

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2015 - 2017

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jana Šmejkalová

Sociální aspekty podnikání na příkladu firmy Baťa

Praha 2017

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER'S COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015 - 2017

MASTER THESIS

Jana Šmejkalová

Social aspects of the business on the example of Bata company

Prague 2017

The Master's Thesis Work Supervisor:

Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2017

Jana Šmejkalová

Poděkování

Děkuji Mgr. Lukáši Novotnému, M.A., Dr., za vstřícnost, cenné rady, ochotu a odbornou pomoc při vedení této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá rozbořem sociální politiky a sociálních aspektů podnikání firmy Baťa, která patřila ve své době k nejvýznamnějším průkopníkům v této oblasti. Analyzuje různé inovativní sociální programy, které tato společnost zavedla pro své zaměstnance i sociální politiku Tomáše Bati a Baťových závodů, zaměřenou na rozvoj celého regionu. Hlavním cílem této diplomové práce je analýza sociálních aspektů podnikání a sociální politiky firmy Baťa v první polovině 20. století v Československu, nalezení podstaty jedinečnosti a výjimečnosti těchto procesů a jejich přínos pro dnešní podnikání.

Klíčová slova

Batismus, firemní politika, pracovní podmínky, sociální aspekty podnikání, sociální politika, Tomáš Baťa.

Annotation

This thesis deals with the analysis of the social policy and social aspects of the Bata company. The Bata company was one of the most influential Pioneer in this field. The thesis analyses various innovative social programs, which the company introduced. It further describes Tomáš Bata's and Bata company's social policy influencing development of the entire region. The main focus of this thesis are the social aspects of entrepreneurship and Bata company's policies in the first half of 20th century in Czechoslovakia. It also aids to reveal the existence of uniqueness of these processes and their contribution to contemporary businesses.

Key words

Batismus, company policy, working conditions, social aspects of entrepreneurship, social policy, Tomas Bata.

ÚVOD.....	9
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	15
1.1 Sociální politika	15
1.2 Sociální aspekty a podnikání	18
1.3 Společenská odpovědnost	21
2. BAŤA A „BATISMUS“	24
2.1 Baťa a jeho doba	24
2.2 Podnikatel Tomáš Baťa	27
2.3 Batismus	29
2.4 Význam Tomáše Bati pro české podnikání	33
3. PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ ASPEKTY FIRMY BAŤA	37
3.1 Sociální bydlení zaměstnanců	37
3.2 Závodní stravování	39
3.3 Péče o zdraví zaměstnanců	41
3.4 Sociální jistoty a motivace zaměstnanců	42
4. BAŤA A JEHO SOCIÁLNÍ POLITIKA	44
4.1 Baťova zdravotní koncepce	44
4.2 Reforma veřejného vzdělávání	46
4.3 Plán a realizace rozvoje infrastruktury regionu	48
4.4 Politika územního plánování a rozvoje města	50
5. VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY BAŤA	53
5.1 Baťova škola práce	53
5.2 Ostatní formy vzdělávání zaměstnanců firmy	55
5.3 Studijní ústav Jana Antonína Bati	56
5.4 Tomášov	57
6. SOCIÁLNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE FIRMY BAŤA	58
6.1 Péče o volnočasové aktivity zaměstnanců	58
6.2 Zajištění ve stáří	59
6.3 Baťův podpůrný fond	60
7. SOCIÁLNÍ POMOC VYBRANÝM KATEGORIÍM ZAMĚSTNANCŮ FIRMY BAŤA	62
7.1 Sociální oddělení	62

7.2 Péče o děti zaměstnanců	64
7.3 Sociální jistoty a výchova „mladých mužů“	66
7.4 Zaměstnávání zdravotně postižených	69
8. PŘÍNOS PRO DNEŠNÍ PODNIKÁNÍ	70
ZÁVĚR	75
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	85

ÚVOD

Cílem předkládané diplomové práce je rozbor sociálních aspektů podnikání a sociální politiky firmy Baťa, nalezení podstaty jedinečnosti a výjimečnosti postavení této firmy v sociální oblasti ve společnosti první poloviny 20. století. **Přidanou hodnotou této práce a jedinečným přínosem je poté rozbor postupů, nezaměnitelných metod a přístupů firmy Baťa a jejich přínos pro současné podnikání.** Při zkoumání daného tématu byly položeny čtyři základní výzkumné otázky, tedy tvrzení, na která chceme nalézt odpověď v souvislosti se zkoumaným problémem. K těmto otázkám byly vypracovány příslušné hypotézy, které budou dle rozboru tématu v dalším textu buď potvrzeny či vyvráceny, a to v závěru předkládané práce.

Otázka č. 1: V čem spočívala podstata jedinečnosti pracovní morálky, nadprůměrné efektivity pracovního výkonu a vysoká míra zodpovědnosti za odvedenou práci, ale také loajalita zaměstnanců vůči zaměstnavateli - firmě Baťa?

Hypotéza č. 1: Mimořádný pracovní výkon vycházel z nadstandardně kvalitního pracovního prostředí firmy. Hypotéza vychází z obecných zásad efektivního řízení lidských zdrojů, ve kterých je považováno za hlavní nástroj nastolení požadované výkonnosti především vhodné nastavení norem kvality v odměňování, vzdělávání a motivaci zaměstnanců i v celkovém podněcování pracovního potenciálu, zejména prohlubováním a zvyšováním kvalifikace. Dalšími nástroji efektivního řízení jsou také nastavení kvalitního a bezpečného pracovního prostředí, stejně tak jako zajištění kvalitních standardů rozvržení pracovní doby, doby odpočinku a doby na zotavenou.

Otázka č. 2: Čím bylo sociální zázemí zaměstnanců firmy Baťa výjimečné?

Hypotéza č. 2: Ojedinělost spočívala v sociálním programu, který zajistil zaměstnancům nadprůměrný životní styl a sociálních jistoty. V této hypotéze předpokládáme, že cílem každé firmy je zajištění příznivých sociálních podmínek pro své zaměstnance, a to především nastavením sociálních jistot nejen v pracovním, ale také v běžném (soukromém) životě. Toto nastavení v sobě zahrnuje jistoty v zajištění pro případ nepříznivých životních okamžiků, kterými mohou být úraz, nemoc, ztráta blízkého či živitele rodiny, ale také stáří či invalidita.

Mezi tyto základní kroky v zaručení sociálních jistot patří především nastavení zdravého pracovního prostředí, zabezpečení pravidelného a vhodného stravování, lékařské péče, ale také soubor dávek či příplatků pro případ výjimečných sociálních událostí zaměstnanců. Sociální kroky může firma podnikat v minimálním rámci, stanoveném právními předpisy, nebo jako dobrovolnou aktivitu nad rámec zákona. Pokud předpokládáme, že firma Baťa zajišťovala sociálním programem svým zaměstnancům jistoty ve všech těchto oblastech nad úroveň dobového standardu i stávajících právních předpisů, můžeme říci, že tím poskytovala svým zaměstnancům výjimečné sociální zázemí.

Otázka č. 3: Jak silně ovlivnila sociální politika firmy Baťa Zlínský region?

Hypotéza č. 3: Díky promyšlené sociální politice Tomáše Bati, spojené s jeho podnikatelskými inovacemi a manažerskými schopnostmi se Zlín i jeho okolí proměnily v moderní průmyslovou oblast. V této hypotéze vycházíme z obecného stanovení podnikatelských cílů, které jsou včleněny do reálných představ toho, kam by se chtěl a měl podnik, dle svých zakladatelů či majitelů, v určitém časovém horizontu dostat. Je zde tedy přímé spojení mezi osobou „vůdce“ a firmou. Pokud se jedná o silnou osobnost, která má mentální schopnosti i finanční možnosti spojit podnikatelské i politické vize do jednoho konkrétního směru, je velice pravděpodobné, že dokáže prosadit konkrétní plány rozvoje firmy a jejího okolí, i samotnou realizaci těchto plánů. Taková osobnost může realizovat svá rozhodnutí nejen na základě kapitálového zázemí, ale také na základě politické moci, která mu umožňuje ovlivňovat politická rozhodnutí na úrovni města či regionu a tím ovlivnit směr vývoje a rozvoje daného území.

Otázka č. 4: Jaký je přínos zásad firemní kultury, jedinečnosti a nezaměnitelnosti stylu řízení i sociální politiky firmy Baťa pro dnešní podnikání?

Hypotéza č. 4: Z důvodu výjimečnosti a nadčasovosti stylu řízení, firemní kultury i sociální péče, je i v současné době Baťův systém aktuální, především jako vzor úspěšného a etického způsobu podnikání. Obecné povědomí řadí Tomáše Baťu mezi nejvýznamnější české podnikatele. Pokud dnes zmíníme jeho jméno, většina veřejnosti, i bez hlubšího zkoumání daného tématu, k tomuto jménu automaticky přiřadí slova jako „fenomén“, „jedinečnost“ nebo „podnikatelský zázrak“. Mnoho lidí v současné Zlíně žije v tzv. „Baťových domcích“, někteří z nich navštívili „Baťovu nemocnici“ nebo jako dopravní prostředek či turistickou atrakci použilo „Baťův plavební kanál“. Dodnes jsou

tedy používány všeobecně známé výsledky sociální a podnikatelské činnosti firmy Baťa. Tzv. Baťovy ceny jsou pak nezaměnitelným reklamním a psychologickým tahem, který se používá i v současné cenotvorbě, tedy více než 90 let od svého vzniku. Nadčasovost prokazuje i tzv. batismus, který je v obecném slova smyslu vnímán jako systém úspěšného podnikání, především ve způsobu řízení, přístupu k zákazníkům i v nastavení standardu kvality produkce, která je v současné době prvořadým cílem každého podnikatelského subjektu. Řízení kvality, ale i samotná kvalita produkce je jedním z nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují postavení a stabilitu současné firmy. Z těchto obecně známých a dodnes platných zásad lze vyvozovat nadčasovost a aktuálnost systémů Tomáše Bati v současném podnikatelském prostředí.

Stávající knižní fond, týkající se daného tématu, můžeme rozdělit do tří základních skupin. První skupinu tvoří publikace, přibližující téma podnikání, sociální politiky a sociálních aspektů podnikání vč. vymezení a definice základních pojmů. Do této skupiny můžeme zařadit především knižní tvorbu Karla Engliše, Venduly Kocianové nebo Oldřicha Matouška. Druhá skupina je tvořena knižní tvorbou, přibližující zkoumané období v kontextu historického vývoje. Do této kategorie patří knihy, mapující daný region od Evžena Erdelyho, Miroslava Ivanova, Zdeňka Pokludy nebo Jaroslava Pochylého, a dále knihy, popisující historický vývoj a stav v širším kontextu celé republiky i zahraničí, a to především knihy Jakuba Rákosníka, Jiřího Nohy a Igora Tomeše. Třetí skupinu tvoří publikace přímých účastníků, především sepsané paměti ředitele závodů Antonína Cekoty a úvahy a projevy Tomáše Bati.

První kapitola shrnuje teoretická východiska zkoumaného tématu, především definuje termíny sociální systém a sociální politika vč. vymezení základních znaků, které musí splňovat. Dále jsou zde přiblíženy a identifikovány jednotlivé prvky, tedy subjekty a objekty vč. vymezení jejich působení, práv a odpovědnosti. Nalezneme zde různé definice sociální politiky, které se průběžně měnily s ohledem na dobu jejich vymezení (tedy vzhledem k obecnému postoji a míře poznání), ale také s ohledem na jedinečnost přístupu a pojetí autorů. Další definicí je vymezen pojem podnikání, podnikatel a sociální aspekty, tedy sociální znaky podnikání. Seznámíme se zde s cíli podnikatelských subjektů i s vymezením práv a povinností podnikatelských jednotek, které vyplývají z právních předpisů. V závěru je přiblížen obecný vývoj společenské odpovědnosti a etiky v podnikání i konkrétní definice CSR Howarda Bowena.

Druhá kapitola se věnuje Tomáši Baťovi – soukromé osobě i podnikateli, jeho životnímu stylu, prostředí, které ho formovalo, jeho názorům, postojům i jeho významu pro české podnikání. V této kapitole je přiblíženo dobové podnikatelské prostředí v období 1. světové války i nově vzniklého Československa, tehdejší obchodní zvyklosti i dobová legislativa, dále je zde definován pojem „batismus“ a jeho základní principy. Batismus je zde popsán z pohledu ekonomického, který je vymezen specifickým systémem řízení, dále z pohledu politického, který je vymezen především dobou působení Tomáše Bati v čele politické elity Zlína a z posledního pohledu, tedy společenského, jako nově a obecně užívaný pojem pro veškeré složky společenského života.

Třetí kapitola vychází z teoretického východiska, tedy z definice sociálních aspektů podnikání i z vymezení postavení podnikatele, tedy konkrétního subjektu v sociálním prostředí. Vzhledem ke skutečnosti, že firma Baťa poskytovala svým zaměstnancům celou škálu nadstandardních sociálních bonusů, byly v této kapitole zohledněny jen ty nejvýznamnější. V této kapitole jsou popsány konkrétní sociální znaky podnikání firmy Baťa, především systém sociálních jistot, motivačních prvků a péče o zdraví zaměstnanců. Je zde přiblížen systém závodního stravování, závodní lékařské péče, sociálního bydlení i nezaměnitelné motivační mzdové soustavy. Především druh, způsob a rozsah sociálního bydlení zaměstnanců byl pokrokovým počinem a jeho období nenalezneme v dobovém, ale ani aktuálním podnikatelském prostředí.

Čtvrtá kapitola vychází z teoretické definice sociální politiky a seznamuje s konkrétními směry sociální politiky Tomáše Bati i Baťových závodů, které se mohly plně rozvinout za působení Tomáše Bati ve funkci starosty města Zlín, do které byl zvolen ve dvou po sobě následujících obdobích. Sociální politika byla vedena několika základními směry. Jedním ze směrů byla tvorba Baťovy zdravotní koncepce, která byla realizována prostřednictvím zřízení Baťovy nemocnice a Baťova domu zdraví. Další směr byl zaměřen na reformu veřejného vzdělávání, konkrétně na tvorbu tzv. „Zlínského pokusného školství“. Třetí směr byl zaměřen na rozvoj územního plánování a realizaci projektů rozvoje infrastruktury města i přilehlého regionu, která byla ve své době výrazně rozsáhlá a osobitě i architektonicky vyhraněná.

Pátá kapitola se věnuje výchově a vzdělávání zaměstnanců firmy, rozebírá důvody vzniku Baťovy školy práce, seznamuje s požadovanými předpoklady uchazečů i konkrétními podmínkami pro přijetí do tohoto typu školského zařízení. Dále zde nalezneme popis základních povinností studentů, ale také vymezení schopností a možností uplatnění absolventů. Kromě Baťovy školy práce jsou zde popsány i ostatní formy vzdělávání, a to především teoretické přednášky, ale také praktická cvičení, je zde zmíněn také Studijní ústav Jana Antonína Bati, který navázal na vize, cíle i praktické postupy po smrti bratra Tomáše. Kontinuita „baťovského systému“ tak byla zachována nejen ve způsobu řízení podniku, ale také v principu vzdělávání. Kapitulu uzavírá popis mimořádného typu vzdělávacího zařízení „Tomášov“, jehož absolventi byli připravováni na vysoké manažerské funkce a patřili tak mezi elitu mezi studenty.

Šestá kapitola se věnuje péči o zaměstnance firmy Baťa. Tato kapitola je rozdělena do tří základních částí. První část analyzuje péči o volnočasové aktivity zaměstnanců, především vliv Tomáše Bati na duševní a fyzické zdraví zaměstnanců. Je zde popsána péče o duševní zdraví, která byla zajištěna prostřednictvím dostatečného kulturního vyžití, zřízením závodní knihovny i souborem různorodých přednášek. Tělesná zdatnost pak byla zabezpečována především prostřednictvím různých sportovních spolků. Druhá část popisuje sociální jistoty ve stáří, které byly realizovány prostřednictvím péče o zdraví, která byla poskytována závodním lékařem zaměstnancům i po jejich odchodu do důchodu. Na tuto péči navazoval soubor služeb ústavů sociální péče. Třetí část je věnována Baťovu podpůrnému fondu, který měl za úkol zastřešit a sjednotit sociální služby do jedné organizace.

Sedmá kapitola pak rozebírá sociální pomoc vybraným kategoriím zaměstnanců. Je zde popsán systém péče, který zajišťovalo sociální oddělení, dále organizační struktura, druhy a způsob rozdělování sociálních dávek. Také je přiblížena funkce sociálního referenta, podmínky pro přijetí a povinnosti výkonu této funkce. Další specifickou pomocí, která je v této kapitole přiblížena, je péče o děti zaměstnanců. Ta byla realizována prostřednictvím závodní mateřské školky vč. zajištění potřebného stravování, ale také zajišťováním mimoškolní péče a kvalitně tráveného volného času, vč. zabezpečování volnočasových aktivit. Do sociální pomoci vybraným kategoriím patří též péče o zdravotně postižené, ale také výchova „mladých mužů“, což byla specifická kategorie studentů, typická pouze pro město Zlín.

Poslední, osmá kapitola, řeší význam a přínos systémů, principů a zásad firmy Baťa pro dnešní podnikání. Toto téma je cílem předkládané práce, a zároveň předmětem otázky č. 4 a také hypotézy č. 4. Obecně můžeme říci, že Tomáš Baťa svými postupy, inovacemi a přístupy tvořil jedinečný subjekt podnikatelského prostředí své doby. Svými postoji a názory naplnil mnohé definice, které byly vymezeny až mnohem později. Například systém štihlé výroby, či systém společenské odpovědnosti firem, byly definovány až v poválečném období, přesto tyto principy využívala již firma Baťa. Také motivační systém a zaměstnanecké bonusy nejsou myšlenkou současného podnikatelského prostředí, ale byly efektivně využívány již Baťovými závody. Nadčasový význam firmy Baťa dokládá i skutečnost, že mnohé firmy čerpají z jejího systému motivace, vzdělávání, bonusů, ale i způsobu řízení i v současné době.

Zkoumaná problematika byla zpracována prostřednictvím dostupných, v řadě případů dobových, materiálů a hloubkovou rešerší odborné literatury. V rámci metodologie byla zvolena analýza, tedy postup, který spočíval v rozboru dat, jejich utřídění a uceleném zpracování. Výsledky zkoumání jsou shrnuty v závěru předkládané práce v kontextu s výzkumnými otázkami a předloženými hypotézami.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 Sociální politika

Definice sociální politiky není jednoznačná. Definice profesora a národohospodáře Karla Engliše z roku 1916 vymezuje sociální politiku jako praktickou snahu o dosažení ideálu společenského celku na základě spravedlnosti a společenské účelnosti.¹ Tuto definici nalezneme v díle *Sociální politika*, které bylo vydáno poprvé v roce 1916 a podruhé v roce 1922. Dá se říci, že tento spis významně ovlivnil sociální a politické myšlení v období první republiky. Jedinečnost tohoto díla spočívala v podkladech, které tvořily vlastní statistické analýzy chudinství ve zkoumané době. Na rozdíl od ostatních autorů byla sociální politika pojata tímto autorem jako „nástroj k povznesení národa“². Modernější pojetí a definici nám přináší profesor Tomeš, který definuje sociální politiku jako „... *soustavné a cílevědomé úsilí jednotlivých sociálních subjektů o změnu nebo o udržení a fungování svého nebo jiného sociálního systému.*“³

V publikaci docenta Rákosníka a profesora Tomeše *Sociální stát v Československu* nalezneme rozbor právně institucionálního vývoje sociální politiky v rozmezí let 1918 až 1992. Tato kniha definuje sociální politiku jako „... *soustavné a cílené úsilí o zachování nebo proměnu vertikální a horizontální sociální struktury společnosti. Toto úsilí předpokládá neustálou konfrontaci s rozličnými sociálními událostmi, či v širším smyslu s procesy, které společnost jakožto neustále dynamicky se vyvíjející entitu proměňují.*“⁴

Jak vyplývá ze shora uvedených definic, působení musí splňovat několik základních znaků. Musí být soustavné a cílené, a to prostřednictvím tzv. aktérů sociální politiky. Těmito aktéry sociální politiky jsou podle profesora Tomeše „*občané, rodina, sousedé, církve, svépomocná sdružení, neziskové organizace, firmy a stát*“⁵. Působení sociální politiky pak probíhá od subjektů sociální politiky směrem k jejím objektům. Objekty sociální politiky jsou jedinci nebo uskupení, kterým je dané opatření sociální politiky určeno, nebo na něž je orientováno.

¹ ENGLIŠ, Karel. *Sociální politika*. Praha: F. Topič, 1916, s. 25.

² AUTOR NEUVEDEN. *Karel Engliš*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/>

³ TOMEŠ, Igor. *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. Praha: Sociopress, 2001, s. 20. ISBN 80-86484-00-9.

⁴ RÁKOSNÍK, Jakub a Igor TOMEŠ. *Sociální stát v Československu. Právně – institucionální vývoj v letech 1918 – 1992*. Praha: Auditorium, 2002, s. 11. ISBN 978-80-87284-30-8.

⁵ TOMEŠ, Igor. *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. Praha: Sociopress, 2001, s. 20. ISBN 80-86484-00-9.

Některá opatření sociální politiky jsou určena plošně pro všechny obyvatele, mezi takový typ opatření řadíme např. rovný přístup ke vzdělání nebo ke zdravotní péči.⁶ Některá opatření jsou cílena jen na určité jedince nebo vymezené specifické skupiny obyvatel, kterými mohou být mimo jiné zdravotně postižení, senioři či sociálně vyloučení jedinci nebo skupiny těchto jedinců. „*Za objekt sociální politiky považujeme ty, k nimž tato politika směřuje a kdo z ní mají prospěch. Jsou jimi skupiny osob nebo jednotlivci uvnitř či vně sociálního systému.*“⁷ Z uvedeného vyplývá, že objekty sociální politiky jsou definovány určitou společnou, společensky uznanou, potřebou v rámci daného sociálního systému.

Můžeme tedy říci, že sociální systém je spojení jedinců či skupin jedinců a institucí, tedy jednotlivých prvků a částí, které se vyznačují společným sociálním chováním a které vytváří uzavřený celek. Uzavřenost můžeme vnímat jako oddělení vnitřního a vnějšího prostředí tohoto systému. „*Na společnost je třeba nahlížet jako na SYSTÉM, který je určitým způsobem uspořádán a ve kterém všechny procesy a vztahy v rámci jeho struktury, mají tendenci nebo plní funkci udržet společnost ve stavu rovnováhy, stability. Tendence ke stabilitě je přirozený sklon vyrovnávat všechny rušivé okamžiky, překonávat krize za účelem udržení společnosti v rovnovážném stavu.*“⁸

Subjekty sociální politiky nazýváme takové subjekty, které mají zájem, předpoklady, vůli, možnosti, schopnosti či prostředky k určité sociální činnosti, které jsou schopny a mohou ji iniciovat i naplňovat. Nejdůležitějším a nejsilnějším formalizovaným subjektem sociální politiky je samotný stát.⁹ Stát svou sociální politikou působí jako subjekt, který sjednocuje sociální politiku ostatních subjektů prostřednictvím formálních mechanismů, a tím vyjadřuje zájmy širší, většinové, veřejnosti. Vytváří tak prostředí potřebné k realizaci a naplňování sociálních potřeb. Zbytek sociálního systému doplňují nestátní subjekty, ať tržního či netržního charakteru, které mohou mít formu právnických i fyzických osob. Jedná se o různé formy spolků, nadací, hnutí, ale také např. o zaměstnavatele. Konkrétní zájmy svých členů v určitých oblastech hájí odbory i stavovská a profesní sdružení.

⁶ Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. Listina základních práv a svobod. In: *Sbírka zákonů*. ISSN 1211-1244.

⁷ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 160. ISBN 80-7178-473-7.

⁸ KOSEK, Martin. *SOCIÁLNÍ SYSTÉMY V PRACÍCH TOLCOTTA PARSONSE A NIKLASE LUHMANNNA*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.martinkosek.com/>

⁹ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 160. ISBN 80-7178-473-7.

Obchodní společnosti realizují často i činnosti, související s péčí o zaměstnance, případně o jejich rodinné příslušníky. Souhrnně můžeme tuto činnost podnikatelských subjektů nazvat tzv. firemní sociální politikou. „*Sociální politika organizace je soubor činností a opatření, která směřují k upokojování potřeb pracovníků a k vytvoření vhodných pracovních podmínek.*“¹⁰ Mezi prvky této politiky řadíme nejen spravedlivé odměňování s různými typy bonusů, ale také různé sociální programy, které jsou poskytovány na základě zaměstnaneckého vztahu. Tyto postoje zaměstnavatele utváří pozitivní vztah zaměstnance k firmě, loajální přístup i zvýšení výkonnosti. „*Sociální program prostě spoluvytváří dobrou zaměstnavatelskou pověst podniku a zvyšuje (mnohdy významně) jeho konkurenceschopnost na trhu práce.*“¹¹ Nejen zaměstnavatelé, ale všechny uvedené subjekty mají jeden společný cíl, a to prosazování sociálních zájmů svých členů.

„*Subjektem sociální politiky, který své zájmy formuje a prosazuje svou sociální politikou, může být jen formalizovaný sociální systém s definovanými strukturami a chováním.*“¹² Subjektem sociální politiky je tedy formalizovaná jednotka, která je ze své činnosti vůči objektům sociální politiky přímo zodpovědná. Každý takto organizovaný celek má svoji hierarchickou strukturu s předem danými a obecně závaznými normami chování a nastavenými kontrolními mechanismy. Dodržování těchto norem je dáno určitými (specifickými) nástroji. Základním nástrojem při uplatňování sociální politiky je právo, které prostřednictvím svého normativního charakteru definuje podmínky činností a vzájemných vztahů jednotlivců i institucí. „*Právním státem něco sociálním subjektům zakazuje, přikazuje, nebo je jinak omezuje či zvýhodňuje a stimuluje. Stanoví tak pravidla stejná pro všechny a tím vytváří podmínky pro tzv. „fair play“.*“¹³

Obecné vymezení i právní rámec a vazby jednotlivých prvků sociální politiky se měnily a vyvíjely v průběhu času. Práva a povinnosti i vzájemné vztahy subjektů a objektů sociální politiky je tedy třeba posuzovat s ohledem na příslušnou historickou etapu a obecné přístupy, poznatky, náhledy na tuto problematiku v daném období. Prvořadé však vždy bude zohlednění dobové legislativy.

¹⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: UK, 2004, s. 119. ISBN 80-86284-42-5.

¹¹ AUTOR NEUVEDEN. *Firemní sociální politika nepatří do koše*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-928148-firemni-socialni-politika-nepatri-do-kose>

¹² TOMEŠ, Igor. *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. Praha: Sociopress, 2001, s. 72. ISBN 80-86484-00-9.

¹³ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 171, ISBN 80-7178-473-7.

1.2 Sociální aspekty a podnikání

Význam slova aspekt můžeme vnímat jako synonymum ke slovu znak, zřetel, stránka nebo „... *hledisko, stanovisko uplatňované při posuzování něčeho, zorný úhel, pojetí.*“¹⁴ Ve spojení s podnikáním lze chápat význam sousloví sociální aspekty jako sociální znaky podnikání, nebo sociální stránka, zohledňovaná při podnikatelské činnosti. Sociální aspekty hrály v ekonomice a podnikání vždy významnou úlohu. Můžeme je vnímat ve dvou základních rovinách významu. „*V nejširším slova smyslu: sociální jako společenský. Tento nejen nejširší, ale také nejstarší význam slova odpovídá jeho latinskému původu. V užším slova smyslu, tj. určitá stránka společenských vztahů související s lidsky tíživými a společensky nežádoucími situacemi, jejichž řešení přesahuje síly jednotlivce a není dosažitelné pomocí prostého působení.*“¹⁵ Můžeme tedy říci, že tato užší rovina nám vykládá slovo sociální jako snahu o zlepšení životních podmínek jednotlivců či určitých skupin, v tomto případě zaměstnanců či určitých specifických skupin zaměstnanců.

Podnikatele můžeme vymezit jako toho, „... *kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku...*“¹⁶. Definice vymezuje podnikatele jako osobu, která v podnikatelském prostředí vystupuje vždy sama za sebe, jedná svým jménem a je ze svého chování plně zodpovědná. Právní rámec podnikatelského chování nám stanoví právní předpisy. „*Právní předpis je výsledkem záměrné činnosti nazývané legislativní proces, jedná se o takové rozhodnutí orgánu veřejné moci, které obsahuje právní normy jako předem daná pravidla chování.*“¹⁷

Právní předpisy jasně specifikují oprávnění i povinnosti a vymezují zákonné chování konkrétních subjektů (povinnost dát, konat, něčeho se zdržet či něco strpět). Předem jsou známé i sankce, které plynou z jejich nedodržení. V České Republice je systém právních předpisů uspořádán v hierarchické výstavbě podle právní síly, tedy nadřazenosti a podřazenosti jednotlivých právních předpisů.¹⁸

¹⁴ AUTOR NEUVEDEN. *Pojem aspekt.* [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/>

¹⁵ KOTOUS, Jan, Gabriela MUNKOVÁ a Martin ŠTEFKO. *Obecné otázky sociální politiky.* Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2013, s. 8. ISBN 978-80-87439-08-1.

¹⁶ Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*, § 420. In: *Sbírka zákonů.* ISSN 1211-1244.

¹⁷ GERLOCH, Aleš. *Teorie práva, 5. upravené vydání.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, s. 70. ISBN 978-80-7380-233-2.

¹⁸ Tamtéž, s. 47.

Na vrcholku tohoto uspořádání nalezneme Ústavu a ústavní zákony, pod nimi pak samostatné zákony. Jedná se o zákonné prameny práva s celostátní nebo lokální působností, vymezující všechny nebo jen některé subjekty či skupiny subjektů, tedy adresáty, kterým jsou tyto právní předpisy určeny. Zákonné právní předpisy jsou doplněny o tzv. podzákonné, kterými jsou nařízení vlády, vyhlášky ministerstev nebo jiných územně samosprávných celků, obvykle jen s lokální působností v rámci daného územního celku (obce, skupiny obcí, okresu, kraje).

Každý subjekt je povinen dodržovat zákonné i podzákonné právní předpisy pod pohrůzkou uvalení sankce při jejich nedodržení. Zákonné i podzákonné právní předpisy v praxi doplňují tzv. interní normativní akty. „*Interní normativní akty nejsou prameny práva, ale mají normativní charakter.*“¹⁹ Jedná se především o různé organizační a pracovní řády, směrnice, interní opatření podnikatelských subjektů. Jsou závazné vůči subjektům, které jsou účastníky nějakého zákonného vztahu, např. zaměstnanec a zaměstnavatel, nikdy však zaměstnance nesmí znevýhodňovat. „*Za vnitřní předpis se považuje pouze předpis, kterým zaměstnavatel stanoví práva zaměstnanců výhodněji než zákoník práce. Zejména se jedná o mzdová a platová práva zaměstnanců.*“²⁰ Mzdová soustava však nemusí být jediným prvkem, který tyto vnitřní předpisy korigují, dále mohou upravovat dobu odpočinku, podporu vzdělávání, zvyšování kvality sociálního zázemí na pracovišti, bezpečnosti práce i podporu mimopracovních aktivit, zdravotní a sociální jistoty, to vše s cílem zkvalitnění podmínek a prostředí pro práci a pracovní výkonnost zaměstnanců.

Cílem každého podnikatelského subjektu, jak vyplývá z definice výše, je dosažení a maximalizace zisku. Zároveň by se měl podnikatel snažit o stabilizaci vlastního postavení v konkurenčním prostředí. Pokud firma disponuje loajálními, kvalifikovanými a zkušenými zaměstnanci, stává se v rámci daného trhu konkurenceschopnou, produktivní i stabilní. Péče o zaměstnance je proto prvořadým úkolem každého podnikatele. Dostatečné zabezpečení sociálních podmínek zaměstnanců, organizace práce, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vzdělávání či zdravotní péče, ochrana specifických skupin zaměstnanců i jistoty ve stáří by měly být

¹⁹ AUTOR NEUVEDEN. *Klasifikace normativních právních aktů*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/>

²⁰ JOUZA, Ladislav. *Vnitřní předpis – zákon zaměstnavatele*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/>

v daném podnikatelském prostředí prioritní. Právě na jedinečnosti těchto postojů a cílů každé podnikatelské jednotky, tedy zkráceně na její firemní kulturu a sociálních postojích, závisí její celkový ekonomický úspěch. Nedílnou součástí je pak vnitropodniková politika směřující k zaměstnancům. „*Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“²¹ Přemíra volnosti, stejně jako absence příznivých sociálních podmínek pro zaměstnance může vést ke ztrátě motivace, pocitu neschopnosti až k apatii a nevěli plnit pracovní úkony, tedy k celkovému poklesu kvality produkce, nebo k celkovému poklesu objemu produkce s dopady na celkovou výnosnost, ziskovost a prosperitu podnikatele.

V právních předpisech vymezení výrazu sociální aspekty či sociální podnikání nenalezneme, nejedná se o právně zakotvený pojem, přesto lze takto fungující organizaci (podnikatelskou jednotku) bezpečně rozpoznat, a to podle základních identifikačních znaků. „*Sociální podnik se podílí na řešení problémů místní komunity (či společnosti v daném kraji), je ekonomicky udržitelný a generuje zisk. Získané prostředky jsou následně investovány do vybavení, vzdělávání zaměstnanců a naplňování obecně prospěšných cílů, nechová se diskriminačně, zapojuje své zaměstnance do rozhodování.*“²² Z uvedeného vyplývá, že hlavním pilířem prosperity tohoto typu organizace je rozvoj zaměstnanců s pevně zakotvenými mezilidskými vztahy a loajalitou vůči zaměstnavateli, dále pravidelné vzdělávání a rozvoj dohromady spojené s konkurenceschopným podnikatelským záměrem.

Sociální aspekty v podnikání jsou obecně vymezovány dvěma základními pilíři. Prvním je zákonný rámec, který vychází ze souboru platných právních předpisů, zaměřených na oblast sociální ochrany a ochrany postavení zaměstnanců. Zejména můžeme zmínit zákoník práce, coby stěžejní normu, upravující vzájemné vztahy, práva a povinnosti subjektů v pracovněprávních vztazích. Druhým pilířem je dobrovolná aktivita ze strany zaměstnavatele, směřující ke zlepšení podmínek a postavení zaměstnanců prostřednictvím firemních předpisů a zakotvení firemní kultury, a to především z důvodu zefektivnění ekonomické činnosti zaměstnavatele.

²¹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012, s. 154. ISBN 978-80-247-4151-2.

²² DANĚŠ, Jiří. *Sociální podnikání – teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 5. ISBN 978-80-260-7215-7.

1.3 Společenská odpovědnost

Pojem společenské odpovědnosti můžeme vymezit jako formu jednání a aktivit určitého subjektu, které nese znaky odpovědnosti směrem dovnitř i vně tohoto subjektu. Jedná se tedy o odpovědnost vůči vlastním členům, ale i vůči okolí, prostředí, které tento subjekt obklopuje. „*V obecném slova smyslu se pojmem odpovědnost rozumí povinnost osoby pečovat o jinou osobu, o věc, případně o stav nebo o vztah tak, aby jim nevznikala újma.*“²³ Nejedná se o systém vynucovaného dodržování právních předpisů a jiných stanovených norem či nařízení. Základní systém je založen na dobrovolném přesvědčení samotných subjektů o vhodnosti a nutnosti tohoto typu chování, které nalezneme v trendech všech moderních firem.

„*Myšlenka společenské odpovědnosti není žádnou převratnou novinkou. Snahy posilovat vztahy s okolím, nezaměřovat svoji existenci jen na dosahování zisku, můžeme vystopovat již od 19. století, ve kterém majitelé firem stavěli ubytovny pro dělníky, aby si uchovali pracovní sílu, a tím vylepšili vzájemné vztahy.*“²⁴ První jasnou definici společenské odpovědnosti však nalezneme až v r. 1953 v knize Howard Bowena pod názvem Corporate social responsibility, zkráceně CSR²⁵. V této knize byly definovány principy trvale udržitelného rozvoje, byl kladen důraz nejen na začlenění etických norem do podnikání, ale především na přínos jakési tzv. přidané hodnoty do podnikání ve formě odpovědnosti vůči svým zaměstnancům, společnosti i prostředí, ve kterém se firma nachází, a to vše na principu absolutní dobrovolnosti. „*Pojem CSR tak zastřešuje aktivity firmy od ochrany životního prostředí a zaměstnanecká práva přes boj proti diskriminaci, transparentnost až po sociálně investiční politiku.*“²⁶

Aktuální vymezení společenské odpovědnosti firem, s typickými znaky, přináší prof. Zdeněk Dytrt. Mezi základní principy konceptu společensky odpovědných firem, patří především: dobrovolnost (nad rámec legislativy), transparentnost (zpřístupnění informací), komplexnost (firma by se měla zaměřit i na jiné činnosti, nejen podnikatelské, např. sociální), průběžnost (neziskové - sociální aktivity by neměly být jednorázové), dlouhodobost (firma by se měla zaměřit na dlouhodobé cíle).²⁷

²³ AUTOR NEUVEDEN, *Odpovědnost*. [online]. [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <https://iuridictum.cz>

²⁴ SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací – učební text č. 10*. Praha: Asociace samostatných odborů, 2010, s. 8.

²⁵ Tamtéž, s. 9.

²⁶ Tamtéž, s. 10.

²⁷ DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Grada: 2006, s. 104 a 108. ISBN 80-247-1589-9.

Pojem společenské odpovědnosti tedy v sobě nese tzv. dílčí odpovědnosti, mezi něž patří odpovědnost ekonomická, právní, etická, sociální, ekologická i politická. Největší důraz je kladen na odpovědnost právní a ekonomickou. Společenská odpovědnost firem vychází ze skutečnosti, že organizace není sama o sobě izolovanou jednotkou, ale že je součástí prostředí a společnosti, ve kterých se nachází. Existuje zde jasná vazba mezi chováním organizace a chováním vnějšího prostředí i vazba opačná, kdy vnější prostředí ovlivňuje chování organizace. „*Metoda etického řízení podniku musí být naplňována současně ve třech základních oblastech: ekonomické, sociální a environmentální.*“²⁸

První, ekonomická, je odpovědnost z podnikatelské činnosti, tj. odpovědnost k prostředí, ve kterém firma působí, ale také k podnikatelským subjektům, se kterými se firma v rámci obchodních vztahů v daném místě a čase setkává. Zde se jedná především o ekonomickou oblast, zahrnující kvalitu a bezpečnost výrobků, korektní vztah k obchodním partnerům i zákazníkům, ale také etiku a transparentnost jednání. „*Kodexy etiky nejen, že pomáhají v obtížných situacích, ale často také nutí vedení podniku zamýšlet se nad způsobem funkčnosti podnikatelské organizace.*“²⁹ Etické kodexy měly vždy, i v průběhu několika minulých staletí, vliv na efektivní chod společnosti. Již ve středověku měly cechy a různá řemeslná uskupení své kodexy, které upravovaly postavení a vzájemné vztahy učňů, tovaryšů a mistrů, ale také postavení těchto cechů ve společnosti. V případě kodexů se nejedná o striktně formalizované, obecně závazné a kontrolovatelné standardy etiky. Jedná se spíše o doporučené systémy, které firma na bázi dobrovolnosti může, ale také nemusí dodržovat. „*Podnikovou etiku obecně je třeba chápat především jako kriticky loajální doplněk platného práva, kodexy by skutečně měly navazovat na formální právní úpravu.*“³⁰

Další oblastí je oblast environmentální, tedy odpovědnost k životnímu prostředí, všemu, co nás obklopuje. Společensky odpovědné firmy svým chováním přispívají k ochraně životního prostředí, zachování přírodního bohatství i ke zlepšení podmínek v celé společnosti. Toto jednání spočívá především ve vhodném výběru pracovního místa

²⁸ SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada, 2016, s. 114. ISBN 978-80-247-5545-8.

²⁹ Tamtéž, s. 146.

³⁰ Tamtéž, s. 147.

i příslušných výrobních technologií, ale také v motivaci zaměstnanců k šetrnému chování vůči životnímu prostředí, např. při volbě způsobu dopravy do zaměstnání nebo k třídění odpadu a úspornému zacházení s přírodními zdroji apod. Souhrnem můžeme říci, že se jedná o dobrovolný soubor činností, prováděných organizací nad rámec právních předpisů, který si klade za cíl minimalizovat dopady podnikatelské činnosti na živou i neživou přírodu i na celé prostředí, které tuto organizaci obklopuje tak, aby bylo toto prostředí zachováno i pro další generace. Tento přístup je pro podnikatelskou sféru aktuální až od 2. poloviny 20. století, konkrétních rozměrů nabyl až od Stockholmské konference, kterou svolala OSN v r. 1972³¹ za účelem odvrácení hrozící ekologické krize. Jedná se tedy, na rozdíl od cechovních etických kodexů, o postoj z historického hlediska zcela nový.

Třetí složkou je společenská odpovědnost směřující dovnitř i vně dané firmy. Tento pilíř spočívá především v ochraně a rozvoji zaměstnaneckého fondu, ale i rozvíjení vztahů k místní komunitě. Organizace disponuje mocí determinovat životní úroveň, vzájemné vztahy i kulturní rozvoj tohoto společenství. Aby byla firma úspěšná, měla by disponovat kvalitními zdroji, mezi něž patří především lidský kapitál. Lidským kapitálem rozumíme soubor vědomostí, znalostí a dovedností všech zaměstnanců dané firmy. „*Osoby s vyšší úrovní lidského kapitálu disponují výhodami, které jim přinášejí lepší postavení na trhu práce ale i v samotné společnosti.*“³² Jde především o podporu ve výchově a vzdělávání prosperujících zaměstnanců. Dalším zásadním krokem je vytváření sociálních podmínek a dostatečná motivace zaměstnanců. Na motivaci záleží, jak bude daný jedinec efektivní. „*Pracovní motivace ovlivňuje to, co se člověk snaží udělat, jak moc se o to snaží a také jak dlouho se o to snaží a v důsledku toho i jeho celkový pracovní výkon.*“³³

Souhrnem můžeme říci, že společenská odpovědnost v období počátku 20. století ještě neznala definici CRS ani definici etického podnikání. V té době zahrnovala především sociální přístupy k vnějšímu i vnitřnímu prostředí, vycházející z morálních zásad různých cechovních uskupení, ze snahy motivovat lidské zdroje k efektivní výkonnosti a z nastavených mantinelů dobově korektního podnikatelského jednání.

³¹AUTOR NEUVEDEN. *Stockholmská konference*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.enviwiki.cz

³²MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál*. Praha: C.H.Beck, 2016, s. 61. ISBN 978-80-7400-3806.

³³ARNOLD, J. at al. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007, s. 302, ISBN 8025115183.

2 BAŤA A „BATISMUS“

2.1 Baťa a jeho doba

Právní rámec sociální politiky se měnil a vyvíjel v průběhu času i s ohledem na nové poznatky, náhled a přístup k této problematice. Prvky sociální práce v obecném slova smyslu nalezneme již ve středověku. „*Nejstarší organizovanou pomoc potřebným u nás poskytovala církev.*“³⁴ Přesto, že se již zhruba od 14. století řemeslníci sdružovali do tzv. cechů, zlom v podnikatelské oblasti nastal v roce 1859 vydáním Živnostenského zákona. Vydáním tohoto předpisu „... *bylo legalizováno svobodné podnikání a hospodářská politika. Kromě několika speciálních živností ... měli nyní podnikatelé úplnou svobodu.*“³⁵ V souvislosti s těmito změnami se začínáme setkávat i s prvotními kroky ve směru k sociálnímu přístupu zaměstnavatele ke svým zaměstnancům, např. řešením hygieny na pracovišti.

S rozmachem industrializace došlo k rozvoji měst, ale také k nárůstu absence péče o děti a především k rozvoji tzv. dětských zaměstnanců. Na tuto situaci zareagoval svým ustanovením ABGB³⁶. Dělnická novela živnostenského řádu z roku 1885 přinesla další vymezení postavení zaměstnanců, zásady péče o bezpečnost a zdraví, nastavení režimu pracovního dne, právo učedníků na vzdělání i novelizaci v zásadách ukončení pracovního poměru a způsobu odměňování. Dalšími zásadními právními předpisy pak byly zákony, vydané po vzniku samostatného československého státu.

„*Mezi československými předpisy je třeba vyzvednout zejména zákony o osmihodinové pracovní době (č. 91/1918 Sb.) a o práci dětí (č. 420/1919 Sb.), vládní nařízení č. 114/1925 Sb., jímž se vydávají všeobecné předpisy na ochranu života a zdraví pomocných dělníků, a vládní nařízení č. 41/1938 Sb., které je nahradilo.*“³⁷

V těchto právních předpisech nalezneme společný cíl, směřující k zajištění sociálních podmínek určitých skupin pracovníků. Docházelo k vymezování tzv. „chráněných kategorií“ zaměstnanců i zpřísnění podmínek při ochraně zdraví a života.

³⁴ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 111. ISBN 80-7178-473-7.

³⁵ JARONĚK, Petr. *Historie podnikání*. [online]. [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/>

³⁶ Pozn. k ABGB: jedná se o Allgemeines Bürgerliches Gesetzbuch, tj. Všeobecný občanský zákoník, který byl základem občanského práva neuherské části Habsburské monarchie, vydaný v r. 1811 - ABGB jako první zákonná norma zabezpečuje právní postavení dítěte v rodině, jeho nárok na výživu a ochranu, některá jeho ustanovení byla začleněna do právního řádu I. ČSR tzv. „Recepčním zákonem“.

³⁷ VOJÁČEK, Ladislav. *Živnostenská pracovní smlouva v I. ČSR*. In: *Dny práva 2011*. Brno: Masarykova univerzita, 2012, s. 3. ISBN 978-80-210-5917-7.

V období 20. let 20. století vznikla celá řada právních předpisů, které můžeme souhrnně nazvat sociálním zákonodárstvím. „*Základním cílem sociální politiky první Československé republiky bylo zlepšit sociální poměry širokých vrstev. Byla to snaha o nápravu těch největších sociálních rozdílů, daných majetkovou diferenciací společnosti. Právě úsilí o poskytování sociální ochrany, a to neustále se zvětšující skupině občanů, mělo zásluhu na uchování demokratického charakteru první republiky.*“³⁸ Nástroje sociální politiky měly jednotlivé subjekty motivovat k dodržování stanovených zásad, příkazů či doporučení a navodit vědomí možnosti uvalení příslušné, předem známé, sankce při jejich nedodržení.

Základní postavení zaměstnance a vymezení vztahů se zaměstnavatelem nalezneme v ustanovení ABGB o tzv. služební smlouvě. „*Byly zde upraveny zásady odměňování za dodanou práci, povinnosti zaměstnavatele při ochraně a bezpečnosti práce, a při pracovní neschopnosti a také zásady ukončení služebního poměru.*“³⁹ Právní předpisy počátku 20. století přinesly vymezení vzájemného postavení zaměstnavatelů a zaměstnanců, došlo také k úpravě problematiky, týkající se úrazového pojištění, pojištění pro případ nemoci, invalidity a stáří, ale také k významnému posunu ve směru „... *k péči o mládež a válečné poškozence, které mělo na starosti Ministerstvo sociální péče již od roku 1917.*“⁴⁰

Dále byla v tomto období legislativně vymezena problematika podpor v nezaměstnanosti. „*V roce 1918 došlo k přijetí zákona č. 63/1918 Sb. O podpoře nezaměstnaných, která činila 4 Kč denně. Nárok na podporu vznikl každému pojištěnému dělníku, horníku a demobilizovanému vojáku, který se marně ucházel o práci.*“⁴¹ Přijetím zákona mělo dojít k vytvoření sociálních jistot a zároveň se mělo předejít společenským nepokojům a revolučním náladám. Tento preventivní účinek však nebyl zcela naplněn. „*Rozvrat ve společnosti vrcholil v letech 1919 – 1920 ... dělníci si stěžovali na terorizaci od zaměstnavatelů, kteří je prý pod záminkou krize vyhazují na dlažbu. Zaměstnavatelé zase reptali, že dělníci terorizují je.*“⁴²

³⁸ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001, s. 119. ISBN 80-7178-473-7.

³⁹ BRYCHTA, Ivan. *Účetnictví podnikatelů*. Praha: meritum, 2016, s. 13. ISBN 978-80-7552-050-0.

⁴⁰ HOUSER, Jaroslav. *Vývoj sociální správy za předmnichovské republiky*. Praha: Academia – nakladatelství Československé akademie věd, 1968, s. 14-15.

⁴¹ MALÝ, Karel at all. *Dějiny českého a československého práva do r. 1945*. Praha: Leges, 2010, s. 396. ISBN 978-80-87212-39-4.

⁴² RÁKOSNÍK, Jakub. *Odvrácená tvář meziválečné prosperity. Nezaměstnanost v Československu v letech 1918 – 1938*. Praha: Karolinum, 2008, s. 132. ISBN 978-80-246-1429-8.

Podnikatelé v této době neměli jednoduché postavení, většina se musela přizpůsobit novým ekonomickým i společenským změnám. „*Pokles průmyslové výroby v Československu byl z důvodu jeho mimořádné závislosti na exportu daleko hlubší než v jiných industriálních ekonomikách.*“⁴³ Průmysl, který byl před rokem 1918 soustředěn na výrobu pro válečné účely, se musel přizpůsobit nové (mírové) situaci. V této době docházelo k významným rozdílům v ohodnocení práce. Státní zaměstnanci měli výhodu penzí, dělníci v soukromém sektoru zase vyšší měsíční mzdy, ale nejistou budoucnost. „*Dělníci žádali záruky stálého zaměstnání, sociální jistoty ve stáří, v nemoci i nezaměstnanosti, právo na slušné a přiměřeně levné bydlení, vliv na výši mezd, bezpečnost práce, řízení závodů, ale i na komunální a státní politiku.*“⁴⁴ Z těchto důvodů stále více zasahovaly do řešení sociálních problémů i jiné subjekty, nejen stát.

Zaměstnavatelé se snažili o zmírnění nebo nápravu špatných podmínek a životních situací vlastních zaměstnanců. Hlavní motivací zaměstnavatelů byla bezesporu obava o ztrátu způsobilých zdrojů, protože schopný dělník našel v tomto období uplatnění i v zahraničí a odliv kvalifikované pracovní síly nebyl v té době ojedinělý⁴⁵. K těmto důvodům se přidaly ještě důvody preventivní, a to především předcházení hromadnému šíření nemocí zakládáním ordinací závodních lékařů. Svoji roli sehrál též tlak ze strany veřejnosti i odborových organizací. Sociální politiku v tomto období tedy ovlivňovaly nejen prvky ekonomické, ale také politické.

Docent Rákosník a profesor Tomeš rozdělují toto období do čtyř základních fází. První fáze probíhala mezi lety 1914 a 1918, kdy byly praktikovány intervence do ekonomiky, zacílené na mobilizování zdrojů k vedení války. Druhá fáze v letech 1918 až 1920 představovala stabilizaci státu a nového politického režimu, které spočívalo ve velkých zásazích veřejné moci do subjektivních práv. Třetí fáze v letech 1921 až 1925 byla reprezentována nástupem systému pojištění (v roce 1921 byl uzákoněn gentský systém) a přípravou univerzalistického pojištění. Čtvrtá fáze probíhala v letech 1926 až 1930, kdy došlo k úpadku sociální politiky v důsledku rozpadu pravo-levicového spojení politických stran.⁴⁶ V letech 1931 až 1938 nastoupila velká hospodářská krize.

⁴³ RÁKOSNÍK, Jakub a Jiří NOHA. *Kapitalismus na kolenou. Dopad velké hospodářské krize na evropskou společnost v letech 1929- 1934.* Praha: Auditorium, 2012, s. 126. ISBN 978-80-87284-29-2.

⁴⁴ MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce.* Praha: Portál, 2001, s. 118. ISBN 80-7178-473-7.

⁴⁵ Tamtéž, s. 119.

⁴⁶ RÁKOSNÍK, Jakub a Igor TOMEŠ. *Sociální stát v Československu. Právně – institucionální vývoj v letech 1918 – 1992.* Praha: Auditorium, 2002, s. 82 - 83. ISBN 978-80-87284-30-8.

2.2 Podnikatel Tomáš Baťa

Tomáš Baťa se narodil, jako třetí ze šesti dětí, dne 3. dubna 1876, v tradiční ševcovské rodině ve Zlíně, který byl v té době provinčním městečkem. Tomáš Baťa byl již šestou generací starousedlých ševců, proto se již od útlého dětství pohyboval v prostředí živnostníků, v atmosféře regionálního podnikání, které mělo svoji tradici i úspěch, především v produkci pantoflí a bot na místních jarmarcích. Bylo tedy samozřejmé, že byl odmala motivován k pokračování v zavedeném rodinném řemesle. V otcově dílně se také poprvé setkal s organizací práce i s hierarchickým rozvrstvením zaměstnanců od učňů přes tovaryše až po mistry. Tento hluboce vžitý řád byl základem jeho životní filosofie, základem pro způsob jednání, postoje i sociální přístupy především v období samostatného podnikání. „V roce 1908, po smrti bratra Antonína, stanul Tomáš Baťa v čele rodinných závodů.“⁴⁷

V této době měl již Tomáš Baťa za sebou pobyt ve Vídni, kam odjel jako patnáctiletý sbírat zkušenosti. Po návratu pak slavil úspěch s „lehkou plátěnou obuví“, který byl jedním z důvodů pro stěhování dílny do větších prostor. „V roce 1900 se podnik přestěhoval do nově vystavěné budovy u zlínského nádraží. V ní už byly instalovány stroje na parní pohon.“⁴⁸ Brzy po těchto změnách podnikl cestu do USA, kde se nechal za účelem získávání nových znalostí a zkušeností s výrobními technologiemi, moderními způsoby řízení i organizací výroby, najmout jako dělník v továrnách na obuv. Po svém návratu začal nabyté zkušenosti uplatňovat ve své podnikatelské praxi. Mimo jiné vybudoval nové výrobní haly a také celkově reorganizoval výrobu. „Zatímco na počátku Tomášova podnikání měl závod v roce 1900 pouhých 120 dělníků, o deset let později to bylo už 1400 a koncem roku 1931 již 19722 zaměstnanců.“⁴⁹ Tento nebývalý rozmach byl dán nejen manažerskými schopnostmi, ale také houževnatou a neústupnou povahou, která se projevila na začátku 1. světové války, kdy Tomáš Baťa dokázal nejen získat významné vojenské zakázky na výrobu celokožených bot, ale také osvobodit své dělníky od vojenské služby. Tím nejen demonstroval sociálně „ochranitelský“ postoj vůči svým zaměstnancům, ale dokázal jim také zachovat cenný zdroj lidského kapitálu pro své podnikání ve formě kvalifikovaných dělníků.

⁴⁷ CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: 1981, s. 93. ISBN 0-88781-109-4.

⁴⁸ AUTOR NEUVEDEN, *Milníky 1900*. [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: www.batastory.cz

⁴⁹ IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Brno: XYZ, 2008, s. 102. ISBN 978-80-7388-128-3.

„Podnik se za války úžasně šířil, mohutněl a rychle rostl. Roku 1917 zaměstnával už 4000 dělníků, kteří denně vyrobili deset tisíc párů vojenských bot.“⁵⁰ Toto válečné období naučilo Tomáše Baťu vyrábět rychle a hromadně. Zisky, které utržil, investoval do stále novějších technologií, byl přesvědčen o skutečnosti, že vše, co dělá stroj je hospodárnější, než výkon kteréhokoli zaměstnance.

Tomáš Baťa nebyl jen podnikatel, ale také politik. K tomuto kroku ho vedla myšlenka jednotného přístupu k podniku i okolí, ve kterém se podnik nachází. Byl přesvědčen, že nelze tyto přístupy oddělovat. V pravém slova smyslu se nejednalo v jeho pojetí o politickou stranu, ale dnešní terminologií řečeno, „občanské sdružení“.⁵¹ Cílem tohoto uskupení bylo především „... vyrovnat úroveň Zlína a životní styl jeho obyvatelstva městům průmyslově vyspělých národů ...“.⁵² Hlavní nosnou myšlenkou těchto změn byl plán na vybudování „zahradního města“ pro 50 tis. obyvatel. V tomto období mělo město Zlín pouhých 5 tis. obyvatel, myšlenka desetinásobného města s naplánovanou infrastrukturou působila v té době velice pokrokově. „Výsledky voleb ve Zlíně v roce 1923 ukázaly Baťův vliv: Baťovci získali celkem 1322 hlasů, tedy 17 mandátů.“⁵³ Baťova strana tak ve volbách jednoznačně zvítězila a Tomáš Baťa si upevnil postavení nejen mezi podnikatelskou elitou, ale také v regionální politice. Jako starosta Zlína pak důsledně naplňoval volební sliby, pro obyvatele se proto stal typem starosty s „průhledným podnikatelským jednáním“. V tomto období došlo k výraznému rozvoji města i celého regionu. Jeho aktivity se týkaly nejen sociální zaopatřenosti, výraznou měrou se též zasloužil o vybudování dopravní infrastruktury, veřejného osvětlení a dalších významných kroků ve směru k urbanistickému vývoji města Zlín.

Jeho další aktivity přerušila letecká havárie dne 12. července 1932 v Otrokovicích, při které zemřel. Baťovy závody po jeho smrti převzal bratr Jan, který dokázal, po menší krizi, navázat na úspěchy svého bratra, a to především díky stávajícím spolupracovníkům (jejich know - how), ale také dodržením kontinuity rozběhlých projektů. Na svou další kariéru se v té době připravoval i osiřelý Tomáš Baťa junior, a to zápisem na Obchodní akademii v Uherském Hradišti.⁵⁴

⁵⁰ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 48. ISBN 59-078-90.

⁵¹ AUTOR NEUVEDEN, *Milníky 1925*. [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: www.batastory.cz

⁵² Tamtéž.

⁵³ IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Brno: XYZ, 2008, s. 94. ISBN 978-80-7388-128-3.

⁵⁴ AUTOR NEUVEDEN, *Milníky 1930*. [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: www.batastory.cz

2.3 Batismus

Pojem „batismus“ můžeme vyložit jako soubor postupů, přístupů či zásad, tedy souhrnně systém, aplikovaný Tomášem Baťou nejen ve směru podnikatelském, ale také politickém a sociálním. Termín „batismus“ v sobě tedy zahrnuje tři základní pohledy, nejrozšířenější, ekonomický pohled, známý též jako „Baťův systém řízení“, dále baťovský politický model, uplatňující se v období 1923 – 1938, kdy tvořili „baťovci“ většinu v městském zastupitelstvu města Zlín, a v poslední řadě širší pojetí batismu, zahrnující postupy směrem ke sférám společenské činnosti.

Působení v politické a sociální oblasti je jasně patrné v rozkvětu města Zlín. Tomáš Baťa ve své vizi z roku 1925 nastínil rozvoj města následovně. *„Musíme stavět, Zlín musí být velký. Lidé místo do Ameriky se musí stěhovat do Zlína.“*⁵⁵ Skutečnost, jak velkou změnou město prošlo, dokládá nárůst počtu obyvatel. Ve 20. letech 20. století měl Zlín kolem 5 tis. obyvatel, v roce 1937 již přes 37 tis. obyvatel. Velká vlna výstavby začala v roce 1925 projektem „továrna v zahradách“⁵⁶. Architekt Gahura vtiskl nejprve továrním budovám, následně celému městu typický a nezaměnitelný rys, který se skládal z budov z bílého betonu, červených cihel, zasazených do velkých ploch, osazených zelení. V roce 1927 nastínil Tomáš Baťa projekt, navazující na rozvoj továrních budov, a to tzv. „město v zahradách“, který přednesl občanům následujícím projevem. *„Svobodný občan potřebuje ku svému rozvoji prostor. Proto stavíme naše nová obydlí prostorná a volná... proto chceme zahradní město.“*⁵⁷

Baťa využil svého suverénního postavení ve vedení města a prosadil zásadní a značné stavební proměny ve Zlíně. Vyrostly Baťovy byty pro tisíce nových zaměstnanců, Baťovy domky v okrajových částech města, došlo k vybudování škol, tělocvičen, nového obchodního a společenského centra, byly zřízeny dětské jesle, lékařská poradna, nemocnice. *„V továrně, ale také ve městě se uplatňovaly pracovní součinnosti lidí i různých stránek životního stylu – Baťova organizace práce, princip spolupráce, služba veřejnosti, motivace k výkonnosti, podnikavosti a úspěchu, rodinné bydlení a individuální životní styl.“*⁵⁸

⁵⁵ POSPÍŠIL, Jaroslav a Hana POSPÍŠILOVÁ. *Rub a líc baťovských sporů*. Zlín: Kniha, 2012, s. 148. ISBN 978-80-7473-037-5.

⁵⁶ POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004, s. 51. ISBN 80-239-2149-5.

⁵⁷ Tamtéž, s. 46.

⁵⁸ Tamtéž, s. 51.

Zlín byl v té době rozdělen na nové „tovární“ město a staré, původní, městečko. V továrním městě se kromě továrních budov nacházely školy, obchodní domy, jídelny, hostince a kolonie obytných budov. Správa tohoto města byla přenesena na Baťovo oddělení pro veřejně prospěšná zařízení⁵⁹. Toto oddělení zajišťovalo sociální péči, péči o děti, zajištění potravin i bydlení. V rámci struktury závodů se jednalo o oddělení samostatné s vlastním rozpočtem i odpovědností. „V roce 1923 činil rozpočet 3 miliony, v roce 1930 50 milionů ročně.“⁶⁰

Baťův jedinečný přístup nenalzáme jen ve směru k zaměstnancům, ale také k zákazníkům a široké veřejnosti. Tento korektní postoj prezentuje heslo „ROZKAZ ZÁKAZNÍKŮV JEST SVATÝ“⁶¹. Baťa si uvědomoval závislost prosperity a vlastní existence podniku na odbytu, tedy na zákazníkovi. Zákazník byl oprávněně označen jako střed obchodní politiky. Z té doby pochází výmluvné heslo „Náš zákazník, náš pán“. Se zvyšováním produkce se zvyšoval i okruh zákazníků, odtud byl jen krok od služby zákazníkům ke službám celé veřejnosti, tedy veřejné službě, která se projevila především fixním stanovením cen produkce, a to jak na tuzemských, tak na zahraničních trzích. Pevné ceny platily bez ohledu na objem jednotlivého prodeje, nebo druhu zákazníka. Další, nehmotnou, službou veřejnosti bylo odstranění nesouladu v oboru meziobchodu. Baťa dokázal svou hromadnou výrobou posunout obuv z nedostupného a drahého statku na druh zboží dostupného všem.

Vrátíme-li se k poslednímu pohledu na význam slova batismus, je tento používán jako synonymum Baťovy soustavy řízení. Jedinečnost tohoto typu řízení vycházela z myšlenky, že lidé nemusí být motivováni jen finančním ohodnocením, ale významnou úlohu v životě člověka hraje též seberealizace. Takový způsob řízení mohl být praktikován jen s kvalifikovanými pracovníky, tedy zaměstnanci pracovitými, vzdělanými, s kvalitním morálním profilem a vztahem k firmě i spolupracovníkům. Proto se prvořadým cílem stalo vzdělávání mladých lidí a jejich výchova k věrnosti a loajalitě vůči firmě. „Baťa vidí, že dospěje cíle rychleji, nebude-li vybírat mladé dělníky z maloživnostenských dílen a sbírat je z ulice, jak to činí ponejvíce dnešní velkopřemysl, nýbrž dá-li jim projít odborným školením.“⁶²

⁵⁹ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 140. ISBN 59-078-90.

⁶⁰ Tamtéž, s. 13.

⁶¹ ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu - trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintamani: 2005, s. 25. ISBN 80-239-4969-1.

⁶² ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 13. ISBN 59-078-90.

Na základě této úvahy vznikly internáty pro budoucí zaměstnance, kteří absolvovali teoretickou východu i praxi přímo v závodech firmy Baťa. Došlo tak k výchově generace kvalifikovaných dělníků, předáků, mistrů i prodavačů, jejichž vzdělání bylo zaměřeno přímo na efektivní fungování podniku. Kromě vzdělávání se mohl každý jedinec podílet na úspěšnosti celku. V roce 1924 došlo k zavedení samosprávných dílen se systémem účasti a spolupodílení se na hospodářském výsledku. Tím se podnítila soutěživost o vyšší platy a narostla celková produktivita podniku. Vizi tohoto systému a způsob odměňování nastínil Tomáš Baťa již v roce 1919, kdy ho prezentoval následovně. „*Systém prémiový, jenž má být pobídkou nadaným a schopným dělníkům, systém podílu na zisku, jenž má vzbuditi v zaměstnaném cit, spoluzodpovědnosti jako spoluvlastníka.*“⁶³

Podstatou fungování tohoto systému byla osobní účast zaměstnanců na výsledné mzdě a hospodaření organizačního celku (dílny). Tento krok přinesl zaměstnancům motivaci a podniku zvýšení výkonnosti a neobvyklé zisky. Tomáš Baťa si byl vědom skutečnosti, že rozdíl mezi námezdním dělníkem a podnikatelem spočívá ve skutečnosti, že „... *podnikatel si umí svůj výdělek spočítat sám*“.⁶⁴ Prvořadě pro něj proto bylo vybudovat systémovost v chování a přemýšlení lidí, primárně formovat lidi, teprve poté budovat systém organizační jednotky. „*Účast na zisku tak jak ji zavedl Baťa, vyžaduje především zájem a porozumění pro postup výroby a zvyšuje výkon, potom však postupně vzbuzuje v dělníkovi smysl pro poměry na trhu, pro ceny a pro podmínky odbytu.*“⁶⁵ Každý pracovník byl srozuměn se skutečností, že jeho existence v Baťových závodech přímo závisí na míře i správnosti jeho služby veřejnosti.

„*Baťa chce dosáhnout duchovního včlenění svých spolupracovníků ve smyslu služby veřejnosti, o kterou usiluje nejen mravním působením, ale především umožněním přímého zájmu na úspěchu.*“⁶⁶ Tento systém se lišil od systémů ostatních podnikatelů té doby právě tím, že se nesoustředil pouze a jednostranně na ekonomické úspěchy, ale snažil se své zaměstnance „hospodářsky“ vychovávat „... *jak v zájmu podniku, tak v obecném zájmu sociálním.*“⁶⁷

⁶³ POSPÍŠIL, Jaroslav a Hana POSPÍŠILOVÁ. *Rub a líc baťovských sporů*. Zlín: Kniha, 2012, s. 147. ISBN 978-80-7473-037-5.

⁶⁴ TOMAN, Miloš. *Baťova soustava řízení*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.zlin.estranky.cz

⁶⁵ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 13. ISBN 59-078-90.

⁶⁶ Tamtéž, s. 12.

⁶⁷ Tamtéž, s. 12.

Baťa zastával názor, že je třeba dát zaměstnancům určitou volnost a kreativitu, existovaly však situace, kdy bylo nutné naopak nastavit jasná a přesná pravidla. Baťa byl toho názoru, že „ ... valašský venkovan zatím nechápal a neuměl používat svobodu tak jako Američan, bylo třeba ho více řídit a více mu do jeho života zasahovat. Samozřejmě k jeho vlastnímu prospěchu.“⁶⁸ Dá se říci, že se Baťa choval ke svým zaměstnancům až s „otcovským“ přístupem. Zajistil jim ubytování, organizoval volný čas tak, aby si řádně odpočinuli, učil je hospodařit.

Se způsobem hospodaření přímo souvisel i zavedený způsob výplat podílu na zisku. Dělníkům byla vyplácena pouze polovina nárokované odměny, druhá polovina byla uložena na zaměstnancovo jméno v pokladně závodů s úrokem 10% p.a. Výše úroků tak byla o 5% p. a. vyšší⁶⁹, než bylo v tehdejší době obvyklé u bankovních domů. Pro firmu byly tyto úložky spíše přítěží. Vzhledem k tehdejším zákonům musely být peníze kdykoli připraveny k vyplacení, z hlediska finančního nehrály téměř žádný význam, protože výše vkladů zaměstnanců byla jen bezvýznamnou částkou vzhledem k aktuálním obrátům závodu. Koncepce těchto vkladů byla vytvořena z důvodu morálního spojení mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem „*Psychologicky tento systém působí, že zaměstnanec, který má u firmy svůj vklad, se varuje firmě jakkoli škoditi, protože se firma může podle práva odškodniti na jeho vkladu.*“⁷⁰ Na druhé straně mohli zaměstnanci po předchozím oznámení vyzvednout celý vklad. Tento systém jim umožňoval uskutečnit čas od času významné nákupy z úložek, kterými by v jiném finančním nebo bankovním systému nedisponovali. Naučil je šetřit a zajistil jim vysokou životní úroveň.

„*Systém Zlína závisí na dvou mravních faktorech: na osobnosti vůdce a na zvláštním charakteru dělníků.*“⁷¹ Je tedy otázkou, zda by takto nastavený systém fungoval v jiném místě a s jiným typem osobnosti v čele. Baťova soustava nese prvky jedinečnosti, v nichž se odráží specifické vlastnosti člověka, především organizační talent, pracovitost, ale také schopnost posoudit události v místě a čase, ale i v širších souvislostech. K přednostem Tomáše Bati patřilo především umění jednat s lidmi a dokázat lidi nadchnout pro společný cíl.

⁶⁸ TOMAN, Miloš. *Baťova soustava řízení*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.zlin.estranky.cz

⁶⁹ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 107. ISBN 59-078-90.

⁷⁰ Tamtéž, s. 107.

⁷¹ Tamtéž, s. 118.

2.4 Význam Tomáše Bati pro české podnikání

Tomáš Baťa byl jedním z nejvýznamnějších průkopníků a inovátorů podnikání 20. století. Postupy a metody jeho podnikatelských aktivit, přístup k zaměstnancům i jeho způsob využití marketingu byl v době jeho podnikání nepřekonatelný. Svými inovativními postupy mimo jiné značně přispěl ke vzniku konceptu štíhlé výroby.⁷²

„Filosofie Lean production, tedy štíhlé výroby, vychází ze základního konceptu, že všechny činnosti firmy, které nemají za cíl tvorbu hodnoty pro zákazníka, jsou plýtváním a jako takové musejí být eliminovány.“⁷³ Cílem štíhlé výroby je dlouhodobá stabilizace podniku, zvyšování produktivity práce a efektivity výroby. K této situaci má podnik dospět prostřednictvím souboru nástrojů a metod, kterými jsou neustálé a zároveň dlouhodobé využívání drobných zlepšení. Kumulovaný efekt těchto drobných zlepšení pak zajistí stabilní rozvoj efektivity výroby. V době působení Tomáše Bati ještě nebyl pojem „Lean production“ (štíhlá výroba) znám ani definován. Jasná definice byla popsána až v období po 2. světové válce firmou Toyota⁷⁴. Přesto již počátkem 20. století můžeme identifikovat znaky tohoto systému nejen u firmy Baťa, ale také u firmy Ford.

Štíhlá výroba má potlačit plýtvání ve formě velkých zásob, zbytečných prostojů, nadprodukce s absencí odbytu, nesystémovost procesu kontroly a také nedostatečné vytěžení lidského kapitálu. Tyto zásady byly ve firmě Baťa nastaveny již od počátku existence. V rámci organizace výroby docházelo prvotně k vytvoření prodejní kolekce na rok dopředu.⁷⁵ Každá výrobní kolekce byla dopředu kalkulována v rámci „ideálního využití kůže“. Zamezilo se tak plýtvání materiálem. Také cenotvorba se postupně vyvíjela. Málo obchodníků na počátku století dokázalo propojit výrobek a prodejní cenu v jeden celek. V baťových závodech existovala pro tvorbu ceny podrobná kalkulace, která se řídila zásadou *„cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu.“⁷⁶* Efektivita systému závodů byla nastavena vnitropodnikovou organizací. Existovaly zde samostatná nákupní, výrobní, plánovací i odbytová a prodejní oddělení, která byla za svou činnost samostatně zodpovědná, kdy hlavním motivačním faktorem lidských zdrojů byla mzdová soustava a podíl na celkovém výnosu firmy.

⁷² VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 423. ISBN 978-80-247-4723-1.

⁷³ AUTOR NEUVEDEN. *Co je to Lean?* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.leanexperts.cz

⁷⁴ VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012, s. 423. ISBN 978-80-247-4723-1.

⁷⁵ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 38. Publikační č. 59-62890.

⁷⁶ Tamtéž, s. 43.

Inovace a inovativní postupy, na tu dobu ne příliš běžné, začleňoval i do výrobních procesů. Pobyt v USA ho přiměl k přesvědčení, že člověk může používáním strojů získat čas a ušetřit suroviny. Sám shrnul své působení v zámoří v jednom ze svých projevů „ ... *ve strojích a organizaci výroby nenalezl jsem v Americe mnoho nového ... zručnost dělnictva byla ale ohromná.*“⁷⁷ V této době vzniklo obecně používané rčení „Lidem myšlení a strojům dřinu“.

V roce 1927 stál ve Zlíně již komplex třiceti budov a výrobní areál se pak plynule rozšiřoval. Jedinečnost tohoto areálu spočívala v promyšleném řešení vnitřního zapojování procesů strojní výroby s postupy lidského kapitálu. Docházelo k propojování nejmodernějších technologií a k důsledné racionalizaci a specializaci výrobních postupů. „*Nová organizace výroby přivodila uspořádání dílen podle druhů výrobků, pracovní operace se normovaly podle Američana Taylora.*“⁷⁸ Inspirace americkými Fordovými závody a vlastními zkušenostmi byla v těchto krocích a postupech velice znát. Součástí výrobních hal byly pohyblivé pásy, které napomáhaly výrobnímu procesu jako prostředek důsledné racionalizace práce.⁷⁹ Jedinečností tohoto procesu byl fakt, že strojní zařízení bylo vyráběno též firmou Baťa – Baťovými strojírnami. Firma se tak stávala nezávislou na ostatních dodavatelích a zároveň absolutně konkurenceschopnou, spíše bezkonkurenční vzhledem ke špičkové kvalitě technologických postupů. Závody přitahovaly stále větší pozornost, jejich návštěvu nevynechal ani tehdejší prezident Masaryk. „*Přijíždějící průmyslníci, finančníci, diplomati i jiní zájemci nalézali ve Zlíně na přelomu 20. a 30. let dokonalou ukázkou moderní průmyslové organizace.*“⁸⁰

Tímto způsobem výroby bylo možno rozčlenit pracovní postup na více jednotlivých fází, z nichž každou fází (opakující se činnost) mohl zastávat zaměstnanec, kvalifikovaný pouze na tuto činnost, jeho práce byla levnější a zároveň kvalitnější. „*Celkové náklady na odměny pracovníků činily pouhých 20% výrobní ceny, zatímco režijní materiál činil 80%.*“⁸¹ Tato situace vysvětluje, proč ve své době způsobily baťovy boty na trhu takovou cenovou senzaci a zároveň se tím vysvětluje výjimečné postavení dělníků v závodech Tomáše Bati, kteří byli významně lépe odměňováni.

⁷⁷ BAĀA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990, s. 87. ISBN 70-7014-024-0.

⁷⁸ POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004, s. 25. ISBN 80-239-2149-5.

⁷⁹ Tamtéž, s. 25.

⁸⁰ Tamtéž, s. 25.

⁸¹ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 51. ISBN 59-078-90.

V chudých letech poválečného období se projevila pevnost a stabilita organizace, kdy závod dokázal vzdorovat velice nepříznivým ekonomickým podmínkám především prostřednictvím výrazných slev své produkce. V rozmezí let 1922 - 1927 tak nejen, že neprocházel krizí, ale významně znásobil počet zaměstnanců. Firma Baťa v této době expandovala do zahraničí prostřednictvím zakládání dceřiných společností.⁸²

Velký význam, nebo spíše ojedinělý jev, představovala revoluční prodejní kampaň z roku 1922, ve které se ukázala síla psychologie reklamy, ze které lidé nabyli dojmu neopakovatelné příležitosti či výhodného nákupu. Ve skutečnosti se však ze strany firmy Baťa jednalo o preventivní opatření proti budoucím ekonomickým problémům.

Obrázek 1: Baťa drtí drahotu



Zdroj: POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa příběh Tomáše Bati.*⁸³

Obrázek 2: Text letáku Baťa drtí drahotu

Abychom napomáhali překonat rychle velkou hospodářskou krizi, která nás zachvátí následkem rozdílu nákupní síly naší koruny za hranicemi a v zemi, snížili jsme ceny obuvi od 1. Zářní 1922 ve všech našich prodejnách průměrně na polovinu cen z letošního jara. Této slevy nemůžeme již dosáhnout šetřením na režii a jsme nuceni snížit mzdy našich dělníků průměrně o 40%. Naproti tomu zaručujeme našim zaměstnancům, že jim dodáme životní potřeby za polovinu cen platných letos v květnu.

Zdroj: POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa příběh Tomáše Bati.*⁸⁴

⁸² KOSTKA, Karel. *Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství*. Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií, s. 3.

⁸³ POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004, s. 20. ISBN 80-239-2149-5.

⁸⁴ Tamtéž, s. 20.

Reklamní kampaň byla reakcí na deflační politiku tehdejší vlády, která umělými zásahy posílila kurz české koruny. Zhodnocením koruny došlo k navýšení ceny skladových zásob, které nebyly z tohoto důvodu konkurenceschopné na zahraničních trzích. Mnoho podnikatelských subjektů mělo problémy s fixací finančních prostředků v neprodejných zásobách nebo rozpracované výrobě. Ve stejném postavení se nacházely i Baťovy závody, jejichž sklady se naplnily vyrobenou produkcí. Protože by peníze, vázané na neprodanou produkci znamenaly v průběhu času problémy s likviditou, bylo jediné možné řešení přistoupit k výprodeji za radikálně snížené ceny. Toto snížení cen vyvolalo doslova nákupní horečku. *„Poloviční ceny obuvi znamenaly úspěch – jako magnet lákaly celé zástupy zákazníků, zásoby zboží se rychle vyprodávaly. Kapitál umrtvený ve skladovaném zboží se dostal do pohybu a firma inkasovala deflací zhodnocené peníze.“*⁸⁵

Zásadní význam tak měla skutečnost, že peníze, získané prodejem zlevněné produkce bylo možné investovat zpět do nové výroby a oživit tak hospodářský cyklus. Nízkými cenami závody získaly mnoho nových zákazníků a také výhodu před konkurencí. *„Reklamní plakát znázorňující jak firma Baťa drtí drahotu symbolicky provázel klíčovou obchodní operaci, která uvedla v úžas skeptiky i konkurenty.“*⁸⁶ Jednalo se o plakát, který v sobě nesl neuvěřitelný psychologický účinek. Baťa tímto razantním krokem a využitím moci a síly reklamy dokázal čelit deflační politice, ale zároveň se stal symbolem úspěšného a odvážného podnikatele.

Přelomový se stal i způsob využití marketingu. *„Marketing je sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.“*⁸⁷ Služba veřejnosti se v závodech projevovala tím, že kalkulovaná cena byla na tak nízké úrovni, aby zisk z prodeje jednoho páru byl minimální a ze stotisícových sérií „uspokojivý“, zároveň cena v období od roku 1922 do roku 1932 končila číslicí 9. Devítka měla vsugerovat kupci pocit, že nakupuje o deset měnových jednotek levněji, než tomu ve skutečnosti bylo.⁸⁸

⁸⁵ POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004, s. 19. ISBN 80-239-2149-5.

⁸⁶ Tamtéž, s. 20.

⁸⁷ KOTTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing, management*. Praha: Grada, 2013, s. 150. ISBN 978-80-247-4150-5.

⁸⁸ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990, s. 70. ISBN 70-7014-024-0.

3 PODNIKÁNÍ A SOCIÁLNÍ ASPEKTY FIRMY BAŤA

3.1 Sociální bydlení zaměstnanců

První podněty pro stavbu sociálního bydlení pro své zaměstnance řešil Tomáš Baťa již před 1. světovou válkou. V této době došlo k nárůstu zaměstnanců firmy a stávající ubytovací kapacity města Zlín nestačily. Většina zaměstnanců tak byla nucena cestovat za prací z větší vzdálenosti, do práce pak nastupovali unaveni, a tomu odpovídal i pracovní výkon. Baťa si byl vědom negativních dopadů této situace, a tak již v období před rokem 1914 začala výstavba prvních rodinných domků. Širší urbanistický rozhled však této výstavbě zatím chyběl, první závodní domy byly stavěny jen podél silnice, v nejužším okolí továrny.

Zásadní změnu přinesla urbanistická koncepce na hromadnou bytovou výstavbu z roku 1915. „*V roce 1915 byl vyzván Jan Kotěra, aby vypracoval regulační plán na stavbu první dělnické kolonie pro firmu Baťa ve Zlíně na Letné, jižně od továrny.*“⁸⁹ Výsledkem byl první útvar rodinných domů, pro který bylo typické velké množství zeleně s absencí plotů, oddělujících jednotlivé stavby. Tomáš Baťa se přitom řídil nejen ekonomickým hlediskem (náklady na jeden byt nesměly překročit 20000 korun), ale také hlediskem společenským. „*Péče o bydlení je jednou z neznámějších sociálních činností, kterou pro své zaměstnance Tomáš Baťa vykonal. Vycházel z teorie, že bydlení je základní lidskou potřebou každého jeho pracovníka a jeho rodiny.*“⁹⁰ Tato koncepce z roku 1915 byla základem pro tvorbu zahradního města, ve kterém byl zdůrazněn nenásilný přechod od obydlých částí města do volné přírody. Zaměstnanci měli na výběr v této etapě mezi jedno-domkem řadovým, jedno-domkem samostatně stojícím nebo čtyřdomkem.

K pohodlnému bydlení měla sloužit koncepce jedné denní místnosti a jedné ložnice. Jednalo se o pokrokové stavby, v té době již byla standardem domků kuchyňská linka s tekoucí vodou, splachovací klozet.⁹¹ Další etapa byla realizována v roce 1926, kdy se pokračovalo v koncepci jedno-domků a dvoj-domků v zeleni. Vznikly tak čtvrtě Zálešná a Nad ovčírnu. Tento koncept zahradního města představoval pro zaměstnance klidný rodinný život na čerstvém vzduchu v dosahu průmyslového centra i zaměstnání.

⁸⁹ NOVÁK, Pavel. *Zlínská architektura 1900 - 1950*. Zlín: Pozimos, 1993, 1. vydání, s. 24.

⁹⁰ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 23. ISBN 978-80-7315-195-9.

⁹¹ NOVÁK, Pavel. *Zlínská architektura 1900 - 1950*. Zlín: Pozimos, 1993, 1. vydání, s. 24.

Byty v domcích nebyly v té době jediným druhem ubytování, i když představovaly největší podíl v ubytovacích zařízeních. Postupem času se jejich typy a velikosti měnily, až se ustálily na tzv. standardním dělnickém třípokojovém domku.⁹² Projekty i realizaci mělo na starosti Bařovo stavební oddělení, o přidělování domků rozhodovalo ubytovací oddělení. „*Na první pohled bylo vidět, jak rychlým tempem pokračuje rozsáhlá bytová výstavba funkcionalistických domků pro zaměstnance. V druhé polovině 30. let jich měla firma Bařa ve Zlíně už přes 17000.*“⁹³

Přes takto výraznou ubytovací kapacitu nebylo vůbec jednoduché domek získat. Nájemníky domků byli převážně firemní dělníci, přesto bylo nutné o domek žádat prostřednictvím ubytovacího oddělení a dále spolupracovat se sociálním oddělením, kde bylo nutné předat informace o rodinném, finančním i zdravotním stavu. Ubytovací oddělení též vyžadovalo reference od bývalých sousedů žadatele. Pokud byla veškerá data pozitivně vyhodnocena, byl zaměstnanci přidělen firemní domek a sepsána nájemní smlouva. Povinností nájemníka pak bylo řádné užívání domku. Bařa se obával, aby nově příchozí neudělali z novostaveb „vesnická obydlí“, proto se zaměstnanci nájemní smlouvou zavazovali také k péči o domy. Větší stavební úpravy zajišťovalo bytové oddělení, menší opravy samotní nájemníci. Pokud však pracovní poměr z jakéhokoli důvodu zanikl, zanikl automaticky zaměstnanci i nárok na užívání firemního bytu.

Dalšími typy ubytovacích zařízení byly svobodárny. „*V roce 1930 byly postaveny první svobodárny na Letné.*“⁹⁴ Již z názvu vyplývá, že byly určeny jen pro svobodné muže a ženy. Svobodárny byly členěny na pouze mužské a pouze ženské. Tento typ ubytování směl používat jen zaměstnanec, který si zažádal na ubytovacím oddělení a zároveň prokázal svůj bezvadný zdravotní stav. „*Podmínkou ubytování na svobodárnách byla lékařská prohlídka, kdy lékař potvrdil, že žadatel o ubytování netrpí žádnou infekční nemocí.*“⁹⁵ Dalšími typy hromadného ubytování zaměstnanců byly noclehárny s přísným domovním řádem, který spočíval v povinnosti řádně se postarat o vlastní lůžko, dodržovat pořádek i hygienické předpisy. Internáty sloužili mladým mužům a ženám, kteří přicházeli do Zlína ve svých 14 letech studovat.

⁹² KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 24. ISBN 978-80-7315-195-9.

⁹³ POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Bařova ředitele ing. Františka Maloty.* Zlín: Kniha Zlín, 2011, s. 19. ISBN 978-80-87497-26-5.

⁹⁴ NOVÁK, Pavel. *Zlínská architektura 1900 - 1950.* Zlín: Pozimos, 1993, 1. vydání, s. 82.

⁹⁵ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 27. ISBN 978-80-7315-195-9.

3.2 Závodní stravování

Již od roku 1918 se starala firma Baťa nejen o stravování svých zaměstnanců, ale zásobovala potravinami více, než 8000⁹⁶ lidí ze Zlína i přilehlých obcí. Zvýhodněné byly ceny jídla pro žáky školy i pacienty nemocnice. „Každý člověk, spadající nějakým způsobem pod firmu Baťa, měl zaručeno týdně 50 g masa za cenu, která byla jinde nemožná (u firmy Baťa stál 1 kg 6 Kčs).“⁹⁷ Někteří zaměstnanci závodů byli zvyklí nosit si jídlo z domu. Baťa tomuto způsobu stravování nebyl příliš nakloněn. Riziko viděl ve skutečnosti, že se dělníci tímto způsobem stravovali v nevyhovujících hygienických podmínkách dílen, a hrozilo riziko šíření různých chorob.

Firemní obchod prodával jídlo velkému počtu lidí, bez ohledu na skutečnost zda se jednalo o zaměstnance závodů nebo ne. Vzhledem k objemu výdejů byl dokonce zaveden výdejní systém jako prevence proti pátečním a sobotním frontám. Hlavním důvodem byl na tu dobu nezvykle široký sortiment zboží, který nebyl nikde jinde dostupný. „Brambory, zelí, cukr, mouku a marmeládu měl závod na skladě neustále i po dobu války.“⁹⁸ Zároveň byly nastaveny příznivé ceny, což v době, kdy panovaly hospodářské a společenské problémy způsobené válkou⁹⁹, nebylo příliš obvyklé.

Vzhledem k nevyhovujícím podmínkám pro stravování vlastního jídla v prostorách výrobních hal a zároveň s ohledem na vysoké ceny svačin i obědů mimo areál závodů, byla dne 8. června 1918¹⁰⁰ zřízena tovární kuchyně. Sám Baťa přiznával, že v ní dělníci nemohou hledat lahůdky, ale pouze kvalitní stravu za cenu, která je pro ně přijatelná. Velmi často bývalo surovinou pro tovární kuchyni hovězí maso, ať se jednalo o hovězí polévky, které bývaly na jídelníčku velice často, nebo o hovězí maso pečené, dušené nebo vařené. Jednalo se o dobře dostupný zdroj, protože kůže skotu byla používána jako surovina na výrobu bot. Tak jako se měnily poznatky o výrobě, inovace zaznamenával v průběhu času i přístup ke stravování. Těžká jídla zaměstnancům snižovala pracovní výkon. Přechodem na lehčí typ jídel bylo dosaženo vyšší, efektivnější, produktivity práce.

⁹⁶ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 28. ISBN 978-80-7315-195-9.

⁹⁷ Tamtéž.

⁹⁸ Tamtéž.

⁹⁹ RÁKOSNÍK, Jakub. *Odvracená tvář meziválečné prosperity. Nezaměstnanost v Československu v letech 1918 – 1938*. Praha: Karolinum, 2008, s. 109. ISBN 978-80-246-1429-8.

¹⁰⁰ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 29. ISBN 978-80-7315-195-9.

Kromě tovární jídelny, byla zřízena i jídelna úřednická. „*Úřednická jídelna byla určena převážně pro firemní úřední administrativní pracovníky, nadmistry a mistry dílen.*“¹⁰¹ Stejně, jako ostatní evidence ve firmě, i evidence strážníků v úřednické jídelně byla pečlivě vedena. Oprávněnost pobytu v tomto zařízení osvědčoval vydaný průkaz, kterým se museli při vstupu do jídelny zaměstnanci prokazovat. Vzhledem k velkému objemu strážníku a malým kapacitním prostorům úřednické jídelny byl zaveden intervalový výdej obědů po 20 minutách.

Dalším typem stravování byla potravinová oddělení velkých obchodních domů a jídelny v těchto objektech. „*V obchodních domech jsou velké jídelny, kde stojí při samoobsluze oběd 2 až 4 Kčs. Oběd se skládá z polévky, masa a chleba nebo knedlíků. Snídaně stojí 1 Kčs (šálek kávy nebo mléka a 200 g chleba), večeře (malá porce masa nebo velká porce zeleniny a chleba) stojí rovněž 1 Kčs.*“¹⁰² K rozvoji sítě jídelen přispěl samotný Baťa, který v roce 1928 koupil za několik milionů korun bývalý zámek, který byl poté přebudován v luxusní Klubovní dům a věnován městu Zlín.

Obrázek 3: Jídelní lístek kuchyně obchodního domu Baťa

KUCHYŇE OBCHOD- DOMU BAŤA.		Jídelní lístek		OD 4. ZÁŘÍ DO 11. ZÁŘÍ 1939.	
Naše zvláštní služby: Máme otevřeno od 5 do 20.30 hodin Pro směny - po dávané obědy již od 11 do 15 hodin. Denně reprodukova- ná hudba a zprávy ČTK.				V 5. étáži si může- te vybrat porci, kte- rá se vám líbí. V domácí kuchyni v 7. étáži neodměřu- jeme polévku a pří- krm.	
PONĚLÍ:	5. étáž:	ÚTERÝ:	5. étáž:	STŘEDA:	5. étáž:
Pol. říšek, zasm. květák	-50	Polévka rýžová, zasm. hrach.	-50	Pol. se strouh., zasm. bramb.	-50
Hovězí, koprová, knedlík	2.50	Hovězí, kapusta, brambory	3.-	Hovězí, rajská, knedlík	2.50
Vepřová, zelí, knedlík	3.-	Vepřová, zelí, knedlík	3.-	Vepřová, zelí, knedlík	3.-
Šunkové říšky, okurek	3.50	Teleci pečené, bramb., okur.	4.-	Dušená játra s rýží	3.-
Sekaná, brambor, okurek	3.50	Svíčková na smet., knedlík	3.-	Vepřový jazyček	3.-
Kotlet na paprice s rýží	3.-	Roštěná s rýží	3.-	Žemlovka	3.-
Smažený řízek, bramb. salát	3.50	Žemlovka	3.-	Kyn. knedlíky meruňkové 1 ks	-50
Smažený květák, brambory	4.-	Vafeny květák s máslem	3.-	Rajská teleci pečené	3.-
6. étáž:		Palacinky s marmeládou 1 ks	1.-	6. étáž:	
Pol. nudlová, zasm. zelenin.	-50	6. étáž:		Polévka, říšek, zasm. hrach.	-50
Hovězí, kapusta, brambory	2.50	Pol. se strouh., zasm. zelenin.	-50	Hovězí, játrová, knedlík	3.-
Domácí plíčka	3.-	Hovězí, koprová, knedlík	2.50	Vepřová, zelí, knedlík	3.-
Karbenátek peč., bram. sal.	2.50	Vepřová, zelí, knedlík	3.-	Svíčková na smetaně, knedlík	3.-
Szegedinský guláš, knedlík	2.50	Dušená játra s rýží	5.-	Sekaná, bramborový salát	2.50
Kynuté knedlíky meruňkové	-50	Kyn. knedlíky švestkové 1 ks	-50	Žemlovka jablková	3.-
DOMÁCÍ KUCHYŇE	7. étáž:	DOMÁCÍ KUCHYŇE	7. étáž:	DOMÁCÍ KUCHYŇE	7. étáž:
ČTVRTEK:	5. étáž:	PÁTEK:	5. étáž:	SOBOTA:	5. étáž:
Pol. nudl., zasm. rýž. bramb.	-50	Pol. s kapáním, zasm. hrach.	-50	Pol. říšek, zasm. rýžová	-50
Hovězí, játrová omáčka	3.-	Hovězí, špenát, knedlík	2.50	Hovězí, rajská, knedlík	2.50
Vepřová, zelí, knedlík	3.-	Karbenátek, bramb. salát	3.-	Vepřová, zelí, knedlík	3.-
Husa, zelí, knedlík	5.-	Dušená játra s rýží	3.-	Svíčková na smetaně, knedlík	3.-
Rýžový nákyp ovoce	3.-	Smažený kotlet, bramb. salát	3.50	Sekaná, bramborový salát	2.50
Smažený řízek, bramb. salát	3.50	Smaž. kuře, bramb., kompot	6.-	Teleci pečené, bramb. salát	3.50
Restované ledvinky	3.-	Restované ledvinky	3.-	Řízek, bramborový salát	4.-

Zdroj: FROLOVÁ, Irena. *Ve zlínských firmách vyzkoušejí, jak jedli Baťovi zaměstnanci.*¹⁰³

¹⁰¹ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 30. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁰² ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět.* Zlín: Archa, 1990, s. 146. ISBN 59-078-90.

¹⁰³ FROLOVÁ, Irena. *Ve zlínských firmách vyzkoušejí, jak jedli Baťovi zaměstnanci.* [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://zlin.cz/>

3.3 Péče o zdraví zaměstnanců

Baťa sám zdůrazňoval, že nejdůležitějším prvkem celého systému je samotný člověk, kterému je třeba poskytovat co nejlepší pracovní, ale i životní podmínky. Baťovi zaměstnanci jako jediní v té době měli pracovní týden rozvržený pouze na 40 hodin¹⁰⁴. V ostatních firmách byl pracovní týden nastaven na 6 dní (48 hodin), tedy i s pracovní sobotou. U Baťů měli zaměstnanci volný celý víkend, který měli věnovat, dle pokynů vedení, duševnímu a fyzickému odpočinku. Dalším krokem k péči o zaměstnance a jejich zdravotní stav byl důraz na čistotu na pracovištích, tedy v administrativních budovách, ale především ve výrobních halách.

„U všech strojů, které by mohly znečišťovat své okolí, byly namontovány speciální odsávače, tam, kde bylo nebezpečí výparů z chemikálií, byly umístěny filtry. Kromě toho byla v některých dílnách zavedena klimatizace.“¹⁰⁵ Kromě prostředí byl věnován důraz i samotným zaměstnancům. Vše začínalo již u přijímacího řízení. Jednou z podmínek nástupu do zaměstnání bylo absolvování lékařské prohlídky. Na základě zjištění byla každému zaměstnanci vystavena jeho zdravotní karta a založena do zdravotní matriky. Baťa měl ještě v živé paměti období poloviny 20. let, kdy se město i podnik začaly teprve rozvíjet jako *„... součást chudého a zanedbaného kraje, kde tyfus a tuberkulóze byly častým údělem obyvatel.“¹⁰⁶* Snažil se tedy o nastolení základních hygienických zásad u zaměstnanců i nastavení čistého pracovního prostředí.

Zdravotní stav byl sledován v průběhu celého období zaměstnání. V případě lehké nemoci našel zaměstnanec pomoc přímo v závodní ambulanci. *„Prvním zdravotnickým zařízením spojeným s firmou Baťa byla budova zdravotně-sociálního oddělení u vchodu do továrny, postavená v roce 1924.“¹⁰⁷* Tato budova byla koncipována jako malé zdravotní středisko. Obsahovala čekárnu, ordinaci lékaře i rentgen a odpočívárnu. Ordinance disponovala 2 lékaři, což bylo při narůstajícím počtu zaměstnanců nedostačující. Bylo tedy nutné nastalou situaci řešit. V roce 1927 byla založena Baťova nemocnice ve Zlíně. Těžké nemoci, zlomeniny či akutní a vážné úrazy pak byly místo do zdravotního střediska rovnou převáženy do nově vzniklé nemocnice.

¹⁰⁴ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 71. Publikáční č. 59 - 62890.

¹⁰⁵ Tamtéž.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 76.

¹⁰⁷ NOVÁK, Pavel. *Baťova nemocnice, urbanistický, architektonický a stavební vývoj*. In: *Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002, s. 85.

3.4 Sociální jistoty a motivace zaměstnanců

Základním pilířem úspěšně fungujícího vztahu zaměstnavatele a zaměstnance jsou předem daná, jasná a srozumitelná pravidla, která poskytují zaměstnanci dostatek informací o jeho úkolu, ale také o odměně, kterou za tento výkon obdrží. Pokud se s prvkem odměny za práci, tedy se mzdou, dobře nakládá, stává se z ní významná motivační složka. Baťa si uvědomoval, že dobrá organizace práce umožní lidem rozvinout jejich schopnosti a dosáhnout tím vyšších výkonů i vyššího platového ohodnocení. „*Baťa soudil, že snaha lidí po vyšší mzdě neustane nikdy a že by tedy bylo nemoudré a nesmyslné proti těmto tendencím vystupovati.*“¹⁰⁸ Mzdová soustava se vyvíjela s ohledem na aktuální potřeby, zobrazoval se v ní i dobový vývoj a zvyklosti v podnikatelském prostředí. Počátkem 20. let bylo zvykem vypočítávat mzdu jako odměnu za zpracovanou jednotku výkonu, tedy kus obuvi, a to s ohledem na složitost, důležitost nebo těžkost daného úkonu v rámci celého výrobního procesu. Šlo tedy o jakýsi akord¹⁰⁹ – individuální úkolovou mzdu.

„*Pravdou zůstává, že u Baťů se nikdo s nikým nemazlil, pokud však zaměstnanci zvládli pracovní tempo a dbali na kvalitu odvedené práce, nejen že si slušně vydělali, ale mohli počítat i s výjimečným sociálním zázemím.*“¹¹⁰ Takto hodnotil situaci ve firmě její ředitel ing. František Malota. Bylo zřejmé, že zde existovala pevně stanovená pravidla, která na jedné straně zajišťovala zaměstnancům předem známé a pevně dané jistoty, zároveň však nastavovala jednoznačné povinnosti, od kterých se nesměl, pod pohrůžkou sankce, zaměstnanec odchýlit. Dá se říci, že Baťa se snažil v zaměstnancích psychologicky vyvolat pocit podnikatelů, kteří těží z vlastních nadstandardních výkonů i vlastní výjimečnosti.

Formy mzdy v Baťových závodech se s vývojem firmy měnily, ve 30. letech se ustálily na čtyřech základních druzích. Jednalo se o pevnou mzdu, dále individuální úkolovou mzdu, kolektivní úkolovou mzdu a mzdu s podílem na zisku. K těmto základním kategoriím náležely další důležité prvky, a to odměny a prémie.¹¹¹

¹⁰⁸ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 83. ISBN 59-078-90.

¹⁰⁹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 31. Publikáční č. 59 - 62890.

¹¹⁰ POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele ing. Františka Maloty*. Zlín: Kniha Zlín, 2011, s. 18. ISBN 978-80-87497-26-5.

¹¹¹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 32. Publikáční č. 59 - 2890.

Individuální úkolová (akordní) mzda byla uplatňována u specifických druhů práce v dílnách, např. u šiček. Kolektivní úkolová (akordní) mzda byla nejrozšířenější ve výrobních halách pásové výroby a byla jí odměňována téměř polovina zaměstnanců. Mzda s podílem na zisku byla stanovena nejen pro část dělníků, především prostřednictvím samosprávy dílen, ale také pro část řídicích pracovníků. „Byla zavedena Baťou v dubnu 1924 s prohlášením, že se nezavádí snad z nějaké dobroty srdce, nýbrž v naději, že se tím sníží výrobní náklady.“¹¹² Pevnou mzdu měli zaměstnanci administrativy, a další pracovníci, kteří se přímo neúčastnili na výrobě. „Také Tomáš Baťa patřil do této skupiny zaměstnanců a bral týdně 500 Kčs.“¹¹³

Odměny a prémie nad rámec stanovené mzdy byly vypláceny zaměstnancům, kteří se podíleli na nových technologických postupech nebo významně šetřili materiál při výrobě. Touto efektivní motivací docílil Baťa takového stavu, při kterém si pracovníci sami hlídali spotřebu surovin, efektivitu postupů výroby a navrhovali různá vylepšení, ale zároveň k výrobnímu procesu přistupovali tak, jako by dělali „na vlastním“. Výplata mezd probíhala jednou týdně, přičemž týdenní mzdy ve firmě Baťa byly podstatně vyšší, než průměrné týdenní mzdy dělníků v ČSR.

Tabulka 1: Průměrná týdenní mzda (v Kčs)

Rok	Baťa	ČSR
1927	367	164,04
1928	480	168,24
1932	400	165,84
1934	350	161,88

Zdroj: POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*.¹¹⁴

Tabulka 2: Efektivní průměrná týdenní mzda (v Kč)

Mzdová kategorie	Baťa	ČSR
kvalifikovaní odborní dělníci	400	270
kvalifikované odborné dělnice	250	160
nekvalifikovaní odborní dělníci	280	150
nekvalifikované odborné dělnice	160	95
učňové	180	100
učnice	130	65

Zdroj: ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*.¹¹⁵

¹¹² ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 86. ISBN 59-078-90.

¹¹³ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 32. Publikáční č. 59 - 2890.

¹¹⁴ Tamtéž, s. 35.

¹¹⁵ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 85. ISBN 59-078-90.

4 BAŤA A JEHO SOCIÁLNÍ POLITIKA

4.1 Baťova zdravotní koncepce

Základním pilířem organizace zdravotní péče ve Zlíně byla jednoznačně Baťova nemocnice. „*Věnováním milionu korun roku 1926 otevírá Baťa cestu ke zřízení nemocnice. Přípravy běží svižně v baťovském tempu: jako ředitel je v březnu roku 1927 přijat schopný lékař Dr. Bohuslav Albert, současně se zahajuje výstavba, v listopadu je ošetřen první pacient.*“¹¹⁶ Ze zakladatelských listin (stanov společnosti) vyplývá, že nemocnice byla založena jako tzv. závodní ústav.¹¹⁷ Jednalo se tedy o zdravotnické zařízení prvotně budované pouze pro potřeby zaměstnanců firmy Baťa. Původní záměr závodního ústavu zdraví ustoupil do pozadí, a velice rychle byly vykonávány služby pro širokou veřejnost.

Baťova nemocnice se stala jedinečnou především z důvodu svého zřízení ze soukromého kapitálu, další jedinečnost spočívala ve vlastní správě, kterou vykonával Baťův podpůrný fond, a především v subjektech, kterým sloužila. Jednalo se ve většině případů o místní obyvatele nebo zaměstnance firmy. „*Nemocnice byla pro své postavení, vybavení, organizaci a výsledky pokládána za jednu z nejlepších nejen v Československé republice, ale i ve střední Evropě.*“¹¹⁸ Představovala moderní ústav, který byl vybaven všemi druhy lékařské péče. Její součástí bylo oddělení chirurgické, infekční, k léčbě tuberkulózy, ortopedické, ženské, porodní, dětské i úrazové. Výrazný mezník byl rok 1929 a podpis smlouvy s Okresní nemocenskou pojišťovnou.¹¹⁹

Systém financování zdravotní péče byl vícesložkový. Zdravotní služby byly hrazeny hotově z přímých plateb od pacientů, z úhrad od zdravotní pojišťovny a poslední složkou příjmů ústavu byl souhrn příspěvků z Baťova podpůrného fondu a výnosy z vlastního hospodaření. Provoz nemocnice byl ekonomický i vzhledem k technologickým postupům výstavby. „*Všechny budovy byly propojeny podzemními tepelnými kanály...konstrukce byly úsporně řešeny...tak náklady na jedno lůžko činily pouze 27000 – 30000 Kč (jinde 45000 – 70000 Kč).*“¹²⁰

¹¹⁶ POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha, 2013, s. 48. ISBN 978-80-7473-126-6.

¹¹⁷ GRÓSCHLOVÁ, Olga. *Systém péče o zdraví ve firmě Baťa a.s. Zlín do roku 1945*. Zlín: 1999, s. 10.

¹¹⁸ BAKALA, Jiří. 75. *Výročí založení Baťovy nemocnice*. In: *Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002, s. 20.

¹¹⁹ Tamtéž.

¹²⁰ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 77. Publikáční č. 59 - 2890.

Další významnou institucí se stal Sociálně zdravotní ústav, vzniklý v roce 1932 přestavbou ze staré ubytovny mládeže na Náměstí práce.¹²¹ V této budově byly umístěny významné instituce, především úřad Okresní nemocenské pojišťovny, dále ordinace odborných a praktických lékařů, ordinace zubních školních lékařů a také úrazové oddělení. Svá sídla zde našly i poradny, např. poradna Masarykovy ligy proti tuberkulóze¹²², úřad Československého červeného kříže, poradna pro matky a kojence. „Podle některých pramenů zde působila psychotechnická laboratoř, jejímž úkolem byl – jak hovoří soudobé materiály – vědecký výběr a účelové přidělování nově přijatých k takové práci, která je přiměřena jejich tělesným a duševním schopnostem.“¹²³ Dnešní terminologií bychom shrnuli tuto činnost jako soubor psychologických testů a testů osobnosti, sloužících k podrobné analýze osobnosti člověka (uchazeče o zaměstnání).

„Zlínské zdravotnictví dokázalo provázet člověka od jeho početí až do posledních dnů. Každá věková skupina obyvatel měla své lékaře a lékařská zařízení. Cílem zlínského zdravotnictví nebylo jen nemoci léčit, ale také jim předcházet.“¹²⁴ Nedílnou součástí tohoto systému byla i zdravotní matrika. Jednalo se o ucelenou evidenci zaměstnanců firmy, ale také občanů města. V roce 1939 se v ní nacházelo 52400¹²⁵ záznamů zdravotního stavu. Zdravotní karta byla každému přidělena již při jeho narození a provázela ho celým životem. Lékařům tato evidence umožňovala zhodnotit zdravotní stav každého pacienta z dlouhodobého hlediska.

Objem nashromážděných dat a poznatků o zdravotním stavu zaměstnaneckého fondu, vedený ve zdravotní matrice, byl pro tzv. průmyslové zdravotnictví velice významný. Proto byl založen v roce 1936 Vědecký ústav pro průmyslové zdravotnictví právě ve Zlíně. Ústav se zabýval především pracovními podmínkami zaměstnanců a jejich zdravotním stavem. Snažil se o nastavení preventivních opatření tak, aby se co nejučinněji předcházelo pracovním úrazům, škodám na zdraví v souvislosti s prací a nemocem z povolání.

¹²¹ Jaroslav Pochylý ve své knize uvádí, že budova sociálně zdravotního ústavu stála před administrativní budovou, při náletu v roce 1944 byla poškozena, v roce 1965 byla zbořena. Dnes je na jejím místě parčík. Zdroj: POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 77. Publikáční č. 59 - 2890.

¹²² NOVÁK, Pavel. *Baťova nemocnice, urbanistický, architektonický a stavební vývoj*. In: *Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002, s. 92.

¹²³ Tamtéž.

¹²⁴ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 32. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹²⁵ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 78. Publikáční č. 59 - 2890.

4.2 Reforma veřejného vzdělávání

První třetina 20. století přináší celou řadu postojů, přístupů či návrhů na reformy veřejného školství. Dá se říci, že se jedná o období, ve kterém v této otázce neexistoval jednotný názor ani shoda na jakémkoli kompromisu. Snahy o reformy byly nepropracované, nahodilé a nevědecké. Byly výrazně kritizovány i odmítány. Toto období bývá někdy nazýváno krizí inteligence.¹²⁶ V tomto společenském stavu tedy výrazně vyčnívá jednotná myšlenka reformy vzdělávání a výchovy, aplikovaná v poválečném Zlíně. „*Tomáš Baťa, obklopen ve dvacátých letech progresivně orientovanými zlínskými učiteli si jasně uvědomoval, že otázka sociálního organizmu firmy, města i širší společnosti, musí reformovat rovněž otázku školskou ... výchova a vzdělávání byly integrální součástí jeho sociálního programu.*“¹²⁷

Reforma zlínského školství spočívala v koncepci zlínských pokusných škol ve 30. letech 20. století. „*Zlínské pokusné školství bylo programově a ideově sevřené a vyhraněné, neboť bylo součástí plánované, koncepčně vedené a průběžně reflektované meziválečné školské reformy vycházející z idejí americké pragmatické pedagogiky a psychologického behaviorismu a bylo syceno několika základními koncepty: racionalizace, individualizace a společenské výchovy.*“¹²⁸

V programu školství je rozpoznatelný odkaz racionálního a pragmatického přístupu Tomáše Bati, do kterého se včlenily postoje a názory zlínského učitele Stanislava Vrány, který měl tu možnost poznat styl americké výchovy přímo při své návštěvě New Yorku. Mělo jít o odklon od zcela teoretických a formálních vyučovacích koncepcí, které Baťa neměl rád, k postupům a metodám, které vyústí v soubor vědomostí využitelným v běžné praxi. Při vyučování preferoval dynamičnost i soutěživost, věřil, že jen tímto způsobem lze žáky motivovat k lepším výsledkům. Nároky kladl také na vyučující, při obsazování učitelských pozic požadoval charizmatické, rozhodné jedince, kteří budou moci v žácích vzbudit touhu po dosažení nových schopností a dovedností, např. schopnost abstraktně myslet, rychle se rozhodovat, srozumitelně se vyjadřovat, být rozhodný a umět využít příležitosti.

¹²⁶ VÁŇOVÁ, Růžena. *Problematika vzdělávacích institucí a školských reforem, Díl 4, Svazek I.* Praha: Karolinum, 1992, s. 90. ISBN 80-7066-607-2.

¹²⁷ KOSTKA, Karel. *Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství.* Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií, s. 4.

¹²⁸ KASPER, Tomáš. *Výchova a vzdělávání v baťovském Zlíně v kontextu meziválečné české pedagogické teorie.* Praha: Academia, 2015, s. 42. ISBN 978-80-200-2496-1.

„Baťa považoval vzdělání za plnohodnotnou součást života, ne jenom jako přípravu na něj.“¹²⁹ Zlínské pokusné školství bývá označováno jako součást sítě škol, spadajících pod tzv. „Příhodovskou reformu“.¹³⁰ Ale i z profilu této reformy se zlínské školství vymyká. Jedná se o jedinečný případ vlivu kultury průmyslového města a soukromé firmy na fungování školského systému. S představou, jak by mělo ve Zlíně fungovat veřejné školství, přišel tehdejší starosta Tomáš Baťa již v roce 1925. Jeho návrh byl „ ... aby se děti učily více a lépe, nežli dozorčími úřady předepisuje a aby nejlepší učitelé dostávali vysoké roční prémie.“¹³¹ Tento unikátní systém nebyl zprvu přijímán s přílišným nadšením, vedly se diskuze, ve kterých Baťa navrhoval zavést nové pedagogické metody. Za finanční podpory Baťových závodů se v roce 1928 otevírá moderní budova Masarykovy škola.¹³²

Provázanost firmy a školského systému je jednoznačná. Z firemních příspěvků byla nejen vystavěna budova školy, ale byl financován i její chod (odměny učitelů, zahraniční cesty i mimořádné výdaje na moderní učební pomůcky). „Za Baťovou podporou a štedrostí stála především nespokojenost s dosavadním systémem veřejného obecného a měšťanského školství.“¹³³ Motivací k tomuto kroku mohl být názor, že stávající školské postupy nepřipravovaly dostatečně žáky na život a samostatné a tvůrčí uplatnění, zároveň to ale mohl být i krok k efektivnější přípravě jedinců, coby potenciálních budoucích uchazečů o zaměstnání u firmy Baťa.

Můžeme tedy říci, že se Baťa prostřednictvím školského systému snažil o výchovu a rozvoj tzv. „průmyslového člověka“, tedy moderního jedince, který žije v průmyslovém městě a ke svému životu používá nejmodernější produkty dané doby. Jedince, který si je schopen zajistit a udržet rovnováhu pracovního a osobního života, umí žít společensky, má uspořádané rodinné vztahy, žije bohatým kulturním životem, pečuje o duševní i fyzické zdraví a věnuje se celoživotnímu vzdělávání a rozvoji.

¹²⁹ KOSTKA, Karel. *Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství*. Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií, s. 5.

¹³⁰ Školská reforma Dr. Václava Příhody, vědce, učitele, pedagoga a psychologa, který odmítal dogmatické, pasivní pojetí učební školy rakouské i přeceňování spontánní volné činnosti žáků. Jeho základní ideou bylo školou zlepšit život celé společnosti, dospět k dokonalejšímu lidství a lidské solidaritě. Zdroj: AUTOR NEUVEDEN. *Kořeny českého činnostního učení*. [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.tvorivaskola.cz/>

¹³¹ POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v Kostce*. Zlín: Kniha, 2013, s. 44. ISBN 978-80-7473-126-6.

¹³² HORNÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa Zlínská architektura 1910 – 1960*. Zlín: Krajská galerie výtvarného umění, 2009, s. 67. ISBN 978-80-85052-77-0.

¹³³ KASPER, Tomáš. *Výchova a vzdělávání v baťovském Zlíně v kontextu meziválečné české pedagogické teorie*. Praha: Academia, 2015, s. 44. ISBN 978-80-200-2496-1.

4.3 Plán a realizace rozvoje infrastruktury regionu

V jednání Tomáše Bati můžeme nalézt nejen prvky péče o zaměstnanecký fond závodů, ale i znaky sociální odpovědnosti, která v tehdejší době sice nebyla ještě definovaná, ale postoje a kroky Tomáše Bati ve směru k veřejnosti jasně poukazují na základní znaky jejího vymezení. „*Svého vlivu využíval Baťa k rozšíření a modernizaci Zlína, včetně budování infrastruktury.*“¹³⁴

Významným krokem v rozvoji infrastruktury města i regionu byly bezesporu volby do městského zastupitelstva v roce 1923. Je nutné shrnout stav hospodaření obce Zlín v tomto období, který nebyl příliš pozitivní. „*Dluh obce Zlínské, po zaplacení všech stávajících závazků a otevřených účtů činil tou dobou asi 6 milionů, vypůjčených na 5 – 6 procent, takže úroky obnášely 300.000 až 350.000 Kčs.*“¹³⁵ Na tato čísla o hospodaření navázal Tomáš Baťa, který se ve svém předvolebním programu zavázal zajistit obci úvěr s nižší procentní sazbou a zároveň změnit délku splácení úvěru z pásma dlouhodobého do pásma krátkodobého. Slíbil přitom využít svých kontaktů v peněžnictví a bankovníctví. Dalším bodem jeho programu byl závazek k vybudování infrastruktury města a přilehlého okolí. „*V obci i na zlínských Pasekách, zavázal se Baťa zřídit síť pro střídavý proud na vlastní náklady, ... zřídit obci zdarma to, co jiné elektrárny nabízely za 2,700.000,- Kč, proud dodávati nepřetržitě po celé období.*“¹³⁶

Dále se ve volebním programu dočteme o závazku Tomáše Bati ke zřízení silničního výboru, který by se staral o výstavbu a údržbu městských komunikací. Závazek dále obsahoval vybudování veřejných cest, kanalizace, osvětlení, vodovodu i nové tovární čtvrti, a to vše na náklady firmy Baťa. Velkorysost volebního programu Baťovců byla prokázána i na jeho konci, kde bylo souhrnné prohlášení v tom smyslu, že všichni jedinci z Baťovy kandidátky budou v případě zvolení vykonávat svou funkci zdarma. Baťa v té době prosazoval tři základní investiční cesty. První cesta investic směřovala do výstavby vlastních objektů (továrna, kino, zahradní město). Druhá cesta byla spojnice firmy a radnice a každoroční milionové příspěvky do městského rozpočtu, ze kterých se investovala výstavba veřejných budov a městské infrastruktury. Třetím samostatným okruhem bylo financování Podpůrného fondu.

¹³⁴ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 73. ISBN 978-80-247-3893-0.

¹³⁵ HLUBUČEK, Karel. *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihovna Kalina a Dolenský v Praze II, 1925, s. 62.

¹³⁶ Tamtéž.

„Co stojí - hnije. Silnice a železnice, to jsou tepny, jimiž probíhá život státního tělesa“¹³⁷ Takto reagoval Baťa na nutnost zřízení kvalitní dopravní infrastruktury nejen ve městě, ale hlavně jako spojnice s okolním světem a prostředek zvyšování a zkvalitňování obchodního spojení. První asfaltová silnice byla vybudována přímo v areálu závodů. Když se tato metoda osvědčila, vytyčil si Baťa zbudování kvalitních cest jako jeden z bodů volebního programu. „Prvním počinem, do něhož se pustil po svém druhém zvolení starostou v roce 1927, bylo očistit město z bláta a postavit mu pevné cesty a silnice.“¹³⁸

Za formu spojení se světem nepovažoval Baťa jen silniční dopravu, ale také železnici. Železnice představovala významný prostředek zásobování ale také odbytu produkce. Nákup většinového podílu akcií v místní dráze Otrokovice - Zlín - Vizovice a většinového podílu akcií Moravské západní dráhy Třebovice - Prostějov byl tedy jen logickým krokem prozíravého podnikatele. Časem se Baťa zasadil o vybudování rychlíkové tratě z České Třebové do Puchova na Slovensko přes významná průmyslová města, a to Prostějov, Kroměříž, Zlín. „Trať zkrátila vzdálenost Česká Třebová – Žilina o 58 - 91 km.“¹³⁹ Jedinečným prvkem dopravního systému Zlína byly v té době i jízdní kola. Ve městě byly vybudovány v rámci dopravního systému samostatné dráhy pouze pro jízdní kola, jednalo se o masový dopravní prostředek té doby.

Cesta do Indie, kterou absolvoval Tomáš Baťa z časových důvodů letecky, v něm vyvolala velmi pozitivní vztah k letecké dopravě. „Na podzim 1924 přijel do Zlína první pilot, Jindřich Brouček ... ve východní části města ... bylo zřízeno menší letiště.“¹⁴⁰ Letecká doprava se nakonec stala Tomáši Baťovi osudnou. Bratr Jan Antonín, který převzal závody po bratrově smrti, rozhodl v roce 1934 také o zbudování vodní cesty - kanálu a zároveň regulace řeky Moravy, a to především z důvodu zlevnění dopravy uhlí a lignitu do závodů. Na financování se podílel z 75% stát, který tento krok použil jako jednu z forem snižování nezaměstnanosti.¹⁴¹

¹³⁷ POKLUDA, Zdeněk. *Budování průmyslového a zahradního města (1906-1943)*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2. rozšířené vydání, 2015, s. 23. ISBN 978-80-905-896-2-9.

¹³⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007, s. 44. ISBN 978-80-903808-4-4.

¹³⁹ POKLUDA, Zdeněk. *Budování průmyslového a zahradního města (1906-1943)*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2. rozšířené vydání, 2015, s. 22. ISBN 978-80-905-896-2-9.

¹⁴⁰ Tamtéž.

¹⁴¹ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007, s. 45. ISBN 978-80-903808-4-4.

4.4 Politika územního plánování a rozvoje města

Město Zlín, které bylo založeno již v roce 1322¹⁴², bývalo starobylym centrem řemeslníků a obchodníků. Rozvoj města v průběhu 19. století urychlil růst a rozvoj velkých průmyslových firem a to v čele s Baťovými závody. *"Od roku 1893 do roku 1923, za třicet let Baťovy výroby, vzrost počet obyvatelstva z 2970 na 5000, tedy o 71,71%."*¹⁴³ S rozvojem města i nárůstem počtu obyvatel a budovaných staveb docházelo ke změně podoby města do významného průmyslového střediska. *„Zakázku tu dostávali významní architekti, přestavbu baronova zámku projektoval Leopold Bauer (1905), vile Tomáše Bati vtiskl podobu Jan Kotěra (1912)."*¹⁴⁴

Tyto prvotní architektonické projekty a místní realizace jednotlivých staveb následovaly další, tentokrát ve větším měřítku. První velkou změnou místního uspořádání byla hromadná výstavba ubytovacích domků ve čtvrti Letná v roce 1918. Již zde zaznamenáváme působení nových směrů v architektuře, především charakteristické rysy projektů Františka Lýdie Gahury. František L. Gahura byl synem cihláře, po obecné a měšťanské škole ve Zlíně pokračoval ve studiu na Průmyslové škole v Uherském Hradišti a na Akademii výtvarných umění v Praze (oboru architektura), na kterých ho finančně podpořil sám Tomáš Baťa.¹⁴⁵ Těsně po skončení 1. světové války se vrátil domů do Zlína, kde byla jeho první příležitostí výstavba místní sokolovny, po této menší zakázce následovala zakázka prestižní – stavba místní radnice. Velkorysá stavba byla dokončena v roce 1923, ve stejném roce, ve kterém se stal Tomáš Baťa starostou.

Mezi první významné urbanistické projekty a plány územního rozvoje města se bezesporu řadí regulační plán z roku 1916 architekta Jana Kotěry pro výstavbu dělnické kolonie. Tento plán byl vypracován jako zakázka pro nalezení varianty řešení plánovaného ubytování narůstajícího počtu zaměstnanců firmy Baťa. *„Díky vyspělému urbanistickému myšlení architekta Kotěry a jasným sociálním vizím zadavatele vznikl již v letech první světové války v podstatě komplexní zastavovací plán pro území na západ o stávajícího sídelního jádra města."*¹⁴⁶

¹⁴² MRÁČKOVÁ, Helena, Zdeněk POKLUDA a Josef RUSZELÁK. *Putování časem Zlínským krajem*. Zlín: Zlínský kraj, 2010, s. 19. ISBN 978-80-254-8405-0.

¹⁴³ HLUBUČEK, Karel. *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihovna Kalina a Dolenský v Praze II, 1925, s. 67.

¹⁴⁴ POKLUDA, Zdeněk. *Budování průmyslového a zahradního města (1906-1943)*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2. rozšířené vydání, 2015, s. 1. ISBN 978-80-905-896-2-9.

¹⁴⁵ Tamtéž.

¹⁴⁶ HORNÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa Zlínská architektura 1910 – 1960*. Zlín: Krajská galerie výtvarného umění, 2009, s. 67. ISBN 978-80-85052-77-0.

Urbanistické pojetí tohoto plánu spočívalo ve vytvoření nového náměstí (nového středu města), které budou volně dle možností terénu obklopovat stavby dělnické i úřednické, které budou od sebe odděleny v tzv. „volném způsobu zastavění“. Bylo myšleno především na dělníky, kteří přijdou z venkovského prostředí, aby pro ně změna nebyla příliš propastná. Návaznost na stávající městskou zástavbu pak měly řešit dvě blokové stavby obdélníkového tvaru. Plán byl dokončen v roce 1918, kdy následovala výstavba prvotně v části města Letná. „*Během první etapy výstavby v letech 1918 až 1925 bylo postaveno celkem 600 bytů ... samozřejmou součástí řešení bylo technické vybavení území jako vodovod, kanalizace, osvětlení a městské komunikace.*“¹⁴⁷ Toto zpracování znamenalo zásadní průlom v přístupu k městskému plánování.

Na regulační plán z roku 1916 navázal druhý regulační plán z roku 1922, také navržený Janem Kotěrou, v němž je již zástavba přizpůsobena novým trendům a rozvoji města, je navrženo nových 1600 bytů pro plánovaných celkem 8000 nových obyvatel. Mezitím František Gahura v roce 1922, žák architekta Jana Kotěry, sestavuje nový regulační plán města, který se týká dosud nezastavěného území. Původní návrhy Jana Kotěry do celkového plánu rozvoje města začleňuje beze změn. Vítězstvím v obecních volbách v roce 1923 nastává nová etapa, která je specifická jednotným řízením, kdy město a závody podléhají jednotnému vedení a plánování. „*Pro formování nové prostorové a sociální organizace meziválečného Zlína znamenalo přijetí plánovitého způsobu výstavby v mnoha ohledech klíčový mezník.*“¹⁴⁸

První polovina 20. let 20. století přináší zcela novou etapu vývoje průmyslového města. Město, které zažívá rozmach po stránce populační a finanční, se výrazně rozvíjí i prostorově. Forma tohoto prostorového vývoje je však již zcela v souladu se zájmy závodů, pod jeho vedením i plánováním. „*Rodící se nový Zlín byl od rýsovacího prkna rozdělen na jednotlivé funkční zóny: práce, bydlení, vzdělávání, komerce a rekreace.*“¹⁴⁹ Moderní a racionální pohled Tomáše Bati je znát i v plánování a výstavbě města. Nová zástavba je prostorově a funkčně dělena do určitých zón, tím dochází k dělení nejen stavebnímu, ale také sociálnímu a urbanistickému. Dochází k výraznému rozvoji továrního města, na druhé straně si původní centrum zachovává svůj jasný charakter.

¹⁴⁷ AUTOR NEUVEDEN. *Jan Kotěra a Zlín*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

¹⁴⁸ HORNÁKOVÁ, Ladislava. *Fenomén Baťa Zlínská architektura 1910 – 1960*. Zlín: Krajská galerie výtvarného umění, 2009, s. 42. ISBN 978-80-85052-77-0.

¹⁴⁹ Tamtéž, s. 45.

Asi nejvýznamnějším krokem bylo vybudování „Zahradního města“. Koncepce zahradního města není původní myšlenkou Tomáše Bati, zahradní město, coby obytný celek uprostřed zeleně definoval již Ebenezer Howard. „*Jeho koncepce je založena na typickém hledání ideálního prostředí pro život moderní společnosti, které by se vyvarovalo všech negativ spojených jak s životem na venkově, tak s životem ve velkém městě.*“¹⁵⁰ Jedná se o nalezení kompromisu mezi zaostalým místem a životem na venkově a špinavým, industriálním typem bydlení ve velkoměstech. Společným prvkem projektu zahradního města byla hospodárnost, funkčnost, účelnost a specifická estetičnost hromadné výstavby uprostřed zelených ploch.

Potřeby města, které se rozvinulo nevídaným způsobem, daleko překonaly plány obsažené v urbanistické koncepci architekta Kotěry. Architekt Gahura sice vypracoval v roce 1927 druhý regulační plán, který byl koncipován pro 50.000 obyvatel, ale i ten brzy nestačil. „*Dalším vývojovým stupněm urbanistického plánování byl Základní plán upravovací obcí Velkého Zlína z roku 1934.*“¹⁵¹ Tento plán již neřešil vývoj samotného Zlína, ale začleněn v něm byl i související vývoj celé oblasti (včetně přilehlých obcí). Plán obsahoval koncepci města v zahradách a zároveň nové trendy a pohledy na rozvoj města a celého okolí v ose Zlín – Otrokovice.

Souhrnem lze říci, že asi neexistuje jiné místo, kde by bylo v tak krátkém čase postaveno celé město, s důmyslně uspořádaným systémem sociální a zdravotní péče, nabídkou kulturních a vzdělávacích služeb. To vše v návaznosti na možnosti dynamické a rozvíjející se firmy, jejíž styl byl prezentován špičkovou architekturou. Jedná se o unikátní konstruktivismus a funkcionalismus, který je typově ojedinělý i v moderním urbanismu.¹⁵² František Gahura zdůraznil ve svých vizích obraz Zlína, jako různé variace základního motivu tovární budovy. Funkcionalistický motiv budovy se opakuje v různých variantách u všech budov pro veřejné účely. Město získalo svou typickou tvář standardizovaným typem výstavby, ale také novým životním stylem. Ve Zlíně došlo díky působení jediné firmy a jejího představitele v průběhu necelých 30 let k výrazné změně v místním osídlení, způsobu života i myšlení místních obyvatel.

¹⁵⁰ VACKOVÁ, Barbora. *Prostor, moc a utopie. Ideální město a jeho společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2010, s. 150. ISBN 978-80-210-5252-9.

¹⁵¹ AUTOR NEUVEDEN. *Jan Kotěra a Zlín*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

¹⁵² VACKOVÁ, Barbora. *Prostor, moc a utopie. Ideální město a jeho společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2010, s. 17. ISBN 978-80-210-5252-9.

5 VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY BAŤA

5.1 Baťova škola práce

S rozvojem Baťových závodů rostla i poptávka po práci v této firmě. Zájemců bylo mnoho, Baťa však nebyl příliš spokojený s vědomostmi, znalostmi a šikovností učňů, kteří se většinou připravovali v tehdejších živnostenských školách, protože tehdejší školství stálo především na teoretických základech.¹⁵³ Věděl, že pokud mají zaměstnanci splnit požadované a očekávané parametry, bude pro něj nejlepší, když si je vychová sám, podle vlastních představ. „Dne 15. září 1925 zahájila Baťova škola práce svou činnost. Bylo přijato prvních 80 chlapců. Velmi rychle bylo rozpoznáno, že odborné znalosti ve spojení s důslednou výchovou dělají z těchto chlapců sebevědomé a schopné mladé muže, kteří ovládají nejen technologii na tehdy nejvyšší úrovni, ale vyznají se také v organizaci, administrativě i řízení.“¹⁵⁴

Baťova škola předčila očekávání, výchovné a vzdělávací postupy a programy pro mladé muže byly úspěšné, proto byla v roce 1929 založena také škola pro mladé ženy. Vzhledem k dobrému jménu a kvalitě studentů, výrazně převyšující tehdejší poměry, byl o školu veliký zájem, a to nejen mezi místními. Do školy přicházeli studenti z celého světa. Mezi studenty bychom v té době našli „...136 Jugoslávců, 36 Němců, 28 Francouzů, 18 Poláků, 14 Angličanů, 12 Indů, 9 Holanďanů, 8 Rumunů, 6 Švýcarů, 5 Egyptanů, 3 Rakušanů, 2 Američanů, 1 Bulhara.“¹⁵⁵

Základním předpokladem přijetí do Baťovy školy práce bylo ukončení „měšťanské školy“, tedy základního vzdělání. Věkově odpovídalo toto období 14 až 15 roku věku, studijní obory pak byly koncipovány do tříletého období. Nejvíce pozornosti se věnovalo výběru uchazečů. Postupem času se počet přihlášek navýšil na 20000 ročně¹⁵⁶, bylo tedy třeba vybrat ty nejlepší. Výběrové řízení vycházelo z dotazníkového šetření, ve kterém bylo nutné mimo jiné podložit také majetkové i rodinné poměry.

¹⁵³ CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Sixty – Eight Publishers Corp., 1981, s. 371. ISBN: 0-88781-109-4.

¹⁵⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007, s. 67. ISBN 978-80-903808-4-4.

¹⁵⁵ RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999, s. 10. ISBN 80-902411-3-1.

¹⁵⁶ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007, s. 67. ISBN 978-80-903808-4-4.

Každý, kdo splnil náročnost zkoušek, ve kterých byla pozornost věnována psychotechnice, inteligenci, pohotovosti i rychlosti úsudku, mohl nastoupit do školy, ale pouze s omezeným množstvím osobních věcí a ošacení. Vše potřebné si mladí lidé, v rámci výuky k samostatnosti, měli pořizovat sami. „*Peníze a potraviny nesměl s sebou vzít nikdo a rodičům bylo podporování dětí penězi, šatstvem nebo potravinami výslovně zakázáno.*“¹⁵⁷ Při výchově „mladých mužů“ byl uplatňován princip uživit se sám. Mladí muži se od svých 15 let museli naučit hospodařit s vydělanými penězi, které nezískali od rodičů, ale vlastní prací. Každý muž byl povinen vést si přehled o týdenním výdělku, srážkách a výdajích na jídlo, ubytování a ošacení. Tento jednotný přehled, zakomponovaný do uceleného přehledného sešitu se nazýval „ročenka“. Také mladí muži, stejně jako ostatní zaměstnanci, měli možnost ukládat si výdělek, který jim zbyl, do závodní banky s úrokovou sazbou 10% p. a.

„*Prvním pracovištěm nového zaměstnance byla zaškolovací dílna, tzv. obuvnická škola, kde byl nový zaměstnanec pod dohledem zkušených instruktorů zapracováván k vykonávání určité operace.*“¹⁵⁸ Na tomto případu vidíme prozíravost Tomáše Bati. Zaškolovací dílna nebyla jen učňovským střediskem, ale sloužila také jako rezerva pracovní síly pro případné sezónní výkyvy poptávky, ale také jako jednorázové náhrady za nemocné pracovníky. Ne všem mladým mužům se podařilo Baťovu školu práce dokončit, přesto že se ve 30. letech počet přijatých uchazečů pohyboval kolem 1000, značná část těchto studentů nedokončila ani první ročník, počet přijímaných studentů tedy nebyl v přímé úměře k počtu absolventů, přesto se koncem 30. let pohyboval počet mladých mužů v provozu podniku již kolem 2000¹⁵⁹, z toho plyne, že tento druh pracovníků tvořil významnou část zaměstnaneckého fondu.

Postupem času se rozvinula i sekce pro mladé dívky a také další obory. Při založení školy se kladl důraz jen na směr obuvnický. Ve 30. letech byly zavedeny v Baťově škole práce další tříleté obory, a to strojnické, stavební, speciální kurzy chemické i komerční. V této době dochází k otevření nových škol, a to Obchodní akademie, Dvouleté mistrovské průmyslové školy, Koželužské a Chemické školy.

¹⁵⁷ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 82. Publikáční č. 59 - 2890.

¹⁵⁸ LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007, s. 68. ISBN 978-80-903808-4-4.

¹⁵⁹ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 83. Publikáční č. 59 - 2890.

5.2 Ostatní formy vzdělávání zaměstnanců firmy

Bařův přístup k řízení podniku, stejně jako k učení a školení byl zcela racionální a praktický. „*Je třeba mluvit a učit se o práci, která se koná v okolí žáka. V počtech, účetnictví by si žáci měli vzít účetní oddělení nějakého podniku a počítat se skutečnými a živými ciframi. Přírodopisu by se mělo učit na poli, v zahradě, v lese. A nemělo by se mluvit o stromečku, ale také o jeho výnosnosti.*“¹⁶⁰ Věřil, že se zaměstnanci mají vzdělávat po celý život, aby mohli dokonale využívat svých schopností, proto pro ně zřídil vzdělávací kurzy, které byly ve firmě zavedeny pravidelně již od roku 1918.¹⁶¹ Jednalo se o kurzy odborné, např. kurz pro koželuhy, ale také kurzy jazykové.

Zaměstnanci se mohli, již v prvních letech od zavedení, účastnit kurzů esperanta i výuky anglického jazyka. Postupem času došlo ke značnému rozšíření kurzů do mnoha různých oborů. „*V roce 1932 se nabízí 36 večerních kurzů ke zdokonalování v mnoha oborech – jazyky, hospodářství, správa, právo, daně, technika, vzdělávání, zdravotnictví, tělovýchova aj.*“¹⁶² Zaměstnanci, kteří nastupovali do firmy z jiného odvětví, podstupovali rekvalifikační kurzy v tzv. „*cvičných dílnách*“¹⁶³, ve kterých se učili teorii i praxi o výrobě obuvi. Zkušení řadoví zaměstnanci, mistři či správci dílen se mohli vzdělávat v pokračovacích kurzech. Zaměstnanci filiálek byli povinni zúčastnit se několikátýdenního kurzu, bez kterého by nemohli pokračovat v zaměstnaneckém poměru. Tento kurz byl povinný pro všechny zaměstnance evropských filiálek.

Obsahovou náplní byly veškeré informace o výrobních technologiích, způsobech opravy bot, používaných materiálech, metodách a způsobech prodeje. Vzdělávací programy byly organizovány také veřejně. Jednalo se o konference, které byly svolávány každé sobotní dopoledne ve správní budově firmy. Tato pravidelná akce byla nazývána „*Vysoká škola zlínských věd*“¹⁶⁴. Diváky byli většinou zaměstnanci firmy, ale mohla se jich účastnit i ostatní veřejnost. K těmto přednáškám byli do Zlína zváni vysokoškolští učitelé. Jedné z přednášek se se svým programem „*Vybrané kapitoly z národohospodářství*“ účastnil i profesor Karel Engliš.¹⁶⁵

¹⁶⁰ BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990, s. 246. ISBN 80-7014-024-0.

¹⁶¹ HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Baťa zblízka*. Zlín: Omega, 2016, s. 92. ISBN 978-80-7390-307-7.

¹⁶² POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha, 2013, s. 29. ISBN 978-80-7473-126-6.

¹⁶³ POCHYLÝ, Jaroslav. *Bařova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 91. Publikáční č. 59 - 2890.

¹⁶⁴ Tamtéž.

¹⁶⁵ POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha, 2013, s. 28. ISBN 978-80-7473-126-6.

5.3 Studijní ústav Jana Antonína Baťa

Když došlo dne 12. července 1932 k leteckému neštěstí, při kterém zemřel Tomáš Baťa, byl již více než rok (přesně od května 1931) držitelem veškerých akcií Baťových závodů Tomášův nevlastní bratr Jan Antonín Baťa. Po této tragické události se ujímá vedení závodů i fakticky, a téměř bez zaváhání přebírá veškeré povinnosti a závazky. „*Firma Baťa bez zakolísání udržuje tempo svého rozvoje. Spolehlivě funguje jako výborně sestavený a důkladně promazaný stroj. Každý ví, co má dělat. Jan Antonín Baťa, Dominik Čipera a Hugo Vavrečka jako členové řídicího triumvirátu úzce spolupracují, jejich schopnosti se doplňují, úspěchy násobí.*“¹⁶⁶

Kontinuita byla navázána i v systému vzdělávání. Zaměstnanci byli i nadále podporováni v prohlubování a zvyšování znalostí. Jednou z institucí, která k tomu měla sloužit, byl studijní ústav. „*Projekt Studijního ústavu byl ve velmi krátké době připraven a již v říjnu 1935 byly zahájeny první přednášky a semináře.*“¹⁶⁷ Toto zařízení bylo připraveno pro zaměstnance, kteří neměli průmyslové vzdělání, ale přesto měli zájem o odborné vzdělávání, cílem bylo naučit zaměstnance vědecky myslet, převážně v technických oborech. Ústav byl rozčleněn do dvou částí, první byla část technologická s mnoha modely pro demonstraci technologických a výrobních procesů. Druhou část tvořilo oddělení pedagogické. V něm probíhaly různé semináře a kurzy na téma chemie, radiografie, elektrotechniky apod.

Prvotní myšlenkou náplně ústavu při jeho vzniku bylo především zastoupit odborné školství v technickém i obchodním oboru. Vzhledem k rozvoji škol v regionu koncem 30. let 20. století mohla přejít část vyučovacích osnov na nově zřízené odborné školy. Finálově se tedy ústav věnoval již jen oborům, které nebyly v místním školství zastoupeny. „*Tzv. ideový plán Studijního ústavu pokrýval všechny základní vědy, od matematiky po filosofii a s nimi korespondující vědy aplikované od techniky až po světové hospodářství.*“¹⁶⁸ Ústav byl na svou dobu nadstandardně vybaven. Měl výborně zařízenou posluchárnu, laboratoře, obsáhlou knihovnu se studovnou i čítárnou. Své prostory poskytl ústav v letech 1938 – 1939 prvnímu místnímu gymnáziu. V roce 1939 zde našla zázemí pro svou činnost i umělecká a uměleckoprůmyslová škola.

¹⁶⁶ POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha, 2013, s. 73. ISBN 978-80-7473-126-6.

¹⁶⁷ KURAŠ, Mečislav. *Studijní ústav ve Zlíně (založen 1935)*. Zlín: Tisk Zlín, 1940, s. 2.

¹⁶⁸ GRÁC, Antonín. *Zpráva o činnosti pedagogického oddělení studijního ústavu ve Zlíně v prvním třiletí (1935 – 1938)*. Zlín: Knihtiskárna B. Siegel a spol., 1938, s. 3.

5.4 Tomášov

S rozvojem Baťových závodů ve 30. letech 20. století, docházelo k další vlně expanze do různých koutů téměř všech světadílů. Přesto, že Baťova škola práce každoročně vyprodukovala velký objem kvalitních pracovníků, začali v tomto období scházet zaměstnanci, které by bylo možné umístit do těch nejvyšších hospodářských funkcí, tj. především do funkcí zástupců či ředitelů filiálek po celém světě. Proto vznikla myšlenka vybudovat další stupeň vzdělávání, a to specializovaný ústav pro nadstandardní výchovu mladých mužů. „*Traduje se, že název vzdělávací instituce Tomášov byl odvozen od Tomáše Bati juniora, který studoval obdobný typ školy v Anglii. Jeho vyprávění školních zážitků nadchlo strýce Jana Antonína Baťu, který si přál obdobnou instituci vybudovat ve Zlíně. Tomášov byl založen v roce 1938.*“¹⁶⁹

Tomášov představoval mimořádný typ vzdělávací instituce, do které byli vybíráni pouze ti nejlepší žáci z Baťovy školy práce. Cílem tohoto vzdělávacího zařízení byla příprava mladých mužů pro vysoké manažerské funkce. Základem výukových programů byla perfektní jazyková vybavenost absolventů i automaticky zažitá diplomatické jednání. Mezi stěžejní předměty patřily mimo jiné základy etiky v různých společenských kulturách, zásady stolování, společenské hry, ale např. také jízda na koni. „*Šlo vlastně o dobu výchovných kolejí v Harrow a Rugby, určených k výchově moderních podnikatelů.*“¹⁷⁰ Studenti této prestižní školy byli rozpoznatelní na první pohled nejen svým uhlazeným chováním, ale také typem oblékání. „*Tomášovci vždy nosili cylindr a žaket.*“¹⁷¹

První ročník tvořili vybraní žáci z Baťovy školy práce (zhruba 50), kteří absolvovali mimo jiné intenzivní výuku společenského chování a obsáhlé jazykové kurzy. Přes tyto přípravy vedení Baťových závodů zdůrazňovalo „... *neexistuje na celém světě žádná škola pro ředitele. I když je Tomášov určen k výchování vedoucích pracovníků, žádný Tomášovec nemá zajištěno, že se musí stát vedoucím*“¹⁷². Mezi absolventy představovali tito studenti společenskou elitu.

¹⁶⁹ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání BAŤA*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2015, s. 29. ISBN978-80-7454-516-0.

¹⁷⁰ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 90. Publikáční č. 59 - 2890.

¹⁷¹ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání BAŤA*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2015, s. 29. ISBN978-80-7454-516-0.

¹⁷² AUTOR NEUVEDEN. *Historie budovy*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.hotel-tomasov.cz/>

6 SOCIÁLNÍ PÉČE O ZAMĚSTNANCE FIRMY BAŤA

6.1 Péče o volnočasové aktivity zaměstnanců

Tomáš Baťa propagoval duševní a fyzické vyžití stejně, jako kvalitní odpočinek. „*Volný večer, dle toho, jak byl stráven, může přinést dělníkovi i žádoucí zotavení i ochromiti jeho pracovní schopnost pro celý příští den.*“¹⁷³ Při volnočasových aktivitách byly prvořadě vždy sportovní aktivity. Do Zlína byli zváni odborníci na tělesnou výchovu k přednáškám, ale také k zavádění praktických aktivit. Velká část zaměstnanců firmy navštěvovala pravidelně organizaci Sokol i mužský fotbal. Tomáš Baťa nechal postavit v centru města Zlínské lázně. Jeho zaměstnanci tak již nemuseli dojíždět na zotavenou do lázní v Malenovicích. „*Ceny v lázních byly přístupny všem obyvatelům Zlína a okolí. Zaměstnanci samozřejmě mohli využívat procedur za snížené ceny.*“¹⁷⁴

Závodní knihovna začala působit v závodech již v roce 1918. „*V knihovně měli zaměstnanci najít nejen krásnou literaturu, nýbrž také knihy z různých vědeckých oborů. Nacházela se zde především beletrie, ale i populárně naučná literatura, neboť tato knihovna měla sloužit zaměstnancům Baťových závodů k účelnému vyplnění jejich volného času.*“¹⁷⁵ Můžeme říci, že specifickou formou, jak podpořit své zaměstnance, bylo zbudování závodní prádelny. Pro Baťu byla hygiena na prvním místě, nebyl si jistý, zda všechny domácnosti dokážou vyprat dostatečně kvalitně, v závodní prádelně byla podle něj požadovaná kvalita zaručena.

Mezi základní atributy rozvoje pracovníků patřil i rozvoj kulturní. Protože byl Baťa milovníkem technického pokroku, v roce 1921¹⁷⁶ otevřel první kino ve Zlíně. Závodní kino nesloužilo jen zaměstnancům, ale bylo otevřeno také široké veřejnosti. Dalším podnětem pro rozvoj duševního zdraví byl Závodní pěvecký sbor, který začal působit ve firmě v roce 1926¹⁷⁷, postupem času začal vystupovat na všech společenských a kulturních akcích závodu.

¹⁷³ HLUBUČEK, Karel. *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihovna Kalina a Dolenský v Praze II, 1925, s. 54.

¹⁷⁴ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 35. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁷⁵ AUTOR NEUVEDEN. *Počátky Baťovy knihovny ve Zlíně*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://oldknihovna.nkp.cz/>

¹⁷⁶ AUTOR NEUVEDEN. *Tomášov*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/bata-v-datech/>

¹⁷⁷ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 39. ISBN 978-80-7315-195-9.

6.2 Zajištění ve stáří

Odchod zaměstnance do starobního důchodu v žádném případě neznamenal ukončení zdravotní péče o tuto osobu. „*Dělnická otázka, ať se týká výživy, obydli, životosprávy dělníkovy a jeho rodiny, přiměřeného vývoje, potřebného klidu a udržení síly po práci i klidného stáří, to vše bylo u Bati vzorně vyřešeno dříve, než by se jinde počalo o tom uvažovati.*“¹⁷⁸ Firma Baťa pečovala o zdraví seniorů, a to formou ambulantních vyšetření, nebo ústavním léčením.

Pozitivum ambulantní péče spočívalo v možnosti bývalého zaměstnance stále využívat služeb závodního lékaře nebo služeb ostatních zdravotních zařízení ve Zlíně. „*Ústavní péče byla prováděna prostřednictvím domovů pro seniory. Domovy se dělily na domy pro muže a zvláště pro ženy.*“¹⁷⁹ Zkušený personál poskytoval bývalým zaměstnancům potřebnou péči a servis i ničím nerušené zázemí. Komplexnost péče spočívala v celém souboru úkonů, úkony výhradně lékařské obstarával lékař z místní nemocnice při každodenní návštěvě, tyto činnosti byly doplněny dalšími službami, úklidem a zajištěním stravování. Takovýto typ zařízení byl zcela ojedinělý a v kraji v té době jediný, proto o něj byl značný zájem i z řad osob, které v závodech nepracovaly. Dalšími znaky zajištění na stáří bylo jedinečné zlínské školství, které připravilo člověka do života jako samostatného jedince, který dokázal podnikatelsky myslet, naučil se organizovat, hospodařit a plánovat svůj život dopředu v dlouhodobém horizontu.¹⁸⁰

„*Péče o staré spolupracovníky byla v sociálním systému Baťových závodů promyšlena do detailu. K jistotám zaměstnanců, zaručovaným státem (starobní, invalidní a úrazové pojištění), přistupovaly i jistoty další, které byly pro Baťovy závody specifické.*“¹⁸¹ Těmito specifickými jistotami se myslí především celoživotní nadprůměrné výdělky, které zaručovaly zaměstnancům tvorbu rezerv pro případné nenadálé situace, nebo právě pro případ klidného dožití ve finanční jistotě. Jistotu zajišťovaly nejen nadprůměrné výdělky, ale také Baťův motivační systém ve formě účasti na zisku a ztrátě, kdy se odměna získaná prostřednictvím tohoto systému převáděla na konto zaměstnance, na kterém se zhodnocovala (úročila) 10% p. a.

¹⁷⁸ HLUBUČEK, Karel. *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihovna Kalina a Dolenský v Praze II, 1925, s. 45.

¹⁷⁹ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 33. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁸⁰ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 98. Publikáční č. 59 - 2890.

¹⁸¹ Tamtéž, s. 97.

6.3 Baťův podpůrný fond

Vznik Baťova podpůrného fondu můžeme vnímat jako důsledek expanze závodů po 1. světové válce, kdy významně narostla výroba a s ní i zaměstnanecká základna. Do roku 1926, kdy byl Baťův podpůrný fond založen, neexistoval, s výjimkou sociálního oddělení, žádný systém uspořádání sociálních činností. „*Před vznikem Baťova podpůrného fondu byly podpory zaměstnancům vypláceny z Podpůrného ústavu Baťových zaměstnanců*“.¹⁸² Založením Baťova podpůrného fondu bylo cíleno na vznik samostatně organizačního celku, který by zastřešoval, řešil a organizoval sociální pomoc pro zaměstnance závodů. „*Vznik Baťova podpůrného fondu byl odůvodněn tím, že ve Zlíně neexistují v dostatečné míře veřejná zařízení sociální péče*“.¹⁸³ Činnosti fondu měly být zaměřeny na zajištění pomoci v sociální a zdravotní oblasti.

Oficiálně se jednalo o samostatnou právnickou osobu, nezávislou na Baťových závodech. Ve skutečnosti byl fond součástí strategie a politiky firmy. Politicky, ale také hospodářsky byl fond plně závislý na řízení i správě podniku. „*Tato sociální politika sloužila k uchránění peněz před zdaněním*“.¹⁸⁴ V praxi se jednalo o nástroj, který zajistil odklon od přesunu části zisku do státního rozpočtu. Peníze místo toho putovaly do fondu, a zůstaly tak k dispozici pro sociální činnosti v rámci regionu, ve kterém byly vytvořeny. Snížení zisků a přesun do fondu zajišťoval systém odpočtu při vyměřování zvláštní daně výdělkové.¹⁸⁵

Členství v podpůrném fondu mohlo být nabyto trojím způsobem. První skupinu tvořili tzv. „řádní členové“, šlo o zaměstnance firmy, kteří pracovali pro závody alespoň 1 rok a zároveň dosáhli věku 20 let. Další skupinu tvořili členové „přispívající“, kteří po splnění odevzdání příslušného příspěvku mohli čerpat stejné výhody jako zaměstnanci firmy. Třetí skupina byla tvořena členy „čestnými“. Činnost fondu byla rozdělena do dvou základních směrů. Prvním byly sociálně zdravotní činnosti. V praxi se jednalo o výplaty dávek jedincům, kteří se ocitli v nouzi, tj. např. podpory vdov, důchodců či invalidů a dále např. zaměstnancům, kteří se ocitli v sociální tísní.

¹⁸² KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 18. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁸³ GRÓSCHLOVÁ, Olga. *Systém péče o zdraví ve firmě Baťa a.s. Zlín do roku 1945*. Zlín: 1999, s. 7.

¹⁸⁴ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 18. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁸⁵ Po vzniku Československa byla daň z příjmů zařazena do skupiny, která byla tvořena všeobecnou daní výdělkovou, výdělkovou daní z veřejně účtujících podniků, daní z důchodu, daní z příjmů, daní z vyššího služného a tantiémovou dávkou. [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.zivnostenskelisty.cz/>

Baťův podpůrný fond úzce spolupracoval se sociálním oddělením firmy Baťa. Podpora byla v praxi patrna především v prošetřování jednotlivých žádostí o podporu, kdy toto šetření prováděli právě zaměstnanci sociálního oddělení. Využívání podpor od doby vzniku fondu neustále rostlo. „V roce 1930 poskytoval fond pravidelnou podporu 166 osobám, jednorázovou finanční podporu vyplatil 411 osobám. V roce 1931 vzrostl počet žadatelů o pravidelnou podporu na 181 osob... v roce 1936 bylo pravidelně podporováno 1175 osob.“¹⁸⁶ Kromě výplaty finančních příspěvků se fond zabýval výstavbou internátů, nových domů a ostatních ubytovacích zařízení. V roce 1927 věnoval fond na výstavbu nemovitostí celkem 11.750.000,- Kčs a na sociální podpory celkem 1.750.000,- Kčs.¹⁸⁷

Podpora potřebným probíhala na bázi dobrovolnosti. Právě proto, že probíhaly výplaty podpor dobrovolně, mohly být tyto dávky kdykoli zrušeny. Pro odsouhlasení nároku a vlastní přidělování finanční podpory neexistoval jasně daný a stanovený řád. Jediným kritériem bylo šetření sociálního oddělení, na základě kterého bylo rozhodnuto o případném přidělení sociálních dávek. Druhým směrem, kterým se fond ubíral, byl směr ekonomický, který prezentovalo především „... získání a provozování kinematografické licence a jiných živnostenských oprávnění. Nabývání, obhospodařování a propachtování movitostí a nemovitostí.“¹⁸⁸

Vznik Baťova podpůrného fondu nebyl vnímán jen pozitivně, našly se i negativní ohlasy. Berní úředníci argumentovali nepříznivým dopadem úniku financí, vzhledem k výhodnějšímu typu zdanění. „Dar, který byl poskytnut na Baťův podpůrný fond, byl daněn 3 % (7. třída) jako daň pro účely lidumilné a dobročinné.“¹⁸⁹ Firma Baťa však vždy argumentovala absolutní izolovaností Baťových závodů a Baťova podpůrného fondu. Individualitu obou právnických uskupení zdůvodňovala oddělením vedoucího aparátu i samostatnou správou financí. Tento postoj však nebyl zcela pravdivý vzhledem k provázanosti administrativního aparátu obou uskupení. Baťův podpůrný fond fungoval od roku 1926 do roku 1960, kdy oficiálně zanikl.¹⁹⁰

¹⁸⁶ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 18. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁸⁷ Tamtéž.

¹⁸⁸ GRÖSCHLOVÁ, Olga. *Baťův podpůrný fond In: Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002, s. 99.

¹⁸⁹ Tamtéž.

¹⁹⁰ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 18. ISBN 978-80-7315-195-9.

7 SOCIÁLNÍ POMOC VYBRANÝM KATEGORIÍM ZAMĚSTNANCŮ

7.1 Sociální oddělení

Sociální činnosti byly vykonávány firmou Baťa téměř od začátku podnikání, ve všech postupech můžeme nalézt sociální cítění Tomáše Bati. „*Po válce nalézal Baťa cesty, jak otupovat hrany konfliktů a vylepšovat vztah zaměstnanců k podniku. Vedle vysokých mezd, nabídky bydlení, vhodných úspor a dalších motivů zde napomáhalo působení závodního sociálně zdravotního oddělení od roku 1924 a poté i Baťův podpůrný fond.*“¹⁹¹ Pokud se hovoří o roku 1924, jako o roku založení sociálně zdravotního oddělení, jedná se pouze o rok oficiálního vzniku jako samostatné jednotky v organizační struktuře podniku. Sociální služby byly poskytovány již dříve.

Sociální oddělení bylo organizačně rozděleno do dvou základních částí. První část tvořili sociální referenti, kteří měli na starosti vyřizování stížností, právní poradenství i poskytování sociální podpory. Druhou část tvořilo oddělení, ve kterém probíhala centrální evidence zaměstnanců, jejich rodin, nemocných i zemřelých. „*Sociální péče o zaměstnance se zabývala nejčastěji stížnostmi na nadřízené, spolupracovníky, pracovní a mzdové podmínky ... oddělení řešilo žádosti, které se zakládaly na sociálním problému, a proto jej nemohlo řešit osobní oddělení.*“¹⁹² Sociální referenti se tedy zabývali návrhy na vylepšení prostředí i vztahů mezi zaměstnanci. Jejich náplní bylo vyřizování stížností, udělování rad a pomoc při řešení pracovních i osobních problémů.

Funkci sociálního referenta mohla vykonávat jen osoba starší 28 let, aby prokázala dostatečné životní zkušenosti, zároveň byla preferována osoba žijící v manželství. Obecně se předpokládalo, že ženatý referent či vdaná referentka lépe porozumí některým typům sociálních případů, se kterými se v praxi setkává. Dalšími ze základních předpokladů byly sociální cítění, dobré komunikační schopnosti a vlastní přesvědčení o věrnosti firmě, která referenta zaměstnala. „*Součástí práce sociálního referenta byla povinnost navštěvovat rodiny, které potřebovaly sociální podporu.*“¹⁹³

¹⁹¹ POKLUDA, Zdeněk. *Baťovi muži*. Zlín: Kovárna VIVA a.s., 2012, s. 18. ISBN 978-80-260-3389-9.

¹⁹² KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 20. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁹³ Tamtéž.

V praxi se referenti nejčastěji setkávali se žádostí o místo, změnu pracovní pozice, právní poradenství, nebo vyřešení prominutí nějakého druhu trestu. Referenti byli podřízeni pouze Tomáši Baťovi, který byl nejvyšším rozhodovacím orgánem v případě sporů. Pro usnadnění práce sociálních referentů byly používány jednotné formuláře. V praxi se tak referent setkával s formuláři: osobní index zaměstnance, index sociálních případů, index o návštěvě rodiny a přehled týdenní činnosti sociálního reference.¹⁹⁴ Formuláře sloužily k rychlejšímu a efektivnějšímu vyřizování žádostí. Referent nejprve musel zjistit osobní údaje, dále vyslechnout požadavek nebo problém zaměstnanců, případně pracovníkům pomoci s žádostí vůči úřadům, pojišťovnám apod. Veškerá činnost referentů byla sledována a jedenkrát týdně byl vyplňován souhrn prací za uplynulé období. „*Pro usnadnění práce a lepší sledování života zaměstnanců vedlo sociální oddělení rozsáhlou evidenci zaměstnanců a jejich problémů.*“¹⁹⁵

Ohledně při nástupu se každému pracovníku vyplňovala tzv. rodinná kartotéka. Do kartotéky se postupně vepisovaly veškeré údaje o všech členech rodiny zaměstnance i o jednotlivých rodinných vztazích. Evidenční oddělení vedlo informace o novorozencích, kteří se narodili pracovníkům podniku. Tyto údaje byly důležité pro posouzení celkových potřeb rodiny zaměstnance a její aktuální finanční situace. Evidence novorozenců též sloužila jako podklad k finančnímu daru při narození. Pokud bylo dle evidence zjištěno, že má zaměstnanec více než čtyři děti, navštívil automaticky tuto rodinu sociální referent, který dle tohoto terénního výzkumu zjistil, jak je rodina finančně zaopatřena. „*Vícečlenným rodinám se poskytoval příspěvek na školní pomůcky, o Vánocích jim byly rozdávány dárky.*“¹⁹⁶

Baťa byl přesvědčen, že se v nouzi může ocitnout kterýkoli ze zaměstnanců. Každý musel počítat např. s úmrtím v rodině, úrazem nebo dlouhodobou nemocí. Takto postiženým osobám byly vypláceny dávky. „*Z Baťova podpůrného fondu byly vypláceny podpory v nemoci, dary novorozencům, dary novomanželům, podpory nemocným, podpory invalidům a pohřební výlohy za zemřelé zaměstnance, kteří byli dlouhodobě nemocní.*“¹⁹⁷

¹⁹⁴ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 21. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁹⁵ Tamtéž, s. 22.

¹⁹⁶ Tamtéž.

¹⁹⁷ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009, s. 35.

7.2 Péče o děti zaměstnanců

Je třeba zdůraznit, že péče o děti zaměstnanců začínala ještě před jejich narozením, a to prostřednictvím zřízení mateřské poradny pro těhotné matky. Zde byly ženy vyšetřeny, dostalo se jim poučení, jak o sebe i nenarozené dítě v těhotenství pečovat. Zároveň byla ženě ustanovena sociální pracovnice, která ji pravidelně v průběhu těhotenství navštěvovala. Při narození pak byl vyplácen novorozencům jednorázový příspěvek. „*Dary novorozencům se začaly vyplácet od května 1926 na příkaz Tomáše Bati.*“¹⁹⁸ Musela být však splněna podmínka, že alespoň jeden z rodičů musel být zaměstnancem závodů déle než jeden rok před narozením dítěte. „*Od května 1926 do června 1932 bylo novorozeneckým darem obdarováno celkem 2868 dětí, z toho 96 dětí, jimž byl dar udělen, zemřelo. Celkem bylo za dary novorozenců věnováno 3,348.432 Kčs.*“¹⁹⁹

Postoj Tomáše Bati k mateřským školkám se v průběhu let vyvíjel. V roce 1918 byl zaznamenán podstatný nárůst počtu zaměstnanců, v důsledku čeho došlo k výraznému skoku v růstu porodnosti. „*V roce 1918 byla ve Zlíně jedna mateřská škola, která dokázala pojmout pouze 40 dětí. Tato kapacita byla pro rozrůstající se město zcela nedostatečná.*“²⁰⁰ Nastala tedy otázka, jak vyřešit starost o předškolní děti a zajistit dostatečnou základnu pro jejich výchovu a péči. Firma se v rámci své sociální politiky začala aktivně zajímat o potřeby matek s dětmi a také budování samotného zázemí pro ty nejmenší.²⁰¹ Závodní mateřská školka byla otevřena v září 1918.²⁰²

Závodní mateřská školka od svého vzniku sloužila nejen dětem zaměstnanců firmy Baťa, ale také dětem ostatním. „*Koncem roku 1918 navštěvovalo závodní mateřskou kolu okolo 70 dětí.*“²⁰³ Počet dětí, které navštěvovaly mateřskou školu, se neustále zvyšoval. Vedení závodů v jednu chvíli zvažovalo vyloučení dětí, které nepatří do rodin zaměstnanců, z docházky. Protože však děti byly citově vázané na místo, které pravidelně navštěvovaly, problém s místem se vyřešil rozšířením prostor školky.

¹⁹⁸ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 37. ISBN 978-80-7315-195-9.

¹⁹⁹ Tamtéž.

²⁰⁰ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání BAŤA.* Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2015, s. 20. ISBN 978-80-7454-516-0.

²⁰¹ V tomto období bylo zvykem umísťovat do zařízení mateřských školek děti v rozmezí 4 až 6 let.

²⁰² AUTOR NEUVEDEN. 1918. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.batova-vila.cz/bata-v-datech/>

²⁰³ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost.* Brno: Paido, 2010, s. 40. ISBN 978-80-7315-195-9.

V souvislosti s provozováním školky a školy, bylo třeba zajistit i příslušný typ stravování. Strava pro děti byla realizována přímo ve školní budově, do které se obědy i svačiny dovážely ze závodní kuchyně. Děti, spadající pod mateřskou či základní školu měly svoji samostatnou jídelnu. Mladí muži a mladé ženy pak jídelnu „mladomužskou“ a „mladoženskou“, které byly zřízeny v obchodním domě. „*Mladí muži měli nárok na masitý oběd s polévkou a příkrmem za 2,50 – 3 Kč., tj. průměrnou mzdu, vydělanou za 20 minut práce. Odborná kontrola dbala na to, aby kalorický obsah živin v pokrmech byl tak vysoký, aby dostatečně nasycil pracujícího člověka.*“²⁰⁴

Tomáši Baťovi nebyl lhostejný ani osud dětí, které nebyly přímo spjaty se závodem a jeho zaměstnanci. Od roku 1918 začal spolupracovat se spolkem Okresní péče o mládež a spolu zakládal spolky pro sirotky. Jeho pomoc spočívala především ve finančních darech. „*Předmětem činnosti Siroťčích spolků byla péče o sirotky, poloviční sirotky a vdovy.*“²⁰⁵ Po konci 1. světové války byla tato činnost velmi potřebná, mnoho dětí zůstalo pouze s jedním rodičem, nebo zcela bez příbuzných. Kromě podpory Siroťčích spolků byl u spoluzaložení dětských domovů ve Zlíně a Uherském Hradišti. Podporu dětí a mládeže nalezneme i v mimoškolních aktivitách. „*Tomáš Baťa zastával názor, že město, které opomíjí výstavbu dětských hřišť, bude za 10 nebo 15 let hledat prostory pro stavbu polepšoven nebo věznic.*“²⁰⁶ Zasloužil se o vybudování sítě sportovišť, kde mohly děti hrát různé druhy her, rozvíjet svoje fyzické i psychické zdraví. Dohled nad využíváním volného času byl jedním z pilířů péče. Mezi další náležely pravidelné lékařské prohlídky, mezi které patřila i pravidelná návštěva zubní ordinace a také dohlížení na stravu ve školních jídelnách, ve kterých děti dostávaly více mléka a ovoce, aby se zajistil jejich zdravý vývoj.

Do mimoškolní péče patřila i starost o kvalitní trávení volného času a doby odpočinku. Počáteční výstavba menších typů bytů v zaměstnaneckých domcích byla časem přizpůsobena velikosti zaměstnancovy rodiny. Rodiny s více dětmi měly nárok na větší byt tak, aby děti měly samostatný oddělený pokoj od ložnice rodičů, což bylo v té době velice nezvyklé. Obytná plocha bytu činila v tomto typu domku 45 m².²⁰⁷

²⁰⁴ POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990, s. 73. Publikace č. 59 - 2890.

²⁰⁵ KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 40. ISBN 978-80-7315-195-9.

²⁰⁶ Tamtéž.

²⁰⁷ NOVÁK, Pavel. *Zlínská architektura 1900 - 1950*. Zlín: Pozimos, 1993, 1. vydání, s. 27.

7.3 Sociální jistoty a výchova „mladých mužů“

Baťova škola práce byla v prvních letech svého působení vnímána rozporuplně. Většina obyvatel Zlína k ní přistupovala jako k učilišti pro budoucí ševce, postupem času se stala fenoménem, když v ní uchazeči i široká veřejnost začali spatřovat školu pro „budoucí podnikatele“. Zájem o školu v průběhu času narostl nevídaných rozměrů a v důsledku omezení kapacity byli do školy přijímáni jen ti nejlepší. *„Život mladých mužů u firmy Baťa byl poměrně náročný. Vzhledem k náročnosti edukačního systému jej mohli zdárně absolvovat jen ti nejlepší z nejlepších, pro průměrné hochy či hochy bez zájmu nebylo ve firmě místo.“*²⁰⁸

Abychom pochopili postavení mladého muže, musíme si jednoznačně vymezit tento pojem. Mladým mužem ve Zlíně byl pouze ten, kdo splnil současně tyto parametry: jednalo se o hochu studujícího Baťovu školu práce s věkem mezi 14 a 18 lety (alespoň v prvních letech fungování školy), který žil na internátě a zároveň pracoval v továrně. Pokud uchazeč o studium zdárně absolvoval přijímací řízení, byla uzavřena mezi rodiči a vedením školy smlouva o podmínkách, za jakých bude ve firmě Baťa působit (učební smlouva). V praxi to znamenalo, že se firma zavázala převzít zodpovědnost za jedince po celou dobu školní docházky nejen ve škole, na internátě, v továrně, ale nesla i odpovědnost za trávení volného času žáka. *„Odpovědnost se týkala stránky vzdělání, výdělečnosti a výchovy.“*²⁰⁹

Firma si kladla za cíl a zároveň byla plně zodpovědná za přípravu mladých mužů na vedoucí posty v rámci firemní kultury. *„Ve výchově vedoucích pracovníků byl kladen hlavní důraz na odbornost, organizační schopnosti, podnikavost, pracovitost, spravedlnost a umění jednat s lidmi.“*²¹⁰ Firma se také zavazovala k odměňování hochů za odvedenou práci, ti byli naopak vázáni povinností hradit si veškeré náklady, související s jejich pobytem ve Zlíně, především ubytování, stravu a lékařskou péči, ze své mzdy. *„Od prvního dne dostávali velmi dobrou mzdu. Bylo to 480 Kč měsíčně. Přitom veškeré existenční náklady nepřekročily 280 Kč. Hlavně pro děti z chudých rodin to byl dokonalý zázrak.“*²¹¹

²⁰⁸ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín – mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2014, s. 16. ISBN 978-80-8154-062-2.

²⁰⁹ Tamtéž, s. 51.

²¹⁰ TOMAŠÍK, Marek. *Personální management firmy Baťa, a.s. Zlín do roku 1939*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008, s. 21. ISBN 978-80-7454-048-6.

²¹¹ VALACH, František. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990, s. 31. ISBN 80-208-0025-5.

Cílem tohoto přístupu bylo naučit mladé muže hospodařit. Muži se na druhou stranu zavázali k absolvování celého studia, při němž se v nich podněcovala idea týmovosti a sounáležitosti s ostatními. K tomu je mělo vést mimo jiné vydávání firemních novin pro mladé muže (nejprve „Leták“ poté „Průkopník“) společná píseň ale také společné, jednotné, oblečení, tj. „mladomužský“ stejnokroj. Jedinec neměl pocit, že je v cizím městě sám, naopak patřil do společenství, které mělo jasně stanovená pravidla, práva i povinnosti. K tomuto pocitu a motivaci sloužila též typická „Baťovská hesla“. Hesla firmy Baťa byla osobitým znakem a projevem filozofie především Tomáše Bati. Nejprve vznikala hesla motivační, dále pak propagační a reklamní. Mezi základní hesla mladých mužů patřila, a k jejich motivaci v budoucí cestě firmou sloužila, především hesla „*služba začíná slušností, uč se stále, neboj se novot.*“²¹²

Každý mladý muž byl po celou dobu studia ubytován na internátě. Internát poskytoval mužům nejen pokoje na spaní, ale zároveň i společenskou místnost, několik učeben, knihovnu, bufet, byly zde zastoupeny i služby pro mladé muže, např. holič a krejčí. „*Domovy mladých mužů byly na svou dobu překrásné poschod'ové budovy ze skla, oceli, cihel a betonu, prostorné, vzdušné, vybavené sociálním, kulturním i sportovním komfortem.*“²¹³ Vychovatelé těchto zařízení byli pedagogicky vzdělaní a zároveň znali požadavky a potřeby firmy. „*Vychovatel musel být odborníkem v některém oboru páce, jehož byli mladí muži účastni, například obor z pracovního procesu nebo výchovy (tělocvikář či osvětový pracovník).*“²¹⁴ Vychovatelé ovládali několik cizích jazyků a zároveň byli preferováni vychovatelé ženatí. Ti měli být dostatečně „kvalifikovaní“ i na znalosti „manželského a rodinného života“.

Hlavní náplní práce vychovatele byla návštěva mladých mužů v závodě, úzká spolupráce s vedoucími dílen a jejich společné hodnocení a komunikace s mladými muži. Současně se měli vychovatelé postarat o trávení volného času, především o dostatek sportovně pohybových aktivit. Interní zásadou bylo stanoveno, že vychovatelé musí mít na internátech mladé muže neustále pod dozorem, musí si všímat jejich chování v práci, ale i při volnočasových aktivitách, aby dokázali včas odhalit potenciál případného budoucího vedoucího.

²¹² VESELÝ, Vilém. *600 hesel Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016 s. 10 a 11. ISBN 978-80-905896-7.

²¹³ VALACH, František. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990, s. 31. ISBN 80-208-0025-5.

²¹⁴ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín – mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2014, s. 98. ISBN 978-80-8154-062-2.

Kromě vychovatelů byli do hierarchie internátu začleněni patroni a vedoucí světnic. Mladí muži si tak od počátku zvykali na organizační strukturu, která je poté provázela celým pracovním životem. Při samostatném bydlení se měli mladí muži naučit zodpovědnosti, čistotě i pořádku, každý ručil nejen za své lůžko, pokoj, ale za celé okolí. Špinavé prádlo se odváželo do prádelny, hlídala se i úprava pokojů. V interních předpisech existovalo pravidlo, které vyhodnocovalo i správné napnutí prostěradla, příslušné složení pokrývek i ručníku a pyžama. Společné stravování probíhalo v „mladomužské jídelně“, která měla přesně daný zasedací pořádek i časový harmonogram. „*Nikdo z mladých mužů nezačal jíst dříve, než patron pronesl proslov nebo přání. Při jídle nebylo dovoleno mluvit.*“²¹⁵ Při stolování se muži učili společenskému chování i slavnostní přípravě tabule pro různé příležitosti.

Týdenní režim mladého muže byl jasně rozvržen. Od pondělí do pátku probíhala výuka a zároveň plnění pracovních povinností ve firmě, sobota a neděle byla určena k volnočasovým aktivitám a odpočinku. Úkolem vychovatelů bylo zajistit svěřencům aktivity na čerstvém vzduchu, zároveň však musel stále vědět, kde se jeho svěřenci nachází. Většina volného času byla trávena sportem, již v roce 1927 nalezneme ve firmě několik sportovních odborů: fotbalový, volejbalový, atletický, cyklistický apod. Sport neměl být vnímán jen jako druh aktivity při trávení volného času, ale také jako prvek života. Na filozofii Tomáše Bati po jeho smrti navazuje i bratr Jan. „*Jsou tři druhy hodnot, kterých je třeba k životu, řekl Jan Antonín Baťa při prvním setkání s absolventy Baťovy školy práce, je to kapitál, vědomosti a svoboda, jsou mladí lidé, pro které sebemenší kousek kapitálu, svobody nebo vědomostí jest zničením. Ten, kdo se naučil vydělávat peníze vlastníma rukama, ten může být pánem svých peněz a svobody.*“²¹⁶

Být součástí společenství mladých mužů bylo jakýmsi společenským statutem, proto nejvyšším možným trestem bylo propuštění mladého muže z Baťových závodů. K těmto případům docházelo jen ojediněle. Proces propouštění byl vícestupňový, musel být podán návrh s odůvodněním, který přezkoumávalo osobní oddělení, a následně schvalovala učitelská porada. „*U záznamu o propuštění pracovníka byl vedle data uveden vždy i důvod propuštění popřípadě i poznámka: nikdy přijímat zpět.*“²¹⁷

²¹⁵ KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín – mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2014, s. 107. ISBN 978-80-8154-062-2.

²¹⁶ BROŽ, Ivan. *Chlapi od Baťů*. Praha: Epoque, 2002, s. 18. ISBN 80-86328-04-X.

²¹⁷ KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. Zlín: Český komitét pro vědecké řízení, 1992, s. 9.

7.4 Zaměstnávání zdravotně postižených

Tomáš Baťa nebyl příznivcem odborového hnutí, vždy prosazoval názor, že se o své zaměstnance dokáže postarat i bez hromadného sdružování pracovníků v jakémkoli typu této organizace. Jedním z principů Tomáše Bati byl ten, „ ... že nikdo nesmí zasahovat do vzájemného poměru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v zájmu celého pracovního kolektivu a veřejnosti (zákaz odborových organizací v závodě).“²¹⁸

V Baťových závodech byl ve všech zaměstnancích pěstován duch „pospolitosti“. „Baťa se nebál zaměstnat také nevidomé a jinak tělesně postižené.“²¹⁹ Jednalo se o jeden z psychologických prvků batismu, který v zaměstnancích vyvolával nejen pocit sounáležitosti s ostatními, ale také pocit jistoty, dostatečného zázemí a podpory při řešení nenadálých událostí, vč. nepředvídatelných úrazů a dopadů na zdravotní stav zaměstnanců. Jakmile se zaměstnanec již jednou ve firmě osvědčil, nemusel se obávat, v případě takovýchto nenadálých událostí, svého propuštění. Těmto zaměstnancům byla přidělena práce, odpovídající jejich zdravotnímu stavu s odpovídající výší průměrné mzdy. „V továrnách je zaměstnáno na 200 invalidů a slepců, jejichž mzdy jsou vyměřeny právě tak vysoko jako mzdy ostatních dělníků.“²²⁰ Baťa byl přesvědčen o skutečnosti, že zdravotně postižení mohou být stejně výkonní jako zcela zdraví lidé, pokud se jim vyčlení odpovídající druh práce a přizpůsobí se jim pracovní prostředí. „Mnoho slepců je zaměstnáváno na kartonáže ... jejich úspory a podíly nejsou o nic menší, než u ostatních spolupracovníků.“²²¹

Baťa zaměstnával zdravotně postižené z vnějšího prostředí, ale také pracovníky, kteří přišli v závodech k nějakému úrazu. Počet úrazů se v průběhu let měnil. Bylo dbáno na bezpečnost práce a na dostatečný počet ochranných zařízení. K tomu se přidala osvěta v podobě plakátů a sdělení, které seznamovaly zaměstnance s možným nebezpečím, hrozcím při nedodržování bezpečného pracovního postupu. Speciální středisko se věnovalo kontrole plnění bezpečnosti práce zvláště v koželužnách, kde hrozila nákaza snětí. V barvárnách pak byli zaměstnanci motivováni k nošení masek. Každý, kdo byl pracovní náplní ohrožen na zdraví, byl pravidelně lékařsky kontrolován.

²¹⁸ AUTOR NEUVEDEN. *Tomáš Baťa – Ideové principy*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

²¹⁹ POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele ing. Františka Maloty*. Zlín: Kniha Zlín, 2011, s. 19. ISBN978-80-87497-26-5.

²²⁰ ERDELY, Evžen. *Švec, který dobyl svět*. Zlín: Archa, 1990, s. 124. ISBN 59-078-90.

²²¹ Tamtéž.

V Baťově soustavě, tedy v systému podnikového řízení, se setkáváme s ucelenou soustavou jednotlivých prvků a vztahů mezi nimi, je tedy i otázkou, zda vyjímání pouze některých principů a zásad a jejich včleňování do vedení současné firmy bude mít stejný efekt, jako uplatňování „batismu“ coby kompaktního systémového celku. Některé prvky z tohoto systému řízení jsou v dnešním podnikatelském prostředí viditelné více, některé méně, přesto můžeme vzhledem k jedinečnosti přístupu k zaměstnaneckému fondu, způsobu výroby, sociálnímu cítění i otevřenosti inovacím považovat firmu Baťa za výjimečného nositele sociální politiky a nadstandardních zaměstnaneckých výhod (firemních benefitů) nejen ve své, ale i v současné době.

„Ačkoliv se může zdát, že firemní benefity do Česka přicestovaly odněkud ze západních zemí společně s „open space“ kanceláři, teambuildingem a dalšími moderními vymoženostmi, není tomu tak ... v našich končinách byl prvním z velkých průkopníků nadstandardní péče o zaměstnance Tomáš Baťa, který ji zcela zahrnul do své podnikatelské strategie.“²²⁴ Můžeme tedy říci, že současný trend zaměstnaneckých výhod má základ již ve 20. letech 20. století a firemní politice Baťových závodů, kdy bylo zaměstnancům zajištěno kvalitní pracovní zázemí, volnočasové aktivity, ubytování, ale také závodní stravování, které je účinným motivačním prvkem i dnes. V současné době jsou především benefity ve formě stravenek velice populární, a to zvláště ve spojení s daňovou legislativou a možností uplatnění části uhrazených stravenek do daňových výdajů zaměstnavatele. „Výdaje, vynaložené na dosažení, zajištění a udržení zdanitelných příjmů ... jsou ... příspěvky na stravování zajišťované prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu.“²²⁵ Stejně jako Baťa, i dnes používají úspěšné podnikatelské subjekty prvky motivace pro své zaměstnance, kromě již zmiňovaných široce rozšířených stravenek jsou to výhody ve formě poskytování služebních automobilů, firemní výpočetní techniky nebo mobilních telefonů pro služební i soukromé účely.

Jedinečnost Baťovy soustavy řízení vycházela ze základních ekonomických zásad, ale také z poznání, že zaměstnance kromě finančního ohodnocení motivuje také pocit „seberealizace“, tedy uplatnění vlastní osoby jako prospěšného člena efektivně fungujícího pracovního kolektivu.

²²⁴ LICHTENEGEROVÁ, Renata. *Firemní benefity pro malé firmy – Jak to viděl Baťa*. [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.zivnostenskelisty.cz/clanky/9741-firemni-benefity-pro-male-firmy>

²²⁵ Zákon č. 586/1992 Sb. O dani z příjmů, § 24. In: *Sbírka zákonů*. ISSN 1211-1244

Předpokladem u každého jedince bylo několik vlastností, a to především pracovitost, otevřenost inovacím i dobré morální předpoklady. Baťův princip školení pracovníků, při němž začínali zaměstnanci na nejnižších pozicích a na jednotlivá vyšší místa se museli vypracovat vlastní pílí, byl nejlepším motivačním prvkem k sebevzdělávání, který je jako stěžejní prvek efektivního fungování obchodní jednotky používán i dnes. Důraz na tuto zásadu nalezneme v mnoha základních postupech a zásadách regionálních i nadnárodních společností. Ve zprávě o společenské odpovědnosti z roku 2011 České spořitelny, a.s. nalezneme i kapitolu „Zaměstnavatel první volby“, která odkazuje na důležitost vzdělávání a motivace zaměstnanců. *„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jednou z klíčových priorit v oblasti lidských zdrojů. Našim zaměstnancům poskytujeme pestrou paletu možností rozvoje: od adaptačního školení pro nové zaměstnance, přes vzdělávací aktivity zaměřené na obchodní či manažerské dovednosti až po širokou nabídku odborných kurzů.“*²²⁶

Jedním z předpokladů dobře fungující zaměstnanecké základny byl i týmový přístup, který Baťa podporoval odměňováním kolektivů v rámci principů samosprávy dílen. Také na tento systém navazuje mnoho současných firem. Např. generální ředitel firmy BOS Automotive Products CZ při představování firmy uvádí: *„... zákazník je pán a měl by být partnerem ... slušná a otevřená komunikace musí být jazykem mezi zákazníkem a dodavatelem ... v základním principu týmové práce vycházíme prakticky z Baťovy soustavy řízení.“*²²⁷ Podnikatelský úspěch Tomáše Bati nespočíval jen ve vytrvalosti, pracovitosti, inovativním přístupu a důrazu na soubor motivačních prvků, ale především v důrazu na korektní přístup k obchodním partnerům i zákazníkům.

Tento odkaz ve formě známého hesla „NÁŠ ZÁKAZNÍK, NÁŠ PÁN“ je používán mnoha současnými firmami (viz. článek v magazínu Czech Industry výše). Nakolik se jedná o reklamní tah současného podnikatelského prostředí, prázdnou frázi, či skutečné naplňování zásad „batismu“ je jen v pojetí odpovědnosti jednotlivých subjektů. Původní obsah této zásady spočíval v nadstandardním přístupu a ochotě při obsluze a plnění přání zákazníků, ale také ve vstřícnosti při vyřizování reklamací, a také v jedinečnosti a nezaměnitelnosti procesu tvorby cen.

²²⁶ AUTOR NEUVEDEN. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011*. Praha: ČS, a.s., 2011, s. 30.

²²⁷ AUTOR NEUVEDEN. *V základním principu práce vycházíme prakticky z Baťovy soustavy řízení*. Časopis Czech Industry – Magazín českého průmyslu, obchodu, dopravy a stavebnictví, č. 3/2015, Praha: Studio P+P, 2015, s. 13.

Právě cenotvorba (zaměřená na ceny končící číslicí 9, která v lidech vyvolává pocit, že nakupují o 10 měnových jednotek méně, než je skutečnost) platí a je jedním z typických rysů, které převzalo mnoho obchodních společností i do současné doby. Tento systém určování cen je i předmětem mnohých výzkumů a analýz. „*Baťovské ceny a jejich vnímání lidmi bylo nejednou podrobena výzkumu, naposledy se o to pokoušeli francouzští vědci v roce 2008. Průměrná pizza se vyhoupla na vrchol popularity, když jako jediná měla nastavenou cenovku končící devítkami.*“²²⁸

S touto zásadou souvisí další, která je v současné době také hojně propagována, a to systém „Kvalita za rozumnou cenu“. Podstata této zásady spočívá v nastavení nabídky na takovou úroveň, která bude mírně nad minimem, požadovaným zákazníkem, ale neměla by převyšovat cenovou úroveň stanoveného minima. „*Tato strategie je dnes jednou z nejostřejších zbraní v branžích s nejsilnější konkurencí. Marketingoví mágové hledají cesty, jak zákazníkovi k tomu, co původně požadoval, přibalit co nejvíc výhod. Na trhu jsou tisíce téměř stejných výrobků. Vyhrává však ten, kdo nabídne co nejvíc. Reklamní kampaně na spotřební zboží mobilními telefony počínaje a módními oděvy konče jsou kreativními variacemi na téma něco speciálního navíc.*“²²⁹

Můžeme říci, že podnikatelské zásady, které jsou dnes považovány za zcela běžné a soudobé, jsou v podstatě přelomové principy, se kterými ve své době prorazil Tomáš Baťa, ať se jedná o firemní benefity, vstřícné chování k zákazníkům, kvalita výrobků či specifické prvky reklamy. V dnešní době tolik frekventovaná společenská odpovědnost firem vůči zaměstnancům, okolí i obchodním partnerům byla firmou Baťa realizována již v době jejího působení. „*Mezi hlavní firemní hodnoty firmy Baťa patřily: úcta k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, ochrana životního prostředí, vážnost k úřadům, podnikání jako veřejná služba.*“²³⁰ V tomto přístupu nalezneme všechny tři základní pilíře společenské odpovědnosti firem tak, jak ji známe ze soudobého podnikatelského prostředí, tedy pilíř sociální, ekonomický i environmentální.

²²⁸ RIMSY, Antonín. *Jak baťovské ceny ovlivnily naše nákupy a co na nás řetězce zkoušejí teď?* [online].[cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/batovske-ceny-funguji-potvrdil-vyzkum-ve-francii/>

²²⁹ ZLÁMALOVÁ, Lenka. *Tomáš Baťa: Guru světových manažerů.* [online].[cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.czsk.net/svet/clanky/osobnosti/bata.html>

²³⁰ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem.* Praha: Grada, 2012, s. 70. ISBN 978-80-247-3893-0.

Do sociálního pilíře můžeme zařadit přístup k zaměstnancům, tvorba pracovních podmínek, sociálního zázemí, systém vzdělávání, vysoké mzdy, zaměstnávání zdravotně postižených, nadstandardní kultura prostředí i bezpečnosti práce v závodech. Do ekonomického pilíře jsou zařazeny aktivity firmy, spočívající v úrovni chování k zákazníkům i obchodním partnerům, důraz na kvalitu produkce, důraz na výzkum a vývoj. Do environmentálního pilíře pak řadíme činnosti, spočívající v šetrném zacházení s materiálem bez zbytečného plýtvání, šetrné zpracování materiálu na odpad.

Můžeme tedy říci, že osobnost Tomáše Bati prezentovala nejen velice úspěšného podnikatele, ale i určitého vizionáře, který svými přístupy předběhl svoji dobu, do dnešních dnů platí za vzor slušného podnikatele, který své podnikání založil na vlastní pili, inovativním přístupu, ale především na korektním jednání a sociálním cítění. V současné době probíhají na mnoha místech republiky školení, či manažerské kurzy, zaměřené právě na jedinečnost a přínos baťovských principů pro soudobé podnikání.²³¹

²³¹ Jedním z těchto kurzů je tzv. Baťova manažerská škola, která je pořádána jedenkrát ročně, a jejíž náplní je rozbor současných moderních trendů, ale také analýza řízení firmy Baťa v meziválečném období a způsob využití těchto zásad a systémů v současných podmínkách. [online].[cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.batovaskola.cz/>

ZÁVĚR

Pojem Baťa patří do dnešních dnů bezesporu k nejznámějším obchodním značkám, reprezentujícím naši zemi. Za tímto jedinečným podnikatelským úspěchem stojí zakladatel firmy Tomáš Baťa a jeho nezaměnitelný přístup k zaměstnancům, obchodním partnerům i veřejnosti. Velkým aktivem byla pro Baťu jeho houževnatá povaha, neústupnost, ale také umění jednat s lidmi, pracovitost, organizační talent a především schopnost posuzovat věci v širokých souvislostech s absencí obav z inovací. Baťa byl typickým příkladem tzv. selfmademana, tedy člověka, který dokázal vybudovat velké impérium téměř z ničeho. Jedinečný a na svou dobu neobvyklý byl i Baťův přístup k zajištění nadstandardu pracovního i mimopracovního prostředí pro své zaměstnance, a právě těmito nezaměnitelnými sociálními přístupy a postoji, které aplikoval Tomáš Baťa do způsobu řízení závodů i veřejného života, jsme se zabývali.

Cílem této práce byl rozbor sociálních aspektů podnikání a sociální politiky firmy Baťa, nalezení podstaty výjimečnosti postavení této firmy v sociální oblasti v dobové společnosti, a především přínos těchto principů a zásad pro současné podnikání. Výzkumná otázka č. 1 si kladla za cíl nalézt podstatu jedinečnosti pracovní morálky, nadprůměrné efektivity pracovního výkonu a vysoké míry zodpovědnosti za odvedenou práci, ale také loajality zaměstnanců vůči firmě Baťa. Hypotézou bylo předpokládáno, že za mimořádným pracovním výkonem, jeho efektivitou i loajalitou zaměstnanců vůči zaměstnavateli stál nadstandard kvalitního pracovního prostředí firmy.

Tato hypotéza byla potvrzena. Firma Baťa ve své době zajišťovala zaměstnancům výjimečné pracovní prostředí, samozřejmostí byly zásady bezpečnosti práce, zajištění pracovních ochranných pomůcek, ale také osvěty a prevence ve formě prohlubování i zvyšování kvalifikace. Firma zajišťovala zaměstnancům spolehlivé a moderní pracovní pomůcky, stroje i zařízení, ale také pravidelné přestávky v práci i závodní stravování. Revoluční ve své době bylo zkrácení pracovního týdne a především odměny za práci ve výši trojnásobku republikového průměru i motivační prvky ve formě podílu na zisku v systému samosprávy dílen. Tento výdělek byl dále zhodnocován ve firemní bance. Zaměstnanci neměli nejmenší důvod odcházet za prací k jiným zaměstnavatelům, naopak zájem o práci u firmy Baťa, z důvodu nadprůměrných zaměstnaneckých výhod, stále stoupal.

Otázka č. 2 si kladla za cíl nalézt podstatu výjimečnosti sociálního zázemí zaměstnanců firmy Baťa. Obsahem hypotézy k této výzkumné otázce byl předpoklad, že ojedinelost sociálního zázemí spočívala v sociálním programu, který zajistil zaměstnancům nadprůměrný životní styl a sociálních jistoty. Tato hypotéza byla potvrzena zcela. Mimořádný, a ve své době ojedinelý, byl sociální program Tomáše Bati, který zajišťoval zaměstnancům i rodinným příslušníkům sociální jistoty po celou dobu jejich života. Organizaci sociálních služeb zajišťovalo samostatné oddělení Baťových závodů, které poskytovalo mimo jiné finanční příspěvek nově narozeným dětem zaměstnanců, zajišťovalo dávky podpory pro ovdovělé zaměstnance, seniory i příspěvky v nenadálých životních obtížích. Samozřejmostí byly pravidelné zdravotní prohlídky u závodního lékaře i možnost umístění dětí zaměstnanců do závodní školky. Jediné ve své době pak bylo nadstandardní ubytování v tzv. Baťových domcích, které byly stavěny na volných plochách Zlína již od roku 1916 a disponovaly na svou dobu nadstandardním vybavením. Tomáš Baťa v přístupu ke svým zaměstnancům významně převýšil zákonem stanovené limity, ale také dobový podnikatelský standard.

Otázka č. 3 si kladla za cíl zjistit, jak silně ovlivnila sociální politika firmy Baťa Zlínský region. Hypotéza k této otázce, tedy předpoklad, že došlo, prostřednictvím promyšlené sociální politiky Tomáše Bati, spojené s jeho podnikatelskými inovacemi a manažerskými schopnostmi, k proměně Zlína i jeho okolí v moderní průmyslovou oblast, byla potvrzena.

Město Zlín prošlo počátkem 20. století výraznou proměnou a rozvojem. Vliv Tomáše Bati nalezneme nejen v jedinečnosti a nezaměnitelnosti industriální architektury, která je typická právě pro Zlínský region, ale také v rozvoji sociálního zázemí a sociálních služeb. Baťovy závody stály u zbudování městské nemocnice, rozvoje školských zařízení a internátů. V období, kdy působil Tomáš Baťa ve funkci starosty města Zlín, došlo ke sjednocení zájmů závodů se zájmy města do jedné koncepce rozvoje. Došlo k vybudování infrastruktury i sítě služeb, sociálních a kulturních zařízení nejen pro zaměstnance závodů, ale pro občany města i okolí. Z malého regionálního městečka se stala velice rychle důležitá průmyslová metropole s výjimečným sociálním zázemím pro své obyvatele.

Otázka č. 4 zkoumala přínos zásad firemní kultury, jedinečnosti a nezaměnitelnosti stylu řízení i sociální politiky firmy Baťa pro dnešní podnikání. Hypotéza k této otázce předjímalá, že vzhledem k výjimečnosti a nadčasovosti stylu řízení, firemní kultury i sociální péče, je i v současné době Baťův systém aktuální.

V současné době se stalo již standardem národních firem i nadnárodních korporací dodržování trendu společenské odpovědnosti firem, tedy závazek podnikatelů chovat se zodpovědně k prostředí, ve kterém podnikají. Společenská odpovědnost a její tři základní roviny, tedy rovina ekonomická, sociální a environmentální, byla definována až v poválečném období, přesto firma Baťa ve svých systémech dodržovala již ve své době všechny tři základní pilíře. Sociální směr byl zcela naplněn sociálním přístupem k zaměstnancům i sociální politikou vůči okolí. Ekonomický směr určovalo korektní a etické chování k obchodním partnerům i zákazníkům, na kterém si Tomáš Baťa zakládal. Environmentální směr pak naplňoval hospodářský přístup k materiálům, absence plýtvání i způsob zpracování odpadů. Firma Baťa dodržovala již ve své době zásady, které jsou jasně definovány a vyžadovány až v současném podnikatelském prostředí, a můžeme ji tedy označit za průkopníka nejen společenské odpovědnosti firem, ale také systému tzv. štíhlé výroby, jejíž zásady byly v Baťových závodech dodržovány také ještě před jejím oficiálním definováním.

Konkrétní přínos pro současné podnikatelské prostředí spočívá ve využití jedinečné soustavy řízení tzv. batismu. Tento systém řízení i se svými jasně stanovenými a využitelnými prvky je obsahem mnoha manažerských kurzů a školení. Mnohé firmy se odvolávají na způsob řízení firmy po vzoru Tomáše Bati, některé využívají jen některé prvky z tohoto systému řízení. Mezi nejviditelnější návaznost systému Baťových zásad patří jedinečné reklamní prvky, a to především používání tzv. Baťovských cen, které využívají psychologický efekt pro prodejnost výrobků. Tento způsob cenotvorby je stále aktuální a efektivní. Další zásadou, převzatou od firmy Baťa je způsob prezentace i vztah k zákazníkům. Mnoho soudobých firem převzalo slogany „Náš zákazník, náš pán“ nebo „Kvalita za rozumnou cenu“, prostřednictvím kterého nabízejí zákazníkům „něco navíc“. Neopominutelné jsou také motivační programy pro zaměstnance, především soubor benefitů, tedy podíl na zisku (obratu či kvalitě), který je vnímán jako významný prvek v současném řízení lidských zdrojů, doplněný např. o zaměstnanecké výhody ve formě příspěvku na stravu či ubytování.

Tato diplomová práce si kladla za cíl nalézt podstatu jedinečnosti, nezaměnitelnosti a nadčasovosti sociální činnosti závodů Tomáše Bati a zhodnotit přínos těchto procesů pro současné podnikání. Hypotéza k otázce č. 4 předjímalá, že vzhledem k výjimečnosti a nadčasovosti stylu řízení, firemní kultury i sociální péče, je i v současné době Baťův systém aktuální a pro soudobé podnikatelské prostředí přínosný. Tuto hypotézu můžeme jednoznačně potvrdit.

Podstata výjimečnosti firmy Baťa byla dána osobou vůdce, Tomáše Bati, jeho vizionářským přístupem, neústupností i zásadovostí s jakou dokázal překonávat překážky, ale také schopností rozpoznat a dokázat využít lidský potenciál. Dokázal odhalit podstatu úspěchu, která spočívala v dokonalé organizaci práce, postavené na motivaci nejen prostřednictvím finančního ohodnocení, ale umožněním seberealizace jedince v rámci kolektivu. Baťova soustava řízení vycházela z platných ekonomických zásad, využívala vlastní kapitál a především vzdělané a sociálně zabezpečené lidské zdroje, které byly základem celého úspěchu. Podstata úspěchu nespočívala jen ve skutečnosti, že byl Tomáš Baťa výjimečným manažerem a tvůrcem uceleného systému podnikového řízení, ale také v tom, že dokázal rozpoznat velikost významu sociální politiky a její vliv na vlastní podnikatelský úspěch, a to nejen ve směru vůči svým zaměstnancům, ale také vůči subjektům z okolí závodů. Díky této sociální politice, spojené s podnikatelskými úspěchy dokázal pozvednout pracovní, životní i sociální úroveň nejen města Zlín, ale celého regionu.

Nadčasovost jedinečné soustavy řízení (batismu) dokazuje i skutečnost, že mnoho soudobých firem čerpá z těchto osvědčených procesů, principů a zásad. Tomáš Baťa je i pro současné podnikatelské prostředí především vzorem úspěšného podnikatele s etickým způsobem podnikání.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů - knižní fond

ARNOLD, John at al. *Psychologie práce*. Praha: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1518-3.

BAKALA, Jiří. *Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002.

BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 70-7014-024-0.

BROŽ, Ivan. *Chlapi od Batů*. Praha: Epoque, 2002. ISBN 80-86328-04-X.

BRYCHTA, Ivan. *Účetnictví podnikatelů*. Praha: Meritum, 2016. ISBN 978-80-7552-050-0.

CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín, 1981. ISBN 0-88781-109-4.

DANEŠ, Jiří. *Sociální podnikání – teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014. ISBN 978-80-260-7215-7.

DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

ENGLIŠ, Karel. *Sociální politika*. Praha: F. Topič, 1916.

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

GERLOCH, Aleš. *Teorie práva, 5. upravené vydání*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-233-2.

GRÁC, Antonín. *Zpráva o činnosti pedagogického oddělení studijního ústavu ve Zlíně v prvním třiletí (1935 – 1938)*. Zlín: Knihtiskárna B. Siegel a spol., 1938.

GRÖSCHLOVÁ, Olga. *Systém péče o zdraví ve firmě Baťa a.s. Zlín do roku 1945*. Zlín: 1999.

GRÖSCHLOVÁ, Olga. *Baťova nemocnice ve Zlíně 1927 – 2002*. Zlín: Baťova krajská nemocnice, 2002.

HAJNÝ, Pavel. *Tomáš Baťa zblízka*. Zlín: Omega, 2016. ISBN 978-80-7390-307-7.

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

HOUSER, Jaroslav. *Vývoj sociální správy za předmnichovské republiky*. Praha: Academia – nakladatelství Československé akademie věd, 1968.

HLUBUČEK, Karel. *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihotiskárna Kalina a Dolenský v Praze II, 1925.

IVANOV, Miroslav. *Sága o životě a smrti Jana Bati a jeho bratra Tomáše*. Brno: XYZ s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7388-128-3.

KASPER, Tomáš. *Výchova a vzdělávání v baťovském Zlíně v kontextu meziválečné české pedagogické teorie*. Praha: Academia, 2015. ISBN 978-80-200-2496-1.

KAŠPÁRKOVÁ, Svatava. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost Zlínského regionu. Historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-195-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. Praha: UK, 2004. ISBN 80-86284-42-5.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Baťovský Zlín – mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2014. ISBN 978-80-8154-062-2.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Podnikové vzdělávání BAŤA*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati, 2015. ISBN 978-80-7454-516-0.

KONČITÍKOVÁ, Gabriela. *Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2009.

KOSTKA, Karel. *Fenomén Baťa a základní principy Baťova školství*. Olomouc: Ústav pedagogiky a sociálních studií, 2005.

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing, management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTOUS, Jan, Gabriela MUNKOVÁ a Martin ŠTEFKO. *Obecné otázky sociální politiky*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2013. ISBN 978-80-87439-08-1.

KŘEČEK, Stanislav. *Pracoval jsem u Baťů*. Zlín: Český komitét, 1992.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3893-0.

KURAŠ, Mečislav. *Studijní ústav ve Zlíně (založen 1935)*. Zlín: Tisk Zlín, 1940.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení (druhé vydání)*. Zlín: Roma, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4.

MALÝ, Karel at al. *Dějiny českého a československého práva do r. 1945*. Praha: Leges, 2010. ISBN 978-80-87212-39-4.

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-473-7.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál*. Praha: C. H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-3806.

MRÁČKOVÁ, Helena, Zdeněk POKLUDA a Josef RUSZELÁK. *Putování časem Zlínským krajem*, Zlín: Zlínský kraj, 2010. ISBN 978-80-254-8405-0.

NOVÁK, Pavel. *Zlínská architektura 1900 - 1950*. Zlín: Pozimos, 1993, 1. vydání.

POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN 1990. Publikáční č. 59-62890.

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

POKLUDA, Zdeněk. *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-239-2149-5.

POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín, 2013. ISBN 978-80-7473-126-6.

POKLUDA, Zdeněk. *Budování průmyslového a zahradního města (1906-1943)*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2. rozšířené vydání, 2015. ISBN 978-80-905-896-2-9.

POSPÍŠIL, Jaroslav. *Světla a stíny v životě Baťova ředitele ing. Františka Maloty*. Zlín: Kniha Zlín, 2011. ISBN 978-80-87497-26-5.

POSPÍŠIL, Jaroslav a Hana POSPÍŠILOVÁ. *Rub a líc baťovských sporů*. Zlín: Kniha, 2012. ISBN 978-80-7473-037-5.

RÁKOSNÍK, Jakub. *Odvrácená tvář meziválečné prosperity. Nezaměstnanost v Československu v letech 1918 – 1938*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-1429-8.

RÁKOSNÍK, Jakub a Jiří NOHA. *Kapitalismus na kolenou. Dopad velké hospodářské krize na evropskou společnost v letech 1929 - 1934*. Praha: Auditorium, 2012. ISBN 978-80-87284-29-2.

RÁKOSNÍK, Jakuba a Igor TOMEŠ. *Sociální stát v Československu. Právně – institucionální vývoj v letech 1918 – 1992*. Praha: Auditorium, 2002. ISBN 978-80-87284-30-8.

RYBKA, Zdeněk. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. ISBN 80-902411-3-1.

SEKNIČKA, Pavel a Anna PUTNOVÁ. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.

SKÁCELÍK, Pavel. *Společenská odpovědnost organizací – učební text č. 10*. Praha: Asociace samostatných odborů, 2010.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

TOMEŠ, Igor. *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. Praha: Sociopress, 2001. ISBN 80-86484-00-9.

VALACH, František. *Fenomén Baťa*. Praha: Práce, 1990. ISBN 80-208-0025-5.

VESELÝ, Vilém. *600 hesel Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2016. ISBN 978-80-905896-7.

VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4723-1.

VOJÁČEK, Ladislav. *Dny práva 2011*. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN 978-80-210-5917-7.

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu - trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Čintámani: 2005. ISBN 80-239-4969-1.

Seznam použitých českých zdrojů - ostatní tisk

AUTOR NEUVEDEN. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2011*. Praha: ČS, a.s., 2011.

AUTOR NEUVEDEN. *V základním principu práce vycházíme prakticky z Baťovy soustavy řízení*. Časopis Czech Industry – Magazín českého průmyslu, obchodu, dopravy a stavebnictví, č. 3/2015, Praha: Studio P+P, 2015.

Seznam použitých českých zdrojů - právní předpisy

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. *Listina základních práv a svobod*.

Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*.

Zákon č. 586/1992 Sb. *O daních z příjmů*.

Internetové zdroje

AUTOR NEUVEDEN. *Jan Kotěra a Zlín*. [online]. [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Pojem aspekt*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://slovník-cizích-slov.abz.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Klasifikace normativních právních aktů*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.ius-wiki.eu/>

AUTOR NEUVEDEN. *Zdanění v 1. republice*. [online]. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.zivnostenskelisty.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Kořeny českého činnostního učení*. [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://www.tvorivaskola.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Odpovědnost*. [online]. [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <https://iuridictum.cz>

AUTOR NEUVEDEN. *Baťova manažerská škola*. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z <http://www.batovaskola.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Stockholmská konference*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.enviwiki.cz

AUTOR NEUVEDEN. *Milníky 1900*. [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: www.batastory.cz

AUTOR NEUVEDEN. *Milníky 1925*. [online]. [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: www.batastory.cz

AUTOR NEUVEDEN. *Milníky 1930*. [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: www.batastory.cz

AUTOR NEUVEDEN. *Co je to Lean?* [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.leanexperts.cz

AUTOR NEUVEDEN. *Karel Engliš*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/>

AUTOR NEUVEDEN. *Firemní sociální politika nepatří do koše*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-928148-firemni-socialni-politika-nepatri-do-kose>

AUTOR NEUVEDEN. *Tomáš Baťa – Ideové principy*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.zlin.estranky.cz/>

- FROLOVÁ, Irena. *Ve zlínských firmách vyzkoušejí, jak jedli Baťovi zaměstnanci*. [online]. [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: <http://zlin.cz/>
- JARONĚK, Petr. *Historie podnikání*. [online]. [cit. 2016-09-04]. Dostupné z: <http://mladypodnikatel.cz/>
- JOUZA, Ladislav. *Vnitřní předpis – zákon zaměstnavatele*. [online]. [cit. 2016-12-08]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/>
- KOSEK, Martin. *SOCIÁLNÍ SYSTÉMY V PRACÍCH TOLCOTTA PARSONSE A N. LUHMANN*. [online]. [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.martinkosek.com/>
- LICHTENEGEROVÁ, Renata. *Firemní benefity pro malé firmy – Jak to viděl Baťa*. [online]. [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.zivnostenskelisty.cz/clanky/9741-firemni-benefity-pro-male-firmy>
- RIMSY, Antonín. *Jak baťovské ceny ovlivnily naše nákupy a co na nás řetězce zkoušejí teď?* [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/>
- TOMAN, Miloš. *Baťova soustava řízení*. [online]. [cit. 2016-11-17]. Dostupné z: www.zlin.estranky.cz
- ZLÁMALOVÁ, Lenka. *Tomáš Baťa: Guru světových manažerů*. [online]. [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <http://www.czsk.net/svet/clanky/osobnosti/bata.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Baťa drtí drahotu	35
Obrázek 2: Text letáku Baťa drtí drahotu	35
Obrázek 3: Jídelní lístek kuchyně Obchodního domu Baťa	40
Obrázek 4: Baťova soustava řízení	70

Seznam tabulek

Tabulka 1: Průměrná týdenní mzda	43
Tabulka 2: Efektivní průměrná týdenní mzda	43

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jana Šmejkalová

Obor: EHS - magisterský

Forma studia: kombinovaný

Název práce: Sociální aspekty podnikání na příkladu firmy Baťa

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 62

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 23

Vedoucí práce: Mgr. Lukáš Novotný, M.A., Dr.