „v polích“, dala možnost započít nerušené výstavbě komplexu, který by splňoval kritéria „továrního města

⁹² BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 328.

⁹³ Tedy přibližně z tří tisíc na třicet tisíc. V domcích mohlo být umístěn zhruba 8 tisíc zaměstnanců. ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*. Vyd. 1. České Budějovice: Vedita, 2009. 412. (str. 75).

⁹⁴ Blíže se o této představě můžeme dočíst v knize J. A. Bati „Budujeme stát pro 40 000 000 obyvatel, kde nastiňuje aby ČSR převzala místo na poli tranzitní přepravy, vybudovala mohutnou infrastrukturu a zvýšila tak svou důležitost pro celý region střední Evropy.

v zahradách“.⁹⁵ Další nezměrnou výhodou bylo to, že v celém okolí Zlína nebyl jiný podnik, který by se firmě Baťa a.s. mohl rovnat, co do možnosti výdělků, tak poskytnutí životních perspektiv. V tomto aspektu byl podnik hegemonem širokého okolí a svou možnost působení intenzivně využíval. „*Celé město Zlín bylo, totiž velkým podnikem v koncernu firmy Baťa. U Bati se pracovalo, jedlo, pilo, nakupovalo. Baťa své lidi školil, vzdělával. Staral se o jejich zábavu a naplnění volného času. Informoval je prostřednictvím svého tisku, rozhlasu a propagačních filmů.*“⁹⁶

Kultivace bydlení, jakožto základní prvek přebudování člověka měl být velmi podstatným prvkem identifikace s podnikem a tím i činitelem na celou identitu městského obyvatelstva. Proto také nebylo jeho rozvržení a budování nahodilé, nýbrž velmi precizně zváženo a naplánováno. Podnik v tomto ohledu nezelel vynaložených prostředků na za výsledku kvality a životnosti projektu. Spolupracoval s výše uvedenými architekty. Mělo být vizitkou racionality a preciznosti firemních postupů a jen přitažlivost a energie města měla být motivací k jeho návštěvě. Obchodní domy, moderní nemocnice, kina, divadla, sportovní hřiště, restaurace a vše, co bylo potřeba k životu továrního člověka, podnik vystavěl ze svých prostředků. Ve všech těchto zařízeních byly udržovány baťovské standardy řízení a služby společnosti, což vedlo k tomu, že životní úroveň z důvodů nadprůměrného platu spolupracovníků byla ještě zveličena nízkými cenami těchto služeb.

Symbol této výstavby, tedy zlínské dvojdomky, jejichž počet se mezi léty 1921-1937 zvýšil z 59 na 1656,⁹⁷ měly za úkol poskytnout zaměstnancům, jak bydlení přímo v místě zaměstnání, tak je podřídit i kontrole jejich činností. Z hlediska toho, že nabídka bytů mohla uspokojit jen malou část žadatelů,⁹⁸ byli do domků umísťováni zejména kvalifikovaní a perspektivní zaměstnanci, na které se pak mohlo ve Zlíně lépe a intenzivněji působit. Výběr vhodných adeptů na poskytnutí bydlení mělo za úkol osobní oddělení, které intenzivně

⁹⁵ Tento termín byl použit F.L.Gahurou.

⁹⁶ HAVELKOVÁ, Lenka. Personální a sociální politika Baťova koncernu. Zlín, Muzeum jihovýchodní Moravy 2005., il Acta musealia Supplementa 2005/2 str. 75.

⁹⁷ ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně 1900-1938*, str. 241.

⁹⁸ V celkově 3376 bytech žilo dle údajů 25 390 obyvatel, což je sedm obyvatel na jeden byt. Avšak, pracující v tomto domě byl zpravidla jeden, muž, tedy živitel. ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, str. 241.

komunikovalo s příslušnými dílnami a úseky, v kterých žadatel pracoval, aby zjistilo jeho výkon, osobnostní charakteristiku a postoj k podniku.⁹⁹

Poskytnutím této služby byl vyvíjen také jistý tlak na zaměstnance, který byl touto cestou motivován k vysokým pracovním výkonům s vědomím toho, že klesne-li jeho výkon a bude propuštěn, přijde nejen o místo, ale i možnost levného a kvalitního bydlení.¹⁰⁰ Zaměstnanec byl tedy ubytován, žil a pracoval v prostředí, které mělo jednoho společného jmenovatele - firmu Baťa.

V čase své směny byl neustále ve společnosti spolupracovníků, na které podnik působil naprosto stejnou cestou. Po ukončení práce mohl navštívit kino¹⁰¹ nebo jinou instituci poskytující kvalitní a „vhodnou“ zábavu. I místo, kde „dočasně“ bydlel, bylo naplněno baťovským duchem a kolektivem.

Kontroly stavu domácností, ke kterým pravidelně docházelo a jež měla v kompetenci zaměstnankyně osobního oddělení, manželka zesnulého bratra¹⁰² Tomáše Bati, Leopolda Baťová, měly svou opodstatněnou funkci. Dělníci, žijící převážnou část svého života na venkově mnohdy neoplývali vysokou kulturou bydlení, proto je bylo nutno v jejich novém a relativně moderním bydlení kontrolovat, zda nepronajímají své pokoje dalším osobám a zda udržují příkladnou čistotu a zda se o svěřené domky příkladně starají. Jednalo se navíc i o kontrolu „stínových“ zaměstnanců podniku, tedy žen, nepobírajících plat, avšak s konkrétní úlohou v rámci baťovské společnosti.

„Zaměstnanci Baťovy továrny, obyvatelé baťových domků, si svého bydlení vážili a o byty se dobře starali. Paní Baťová se svými spolupracovnicemi ze spolku žen, pravidelně procházeli čtvrtěmi a navštěvovaly domácnosti. Moje maminka je velmi ráda přijímala a asi už s tím vědomím, že bude opět pochválena za svoji čistotu a vzorné udržování bytu.“¹⁰³

V novém Zlíně bychom v domkových čtvrtích nenašli jediný plot, neboť dle slov Tomáše Bati se slušnost a čest za dřevěné plaňky ukrývat nemusí.¹⁰⁴ Zaměstnanec měl, dle vedení podniku

⁹⁹ LEŠINGROVÁ, Romana, *Baťová soustava řízení*, str. 117.

¹⁰⁰ ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně 1900-1938*, str. 252.

¹⁰¹ Které navíc určovalo, co bude pro zlínského spolupracovníka zajímavé a inspirující. A mimo jiné též vytvářelo vlastní filmové „motivační“ týdeníky.

¹⁰² Příčina jeho úmrtí byla tuberkulóza. LEŠINGROVÁ, Romana, *Baťova soustava řízení*, str. 25.

¹⁰³ Sborník literární soutěže Univerzity 3. věku UTB Zlín. Knihovna UTB Zlín, 2010, s. 58. (str. 29).

¹⁰⁴ BABULA, Jaroslav, *Poměr průmyslového člověka k přírodě*. [Zlín: nákladem vlastním], 1940. 22 s. (str. 5).

svůj volný čas strávit oddychovou činností, která by mohla zvýšit jeho cenu v očích podniku a zároveň jej k němu pevněji připoutat. Výdělek zaměstnanců byl natolik vysoký, že již nemuseli ani z části participovat na své rostlinné i živočišné spotřebě. Což byla, pokud vezmeme v potaz poměrně zaostalé okolí Zlínska, idea naprosto nová, na kterou bylo nutno zaměstnance nechat „přivyknout“.

Další podstatnou formou bydlení byly noclehárny a ubytovny pro zaměstnance a zaměstnankyně podniku. Ty byly buď výlučně mužské, nebo ženské. Průměrný počet nocležníků na jeden pokoj v ubytovně byl mezi 13-15 osobami, což byl více než dvojnásobek tehdejšího republikového průměru.¹⁰⁵ Celkový komfort však byl vyšší, než v ostatních průmyslových městech. I v tomto případě podnik danou politikou sledoval možnost stmelení kolektivu a společně s pevným režimem na ubytovnách účelné zocelení pracovní skupiny. Věkový průměr na ubytovnách byl poměrně nízký, kolem dvaceti let, ubytovny tedy z velké části využívali absolventi B.Š.P., jistě zvyklí na silnou organizaci času a disciplínu, vyžadovanou ve všech místech jejich působení.¹⁰⁶

I přes preciznost výstavby a nespornou kvalitu bydlení, výrazně převyšující kulturu bydlení jihovýchodní Moravy, nelze tvrdit, že by do Zlínských domků, potažmo do Zlína, chtěl své těžiště přesunout každý zaměstnanec. Rurální společnost, mnohdy generace fixovaná na svou nemovitost a půdu, neřídka raději volila komplikované dojíždění do zaměstnání a po pracovní směně vyměnila práci u stroje za práci na svém majetku. „*Jediné snad je, že u mnohých se nyní rodina zaměstnává ještě zemědělsky. Půda by sice jejich odchodem do města nezůstala ležeti ladem, ale vzdávají se tak jistého pojištění pro případ nezaměstnanosti a stáří.*“¹⁰⁷ Uplatnění zaměstnanců vyššího věku¹⁰⁸ mělo být ve vyšších a již nemanuálních pracovních činnostech. Tohoto záměru nebylo však i přes snahy podniku mnoho využíváno z hlediska nižších ambic starších spolupracovníků, spokojených s „průměrnou“ dělnickou prací. Proto také podnik svůj zájem po vzoru dalších podniků přeorientoval na mládež a její touhu vyniknout. Z tohoto důvodu byly také vyšší posty s vysokou mírou odpovědnosti svěřovány mladým, aby se usměrnila jejich ctižádostivost a energie.

¹⁰⁵ ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně 1900-1938*, str. 246

¹⁰⁶ Tamtéž 246.

¹⁰⁷ Tamtéž 256.

¹⁰⁸ Podnik založil též hřbitov.

5.1 Volný čas ve Zlíně

Jak již bylo popsáno v části o zlínském školství, podnik měl eminentní zájem na duševním i fyzickém růstu svých zaměstnanců. Proto se je také snažil motivovat k sportovní, samovzdělávací činnosti a rozvoji duševních schopností. Podnik nárazově vyhlášoval plošné, rozvíjející akce, které měly za úkol zhodnotit duševní kapitál svých zaměstnanců. Kupříkladu celopodniková akce, která zaměstnancům vyšších postů dávala za úkol naučit se těsnopisu. Minimální výsledek měl být padesát slov za minutu. Baťa umění těsnopisu označil za dovednost racionalizace duše, kdokoliv, kdo měl v podniku vyšší aspirace, musel být takto racionalizován. Podnik navíc založil klub osobní výkonnosti, kde mohl každý zaměstnanec možnost ve svém volném čase úročit svůj duševní kapitál.¹⁰⁹

Osvětové zájezdy, kurzy, přednášky a spolky měly být neustále na dosah kterémukoliv ze zaměstnanců, jenž by pocítil touhu se zdokonalit v libovolné činnosti, která by byla podniku užitečná. Jedno z hesel hlásalo, že po dobré práci má přijít dobrá zábava, avšak dnů, kdy mohl zaměstnanec své „tempo“ snížit, nebylo mnoho. V anekdotách z baťovského prostředí se můžeme seznámit s vedoucími provozu trávícími svůj jediný týden dovolené zkoušením nového dílenského zařízení nebo s Baťovým podivem, proč zaměstnanec volil na vrchol vyhlídky nejpomalejší způsob přepravy tj. chůzi.¹¹⁰

Na vyšších pracovních pozicích, zejména u spolupracovníků, majících větší počet podřízených, byla také potřeba pozitivní motivace a dovednosti práce s lidmi. Tato dovednost, byla vnímána jako jedna ze součástí jejich pracovní pozice, za kterou, pokud byli úspěšní, byli pozitivně ohodnoceni. U vedoucích dílen probíhala od začátku 30 let. tzv. „sobotní konference vedoucích“, na níž kromě bilance činnosti dílen rovněž probíhala osvětová činnost úzce spojená s problematikou vedoucích pozic.¹¹¹ Také kurzy, jichž se jen mezi léty 1935-1940 pořádalo 1262, s účastí téměř čtyřiceti tisíc zájemců, svědčí o enormní snaze podniku své pracovníky vzdělávat.¹¹² Témata kurzů se lišila podle cílové skupiny, na níž byla zaměřena. Od úzce specializovaných kurzů pro vedoucí pracovníky přes pedikérské v době, kdy se podnik rozhodl poskytovat ve svých pobočkách i ošetření nohou svým zákazníkům až

¹⁰⁹ Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, str. 202

¹¹⁰ JOSEF, Mach. Baťa: Anekdoty a intimní projevy, str. 38

¹¹¹ KLEGA, Vilém. Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a.s. Zlín, v letech 1894-1945. 52 s. (str. 26-29)

¹¹² KLEGA, Vilém. Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a.s. Zlín, v letech 1894-1945.

po hospodyňské kurzy mladým zlínským ženám za účelem zvýšení kultury rodinného života ve Zlíně i jeho okolí. Podnik se snažil co nejvíce usměrnit volný čas svých zaměstnanců možnostmi levného přístupu ke vzdělání. Tyto kurzy byly symbolicky zpoplatněny, což bylo z příčiny, aby si zaměstnanec konkrétního kurzu vážil a pravidelně jej navštěvoval.

Možnost vzdělávání pomocí kurzů, doporučené četby a dalších, nebyl jedinými aspektem snah o organizaci zaměstnancova volného času. Zajisté, činnosti nabízené podnikem nebyly z valné části povinné. Avšak tempo, s nímž se továrna vyvíjela, ctižádostivost mladých Baťovců od samého počátku studia vedených k rozvíjení volnočasových aktivit, byly zřejmě hlavní motivací starších zaměstnanců k udržení se na svém místě a pokud možno stále stoupat.

Zlín měl všechny dostupné možnosti trávení volného času jako ostatní velká města. Nacházely se zde hrací plochy pro všechny druhy sportů, včetně spolků, organizujících závody a klání. Jejich činnost, podobně rovněž propojená s baťovským étosem práce a výkonu – radosti z vykonávané činnosti a rovněž výsledky, které měly ukazovat sílu a schopnost kooperace celého kolektivu.¹¹³ Podivuhodný příklad lze nalézt ve fotbalovém oddíle SK Baťa, který v čase protektorátu obýval nejvyšší příčky v prvoligové tabulce.¹¹⁴ Zaměstnanci nebyli zproštěni pracovních povinností a dle vedení firmy měl být sport vždy jen doplňkovou kratochvílí pracovníka¹¹⁵. Baťa a.s. se i tímto snažila o co nejpozitivnější obraz podniku v očích široké veřejnosti, o čemž svědčí i precizní dokumentace jakékoliv veřejné aktivity konající se uvnitř Zlína.¹¹⁶

V oblasti soukromého života měl podnik rovněž co říci. To, co dělník jedl, jak se bavil, jestli pil alkohol nebo kouřil, jej nutně ovlivňovalo i v čase jeho směny, kde strávil podstatnou část dne. *„Ráno naplníme dokonale prázdný žaludek a vyprázdníme se. Nemusíme tak myslet dopoledne ani na restaurace, ani na toaletu. Naše obvyklá česka snídaně skládající se z kávy a rohlíčku je příčinou, že se nám práce dopoledne dost nedaří následkem prázdného žaludku. Odpoledne se nám nemůže práce dařit následkem přeplněného žaludku obědem, zejména jestliže jsme v poledne spolkli pořádný knedlík, můžeme si být jisti, že nám*

¹¹³ Archív 1334

¹¹⁴ FC Fastav Zlín. In: Wikipedia [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/FC_Fastav_Zl%C3%ADn

¹¹⁵ RAK, Martin. *Počátky zlínského sportu a Sportovní klub "Baťa"* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: http://theses.cz/id/p9edz7/Bakalsk_prce.pdf. Bakalářská práce. UPOL. Vedoucí práce Mgr. Pavel Krákora.

odpoledne už nic nenapadne.“ *Pracujeme-li převážně duševně, požívejme ovoce, mléko, zeleninu, lehké moučníky a málo masa. Když konáme těžkou práci tělesnou, požívejme hodně masa a knedlíků.*“¹¹⁷ Snaha korigovat zaměstnance i v požívání alkoholu, který byl jedním z hlavních nepřátel ve Zlíně, vedla postupem třicátých téměř k jeho vymizení. Požívání alkoholu ve volném čase mělo být projevem bojkotu baťovských hodnot, neboť čas trávený jeho konzumací byl naprosto marný, stejně jako hospodské rozmluvy, jimiž oba Baťové hluboce pohrdali. Rovněž i stav opilosti byl pro ně něčím, co již Seneca nazval „dobrovolným šílenstvím“. Zaměstnanec byl pak ráno málo výkonný, nepozorný, což jej mohlo, zvláště při práci na stroji, vystavit zranění. Kontrola užívání alkoholu dala možnost vzniknout zajímavé „službě společnosti“ a to možnosti objednávek alkoholických nápojů přímo do místa bydliště. Zaměstnanec tak neriskoval, že bude při jeho nákupu spatřen a nahlášen na příslušné oddělení.¹¹⁸ Alkohol byl symbolem lenosti a neaktivity. Pokud si navíc všimneme Baťova brojení proti české snídani z kávy a rohlíčku, jistě brojil také proti odpolednímu poobědovému pivu, které k pracovní aktivitě jistě také nesvádí. V knize *Botostroj*, která je snad nejtvrďší kritikou baťovského systému, zpracovaném beletristickou formou se konzumace alkoholu mnohokrát opakuje. Snad, aby autor ještě více podtrhl vnitřní vzpouru svých hrdinů.¹¹⁹ V této a ještě v dalších stěžejních, které dle vedení podniku určovalo charakter člověka a jeho možnost etablování a růstu v pracovním kolektivu, můžeme sledovat vytváření naprosto neodvislého standardu chování od zvyklostí ve zbytku ČSR. Podnik sám samozřejmě nemohl překročit zákon, i když v jistých činnostech byl pomyslné hranici velmi blízko. Jeho nejpodstatnějším lákadlem byla nabídka práce a z ní vycházející výhody. A to natolik „atraktivní“ že zaměstnanci akceptovali pravidla doporučení v činnostech a zákazech. Lze říci, že Zlín se stal státem ve státě, který vyznával jiné zvyklosti než ve zbytku republiky.

Kulturní život ve Zlíně rovněž organizován z velké části podnikem vykazoval své osobité rysy. Filmy promítané v podnikových kinech, musely být mravně stimulující a motivující. Zvyklostí byly rovněž filmové týdeníky s baťovskou tematikou a ukázkou dosažených úspěchů. Podobných rekomendací bychom mohli najít v tehdejší Zlíně nespočet. Od doporučené četby, jež měla být rovněž stimulující (s hrdiny se správnými vlastnostmi a vztahem k životu. Povídka byt' sebelepší se špatným koncem člověka dle

¹¹⁷ BAŤA, Úvahy a projevy, str. 69.

¹¹⁸ Vyzvěděno ve Zlíně při pohovoru s vedoucím archívem.

¹¹⁹ SVATOPLUK, T. *Botostroj*. Praha: Mladá fronta, 1955. Prameny (Mladá fronta), sv. 2.

Baťových slov nezlepší)¹²⁰, prezentace uměleckých děl znázorňujících krásu a lásku k práci až po organizaci dovolenek, které se mohly dít v rámci pracovního kolektivu a na příslušných podněcujících místech. Odpočinek měl být aktivní, strávený fyzickou aktivitou, vzděláváním nebo prací.

5.2 Podnik jako činitel v mezilidských vztazích

Snaha o vytvoření plnokrevné baťovské generace, která by byla již od útlého dětství vedena k požadovanému systému hodnot a světového názoru, se projevovala hned v několika rovinách. Jak již bylo uvedeno výše, děti, které se narodilo rodičům, jež byli spojeni s podnikem, bylo založeno konto s počátečním vkladem, což mělo aspoň náznakem projevit ochotu budoucí spolupráce ze strany koncernu. Spojení dvou zaměstnanců bylo předpokládaným výsledkem politiky osobního oddělení. Snaha o zasahování do osobního života zaměstnanců, kdy byl pár plánující sňatek předvolán před příslušnou komisí a podroben zkoumání, zda se k sobě charakterově hodí, aby v budoucnu nebyl ohrožen mužův pracovní výkon z důvodu nevyhovujícího rodinného klimatu, je možno vyložit jak snahou převzetí paternalistických zvyklostí, kdy rodiče mohli usměrňovat energii svého dítěte v rámci hledání partnera chtěným směrem, tak i jako vrchol zavádění racionalizačních snah v rámci práce s lidskými zdroji.¹²¹ „*Je potřeba poradit i ve výběru nevěsty nebo ženicha. Je nebezpečné nutit ke sňatku, ale je také nebezpečné nevyšímat si toho. Klidné manželství nejvíce podporuje výkonnost a štěstí. Je třeba ukázněvat záletné manžele a záletné manželky. I když tomu budou někteří lidé říkat mravnostní policie, budou chtít tomu dávat nádech něčeho asociálního, tož je třeba to dělat a nedbát kritiky.*“¹²²

Také již zmíněné kontroly bydlení měly nejen sledovat bytovou kulturu zaměstnanců, ale rovněž prozradit případný nesoulad v rodině a vztah k podniku. Apel na mravnost zaměstnanců i v rámci jejich volného času se však mnohdy stával platformou pro vyřizování osobních rozporů mezi zaměstnanci. Podnik, který byl mnohdy vnímán jako nejvyšší odvolávací instance v rámci pracovních, ale i osobních sporů zaměstnanců, byl nucen vyhodnocovat i zprávy zaměstnanců, podávajících informace o mimomanželských aférách

¹²⁰ BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy, str. 218.

¹²¹ HORŇÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa: zlínská architektura 1910-1960*, Str. 37

¹²² *Výběr a výchova průmyslového člověka*, str. 139–140 cit. dle Kučera, Bohumil, *Batismus – ideologie sociálfašismu*, str. 27.

i nepřívětivém postoji k podniku samotnému.¹²³ Ztráta zaměstnání v baťovce měla být tou konečnou potupou pro pracovníka, včetně vypovězení případné nájemní smlouvy, což byly zřejmě hlavní důvody zachování loajality a „chválivé rétoriky“ zaměstnance i mimo pracovní směnu. Značný přesah podnikových struktur do osobních vztahů pracovníka se stával velmi častým terčem kritiky zejména levicově orientovaných autorů, napadající nelidskost celého systému a zjevnou snahu o exploataci všech užitečných sil a dovedností zaměstnance, jak se můžeme dočíst v pracích E.E. Kische nebo Romany Pujmanové.¹²⁴ Tato „nadvláda“ však v jistém směru pouze sledovala morální kultivaci a „ztechničtění“ nových spolupracovníků. Jih Moravy, odkud se většina zaměstnanců rekrutovala, neoplýval příliš velkou úrovní vzdělání v mnoha směrech běžného života. Proto se podnik snažil přednáškami, kurzy a namátkovými kontrolami zjišťovat, zda proces jejich „převýchovy“ pokračuje správným směrem. Zlínský podnik operoval s nejmodernějšími technologiemi, měl zastoupení v několika desítkách zemí a jeho požadavky na zaměstnance byly proto také „světové“.

5.3 Všudypřítomná kontrola v podniku

Podnik v průběhu svého působení vyvinul značné množství kontrolních mechanismů založených výhradně na principu odpovědnosti jednotlivce. Předák dílny, sám zainteresován pomocí systému zisku a ztráty, stimuloval a mnohdy hrubě častoval své spolupracovníky za zastavení pojízdného podavače polotovarů nebo nedokonalou práci způsobenou příliš velkým tempem výroby „...Stačilo, aby někdo odstrčil kopyta, nebo aby se několik párů „ztratilo“ do vedlejší dílny – nevěřili byste, co se muselo naběhat metrů v těch šestivteřinových intervalech. Poslední spása bylo zastavit kruh. Jenže to bylo zároveň to nejhorší, co se mohlo stát. Kromě červeného světla před vámi se rozsvítily příslušné žárovečky i „nahore“, jak nás nejednou vedoucí varoval. Zařval-li vám někdo v takové chvíli do ucha: - „Co je to za bordel, sakra, ohnivá!“ Mohli jste si být jistí, že nebyl-li vedoucí sám, diskutoval s vámi ještě nějaký vyšší baťovský hodnostář.“¹²⁵ Jev slovní nebo fyzické inzultace nadřizeným nebyl ojedinělý, avšak jednalo se spíše o „osobní“ selhání předáků samých. Sami, jak bylo uvedeno, byli interesováni podílem na zisku dílny, což v některých mohlo probouzet neadekvátní reakce,

¹²³ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Zprávy osobního oddělení, inv. č. 106 z 27. května 1938.

¹²⁴ Kupříkladu Lidé na křižovatce M Pujmanové nebo rozsáhlá reportáž Továrna na Boty E.E. Kische.

¹²⁵ ZÁTOPKOVÁ, Dana a ZÁTOPEK, Emil. *Dana a Emil Zátokovi vypravují*. 2. vyd., (v STN 1. vyd.). Praha: STN, 1962. 255 s. (str. 31).

kteřé, pokud se o nich vyšší oddělení dovědělo, byly zpravidla trestány pokutou. Pokud však dílny měly správně fungovat, musel být celý organizmus stejným dílem účasten na výrobě. Pokud se našel spolupracovník, který nebyl schopen splňovat vysoké tempo výroby po delší dobu, poškozoval celý kolektiv – zpomalováním nebo přerušováním výroby. Proto zaměstnanci nebyli mnohdy ochotní tyto pracovníky „ukrývat“ nebo jim pomáhat. Navíc bylo přesně známo, jaké výrobky jsou jakého spolupracovníka, jak mnoho jsou kvalitní atd. Na jakékoliv pochybení se vzápětí přišlo nejen konkretizací dílny, nýbrž i konkrétního zaměstnance.

Kontrola zaměstnance zaměstnancem, kolektivu kolektivem dávala podniku obrovské možnosti k „zpoctivění“ a zefektivnění výroby. A to na všech pozicích. Baťův plán, vyrobít podnik nikoliv zaměstnanců, ale podnikatelů, vnesl do jeho bran i konkurenční boj, který byl svou ostrostí mnohdy na hraně zákona, či „slušného chování“. „*Baťovský tisk často psal o tom, co je to ctižádostivost. Je to přání spojeno se silnou vůlí, je to jiskra, od které se může rozhořet celý plamen úspěchu a štěstí člověka. Baťovec musel být přesvědčen, že na něho čekají místa u kormidla. A protože nechtěl věčně sloužit jako plavčík, měl ctižádostivost státí se pánem a byl hotov oplácet životu i lidem jejich políčky... Jsi ctižádostivý a věříš ve své síly? To znamená, že jsi silný člověk. A býti silným je krásné, je mužné. Proto je třeba nekamarádit se se slabochy, kteří utrpěli v životě neúspěch, kteří nemají co jíst a byli vystěhováni z bytu. Vždyť to se jim mohlo přihodit jen proto, že nebyli silnými. Sami se musíte vyvarovat soucitu v jakékoliv formě. I ten je projevem slabosti. Lépe je držet se těch, jež jsou silnější než my, kteří dosáhli v životě značných úspěchů. S lidmi, jako je třeba náš šéf, je dobře spolupracovat.*“¹²⁶ Systém morálky, který se ve Zlíně vytvořil, měl v plánu vychovat člověka silného, tvrdého a vědomého si svých cílů. Zároveň však také dával prostor pro projevy vlastností, které vzory ctnosti pravděpodobně nebyly, jako bylo mnohdy velmi ochotné poskytování informací zaměstnanci o prohřešcích kolegů. Těchto „kvalit“ vedení využívalo právě k zvýšení efektivity a jako možnost si skrze ně splnit své profesní a životní cíle. Kontrola pracovníka pracovníkem se týkala rovněž nežádoucího politického světónázoru, který by odmítal podnikové metody zvolené za ty jedině správné a tím i ohrožoval systém baťovských standardů.

Baťovci měli navenek deklarovat soudružnost a kolegialitu, tak jak to můžeme vidět ze záznamů oslav svátku práce, kterému byla dávána největší pozornost. Při bližším pohledu

¹²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Batismus a baťovci*. 1. vyd. Gottwaldov: Krajské nakladatelství, 1960. 274 s. (str. 149).

do podniku, vzhledem k jeho decentralizaci, však vládl značný individualismus a konkurence. Vše dle zásad batismu. Vztah k podniku byl jedním z hlavních ukazatelů perspektivnosti pracovníka. Měl vlastní kolonku v zaměstnanecké kartě každého spolupracovníka a do značné míry rozhodovala o jeho pracovním postupu. Díky vysoké obměně zaměstnanců, která byla důkazem toho, že standardům se nebyl ochoten nebo schopen přizpůsobit každý. Pokud se však zaměstnanec rozhodl přizpůsobit a vzít ideu baťovství za svou, stával se z něj pracovník nad jiné produktivní, žijící v duchu podniku. A podnik se naopak dokázal revanžovat i jemu.

„Věříme, že lze upravit poměr dělníka ke stroji, ale jsme zároveň o tom přesvědčeni, že dojdeme rozřešení tohoto úkolu jen tehdy, prosadíme-li prvenství člověka před hmotným světem.“¹²⁷

Jakýkoliv spolupracovník, který nemohl nebo nechtěl tyto standardy převzít, byl dříve nebo později z podniku vyloučen nebo se rozhodl odejít sám.

6 Baťovo Zlínsko

Roku 1923, kandidátka podniku Baťa drtivě vyhrála volby do městského zastupitelstva. Postupnou expanzí podniku, rozrůstáním jeho továrních budov, ubytovacích komplexů a občanského vybavení se stejnou měrou zvyšoval i vliv továrny na každodenní život obyvatele města, který neměl s baťovkou nic společného. Těžiště veškerého společenského, sportovního i obchodního života se přesunulo do nové městské části, která v průběhu meziválečných let tak energickým tempem vyrostla poblíž zdi podniku.

Obyvatel Nového Zlína díky jeho precizní vybavenosti vlastně ani neměl mnoho důvodů navštěvovat Zlín „původní“. Přesah moci podniku však hranicí svého panství překračoval velmi výrazně. Bez nadsázky by se dalo říci, že vzniklo jakési mocenské centrum, udržující nejen v rámci Zlína, nýbrž i v jeho širším okolí příznivé klima, vyhovující rozvoji baťovských standardů. Ideologie batismu, nalezla již v samém počátku své existence výrazného soupeře v komunistické a z části také živnostenské straně.¹²⁸ Projevy těchto politických uskupení byly velmi pozorně monitorovány a kdokoliv, kdo byl „usvědčen“ z příslušnosti k těmto uskupením, byl prohlášen za nepřítele podniku. Dlužno však říci, že některá nařčení ze strany svých odpůrců, jako například plánovité „ničení“ svých zaměstnanců, které podnik v nejlepších létech využije a poté vyčerpané propustí, podnik de

¹²⁷ Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Pro rozhlas str. 4. inv. č. 57. nedat.

¹²⁸ Jak vyplývá ze sledování schůzí těchto stran.

facto neodmítal. Řečeno Baťovskou rétorikou, zaměstnanec, který již nemůže dostat vysokým výkonům, má možnost s našetřenými prostředky v poklidu odejít a založit si živnost vlastní, podnik také nabízí dostatek nemanuálních pozic, které potřebují uplatnění zkušených pracovníků, využívajících dovednosti získaných dlouholetou praxí.

Zlín jakožto výkladní skříň československého podnikání, jeho neskutečně rychlá expanze jak výrobní, tak městská jakožto i vysoké nároky na dělníka, přirozeným způsobem přitahovaly pozornost levicové opozice. Výskyt těchto ideově destabilizačních prvků byl bedlivě sledován osobním oddělením, které mělo za úkol nalézat vhodné prostředky, jež měly útoky na podnik eliminovat. Tyto kroky vedly k lustračním kontrolám zaměstnanců v podniku již přijatých, tak i adeptů o práci se teprve ucházejících a to včetně jejich rodinných příslušníků. „*Nemohu potřebovat člověka, který je zásadně mým zaujatým nepřitelem a který má hlavně takový světový názor, jenž z něho činí mého nepřítele*“¹²⁹

Kroky k omezení působnosti levicových uskupení nevedly pouze k ochranným opatřením uvnitř podniku. Rádus osobního oddělení se vztahoval i na jakékoliv aktivity ve Zlíně i blízkém okolí. Schůzí komunistické strany se účastnili zaměstnanci loajální k podniku, náleželo jim schůze narušovat nebo monitorovat, nevyskytují-li se mezi posluchači zaměstnanci, kteří se na schůzi vydali dobrovolně. K vzrůstajícím konfrontacím mezi příslušníky podniku a sympatizantů komunistické strany, které nezdávka vedly i k fyzickým konfrontacím, byl příslušným oddělením vytvořen speciální oddíl tzv. boxerů, jejichž úkol a prostředky k němu vedoucí, si jejich názvem nezadaly.¹³⁰

„*Naše veřejné dělnické schůze se vždy konaly za silné asistence baťovských policajtů a za účasti rozbíječů schůzí. Dělníci vycházející z restaurace, byli blokováni vysílanými slídily, a kdo byl poznán, letěl druhý den za bránu. Na náměstí stávala řada osobních aut, jejichž šoféři vrhali světla reflektorů do tváří vycházejících, aby byli lépe poznáni. Byli jsme nuceni se zakrytými tvářemi vrhat se před reflektory, abychom ostatním soudruhům umožnili rychlý odchod. Samozřejmě, že se na nás šlo s klacky, kábly a že docházelo k bitkám.*“¹³¹

Prameny (převážně pouňorové) hovoří o zaujatosti policie a prováděného vyšetřování. S trochou nadsázky by se dalo říci, že příslušník komunistické strany se stal veřejným nepřitelem a působení byť jen v okolí Zlína vystavovalo jedince tohoto druhu nebezpečí

¹²⁹ MACH, Josef. *Baťa: Anekdoty a intimní projevy*, str. 49.

¹³⁰ KOL AUTORŮ. *Komunisté vyprávějí: Sborník vzpomínek na 40 let práce komun. strany na Gottwaldovsku*. Brno: Krajské nakladatelství, 1961, str. 52-54.

¹³¹ TUREK, Svatopluk. *Pravá tvář batismu*. Praha: SNPL, 1959. str. 34.

konfliktu s policejními složkami nebo již zmíněnými jednotkami bdělosti, které byly jednou z mnoha inspirací, jež si přivezli bratři Baťové ze zámoří. Vzhledem k úskalím, které s sebou dané působení zlínským komunistům přinášelo, požívali v rámci republiky zvláštní úcty.

Ve velmi zajímavé publikaci, která vyšla jako sborník vzpomínek k 40. výročí založení KSČ na Zlínsku s příznačným názvem „Komunisté vyprávějí“ se můžeme setkat s barvitým líčením praxe komunistických buněk. Ač strana mohla v poklidu jako zákonem povolená existovat, byla perzekucí zahánána téměř do ilegality. Jako platformu šíření svých názorů byl vytvořen časopis „Baťovák“, kritizující poměry v podniku a podněcující všechny uvědomělé dělníky ke spolupráci na výstavbě nového pořádku. Jeho rozdávání probíhalo nejen před branami podniku nýbrž i za jeho zdmi „uvědomělými“ pracovníky, kteří se snažili osobně působit na dosud „spící“ zaměstnance. Podnikové vedení, obeznámené díky sítí informátorů s touto činností, postupovalo již jen při zjištění, že zaměstnanec takový list zakoupil, velmi radikálně - okamžitou výpovědí. Pokud pak zaměstnanec bydlel v bydlení vlastněným firmou, byla mu ihned a bez náhrady vypovězena nájemní smlouva.¹³²

Dle pamětníků, se komunisté mezi sebou znali pouze podle krycích jmen. Na ulici se kontaktovali podle předem určených znamení. Cyklostyl a ostatní tiskárenské vybavení bylo co určitý čas přenášeno, aby nepadlo do rukou četníků.¹³³ Vydávání protibaťovského listu „Baťovák“ navíc nebylo povoleno z důvodů podání žaloby T. Bati na ochranu cti a jména a podniku celého. Na svou podporu vedení podniku vyzývalo i své zaměstnance, kteří se pod souhlasné prohlášení s tímto činem měli podepsat. Seznam všech spolupracovníků (odmítnutí účasti bylo důvodem k podezření a kontrole nezávadnosti volnočasových aktivit) měl tvořit názorovou jednotu všech pracujících. Přítomnost obavy o ztrátu zaměstnání z projevení nesouhlasu a ztrátou všech výhod, mnohdy i obydlí, býval pravděpodobně zásadní motivací k projevení loajálnosti než pravé přesvědčení. Což však nesvědčí o tom, že by komunistická strana měla za zdmi továrny výraznější podporu.¹³⁴

¹³² Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín.

Korespondence osobního oddělení, inv. č. 10-11 z 2.7. 1937.

¹³³ KOL AUTORŮ. *Komunisté vyprávějí*, str. 46-51.

¹³⁴ T. Svatopluk pracoval několik let v podniku již jako upřímný komunist. Pro své politické přesvědčení byl nakonec i vyhozen.

6.1 Baťa a.s. a potlačování ideologických odpůrců.

Metody potlačování nežádoucích projevů uvnitř pracovního kolektivu by se daly označit různorodými a mnohdy velmi nevybíravými. Mnozí ideologičtí oponenti měli svou základnu ve starém Zlíně, kde nalézali podporu kupříkladu v možnosti slev na potraviny a možnosti úschovy propagačních materiálů, či přímo v poskytnutí místa pro jejich šíření, což byla pomoc opravdu významná.¹³⁵

Pokud byl však člověk „osvědčen“ z příslušnosti ke komunistické nebo jiné nevhodné skupině¹³⁶ nebo její podpory, podnik se pokoušel jeho pobyt v městě co nejvíce znepříjemnit. Kupříkladu výrazným doporučováním všem živnostníkům, aby jej nezaměstnávali a snahou o jeho kompromitaci. Při dlouhodobějším pobytu osoby, která neměla ve Zlíně trvalé bydliště, mohla být tato osoba zadržena za potulku a vykázána z města. Při častějších konfrontacích se zákonem jí mohl být zakázán vstup na území Zlína, čehož se podnik, který de facto ovládal celou městskou správu a jeho vliv sahal i na četnickou stanici, nezdáhal využít.

Informátorská síť podniku bedlivě sledovala všechny, s nimiž nepohodlné osoby přicházely do styku a snažila se dostat tyto „elementy“ do izolace. Živnostníci, o kterých se vědělo, že tyto osoby podporují, byli zaneseni na černou listinu a zaměstnancům se výrazně doporučovalo, aby v jejich živnosti nenakupovali, což mohlo mít vzhledem ke kupní síle baťových dělníků likvidační důsledek. Souběžně pak probíhalo monitorování Zlína a okolí pracovníky osobního oddělení, do jehož agendy zapadala i informátorská a kontrolní činnost. Dle archiválií zmíněného oddělení vyplývá, že podnik měl rozsáhlou síť pracovníků, kteří měli nahlašovat svá podezření o spolupracovnících ve svém kolektivu a to i mimo pracovní dobu. Dle jejich rozvrstvení po celém Zlínsku je zřejmé že osobní oddělení mělo zájem na celkovém pokrytí jak města, tak i jeho blízkého okolí. Archivní materiály také svědčí o tom, že zaměstnanci mající mezi sebou osobní spor neváhali užít falešného nařčení, že jejich neoblíbený spolupracovník je komunistou.¹³⁷

Samotné vybírání konfidentů probíhalo na základě stabilního a pracovního výkonu a postoji k podniku nebo dle doporučení již působících a osvědčených informátorů, kteří měli

¹³⁵ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně*, Fond Baťa, a.s., Zlín. Korespondence osobního oddělení, inv. č. 10-11 z 2.7. 1937.

¹³⁶ Jakou byla již výše zmíněná živnostenská strana.

¹³⁷ *Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně*, Fond Baťa, a.s., Zlín. Zprávy informátoru osobního oddělení ke sledovaným osobám komunistického smýšlení,

č. 81 z 30.3. 1938.

založenou svou kartu na osobním oddělení. Ty byly zpracovány na úrovni vysokého baťovského standardu a obsahovaly mimo průměrného platu také charakteristiku osobnosti, hodnotu majetku i spolupracovníka, který jej doporučil. Pracovníci osobního oddělení měli také na starost monitorovat shromáždění všech nepohodlných skupin konajících se i mimo Zlín.¹³⁸ Dle zpráv pocházejících z tohoto oddělení se můžeme setkat s hlášeními, jaké osoby se akce zúčastňují, ať již to měli být zaměstnanci baťovky nebo zlíňští živnostníci. V hlášeních osobního oddělení jsou celé seznamy účastníků těchto nežádoucích schůzí.

Energie, která byla použita k boji proti odpůrcům směrem ven, nebyla však o nic větší než úsilí, které se věnovalo péči o vnitřní klima v podniku. Zaměstnanci, byli skrze rozličné platformy neustále informováni o výsledcích podniku, plánech rozvoje a další mobilizaci sil, ke které šéfové neustále ve svých projevech vyzývali. Úsilí, aby se zaměstnanec s ideou batismu ztotožnil, mělo být tou největší zbraní proti oponentům. Nabídka podniku, která mimo možnosti materiální nabízela i osobitý stmelující světonázor, byla v mnoha případech úspěšnější, než snahy opoziční. Navíc transparentnost podniku, kdy si každý mohl ověřit výsledky hospodaření firmy, zápisy správních rad, měla účel vzbudit naprostou důvěru mezi všemi zaměstnanci a pocit, že každý může být každému kontrolorem a tedy i zvyšovatelem kvality práce, za což, bude-li úspěšný, bude odměněn.

6.2 Media ve službách podniku

Umění rychlé komunikace a předávání informací bez větších časových prodlev bylo velmi podstatnou složkou baťovské společnosti. Uvědomění, že jen rychlá a vhodná reakce na učiněný podnět může přinést vítězství v konkurenčním boji, učinila v tomto směru koncern průkopníkem z hlediska velkoplošného aplikování moderních komunikačních inovací. V rámci podniku fungoval tzv. autocall, vnitropodniková telefonní linka, která měla za úkol zastihnout konkrétní osobu během několika vteřin. Každý, kdo mohl autocall potřebovat, měl přidělenou svou vlastní akustickou značku.¹³⁹ V areálu továrny kyvadlovitě projížděla tramvaj, aby pracovníci ušetřili drahocenný čas, strávený chůzí. Kdo jí při svém přesunu odmítl využít a byl spatřen, byl pokutován z důvodu prodlužování času nezbytného ke splnění úkolu.¹⁴⁰ Co se přepravy týče, již od dvacátých let, využívali ředitelé podniku k přepravě

¹³⁸ Moravský zemský archív v Brně – Státní okresní archív ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín. Politické strany inv. č. 11 z 24.5. 1937.

¹³⁹ KUDZBEL, Marek. *Baťa: hospodářsky zázrak*, 195 s.

¹⁴⁰ LEHAR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu*, 298 s.

soukromých letounů. Rychlost a přesnost byla vzývána jako matka úspěchu. Proto se také ve Zlíně těšily podpoře moderní formy komunikace. Telefon, rozhlasový přijímač, měly být povinnou výbavou každého pravého baťovce. Skrze ně mohl podnik pružně i ve volném čase působit na své zaměstnance, podobně jako uměním filmovým. „*Při pohledu na tovární objekty Baťových závodů ve Zlíně ptají se často lidé, co má tento velký obuvnický podnik společného s filmem. Ale stejně dobře by se mohl kdokoliv ptát, co má proboha ševcovina společného s tiskem. A přece dnes se už nikdo nediví, že si firma Baťa sama tiskne své ceníky, prospekty, plakáty, upozornění, vyhlášky a že knihy určené k odbornému školení zaměstnanců vydává vlastním nákladem. V obou případech jde o prostředek sdělovací. Rozdíl je jen v tom, že film je o několik století mladší než tisk a že Baťa, tak jako v jiných případech, předešel vývoj, když začal razit heslo „Řekněte to filmem“.*¹⁴¹ Filmu, jakožto nejvhodnější platformě pro vyvíjení disciplinárního tlaku, byla tak dávána ta největší pozornost.

Právě v kině, kde byla divákova pozornost upřena pouze na plátno, kde byl oddělen od celého světa a v pohodlí sedačky mohl sledovat představení buď vybrané podnikem z produkce cizí, nebo přímo z dílny zlínského filmového ateliéru, mohla účinnost chtěného sdělení, zapůsobit nejlépe. Media ve Zlíně spolu úzce spolupracovala, jedno nabádalo k správnému užívání media druhého,¹⁴² takže v instruktážních filmech se diváci mohli například dozvědět, jak správně a pečlivě telefonovat, jak v nejkratším čase formulovat precizně myšlenku a nezabírat prostor dalším potencionálním telefonistům, v tisku se zaměstnanec mohl dozvědět, jaké rozhlasové relace jsou připraveny na následující týden, rozhlas jej pak informoval, jaký program mají Zlínské kinosály. Komplex těchto informačních prostředků činil z podniku až monopolního vlastníka na přerozdělování informací, a právě funkce rozhlasu byla značně akcentována. Ampliony s dosahem až pěti kilometrů zvaly pracovními pochody každé ráno spolupracovníky do práce a v průběhu polední pauzy poskytovaly zprávy o dění v podniku a aktuálních etických a výrobních problémech. Jejich síla dosah z nich činil zpravodaje, z jehož dosahu nebylo možno uniknout. Ve Zlíně byla media užívána i k utváření kultu osobnosti jeho „šéfů“. Na objednávku

¹⁴¹ SZCZEPANIK, Petr. *Konzervy se slovy: počátky zvukového filmu a česká mediální kultura* 30. let. Vyd. 1. Brno: Host, 2009. 526 s. (str. 428).

¹⁴² Tamtéž, str. 446.

automobilového oddělení tak vznikla i deska „posledního poselství“, kde je Baťovi vložena do úst část jeho závěti pár závěrečných momentů před tragickou leteckou havárií.¹⁴³

Těchto komunikačních technologií však nebylo využíváno jen ve Zlínském prostředí. Edvard Valenta se zmiňuje o tom, že jakákoliv pozitivní zmínka o Zlíně a podniku na stránkách Lidových novin, byla další den odměněna celostránkovou inzercí baťovky.¹⁴⁴ Oba Baťové jako průkopníci všeho převratného a moderního, využívali rozhlasových a filmových tribun k rozšiřování pozitivního náhledu na celou baťovskou společnost a rovněž jako můstek k vyjádření k aktuálním celostátním problémům. J.A. Baťa prezentoval sovu knihu Budujeme stát pro 40 000 000 obyvatel rovněž i na filmovém plátně. „*Základem každé výroby, každého obchodu je myšlenka, proměněná ve skutek. Mezi myšlenkou a provedení stojí slovo – vysvětlující, dorozumívající, rozkazující, řídící. Čím rychleji se dostane na určené místo, tím lépe.*“¹⁴⁵ V rámci světových technologických výstav, kde měl podnik velmi často i své zastoupení, bylo představeno využití promítání filmů a reklam jako součást běžného chodu velkých poboček. Zákazníci požadující službu trvající delší časový úsek, měli sledovat v pohodlném křesle výtvořiny filmového studia ve Zlíně, pobavit se a dovědět se o nových nabídkách a službách podniku.¹⁴⁶

Největšího rozkvětu komunikačních informačních technologií doznal Zlín až v letech působení Jana Antonína. V roce 1938 bylo instalováno gramofonové zařízení pro nahrávání a odposlech důležitých obchodních rozhovorů s možností odposlechu telefonátů svých zaměstnanců.¹⁴⁷ Vývoj zlevnil a zdokonalil technologie až na tu míru, že se mohly stát pomůckou při kontrole zaměstnanců, směřující k preciznímu zhmotnění pojmu „společnosti kontroly.“

6.3 Tvorba pro Zlín a jako motivační činitel pro mládež

Podnik se sám sebe snažil prezentovat jako místo, kde je prostor pro jakoukoliv estetickou lidskou činnost. A to nejen v rámci Salonů umění, a filmových festivalů s účastí předních osobností společenského života první republiky. Písně, poezie, beletrie, divadelní

¹⁴³ SZCZEPANIK, Petr. Konzervy se slovy, počátky zvukového filmu a mediální kultura 30 let, str. 431.

¹⁴⁴ VALENTA, Edvard. *Žil jsem s miliardářem*. 1977. 417 s.

¹⁴⁵ BAŤA, Jan Antonín. *Budujeme stát (pro 40 000 000 obyvatel)*. Zlín: Tisk, 1937. 159 s. (str. 115)

¹⁴⁶ SZCZEPANIK, Petr. Konzervy se slovy, počátky zvukového filmu a mediální kultura 30 let, str. 431.

¹⁴⁷ Tamtéž, str. 428.

představení nabité baťovským étosem práce a těmi správnými vlastnostmi hrdinů, rovněž mohly a měly motivovat zaměstnance v uvědomění, že možnost vzletu vzhůru není jen chronicky opakovanou frází, nýbrž realitou. „Železní tovaryši“ Stanislava Jandíka, Erdélyho „Baťa, švec, který dobyl svět“ a mnoho dalších děl autorů tvořících pro Zlín se již pravděpodobně vytratilo z podvědomí dnešního čtenáře. Jména jako Jan Petrus, Bohdan Studna či Marie Matesová a jejich literatura ukončila svou „aktualitu“ s koncem působení Zlínského koncernu. V jejich dílech se můžeme seznámit se mladými hrdiny, toužícími změnit svět skrze hodnoty podobné baťovské společnosti. Mladí učni pocházejí výhradně z chudých poměrů z Valašských luk a Beskydských hor, kde jejich rodiny po generace „dobývaly z kamenitého políčka své chudé živobyť.“ To byla mnohdy startovací čára pro mladé muže a ženy, hledajících ve Zlíně možnost práce a výdělku. Romány psané o nich a pro ně jim měly dát podobnou touhu po dobrodružství jako četba Robinsona (který byl ve Zlíně rovněž hodnocen jako přínosná četba), pro generace „předbaťovské“. Jako typický příklad tvorby pro mladé muže ve Zlíně můžeme jmenovat „Nejvyšší cíl“ Marie Matesové, kde chudý synek z Rožnova ve Zlíně k vysokému postavení, bohatství a štěstí přišel: „*Sestry Michala obklopily úctou a láskou. A hlavně Rosina byla tak vděčná, však měla dva kluky v učení. Michala a Svatopluka, že daroval tu jejich chalupu Haně. Hana byla jako uvidění. A máma jako mimo život. Tak je tam nechal obklopené dary a penězi. Víc udělat nemohl.*¹⁴⁸ Poslední odstavec knihy je dokonalou formulací baťovství a jeho náhledů na pouť člověka, který ví, že zajištění hmotné, je to nejdůležitější. To ono je projevem kladných citů k rodině „*Musím. Chci ještě udělat, pokud jsem mlád, hodně práce. Náš stát nás má málo. Musíme to vynahradiť pílí a dělat mu i závodům v cizině čest... Cyril (bratr) je mrtev, maminka je zabezpečená. Chalupa nejkrásnější z celé Bečvy a Ježové! Co zde? Musím za svým cílem!*¹⁴⁹

Zlínský podnik pravidelně vyhlášoval soutěže o knihu, drama nebo sbírku básní, která by zhmotňovala myšlenku batismu, uměleckou cestou. Knihovna mladého muže měla být těmito tituly naplněná, aby i ve svém volném čase cítil touhu vyrovnat se svým hrdinům. Protagonisté těchto knih se stávali řediteli úseků, piloty letadel a cestovali do exotických zemí. Toho všeho mohli mladí muži v baťovce dosáhnout, cesta byla dlouhá a těžká, avšak dle závěrů mnohých knih, nikoliv neuskutečnitelná.

Rovněž poezie měla v životech baťovců svou podstatnou úlohu. Ve sbírce Bohdana Studny, ještě před texty autora samého, na sebe můžeme nechat působit báseň T. Bati

¹⁴⁸ MATESOVÁ, Marie. Nejvyšší cíl: román pro chlapce o “mladých mužích”, Praha 1838, str. 284.

¹⁴⁹ Tamtéž, str. 285.

„Seveřan“. V dalších částech můžeme pozorovat projevy kultu osobnosti, který tento první Zlíňan tvořil za života svého, a který byl rozšířen ještě více po jeho tragické smrti. V den výročí jeho smrti, mladí učni a absolventi B.Š.P. konali slavnostní přísahy o věrnosti myšlence a práci, za kterou, tento „mučedník práce“ položil svůj život.¹⁵⁰

*Tu však vzrost' živý rodu prut –
Sílu má v srdci, dobro s ní,
A dobru velký sen tu ční*

*Dělníka z prachu podzvihnout
Zbaviti ho zemských béd a pout
Ať dýchá čistý, silný vzduch!
Myšlenek vznítit stálý vzruch
Krása – být dobrým dělníkem
Činiti dobrou celou Zem - !¹⁵¹*

Zde lze vidět, že Baťa nebyl vnímán pouze jako továrník, nýbrž jako člověk, kterého je nutno následovat, aby se dosáhlo všeobecného blahobytu, který není cílem, ale jen potvrzením správnosti cesty. Hlavní hrdinové knih byli úspěšní, movití a jejich z jejich prosperity těžila celá rodina. Největší cenností pro mladé učně, učenky a jejich knižní vzory měla být cílevědomost a pracovitost.

„Kdybych si mohl voliti rodiče, zvolil bych si opět chudé, aspoň takové, kteří se za chudé považují.

Chudý hoch je blíže životu nežli zámožný. Prožívá s rodiči starosti o živobytí a musí brzy vydělávati sám. Má více vyhlídek na vyniknutí.“¹⁵²

Potřeba absorpce chtěného náhledu na svět útočila na mladého člena společnosti z každé možné situace. Platforma, která k tomu byla užita, pak již jen volila nejvhodnější prostředky k předání požadované informace. Beletrie a poezie měla také sloužit k předání nehmotného poselství batismu. Poselství důležitějšího než, práce jako prostředek, který sloužil k projevení a pěstění těchto vlastností.

¹⁵⁰ Užitá slova by se mohla jevit jako nadsázka, ale opak je pravdou.

¹⁵¹ STUDNA, Bohumil. *Básně o Tomáši Baťovi*. Praha, 1937, str. 20

¹⁵² MACH, Josef. *Baťa zblízka, anekdoty a intimní projevy*, str. 88.

Ztotožnění a následný přerod v nadšeného „baťovce“ se mohl udát v jedinou vteřinu a také se nemusel udát vůbec. Tolik potřebné nadšení a vůle jít vzhůru rovněž neuznávalo pracovní dobu. Románoví rekové nic takového neznali. Jejich cesta k přebudování sice začíná jistými obtížemi (z nevelké české vesnice rovnou do „Ameriky“), zkoušky v podobě pracovního vytížení a odmítnutí lákadel (jako je zahálka, alkohol a jiné) je přivedou k nadšení z tvořivé činnosti. Nadšení, které je sice spojeno s továrnou, ale i kdyby ta zanikla, mnoho by se nestalo. Záliba v práci a vytváření hodnot by protagonisty neopustila ani v tomto případě.

„Moje práce má jeden účel: službu životu. Jsem nadšen životem. Miluji život. Přál bych si žít jej desetkrát po sobě beze změny nebo za každých podmínek¹⁵³... Nikdo neotřese trůnem vaší práce, ať jest velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti.“¹⁵⁴

Ostatně v pracích obou Baťů můžeme pochytit jejich nadšení z tvoření. Dle svých slov byli znalci „života“ a jeho mechanismů proto bylo lhostejno, do jakého oboru svou pozornost investují. Boty, letadla nebo také plán na hospodářskou obnovu státu či protikrizová opatření. Ať už Úvahy T. Bati nebo Budujeme stát od Jana Antonína, se měly stát návody „jak uspět“ v boji zvaném život.

¹⁵³ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*, str. 225.

¹⁵⁴ Tamtéž, str. 120.

7 Závěr

Jakýkoliv „novátor“ společenských vztahů a v tomto případě i výrobních postupů nutně musí při dosažení svého cíle působit účinnými prostředky na kolektiv, který si přeje pozměnit dle své představy. Nejinak je to i v případě „pokusu“, který byl spojen s podnikem Baťa. Dle životních náhledů majitelů byl čin výslednicí správné myšlenky, která byla podpořena dostatečným množstvím vůle. I přes odlišnost charakterů bratří Baťů a jejich nejbližších spolupracovníků, můžeme zde nalézt stejný základ, ve kterém se skrývá „tvořivý potenciál“ člověka. Cestou k němu vedla jediné přes ovládnutou pozornost, která neměla jiného cíle než právě vykonávanou činnost. Tento základní poznatek si osvojil T. Baťa, když vyplácel svou dílnu z existenčního dluhu a byl nucen věnovat veškerou svou pozornost vykonávané práci. S plnou pozorností přichází kvalita, s kvalitou důvěra a jako výsledek obou se rovná úspěchu – tedy zisku. Snaha batismu je de facto o předání této zkušenosti. Baťa byl vyučen jako švec, tak se obor snažení soustředil na obuv, avšak stejných výsledků by pravděpodobně dosáhl i v oboru jiném. O tom ostatně svědčí i širokost záběru podnikatelských snah podniku. Finanční prostředky pro Baťu, a to nejen z důvodu, že byl miliardářem, pozbyly hodnotu záruky kvalitní existence. K tomuto přesvědčení došel Baťa pravděpodobně ihned, když tohoto cíle dosáhl. Peníze se staly jednoduše jen prostředkem konání a ukazateli správného postupu. Tuto ideu se rovněž snažil předat svým spolupracovníkům. Komplexnost tohoto „odkazu“ se neměla vztahovat jen na pracovní dobu, ale na celkový život zaměstnance.

Místa aplikace disciplinačních metod a určování chtěného a nechtěného byla mířena na místa, která slibovala nejlepší návratnost vloženého úsilí. Každá ideologie, mající aspirace změnit společnost, působila na mládež, rovněž jako odměňovala loajální členy bonusy, které je poutaly ještě těsněji a odstavovala od nich své oponenty. Zároveň usilovala o zamezení styku svých členů se společností „nevhodnou“, aby nedocházelo k nežádoucí indoktrinaci a místo toho obklopovala svého člena prostředím, které by jej na jeho cestě ke změně podpořilo. Místa, kde byly tyto zákroky aplikovány, jsou jen obměňovány kulisami doby a stupně vývoje společnosti. Nejinak tomu bylo i v tomto případě.

Třicátá léta byla dobou rozmachu technologie, ať již ve směru nástupu masové výroby, tak ve směru představy o dosažení poznání lidského charakteru. Baťovská společnost se vyprofilovala jako silně elitní společenství pracovníků, kteří byli vybraní ke změně. Vážnost zodpovědnosti spolupracovníků vůči službě společnosti nabývala dle svých ideologů

naléhavostí takové, že jim bylo vážně doporučováno nerozptylovat své síly neuváženými činy jako pití alkoholu, záletná činnost, nevhodná politická angažovanost nebo neuvážené plýtvání prostředků získaných skrze boj o lepší společnost. Jasný cíl, který byl základem každé úspěšné snahy, nutně vyžadoval jasný postup, vyznačující se i přesným určením co dělat, jak smýšlet a jak přistupovat ke světu jako celku. Energie, vydaná na rozbíjení sociálních vztahů by mohla sloužit zkvalitnění charakteru a tím i pěstění tolik vyžadované pozornosti – těmto nerozumným obchodům nejvyšší spolupracovníci nerozuměli.

Z výsledků této práce tedy vyplývá, že podnik a jeho funkční mechanismy nastavily naprosto konkrétní pravidla vstupu nejen, co se týče nároků na technickou zdatnost, ale i co se „kvality“ charakteru a možnosti jeho dalšího „přebudování“ týče. Po následném přijetí do kolektivu podnik rovněž disponoval účinnými motivačními přístupy, odměňující loajalitu a aktivní přístup k podniku nad rámec standardních pracovních povinností. Za tuto angažovanost podnik nabízel životní zajištění vysoce přesahující standart zbytku společnosti. Snaha jít nejschůdnější cestou splnění tohoto záměru vedla k založení podnikového školství majícího vychovávat a korigovat budoucí členy vyšších podnikových pozic a vyznačovalo se precizní organizací pracovního i většiny tzv. volného času. Rovněž zaměstnanec již „vybudovaný“ byl prostředím, v kterém se pohyboval neustále utvrzován v nezbytnosti stále pracovat pro svůj podnik i celou společnost. Neakceptace podnikových mechanismů se dříve nebo později projevila na poklesu pracovního nadšení a snížení jeho výdělku což vedlo buď k sestupu na nižší pozici, nebo odchod z podniku – což v mnoha případech znamenalo i odchod ze Zlína a pozbytí všech výhod. Zdánlivá tvrdost tohoto vpravdě kapitalistického prostředí rovněž aktivizovala antagonistické skupiny zejména v podobě komunistické strany, která vzala za svůj úkol boj proti tomuto molochu. Tvrdost vzájemného souboje je důkazem jak precizní organizace levicových odpůrců, tak potvrzením energičnosti a neortodoxnosti metod užitých v boji za „jednobarevný“ prostor zlínského regionu.

8 Seznam použité literatury a pramenů

BABULA, Jaroslav. *Poměr průmyslového člověka k přírodě.* Zlín: nákladem vlastním, 1940. 22 s.

BAŤA, Jan Antonín. *Budujme stát pro 40,000.000 lid).* Zlín: Tisk, 1937. 158 s.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 218s. ISBN 80-7318-103-7.

BAŤA, Tomáš. *Naše volby 1923.* Zlín: T. & A. Baťa, 1923. 45 s.

BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů: osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa.* Praha: Epocha, 2002. 195 s. ISBN 80-86328-04-X.

DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Batismus a baťovci.* Gottwaldov: Krajské nakladatelství, 1960. 274 s.

ERDÉLY, Evžen. *Baťa, švec, který dobyl světa.* Praha: A. Kahler, 1932. 176 s

GARLÍK, Vratislav. *Baťovy závody: organizace a řízení do roku 1939.* Praha: Svoboda, 1990. 66 s. ISBN 80-205-0160-6.

HORŇÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa: zlínská architektura 1910-1960.* Zlín: Krajská galerie výtvarného umění, 2009. 275 s. ISBN 978-80-85052-77-0.

FORD, Henry. *Dnes a zítra.* Praha: Sfinx, 1926. 380 s.

Jan Antonín Baťa - život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati : mezinárodní konference Zlín 2. – 3. května 2007. Zlín: Statutární město Zlín, 2007. 127 s. ISBN 978-80-239-9247-2.

JAKUBEC, Ivan, JINDRA, Zdeněk. *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do konce habsburské monarchie.* Praha: Karolinum, 2006. 471 s.

JANKO, Jan, TĚŠÍNSKÁ, Emilie. *Technokracie v českých zemích (1900-1950).* Praha: Archiv Akademie věd České republiky, 1999. 317 s. Studie z dějin techniky, sv. 3. Práce z dějin Akademie věd České republiky. Ř. A, sv. 6. ISBN 80-902464-5-1.

Komunisté vyprávějí: Sborník vzpomínek na 40 let práce Komun. strany Československa na Gottwaldovsku. Brno: Krajské nakladatelství, 1961. 148 s.

KUČERA, Bohumil. *Batismus - ideologie sociálfašismu.* Gottwaldov: Krajské nakladatelství, 1959. 71 s.

KUDZBEL, Marek. *Baťa: hospodářsky zázrak.* Marianka: Marada Capital Services, 2001. 195 s. ISBN 80-968458-1-0.

KLEGA, Vilém. *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy*

Baťa, a.s. Zlín, v letech 1894-1945. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991. 52 s.
ISBN 80-85410-00-1

LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945).* Praha: SNPL, 1960. 298 s.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení.* Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MACH, Josef. *Baťa zblízka: anekdoty a intimní projevy Tomáše Bati.*
Praha: Orbis, 1937. 98 s.

MALÍŘ, Jiří, ed. a CHOCHOLÁČ, Bronislav, ed. *Poceta Janu Janákovi: předsedovi Matice moravské, profesoru Masarykovy univerzity věnují k sedmdesátinám jeho přátelé a žáci.* Brno: Matice moravská, 2002. 661 s.

MATESOVÁ, Marie. *Nejvyšší cíl: román pro chlapce o "mladých mužích" u Baťů.* Praha: Ústřední nakladatelství a knihkupectví učitelstva československého, 1938. 285 s.

MENČÍK, Ferdinand. *Poskokem u Jana Bati: Jan Baťa - spolupráce: (články z let 1920-1936).* Praha: Victoria Publishing, 1993. 138 s. ISBN 80-85605-78-3.

POKLUDA, Zdeněk. *Baťovi muži.* Zlín: Kovárna VIVA, 2012. 167 s.
ISBN 978-80-260-3389-9.

RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky: (studie).* Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, 2008. 91 s. ISBN 978-80-7318-727-9.

SKED, Alan. *Úpadek a pád habsburské říše.* Praha: Panevropa, 1995. 372 s.
ISBN 80-85846-01-2.

STUDNA, Bohumil. *Básně o Tomáši Baťovi.* V Praze: B. Studna, 1937. 78 s.

SVATOPLUK, T. *Botostroj.* Praha: Československý spisovatel, 1980. 446 s.
ISBN: 22-092-80

SZCZEPANIK, Petr. *Konzervy se slovy: počátky zvukového filmu a česká mediální kultura 30. let.* Brno: Host, 2009. 526 s. ISBN 978-80-7294-316-6.

ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938.* České Budějovice: Veduta, 2009. 412 s.
ISBN 978-80-86829-42-5.

ZÁTOPKOVÁ, Dana a ZÁTOPEK, Emil. *Dana a Emil Zátópkovi vypravují.*
Praha: STN, 1962. 255 s.

Fondy:

Moravský zemský archiv v Brně – Státní okresní archiv ve Zlíně, Fond Baťa, a.s., Zlín.
Korespondence osobního oddělení
Korespondence fy.Baťa a.s., Zlín
Podnikové školství

Internetové odkazy

FC Fastav Zlín. In: *Wikipedia* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20].

Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/FC_Fastav_Zl%C3%ADn

RAK, Martin. *Počátky zlínského sportu a Sportovní klub "Baťa"* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2013-04-20].

Dostupné z: http://theses.cz/id/p9edz7/Bakalsk_prce.pdf.

Bakalářská práce. UPOL. Vedoucí práce Mgr. Pavel Krákora.

9 Seznam zkratk

B.Š.P – Baťova škola práce

