

Univerzita Jana Amose Komenského Praha

magisterské kombinované studium

2010 – 2012

Diplomová práce

Jiří Mahdalíček

System výchovy a vzdělávání firmy Baťa ve Zlíně

ve 20. a 30. letech 20. století

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Tereza Vacínová

Jan Amos Komenský University Prague

Master Combined (Part time)

2010 - 2012

Diploma Thesis

Jiří Mahdalíček

**Training and education system of the Bata Company during the
1920s and 1930s in Zlin**

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Tereza Vacínová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Hradci Králové dne 25.5.2012

Jiří Mahdalíček

Poděkování

Chtěl bych poděkovat PhDr. Tereze Vacínové za vedení mé práce. Dále bych rád poděkoval pracovníkům Státního okresního archivu Zlín za ochotné zapůjčení archiválií a vstřícné jednání.

Anotace

Diplomová práce se zabývá podnikovou výchovou a vzděláváním v Baťových závodech. Příchod průmyslové revoluce a rozvoj techniky kladl stále větší nároky na pracovní sílu a její využití. Vzdělávání v této době nebylo propojeno s praxí a průmysl se potýkal s nedostatkem mladých vyškolených pracovníků. Tato okolnost byla jedním z důvodů, proč se 20. a 30. léta 20. století nesla ve znamení školských reforem. V těchto vzdělávacích reformách měl Zlín, jako hlavní sídlo firmy Baťa, specifické postavení. V reakci na zmíněný nedostatek pracovníků vhodných pro kvalifikované práce zavedl Tomáš Baťa systém výchovy a vzdělávání svých zaměstnanců, který dále rozvíjel jeho bratr J. A. Baťa. Podnik založil a finančně podporoval Baťovu školu práce pro mladé muže a ženy, zaměřil se však rovněž na dospělé zaměstnance, pro které poskytoval odborné kurzy.

V práci budu analyzovat význam a uplatnění zavedené podnikové výchovy a vzdělávacího systému v Baťových závodech, včetně sociální politiky. Důkladně se zaměřím na jednotlivé typy nově vzniklých škol.

Klíčové pojmy

Motivace zaměstnanců, podniková výchova, podnikové vzdělávání, společnost Baťa, typy škol

Annotation

This Diploma thesis deals with the education and corporate training facilities in Bata. The advent of the industrial revolution and the development of technology put ever greater demands on manpower and its utilization. Education at this time was connected with the practice and the industry is faced with a shortage of young skilled workers. This circumstance was one of the reasons why the 1920s and 1930s marked by the educational reforms. In these educational reforms had Zlin, as the headquarters for Bata, a specific position. In response to the deficiency of suitable workers for skilled labor led Tomas Bata system of education and training of their employees, which further developed his brother J.A. Bata. The company was founded and financially supported the Bata School of Work for the young men and women, but also provided training courses for adult employees. The paper will analyze the meaning and application of established business education and training system in the Bata factories, including social policy.

Thoroughly focus on different types of newly established schools.

Key words

Motivation of employees, corporate education, corporate training, Bata company, types of schools

Obsah

Úvod.....	1
I TEORETICKÁ ČÁST	2
1. Tomáš Baťa - továrník, obchodník a podnikatel.....	2
2. Podniková výchova a vzdělávání mládeže	6
2.1 Počátky podnikového vzdělávání	6
2.2 Výchova mládeže	9
2.2.1 Stav školství v době vzniku Československa	9
2.2.2 Zlínské školství.....	10
2.2.3 Zlínské pokusné školy.....	12
3. Podniková výchova a vzdělávání dospělých	16
3.1 Nový trend v podnikání – vzdělávání zaměstnanců	16
3.2 Výchova a vzdělávání ve Ford Motor Company.....	18
3.3 Účast na zisku a ztrátě – výchova k finanční gramotnosti.....	21
3.3.1 Samospráva dílen.....	26
II ANALYTICKÁ ČÁST	29
4. Vývoj Baťova systému školství a vzdělávání v letech 1925 – 1939.....	29
4.1 Financování zlínského školství firmou Baťa	31
4.2 Zlínské základní školství.....	32
4.2.1 Masarykova pokusná měšťanská škola.....	33
4.2.2 Jinojazyčná měšťanská soukromá škola	34
4.2.3 Městská hudební škola Dvořák ve Zlíně.....	35
4.3 Vzdělávací instituce firmy Baťa.....	35
4.3.1 Baťova škola práce	36

4.3.2 Exportní škola.....	49
4.3.3 Škola pro nově přijaté zaměstnance.....	50
4.3.4 Škola prodavačů.....	50
4.3.5 Vyšší lidová škola Tomáše Bati	51
4.3.6 Studijní ústav	52
4.3.7 Tomášov	56
4.3.8 Škola umění.....	58
4.4 Střední školství.....	59
4.4.1 Živnostenská pokračovací škola.....	59
4.4.2 Odborná škola pro ženská povolání.....	60
4.4.3 Obchodní akademie Tomáše Bati pro zahraniční obchod.....	61
4.4.4 Spolkové reálné gymnázium	63
5. Možnost využití prvku Baťova systému vzdělávání v současných podmínkách.....	65
5.1 Společnost Baťa - současnost.....	66
Závěr.....	68
Zdroje	70
Přílohy	74

Úvod

Proces výchovy a vzdělávání Tomáše Bati patří ke klenotům českého podnikatelského ducha. Jeho společnost se sídlem ve Zlíně se stala v meziválečném období jednou z nejdůležitějších průmyslových společností v naší zemi. Díky produkci levné, ale kvalitní obuvi si podnik vybudoval dobré jméno po celém světě. Původně malé městečko Zlín se pod vlivem Baťových závodů stávalo rychle se rozvíjejícím moderním průmyslovým městem. Právem bylo označováno za československou metropoli obuvi.

Zrychlující se tempo výrobního procesu si od zaměstnanců expandujících podniků, které ve svých továrnách zaváděly strojovou výrobu, žádalo odvedení kvalifikované práce. Zde zaměstnavatelé naráželi na nedostatek odborníků na trhu práce. Školy byly postaveny pouze na teoretických základech bez doplnění poznatků z praxe a nových metod práce. V té době přišel Tomáš Baťa se svým systémem výchovy a vzdělávání pracovníků potřebných do provozu a řízení podniku.

Tomáš Baťa měl své heslo: Nebuduji závod, ale člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a tento člověk pak buduje závod. Podle Bati bylo jeho vlastním úkolem poskytnout pracovníkům potřebné základy, aby se mohli rozvíjet. Můžeme tedy vypožorovat, jak významnou úlohu hrálo v Baťových závodech personální řízení.

Ve své diplomové práci se zabývám zlínským školstvím podporovaným firmou Baťa, a to zejména ve 20. a 30. letech 20. století. Hlavním cílem je provedení důkladné analýzy Baťova systému výchovy a vzdělávání. Práce je rozdělena do dvou částí, v první teoretické části se zabývám podnikovou výchovou a vzděláváním mládeže a dospělých. Ve druhé analytické části důkladně rozebírám vývoj Baťova systému výchovy a vzdělávání.

I TEORETICKÁ ČÁST

1. Tomáš Baťa - továrník, obchodník a podnikatel

Tomáš Baťa se narodil 3. dubna 1876 ve Zlíně jako šesté z dvanácti dětí chudého ševce. Protože se ševcovskému řemeslu věnoval Tomášův otec, děda i praděda, bylo už předem dané, že Tomáš bude v této ševcovské tradici pokračovat. Každý den po skončení povinné školní výuky, trávil Tomáš čas se svými sourozenci Annou a Antonínem v dílně svého otce. Stále více a více se začal zajímat o taje ševcovského řemesla.¹

Ve svých patnácti letech odešel do Vídně, po skončení učení se vrátil do Zlína a nastoupil v otcově ševcovské dílně jako obchodní cestující. Už v té době přemýšlel o vlastní obuvnické továrně. Všiml si, že většina obyvatel chodí bosa, na nové, drahé boty jim nezbyvají peníze. Lidé si raději nechávají stále dokola opravovat staré boty, než aby si koupili nové. To chtěl Tomáš Baťa změnit, problém viděl v nízké produktivitě práce. Když ševci vyráběli kvalitní kožené boty, ušití jednoho páru bot jim trvalo čtyři dny. Tím stouply i výrobní náklady, od kterých se potom odvíjela vysoká cena bot.

Tomáš Baťa řekl: „*Je úplně jedno, že děláte nejlepší boty na světě, když okolo vás není nikdo, kdo by si je mohl koupit.*“²

V roce 1894 založil Tomáš Baťa spolu se svými sourozenci, Annou a Antonínem, ve Zlíně obuvnickou živnost. Zavedl v podniku sériovou výrobu a pravidelnou pracovní dobu. Neuběhl však ani jeden rok od založení podniku a rodinný podnik se ocitl na pokraji krachu. Sourozeneckou firmu začala trápit neprospěch a velké dluhy. Obrat ve vývoji nabrala firma až v roce 1897, když Baťa přišel na trh s novým typem plátěné obuvi – tzv. Baťovkou. Tato obuv

¹BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

² tamtéž

byla pro občany cenově dostupná, protože kožené části na obuvi byly nahrazeny levným plátnem. Baťovi se s Baťovkami podařilo získat 80% trhu, protože lidé přestali své boty neustále nosit k ševci na opravu, ale začali si kupovat boty nové.³

Svou první tovární budovu postavil Tomáš Baťa v roce 1900, továrna se mohla pyšnit nejmodernějšími obuvnickými stroji. V tom samém roce překročil počet zaměstnanců firmy Baťa první stovku. Produktivita práce se zvedla na 1 až 2 páry bot za den od jednoho zaměstnance. Baťa o čtyři roky později odjel do USA a začal pracovat jako řadový dělník v jedné z tamních obuvnických továren. Po návratu zavedl ve své továrně ve Zlíně dvousměrný provoz a založil prodejní oddělení firmy Baťa. Zaměstnanci prodejního oddělení měli za úkol rozvoz bot klientům, propagaci značky Baťa, vyvěšovat plechové reklamní cedule, rozdával obyvatelům letáky a snažit se být v neustálém kontaktu se zákazníky. Bratr Tomáše Bati Antonín zemřel v roce 1908. I když byl Antonín Baťa oficiálním ředitelem firmy, fakticky firmu vedl Tomáš, takže se na vedení firmy nic zásadního nezměnilo. Filosofie Tomáše Bati o vedení firmy je:

„Sloužit lidem.“ a „Továrna je jenom hromada cihel a železa. Život jí dávají lidé.“⁴

Z Bati se postupně stával obuvnický fenomén. Zaměstnával 300 zaměstnanců a za den vyprodukoval 3 000 párů bot. V roce 1911 odjel Tomáš Baťa do Spojených států na celý rok. Pracoval jako montážní dělník v automobilovém závodě Henryho Forda. Podle jeho vzoru později po návratu z USA ve Zlíně zavedl pásovou výrobu. Díky ní zvedl produktivitu práce a přitom udržel náklady na nízké úrovni. V roce 1912 se Tomáš Baťa oženil s Marií Menšíkovou, dcerou ředitele Vídeňské knihovny. Za dva roky spolu měli

³BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

⁴tamtéž

první dítě Tomáše Johna Baťa, který se v budoucnu stal Tomášovým nástupcem. V roce 1914 propukla I. světová válka, což mělo za následek změnu v chodu celé firmy i jejich zaměstnanců.

Tomáš Baťa však dokázal využít válku ke svému prospěchu a angažoval se ve výrobě vojenských bot pro rakousko-uherskou armádu. Díky tomuto činu zlínský obuvnický podnik přežil. V roce 1914 založil Tomáš Baťa stavební oddělení firmy, v roce 1916 vybudoval Baťovy strojírenské závody a o rok později vybudoval i elektrárnu a cihelnu. Dá se tedy říci, že během I. světové války firma Baťa rozkvétala. Ke konci války Baťa zaměstnával 5 000 zaměstnanců, kteří vyprodukovali 10 000 párů bot denně.⁵

Očekávaná krize přišla s koncem války, kdy Baťa přestal dodávat obuv armádě. Několikamiliónové dluhy u bankovních ústavů však dokázal vyrovnat v následujících dvou letech a opět začal vyvážet do celého světa. V roce 1920 založil reklamní a marketingové oddělení, které pomohlo v propagaci značky Baťa – reklamní plakáty a katalogy, firemní noviny, firemní logo, baťovské ceny končící devítkou, slevy například 20 – 50% a propagace baťovských hesel jako například: „*Náš zákazník, náš pán.*“

Období obecních voleb v roce 1923 bylo pro Tomáše Baťa důležitou kapitolou v jeho životě. Nejen, že byl šéf největšího obuvnického závodu ve Zlíně, ale stal se i starostou města Zlín. V roce 1924 zavedl ve firmě tzv. dílenskou samosprávu. Pro své zaměstnance vybudoval „nový Zlín“, což znamenalo postavení obytných domů, škol, nemocnic, kulturních zařízení nebo filmových ateliérů. V roce 1930 dokončil Tomáš Baťa výstavbu letiště v Otrokovicích. Ve stejném roce založil své výrobní podniky po celém světě – Německo, Anglie, Francie, Polsko, Švýcarsko, Indie, USA, Jugoslávie a

⁵BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

Nizozemsko. Po vzoru Henryho Forda zavedl Baťa v podniku 40-ti hodinový pracovní týden a dokázal produkovat 100 000 párů bot denně.⁶

Tomáš Baťa se věnoval i jiným ziskovým aktivitám, které neměly s jeho ševcovským řemeslem nic společného. Baťa investoval do pojišťovnictví, leteckého průmyslu, do výroby pneumatik, punčoch, strojů, plynových masek a gumových hraček. Při tom všem se však nezapomněl věnovat potřebám svých zákazníků a zaměstnanců.

12. července 1932 Tomáš Baťa tragicky zahynul i s pilotem ve svém letounu, který se krátce po startu zřítil ve 150-ti kilometrové rychlosti k zemi. Vedení firmy přebíral Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín Baťa, kterého krátce před vypuknutím II. Světové války vystřídal Tomášův syn, Tomáš John Baťa (Tomík).⁷

⁶BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. 217 s. ISBN 80-7318-103-7.

⁷tamtéž

2. Podniková výchova a vzdělávání mládeže

2.1 Počátky podnikového vzdělávání

Způsob přípravy mládeže v cechu od učně k tovaryšovi, až po mistra po staletí fungoval. K velké změně však došlo s nástupem industrializace, kdy se začíná měnit struktura výroby i pracovní náplň dělníků. Dělník pracující u stroje měl za úkol co nejrychleji vykonat jen úzké spektrum činností. Do jeho vzdělání se dále neinvestovalo. Časem se ale tento mýtus, že do výroby stačí obratný, ale jinak ničeho neznalý jedinec, stal překážkou v rozvoji továren. Pracovník u mechanické, stále se opakující práce malého rozsahu ztrácel po letech schopnosti, zájem o osobní růst i o dění v podniku. I zde můžeme spatřovat počátky sociálních a politických bouří konce 19. a počátku 20. století.⁸

Jak podotknul Tomáš Baťa ve své knize *Úvahy a projevy*, žádná organizace nezaručí závodu budoucnost, jestliže se jeho staří, zkušení zaměstnanci nepodělí o své zkušenosti s mladými zaměstnanci. Podle Bati průmysl přenechal učení a výchovu náhodě. Mladý člověk, vstupujícího ve 14. letech do továrny, nikoho nezajímalo. Jednoduše dostal primitivní práci v dílně a kvalifikovaným pracovníkem na strojích se začal učit, až když od strojů odešli staří dělníci. Ve 14. letech se začal živit sám, již na něho nepůsobil výchovný vliv školy ani domova. V době nejprudšího vývoje těla i duše byl tento mladý člověk ponechán v průmyslu úplně náhodě, bez porady a vedení ze strany dospělých lidí.⁹

„Neustále jsem se při své práci v dílnách a v obchodě setkával se stopami školní výchovy,“ napsal Tomáš Baťa. V této době si všiml, jaká síla a možnosti jsou v dlouhých letech docházení do školy a jak sám poznamenal

⁸ĎURĐOVÁ, L., Tomáš Baťa - doba a společnost

⁹BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

„Počal jsem chápat, že tu vlastně začíná problém organizace dokonalejší výroby a lepší práce. Práci konají lidé. Zlepšíme člověka a práce selepší sama.“¹⁰

Tomášovi Baťovi bylo jasné, že se ve svém v té době velmi netradičně vedeném podniku neobejde bez vzdělaných mladých lidí. Koneckonců, sám se těžko vyrovnával se skutečností, že neměl odborné vzdělání, po celý život se snažil tento nedostatek dohnat usilovným studiem. V mládí měl oblíbenou ruskou literaturu, i přesto, že hlavním postavám těchto knih vytýkat jejich pasivní přístup k životu. Protože si dobře uvědomoval důležitost vzdělání, nadchl se myšlenkou nabídnout nové generaci lepší podmínky pro život.

Tomáš Baťa ve své praxi sám poznal, jak těžké je spolupracovat s lidmi, kteří neznají ducha jeho milovaného podniku a nejsou schopni plnit požadavky, jež na ně v práci kladl. Všiml si také velkých platových rozdílů mezi kvalifikovaným a nekvalifikovaným člověkem. Z výše uvedených důvodů se rozhodl, postarat se o výchovu dorostu vlastními silami. Historikové shodně uvádějí, že k Baťovým úspěchům v boji o světový trh přispěly vedle výrobních a organizačních novinek, rovněž podnikem vyškolení zaměstnanci, kteří stáli u vzniku jeho bezkonkurenčních výrobků a služeb.¹¹

K rozvoji vzdělávání a podnikání, lze v systému výchovy a vzdělávání pracujících podniku Baťa pozorovat prvky Taylorova vědeckého pojetí práce a její organizace. Frederick Winslow Taylor byl americký strojní inženýr, který usiloval o zlepšení efektivnosti v průmyslu. Za jednu z jeho stěžejních publikací lze považovat *The Principles of Scientific Management*, která byla poprvé vydána v roce 1911. Taylor ve své knize poukazuje na problém, který byl přítomný v USA na začátku 20 století, a tím byla nízká efektivita práce v

¹⁰CEKOTA, A., Baťa- Myšlenky, činy, život a práce, Knihovna Baťovy služby veřejnosti, svazek IV., Průmyslová tiskárna v Praze 1929

¹¹KARNÍK, Z., České země v éře První republiky (1918-1938), Díl druhý., Československo a České země v krizi a v ohrožení (1930-1935)

průmyslu. Podle něj vedoucí podniků hledali způsobilé kvalifikované pracovníky, kteří již byli někým jiným před tím zaškoleni. Jediný způsob, jak docílit vyšší efektivity, je přestat hledat zkušené a někým zaškolené pracovníky, a místo toho si začít systematicky zaučovat vlastní zaměstnance.

Taylor také poznamenává, že je nutné si vychovat prvotřídní pracovníky, kteří společně s managementem dokážou celý zavedený systém zefektivnit. Hlavním úkolem měla být maximalizace blahobytu jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. V tomto případě nešlo jen o maximalizaci mzdy, ale také o maximalizaci pracovního výkonu.¹²

Zaměstnanci i zaměstnavatelé byli na začátku 20. století přesvědčeni, že jejich zájmy jsou zcela odlišné. Zaměstnavatelé chtěli po svých zaměstnancích co nejvíce odvedené práce, za co nejnížší platové ohodnocení a zaměstnanci opačně požadovali za odvedenou práci co nejvyšší mzdy. Podle Taylora si je ale racionálně uvažující management dobře vědom toho, že bez spokojených zaměstnanců se dá jen těžko dosáhnout dlouhodobého zisku. Firma, ve které se zaměstnanci a zaměstnavatel vzájemně tolerují, bude mít vyšší produktivitu a nižší produkční náklady než konkurenti. V důsledku toho bude schopna nabídnout pracovníkům vyšší platy. Taylor dodává, že těchto záměrů může být dosaženo pouze naprostým využitím pracovního potenciálu pracovníků a strojů. A tohoto cíle bude nejlépe dosaženo, pokud si podnik sám vyškolí své pracovníky.¹³

¹²GLOGAR, A. Inspirace tří Batů (Tomáše, Jana Antonína a Tomáše jun.) k rozvoji vzdělávání a podnikání

¹³TAYLOR, F. W. The Principles of Scientific Management

2.2 Výchova mládeže

2.2.1 Stav školství v době vzniku Československa

Ve druhé polovině 19. století procházelo reformami i institucionalizované školství. V květnu 1869 přijal rakouský parlament nový školský zákon, tzv. školský zákon Leopolda Hasnera. Nový školský zákon s sebou přinesl celou řadu podstatných změn. Zákon dovoloval zřízení tovární školy pro děti, které v dané továrně pracovaly. Povinná školní docházka byla stanovena do 14. let. Hasnerův školský zákon je všeobecně považován za počátek nové etapy v sociálním a kulturním vývoji českého školství.¹⁴

Vznik Československé republiky považujeme ve vývoji školství za významný mezník. V tomto čase vznikaly nové ideje, které obohatily vzdělávací teorii i praxi. Ředitel pokusných škol ve Zlíně Stanislav Vávra, okomentoval úlohu školství v nově vzniklém státě následovně: „*Důležitým činitelem při budování nového státu bude škola. Vzrůst našeho hospodářství, kultury a životního standardu bude záviset do značné míry od toho, jakou generaci nám budou naše školy vychovávat. Dosavadní soustava školská ani duch školský nevyhovuje těmto velikým úkolům. Bude třeba změnit školskou organizaci a ducha všeho našeho školství.*“¹⁵ Větší důraz měl být kladen na svobodu dítěte, učitele i vychovatelské práce. Ruku v ruce s tímto trendem šly i snahy o založení pokusných škol.

Ve 20. století na přelomu 20. a 30. let vzniklo reformní hnutí podporované státem. Tím došlo ke skončení individuálních pokusů, které byly na sklonku století na některých školách zaváděny. Začal se vytvářet institucionalizovaný směr vycházející z objektivních vědeckých poznatků, vzorem se stalo americké školství. Byly organizovány zájezdy do zahraničí,

14 SPĚVÁČEK, Václav. Průkopníci českých pokusných škol, 1. vydání, Praha, SPN, 1978,
15 WICHEREK, J., Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století

konference a porady. Pod vedením Dr. Václava Příhody vznikl roku 1929 *Organizační a učební plán reformních škol*. Obsah těchto pokusných škol se za pochodu zpřesňoval a delimitoval. Tyto školy měly ověřovat principy školské reformy za co největší správní a pedagogické autonomie v optimálních podmínkách praxe, dále je popularizovat a šířit do ostatních škol. Reformní školy působily např. v Praze-Nuslích, v Michli, Hostivaři, v Bakově nad Jizerou a právě ve Zlíně.¹⁶

Velký vliv na zřízení pokusných škol ve Zlíně měl Tomáš Baťa. Svůj názor na stav školství vyslovil na slavnostním zahájení školního roku na pokusné měšťanské škole ve Zlíně: *„Dnešní doba je dobou specializace v průmyslu, v obchodě, v zemědělství a všude jinde - a na to stará škola nepamatovala. Právě nedostatkům dosavadní školy mají odpomáhat školy diferencované, po třech letech školní docházky má být žák způsobem vyučování a případně pracemi ve školních dílnách veden k povolání, pro něž jeví zálibu. Nová pokusná škola bude vedena právě na tomto podkladě.“*¹⁷

2.2.2 Zlínské školství

Ve druhé polovině 19. století bylo ve Zlíně patrné rozdělení v sociálních poměrech místních obyvatel. Až do konce 20. Století se ve Zlíně mnoho nezměnilo. Jak uvádí Zdeněk Pokluda: *„Řemeslo mělo sice zlaté dno, ale to už nemohlo stačit v době, kdy se leckde jinde začal prosazovat tovární průmysl.“* Zlín setrval ve druhé polovině 19. století mimo vliv větších center a dá se říci, že stagnoval.

Na konci století ve Zlíně byla pouze jedna čtyřtřídní škola. Od roku 1884 byla otevřena přípravná pro učně a první třída pokračovací školy

¹⁶ŠMAHELOVÁ, B., Nástin vývoje pedagogického myšlení

¹⁷WICHEREK, J., Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století

průmyslové. Po vzniku ČSR působila přímo ve Zlíně jedna mateřská škola, dvě školy obecné, tři školy měšťanské a jedna škola živnostenská. Vzhledem k tomu, že měšťanských škol bylo velmi málo, dobré vzdělání získalo pouze omezené množství dětí.¹⁸

Poměry zlínských škol se začaly měnit ve 20. a 30. letech. Důvodem této změny byl značný zájem československé veřejnosti o Zlín a především Baťovi závody. Díky hospodářskému rozkvětu obuvnické továrny se do Zlína začali stěhovat za prací ve velkém převážně mladí lidé a došlo tak k rychlému nárůstu počtu obyvatel. Vytvořila se tak nezbytnost výstavby nových bytů, ale také potřeba zajistit i dostatečnou kapacitu škol.

Vedoucí představitelé závodu Baťa přikládali velký význam a důležitost výchově a vzdělání každého občana. To bylo zřejmé z vynaložené snahy o zdokonalení školství nejen ve Zlíně, ale také v celém okolí. Téměř každá škola v Československu žádala o státní podporu, výstavba těchto zařízení byla velice nákladná. Tomáš Baťa proto nechal vypracovat typové projekty škol různých velikostí, včetně podrobných kalkulací a dal je zdarma k dispozici všem zájemcům. Díky tomu dokázal měšťanskou školu s učebnami, kabinety, kreslírnu, tělocvičnou, dílnami, kuchyní i sborovnou postavit za 40% původní ceny. Ve spolupráci se Zlímem byly postaveny moderní školní budovy v Otrokovicích-Baťově, v Prštném, ve Slušovicích, v Malenovicích a na Kudlově.¹⁹

Baťovy závody se zaměřily na přípravu odborníků z vlastních zdrojů. Po vyškolení byli schopni pracovat v továrních podmínkách a bezproblémově plnit úkoly spojené s pásovou výrobou obuvi. Svědomitá výchova budoucích zaměstnanců začínala již na měšťanské škole. Rozvoj techniky kladl větší

¹⁸ POKLUDA, Z. Ze Zlína do světa. Vydání první. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.

¹⁹ JABŮREK, S Baťova škola práce, [online] Starý Zlín 2009, [cit 2012-03-01], Dostupné z: <http://www.staryzlin.cz/batova-skola-prace.php>

nároky na pracovní síly a jejich využití při stále narůstající intenzitě práce. V souvislosti s tím začala nejen na zlínských školách vyvstávat otázka, jak by měl vypadat moderní školský systém. Tato poptávka „z praxe“ se poté protнула s již výše zmíněnými teoretickými diskusemi o reformách školství.²⁰

Základy reformy zlínských obecných škol stály na myšlenkách Dr. Václava Příhody, který se zabýval experimentálními metodami v pedagogice, jež posléze uplatňoval i na zlínských školách, které modifikovali pro tamní školní praxi především ředitelé Masarykovy pokusné školy měšťanské Stanislav Vrána a Oldřich Horák. Tím byla zahájena éra pokusných škol ve Zlíně.²¹

2.2.3 Zlínské pokusné školy

Nový vzdělávací systém diferencovaných škol zajišťoval rozdělení žáků do tříd podle vrozených schopností, nadání a zájmů. Takto byla alespoň částečně umožněna žákům individualizace vzdělávání. O zlínské školství vyjádřily zájem i nadřízené školské orgány. V roce 1937 přijeli do Zlína na pozorování představitelé Ministerstva školství a Zemské školní rady v Brně. Posudek provedené inspekce byl pro všechny školy velmi příznivý. Zástupci Ministerstva školství a národní osvěty se zavázali k trvalé podpoře zlínskému školství pod podmínkou, že bude vzorem pro ostatní školy v republice.²²

Týden školských porad ve Zlíně neboli „Cesta k nové škole“ se uskutečnil od 19. – 23. února 1939 a považujeme ho za význačnou akci. Účastnili se ho okresní školní inspektoři z Čech, Moravy a Slezska, pracovníci Ministerstva školství, Zemských školních rad a zástupci učitelských organizací.

²⁰ WICHEREK, J., Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století

²¹ KOZLÍK, J. a kol., Aktuální historie kapitoly o zkušenostech pokusných škol ve Zlíně z let 1929-1939

²² WICHEREK, J., Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století

Porad se účastnila také komise odborníků, která měla za úkol sestavit základní školský zákon. Jako výsledek bylo přijato usnesení, v němž účastníci porad shrnuli své představy o nové formě českého školství. Myšlenka, která sjednocovala všechny školní práce, byla kladení důrazu na výchovu v duchu státním, národním a křesťanském.²³

Velmi důležitým atributem zlínských reformních škol byla přítomnost Tomáše Bati a jeho závodů. Podnik Tomáše Bati materiálně zabezpečoval všechny školy, financoval výstavbu budov i vybavení, podporoval učitele i nemajetné žáky. Stát platil vyučujícím za jejich obvyklou práci, k tomu však dostávali od firmy Baťa odměny za tzv. „vícepráce“, tj. práci nad státem stanovený úvazek, které navrhoval ředitel školy. Vyplacené odměny měly přispět ke zvýšení životní úrovně a také měly být motivací k dalšímu vzdělávání. Kromě finančních odměn, získali učitelé také odměny v podobě podnikových bytů, ve kterých mohli bydlet se svými rodinami.²⁴

Pedagogové měli za úkol vzdělávat své žáky, ale také sami sebe. Byly pro ně speciálně organizovány semináře, referáty, diskuse a hospitace. Někteří kantoři měli studovat i zahraniční školství, zejména se sledoval vývoj školství v Itálii, Rakousku, Německu, Spojených státech amerických, ve Švýcarsku, Polsku, Rusku, Francii, Belgii, Jugoslávii, ve Spojeném království Velké Británie a Severního Irska.²⁵

Pro žáky z nezámožných rodin byly organizovány tzv. „polévkové a mléčné akce“, v jejichž rámci dostávali každý den mléko a polévku s pečivem, přičemž náklady hradila firma. Žákyně z nejvyšších ročníků měšťanské školy připravovaly oběd v rámci svého učebního programu. Školy dále

²³ WICHEREK, J., Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století

²⁴ KOZLÍK, J. a kol., Aktuální historie kapitoly o zkušenostech pokusných škol ve Zlíně z let 1929-1939

²⁵ VRÁNA, Stanislav. Pedagogická práce, Počty na školách Amerických, svazek IV., v Brně a v Praze 1929, Nákladem Ústředního spolku jednot učitelských na Moravě a Dědictví Komenského v Praze

zabezpečovaly každému dítěti lékařskou péči s očkováním i ošetřením chrupu. Tuto lékařskou péči si děti z majetných rodin platily samy, ale ostatním dětem byla opět hrazena firmou.²⁶

Obsah vzdělání byl regionálně zaměřen. Znamenalo to, že v konkrétní náplni řady předmětů se přihlíželo k potřebám závodu – žáci řešili příklady z jejich praxe. Děti se v hodinách zeměpisu zabývaly např. tím, odkud se do Zlína importovaly suroviny pro Baťovy závody. V matematice pak počítaly roční spotřebu materiálu a zamýšlely se nad tím, zda se podniku více vyplatí dovážet z Asie, Jižní Ameriky či Ameriky Severní. V úkolech také žáci kalkulovali cenu suroviny, její kvalitu a také čas, za který se např. bavlna nebo kůže mohou dopravit do zlínského závodu.²⁷

U studentů byla cíleně podněcována soutěživost, samostatnost a podnikavost. Zlínské školy tvořily organický celek. Každý žák měl příležitost projít všemi stupni podle svého nadání a zájmů tak, aby plně využil svých schopností a dosáhl odborného vzdělání.²⁸

Jak již bylo výše zmíněno, hodně prvků ze zlínského modelu bylo posléze rozšířeno i na ostatní školy v zemi. Po roce 1945 byly do celostátní školské praxe zakomponovány mimo jiné: instituce školního lékaře, zvláštní tělesná výchova pro oslabené žáky, osobní arch dítěte, princip a systém bezpečnostní výchovy a branné výchovy. Dále se na ostatních školách v zemi po zlínském vzoru začaly využívat normy tělesné výkonnosti mládeže, odznak zdatnosti, sportovní soutěže, výchovné vzdělávací lyžařské zájezdy, výcvik žactva v plavání, táboření a školy v přírodě, typy nového posuvného tělocvičného náradí, sportovní výzbroj a výstroj jako součást tělovýchovného

²⁶KOZLÍK, J. a kol., Aktuální historie kapitoly o zkušenostech pokusných škol ve Zlíně z let 1929-1939

²⁷STAVJANIČKOVÁ, K., Pokusné školství ve Zlíně 1929 – 1939, [online] 2012, [cit 2012-03-03] Dostupné z: <http://zlin.cz/index.php?ID=47738>

²⁸ROSA, A., Výroční zpráva průmyslové školy ve Zlíně za školní rok 1938 – 1939, Dnešní organizace průmyslových škol ve Zlíně a v Baťově,

inventáře školy, odborné školení učitelů. Nic z toho se v českém a často ani v evropském školství předtím neobjevovalo. Některé prvky ze zlínského modelu přetrvaly ve školství dodnes.²⁹

Hlavním cílem Tomáše Bati bylo, aby zlínská škola dodala závodu mládež, která by vyrůstala v sousedství závodu a viděla jeho velikost i úspěchy, která by měla zásady Tomáše Bati v krvi a toužila se v životě uplatnit jako on. Děti byly ovlivňovány jak učiteli, tak prostředím a například i všude přítomnými obrazy T. Bati a J. A. Bati.

²⁹HAJNÝ, P. Další pravda o Zlíně: tentokrát o jeho školství, [online] 2005, [cit 2012-02-24]
Dostupné z: <http://batastory.net/milniky/dalsi-pravda-o-zline-tentokrat-o-jeho-skolstvi>

3. Podniková výchova a vzdělávání dospělých

3.1 Nový trend v podnikání – vzdělávání zaměstnanců

Na začátku 20. století docházelo téměř v každé průmyslově vyspělé zemi k prvním systematickým pokusům o zavádění nového modelu výrobního procesu. Typickým rysem tohoto procesu byla rychle postupující profesionalizace všech činností spojených s rozvojem sociální péče o zaměstnance. V období mezi válkami si podnikatelé začínali uvědomovat, jak důležitý je lidský faktor v procesu výroby.³⁰

V této době vznikaly sociologické studie a teorie, například tzv. škola mezilidských vztahů. Za jednoho z průkopníků tohoto směru považujeme amerického sociologa Eltona Mayo. Ten se touto problematikou zabýval ve své práci *The Human Problems of an Industrial Civilization*, v níž mapuje například vztahy mezi pracovníky a vedoucími podniku. Zaměřuje se také na vnímání žen ze strany společnosti a jejich postavení v průmyslu v první třetině 20. století.³¹

Poté co se začaly vztahy mezi podnikateli a jejich zaměstnanci zlepšovat, majitelé podniků zjistili, že pokud jsou jejich dělníci spokojeni, prosperuje celý podnik. Někteří velkopodnikatelé zapojili do svých strategií sociální programy, ty měly fungovat jako další formy odměny za provedenou práci. Průkopníky těchto programů v USA byli průmyslníci Henry Ford, Milton Hershey nebo Endicott Johnson. Právě oni inspirovali Tomáše a Jana Antonína Baťu v jejich zaměstnanecké politice.

T. Baťa se k této tématice vyjádřil: *„Rádi bychom přesvědčili veškeré podnikatele, že závody, které se starají o zaměstnance, jsou v konkurenčním*

³⁰ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938

³¹MAYO, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London 1933

zápase odolnější, protože do takových závodů hrnou se lidé průkopnických povah“³² Plně se tak hlásil k výše zmíněnému trendu.

Díky svému společenskému původu nazýval, ale hlavně považoval své zaměstnance za své spolupracovníky, snažil se ovlivňovat jejich život takovým směrem, aby vyhovoval jeho podnikatelské činnosti. Sociální péči v Baťových závodech řadíme mezi nejlepší v Československu. Baťa pro své zaměstnance budoval byty, pro mladé pak internáty. Kromě výstavby celých nových obytných čtvrtí, firma postavila také obchodní dům s levnými produkty, kino, knihovny, hotely, nemocnici a samozřejmě i školy. Velkou inspirací pro Baťu byla již výše jmenovaná společnost Endicott Johnson.³³

Endicott Johnson Corporation byl americký obuvnický závod, který v první třetině 20. století měl jeden z nejuceleněji propracovaných podnikových sociálních systémů. Už v roce 1890 zavedla tato společnost systém účasti na zisku, založila zdravotní oddělení, vystavila nízkonákladové domy pro své zaměstnance a nabízela svým pracovníkům bezpočet dalších služeb a bonusů. Vedoucí představitelé E. J. Corporation řídili společnosti v duchu tzv. kapitalismu blahobytu – tedy dohodou postavenou na loajalitě mezi managementem a zaměstnanci.³⁴

Každý nově příchozí zaměstnanec dostal tzv. poctivou dohodu. Byla to publikace, ve které pracovníkovi byla přislíbena dobrá mzda, taktí zacházení a kamarádský vztah na pracovišti. Za tyto nadstandardy společnost od svých nových pracovníků očekávala na oplátku kvalitně odvedenou práci. Stejně jako Tomáš Baťa se šéfové Endicott Johnson Corporation snažili vštípit svým zaměstnancům pocit odpovědnosti nejen za jimi odvedenou práci, ale také za celý podnik. „*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta*

³²KUDZBEL, M., Baťa hospodářsky zázrak

³³ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938

³⁴ZAHAVID, Gerald. Negotiated Loyalty: Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940. The Journal of American History, Vol. 70, No. 3, 12/1983

*železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé*³⁵, těmito větami T. Baťa krátce vyjádřil svou zkušenost a své přesvědčení.

Tomáš Baťa si dobře uvědomoval hodnotu lidské práce, proto se také tolik soustředil na organizaci práce. Ve své továrně požadoval disciplínu a efektivní využívání pracovní doby. Dal si za cíl účinně propojit funkci strojů a lidskou pracovní sílu. Baťa si přál mít takové zaměstnance, u kterých by byl patrný aktivní zájem, který by vedl nejen ke zlepšování řemeslné práce, ale také růstu produkce podniku. Zároveň by takový model přispíval k růstu platu dělníků a tím pozitivně působil na jejich motivaci. V Baťových představách měli být zaměstnanci vlastně podnikatelé, kteří znají ve svém podniku vše potřebné: kolik stojí a odkud se kupují suroviny, s jakými výsledky továrna pracuje, kam a s jakou cenou se výrobky prodávají. T. Baťa hlásal zásadu „*Chcete-li mít schopné spolupracovníky, musíte si je vychovat*“³⁶

3.2 Výchova a vzdělávání ve Ford Motor Company

Henry Ford inspiroval Tomáše Baťu v zavádění nových výrobních technologií, ale také ovlivnil jeho zaměstnaneckou politiku. Dalekosáhlé změny ve výrobním postupu, které po technologické stránce umožňovaly rychlý nárůst výroby, odkryly jasnou slabinu celého systému, tou byl lidský faktor. Ford ve svém podniku neustále řešil vysokou fluktuaci zaměstnanců, nestíhání pracovníků u pásu a v neposlední řadě také vlivy odborových svazů. Velké problémy způsobovalo chování nově přijatých zaměstnanců, převážně imigrantů, kteří přijeli do Ameriky před první světovou válkou. Před značným růstem počtu dělníků, byli ve výrobě zaměstnáváni hlavně kvalifikovaní američtí a němečtí řemeslníci, v roce 1914 však byli již tři čtvrtiny pracovníků

³⁵ BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. ISBN 80-7318-103-7.

³⁶ ĎURĎOVÁ, Libuše. Tomáš Baťa - doba a společnost

závodu cizinci. Lidé z jižní a východní Evropy, jejichž kvalifikace ani zdaleka neodpovídala Fordovým standardům, tvořili více než polovinu nově příchozích zaměstnanců.³⁷

Ford realizoval jedinečný program pro amerikanizaci cizinců v Detroitu, v sídle jeho závodu. Program měl pomoci cizincům v integraci. Pro většinu imigrantů bylo značně komplikované zapojit se do společnosti, protože neuměli anglicky, neznali americkou kulturu ani historii. Byli rovnou umístěni do masové produkce, která pro ně byla něčím zcela novým. Ukázalo se, že je nezbytné nejen pro bezpečnost pracovníků, aby všichni rozuměli návodům, jak stroje obsluhovat a jaký pracovní úkol je zrovna po nich žádán. Z těchto důvodů byla zřízena škola pro imigranty, kteří nemluvili anglicky.³⁸

Ford English School byla otevřena v roce 1914 a nabízela pro zaměstnance kurzy jako: průmysl a efektivnost, hospodaření a ekonomie, domácí vztahy, společenské vztahy a přednášky o průmyslových odvětvích. Také se tu přednášela americká historie a kultura. V prvním roce měla škola dvacet studentů a jednoho profesora, po třech letech však již bylo studentů 2200 a profesorů 150. V roce 1916 z 518 žáků Fordovy anglické školy bylo 163 Poláků, 134 Rusů, 46 Rakušanů, ale také 11 Čechů. Zbytek tvořili příslušníci dalších minimálně 30 různých národností. Za první tři roky fungování této školy se zvýšilo procento anglicky mluvících dělníků z 59% na 88%. Stále rostoucí počet zájemců o zaměstnání, stoupající počet anglicky mluvících pracovníků i lepší podmínky v bydlení, můžeme považovat za ukazatele zlepšující se životní úroveň zaměstnanců, doprovázené zvyšující se efektivností produkce.³⁹

³⁷ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938

³⁸tamtéž

³⁹tamtéž

Významný krok Henry Ford udělal, když oslovil podnik Johna R. Leehe, chtěl po něm, aby vylepšil a zmodernizoval jeho zaměstnaneckou politiku. Henry Ford na jeho doporučení zavedl řadu reformních opatření. Zřídil osobní oddělení a zavedl jednoduchý systém, ve kterém mzdy za jednotlivé práce odpovídaly schopnostem a vzdělání zaměstnance. Kromě toho stanovil spořitelni a úvěrovou asociaci pro zaměstnance s cílem vylepšit poměry v ekonomických nejistotách imigrantů.⁴⁰

Nicméně ani reformy Johna Leehe nevyřešily veškeré problémy, se kterými se Ford musel potýkat. Proto musel jít Fordův podnik ještě dále a na začátku roku 1914 vyhlásil proslulý program „pětidolarového dne“. Henry Ford slíbil svým zaměstnancům minimální pětidolarovou denní mzdu. V té době to bylo něco nevídaného. Každý pracovník dostával základní mzdu, ale odměny mu byly vypláceny, jen když dosáhl nadprůměrné úrovně výkonnosti a určité úrovně domácího života.⁴¹

Ford však stál před dalším problémem, pracovníci sice dostávali v té době skutečně bezkonkurenční plat, který by nikde jinde nedostali, nicméně s penězi neuměli zacházet. Z tohoto důvodu vzniklo sociologického oddělení, které mělo radit zaměstnancům jak žít, aby dosahovali na stanovené odměny. 150 vyšetřovatelů navštěvovalo domovy dělníků a dotazovali se jich na rodinný stav, hodnotu úspor, zdraví a koníčky. Pokud měli vyšetřovatelé podezření, že pracovník často pije alkohol, propadl hazardním hrám, je zadlužen nebo žije v nečistém bytě, považovalo se to za pádný důvod k potrestání. Pracovník dostal podmínku a musel vše do půl roku napravit. Pokud se tak nestalo, byl nekompromisně propuštěn z továrny.⁴²

⁴⁰MEYER, S., *The Five Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908 – 1921*, New York 1981

⁴¹ŠEVEČEK, O., *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*

⁴²GIBSON, Christine. *American Hiretag.com History's Homepage: Henry Ford's Revolution for the Worker*, American Heritage 2006

Postupem času se na podnik začaly objevovat kritiky, protože pochopitelně tento systém nevyhovoval každému. Ford byl obviněn v novinách *St. Albans, Messenger, Vermont* ze zasahování do osobního života svých zaměstnanců. Většina dělníků se však přizpůsobila stanoveným podmínkám a slíbenou mzdu obdrželo přes 70 % zaměstnanců Ford Motor Company. Henry Ford pětidolarový den posuzoval slovy: „*Jedna z nejlepších věcí, které jsme kdy udělali pro snížení nákladů*“. Jeho novátorství spočívalo v zavedení minimální mzdy, zdravotní dovolené, podnikové banky, ale také ve výchově svých zaměstnanců k hospodárnosti a k věrnosti podniku, který jim poskytuje určitý nadstandard.⁴³

3.3 Účast na zisku a ztrátě – výchova k finanční gramotnosti

„Náš závod jakkoliv je v knihách zapsán na jméno jednotlivce, t. č. na jméno moje, přece je v skutečnosti závodem družstevním. Skládá se ze samých drobných podnikatelů, kteří mají účast na výnosu svého oddělení a jsou kapitálově na závodě zúčastněni. Již nyní jsou naši zaměstnanci největšími věřiteli závodu a jejich kapitálová účast roste každým dnem. Nebude dlouho trvat, co většina zaměstnanců bude tichými společníky závodu. Zásadou mého podnikání jest učiniti ze svých zaměstnanců kapitalisty.“⁴⁴ Tato citace Tomáše Bati se dá považovat za programové prohlášení dalšího významného odvětví podnikového vzdělávání, které můžeme nazvat „finanční gramotnost“.

Díky rozmachu obuvnické továrny přicházeli do Zlína za prací lidé nejen z okolních vesnic, ale i z celé republiky. Většinou to byli lidé bez vyššího vzdělání, které nalákala práce v nejdynamičtějším podniku v ČSR. Lákavá byla také vidina vysoké mzdy, i když za náročnou práci. Tomáš Baťa preferoval při

⁴³ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938,

⁴⁴KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

přijímání do zaměstnání mladé lidi, protože ti se dají ještě formovat. Chtěl pro své pracovníky zavést takové systémy, které by vedly k výchově k blahobytu. Dnešním slovníkem bychom řekli, že Baťa učil dělníky managementu. Vymyslel a hlavně realizoval fungující proces přeměny námezdního myšlení dělníků a ostatních pracovníků k myšlení podnikatelskému. Svě zaměstnance motivoval k podnikavosti systémem odměňování, ve kterém mzda závisela na úsilí a kvalitě odvedené práce. Byla to tzv. účast na zisku a ztrátách.⁴⁵

Systém účasti na zisku byl v době zavedení ve zlínském závodě již používán v moderních společnostech, a to zejména v USA. Jednalo se o bonusy k výplatě, ale velikost vypláceného bonusu nebyla závislá na zisku firmy. Například ve Fordových závodech na výrobu automobilů se velikost prémie řídila počtem odpracovaných let u firmy. V Evropě bylo zase zvykem odměňovat zaměstnance spíše formou vánočních nebo novoročních darů.⁴⁶

V podniku Tomáše Bati od roku 1924 pracovník dostával určitý podíl ze zisku podle hospodářských výsledků své dílny. V tomto systému si každý zaměstnanec mohl spočítat svou prémie, což ho mělo motivovat k vyšší iniciativě. Podstatou myšlenek Tomáše Bati bylo, aby měl každý zaměstnanec přehled o hospodaření závodu a aby věděl, že je zisk účelně používán, a že před ním vedení podniku nic neskrývá. Při zavedení nového programu, jehož nejdůležitější ideou bylo rozdělení odměn pracovníků na pevný plat a proměnlivou složku účasti na zisku, bylo nutný vytvořit také nový systém mezd. Pro tento úkol byl vybrán Dominik Čipera, který byl v té době zaměstnán ve varšavské filiálce pražské Kreditbanky. Dominik Čipera byl výtečným matematikem a byl znalý bankovníctví i finančního a administrativního řízení obchodu. Postupem času se stal zástupcem Tomáše Bati.⁴⁷

⁴⁵KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

⁴⁶POCHYLÝ, J., Baťova průmyslová demokracie

⁴⁷tamtéž

Princip odměňování spočíval na rozdělení zaměstnanců do několika kategorií podle pracovních pozic. Hmotná zainteresovanost u dělníků pracujících ve výrobním oddělení byla vázána na odměny za stanovený a provedený výkon. Další bonusy dostávali dělníci za úspory dosažené při zpracování materiálu, vykonávání mezioperačních kontrol kvality nebo při procentuální účasti na zisku oddělení.⁴⁸

Technickohospodářští pracovníci byli odměňováni pevnými týdenními platy a k tomu jim náležela procentuální účast na zisku. Zaměstnanci správních útvarů podniku, např. personálního oddělení, účetny, sekretariátu vedoucích pracovníků, u nichž nebylo možné vyčíslit účast na zisku na základě hospodářského výsledku, dostávali pevný týdenní plat a k tomu odměny navrhované jejich nadřízenými. V Baťových závodech byl nejprve zaveden systém, ve kterém vedoucí pracovníci byli zainteresováni pouze na účasti ze zisku oddělení, ale ztráty šly na účet podniku. Tento způsob však nepřinesl očekávané výsledky, proto byla později zavedena pro vedoucí pracovníky i účast na ztrátách. Na ztrátě svého oddělení se podíleli pracovníci na vyšších stupních řízení, kterými byli např. správci budov nebo vyšší management.⁴⁹

Účast na zisku se netýkala pouze pracovníků ve výrobě, tento systém byl platný i mimo brány Baťova závodu. Například nákupcům surovin se měnil plat závisle na výsledku jimi uzavřených obchodů. Tím vyšší dostal odměnu, čím nižší vyjednal ceny za nákup např. kůže. Pozoruhodnou dohodu na obdobné bázi uzavřel Baťa dokonce i s hasičským sborem ve Zlíně. Hasičům byl vyplácen prostřednictvím prémie tím vyšší plat, čím méně požárů ve městě bylo. To mělo vést hasiče k ostražitosti a hlavně k zavádění preventivních protipožárních opatření.⁵⁰

⁴⁸ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938

⁴⁹KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

⁵⁰tamtéž

Procentuální sazba podílu pracovníků na zisku byla dohodnuta na 6 až 12 měsíců dopředu. U zaměstnanců, kteří dostávali prodejní prémie a u správců oddělení, tvořila účast na zisku největší část platu. Jejich pevná mzda byla relativně nízká, v některých případech tvořila pevná složka jen polovinu výplaty. Ze mzdy jednoho dělníka byla živena celá jeho rodina, neboť vdané ženy u Baťů zaměstnávali.⁵¹

V roce 1924 při proslovu k zaměstnancům 4 budovy závodu Tomáš Baťa poučil své spolupracovníky, jak nazýval všechny zaměstnance, o zavedení systému účasti na zisku. Kromě toho ale také zdůraznil, kdo bude z tohoto programu vyjmut. „*Účast neposkytneme těm, kteří nejsou zaměstnáni v závodě alespoň jeden rok a těm, kteří nedosáhli dosud 20 let. Mladistvé dělnictvo však obdrží účast na zisku tehdy, když se přesvědčíme, že na jeho výdělků jsou odkázáni blízcí příbuzní. Dále účast na zisku nepřísluší těm, kteří byli uznáni, že jsou závodu nežádoucí*“⁵² Celkově bylo tedy na zisku a ztrátě zainteresovaných přibližně 30% zaměstnanců, ostatní dostávali pevnou mzdu.

Mzdový program účasti na zisku byl postaven na 3 principech:⁵³

- I. vyúčtování dosaženého zisku muselo být co nejrychlejší, probíhalo tedy týdně.
- II. každý účastník si musel být schopný svou svoji část zisku vypočítat sám. Systém musel být co nejjednodušší.
- III. účast na zisku se vztahovala na malé oddělení, aby se každý zaměstnanec mohl účastnit na správě dílny.

⁵¹KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

⁵²BAŤA, T., Úvahy a projevy

⁵³POCHYLÝ, J., Baťova průmyslová demokracie,

Tabulka č. 1. Průměrné týdenní podíly na zisku v letech 1925-1931 (v Kč)

1924	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
50	60	80	90	90	90	90	98

Zdroj: POCHYLÝ, Jaroslav, Baťova průmyslová demokracie, Praha 1990

Z tabulky je zřejmé, že účast na zisku pro zaměstnance měla stoupající tendenci. Tento trend byl následkem rozvoje Baťových závodů, které se během pár let staly nejúspěšnějším podnikem ve výrobě obuvi na světě. Nelze přesně určit, z jaké části byl příčinou výborných hospodářských výsledků firmy zavedený systém vzdělávání a motivace zaměstnanců, o významu, který mu přikládal sám Tomáš Baťa, však hovoří jeho vyjádření: *„Za půl třetího roku zlepšil se značně náš provoz, zvýšily se i zisky závodu, zvýšily se mzdy dělnictva a snížily se ceny výrobků, přes stálé zdržování surovin. Jaký podíl měla na tomto pokroku účast na zisku zaměstnanců? To nelze ciferně vypočíst, ale já myslím, že větší, nežli se domníváme.“*⁵⁴

Vyúčtování podílu ze zisku probíhalo vždy na konci půlroční periody. Zaměstnanci si mohli polovinu své odměny vyzvednout okamžitě v hotovosti a druhou polovinu uschovali na své osobní účty ve firemní bance, jako záruku pro eventuální ztrátu v dalším období. Peníze na kontech pracovníků byly úročeny 10% úrokem a podnik je využíval jako provozní prostředky. Tomáš Baťa platil svým zaměstnancům vysoké mzdy, tím ale jeho práce nekončila, což dokazuje jeho citace: *„Zaměstnavatel, který naučil lidi vydělávat, naučil je*

⁵⁴BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. 217 s. ISBN 80-7318-103-7.

*jen třetině toho, čeho je člověku třeba uměti, aby se mohl státi hospodářsky nezávislým. Druhá třetina je v rozumném vydávání a třetí teprve v šetření.*⁵⁵

Vklady uložené v podnikové bance měly také psychologický účinek. Zaměstnanec se podniku nesnažil nijak škodit, protože si byl vědom toho, že by si to podnik vynahradil na něm. Bylo to další inovativní opatření správy podniku, které mělo zlepšit schopnosti pracovníků v hospodaření a zvýšit jejich finanční gramotnost.⁵⁶

Zavedený systém účasti zaměstnanců na zisku a ztrátách byl pro podnik i zaměstnance velmi ziskový. Pracovníci měli dojem, že jsou spojeni s podnikem a svým dobrým výkonem mohou zvýšit jeho prosperitu. Primárním prvkem systému byla jeho jednoduchost, Baťa chtěl, aby každý byl schopen spočítat si svou odměnu – můžeme říci, že tím naučil zaměstnance základům „*finanční gramotnosti*“.

3.3.1 Samospráva dílen

Zavedení účasti na zisku a ztrátě, bylo možné až po zavedení systému tzv. samosprávy dílen. Tomáši Baťovi bylo skoro 50 let, když začal realizovat systém samosprávy dílen. Byl již velmi zkušený, a proto věděl, že největších úspor se dá dosáhnout racionalizací a hospodárností na všech úrovních výroby. Usiloval o nalezení takové struktury, ve které by každý zaměstnanec pracoval stejně efektivně a úsporně, jako soukromník. Baťa chtěl uspět v konkurenčním

⁵⁵ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938.

⁵⁶ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2002. 217 s. ISBN 80-7318-103-7.

boji, byl proto nucen kalkulovat výrobní náklady a hledat cestu k levnější výrobě.⁵⁷

Princip samosprávy byl založen na hospodářské samostatnosti každého článku výroby. Základem bylo plánování. Aby bylo možné porovnávat provedenou práci s plánem, dělal mistr jednou za týden vyúčtování hospodářského výsledku oddělení. Toto vyúčtování bylo posléze vyvěšeno v dílně, aby si každý mohl snadno vypočítat velikost svého podílu ze zisku. Tento systém podněcoval každého příslušníka oddělení k vyšší osobní zodpovědnosti za svou práci a upevnil také kolektivní úsilí o co nejefektivnější plnění stanovených úkolů.⁵⁸

Samospráva dílen také ulehčovala do značné míry práci vedení podniku tím, že část starostí týkajících se vyrobeného množství a kvantity produktu předala na zodpovědnost dílnám. Samostatnost jednotlivých oddělení se projevovala v několika znacích:⁵⁹

1. Každé oddělení mělo jednu vedoucí osobnost odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení.
2. Každé oddělení mělo samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním.
3. Účast zaměstnanců (mistrů a řady dělníků) na zisku dílny.
4. Osobní odpovědnost každého oddělení za svou práci.
5. Kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisel zisk oddělení.

⁵⁷KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

⁵⁸ŠEVEČEK, O., Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938

⁵⁹LEŠINGEROVÁ, R., Baťova soustava řízení

Podnik byl vytvořen ze stovek oddělení. Platilo, že oddělení vždy kupovalo zboží, na kterém potřebovalo pracovat, od svého souseda v závodě. Po ukončení operace, kterou na výrobku oddělení provádělo, muselo bezprostředně zase produkt prodat další dílně, která polotovar dále opracovávala. Prodej mezi odděleními neprobíhal hotově, ale ke směně sloužily tzv. kreditky, na které vedoucí dílny zapsal příslušnou částku. Hmotná zainteresovanost každé dílny nutila příjemce hledat na přejímaném zboží nějaké, třeba nepatrné chybičky, aby mohl od prodávající dílny požadovat slevu, nebo jim zboží vrátit na dodělávku a vyžadovat pokutu za pozdní dodání zboží.⁶⁰

Samospráva dílen umožnila většině pracovníků ovlivnit řízení provozu a změnila jejich myšlení z „námezdního“ na „podnikatelské“. Toho bylo dosaženo hmotnou zainteresovaností dělníků na efektivnějším využívání materiálů a také motivací k úsporám času i energie. Zaměstnanci tak mohli v praxi využít své teoretické znalosti, které se naučili ve Studijním ústavu např. na přednáškách opracování materiálu, základy obuvnické kalkulace, dodělávky, péče o výtěžky lidí či na kurzu – dílenský účet.⁶¹

⁶⁰POCHYLÝ, J., Baťova průmyslová demokracie

⁶¹KUDZBEL, M., Baťa hospodářský zázrak

II ANALYTICKÁ ČÁST

4. Vývoj Baťova systému školství a vzdělávání v letech 1925 – 1939

Na začátku 20. let 20. století došlo k velmi rychlému rozvoji firmy Baťa. Tento rozvoj byl důsledkem svědomitě propracované podnikatelské vize Tomáše Bati, jejímž výsledkem byl nečekaný návrh na snížení cen obuvi až o polovinu. Protože se téměř okamžitě začala výrazně zvyšovat poptávka po obuvi, nastala potřeba rozšířit kapacitu výroby. Tedy nutnost nových strojů i budov a zejména nezbytnost nových pracovníků, kteří by zabezpečili spokojenost zákazníků na tomto trhu.⁶²

Zájemců o práci byl pochopitelně dostatek, ale neměli potřebnou kvalifikaci. Bylo to způsobeno zeměpisnou polohou Zlína a jeho okolím, lidé zde pracovali nejčastěji v oblasti zemědělství. Dalším důvodem byl stav výuky v živnostenských pokračovacích školách, ve kterých nebyla příprava učňů pro práci v továrnách dostatečná. Tomáš Baťa se tedy rozhodl podle vzoru ve společnosti Ford Motor vychovávat si vlastní kvalifikované pracovníky. Společnosti Ford Motor už v roce 1915 založila vlastní učňovskou školu pro vzdělávání průmyslové mládeže. Americký ideál výchovy učňů se Baťovi při jeho cestě po Americe velmi zalíbil, a proto ji přizpůsobil domácímu prostředí.⁶³

Rozkvět Baťových závodů a rostoucí počet obyvatel vyvolal nové požadavky na kvantitu i kvalitu škol ve Zlíně. Pro Tomáše Baťu se vyskytla ideální příležitost ovlivňovat kvalifikaci žáků už na obecných a měšťanských

⁶²NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. 23s. Bez ISBN.

⁶³TRNKA, F. Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Cuba. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

školách. Z tohoto důvodu se rozhodl finančně podporovat zejména výstavbu nových vzdělávacích institucí. Navíc v průběhu třicátých let se firma angažovala nejen už ve zmíněné oblasti základního a odborného školství, ale rovněž přišla s myšlenkou zvyšování kvalifikace dospělých formou kurzů v dalších k tomu uzpůsobených školských a vzdělávacích zařízeních.⁶⁴

V tom, že bylo vzdělávání zaměstnanců pro firmu velmi důležité, nás ujistí také projev Jana Antonína Bati uveřejněný ve Výroční zprávě Průmyslové školy ve Zlíně za školní rok 1938 – 1939: „*Myslíte-li pánové, že já jsem hrdý na naše budovy, stroje, mýlíte se. Jestli jsem na něco hrdý, tož to jsou naši mladí muži, které si vychováváme. Ty budovy a stroje mohou někdy třeba zmizet, ale pak naši mladí mužové postaví je znovu a lepší. V nich je naše budoucnost.*“⁶⁵ Přestože byla po konci 2. světové války proti Baťovým závodům mířena cílená negativní propaganda a následně byl podnik zestátněn, projevila se vyslovená idea. Absolventi zlínských prvorepublikových škol šířili Baťovy myšlenky podnikání po celém světě a z většiny z nich se stali velice úspěšní lidé.

V předmnichovské republice byl systém školství v Československu značně roztržštěný. Povinná školní docházka trvala do 14 let. Na malých vesnicích však velmi často nebyla měšťanská škola dostupná, proto děti vychodili pouze školu obecnou, takových žáků bylo přibližně 45 %. „Měšťanku“ vychodilo 50 % žáků, a to buď po třech, nebo po čtyřech letech. Střední školu navštěvovalo necelých 5 % mladistvých a 27 % školu pokračovací nebo odbornou. Vysoké školy navštěvovalo pouze kolem 30 000 studentů. Skoro 70 % dospívajících mladistvých od 14 do 18 let nemělo žádné vzdělávací ani výchovné vedení, tohoto nedostatku využil Tomáš Baťa ve 20. letech tím, že položil základy nejen k odbornému školství, ale k

⁶⁴TRNKA, F. Zlínští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Cuba. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

⁶⁵MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/5 – i. c. 5

celoživotnímu vzdělávacímu systému, který neměl v Československu obdoby.⁶⁶

4.1 Financování zlínského školství firmou Baťa

V době před 2. Světovou válkou, v období budování a provozu škol ve Zlíně, byla finanční podpora ze strany Baťova podniku velmi zjevná a výrazná. Důvodem, proč mohla Baťova firma tak výrazně přispívat finančními prostředky na školství byl ten, že daňový systém první republiky dovozoval poskytnuté dotace odečíst od celkového úhrnu daní zaplacených československému státu. Baťovy závody nepřispívali pouze na odměny vyplácené kantorům, přispívaly na celkové fungování škol.⁶⁷

Podpora na fungování škol měla většinou formu krytí schodku v rozpočtu Městské školní rady a pomáhala tak uhradit náklady na provoz. Odměny učitelům byly organizovány přes Spolek rodičů, založený v roce 1925. Tento spolek měl za úkol úzce spolupracovat s učiteli, dá se říci, že odměny byly motivačním faktorem v pedagogické práci učitelů. Přestože ředitelé škol mohli podávat návrhy na vyplácení a výši odměn, konečné rozhodnutí příslušelo firmě Baťa.⁶⁸

Za pouhých sedm let dosáhly výdaje na vybudování internátních zařízení, škol a nemocnice uhrazené podnikem Baťa závratné výše 10 miliónů korun československých. Vynaložené prostředky jsou zcela jistě důkazem toho, jak Baťovi záleželo na vzdělanosti jeho zaměstnanců i ostatních obyvatel

⁶⁶WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

⁶⁷tamtéž

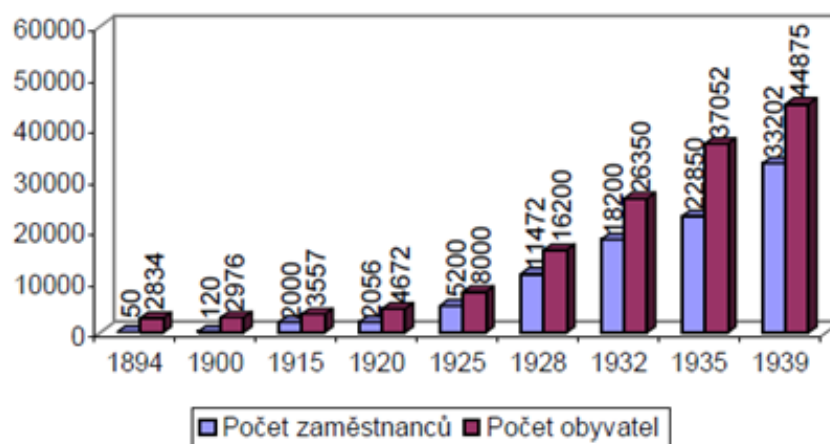
⁶⁸tamtéž

města.⁶⁹ Pohled na nově vybudované zázemí v Baťově Zlíně přikládám jako přílohu A.

4.2 Zlínské základní školství

Mezi světovými válkami prošly základní školy „Velkého Zlína“, stejně jako další vzdělávací zařízení, monumentálním rozvojem. Souviselo to nejen s počtem lidí žijících ve městě, ale hlavně s množstvím pracovníků v Baťových závodech. Růst počtu obyvatel Zlína byl na počátku třicátých let na druhém místě za Prahou, společně s počtem pracovníků v závodě je zobrazen v následujícím sloupcovém grafu.

Graf 1: Počet zaměstnanců firmy Baťa a obyvatel Zlína v letech 1894 - 1939



Zdroj: Kolektiv autorů: Ročenka Baťa 1940. Zlín: Tisk Zlín, 1940

Z grafu č. 1 jasně vyplývá nutnost postavit další budovy obecných a měšťanských škol. Po vzniku republiky působily ve Zlíně pouze 2 obecné školy, 3 školy měšťanské a 1 škola živnostenská pokračovací. Na konci

⁶⁹WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005

třicátých let fungovalo již 20 národních škol, 10 škol obecných, 2 měšťanské veřejné školy a 1 jinojazyčná soukromá škola.⁷⁰

Na školách se přednášelo podle zastaralého rakousko-uherského zákona a právě snaha o přizpůsobení se podmínkám nové republiky vyvolala značný zájem o reformu lidového vzdělávání. Tuto reformu chtěli prosadit také v jiných částech republiky, zde však měla optimální podmínky. Nebyly zde pouze školy se standardními osnovami, ale vznikaly také tzv. pokusné školy se snahou o vyučování integrující moderní metody a přístupy ke vzdělání. Byla to Masarykova pokusná měšťanská škola, Jinojazyčná měšťanská soukromá škola a Městská hudební škola Dvořák ve Zlíně.⁷¹

4.2.1 Masarykova pokusná měšťanská škola

Po svém zvolení starostou se Tomáš Baťa stal také předsedou Městské školní rady ve Zlíně, jeho cílem bylo zřízení tzv. „*nové školy*“ s plánem na reformu zlínského školství. V Ročence Baťa 1930 je typ staré a nové školy zajímavě porovnán k přehradám: „*Staré přehrady mívaly jediný úkol – zachytit prudké vody povodní, aby netrhaly břehy a nepustošily pole a louky. Ale to je málo. Přehrada vodu jen zkrotila a nic víc. My potřebujeme přehrady, které dovedou nejen síly soustředit a spoutat, ale také upotřebit a dát do služeb lidem.*“⁷²

Počátkem výstavby budovy Masarykových škol se stal rok 1927. Dva roky po výstavbě se již v této budově vyučovalo. Tato veřejná pokusná škola byla určena především pro děti od 11 do 15 let. Jejím cílem bylo poskytnout

⁷⁰Kolektiv autorů. *Ročenka Baťa 1940*. Zlín: Tisk Zlín, 1940. Bez ISBN

⁷¹WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa* 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

⁷²POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Vydání první. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.

mladému studentovi lepší vzdělání pro praktické povolání. Provoz Masarykovy školy financovaly Baťovy závody. Z důvodu značného zájmu, jak místních, tak přespolních zájemců, bylo nutné zřídit internátní zařízení. Zřízením těchto škol nastal prudký úbytek propadlých dětí v porovnání se zavedeným školským systémem. Současně vznikaly tyto pokusné školy také v jiných částech státu, např. v Praze, Říčanech a Humpolci. Avšak pouze ve Zlíně byly ideální předpoklady k výchově samostatně myslícího, tvořivého a podnikavého občana.⁷³

4.2.2 Jinojazyčná měšťanská soukromá škola

Škola zahájila činnost v roce 1934 s 18 žáky, již v roce 1939 se jich zde však vzdělávalo 380. Vyučovalo se ve dvou jazycích – cizím a mateřském. Cizími jazyky byla němčina, francouzština a angličtina. Přímo v zájmu firmy Baťa bylo, aby ve městě vyrostla škola s rozšířenou výukou cizích jazyků, není tedy překvapením, že její provoz značně podporovala. Na školném, které činilo 100 Kč měsíčně, se firma Baťa podílela 60%. Jinojazyčná měšťanská škola byla určitou nadstavbou, navštěvovala ji pouze část mládeže.⁷⁴

⁷³WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005.

⁷⁴tamtéž

4.2.3 Městská hudební škola Dvořák ve Zlíně

Díky iniciativě Pěvecko-hudebního spolku Dvořák byl provoz v této škole zahájen roku 1933. Starosta města Dominik Čipera společně s firmou Baťa přispívali svým podstatným vlivem k založení a udržení také tohoto vzdělávacího zařízení. Hudba se ve Zlíně měla stát alternativou k prudkému rozvoji techniky a práce.⁷⁵

4.3 Vzdělávací instituce firmy Baťa

Ve Zlíně stačily pouhá dvě desetiletí na vytvoření kompaktního vzdělávacího systému učňů i stávajících zaměstnanců. Jako počátek tohoto systému považujeme založení Baťovy školy práce v roce 1925, Baťova škola práce se s největším počtem studentů stala základním kamenem v budování školství „*pod křídly*“ podniku. S nárůstem velikosti a aktivit firmy se vzdělávací systém začal rozrůstat o další instituce. V roce 1939, v roce otevření Školy umění, první školy vysokoškolského typu na Zlínsku, byl tento vzdělávací systém dovršen. V následujících podkapitolách jsou popsány vzdělávací instituce, o jejichž zřízení a provoz se zasloužily především Baťovy závody. Na těchto školách byly samozřejmě také uplatňovány nové moderní metody navazující na praxi Masarykovy pokusné měšťanské školy.⁷⁶

⁷⁵ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

⁷⁶tamtéž

4.3.1 Baťova škola práce

Před zřízením Baťovy školy práce datujeme několik pokusů a opatření k zajištění potřebné kvalifikace zaměstnanců. Na začátku první světové války byla v Pardubicích založena společnost Embas, jejímž úkolem bylo školit učně. Velká vzdálenost však byla překážkou, z tohoto důvodu bylo od záměru opuštěno. Od roku 1919 se realizovaly odborné obuvnické kurzy pro pracovníky (pondělí, středa, pátek, 17 - 19 hodin). O pět let později se rozšířily o kurzy pro obchodní vzdělání. Úmyslem Tomáše Bati však bylo poskytnout mladým lidem vycházejícím z měšťanských škol odborné učňovské vzdělání, plně odpovídající požadavkům závodu. Mladí lidé měli vstupovat do továrny připraveni k ovládnutí všech sektorů výroby. Tuto myšlenku měl Tomáš Baťa již v roce 1911, své realizace se však dočkala až po konci první světové války.⁷⁷

Vzorem pro Baťu byla Fordova škola učňů ve společnosti Ford Motor. Fordova škola poskytovala vzdělání praktické i teoretické, její žáci se týden učili ve školních lavicích a týden pracovali ve školních dílnách. Dílna byla rozčleněna do 26 skupin, přičemž každý z učňů si vyzkoušel práci přibližně v polovině z nich. Učebny a dílny byly prvotřídně vybaveny nejmodernějšími pomůckami a stroji. Podstatnou součástí výchovy studentů bylo učení se samostatnosti.⁷⁸

V červenci 1925 vedení závodu zveřejnilo v denním tisku prohlášení, v němž stálo: *„Baťa mladým mužů: přijmu ve Zlíně 200 mladých mužů ve stáří 14 let, kteří vychodili buď školu měšťanskou nebo nižší reálku s dobrým prospěchem nebo obecnou školu s mimořádně dobrým prospěchem za tím účelem, abychom z nich vychovali dobré a řádné podnikatele. Mladými muži*

⁷⁷MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, I/3 – i.č. 44

⁷⁸MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, I/4 – i.c. 899

*nazýváme ty, kteří si chtějí vlastní práci vydělati na živobytí, získati vědomosti a budovati majetek. Jen takové můžeme potřebovati.*⁷⁹

Toto prohlášení bylo značně překvapivé a mnozí ho posuzovali s velkou nedůvěrou. V té době nebylo zvykem platit učňům za práci a navíc ševcovské řemeslo nebylo nikterak atraktivní. I z těchto důvodů se zapsalo jen 80 zájemců, ze kterých tříleté studium úspěšně ukončilo 44 absolventů. Tomáš Bati si přál, aby se žákům v jeho škole neříkalo učni, chtěl pro ně zvláštní oslovení. Zvolil pojmenování „*mladý muž*“. Zdůvodnil to v Národní politice 6. 7. 1924: „*Slovo muž znamená živitel. Čtrnáctiletý hoch začíná na sebe vydělávati a jest proto mladým mužem... Vy mladí mužové, vykročte s odvahou do světa... Velikost naší doby jest v tom, že i ta nejvyšší místa jsou dostupná i chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby je dosáhl*“⁸⁰

Vzdělávací proces Baťovy školy práce byl založen na nedílném spojení tří složek, z nichž každá hrála roli při celkovém hodnocení žáka.

Byly jimi tyto prvky:

1. práce v továrně (praktická výuka)
2. školní výuka
3. výchova v internátě

Cílem výchovy bylo v mladém člověku probudit ctižádost po práci na vyšších místech a odstranit přesvědčení, že navždy zůstane jen dělníkem.⁸¹

⁷⁹CR – Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín (MZA), Fond Baťa, a. s. Zlín, I/3 – inventární číslo (i.č.) 22

⁸⁰tamtéž

⁸¹MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/5 – i. č. 2

Vývoj Baťovy školy práce

Svou činnost zahájila Závodní odborná škola obuvnická firmy T. a A. Baťa ve Zlíně – Baťova škola práce, jak zněl její tehdejší název, 15. 9. 1925. Škola byla nejprve na tři později na čtyři roky. Ze začátku byla její úroveň srovnatelná se živnostenskou pokračovací školou, doplněná o některé další předměty, například strojnictví, tělesnou výchovu a studium cizích jazyků. K zásadním změnám v kvantitě i kvalitě výuky došlo počátkem třicátých let. Učební látka byla rozšířena o další předměty, především chemii. Dokonce byl v roce 1933 založen samostatný chemický obor. Nejvýznamnějšího rozkvětu však dosáhlo strojírenství. Vedení továrny si totiž uvědomilo, že k rozmachu závodu dojde nejspíše využitím nových a dokonalejších strojů. Studenti obuvnického oboru byli tedy zařazováni i do strojírenských dílen a vědomosti doplňovali ve večerní škole. Vyústěním se stalo v roce 1933 otevření Závodní odborné školy strojnické. Od ročníku 1935/1936 byli absolventi s nejlepšími výsledky zařazováni dále do nové dvouleté školy mistrovské.⁸²

Vzdělávání dívek začalo, oproti vzdělávání mladých mužů, o něco později. Podoba výchovy mladých žen, jak byly dívky označovány, byla ovšem poněkud odlišná. V mladých ženách byly rozvíjeny všestranné schopnosti - pilnost, čestné chování, měly se z nich stát spolehlivé spolupracovnice a inteligentní ženy, matky a hospodyně. Mladá žena měla být ve Zlíně nositelkou vyšší kultury, měla rozumět umění, literatuře, filmu a divadlu. Vše se měly naučit ve večerní škole, kterou navštěvovaly sedm hodin týdně. Dívky absolvovaly předměty jako němčina, hospodářská výchova, vzdělávací četba, společenská výchova, hudební výchova, zdravotní věda, šití prádla a kulturní rozprava. Organizace práce, školy, výchovy a ubytování byla u mladých žen totožná jako u mladých mužů. První ročník se pro dívky otevřel v roce 1929 a od školního roku 1932/1933 probíhala pravidelná výuka. Přijaté dívky byly

⁸²NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995.

zaměstnány v obuvnických, gumárenských nebo pletařských dílnách. Asi 75% absolventek se provdalo za baťovce.⁸³

Založení Průmyslové školy

K úmyslu provést kvalitativní a kvantitativní změny ve výuce bylo potřeba získat souhlas Ministerstva školství a národní osvěty. Na svou stranu si Baťa získal bývalého ředitele pražské Průmyslové školy a vládního radu ministerstva Arnošta Rosu. Úsilí podniku vyvrcholilo v roce 1937 zřízením Průmyslové školy ve Zlíně, která byla dále organizačně součástí Baťovy školy práce. Ředitelem nové školy byl jmenován právě Arnošt Rosa, ve skutečnosti ji však vedl Matěj Hrádek.

Škola se podle oborů dělila na tato oddělení:

1. strojnické s pobočkou elektrotechnickou
2. obuvnické
3. chemické se zaměřením na kožařství a gumárenství
4. stavební
5. pletařské⁸⁴

Každý obor měl tři na sebe navazující stupně, z nižšího do vyššího postupovali však jen studenti, u kterých se projevil talent a nadání a podstoupili obtížný výběrový systém:

⁸³NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. Bez ISBN.

⁸⁴tamtéž

1. dvouletá odborná škola, která stála nejnižší a jejímž cílem bylo připravit odborné dělníky vzdělávající se po ukončení dále v doplňovacích ročnících
2. dvouletá mistrovská průmyslová škola, jejíž absolventi vykonávali funkce vedoucích dílen a mistru
3. dvouletá vyšší průmyslová škola, vychovávající lidi k pracím v konstrukcích, laboratořích, jako vedoucí provozu apod.⁸⁵

Absolventi jednotlivých typů škol měli možnost dalšího vzdělávání. Každý se mohl zapsat se do jazykového kurzu, nebo se přihlásit na některý kurz Studijního ústavu. Vyučování probíhalo podle totožného řádu jako v samotné Baťově škole práce. Výjimečná byla jen vyšší průmyslová škola, pro její velkou náročnost bylo zapotřebí, aby žáci pracovali jen dopoledne a celé odpoledne se vzdělávali. V roce 1939 z instituce vyšli první absolventi v oboru strojnictvím. Největší rozruch způsobily o dva roky později maturity obuvníků, protože to bylo poprvé v historii našeho školství, kdy ševci dostali maturitní osvědčení. Této události věnovala pozornost zejména velká část místního i republikového tisku. Správou ústavu byl pověřen sedmičlenný správní výbor, ve kterém měl podnik Baťa šest zástupců. Sedmý člen výboru se vybíral z řad Ministerstva školství a národní osvěty. Zlínská průmyslovka měla v posledních předválečných letech více než 2500 studentů a patřila tak k nejrozsáhlejším ústavům první republiky. Zároveň se zdejší institucí působila i Průmyslová škola v Otrokovicích.⁸⁶

Založení průmyslové školy bylo významným milníkem ve vývoji zlínského školství, na který navázalo po 2. světové válce zřízení školy stavební, strojní, kožařské a chemické.

⁸⁵ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. *Acta musealia, suplementa 2005/1*. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíne, 2005. ISSN 0862-8548.

⁸⁶ tamtéž

Způsob výběru do Baťovy školy práce

O Baťovu školu práce mělo každý rok zájem více a více uchazečů, proto bylo nutné stanovit určité zásady pro přijímání. Bylo zřízeno osobní oddělení, které mělo přijímací proces na starost. Správný výběr uchazečů byl pro podnik velmi důležitý. Vybírání byli především mládenci, pro které nástup do školy a internátu znamenal zvýšení jejich životní úrovně.⁸⁷

Po uveřejnění inzerátu Tomášem Baťou v novinách byla oznámení vyvěšována také na firemních prodejních obuvi. Nenahraditelnou funkci přitom měli chlapci, kteří již školu navštěvovali, a také vedoucí prodejen. Vedoucí brali ohledy k doporučení od ředitelů škol a osobně také zavítali do rodin kandidátů. Zájemce musel nějaký čas pomáhat v obchodě, při této činnosti byl pozorován. Uchazeči vyplnili dotazník, který obsahoval mimo jiné údaje o dosaženém vzdělání, rodině a osobní údaje. Otázky se týkaly také hospodářských poměrů, což by bylo v dnešní době zcela nepřijatelné. V dalším úseku dotazníku se zjišťovaly povahové vlastnosti a zájmy. Dotazník i posouzení od vedoucího prodejny se odesílal do Zlína. Vzorový dobový dotazník přikládám, jako přílohu B.⁸⁸

Osobní oddělení analyzovalo žádosti a uchazeči s nejlepším hodnocením byli pozváni k přijímacímu řízení. Pozvaných zájemců byla přibližně jedna čtvrtina, ostatní byli odmítnuti. Úspěšní kandidáti byli prohlédnuti závodním lékařem a prošli vlastní přijímací zkouškou, která byla tvořena z psychotechnického vyšetření a testu inteligence, zaměřeného především na početní a praktický úsudek. Informaci o výsledku přijímacího řízení obdrželi žadatelé do tří dnů informačním listem společně se seznamem nezbytné výbavy, se kterou se mají dostavit na internát. Nováčci byli přijati na tříměsíční zkušební dobu, během které mohl mladý muž bez udání důvodu

⁸⁷NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990.

⁸⁸MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/5 – i. č. 2

dostat výpověď, ale i po jejím uběhnutí mohl podnik mladíka propustit, pokud hrubě porušil řád.⁸⁹

Zájem mladých lidí o Baťovu školu práce byl značný, v roce 1925 školu navštěvovalo 80 žáků, o deset let později se však počet žáků pohyboval kolem 2 000. Podle dostupných pramenů dosáhl počet žádostí na konci třicátých let až 20 000 žádostí ročně, z nichž bylo přijato pouze 1000 až 1500 mladých lidí. Zájemci se přijímali postupně i ze zahraničí. A tak se žáky Baťovy školy práce stali mimo jiné Američané, Indové, Holanďané, Egyptané, Rumuni, Jugoslávci, Němci, Poláci, Rakušané a další národnosti.⁹⁰

Praktická výuka žáků

Žáci byli ihned zapojeni do práce ve cvičné dílně i v továrně, aby se jako noví spolupracovníci začlenili mezi ostatní a narůstal v nich pocit hrdosti, že jsou členy baťovců. Nejvýznamnější součástí ovšem bylo spojení teorie s praxí, mladý člověk musel vědět, co se učí a hlavně proč se to učí.⁹¹

Každý, kdo nastoupil do obuvnické školní dílny, se ze začátku podílel na lehkých ručních pracích, samozřejmě dostával za svou práci mzdu. U každé činnosti byl vysoce kvalifikovaný instruktor, noví zaměstnanci byli ke strojům připouštěni jen pozvolně. Školní dílna měla také svůj plán výroby, její předpokládané výstupy byly pochopitelně nižší. V okamžiku, kdy mladý muž dosáhl u některé práce plného výkonu a kvality, byl připraven na zařazení do provozu. Studenti byli často kontrolováni, a to z toho důvodu, aby si uvědomili, jak je důležité pracovat bezchybně. Pracovní doba byla v továrně od

⁸⁹NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995

⁹⁰GARLÍK, V. Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939. Praha: Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6.

⁹¹BAŤA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

pondělí do pátku od 7 do 12 hodin a po přestávce na oběd a odpočinek od 14 do 17 hodin.⁹²

Práce v dílně se sledovala a byla ohodnocena bodováním. Podíl v procentech na hodnocení se vyjadřoval takto⁹³:

1. Kvalita práce v závodě – 30 %
2. Kvantita práce v závodě – 20 %
3. Prospěch ve škole – 30 %
4. Chování v internátě – 20 %

Studenti byli zařazováni postupně do všech stupňů výroby, a to za účelem, aby dokonale poznali všechny kroky a byli schopni sami vyrobit celý pár obuvi při závěrečné zkoušce. Dříve se noví zaměstnanci museli učit od zkušených pracovníků přímo na pracovišti, což dělníka zdržovalo od plynulé výroby. Školní dílna byla totožně vybavena jako ostatní běžné dílny. Mladí muži museli vedle oborové výuky zvládat také řízení dílny, práci na mezioperační a výsledné kontrole a celkové hospodaření dílny. Z toho je patrné, že absolventi našli uplatnění jak v hlavní a vedlejší výrobě, tak také v zásobovacích a prodejních odděleních nebo administrativě. Systém jim umožňoval postup podle individuálních schopností.⁹⁴

Nejschopnější absolventi zřizovali pobočky závodu v Třebíči, Zruči nad Sázavou, Sezimově Ústí, Balvanech a Nových Zámcích a uplatnili se i v zahraničních továrnách, např. v Jugoslávii, Německu, Polsku, Anglii, Kanadě, Indii, Švýcarsku, Francii, Holandsku a dalších zemích. Jak již bylo výše zmíněno, každý student dostával za svou práci výplatu a musel své hospodaření

⁹²NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995

⁹³tamtéž

⁹⁴tamtéž

týdně zapisovat v knížečce zvané „ročenka“. Podpora od rodičů byla považována za nežádoucí. Z výplatní pásky si každý mohl naplánovat svoje týdenní vydání. Velikost výdajů schvaloval vychovatel v internátu, studenti platili za stravu, bydlení, praní prádla, nemocenské pojištění, a něco jim zůstalo jako kapesné. Zbytek peněz si studenti ukládali na účet v závodní bance s nadstandardním 10% úrokem. Tato nařízení tvarovala povahu mladého člověka a vedla k hospodárnosti a samostatnosti. Za dobu studia si mladí lidé naspořili až desetitisíce korun. Po odchodu jim závod vyplatil veškeré úspory do jednoho měsíce.⁹⁵

Školní výuka

Výuka ve škole probíhala od pondělí do pátku od 18 do 20,30 hodin a v sobotu dopoledne, tedy celkem 12 hodin týdně. Svým rozsahem přesahovala vyučování na živnostenských pokračovacích školách. Učební osnovy obsahovaly počty a kalkulace, odbornou nauku obuvnickou, účetnictví, těsnopis, strojírenství, zdravotnictví, elektrotechniku, občanskou a tělesnou výchovu, němčinu a angličtinu. S narůstajícím počtem oborů přibýly další předměty. Známkování se provázelo nejprve bodováním od 10 do 1 bodu, přičemž nejlepší výsledek byl 10 bodů. Od roku 1928 se známkovalo podle čtyř klasifikačních stupňů. Znamka čtyři znamenala již stupeň nedostatečný.⁹⁶

⁹⁵NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce ve Zlíne, 1995. 23s. Bez ISBN.

⁹⁶GARLÍK, V. *Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939*. Praha:Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6.

Výchova v internátě

Internáty sloužily kromě ubytování také jako významný pedagogický prvek při formování charakteru mladého člověka. Současně s prací v dílnách závodu a teoretickou výukou ve škole se stala výchova v internátech třetím prvkem v tomto utváření. Aby byl systém účinný, bylo nezbytné zavést spolupráci mezi studenty, vedoucími studentů a osobním oddělením.⁹⁷

Mladý muž byl v internátě pod trvalým dozorem, řada z nich jezdila domů pouze třikrát ročně. Je pozoruhodné, že o této téměř vojenské výchově absolventi Baťovy školy práce hovoří v dobrém a jsou přesvědčeni o velmi dobrém vlivu na jejich budoucnost.

Důležitou roli hrál vychovatel. Žáci byli rozděleni do táborů v původním počtu od 120 do 160 lidí, později v rozmezí od 80 do 100, pokud možno jednoho učebního oboru a stejného učebního ročníku i stejných školních tříd, ve kterých byl vychovatel nejen učitelem, ale i jejich třídním a odpovídal za správné využití volného času žáků. Sledoval tedy jejich prospěch ve škole a v případech horšího prospěchu se postaral o nápravu. Musel dále týdně sledovat pracovní výsledky žáků v dílnách. V internátech věnoval velkou péči výchově k pořádku, osobní hygieně, oblékání a vnějšímu vzhledu. O každém žákovi navíc vedl rozsáhlou a podrobnou evidenci, na které kromě všech osobních údajů byly zaznamenány všechny úspěchy a neúspěchy, případy přestupků, školních a dílenských výsledků, sportovní i jiné činnosti. Žáky prvního ročníku vedl vychovatel ke kázni, osobní odpovědnosti a měl v nich vzbudit pocit důvěry a smysl pro kamarádství. Prováděl také dohled nad spořením. Starší ročníky měl přivádět postupně k samostatnosti.⁹⁸

V internátech existovala samospráva místností, ve kterých mladí muži žili. V každé z nich bydlelo asi 20 žáků. Z jejich středu se vybíraly osoby s

⁹⁷MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/10, i. č. 4

⁹⁸NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990.

pravomocemi kapitána, jeho zástupce, účetního, příručího, kontrolora kufrů, kontrolora skříněk, kontrolora oděvu a obuvi, kontrolora návštěvy škol, kontrolora tělesné čistoty, pošťáka a kontrolora inventáře.⁹⁹

Volné chvíle a hlavně víkendy byly na internátech zasvěceny sportu. Duch závodivosti totiž podle představ vedení závodu dobře utvářel mladého člověka. Proto se pořádaly nejrůznější soutěže v rozličných druzích sportu, například tenisu, volejbale, jízdě na koni, stolním tenise, atletice a dalších. Tradičním se stal každoroční jarní Běh Zlínem. Pro tyto účely se vybudovala hřiště, kluziště, běžecké závodní dráhy, tělocvičny a koupaliště. Při významných příležitostech nosili žáci slavnostní modrobílý oděv.

Z výše uvedeného se rekrutoval denní program žáků Baťovy školy práce:¹⁰⁰

5,45 budíček

6,00 – 6,30 ranní toaleta a uklízení pokojů

6,30 – 7,00 snídaně

7,00 – 12,00 práce v továrně

12,00 – 14,00 polední přestávka: oběd, hry, sport, knihovna, kluby

14,00 – 17,00 práce v továrně

17,00 – 18,00 večeře, odpočinek, volná zábava, sport, kluby

18,00 – 21,00 škola

21,00 – 21,30 příprava ke spánku

21,30 – 22,00 večerka, noční klid

⁹⁹POCHYLÝ, J. Baťova průmyslová demokracie. Vydání první. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990.

¹⁰⁰BROŽ, I. Sága rodu Baťovců. Vydání první. Bratislava: Práca, 1990. ISBN 80-7094-207-X.

Výchova mladých mužů a žen měla tedy tyto základní cíle, na nichž byla vystavena:

- dosáhnout úzkého spojení teorie s praxí
- vypěstovat kladný vztah k práci
- vypěstovat vědomí odpovědnosti za svěřenou práci
- osvojit si důkladně potřebný rozsah teoretických vědomostí a odborných dovedností
- pochopit tvorbu hodnot a naučit se hospodárnosti, sám se uživit a být zámožným

Lze s jistotou konstatovat, že na výchovu žáků v Baťově škole práce měla vliv všechna tři prostředí. Dílny formovaly vztah k práci, škola působila na duševní vývoj a kolektiv a ubytování na internátě působilo na mravně osobní hodnoty.¹⁰¹

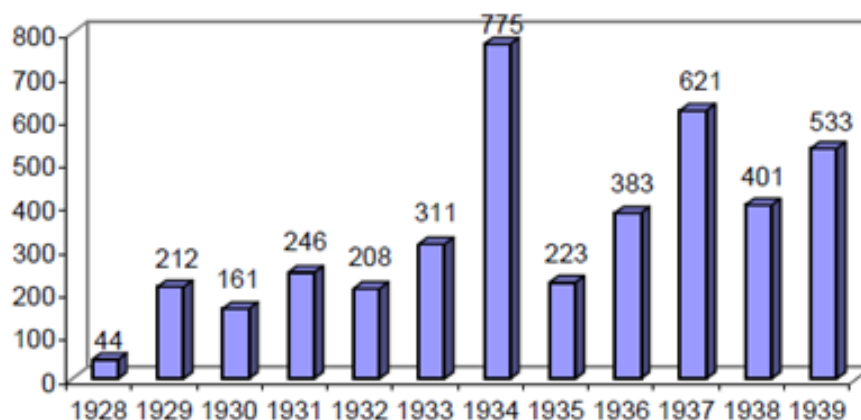
Klub absolventů Baťovy školy práce (ABS)

S cílem, aby se absolventi Baťovy školy práce dál setkávali, byl v roce 1933 založen Klub absolventu Baťovy školy práce v čele s předsedou Tomášem Baťou ml. Klub si jako poslání dal do vínku činnost vzdělávací, sportovní a zábavnou za účelem udržování přátelských styků mezi bývalými žáky. Působí dodnes, má dokonce svůj vlastní odznak, který smí nosit jen jeho člen.¹⁰²

¹⁰¹NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventů Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995

¹⁰²NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990

Graf 2: Počet absolventů Baťovy školy práce v jednotlivých letech



Zdroj: NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939

Sloupcový graf dokládá, že myšlenka vzniku Klubu ABŠ nebyla vůbec zbytečná, protože každoročně narůstal počet absolventů Baťovy školy práce. Velké množství z nich chtělo zachovat přátelské vztahy utvořené ve škole.

Postupně, jak Baťovy závody budovaly nové podniky, v nichž pracovali absolventi, zřizovaly se pobočky klubu také v jiných městech Československa a dokonce i v zahraničí, především v jugoslávském Borovu či indickém Konnagaru.¹⁰³

Vlastní činnost klubu sestávala v pořádání společenských akcí pro členy v podobě debat v přestávce v pracovní době nebo večer. Konaly se přednášky na nejrůznější témata a byl zřízen kroužek jezdecký, letecký, hudební, šachový, stavební, literární, divadelní, čínský a přátel přírody. Z doby okupace nacistickými vojsky je prokázána odbojová činnost mnoha absolventů. Z důvodu perzekuce ze strany komunistického režimu mnoho z nich emigrovalo

¹⁰³NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990

nebo zůstalo již po válce v zahraničí. Činnost klubu byla po 40 let zakázaná a obnovila se až v roce 1990.¹⁰⁴

4.3.2 Exportní škola

Baťovy závody ve třicátých letech vyvážely své výrobky ve velké míře do zahraničí. Ve světě byly zřizovány nové továrny a sítě prodejen ve smyslu zásady, kterou pronesl Tomáš Baťa: „*Staňte se světovými podnikateli, ať vyrábíte stroje nebo brambory. Vycházejme z názoru, že celý svět byl stvořen proto, aby sloužil nám, a my jsme se narodili, abychom sloužili celému světu. Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě.*“¹⁰⁵

Exportní škola byla založena v roce 1929 a byla zaměřena zejména na vedoucí pracovníky prodejen, nákupu, dílen a provozu. Absolvování školy trvalo 2 roky a výuka probíhala zpravidla po práci. Exportní škola se orientovala především na destinace, kde byla plánována expanze baťovy obuvi na nový trh. Hlavní náplní školy byly tedy cizí jazyky příslušné země, realie a její zvyklosti. Zvláštní důraz byl kladen na poznání psychiky nových potencionálních zákazníků. Účelem exportní školy se tedy stalo vyškolení dospělých pracovníků podniku pro práci mimo území Československa. Studenti měli za úkol osvojit si potřebné odborné vědomosti, získat jazykové znalosti se zřetelem na poznání psychiky a životních zvyklostí budoucích zákazníků, případně dodavatelů.¹⁰⁶

¹⁰⁴NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990

¹⁰⁵BATA, T. *Úvahy a projevy*. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0

¹⁰⁶NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. Bez ISBN.

4.3.3 Škola pro nově přijaté zaměstnance

Po překonání velké hospodářské krize se postupně v průběhu třicátých let trvale zvyšovala výroba a tím také potřeba nových spolupracovníků. K tomu účelu byla vytvořena škola pro nově přijaté pracovníky. Bylo to nutné také proto, že zároveň s náborem většího počtu nově přijatých dělníků se zvyšovala také jejich fluktuace. Aby se snížila, byla nutná reorganizace zapracování přijímaných dělníků do obuvnických dílen. Tak vznikl nový organizačně a metodicky nový systém, který měl typické rysy.¹⁰⁷

Nově přijatí dělníci získávali návyky a manuální dovednosti přímo v dílnách u strojů za asistence k tomu určených instruktorů a to pro každý druh práce. Pro práci u strojů byly vypracovány detailní osnovy včetně stanovení doby pro zvládnutí jednotlivých operací. Tato praktická výuka trvala rozdílně dlouho a to podle náročnosti operace, pro kterou byl nově přijatý dělník školen a to 6 až 80 dnů. Praktickou výuku doplňovala skupinová výuka v teoretických předmětech v rozsahu jedné hodiny denně, vždy po pracovní době. Dělo se tak po celou dobu zapracování. Vedle praktické a teoretické výchovy bylo povinné bydlení v internátě po dobu jednoho měsíce. Přesné dodržování stanoveného režimu pod dohledem vedoucího světlice mělo nově přijaté zaměstnance vést ke ztotožnění se s pravidly života v Baťově koncernu i v době po práci.¹⁰⁸

4.3.4 Škola prodavačů

Rozšiřování domácí sítě vlastních prodejen obuvi a s nimi spojené správkárny vznikla vzápětí v roce 1930 Škola prodavačů. Zpočátku je organizovalo prodejní oddělení a školení se realizovalo formou krátkodobých kurzů v délce dvou až tří týdnů. Učilo se teoretickým poznatkům i praktickým

¹⁰⁷GARLÍK, V. Baťovy závody, organizace a řízení do roku 1939. Praha: Svoboda, 1990. ISBN 80-205-0160-6.

¹⁰⁸tamtéž

znalostem jako je odborné vedení prodejny, zpracování objednávek, účetnictví prodejny, provádění inventarizací, zbožíznalství ale i pedikérské kurzy. Do školy chodili nejen nově přijatí, ale i zapracované síly a vedoucí prodejen, aby se naučili nové trendy v prodeji obuvi. Při škole byla zřízena cvičná a také zkušební prodejna.¹⁰⁹

Dobře fungující škola prodavačů umožnila školit skutečně velké počty pracovníků. Do poloviny roku 1943 vycvičila škola od svého založení 4 499 prodavačů, 9753 pedikérů, 4 400 opravářů punčoch, 1 372 aranžérů, 900 vedoucích obchodů, 780 účetních, 290 punčochářek, 210 příjemců oprav, 184 mistrů správkáren.¹¹⁰

4.3.5 Vyšší lidová škola Tomáše Bati

Myšlenka na vznik Vyšší lidové školy se zrodila v hlavě Tomáše Bati počátkem třicátých let, jejího uskutečnění se dosáhlo však až po jeho smrti. V roce 1932 školu založil Jan Antonín Baťa. Vyšší lidová škola uskutečňovala mimo jiné celou řadu praktických a jazykových kurzů. Z jazykových kurzů se jednalo o výuku především němčiny, španělštiny, italštiny, ruštiny, angličtiny a francouzštiny a také na tehdejší dobu dosti exotických jazyků hindštiny, čínštiny a malajštiny. Mezi její priority patřily však cykly přednášek o aktuálních problémech veřejného, politického a hospodářského života.¹¹¹

Raritou této školy bylo, že účast byla podněcována nízkými kurzovními poplatky a hlavně kurzy mohly vznikat na podnět zájemců. Jednalo se tedy o formu nadstavbového studia a výuku v nově vytvořeném zařízení realizovali svoji výuku vysokoškolští profesori, vědeckí pracovníci, lékaři, inženýři,

¹⁰⁹ NÁDVORNÍK, J. a kol. Baťův systém řízení do roku 1939. Praha: Impuls, 1990. Bez ISBN.

¹¹⁰ tamtéž

¹¹¹ LEDNICKÝ, V. Tomáš Baťa a jeho následovníci. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009. ISBN 978-80-7248545-1

stavitelé, soudci, advokáti, funkcionáři státních samosprávných úřadů, profesori a učitelé, lidé z praxe a znalci otázek denního života.¹¹²

4.3.6 Studijní ústav

Posláním ústavu se stalo rozšiřování vzdělání a poskytování znalostí, které nejsou v programu škol odborných. Neměl se stát muzeem, ale aktivním členem celé školské práce. Záměrem bylo ustanovení školy, která by měla pomoci každému, kdo se chtěl něčemu naučit a v něčem zdokonalit, jakéhokoliv věku a vzdělání. Neměl být školou v běžném smyslu, ale institucí, v níž se bude učit především každý sám. Měl obsahovat tři oddělení:

1. Technologické oddělení, vybavené co největším množstvím pomůcek a strojů.
2. Knihovnu, která měla obsahovat 100 000 vědeckých děl.
3. Lidovou školu, jejímž úkolem bylo pořádat cykly přednášek, jazykové kurzy a výstavy.¹¹³

Zahájení činnosti se datuje od roku 1935. O rok později byla Studijnímu ústavu dána k dispozici nová budova, v níž má dnes sídlo Gymnázium TGM. Tato budova poskytovala namísto jednoho podlaží v provizorní budově 1. chlapeckého internátu rovnou pět pater. Byla rozdělena podle Masarykova členění věd následovně:

¹¹² LEDNICKÝ, V. Tomáš Baťa a jeho následovníci. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009. ISBN 978-80-7248545-1

¹¹³ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

1. etáž – exaktní vědy, matematika, úvod do přírodních věd
2. etáž – fyzika
3. etáž – chemie a chemická technologie
4. etáž – biologie, mineralogie, hornictví a hutnictví
5. etáž – výzkum zlínského regionu¹¹⁴

I v tomto vzdělávacím institutu se kladl důraz na těsné spojení teorie s praxí. Jeden z návštěvníků Studijního ústavu vyslovil výrok, v němž se odráží jeho poslání: *„Teprve prohlídkou takového Studijního ústavu zase na okamžik zapochybujeme o studiu na školách... Můžete si zde sáhnout na vše, můžete si s přístrojem pohrát, abyste zjistili, proč je to takové a proč to nesmí být jiné... Prohlídka Studijního ústavu ve Zlíně je školou, která v několika hodinách řekne více než deset kurzů...“*¹¹⁵

Velká pozornost se věnovala pedagogické činnosti, a to zejména výběru učitelů. Pedagog musel zvládat dokonale svůj obor nejen teoreticky, ale rovnocenně i v praxi, aby dokázal řešit konkrétní problémy, které si posluchači přinášeli. Ke kontrole práce sloužily indexy, do nichž se účastníkům zapisovala docházka a prospěch. Pevnou zásadou personální práce vedení podniku bylo, že absolvování kurzu se zaznamenávalo do osobních karet, které předurčovaly kariérní postup posluchače spojený s růstem odměny. Ústav byl otevřen všem zájemcům, zaměstnancům, obyvatelům města a mládeži. Za jednu vyučovací hodinu se platil poplatek 1 Kč.

¹¹⁴GLOGAR, A. Studijní ústav ve Zlíně. Zlín: VUT Zlín, 1994. Pracovní sešity IME 1/94. Bez ISBN.

¹¹⁵tamtéž

Pedagogická práce by se dala shrnout do těchto základních tezí:

1. Poučít jasně a životně – pokud možno v nejkratším čase.
2. Dbát nejužšího vztahu mezi teoretickými poznatky a potřebami praxe.
3. Dát posluchačům příležitost, aby si poznané pravdy ověřovali.
4. Neučít pouhým poučkám a faktům, ale v první řadě rozvíjet schopnost správného uvažování a myšlení.¹¹⁶

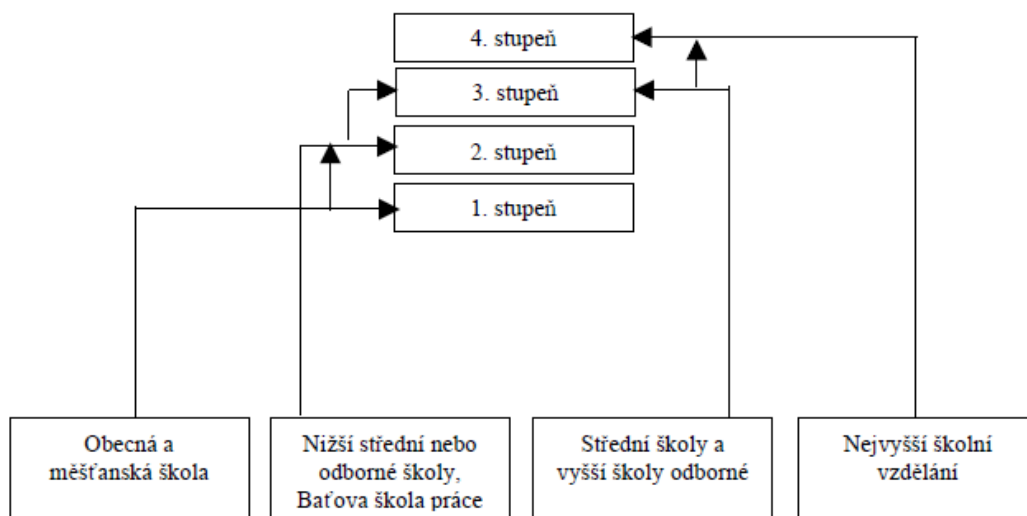
V roce 1936 začal Studijní ústav budovat tzv. ševcovskou univerzitu. Koncepce vycházela z myšlenky, že mistr je nejvýznamnější postavou v organizaci obuvnické výroby. Jeho práce totiž vyžaduje všestranné znalosti jak v oblasti administrativní, personální, technologické, tak v provozní oblasti. Všichni, kdo aspirovali na odpovědné místo v Baťových závodech, museli být tedy důkladně a všestranně vyškoleni. Vývoj činnosti Studijního ústavu se prudce zvedal a během svého působení směřoval ke školení vyššímu a vysokému, aby mohl absolventům zlínských průmyslových škol poskytnout v určitých vybraných disciplínách znalosti vysokoškolské úrovně. K tomuto účelu vznikala nová oddělení, jako biologické a národohospodářské. Z důvodu rozšiřování byla v roce 1938 předána Studijnímu ústavu do užívání druhá budova (dnešní sídlo Policie ČR). Péče instituce o uměleckou výchovu byla korunována otevřením Školy umění, kterou rozeberu v další části analýzy zlínského školství rozvíjeného firmou Baťa.¹¹⁷

Postupem času se vžila do činnosti Studijního ústavu organizace odborného školení podle stupňů, kterou zachycuje následující obrázek.

¹¹⁶GLOGAR, A. Studijní ústav ve Zlíně. Zlín: VUT Zlín, 1994. Pracovní sešity IME 1/94. Bez ISBN.

¹¹⁷tamtéž

Obr. 1. Organizace odborného školení Studijního ústavu podle stupňů



Zdroj: MZA, Fond Bařa, a. s. Zlín, II/5 – i.č. 5

1. stupeň – poskytoval posluchačům s předběžným vzděláním poznatky úrovně měšťanské školy a elementární znalosti základních vědních oborů.

2. stupeň – navazoval na elementární stupeň a rozšiřoval jej o poznatky nižších odborných a nižších středních škol.

3. stupeň – zaměřoval se na prohlubování znalostí středních škol.

4. stupeň – pro posluchače s nejvyšším školním vzděláním se přednášely vybrané části z různých vědeckých oborů.¹¹⁸

Studijní ústav vyrůstal cílevědomě z potřeb rozvoje průmyslu a celého životního prostředí zlínského regionu. Řešil výzkumné, vzdělávací a kulturní úkoly, pro něž byl vybudován. Sloužil nejen zaměstnancům podniku, ale celé veřejnosti, zvláště školám a mládeži. Během pěti let svého působení se stal organickou součástí školství ve Zlíně. Studijní ústav úzce spolupracoval s

¹¹⁸MZA, Fond Bařa, a. s. Zlín, II/5 – i.c. 5

Masarykovou pokusnou školou, s odbornými a středními školami. Byl doplňkem a nadstavbou zdejšího školství.¹¹⁹

Činnost se za války přerušila, po jejím konci začal na krátký čas znovu fungovat, ale zanedlouho byl definitivně zrušen. V šedesátých letech se objevily tendence k jeho opětovnému vybudování, jenže přicházející normalizace zarazila tyto snahy.

4.3.7 Tomášov

Po překonání velké hospodářské krize se začala výroba i obchodní činnost znatelně rozšiřovat, v této souvislosti začala firma Baťa pociťovat nezbytnost pracovníků manažerského typu. Jan Antonín Baťa tedy začal plánovat vybudování výchovného ústavu pro mladé muže. Nechal se inspirovat ze zařízení v Etonu a Harrow v Anglii. Z nové školy podle jeho myšlenky měli vycházet mistři ruční práce, kteří dokonale ovládají stroje a pro něž je stejně samozřejmý frak a cylindr jako pracovní plášť a kladivo. Důraz byl kladen též na výuku jazyků a vybudování speciálního internátu.¹²⁰

Ústav byl otevřen na jaře roku 1938 a bylo přijato 50 mladých mužů, převážně žáků Baťovy školy práce. Každý Tomášovan, jak se žákům instituce říkalo, byl zaměstnán na plný úvazek v továrně. Studium probíhalo ve večerních hodinách a v sobotu dopoledne. Program dne byl v zásadě stejný jako program žáků Baťovy školy práce. Důraz byl kladen také na získání všeobecného vzdělání a na výchovu společenského vystupování. K

¹¹⁹GLOGAR, A. Studijní ústav ve Zlíně. Zlín: VUT Zlín, 1994. Pracovní sešity IME 1/94. Bez ISBN.

¹²⁰MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, I/3 – i. č. 44

výchovnému působení se využívala doba společných ranních rozcviček, u jídla, ale především víkendy. Zbývající čas věnovali žáci nejvíce sportu.¹²¹

Významnou úlohu měl patron, který měl rozumět mladým lidem a měl udržovat přátelskou atmosféru v internátu. Můžeme říci, že plnil obdobnou úlohu jako vychovatel Bařovy školy práce. Své místo měla i patronka, která pečovala o udržení rodinného ovzduší. Stejně jako v ostatních internátech sloužila jako prostředek k výchově a formování charakteru samospráva místností. Tomášované měli pro slavnostní okamžiky předepsáno jako povinné oblečení černý žaket, cylinder, tmavé proužkované kalhoty a šedé rukavice. Pro představu přikládám dobovou fotografii z archivu jako přílohu C.

Tomášov byl velmi obdivován, ale také zatracován. Zejména v poválečných letech mu propaganda vytýkala snobskou výchovu s okázalým oblečením, oddělenými pracovišti a samostatným ubytováním. Sám Jan Antonín Bařa v roce 1939 uvedl: „*Tomášov není tím, čím byl míněn... Chyba dnešního Tomášova je, že je to ústav, kde se vlastně jenom spí a jí.*“¹²² Přes nedostatky, kterých si byl vědom, si pohrával s nápadem zřídit podobné ústavy i v továrnách v zahraničí a uskutečňovat výměnné pobyty studentů. 2. světová válka však všechny jeho plány zmařila. Koncem roku 1940 byl Tomášov jako výchovná instituce zrušen, nedostal tedy šanci dosáhnout cíle, který mu byl stanoven.¹²³

¹²¹NÁDVORNÍK, J. Bařova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Bařovy školy práce ve Zlíně, 1995. 23s. Bez ISBN.

¹²²MZA, Fond Bařa, a. s. Zlín, I/4 – i. č. 150

¹²³NÁDVORNÍK, J. Bařova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Bařovy školy práce ve Zlíně, 1995. 23s. Bez ISBN.

4.3.8 Škola umění

Dlouhodobá snaha města o kulturní povznesení a také potřeby Baťových závodů se naplnila v září 1939, kdy byla zřízena Škola umění ve Zlíně. Po zákazu činnosti českých vysokých škol byla vlastně Škola umění jedinou vysokou školou na území protektorátu. Důležitou roli přitom sehrál fakt, že šlo o soukromou školu působící v rámci Baťových závodů. Do Zlína proto začali přicházet význační národní umělci, jako Vincenc Makovský, Eduard Milén a další. Účelem zařízení měla být výchova výtvarně nadaných žáků na samostatné podnikatele v uměleckém průmyslu. Šlo o nový typ školy v Československu, který měl jisté shodné rysy s americkými školami.¹²⁴

Koncepci školy vypracoval architekt František Kadlec. Jeho představa byla vybudovat učiliště na hranici střední a vysoké školy připravující design i výtvarníky se dvěma stupni. První stupeň měl být typem čtyřleté uměleckoprůmyslové školy, po jejímž ukončení absolventi obdrží výuční list určitého uměleckého řemesla. Obdobně jako u jiných škol měli být studenti polodenně zaměstnáváni v Baťových závodech a to v oborech, které s jejich studiem souvisí. Vyučování pak mělo mít část teoretickou a z praxe v ateliérech. Vyučovat se mělo v oborech jako kreslení, užité grafice, fotografii, výstavnictví, módním návrhům, aranžérství a jiné. Do druhého stupně měli být přijati mimořádně nadaní absolventi prvního stupně a neměla mít časové omezení. Za jejího absolventa mohl být prohlášen studující nejdříve po dvou letech a to na návrh profesorského sboru s mistrovským diplomem. Vyučovat se mělo předmětům krajinářství, figurální malba, sochařství, restaurátorství a grafika.¹²⁵

¹²⁴ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

¹²⁵ MZA ZLÍN FOND K 717/II, K 874/INV.č.4

Přesto, že se vzhledem k pozdějším válečným událostem nepodařilo realizovat celý projekt, měla zlínská Škola umění velký přínos nejen pro firmu, ale i pro město Zlín. Po válce byla škola zestátněna a jako střední Uměleckoprůmyslová škola přesídlila do Uherského Hradiště.¹²⁶

4.4 Střední školství

Vedle podnikových ústavů ve Zlíně, i v jiných částech republiky, existovala síť státních středních škol. Baťovy závody se angažovaly i ve státním školství, a to především finanční podporou.

4.4.1 Živnostenská pokračovací škola

Už v roce 1884 došlo k otevření Živnostenské pokračovací školy, ve které v prvních letech nebyly specifikovány obory. K rozvoji instituce došlo až během dvacátých let, tedy v době velkého rozkvětu města a firmy Baťa. Výuka se zaměřením byla zavedena od roku 1921 a postupně se otevřely tyto obory:

1. obuvnický
2. kovodělný
3. stavební
4. kupecký
5. holičský
6. malířský

¹²⁶WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

Na počátku 20. století se vyučovalo v neděli a také v jeden všední den dopoledne. Rokem 1929 se začalo vyučovat v jednou celém všedním dni. Rozvoj školy byl nepochybně podmíněn kapitálovými i hmotnými podmínkami. Na rozdíl od zbytku tehdejšího státu, situace ve Zlíně byla značně usnadněná výraznou pomocí Baťových závodů, ty financovaly téměř 40% nákladů živnostenské pokračovací školy. Stát a město tak přispívalo pouze 50 %, místo standardních 80 % a studenti jen 3 %, to znamená o 5 % méně než jinde.¹²⁷

4.4.2 Odborná škola pro ženská povolání

Mladé dívky a ženy se vzdělávaly ve dvou rovinách. První rovina byla tvořena širokou základnou mladých žen z Baťovy školy práce, druhou rovinu reprezentovala jen menší skupina studentek a byla státního charakteru. Učební plán byl sestaven tak, aby škola vychovala dívky pro rodinný život, stejně jako mladé ženy v Baťově škole práce. Připojením jednorocní živnostenské pracovny měly být dívky vedeny k samostatnosti a měly být připraveny pro další studium na učitelských ústavech, školách sociálních, ošetřovatelských, vychovatelských apod. Ministerstvo školství a národní osvěty dalo v roce 1935 souhlas k zřízení Veřejné městské odborné školy pro ženská povolání ve Zlíně. Tento vzdělávací ústav měl tyto 4 části:

1. dvouletou ženskou odbornou školu
2. pokusnou dvouletou ženskou odbornou školu
3. živnostenskou pracovnu pro šití šatů
4. různé kurzy

¹²⁷ WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

Odborná škola pro ženská povolání se do dějin příliš nezapsala, neboť nedosahovala kapacit jiných škol, ale přesto byla ve své době velmi opodstatněná.¹²⁸

4.4.3 Obchodní akademie Tomáše Bati pro zahraniční obchod

Tomáš Baťa byl k tehdejší obchodní akademii velmi kritický, přesto se mu vznik oddělené Obchodní střední školy ve Zlíně prosazoval velmi obtížně. V roce 1924 ve svém projevu do časopisu Obchodní rozhledy řekl: *„Na obchodních akademiích mne vadí jedině, že získání těchto žádoucích teoretických vědomostí znemožňuje dosud navštěvovatelům, aby v sobě vybudovali vlastnosti budoucímu obchodníku potřebnější, nežli jsou získané teoretické vědomosti (jako vynalézavost apod.)...zaměstnání praktického obchodníka je asi tak obtížné jako provazolezce. Učme provazolezce teorii o zákonech rovnováhy, o zákonech přitažlivosti zemské a pošleme ho ve 22 letech, aby si provazolezectvím vzdělával chléb a zjistíme, že mu budou dvě věci překážet, aby využil naučené teorie: staré údy, a že mu ani nenapadne, aby takovému nebezpečí své údy vystavoval. Účelem obchodních akademií jest naučit své navštěvovatele, aby tvořili statky poctivou prací...“*¹²⁹

Je zřejmé, že i v tomto druhu vzdělávacího ústavu požadovali Tomáš i Jan Baťovi neoddělitelné spojení teorie a praxe. Dříve totiž obchodní akademie vychovávaly své žáky zejména pro studium na vysokých obchodních školách. Představa byla otevřít takový typ školy, který by mladým talentovaným a

¹²⁸WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

¹²⁹BATA, T. Úvahy a projevy. Vydání třetí. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

pilným lidem umožnil školu vystudovat při zaměstnání a popřípadě i připravil studenty k vysokoškolskému studiu.¹³⁰

Založení obchodní akademie předcházela realizace obchodních kurzů, které pořádala firma Baťa pro své pracovníky v rámci Baťovy školy práce od roku 1930. O tři roky později bylo dalším krokem zřízení obchodní školy, která působila jako pobočka Obchodní akademie v Uherském Hradišti. Šlo fakticky o její nezávislou část s vlastní správou. Veřejná obchodní škola působila ve Zlíně od školního roku 1933-1934 pro žáky z města a nejbližšího okolí, pracující v obchodě, živnostech nebo průmyslu. Výuka probíhala vždy po pracovní době. Od roku 1935 měli studenti možnost přestupu do III. ročníku nově otevřené Obchodní akademie. O rok později odmaturovali první absolventi pobočky Obchodní akademie.¹³¹

Veškeré úsilí bylo dovršeno oddělením zlínské školy od Obchodní akademie v Uherském Hradišti ve školním roce 1937-1938. Prvním ředitelem byl zvolen František Racek a úvodní maturitní zkoušky proběhly na této škole v roce 1941. V průběhu války byla činnost školy utlumena, a když německá armáda zřídila v budově vojenský lazaret, byla úplně zastavena. K obnovení provozu došlo až po osvobození republiky.¹³²

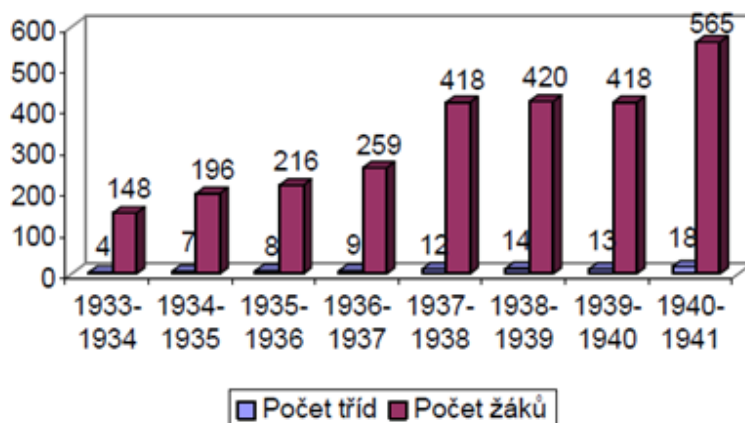
Obchodní akademii a předcházející obchodní školu spravovalo třináctičlenné kuratorium, v jehož čele stál starosta města Zlína Dominik Čípera. Následující sloupcový graf ukazuje, jak se v průběhu let postupně zvyšoval počet tříd i studentů.

¹³⁰Kolektiv autoru. Ročenka Baťa 1940. Zlín: Tisk Zlín, 1940. Bez ISBN.

¹³¹NÁDVORNÍK, J. Baťova škola práce. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. Bez ISBN

¹³²tamtéž

Graf3: Počet tříd a žáků Obchodní akademie v jednotlivých školních letech



Zdroj: MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/6 – i. č. 494

Koncem třicátých let se náplní výuky škola začlenila mezi nejvýznamnější vzdělávací instituce. Z mnoha jejich absolventů se stali vynikající obchodníci pracující pro firmu ve vnitrozemí, ale samozřejmě také v zahraničí.¹³³

4.4.4 Spolkové reálné gymnázium

Střední škola zaměřená na všeobecné vzdělání na své zřízení ve Zlíně čekala opravdu dlouho. Jasnou příčinou je to, že Baťův podnik neusiloval o tento typ školy. Jeho cíl byl specializovat se na výchovu a vzdělávání ševců, koželuhů a jiných odborně zaměřených povolání. Tedy takových povolání, ve kterých byl patrný přínos pro podnik. V průběhu třicátých let ovšem začal Spolek rodičů, v jehož čele stál Jan Antonín Baťa, Dominik Čipera a ředitel Baťovy školy práce Jaromír Hradil, lobbovat u Ministerstva školství a národní osvěty za zřízení gymnázia ve městě. V roce 1936 tak zahájila činnost první střední všeobecně vzdělávací škola. Roční školné činilo 2000 Kč ročně. Pro

¹³³MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/6 – i. č. 494

nezámožné žáky byl založen podpůrný fond, ze kterého se vyplácely finanční prostředky na jejich studium. V prvních letech provozu školy se vyučilo v budově Masarykovy pokusné diferenciované měšťanské školy, později se výuka přemístila do prostor Studijního ústavu. V roce 1941 odmaturovali první studenti a o rok později se zařízení přeměnilo na gymnázium osmileté.¹³⁴

Založení reálného gymnázia rozšířilo nabídku vzdělávání o všeobecnou část a přispělo tak k ještě komplexnější výchově mladých lidí ve Zlíně.

¹³⁴WICHEREK, J. Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století. Acta musealia, suplementa 2005/1. Zlín: Muzeum jihovýchodní Moravy ve Zlíně, 2005. ISSN 0862-8548.

5. Možnost využití prvku Baťova systému vzdělávání v současných podmínkách

Dnešní společnosti si čím dál tím více začínají uvědomovat význam kvalifikovaných pracovníků a pro rozvoj lidských zdrojů se snaží dělat maximum. Je jistě vhodné seznámit se při plánování a realizaci podnikového vzdělávání s Baťovou soustavou školství. Není však v silách a možnostech firem převzít tento systém v celé své míře do současnosti, ale spíše jej brát jako filosofii a z ní plynoucí poučení. Inspirující je především vzdělávání kopírující požadavky praxe a důsledná motivace spolupracovníků firmy Baťa, jež požadovala po zaměstnancích účastnit se různých kurzů, přednášek a dalších vzdělávacích institucí za účelem toužení po kariéřním růstu.

Díky tomu se stalo vzdělávání u firmy Baťa celoživotním procesem. Moderní doba přináší navíc nové moderní přínosné prvky (např. data projektory, e-learning atd.), které ještě znásobují efektivnost vzdělávacího procesu. Situace nového tisíciletí je tedy v porovnání s první republikou odlišná, ale průsečík cílů, které má personální řízení ve vzdělávání pracovníků dosáhnout, se výrazně podobá.

Baťův systém organizace a řízení je od dvacátých let široce obdivován a dodnes se v této společnosti používá. Nevím však o žádné podobné společnosti, která by celý tento systém převzala. Širokého použití našla především myšlenka, aby co nejvíce zaměstnanců mělo stejnou motivaci k minimalizaci nákladů a maximalizaci kvality a objemu produkce jako drobný podnikatel. Ve světě se např. hodně používá systém tzv. „franchisingu“. Baťův systém však také hodně vycházel z podmínek zaostalého a relativně nevzdělaného kraje. V dnešní době v našich podmínkách by patrně budování vlastních měst nemělo smysl, neboť výhody, které byly zázrakem ve Zlíně dvacátých let, mohou dnes motivovat zaměstnance spíše v rozvojových zemích. Je také otázka, zda by dnes mladé lidi zaujala téměř vojenská výchova, jako v době nejistot velké hospodářské krize. Orientace určitého regionu na

jediný obor výroby se navíc může velmi negativně projevit v době útlumu tohoto odvětví (např. Ostravsko po roce 1989).

Obrovskou výhodou byla koncentrace moci v rukou jednoho člověka, který podnik založil a podrobně znal, a následné předávání žezla dobře připraveným potomkům, kteří strávili celý život ve firmě. Tato výhoda se však samozřejmě do dalších podniků vždy přenášet nedá. Dnešní oddělení vlastnictví a řízení podniku vede k časté fluktuaci a přetahování manažerů. I tady se ale právě proto používá zainteresovanost na zisku skrze akciové podíly a prémie ze zisku. Problémem rodinného koncernu však na druhou stranu bude doba, kdy se nenarodí ten správný Baťa (jako se stalo v mnoha jiných, dříve rodinných firmách, např. Ford).

Důkazem, že i dnešní firmy mají stále šanci přenést prvky Baťovského školství do svého prostředí je společnost Škoda Auto, a. s. Český výrobce automobilu patří do koncernu Volkswagen a v Mladé Boleslavi založil při svém podniku vlastní vysokou školu. Tato firma má možnost uplatnit Baťovy myšlenky a to především největší a nejpodstatnější z nich – důrazné a nerozlučné skloubení teorie s praktickým životem.

5.1 Společnost Baťa - současnost

V České republice je Baťa a.s. největším prodejcem obuvi, s celkem 83 prodejny. Některé prodejny, které dnes můžeme navštívit, byly baťovskými obchody již ve 20. a 30. letech. Většina z nich prošla rozsáhlými rekonstrukcemi a modernizacemi, přesto ale z prodejen stále srší jistá stabilita,

kteřá ukazuje na to, že tato firma byla schopna si vybudovat silnou základnu věřných zákazníků.¹³⁵

Firma Baťa a.s. má své zastoupení téměř po celém světě. Všechny pobočky mají vlastní vedení, ovšem jako celek je Baťa nadnárodní společností, z čehož v mnoha oblastech těží. Dění ve společnosti na jednotlivých světadílech je řízeno ze čtyř obchodních jednotek MBU, které nalezneme:

v Evropě (se sídlem v Lausanne)

v Asii (se sídlem v Singapuru)

v Latinské Americe (se sídlem v Mexiku)

v Severní Americe (se sídlem v Torontu)

Celosvětová přítomnost prodejen Baťa ukazuje sílu společnosti. Její sílu také dokazují následující čísla:

Baťa dnes:

Obslouží 1 milion zákazníků za den

Zaměstnává více než 40 000 lidí

Provozuje 4 600 obchodů

Řídí prodej ve více než 50 zemích

Provozuje 40 výrobních závodů ve 26 zemích¹³⁶

¹³⁵Bata: O nás. [online]. 2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

¹³⁶Bata: O nás. [online]. 2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

Závěr

V práci jsem analyzoval Baťův systém výchovy a vzdělávání zaměstnanců a snažil jsem se dokázat, že to bylo jednou z klíčových součástí ekonomického úspěchu Baťových závodů. Tomáš Baťa i jeho bratr Jan Antonín měli velký zájem na tom, aby ve svém podniku zaměstnávali jen ty nejlepší zaměstnance. Díky léta budovanému systému výchovy a vzdělávání zaměstnanců, který se neomezoval jen na stávající zaměstnance, se jejich pracovníci stávali nejlepšími odborníky ve svém oboru a mohli dále přispívat k rozvoji firmy.

Za jeden z klíčových prvků Baťovy filosofie vzdělávání zaměstnanců považují aktivity na poli veřejného školství. Podnik se angažoval v utváření zlínského školství a jeho vliv na něj lze hodnotit jako velmi pozitivní. Díky finanční pomoci společnosti Baťa byly vybudovány nové školní budovy, vybavené praktickými pomůckami. Studenti byli ve vzdělávacím procesu vedeni kvalitními pedagogy, kteří je vyučovali moderními metodami. Obsah vzdělání byl zaměřen regionálně. V praxi to znamenalo, že v konkrétní náplni řady předmětů se přihlíželo k potřebám závodu. V některých hodinách se studenti například učili, odkud se do Zlína importovaly suroviny pro Baťovy závody, v jiných zas počítali jejich roční spotřebu. Základy zlínského pokusného školství se staly důležitým prvkem v reformě školství ve 30. letech minulého století. Aktivity firmy Baťa na poli veřejného školství a kooperace s komunální politikou hodnotím jako velmi zajímavý příklad zásahů soukromého aktéra do veřejné politiky.

Jedním z významných kroků, které Tomáš Baťa učinil v rámci výchovy mládeže, bylo založení Baťovy školy práce v roce 1925. Inspirací pro její vznik mu byly podnikové školy v zahraničí, a to především v USA. Firma Baťa vyslala své zástupce také do Ford Motor Company, kde získali cenné zkušenosti. Ty byly posléze uplatňovány v podnikových školách společnosti Baťa.

Baťovský systém podnikové výchovy a vzdělávání se stal pro závod významnou zbraní v konkurenčním boji a to i během Velké hospodářské krize. Díky požadavkům odpovědnosti, které byly kladeny na učně, disponoval závod uvědomělými, loajálními a vysoce profesionálními pracovníky. Právě jejich vysoká kvalifikace jim byla výhodou při zavádění výrobních inovací či nových technologií, které podnik zaváděl v době krize, aby si udržel své vybudované postavení na trhu.

Absolventi šířili věhlas firmy po celém světě a uplatňovali se na prestižních postech v tuzemsku i v zahraničí. Být tzv. baťovcem, znamenalo mít otevřené dveře do světa. Mladí muži, absolventi Baťovy školy práce, byli vysíláni do ciziny zakládat zahraniční pobočky firmy Baťa a šířit dál své vědomosti. Od mládí vštěpovaná píle, neúnavnost, poctivost a profesionalita byly prezentovány jako základy úspěchu podniku.

Zdroje

Státní okresní archiv Zlín:

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, I/3 – i. č. 44

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, I/4 – i. č. 150

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/5 – i. č. 5

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/6 – i. č. 494

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/8 – i. č. 37

MZA, Fond Baťa, a. s. Zlín, II/10, i. č. 4

ČR – Moravský zemský archiv v Brně, pracoviště Zlín (MZA), Fond Baťa, a. s. Zlín, I/3 – inventární číslo (i. č.) 22

Literatura:

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. 217 s. ISBN 80-7318-103-7.

BROŽ, I. *Sága rodu Baťovcov*. Vydání první. Bratislava: Práca, 1990. ISBN 80-7094-207-X.

CEKOTA, A., *Baťa- Myšlenky, činy, život a práce, Knihovna Baťovy služby veřejnosti*, svazek IV., Průmyslová tiskárna v Praze 1929

ĎURĐOVÁ, Libuše. *Baťa Tomáš - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu - 1. prosince 2006, Tomáš Baťa a jeho lidé doma a ve světě*. Vyd. 1. Brno: Viribus Unitis, 2007. 364 s. ISBN 978-80-903948-0-3

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

GLOGAR, Alois; *Inspirace tří Baťů (Tomáše, Jana Antonína a Tomáše jun.) k rozvoji vzdělávání a podnikání*, 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. 148 s. ISBN 978-80-7318-901-3.

GLOGAR, A. *Studijní ústav ve Zlíně*. Zlín: VUT Zlín, 1994. Pracovní sešity IME 1/94. Bez ISBN.

KARNÍK, Z., *České země v éře První republiky (1918-1938)*, Díl druhý., *Československo a České země v krizi a v ohrožení (1930-1935)*
Praha: Libri 2002, 577 s., ISBN: 80-7277-031-4.

Kolektiv autoru. *Ročenka Baťa 1940*. Zlín: Tisk Zlín, 1940. Bez ISBN.

KUDZBEL, Marek. *Baťa hospodářský zázrak*, 1. vydání, Bratislava, Marada Capital Service, 2001, 195 s., ISBN 80-968458-1-0.

LEDNICKÝ, V. *Tomáš Baťa a jeho následovníci*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009. 110 s. ISBN 978-80-7248545-1

NÁDVORNÍK, J. a kol. *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha: Impuls, 1990. Bez ISBN.

NÁDVORNÍK, J. *Baťova škola práce*. Vydání první. Zlín: Klub absolventu Baťovy školy práce ve Zlíně, 1995. Bez ISBN.

POCHYLÝ, J. *Baťova průmyslová demokracie*. Vydání první. Praha: Průmyslové vydavatelství UTRIN, 1990.

POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Vydání první. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.

ROSA, A., *Výroční zpráva průmyslové školy ve Zlíně za školní rok 1938 – 1939*, Dnešní organizace průmyslových škol ve Zlíně a v Baťově,

SPĚVÁČEK, Václav. *Průkopníci českých pokusných škol*, 1. vydání, Praha, SPN, 1978,

ŠEVEČEK, O., *Zrození Baťovy průmyslové metropole: továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*

ŠMAHELOVÁ, B., *Nástin vývoje pedagogického myšlení*

TRNKA, F. *Zlíňští podnikatelé – Tomáš Baťa a František Cuba*. Praha: East Publishing, 1998. 166 s. ISBN 80-7219-005-9.

VRÁNA, Stanislav. *Pedagogická práce, Počty na školách Amerických*, svazek IV., v Brně a v Praze 1929, Nákladem Ústředního spolku jednot učitelských na Moravě a Dědictví Komenského v Praze

WICHEREK, J., *Školy a vzdělávací činnost na Zlínsku ve dvacátých a třicátých letech XX. století*

Internetové zdroje:

Baťa: *O nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas/spolecnost-bata/bata-ve-svete.html>

HAJNÝ, P. *Další pravda o Zlíně: tentokrát o jeho školství*, [online] 2005, [cit 2012-02-24] Dostupné z: <http://batastory.net/milniky/dalsi-pravda-o-zline-tentokrat-o-jeho-skolstvi>

JABŮREK, S *Baťova škola práce*, [online] Starý Zlín 2009, [cit 2012-03-01], Dostupné z: <http://www.staryzlin.cz/batova-skola-prace.php>

STAVJANIČKOVÁ, K., *Pokusné školství ve Zlíně 1929 – 1939*, [online] 2012, [cit 2012-03-03] Dostupné z: <http://zlin.cz/index.php?ID=47738>

Cizojazyčné zdroje:

GIBSON, Christine. *American Hiretag.com History's Homepage: Henry Ford's Revolution for the Worker*, American Heritage 2006

MAYO, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, London 1933

MEYER, S., *The Five Dollar Day. Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908 – 1921*, New York 1981

TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management*

University of Michigan – Dearborn and Benson Ford Research Center, *Ford English School, Automobile in American Life and Society 2004 – 2010*

ZAHAVI, Gerald. *Negotiated Loyalty: Welfare Capitalism and the Shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940*. *The Journal of American History*, Vol. 70, No. 3, 12/1983

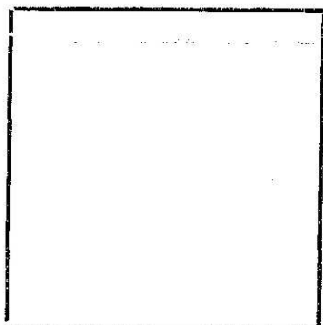
Přílohy

PŘÍLOHA A : Pohled na Baťův Zlín



PŘÍLOHA B : Dotazník uchazeče do Baťovy školy práce

**Baťova škola mladých mužů
Zlín.**



Žádám, abych byl povolán ke zkoušce

do

Nevyplňujte.	Pozván ke zkoušce dne	kam
	Zkouška :	počty
		jazyk
		psychotechnika
		Celkem:
Povolán do Zlína		

Dotazník.

Vyplníte dotazník pravdivě a svědomitě bez cizí pomoci. Vyplněný zašlete na naši hořejší adresu a přiložte fotografii velikosti 6 cm × 6 cm na měkkém papíře, na rubu čitelně podepsanou. Vyčkejte našich dalších zpráv. Nevydávejte zbytečně peníze za cestu do Zlína.

Osobní data.

Jméno :

Den, měsíc a rok narození :

Místo narození : (obec, okres, země)

Vaše přesná adresa : (obec, číslo, pošta)

Kam příslušíte ?

Nejbližší naše prodejna ?

Jste zdravý ?

Nemoci, které jste přestál :

Zanechaly u Vás následky ?

Kterou máte tělesnou vadu ?

Jak jste vysoký ?

Kolik vážíte ?

Š k o l a .

Kolik roků jste chodil do školy obecné Kde ?

Kolik roků do školy měštanské Kde ?

. střední (typ) Kde ?

Kterou školu jste naposledy navštěvoval ?

Kde ? Kterou třídu ?

Které předměty zajímaly Vás nejvíce ?

Jaké jste měl známky na posledním školním vysvědčení vydaném dne _____

Chování	Kreslení
Pilnost	Psaní
Jazyk vyučovací	Ruční práce
Zeměpis	Němčina
Fysika	Psaní na stroji
Počty	Těsnopis

Které mimořádné povinnosti konal jste ve škole ?

Které řeči mimo mateřštinu ovládáte ?

Jezdil jste do školy vlakem ? Chodil pěšky ? Kolik km denně ?

Prožil jste mládí v městě, na vsi, na samotě ?

Ž i v o t .

Co děláte ve volném čase ?

Byl jste již někde zaměstnán ?

Co jste tam dělal ?

Kolik jste si vydělal ? Za kterou dobu

Proč jste odešel ?

Vydělal jste si jinak peníze ?

Čím ?

K čemu jste jich použil ?

Co nejraději čtete ?

Pěstujete tělocvik a sporty ? Které ?

Vyhledáváte rád společnost ? Jakou ?

Co Vás poutá nejvíce ? (Příroda, poesie, tajemné vědy, zvířata, lidé, stroje, /které)

Kterou ruční práci děláte nejraději ?

Milujete vzrušení, dobrodružství, nebezpečí ?

Práce.

Cím se chcete v životě státí?

Kdo Vás upozornil na naše závody?

Proč chcete pracovat u nás?

Chcete u nás zůstat?

Která práce Vás nejvíce těší? (Nehodící přečrtněte)

Mechanická — tvořivá; . . . stáله stejná — měnící se; . . . namáhavíci; tělesně — duševně; . . .
ruční — u stroje — kancelářská; . . . pomocná — samostatná; . . . klidná — rychlá . . .

Ve kterém oddělení byste chtěl u nás pracovat? (Nehodící škrtněte)

V obuvnických dílnách . . . v koželužně . . . gumárně . . . ve strojírně . . . v oboru elektrotech-
nickém . . . při obrábění dřeva . . . v tiskárně . . . papírně . . . ve skladišti . . . v kancelářském odd.

Rodinné poměry.

Jméno otcovo (matčino, poručníkovo)

Zaměstnání otcovo? matčino:

Stáří otcovo: matčino:

Zemřel-li otec: ve kterém věku . . . v roku . . . a nač

Zemřela-li matka: ve kterém věku . . . v roku . . . a nač

Počet sourozenců: stáří. kolik nezaopatřených?

Kolik sourozenců zemřelo? v kterém stáří?

na které nemoci?

Mají Vaši sourozenci tělesné vady? Které

Majetkové poměry.

Mají rodiče vlastní domek? v ceně Kč

Pořizost měřic v ceně Kč

Hotovost Kč Dluhy Kč

Bydlíte v nájmu, podnájmu, u příbuzných?

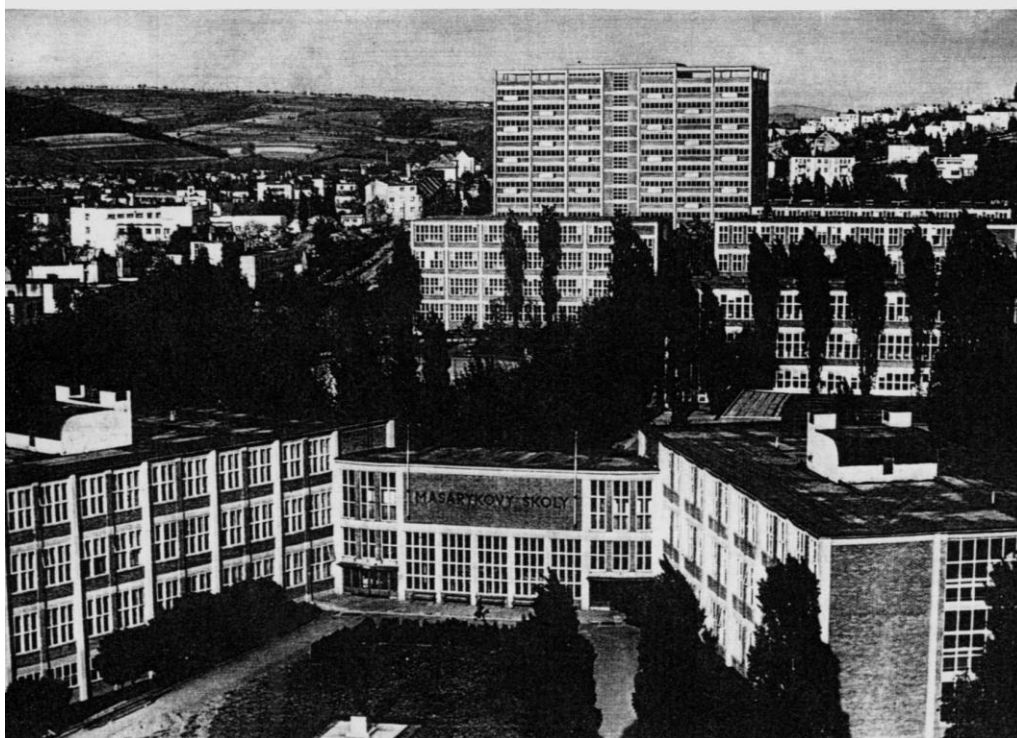
Kolik místností obýváte mimo kuchyň?

Kolik si vydělává Váš otec týdně?

Nemáte-li rodiče, kdo se stará o Vaši výživu?

Kolik členů mimo Vás žíví?

PŘÍLOHA C : Tomášované při slavnostní přehlídce a pohled na část čtvrti



Bibliografické údaje

Jméno autora: Jiří Mahdalíček

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Systém výchovy a vzdělávání firmy Baťa ve Zlíně ve 20. a 30. letech 20. století

Rok: 2012

Počet stran: 87

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 29

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 6

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Vacínová