

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Evropské kulturní a duchovní dějiny

Bc. Ilona Symerská

Výchovně vzdělávací systém ve školách Tomáše Bati

Diplomová práce

Vedoucí práce: **prof. PhDr. Jiří Pešek, CSc.**

Praha 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Ostravě dne 23. června 2016

Bc. Ilona Symerská

Abstrakt

Diplomová práce s názvem Výchovně vzdělávací systém ve školách Tomáše Bati se zabývá podnikovým a odborným vzděláváním zavedeným od dvacátých let minulého století firmou Baťa ve Zlíně. Baťův vzdělávací systém je popsán v tehdejší hospodářském a sociálním kontextu a jsou rozebrány demografické, hospodářské, podnikové, geografické a technické faktory, které se ukázaly jako klíčové pro jeho vznik. Diplomová práce dále identifikovala ideové zdroje podnikového vzdělávání – tj. podnikové edukační systémy v USA (provozované ve firmách Henryho Forda a Milтона Herscheye) a zaměřila se na důvody úspěšného přenosu těchto zámořských vzorů do prostředí tehdejšího Československa. Práce také analyzuje hlavní cíle, které zavedením podnikového vzdělávání firmy sledují. Práce se dále věnuje jednotlivým druhům Baťových škol, popisuje jejich genezi a vztah ke státnímu vzdělávacímu systému. Podrobněji je rozebrán vývoj pokusného školství na Zlínsku a jeho organizace včetně programů výuky. Součástí práce je rovněž analýza Baťova sociálního programu, který se dotkl veškerých odvětví a činností, ve kterých se Tomáš Baťa v průběhu svého život angažoval.

Klíčová slova: podnikové vzdělávání, odborné vzdělávání, edukační systém, Baťovo školství, pokusné školství, Tomáš Baťa, Baťova škola práce, Masarykova pokusná diferencovaná měšťanská škola

Abstract

The thesis titles „The educational system in school of Tomas Bata“ that is engaged in business and vocational education since the nineteen twenties by Bata in Zlin. Bata's educational system is described in the economic and social context and analyzes the demographic, economic, business, geographical and technical factors of that time, which has been proved to be crucial for its creation. The thesis also identifies the ideological sources of business education - corporate educational systems in the USA (operated in companies of Henry Ford and Milton Herschey) and focused on reasons for successful transfer of these overseas models into the environment in former Czechoslovakia. It also analyzes the major goals that the introduction of corporate training companies pursue. The thesis also deals with the different kinds of Bata School, describes their genesis and the relationship to the state education system. It describes in detail the development of the experimental schools in Zlin region and its organization, including training programs. The thesis also includes an analysis of the Bata social program that touches all sectors and activities in which Tomas Bata in the course of his life was involved.

Keywords: enterprise education, vocational training, educational system, Bata education, experimental education, Tomas Bata, Bata School of Work, Masaryk experimental differentiated town school

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. PhDr. Jiřímu Peškovi CSc., za jeho cenné rady, odborný dohled a věnovaný čas. Velmi ráda bych také poděkovala svým přátelům, bez jejichž vstřícné podpory by tato práce nevznikla.

Obsah

1. Úvod, východiska a struktura práce	6
1.1 Úvod do problematiky, východiska práce	6
1.2 Struktura práce	10
2. Metodologie práce, výzkumné otázky a literatura ke zvolenému tématu	12
3. Historické události v Evropě a českých zemích v období zahájení a rozvinutí činnosti závodů Tomáše Bati a jeho školství	18
4. Tomáš Baťa a vývoj jeho obuvnických závodů v letech 1884 až 1939	22
4.1 Biografie Tomáše Bati	22
4.2 Počátky obuvnického závodu Baťa (1884 a přelom devatenáctého a dvacátého století)	23
4.3 Baťova první pracovní cesta do Spojených států amerických v roce 1905	26
4.4 Obuvnické závody Baťa v době první světové války (1914 až 1918)	28
4.5 Baťovy závody po první světové válce (v letech 1918 až 1921)	29
4.6 Baťovy závody v tzv. krizových letech 1921 a 1922	32
4.7 Baťovy závody v roce 1922	33
4.8 Baťovy závody v letech 1923 až 1932	34
4.9 Obuvnický závod Baťa v období let 1932 až 1939	39
4.10 Dílčí závěr	42
5. Baťovo podnikové školství v letech 1918 až 1939	45
5.1 K Baťovu školství úvodem	45
5.2 Počátky podnikového školství Tomáše Bati	46
5.3 Baťova škola práce	49
5.3.1 K Baťově škole práce úvodem	49
5.3.2 Baťova škola práce pro mladé muže	52
5.3.3 Baťova škola práce pro mladé ženy	60
5.3.4 Absolventi Baťovy školy práce	60
5.3.5 Tomášov	61

5.4 Dílčí závěr	64
6. Instituce podnikově vzdělávacího systému firmy Baťa	66
6.1 Exportní škola	66
6.2 Škola prodavačů	66
6.3 Vyšší lidová škola Tomáše Bati	67
6.4 Studijní ústav	69
6.5 Dílčí závěr	70
7. Zlínské školství v letech 1918 až 1939 a vliv Tomáše Bati	
7.1 Obecně k rozvoji obecných a měšťanských škol ve Zlíně v letech 1918 až 1939	72
7.2 Pokusné školství na Zlínsku v letech 1929 až 1939	73
7.3 Budovy Pokusné školy ve Zlíně	75
7.4 Program výuky a výchovy, organizace Pokusné školy ve Zlíně	76
7.5 Dílčí závěr	81
8. Komparace Baťovy školy práce s podnikovými školami Henryho Forda a Milтона Hersheye	83
8.1 Podnikové školy Henryho Forda a Milтона Hersheye	83
8.2 Dílčí závěr	87
9. Závěr	89
10. Seznam použité literatury	92

1. Úvod, východiska a struktura práce

1.1 Úvod do problematiky, východiska práce

Baťovo školství představuje fenomén, který výrazným způsobem ovlivnil vzdělávací systém na území českých zemí a zprostředkovaně i celé Evropy. Z jeho myšlenek i praktické realizace lze čerpat i v dnešní době. Baťovo školství by proto nemělo být pouze předmětem historických studií jako řada již dnes překonaných historických událostí či myšlenkových proudů, které se ukázaly být „dobovým tancem“, jenž dlouhodobě neobstál. Stěžejní zásady Baťova školství jsou natolik pokrokové, že jsou stále inspirací i pro edukační systém moderní doby.

Českoslovenští podnikatelé, kteří chtěli v prvních poválečných letech konkurovat zahraničním výrobcům, museli v první řadě vynaložit velké finanční investice do modernizace svých podniků, zvláště pak do restrukturalizace výrobního procesu, efektivity řízení, propagační a cenové politiky. Mezi podniky s moderní podnikatelskou politikou se v meziválečném období na jednu z čelních pozic dostala firma Baťa, která byla také největším individuálně vlastněným podnikem v tehdejší Československu. Progresivní myšlenky jejího zakladatele Tomáše Bati učinily obuvnickou firmu fenoménem, jenž přesáhl nejen hranice zlínského kraje, ale i samotného Československa.

Osobnost podnikatele Tomáše Bati se projevuje výrazným způsobem v samotné koncepci jeho podnikání¹ - právě na osobnosti Tomáše Bati je patrné, jak důležitá byla jeho rozhodnost a progresivní myšlení, a to nejen v modernizaci výroby, ale i v sociální politice, kterou ve svých závodech i ve městě Zlín propagoval a pomáhal vytvářet. Jeden z Baťovských ředitelů Hugo Vavrečka ve své knize „Život je spíš román“ (*Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky*) vzpomíná: „Charakteristickým rysem povahy Tomáše Bati, byla naprostá

¹ PRUCHA, V. a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 1. Díl období 1918-1945.* Brno: Nakladatelství Doplněk, 2004. s. 139.

oddanost hluboké víře ve věčný pokrok techniky, která podle jeho mínění nakonec rozřeší všechny lidské problémy.“²

Díky podnikatelskému duchu Tomáše Bati se město Zlín rozrůstalo již od samého počátku, tedy od chvíle, co zde založil svůj obuvnický závod. Podle dobové statistiky měl Zlín ještě začátkem dvacátého století celkem 2 975 obyvatel, postupně tento počet narůstal, a to hlavně díky těm, kteří se do Zlína stěhovali za práci, kterou získali a prováděli v Baťově továrně. V roce 1930 bylo ve městě Zlín hlášeno celkem 21 582 obyvatel, což byl sedminásobek počtu obyvatel z roku 1900, zároveň se rozšířila i rozloha města samotného, kdy v roce 1930 zabírala rozloha města Zlín plochu 1 686 hektarů.³

Tomáš Baťa přispěl veškerými svými aktivitami k významnému rozvoji zlínského kraje. Výrazně pozvedl kvalitu života místních obyvatel, zvýšil zaměstnanost ve městě, měl značný podíl na urbanistickém rozmachu města a také jeho sociální programy přesahovaly tehdejší rámec, který se obecně nabízel. Ve svých závodech zavedl osmihodinový provoz, pravidelné vyplácení mezd, podporoval kariérní postupy a vzdělanost svých zaměstnanců, zajišťoval pracovníkům firemní ubytování a další benefity.

Baťa na dosavadním školství kritizoval zastaralý vyučovací systém, který nebyl schopen připravit žáky na samostatný život jak v oblasti osobní, tak profesní.⁴ To platilo tím spíše v oblasti podnikání – málokterý člověk byl v té době (což ostatně v mnoha oborech platí bohužel i dnes) vzdělávacím systémem (ať už základním, středním či vysokým) vybaven do praxe tak, aby byl schopen podnikatelskou činnost zahájit, dále vyvíjet, v této obstát, a to tím spíše v přeshraničním styku. To všechno se však povedlo právě Tomáši Baťovi. A co je ještě zásadnější - tyto své poznatky a vlastní schopnosti se snažil předávat dál, čímž budoval nové myšlení pro stávající i nové generace. Dodnes platí, že tyto poznatky, které bývalí Baťovi

² VAVRIS, H. *Život je spíš román. (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky)*. Třebíč: Arca JiMfa, 1997. s. 28.

³ POSPÍŠIL, J., VALÁŠEK, H., POSPÍŠILOVÁ, H., *Herr Direktor a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů*. Zlín: Kniha Zlín, s.r.o., 2015. s. 12.

⁴ PÁNKOVÁ, M., KASPEROVÁ, D., KASPER, T., a kol. *Meziválečná školská reforma v Československu*. Praha: Academia, 2015. s. 44.

zaměstnanci načerpali v době svého působení u Tomáše Baťa, předávali z generace na generaci, neboť se staly součástí jejich vlastní osobnosti, vlastního smýšlení.

Baťa pokládal vzdělání a výchovu za plnohodnotnou součást lidského života a je tedy pochopitelné, že edukační systém byl jednou z primárních částí jeho sociálního programu a firemní strategie. V Baťově projevu při návštěvě prezidenta T. G. Masaryka ve Zlíně v roce 1928 před otevřením první z pokusných zlínských škol mimo jiné zaznělo: „*V těchto školách chceme vychovávat zdatného člověka, o jakého jste usiloval ve své vychovatelské činnosti. Člověka, kterému je práce radostí a mravní povinností. Průkopníka, který je ochoten závodit svoji službou s celým světem. Který hledá své štěstí v dokonalosti svého díla a ve službě svým spoluobčanům-ve službě veřejnosti.*“⁵

Tomáš Baťa je považován nejen za výraznou a významnou osobnost, ale také za kontroverzního člověka, který byl nepřehlédnutelným mužem první poloviny dvacátého století, jenž svým působením zasahoval do mnoha sfér společenského života (což je však poměrně logické, pokud takovým signifikantním způsobem „vyčníval z masivní šedi“ a svým myšlením, odvahou i přístupem k podnikání o mnoho desítek let předčil dobu – takový člověk je vždy „terčem“ pozornosti ostatních, zejména médií). V dobovém tisku byl Tomáš Baťa na jedné straně vyzvedáván jako podnikatel, který velkou měrou přispěl k rozvoji střední Moravy, zvláště pak celého zlínského regionu. Na druhé straně bylo známo, že Tomáš Baťa velmi tvrdě vystupoval vůči konkurenci, při čemž využíval a mnohdy zneužíval mocenskopolitické a finanční nástroje, aby dosáhl svých podnikatelských vizí a cílů. Celková rekonstrukce činností, do kterých Tomáš Baťa vstupoval, a taktéž i jeho osoba, vyvolávají i dnes živou diskuzi a mají své obdivovatele a odpůrce, stejně tak jako tomu bylo v době meziválečného Československa.

⁵ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Zlín: Tisk 1932. s. 130.

1.2 Struktura práce

Vlastnímu tématu diplomové práce se věnuji ve stěžejních šesti kapitolách (druhá kapitola diplomové práce následující po úvodu se věnuje metodologii diplomové práce a výzkumným otázkám).

Třetí kapitola diplomové práce se zabývá historickými událostmi v Evropě a českých zemích v období zahájení a rozvinutí činnosti závodů Tomáše Bati a jeho školství. Tato kapitola má přiblížit historické události jak našich, tak světových dějin, na jejichž pozadí se vyvíjely Baťovy závody i systém školství.

Čtvrtá kapitola diplomové práce je věnována stručné biografii Tomáše Bati a přibližuje jeho osobnost, životní názory a myšlenky. Právě v nich lze nalézt odpověď na otázku, jak došlo k tomu, že mohl zlínský švec vybudovat obuvnické celosvětově uznávané „impérium“. V téže kapitole se věnuji vývoji obuvnických závodů v letech 1884 až 1939. Popisuji zde vznik a následný rozvoj Baťových závodů. Rozebírám také hospodářské ukazatele firmy a vznik a vývoj sociální programu, který je nedílnou součástí firemních aktivit. Nepomímám přitom ani urbánní rozvoj města Zlín.

Pátá kapitola představuje stěžejní část diplomové práce a analyzuje Baťovo podnikové školství v dobách jeho největšího rozvoje, tj. v letech 1918 až 1932. Obsahem této kapitoly jsou poznatky o Baťově podnikovém školství, vůbec prvním svého druhu v Československu.

Šestá kapitola se věnuje institucím podnikového vzdělávacího systému firmy Baťa. Díky vzrůstajícím potřebám, které firma Baťa kladla na své zaměstnance v oblasti dalšího vzdělávání, vznikaly firemní vzdělávací instituce, které pomáhaly tento problém vyřešit. Většina těchto zařízení, měla podobu krátkodobých školení a kurzů, které svou nabídkou reagovaly na aktuální potřeby firmy. Některé z kurzů a seminářů byli otevřeny i pro širokou veřejnost.

Sedmá kapitola pojednává o zlínském školství v letech 1918 až 1939 a jeho ovlivnění Tomášem Baťou. Kapitola nastiňuje vzdělávací a výchovný systém obecných a měšťanských

škol za éry působení Tomáše Bati, kterému nevyhovoval způsob, jakým bylo koncipováno dosavadní obecné a měšťanské školství. Baťovy představy o plnohodnotné edukaci mladého člověka byly podnětem k založení pokusného školství, které ve Zlíně začalo fungovat od roku 1929.

Osmá kapitola se zabývá komparací Baťovy školy práce s podnikovými školami ve Spojených státech amerických provozovaných ve firmách Henryho Forda a Miliona Hersheye, které byly inspirací pro Tomáše Baťu. V této kapitole stručně nastiňuji podstatu a systém vzdělávacích systémů výše jmenovaných koncernů. Zpracovala jsem také výňatky z cestovních zpráv, jak je zprostředkovali zaměstnanci firmy Baťa při návštěvě těchto závodů. Zvláště si všímám toho, jaký vzdělávací koncept daná škola používala, a zda ve svém edukačním systému dosahovala předpokládaných úspěchů.

Závěrečná kapitola shrnuje poznatky, k nimž jsem ve své diplomové práci dospěla.

2. Metodologie práce, výzkumné otázky a literatura ke zvolenému tématu

Za předmět své diplomové práce jsem si zvolila Baťův systém podnikového vzdělávání, který je považován za nejpropracovanější a nejkomplexnější systém podnikového vzdělávání na území ČR první poloviny dvacátého století. Důvody mé volby byly zčásti pragmatické povahy - pocházím totiž z oblasti, ze které se v minulosti rekrutovala řada frekventantů Baťových škol - a povědomí o tomto typu vzdělávání v ní doposud nevymizelo. Díky geografické blízkosti jsem mohla bez obtíží využít řady originálních pramenů v místních archívech, zejména archivu města Zlín, a nebyla jsem tedy odkázána výhradně na sekundární zdroje.

Ve své práci jsem se pokusila odpovědět na několik výzkumných otázek, a to deskriptivních, relačních i kauzálních⁶. Jaké byly osobní i neosobní motivy a ambice při založení systému podnikového vzdělávání ve firmě Baťa? Jaký význam měly vzdělávací aktivity v kontextu komplexního sociálního programu této firmy a jakou roli při jejich spouštění hrála osobnost T. Bati, případně jeho nástupců? Je systém vzdělávání zavedený ve firmě Baťa unikátním počinem, který odráží mimořádnou a neopakovatelnou souhru hospodářských, sociálních a osobnostních předpokladů, nebo jej můžeme vnímat jako standardní vzdělávací prvek v kontextu obdobných podnikových škol provozovaných v zahraničí úspěšnými firmami? Byl tento systém podnikového vzdělávání úspěšný, případně přerostl svým úspěchem rámec podniku?

Cílem mého výzkumu bylo podrobněji popsat a analyzovat systém firemního vzdělávání ve firmě Baťa, porovnat jeho genezi s obdobnými počiny v zahraničí a zasadit jej do hospodářského a sociálního kontextu dvacátých a třicátých let minulého století se zdůrazněním osobního přínosu a vkladu T. Bati. Snažila jsem se najít hlavní cíle a motivy

⁶ Volně dle GAVORA, P. a kol. 2010. *Elektronická učebnice pedagogického výzkumu*. [online]. Bratislava : Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978-80-223-2951-4.

zavedení tohoto způsobu vzdělávání, jakož i příčiny jeho nesporného úspěchu kontrastujícího se stávajícím odborným vzděláváním založeným na encyklopedickém přístupu bazírujícím zejména na paměťovém zvládnutí informací. Alespoň stručně jsem nastínila tzv. duální systém profesního vzdělávání ve Spolkové republice Německo, který tradičně⁷ předpokládá spojení podnikového a státního vzdělávání.

Nepominula jsem přitom ani případná negativa tohoto typu vzdělávání, ať již jde o nevýhody obecné společné každému typu podnikového vzdělávání či nedostatky specifické pro vzdělávání ve firmě Baťa. Alespoň v omezené míře jsem se zaměřila na obsah poskytovaného vzdělávání. Zejména v zahraničí se totiž v tomto období setkáváme s řadou výhrad proti příliš univerzálními nad-profesnímu vzdělávání, které má být údajně limitováno horizontem podniku a jeho ekonomických zájmů⁸. Pokusila jsem se také analyzovat příčiny faktu, že zlínské podnikové vzdělávání brzy přesáhlo brány mateřského podniku a stalo zárodkem mistrovských a vyšších průmyslových škol - a následně páteří zlínského středního odborného školství. Snažila jsem se dále alespoň nastínit důvody, proč měl vzdělávací systém firmy Baťa vliv na reformu státní soustavy učňovského školství, kdy „*učňovská škola přestala být školou pokračovací, kde se opakovalo a doplňovalo učivo školy obecné a měšťanské, a stala se školou odbornou s odbornou výukou*“⁹.

⁷ REINISCH, H., FROMMBERGER, D. *Zwischen Schule und Betrieb. Aspekte der historischen Entwicklung beruflicher Bildung in den Niederlanden und in Deutschland aus vergleichender Sicht [online]*. Berufsbildung. Europäische Zeitschrift. 2004, č. 32, s. 28. [vid. 16. 5. 2016]. Dostupný z <http://www.cedefop.eu.int>. ISSN 0378-5106.

⁸ Např. německá literatura z doby, ve které se rozvíjely Baťovy školy, volá po tom, aby podnikové vzdělávání bylo spíše duchovní dietou („geistige Diät“), nebo širší všelidové vzdělávací aktivity většinou podnikové společnosti podřívají, než aby jej upevňovaly („Meist lockern sie die Betriebsgemeinschaft, die sie gerade festigen wollen“), cit. dle BÜCHTER, K. *Betriebliche Weiterbildung – historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis [online]*. Zeitschrift für Pädagogik, 2002, roč. 48, č. 3. s. 341 [vid. 16. 5. 2016]. Dostupné na http://www.pedocs.de/volltexte/2011/3838/pdf/ZfPaed_3_2002_Buechter_Betriebliche_Weiterbildung_D_A.pdf. ISSN 0378-5106

⁹ ĎURIŠOVÁ, L. Využitelnost prvků Baťova systému podnikového vzdělávání v současných podmínkách: disertační práce [online]. Zlín : Univerzita Tomáše Bati, 2012, vedoucí disertační práce Prof. Ing. František Trnka, CSc., s. 91 [vid. 16. 5. 2016]. Dostupné na http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22028/%C4%8Furi%C5%A1ov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1.

Můj výzkum nebyl zaměřen na objektivní neosobní jevy, jako je tomu u věd přírodních, což samozřejmě ovlivnilo i volbu metod výzkumu. V metodologické literatuře je zmiňována paleta různých metod. Důvody jejich volby při plnění mého diplomového úkolu byly jednak pragmatické, tj. reálná dostupnost archivních zdrojů, časový odstup od popisovaných událostí, jednak byly ovlivněny výzkumnými otázkami a cíli a zejména pak stavem poznání. Ten charakterizují relativně dobře dostupná „tvrdá data“ o Baťových podnikových školách, která ovšem dostatečně nezohledňují osobní vliv T. Bati při zavedení podnikového vzdělávání či např. vzpomínky jednotlivých účastníků.

Některé metody využití v této práci mají všeobecnou platnost – patří sem např. logické metody odrážející spíše základy formální logiky, např. analýza, syntéza, indukce, dedukce, abstrakce, konkretizace a generalizace, které jsem v práci použila, a to často intuitivně, aniž by jednotlivou metodu nějak explicitně zvýrazňovala.

Pro svou práci jsem zvolila jako stěžejní metodu historického výzkumu a analýzu historických dokumentů, dalšími metodami uplatněnými v této práci je metoda biografického výzkumu a fenomenologické zkoumání.

V rámci metody historického výzkumu, byla zkoumána relevantní historická data, týkající se delšího historického procesu.¹⁰ Analýza historických dokumentů vyžaduje sběr dokumentů, které se týkají předem stanovené oblasti zkoumání a jejich následné vyhodnocení. Analýza probíhá paralelně se sběrem dat.¹¹

Dobové prameny jsou nosnými dokumenty při zkoumání historie Baťova podnikového školství, v němž ovšem nejde jen o popis, tedy pouhé konstatování faktu existence podnikového vzdělávání či popis jeho praktických peripetií, ale také o zachycení změn a jejich zákonitostí v hospodářském a sociálním kontextu - zkoumané období, praxe v okolních státech. Metoda předpokládala systematické studium primárních historických pramenů – tzv.

¹⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9. s. 138.

¹¹ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. s. 135.

přímá metoda¹² a dostupné odborné literatury blíže uvedené níže. Následně jsem se pokusila o třídění zjištěných informací, jejich analýzu, odhalení jejich vztahů a zákonitostí, včetně jejich interpretace do současných podmínek.

Ve své práci jsem se snažila pracovat s primárními prameny v podobě historických dokumentů, které jsou uloženy v Moravském zemském archivu Brno, detašované pracoviště Zlín-Klečůvka. Při zkoumání historických dokumentů jsem nejvíce využila fond Baťa, a.s., Zlín., kde jsem pracovala převážně s organizačním útvarem II., oddíl osobní oddělení a školství. Mezi zkoumané dokumenty patřily hlavně úřední dokumenty, firemní nařízení a tiskoviny, ročenky, cestovní zprávy, zřizovací listiny, výroční zprávy a předpisy. Dalším zdrojem primárních pramenů byl i dobový tisk, který je v digitalizované podobě, přístupný ke studijním účelům v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně. V první části práce jsem kromě toho využívala i primární a sekundární literaturu.

Založení a existence Baťovy školy potvrzuje fakt, že málokterý proces a s ním související individuální životní příběh tvoří jednoznačně ohraničené oblasti, které můžeme úspěšně zkoumat separátně. Myšlenka spuštění podnikové školy je neodmyslitelně spjata s osobou T. Bati a jeho osobním vývojem, stejně tak byly účast v podnikové škole formativní pro samotné studenty. V práci použitý biografický materiál tedy nemá toliko ilustrativní či ornamentální funkce. Analýza podnikových škol by podle mého názoru nebyla komplexní bez rozboru svého „osobního prostředí“, tj. bez analýzy vlivu klíčové osobnosti podniku, a jeho vlastní ovlivnění skrze rodinu, příbuzenstvo, sociální vrstvu, vrstevníky a osobní vývoj, či bez analýzy vnímání podnikové školy jejími samotnými účastníky. Při zpracování svého díla jsem proto využila i metodu biografickou, tj. metodu vymezenou jako jednu „ze základních antropologických metod spočívající v získání informací umožňujících rekonstruovat životní historii konkrétních osob v kontextu studované kultury¹³“.

¹² Tj. získávání historických faktů bezprostředním studiem historického pramene, v němž jsou tyto informace přímo obsaženy.

¹³ MALINA, J. Antropologický slovník, aneb co by mohl o člověku vědět každý člověk [online]. Brno: Masarykova Univerzita, 2014. s. 2484. [vid. 15. 5. 2016]. Dostupné na http://is.muni.cz/do/1431/UAntrBiol/el/antropos/pdf/antropologicky_slovník.pdf. ISBN 978-80-7204-560-0

Literatura ke zvolenému tématu

Tématem práce je Výchovně vzdělávací systém ve školách Tomáše Bati. Baťovský systém školství je do dnešního dne již dobře popsán. Existuje řada monografií, které se touto problematikou zabývají, a každá z nich má jinou vypovídající hodnotu. Já jsem v rámci sekundárních pramenů pracovala nejvíce s dokumentem *Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*, od Jaroslava Wicherka. Informace o pokusném školství byly čerpány z práce Stanislava Vrány *Základy nové školy. Výsledky práce českých pokusných škol*. Souborná kniha o vzdělávacím systému Baťa je od Libuše Ďurišové, *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávacího systému ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Přehlednou monografií o meziválečné školské reformě a přehledu pokusných škol je *Meziválečná školská reforma v Československu* od Markéty Pánkové, Dany Kasperové, Tomáše Kaspera a kol.

Knihy, které přibližují firemní prostředí, život zaměstnanců, zprostředkovávají pohled do mikrosvěta Baťova systému řízení a práce, vycházely na počátku devadesátých let. Jejimi autory byli ve většině případů bývalí zaměstnanci firmy Baťa. Ve své práci jsem čerpala z knihy Inocence Krutila *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*, která přibližuje život zaměstnanců exportního oddělení, je zde také popsána škola prodavačů, do které Krutil nastoupil. Bývalý hlavní účetní Křeček Stanislav, popsal ve své knize *Pracoval jsem u Batův systém firemního řízení, denní organizaci práce, přiblížil účetnictví firmy Baťa a popsal školu pro nově přijaté zaměstnance, která byla nedílnou součástí každého nově přijatého pracovníka*. Jeden z hlavních architektů firmy Vladimír Karfík v knize *Vzpomínky*, nastínil atmosféru Zlína a obuvnických závodů třicátých let. *Knihy Baťův systém řízení do roku 1939*, kterou spolu se svými kolegy Baťovci sestavil Josef Nádvorník, podává ucelenou výpověď o fungování a struktuře firmy do roku 1939. Historická fakta jsem čerpala z knih

historika Zdeňka Pokludy, který se ve svých knihách zabývá dějinami Zlína. Z jeho knih jsem zapracovala do svého textu *Sedm století zlínských dějin, Ze Zlína do světa*. Často citovaným pramenem bylo i první vydání knihy Tomáše Bati *Úvahy a projevy*, které uspořádal Antonín Cekota. Hospodářským vývojem města a firmy se zabývá kniha Ondřeje Ševečka *Zrození Baťovy průmyslové metropole. Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*.

Do dnešního dne však neexistuje komplexní moderně koncipovaná monografie, která by poskytovala ucelený souhrn o Zlíně a jeho přerodu v období vývoje Baťova koncernu do kterého nedílnou součástí spadá i podnikové školství. Monografie, která by dokázala odhlédnout od ideologie doby, ve které vznikala a byla by ucelným dokumentem s dostatečně vypovídající hodnotou, zatím nebyla publikována. Většina literatury, která se dá hodnotit jako relevantní, je zaměřena pouze na jednu dílčí část zkoumaného fenoménu. Dodnes tak nejlepším souhrnným dílem Baťovy firmy zůstává podle mého názoru kniha Bohumila Lehára *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)* vydaná v roce 1960. Tato kniha, byť je protkána komunistickou ideologií, je velmi cenná tím, že se opírá o historické prameny a jako jediná do dnešního dne podává souhrnné informace o obuvnickém koncernu Baťa. Kniha pro mě byla jedním z hlavních sekundárních pramenů, co se týče informací prezentovaných v první části mé práce.

3. Historické události v Evropě a českých zemích v období zahájení a rozvinutí činnosti závodů Tomáše Bati a jeho školství

Působení Tomáše Bati bylo poznamenáno dramatickým historickým vývojem, kterým Evropa za dobu jeho života prošla. Tomáš Baťa se narodil do devatenáctého století, které pro lidstvo představovalo průmyslový rozmach a také velký potenciál pro oblast podnikání. Kolébkou tohoto byla Velká Británie, ve které nastal přerod domácí ruční výroby zboží ve výrobu v průmyslových střediscích, v nichž bylo zboží ve velkém vyráběno prostřednictvím nejnovějších vynálezů. Zásadní pro takový přerod byla těžba uhlí, systém plavebních kanálů představující zcela zásadní dopravní faktor, kapitál (díky britským koloniím) a finančně nenáročná pracovní síla (zemědělství strádalo, proto se mnozí stěhovali do měst, v nichž fabriky představovaly mnohem lepší možnost výdělku). Důsledkem této doby byl rozmach měst, a to jak po geografický, tak po stránce kulturní. Takový pokrok přinesl nejen pozitivní aspekty, ale také mnohé problémy, se kterými bylo třeba se vypořádat. Problémem této doby byly pracovní podmínky v továrnách, zejména dlouhé pracovní doby (běžně přes 13 hodin denně), nulové bezpečnostní zajištění při práci (vysoký počet úmrtí způsobených stroji ve fabrikách), stejné pracovní podmínky pro muže i ženy, dětská práce. Taková situace byla neudržitelná a vyžadovala zásahy právní sféry, která musela pojmout nové materiální prameny práva a regulovat například problematiku vynálezů, bezpečnost při práci a pracovní podmínky obecně (tzv. dětská práce byla v mnoha zemích zakázána až okolo roku 1900).¹⁴

V českých zemích se konec devatenáctého století nesl v duchu křivdy způsobené Rakousko-uherským vyrovnáním, v rámci něhož se Uhersku obnovila suverenita a došlo k přeměně Rakouského císařství v Rakousko-Uhersko (roku 1867).¹⁵

Nejvýznamnější událostí začátku dvacátého století, která ovlivnila další vývoj (nejen) v Evropě, byla první světová válka. Dne 28. června 1914 v Sarajevu Gavrilo Princip (srbský terorista) zastřelil následníka rakousko-uherského trůnu, arcivévodu Františka Ferdinanda a

¹⁴ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 222-223.

¹⁵ PERNES, J. Válka o rukopisy. *Tajemství české minulosti*. 2011, č. 11, s. 30-33. ISSN: 1804-2260.

jeho manželku Žofii Chotkovou. Rakousko-Uhersko vyhlásilo Srbsku válku o měsíc později téhož roku, přičemž za účelem obrany Srbska zmobilizoval své jednotky ruský car Mikuláš I.¹⁶ Hlavními bloky proti sobě stojícími byla Trojdohoda (Velká Británie, Francie, Rusko) a Trojspolek (Německo, Itálie, Rakousko-Uhersko).

První světová válka skončila příměřím dne 11. listopadu 1918. Přinesla s sebou nejen obrovské množství obětí (více než 8 milionů zahynulých a takřka 20 milionů zraněných), ale také s tím související změnu sociální struktury mnohých zemí, čímž započalo zejména postupné zrovnoprávnění žen, reformy ve volebním právu atd.¹⁷

Na sklonku života Tomáše Bati nastalo znepokojivé období velké hospodářské krize. Spojené státy americké sice ve dvacátých letech dvacátého ekonomicky opět rostlo (Londýn vracel Spojeným státům americkým své dluhy, které byly zapříčiněny první světovou válkou), ovšem docházelo k umělému zvyšování cen akcií nad jejich reálnou hodnotu. V říjnu roku 1929 se tak lidé začali akcií zbavovat (během jednoho dne se se na burze v New Yorku prodalo asi 13 milionů akcií). Krach burzy ve Spojených státech amerických postihl ekonomiku Evropy (ale i značné části světa, neboť ekonomiky mnohých zemí byly založeny na obchodu s Evropou a Severní Amerikou) zejména kvůli mezinárodním půjčkám, které měly pomoci ustát válečné reparační. Nastal čas masové nezaměstnanosti, krachování firem, snižování mezd. Ke změně situace došlo až v důsledku nové politiky prezidenta Franklina D. Roosevelta, který přišel s programem Nový úděl (New Deal) – soubor zákonů a opatření zmírňující důsledky chudoby, zajišťující podporu bankám, chránící úspory občanů. Světová krize byla „podhoubím“ pro nárůst podpory ideologií a nacionalismu.¹⁸ Roku 1919 založil v Itálii fašistickou stranu Benito Mussolini a k moci se dostal již roku 1922.¹⁹ Adolf Hitler se

¹⁶ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 254-255.

¹⁷ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 260-261.

¹⁸ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 168-169.

¹⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 262-263.

stal říšským kancléřem Německa roku 1933, a to jako představitel Nacionálně-socialistické německé dělnické strany.²⁰

V českých zemích se dá z hlediska hospodářského od konce devatenáctého století hovořit o zápasení národnostně českého kapitálu s vyspělým národnostně německým i rakousko-německým kapitálem, v němž se projevovala silná národnostní emancipace a boj o svébytnost. Českým podnikatelským kruhům se dařilo své cíle z pohledu hospodářské vyspělosti naplňovat.²¹

První světovou válkou, oslabením monarchie, vysokými ztrátami na životech a výrazným zhoršením situace ohledně zásobování (stagnování zemědělské produkce, hospodářská krize, rozvoj černého obchodu s potravinami) došlo na konci války k silnému podnícení českého národa proti habsburské monarchii, což představovalo mimo jiné také podporu odboje proti monarchii v zahraničí. Vůdčími osobnostmi byly Tomáš Garrigue Masaryk, Edvard Beneš a Milan Rastislav Štefánik. Roku 1918 docházelo k demonstracím, stávkám dělníků a ke kladení požadavků. Dne 13.7.1918 došlo k ustanovení Národního výboru československého, který si kladal za cíl přípravu pro převzetí státní moci.²² Dne 14.10.1918 Československá národní rada prohlásila za prozatímní československou vládu a Tomáš Garrigue Masaryk byl jmenován prezidentem.²³

Po vzniku Československa muselo dojít k mnoha reformám, výraznou je přitom měnová reforma tehdejšího ministra financí Aloise Rašína z roku 1920. Baťa měnovou politiku Rašína podpořil, a to sice výprodejem zásob za výrazně snížené ceny, čímž také vytvořil podmínky

²⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. s. 270-171.

²¹ HLAVÁČKA, M. a kol. *České země v 19. století. Proměny společnosti v moderní době*. I. a II. Řada A - Monographia. Praha, Historický ústav 2014, s. 403. ISBN 978-80-7286-218-4.

²² ŠEDIVÝ, I. *Češi, české země a Velká válka 1914-1918*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2014, s. 341. ISBN 80-7106-274-X.

²³ ŠEDIVÝ, I. *Češi, české země a Velká válka 1914-1918*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2014, s. 344 – 346.

pro výrobní rozvoj svého podniku.²⁴ Dne 29.2.1920 byla Národním shromážděním schválena ústava prohlašující Československo za demokratickou republiku v čele s prezidentem.²⁵

Konec života Tomáše Bati byl tedy ovlivněn vyčleněním Československa a zrodem samostatné státnosti, a tedy obdobím tzv. První republiky.

Dílčí závěr

Sledované historické období je vymezeno rokem 1894 a jeho závěr tvoří výnos o zřízení Protektorátu Čechy a Morava ze dne 16. března 1939. V posledních letech devatenáctého století začíná druhá etapa průmyslová revoluce, která kromě decentralizace průmyslu, přinesla velký pokrok hlavně ve vědeckotechnické oblasti. Značný rozvoj zaznamenala strojírenská výroba. Rychle expandující průmyslová velkovýroba si vyžadovala výkonnější a modernější strojní zařízení, které bylo poháněno novými druhy energie. Průmyslové revoluce úzce souvisí také s organizací práce, kdy se zvyšují kvalifikační požadavky na pracovníky s cílem zefektivnit a zrychlit daný výrobní proces. Tomáš Baťa začal s podnikáním na konci devatenáctého století a ve svém průmyslovém koncernu využil plně všeho, co průmyslová revoluce nabízela.

²⁴ CHURANĚ, M. *Kdo byl kdo v našich dějinách ve 20. století. Díl I. (A-M)*. Libri, 1998, s. 28. ISBN: 80-85983-44-3.

²⁵ Blíže viz také KALVODA, J. *Genese Československa*. Historický obzor, 1998, č. 9 (11/12), s. 278-283. ISSN 1210-6097; KLIMEK, A. *Říjen 1918: vznik Československa*. Praha; Litomyšl: Paseka, 1998. 279 s. ISBN 80-7185-175-2.

4. Tomáš Baťa a vývoj jeho obuvnických závodů v letech 1884 až 1939

4.1 Biografie Tomáše Bati

Tomáš Baťa se narodil dne 3. dubna 1876 ve Zlíně v rodině, kde ševcovské řemeslo určovalo povolání již několikere generaci. Už jako dítě byl Tomáš Baťa zdatným ševcovským učedníkem, který dokázal zručně zpracovávat zbytkový materiál z ševcovské dílny svého otce, ze kterého šil drobné kožené výrobky, jež následně prodával a utržené peníze si šetřil. Již ve svých čtrnácti letech patřil v rodinné dílně ke zkušeným ševcovským tovaryšům, přičemž uměl boty nejen vyrobit, ale také všechny prodat.

V roce 1890 se Tomáš Baťa náhodně dostal k firmě Färber, jež v Prostějově zhotovovala boty na ševcovských strojích²⁶, což bylo v tehdejší Evropě zvyklé na ševce sedící u verpánků v malých tmavých dílnách zcela mimořádným úkazem. Strojní výroba obuvi byla známa v Americe na počátku dvacátého století, v Evropě se začaly ševcovské stroje ve větší míře zavádět až ve dvacátých letech téhož století. Tomáš Baťa si z návštěvy prostějovské firmy odnesl velmi pozitivní vztah ke strojům a výrobní modernizaci, který pak úspěšně po zbytek života využíval, přístup, že rychlá, snadná a laciná výroba je základem budoucího obchodního úspěchu.²⁷

Tomáš Baťa se dne 12. dubna 1912²⁸ oženil s Marií Menčíkovou, dcerou císařského rady, universitního profesora češtiny a správce vídeňské dvorní knihovny Ferdinanda Menčíka. V období první světové války se Marie Baťová starala se o to, aby továrna nebyla Němci vyvlastněna a nepřešla čistě na válečnou výrobu. Po válce Marie Baťová Zlín natrvalo opustila a žila se svým synem a jeho rodinou v zahraničí. Na doporučení kardinála Spellmana

²⁶ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 470-471.

²⁷ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 470-471.

²⁸ HAJNÝ, P. *Marie Baťová - první dáma Zlína*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2010. s. 12.

byl Marii Baťové udělen záslužný kříž s vavřínovou ratolestí za její občanskou statečnost během války.²⁹

Jediný syn Tomáše Bati a Marie Baťové se narodil dne 17. září 1914 a dostal jméno po svém otci. Po ukončení obecné školy odjel studovat do Anglie a později do Švýcarska. Při návratu ze zahraničí jej čekala ve Zlíně ještě zkrácená verze Baťovy školy práce a tovaryšská zkouška. Až poté mohl nastoupit do firmy svého otce, kde postupně zastával čím dál zodpovědnější pracovní funkce. Od roku 1939 začal zakládat baťovskou továrnu v Kanadě.³⁰

Tomáš Baťa zemřel tragicky při letecké havárii v Otrokovicích dne 12. července 1932 ve věku 56 let.

4.2 Počátky obuvnického závodu Baťa (1884 a přelom devatenáctého a dvacátého století)

Čtyři roky po svém seznámení s průmyslovou výrobou obuvi u firmy Fäber (tedy v roce 1884) se Tomáš Baťa spolu se svými sourozenci, sestrou Annou a bratrem Antonínem, rozhodl otevřít za pomoci peněz z dědictví po matce, které čítalo 800 zlatých, vlastní obuvnickou živnost. Malá obuvnická dílna byla zřízena v jednom z domů na náměstí ve Zlíně, úřední oprávnění bylo vydáno dne 24. 9. 1884 na jméno Antonína Bati. Ve své dílně bratři Baťovi ihned od počátku zavedli pevnou pracovní dobu a pravidelnou týdenní výplatu mzdy.³¹

Na konci devatenáctého století bylo obvyklé, že ševci se svými učedníky pracovali nárazově podle poptávky, která se řídila zpravidla rytmem jarmarků a výročních trhů v okolních městech a vesnicích. V této době seděli ševci v dílně i dvacet hodin denně. Stejně to bylo i se mzdou, která měla podobné zákonitosti jako výroba - vyplácela se, až když bylo prodáno zboží na trhu. Tomuto všemu chtěli bratři Baťovi předejít, a proto přišli ve své dílně s novinkou pevné pracovní doby a pravidelné výplaty pro své zaměstnance, kterých v té době

²⁹ HAJNÝ, Pavel. *Marie Baťová - první dáma Zlína*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2010. s. 201.

³⁰ POKLUDA, Z. *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: ESPRINT a Nadace Tomáše Bati, 2006. s. 107.

³¹ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 472.

zaměstnávali ve své dílně deset. Z důvodu nedostatku provozních místností pracovalo dalších čtyřicet ševců pro obuvnický závod Baťa ve svých domácích dílnách. Zpočátku svého podnikání byla hlavním prodejním artiklem Baťova závodu valašská prošívaná houněná obuv.³²

V prvních dvou letech svého působení se firma dostala do velkých finančních potíží, které se zdály zpočátku neřešitelné a firma se tak téměř dostala do konkursu. V této době přišel Tomáš Baťa s nápadem začít s výrobou levné a finančně dostupné obuvi z netradičního materiálu, kterým bylo pevné plátno.³³

Textilní obuv s koženou podešví byla v té době odvážným podnikatelským krokem, který se Tomáši Baťovi vyplatil a jeho „séglovky-baťovky“, nazvané podle hrubého režného plátna, z něhož byly boty vyrobeny, pronikly na trhy v celém Rakousko-Uhersku.³⁴

U tehdejších spotřebitelů měla netradiční obuv velký ohlas - zaujala nejen svým nevšedním materiálem, komfortem při běžném nošení, ale díky Baťově prozíravé finanční politice hlavně cenou přístupnou širším vrstvám obyvatel.

Ve třetím roce svého podnikání (tentokrát již úspěšného) se firma zbavila všech dluhů a vzhledem k rostoucí poptávce bylo potřeba nalézt větší prostory pro rozšiřující se výrobu.³⁵ Tomáš Baťa se stále častěji prosazoval ve vedení podniku a díky svým organizačním schopnostem, obchodní a finanční prozíravosti získával větší množství zakázek a pomalu se začal blížit naplnění svého snu, tedy strojní výrobě jak kvalitních, tak levných bot.

Rozšiřování výroby a vzrůstající počet zaměstnanců naráželo na stále palčivější problém, jímž byl nedostatek výrobních prostorů. Neúnosnou situaci s malými provozními prostory vyřešil Baťa v roce 1898, kdy otevřel svou první tovární halu, která byla situována vedle

³² LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960. s. 15-17.

³³ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 472.

³⁴ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 472.

³⁵ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 472.

železničního nádraží, kde byl o rok později zahájen železniční provoz na trati Otrokovice - Zlín - Vizovice.³⁶

Na počátku dvacátého století z firmy odešla sestra Anna, která se vdala, a bratr Antonín se kvůli nemoci přestal podílet na vedení firmy.³⁷

V roce 1900 došlo v názvu ke změně společnosti. „*Dne 7. srpna 1900 byla firma zapsána do obchodního rejstříku krajského soudu v Uherském Hradišti takto: T a B. Baťa, hlavní sídlo ve Zlíně. Na základě oznámení ze 6. srpna 1900 se při této firmě zanáší veřejná společnost k provozování výroby plátěné a houněné obuvi ve Zlíně, která dne 1. srpna 1900 započala.*“³⁸

V nově otevřené tovární hale zaměstnávala firma Baťa již 120 zaměstnanců. Tomáš, který zůstal ve vedení podniku sám, měl již od samého počátku své podnikatelské činnosti tendence obklopovat se schopnými a pracovitými spolupracovníky. Rychle rostoucí obuvnická továrna nabízela dostatek pracovních míst.³⁹

Od všech zaměstnanců se vyžadovala již od samého nástupu do práce výkonnost, zručnost, spolehlivost a také loajalita.

Díky nově postavené výrobní hale vybavené moderními stroji a dalším technickým zařízením, které zefektivnilo výrobu, se Baťův závod zařadil mezi osm větších obuvnických továren v českých zemích. Dvě třetiny obuvnického sortimentu, který firma v této době vyráběla, činila finančně dostupná plátěná obuv.⁴⁰

Tomáš Baťa od samého počátku svého podnikání zdůrazňoval, že za základem obchodních úspěchů stojí rychlá, snadná a levná výroba využívající strojní technologii. Již na počátku dvacátého století zavedl Tomáš Baťa mechanický pohon pracovních strojů, k čemuž využil

³⁶ JAN, L., DRAHOŠ, Z. *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 473.

³⁷ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala NADACE TOMÁŠE BATI v spolupráci s ČR-MZA Brno-STÁTNÍM OKRESNÍM ARCHIVEM ZLÍN, 2004. s. 6.

³⁸ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. I/3, kar. 18, inv.č. 29.

³⁹ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala NADACE TOMÁŠE BATI v spolupráci s ČR-MZA Brno-STÁTNÍM OKRESNÍM ARCHIVEM ZLÍN, 2004. s. 6.

⁴⁰ LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960. s. 21.

parní stroj o výkonu 8 HP, čímž se značně urychlil a zjednodušil celý výrobní proces.⁴¹ Tím došlo k další modernizaci a zefektivnění strojních technologií.

Roku 1903 byla založena v podniku Tomáše Bati zámečnická dílna⁴², která původně měla jen opravovat poškozené strojové součástky a udržovat zakoupené stroje. Tato zpočátku nevelká dílna byla základem budoucích Baťových strojíren, které postupem času začaly vyrábět průmyslové obuvnické stroje, a to nejen pro svou potřebu, ale i na export.

Baťův závod se v novém hospodářském přerodu města stával hlavním „tahounem“ a díky tomu se také jeden z největších a nejvýraznějších zlínských podnikatelů podílel na novém utváření globalizovaného městského prostředí.⁴³

Pro své tovární objekty začal Tomáš Baťa vytvářet prostor, který se postupně rozšiřoval a zabíral další územní celky, na nichž začalo vznikat nové město, které se plně podřídilo potřebám továrny. Od konce dvacátých let dvacátého století bylo patrné, že se Zlín postupně stával městem ovládaným zejména továrnou Tomáše Bati.

4.3 Baťova první pracovní cesta do Spojených států amerických v roce 1905

Díky pracovním zkušenostem, které Tomáš Baťa nabyl ve svých osmadvaceti letech ve Spojených státech amerických, začal postupně proměňovat řízení i výrobu celého závodu, neboť si uvědomoval, jakou důležitost má správná organizace práce a jakou nezbytností je pro dobře prosperující továrnu neustálá modernizace jejího technického vybavení.

Tomáš Baťa spolu se svými třemi zaměstnanci pracoval v roce 1905 ve státě Massachusetts, kde ve městě Lynn nastoupil jako dělník u strojů na výrobu obuvi.

Na zpáteční cestě ze Spojených států amerických pracoval Tomáš Baťa spolu se svými zaměstnanci několik měsíců v Anglii a Německu, taktéž na pozici dělníků v obuvnických

⁴¹ LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960 s. 21.

⁴² POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín, 2004. s. 4.

⁴³ ŠEVEČEK, O. *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2009. s. 76.

továrnách. Zde opět nabyli zkušenosti a poznatky nejen o nových strojích a výrobních technologiích, ale byli utvrzeni v tom, že zručnosti a rychlosti amerických dělníků se žádný obuvnický závod v Evropě nevyrovná.⁴⁴

Z cesty do Ameriky se Tomáš Baťa vrátil s novými zkušenostmi a nápady, které ovlivnily nový směr jeho podnikatelských aktivit. Ve svém závodě díky těmto novým poznatkům začal ještě více zefektivňovat a automatizovat výrobu, čímž značně zvýšila produktivita práce. Ke změně došlo i v řízení práce - podle amerického vzoru Tomáše Baťu u svých zaměstnanců podněcoval pracovní výkonost na základě finanční motivace.⁴⁵

„Libil se mi v Americe lepší, mužnější poměr mezi dělníkem a podnikatelem. Já pán, ty pán, já obchodník, ty obchodník. Chtěl jsem, aby takový způsob života zavládl mezi námi ve Zlíně. Chtěl jsem, abychom si byli nějak rovni.“⁴⁶

Dalo by se říci, že se Tomáš Baťa tímto svým postojem přibližoval kapitalismu blahobytu (tzv. *welfare capitalism*). Vůbec prvním, kdo se zasazoval o zlepšení existenčních a pracovních podmínek svých zaměstnanců, ať už úpravou pracovní doby, nebo výstavbou škol a bytů, byl v devatenáctém století britský sociální reformátor Robert Owen.⁴⁷ Anglický utopista Robert Owen v prvním desetiletí 19. století, v době vrcholící hospodářské krize a vleklých sociálních bouří vystoupil s návrhem na odstranění bídy a nezaměstnanosti pomocí zbudování soběstačných osad, kde obyvatelé najdou práci i plnou sociální vybavenost.

Po smrti bratra Antonína v roce 1908 se Tomáš Baťa stal jediným majitelem firmy. Postupně rozšiřoval výrobu, čemuž napomáhala ještě stále levná plátěná obuv, která byla na trhu nejsnáze cenově dostupnou.

⁴⁴ JAN, L., DRAHOŠ, Z., *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 473.

⁴⁵ JAN, L., DRAHOŠ, Z., *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. s. 473.

⁴⁶ BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. s. 30.

⁴⁷ Robert Owen (1771-1858), britský průmyslník a sociální reformátor, kterého marxisté nazývali utopickým socialistou. Německý politický filozof Bedřich Engels hodnotil Owena jako utopického socialistu, kterému se i přes jeho dětskou naivitu podařilo zdemoralizované obyvatelé chudinské osady New Lanark, poblíž Glasgow postupně sociálně adaptovat, a to hlavně díky důstojnějšímu prostředí, které jim k životu a práci ve svých domech a továrnách vytvořil, ale také díky výchově a vzdělání dětí a dorostu ve školách a školce, která byla v New Lanark první svého druhu na světě.

V letech 1912 - 1913 nechal Tomáš Baťa postavit prvních šest domků pro své zaměstnance, zároveň se i on sám odstěhoval do nově postavené vily, kterou mu navrhl profesor pražské Akademie výtvarných umění, architekt Jan Kotěra.

4.4 Obuvnické závody Baťa v době první světové války (1914 až 1918)

Firma Baťa zaměstnávala v roce 1914 celkem 400 zaměstnanců a obsadila tak sedmé místo mezi ostatními obuvnickými továrnami v Rakousku-Uhersku.⁴⁸ Baťova továrna byla ceněna v této době hlavně díky vysoce produktivní výrobě, která se postupně během první světové války ještě zvedla, a to díky velkému množství vojenských zakázek.

Krátce po vypuknutí první světové války získala firma Baťa díky Baťově včasné intervenci ve Vídni velkou armádní zakázku na výrobu kožené vojenské obuvi.⁴⁹ Objemově by Baťův závod nebyl schopen válečnou objednávku včas vyhotovit, a to i díky tomu, že se doposud specializoval především na výrobu plátěné obuvi. Tomáš Baťa se však spojil s ostatními zlínskými firmami vyrábějícími obuv a společně začali plnit armádní požadavky.

Koncem války se zvedly výrobní kapacity Baťova závodu natolik, že pokryly celou polovinu požadované armádní obuvi, což bylo téměř 6000 párů vojenských bot denně.⁵⁰

V období první světové války se zvedl počet zaměstnanců v Baťově továrně desetinásobně, a to na 4000 osob. Válečná léta přála Baťovi natolik, že mohl začít budovat nové výrobní provozy, zřídil koželužnu, koupil městskou elektrárnu, hospodářský statek, velkostatek a zřídil pobočku obuvnického závodu v Pardubicích. Nezahálel ani se zřizováním vlastních firemních prodejen, ty vznikaly zpočátku jen ve větších městech, ale postupně se rozšiřovaly i

⁴⁸ LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960. s. 31.

⁴⁹ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín, 2004 s. 10.

⁵⁰ HODÁČ, F. *Tomáš Baťa. Život a práce hospodářského buditele*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. s. 70.

do měst menších a na vesnice. Baťova síť obchodů se pozvolna rozrůstala, a to i přes hospodářskou nestabilitu, která byla patrná na území celé Evropy.⁵¹

Tomáš Baťa byl za své válečné zásluhy, převážně však za to, že zachránil stovky dělníků své továrny před nástupem na frontu, jmenován roku 1918 čestným občanem města Zlín.⁵²

4.5 Baťovy závody po první světové válce (v letech 1918 až 1921)

Poválečné období s sebou přinášelo hospodářskou stagnaci, která se promítla taktéž do průmyslové výroby. Baťova závodu se krize dotkla sice méně než ostatních podniků ve Zlíně, ale i tady museli propouštět zaměstnance, pro které nebylo v prvních poválečných letech dostatek práce. Továrna v této době bojovala nejen s nepříznivými hospodářskými poměry, které zavinily malou koupěschopností zboží u většiny obyvatelstva, ale poválečný trh neposkytoval v té době ani dostatek surovin na zpracování obuvi.

Mezi dělníky závodu tato existenční nestabilita vyvolávala nepokoje a zvedala se vlna levicového radikalismu.⁵³

„Oslovení „spolupracovník“ nacházíme poprvé v roce 1919, kdy Baťa děkuje dělníkům za gratulaci k 25leté podnikatelské činnosti.“ „Spolupracovník“ se nachází i v pracovním řádu Baťa.⁵⁴ Oslovení „spolupracovník“ se ustálilo i do budoucna jako jednotné oslovování pro všechny pracovníky firmy Baťa, ať už dosáhli jakékoli pracovní pozice. Tímto oslovením vytvářel Tomáš Baťa ve svých zaměstnancích pocit sounáležitosti. Výjimku tvořilo pouze oslovování Tomáše Bati, později jeho nevlastního bratra Jana Antonína, oba majitele firmy všichni oslovovali výrazem „šéf“.

Postupně vznikající síť firemních prodejen zkrátila cestu od výrobce k zákazníkovi a jako další výhoda se ukázala i snazší komunikace mezi odběratelem a výrobcem. Další firemní prodejny se postupně začaly otevírat i v zahraničí, první obchod s obuví otevřel Baťa roku

⁵¹ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 10-12

⁵² POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 14.

⁵³ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 16.

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 124.

1919 v Bělehradě.⁵⁵ V tomto roce byla založena i firemní banka, která spravovala a zhodnocovala finance svých zaměstnanců, jež úročila deseti procenty ročně. Baťa si dobře uvědomoval, že prosperita státu, potažmo celého hospodářství, je přímo závislá na střední vrstvě, proto se snažil své zaměstnance motivovat k vytváření finančních rezerv, které si ukládali v jeho bance. „*Vklady zaměstnanců firmy Baťa dosáhly v roce 1937 výše 196 milionů korun.*“⁵⁶

Do roku 1920, bylo na území Československa již 70 prodejen s obuví.⁵⁷ Všechny firemní prodejny se vyznačovaly jednotným baťovským stylem, který nařizoval jak vnitřní rozmístění regálů a zboží, tak přesně určoval, jak má vypadat vzhled prodejny a výkladní skříně. Nově zřizované firemní prodejny Baťa byly samy tou nejlepší reklamou, se kterou se setkávali obyvatelé ve většině měst i vesnic na území Československa. Celá propagační snaha firmy ve dvacátých letech vyvrcholila tvorbou firemního loga, které pro Baťu vytvořil malíř Jan Kobzáň.⁵⁸

Čtyři písmena se staly nedílnou součástí a poznávacím znamením zlínské továrny nejen u nás ale i ve světě. Od této doby se dá říci, že firemní reklama se postupně stávala všudypřítomnou. Zárukou reklamního úspěchu byla i cenová politika, kdy se za pomoci psychologického triku nabízelo jen zboží s cenou končící číslem 9. Zboží za „baťovské ceny“ se prodávalo lépe, byť bylo jen o korunu levnější než nabízené zboží konkurence.

V roce 1919 podnikl Tomáš Baťa opětovnou pracovní cestu do Ameriky, tentokrát za účelem získání zkušeností z oblasti obchodní politiky, organizace a vedení velkých průmyslových závodů. Chtěl také poznat pracovní podmínky, které vytvořili v továrnách majitelé firem pro své zaměstnance. Většinu z těchto poznatků čerpal hlavně z návštěvy závodů Henryho Forda a obuvnického závodu Endicott & Johnson. Největší inspiraci našel Tomáš Baťa v

⁵⁵ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: : Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 10-16.

⁵⁶ KADZUBEL, M. *Baťa - hospodársky zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, a.s., 2001. ISBN 80-968458-1-0. s. 89.

⁵⁷ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: : Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 16.

⁵⁸ POKLUDA, Z. *Vzdělávání a výzkum ve Zlíně-od Tomáše Bati po univerzitu*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2015. ISBN 978-80-7454-564-1. s. 11.

automobilových závodech Henryho Forda. „Práce musí přijít za člověkem, ne člověk za prací“, tvrdil Ford, když započal s automatizací výroby, pomocí pohyblivého pásu.⁵⁹ Dalším ze základních rysů masové produkce bylo přesné načasování výrobních operací a to do nejmenších detailů. Americký inženýr Frederic Winslow Taylor, novátor „vědeckého řízení“, ve své teorii přesně rozpracoval jak zrychlit a zefektivnit výrobu, aby bylo dosaženo co největší produktivity práce.⁶⁰ V první polovině dvacátého století „fordismus“ představoval dokonale propracovaný systém založený na nové produktivitě práce, kdy kontrolovaná masová výroba, rozdělená do dílčích úkonů, vhodně podpořená propagací a cenovou politikou, měla vést k masové spotřebě.⁶¹

Tomáš Baťa Fordovy myšlenky přejal a jako první uvedl ve svém závodě do praxe pásovou výrobu, která zefektivnila a zrychlila celý výrobní proces, čímž se šetřily celkové náklady. Stejně jako Ford, tak i Tomáš Baťa ve své obchodní filozofii vsadili na levný výrobek a kvalitní služby veřejnosti.

Ze vzpomínek baťovského ředitele Dominika Čipery se dozvídáme také o podnikatelských aktivitách Tomáše a Jana Baťových v Americe: „*Společnost Bata Shoe & Leather Co., Lynn, Massachusetts byla založena krátce po skončení první světové války Tomášem Baťou. Jan zde byl pověřen výrobou, byl také registrován jako majitel části základního kapitálu společnosti... Společnost Bata Shoe & Leather Co. v Lynnu měla nicméně dvojí funkci. Výrobu bot, která však nedopadla dobře, a finanční činnost v Evropě. Tomáš Baťa používal tuto společnost jako prostředek pro své finanční operace mimo Československo. Tato část podnikání byla velmi úspěšná a postupně s ubíhajícími lety se zde nahromadily nemalé zásoby. Tyto rezervy, které spočívaly ve značných zůstatcích na účtech, hotovosti uložené v různých bankách a zlatě, byly nakonec v roce 1931 převedeny do Leader A.G.*“⁶² Tato holdingová společnost založená na

⁵⁹ POLLARD, M. *Henry Ford a FORD*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1996. s. 31.

⁶⁰ POLLARD, M. *Henry Ford a FORD*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1996. s. 31.

⁶¹ VACKOVÁ, Barbora a kol. *Třetí město*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. s. 157.

⁶² POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne* s. 11-12.

radu švýcarského právníka doktora Wettsteina kontrolovala veškeré Baťovy podniky mimo Československo a byla zároveň i většinovým držitelem jejich kapitálu.⁶³

4.6 Baťovy závody v tzv. krizových letech 1921 a 1922

Největší poválečná krize, která firmu postihla, vyvrcholila v letech 1921 a 1922.

Tomáš Baťa si velmi dobře uvědomoval, že závod se z hospodářské krize může dostat jen navýšením prodeje výrobků, což jej vedlo k rozhodnutí zintenzivnit vývoz obuvi do zahraničí a tam se postarat o jeho následný prodej. Již na počátku dvacátých let započal se zakládáním sesterských společností v zahraničí. Tyto společnosti byly postupně zakládány v Holandsku, Jugoslávii, Dánsku, Polsku, Anglii. Jejich hlavním cílem bylo kromě prodeje obuvnického zboží i nákup surovin.

I přes všechna tato opatření se stále v Baťově závodě musely snižovat ceny, náklady a přitom se měla navyšovat výroba. Jediné, jak tohoto šlo docílit, bylo zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců závodu. Střety, které tento pracovní systém v letech 1921 a 1922 vyvolával mezi majitelem a dělníky továrny, se několikrát řešily jak na půdě parlamentu, tak na ministerstvu sociální péče. Stížnosti se dotýkaly hlavně nedodržování pracovní doby, nízkého zdravotního pojištění, porušování bezpečnosti práce a zavádění Taylorova pracovního systému.⁶⁴

Oproti veškeré této oprávněné kritice se snažil Tomáš Baťa postupně zavádět svůj sociální systém, který postavil na tom, že je nezbytně nutné nabídnout zaměstnancům závodu nejen dobře placenou práci, ale i kvalitní a levné firemní bydlení. Samozřejmostí byla neustále se vyvíjející sociální vybavenost města. Podle projektu architekta Kotěry tak vyrůstaly nové domky pro dělníky i úředníky situované na západním okraji Zlína.

⁶³ POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne.* s. 17.

⁶⁴ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa.* Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 16-17.

Tomáš Baťa jako další z benefitorů nabízel zaměstnancům i cenově zvýhodněné základní potraviny a v neposlední řadě již od roku 1919 začala fungovat i závodní mateřská školka.⁶⁵

Dalo by se říci, že se Tomáš Baťa tímto svým postojem přibližoval kapitalismu blahobytu (tzv. *welfare capitalism*). Vůbec prvním, kdo se zasazoval o zlepšení existenčních a pracovních podmínek svých zaměstnanců, ať už úpravou pracovní doby, nebo výstavbou škol a bytů, byl v devatenáctém století britský sociální reformátor Robert Owen.⁶⁶ Anglický utopista Robert Owen v prvním desetiletí 19. století, v době vrcholící hospodářské krize a vleklých sociálních bouří vystoupil s návrhem na odstranění bídy a nezaměstnanosti pomocí zbudování soběstačných osad, kde obyvatelé najdou práci i veškeré sociální zázemí.⁶⁷

4.7 Baťovy závody v roce 1922

Krize, se kterou se Baťova továrna neúspěšně poslední dvě léta potýkala, byla zapříčiněna hlavně stagnací zahraničních trhů, nedostatkem surovin, všeobecnou drahotou a s tím spojenou nízkou koupěschopností většiny obyvatelstva.

Jediným řešením, jak rozpohybovat umrtvené zboží v přeplněných skladech, bylo zlevňování. Tomáš Baťa se rozhodl pro radikální řešení, kterým bylo zlevnění výrobků o polovinu, zároveň přistoupil ke snížení platů zaměstnanců firmy o 40% . Zpráva Tomáše Bati ve Sdělení 29. srpna 1922 „*Vaše přijetí našeho návrhu na snížení mezd o 40% mi dokazuje, že jste plně pochopili mé provolání, zaslané vám narychlo z Prahy, z kterého jste zhruba seznali situaci, ve které se ocitl náš průmysl následkem skoku naší koruny z 10 na 20 centimů*“.⁶⁸

Jak se dále vyjádřil ve své zprávě T. Baťa, tato krize nepostihla jen zlínské závody, ale byla krizí celého státního hospodářství. *Náš závod sleví na obuvi od 1. září průměrně polovinu cen,*

⁶⁵ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 17.

⁶⁶ Robert Owen (1771-1858), britský průmyslník a sociální reformátor, kterého marxisté nazývali utopickým socialistou. Německý politický filozof Bedřich Engels hodnotil Owena jako utopického socialistu, kterému se i přes jeho dětskou naivitu podařilo zdemoralizované obyvatelstvo chudinské osady New Lanark, poblíž Glasgow postupně sociálně adaptovat, a to hlavně díky důstojnějšímu prostředí, které jim k životu a práci ve svých domech a továrnách vytvořil, ale také díky výchově a vzdělání dětí a dorostu ve školách a školce, která byla v New Lanark první svého druhu na světě.

⁶⁷ HRUZA, J. *Města utopistů*. Praha: Československý spisovatel, 1967.

⁶⁸ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. I/3, kar. 18, inv.č. 29.

*platných před 12. březnem tohoto roku, naproti tomu se sleví pro všechny zaměstnance potravin, oděv a ostatní běžné potřeby na polovinu cen, které byly na trhu v květnu tohoto roku.*⁶⁹

Zlevňováním obuvi, se kterým firma Baťa začala dne 1. září 1922, docílila výprodeje většiny skladových zásob a rozhýbala tak již delší dobu ustrnulý trh. Zákazníci v prvním zářijovém týdnu nakoupili téměř 99 tisíc párů obuvi, což bylo více než za dva předešlé měsíce, a to ze strachu, že firma Baťa nevydrží a bude muset opět zvednout ceny na původní hodnoty. Tržby, které firma za vyprodané zboží inkasovala, opětovně zvedly výrobu i počet pracovních míst. Do budoucna si Tomáš Baťa díky reklamě, kdy Baťa drtí drahotu, a hlavně díky levnému zboží, získal nové zákazníky, čímž si zajistil větší odbyt tovaru. Zároveň se tak zbavil konkurenčních firem, které díky nastavené slevové politice nemohly se svými výrobky díky vyšším cenám na trhu obstát.

Firma Baťa byla nucena přistoupit ke zlevňování zboží nejen z důvodu stagnace obuvi ve skladech, která byla z velké míry zaviněna deflační politikou vlády, ale také z důvodů výpovědi úvěru, který měla u Živnostenské banky a také Česká banka Union v této době vyžadovala urychlené zaplacení dluhu. Jen díky prodejní slevové akci se podařilo dluhy u obou bank vyrovnat, čímž se firma zbavila závislosti na bankovních domech, i když zároveň přišla o značnou část provozního kapitálu.⁷⁰

4.8 Baťovy závody v letech 1923 až 1932

V letech 1923 až 1932 probíhala v Baťových závodech rozsáhlá reorganizace. Stavěly se zde nové moderní haly, které odpovídaly všem bezpečnostním a pracovním požadavkům a byly vybaveny nejlepší průmyslovou technologií.

Postupem času se k většině průmyslových strojů připojily samostatné elektromotory, což dovolilo účelnější seřazení strojů, čímž se zkvalitnil pohyb vyráběného zboží. Později se

⁶⁹ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. I/3, kar. 18, inv.č. 29.

⁷⁰ LEHÁR, B. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960. s. 83.

k dalšímu zefektivnění výrobních postupů a lepší organizaci práce přidal i regulovatelný běžící pás, díky kterému se ještě více zrychlil a usnadnil celý výrobní proces.⁷¹ Technologický vzestup zajišťovaly hlavně Baťovy strojírny, které postupem času vyráběly veškeré strojní zařízení pro obuvnický závod.⁷²

Regulovatelný běžící dopravník navýšil produktivitu výroby natolik, že firma Baťa dalece předčila většinu obuvnických závodů u nás i ve světě.

V červenci 1924 vystoupil Tomáš Baťa na mezinárodním kongresu o vědeckém řízení práce, kde obsahem jeho přednesu bylo přesvědčení, že zisk se musí spravedlivě dělit mezi dělníky, zákazníky a podnikatele.⁷³ Následně pro větší motivaci pracovníků přišel Baťa s návrhem účasti na zisku a ztrátě a samosprávy dílen.

Účast na zisku a ztrátě, kterou Tomáš Baťa zavedl ve svém podniku roku 1924, měla být pro zaměstnance motivací k navýšení platu, zároveň v sobě obsahovala i prvky finanční gramotnosti. „*Přímá osobní hmotná zainteresovanost na hospodářských výsledcích úseku, za který dotyčný pracovník odpovídal, vytvářela silný motivační zájem na racionálním hospodaření s přidělenými prostředky tím, že každá úspora nákladů se přímo promítla do účasti na zisku pracovníka. Proto byla věnována velká pozornost otázkám racionalizace práce, úsporám a náhradám materiálů, novým metodám práce za účelem dosažení vyšší produktivity práce a vyšší efektivnosti výroby.*“⁷⁴ Tento systém v odměňování nebyl novinkou, využíval se již delší dobu u některých velkých koncernů v Americe (Ford). Efektivita v účasti na zisku spočívala v tom, že každý zaměstnanec, který kvalitně odváděl svou práci a při tom sledoval i hospodárné vynakládání se surovinami a energií dané dílny, šetřil peníze celému závodu. Zisk, který dílna vytvořila, byl rozpočítán na všechny zaměstnance dílny. Každé oddělení se řídilo týdenním plánem stanoveným vedením závodů a

⁷¹ POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s ČR-MZA Brno-Státním okresním archivem Zlín. 2004. s. 25.

⁷² POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele Ing. Františka Maloty*. Zlín: Vydalo nakladatelství Kniha Zlín, 2011. s. 18.

⁷³ POKLUDA, Z. *Vzdělání a výzkum ve Zlíně-od Tomáš Bati po univerzitu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2015. s. 11.

⁷⁴ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Martin: IMPULS, a.s. divize Chemos, 1990. s. 21.

díky tomuto bylo pro všechny zaměstnance zřejmé, zda v konkrétním týdnu vytváří zisk a v jaké výši. Účast na ztrátě se týkala jen vedoucích pracovníků, kteří se podíleli na ztrátě svěřeného oddělení. Vedením firmy jim byla stanovena částka, kterou museli vložit jako jistinu do banky, ze které se hradil případný finanční schodek.⁷⁵

Firma Baťa dosahovala nižších výrobních nákladů oproti konkurenčním podnikům hlavně díky tomu, že měla dokonale vypracovaný systém, jak co nejkratší a nejjednodušší cestou dostat finální výrobek na trh. Již od samého počátku byl produkt vyroben ze suroviny zpracovanou vlastními koželužnami, samotné vyhotovení výrobku bylo zefektivněním výroby zkráceno na minimum času a vznikalo na strojích baťovských strojíren, zhotovený produkt pak rozvezla vlastní doprava do sítě firemních prodejen. Došlo tak k eliminaci vedlejších nákladů a mezičlánků, které u jiných výrobců zahrnovaly podstatné finanční položky, které se následně promítly do celkové ceny obuvi.

Organizace práce i výroby byla ve zlínských závodech dokonale a po dílčích úkolech dopodrobna naplánována. Pracovní úkoly byly rozpracovány pro každou dílnu zvlášť podle její specifikace. Obuvnická dílna tvořila samostatnou technickou i hospodářskou jednotku, byla tedy uceleným výrobním útvarem majícím svůj vlastní plán i účet. Specializovaná dílna odvedla práci na zboží a následně své výrobky odprodala navazující dílně a tak to šlo až k samotnému dokončení finálního výrobku, který následně odkoupilo obchodní oddělení. Celý tento hospodářský systém samostatných výrobních jednotek a samostatného plánování zaručoval, že se nebude hromadit neprodejné zboží ve skladech. Zisk dílny se navyšoval podle toho, jak dalece se výrobou blížila stanovenému plánu.⁷⁶

Jedním z palčivých problémů, který se často na půdě Baťových závodů řešil, bylo dodržování pracovní doby. Jak vyplývá ze vzpomínek profesora Vladimíra Karfíka, jednoho ze zlínských architektů: „*Nedodržovala se 48 hodinová pracovní doba. Na boj, který proti tomu vedly rudé odbory, Baťa odpovídal, že prodlužování je dobrovolné, a že při systému účasti na zisku a*

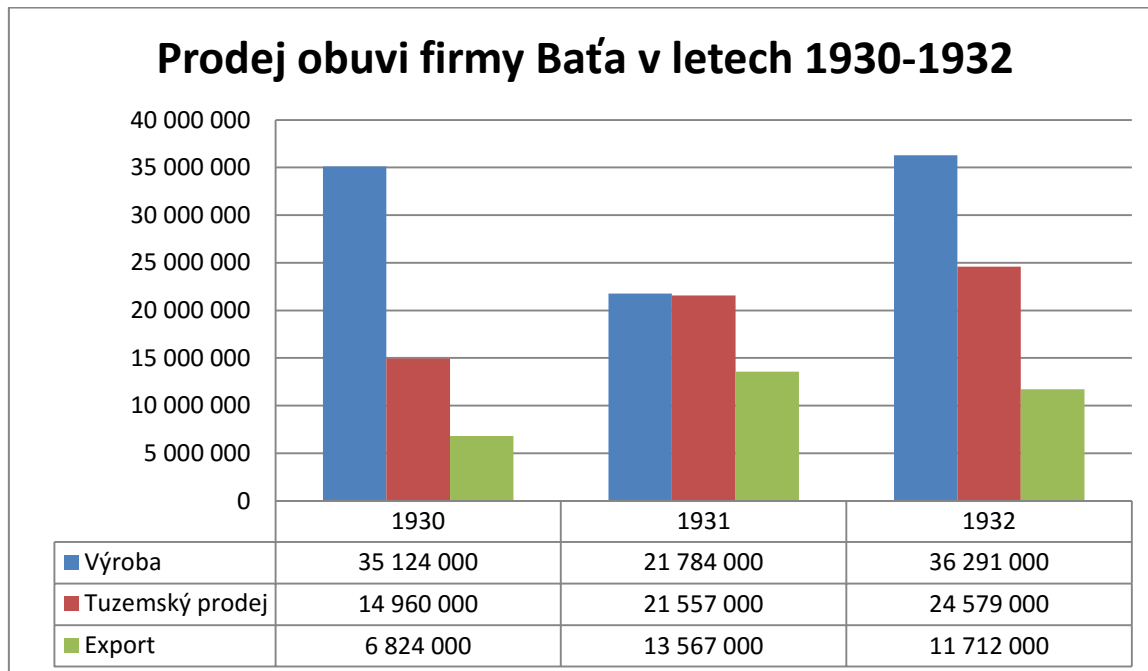
⁷⁵ KADZUBEL, M. *Baťa - hospodářsky zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, a.s., 2001. s. 81-83.

⁷⁶ BROŽ, I. *Chlapi od Baťů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. Praha: Epoque, s.r.o., 2002. s. 27.

ztrátě si zaměstnanci chtějí víc vydělat.⁷⁷ V této době opětovně hrozila ve firmě Baťa stávka a v rozostřené sociální situaci zasahovala československá vláda. Baťa neustoupil požadavkům odborů, ale sám přišel na podzim s návrhem na pětidenní pracovní týden s odpracováním pětáctyřiceti hodin. Baťovi v tu chvíli ani tak nešlo o sociální smír, sledoval převážně důvody ekonomické. Díky stále přibývajícím modelům obuvi bylo nutné měnit strojní technologii a také přibývalo nekvalitních výrobků, které byly zapříčiněny zvýšenou únavou pracujících. I když to zpočátku vypadalo, že se díky tomuto opatření sníží výroba obuvi, opak byl pravdou. „Při pětidenním pracovním týdnu se celková produkce postupně zvýšila z 65 párů na 115 párů na pracovníka. A firma Baťa přitom ještě dělala propagandu, že je jedním z prvních podniků v Evropě s 5 denním pracovním týdnem.⁷⁸

Baťovy závody se v roce 1931 řadily k největším v Evropě. Denně se v závodech vyrábělo 150 000 párů obuvi, které prodávalo 2 000 firemních prodejen⁷⁹.

Tabulka č. 1: **Prodej obuvi v letech 1930 - 1932 (v párech)**⁸⁰



⁷⁷ KARFÍK, V. *Vzpomínky*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2012. s. 145.

⁷⁸ KARFÍK, V. *Vzpomínky*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2012. s. 145.

⁷⁹ POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a lic baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne*. Zlín: Kniha Zlín, 2012. ISBN: 978-80-7473-037-5. s. 18.

⁸⁰ Zdroj: POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*, Praha 1990, s. 56.

Dle vyjádření ekonoma Ing. Josefa Mayzlíka, dlouholetého zaměstnance firmy Tomáše Bati, činila ke konci roku 1931 „aktiva zlínského podniku 915,9 miliónů korun a koruna měla tehdy velkou kupní sílu. V aktivech převažovaly ze tří čtvrtin výrobní prostředky, což představovalo skutečně velkou výrobní kapacitu. Tak finančně zdravý a ekonomicky silný podnik, spolu se zkušeným týmem vrcholových i středních manažerů, byl tenkrát vzácnou výjimkou.“⁸¹

Tomáš Baťa si víc než kdokoliv jiný byl vědom toho, že perspektiva a prosperita závodu stojí hlavně na jeho zaměstnancích. Ani nejlepší strojní zařízení a dokonalá organizace práce nedokáže nahradit dobrého a kvalifikovaného pracovníka. Ve svém projevu pro Mezinárodní obchodní komoru Tomáš Baťa uvedl: „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodů, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a dobře sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a k svým zákazníkům. Hlavní úlohou organisátora, jenž chce vybudovati veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet“.⁸²

Baťovy závody byly známy tím, že se od zaměstnanců očekávalo dokonalé využití pracovní doby, pracovitost a výkonnost. Odměnou byly zaměstnancům nadstandartní výdělků, které přesahovaly celorepublikový průměr. Vysoké platy pracovníků byly také jedním z důvodů, proč hlasy radikálů, kteří poukazovali na porušování pracovní doby a pracovní vyčerpání zaměstnanců, měly jen slabou odezvu.

Tomáš Baťa při přijímání zaměstnanců preferoval mladé lidi, kteří byli snáze formovatelní a lépe akceptovali nastolenou pracovní disciplínu a systém baťových závodů.

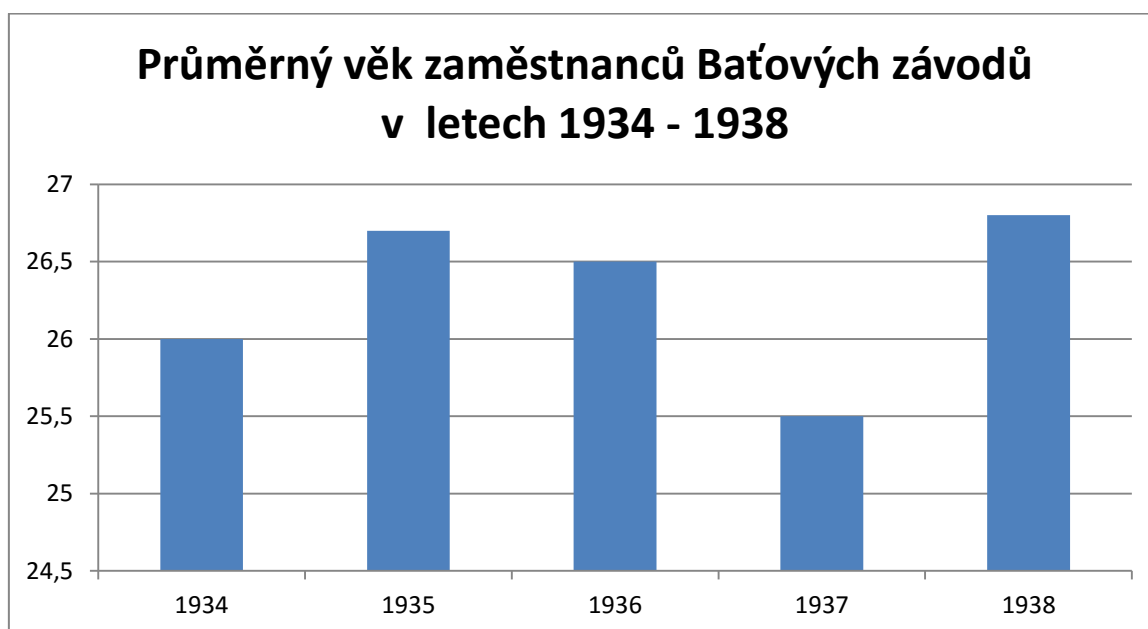
Nastolenému pracovnímu tempu se dokázali přizpůsobit hlavně mladí lidé, neboť byli motivováni velmi slušným platem a ostatními sociálními výhodami, které firma Baťa na rozdíl od konkurenčních i mimooborových společností nabízela. Věkový průměr zaměstnanců

⁸¹ POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne.* Zlín: Kniha Zlín, 2012. s. 22.

⁸² HODÁČ, F. *Tomáš Baťa, Život a práce hospodářského buditele.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2015. s. 228.

zlínských závodů byl zhruba 26,1 let, jak vyplývá z grafu uvedeného níže. Velké procento pracovníků tvořili mladí lidé Baťovy školy práce, kteří byli ve věku 14 až 18 let. I přestože Baťovy závody nabízely vysoké výdělků a dobré sociální zázemí, fluktuace zde dosahovala vysokých čísel. Většina zaměstnanců, kteří odcházeli v prvních měsících po svém nástupu, nevydrželi vysoké pracovní nasazení. Mnoho lidí si do baťových závodů přišlo také jen přivydělat, během prvních dvou až tří let si vydělali tolik, že mohli podnik opustit a začít sami podnikat, nebo se věnovat jiné práci.⁸³

Tabulka 2: **Věkové rozvrstvení zaměstnanců firmy Baťa v letech 1934 až 1938:**⁸⁴



4.9 Obuvnický závod Baťa v období let 1932 až 1939

Po smrti Tomáše Bati, dne 12. července 1932, nastoupil do čela firmy jeho nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, jenž společně s Dominikem Čiperou a Ing. Hugo Vavrečkou tvořili základ vedení Baťových závodů.

Dominik Čipera byl nejbližším spolupracovníkem již zesnulého Tomáše Bati. Po smrti Tomáše Bati nastoupil na místo starosty Zlína. V protektorátní vládě zastával funkci ministra

⁸³ KADZUBEL, M. Baťa - hospodářský zázrak. Marianka: Marada Capital Services, a.s., 2001. s. 92.

⁸⁴ Zdroj: LEHÁR, B. Dějiny Baťova koncernu (1894-1945). Praha: 1960. s. 209.

veřejných prací, a to v letech 1938 až 1942.⁸⁵ Ve vzpomínkách Dominika Čipery se k období po smrti Tomáš Bati uvádí: „*Po mírném poklesu v prvních měsících následujících po smrti Tomáše Bati se obchod postavil opět na nohy a pokračoval v rozvoji. Přísně jsme dodržovali principy dané Tomášem Baťou a jeho metodami. Pokusili jsme se rozvíjet plány, které připravoval, a vyvíjet nové v jeho duchu. Tohle všechno by nebylo možné bez spolehnutí se na výjimečné odborníky a další zaměstnance, kteří po dlouhá léta úzce spolupracovali s Tomášem Baťou a kteří dorostli silného charakteru.*“⁸⁶

Hugo Vavrečka, absolvent Vysokého učení technického v Brně, dlouholetý diplomat s nespočtem kontaktů v zahraničí a odborník na obchod a výrobu, nastoupil do zlínské Baťovy továrny v roce 1932 jako ředitel a setrval v ní až do roku 1945. Kromě úspěšné diplomatické praxe byl Hugo Vavrečka známý i jako novinář, který pracoval v redakci Lidových novin a spisovatel, píšící pod pseudonymem „Hugo Vavris“. Ve své knize „*Život je spíš román*“ (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky) vysvětluje Hugo Vavrečka své rozhodnutí, proč přijal místo ředitele v Baťových závodech. „*Říkal jsem si, že změním-li ještě jednou v životě své povolání, pak půjdu k Baťovi, prostě proto, že je to nejčestnější a nejpůvodnější náš podnik, v němž se může ještě uplatnit nápaditost a iniciativa ve všech směrech - ve výrobě i v obchodě, v technice stejně jako v organizaci, a to v tuzemsku i v zahraničí*“.⁸⁷

Již koncem roku 1932 bylo možné zhodnotit, že nové vedení baťovských závodů si vede až překvapivě dobře. Výroba obuvi se navýšila o 1,1 miliónů párů bot za jediný rok. Jan Baťa se držel slov svého nevlastního bratra Tomáše – „*v krizi je třeba pracovat dvojnásob a za každou cenu, až konečně nalezneme základnu, kdy zákazník může kupovat, a tím zajistit obchodní růst*“.⁸⁸

⁸⁵ POKLUDA, Z. *Baťovi muži*. Zlín: Kovárna VIVA a.s., 2012. ISBN 978-80-260-3389-9. s. 56.

⁸⁶ POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne*. Zlín: Kniha Zlín, 2012. s. 24.

⁸⁷ VAVRIS, H. *Život je spíš román*. (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky). Třebíč: Arca JiMfa, 1997. s. 25.

⁸⁸ BROŽ, I. *Chlapi od Baťů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. Praha: Epoque, s.r.o., 2002. s. 17.

I přesto, že v Evropě vrcholila krize, v Baťově továrně vzrůstala pracovní výkonnost i následný odbyt vyrobeného zboží. V roce 1933 vyrobil jeden zaměstnanec za týden průměrně 48 párů kožené obuvi, což bylo o celou čtvrtinu více než v roce 1930, kdy výroba dosahovala 37 párů vyrobených bot zaměstnancem za stejný časový úsek. U gumové obuvi byl nárůst ve výrobě o celých 100%. V tomto sledovaném období byla produktivita práce u firmy Baťa největší nejen v Československu, ale i na celém světě.⁸⁹

Po dalším zrychlení výroby díky modernizaci obuvnických strojů byl v roce 1934 zaveden čtyřicetihodinový pracovní týden, což bylo doprovázeno velkou tiskovou propagandou. K dokonalé práci v technicky vyspělých dílnách je třeba lidí vzdělaných, odborně připravených a svěžích. Pro přípravu a vzdělání potřebují pracující čas. Debatuje se zda zkrátit pracovní dobu na 40 hodin týdně, toto je třeba vyzkoušet. Od 9. Července 1934 na dobu tři měsíce vyzkoušíme 40 hodinový pracovní týden a to všude tam, kde to pracovní postup dovoluje. Po třech měsících se rozhodneme, zda u tohoto zůstaneme, nebo zda a jak ji změním.⁹⁰

Na rozdíl od ostatních podniků byla firma Baťa díky své vlastní bance, ve které byly vklady zaměstnanců úročeny 10%, nezávislá na externích bankovních službách. I přesto, že Baťa měl státem nekontrolovatelné devizové hospodářství, přinášel Československu ve třicátých letech největší procento deviz.⁹¹

V letech 1932 až 1938 patřily Baťovy závody k největším výrobcům obuvi. Produktivita práce zde byla na jednoho dělníka nejvyšší na světě a přesahovala i produktivitu práce největšího obuvnického koncernu v Americe Endicott Johnson. Objem výroby činil 47,8 miliónů párů bot, což bylo 86% celkové výroby obuvi v tehdejší Československu.⁹² V roce 1935 se denně vyrobilo ve zlínské továrně 170 000 párů obuvi. Export v tomto roce činil 6,6

⁸⁹ BROŽ, I. *Chlapi od Baťů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa.* s. 25.

⁹⁰ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. I/4, kar. 96, inv.č. 150

⁹¹ KARFÍK, V. *Vzpomínky.* Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2012. s.160.

⁹² POSPÍŠIL, J., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne.* Zlín: Kniha Zlín, 2012. s. 29.

milionů párů prodaných bot. Baťovy závody se staly největším vývozcem usňové obuvi na světě.⁹³

Díky novým trhům v Asii, Africe, Austrálii, Oceánii a Americe vzrostl v roce 1937 vývoz obuvi na 18 322 430 párů za rok, což byl dvojnásobek oproti roku 1928, kdy celkový export obuvi činil 7 858 600 párů obuvi ročně.⁹⁴

V letech 1938 až 1939 byly Baťovy závody největším podnikem lehkého průmyslu v Československu. Před válkou měla firma Baťa třiatřicet dceřiných společností v různých zemích světa, své výrobky vyvážela do více jak osmdesáti států světa.⁹⁵

4.10 Dílčí závěr

Tomáš Baťa pokračoval v ševcovském řemesle stejně jako několik generací předků před ním. On jediný však dokázal pozvednout ševcovské řemeslo od verpánku k moderním průmyslovým strojům. Namísto malé ševcovské dílny šil boty v moderně koncipovaných závodech s plnou racionalizací výroby, vědeckým řízením práce nejen u nás, ale i v dalších 33 zemích světa.

Zpočátku se Tomáš Baťa potýkal s nedostatkem obuvnických strojů, který v průběhu let vyřešil vytvořením vlastních strojírenských závodů, které tyto stroje vyráběly nejen pro potřeby zlínské továrny, ale dodávaly je i na světové trhy. Obezřetnost finančních operací a vysoká finanční gramotnost dovolila zakladateli koncernu zvládat mnohá úskalí způsobená válečnými léty, poválečnou krizí a světovou krizí hospodářskou.

Tomáš Baťa od svého prvního finančního neúspěchu z roku 1895, kdy se firma téměř dostala do konkursu, se stal obezřetným, co se financí týče. Bylo o něm známo, že nerad spolupracoval s finančními ústavy a úvěry pokládal za nutné zlo. Díky tomuto dal podnět v roce 1919 k vzniku firemní banky. Postupná prosperita Baťova koncernu se promítala do

⁹³ BROŽ, I. *Chlapi od Batů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. Praha: Epocha, s.r.o., 2002. s. 29.

⁹⁴ POSPÍŠIL, J. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele Ing. Františka Maloty*. Zlín: Vydalo nakladatelství Kniha Zlín, 2011. s. 27.

⁹⁵ KADZUBEL, M. *Baťa - hospodářsky zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, a.s., 2001. s. 58.

celého rázu města, které se nejen urbánně rozrůstalo, ale stávalo se městem s plnou sociální vybaveností a nabízející svým obyvatelům nejmodernější zdravotnická zařízení, školy, dobře fungující dopravní systém a v neposlední řadě dobře placenou práci ve zlínských závodech.

Tomáš Baťa se po celý svůj život snažil o maximální využití strojů, které zrychlí a zlepší lidskou práci. Ve svých závodech využil zkušeností, kterých se mu dostalo při návštěvě Spojených států amerických, postupně ve všech svých továrnách zaváděl moderní strojní technologii, kterou stále měnil za výkonnější a lepší, byl prvním na světě, který využil v obuvnické výrobě běžící pás. Snaha o racionalizaci se netýkala jen Baťova závodu, postupně byla aplikována na většinu aktivit města a jeho obyvatel. Baťa dokázal zaktivovat tisíce lidí, kteří díky jeho továrnám vytvářeli materiální hodnoty, ze kterých oni sami, ale i on sám, prosperoval.

Je třeba si uvědomit, že úzká provázanost, která byla mezi obuvnickým koncernem, městem a jeho obyvateli, tvořila jakýsi sociální mikrosvět, který měl svůj daný systém, pravidla a vůdčí osobnost. Celkové společenské klima, které bylo uměle vytvořené ve 20. a 30. letech dvacátého století ve Zlíně, bylo společenským fenoménem, který nepostrádal jisté znaky utopismu.

Tomáš Baťa se některými svými postoji přibližoval kapitalismu blahobytu. Baťa, stejně jako sto let před ním Robert Owen, vytvářel pro obyvatele města Zlín a pro své zaměstnance veřejný prostor, ve kterém jim nabízel práci, veškeré sociální zajištění a kulturní vyžití. Dbal na vzdělání a výchovu dětí i dospělých, stavěl školská zařízení, nemocnici. Na rozdíl od Owena však Baťa svou snahou o výchovu sledoval cíl, kterým byl vychovat dokonalého průmyslového člověka, jenž by přijal Baťovskou ideologii, která se mu nabízela a plně se jí podřídil. Baťa nabízel lidem mnohé výhody, ať finanční, tak sociální, ale vždy si je museli zasloužit. Museli to být právě oni, kdo dokážou svou aktivitou a výjimečností zaujmout Tomáše Baťu a on posléze jejich snahu odměnil.

Tomáš Baťa měl dokonale propracovaný systém sociálního smíru, který byl z hlavní části založen na benefitech, jež Baťa zaměstnancům nabízel a oni je plně využívali. K těmto

výhodám patřily výše platů, které byly nadprůměrné, možnost bydlení ve firemních domech, nákup ve firemních prodejnách, služby firemní banky a její desetiprocentní úrok. O valnou část těchto výhod zaměstnanec s okamžitou platností přišel, pokud byl ze zlínských závodů propuštěn. Myslím si, že vzájemnou spolupráci zaměstnavatele a zaměstnanců dobře vystihuje výrok Tomáše Bati o účasti na zisku: *„Poskytujeme zaměstnancům účast na zisku ne snad proto, že bychom cítili potřebu vydati nějaké peníze mezi lidi jen tak z dobrého srdce. Sledujeme tímto krokem docela jiné cíle. Chceme pomocí tohoto zařízení snížit ještě dále výrobní náklady. Chceme docílit toho, aby boty byly ještě lacinější a aby dělníci ještě více vydělávali“*.⁹⁶ Právě na tomto je patrné, že vzájemná spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem byla vytvořena na pragmatickém obchodním vztahu.

⁹⁶ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*. Zlín: Tisk 1932. s. 130.

5. Baťovo podnikové školství v letech 1918 až 1939

5.1 K Baťovu školství úvodem

V meziválečném období se díky iniciativě Tomáše Baťi, se kterou se pustil do budování podnikového a později veřejného školství, stal Zlín jedním z center pedagogických změn. Ve svém závodě zavedl Tomáš Baťa několikastupňový vzdělávací systém, který se v průběhu let stále vyvíjel. Z pozice starosty města zasahoval i do zlínského veřejného školství, které reformoval za pomoci výrazných pedagogických osobností, jakými byl například Stanislav Vrána nebo Václav Příhoda.

Jedním z hlavních motivů, které stálo za restrukturalizací zlínského školství, bylo i to, že sám Tomáš Baťa si byl víc než kdokoliv jiný vědom toho, že vzdělání, zvláště pak dobré vzdělání, je jednou z nejdůležitějších věcí v lidském životě. Vzdělání si Tomáš Baťa o to víc cenil, protože jemu samotnému se v dětství řádného vzdělání nedostalo. Díky chudým rodinným poměrům a práci, kterou začal vykonávat již v dětském věku, šla škola stranou. Tohoto svého nedostatku si byl Baťa vědom a sám často vzpomínal, jak těžce pronikal ke školským naukám.⁹⁷ Díky této zkušenosti si byl Baťa vědom toho, že vzdělání a celoživotní vzdělání je nedílnou součástí každého člověka, který chce v životě něco dokázat.

V počátcích samostatné Československé republiky se očekávalo, že by vznik nově formulované školské politiky měl odpovídat nově se utvářející demokratické společnosti. Všechny tehdejší politické strany vystoupily s požadavkem demokratizace školství a žádaly postupnou proměnu dosavadní školské soustavy. I přes veškeré snahy stále zůstaly v platnosti Hasnerovy zákony z května 1869⁹⁸, které platily s několika novelami prakticky až do roku 1948.

⁹⁷ VAVRIS, H. Život je spíš román. (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky). Třebíč: Arca JiMfa, 1997. s. 29.

⁹⁸ Rok 1869, byl rokem zásadního obratu v dosavadním pojetí říšského školství. Dne 14. května 1869 vstoupil v platnost říšský školský zákon pojmenovaný po ministru kultu a vyučování Leopoldu Hasnerovi von Artha (žil v letech 1818-1891) jako tzv. Hasnerův zákon. Podle ustanovení daného zákona byla mimo jiné ustanovena osmiletá školní docházka, na školách byla rozšířena výuka o nově schválené předměty, byly zřízeny osmileté školy obecné a měšťanské. Počet žáků byl omezen na osmdesát v jedné třídě. Zákon pamatoval i na učitele, kdy

Hlasy z řad kritiků volaly po uplatnění moderních pedocentrických požadavků na vzdělání, měly plně nahradit, kritizovanou herbartovu⁹⁹ pedagogickou metodu zaměřenou na „pedagogiku učitele“, nové pojetí výuky a výchovy mělo odpovídat „pedagogice žáka“.¹⁰⁰

Pedagogický reformismus, vznikající na přelomu devatenáctého a dvacátého století, reagoval na nové způsoby myšlení v oblasti pedagogiky a sociologie. Toto mezinárodní hnutí kritizovalo dosavadní způsob vzdělávání a nastiňovalo nové směry, které by měly být více zaměřeny na osobnost studenta.

Reformní škola se měla stát místem, kde ve vzájemném společenství žáků a učitelů dojde k naplňování přirozeného rozvoje dítěte s ohledem na jeho individuální předpoklady.¹⁰¹

5.2 Počátky podnikového školství Tomáše Baťa

Tomáš Baťa si stejně jako někteří průmyslníci před ním uvědomoval, že pokud chce zaměstnávat ve své továrně kvalifikované pracovníky, kteří jsou schopni a ochotni se dále profesně rozvíjet, musí si je sám ve svém edukačním procesu připravit na výkon budoucího povolání. V tomto přesvědčení jej utvrzovalo i to, že absolventi přicházející do zlínské továrny z různých škol nebyli dostatečně odborně způsobilí k výkonu svého povolání. Toto poznání vedlo Baťu k založení vlastního firemního školského systému.

Při budování vlastního školského systému se Tomáš Baťa nechal inspirovat i zahraničními vzory učňovského školství, ponejvíce však pracovní školou Henryho Forda.

vymezil nová pravidla pro jejich ekonomické a sociální zabezpečení, stanovoval hodinový počet týdenního úvazku. Zakládal rovněž čtyřleté učitelské ústavy s maturitou. Zákon deklaroval svobodu vědy a vyučování, všechny hlavní jazyky byly prohlášeny za rovnoprávné.

⁹⁹ Johann Friedrich Herbart (1776-1841), německý filozof a myslitel. Významně ovlivnil pedagogickou praxi i teorii v Německu. Pedagogika jakožto vědní disciplína závisí na praktické filosofii a psychologii. Filosofie udává cíl výchovy, psychologie ukazuje cestu a prostředky, jak překonávat překážky. Herbartův trojúhelník popisuje vztah mezi učitelem, žákem a učivem. Jeho funkčnost je postavena hlavně na memorování nabytých vědomostí, které žák získává prostřednictvím učitele, tato metoda neočekává iniciativu a samostatnost ze strany žáka, což se považuje za tzv. „pedagogiku učitele“. Proti herbartově metodě se na počátku dvacátého století zvedla vlna kritiky z řad odborné i laické veřejnosti. Jedním z těch co poukazovali na nedostatečnost herbartismu, byl i americký pedagog John Dewey (1859-1952), jeden z propagátorů pragmatické pedagogiky.

¹⁰⁰ Přístupem v podobě „pedagogiky žáka“ se naopak rozumí takové pojetí výuky učitelem, které zohlední praktické potřeby žáka, nikoliv pouhé přefíkávání předem stanovené materie bez jejího reálného využití v praxi či odpovídající skutečným potřebám žáka s ohledem na jeho budoucí zaměření či rozvíjení nezbytných dovedností.

¹⁰¹ KASPER, T. KASPEROVÁ, D. *Dějiny pedagogiky*. Praha: Grada, 2008. s. 198.

S postupným rozšiřováním Baťova závodu, vznikem dalších výrobní odvětví a odborností, vzrůstala potřeba dalšího vzdělávání nejen pro nově příchozí pracovníky, ale i pro stálé a kmenové zaměstnance na všech pracovních pozicích. Jak uvádí S. Křeček, „*k řízení stále nových závodů a sesterských společností bylo zapotřebí stále nových lidí. Kde je vzít? (...) „Hotoví lidé“ nebyli a až na výjimky nebyli takoví ani přijímáni. Baťa potřeboval lidi vychované v duchu svého myšlení a zásad, lidi, kteří by do nutných podrobností ovládli celou „mašinerii“ chodu dílen, provozů a závodů, lidi, s nimiž by si rozuměl a mohl s nimi komunikovat. Nezbylo, než takové lidi vychovávat a vychovat*“.¹⁰²

Dynamicky se rozvíjející zlínský závod s nejmodernější strojní technologií si vyžadoval pracovníky odborně vzdělané. Baťa si stejně dobře jako před ním Henry Ford uvědomoval, že investice do vzdělání zaměstnanců se mu vrátí v podobě jejich kvalitnějšího a efektivnějšího pracovního výkonu.

Založení podnikové školy ovšem nelze vnímat v tom smyslu, že jde o čistě zámořský vynález, který Baťa importoval do českého prostředí. Vývoj podnikového školství firmy Baťa je třeba posuzovat i v kontextu obdobných podnikových aktivit v Evropě, kde vyniká zejména Německo¹⁰³.

Původní evropský koncept „profesního“ vzdělávání ve středověku byl založen spíše na imitaci dovedností než na skutečné odborné výuce – učeň se skrže pozorování a napodobování snažil osvojit pracovní postupy a dovednosti svého „mistra“. Rozvoj techniky a průmyslu si ovšem již od sedmnáctého století vyžádal vznik odborných škol určených pro jednotlivá řemesla či obchody. Původně šlo o dobrovolné nabídky adresované podnikům, které si školní vzdělávání svých učňů mohly dovolit a měly o něj zájem; v těchto školách se např. vyučovalo technické

¹⁰² KŘEČEK, S. Pracoval jsem u Baťů. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. str. 54.

¹⁰³ Vzdělávací systém v SRN platí za ukázkou tzv. duálního systému. Žák má v tomto systému dvojí status, ve škole má klasické postavení žáka, zatímco s podnikem má uzavřenou atypickou zaměstnaneckou smlouvu s příslibem zaměstnání. Firma se pak podílí na odborné přípravě, finančně i fakticky formou podnikové praxe. Na kvalitu vzdělávání dohlížejí mj. hospodářské komory, v nichž je povinné členství, cit dle dokumentu Analýza systémů odborného vzdělávání v Evropě a ve světě, výstup projektu Pospolu (Podpora spolupráce škol a firem se zaměřením na odborné vzdělávání v praxi) dostupný na http://www.nuv.cz/uploads/POSPOLU/Studie_dualni_systemy_FIN.pdf).

kreslení¹⁰⁴. V devatenáctém století byl ovšem vývoj techniky a průmyslu natolik zásadní, že se dosavadní model zcela překonal – nejen z důvodů kvalitativních, ale také kvantitativních.

V Německu do hry navíc významně zasáhnul stát, vytvořením nové koncepce pokračovacího vzdělávání v rámci tzv. Fortbildungsschule. Ta původně nebyla pro učně povinná a bylo na uvážení podniků, zda svoje učně do těchto škol vyšlou. Po vzniku Německé říše v roce 1871 bylo ovšem vydáno nové říšské nařízení o živnostech, které mj. pro města a obec stanovilo jako předpoklad státní dotace pro založení školy pokračovacího vzdělávání zavedení povinné výuky v dané oblasti a akceptaci státního dozoru.

Právě zvládnutí větší masy dělníků a jejich koordinace v rámci pracovních procesů se stal jednou z největších výzev pro nové velkopodniky¹⁰⁵. Dalším vzdělávání zaměstnanců sledují podniky dvě strategie. V první řadě reagují na potřebu disponovat pracovní silou s přesně zacílenou technickou kvalifikací, která bude poskytnuta s minimálními náklady, resp. čistě s vynaložením vnitřních zdrojů podniku. Rozdíly v kvalifikaci následně umožňují určitou re-individualizaci sociálních vztahů a struktur – mohou být např. vnitropodnikovým kritériem pro další kariérní postup či odůvodnit rozdíly ve mzdě jednotlivých pracovníků.

Karin Büchterová k tomu dále uvádí, že výhody pro průmysl byly nejen v tom, že profesní podnikové vzdělání bylo poskytnuto velmi rychle, nebyrokraticky a s minimálními náklady díky úspoře na mzdě již kvalifikovaných zaměstnanců. Podnikové vzdělávání současně umožnilo intenzivnější kontrolu nad zaměstnanci a zajišťovalo jejich větší loajalitu. Dělníci totiž získali patřičnou kvalifikaci, ovšem bez možnosti jeho uznání jinde: „*Denn nur eine*

¹⁰⁴ GRIMM, R. *Geschichte der Berufsschulen in Deutschland* [online]. *Baustoff Wissen* [vid. 16. 5. 2016]., dostupné na <http://www.baustoffwissen.de/wissen-ausbildung/praxis-ratgeber/geschichte-und-tradition/geschichte-der-berufsschulen-in-deutschland/>.

¹⁰⁵ BÜCHTER, K. *Betriebliche Weiterbildung – historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis* [online]. *Zeitschrift für Pädagogik*, 2002, roč. 48, č. 3. s. 341 [vid. 16. 5. 2016]. Dostupný http://www.pedocs.de/volltexte/2011/3838/pdf/ZfPaed_3_2002_Buechter_Betriebliche_Weiterbildung_D_A.pdf. ISSN 0378-5106.

*offiziell anerkannte, abgeschlossene Ausbildung konnte der Arbeiter als erworbenen Anspruch behaupten*¹⁰⁶.

Je ovšem třeba dodat, že podnikové vzdělávání získává brzy význam celospolečenský. Firmy jako Siemens, AEG, Thyssen, Krupp nebo Opel AG nabízí ve dvacátých letech minulého století kromě adaptačních a pokračovacích kurzů také kurzy „všeobecného vzdělávání“¹⁰⁷, což je ovšem současně předmětem kritiky zastánců úzkoprofilového profesního vzdělávání.

V následující kapitole se pokusím ověřit, do jaké míry byly shora uvedené motivy relevantní i pro vzdělávací aktivity firmy Baťa.

5.3 Baťova škola práce

5.3.1 K Baťově škole práce úvodem

V rámci celoživotního zdokonalovacího vzdělávání byly již od roku 1918 nabízeny zaměstnancům firmy Baťa „*přednášky o chemii, jmenovitě pro koželužství nezbytné*“.¹⁰⁸ V průběhu dalších let došlo k rozšiřování kurzů, přibýly kurzy jazykové, psaní na stroji, těsnopis, účetnictví, kurzy pro prodavače, kurzy elektrotechnické. Večerní kurzy se soustředily v roce 1932 pod jednotnou instituci Vyšší lidovou školu Tomáše Bati. Dalším vzdělávacím ústavem, který byl založen roku 1935, byl Studijní ústav, který kromě pořádání vzdělávacích kurzů rozvíjel i výzkumnou činnost a shromažďoval přírodovědné sbírky.¹⁰⁹

Závodní odborná škola obuvnická firmy T&B Baťa, zkráceně Baťova škola práce (označovaná také jako „BŠP“), zahájila svou činnost díky výnosu MŠANO č. 143085/25-II ze

¹⁰⁶ BÜCHTER, K. *Weiterbildung für den Arbeitsmarkt und im Betrieb 1919 – 1933. Hintergründe, Kontexte, Formen und Funktionen*. [online]. Hamburg: Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität, 2010, s. 213. [vid. 16. 5. 2016], dostupné na adrese <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hcu/volltexte/2010/2613/pdf/Habilitation-Buechter-2010.pdf>. ISBN 978-3-86818-011-4.

¹⁰⁷ BÜCHTER, K. *Betriebliche Weiterbildung – historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis* [online]. Zeitschrift für Pädagogik, 2002, roč. 48, č. 3. s. 341 [vid. 16. 5. 2016]. Dostupný http://www.pedocs.de/volltexte/2011/3838/pdf/ZfPaed_3_2002_Buechter_Betriebliche_Weiterbildung_D_A.pdf. ISSN 0378-5106.

¹⁰⁸ POKLUDA, Z. *Vzdělávání a výzkum ve Zlíně-od Tomáše Bati po univerzitu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2015. str. 20.

¹⁰⁹ POKLUDA, Z. *Vzdělávání a výzkum ve Zlíně-od Tomáše Bati po univerzitu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2015. str. 20.

dne 15. září 1925.¹¹⁰ Hlavním úkolem této školy bylo vychovat kvalifikované zaměstnance. Baťova škola práce měla již od svého vzniku za úkol vštípit mladým lidem výchovný podnikový systém, který byl založen na samostatnosti, pracovitosti a cílevědomosti. To, oč Baťa ve své škole usiloval, měl naplnit mladý perspektivní pracovník-podnikatel, který bude moci zastávat ve firmě nejen dělnické, ale i vedoucí pracovní pozice, na kterých bude i nadále profesně růst. Firma počítala i s tím, že vybraní mladí lidé budou Baťovy závody zdárně reprezentovat i v zahraničních filiálkách a otevírat další světové trhy.

Dominik Čípera, jeden z bývalých ředitelů firmy Baťa, popsal edukační firemní systém ve své výpovědi před orgány československého Ministerstva vnitra dne 7. 6. 1946 takto: *„Baťova škola práce vznikla z myšlenky zakladatele závodu Tomáše Bati. Závody vybudovaly jednak školní budovy, jednak internáty pro umístění chovanců. Škola byla celkem šestiletá, rozdělená na tři stupně. Dvouletá odborná škola, na ni navazovala dvouletá škola mistrovská a jako poslední stupeň byly dva ročníky vyšší průmyslové školy končící maturitní zkouškou a maturitním vysvědčením. Každý chovanec Baťovy školy práce musel projíti přinejmenším dvěma ročníky odborné školy, dosáhl výučního listu, a to buď z oboru obuvnického řemesla, nebo z oboru strojírenského, stavebního, koželužského apod. Ti chovanci, kteří se rozhodli pro vyšší stupeň a prodělali dvouletou školu mistrovskou, dostali mistrovské osvědčení z oboru, ve kterém pracovali. Posledním stupněm bylo dosažení středoškolského vzdělání, přičemž již z uvedeného vyplývá, že každý absolvent vyšší průmyslové školy byl vyučen nějakému řemeslu... Internáty sloužily v první řadě k ubytování chovanců školy. Kromě toho prostřednictvím zvláštních vychovatelů byli (žáci) vedeni ke společenskému vystupování, pěstování sportu a řešení otázek hospodářských a obchodně existenčních. Obě tyto instituce, a to na jedné straně školy a na druhé straně internáty, byly od sebe odděleny. Vedoucím internátů byl za první republiky Otokar Jánský-Kohn a vedoucím školy Ing. Matěj Hrádek.*

¹¹⁰ ĎURIŠOVÁ, L. Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. str. 170.

*Jejich společným představeným byl ředitel Jaromír Hradil, který přímo byl zodpovědný v této funkci správní radě.*¹¹¹

V průběhu let se délka studia na Baťově škole práce prodloužila až na čtyři roky. V prvních třech letech pracovali mladí muži v dílnách, čtvrtým rokem mohli přejít na jinou práci v rámci celého podniku. Při přechodu na jiné pracovní místo se zohledňovaly předpoklady k vybrané pozici, vztah k práci, zodpovědnost. V průběhu let k obuvnickým školám přibyla škola strojnická, stavební, chemická, gumárenská, obchodní a textilní. Na těchto školách již mohli studenti získat po řádném ukončení studia maturitu a výuční list.¹¹²

Počet uchazečů o studium na Baťově škole práce neustále narůstal. Ve třicátých letech dvacátého století se již počet přijatých pohyboval kolem jednoho tisíce. Ve školním roce měla tříletá škola obuvnická 1379 žáků, kteří se učili ve 49 třídách. Stavební školu navštěvovalo 53 studentů, 73 chlapců chodilo na školu strojnickou, speciální chemické kurzy navštěvovalo 13 žáků a 161 studentů chodilo na nově otevřené dvouleté kursy komerční. Tyto školy zaměstnávaly 55 učitelů a 10 profesorů. Ve školním roce 1932 a 1933 zahájila svou činnost obchodní škola se třemi třídami. V následujícím roce se otevřela škola chemická s 12 žáky a škola koželužská, kterou navštěvovalo 80 chlapců. Od roku 1934 zahájila svou činnost dvouletá škola mistrovská. Obchodní akademie otevřela své brány studentům v roce 1935. Ve školním roce navštěvovalo obuvnickou školu 1405 žáků. V té době bylo ve Zlíně 200 učitelů a profesorů.¹¹³

*„Baťa ve Zlíně vychovával nejen obuvníky, ale i chemiky, koželuhy, stavbaře, obchodníky, strojníky, úředníky, pletáře, prostě všechny odborníky, které potřeboval. Současně byli z těchto lidí vychováváni i mistři baťovských dílen.“*¹¹⁴

¹¹¹ POSPÍŠIL, J., VALÁŠEK, H., POSPÍŠILOVÁ, H., *Herr Director a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů.* Zlín: Kniha Zlín, s.r.o., 2015. s. 24.

¹¹² DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci.* Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 165.

¹¹³ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci.* Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 165-167.

¹¹⁴ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci.* Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 167.

5.3.2 Baťova škola práce pro mladé muže

V červenci 1925 vyšla v denním tisku informace, že firma Baťa otevírá první ročník závodní odborné školy obuvnické. Později zkráceně nazývané jako Baťova škola práce (dále „BŠP“), do kterého chce přijmout 200 mladých mužů, absolventů škol měšťanských a nižších škol středních. Přislíben studentům bylo, že se z nich díky studiu stanou samostatní a podnikaví mladí lidé.¹¹⁵

Tomáš Baťa pronesl v proslovu při otevření prvního ročníku Baťovy školy práce k budoucím mladým mužům tento proslov: *„Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch začíná na sebe vydělávati a jest proto mladým mužem. Toto neplatí vždycky o hoších zámožných rodičů, protože oni ve čtrnácti letech na sebe ještě nevydělávají. Skutečně zámožných rodičů jest u nás málo. Více jest hochů, kteří se za děti zámožných rodičů neprávem považují. Ale doufejme, že těch je málo a nestojí za to mluvit k nim. Vy, mladí muži, vykročte s odvahou do světa. Nermuťte se tím, že Vaši rodiče nemohou nebo nechtějí Vás vydržovati na školách. Celý svět jest škola a nejlepším učitelem jest práce, nejlepším pomahačem jest chudoba. Většina vynikajících mužů naší doby opouštěla rodný krov s uzlíkem, zrovna tak malým jako Vy. Velikost naší doby jest v tom, že i ta nejvyšší místa v republice jsou dostupná chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby je dosáhl. Za své zaměstnání zvolte svobodné živnosti, tj. zemědělství, obchod, průmysl. Jen ve svobodné živnosti rozvíje se život člověka plně. Jen v těch vítězí síla a nadání muže bezpodmínečně. Síla těla i ducha budiž Vaše heslo. Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran! Nezeslabujte svých těl neřestmi jako pití, kouření atd. Neřest jest matkou porážky. Ctnost, střídmost jest cestou k vítězství. Zdar Vám“.*¹¹⁶

Do prvního ročníku Baťovy školy práce pro mladé muže bylo přijato 80 studentů, z nichž dokončilo tříleté učňovské studium jen 44 chlapců. Škola byla určena pro studenty od 14 do 18 let. Výuka probíhala hlavně na půdě zlínských závodů, kde chlapci byli ihned po zaškolení zařazeni do pracovního procesu. Na práci byl v závodní škole kladen velký důraz a byla hlavním vyučovacím předmětem. Název školy se tudíž odvodil přímo z hlavního zaměření

¹¹⁵ POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990. s. 80.

¹¹⁶ BAŤA, T., *Úvahy a projevy*. Zlín: Tisk 1932. s. 148-149.

školy Baťova škola práce.¹¹⁷ Nedílnou součástí Baťovy školy práce bylo kromě práce, večerního vyučování i bydlení ve školních internátech. Tato tříprvková výchovně vzdělávací soustava měla svůj význam v tom, že chlapani byli vzdělávání nejen pracovně v dílnách a odborně ve škole, ale díky internátní výchově se učili samostatnosti a zodpovědnosti. Cílem bylo vychovat z mladého muže, mladého průmyslového podnikatele, který bude samostatně smýšlející a cílevědomý člověk s chutí po dalším osobnostním rozvoji a vzdělávání. *„Mladými muži nazýváme ty, kteří si chtějí vlastní práci vydělávati živobytí, získati vědomosti a budovati majetek. Chceme z nich vychovati dobré a řádné podnikatele.“*¹¹⁸

Každý chlapec, který chtěl nastoupit do Baťovy školy mladých mužů, vyplňoval rozsáhlý dotazník, který byl členěný do pěti oddílů. První část obsahovala informace o osobních datech, ve kterých se nacházely i dotazy na zdraví, nemoci a tělesné vady. Druhá část zaměřená na školu, se zabývala otázkami na školní docházku, oblíbené předměty, jazykové znalosti, ale byly zde i dotazy na to jak se žák do školy dopravoval a kde prožil své dětství. Ve třetím oddíle se měl hoch vyjadřovat k tomu, co dělá ve volném čase, zda byl někdy zaměstnán a pokud ano, kolik vydělával a na co peníze použil, zda rád sportuje, čte, co jej nejvíc zajímá a zda miluje vzrušení, dobrodružství a nebezpečí. Čtvrtá část dotazníku byla věnována práci a dotazy směřovaly hlavně k tomu, čím se chce v životě uchazeč stát, proč chce pracovat ve firmě Baťa a kdo jej na firmu upozornil a zda chce v závodech zůstat i po vyučení. V páté části byly dotazy směřovány na rodinné poměry, kde se kromě jmen, věku rodičů a počtu sourozenců, vyskytovaly i otázky na majetkové poměry rodiny, tedy zda má rodina vlastní dům, pozemky, hotovost, popřípadě dluhy to vše specifikováno v korunách. Dále následovaly dotazy, zda rodiny bydlí v nájmu, nebo u příbuzných, kolik vydělává otec týdně. Tento vyplněný dotazník musel být opatřen ručně psaným vlastním životopisem na

¹¹⁷ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*, Martin: IMPULS, 1990. s. 113.

¹¹⁸ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. II/5, kart. 1187. inv.č. 2.

zadním listu dokumentu. Dotazník končil informací o tom, že uchazeč může být pozván k přijímací zkoušce do některé z firemních prodejen, které zde byly uvedeny.¹¹⁹

Velmi mnoho žadatelů bylo zamítnuto i proto, že ve „*ve své žádosti projeví jen malou ctižádostivost, když například v přihlášce napsali, že chtějí být v Baťových dílnách jen dobrými dělníky. To je ovšem málo, neboť na hoších se vyžaduje nejen zdatnost, ale i ctižádostivost*“.¹²⁰

Přijímací zkoušky do Baťovy školy práce byly rozčleněny na sedm částí, celkově se zkouška nazývala psychotechnická a očekávalo se, že bude mít vypovídající hodnotu o daném uchazeči. Testy byly zaměřeny na oblasti analytické, slovní a matematické. Součástí přijímací zkoušky byla i zdravotní prohlídka, která měla zhodnotit celkový fyzický stav budoucího studenta a to, zda bude schopen práce. Uchazeč, který splnil přijímací i zdravotní testy, byl přijat a nastoupil na dvouměsíční zkušební dobu do některé z dílen zlínských závodů.¹²¹

Po této zkušební době se studenti rozhodovali, zda nastoupí na tříletý obuvnický obor v závodní škole, nebo zda zvolí druhou alternativu a odejdou do výroby jako mladiství zaměstnanci. Po celou zkušební dobu dostávali chlapci za odpracovanou práci náležitou týdenní mzdu.¹²² *Tomáš Baťa chtěl vychovat vytrvalé, nebojácné a samostatné jedince, proto požaduje od nich hned od začátku výkon a přesnou práci, z jejíhož výnosu už 14 letý učeň se živí a opatřuje si všechny osobní potřeby, je sám sobě živitelem, a proto mladým mužem.*¹²³

Mladý muž pracoval nejméně tři roky v úkolové dílně, zároveň bylo jeho povinností, aby řádně navštěvoval školu a ve svém volnu se i nadále vzdělával. Po celou dobu učení se každý z mladých mužů zavazoval k tomu, že bude bydlet v internátu školy. Jedině naplněním třísložkového edukačního systému mohlo být docíleno toho, že se z chlapců stanou úspěšní průmysloví lidé, kteří budou orientováni k úspěchu, samostatnosti a podnikavosti.

¹¹⁹ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv. č. 2.

¹²⁰ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 177.

¹²¹ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010. s. 41-42.

¹²² SOKA Zlín, Baťa, II/5 kart. 1187, inv.č. 2.

¹²³ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187, inv.č. 5.

„Na výchově mladého muže se podílely hlavně tři složky: dílna, škola, internát, tj. mistr, učitel a vychovatel“¹²⁴. I když bylo nejdůležitější místo přisuzováno dílně, ve skutečnosti nejvíce mladého člověka ovlivňoval internát. Byl to vychovatel, který spojoval v jediný celek celý tříprvkový edukační systém. Právě internát formoval mladého člověka nejvíc - sportem, přednáškami, společenskou výchovou, četbou. Mladí muži byli hodnoceni ve všech třech edukačních prvcích. Dílna hodnotila jejich práci, škola posuzovala prospěch a internát hodnotil chování muže a jeho charakterové vlastnosti. Znamka z mravů byla tvořena posudkem dílny, školy a internátu.¹²⁵

Pracovní dobu měli mladí muži v dílně rozvrženou od 7:00 do 12:00, po dvouhodinové přestávce se opět hoch vracel do práce od 14:00 do 17:00 hodin. Pracovní doba sloužila mladému muži na to, aby se řádně seznámil s organizací dílny, pracovními postupy a strojní technologií daného oboru. Každý z učňů měl na daný den stanovený pracovní úkol, který musel v pracovní době splnit. Po ukončení pracovní doby bylo povinností každého hocha postarat se o to, aby své pracovní místo zanechal v pořádku a čistě uklizené.¹²⁶

Závodní odborná obuvnická škola tříletá měla vyučovací hodiny stanoveny kromě neděle od 12:00 do 13:00 hodin, dále pak od 18:00 do 20:00 hodin. Vyučovací předměty vycházely z předpisu ministerstva školství a mimo tyto stanovené se na škole ještě učily cizí jazyky, těsnopis, psaní na stroji. Jednou z povinností mladých mužů bylo naučit se hospodařit se svými financemi (ovládnout základní zásady finanční gramotnosti). Výplata byla chlapcům poukazována na jejich osobní konta do hlavní pokladny. O svých příjmech a výdajích si musel každý hoch vést řádně účetnictví, které každý týden předkládal svému vychovateli.¹²⁷ Ze svého platu si museli mladí muži platit stravenky, ubytování a oděv. Veškeré úspory mladého muže byly ukládány ve firemní bance a tento si s nimi mohl disponovat jen se souhlasem svého vychovatele. Toto nařízení mělo vést mladé muže k šetrnosti a k finanční

¹²⁴ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 190.

¹²⁵ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 191.

¹²⁶ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv. č. 2.

¹²⁷ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

rozvaze, kterou později měli využít, jak se předpokládalo na svěřených pracovních pozicích. Veškeré ušetřené peníze se mladým mužům ve firemní bance úročily 10%.¹²⁸

Mladí muži, později i mladé ženy, měli již po nástupu do Baťovy školy práce naplánováno, s jakou finanční částkou by měli po ukončení školy do budoucna počítat. Tato částka byla souhrnem uspořené financí spolu s úroky. Dle fiktivního předpokladu se očekávalo, že si mladí muži do svých 24 let našetří částku 100 000 Kč s tím, že tento kapitál mohou dál použít při svém vlastním podnikání.¹²⁹ Baťa usiloval o to, aby mladí muži po ukončení Baťovy školy práce, kteří nepřejdou do řad zaměstnanců, začali sami díky školní a pracovní přípravě podnikat, přičemž našetřené peníze jim měly posloužit jako počáteční kapitál pro rozjezd podnikatelské činnosti.

Průměr týdenní mzdy mladých mužů činil v roce 1933 v jednotlivých ročnících Baťovy školy práce tyto částky:

Tabulka č. 3: **Průměrná týdenní mzda (v období školního roku) mladých mužů v roce 1933**¹³⁰

1. ročník	2. ročník	3. ročník
145 Kč	166 Kč	187 Kč

Dosažení naznačené částky 100 000 Kč však bylo toliko proklamací, ve skutečnosti toho mladí muži nemohli fakticky dosáhnout. Paul Devinat¹³¹ reálně zhodnotil úspory mladých mužů, tak jak s nimi byl obeznámen při návštěvě Zlína: „*Teoreticky mají mladí muži možnost si za tři léta naspořit 8000 Kč, úroky v to počítaje. Ve skutečnosti jistý počet dosáhne toho, že si ve třech letech zajistí jmění asi 6000Kč. Průměr dosáhne 3000 až 4000 Kč*“.¹³²

¹²⁸ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

¹²⁹ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 169.

¹³⁰ „Průkopník“, č. 26-27, 1933 in. DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov, 1960, s. 169.

¹³¹ Ernest Paul Devinat (1890-1980), francouzský politik, pracovník Mezinárodního úřadu práce v Ženevě.

¹³² DEVINAT, *Příklad racionalizace. Tomáš Baťa. Technická organizace a důsledky sociální*. Rukopis, Zlín-bez data str. 176 in. DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov, 1960. s. 169.

Chlapci byli společně ubytováni v internátních budovách. Na každém pokoji bydlelo devět až deset osob a kapitán. Funkci kapitána zastával starší hoch, měl na starosti správný chod celého pokoje, dohlížel na to, aby se v místnosti udržoval pořádek, měl být dobrým příkladem mladším chlapcům.

Každý den jedna skupiny mladých mužů měla na starost úklid společných prostor internátu, oznamovala budíček a večerku, ráno tato určená skupina připravovala pro všechny čaj a kávu. Skupiny se střídaly v denních intervalech. Návštěva hospod, kouření a požívání alkoholu bylo hodnoceno jako vážné porušení kázně s možností okamžitého vyloučení.¹³³

V průběhu celého studijního období na Baťově škole práce byl mladý muž sledován a vyhodnocován jak v dílně, tak ve škole a internátě. K vyhodnocení sloužili tiskopisy kde mistři, učitelé a vychovatelé zaznamenávali chování, vědomosti a přístup hochy ke škole i k práci. Daný tiskopis měl kromě informační stránky plnit i bodový systém na stupnici od 0 do 10.¹³⁴

Od mladého muže se po celou dobu studia očekávalo, že bude řádně plnit své pracovní, učební a společenské povinnosti tak, aby mohl být v budoucnu řádným zaměstnancem firmy Baťa. *„Rozvrh pracovních a školních hodin jest tak sestaven, že každý čas jest řádně využit. Žádáme od každého mladého muže zvýšenou pozornost, pracovitost, šetrnost a poctivost. Doba učení není snadná, vyžaduje zdraví a pevnou vůli, bude však dobře odměněna. Mladý muž musí se naučiti již nyní samostatnosti a získati co nejlepší vlastnosti pro svůj život. Toto lze dosáhnout pouze cílevědomou prací a dobrou školou.“*¹³⁵

V momentě, kdy se z uchazeče Baťovy školy práce stal mladý muž, byl součástí dobře propracovaného systému, ve kterém se vše evidovalo, zaznamenávalo a vyhodnocovalo. To potvrzuje výčet některých tiskopisů, které byly o mladém muži vedeny: přihláška, osobní dotazník, výsledky psychotechnických testů, zdravotní karta, osobní inventář mladého muže, posudek o jeho práci v dílně, zpráva o chování a prospěchu mladého muže, roční vysvědčení,

¹³³ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

¹³⁴ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

¹³⁵ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

záznamy o chování mladého muže.¹³⁶ Všechny tyto dokumenty byly schraňovány v osobní kartě, kterou měl každý, kdo ve firmě Baťa pracoval. *Osobní karta o zvětšeném formátu A4 byla opatřena kapsou, zde se schraňovaly veškeré dokumenty a záznamy o každém zaměstnanci: pracovní přeřazení, školení, výkonnost, způsob práce, povahové rysy, předpoklady atd. Zadní strana sloužila ke kladnému a zápornému hodnocení pracovníka.*¹³⁷

V roce 1931 z rozhodnutí Tomáše Bati bylo dvanáct absolventů školy práce posláno na Dálný Východ, aby tam budovali baťovskou obchodní síť. Deset z těchto mladých mužů bylo úspěšných a naplnili Baťova slova: „*Nechte letět mladé orly ke slunci*“, které pronesl jako odpověď na apelaci ředitele školy, který trval na tom, ať si mladí muži zkusí praxi v blízkém zahraničí, kde se jim může dostat pomoci mateřského závodu.¹³⁸

Ve školním roce 1933 a 1934 byl na Baťově škole práce otevřen samostatný první a druhý ročník tříleté závodní odborné školy strojnické. V roce 1935 a 1936 byli nejlepší z absolventů odborné školy zařazeni do I. ročníku nově vzniklé dvouleté školy mistrovské. Ve školním roce 1937 a 1938 se otevřela dvouletá vyšší průmyslová škola strojnická. V červnu 1939 již byly na této škole první maturity.¹³⁹

Z celkového počtu absolventů Baťovy školy práce, kterých bylo do konce roku 1938 celkem 4281, zůstalo zaměstnáno u firmy Baťa ve Zlíně 3592, v Evropě pracovalo 218 absolventů, v Asii jich bylo 79, na africkém kontinentu jich pracovalo 34, v Americe působilo 36 absolventů.¹⁴⁰

Z výroční zprávy průmyslové školy ve Zlíně v letech 1938 a 1939 vyplývá, že z prvních mladých mužů přijatých v roce 1925 jich stále pracuje u firmy 34. Jen pět z nich nedosáhlo na vyšší pracovní pozici a pracují jako dělníci u stroje. Každý rok se hlásilo do Baťovy školy práce více než 10 000 chlapců, z čehož mohl být přijat pouze každý desátý. Za posledních šest let je počet studujících ubytovaných v internátních budovách 2000 až 2500. Na konci

¹³⁶ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 2.

¹³⁷ KŘEČEK, S. *Pracoval jsem u Batů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. s. 9.

¹³⁸ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187, inv.č. 5.

¹³⁹ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187, inv.č. 5.

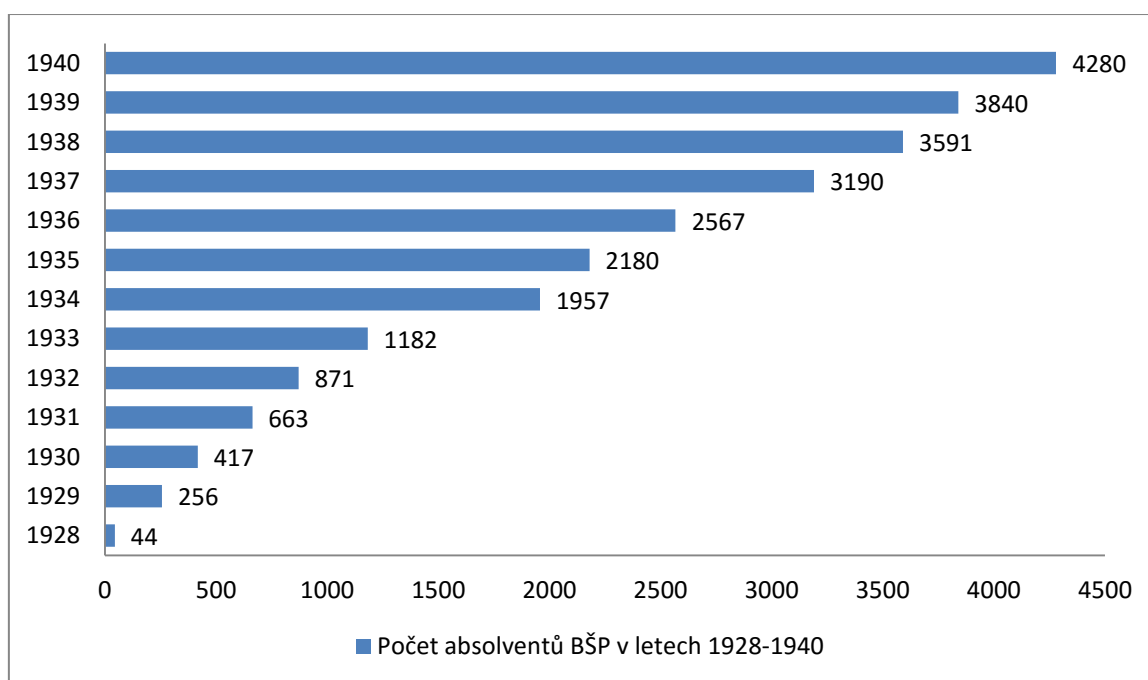
¹⁴⁰ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187, inv.č. 5.

školního roku bylo ve dvou internátních budovách 2729 mladých mužů, z nichž do I. ročníku docházelo 1092, druhý ročník navštěvovalo 922, třetí ročník 520 a ve čtvrtém ročníku bylo 195 mladých mužů.¹⁴¹

Inocenc Krutil ve své knize nazvané „Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak“ vzpomíná na první setkání s mladými muži: „*Mladí muži byli zvláštním druhem lidí u firmy, školených a trénovaných. Ovládali pravidla a baťovský systém, byli disciplinovaní, a jak se zdálo i neuznávající dostatečně jiná zaměření, nebo vzdělání. Zejména byli proti titulům a rádi ukazovali, že titul zde není na nic*“.¹⁴²

„V roce 1939 proběhla tajná anketa, co zajímá mladé muže. Výsledek uveřejněný v časopise „Dál a výš“, časopise mladých mužů a žen Baťovy školy práce, bylo zjištěno, že z dotazovaných 231 mladých mužů se 81 zajímá o sport, 25 o stroje, 39 o knihy, 55 o jazyky, 4 o chemii, 1 o stavebnictví, 3 o hudbu, 2 o přírodu, 5 o fotografování a 16 o skauting.“¹⁴³

Tabulka č. 4: **Celkový počet absolventů Baťovy školy práce**¹⁴⁴



¹⁴¹ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187, inv.č. 5.

¹⁴² KRUTIL, I. *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2014. s. 10.

¹⁴³ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. Str. 182.

¹⁴⁴ Zdroj: POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*, Praha 1990, s. 89.

5.3.3 Baťova škola práce pro mladé ženy

Mladé ženy byly vychovávány jinak než mladí muži. Neočekávalo se od nich, že budou do budoucna tvořit zaměstnaneckou základnu podniku, práci v továrně si měly vydělat na věno a po svatbě se předpokládalo, že zůstanou doma s dětmi.

Baťova škola práce pro mladé ženy byla založena v roce 1929, za tři roky již měla prvních 420 absolventek. U přesného počtu přijímaných dívek nejsou tak přesné statistiky jako u počtu mladých mužů. Víme jen, že v roce 1933, pracovalo v Baťových závodech 4500 mladých žen, které byly ubytovány ve třech internátech. Mladé ženy byly většinou starší než mladí muži, nastupovaly do školy později, aby si doplnily vzdělání. V roce 1933 bylo ze všech mladých žen vybráno 600 nejmladších dívek, které byly umístěny do samostatného internátu. Každý večer po práci a v sobotu dopoledne povinně navštěvovaly kursy, které trvaly tři roky. V prvním roce se dívky učily praktickým všeobecným předmětům, ve druhém ročníku převládaly kursy vaření a šití, třetí ročník nabízel znalosti z oboru výchovy, mateřství a manželství. Mladé ženy mohly navštěvovat i některé z baťovských škol, šlo hlavně o školy večerní, jazykové, obchodní a nabízené kurzy.¹⁴⁵

5.3.4 Absolventi Baťovy školy práce

Většina studentů, kterým se řádně podařilo ukončit studium na Baťově škole práce, i nadále zůstala pracovat v Baťových závodech.

První absolventi Baťovy školy práce ukončili školu v roce 1928 a z celkového počtu 80 přijatých jich školu absolvovalo jen 44, což svědčí o náročnosti školy. Z tohoto prvního ročníku absolventů zůstalo 35 mladých mužů v Baťových závodech, z čehož 30 z nich do roku 1940 zastávalo vyšší pracovní pozice, jen pět zůstalo v dělnické profesi.¹⁴⁶

S přibývajícím počtem absolventů byly zřízeny úseky, na kterých pracovali pouze mladí muži, a to na pozici dělníků, kontrolorů i mistrů. V roce 1935 bylo již přes 2000 absolventů Baťovy školy práce, podle zlínského tisku pracovalo na vedoucích pozicích v závodech 123 absolventů, dalších 17 zastupovalo Baťovu firmu v zahraničí na pozici vedoucí prodejny.¹⁴⁷

Byť mladí lidé nastupovali do školy s vidinou úspěšných pracovníků na vedoucích postech, často v zahraničí, podařilo se dosáhnout tohoto cíle jen malému procentu z nich. Vedení

¹⁴⁵ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 167-168.

¹⁴⁶ SOKA Zlín, Baťa, II/5, kar. 1187. inv. č. 5

¹⁴⁷ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 171-173.

baťových závodů v roce 1936 přiznalo: „Z devíti set vedoucích v Baťových závodech je na vedoucích místech z absolventů jen několik procent“.¹⁴⁸

Snem většiny mladých mužů byla práce v zahraničí. Prvních deset absolventů odjelo pracovat do Indie již v roce 1931. Následovali je v průběhu let další absolventi, v roce 1940 v zahraničí pracovalo již 350 absolventů Baťovy školy práce na různých pracovních pozicích. Na zahraničních školách studovalo obvykle přibližně 10 mladých mužů, šlo hlavně o chemiky a gumaře.¹⁴⁹ Tito potom své nabyté zkušenosti využili v Baťových závodech a výzkumném ústavu.

5.3.5 Tomášov

Na podzim roku 1936 se stále živěji ve vedení Baťovských závodů diskutovalo o nutnosti zřídit zvláštní kolej, která by vychovávala mladé ředitele. Tato kolej měla být koncipována ve stylu známých britských a amerických kolejí.

Vedení Baťových závodů již dne 2. listopadu 1936 nastínilo svou představu a návrh vnitřní koncepce samotného organizačního řádu této prestižní kolej, která se měla na počest Tomáše Bati jmenovat Tomášov. Tato budoucí instituce měla být tvořena padesáti nejlepšími z mladých mužů Baťovy školy práce z 1. a 2. ročníku. Požadavky byly kladeny na výborný zdravotní stav, vysoké IQ a dobré povahové rysy. Počítalo se s tím, že žáci budou vybíráni ze dvou až čtyř učebních oborů. V Tomášově, novém typu internátní školy mladých mužů, měli být mladí muži vychováváni tak, aby se z nich stali budoucí gentlemani s vynikající vzdělanostní přípravou, jak všeobecnou, tak odbornou. Denní rozvrh studentů této kolej měl být podle první varianty členěn na půl dne v továrně a půl dne ve škole, druhá varianta nabízela formu třídního studia a tři dny práce v závodě. „*Formy vzdělávací a výchovné: místo každodenní večerní školy, měly být zařazeny všeobecně a odborně vzdělávací kurzy*

¹⁴⁸ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 173.

¹⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a Baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov 1960. str. 173.

z oboru psychologie, sociologie, národohospodářství, průmyslové racionalizace.“¹⁵⁰ Důraz byl stejně jako v Baťově škole práce kladen na tělesnou výchovu a sportovní činnost.¹⁵¹

Výchovný systém který měl být pro Tomášovce stěžejní se skládal:

1. *Výchova příkladem-volba učitele*
2. *Seminární četba a rozbor životopisů*
3. *Přednášky o výchově k vůdcovství*
4. *Základy společenské výchovy-řečnictví*
5. *Příležitost k činům*¹⁵²

V oblasti vzdělávání měli studenti prestižní koleje Tomášov (nazývaní Tomášovci) využívat všechny vzdělávací instituce firmy Baťa. V rámci Studijní ústavu a Baťovy školy práce využít všeobecné a odborně vzdělávací kurzy. V jazykové škole docházet na kurzy řečí. Zbytek vzdělání jim měli poskytovat učitelé, kteří byli i v roli patronů-vychovatelů přímo v Tomášově.

Díky internátní přípravě a vzdělání měl Tomášovan nabýt vlastnosti jako otevřenost, přímost, rozhodnost, odvahu a podnikavost, sebeovládání, vytrvalost, spolupráci a čestnost.¹⁵³

Chlapci měli být ubytováni po padesáti v jednom domě, smyslem společného bydlení mělo být to, aby se společně bydlící cítili jako jedna rodina, aby se úzký přátelský vztah všech členů promítl ve vzájemné spolupráci při práci, sportu, hrách. *„Má se tím v nich budít a utvrzovat pocit odpovědné příslušnosti k celku, pocit cti osobní a cti celku, úsilí a snaha po zdokonalení osobním, aby se tím zdokonalil celek, pocit ušlechtilé závodivosti a duch fair play ke všem členům skupiny.*“¹⁵⁴

¹⁵⁰ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵¹ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵² SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵³ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵⁴ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

Společné stravování mělo naučit mladé muže uhlazenému a nenucenému chování při jídle. U prostřené tabule měli sedět v čele patron domu, patronka a kapitáni oddílů, hosté a kolem nich ostatní mladí muži. V internátním domě Tomášovců se objevuje funkce patrona a patronky. Za dodržování správného chodu Tomášova měl zodpovídat patron - tento člověk měl v sobě spojovat dokonalé vzdělání, chování a skvělé povahové vlastnosti, protože právě on byl tím, který měl svým svěřencům předat to nejlepší a motivovat je k výborným výkonům a dalšímu osobnostnímu růstu jak na pracovišti, tak ve škole. Patron měl kromě výchovy mladých mužů taktéž vyučovat na škole všeobecné předměty.¹⁵⁵ Patronka domu měla vytvářela v první řadě rodinné ovzduší domu, měla vést chlapce také k pořádku a čistotě. Kapitáni jsou známi svou činností již z Baťovy školy práce. Kapitáni byli vybráni z mladých mužů, bydlících v domě, nebo z nejlepších a spolehlivých absolventů Baťovy školy práce.¹⁵⁶ Tito měli za úkol vhodnými činnostmi vyplňovat volný čas mladých mužů, který měl být naplněn soustavným zdokonalováním sebe sama jak po stránce intelektuální, tak po stránce fyzické.

Chlapci měli v rámci internátu svou vlastní samosprávu, která měla být jedním z prostředků k budování charakteru.¹⁵⁷ Díky samosprávě se učili soužití a rozhodování v celku, sebeovládání. Samospráva pokud byla plně funkční, rozhodovala o tom, jak co nejlépe využít volný čas, jaké volnočasové aktivity zařadit nebo změnit v denním harmonogramu. Ve většině volného času se Tomášovci, stejně jako většina mladých mužů a žen, věnovali sportovním aktivitám. Při sportu a hrách se sílí bojovný duch a soutěživost, sportovní aktivity byly i nejvíce proklamované samotným vedením firmy Baťa. Sport a tělesné aktivity měly být v týdenním harmonogramu Tomášovců zařazovány co nejčastěji, nejméně však dvakrát v týdnu.¹⁵⁸

Vyučování mladých mužů z Tomášova mělo probíhat v domácích učebnách. Hlavním vyučujícím byl patron, který vyučoval předměty všeobecné, výuku odborných předmětů zajišťovali učitelé, kteří do Tomášova docházeli. Předměty speciální, které si vyžadovaly

¹⁵⁵ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵⁶ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵⁷ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

¹⁵⁸ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

odborné učebny a laboratoře, měli navštěvovat mladí muži ve Studijním ústavu. Samotné vyučování bylo doplněno semináři, kde se probíraly otázky ze společenských věd jako je sociologie, národohospodářství, psychologie a další. Kroužky sloužily k získání vědomostí z oboru literatury, divadla, rétoriky. Denní rozvrh Tomášovců měl být koncipován tak, aby při práci v dílnách byli na jednom oddělení soustředěni chlapci z jednoho domu. Zpočátku se plánovalo, že mladí muži budou pracovat v závodech pět hodin a ve zbývajícím čase se budou věnovat plánovanému vzdělávání.¹⁵⁹

5.4 Dílčí závěr

Baťovy školy práce pojmenované po svém zakladateli nás při podrobnějším zkoumání nutí přehodnotit vžitá stereotypy o školství mezi dvěma světovými válkami. Nabízí nám pohled na krátkodobou etapu, jíž se vydal edukační systém, který si v době svého vzniku dal za cíl co nejlépe připravit mladé lidi na jejich budoucí život.

Tomáš Baťa se při budování svého výchovně vzdělávacího systému inspiroval podnikovým školstvím Henryho Forda, od něž přejal některé části vzdělávacího systému, které použil pro své budoucí odborné školství. Ještě před tím, než byla založena Baťova škola práce, nabízela firma svým zaměstnancům zaškolování v podobě krátkodobých odborných kurzů. Vzhledem k neustálé expanzi Baťova koncernu a racionalizaci výroby narůstal požadavek na odborně vzdělané pracovníky. Roku 1925 byla otevřena Závodní odborná škola obuvnická firmy T&B Baťa, která začala v rámci tříprvkového edukačního systému (škola, práce, internát), připravovat kvalifikované zaměstnance pro potřeby Baťových závodů. Hlavní myšlenkou tříprvkového edukačního systému bylo spojení výchovy (internát) s teoretickým vzděláním (škola), což se zúročilo a završilo při práci v dílnách. Žáci školy, nazývaní mladí muži, byli vychováni nejen k práci v dílnách ale i k finanční gramotnosti, která byla jedním z typických prvků výchovy. Za svou práci v továrně dostávali mzdu, ze které si sami hradili stravu, bydlení, ošacení, a zbytek peněz spořili.

¹⁵⁹ SOkA Zlín, Baťa, II/5, kart. 1187, inv.č. 3.

Kriticky je možné hodnotit skutečnost, že mladí lidé byli v rámci převýchovy v průmyslového člověka podřízeni systému, který jim nedovolil, byť se jakkoli jevil vstřícný, aby se mohli v zásadních věcech svobodně rozhodovat. Vstupem do zlínského sociálního mikrosvěta se stali součástí vědecky zkoumané části celku a jejich život se od této chvíle pohyboval pouze v rozmezí daných stanov, příkazů a nařízení. Neustálá kontrola a písemná vyhodnocení, která na chlapce škola, dílna a internát vedly, jsou toho nesporným důkazem.

Práce si všímá i vzdělávací soustavy průmyslového školství, které navazovalo na zkušenosti školství podnikového.

6. Instituce podnikově vzdělávacího systému firmy Baťa

Instituce podnikově vzdělávacího systému firmy Baťa byly následující:

6.1 Exportní škola

Exportní škola byla založena v roce 1929, kdy exportní oddělení začalo organizovat kurzy pro prodavače a nákupce. V soustavě vzdělávací se jednalo o institut pro dospělé pracovníky podniku. Hlavními vyučovacími předměty kromě jazyků byly i předměty odborné, kde se účastníci seznamovali se zvyklostmi dané země a jejich obyvatel. Kromě vzdělání a jazykových znalostí se očekávalo, že pracovníci exportu budou mít reprezentativní vystupování, velkou dávku disciplíny, podnikavosti a samostatnosti. Vychovat takové pracovníky bylo otázkou času a správné volby, ne všichni dokázali pracovat naprosto samostatně v cizí zemi.¹⁶⁰

Exportní oddělení i Baťovské školství přiblížil ve své knize *„Nevšední osudy Baťova exportéra“* Inocenc Krutil, bývalý exportér, který uvedl: *„Dosavadní publikace o firmě Baťa jsou zaměřeny skoro výlučně na její šéfy nebo jsou psány přímo jimi. Chybí tu pohled na firmu zevnitř, zaměřený na práci a osudy řadového baťovce, například na náročném úseku exportu.“*¹⁶¹ Na svých pracovních dvacet let Ing. Krutil vzpomíná jako na dobu tvrdé práce, ale zároveň vyzvedává i šanci, kterou měli schopní baťováci k uplatnění své iniciativy a schopností.¹⁶²

6.2 Škola prodavačů

Díky neustále vzrůstajícímu počtu firemních prodejen bylo nutné zaškolit velký počet pracovníků i uchazečů o místo prodavače. Kurzy, které trvaly 2 až 3 týdny, zahrnovaly jak teoretickou výuku, tak praktické dovednosti. V rámci teorie bylo vyučováno zbožiznalství,

¹⁶⁰ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*, Martin: IMPULS, 1990. s. 110.

¹⁶¹ KRUTIL, I. *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2014. s. 7.

¹⁶² KRUTIL, I. *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2014. s. 7.

provádění inventur a objednávek, odborné vedení prodeje, minimum psychologických znalostí, účetnictví prodejny, péče o nohy-pedikérské kurzy.¹⁶³

Tato škola měla výbornou organizační strukturu, která dovoľovala během pár týdnů zaškolit velké množství pracovníků. Do této školy nastoupil i bývalý exportér firmy Baťa Ing. Inocenc Krutil, který ve své knize „*Nevšední osudy Baťova exportéra*“ popsal školu prodavačů takto: „*Učili jsem se o botě, materiálech, kopytech, vzorech. Důležitým bodem byla výuka číselného kódu, jímž byl označen každý vzor obuvi. Dále účetnictví prodejny, vedení výkazu prodejny, pedikúra a správkárna. Bylo toho na 14 dní rozhodně moc. Kurz končil zkouškou z materiálu a prodeje*“.¹⁶⁴

6.3 Vyšší lidová škola Tomáše Bati

Vyšší lidová škola Tomáše Bati byla otevřena na podzim roku 1932, právně byla zřízena městským osvětovým sborem ve Zlíně. Již od počátku byla pojata jako nadstavbové vzdělávací zařízení reagující na odkaz Tomáše Bati. Vyšší lidová škola Tomáše Bati nabízela zájemcům všeobecné i speciální vzdělání v mnoha oborech. Vzhledem k prvotnímu požadavku, kterým mělo být vzdělávání a dozdělávání nejširší vrstvy obyvatelstva, se očekávalo, že toto školské zařízení bude velmi pružně reagovat na veškeré požadavky žáků a zároveň bude moci nabídnout ty nejlepší možné vyučující a školitele.¹⁶⁵

Škola podléhala správě osmičlenného kuratoria, v jejímž čele stál ředitel pokusných škol ve Zlíně Stanislav Vrána. Přednášejícími byli vysokoškolští profesori, vědečtí pracovníci a další odborníci z mnoha různých odvětví. Vzdělávání probíhalo formou kurzů, tematicky navržených organizátory nebo samotnými zájemci. Přednáškové cykly se konaly v budově Masarykovy pokusné diferencované školy a ve školách na Letné a na Zálešné ve Zlíně.¹⁶⁶

¹⁶³ NÁDVORNÍK, J. *Baťův systém řízení do roku 1939*, Martin: IMPULS, 1990. s. 110.

¹⁶⁴ KRUTIL, I. *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*. s. 9.

¹⁶⁵ Zlín 1.5.1933, ročník 16, číslo 17 a, str. 8.

¹⁶⁶ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548. s. 35.

Již v prvním roce proběhlo 36 přednášek a kurzů z různých tematických okruhů, jakými byly zdravotví, pedagogika, psaní na stroji, zdravá výživa, péče o auto a jazykové kurzy, které byly u posluchačů nejžádanější. Největší zájem byl o výuku němčiny, která probíhala ve 14 skupinách, dále pak o angličtinu a francouzštinu. Organizátoři počítali do budoucna i se zavedením ruštiny, čínštiny a japonštiny. Kurzy, které byly určeny pokročilým frekventantům, vyučovali rodilí mluvčí.¹⁶⁷ V roce 1936 navštěvovalo kurzy jazyků 830 studujících, kromě běžných jazyků se zde vyučovala i hindština - nářečí vedu a čínština. Již v roce 1938 se zvedl počet zájemců o výuku jazyků na 5000, frekventanti navštěvovali 60 tříd a k vyučovacím jazykům přibyla i malajština. Výuku jazyků byla koncipována tak, aby zasáhla co nejširší veřejnost bez rozdílu věku a předchozího vzdělání. V letech 1936 až 1940 zde proběhlo 8250 jazykových zkoušek. Škola v průběhu let začala nabízet i různé variace výuky jazyků. Jednou z nich byly letní jazykové kurzy, což byl intenzivní celodenní kurz vybraného jazyka, školné činilo 250 Kč za celý kurz.¹⁶⁸

Děti měly možnost se v rámci inovační výukové metody od roku 1939 naučit cizím jazykům pomocí loutkové scény „Radost“, která během dvou let uskutečnila 132 představení pro 14263 malých diváků. Vyšší lidová škola Tomáše Bati se po celou dobu své existence snažila nabízet možnost rozsáhlého vzdělání z mnoha oborů pro širokou veřejnost bez ohledu na předchozí vzdělání.¹⁶⁹ Na první pohled je patrné, že největší zájem byl o jazyky, které navštěvovalo velké množství dospělých frekventantů, a to i zaměstnanců Baťových závodů, kteří byli v jazykovém vzdělávání podporováni správou firmy. Jazykové znalosti se vyžadovaly u většiny zaměstnanců, a to z důvodu možného přeřazení do některé ze zahraničních Baťovských filiálek, u pracovníků exportního oddělení bylo naprostou samozřejmostí, že museli ovládat minimálně dva cizí jazyky.

¹⁶⁷ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. s. 36.

¹⁶⁸ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. s. 36.

¹⁶⁹ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. s. 37.

6.4 Studijní ústav

Studijní ústav ve Zlíně přibyl k řadě další výchovných a vzdělávacích institucí firmy Baťa. Budova byla postavena podle projektu architekta Gahury.

Bylo zamýšleno, že studijní ústav bude rozdělen na několik expozic. V budově by se měla nacházet knihovna, přednáškové sály, cvičné laboratoře, posluchárny a expozice věnované různým vědním oborům.¹⁷⁰

„Výuka započala roku 1935, tehdy ještě pod hlavičkou Technologického ústavu, ze kterého se o rok později stává Studijní ústav Tomáše Bati. Ústav v sobě koncentroval učebny pro technologické oddělení, zařízení pro večerní kurzy a také příslušné knihovny. Cílem bylo poskytovat vzdělání nad rámec programu běžných škol. Systém doplňujícího vzdělávání Studijního ústavu byl koncipován do čtyř etází: První stupeň byl určen pro studenty, kteří neabsolvovali měšťanskou školu, druhý stupeň byl otevřen pro dělníky, ve třetím stupni měl být vzděláván technický a obchodní personál. Nejvyšší čtvrtý stupeň byl určen pro absolventy vysokých škol.“¹⁷¹

Při otevření studijního ústavu promluvil starosta D. Čipera: *„Ústav vyrostl jako přirozený doplněk práce, jak k ní základy položil Tomáš Baťa. Bude sloužit jednak ke vzdělání, jednak k novým vynálezům a objevům. Má učinit vědu, vědecké poznání a schopnost vědeckého způsobu práce majetkem nejširších vrstev obyvatelstva a umožnit využití vědy k praktické denní práci“.*¹⁷²

Studijní ústav byl institucí, která byla zřízena pro rozšíření vědomostí zaměstnanců firmy Baťa. Ve svých počátcích tak zastupoval odborné školství technické a obchodní. Postupným rozvojem odborných škol přešla větší část úkolů, které ústav do této doby plnil na výše jmenované školy. Díky tomuto se mohl Studijní ústav plně věnovat jen pořádáním vzdělávacích kurzů a seminářů. Byť se zpočátku počítalo s tím, že Studijní ústav bude

¹⁷⁰ Zlín 2. 3. 1936, Ročník VI., Číslo 9., strana 3.

¹⁷¹ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. s. 39.

¹⁷² Zlín 29. 4. 1936, Ročník V., Číslo 18., strana 3.

zaštiťovat i práci výzkumnou, ukázalo se v průběhu let, že k tomuto postačují plně vybavené nejmodernějšími přístroji a odborníky výzkumné ústavy zlínských závodů. Hlavním úkolem ústavu se tedy měla do budoucna stát vzdělávací činnost orientovaná na technické a hospodářské potřeby závodu, čímž aby se stal spojovacím článkem celé školské a vzdělávací práce.¹⁷³

Při výrobě se stále více uplatňovala vědecko - technická stránka produkce, na které pracovaly výzkumné ústavy. Tyto byly zaštiťeny vynikající vědci, jakými byli akademik Wichterle (objevitel polyamidového vlákna), docent Landa (chemický výzkum), inženýr Drkoč (elektrotechnika), inženýr Masner¹⁷⁴ (koželuh).

Pobyt u firmy Baťa měl snad pro všechny, kteří jsme ve výzkumném ústavu byli, mnohostranný význam pro celý náš život. V období války přednášel akademik Wichterle, stejně jako profesori Čupra a Velíšek, v posluchárně studijního ústavu. Všichni přednášeli pod krycím názvem „Baťovské školy“.¹⁷⁵

6.5 Dílčí závěr

V šesté kapitole se zabývám institucemi podnikově vzdělávacího systému firmy Baťa. Ten tvořila exportní škola založená v roce 1929 a určená pro dospělé zaměstnance podniku. Hlavními vyučovacími předměty kromě jazyků byly i předměty odborné, kde se účastníci seznamovali se zvyklostmi dané země a jejich obyvatel. Spíše krátkodobější kurzy v rozsahu dvou až tří týdnů poskytovala škola prodavačů, zahrnující kromě teoretické výuky i školení v praktických dovednostech. Promyšlená organizační struktura školy umožnila během krátké doby proškolit velké množství zaměstnanců. Nadstavbové vzdělávání představovala Vyšší lidová škola Tomáše Bati, která byla otevřena na podzim roku 1932 a právně byla zřízena městským osvětovým sborem ve Zlíně. Zájemcům poskytovala všeobecné i speciální vzdělání v řadě oborů. Přednášejícími byli vysokoškolští profesori, vědečtí pracovníci a další

¹⁷³ Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a.s., Zlín, sig. II/5, kart. 1191, inv.č. 37.

¹⁷⁴ KARFÍK, V. *Vzpomínky*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2012. s. 159.

¹⁷⁵ WICHTERLE, O. *Vzpomínky*. Praha: Evropský kulturní klub, 1992. s. 41-42.

odborníci. Vzdělávání probíhalo formou kurzů tematicky navržených organizátory nebo samotnými zájemci. Největší zájem byl o jazyky, které navštěvovalo velké množství dospělých frekventantů, a to i zaměstnanců Baťových závodů, kteří byli v jazykovém vzdělávání podporováni vedením firmy. Na doplňkové formy vzdělávání se zaměřoval Studijní ústav. Původně zastupoval odborné školství technické a obchodní. Postupným rozvojem odborných škol přešla větší část úkolů, které ústav do této doby plnil na výše jmenované školy. Díky tomuto se mohl Studijní ústav plně věnovat pořádání vzdělávacích kurzů a seminářů. Hlavním úkolem ústavu do budoucna stát vzdělávací činnost orientovaná na technické a hospodářské potřeby závodu, čímž by se stal spojovacím článkem celé školské a vzdělávací práce. Komplexní struktura vzdělávacích institucí prokazuje, že vzdělávání ve všech jeho stupních byla věnována u firmy Baťa mimořádná pozornost. Načrtnutá institucionální hierarchie dokazuje promyšlenost jednotlivých stupňů vzdělávání a jejich vzájemnou návaznost.

7. Zlínské školství v letech 1918 až 1939 a vliv Tomáše Bati

7.1 Obecně k rozvoji obecných a měšťanských škol ve Zlíně v letech 1918 až 1939

Veškeré národní školské instituce ve Zlíně roku 1918 sestávaly z jedné mateřské školy, dále zde byly dvě školy obecné a dvě školy městské.

Do jediného předškolního zařízení docházelo 40 dětí a pracovala zde jedna učitelka. Dívčí školu obecnou navštěvovalo 272 žákyň, výuka probíhala v pěti třídách a učitelský sbor tvořilo pět učitelek. Do chlapecké školy docházelo 284 žáků, kteří se učili v pěti třídách s pěti učiteli.

¹⁷⁶

Měšťanská škola chlapecká měla 151 žáků, kteří docházeli do tří tříd, vyučující zde byli čtyři a ředitel. Dívčí měšťanská škola měla tři třídy, které navštěvovalo 156 žákyň.¹⁷⁷

Výuku zajišťovali tři učitelé, učitelka ženských ručních prací a ředitel. Souhrnem docházelo na národní školy 863 žáků, které vyučovalo 20 učitelů v 16 třídách.¹⁷⁸

Dalším vzdělávacím zařízením ve Zlíně byla živnostenská škola pokračovací.¹⁷⁹

V letech 1939 a 1940 navštěvovalo zlínskou soustavu vzdělávacích institucí, ať už všeobecně vzdělávacích nebo odborných, přes 10 000 žáků. Nárůst byl zaznamenán u všech ústavů národního školství. Počet mateřských škol, které byly určeny pro děti od 4 do 6 let, vzrostl na 11, docházelo zde 645 dětí do 18 tříd. Obecných škol bylo v této době 10. Ve sto třídách učilo celkem 120 učitelů 3286 žáků. Měšťanské školy byly tři - Masarykova a Komenského měšťanské školy pokusné a třetím vzdělávacím ústavem byla jinojazyčná škola měšťanská. Pokusné školy využívaly nové moderní pedocentrické zásady a celková edukační koncepce

¹⁷⁶ *Ročenka Bata*. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940. s. 84.

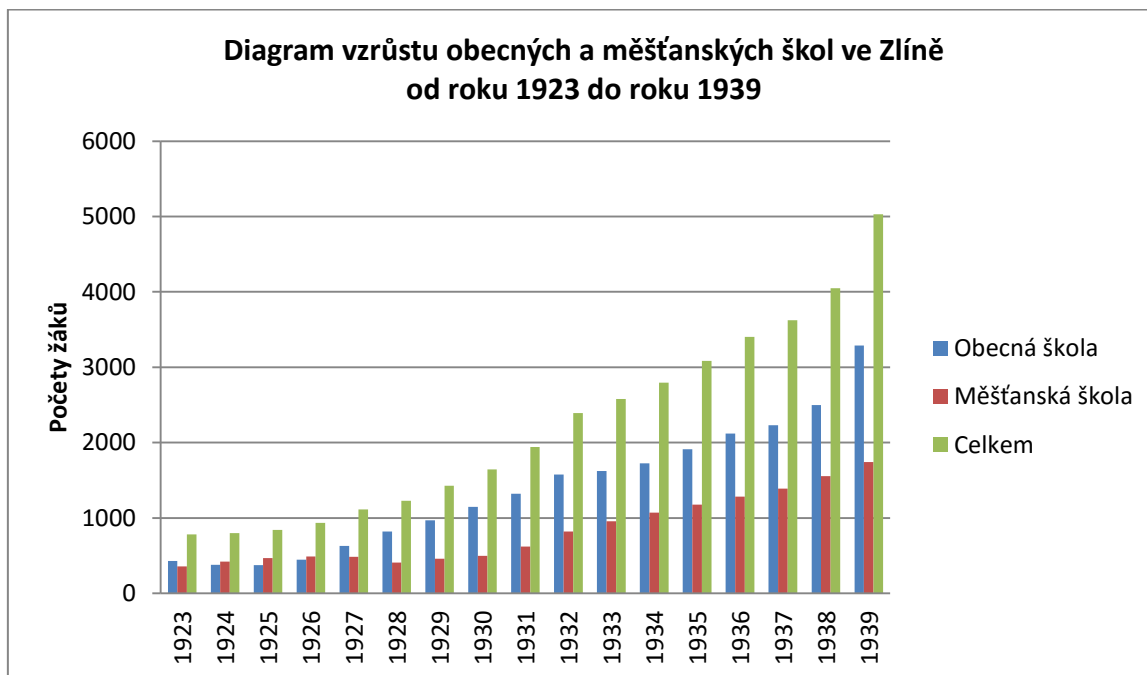
¹⁷⁷ *Ročenka Bata*. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940. s. 84.

¹⁷⁸ *Ročenka Bata*. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940. s. 84.

¹⁷⁹ *Ročenka Bata*. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940. s. 84.

vycházela z potřeb jednotlivých žáků. V těchto institucích pracovalo více než 100 učitelů vyučujících v 56 třídách celkový počet 1743 studentů.¹⁸⁰

Tabulka č. 5: **Diagram vzrůstu obecných a měšťanských škol ve Zlíně od roku 1923 do roku 1939**¹⁸¹



7.2 Pokusné školství na Zlínsku v letech 1929 až 1939

Tomáš Baťa se v průběhu svých návštěv ve Spojených státech amerických (první proběhla v roce 1905, další pak 1919 a poslední v roce 1926¹⁸²) seznámil nejen s organizací moderního průmyslu, americkým způsobem podnikání, ale také s rozvíjejícím se vzděláváním zaměstnanců a vzděláváním na základních školách.

Jedním z výsledků těchto cest do Spojených států amerických byl projekt nové organizace základního školství, který se realizoval následně ve Zlíně pod názvem „Pokusná diferenciovaná škola měšťanská ve Zlíně“, pro který získal mj. přední pedagogy a teoretiky

¹⁸⁰ Ročenka Baťa. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940. s. 84.

¹⁸¹ Zdroj: Ročenka Baťa. Zlín: Redakce časopisů Zlín, 1940.

¹⁸² www.batova-vila.cz, citováno dne 9.6.2016, přístup z internetu: <http://www.batova-vila.cz/bata-v-datech/>

pedagogie (např. Václav Příhoda¹⁸³ a Stanislav Vrána¹⁸⁴). Projekt začal být prakticky realizován od roku 1929. Pro zahájení jeho realizace bylo nejprve nutné přesvědčit odpovědné orgány, které měly v kompetenci mj. zabezpečování a organizaci základního školství v Československu, tj. především Ministerstvo školství a národní osvěty, které vydalo souhlas se zřízením Pokusné diferenciované školy měšťanské ve Zlíně. Tento souhlas byl vydán v srpnu 1929, tedy jen pár dní před zahájením školního roku 1929/1930¹⁸⁵.

Za **pokusnou školu** se v období První a Druhé republiky Československé označovaly takové školy, které zásadně realizovaly a zajišťovaly pokusnou výuku žáků.¹⁸⁶

Reformní školy byly takové národní školy (obecné a měšťanské - obecná škola byla odděleným prvním stupněm národní školy jejím druhým stupněm byla měšťanská škola, školní docházka byla povinná pro děti od 6 do 14 let), na kterých se realizovaly nové způsoby výchovy a vzdělávání, vyzkoušené na pokusných školách.

Školy normální byly ty, které nespádaly pod pojem pokusná nebo reformní škola¹⁸⁷.

Pokusné školy, na kterých by se testovaly nové vzdělávací a výchovné postupy, byly prosazovány v období Rakouska – Uherska i v Československu jako systémové řešení již významnými osobnostmi české pedagogiky Otokarem Chlupem a Josefem Úlehrou¹⁸⁸. Před rokem 1929, kdy bylo založeno pokusné školství ve Zlíně, můžeme zaznamenat dvě pokusné školy na území dnešní České republiky. První Pokusná pracovní škola byla založena v roce 1922 v Holešovicích, měla nejprve dvě pokusné třídy, později rozšířené na pět, které byly připojené k obecní škole; tato Pokusná pracovní škola byla provozována po dobu pěti let.

¹⁸³ www.phil.muni.cz, citováno dne 9.6.2016, přístup z internetu: <https://www.phil.muni.cz/fil/scf/komplet/prihod.html>

¹⁸⁴ www.kostka-skola.cz, citováno dne 9.6.2016, přístup z internetu: <http://www.kostka-skola.cz/archiv/soubor/KOSTKA-72792-fenomen-bata-a-zakladni-principy-batova-skolstvi.pdf>

¹⁸⁵ Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 -1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. s. 3.

¹⁸⁶ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 15.

KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 15.

¹⁸⁸ VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 28 -29.

Druhou pokusnou školou byla Volná škola práce v Kladně, která byla založena o tři roky dříve než shora uvedená, tj. v roce 1919; tato škola byla školou soukromou a vzdělávala žáky až do roku 1933, kdy byla zrušena z důvodů nemožnosti najít prostory pro umístění této školy.¹⁸⁹

S ohledem na shora uvedené nebude troufalé tvrdit, že teprve v roce 1929, tedy v roce, kdy bylo zahájeno vyučování a výchova na Pokusné diferenciované škole měšťanské ve Zlíně (tak byla škola oficiálně nazvaná ministerstvem školství a národní osvěty – dále jen „Pokusné školy ve Zlíně“),¹⁹⁰ můžeme hovořit o zdařilém a životaschopném realizování úkolů, které byly kladeny na pokusné školy.

7.3 Budovy Pokusné školy ve Zlíně

Pokusná škola ve Zlíně našla dostatečné prostory v nově vybudovaném komplexu budov Masarykových škol ve Zlíně¹⁹¹. Tyto budovy, ve kterých se nacházely učební místnosti, poskytovaly na dobu svého vzniku, oproti většině stávajících školních budov, moderní a především praktická řešení stavebních dispozic. Ve starých budovách škol se třídy (učební místnosti) vyznačovaly stejnými dispozicemi, tj. všechny třídy byly stejné. Pro školu nového typu bylo zapotřebí vystavět stavebně vyhovující a moderní školní budovy, které se vyznačují tím, že všechny její prostory vnitřní nebo venkovní jsou bezezbytku účelně využitelné. Třídy – učební místnosti jsou zařízeny jako pracovny pro ten, který konkrétní předmět, to znamená, že prostory tříd jsou upraveny pro konkrétní předměty, zařizovací předměty jsou praktické a jejich umístění flexibilní. Jako příkladné řešení školních budov byly vnímány i budovy, ve kterých sídlila Pokusná škola ve Zlíně. Budovy Pokusné školy ve Zlíně byly navrženy se shora uvedenými parametry, takže například v prvním podlaží byly oddělené šatny pro každou třídu, pracovny pro konkrétní předměty (dílna pro ruční práce výchovné jako např. pro práce ze dřeva, pro práce s papíru), velká jídelna s kapacitou pro 80 stolovníků, školní

¹⁸⁹VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 63-69.

¹⁹⁰ Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 -1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. s. 4.

¹⁹¹Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 -1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. s. 4.

kuchyně, spižárna, tři velké pracovny pro dívčí ruční práce, každá samozřejmě vybavená šicími stroji a dalším potřebným vybavením. V podzemním podlaží byly dvě místnosti, které sloužily jako fotografická laboratoř, dále zde byla spojovací chodba, která vedla do velké školní tělocvičny, u které se nacházely samozřejmě šatny, sprchy a umývárny¹⁹². V roce 1934 byl ve školské čtvrti zprovozněn nový stadion pro mládež, kde se nacházelo fotbalové hřiště, atletická dráha a v neposlední řadě volejbalová hřiště.¹⁹³ V budovách se také nacházely pracovny pro výuku psaní na stroji, které byly plně zařízené, dvě pracovny pro výuku zeměpisu, pracovna pro výuku fyziky, pracovna pro výuku chemie a biologie, pracovna pro výuku přírodovědy prvních tříd, tři pracovny pro výuku kreslení, jedna pracovna pro vzdělávání v historii, čtyři pracovny pro jazyk český, tři pracovny pro výuku matematiky, jedna pracovna pro výuku hudební a náboženskou. Samozřejmostí byla velká sborovna a kancelář ředitele. Byly zde ještě další místnosti: úřadovna, velká promítací síň, místnost pro pořádání výstav, místnost pro přespolní žáky. V souladu s celkovou stavební koncepcí se v budově nacházela dvorana s jevištěm a zařízení školního rozhlasu, které bylo využíváno denně pro sdělování různých informací uživatelům školních budov (např. sdělení ředitele)¹⁹⁴. Jak je patrné se shora uvedeného popisu, komplex budov, kde se nacházela Pokusná škola ve Zlíně, splňoval všechny stavební předpoklady, které byly již tehdy kladeny na nové školní budovy.

7.4 Program výuky a výchovy, organizace Pokusné školy ve Zlíně

Metody práce na Pokusné škole ve Zlíně byly metodami novým a jako takové byly v centru pozornosti nejenom odborné veřejnosti. Pokusné školy ve Zlíně realizovaly pokusnou výuku ve všech směrech vyučování a výchovy.

¹⁹² VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 167-169.

¹⁹³ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 57.

¹⁹³ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 15.

¹⁹⁴ VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 167-169.

Ideový základ celé konstrukce výuky vycházel z modelu obsaženém v Příhodově školské reformě - jednalo se o reformu, jejíž hlavní ideou byla idea pokroku, v souladu s ní byla popisovaná škola vytvořena jako jednotně vnitřně diferencovaná¹⁹⁵.

Škola byla koedukační, což v době jejího vzniku nebylo zejména ve městech samozřejmé (na vesnicích byl jednak menší počet žáků a nebylo dostatek volných prostor, takže byly zřizovány hlavně z těchto praktických důvodů školy koedukační)¹⁹⁶.

Organizace školy vycházela s postulátu, aby se všem žákům dostalo na stejné škole stejné příležitosti k získání vzdělání. Aby tohoto cíle bylo dosaženo, byli žáci diferencováni - tj. rozdělováni do skupin (větví) dle svých schopností s tím, že v průběhu docházky mohli být přerazováni ze své větve do jiné větve. Ve školním roce 1929 byly zřízeny čtyři větve: humanitní (poskytovala vzdělání v rozsahu nižší střední školy a umožnila tak žákům ucházet se o místo ve vyšší střední škole), průmyslová, živnostensko – obchodní (obě poskytovaly rozsah učiva tak jak na normální klasické měšťanské škole) a zkrácená větev dvouletá (učební látka zde byla zestručněna, vstupovali do ní žáci, kteří se opozdili na obecné škole a vychodili měšťanskou školu ve dvou letech). S tímto rozdělení souvisela také individualizace žákovské práce – vyučování, kde se kladl důraz na individuální pracovní tempo žáků. Samoučení mělo velký význam, ve kterém se spatřovala možnost k rozvíjení tvořivých vlastností dítěte. Důležitým prvkem ve výchově žáku byl aspekt mravní.¹⁹⁷ Cílem výchovy v Pokusné škole ve Zlíně byl člověk mravně vyspělý a schopný, s vyvinutým smyslem pro službu společnosti. Takže s ohledem na tuto skutečnost škola pečovala o celostní rozvoj osobnosti žáka, a to také po stránce sociální (volný čas, možnost přivýdělnku).

Osnovy školy měly kromě informací umožňovat žákům, aby nabývali nejen nových poznatků, ale i zkušenosti a zážitky.

¹⁹⁵ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 15.

¹⁹⁶ VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 457.

¹⁹⁷ Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 -1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. s. 4-8.

Při výběru učiva se učitelé řídili těmito hledisky:

- hodnotou poznatků pro příslušný předmět, tak aby se nevynechalo nic podstatného, vybrané informace ve svém úhrnu musely tvořit soustavu ucelenou při zohlednění řady didaktických principů
- důležitosti poznatků pro současný život žáka – princip spojení školy se životem
- vybrané učivo by mělo být dost zajímavé, upoutat pozornost žáka, možnost jeho využití (aspekt psychologický)
- přizpůsobení osnov zvláštním poměrům místa, ve kterém se škola nachází - jejího okolí a potřebám žáků.

Pokusná škola ve Zlíně začlenila realie regionu do školní výchovy a vzdělávání, když toto je považováno za silný motivační prvek učení žáků.

Kromě stanovení učiva pro žáky měly osnovy za úkol:

- jasně stanovit cíl
- respektovat osobité rozdíly žáků
- uvést konkrétní příklady pro vyučující, jimiž se osvětlí podstata předmětu a metoda práce.

Výukové metody, které byly směřovány na větší míru samostatnosti v práci žáků, měly následující postup:

- žák má znát cíl své práce, aby mohl sledovat její průběh a vytvořit si plán k provedení své činnosti, cíl musí být přesně formulován a dobře motivován, práce bez cíle může žáky velmi brzy omrzet
- dobrý rozvrh práce a zajištění si pracovních pomůcek, informací
- následně provádění úkolů
- posuzování práce a jejich výsledků samotným žákem, spolužáky a učitelem
- závěr postupu by měl obsahovat formulaci využití nově získaných poznatků pro vlastní život žáka anebo řešení problematiky v prostředí, které žáka obklopuje.

Tyto metody sledovaly kromě zajištění dobrého průběhu učení také další cíl a to aby žák zažil úspěch. Dosažení tohoto cíle záleží na mnoha složkách procesu výuky, kterými jsou:

- věk žáka
- nadání žáka
- zapracovanost žáka
- charakter učiva
- délka času věnovaná učivu v učebním plánu
- vybavení školy různými pomůckami
- vzdělání učitele a jeho vyučovací dovednosti¹⁹⁸

Pedagogičtí pracovníci Pokusné školy ve Zlíně museli připravit takzvané „návodné archy“, v nichž vymezili učební látku, uvedli odkazy na učebnice a jiné prameny, ze kterých mají žáci látku čerpat, a uvádělo se zde, jakým způsobem se mají žáci učit. Tyto první metodické pomůcky nebyly zpočátku bezchybné. Postupně však se autoři dopracovali k vydávání prvních učenic¹⁹⁹

Školní výchovu chápáno ve dvou rovinách a to v širším pojetí a užším. Širší pojetí nahlíželo na výchovu jako na vzdělávání a výchovu ve vyučování, jehož složky tvořili především:

- rozumová výchova (jazyková, vědecká, šetrnost ke krajině a přírodě)
- mravní výchova
- sociální výchova (vedení dětí k sociálním ohledům)
- estetická výchova (výchova ke kultuře včetně umění, jazyková kultura)
- hospodářská a pracovní výchova
- zdravotní a tělesná výchova
- společenská výchova

¹⁹⁸ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. S. 16-18.

¹⁹⁹ Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 -1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. s. 27-29.

- globální výchova (tato byla uplatňována ve vztahu k dovednosti se v budoucnu prosadit jako reprezentant Baťových závodů ve světě)
- demokratická (občanská, vlastenecká) výchova²⁰⁰

Jak bylo výše uvedeno, důraz se ve škole kladl také na mravní výchovu, která posilovala dobré sklony dítěte a potlačovala ty, které jsou nežádoucí. O implementaci mravní výchovy na škole za období 1929 až 1939 podal písemnou zprávu Stanislav Vrána, kde označil úspěchy a získané postřehy, zkušenosti na tomto úseku výuky žáků²⁰¹. Ke zdárné výchově přispívala také „pracovní škola“ (činná škola) uplatňovaná na pokusných diferencovaných měšťanských školách ve Zlíně. V pracovní škole byl žák činný, což znamenalo, že se sám aktivně účastnil na vlastním vývoji (mravním i rozumovém). Činná škola zdůrazňuje potřebu spolupráce žáků, za důležitý výchovný prostředek považuje žákovskou samosprávu, pro kterou byl vypracován vlastní vnitřní řád. Vliv na pozitivní vývoj žáků měly také společné shromáždění žáků, která se konala minimálně jednou za 14 dní.²⁰²

Na Pokusné škole ve Zlíně se vyučovala společenská výchova („výchova pro společnost“), která byla považována za jeden z pilířů výchovné práce učitelů. Tato výchova byla současně vnímána jako sociální výchova dětí. Estetická výchova, která také byla vyučována, byla chápána jako pěstování schopnosti estetického vnímání a porozumění pro krásu přírody i umění. Sexuální výchova byla realizována v rámci výchovy žáků.

Výchova k hospodárnosti byla důležitou pedagogickou činností, která byla ve školní výchově plánovitě využívána. Šlo v ní v zásadě o to, aby si žák naučil rozdělovat svůj čas k práci, aby byl s ní včas hotov.²⁰³ Výchova ke zdraví a sportu byl přiznán mimořádný význam, byla

²⁰⁰ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 19-20.

²⁰¹ VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 452-456.

²⁰² KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 22-23.

²⁰³ KAŠPÁRKOVÁ, S. a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno: Paido, 2011. s. 25.

považována za integrujícího činitele ve výchově žáků, která v sobě kromě péče o tělo zahrnuje prvky intelektuální, mravní a estetické a stává se tak jádrem výchovy.²⁰⁴

Z činnosti Pokusných škol ve Zlíně můžeme formulovat tyto teze jako svého druhu odkaz:

- práce je základem blahobytu a štěstí jednotlivců i celých národů
- podpora žákovy aktivity (čínorodosti, iniciativnosti), samostatnosti a tvořivosti poskytována školní výchovou a vzděláváním
- vědomosti nejsou hlavní věcí, nýbrž schopnost informace vyhledávat a osvojit si je dle potřeby
- výchova ukázněného dobře osobnostně konstituovaného jedince prostřednictvím dodržování vnější kázně a dalšími výchovnými a vzdělávacími prostředky napomáhat utváření vnitřní kázně a charakteru žáka
- osobní zkušenost je pro budování osobnosti žáka nezastupitelná
- propojení rodinné a školní výchovy dětí spojené s osvětou a vzděláváním rodičů a zájmem Baťových závodů o prospěch a výchovu dětí svých zaměstnanců
- všichni kdo se podílejí na výchově dětí a mládeže, mají budovat prostředí k radostné a optimistické práci
- na základě vnitřní a vnější diferenciací uplatnit individuální přístupy; tj. vycházet vstříc rozvoji schopností, vědomostí, dovedností a zájmu každého žáka.

7.5 Dílčí závěr

Hlavním důvodem ke vzniku pokusného školství bylo to, aby se škola přizpůsobila potřebám a schopnostem žáků. Celá výuka měla být koncipována tak, aby umožnila žákům aktivně se na vyučování podílet, vnášet do výuky vlastní podněty, myšlenky, nápady. Škola měla být nápomocna při růstu a vývoji osobnosti dětí, měla v nich podpořit zdravé sebevědomí, aktivitu, iniciativitu a hlavně měla děti odnaučit bát se školy. Celé prostředí školy mělo být prodchnuto duchem přátelství a vzájemné spolupráce. Předměty ve škole byly tvořeny tak,

²⁰⁴ VRÁNA, S. *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o., 1946. s. 495.

aby donutily děti se do výuky aktivně zapojit, učily je samostatnému přemýšlení. Žák mohl v této škole pracovat dle svých schopností, aniž by tím narušil systém školy. Každé z dětí mělo stanovený cíl, ke kterému muselo v rámci zvládnutí učiva dospět, prostředky, které si zvolilo pro zvládnutí cíle, byly na něm. Škola vynakládala velké úsilí na to, aby své žáky připravila na praktický život.

8. Komparace Baťovy školy práce s podnikovými školami Henryho Forda a Milтона Hersheye

Tomáš Baťa se při tvorbě koncepce svého podnikového vzdělávacího systému inspiroval úspěšnými americkými podnikovými školami Henryho Forda a Milтона Hersheye, které měl možnost blíže poznat díky svým zahraničním cestám. Podrobnější pohled na tuto inspiraci ukazuje, že Tomáš Baťa z nich převzal řadu prvků a adaptoval je na podmínky tehdejšího Československa a nejenom, ale i v jiných státech např. ve Velké Británii v East Tilbury existovala také Baťova škola (platilo se na ní školné), která školila řídicí pracovníky pro potřeby baťových továren nacházejících se v různých částech světa.²⁰⁵

8.1 Podnikové školy Henryho Forda a Milтона Hersheye

Pracovní školy Henryho Forda přijímaly chlapce ve věku 12 až 15 let, většinou z nemajetných rodin. V první řadě chlapci museli absolvovat pracovní školu, po jejím ukončení mohli vstoupit do seniorských kurzů. Obsahem jejich vzdělání byla osmihodinová práce v továrně doplněná jedenkrát týdně výukou matematiky a rýsování. Na tyto dva vzdělávací stupně později navazovala tříletá učňovská škola, po jejímž zakončení se žáci stávali mistry. Po celou dobu studia měli chlapci díky firemním nařízením organizovaný veškerý svůj čas, ať už to bylo ve škole, v dílnách nebo v době svého volna. V době, kdy se chlapci neučili ani nepracovali, se věnovali plnohodnotným zájmům. Preferovány byly všechny druhy sportovních aktivit, tělesná výchova, různé závody a soutěže. Na škole fungoval dramatický kroužek, školní orchestr, žáci vydávali vlastní časopis.²⁰⁶

Studenti byli po celou dobu navštěvování školy neustále hodnoceni, a to jak při práci v dílnách, tak i ve školních učebnách. Veškerá posouzení, mezi které se řadilo i hodnocení charakteru žáka, měla přinést odpověď na to, jaký bude v budoucnu chlapec pracovník a jak velkou perspektivu bude mít on sám pro firmu. Chlapci dostávali v době studia plat, který

²⁰⁵ *Výchova* [online]. Bata Reminiscence and Resource Centre [vid. 2. 6. 2016]. Dostupné na <http://www.batamemories.org.uk/MAIN/CZ/00-CZ-Pages/11-Education.html>.

²⁰⁶ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov, 1960. s. 163-164.

činil čtvrtinu mzdy dospělého pracovníka. Byli motivováni k tomu, aby si z ušetřeného platu kupovali akcie firmy a sami se tak stali aktivními podílňiky závodu. Oba typy Fordova školství, ať už škola pracovní, nebo mistrovská, zpočátku vychovávaly jen úzce specializované odborníky pro vřazení do své vlastní automobilové výroby.²⁰⁷

Sdělení zaměstnanců firmy Baťa obsažené ve zprávě ze dne 7. června 1924 o jejich návštěvě Fordových závodů, která se uskutečnila dne 14. května 1924: „*Fordovy závody v Highland Parku se rozkládají na pozemku asi jako Baťovy závody ve Zlíně. V těchto závodech na tři směny pracovalo 60.000, směny se měnily jednou do měsíce. Každý ze zaměstnanců má odznak se svým oddělením a kontrolním číslem, bez tohoto se nikdo do továrny nedostane. Po délku pracovní doby se nikdo z továrny nedostane ven. Práce je plně automatická, což napomáhá dosáhnout velkých výkonů. Pokud se dělník potřebuje vzdálit, musí zavolat mistra, který na danou dobu práci převezme. Oběd je čtvrt hodiny a dováží se přímo do dílny. O stranictví zde není zmínka, závody nepatří pod žádnou unii. S továrnou sousedí velká budova, kde se nachází škola pro výuku elektrikářů a strojníků, vychovávají se tam taky noví mistři. Noví přistěhovalci se tam učí anglicky. V této budově se nacházely i místnosti, které poskytovaly dělníkům společenské a kulturní vyžití, po stranách závodu bylo velká fotbalová a tenisové hřiště. V okolí továrny byly rozesety Fordovy domky pro zaměstnance, u většiny stály i Fordovy vozy. Bez Fordky to není ani Fordův dělník.*“²⁰⁸

O školství se více objevilo v cestovní zprávě pana Buršíka. Ten byl jedním ze zaměstnanců firmy Baťa, který navštívil Fordovy závody. Ze zprávy o služební cestě vyplynulo, že Ford vychovává své učně v tzv. Trade School. „*Školu navštěvuje asi 1700 hochů od 14 do 18 let. Za tuto dobu se jim ve škole dostane všeobecné vzdělání jak teoretické, tak praktické. Teprve po absolvování této školy vstupují chlapci do Fordových závodů, kde jsou po další dvě léta učni a specializují se již ve zvoleném oboru.... V Trade School jsou hoši vždy 1 týden ve škole a 2 týdny v dílně. Učí se 7 hodin denně a jejich plat je 10 dolarů při nástupu, plat se může zvyšovat postupně dle prospěchu až na maximálně 20 dolarů týdně ať už chodí chlapec do školy nebo do dílny. Dílna je rozdělena na 26 skupin dle druhu práce a každý hoch projde průměrně asi polovici. Klasifikuje se dle kvality a prospěch se zanáší týdně na speciální*

²⁰⁷ DVOŘÁKOVÁ, E. *Batismus a baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov, 1960. s. 164.

²⁰⁸ SOKA Zlín, Baťa, I/3, kar. 18, inv.č. 29.

*kartotéku. Přestup od práce k práci určuje speciální referent, který má také evidenci a veškeré záznamy o každém uční... Vybavení dílen a učeben je prvotřídní. Mají speciální stroje a též učebny, které jsou vždy speciální pro každý předmět a jsou vybaveny příslušnými pomůckami. Veškeré učebnice si vydávají sami v tiskárně. Šetřit se snaží chlapce naučit tím způsobem, že každý učeň si za měsíc něco uloží, dostane ještě další dva dolary na své konto. Někteří mají našetřeno již 150 dolarů.*²⁰⁹

Zde je nutné ještě uvést, že Henry Ford založil v roce 1914 The Ford English School²¹⁰, která měla za cíl adaptovat dělníky, přicházející převážně z Evropy, na poměry panující v USA obecně a ve fordových továrnách (výuka anglického jazyka, amerického způsobu života, způsob práce v závodech). The Ford English school se velmi dynamicky rozvíjela a během tří let působení vzrostl počet studujících více než 100 násobně²¹¹.

Jedním z podnikatelských vzorů pro Tomáše Baťu byl Milton Hershey, který byt pocházel z velmi chudých poměrů, dokázal se sám vypracovat na jednoho z nejbohatších výrobců cukrovinek v Americe. V dubnu 1937 navštívili jeho továrny dva zaměstnanci firmy Baťa, kteří o návštěvě závodů podali zprávu: „*Toto město má asi 4500 obyvatel a vyrostlo z farmy, kde se narodil Milton Hershey, zakladatel závodu. M. Hershey vybudoval pro své spolupracovníky a občany nejkrásnější město v Americe.*“²¹² Z popisu obou mužů bylo patrné, že město má veškerou sociální vybavenost a mimo to „*vzorné školy a vzornou výchovu mladých mužů*“.²¹³

Baťovi zaměstnanci si na svých pracovních cestách všímali nejen všeho, co se týkalo modernizace výroby a nových směrů v řízení závodů, ale zvláštní pozornost věnovali i podnikovému školství. Ve své cestovní zprávě pana Hozy a Staroby najdeme: „*Do škol k Hershey jsou přijímáni chlapci od 6ti let a to pouze sirotci. Nejméně jeden z rodičů musí*

²⁰⁹ SOKA Zlín, Baťa, I/4 kar. 206, inv.č. 899.

²¹⁰ *The Ford English School* [online]. The Henry Ford [vid. 2. 6. 2016]. Dostupné na <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/6347/#slide=gs-197806>

²¹¹ SANCHEZ, L., ARMOUSH, R. The English Ford School [online]. *Henry Ford & The Five Dollar Day* [vid. 2. 6. 2016] Dostupné na http://web.bryant.edu/~ehu/h364proj/summ_99/armoush/page5.html

²¹² SOKA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

²¹³ SOKA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

*scházet. Příjem je velmi přísný. Jsou přijímáni pouze hoši chudí a z pořádných rodin. Hoši jsou ubytováni v domech po 30, kde jsou do 12 let. V těchto domech, kterých je dvanáct, jsou vždy tři matky, které se o ně starají. K těmto domovům patří také mateřská škola. Po dvanáctém roce, nastoupí hoši do Hershey Industrial School. Zde jsou do 18 let. Ubytováni jsou po 24 na farmách, celkem je farem 52. Po nastoupení obdrží prádlo a obleky pro školu, práci na farmě i doma. Ubytováni jsou v pokojích po třech. Hoši pracují střídavě na různých farmách a po 6ti hodinách chodí denně do školy. Ve škole mají vždy dva týdny vyučování teoretické a dva týdny praktické. Prakticky se učí v dílnách odborně zařízených a vybavených nejmodernějšími pomůckami. Celkem projde každý 11 oborů: elektrikářský, instalatérským, strojnickým, oprava výbušných motorů, tiskařský, dřevařský, hrnčířský, stavitelský, fyziku, strojnické kreslení a laboratoř. Poslední tři roky zůstane při tom oboru, který se mu nejvíce líbí a také mu nejlépe sedí. V případě, že mu neseď žádné řemeslo, vzdělává se na umělecké dráze. U řemesel zůstává asi 65% přijatých.*²¹⁴

Chlapci měli možnost využít ve volném čase kroužky a kluby, které jim škola nabízela, nejvíce preferovanými byly sportovní činnosti. Jedenkrát týdně dostávali hoši kapesné, se kterým se učili sami hospodařit, část mohli utratit, ale očekávalo se, že si peníze budou hlavně šetřit. Našetřenou část si chlapec mohl vybrat ve svých 21 letech. Vychovatelé i učitelé sledovali svěřence a podávali o každém z nich jednou do týdne informace ředitelství školy. Zvláště se sledovalo, jak dokáží žáci nakládat se svým volným časem a svěřenými financemi. Po ukončení studia se chlapci mohli rozhodnout, zda půjdou pracovat do závodu Hershey, nebo si zvolí jiný podnik k výkonu svého povolání. Zpočátku se škola snažila nalézt pro odcházející studenty pracovní místa, ale „dnes toho není třeba, protože mají tolik žádostí o absolventy, že je závod nestačí vychovávat“.²¹⁵

Výňatek z příručky „*The Hershey Industrial School, Hershey, Pa.*“ přiložené k cestovní zprávě pana Hozy a Staroby, zaměstnanců firmy Baťa: „*Dle vnitřního nařízení školy jsou do naší průmyslové školy přijímáni chlapci ze sociálně slabých rodin. Tato střední průmyslová*

²¹⁴ SOkA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

²¹⁵ SOkA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

škola kromě vzdělávacích aktivit, vychovává své žáky i pro budoucí život. Škola se zaměřuje na to, aby chlapcům kromě teoretických a praktických vědomostí vštíplala i finanční gramotnost. Žáci školy si museli na své spořicí účty vedené firmou ukládat všechny své našetřené finance. Jejich příjmem bylo hlavně kapesné, které bylo ve výši čtvrt dolaru u mladších chlapců a půl dolaru u starších žáků. Kapesné jim bylo týdně poskytováno firmou Hershey. Chlapci si na své účty mohli ukládat i peníze, které jim poskytli příbuzní. Škola jednou měsíčně oceňovala žáky, kteří si dokázali našetřit nejvyšší částky. Ti, kteří měli neuspokojivé výsledky, byli prohlášeni za bankrotáře a často museli vracet zbytek našetřeného kapesného.²¹⁶ V oblasti finanční výchovy se škola řídila výrokem stavitele severozápadní pacifické železnice Jamese Hilla, který řekl: „Jestli umíš šetřit, můžeš uspět. Jestli nedokážeš šetřit, nemáš v sobě zárodek úspěchu“.²¹⁷

Po úspěšném ukončení školy dostávali chlapci od vedení závodů kompletní ošacení, což v té době znamenalo nemalou materiální hodnotu a ušetření vlastních naspořených financí.²¹⁸

8.2 Dílčí závěr

Tomáš Baťa se setkal s podnikovým školstvím na své návštěvě továrny Henryho Forda. Tato zkušenost mu jen potvrdila, že kvalifikované zaměstnance si musí zaměstnavatel vychovat v rámci vlastního edukačního systému. Výchovně vzdělávací koncept Henryho Forda byl systém, který Baťa v něčem napodobil i při vzniku svého podnikového školství. Stejně jako Henry Ford i Tomáš Baťa a Milton Hershey dbali na to, aby žáci v průběhu studia byli vzděláni nejen odborně a prakticky, ale aby se jim dostalo i řádné výchovy. Všichni tři považovali za stěžejní naučit v rámci výchovy mladé lidi finanční gramotnosti.

Ze srovnání Baťových podnikových škol a obdobných vzdělávacích systémů v USA plyne, že příprava zaměstnanců byla na všech těchto školách vedena nejenom s důrazem na budoucí profesi, ale současně s tím i s důrazem na celkovou osobnost žáka. Fungování a zaměření škol tedy vycházelo ze stejných cílů: samotné vzdělání představovala jednu ze součástí sofistikovaného „systému práce s lidskými zdroji“, na jehož konci stál schopný, loajální a pečlivě kontrolovaný (či alespoň kontrolovatelný) zaměstnanec. Některé rozdíly mezi školami

²¹⁶ SOkA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

²¹⁷ SOkA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

²¹⁸ SOkA Zlín, Baťa, I/4 kar. 199, inv.č. 867.

pramenily z přirozených limitů a daností – např. velikost trhu či neexistence jazykových bariéry.

9. Závěr

Předmětem mé diplomové práce byl systém podnikového vzdělávání ve firmě Baťa. Po obecném úvodu jsem ve druhé kapitole formulovala několik výzkumných otázek: Jaké byly osobní i neosobní motivy a ambice při založení systému podnikového vzdělávání ve firmě Baťa? Jaký význam měly vzdělávací aktivity v kontextu komplexního sociálního programu této firmy a jakou roli při jejich spouštění hrála osobnost T. Bati, případně jeho nástupců? Je systém vzdělávání zavedený ve firmě Baťa unikátním počinem, který odráží mimořádnou a neopakovatelnou souhru hospodářských, sociálních a osobnostních předpokladů, nebo jej můžeme vnímat jako standardní vzdělávací prvek v kontextu obdobných podnikových škol provozovaných v zahraničí úspěšnými firmami? Byl tento systém podnikového vzdělávání úspěšný, případně přerostl svým úspěchem rámcem podniku?

Při odpovědi na shora uvedené otázky jsem se pokusila celý systém podnikového vzdělávání zasadit do tehdejšího hospodářského a sociálního kontextu a rozebrat důvody jeho zavedení. Podrobněji jsem nastínila klíčové historické události v Evropě a v českých zemích a zmínila jsem faktory, které se ukázaly jako klíčové pro další vývoj hospodářství a jednotlivých podniků – tj. demografické, politické a národnostní aspekty, pracovní podmínky zaměstnanců či technické vybavení tehdejších továren a důsledky pokročilejší mechanizace výroby pro pracovní trh (kapitola 3).

Dospěla jsem k závěru, že systém vzdělávání zavedený ve firmě Baťa byl sice výjimečným počinem, který reflektoval mimořádnou a neopakovatelnou souhru hospodářských, sociálních a osobnostních předpokladů, nebyl však zcela originální. Jeho vzory můžeme hledat v prostředí obdobných podnikových škol provozovaných např. v USA či alespoň nepřímo v příbuzném a osvědčeném systému podnikového vzdělávání v Německu v rámci tzv. duálního systému.

To, co Baťovy školy odlišuje od obdobných počínů v Evropě, byly ovšem intenzita a široký záběr „vzdělávání“, ve kterých se odrážely ambice a motivace klíčových osobností firmy. Snaha o „komplexní“ přístup zahrnuje do širšího zájmu firmy i ty oblasti, které jsou v moderní době považovány za výhradní privátní sféru zaměstnanců, jde např. o volný čas frekventantů školy, jejich rodinné zázemí či hospodaření s vlastními finančními prostředky. V tomto směru je patrná inspirace T. Bati spíše ve Spojených státech než v Německu, což jsem prokázala mj. zprávami ze služebních cest a jiných firemních interních dokumentů.

Ve snaze odpovědět na otázku po motivech zavedení firemního vzdělávání a školství jsem se v kapitole 4 více zaměřila na biografii Tomáše Bati a na jeho osobní poměry a předpoklady. Ty formovaly jeho podnikatelská rozhodnutí a určovaly odvážnou podnikatelskou strategii - ať již šlo o ryze osobnostní předpoklady T. Bati, jeho profesní zkušenosti či jeho inovační potenciál. Jakkoliv byly primární motivy pro zavedení podnikového vzdělávání technicko-organizačního rázu – nutný masový nábor zaměstnanců, bouřlivý technický rozvoj podniku, zavedení nových sofistikovanějších technologií náročnějších na obsluhu, brzy se ukazuje, že za vzděláváním zaměstnanců ve firmě Baťa stojí ještě další motivy, které viděnou dnešní optikou vzbuzují spíše obavy ze sociálního inženýrství.

I v kontextu obdobných vzdělávacích aktivit v zahraničí, zejména v Německu, jsem dospěla k závěru, že u větších podniků se kromě čistě pragmatického přístupu k podnikovému vzdělávání přidávají zájmy „celospolečenské“ spočívající ve výchově a kultivaci mas a často také - špatně maskované - snahy o jejich ovládnutí skrze monopol na profesní vzdělání. Baťova škola práce v tomto ohledu není výjimkou, když např. z popisů edukačního firemního systému či vzpomínek účastníků plyne, že nešlo jen o osvojení technických znalostí a dovedností. Budoucí učni byli vedeni ke společenskému vystupování, pěstování sportu, správě vlastního majetku apod., tj. k aktivitám, které s firemními zájmy souvisely jen nepřímo či vůbec. Vzdělání se postupně stalo jenom jednou ze složek komplexního sociálního programu firmy Baťa, který se často dotýkal osobní sféry zaměstnanců způsobem, který by byl dnes byl pocíťován jako nežádoucí či nepřijatelný (případně dokonce protiprávní). Příkladem může být diference mezi školami práce pro „mladé muže“ a „mladé ženy“ (kapitola 5.3).

V navazující části své diplomové práce jsem se podrobněji zabývala jednotlivými druhy škol. Podobně jako tomu v zahraničí, došlo k prolnutí obou systémů vzdělávání, tj. k postupnému přerodu ve všeobecné vzdělávání, což naznačuje založení „Pokusné diferenciované školy měšťanské ve Zlíně“. Vývoj po roce 1948 bohužel umožňuje pouze odhadovat, zda by se Baťovy školy staly páteří „duálního“ systému vzdělávání podobně jako je tomu u firemního školství v Německu či zda by postupně přerostly ve složku veřejného školství, jak naznačoval vývoj posledních let života firmy na našem území. Těmto aspektům jsem se blíže věnovala v kapitole sedmé, kde jsem mj. rozebrala genezi pokusného školství na Zlínsku a jeho organizaci včetně programů výuky.

Součástí mé práce je i analýza Baťova sociálního programu, který se dotkl veškerých odvětví a činností, ve kterých se Tomáš Baťa v průběhu svého života angažoval, a stal se jedním ze základních rysů jeho podnikatelské strategie. Založením školek, škol, nemocnice, sociálních ústavů, knihovny a dalších kulturních a sportovních center vytvořil Tomáš Baťa komplexní sociální infrastrukturu, ve městě, které ještě na počátku dvacátého století patřilo k chudým a málo významným lokalitám na Moravě. Jeho sociální koncept zasáhl jak do sféry hospodářské, ale také velkou měrou do sféry politické - v době, kdy se stal starostou města Zlín. Pro své zaměstnance nechal Baťa vypracovat rozsáhlý sociální systém - v podniku fungovalo na svou dobu nadstandardní sociální a zdravotní oddělení, byla vypracována soustava bezpečnosti práce na pracovištích.

V závěrečné meritorní kapitole jsem se pak pokusila srovnat Baťovy školy práce s podnikovými školami, které byly pro firmu Baťa inspirací (firemní vzdělávací systému Henryho Forda a Miliona Herscheye) a najít důvody shod a rozdíly mezi „baťovským“ konceptem a jeho zámořským předobrazem.

10. Seznam použité literatury

Seznam pramenů:

Moravský zemský archiv Brno, detašované pracoviště Zlín-Klečůvka. Fond Baťa, a.s., Zlín., organizační útvar II., oddíl osobní oddělení a školství. Tedy II/1-II/5

10.1 Knižní publikace

1. BAŤA, TOMÁŠ. Úvahy a projevy. Zlín: Tisk 1932. Bez ISBN.
2. BAŤA, Tomáš., *Úvaha a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
3. BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů. Osudy baťovců v době, kdy šéfoval Jan Baťa*. Praha: Epoque, s.r.o., 2002. ISBN 80-86328-04-X.
4. DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Batismus a baťovci*. Gottwaldov: Krajské nakladatelství Gottwaldov, 1960. Bez ISBN.
5. ĎURIŠOVÁ, Libuše. *Odras rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-128-5.
6. JAN, Libor., DRAHOŠ, Zdeněk., *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. ISBN 80-86488-38-1.
7. HAJNÝ, Pavel. *Marie-Baťová-první dáma Zlína*. Zlín: Vydala Nadace Tomáše Bati, 2010. ISBN 978-80-254-8882-9.
8. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.
9. HLAVAČKA, Milan a kol. *České země v 19. století. Proměny společnosti v moderní době. I. a II. Řada A - Monographia*. Praha, Historický ústav 2014, ISBN 978-80-7286-218-4.
10. HODÁČ, František. *Tomáš Baťa. Život a práce hospodářského buditele*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-524-5.
11. HRUZA, Jiří. *Města utopistů*. Praha: Československý spisovatel. 1967. Bez ISBN.

12. CHURANĚ, Milan. *Kdo byl kdo v našich dějinách ve 20. století. Díl I. (A-M)*. Libri, 1998, ISBN: 80-85983-44-3.
13. JAN, L., DRAHOŠ, Z., *Osobnosti Moravských dějin*. Brno: Vydala Matice moravská, 2006. ISBN 80-86488-38-1.
14. KADZUBEL, Marek. *Baťa - hospodářsky zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, a.s., 2001. ISBN 80-968458-1-0.
15. KALVODA, Josef. *Genese Československa*. Historický obzor, 1998, č. 9 (11/12), ISSN 1210-6097.
16. KASPER, Tomáš. KASPEROVÁ, Dana. *Dějiny pedagogiky*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2429-4.
17. KARFÍK, Vladimír. *Vzpomínky*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2012. ISBN 978-80-85948-80-6.
18. KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-159-9.
19. KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol., *Výchova školní a mimoškolní na pokusných reformních měšťanských školách a možnosti výchovného zhodnocení volného času ve Zlíně*, Brno 2011: Paido, ISBN 978-80-7315-218-5.
20. KLIMEK, Antonín. *Říjen 1918: vznik Československa*. Praha; Litomyšl: Paseka, 1998. ISBN 80-7185-175-2.
21. KOLEKTIV AUTORŮ. *Dějiny světa (The Consise History Encyclopedia)*. Přeložil Marián Pochylný. Praha: Ottovo nakladatelství, 2003. ISBN 80-7181-744-9.
22. Kolektiv autorů, *Deset let pokusné práce na měšťanských školách ve Zlíně 1929 - 1939*, Zlín: Pokusné školy ve Zlíně, 1939. Bez ISBN.
23. KRUTIL, Inocenc. *Nevšední osudy Baťova exportéra o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM Luhačovice, 2014. ISBN 978-80-85948-83-7.
24. KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. Praha: Český komitét pro vědecké řízení, 1992. ISBN 80-02-00938-X.

25. KUTNAR, František. *Obrozenské vlastenectví a nacionalismus: příspěvek k národnímu a společenskému obsahu češství doby obrozenské*. Praha: Karolinum, 2003, ISBN 80-7184-833-6.
26. LEHÁR, Bohumil. *Dějiny Baťova koncernu (1894-1945)*. Praha: Státní nakladatelství politické literatury v Praze, 1960. Bez ISBN.
27. MCLAUGHLIN, Paul. *Anarchism and authority: A Philosophical Introduction to Classical Anarchism*. Aldershot : Ashgate, 2007, ISBN 0754661962.
28. MEHRING. F. *Karl Marx: The Story of His Life*. Routledge, 2003. ISBN 13 9780415313339.
29. NÁDVORNÍK, Josef. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Martin: IMPULS, a.s. divize Chemos, 1990. Bez ISBN.
30. PÁNKOVÁ, M., KASPEROVÁ, D., KASPER, T., a kol. *Meziválečná školská reforma v Československu*. Praha: Academia, 2015. ISBN 978-80-200-2496-1.
31. POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990.
32. POKLUDA, Zdeněk. *Vzdělávání a výzkum ve Zlíně-od Tomáše Bati po univerzitu*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2015. ISBN 978-80-7454-564-1.
33. POKLUDA, Zdeněk., *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: ESPRINT a Nadace Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-239-7200-6.
34. POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Vydala NADACE TOMÁŠE BATI v spolupráci s ČR-MZA Brno-STÁTNÍM OKRESNÍM ARCHIVEM ZLÍN, 2004. ISBN 80-239-2149-5.
35. POKLUDA, Zdeněk. *Baťovi muži*. Zlín: Kovárna VIVA a.s, 2012. ISBN 978-80-260-3389-9.
36. POLLARD, Michael. *Henry Ford a FORD*. Havlíčkův Brod: Fragment, 1996. ISBN 80-7200-010-1
37. POSPÍŠIL, Jaroslav., POSPÍŠILOVÁ, H. *Rub a líc baťovských sporů. U soudu a Pána Boha člověk nikdy neví jak dopadne*. Zlín: Kniha Zlín, 2012. ISBN: 978-80-7473-037-5.

38. POSPÍŠIL, Jaroslav., VALÁŠEK, H., POSPÍŠILOVÁ, H., *Herr Direktor a ti druzí. Albrecht Miesbach, protektorátní ředitel Baťových závodů*. Zlín: Kniha Zlín, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-7473-269-0.
39. POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele Ing. Františka Maloty*. Zlín: Vydalo nakladatelství Kniha Zlín, 2011. ISBN 978-80-87497-26-5.
40. PRUCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992. 1. Díl období 1918-1945*. Brno: Nakladatelství Doplněk, 2004. ISBN 80-7239-147-X.
41. STÖRIG, Hans Joachim. *Malé dějiny filosofie*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-7195-2060-0.
42. ŠEDIVÝ, Ivan. *Češi, české země a Velká válka 1914-1918*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2014, ISBN 80-7106-274-X.
43. ŠEVEČEK, Ondřej. *Zrození Baťovy průmyslové metropole*, Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7368-678-9.
44. VACKOVÁ, Barbora a kol. *Třetí město*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5834-7.
45. VALACH, František. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. ISBN 80-208-0025-5.
46. VAVRIS, Hugo. *Život je spíš román. (Výbor z knižně nepublikovaných prací Huga Vavrečky)*. Třebíč: Arca JiMfa, 1997. ISBN: 80-85766-77-9.
47. VRÁNA STANISLAV, *Základy nové škol, výsledky práce českých pokusných škol*, Brno 1946: Ústřední učitelské nakladatelství a knihkupectví, společnost s r.o. Bez ISBN.
48. WICHTERLE, Otto. *Vzpomínky*. Praha: Evropský kulturní klub, 1992. ISBN 80-85212-23-4.
49. WHEEN, F. *Marxův Kapital*. Praha: Pavel Dobrovský – Beta, 2007. ISBN 978-80-7306-315-3.

10.2 Ostatní zdroje

1. BÜCHTER, Karin. *Betriebliche Weiterbildung – historische Kontinuität und Durchsetzung in Theorie und Praxis* [online]. Zeitschrift für Pädagogik, 2002, roč. 48, č. 3. s. 341. Dostupný http://www.pedocs.de/volltexte/2011/3838/pdf/ZfPaed_3_2002_Buechter_Betriebliche_Weiterbildung_D_A.pdf. ISSN 0378-5106.
2. BÜCHTER, K. *Weiterbildung für den Arbeitsmarkt und im Betrieb 1919 – 1933. Hintergründe, Kontexte, Formen und Funktionen.* [online]. Hamburg: Universitätsbibliothek der Helmut-Schmidt-Universität, 2010. Dostupné na adrese <http://edoc.sub.uni-hamburg.de/hsu/volltexte/2010/2613/pdf/Habilitation-Buechter-2010.pdf>. ISBN 978-3-86818-011-4.
3. ĎURIŠOVÁ, Libuše. Využitelnost prvků Baťova systému podnikového vzdělávání v současných podmínkách: disertační práce [online]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2012, vedoucí disertační práce Prof. Ing. František Trnka, CSc., Dostupné na http://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22028/%C4%8Furi%C5%A1ov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1.
4. GAVORA, Peter a kol. 2010. *Elektronická učebnica pedagogického výskumu.* [online]. Bratislava: Univerzita Komenského, 2010. Dostupné na <http://www.e-metodologia.fedu.uniba.sk/> ISBN 978–80–223–2951–4.
5. GRIMM, Roland. *Geschichte der Berufsschulen in Deutschland* [online]. *Baustoff Wissen.* Dostupné na <http://www.baustoffwissen.de/wissen-ausbildung/praxisratgeber/geschichte-und-tradition/geschichte-der-berufsschulen-in-deutschland/>.
6. MALINA, Jaroslav. Antropologický slovník, aneb co by mohl o člověku vědět každý člověk [online]. Brno: Masarykova Univerzita, 2014. Dostupné na http://is.muni.cz/do/1431/UAntrBiol/el/antropos/pdf/antropologicky_slovník.pdf. ISBN 978-80-7204-560-0
7. REINISCH, Holger, FROMMBERGER, Dietmar. *Zwischen Schule und Betrieb. Aspekte der historischen Entwicklung beruflicher Bildung in den Niederlanden und in Deutschland aus vergleichender Sicht* [online]. Berufsbildung. Europäische Zeitschrift. 2004, č. 32. Dostupný z <http://www.cedefop.eu.int>. ISSN 0378-5106.

8. SANCHEZ, L., ARMOUSH, R. The English Ford School [online]. *Henry Ford & The Five Dollar Day* [vid. 2. 6. 2016] Dostupné na http://web.bryant.edu/~ehu/h364proj/summ_99/armoush/page5.html.
9. PERNES, Jiří. Válka o rukopisy. *Tajemství české minulosti*. 2011, č. 11, ISSN: 1804-2260
10. WICHEREK, Jaroslav. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548