

**Univerzita Karlova**

**Fakulta humanitních studií**

**Historická sociologie**



**Podnikatel jako vizionář a aktér nového sociálního systému na příkladu  
Tomáše a Jana Antonína Baťových**

Disertační práce

**Mgr. Karolína Annis**

**Vedoucí práce:** doc. JUDr. PhDr. Jan Štemberk, Ph.D.

2021

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Arlingtonu dne: 3. července 2021

Karolína Annis

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce doc. JUDr. PhDr. Janu Štemberkovi, Ph.D. za podnětné rady, trpělivost a věnovaný čas.

## Obsah

Český abstrakt.....	7
English abstract.....	8
Úvod .....	9
Literatura a metodologie.....	13
Přehled dosavadní literatury.....	13
Primární zdroje .....	15
Metody výzkumu .....	16
Teoreticko-historická východiska a uvedení do problému .....	18
Představení kapitalismu blahobytu a industriálního paternalismu.....	18
Kapitalismus blahobytu se setkává s podnikovým městem.....	19
Definice a charakteristika podnikových měst .....	20
Podniková města ve Spojených státech .....	23
Podnikatel jako sociální aktér, sociální reformátor a utopický vizionář .....	24
Americká inspirace ve firmě Bat'a.....	29
Milton Snavely Hershey .....	34
Těžké začátky .....	34
Úspěšný rozjezd.....	34
Faktory Hersheyho úspěchu.....	35
„Nejsladší místo na Zemi“.....	36
Hersheyho průmyslová škola.....	40
Hersheyho dobročinné aktivity .....	42
Přístup Miltona Hersheyho k majetku .....	43
Realita života v „čokoládovém městě“ .....	44
Obraz Miltona Hersheyho u zaměstnanců a veřejnosti .....	47
Obraz Miltona Herhseyho v médiích.....	48
Podnikový tisk.....	48
Milton Hershey a politika.....	49
Podnikové město na Kubě.....	50
První světová válka a dvacátá léta.....	50
Firma Hershey ve třicátých letech .....	51
Firma Hershey za druhé světové války .....	54
Milton Hershey odchází.....	56
Odkaz a vzpomínání.....	56

Henry Ford .....	59
Dětství a mládí .....	59
První léta Ford Motor Company .....	60
Model T a jeho dopady na americkou společnost.....	60
Továrna v Highland Park a moderní masová výroba .....	62
Revoluční personální reformy .....	64
Přístup k zaměstnancům .....	70
Přístup k řízení podniku .....	71
Protiválečné tažení .....	72
Zapojení do politiky .....	73
Obraz Henry Forda u americké společnosti .....	74
Dvacátá léta .....	75
Změnit svět k lepšímu .....	76
Vliv fordismu ve světě.....	79
Sestup .....	80
Fordův lék na hospodářskou krizi .....	81
Dobročinné aktivity .....	82
Přístup k majetku a charitě.....	84
Poslední léta .....	85
Odkaz .....	86
Tomáš a Jan Antonín Baťa .....	88
Nástin vývoje firmy Baťa a batismu.....	88
Rozvoj Zlína pod vládou firmy Baťa.....	97
Sociální vize Tomáše Bati.....	105
Systém formování zaměstnanců.....	111
Prvky batismu podléjící se na formování zaměstnanců .....	116
Prostředky formování zaměstnanců.....	126
Bratři Baťové ve sféře politiky .....	144
Firma Baťa jako inspirace pro Zlínsko .....	156
Zlín jako utopie.....	157
Vize versus jejich uskutečnění.....	160
Závěr .....	166
Prameny a literatura .....	173
Odborná a sekundární literatura .....	173
Podniková periodika .....	179

Dílo Henryho Forda .....	181
Dílo Tomáše Bati.....	181
Dílo Jana A. Bati.....	181
Vzpomínkové knihy.....	181
Rozhovory s pamětníky.....	181
Archivní prameny.....	182
Internetové zdroje.....	184

## Český abstrakt

Předkládaná disertační práce se zabývá podnikatelem jako angažovaným sociálním aktérem, který chce formovat společnost, a kromě své podnikatelské vize formuje i vizi společenskou. Téma je studováno na příkladu Tomáše a Jana Antonína Baťových, s využitím případových studií amerických podnikatelů Henry Forda a Miliona Hershey. Tito podnikatelé jsou příklady sociálních aktérů, kteří chtějí nejen uskutečnit své podnikatelské plány, ale podnikání jim zároveň umožňuje realizovat určitou společenskou vizi.

Cílem disertační práce je zjistit, jak se studovaní podnikatelé snaží ovlivnit komunitu svých zaměstnanců a podnikových měst, a zda a jakými způsoby se snaží ovlivnit širší společnost, například prostřednictvím politiky, filantropické činnosti či podpory vzdělávání. Cílem je identifikovat a zhodnotit způsoby, jakými společnost ovlivňují, jejich vize a ideje, které chtějí prosadit, a jejich motivaci. Záměrem práce je dále prostřednictvím komparace představit různé typy angažovaného podnikatele.

Časově se práce soustředí na prvních čtyřicet let dvacátého století, s malými přesahy. Jedná se o dobu, která přímo navazovala na společenské změny spjaté s industrializací, urbanizací a modernizací. Studovaní podnikatelé působili v době společenských změn, které přinesla industrializace, modernizace a urbanizace. Jednalo se o éru, kdy podnikatelé i zaměstnanci hledali své místo v novém světě, a kdy na převratné společenské změny a určité vykořenění jedinců z nich vyplývající reagovaly nejrůznější politické a společenské koncepty a ideologie, od socialistického hnutí po koncept industriálního paternalismu či kapitalismu blahobytu. V kontextu reakce a odpovědi na rozsáhlé změny spojené s modernizací nahlížíme na podnikatelské a společenské vize a reformistické snahy bratří Baťových, Henryho Forda a Miliona Hersheyho, a jejich společenské vize tak v tomto smyslu musíme chápat v kontextu jednání dalších podnikatelů devatenáctého a první poloviny dvacátého století, kteří se snažili reformovat zaměstnance jako člověka, který bude schopen žít v průmyslovém a modernizujícím se světě.

Bratři Baťové, Henry Ford a Milton Hershey jsou typickými představiteli podnikatelů, kteří se ve svých zemích snažili přesáhnout rozsah svých aktivit ze sféry podnikání do sféry společenské, a komparací se tak vytváří prostor sledovat transfer těchto idejí ze Spojených států do Evropy.

Práce je postavena na kombinaci studiu literatury, archivním výzkumu a analýze vzpomínek pamětníků, ať již zaznamenaných v rozhovorech, nebo ve vzpomínkových knihách bývalých zaměstnanců či spolupracovníků podnikatelů, a dále na studiu psaného díla samotných podnikatelů.

**Klíčová slova:** Podnikatel, podnik, sociální aktér, podnikové město, industriální paternalismus, kapitalismus blahobytu, Tomáš Baťa, Jan Antonín Baťa, Henry Ford, Milton Hershey

## English abstract

This dissertation thesis deals with an entrepreneur as an engaged social agent that wants to shape society, creating not only a successful business venture but also a societal vision. This research focused on the Czech example of Tomáš and Jan Antonín Baťa while utilizing case studies of American entrepreneurs Henry Ford and Milton Hershey. These business owners are examples of social agents that realized their entrepreneurial plans, while their enterprise also allowed them to create a desired societal vision.

The goal of the dissertation thesis is to discover how the studied entrepreneurs tried to influence the community of their employees and their company towns. The examination will include the ways they tried to influence wider society, through areas such as politics, philanthropy, and support of education. The goal is to identify and evaluate their motivations, goals, and ideas they used to shape society. The intent of the thesis is to present engaged Czech entrepreneurs through comparison with their American counterparts.

This thesis is focused on the first 40 years of the 20<sup>th</sup> century. It was a time that immediately followed the societal changes connected with industrialization, urbanization, and modernization. The studied entrepreneurs lived in an era of massive social changes, brought about by industrialization, modernization, and urbanization. It was an era where both entrepreneurs and employees were searching for their place in the new world. There were groundbreaking social changes and uprooting of individuals as a result of these changes. There was several political and social concepts and ideologies reacting to these conditions, from the socialist movement to concept of industrial paternalism and welfare capitalism. I see the entrepreneurial and social visions and reform attempts of Baťa brothers, Henry Ford and Milton Hershey in the context of reaction and answers to the extensive changes connected to modernization. Their social visions therefore need to be seen in the context of actions of other entrepreneurs of the 19<sup>th</sup> and the first half of the 20<sup>th</sup> century, that were striving to reform employees as human beings, capable of living in an industrial and modernizing world.

Baťa brothers, Henry Ford, and Milton Hershey are typical representatives of such entrepreneurs in their respective countries, who tried to transcend the sphere of business to the social sphere. Studying these examples can demonstrate transfer of these ideas from America to Europe.

The thesis is based on a combination of research of literature, archival research, and analysis of witnesses recollections, whether recorded in interviews or in memoirs of former employees or co-workers of the entrepreneurs, and on study of writer work of these entrepreneurs.

**Key words:** Entrepreneur, company, business, philanthropy, social agent, company town, industrial paternalism, welfare capitalism



## Úvod

Podnikatelé jsou jedněmi z nejdůležitějších sociálních aktérů, kteří ovlivňují život a společnost kolem nás. Podnikatele můžeme chápat jako někoho, kdo si umí představit to, *co není*, jít za svým cílem a následně to vytvořit. Tím něčím může být výrobek či služba, ale také celá nová subkultura, životní styl či způsob transformace společnosti.

Předkládaná disertační práce se zabývá podnikatelem jako vizionářem a sociálním reformátorem, jako angažovaným sociálním aktérem, jehož cílem není pouhý zisk či distribuce výrobku, nýbrž hlubší sociální změna a formování společnosti. Téma je studováno na příkladu Tomáše a Jana Antonína Baťových, s využitím případových studií amerických podnikatelů Henry Forda a Milтона Hershey, kteří názorově bratry Baťovy ovlivnili a inspirovali. Tito podnikatelé jsou příklady sociálních aktérů, kteří chtějí nejen uskutečnit své podnikatelské plány, ale podnikání jim zároveň umožňuje realizovat určitou společenskou vizi prostřednictvím podnikání, ale také plnění společenských či politických vizí, formujících společnost.

Hlavním studovaným obdobím (s určitými krátkými přesahy) bude prvních čtyřicet let dvacátého století, kdy byly tyto podniky<sup>1</sup> zakládány. V devatenáctém století se vytvořil nový typ podnikatele, který svůj podnik budoval a řídil způsobem, pro který se vžil pojem industriální paternalismus či kapitalismus blahobytu - svým zaměstnancům poskytoval nejrůznější sociální služby, od ubytování a zdravotní péči po vzdělávání či sociální pomoc v nouzi. Za tím účelem vytvářel celá města a komunity (podniková města), vlastní systémy řízení, přístupy k podnikání, k zaměstnancům, organizaci práce, racionalizaci výrobních procesů atd. Za účelem dosažení svých podnikatelských vizí proto ovlivňoval životy svých zaměstnanců a celé komunity v mnoha oblastech života. Svým zaměstnancům předával zásady a ideje svého podnikového systému a snažil se je vychovávat a ovlivňovat prostřednictvím nejrůznějších prostředků. Tímto způsobem budoval celé komunity. Je tak možné předpokládat, že tyto podnikatelé se zároveň pokoušeli vytvořit nové uspořádání společnosti a určitý typ sociální a městské utopie. V některých případech se zdá, že tyto podnikatelé rovněž vytvářeli celý vlastní systém myšlení, představ o světě, názorů, hodnot. Snaha prosadit své představy vedla k politickým ambicím a snaze ovlivňovat veřejné mínění a působit nejen na komunitu svých zaměstnanců, ale na širší společnost, případně stát. V disertační práci se budeme ptát, do jaké míry je tento přístup charakteristický pro Tomáše a Jana Antonína Baťovi, Henryho Forda a Milтона Hersheyho.

Tomáš a Jan Antonín Baťovi jsou typickými představiteli českých podnikatelů, kteří se do značné míry úspěšně pokusili vytvořit určitou komunitu s jednotnou identitou, hodnotami a principy. Henry Ford a Milton Hershey jsou pak jedněmi z nejlepších příkladů podnikatelů v americkém prostředí, kteří se snažili přesáhnout rozsah svých aktivit ze sféry podnikání do sféry společenské – ať již se jedná o výstavbu podnikového města, politiky, tvorby komunity či dobročinnosti. Byla to právě Amerika, odkud se na začátku

---

<sup>1</sup> V textu budu jako synonyma pojmu „podnik“ používat pojmy „společnost“ a „firma“, jak se používá v běžném jazyce, nikoli pojem „firma“ ve smyslu právním.

dvacátého století šířily do Evropy nové výrobní postupy, ale především koncepty moderního managementu a péče o zaměstnance. Americké prostředí představovalo pro evropské podnikatele důležitou inspiraci. Vytváří se tak prostor sledovat transfer těchto postupů a konceptů do Evropy a to, jak jednotlivé evropské podnikatele tyto inspirace přejímali a adaptovali na své podnikání. To otevírá prostor pro komparaci s bratry Bat'ovými, kteří představují určitý vzorový typ podnikatele období a kontextu, do kterého chci svoji práci zasadit.

Cílem disertační práce je na příkladu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati studovat podnikatele jako angažovaného sociálního aktéra, který se snaží ovlivňovat společnost, a to především komunitu svých zaměstnanců či svých podnikových měst, a někdy také širší společnost, a to především prostřednictvím svých podnikatelských aktivit (jako je například vzdělávání), podnikové ideologie či politických aktivit. Ve sledování fenoménu průmyslového paternalismu a inspirací, které bratři Bat'ové přejímali a přetvářeli, představují významnou část disertační práce případové studie amerických podnikatelů Henryho Forda a Milтона Hersheyho.

Cílem je identifikovat a zhodnotit způsoby, jakými společnost ovlivňují, jejich vize a ideje, které chtějí prosadit, a jejich motivaci. Dalším cílem práce je také s využitím komparativní metody představit různé typy angažovaného podnikatele. Konečně pokud to bude možné, pokusím se zjistit, jakým způsobem prosazování podnikatelské vize ovlivňuje a inspiruje zaměstnance.

Základní výzkumné otázky, které budeme zodpovídat pro všechny studované podnikatele, budou následující:

1) Je snaha o realizaci vlastní podnikatelské vize zároveň snahou o vytvoření vlastní společenské vize a vytvoření nové, lepší společnosti? Jakými způsoby se tato společenská vize projevuje?

První výzkumná otázka bude mít dvě části – analýza toho, zda podnikatelská vize u konkrétního podnikatele transcenduje do vize společenské, a jakými způsoby se tato vize projevuje, jakými prostředky je uskutečňována.

2) Snaží se bratři Bat'ové a další studovaní podnikatelé ovlivňovat podle svých představ širší, příp. celou společnost?

Budeme se snažit zjistit, zda podnikatelé přicházejí s určitou vizí, reformistickými snahami či aktivitami, které přesahují sféru jejich podnikání či podnikového města, a směřují určitým způsobem ke společenské změně v širším měřítku, a pokud ano, jaký je charakter těchto vizí a snah a jakým způsobem jsou uskutečňovány.

Disertační práce bude mít následující strukturu: v Úvodu po představení tématu a výzkumných otázek následuje přehled dosavadní literatury a použité metodologie. V teoreticko-historické části práce budou vymezeny pojmy klíčové pro práci, jako industriální paternalismus, kapitalismus blahobytu či podnikové město, a tyto sociální fenomény budou zasazeny do historicko-sociologické perspektivy.

Následovat budou tři hlavní kapitoly práce, tedy kapitola věnovaná M. Hersheyemu, H. Fordovi a kapitola věnovaná bratrům Bat'ovým. V těchto kapitolách budeme odpovídat na výzkumné otázky u

jednotlivých podnikatelů. I když některé fenomény popisované v jednotlivých kapitolách budou totožné, u těchto kapitol nebylo možné dodržet jednotnou strukturu, která by byla pro čtenáře přehlednější, neboť životní a profesionální trajektorie studovaných podnikatelů ani jejich způsoby uplatňování společenské vize nejsou totožné.

Poslední částí disertační práce je Závěr, v podobě konečného zhodnocení, zodpovězení výzkumných otázek a komparace výsledků výzkumu u jednotlivých podnikatelů.

Dosavadní literatura o firmě Baťa je rozsáhlá, za práce, které jsou relevantní pro moji disertační práci, zmíním *Zrození Baťovy průmyslové metropole*<sup>2</sup> či *Továrni města Baťova koncernu*,<sup>3</sup> které studují Zlín z perspektivy budování podnikového města a ideální komunity; sborník *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*<sup>4</sup> nebo článek *The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín*<sup>5</sup> pojmají Zlín jako sociální experiment či pokus o vytvoření utopie. Mezi práce, které se zabývají snahami firmy o formování zaměstnanců, patří *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*,<sup>6</sup> *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*,<sup>7</sup> či práce pojednávající o firemním vzdělávání a zlínském školství, za všechny můžeme zmínit např. *Tomáš Baťa a baťovské školství*,<sup>8</sup> nebo práce zabývající se podnikovými médii, např. *Mediální výstavba „ideálního průmyslového města.“*<sup>9</sup>

Z početných životopisných prací o Henry Fordovi zmiňme *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*,<sup>10</sup> Fordovým politickým ambicím, filantropií či vlivu na americkou veřejnost se zabývá *Henry Ford and Grass-Roots America*,<sup>11</sup> kniha *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*<sup>12</sup> studuje přístup k zaměstnancům v rámci Fordových závodů, *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era*<sup>13</sup> se zabývá podmínkami zaměstnanců ve Fordově továrně. Co se týče Milтона Hersheyho, nejucelenější životopisnou knihou je *Milton S. Hershey's Extraordinary*

<sup>2</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009.

<sup>3</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Továrni města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016.

<sup>4</sup> KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009.

<sup>5</sup> HOLUBEC, Stanislav, *The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín*. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen. = Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009.

<sup>6</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014.

<sup>7</sup> MAREŠ, Petr, *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013.

<sup>8</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018.

<sup>9</sup> SZCZEPANIK, Petr, *Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let*. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. O, Řada filmologická*, vol. 2, č. 2/2005.

<sup>10</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005.

<sup>11</sup> WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972.

<sup>12</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981.

<sup>13</sup> HOOKER, Clarence, *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era*. Bowling Green: Bowling Green State University Popular Press, 1997.

*Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*,<sup>14</sup> budováním podnikového města Hershey jako ideální průmyslové komunity se pak zabývá *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*.<sup>15</sup>

V literatuře je dosud nedostatečná pozornost věnována zasazení činnosti bratří Bat'ových do kontextu kapitalismu blahobytu a podnikových měst v souvislosti s komparací se zahraničními podnikateli a podnikovými městy, a zasazení do kontextu širších historicko-sociologických trendů. K zaplnění této mezery by chtěla přispět předložená disertační práce. Disertační práce dále přináší novou formulaci a interpretaci tématu industriálního paternalismu a podnikového města v období druhé fáze industrializace, a přináší nový pohled na podnikatele a jeho roli ve společnosti, neboť na podnikatele pohlíží jako na sociálního aktéra, který se nevěnuje jen podnikatelské činnosti v ekonomické rovině, ale nejrůznějšími způsoby ovlivňuje okolní svět, od života zaměstnanců po politiku. Komparativní přístup i s dobovými trendy dotváří obraz studovaných podnikatelů.

---

<sup>14</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006.

<sup>15</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007).

## Literatura a metodologie

### Přehled dosavadní literatury

Literatura týkající se firmy Baťa a jejích představitelů je relativně bohatá, co se týče knih, odborných článků a studií i studentských prací, od bakalářských po disertační.<sup>16</sup> Některá témata jsou zpracována v dostatečné míře, jiná stojí na okraji badatelského zájmu zcela, nebo by si zasloužila podrobnější zpracování, než se jim dostává.<sup>17</sup>

Jediné knihy, které zpracovávají historii firmy do roku 1945, jsou *Dějiny Baťova koncernu* (1960) a *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894 – 1945* (1959) Bohumila Lehára, poplatné komunistické ideologii. Tento fakt do určité míry ztěžuje bádání.

Zlínu jako městskému fenoménu v období baťovské expanze, urbanistice a architektuře Zlína či podnikovému vzdělávání se věnuje množství prací. Systematičtější zpracování by si zasloužilo téma firemních médií a propagace (od podnikových novin, po firemní nakladatelství a jeho aktivity), městské samosprávy pod správou firmy Baťa, nebo problematika inspirace zahraničními podniky.

Americkým vlivem na baťovské podnikání a zkušenostmi, které Tomáš Baťa nasbíral při svých cestách do USA, se dosud zabývá minimum prací. Zkušenosti z Baťovy první výpravy do USA nastiňuje na základě Baťových dopisů článek Vojtěcha Křečka a Zdenka Pokludy s názvem *První americká cesta Tomáše Baťi* (2000). Bakalářská práce Lenky Coufalíkové *Systém výchovy a vzdělávání firmy Baťa ve Zlíně ve 20. a 30. letech 20. století* (2011) se zabývá podnikovým vzděláváním firmy Baťa, které komparuje s podnikovými školami Ford Motor Company a Hershey Chocolate Company, neboť tyto přímo inspirovaly baťovské podnikové školství. Kromě toho najdeme zmínky o inspiraci americkým podnikáním v mnohých knihách o firmě Baťa, většinou však nejsou příliš rozsáhlé. Problematiku zmiňuje více například Antonín Cekota (*Geniální podnikatel Tomáš Baťa*, 1926), či Ondřej Ševeček (*Zrození Baťovy průmyslové metropole*, 2009).

V posledních několika letech přibývají práce, které se zabývají snahami a způsoby firmy formovat identitu, vlastnosti a myšlení zaměstnanců, především prostřednictvím vzdělávání. Do této kategorie spadá kniha Dany Kasperové *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně* (2014), či kniha sestavená Tomášem Kasperem, Danou Kasperovou a Markétou Pánkovou *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy* (2014). Dále bychom sem mohli zahrnout knihy Gabriely Končítíkové *Baťovský Zlín – Mladé ženy* (2012) a *Baťovský Zlín – Mladí muži* (2014). Petr Mareš se ve svém článku s názvem *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity* (2013), věnuje tomu, jak městská kultura ve Zlíně vytvářená firmou Baťa formovala identitu

---

<sup>16</sup> Já jsem se z důvodu jazykových kompetencí zaměřila na literaturu dostupnou v češtině a angličtině.

<sup>17</sup> Do nedávné doby byla problémem také zaujatost badatelů studujících baťovské téma, texty na téma byly buď demonizující, či až nekriticky oslavné. V poslední letech pak přichází náprava v podobě studií snažících se o vyvážený pohled na baťovský koncern a jeho zakladatele.

zaměstnanců a obyvatel Zlína. Pracovní kulturou firmy se zabývá článek *Work Culture of the Bata Company* Jany Dundelové a Martiny Urbanové (2012).

V posledních letech také přibývá studií, které nahlíží na výstavbu Zlína, budování bat'ovského impéria a bat'ovskou ideologii jako utopii svého druhu. Myšlení Tomáše a Jana Antonína Bat'ových vidí jako ideologii s utopickými rysy Stanislav Holubec (článek *Silní milují život: Utopie, ideologie a biopolitika bat'ovského Zlína*, 2009). Také článek Barbory Vackové („*Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...*“, 2006), který se zabývá utopickými prvky urbánního plánování, se zčásti soustředí na Zlín za vlády firmy Bat'a. Zlín jako mýtus stále živý v české společnosti, s důrazem na téma rodinného ubytování, se zabývá článek Galčanové a Vackové *The Project Zlín: Everyday Life in a Materialized Utopia* (2009). Sborník s názvem *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Bat'a's Functional City* (2009), popisuje Zlín jako vzorové město modernity, které bylo doslova sociální laboratoří pro společenské a ekonomické reformní ideály.

Konferenční sborník *Tomáš Bat'a: Doba a společnost* (2007) nabízí několik příspěvků dotýkajících se tématu této práce, včetně příspěvku Jiřího Pernese *Tomáš Bat'a a jeho politické názory*, P. Briše a P. Neischla *Sociální aspekty řízení u firmy Bat'a* či text Davida Valůška *Tomáš Bat'a a tisk*. Dále konferenční sborník *Jan Antonín Bat'a – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati* (2007) obsahuje pro tuto práci mnohé zajímavé příspěvky, např. *Představení osobnosti J. A. Bati* Hany Kuslové, *Dopisy J. A. Bati z Ameriky* Vladimíra Štroblíka či *J. A. Bat'a a jeho génius: myšlení, řízení, podnikání* Milana Zeleného.

V posledních letech je badatelsky oblíbeným tématem výstavba Zlína a dalších bat'ovských podnikových měst jako vzorových průmyslových měst. Této problematice se věnuje Ševečková *Zrození Bat'ovy průmyslové metropole* (2009), *Tovární města Bat'ova koncernu Ševečka a Jemelky* (2016), *Satelity funkcionalistického Zlína* (1998), či diplomová práce J. *Obšíváče Meziválečný Bat'ův Zlín – ideální průmyslové město, výkladní skříň firmy a základna hospodářské expanse* (2006).

Literatura týkající se Henryho Forda a Ford Motor Company je rozsáhlá. Život Henry Forda a historii firmy za jeho vedení studuje podrobně například kniha Stevena Wattse *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century* (2006), *Henry Ford* Vincenta Curcia (2013) či *Henry and Edsel: The Creation of the Ford Empire* (Bak, 2003).

*Henry Ford and Grass-Roots America* (1972) Reynolda Wika nejen nastiňuje život Henry Forda, ale také připomíná jeho vliv na venkovskou Ameriku, jeho politické ambice, filantropii či vztah obyčejných Američanů k němu. *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company* (Lewis, 1987) se zabývá popularitou a vlivem Henryho Forda.

Zajímavý pohled na Henry Forda a jeho firmu přináší kniha někdejšího Fordova spolupracovníka a ředitele Sociologického oddělení Samuela Marquise *Henry Ford: An Interpretation* (1923). Kniha *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era* (Hooker, 1997) se zabývá tím, jak se ve firmě prostřednictvím vědeckého řízení vytvářely nové vztahy mezi zaměstnanci a vedením, jaký byl život pracovníků v nově vybudované Fordově továrně (moderní průmyslové výrobě), nebo jak fungovalo

Sociologické oddělení. Z hlediska této disertační práce je zajímavá kniha Stephena Meyera *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921* (1981), která se zabývá vedením a přístupem k zaměstnancům ve Fordově firmě na širším pozadí vývoje personálního managementu v Americe.

Mnoho autorů se zabývá Fordovým antisemitismem, jeho vztahem k Židům a nacismu. Jako příklad můžeme uvést *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich* (Wallace, 2004), *Henry Ford's War on Jews and the Legal Battle Against Hate Speech* (Woeste, 2013) nebo *Henry Ford and the Jews: The Mass Production of Hate* (Baldwin, 2002).

Na Miltona Hersheyho a jeho firmu se badatelé soustředí o trochu méně. Mnohé knihy týkající se Hersheyho jsou často spíše populárně naučné, než akademické. Relativně populární mezi badateli je téma Hersheyho nadace a školy, nicméně práce se soustředí na současnost.

Životní cestu a vývoj Hersheyho firmy popisuje nejlépe kniha Michaela D'Antonia *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams* (2006). Hershey Chocolate Company se věnuje např. práce S. F. Hinklea *Hershey: Farsighted confectioner, famous chocolate, fine community* (1964), nebo Brennerova kniha *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars* (1998).

Nejen vývoji firmy, ale také Hersheyho vizím o budování vzorového průmyslového města a ideální průmyslové komunity se věnuje případová studie *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey* (Koehn, Helms, 2007).

Disertační práce *Trust in Perpetuity: Legacies of Charity in a Storied Company Town* (Kurie, 2015) se věnuje Hersheyho nadaci v současnosti, ale zabývá se také legendou Miltona Hersheyho v jeho podnikovém městě. Disertační práce *Built of Stone: The Family of Milton S. Hershey Constructs a Pennsylvania German Cultural Landscape* se zabývá filantropií a idealismem Miltona Hersheyho, stejně jako budováním jeho modelového podnikového města (McMahon, Jr., 2015).

Historií školy založené Miltonem Hersheym a jeho ženou se zabývá kniha *Milton Hershey School* (McMahon Jr., 2009) či *Hershey: Ideal Community for Orphans* (Halbleib, 2005).

Článek *Making Chocolate American: Labor, Tourism, and American Empire in the Hershey Company, 1903-1985* (Koonar, 2018) se zabývá místem města a firmy Hershey a Miltona Hersheyho v americké kultuře.

### **Primární zdroje**

Disertační práce je založena jak na studiu sekundárních zdrojů (viz výše), tak zdrojů primárních. Co se týče primárních zdrojů, jednalo se o archivní materiál, psané dílo Tomáše Bati, J. A. Bati a Henryho Forda, dobový tisk a v neposlední řadě i memoárovou literaturu zachycující vzpomínky bývalých zaměstnanců Batových podniků.

Pramenný základ použitý pro zpracování kapitol o M. Hersheym a H. Fordovi tvoří novinové články z dobového tisku, *Dearborn Independent* a *Hershey Press* a *Hershey's: The Progressive Weekly*. V případě bratří Batových jsem se opírala o materiály uložené ve Státním okresním archivu ve Zlíně. Nejdůležitějším fondem pro můj výzkum byl fond Batů, především sign. Vedoucí činitelé firmy. Tato část fondu obsahuje dokumenty,

kteře měly sloužit jako zdroj pro Františka Xavera Hodáče, který byl firmou na začátku čtyřicátých let pověřen sepsat podrobné pojednání o Tomáši Baťovi. Fond obsahuje mj. publikované i nepublikované články, texty, vzpomínky či přepisy projevů Tomáše Bati a dalších předních představitelů firmy. Dále jsou zde uloženy vzpomínky zaměstnanců firmy na Tomáše Baťu a další představitele firmy.

Dále jsem výběrově studovala soudobá podniková periodika, zejména časopis Zlín. Tato periodika je možno studovat ve zlínském archivu, či v Národní knihovně v Praze.

Dalším primárním zdrojem, ze kterého jsem vycházela, bylo psané dílo či přepisy projevů studovaných podnikatelů. V případě Tomáše Bati se jedná o knihu *Úvahy a projevy: mé začátky*, text *Zámožnost všem* a pamflet *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*, vydaný před obecními volbami ve Zlíně roku 1923. V případě Jana A. Bati jsem analyzovala především knihy *Budujme stát pro 40 000 000 lidí, Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937* a *Těžké časy*. V případě Henryho Forda pak cituji knihu *Můj život a dílo (My life and work)*.

V případě kapitoly o firmě Baťa jsem analýzu obohatila vzpomínkami pamětníků bývalých zaměstnanců firmy. Vycházela jsem jednak ze vzpomínkových knih bývalých zaměstnanců (např. *Poskokem u Jana Bati: Jan Baťa – Spolupráce (články z let 1920 – 1936)* či *Má dáti – dal: účtoval jsem u Baťů*) a dále z rozhovorů s pamětníky, s absolventy Baťovy školy práce. Jednalo se o rozhovory otištěné v knihách Gabriely Končítkové *Baťovský Zlín: Mladí muži a Baťovský Zlín - Mladé ženy*, a rozhovory/vzpomínky uveřejněné na webové stránce *BataStory.net*. Dále jsem pracovala se sepsanými vzpomínkami zaměstnanců firmy, které jsou uloženy ve zlínském archivu.

Typy primárních zdrojů, se kterými jsem pracovala, mají své limity. Studium vizí, idejí a myšlenek podnikatelů na základě jejich psaného díla znamená jejich rekonstrukci výzkumníkem, který si při této rekonstrukci a analýze musí uvědomovat svoji vlastní možnou zaujatost či inklinaci k určité interpretaci, a snažit se tyto minimalizovat. Dále si musí uvědomovat, že proklamované ideje podnikatelů nemusí být v souladu s jejich skutečnými činy a životem, a je třeba tyto konfrontovat.

Podobnou reflexi je třeba aplikovat při práci s podnikovými periodiky. Je třeba brát v úvahu, že tyto měly sloužit jako „hlásné trouby“ podnikové filozofie či kultury. Při práci se vzpomínkami pamětníků (ať již zaznamenanými v rozhovorech či memoárové literatuře) je pak třeba mít na paměti limity v podobě paměti, subjektivitu či formování odpovědi v závislosti na položené otázce.

### **Metody výzkumu**

Pro komparaci Tomáše a Jana A. Bati s americkými podnikateli Henry Fordem a Miltonem HERSHEYEM jsem použila metodu **případové studie**. Případová studie jako metoda kvalitativního sociologického výzkumu studuje jeden či několik málo případů,<sup>18</sup> snaží se popsat jejich charakteristiky a klade

---

<sup>18</sup> HENDL, Jan, *Úvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, 1997, s. 104.



si za cíl podrobný popis určitého sociálního fenoménu.<sup>19</sup> Případy jsou voleny tak, aby tento sociální fenomén reprezentovaly. Jednotlivé případy jsou sledovány z hlediska aspektů relevantních k výzkumu. Díky detailnímu zachycení jednoho či několika málo případů má tato metoda pomoci lépe pochopit jiné případy daného sociálního fenoménu, a tím poskytnout jeho širší kontext.

**Historická případová studie** je cenná tím, že poskytuje pochopení zkušeností jedince či skupiny v rámci určitého sociálního či kulturního prostředí. I když je pro případové studie těžké zobecnění, mohou být použity pro komparaci nebo kontrast s jinými událostmi či okolnostmi.<sup>20</sup>

Disertační práce je založena také na **archivním výzkumu**. Při archivním výzkumu výzkumník pracuje s historickými dokumenty. V mém případě byly těmito dokumenty články, statě, dopisy a další texty sepsané bratry Baťovými, dále novinové články, dokumenty vytvořené firmou Baťa a jejími představiteli, dokumenty vytvořené zlínskou samosprávou, sepsané vzpomínky pamětníků, dopisy občanů zaslané firmě, a některé další.

Při archivním bádání jsem využila **metodu sondy**, neboli metodu reprezentativního výběru. Tato metoda historického výzkumu umožňuje postup v případě velkého množství údajů. Dokumentů, které by se mohly týkat tématu této disertační práce je nepřehledné množství, výběr jsem tedy zúžila jednak na určitý typ dokumentů (jako je psané dílo bratří Baťových), a dále na část archivního fondu zlínského archivu, u kterého je největší pravděpodobnost zodpovězení výzkumných otázek, neboť je založený na výběru dokumentů, které vypovídají o názorech a postojích bratří Baťových, principech, na základě kterých řídili firmu Baťa i veřejné aktivity.

---

<sup>19</sup> YIN, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2014, s. 4.

<sup>20</sup> RURY, John L., The Power and Limitations of Historical Case Study: A Consideration of Postwar African American Educational Experience. In: *Social and Education History*, roč. 3, č. 3, s. 247.

## Teoreticko-historická východiska a uvedení do problému

### Představení kapitalismu blahobytu a industriálního paternalismu

Industrializace byla v devatenáctém a dvacátém století zřejmě nejzásadnější hybnou silou modernizace. Vykonavatelé této společenské změny byli především jednotliví podnikatelé.<sup>21</sup> Průmyslová revoluce přinesla změny v práci, životním stylu, myšlení lidí a jednání ve všech oblastech lidského života a zkušenosti. Přinesla dělbu práce, specializaci, novou organizaci výroby i času, změnu výrobních procesů, nutnost manažerského vedení a disciplinace, organizaci výroby, nárůst produktivity. Industrializace a s ní spojené procesy, z nichž nejdůležitějším je urbanizace, znamenala nejen pozitiva (zlepšení životních podmínek, prodloužení délky života atd.), ale také negativa – překotnou urbanizaci, kdy lidé byli vytrženi z tradičního života a komunity a vhozeni do přeplněných městských továrních čtvrtí se špatnými životními a hygienickými podmínkami, dále špatné pracovní podmínky v prvních fázích industrializace, nízké mzdy, dětskou práci, ale také stávky a násilné protesty. Negativní dopady (společenské, psychologické, mravní atd.) industrializace a urbanizace mohly být řešeny třemi způsoby.<sup>22</sup> První z nich byla odpověď na úrovni státu pomocí legislativy, regulace a přerozdělování. Druhou bylo dělnické hnutí, které vedlo k vytváření odborů či sociálně demokratických stran. Třetí odpověď byla pak iniciativa samotných podnikatelů, kteří na sebe vzali zodpovědnost za své zaměstnance, a to nejen za jejich pracovní podmínky, ale také často za podmínky životní, za jejich sociální zabezpečení, a mnohdy i za jejich seberealizaci či morální rozvoj. Praxi podniků poskytovat zaměstnancům kromě finanční odměny i sociální služby a programy zastřešuje pojem kapitalismus blahobytu (welfare capitalism), případně industriální paternalismus. Podniky, které se takto orientovaly, často nabízely nadprůměrné mzdy či účast na zisku, a dále rozsáhlé benefity, od zdravotní péče, přes firemní ubytování a stravování, až po vzdělávání či volnočasové aktivity. Kapitalismus blahobytu (industriální paternalismus)<sup>23</sup> byl jednou z odpovědí na negativní dopady průmyslové revoluce. Jedná se o jeden z typů společenských vztahů ve výrobě v nově se utvářející kapitalistické společnosti.<sup>24</sup>

Počátkem devatenáctého století začali první továrníci ve Velké Británii poskytovat svým pracovníkům různé sociální služby, jako bylo vzdělávání, ubytování, zdravotní péče či nejrůznější kluby. V průběhu devatenáctého století se tento trend rozšířil do západní Evropy, a v poslední čtvrtině století zasáhl Spojené státy. Dnes je kapitalismus blahobytu či industriální paternalismus spojován především s obdobím poslední

---

<sup>21</sup> STEARNS, Peter N., *The Industrial Revolution in World History*. Boulder: Westview Press, 1998, s. 3.

<sup>22</sup> HERC, Svatopluk, Welfare kapitalismus: koncepty a motivace podnikatelů při řešení sociální otázky, 1900-1930. In: *Historická sociologie*, roč. 12, č. 1/2020, 87-88.

<sup>23</sup> V definici kapitalismu blahobytu a industriálního paternalismu panují určité zmatky. Někteří autoři je používají víceméně jako synonyma, někteří příkládají každému spojení trochu jiný význam. Více viz HERC, Svatopluk, Welfare kapitalismus: koncepty a motivace podnikatelů při řešení sociální otázky, 1900-1930. In: *Historická sociologie*, roč. 12, č. 1/2020, 98.

<sup>4</sup> SCRANTON, Philip, Varieties of Paternalism: Industrial Structures and the Social Relations of Production in American Textiles. In: *American Quarterly*, roč. 36, č. 2/1984, s. 235.

čtvrtiny devatenáctého století a první poloviny dvacátého století, kdy dosáhl svého vrcholu.<sup>25</sup> Nejvíce se projevil zřejmě ve Spojených státech, kde byl nejvlivnější v prvních třech dekádách dvacátého století.<sup>26</sup>

Cílem industriálně paternalistického přístupu k podnikání bylo na jedné straně zlepšit kvalitu života zaměstnanců, na druhé straně ale také zvýšit jejich produktivitu a posílit jejich vztah k podniku.<sup>27</sup>

Se dvěma zmíněnými cíli souvisí i dvojí motivace, kterou podnikatelé měli k vytvoření tohoto typu podniku. Tyto dva typy motivace se u mnoha podnikatelů zpravidla mísily a protínaly.<sup>28</sup>

Podnikatelé zaprvé zamýšleli tímto způsobem zvýšit produktivitu a výkonnost zaměstnanců,<sup>29</sup> zvýšit jejich loajalitu k podniku, snížit fluktuaci, a omezit riziko stávek, sdružování do odborů a sociálních nepokojů.<sup>30</sup>

Druhá motivace vycházela z pocitu morální zodpovědnosti, zpravidla zakotvené buď v náboženském (nebo méně často socialistickém) pohledu na svět. Tito podnikatelé považovali za svou mravní (křesťanskou) povinnost zlepšit a zkvalitnit životy svých zaměstnanců, které někteří z nich chápali do určité míry jako své „děti“, přičemž celý diskurz paternalismu je postaven na metafoře zaměstnavatele jako otce. Termín industriální paternalismus vyjadřuje právě rodičovský vztah podnikatele k zaměstnancům, fakt, že jsou zaměstnancům majitelem podniku poskytovány služby, ale zároveň je nad nimi prováděn určitý dohled a kontrola. Podnikatel zde figuruje jako otcovská autorita, která má povinnost zaměstnancům zajistit sociální zabezpečení a blahobyt. Proto je industriální paternalismus často definován nejen jako určitý typ podnikání a podnikatelské strategie, ale také jako vztah mezi podnikatelem a jeho zaměstnanci.<sup>31</sup>

### **Kapitalismus blahobytu se setkává s podnikovým městem**

Typ podniku založený na kapitalismu blahobytu či industriálním paternalismu je často spojen s vytvářením tzv. podnikových (továrních) měst, a podniková města jsou často jedním z typických projevů industriálního paternalismu.<sup>32</sup> Fenomén podnikového města se prolнул s industriálním paternalismem, když si podnikatelé začali uvědomovat, že mají zodpovědnost za životní podmínky svých zaměstnanců, a že

---

<sup>25</sup> REID, Donald, *Industrial Paternalism: Discourse and Practice in Nineteenth-Century French Mining and Metallurgy*. In: *Comparative Studies in Society and History*, roč. 27, č. 4/1985, s. 579-581.

<sup>26</sup> HERC, Svatopluk, *Welfare kapitalismus: koncepty a motivace podnikatelů při řešení sociální otázky, 1900-1930*. In: *Historická sociologie*, roč. 12, č. 1/2020, 89.

<sup>27</sup> WILKINSON, Jay P., *The Impacts of Industrial Paternalism: A Study of the National Cash Register Company*. In: *Middle States Geographer*, roč. 28, 1995, s. 87.

<sup>28</sup> Tamtéž, s. 86-87.

<sup>29</sup> Například Ware však toto vysvětlení odmítá a tvrdí, že je nepravděpodobné, že by produktivita byla zvýšena spokojeností a pohodlím zaměstnanců. Nejpravděpodobnějším vysvětlením motivace zaměstnavatelů pro zavádění benefitů pro zaměstnance, které můžeme definovat jako industriální paternalismus, je podle něj snaha zajistit loajalitu firmě ze strany zaměstnanců, místo loajality dělnické třídě či vstupování do odborů, podpoření vlastního ega, případně obě tyto motivace spojené s náboženským, sociálním a humanitárním citěním.

<sup>30</sup> TONE, Andrea, *The business of benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America*. Ithaca: Cornell University Press, 1997, s. 1.

<sup>31</sup> MORRIS, Bob, SMYTH, Jim, *Paternalism as an Employer Strategy, 1800-1960*. Oxford: The Economic and Social Research Council, 1989, s. 1-2.

<sup>32</sup> WILKINSON, Jay P., *The Impacts of Industrial Paternalism: A Study of the National Cash Register Company*. In: *Middle States Geographer*, roč. 28, 1995, s. 86.

produktivita zaměstnanců je ovlivňována prostředím, ve kterém tito pracují a žijí. Vytvoření podnikového města jim k vytvoření takových podmínek dávalo příležitost a často reprezentovalo širší společenskou vizi.

Založení podnikového města bylo často dáno i praktickými otázkami, jelikož tato města mnohdy vznikala v geograficky izolovaných oblastech bez dostatečně vybudované infrastruktury a městského osídlení, a proto zde musely být veřejné služby i ubytování pro obyvatele a zaměstnance vybudovány a poskytovány zaměstnavatelem.<sup>33</sup> Jak píše Ševeček, „řada průmyslníků měla skutečně zájem o blaho svých zaměstnanců a pokusila se v nově budovaných sídelních jednotkách vytvořit vzorné podmínky pro jejich život, i když mnohdy bylo toto jejich angažmá v lokálních záležitostech vnímáno negativně nebo dokonce hodnoceno jako autoritářské.“<sup>34</sup>

Podle Allena musí být paternalismus z podstaty věci nutně spjat s podnikovým městem, neboť paternalismus je vztah těch, co vládou, a těch, kteří jsou ovládáni, a vztah zaměstnavatele a zaměstnanců nutně zahrnuje péči a kontrolu.

Někteří podnikatelé zakládající podniková města měli vyšší cíl, než jen zisk a úspěšné podnikání. Upřímně se snažili zlepšit životy zaměstnanců po hmotné i duchovní stránce, ale také ovlivnit jejich hodnotové zakotvení, jednání či morálku. Allen se domnívá, že abychom mohli posoudit, zda byl paternalismus a život v podnikovém městě pro jedince dobrý či špatný, musíme vzít v potaz konkrétní případy firemního přístupu vůči zaměstnancům, míru kontroly, ale i postoj konkrétního zaměstnance k dané situaci. Na jedné straně zde byly nadprůměrně vysoké výdělků, které umožňovaly spoření, levná zdravotní péče, pohodlí života v podnikovém městě. Na druhé straně toto pohodlí či nemožnost vlastnit dům někdy potlačovalo iniciativu, kdy se lidé spoléhali ve všem na podnikové služby. Vliv života v podnikovém městě na zaměstnance byla závislá ne na míře paternalismu, ale na charakteru jedince. Iniciativa a hrdost byla u některých obyvatel podkopána, u některých podpořena.<sup>35</sup>

### **Definice a charakteristika podnikových měst**

Podnikové město můžeme definovat jako sídlo vybudované a spravované jedním podnikem. Termín *podnikové město* byl poprvé použit ve Spojených státech koncem devatenáctého století v souvislosti s hornickými tábory v Apalačském pohoří a povodí řeky Monongahela.<sup>36</sup>

Podniková města se objevují již od počátku průmyslové éry.<sup>37</sup> První podniková města jsou spjata s industriálním paternalismem již od počátku devatenáctého století. Většina podnikových měst vznikala mezi lety 1830 a 1930. Mezi prvními podnikovými městy byla průmyslová a hornická centra v izolovaných oblastech

---

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 87.

<sup>34</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 31.

<sup>35</sup> ALLEN, James B., *The Company Town in the American West*. Norman: University of Oklahoma Press, 1996, s. 125.

<sup>36</sup> GARNER, John S., *The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age*. New York: Oxford University Press, 1992, s. 3.

<sup>37</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia)*. In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 237.

bez městského osídlení, kde založení podnikového města bylo jediným řešením ubytování a zajištění stabilní pracovní síly.<sup>38</sup>

V rané fázi podniková města vznikala v málo obydlených a zaostalých oblastech (z důvodu dostupnosti surových materiálů). V první fázi jsou podniková města charakterizována spíše špatnými životními podmínkami a vykořisťováním zaměstnanců, a silným paternalismem dominantního podnikatele. Koncem devatenáctého století však začíná být tato forma podnikového města kritizována, zčásti kvůli sociálním nepokojům v Pullmanově továrním městě (viz dále). V první polovině dvacátého století se proto vytváří nový model podnikového města, tzv. moderní průmyslové město či vzorové (modelové) podnikové město.

Tato jsou reprezentována snahou vytvořit příjemné, esteticky hezké prostředí s parky, školami, knihovnami a dalšími místy občanské vybavenosti, ale také sociálními programy pro zaměstnance a jejich rodiny.<sup>39</sup> Podnikatelé zde na sebe berou zodpovědnost za dobré životní podmínky zaměstnanců.

Motivace podnikatelů ke zlepšení podmínek v podnikových městech byla různá, někdy čistě praktická a účelová, vedená snahou získat a udržet si kvalitní a stabilní zaměstnance a zhodnotit investici do pozemků a budov ve městě. Mnohdy však byla založena na upřímné starosti o zaměstnance a jejich blaho. Někteří z těchto podnikatelů šli ještě dále, a viděli svá podniková města jako příležitost k vytvoření města a společnosti, které by odrážely jejich představy o „*nové organizaci průmyslové společnosti*“.<sup>40</sup> Proto se mnohé z podnikových měst staly „*skutečnými laboratoři počátku průmyslového věku – místy, ve kterých se, díky každodenním zkušenostem s praktickými problémy výroby a společenskými vztahy, a prostřednictvím dialogů a konfliktů mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, vyvinula (vynořila) a formovala průmyslová civilizace*“.<sup>41</sup>

Podle Diniuse a Vergary podniková města reprezentují snahu podnikatelů a sociálních reformátorů transformovat kulturu dělnické třídy a přimět ji přijmout pracovní návyky, které zvýší produktivitu a minimalizují sociální konflikt. Zároveň se prostřednictvím podnikových měst architekti a lidé, kteří pracují na územním plánování, pokoušejí zlepšit životní podmínky jak v materiálním, tak v sociálním a duchovním smyslu.<sup>42</sup>

Různé definice podnikového města zdůrazňují různé znaky, které jsou spojeny s fungováním tohoto sídelního typu. Mezi tyto znaky patří: podnikateli patří většina pozemků a majetku ve městě; město je závislé na jednom druhu průmyslové výroby; podnik poskytuje a kontroluje většinu služeb a institucí; město je většinou

---

<sup>38</sup> BORGES, Marcelo J., TORRES, Susana B., *Company Towns: Concepts, Historiography, Approaches*. In: BORGES, Marcelo J., TORRES, Susana B., *Company Towns: Labor, Space and Power Relations across Time and Continents*. New York: Palgrave Macmillan, 2012, s. 1.

<sup>39</sup> GARNER, John S., *The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age*. New York: Oxford University Press, 1992, s. 4.

<sup>40</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *The Utopian Industrial City: The Case of the Bat'a City of Zlín (Republic of Czechoslovakia)*. In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 238.

<sup>41</sup> Tamtéž, s. 239.

<sup>42</sup> DINIUS, Oliver J., VERGARA, Angela (ed.), *Company Towns in the Americas: Landscape, Power, and Working-Class Communities*. Athens: The University of Georgia Press, 2011, s. 1.

určitým způsobem izolováno od okolí. Jednotlivá podniková města splňují většinu z těchto kritérií, ale většinou ne všechny. Některá podniková „města“ například netvoří celá města, ale pouze určité čtvrti v rámci větších měst. Avšak základními znaky, která musí každé podnikové město splňovat, je nadvláda jednoho průmyslového odvětví v kombinaci s rozsáhlou kontrolou života ve městě jednou firmou.<sup>43</sup>

Ondřej Ševeček pak uvádí další zajímavou charakteristiku podnikových měst. Zaměstnanci a zároveň obyvatelé těchto měst, kteří byli ochotni se přizpůsobit okolnostem, které jim byly zaměstnavatelem vnucovány, si vytvářeli „*vlastní specifickou průmyslovou subkulturu. Sociální řád získávala tato sídla z pracovní rutiny, izolace, firemních pravidel a politiky prosazované dominantním podnikem. V případě podnikatelských snah o budování vzorných firemních měst je často možno hovořit o vytváření typu homogenního prostoru, jenž byl pokusem o realizaci společenského ideálu, pro nějž plédoval velký počet reformních průmyslníků, který [...] ve své podstatě usiloval o převedení všech skupinových diferencí na společný základ, jehož kotevním bodem byla průmyslová práce. Tímto způsobem měla být dána konkrétní podoba [...] vizí sociálně harmonické „společnosti práce“. Přičemž je třeba zmínit, že tento společenský ideál byl obvykle promyšlen v těsné vazbě na soudobé technologie a způsoby pracovní organizace.*“<sup>44</sup>

Podnikové město je tedy takové sídlo, které je z hospodářského hlediska kontrolováno jedním zaměstnavatelem, kde jeho zaměstnanci bydlí a pracují, a kde jsou jim mnohé nebo všechny veřejné služby poskytovány tímto zaměstnavatelem – od ubytování, zdravotní péče a vzdělávání přes obchody, zábavu, církevní instituce, sociální zaopatření, finanční služby. Některá podniková města jsou podnikatelem vystavěna na zelené louce, některá, jako třeba Zlín, se vytváří z měst již existujících nebo v určitých čtvrtích. I při výstavbě podnikových měst, stejně jako v případě industriálního paternalismu, se často mísí cíle praktické s motivacemi vycházejícími spíše z idealismu či morálky (a někdy také z čistého filantropismu). Cílem je nejen prostřednictvím různých služeb, dobrého životního prostředí a kvality života zvýšit produktivitu zaměstnanců, ale také pro ně vytvořit prostředí, kde se dodržují určitá pravidla a mravní zásady, které jsou zaměstnancům vštěpovány a každý se tu jimi musí řídit.<sup>45</sup> Zaměstnanci jsou pak podnikem obvykle kontrolováni, zda podle těchto pravidel žijí.<sup>46</sup> Kontrola a dohled nad zaměstnanci dominantní firmy je obecně jedním z typických znaků podnikových měst. Kontrola měla zajistit omezení politických a třídních konfliktů, dosáhnout společenské harmonie a zvýšit produktivitu.

Dále se zdá, že někteří podnikatelé zakládající podniková města vytvářejí určitý systém zásad, myšlenek a hodnot, ke kterým se své zaměstnance snaží vychovávat, a zaměstnanci se s tímto způsobem myšlení musí, alespoň navenek, ztotožnit. Podniková města jsou tak částečně motivována i určitou společenskou ideologií.

Podniková města jsou určitým symbolem moderního industrialismu, jak bylo zmíněno výše. Nejen jako sídelní typ spjatý s průmyslovou érou devatenáctého a první poloviny dvacátého století, ale i jako sociální

---

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>44</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Bat'ovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 32-33.

<sup>45</sup> CARLSON, Linda, *Company Towns of the Pacific Northwest*. Seattle: University of Washington Press, 2014, s. 190.

<sup>46</sup> WHITE, Neil, *Company Towns: Corporate Order and Community*. Toronto: University of Toronto Press, 2012, s. 4.

fenomén reprezentující vytvářející se průmyslovou společností. Právě v podnikových městech se dělníci, kteří často pocházeli ze zemědělských oblastí, seznamovali s námezdní prací v průmyslu a učili se dodržovat přísnou pracovní disciplínu. A naopak podnikatelé považovali za svůj úkol připravit zaměstnance na moderní průmyslový život.<sup>47</sup>

### **Podniková města ve Spojených státech**

Prvními podnikovými městy v Americe byla hornická města, města organizovaná okolo pilařských závodů či železáren. První americké podnikové město vzniklo už koncem sedmáctého století, rozmach podnikových měst pak nastal v devatenáctém století. Tehdy vznikaly textilní továrny v Nové Anglii, přátelny na Jihu a hornická města na východním pobřeží a na západě USA. Začátkem dvacátého století vznikají podniková města také v rámci předměstí velkých měst. V době první světové války pak staví podniková města soustředěná okolo zbrojovek a loděnic sama vláda. Ve třicátých letech podniková města v USA vlivem hospodářské krize a změn v pracovním právu postupně mizí.<sup>48</sup>

Margaret Crawford rozděluje americká podniková města na dva typy z hlediska jejich fyzické formy. První formu nazývá průmyslovou krajinou, kdy město bylo formováno samotným průmyslem, kdy podobu města určuje sama výroba zde probíhající. Druhou formou je pak modelové podnikové město, jehož vývoj je určován ideologií podnikatele, kdy tito ignorují místní podmínky a diktát průmyslové výroby v zájmu své širší filozofické, sociální či náboženské vize při budování města.<sup>49</sup>

Zřejmě nejznámějším americkým podnikovým městem je Pullman, založené Georgem Pullmanem v roce 1880. Pullmanova firma vyráběla vlakové vozy. Obyvatelé města se museli řídit přesnými standardy jednání, avšak firma poskytovala (pronajímala) moderní pohodlné domy s tekoucí vodou, plynovým osvětlením, kanalizací, zahradnickými službami a odvozem odpadu – vymoženostmi jinak v té době dostupnými jen v bohatých čtvrtích.<sup>50</sup> Co však nejvíce „proslavilo“ podnikové město Pullman byl opresivní paternalismus a nakonec stávká zaměstnanců roku 1894 kvůli propouštění a snižování platů v době krize. Stávka byla nakonec potlačena s pomocí armády. Pullmanovo město bylo předělem mezi starším typem továrního města založeného na striktně paternalistickém přístupu a novějším druhem továrního města založeném na profesionalizované péči o zaměstnance, a tím podnítilo vznik nového typu modelového podnikového města, „založeného na progresivním pojetí managementu a pracovních vztahů řízených školenými profesionály.“<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Např. The Panama Canal Company formulovala jako jeden ze svých cílů „civilizovat zemi (půdu) a místní populaci“: DINIUS, Oliver J., VERGARA, Angela (ed.), *Company Towns in the Americas: Landscape, Power, and Working-Class Communities*. Athens: The University of Georgia Press, 2011, s. 5.

<sup>48</sup> CRAWFORD, Margaret, *Building the Workingman's Paradise: The Design of American Company Towns*. London: Verso, 1995, s. 2.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 2.

<sup>50</sup> GARNER, John S., *The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age*. New York: Oxford University Press, 1992, s. 7.

<sup>51</sup> CRAWFORD, Margaret, *Building the Workingman's Paradise: The Design of American Company Towns*. London: Verso, 1995, s. 3.

Dalším americkým podnikovým městem, které stojí za zmínku, je Dayton ve státě Ohio, který byl domovem National Cash Register Company. Tuto firmu si vybral W. F. Taylor pro testování svých teorií týkajících se pracovní efektivity a prováděl zde experimenty, zahrnující studium času a pohybu.<sup>52</sup>

Garner uvádí, že americká podniková města nakonec historicky neuspěla z politických důvodů. Většina z nich neměla nezávislou obecní samosprávu, volené představitele ani žádné služby vlastněné a spravované městem, místní obyvatelé nemohli nijak ovlivňovat lokální problémy, nemohli investovat do nemovitostí. To vše způsobovalo, že si nevytvořili k městu vztah, a i v nejlépe spravovaných vzorových komunitách byli obyvatelé často nespokojeni a uchýlovali se ke stávkám.<sup>53</sup>

Podniková města ve Spojených státech byla většinou kritizována jako ne-americká. O jejich obyvatelích se říkalo, že jsou nevolníky, či drženi v otroctví. Obraz podnikové města je v americké mysli spojen s útlakem a kontrolou zaměstnanců, kteří jsou zde otroky v továrně i jako dlužníci ve firemním obchodě, a kde se firma snaží mít vliv na politické aktivity a názory zaměstnanců. Tyto představy o podnikových městech nejsou zcela mylné, avšak v mnoha případech byla podniková města v USA zakládána podnikateli, kteří měli upřímně na srdci nejlepší zájem svých zaměstnanců. Mnohé firmy povolovaly v podnikových městech obchody, které byly vlastněné jinými firmami, stavěly pro zaměstnance pohodlné a moderní domy, budovaly instituce jako školy, centra pro volnočasové aktivity, i kostely. I přes historiky kritizovaný paternalismus podnikatelů zaměstnanci samotní byli často na svá města velmi hrdí, a podíleli se na vylepšování komunity i městských institutí.<sup>54</sup>

Hardy Green tvrdí, že podniková města jsou zároveň ne-americká a americká. Na jedné straně považuje podniková města za ne-americká, s odkazem na ovládání a kontrolu života lidí. Na druhé straně podle něj podniková města představují v určitém smyslu podstatu Ameriky. Díky politice *laissez faire* se mohl tento typ měst rozvíjet bez překážek a svobodněji než v jiných zemích. Amerika má navíc tradici společenských experimentů. Vždyť samotná Amerika byla v minulosti vnímána jako společenský experiment, jako experimentální komunita, jako tzv. město na kopci. „*Sledujte americký hospodářský vývoj, a vydáte se na cestu po podnikových městech.*“<sup>55</sup>

### **Podnikatel jako sociální aktér, sociální reformátor a utopický vizionář**

Problémem hledání ideálního stavu města, a tedy ideální společnosti, se lidstvo zabývá již od antiky. Město jako místo, kde spolu na jednom místě musí vynažívat velké množství lidí, totiž přináší mnoho problémů, sahajících od hygieny, bezpečnosti, konflikt, až po morálku. S hledáním ideálního města je od počátku spjata také představa, že tuto městskou společnost lze ovlivňovat a řídit.

---

<sup>52</sup> GARNER, John S., *The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age*. New York: Oxford University Press, 1992, s. 5.

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 5.

<sup>54</sup> ALLEN, James B., *The Company Town in the American West*. Norman: University of Oklahoma Press, 1996, s. x.

<sup>55</sup> GREEN, Hardy, *The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills that Shaped the American Economy*. New York: Basic Books, 2010, s. 4 – překlad z angličtiny („Trace America’s economic evolution, and you get a tour of company towns.“



Utopické texty, texty o ideálním světě, se objevují již od antiky (např. Platón – díla *Zákony* a *Ústava*), i když pojem *utopie* pochází až ze šestnáctého století, kdy jej poprvé použil Thomas More. V Moreově textu byla Utopie zemí, kde občané žili v harmonii a prosperitě.<sup>56</sup> Utopie, která znamená doslova „ne-místo“, je představa o společnosti jiné, lepší, než společnosti reálně existující. Často jde o druh utopického myšlení, který „*oslavuje lidskou tvořivost a vynalézávatost, vyjadřuje touhu vzít život v každém jeho aspektu do svých rukou, ovládnout své sny i pudy, vytvořit společnost bez náhod, které komplikují existenci. [...] Existence takové skutečnosti však vyžaduje přísnou kontrolu prostředí, a to prostředí vnějšího a vnitřního.*“<sup>57</sup>

Podle Sreenivasana jsou všechny společnosti budovány podle určitých hodnot a o tyto hodnoty pečují. Utopické komunity se však liší tím, že si velmi uvědomují, jak se jejich hodnoty liší od širší společnosti, a „*aktivně prosazují své hodnoty a snaží se vytvářet struktury, které je pěstují.*“<sup>58</sup> Utopická komunita je podle Sreenivasana taková komunita, kde spolu žijí dobrovolně lidé, kteří nejsou spřízněni, ale mají společné hodnoty, podle kterých se snaží žít. Těmito hodnotami může být spiritualita, životní styl či spolupráce, nebo třeba ekonomická rovnost.

Podle Rothsteina stojí všechny utopie mimo historii, jsou pokusem rozbít kontinuitu historie. Každý pokus o vytvoření utopie je revoluční, „*uskutečnění utopie vyžaduje destrukci.*“<sup>59</sup> Dřívější morální zásady a přesvědčení musí být nahrazeny novými. Rothstein dále tvrdí, že technologický pokrok je prosycen utopickými ideály. „*Každá velká technologická změna vede také k sociální změně.*“<sup>60</sup> Cituje historika Davida F. Noblea, který tvrdí, že technologický pokrok není ani tak odrazem racionální vědy, ale má náboženský charakter. Podle Rothsteina je každá technologická inovace založená zčásti na utopickém myšlení – přináší něco nového, co slibuje transformaci, nahrazuje staré ideje a procedury, a každá nová změna přináší také příslib potenciálních navazujících změn.<sup>61</sup>

Karl Mannheim ve své knize *Ideologie a utopie* tvrdí, že utopie (stejně jako ideologie) je formou transcendence reality, a hovoří o vlivu utopie na vývoj modernity. Efektivní utopie nemůže být dílem jednotlivce, ten sám o sobě nemůže přervat historicko-společenskou situaci. Aby byla utopická koncepce úspěšná, musí využít již existujících trendů a být jejich vyjádřením, které musí být reflektováno celou společností, která je uvede v praxi. Dále tvrdí, že v modernitě jsou sociální třídy úspěšné v historické změně, jen když jsou jejich aspirace utopické.<sup>62</sup>

Mannheim rozlišuje dvě formy myšlení, utopii a ideologii, které jsou dychotomií. Ideologie i utopie představují výklady reality, které přesahují společenskou situaci. Ideologie je představa, kterou zastává vládnoucí

<sup>56</sup> SREENIVASAN, Jyotsna, *Utopias in American History*. Santa Barbara: ABC-CLIO Inc., 2008, s. xi.

<sup>57</sup> VACKOVÁ, Barbora, „Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...“ Prvky utopického myšlení v historii městského plánování. In: *Sociální studia*, roč. 3, č. 2/2006, s. 98.

<sup>58</sup> SREENIVASAN, Jyotsna, *Utopias in American History*. Santa Barbara: ABC-CLIO Inc., 2008, s. xi.

<sup>59</sup> ROTHSTEIN, Edward, MUSCHAMP, Herbert, et al., *Visions of Utopia*. New York: Oxford University Press, 2003, s. 8.

<sup>60</sup> Tamtéž, s. 15.

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 16.

<sup>62</sup> MANNHEIM, Karl, *Ideology and Utopia: An Introduction to the Sociology of Knowledge*. New York: Harcourt, Brace & Co., Inc., 1954, s. 187.

vrstva, a tudíž nemá ambice společnost měnit. Utopický stav myslí je pak neslučitelný se současnou realitou,<sup>63</sup> neboť utopie je představa, kterou zastávají vrstvy, které aktuálně moc v rukou nemají, a proto je jejich cílem společenská změna.

Také Norbert Elias se zabývá konceptem utopie a tvrdí, že utopie jsou prostředkem orientace k žádoucí budoucnosti. Utopie v podobě, v jaké jí rozumíme v modernitě, se začala vytvářet podle Eliase tehdy, když sekularizované představy (namísto náboženských) byly tak etablovány, že lidé mohli začít přemýšlet o změně společenských institucí.<sup>64</sup>

Počátkem průmyslové revoluce a nástupem modernity získávají snahy o vytváření ideálních, utopických komunit a společností, na naléhavosti. Města se v devatenáctém století stávají místem, kam se vydávají tisíce lidí za lepším životem. V důsledku toho se velká města v devatenáctém století potýkala s mnohými problémy - špatné hygienické podmínky, šíření nemocí, špína, kriminalita, znečištění, alkoholismus, násilí a vzpoury. To vedlo ke snahám pokusit se vytvořit městské prostředí, které by bylo racionálněji uspořádané, přehlednější, lépe kontrolovatelné. Zároveň zde byla starost o dělnickou třídu, která byla chaotickou městskou realitou ohrožena nejvíce – byla vytržena z původního prostředí a žila ve špatných podmínkách. Tehdy přicházejí ke slovu sociální reformátoři.<sup>65</sup> Ti se snažili at' již teoreticky, či v praxi zakládáním skutečných komunit, tyto problémy vyřešit. Vylepšení kvality života a zajištění důstojnosti pro obyvatele měst bylo v popředí jejich zájmu.

Snahy vytvořit město s jasným řádem, racionálním uspořádáním, kde by vše mělo své místo, město blížící se dokonalosti, existují již před nástupem modernity (viz např. Platón). V modernitě se ale tyto snahy začínají zdát životně důležité a nutné pro převod do praxe, a objevuje se mnoho představ o ideální společnosti založené na racionálním plánování, a snah o převod těchto utopií do praxe. V modernitě byly oživeny „*původní myšlenky utopistů o městě, ale i o společnosti jsouc obrazem dokonalosti.*“<sup>66</sup> K tomu přispěla zřejmě i idea osvícenství, že chaotické společenské vztahy lze uspořádat na základě racionality a racionálního plánování.

Většina vizí o ideálních komunitách v devatenáctém století vyšla ze snah o zlepšení společenských problémů, které přinášela industrializace a urbanizace, můžeme zmínit například myšlenky Charlese Fouriera, H. de Saint-Simona, Jeremyho Benthama nebo Roberta Owena. Jejich spisy prezentovaly utopické vize o novém uspořádání společnosti i nově vznikajících průmyslových měst: „*Utopičtí socialisté ve svých pojednáních rádi*

---

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 173.

<sup>64</sup> KILMINSTER, Richard, The Debate about Utopias from a Sociological Perspective. In: *Human Figurations*, roč. 3, č. 2/2014. Dostupné online: <https://quod.lib.umich.edu/h/humfig/11217607.0003.203/--debate-about-utopias-from-a-sociological-perspective?rgn=main;view=fulltext#N1>

<sup>65</sup> VACKOVÁ, Barbora, „Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...“ Prvky utopického myšlení v historii městského plánování. In: *Sociální studia*, roč. 3, č. 2/2006, s. 106.

<sup>66</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 686.

*uchopovali platónský myšlenkový základ, jenž nejryšší štěstí vnímal v kontextu štěstí konkrétního lidského společenství (ideální stát, ideální město).*<sup>67</sup> Prostřednictvím spravedlivého společenského řádu mělo být dosaženo opravdového štěstí.

Podívejme se blíže na vize Roberta Owena, jehož vize (které uvedl do praxe vytvořením skutečných komunit, na rozdíl od ostatních jmenovaných) jsou z hlediska této práce nejrelevantnější.

Robert Owen byl jedním z prvních a nejvlivnějších sociálních reformátorů, který se pokoušel zakládat vzorové dělnické komunity, ve kterých se měla vytvořit ideální společnost, a to nejprve v rodné Velké Británii (New Lanark), a poté v USA (nejznámější komunitou v USA byla New Harmony), a nakonec v Mexiku. Průmyslová komunita New Lanark byla vůbec jedním z prvních sociálních experimentů průmyslové éry. Owen zde stanovil pevnou pracovní dobu, zakázal práci malých dětí (místo práce se učily) a dělníkům přiděloval byty. Komise kontrolovala, zda jsou byty, pracoviště a ulice udržovány v čistotě. Owen se snažil o zlevnění životních nákladů dělníků prostřednictvím prodeje zboží ve velkém v podnikovém konzumu za režijní ceny. Dělníci byli také vedeni k tomu, aby smysluplně využívali volný čas, mj. vzděláváním. Owen tvrdil, že prostřednictvím zlepšení životních podmínek zaměstnanců a jejich výchovy a vzdělávání lze dosáhnout „*zvyšování lidského charakteru*“ a šťastné společnosti.<sup>68</sup> I když jeho reformy v New Lanark byly relativně úspěšné, kvůli neschodám se společníky z New Lanark odchází a začíná se zabývat otázkou spravedlivého sociálního řádu pro celou společnost a začíná vytvářet celospolečenské utopické vize. Navrhl družstevně organizované obce se smíšenou zemědělskou a manufakturní výrobou, které měly vzájemně spolupracovat. Nejdůležitější prvkem v nich bylo vzdělávání dětí a smysluplná práce pro dospělé. Aby mohla být nová společnost úspěšná, počet lidí v komunitách nesměl převýšit určitý počet. Owen také navrhl přesnou strukturu těchto komunit a podobu bydlení a společných prostor. Své utopické představy se snažil zrealizovat v USA, založením komunity New Harmony. Ta měla být založena na sociální rovnosti, zlidštění práce,<sup>69</sup> samosprávě všech obyvatel, zmírněním tenzí mezi bohatými a chudými, politické korupce, vykořisťování dělníků a „zhoubného“ individualismu. New Harmony byla první sekulární utopickou komunitou v Americe. Owen se domníval, že v Americe je vhodné prostředí pro založení komunity založené na spolupráci, neboť v Americe lze společenské instituce přetransformovat na základě rozumu, díky americkým principům svobody a tolerance, které se zdály příhodné pro utopické projekty.<sup>70</sup> Projekt ale kvůli nedostatku spolupráce obyvatel skončil neúspěchem, stejně jako další Owenova komunita Queenswood ve Velké Británii.

Owen inspiroval další sociální reformátory a podnikatele pro výstavbu modelových komunit, především co se týče spojení městského průmyslového a venkovského zemědělského způsobu života.

---

<sup>67</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, Fenomén Baťovského městského stavitelství z pohledové perspektivy moderních urbánních dějin. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Vírbus Unitis, 2007, s. 323.

<sup>68</sup> Tamtéž, s. 324.

<sup>69</sup> KUMAR, Krishan, *Utopianism (Concepts in Social Thought)*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1991, s. 74.

<sup>70</sup> SUTTON, Robert P., *Communal Utopias and the American Experience: Secular Communities, 1824-2000*. Westport: Praeger Publishers, 2004, s. 1.

Ve Spojených státech vznikaly sociálně-reformní komunity jako reakce na dravý kapitalismus devatenáctého století, které nabízely odstranění nelidských podmínek továren a sounáležitost s ostatními pracovníky. Často je spojovala představa, že obyvatelé těchto komunit, pokud zde budou žít v dostatku, bezpečí, v přátelství a spolupráci a dostane se jim zde vzdělání, se stanou morálními a dokonalými, a vytvoří tak morální společnost.<sup>71</sup>

Podle Vackové byla touha zakládat ideální komunity větší v USA než v Evropě, neboť Amerika sama o sobě žila duchem nového života a nového začátku, a současně velká neosídlená země umožňovala zakládání nových komunit s vlastními pravidly. Spisy evropských reformátorů, jako byl Fourier či Owen, tady měly proto velký vliv.<sup>72</sup>

Tomáš a Jan A. Bařa, stejně jako Henry Ford a Milton Hershey mohou být viděni jako sociální reformátoři spadající do procesu a období modernizace, a především v kontextu této jejich činnosti je tato práce chápána jako sociální aktéry. Tato disertační práce zdůrazňuje aktivní aktérství podnikatelů, které studuje. Aktérství definujeme jako „*vlastnost sociálního objektu mít úlohu ‚hybatele‘ jednání.*“<sup>73</sup> Podnikatel je v tomto pojetí sociální aktér jako hybatel jednání a sociální změny, který ovlivňuje v sociálním systému podniku své zaměstnance (a v systému podnikového města jeho obyvatele), a který je podle Parsonse objektem orientace svých zaměstnanců, a zároveň sám se především stává aktivním činitelem ve vytváření sociální situace, v tomto případě společnosti podnikového města.<sup>74</sup> Můžeme však také říci, že tito sociální aktéři svým jednáním neparticipovali jen na sociální změně svého nejbližšího okolí, ale podíleli se na sociální změně v rámci širokého konceptu modernizace. „*Sociální změna je klasicky definována jako změna, která se dá zachytit a identifikovat v čase, má systémový dopad a trvalé následky. Jejím velkým případem je nástup moderní doby.*“<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Tamtéž, s. x.

<sup>72</sup> VACKOVÁ, Barbora, „Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...“ Prvky utopického myšlení v historii městského plánování. In: *Sociální studia*, roč. 3, č. 2/2006, s. 107.

<sup>73</sup> MASLOWSKI, Nicolas, Historická sociologie jako pragmatický program. In: MASLOWSKI, Nicolas, ŠALANDA, Bohuslav (edd.), Jak studovat aktéra a sociální změnu z perspektivy historické sociologie. Praha: Karolinum, 2017, s. 8.

<sup>74</sup> Aktér. In: *Sociologická encyklopedie*. Dostupné zde: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Akt%C3%A9r>

<sup>75</sup> MASLOWSKI, Nicolas, Historická sociologie jako pragmatický program. In: MASLOWSKI, Nicolas, ŠALANDA, Bohuslav (edd.), Jak studovat aktéra a sociální změnu z perspektivy historické sociologie. Praha: Karolinum, 2017, s. 7.

## Americká inspirace ve firmě Baťa

Tehdejší československá společnost vnímala Zlín jako Ameriku uprostřed Moravy, Zlíňany jako „Amerikány“ a Tomáše Baťu jako českého Forda. Podobně to vnímali sami baťovci a Zlíňané.<sup>76</sup> To nebyla náhoda.

Bratři Baťové si při budování svého podniku brali inspiraci všude, kde nacházeli něco hodnotného. Sledovali velké a pokrokové podniky v různých zemích, ale navíc si při svých obchodních cestách do zahraničí všímali i společnosti, kultury, zvyků a hodnot zemí, do kterých cestovali. Americké vlivy však byly zřejmě těmy, které ve Zlíně převládaly. Ze Spojených států na přelomu devatenáctého a dvacátého století přicházely racionalizační tendence a nové podnikatelské metody (moderní způsoby řízení, moderní výrobní postupy), a Amerika byla v té době vzorem modernizace, vyspělé industrializace, racionalizace, technologického pokroku. Navíc na Tomáše Baťu měla velký vliv jeho první cesta za velkou louží; od té doby ho Amerika fascinovala.

Tomáš Baťa se do Spojených států poprvé vydal na konci roku 1904, do Ameriky připlul začátkem roku 1905. Cílem této cesty bylo jednak poznat americkou tovární architekturu, neboť firma se chystala postavit novou tovární budovu, a dále poznat obuvnické stroje, techniku jednotlivých operací, ale také způsob práce amerických dělníků.

Tomáš Baťa a další dva zaměstnanci firmy Baťa (na jaře 1905 se k nim přidal třetí) pracovali v různých obuvnických továrnách v Lynnu ve státě Massachusetts, což bylo tehdy zřejmě největší centrum americké obuvnické výroby. Cílem bylo poznat výrobu, stroje a pracovní podmínky v různých podnicích a získat tak co nejvíce znalostí o americkém obuvnickém podnikání.

Již v dopisech ze Spojených států píše Tomáš Baťa domů, které stroje z těch, které v Lynnu poznal, se mají objednat.<sup>77</sup>

Hned po návratu z Ameriky na jaře 1905 Tomáš Baťa začal implementovat poznatky, které zde získal. Ve Spojených státech byl oslněn tovární budovou, která byla celá jen z cementu a skla, s okny od podlahy po strop, kde bylo dobře vidět na práci. Již v roce 1906 byla ve Zlíně postavena nová tovární budova, při jejíž stavbě byla zužitkována inspirace americké tovární architektury. Ta „*přispěla ke zřehlednění a kultivaci poměrů ve výrobních provozech, jež byly doposud roztroušeny v několika provizorních přístavbách u staré budovy. Možnost nového prostorového uspořádání produkce výrazně zvyšovala i efektivitu práce.*”<sup>78</sup> Byla to budova dvoupatrová (neboť Baťa v Americe viděl jen budovy se dvěma či třemi patry, které šetřily náklady i prostor, a šetrnost byla jednou z věcí, které se ve Spojených státech Baťa přiučil), kde se mělo dělníkům díky dostatku prostoru

<sup>76</sup> KRUTIL, Inocenc, *Nešťední osudy Baťova exportéra: o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM, 2014, s. 9.

<sup>77</sup> KŘEČEK, Vojtěch, POKLUDA, Zdeněk, První americká cesta Tomáše Baťu. In: *Zlínsko od minulosti ke současnosti: sborník Státního okresního archivu ve Zlíně*. Zlín: Státní okresní archiv ve Zlíně, sv. 17, č. 1, 2000, s. 60-62.

<sup>78</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole: Továrna, městský prostor a společnost ve Zlíně v letech 1900-1938*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 62.

pohodlněji a snadněji pracovat. Vše mělo od Baťova návratu z Ameriky směřovat k co největšímu pohodlí dělníků při práci. V této nově postavené budově také probíhaly první pokusy se zaváděním organizace výroby podle amerického vzoru.

Dalšími důsledky Baťovy první cesty do Spojených států bylo zavedení dvousměnného provozu nebo založení obchodního oddělení; Tomáš Baťa si také v Americe uvědomil důležitost reklamy.<sup>79</sup> Možná nejdůležitější inspirace pro vývoj firmy však spočívala v dojmu, který na Baťu zanechala americká kultura, přístup k podnikání, charakter a společnost: „*Tam (v Americe – pozn. autorky) nalezl jsem mnoho krásného a nejlépe se mi líbil tamější člověk. Ten si nelámal hlavu předsudky o čestnosti nebo nečestnosti práce [...] Tam bylo vidět jen vyhrnuté rukávy a radostnou práci.*”<sup>80</sup>

Celkově byl Tomáš Baťa americkým životem a podnikáním oslněn. V dopise z května 1905 píše: „*Člověku je beztak všelijak okolo srdce, když porovnává zdejší život s naším a vzpomene, co ho na té naší vojně ještě všechno čeká. To sů ale koláče americké, my si musíme hledět také na tak chutné zadělat.*”<sup>81</sup> Podle Cekoty první americká cesta zanechala na Tomáši Baťovi celoživotní vliv: „*Očividné důkazy o vlivu tvořivé schopnosti jednotlivce na sílu obce a životní úroveň společnosti úplně vytlačily z myslí Tomáše Bati vliv ruských autorů [...] Americká skutečnost z r. 1904 v něm utvrdila názor, že jedinou cestou k úspěšnému lidskému životu je osobní úsilí, práce a osobní odpovědnost za následky.*”<sup>82</sup> „*Skutečným objevem, který si odvážel jako inspiraci byl objev možnosti rozvoje lidských sil pod vlivem svobody a soutěže.*”<sup>83</sup> V americkém prostředí na Tomáše Baťu dále velmi zapůsobila idea služby veřejnosti (viz dále) a idea sounáležitosti podnikatele a zaměstnanců. Americký podnikatel, na rozdíl od evropského, když hovořil o svém podniku, vždy říkal „my“, nikoli „já“. Slovy Tomáše Bati: „*Líbil se mi rozumější poměr mezi dělníkem a zaměstnavatelem, který přispíval také značně k vysokému blahobytu. Dělník měl sebevědomí nemenší než podnikatel. Byli si rovni.*”<sup>84</sup> Můžeme soudit, že právě zde je počátek myšlenky formování zaměstnanců, neboť Baťa pochopil, že má-li vytvořit ve Zlíně podobné prostředí, jaké je v Americe, „*musí jeho zaměstnanci získat vlastnosti severoamerických Yankeeů.*”<sup>85</sup> To dokazuje úryvek z projevu z roku 1926: „*Já chtěl zavést ve Zlíně poměry americké. Svolať jsem dělnictvo a řekl mu své názory. Řekl jsem, že jsem našel systém práce, při kterém vydělají mnohem více. Řekl jsem jim, že chci, abychom si byli rovni.*”<sup>86</sup>

Druhá cesta Tomáše Bati do Spojených států proběhla v roce 1913 (některé zdroje uvádí 1911), avšak o té není mnoho známo. Potřetí se Tomáš Baťa vydává do Spojených států koncem roku 1919, tentokrát ho doprovází Jan Antonín Baťa. V rámci této cesty navštěvuje Tomáš Baťa Ford Motor Company.

<sup>79</sup> VOŠAHLÍKOVÁ, Pavla, Tomáš Baťa a česká reklama. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 284.

<sup>80</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 30.

<sup>81</sup> KŘEČEK, Vojtěch, POKLUDA, Zdeněk, První americká cesta Tomáše Bati. In: *Zlínsko od minulosti k současnosti: sborník Státního okresního archivu ve Zlíně*. Zlín: Státní okresní archiv ve Zlíně, sv. 17, č. 1, 2000, s. 65.

<sup>82</sup> CEKOTA, Antonín, *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981, s. 47-48.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 51.

<sup>84</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 283.

<sup>85</sup> CEKOTA, Antonín, *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981, s. 51.

<sup>86</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 284.

Bat'a byl jedním z mnoha podnikatelů z celého světa, kteří navštívili továrnu Henry Forda, aby se zde inspirovali pro své vlastní podnikání. Fordovy závody byly v té době vzorem ideálního průmyslového podniku, a stejně tak pro Bat'ů.<sup>87</sup>

Tomáš Bat'a navštívil Fordovu továrnu River Rouge, respektive pracoval tu jako dělník u montážní linky a seznámil se tu s tím, jak funguje pásová výroba.<sup>88</sup> Praxí Fordovy továrny bylo pak inspirováno mnohé v Bat'ových továrnách. Tomáš Bat'a zde byl oslněn pásovou výrobou a systémem řízení. Po návratu do Zlína začal pomalu zavádět mnohé prvky z Fordova podniku. Tím byla zčásti inspirována přestavba továrního areálu a reorganizace výroby, která probíhala v letech 1923 a 1924 - racionalizace a specializace výrobních metod, zavedení proudové výroby se spádovým konvejerem, instalace nejnovějších strojů, uspořádání dílen podle druhu výrobků.<sup>89</sup> V roce 1927 pak byla zavedena proudová výroba na mechanicky poháněném běžícím páse. Bat'ova továrna je považována za továrnu fordovského typu (byla charakterizována organizací práce, racionalizací a standardizací, ale také organizací prostoru a času, disciplinací a kontrolou zaměstnanců, podporou konzumu, důrazem na produktivitu, šetřením prostoru a času atd.).

Tomáš Bat'a byl však ovlivněn i dalšími prvky Fordova podnikání. Inspiroval se co se týče podnikového školství (viz dále) a zaměstnanecké politiky. Stejně tak idea rovnosti zaměstnance a zaměstnavatele a průmyslové komunity založené na spolupráci byla zřejmě posílena Bat'ovou znalostí Fordova podniku. Tomáš Bat'a byl celoživotním obdivovatelem Henryho Forda. Byl pro něj vzorem dobrého podnikatele a jedním z mužů, kteří symbolizovali americké ideály. Spisy Henryho Forda byly ve Zlíně studovány,<sup>90</sup> jeho ideje propagovány (např. ve zlínském tisku) a pokládány za vzor pro moderní průmysl. V únoru 1920 se Tomáš vrací domů a nechává ve Spojených státech Jana, který přebírá vedení obuvnické továrny, kterou Tomáš koupil v Lynnu (Bata Shoe and Leather Co.). Továrna v americké konkurenci neuspěla, proto se Jan rozhodl z ní odejít. Přesto zůstal v Americe až do roku 1921. Pracoval v různých továrnách, aby získal zkušenosti a informace, které by mohly být pro Bat'ův koncern užitečné. Všiml si výrobních postupů, strojního zařízení, reklamy, sociální politiky, pásové výroby. Pracoval ve firmě Hamilton-Brown v Newarku či v Banister Shoe, Co. v Irvingtonu. V dopisech domů zmiňuje také firmu Endicott-Johnson. V souvislosti s tou píše, že po prostudování (sociálního) systému této firmy už lépe rozumí, „*co Tomáš ve Zlíně podnikal.*”<sup>91</sup> Továrnu Endicott-Johnson navštívil Jan A. Bat'a v roce 1921. Tato obuvnická firma vytvořila již v devadesátých letech devatenáctého století komplexní program péče pro zaměstnance, který

---

<sup>87</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Bat'a City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 241.

<sup>88</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraž rozvoje firmy Bat'a ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 8.

<sup>89</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 79.

<sup>90</sup> Spisy Henry Forda byly v Čechách překládány a publikovány již počínaje dvacátými léty.

<sup>91</sup> ŠTROBLÍK, Vladimír, Dopisy J. A. Bati z Ameriky. In: Jan Antonín Bat'a – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník, Zlín 2007, s. 11.

můžeme zahrnout pod kapitalismus blahobytu. Bat'ovský sociální program je tomuto podobný (účast na zisku, podnikové školky, jídelny, vzdělávací kurzy, podniková zdravotní péče, nízkonákladové domy pro zaměstnance).<sup>92</sup> Jan A. Bat'a píše do Zlína Tomáši Bat'ovi o této firmě na jaře 1921, ale z jeho dopisů vyplývá, že Tomáš Bat'a byl s touto firmou a jejími praktikami obeznámen již dříve. Zde viděl příklad firmy, kde se zaměstnancům dostávalo všestranné péče, a tato firma byla zřejmě jednou z inspirací pro bat'ovský sociální program.<sup>93</sup> Jan A. Bat'a v dopisech z jara 1921 dále psal o procesu výroby, strojích, sociálním programu (o rodinných domech se zahrádkou, koupelnou, vodovodem, elektrickým osvětlením, parním topením).<sup>94</sup> Dále píše o tom, že v Americe jsou pracovníci povinni se odborně vzdělávat, a že jsou za čtení odborných časopisů odměňováni, nebo je jsou dokonce povinni číst v pracovních hodinách. Dana Kasperová uvádí, že kromě Fordovy továrny Tomáš Bat'a v Americe navštívil i podnik Milтона Hersheyho, kde se rovněž inspiroval co se týče vedení podniku založeném na vědeckém způsobu řízení.<sup>95</sup> Jinou zmínku o tom, že Tomáš Bat'a navštívil Hersheyho továrnu, jsem v literatuře nenašla.<sup>96</sup> Nicméně Hershey Chocolate Company byla jednou z firem, kam byli vysláni zaměstnanci firmy Bat'a, aby získali poznatky a inspiraci co se týče podnikového vzdělávání a podnikového města. Zprávy zaměstnanců z Hershey cituje Lenka Coufalíková v bakalářské práci, která se zabývá vzděláváním a výchovou ve firmě Bat'a, které komparuje se školami, které založili Ford a Hershey, neboť ty byly podle Coufalíkové nejdůležitějším zdrojem inspirace pro podnikové školství ve Zlíně.<sup>97</sup>

Kromě svých vlastních cest a cest svých zaměstnanců do Spojených států čerpal Tomáš Bat'a informace a inspiraci ze studia amerických podniků, jako byl podnik Henryho Forda, Milтона Herhseyho či firmy Endicott-Johnson Shoe Company. Vliv na něj měli také významní američtí muži té doby, jako právě Henry Ford, Thomas A. Edison, Andrew Carnegie či John D. Rockefeller.<sup>98</sup> Ve Zlíně byla studována dobrá praxe nejrozvinutějších amerických podniků, od organizace práce a technologie, přes systémy řízení, personální a sociální politiku, podnikové školství, podnikové filozofie různých podniků atd.). Amerika měla vliv především na Tomáše Bat'u. Neoslovilo ho jen americké podnikání či koncept kapitalismu blahobytu, ale

---

<sup>92</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Bat'a a bat'ovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 118.

<sup>93</sup> MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Bat'a (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019, s. 87.

<sup>94</sup> ŠTROBLÍK, Vladimír, Dopisy J. A. Bati z Ameriky. In: *Jan Antonín Bat'a – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník*. Zlín, 2007, s. 13.

<sup>95</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 12.

<sup>96</sup> Jan Antonín Bat'a navštívil podnikové město Hershey v létě 1939, podle webové stránky Nadační fond Jana Antonína Bati, kde životní cestu Jana Bati dokumentuje historička Hana Kuslová. Dostupné online:

<https://www.janantoninbata.cz/den-po-dni>

<sup>97</sup> COUFALÍKOVÁ, Lenka, *Systém výchovy a vzdělávání firmy Bat'a ve Zlíně ve 20. a 30. letech 20. století*. Praha, 2011.

Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, datum obhajoby: 8. 2. 2011, s. 57.

<sup>98</sup> ERDÉLY, Evžen, *Švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990, s. 135.



také americké hodnoty a ideály.<sup>99</sup> Ty formovaly do velké míry jeho pohled na svět, a tím i pohled na svět Zlíňanů.

Jak píše Antonín Cekota, Bat'a znal mnoho o Americe prostřednictvím obuvnických časopisů či novinových zpráv o podnikatelích a vynálezcích, a „*V jeho názorech na smysl a účel života tyto mužové mu byli příkladem typu lidského hrdinství. [...] Co ho fascinovalo, byl způsob americké práce a osobní výkony Američanů.*”<sup>100</sup> Amerika podle Tomáše Bati vytvořila prostředí, v němž mohli lidé dosahovat úspěchu, a takové prostředí se snažil vytvořit ve Zlíně.

---

<sup>99</sup> MERRILL, Jessica E., High Modernism in Theory and Practice: Karel Teige and Tomáš Bat'a. In: *Slavic Review*, roč. 76, č. 2/2017, s. 430; KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 12.

<sup>100</sup> CEKOTA, Antonín, *Geniální podnikatel Tomáš Bat'a*. Toronto: Sixty-Eight Publishers, 1981, s. 46.

## Milton Snavely Hershey

*„Jeho příběh je pravým ztělesněním amerického snu: vzestup chlapce ze skromných poměrů, který se, díky pracovitosti, šetrnosti, vytrvalosti a troše štěstí, stal slavným, bohatým, uznávaným podnikatelem a filantropem.“<sup>101</sup>*

### Těžké začátky

Milton Snavely Hershey se narodil 13. září 1857 v Pensylvánii, blízko malého města Derry Church, do farmářské mennonitské<sup>102</sup> rodiny. Milton byl vychováván v mennonitských hodnotách, jakými byla skromnost, střídmy životní styl, tvrdá práce a služba komunitě. Finančně na tom rodina nebyla příliš dobře, dokonce často trpěla chudobou.<sup>103</sup>

Milton byl od mala zvyklý pomáhat na farmě a přivydělávat si pochůzkami, ale ve škole se mu moc nedařilo, zejména proto, že se rodina hodně stěhovala. Proto ve dvanácti letech se školou skončil a po krátkém učení u vydavatele novin se stal učněm v cukrárně a zmrzlinárně v Lancasteru v Pensylvánii. Pro Miliona, který již od dětství utrácel všechny našetřené peníze v cukrárnách, to bylo to pravé řemeslo. Po čtyřech letech v učení se Milton rozhodl osamostatnit. V osmnácti letech odešel do Philadelphie, kde si v roce 1876 otevřel cukrářství. Rozhodl se soustředit na výrobu bonbonů. Po pár letech ale zkrachoval, kvůli špatnému vedení účetnictví. Po práci u cukráře v Coloradu, který se specializoval na karamely, si Milton Hershey otevřel obchod v New Yorku. I tento obchod musel ale po čase kvůli zadlužení zavřít.<sup>104</sup> Zkušenost života v New Yorku ho nicméně velmi ovlivnila v jiné oblasti. Viděl zde trpět a umírat chudé děti, především sirotky, což na něj velice zapůsobilo, a ovlivnilo jeho pozdější rozhodnutí založit jednu z největších dobročinných organizací v Americe, a také vytvořilo základ pro jeho kritiku velkoměst a městského života.<sup>105</sup>

### Úspěšný rozjezd

V roce 1886 se vrátil do Lancasteru, kde si pronajal část tovární budovy a začal vyrábět bonbóny, především karamely. Tak byla založena Lancaster Caramel Company. Úspěch tohoto Hersheyho podniku byl odstartován v momentu, když mu britský importér, projíždějící Lancasterem, nabídl dovoz jeho karamel do Velké Británie.<sup>106</sup> Během následujících několika let se podnik rozrostl, byly postaveny tři další továrny v Pensylvánii a na Středozápadě, a firma zaměstnávala celkem více než čtrnáct stovek zaměstnanců.

---

<sup>101</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 11.

<sup>102</sup><sup>102</sup> Církev křesťanské denominace, kladoucí důraz na samostatné čtení Bible, šíření víry a následování učení Ježíše Krista a jeho příkladu.

<sup>103</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 72.

<sup>104</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 11.

<sup>105</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 51.

<sup>106</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 7.

V Hersheyho továrně byly instalovány jedny z prvních typů metod sériové výroby, které byly později zdokonaleny Henry Fordem. V roce 1893 navštívil Milton Hershey World's Columbian Exposition v Chicagu. Zde byla vystavena výrobní linka a stroje na výrobu čokolády Lehmannovy továrny, sídlící v Drážďanech. Zařízení Hersheyho ohromilo. Poprvé začal uvažovat o výrobě čokolády během svých pracovních cest do Velké Británie, kde čokoláda byla již vyráběna masově, za přijatelné ceny. Ve Spojených státech však byla v té době čokoláda stále považována za luxus, který se musí vyrábět ručně. Po zážitku z výstavy v Chicagu se Milton Hershey definitivně rozhodl soustředit se na výrobu mléčné čokolády evropského typu ve Spojených státech. Proto v roce 1894 založil Hershey Chocolate Company.<sup>107</sup>

Hershey koupil všechny Lehmannovy výrobní linky, vystavené v Chicagu, a instaloval je ve své továrně. Pomalu začal vyrábět produkty z čokolády. Začal s výrobky jako čokoláda na vaření a kakaový prášek, ale vytvořit kvalitní čokoládové cukrovinky trvalo dva roky. Jakmile se však podařilo doladit proces hromadné výroby mléčné čokolády, která se díky nízké ceně mohla prodávat masově, celonárodní úspěch na sebe nenechal dlouho čekat. Jednalo se o první hromadně vyráběnou mléčnou čokoládu.<sup>108</sup> V roce 1900 pak Hershey prodal Lancaster Caramel Company a rozhodl se soustředit pouze už jen na výrobu čokolády.<sup>109</sup>

### **Faktory Hersheyho úspěchu**

Faktorů, které stály za úspěchem Hershey Chocolate Company, bylo hned několik. Prvním faktorem byl samozřejmě produkt sám, a způsob jeho výroby. Milton Hershey představil jako první americkému zákazníkovi čokoládu evropského typu, výrobek, do kterého se veřejnost zamilovala. Navíc začal čokoládu v USA jako první vyrábět masově, a zpřístupnil tak americkým konzumentům vysoce žádaný a kvalitní produkt za levnou cenu, kterou si mohl dovolit zaplatit téměř každý. Jednou z věcí, kterou má tak Hershey společnou s Henry Fordem a Tomášem Bat'ou je fakt, že všichni udělali z původně drahého výrobku výrobek dostupný masám. Hershey, stejně jako Bat'a a Ford, přispěl k demokratizaci konzumu a prosperity.<sup>110</sup>

Druhým faktorem úspěchu bylo samotné umístění hlavní Hersheyho továrny a továrního města (viz dále). To se nacházelo v Pensylvánii, v průmyslově nejrozvinutější oblasti Spojených států, v blízkosti největších amerických měst, s hustou železniční sítí, která odtud vedla do celých Spojených států. Oblast východního pobřeží Spojených států se na konci devatenáctého století stala průmyslově nejproduktivnější a nejvyspělejší na světě.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 68-70.

<sup>108</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 1.

<sup>109</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 12-13.

<sup>110</sup> KURIE, Peter, *In Chocolate We Trust: The Hershey Company Town Unwrapped*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018, s. 2-3.

<sup>111</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 60-61.

Důležitým faktorem byl zřejmě i určitý typ pracovní síly. Ta se rekrutovala z lidí, kteří v oblasti žili, tzv. pennsylváňští Němci. Jednalo se o skupinu obyvatel, kteří do Ameriky emigrovali z Německa či Švýcarska, z různých protestantských denominací, v sedmnáctém a osmnáctém století. Jednalo se o pracovitou, čestnou, poslušnou, loajální, spolehlivou pracovní sílu.<sup>112</sup>

Jednou z neopominutelných příčin bylo jistě i rozhodnutí zavést metody racionalizace práce a tzv. vědecký způsob řízení, včetně rozhodnutí převést část řízení na profesionální manažery. V poslední čtvrtině devatenáctého století se ve Spojených státech vynořila skupina profesionálních manažerů, specializujících se na řízení velkých podniků. Tato idea vycházela z tzv. vědeckého řízení podniku, jejímž zakladatelem byl Frederick Winslow Taylor.

Milton Hershey navíc založil svůj podnik v období amerických dějin, které bylo jedním z nejprůzračnějších pro vybudování velké korporace a dosažení podnikatelského úspěchu. Mezi léty 1870 a 1920 došlo k velké imigrační vlně, která ztrojnásobila počet obyvatel - a zároveň spotřebitelů - Spojených států. Země se stala největším světovým trhem. V této éře bylo také uskutečněno bezprecedentní množství vědeckých objevů a vynálezů. Technologický pokrok, který především umožnil vznik a vývoj úspěšných podniků, se týkal rozvoje v komunikacích, dopravě, výrobních technologiích (nástup masové výroby) i energiích. Pokrok v těchto oblastech jednak propojil dosud izolované oblasti a komunity v průmyslově vyspělý národ, a jednak dal vzniknout hromadné výrobě. Díky té byla umožněna výroba kvalitních výrobků za nízké ceny, což dalo vzniknout hromadné spotřebě, která byla možná nejdůležitějším faktorem úspěchu Hersheyho podniku, stejně jako mnoha dalších.<sup>113</sup>

### **„Nejsladší místo na Zemi“**

Tato éra překotného průmyslového rozvoje ve Spojených státech měla ovšem i své zápory. Mnozí zpochybňovali industrializaci venkova, vznik obřích korporací a zánik starého způsobu života. Nicméně skutečným problémem bylo uplácení a ovlivňování politiky velkými korporacemi, vykořisťování zaměstnanců i životního prostředí mnoha podnikateli. Tyto problémy podnítily veřejnou debatu o významu, účelu a morálce velkého majetku, roli podnikatele ve společnosti a o vztazích mezi podnikateli a zaměstnanci.<sup>114</sup>

Na druhou stranu to byla doba, kdy mnoho podnikatelů investovalo své jmění do nadací, veřejných institucí a na dobročinné účely.

Také Milton Hershey zastával názor, že podnikání a majetek by měly sloužit vyššímu dobru. Chtěl vybudovat víc než jen úspěšný podnik. Rozhodl se vybudovat tovární město, komunitu a nadaci, jejichž význam dalece přesáhl jeho továrnu.

---

<sup>112</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 105.

<sup>113</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 60-61.

<sup>114</sup> Tamtéž, s. 62.

Po roce 1900 se Milton Hershey rozhodl postavit továrnu a podnikové město v oblasti, kde vyrostl, v pennsylvánském Lebanon Valley. Od začátku bylo toto místo plánováno jako něco víc než jen běžné tovární město. Hershey „*nikdy nevyprávěl svou motivaci, jen svůj záměr*“<sup>115</sup>: plánoval vytvořit vzorovou americkou komunitu, ideální místo k životu. Město ve zdravém prostředí, esteticky příjemné, které by zaměstnancům poskytovalo blahobyt, bezpečí, zábavu, pohodlný a šťastný život. Podnikové město Hershey spadalo do období výstavby tzv. vzorových podnikových měst. Tento typ podnikového města reagoval na rostoucí nespokojenost dělníků se špatnými pracovními a životními podmínkami v městských továrnách. Někteří podnikatelé, zhruba od poslední čtvrtiny devatenáctého století, začali přesouvat podniky do venkovských oblastí či na předměstí, kde mohli stavět prostorné továrny, rekreační zařízení, zelené čtvrti s nižší hustotou obyvatel.<sup>116</sup>

Byla to éra velkých stávek a organizování odborů, které bojovaly za vyšší platy a lepší pracovní podmínky. Hershey se domníval, tak jako jiní podnikatelé, že spokojení zaměstnanci budou produktivnější a loajálnější. Šlo mu ale i o něco více. Chtěl vytvořit tzv. průmyslovou utopii, kde by neexistovala nezaměstnanost, kde by lidé mohli dýchat čerstvý vzduch, kde by bylo dostupné levné a moderní bydlení. Město, kde by podle jeho slov neexistovala chudoba ani zlo. Ideální americké město, kde by lidé byli zdraví, šťastní a žili počestně a „správně“. Město, kde by „*volný čas a vzdělání byly stejně oceňovány jako tvrdá práce, kde by se domy pyšnily zbradami, elektřinou, kanalizací a tekoucí vodou, a kde by vymoženosti velkoměsta byly dostupné všem zadarmo*.“<sup>117</sup> Lidé ve městě měli žít život střední třídy, obklopeni možnostmi zábavy a veřejného školství. Hershey zdůrazňoval, že na podnikovém městě nechce vydělat. Podnikání mělo podporovat komunitu, a ne naopak.

Stejně jako v případě podniku Bat'a, i Hersheyho podnikové město mělo ležet v izolované venkovské oblasti, ovšem na rozdíl od Tomáše Bati si Milton Hershey toto místo vybral záměrně. Chtěl postavit tovární město na zelené louce, uprostřed venkova. Velká města podle něj nahrávala vzniku sociálních třenic a nepokojů. Proto mělo být město návratem do života v přírodě, přirozeného života, a mělo být místem, kde lidé budou moci dosáhnout společenské a morální harmonie, a kde budou zaměstnanci žít v souladu s vedoucími pracovníky. Hersheyho podnikové město mělo být ukázkou humánního a morálního kapitalismu.<sup>118</sup> Podle jednoho z vedoucích činitelů firmy bylo přenesení továrny na venkov jedním z největších experimentů dvacátého století v oblasti decentralizace průmyslu.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 112.

<sup>116</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 14.

<sup>117</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 89.

<sup>118</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 102.

<sup>119</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 13.

Dalšími důvody pro umístění továrny a podnikového města uprostřed venkova byla blízkost farem, které mohly denně dodávat čerstvé mléko na výrobu čokolády, dále fakt, že v kraji byla železnice, a pravděpodobně se ozývala také Miltonova mennonitská výchova, která zdůrazňovala venkovský život jako ideální.<sup>120</sup>

Se stavbou továrny a města se začalo v roce 1903. Město dostalo jméno Hershey. Již v roce 1904 byly dostavěny první domy pro zaměstnance, na svou dobu velmi moderní a luxusní. Byly vybaveny elektrinou, ústředním topením, kanalizací a tekoucí vodou, mnohé měly garáž. Stejně jako ve Zlíně, většina zaměstnanců pocházela z venkova, a tyto moderní domy pro ně byly naprostou změnou oproti tomu, v čem vyrostli. Zaměstnanci si v Hershey mohli domy postavit i sami, ale museli se držet určitých pravidel, co se týče vzhledu (stejně tak museli všichni dodržovat určitá pravidla užívání domů). Rozdíl mezi Hersheyho městem a jinými americkými podnikovými městy spočíval také v tom, že v Hershey si lidé mohli domy koupit, nejen pronajmout, v čemž je Milton Hershey podporoval.<sup>121</sup> Koupě domu totiž znamenala jejich investici do města, což přispívalo k pravděpodobnosti, že v podniku zůstanou.<sup>122</sup> Od ostatních amerických podnikových měst se Hershey lišilo také v tom, že domy pro zaměstnance nebyly uniformní. Milton Hershey se při stavbě města chtěl vyhnout monotónnosti a požadoval, aby pokud možno každý dům měl nějaký jedinečný prvek. Nechtěl, aby město vyhlíželo průmyslově nebo uniformně, ale aby mělo charakter a zaměstnanci se tam cítili dobře.

Stejně jako v případě Zlína, Hershey mělo vzhled zahradního města, s mnohou zelení, stromy a květinami. Stejně tak každý dům pro zaměstnance měl zahrádku a trávník před domem. Ve městě byla zařízení v té době na většinu podnikových měst nevídaná, jako zábavní park, muzeum, golfová hřiště a nejrůznější sportovní arény.<sup>123</sup>

Hned v počátku byl ve městě vybudován park, bazén, tělocvična a veřejná knihovna (místa, která byla v té době zřídka k nalezení i ve větších městech). Hershey také vybudoval elektrárnu, která zásobovala továrnu i město, veškerou infrastrukturu a nejmodernější vybavení, jako například zásobárnu vody se systémem filtrace. Firma také založila vlastní dopravní společnost, která ve městě operovala. Měla na starost

---

<sup>120</sup> Výjevy z idylického venkovského života byly mj. často zobrazovány na obrázcích v tabulkách čokolády, jedné z mála reklam, které podnik využíval. A v podnikových periodických nechával Hershey otiskovat články popisující zla městského života – viz D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 152, 159.

<sup>121</sup> Viz např. reklama v podnikovém tisku povzbuzující ke koupi pozemku a stavbě vlastního domu a odrazující od bydlení v podnájmu: Economists are Cautioning the People of this Country against Waste. In: *The Hershey Press*, vol. I, no. 49, 5. 8. 1910, s. ? (scan 3), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3213/rec/49>; nebo dále: He's His Own Landlord! In: *The Hershey Press*, vol. III, no. 4, 27. 6. 1912, s. 11 (scan 2), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/2231/rec/148>

<sup>122</sup> A podle článku *Facts about Hershey* v podnikovém tisku byla většina obyvatel Hershey majiteli nemovitostí, viz Facts about Hershey. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 7 (scan 7), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/1>

<sup>123</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 1.

trolejbusové linky, které přepravovaly jak mléko z okolních farem, tak především zaměstnance, a to jednak v rámci města, a jednak z okolních vesnic do Hershey. Tyto linky byly později rozšířeny na celou oblast střední Pennsylvánie, a dále do velkých měst na Severovýchodě. Sloužily převážně pro zaměstnance, obyvatele města, studenty Hersheyho školy a návštěvníky města.<sup>124</sup>

V několika následujících letech byly postaveny další veřejné budovy – několik škol (ve městě fungovaly nejmodernější veřejné školy), obchodní dům, kongresová hala pro několik tisíc lidí, mnoho závodních a sportovních klubů. Tyto služby a zařízení byly dotovány firmou, a díky tomu byly v Hershey daně z nemovitosti zhruba poloviční než v jiných místech.<sup>125</sup>

V městském parku vyrostla zoologická zahrada (největší v Americe), kolotoč, koncertní altán. Z městského parku se postupem času stal jakýsi zábavní park, který přitahoval návštěvníky i ze vzdáleného okolí. Cestovní ruch se stal druhým nejdůležitějším zdrojem příjmu komunity. Z Hershey se stalo místo, kam se jezdilo za zábavou o víkendech a prázdninách, a bylo jedním z turisticky významných míst ve Spojených státech.<sup>126</sup>

Všechna rekreační zařízení ve městě byla zdarma, a podnik dotoval i prodělečné služby. Firma poskytovala všechny podpůrné a veřejné služby ve městě, od veřejné dopravy po bankovní služby a prádelnu, stejně jako místa pro rekreační a volnočasové aktivity. Ve městě byla firemní banka a zaměstnanci byli podporováni, aby si zde založili účet.<sup>127</sup> Dále byl založen fond, který obyvatelům umožňoval vzít si hypotéku na dům, jelikož firma podporovala koupi domů. Firma poskytovala pojištění v případě nemoci, nehody nebo smrti, a velmi štědré zabezpečení ve stáří,<sup>128</sup> a podporovala městem sponzorované organizace, jako byly pánské či dámské kluby, dobrovolní hasiči či veřejná knihovna.

Jako v případě Bat'ova podniku a Zlína, i v Hershey se díky tomu, že město bylo poměrně izolované od okolí, a firma zde provozovala většinu služeb, platy zaměstnanců vracely často zpět firmě.

A taktéž jako v případě Zlína, rozvoj města byl financován příjmy podniku, a dále pak z prodeje stavebních pozemků a z příjmů nejrůznějších podniků, které byly vytvořeny za účelem obhospodařování města.<sup>129</sup>

---

<sup>124</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 115.

<sup>125</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 132, 157.

<sup>126</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 112, 120.

<sup>127</sup> Viz reklama v podnikovém tisku, Beware of Smooth Strangers. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 3 (scan 20), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

<sup>128</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 114, 117.

<sup>129</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 121, 132.

Od ostatních amerických podnikatelů té doby, kteří budovali pro zaměstnance podniková města, se Hershey v mnohém lišil. Kromě již zmíněného faktu, že podporoval zaměstnance v koupi domů a stavitele v tom, aby domy nebyly uniformní, dohlížel také na to, aby domy byly moderně vybavené a kvalitně postavené. Na rozdíl od mnohých jiných podnikatelů Milton Hershey ve svém podnikovém městě sám bydlel, mezi svými zaměstnanci. Rovněž bylo velmi neobvyklé, aby podnikatel dával prostředky na vymoženosti jako byl zábavní park, divadlo, sportoviště či zoo.

Milton Hershey chtěl vybudovat podnikové město, které by mělo vyšší poslání. Město bylo výrazem společenské dohody mezi podnikem a jeho okolím.<sup>130</sup> Mělo to být místo, kde nebude chudoba ani zlo. Něco o charakteru tohoto poslání nám může říct projev, který na desátém výročí založení města v roce 1913 přednesl právník a řečník Omar Hershey (bez příbuzenského vztahu k Miltonu Hersheyemu), který byl známým propagátorem myšlenky, že obchod musí nutně nakonec vytvořit světový mír. Ve svém projevu, nazvaném Hersheyho myšlenka (*The Hershey Idea*) vyzdvihl zásluhy Milтона Hersheyho, který podle něj nejen vyráběl čokoládu, ale také tvořil historii. Hersheyho označil za inspiraci pro mládež. Hovořil o tom, že v době pracovních stávek a kritiky veřejnosti vůči průmyslu, by stačilo, kdyby všechny podniky vzaly za své spravedlnost a zdravý rozum, tak jako Hershey, aby byly problémy vyřešeny. Na slavnosti zazněla kromě oslavných projevů i píseň s názvem *The Hershey Song*, která oslavovala Hersheyho i jeho dílo.<sup>131</sup>

### **Hersheyho průmyslová škola**

V roce 1909 založil Hershey sirotčinec a školu pro chlapce s názvem Hershey Industrial School (Hersheyho průmyslová škola). Její založení bylo pro Hersheyho zřejmě ještě důležitějším počinem, než vybudování podniku a podnikového města.

Nejprve byli do školy přijímáni chlapci mladší osmi let věku, v první polovině třicátých let začali být přijímáni chlapci mladší čtrnácti let.<sup>132</sup>

Výuka pro mladší děti byla organizována podle učení Friedricha Froebela, zakladatele moderní předškolní výchovy, a zdůrazňovala hry a fyzickou aktivitu. Pro výuku starších chlapců Hersheyho škola zdůrazňovala, kromě klasického studia a akademické přípravy, i výuku manuálních prací a obchodu (odtud název Hersheyho průmyslová škola), a od dvacátých let i výuku zemědělství.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 2.

<sup>131</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 140.

<sup>132</sup> Tamtéž, s. 130, 204-205, 235.

<sup>133</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 15.



Chlapci měli být připravováni na povolání v zemědělství a obchodu, primárně neměli být připravováni na vysokoškolské studium. Škola kombinovala praktické a akademické předměty, podle Hersheyho je užitečné jen takové vzdělání, které připravuje na profesi.<sup>134</sup>

Výchova zde zdůrazňovala náboženskou toleranci, nezkažený životní styl, skromnost a pravdomluvnost. Chlapci také pracovali na farmách, což je mělo učit odpovědnosti a pracovní etice. Po absolvování školy dostal každý chlapec sto dolarů, nové oblečení a pomoc při hledání zaměstnání. Chlapci, kteří se rozhodli jít na vysokou školu, dostali plné stipendium.

Škola měla přísné požadavky na chování, charakter a studijní výsledky. Škola si vybírala ty „nejlepší“ ze sirotků. Přijímání byli jen nadějní a talentovaní chlapci s dobrým chováním, aby byli dobrými společníky pro ostatní chlapce.

O žáky bylo postaráno ve všech směrech, od ubytování přes stravu a oblečení až po zdravotní péči. Chlapci byli po skupinách podle věku ubytováni v domovech, které vedly manželské páry nebo samotné ženy. To mělo zajistit, že chlapci budou vyrůstat v rodinném prostředí.<sup>135</sup> Jaký byl život konkrétních chlapců, záleželo hodně na tom, v jakém domově a u jakého manželského páru bydleli. Někteří pěstounští rodiče měli o chlapce upřímný zájem a chovali se k nim velmi vřele (jak vzpomíná např. William Dearden<sup>136</sup>), jiní se ocitli v domovech, kde výchova mohla hraničit až s týráním. To si však chlapci nespojovali s Miltonem Hersheyem, s ním si spojovali jen to dobré, co jim škola přinesla. Vnímali to tak, že vše, co je jim poskytováno, dostávají přímo od Hersheyho. Chlapci se na Milтона Hersheyho často dívali jako na nevlastního otce a cítili k němu náklonnost. Milton Hershey je také do velké míry považoval za své děti. Často je zval do svého domu nebo je navštěvoval, hrál si s nimi, povídal a zajímal se o to, jak jsou vychováni a vzděláváni.<sup>137</sup>

Škola se postupně rozrůstala, až ve třicátých letech sloužila více než šesti stům chlapcům, a na konci třicátých let okolo tisíce. V první polovině třicátých let změnil Milton Hershey podmínky fungování školy tak, aby bylo zaručeno, že škola se do budoucna musí postarat o takový počet chlapců, který jí finanční prostředky z fondu dovolí.

Pro Milтона Hersheyho i jeho ženu byla pomoc sirotkům určitou náhradou za to, že nemohli mít vlastní děti.<sup>138</sup> Milton Hershey, který neměl skutečné dědice, tak považoval za své dědice chlapce ve škole.<sup>139</sup>

---

<sup>134</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 24.

<sup>135</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 117.

<sup>136</sup> William Dearden, absolvent Hersheyho průmyslové školy, se v sedmdesátých letech stal výkonným ředitelem Hersheyho korporace, viz např. William E. Dearden, 1922 – 2003. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [William E. Dearden, 1922-2003 – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](http://WilliamE.Dearden,1922-2003-HersheyCommunityArchives(hersheyarchives.org))

<sup>137</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 132-133, 209.

<sup>138</sup> KURIE, Peter, *In Chocolate We Trust: The Hershey Company Town Unwrapped*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018, s. 3.

<sup>139</sup> HALBLEIB, John F., *Hershey: Ideal Community for Orphans*. Bloomington: AatorHouse, 2005, s. 15.

Investice do školy pro něj byla i způsobem, jak si vybudovat odkaz, který by přesahoval podnikatelskou činnost a pouhé nabytí bohatství, a jak věnovat toto jmění na dobročinné účely. Hersheyho zájem o pomoc sirotkům byl upřímný, ať již proto, že sám neměl děti, nebo kvůli vzpomínkám na dětství, kdy mu chyběla stabilita a materiální zabezpečení, proto je chtěl dopřát sirotkům. Především jim ale chtěl dát vedení, alespoň se blížící otcovskému, neboť chlapci bez otcovského vedení dle něj neměli v životě šanci. A konečně chtěl chlapcům poskytnout příležitost, neboť se domníval, že právě nedostatek příležitosti stojí za životním neúspěchem mnoha lidí. Dívky, na rozdíl od chlapců, podle něj vždy najdou uplatnění a pocit užitečnosti v péči o domov, ale na chlapce se společnost dívá jako na přítěž, proto se rozhodl zaměřit pouze na chlapce.<sup>140</sup>

Nicméně v této éře byla starost o sirotky zájmem mnohých, a byla předmětem politické a progresivistické agendy. Osířelé děti představovaly v té době pro společnost velký problém. Zaplavovaly ulice velkých měst a mnohé z nich v dospělosti končily ve vězení. Milton Hershey věřil, že je to proto, že nikdy nedostaly v životě šanci, a chtěl být tím, kdo aspoň části sirotků tuto šanci dá. Věřil, že charakter lidí je určován prostředím, spíše než genetikou.<sup>141</sup>

Společně se školou byl ustanoven fond, kterému manželé Hersheyovi věnovali více než deset tisíc akrů nemovitostí a cenných papírů podniku. Svěrenecká listina fondu ustanovila, že způsob využití peněz nemůže být v budoucnu změněn. Dále tato listina upravovala pravidla fungování školy. Těmito opatřeními Hershey zaručil, že škola bude mít v budoucnu, i po jeho smrti, k dispozici finanční prostředky, a že bude fungovat v souladu s jeho vizí.

V roce 1918 udělal Milton Hershey důležitý krok ve vývoji své průmyslové školy. Uložil všechny akcie Hershey Chocolate Company a téměř veškerý svůj majetek (včetně svých vlastních akcií a tisíce akrů pozemků) ve prospěch fondu školy. Od této chvíle tak mohly být tyto prostředky použity jen na školu. Tím Hershey škole navždy zajistil příjem, který navíc rostl spolu s příjmy podniku.

V roce 1918 tento čin představoval dar v hodnotě šedesáti milionů dolarů. Škola se stala většinovým vlastníkem ve všech Hersheyho podnicích, od továrny po instituce ve městě. Tím Hershey zajistil budoucnost nejen škole, ale i továrně a městu, a tím se vytvořil úzký vztah mezi průmyslovou školou a obyvateli města Hershey. Tímto krokem chtěl Hershey zajistit budoucnost svých zaměstnanců i chlapců ve škole.

### **Hersheyho dobročinné aktivity**

Zájem Milona Hersheyho o dobročinnost nekončil jen u školy pro osířelé chlapce. Soustředil se i na jinou veřejně prospěšnou činnost. Již v prvních letech fungování města a továrny se snažil vytvořit moderní

---

<sup>140</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 179-180.

<sup>141</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 117, 132.

veřejný školský systém tím, že sloučil malé školy (tzv. jednotřídky) v oblasti a místo nich postavil McKinleyho školu.<sup>142</sup> Rovněž věnoval v průběhu let peníze a budovy všem státním školám ve své komunitě.

V roce 1935 založil M. S. Hershey Foundation. Založením této nadace reagoval na problém nezaměstnanosti mladých lidí, kteří dokončili střední školu, a kvůli omezeným pracovním příležitostem v době krize nemohli najít práci. Tato organizace podporovala veřejné školy a poskytovala podporu ve vzdělávání pro kteréhokoli obyvatele správní oblasti Derry Township, pod kterou spadalo město Hershey a okolí. V roce 1938 vznikla v rámci této nadace Hershey Junior College, která poskytovala vysokoškolské dvouleté studium zdarma pro všechny obyvatele Derry Township a zaměstnance Hersheyho podniku.<sup>143</sup>

V polovině dvacátých let nechal Hershey postavit novou (státní) střední školu, nemocnici, halu pro zimní sport a nové atrakce v zábavním parku. Rovněž věnoval peníze na různé katolické instituce (jeho žena byla katolička), například na katolickou nemocnici v Lancasteru. Peníze věnoval i dalším křesťanským církvím, stejně jako židovským organizacím.<sup>144</sup> Dále se věnoval dobročinným aktivitám i na Kubě, kde nechal v polovině dvacátých let postavit sirotčinec a školu pro chlapce podle stejného vzoru jako v Hershey.

Milton Hershey také rád dělal spontánní dobré skutky. Platil například zdravotní péči pro mnoho nemocných obyvatel města, nebo založil spořicí účty všem dětem narozeným za určité období a vložil na ně vklad deset dolarů.

### **Přístup Milona Hersheyho k majetku**

Jak bylo řečeno výše, založení školy se sirotčincem a továrního města bylo pro Milona Hersheyho způsobem, jak vybudovat svůj odkaz. Věřil, že pokud někdo nabyde velkého majetku, měl by jej věnovat na obecné dobro, použít na vylepšení života své komunity a lidstva obecně.<sup>145</sup> Podnikatelé měli podle Hersheyho rozdávat svůj majetek na dobročinné účely již během svého života, a ne až před smrtí, jak bylo u významných podnikatelů té doby časté. Také věřil, že bohatí by neměli mít možnost předat majetek dětem v rámci dědictví. Příliš velké bohatství, které neslouží vyššímu účelu, bylo dle něj nežádoucí. Stejně tak podnikání jako takové mělo sloužit lidstvu.<sup>146</sup>

---

<sup>142</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 16.

<sup>143</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 15. Od roku 1965 se M. S. Hershey Foundation pak stará o podporu kultury a vzdělávání v této oblasti a snaží se udržovat odkaz Milona Hersheyho prostřednictvím institucí jako The Hershey Museum, The Hershey Community Archives a dalších, viz MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 120, 199-200.

<sup>144</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 117.

<sup>145</sup> Texty o zámožných podnikatelích, kteří rozdali svůj majetek, se objevovaly také v podnikových novinách, viz např.: Rockefeller in Bronze. In: The Hershey Press, vol. II, no. 29, 17. 3. 1911, s. 14 (scan 6), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/2908/rec/81>

<sup>146</sup> HALBLEIB, John F., *Hershey: Ideal Community for Orphans*. Bloomington: AuthorHouse, 2005, s. 17.

Myšlení mnoha podnikatelů té doby, že je hřích zemřít bohatý, bylo inspirováno esejí Andrew Carnegieho s názvem *The Gospel of Wealth* (tato esej byla zakládajícím dokumentem novodobé filantropie), ve které Carnegie hovoří o zodpovědnosti bohatých dělit se o svůj majetek.

Toto přesvědčení zastával také Hershey. Nevíme, zda byl ovlivněn Carnegiem, ale můžeme s jistotou tvrdit, že byl ovlivněn svou mennonitskou výchovu, stejně jako idealismem. To neznamená, že se stal úspěšným, aby zachránil svět, ale aby zbohatl. Současně si však přál, aby jeho impérium pomáhalo dobré věci. Ve svém proslavu o Miltonu Hersheyem řekl Samuel F. Hinkle, v té době prezident Hershey Chocolate Corporation, v roce 1964 toto: „*On (Hershey) se nijak zvlášť nezajímal o lidstvo v abstraktním slova smyslu. Jeho mysl se v abstrakci jakéhokoli druhu pohybovala jen obtížně. Jeho dobročinnost nevyřůstala z žádného z principů moderní sociologie, ale, tak jako u Dobrého Samaritána, z jeho přímého kontaktu s utrpením. Nikdy nezapomněl na své vlastní strádání v dětství, a jelikož vnímal tato znevýhodnění u jiných lidí, snažil se jim pomoci.*“<sup>147</sup>

Jak bylo řečeno výše, na rozdíl od jiných významných podnikatelů té doby, kteří věnovali své jmění na veřejné blaho většinou až ke konci života, Milton Hershey chtěl jít dále. Chtěl vytvořit něco výjimečného již za svého života. Pro něj se tímto dílem stalo tovární město a komunita, kterou zde vytvořil, dobré podmínky v jeho továrně pro zaměstnance, a průmyslová škola pro sirotky. A záleželo mu na tom, aby toto jeho dílo pokračovalo i do budoucna. To byl důvod, proč zajistil, aby výnosy z jeho podnikání šly na fond školy v Hershey. To mělo garantovat, že škola bude mít vždy prostředky, a také že se podnik nedostane do rukou těch, kteří by ho chtěli přesunout jinam, čímž by jeho zaměstnanci přišli o práci a komunita by přestala existovat.

### **Realita života v „čokoládovém městě“**

Milton Hershey rád hovořil o svém podnikovém městě jako o „průmyslové utopii“, která měla poskytovat pohodlný život obyvatelům a být vzrušujícím místem pro turisty.<sup>148</sup>

Život v Hershey byl nejen od začátku plánován jako realizace utopie, ale v realu ideální život do určité míry i připomínal. Město bylo jedinečné, protože „*odráželo jedinečné názory a osobnost svého tvůrce. Milton Hershey se osobně zajímal o své město a jeho obyvatele*“.<sup>149</sup>

Daně tu byly nízké, platy dobré, i když ne nadprůměrné, protože v okolí nebyl konkurenční zaměstnavatel. Firma však nabízela životní a úrazové pojištění, štědré důchodové pojištění a mnoho zaměstnanců dostávalo na konci roku desetiprocentní bonus. Většina rodin byla mladá, bydlení bylo cenově dostupné, a bylo zde mnoho možností zábavy a rekreace, netypické i pro daleko větší města. Milton Hershey byl „vládcem“ města a „rodičem“ těch, kteří na něm záviseli, tedy svým zaměstnancům, obyvatelům města a

---

<sup>147</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 15.

<sup>148</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 28.

<sup>149</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 45.

okolním farmářům. Mnozí zaměstnanci a obyvatelé města si vytvořili obraz Miliona Hersheyho jako příjemného, štědrého a šlechetného muže. Zaměstnanci ho často nazývali „otcem“. Tento obraz odpovídal i neodpovídal realitě, jelikož Milton Hershey byl náladový a poměrně nevyzpytatelný. Na jednu stranu byl velmi přísný a náročný, na druhou stranu dělal pro své zaměstnance různé nezištné a dobročinné skutky, často spontánní a individuálně zaměřené (například dával zaměstnancům peníze na něco, co potřebovali, věnoval jim dary ke svatbě nebo k novému domu).<sup>150</sup> Bylo pro něj důležité, aby jeho zaměstnanci žili důstojně (viz například fakt, že na rozdíl od Tomáše Bati trval na tom, aby všechny domy pro zaměstnance nebyly stejné a uniformní, ale měly osobitý charakter, viz výše). Chtěl jim vytvořit dobré sociální, materiální i morální podmínky. Díky tomu získal zaměstnance loajální a vděčné za práci v podniku. Hershey věřil, že co je dobré pro jeho zaměstnance, je dobré také pro jeho podnikání. Chtěl, aby se jeho zaměstnanci cítili osobně zainteresováni v podniku i ve městě.<sup>151</sup> Snažil se zajistit, aby hierarchie v továrně nepřesahovala do života ve městě. Domy vedoucích pracovníků nebyly odděleny od ostatních, a nebyly o moc větší a honosnější než domy běžných zaměstnanců. Všichni nakupovali ve stejných obchodech, posílali děti do stejných škol a chodili do stejných kostelů.<sup>152</sup>

Na druhou stranu kontrola a rozsáhlý vliv Hersheyho ve městě podněcovala debaty o tom, zda se opravdu jedná o industriální utopii, nebo spíše o „benevolentní autokracii“, kde Hershey chtěl mít vliv nejen na továrnu, ale také na každodenní život ve městě.

Ve městě i továrně panovala v některých oblastech přísná disciplína, a podnik se snažil dohlížet i na soukromý život zaměstnanců. Například pití alkoholu bylo přísně postihováno (i když Hershey sám se alkoholu nevyhýbal). Proti pití alkoholu varovala tovární periodika a v jednom případě si firma najala na několik týdnů tajnou službu, aby sledovala zaměstnance, kteří pili v jednom z podniků, které firma neměla přímo pod kontrolou. Ve městě byly zakázány bary, obchody dodržovaly sabbath, v podnikových periodících se hovořilo o tom, že lidé, kteří mluvili sprostě a nadávali, by měli být z města vyhozeni.<sup>153</sup>

Hershey byl v přístupu ke svému podnikovému městu praktický idealista, jak píše McMahon, na jednu stranu viděl jako svou zodpovědnost využít své jmění ke zlepšení života zaměstnanců, avšak na druhou stranu způsobem, který on sám považoval za nejlepší, a nikoli tak, jak by za nejlepší mohli považovat sami obyvatelé města.<sup>154</sup>

---

<sup>150</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 113, 138, 152, 153.

<sup>151</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 41.

<sup>152</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 114-115.

<sup>153</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 136, 148, 210.

<sup>154</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built of Stone: The Family of Milton S. Hershey Constructs a Pennsylvania German Cultural Landscape*. Město nedohledáno, 2015. Disertační práce. Pennsylvania State University, School of Humanities, datum obhajoby: 26. 2. 2015, s. 42-43.

Pro mnohé zaměstnance byl paternalismus Milтона Hersheyho příliš. Hershey sám občas kontroloval, jak jsou které domy a zahrady upravené, či si najímal soukromé detektivy, aby našel odpovědi na problémy ve městě, které ho trápily (například kdo vyhazuje odpadky v městském parku nebo kdo do města dováží alkohol během prohibice).<sup>155</sup> Snažil se mít přehled o tom, co se ve městě děje, a v případech konfliktů často sám zasahoval, což bylo dáno i tím, že si chtěl zachovat co nejvíce moci ve svých rukou.

Na druhou stranu město bylo v mnoha směrech ideální komunitou a místem k životu. Byly tu moderní domy s nízkými nájmy, takže zaměstnancům zbývaly prostředky našetřit si na vlastní bydlení. Tím město vyčnívalo nad americký průměr, kdy méně než polovina obyvatel v té době vlastnila dům. V Hershey vlastnily dům tři čtvrtiny lidí. Město bylo upravené a umístěno ve zdravém venkovském prostředí. Místní daně byly relativně nízké a firma poskytovala služby jako elektřinu, vodu, odvoz odpadu, telefon a vytápění veřejných budov. Kvalita života v Hershey vyčnívala zejména v porovnání s ostatními průmyslovými městy, kde lidé zpravidla žili ve špatných podmínkách. Rozdíl v životních podmínkách v Hershey a jinde je nejlépe patrný, pokud srovnáváme dělnickou třídu a tovární zaměstnance v jiných městech a továrnách. Velký rozdíl najdeme ale také mezi městem Hershey a venkovem, odkud mnoho zaměstnanců Hershey, stejně jako v případě Bat'ova podniku, pocházelo. Jak vzpomíná například pamětník Monroe Stover, zde poprvé zaměstnanci z venkova bydleli ve městě s dlážděnými ulicemi, a v moderním domě s elektřinou, topením a telefonem.<sup>156</sup>

Město se vyznačovalo velkým množstvím kulturních, sportovních, vzdělávacích, společenských a rekreačních aktivit. O tom, že vzdělávání a „zabavení“ občanů mělo ve vytváření vzorové komunity svůj účel, svědčí článek v podnikovém tisku z roku 1914: „*Tuto zimu zkoušíme v Hershey velmi zajímavé experimenty. Je uznáváno, že úspěch vzorové komunity závisí zásadním způsobem na správném rozvoji ducha komunity. Někdy ztrácíme ze zřetel, že toto je velmi mladé město, že je jen pár let staré; že je podrobena obvyklým dětským potížím, a že hlavní je dobrá potrava a správná zábava*“.<sup>157</sup>

Zvláštní kombinaci kontroly s pohodlným životem a dobročinností označil jeden z pamětníků za tzv. filantropické diktátorství: „*Existují různé druhy diktátorství. To, ve kterém žijeme tady v Hershey, pokud to tak chcete nazvat, je filantropické diktátorství. Svět by byl daleko lepší, kdybychom takových měli víc*“.<sup>158</sup> Většina obyvatel Hershey zřejmě byla spokojena s „vládou jednoho muže“ výměnou za pohodlí, bezpečí a zaopatření.

Co se týče samotné práce v továrně, ta se od většiny jiných továren lišila v tom, že Hershey nechával rád zaměstnance experimentovat, experimentování dokonce vyžadoval, a dával zaměstnancům příležitost, aby

---

<sup>155</sup> Tamtéž, s. 116.

<sup>156</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 114.

<sup>157</sup> What the People Want. In: *The Hershey Press*, vol. 6, no. 10, 19. 11. 1914, s. 4 (scan 4), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3163/rec/1>

<sup>158</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 249.

zkoušeli nové nápady. Sám experimentování miloval. Často pracoval v továrně po boku svých zaměstnanců a na experimentování se podílel. Stejně jako Tomáš i Jan A. Baťovi se nebál v továrně vyhrnout rukávy a ušpinit si ruce, když bylo třeba.<sup>159</sup>

### **Obraz Milona Hersheyho u zaměstnanců a veřejnosti**

Zaměstnanci považovali Milona Hersheyho za „dobrého bohatého muže“. Ne všichni ho milovali, především kvůli jeho náladovosti a občasnému tvrdému přístupu. Obecně ale mezi zaměstnanci převažoval pocit, že Hershey mu na nich záleží, protože viděli, že podnik jim nabízí příležitosti pro vzdělání, zdravé prostředí a možnosti zábavy a rekreace, kterých se dostávalo jen malému počtu jiných komunit.<sup>160</sup>

Ještě dnes žije legenda Milona Hersheyho mezi obyvateli města Hershey, je ale v podstatě odtržená od skutečné osoby Hersheyho, a je také ambivalentní. Na jedné straně je Hershey vzpomínán jako dobrotivý a benevolentní, na druhé straně jako diktátor, který chtěl vše ovládat. Osobně nebyl Hershey vzpomínán jako charismatická osobnost, jen skrze své skutky.<sup>161</sup>

Za „dobrého bohatého muže“ považovala Hersheyho i americká veřejnost, která ho viděla jako „nesobeckého kapitalistu.“ Stejně tak ho většinou prezentoval i dobový tisk. Milton Hershey vynikal mezi ostatními podnikateli ještě více díky tomu, v jakém období americké historie začínal podnikat. V té době bylo běžné, že velké podniky využívaly a korumpovaly vládu, aby získaly výhody pro své podnikání, a často se nechovaly ke svým zaměstnancům zrovna nejlépe.<sup>162</sup> Hershey byl však veřejností vnímán jako filantrop a budovatel utopického města, jako úspěšný podnikatel, a zároveň někdo, kdo vybudoval vzorovou americkou komunitu a věnoval se dobročinnosti. Tím se lišil od mnoha bohatých mužů své éry. O Hersheyho nezvyklé oblíbenosti svědčí i fakt, že v této epoše, kdy média i veřejnost kritizovaly bohaté muže a úspěšné podnikatele, Hersheyho se kritika v drtivé většině případů netýkala.

Dobrá obraz u veřejnosti byl podporován i typem výrobku, který Hershey zákazníkům přinášel, a díky tomu, že díky masové výrobě a distribuci udělal z luxusního produktu, jakým čokoláda do té doby byla, zboží, které si mohl dovolit každý.<sup>163</sup> Sám Milton Hershey se považoval za progresivistu, a stejně tak se prezentoval. Vznik amerického progresivismu jako sociálního a politického hnutí můžeme datovat na přelom devatenáctého a dvacátého století. V politice bylo toto hnutí nejprve reprezentováno prezidentem Theodorem Rooseveltem. Ten kritizoval korupci v politice, monopoly a trusty v podnikání, podporoval organizování odborů, zasazoval se o zájmy dětí, ochranu životního prostředí a křesťanskou morálku, kterou

---

<sup>159</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 84.

<sup>160</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 19.

<sup>161</sup> KURIE, Peter D., *Trust in Perpetuity: Legacies of Charity in a Storied Company Town*. Princeton, 2015. Disertační práce. Princeton University, datum obhajoby nedohledáno, s. 211.

<sup>162</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 27, 113-114.

<sup>163</sup> KURIE, Peter, *In Chocolate We Trust: The Hershey Company Town Unwrapped*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018, s. 2-3.

byl progresivismus inspirován. Theodore Roosevelt byl jedním z mála politiků, které Milton Hershey obdivoval.<sup>164</sup> Takzvaná Hersheyho idea do ideologie progresivismu zapadala: „*Hersheyho idea, tj. podnik, který by vytvořil něco šlechetnějšího než zisk, přišla na samém vrcholu progresivního hnutí.*“<sup>165</sup> Součástí politického progresivismu bylo i sociální inženýrství, a i v tomto smyslu byl Hershey progresivista – i jeho snahy měly občas sociálně-inženýrské tendence.

### **Obraz Miliona Herhseyho v médiích**

Pozorovatelé, kteří přijížděli do Hershey, psali v tisku o zdejší utopii, o šťastných zaměstnancích a obyvatelích a o „ideální komunitě“, která je nejzdravější a nejbezpečnější v Americe. Milton Hershey byl popisován jako ideální zaměstnavatel, který zachraňuje děti bez domova před chudobou, dobrý milionář, který rozdal své jmění sirotkům, a vybudoval podnik, aniž by vykořisťoval své zaměstnance nebo okolní přírodu. Město Hershey pak bylo popisováno jako venkovský ráj.<sup>166</sup>

Našly se ale i kritické hlasy, jako například článek, který vyšel v časopisu *Fortune* v polovině třicátých let. Článek popisoval plnou zaměstnanost v Hershey, stejně jako fakt, že o zaměstnance je postaráno ve všech směrech a od narození do smrti. Na druhou stranu poukazyval na negativní rysy života v Hershey. Jedním z nich byla Hersheyho absolutní a patriarchální kontrola a vláda nad městem, které nikdy nemělo starostu, volené úředníky ani obecní samosprávu. Město podle článku není skutečným městem, kde si lidé volí politiky, kteří poskytují služby dle přání voličů. Článek upozorňoval, že o občany ve městě je sice postaráno, ale zároveň jim není umožněna politická samostatnost. V počátcích města sloužil Milton Hershey jako konštabl, velitel hasičů i starosta. „*A i když později najal na některé z těchto pozic jiné lidi, nikdy se ne vzdal konečné autority.*“<sup>167</sup> Článek dále kritizuje nízké mzdy a sociální experimentování.

### **Podnikový tisk**

Hersheyho obraz jak v komunitě jeho zaměstnanců a obyvatel města, tak u širší veřejnosti, však nebyl vytvářen jen veřejnými médii, ale také tiskem vlastněným a vydávaným firmou. Jednalo se o noviny s názvem *Hershey Press*.<sup>168</sup> Hersheyho tisk hovořil o městě jako o utopickém, jako o nejlepším městě v Americe, a o firmě jako o jedné z nejlepších v Americe. Samotný Milton Hershey byl popisován jako šlechetný altruista. Mnozí místní lidé se cítili hrdí na firmu, město i Hersheyho školu, a podnikový tisk tuto hrdost propagoval.

---

<sup>164</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 41.

<sup>165</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 115.

<sup>166</sup> Tamtéž, s. 177-178, 180-181.

<sup>167</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 108.

<sup>168</sup> Noviny vycházely od roku 1909 do roku 1926, mezi lety 1912 a 1914 se název novin změnil na *Hershey's Weekly* a *Hershey's The Progressive Weekly*, viz Newspapers. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [Newspaper – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](http://Newspaper-HersheyCommunityArchives.hersheyarchives.org)



Nebylo mnoho periodik, „*kteřé by se snažily přeměnit smrtelníka na světce způsobem, jakým se Press (pozn.: Hershey Press) a Weekly (pozn.: Hershey's Weekly) snažily kanonizovat Miliona S. Hersheyho*“.<sup>169</sup>

*Hershey Press* se snažil propagovat progresivní myšlenky, jak napovídá již název, které noviny jeden čas nesly, tedy *Hershey's The Progressive Weekly*. Časopis propagoval „dobrý život“ ve všech smyslech, od důležitosti abstinence po význam společenských klubů. V některých případech otiskoval články zaměřené proti určitým menšinám či cizincům, někdy naopak rysy některých menšin vyzdvihoval. Časopis prezentoval Hersheyho jako přítele dělnické třídy.

O důležitosti firemního tisku vypovídá, že budova Hershey Press (Hershey Press Building) byla po továrně největší ve městě.

Zajímavá je v souvislosti s firemním tiskem Hersheyho iniciativa vydávat časopis s názvem *The Hershey Idea* (Hersheyho idea). Tento Hersheyho nápad mj. ilustruje jeho ambice ovlivňovat veřejné mínění. I když se Milton Hershey přímo nezabýval politikou, díky svému přesvědčení, že „*ve své malé utopii vytvořil něco výjimečného, plánoval vydávat časopis, který by představoval jeho filozofii, směsici populismu a kapitalismu, nazvaný The Hershey Idea, národnímu publiku*“.<sup>170</sup>

Záměr vydávat nový časopis Hershey oznámil v roce 1913 s tím, že cílem periodika bude bojovat proti nepoctivému kapitalismu a útisku zaměstnanců, věnovat se progresivním tématům, jako například podporovat ženská práva, a zasazovat se, aby veřejné instituce byly provozovány stejně hospodárně, jako soukromé podnikání. Časopis měl mít vliv na celonárodní politiku. K vydávání tohoto časopisu ale nakonec bez vysvětlení nedošlo.

O obrazu Hersheyho a jeho podniku a města, který chtěla firma představit veřejnosti, svědčí i reklamní film vysílaný v kinech před hlavním promítáním, nazvaný *Dar Montezumy*. Ve filmu se hovoří o koncernu Hershey jako o utopickém a o Miltonu Hersheyem jako o štedrém průmyslníkovi, který dosahuje zisku tím, že koná dobro. Město Hershey je pak popisováno jako dokonalé, s hezkými domy a krásnými zahradami. *Dar Montezumy* ukazoval, že občané průmyslového města mohou žít spořádaně a prosperovat, což je výsledkem vize osvíceného kapitalismu, a že kapitalismus přinesl výrobek, díky kterému byla vytvořena modelová komunita, ze které benefitovali její obyvatelé, a škola, ze které benefitovali chlapci.<sup>171</sup>

### **Milton Hershey a politika**

Milton Hershey se k politice příliš často nevyjadřoval, někdy tento přístup ale porušil. Otevřeně dával najevo svůj obdiv k prezidentu Theodoru Rooseveltovi (Republikánská strana), jehož zásluhy a osobnost

---

<sup>169</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 137.

<sup>170</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 134.

<sup>171</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built of Stone: The Family of Milton S. Hershey Constructs a Pennsylvania German Cultural Landscape*. Město nedohledáno, 2015. Disertační práce. Pennsylvania State University, School of Humanities, datum obhajoby: 26. 2. 2015, s. 258.

vyzdvihovala i podniková periodika. Později se Milton Hershey zapojil do politické debaty, když se postavil proti prezidentské kandidatuře Woodrow Wilsona v roce 1912.<sup>172</sup> Wilson, stejně jako Demokratická strana, za kterou kandidoval, uvažovali o revizi dovozních cel, což hrozilo ovlivnit ceny cukru. Proti tomu se Milton Hershey mimo jiné veřejně postavil na setkání pennsylvánských Republikánů.<sup>173</sup>

### **Podnikové město na Kubě**

V roce 1916 se Milton Hershey rozhodl koupit cukrovo-třtinové plantáže a vybudovat továrnu na výrobu cukru a s ní spojené malé podnikové město na Kubě, s názvem Central Hershey.<sup>174</sup> I v tomto městě se Hershey pokusil vytvořit dokonalou utopii, kopii Hershey v Pennsylvánii. Domy zde měly moderní vybavení a sítě, jako elektřinu a tekoucí vodu, což si v té době na Kubě mohli dovolit jen ti nejbohatší. Ve městě byla klinika, škola, obchod s nízkými cenami, různá sportoviště a další možnosti zábavy – to vše jak pro zaměstnance, tak pro místní obyvatelstvo. Dále zde firma nechala pro svou potřebu vybudovat železnici, kterou mohli využívat místní obyvatelé, a dále elektrárnu, která za nízké ceny dodávala elektřinu do továrního města i okolních vesnic.

I zde Milton Hershey postavil také školu pro sirotky. Založena byla roku 1925 a nesla název Hershey Agricultural School (Hersheyho zemědělská škola). Rozhodnutí ji postavit padlo po nehodě, která se stala na železnici, kterou zde Hershey vybuďoval. Při ní zahynulo třicet lidí, kteří po sobě zanechali několik sirotků.<sup>175</sup>

Vše, co podnik na Kubě vybuďoval, vedlo k velkým sympatiím místního obyvatelstva jak k podniku, tak k Miltonu Hersheyemu. To se projevilo například při kubánské protiamerické rebelii v roce 1917, kdy rebelové útočili na americké podniky, přičemž Hersheyho továrna jako jediná zůstala nedotčená.

### **První světová válka a dvacátá léta**

V roce 1914 začala první světová válka, na které Milton Hershey, stejně jako Tomáš Baťa, díky armádním zakázkám vydělal.<sup>176</sup> Kromě toho, že firma Hershey dodávala čokoládu americké armádě, podpořila válečné úsilí i jinak. V Hershey vznikla přidružená organizace Červeného kříže, The Hershey Red Cross Auxiliary, která měla stovky členů a podílela se na fungování organizace dobrovolnickou prací i

---

<sup>172</sup> Tento Hersheyho postoj samozřejmě reflektovala i podniková periodika, viz např. článek v podnikovém tisku s názvem A Democrat Without Guile. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 8 (scan 2), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

<sup>173</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 134.

<sup>174</sup> Central Hershey, Cuba: 1916 – 1946. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [Central Hershey, Cuba: 1916-1946 – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](http://hersheyarchives.org)

<sup>175</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 88.

<sup>176</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 8.

vybíráním peněz. Komunita také výrazně přispěla nákupem válečných dluhopisů, tzv. Liberty Loans.<sup>177</sup> Sám Milton Hershey pak věnoval charitativním organizacím tři automobily Packard.

Po první světové válce nastala v USA doba velké prosperity, mj. i díky zvyšování produktivity. To bylo dáno implementací výrobních postupů, které umožnily masovou výrobu (a následně masovou spotřebu), a které zavedl ve své továrně i Milton Hershey.

Na začátku dvacátých let firma zavedla pro zaměstnance program podílu na zisku, který se pohyboval v desítkách procent ročního platu (například již v roce 1924 to bylo třicet pět procent). Vyplácení podílu na zisku bylo jedním z důvodů, proč si obyvatelé Hershey mohli dovolit vytvářet úspory, a šetřit si například na vlastní bydlení, což se vymykalo běžné zkušenosti americké dělnické třídy té doby.<sup>178</sup>

Nicméně na rozdíl od Fordova či Bat'ova podniku samotné mzdy nebyly v případě Hersheyho továrny nijak vysoké, ale spíše průměrné. Nižší mzdy byly jedním z důvodů, proč se již na počátku dvacátých let objevily první snahy o založení odborů. Dalším důvodem byl náběrový systém, který umožňoval občasně upřednostňování přátel a rodinných příslušníků lidí ve vedoucím postavení. Problémem bylo také protěžování některých zaměstnanců před jinými ze strany vedoucích, a dále xenofobie a diskriminace některých imigrantů, především italských. Po dlouhou dobu nicméně výhody zaměstnání v Hersheyho podniku zdaleka přesahovaly nevýhody a problémy, a nedávaly tak důvod pro zakládání odborů či stávků. Navíc zmíněné nespravedlivé jednání se týkalo spíše konkrétních vedoucích, než že by bylo firemní politikou.

Milton Hershey se obecně obával napětí mezi zaměstnanci a podnikateli, a domníval se, že vina v takových případech je na straně podnikatelů a vedoucích pracovníků. Věřil, že podnikatel by se měl snažit zaměstnancům rozumět.<sup>179</sup>

### **Firma Hershey ve třicátých letech**

Po úspěšných dvacátých letech přišla světová hospodářská krize. Stejně jako v případě Bat'ova podniku, ani pro Hershey nebyla krize příliš tragická.<sup>180</sup> Největší propad zaznamenala firma v roce 1933, větší problém ale krize nezpůsobila. Čokoláda byla produktem, o který byl stále zájem, a navíc si ho díky nízké ceně mohli lidé i v době krize dovolit. Firma, která si produkovala mléko a cukr sama, také nebyla příliš závislá na dodavatelích, navíc ceny surovin se v té době velmi snížily. Hershey nejen, že nebyl nucen v době krize propouštět, ale navíc se v té době rozhodl pro velkou výstavbu ve městě, čímž dal práci stovkám lidí. Rozhodl se postavit další zařízení, která by přispívala ke kulturním, vzdělávacím a volnočasovým potřebám komunity.

---

<sup>177</sup> Viz např. článek Making a Record. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 4 (scan 4), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/401>

<sup>178</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 181-182.

<sup>179</sup> Tamtéž, s. 180.

<sup>180</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 139.

Byla postavena mj. nemocnice, knihovna, sportovní hala,<sup>181</sup> hotel a střední škola, o kterou se rozrostla průmyslová škola. Dále bylo postaveno Komunitní centrum, ve kterém se nacházela knihovna, přednáškové sály, divadlo, jídelny, tělocvična a bazén.<sup>182</sup> „Budovatelským úsilím“ v době krize chtěl Hershey zajistit zaměstnanost, a zároveň dbal na to, aby vše, co se postaví, bylo skutečně užitečné pro komunitu, a ne pouhá výstavba pro výstavbu. Město Hershey bylo ušetřeno nejhorších dopadů krize, lidé si udrželi práci, měli co jíst a kde bydlet. Pokud někdo neměl práci, firma se pro něj snažila nějakou práci najít. Ačkoli prodej čokolády klesl, klesla také cena surovin, díky čemuž byly zachráněna pracovní místa i mzdy.<sup>183</sup>

V době krize americká vláda přijala Zákon o oživení národního průmyslu (National Industrial Recovery Act), který měl podnítit podnikání, a měli z něj benefitovat jak podniky, tak zaměstnanci. Vláda začala usměrňovat činnost podniků ve všech odvětvích. Milton Hershey se na tomto novém systému podílel, a dokonce na obalech svých výrobků znázorňoval znak organizace, která dohlížela na dodržování tohoto zákona. Zajímavé je, že tento zákon mj. dával zaměstnancům právo vstupovat do odborů, kterým se Hershey vždy bránil.<sup>184</sup>

Hersheyho továrnu a město v první polovině třicátých let míjely problémy a třenice, které postihovaly tolik jiných továren, a město žilo jakýmsi vlastním životem. V polovině třicátých let došlo po celé Americe k vlně dělnických nepokojů a stávek, především za zvýšení mezd, a k překotnému organizování odborů.

Poprvé za existenci Hersheyho podniku rostla výrazně nespokojenost i tam. Milton Hershey byl během krize donucen omezit počet pracovních hodin za týden, aby zajistil, že nikdo nebude propuštěn. Rovněž snížil platové sazby za přesčasové hodiny a zrušil roční bonusy, a standardem byly pořád šedesátihodinové pracovní týdny, i když v mnohých továrnách v USA byl již zaveden čtyřicetihodinový pracovní týden.<sup>185</sup> Na konci roku 1936 začala komunistická strana v továrně šířit leták, který kritizoval nízké mzdy, nepředvídatelné směny a plány na zrychlení výroby, a přesvědčoval zaměstnance k vytvoření odborů.<sup>186</sup>

Některé zaměstnance však netrápily jen nízké mzdy a problémy spjaté s prací v továrně, ale také nevýhody života v podnikovém městě. Vadil jim přílišný paternalismus a všudypřítomná kontrola, která zasahovala i do soukromého života. Firma dohlížela na občanský život i sociální jednání. Zaměstnanci se

---

<sup>181</sup> Hershey věřil, že sledování i účast na sportech, které se hrají venku, je přínosná (jak pro hráče, tak pro diváky), viz HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 17.

<sup>182</sup> Ani ve druhé polovině třicátých let firma nepřestávala ve městě stavět. Byl postaven například nový fotbalový stadion a několik nových atrakcí v zábavním parku.

<sup>183</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 26.

<sup>184</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 145.

<sup>185</sup> KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007), s. 26.

<sup>186</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 42.

museli chovat morálně, osobní prohřešky jako nevěra či pití firmě vadily. Podnik také omezoval zaměstnance ve svůj prospěch, zakazoval například spolujízdy autem, aby chránil zisky systému veřejné dopravy, který vlastnil.

Morální vlastnosti a chování v soukromém životě často rozhodovalo o tom, zda bude zaměstnanec přijat, či zda dostane výpověď. Nezáleželo jen na tom, zda byl někdo dobrý v práci, ale i na tom, zda neměl nějaké osobní prohřešky a zda byl považován za morální osobu. Naopak pokud byl někdo oblíbencem vedoucích a v osobním životě byl považován za bezúhonného člověka, často ho to chránilo před výpovědí. Favoritismus ze strany vedoucích také ovlivňoval mzdy, takže lidé se stejnou pracovní náplní mohli mít rozdílnou výši platu.<sup>187</sup>

Dalším problémem byla náladovost Milтона Hersheyho, který byl prakticky jediným zaměstnavatelem ve městě. Často přijímal zaměstnance nebo naopak dával výpovědi na základě nálady a záchvatů vzteku. Ani jeho nejbližší spolupracovníci se s ním občas neodvážili nesouhlasit. Podle Roberta E. Weira byl Hershey spíše paternalistou devatenáctého století, než podnikatelem či utopickým myslitelem dvacátého století.<sup>188</sup>

Dalším, již výše zmíněným problémem, byly v Hershey předsudky některých vedoucích, především vůči italským imigrantům. Těm byl, podle vzpomínek některých z nich, znemožňován kariérní postup a dostávalo se jim špatného zacházení.

Na začátku roku 1937<sup>189</sup> se zaměstnancům Hershey poprvé v historii firmy podařilo vytvořit odbory, a údajně do nich vstoupilo až osmdesát procent zaměstnanců. V několika následujících týdnech firma na nátlak odborů sice zvýšila mzdy, ale někteří organizátoři odborů dostali výpověď navzdory předchozím slibům, že se tak nestane. To vzbudilo nevoli zaměstnanců, a někteří zaměstnanci navíc považovali navýšení mezd za nízké. Konflikt mezi podnikem a částí zaměstnanců nakonec na začátku dubna 1937 eskaloval ve stávkou, které se účastnilo asi šest set pracovníků továrny.<sup>190</sup>

Stávka se od mnohých jiných té doby lišila, a to proto, že se lišil přístup a vztah zaměstnanců k zaměstnavateli, tedy Miltonu Hersheyemu. Stávkující v Hershey se neuchýlili k násilí a agresivitě, ale chovali se klidně, dávali pozor, aby se neničil tovární majetek ani aby se nekouřilo v prostorách, kde to bylo zakázáno. Mnozí ze stávkujících znali Milтона Hershey osobně a měli s ním dobrou zkušenost, a dokonce k němu cítili

---

<sup>187</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 210, 212.

<sup>188</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, Vol. 56 Issue 1, 2015, s. 42.

<sup>189</sup> První setkání organizátorů z CIO s nespokojenými pracovníky z Hershey proběhlo v lednu 1937, když probíhala stávka ve Flintu, viz WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 42.

<sup>190</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 140.

náklonnost. Hershey byl navíc obecně mezi zaměstnanci a obyvateli města považován za dobrého zaměstnavatele, stávkující chtěli jen vylepšit své pracovní podmínky.<sup>191</sup>

Další rozdíl mezi touto stávkou a jinými spočíval v tom, že proti stávce v Hershey byla zorganizována protistávka.<sup>192</sup> Po několika dnech trvání stávky se na pochod na podporu podniku a Milтона Hersheyho vydali farmáři, pracující pro Hersheyho, obyvatelé města a ti zaměstnanci, kteří se stávky neúčastnili. Bylo jich několik tisíc. Tito lidé považovali stávkující za nevďěčné, a sami chtěli protistávkou vyjádřit loajalitu a náklonnost k Hersheymu. Do té doby poklidná stávka se zvrhla, když na sebe obě skupiny narazily. Násilí začalo zřejmě ze strany protistávkujících, ale podle některých svědků násilí začali takzvaní profesionální rozbíječi stávek, údajně pozvaní firmou. Stávka skončila několika zraněnými.<sup>193</sup>

Stávka, i když jen několikadenní, firmu i město navždy ovlivnila. Národní rada pro pracovní vztahy (The National Labor Relations Board) jednak nařídila podniku ustanovit odbory. První odbory, které se vytvořily, byly Radou zamítnuty, protože byly k podniku příliš loajální. Až další odbory, které byly založeny v roce 1939, byly definitivní. Důsledkem stávky a následně založením odborů byly navýšeny mzdy za přesčasy, placenou dovolenou a svátky, a byl zaveden přesný návod, jak postupovat v případě pracovních stížností.

Stávka ale především ovlivnila atmosféru města a jeho obraz u veřejnosti. Po tomto konfliktu už nebylo tak lehké nadále předstírat, že život v Hershey je utopií.<sup>194</sup> Sociální problémy či rozpory, které do té doby zůstávaly pod povrchem, se najednou zhmotnily, jako například předsudky vůči Italům. Především vyplul nad hladinu rozpor mezi těmi, kteří si nejvíce cenili pohodlí, které jim život ve městě nabízel, a těmi, u nichž převažoval odpor ke vsudy přítomnému dohledu. Nicméně o všeobecné popularitě samotného Milтона Hersheyho u zaměstnanců a obyvatel města svědčí nejen poklidnost stávky, ale také fakt, že i mnoho kritiků zastávalo názor, že negativní aspekty firmy a města nemají nic společného s osobou Milтона Hersheyho. O kladném vztahu k podnikateli hovoří také to, že několik měsíců po stávce se tisíce zaměstnanců a obyvatel města účastnilo oslavy kulatých Hersheyho narozenin.<sup>195</sup>

### **Firma Hershey za druhé světové války**

V roce 1940 firma dosáhla rekordního prodeje, a vyráběla tři čtvrtiny veškeré čokolády konzumované ve Spojených státech.

---

<sup>191</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 211-215.

<sup>192</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 19.

<sup>193</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 148.

<sup>194</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 45.

<sup>195</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 220-222.

V roce 1941 se na podnik Hershey obrátila americká armáda, která měla zájem o výrobu speciální čokoládové tyčinky, která by vydržela v každém klimatu a podmínkách, byla bohatá na kalorie a vitamin B<sub>1</sub>, který sloužil jako prevence tropické nemoci beri beri. Tak vznikla tyčinka s názvem Field Ration D. Později firma Hershey začala pro armádu vyrábět také čokoládovou tyčinku s názvem Tropical (1943), která byla vyrobena tak, aby vydržela i v nejvyšších možných tropických teplotách.<sup>196</sup> Stejně jako za první světové války, i teď se firma tak podílela na válečném úsilí. Díky armádním zakázkám tržby ještě více stouply, navíc podnik nebyl omezen v nákupu strojů, zařízení ani cukru, na které byly pro běžné firmy během války uvaleny různé restriktce a limity. Během druhé světové války se prodej firmy zdvojnásobil. Celkem firma Hershey během druhé světové války dodala armádě miliardu čokolád, a produkce pro armádu v té době tvořila sedmdesát procent výroby.<sup>197</sup>

Komunita v Hershey se do válečného úsilí vrhla s nadšením. Jelikož mnoho mužů bylo odveleno na bojiště, práce v továrně se ujaly ženy, které neúnavně pracovaly mnoho přesčasových hodin, neboť továrna jela na směny dvacet čtyři hodin denně sedm dní v týdnu. Podnik a zaměstnanci Hershey byli prezentováni jako příklad vzorového válečného úsilí, a podnik dostal v průběhu války několik ocenění od americké vlády.<sup>198</sup> Po firmě Hershey byl dokonce pojmenován bombardér B-26 (The City of Hershey), který operoval v Pacifiku. Jen jeden další podnik, který plnil armádní dodávky, dostal více vyznamenání, a jen jedna další firma vyrábějící konzumní zboží, Coca-Cola, se do válečného úsilí zapojila ve stejné míře. „*Jako Coca-Cola, také Hersheyho čokoláda putující s vojáky, pro ně byla sladkou připomínkou domova, a stala se ikonou amerikanismu pro lidi, kteří byli osvobozeni americkými jednotkami.*“<sup>199</sup>

Hersheyho podnik byl schopen za války vyrobit až půl milionu tabulek čokolády pro armádu denně. Milton Hershey byl na to, co jeho továrna vykonala během druhé světové války, velmi hrdý, a označil to za tu „nejlepší věc, která se v továrně kdy podařila.“<sup>200</sup> Kromě toho přispíval sám Milton Hershey k válečnému úsilí i tím, že souhlasil s tím, aby byl jako pracující, více než osmdesátiletý muž, dáván za příklad americkým seniorům. Mnozí z nich se totiž museli vrátit do práce, aby zaplnili místa mužů odvelených na frontu.

Na roli, kterou firma Hershey sehrála ve druhé světové válce, nebyl hrdý jen její zakladatel, ale stejně tak i zaměstnanci. Jedna ze zaměstnankyň například později vzpomínala, jak náročná a někdy i nebezpečná,<sup>201</sup> byla výroba tyčinek pro armádu, ale jak rádi i přesto tuto práci zaměstnanci dělali, protože „*věděli, že vojáci*

---

<sup>196</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 154, 156.

<sup>197</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 153.

<sup>198</sup> HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964, s. 22.

<sup>199</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 234.

<sup>200</sup> Tamtéž, s. 234.

<sup>201</sup> Kvůli nezvyklému čištění strojů, zapříčiněným těžkým složením armádních tyčinek.

potřebovali čokoládu. Potřebovali Hershey, aby vyhráli válku.<sup>202</sup> Stejně tak zaměstnanci Hershey ještě desítky let poté rádi vzpomínali na den, kdy bylo v roce 1942 podniku a zaměstnancům uděleno nejvyšší vojenské vyznamenání pro civilisty, a i po desítkách let zaměstnanci stále nosili ozdobnou sponu, kterou ten den dostali. Díky činům firmy Hershey za druhé světové války se čokoláda Hershey stala pro mnohé Američany symbolem patriotismu.

### **Milton Hershey odchází**

Posledními projekty, které Hershey plánoval, byla výstavba nové nemocnice a pečovatelského domova pro bývalé zaměstnance továrny, kteří byli buď v důchodu nebo postižení. Bohužel zůstalo jen u plánu, neboť 13. října 1945 Milton Hershey zemřel na zápal plic. Rakev s tělem byla vystavena v auditoriu místní střední školy, kam se na zemřelého přišly podívat tisíce lidí. Pohřbu samotného se účastnilo přes tisíc lidí, přičemž rakev byla na hřbitov odnesena chlapci z Hersheyho školy. Jeho posledním odkazem bylo devět set tisíc dolarů, které věnoval fondu na podporu státního školského systému ve správní oblasti Derry Township, který založil (viz výše).<sup>203</sup>

### **Odkaz a vzpomínání**

Pokud nebyl Milton Hershey ve své komunitě legendou ještě za svého života, pak se jí nepochybně stal po své smrti. Stejně jako Tomáš Baťa, i on byl osobností, na kterou obyvatelé podnikového města a bývalí zaměstnanci vzpomínali dlouho poté, co odešel, a osobností, která určovala atmosféru v podnikovém městě desítky let po své smrti. A stejně jako Tomáš Baťa v Čechách, i Hershey byl legendou i u široké americké veřejnosti.<sup>204</sup>

Co však znamenal pro lidi, jejichž životy ovlivnil, a jak na něj vzpomínali? Mnoho lidí ve městě bylo Miltonem Hersheym ovlivněno. Díky tomu, že Hersheyho škola a její fond vlastnily továrnu, která je financovala, mnozí zaměstnanci i manažeři měli pocit, že prací pro podnik pracují pro něco víc než pro zisk. Věřili, že pracují pro obecné blaho. V tomto smyslu ovlivňovala práce pro podnik jejich identitu.<sup>205</sup>

Nejvíce ale Hershey ovlivnil životy studentů a absolventů své školy pro osiřelé chlapce. Ti ho považovali téměř za svatého muže, záchránce, „pohádkového kmotra“, který změnil jejich životy a dal jim příležitost uniknout ze špatných podmínek, do kterých se narodili nebo ve kterých vyrůstali. Věřili, že jen díky

---

<sup>202</sup> BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 9.

<sup>203</sup> MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 122.

<sup>204</sup> Do určité míry byl však legendou, jejíž skutečná osobnost byla poměrně neznámá. Hershey se totiž stal určitou mýtickou postavou ve svém podnikovém městě už za svého života, a tak jeho obraz u veřejnosti byl zčásti založen na jeho reálné osobě, a zčásti na mýtické představě, kterou o něm jeho zaměstnanci měli. Rovněž po sobě nezanechal téměř žádné písemné dokumenty, jako deníky, paměti, nebo osobní dopisy, a představu o něm si tak můžeme vytvořit spíše na základě jeho díla a vzpomínek jeho zaměstnanců, spolupracovníků a dalších pamětníků, a do určité míry podnikového tisku, viz MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998, s. 8-9.

<sup>205</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 243, 248.



němu se vyhnuli špatnému osudu, ke kterému by jinak byli zcela jistě odsouzeni.<sup>206</sup> Jeden z chlapců, William Dearden, vzpomínal: „*Naučil mě se zajímat o lidi, nejen o podnik. Naučil mě starat se o bezmocné. [...] Díky panu Hersheyemu jsme se nikdy nevnímali jako chudí sirotci.*“<sup>207</sup>

Obyvatelé města, zaměstnanci i absolventi školy vždy připomínali Hersheyho jako někoho, komu záleželo na dětech a na tamní komunitě. Byl pro ně vykonavatelem „božího díla“. Ještě více to vnímali paradoxně obyvatelé, kteří se do Hershey přestěhovali dávno po Hersheyho smrti, neboť ti nezažili „skutečného“ Hersheyho, ale jen jeho legendu.

O vztahu bývalých zaměstnanců, obyvatel a studentů školy k Miltonu Hersheyemu svědčí fakt, že se komunita v Hershey po desítky následujících let při každé příležitosti bránila většině změn, ať již se jednalo o vývoj průmyslové školy či možný prodej firmy okolo přelomu tisíciletí. Například Hersheyho fond podporující průmyslovou školu pokračoval ve stopách zakladatelovy filozofie až do osmdesátých let, stejně tak vedoucí pracovníci podniku se snažili co nejvíce uchovávat Hersheyho představy o vedení firmy a firemní hodnoty. Všichni se snažili zachovat město v podobě, v jaké bylo, a bránili se, když do budoucnosti podniku nebo školy zasahovali lidé zvenčí.<sup>208</sup> Když místní v roce 2002 bojovali proti plánu rady fondu o prodeji podniku, argumentovali ztrátou identity města („čokoládové město“) a ztrátou jeho duše v případě prodeje.<sup>209</sup>

*„Hershey, stejně jako jiní průmyslníci před ním [...] usiloval o vybudování utopie, která by byla založena na hodnotách, o kterých se domníval, že jsou v nejlépeším zájmu zaměstnanců: pietistické morálce, tvrdé práci, disciplíně, rodinném životě a příležitosti pro sebezdokonalování. Stejně tak Hershey věřil, že výroba se zvyšuje, pokud zaměstnanci žijí a pracují v příjemných podmínkách. Byl si nicméně vědom, že předchozí průmyslové utopie si nevedly dobře, což přisuzoval jejich umístění ve městě, vlastnictví v nepřítomnosti a nedostatku zaměstnaneckých incentív.“*<sup>210</sup>

Mnozí zaměstnanci, obyvatelé města i absolventi školy si s Miltonem Hersheyem spojovali vše dobré ve městě. Zdaleka ne všichni ho samozřejmě znali nebo se s ním setkali osobně, a možná o to víc oslavovali jeho legendu. Skutečný Milton Hershey byl daleko komplikovanější a ambivalentnější osobnost. Jeho touha vykonat něco dobrého byla ale upřímná. Chtěl být inspirací pro veřejnost a dobrým příkladem pro chlapce ve své škole. Chtěl jim dát v životě šanci a zachránit je od bídy, kterou sám v dětství zažil. Stejně tak byl upřímný ve své snaze vytvořit podnikové město, které mělo být téměř utopicky dokonalé. Věřil, že bohatství musí

---

<sup>206</sup> Tamtéž, s. 240, 243, 251, 252, 260.

<sup>207</sup> William Dearden se v roce 1976 stal výkonným ředitelem podniku. Považoval za své životní poslání oplatit tak Miltonu Hersheyemu za to, že ho zachránil, viz BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 260.

<sup>208</sup> Nicméně již brzy po Hersheyho smrti začalo město trochu upadat. Firma přestala poskytovat odvoz odpadků, úklid sněhu či dodávky elektřiny, postupem času byla zredukována zeleň, aby mohla být postavena parkoviště, atd., viz BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York: Random House, 1999, s. 264.

<sup>209</sup> D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York: Simon & Schuster, 2006, s. 4, 6-7.

<sup>210</sup> WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015, s. 41.

sloužit vyššímu účelu než pouhé akumulaci majetku. Na sklonku života se nejvíc obával toho, že jeho následovníci nebudou pokračovat ve výstavbě jeho „průmyslového ráje“. Jeho továrna, město a škola měly dál dohromady tvořit utopii kapitalismu a dobročinnosti. Na druhou stranu měli pravdu kritici, kteří tvrdili, že jeho přístup někdy hraničil se sociálním inženýrstvím a diktátorstvím, i když „laskavým“.

I když se to ne vždy dařilo, Hershey se snažil, aby jeho dílo bylo odrazem jeho hodnot<sup>211</sup> a idealistických postojů, od podnikání přes vzdělávání a architekturu. Hershey, stejně jako bratři Bat'ové a Ford, šel daleko za hranice pouhého prodeje výrobků, ale apeloval na zákazníky prostřednictvím „symbolů, hodnot a kulturního dědictví.“<sup>212</sup>

---

<sup>211</sup> Např. Respekt k druhým, spravedlivý přístup, poctivá snaha; heslem Miliona Hersheyho bylo: Business is a matter of human service – v podnikání jde o službu lidem.

<sup>212</sup> KURIE, Peter, *In Chocolate We Trust: The Hershey Company Town Unwrapped*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018, s. 1.

## Henry Ford

„Je něco posvátného na velkém podniku, který poskytuje živobytí pro stovky a tisíce rodin.“<sup>213</sup> Henry Ford

### Dětství a mládí

Henry Ford se narodil 30. července 1863 v Greenfield Township v Michiganu do farmářské rodiny,<sup>214</sup> jako nejstarší ze šesti dětí. Již jako malý pomáhal se zemědělskými pracemi i s chovem hospodářských zvířat. V sedmi letech začal chodit do Scotch Settlement School, kde se, jako v jiných školách té doby, učitelé snažili žákům předat nejen znalosti, ale také hodnoty jako poctivost, pracovitost a fair play. Henry byl vynikající student. Rodina navštěvovala Christ Episcopal Church v Dearbornu. Velký morální vliv měla na Henryho v dětství především jeho matka, kterou Henry zbožňoval. V rozhovoru (1923) Henry řekl, že se snaží žít život tak, jak by si přála, a že ho naučila, že služba je nejvyšší povinností na světě.<sup>215</sup> Hodnoty, které Henrymu matka předávala, byly typické pro americkou střední třídu devatenáctého století - pozitivní přístup k práci, sebekontrola i určitý asketismus, služba ostatním, výkonnost. Kromě jeho matky měla na Henryho morální principy a charakter hluboký vliv i série knih pro mládež nazvaná *The McGuffey Eclectic Readers*.<sup>216</sup> Ta vycházela od třicátých let devatenáctého století. Jednalo se o učebnice s didaktickými texty, které měly kromě anglického jazyka a literatury učit a předávat také morální zásady a hodnoty (důraz na práci, čestnost, pokoru, trpělivost, strídmost, zbožnost, službu, vlastenectví, a rovněž poučení, že správné jednání bude plodit jak morální, tak materiální blahobyť).

Již od dětství Henryho fascinovaly stroje a byl nadán na práci s nimi. Jeho zájem o stroje byl dán kromě jiného i tím, že si chtěl ušetřit práci na farmě, kterou sám neměl rád.<sup>217</sup> Již tehdy věřil, že fyzická práce v zemědělství se dá dělat efektivněji a snadněji. Zde začala jeho touha pomocí strojů ušetřit lidem práci. Zdálo se, že Henrymu práce na farmě nic neříká a nejraději trávil čas v dílně prací se zemědělskými nástroji. V roce 1879 odešel do Detroitu, kde pracoval v různých továrnách a dílnách.<sup>218</sup> Po třech letech se však vrátil na rodinnou farmu, kde začal experimentovat s opravami a konstrukcí zemědělských strojů, a zároveň pracoval jako předváděč a opravář zemědělských strojů. Již od druhé poloviny osmdesátých let se pokoušel v kůlně za svým domem sestavit „vůz bez koní“. V roce 1891 se rozhodl, že k úspěchu potřebuje větší znalosti elektřiny, a přijal místo v Edison Illuminating Company v Detroitu. Rok 1893 pro něj byl z několika důvodů důležitý – sestrojil fungující benzinový motor, byl povýšen na hlavního inženýra a narodil se mu jediný syn Edsel Bryant.

---

<sup>213</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 264.

<sup>214</sup> OLSON, Sidney, *Young Henry Ford: A Picture History of the First Forty Years*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 12.

<sup>215</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 8.

<sup>216</sup> SNOW, Richard, *I Invented the Modern Age: The Rise of Henry Ford*. Simon a Schuster, 2013, s. 15.

<sup>217</sup> FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 13.

<sup>218</sup> OLSON, Sidney, *Young Henry Ford: A Picture History of the First Forty Years*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 28.

## **První léta Ford Motor Company**

V roce 1899 Henry Ford založil The Detroit Automobile Company, která však v roce 1901 zkrachovala. Ve stejném roce pak založil novou společnost, Henry Ford Company, i ta ale skončila neúspěchem.

Již tehdy ale Ford pochopil důležitost publicity a začal s automobilovým závoděním, aby přitáhl pozornost ke svému podnikání.<sup>219</sup> Za tím účelem si sám sestrojil závodní automobil. Díky svému věhlasu v roli závodníka si pak zajistil partnerství a v roce 1903 mohl založit Ford Motor Company.<sup>220</sup> Během krátké doby pak získal nad korporací plnou kontrolu. V roce 1903 začal pracovat na novém modelu automobilu, Modelu A.

Mladý Henry Ford byl k zaměstnancům velmi přátelský a všestranně je podporoval, avšak již v této éře nebylo žádné rozhodnutí přijato bez jeho souhlasu. V roce 1906 byl Henry Ford zvolen ředitelem firmy a stal se tak jejím jediným kormidelníkem.

Firma v této době udělala zásadní krok tím, že zajistila firmě síť prodejců, prostřednictvím nichž byly vozy distribuovány, a zavedla revoluční přístup k prodejcům. Nebyli nezávislí, ale stáli zaměstnanci, kteří dostávali bonusy za prodané vozy. Tak jako v případě Bati, také síť Fordových prodejen byla hustá.<sup>221</sup> Fordova prodejna byla již před začátkem první světové války ve většině měst s více než tisícem obyvatel.

V roce 1909 také firma začala zakládat tovární pobočky, aby snížila náklady na dopravu hotových vozů, což byla inovace v rámci automobilového průmyslu. I díky tomu byla firma od začátku velmi úspěšná a již v roce 1905 zaměstnávala tři sta lidí.

## **Model T a jeho dopady na americkou společnost**

Henry Ford chtěl vyrobit vůz, který by byl kvalitní, ale cenově dostupný pro pracující Američany.<sup>222</sup> Vůz měl být jednoduše ovladatelný, bytelný, ale váhově lehký, univerzální a praktický, který budou moci používat zemědělci při práci. Henry Ford se rozhodl udělat z automobilu jako luxusního zboží praktický dopravní prostředek pro masu. Výroba takového vozu byla podle Forda možná jen zjednodušením a standardizací výrobního procesu, a rovněž standardizací výrobku samotného. Tím mělo být dosaženo rychlejší a efektivnější výroby a tudíž snížení ceny.

Vozem, kterým se Fordovi všechny tyto požadavky podařilo splnit, byl slavný Model T. Ten se dostal na trh v roce 1909, a Ford jím dosáhl přesně toho, po čem toužil – udělal z luxusního zboží pro vyšší vrstvu praktický vůz, dostupný pracující třídě. Model T měl okamžitý úspěch a firma se díky němu dostala na přední místo v americkém automobilovém průmyslu.

---

<sup>219</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. 37.

<sup>220</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>221</sup> WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972, s. 35.

<sup>222</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 43.

Dopady Modelu T na americký životní styl i kulturu byly zásadní. Model T změnil způsob, jakým Američané vedli své životy, stal se páteří společnosti i ekonomiky dvacátého století.<sup>223</sup> Automobilový průmysl na sebe navázal několik dalších (naftařský, gumárenský, ocelářský apod)., podnítil výstavbu infrastruktury, vývoj turismu. Změnil tvář amerických měst a krajiny (vývoj infrastruktury, fenomén bydlení na předměstí, výstavba měst). Změnil přepravní návyky Američanů i jejich životní styl (např. farmáři už nebyli izolováni na farmách).<sup>224</sup> Automobil se stal nepostradatelnou součástí životů Američanů, stejně jako často nutností. „*Když jsme začínali vyrábět náš dnešní motorový vůz, v zemi bylo jen málo dobrých silnic, benzín byl vzácností, a u veřejnosti byla pevně zakořeněna myšlenka, že automobil je přinejlepším hračkou bohatého muže.*“<sup>225</sup>

Model T Henry Forda se stal nejčastějším symbolem nové éry konzumní prosperity, kterou měl podle Henryho Forda a své reklamní kampaně odstartovat. Ford popisoval Model T v pojmech konzumu, volného času, zábavy. Model T reprezentoval vizi životního uspokojení prostřednictvím spotřeby. Automobil přinesl novou vizi „dobrého života“, a schopnost konzumovat se stala samou podstatou amerikanismu. Ve své druhé autobiografii *Today and Tomorrow* Ford tvrdí, že konzumní hodnoty přinesly Američanům starost o to, jak strávit volný čas. To v minulosti podle něj trápilo jen takzvanou zahálčivou třídu. Domníval se, že konzumní společnost nejen zlepšuje životy lidí na úroveň kdysi nevidanou, ale také dosáhla osvobození žen a dětí z vykořisťování. Ve dvacátých letech ale začal Ford konzumní společnost kritizovat. Obával se, že materialismus může dojít příliš daleko. Kritizoval požitkářství a přílišné poddávání se materialismu, nákupy na dluh či splátky, neuvážené nákupy věcí, které člověk nepotřebuje.<sup>226</sup>

Model T zapadl do přeměny americké společnosti, která probíhala na přelomu devatenáctého a dvacátého století, a dále ji podnítil. Pomohl změnit hodnoty a kulturu americké společnosti. Z kultury pracovitosti, sebekontroly a odříkání se v té době stávala kultura pohodlí, luxusu, utrácení, hromadění majetku, materialismu. Ford tuto změnu dobře pochopil, možná nejlépe z amerických podnikatelů, a „*formuloval svoje myšlenky do základního přesvědčení, které zdůrazňovalo spotřebitelskou poptávku, lidské touhy a zásadní význam volného času.*“<sup>227</sup> V devatenáctém století byl volný čas v americké protestantské společnosti viděn jako čas ztracený. Ford se ale tento postoj snažil změnit. Podle něj byl volný čas hodnotný, protože podporoval spotřebu. Ta byla dle něj příčinou prosperity, a volný čas tudíž základem kapitalismu. Podnikatelé měli proto bojovat o vyšší mzdy a kratší pracovní dobu, aby dali lidem příležitost co největšího konzumu ve volném čase. A v opozici k hodnotám předešlého století propagoval Ford utrácení, nikoli šetření. Ke štěstí v moderní době měla vést spotřeba a sebenaplnění, nikoli spoření a odříkání.

---

<sup>223</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 111.

<sup>224</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 7.

<sup>225</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 272.

<sup>226</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 352.

<sup>227</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 120.

## Továrna v Highland Park a moderní masová výroba

Velká poptávka po automobilech a rostoucí zisky podnítily vylepšení výrobních metod a rozšíření továrny. Ford chtěl dosáhnout kvalitní výroby prostřednictvím pečlivého strojního zpracování a rychlé montáže standardizovaných součástek.<sup>228</sup>

Díky velké poptávce po Modelu T musel Ford začít uvažovat o stavbě větší a modernější továrny. Rozhodl se vybudovat nový a moderní tovární komplex, a zefektivnit výrobní metody.

V roce 1910 byl otevřen nový tovární komplex v Highland Park,<sup>229</sup> v té době největší na světě a v mnoha ohledech revoluční co se týče architektury, rozestavení strojů, výrobního procesu. Cílem zde byla racionalizace a systematizace výrobního procesu. Nejdříve bylo určeno, jak mají být rozestaveny stroje a jak má plynout materiál, a továrna byla postavena v souladu s tím. Stroje byly rozmístěny tak, aby šly sekvenčně za sebou tak, jak budou používány (do té doby se umísťovaly blízko sebe podle typu). „*První krok vpřed co se týče montáže přišel, když jsme začali přinášet práci k pracovníkům místo aby pracovníci chodili za prací. Nyní máme ve výrobě dva obecné principy: že nikdo nikdy nemusí udělat krok navíc, pokud tomu můžeme předejít; a že se nikdo nemusí hrbít.*”<sup>230</sup> Továrna měla velká okna na každé stěně a skleněnou střechu. Díky dostatku světla mohly být stroje postaveny těsně u sebe a byl tak eliminován zbytečný pohyb zaměstnanců i přeprava materiálu mezi nimi.<sup>231</sup> „*Postavili jsme na stopu čtvereční prostoru více strojů než kterákoliv jiná továrna na světě – každá stopa v prostoru, která není využita, nese režijní výdaje [...] A přesto je zde tolik prostoru, kolik je potřeba – nikdo nemá příliš mnoho prostoru a nikdo nemá příliš málo prostoru.*”<sup>232</sup> Navíc továrna byla oproti jiným dostatečně vzdušná a světlá, a zaměstnanci tak měli dostatek světla a ventilace, což bylo prospěšné pro jejich fyzické i psychické zdraví. Na rozdíl od jiných továren se všechny části procesu odehrávaly v jedné budově. Důraz byl kladen na čistotu a bezpečnost. Výrobní systém v továrně byl charakteristický důrazem na efektivitu a výkonnost, jednoduchost výrobního procesu, rychlost a přesnost.

V roce 1913 se pak Highland Park stal první továrnou automobilového průmyslu, která představila pásovou výrobu.<sup>233</sup> Ta byla pravděpodobně nejzlomovějším vynálezem v průmyslové historii.

První pokusy s pohyblivou montážní linkou probíhaly ve Fordově továrně od roku 1908, avšak firma dosáhla fáze plné masové výroby až v roce 1913. Díky montážní lince mohl být každý automobil sestaven za rekordně krátký čas, a tak se mohla dále snížit jeho cena.

Montážní linka zrevolucionalizovala principy průmyslové práce – práce byla přinesena k dělníkovi, místo aby se dělník přesouval za prací; práce byla rozdělena na nejmenší komponenty a byl eliminován

---

<sup>228</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 13.

<sup>229</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 22.

<sup>230</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 80.

<sup>231</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. 69.

<sup>232</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 90.

<sup>233</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. 73.

zbytečný pohyb na straně dělníka; byla eliminována dělníkova potřeba samostatně myslet; úkony byly jednoduché a opakující se, přičemž jeden pracovník vykonával neustále jeden a týž úkol.<sup>234</sup>

O racionalizaci výrobního procesu se pokoušeli američtí manažeři od poloviny devatenáctého století. Potřeba masové výroby přinesla nutnost nové pracovní etiky a způsobu práce, dělníci museli být více disciplinovaní a méně nezávislí než tradiční řemeslníci. Vrchol těchto snah přišel s F. W. Taylorem, otcem vědeckého řízení. Taylorovým cílem bylo omezit veškerý zbytečný pohyb, dosáhnout co nejvyšší výkonnosti, přetvořit všechny nástroje pro co největší efekt a veškerá rozhodnutí nechat jen na předácích. V roce 1911 vyšla kniha *Principy vědeckého řízení*, ale v té době již byly Taylorovy myšlenky o standardizaci a racionalizaci zaváděny do praxe v amerických továrnách.

Mezi historiky jsou vedeny spory o to, zda Taylorovy teorie Forda inspirovaly k vytvoření jeho montážní linky. Ford se snažil vytvořit svou vlastní montážní linku a odmítal, že by jeho systém byl jakkoli inspirován a ovlivněn teoriemi racionalizace, včetně vědeckého managementu. On, a zřejmě ani jeho vedoucí, Taylora nečetli. Podobnost Taylorových myšlenek a Fordovy praxe se zdá jen povrchní. Taylor, stejně jako Ford Motor Company, vycházel z předpokladu, že efektivitu může být dosaženo na základě racionální analýzy výrobních metod. Avšak Taylorismus zřejmě neměl na Ford Motor Company větší vliv. Taylor studoval operaci, aby zjistil, jak se dá udělat lépe, Ford studoval, zda se má vůbec dělat.<sup>235</sup> Ve Fordově továrně panovala neustálá experimentace ve všech ohledech. Taylor vytvářel pracovní proces a organizaci práce okolo strojů, které považoval za dané. Ve Ford Motor Company byly mechanizovány pracovní procesy a poté nalezení zaměstnanci k obsluze strojů. Taylor dále věřil, že zaměstnanci by měly být dány pobídky k lepší práci prostřednictvím úkolových mezd. Ford s tímto nesouhlasil a pracovní tempo měly určovat stroje, ne dělníci.<sup>236</sup>

Podle Wattse změnila transformace způsobu práce také její duši.<sup>237</sup> Americký postoj k práci byl po generace zakotven v protestantské pracovní etice. Tato tradice trvala na tom, že práce musí být morálně smysluplná a duševně naplňující stejně jako ekonomicky výnosná. Transformace práce díky montážní lince byla útokem na tuto tradiční etiku práce, neboť práce již nebyla naplňující. A podle Wattse se tak jediným standardem štěstí v Americe stala spotřeba a materiální statky. Henry Ford byl zastáncem tradiční pracovní etiky, ale nehodila se podle něj do moderní doby, proto se význam práce snažil redefinovat. Práce byla podle něj zakotvena v lidské přirozenosti a byla základem lidské sebeúcty. Moderní masová výroba osvobodila dělníky od těžké fyzické práce. „Přišel čas, kdy dřina musí být z práce odstraněna. Není to práce, proti které lidé protestují, ale otročina při práci.“<sup>238</sup> Práce dále podle Forda osvobodila dělníka od nutnosti myslet (což podle něj

---

<sup>234</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 152.

<sup>235</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 48.

<sup>236</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>237</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 154.

<sup>238</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 178.

většina zaměstnanců nechtěla), ale stejně tak masová výroba poskytovala více příležitostí kreativním a vynalézavým zaměstnancům. Na druhou stranu uznával, že rutinní a monotónní práce je hrozivá. Tvrdil, že po úspěšném odstranění dřiny se musíme snažit odstranit i monotónnost. Tato negativa měla být kompenzována vyššími platy, vyšším životním standardem, volným časem a znásobením možností.<sup>239</sup>

Fordova továrna v Highland Park se stala vzorem a inspirací pro podnikatele na celém světě, včetně Tomáše Bati, od technologie přes management, organizaci práce i uspořádání a architektonické aspekty. Do továrny od jejího otevření proudili lidé z celého světa, aby se zde inspirovali pro své vlastní podnikání. Stejně tak tomu později bylo s novou továrnou v River Rouge, jejíž výstavba začala v roce 1917. Do té se vydal i Tomáš Baťa.

### **Revoluční personální reformy**

Po zavedení pásové výroby však produktivita nestoupala tak, jak si Ford představoval, a to z několika důvodů. Prvním z nich byly nevyhovující pracovní podmínky - nepřiměřeně dlouhá pracovní doba, nízké mzdy, špatné ubytování, špatné pracovní podmínky, špatné zacházení ze strany předáků. Navíc práce na montážní lince byla náročná psychicky, byla monotónní a nenaplňující, takže stoupala pracovní absence.

Dalším problémem byla zaměstnanost imigrantů. Fordova továrna se více a více spoléhala na práci imigrantů, a v roce 1914 tvořili přistěhovali zhruba sedmdesát procent zaměstnanců (z celkových šestnácti tisíc). Jednalo se hlavně o přistěhovalce z východní a jižní Evropy, kteří neuměli anglicky a navíc pocházeli ze zemí zemědělských a neprůmyslových. Obojí negativně ovlivňovalo jejich produktivitu a disciplínu.<sup>240</sup> Po zavedení pásové výroby tak jediná další překážka na cestě za zvýšením produktivity vázla na lidském faktoru. Dělníci montážní linku nenáviděli a firmu ve velkém opouštěli.<sup>241</sup> Proto se Ford rozhodl zavést revoluční personální opatření.

Již v předešlých letech firma zaváděla různé benefity pro zaměstnance – zdravotní oddělení, Ford Motor Band pro hudebníky mezi zaměstnanci, byl vystavěn dvacetiakový park s atletickými hřišti, hřišti pro děti a hudebním pavilónek pro zaměstnance a jejich rodiny.<sup>242</sup>

V roce 1913 se však firma rozhodla jít dále a zavést personální reformy, které měly výrazně zlepšit pracovní i životní podmínky zaměstnanců. Všechny typy práce byly důkladně evaluovány a dříve chaotická struktura mezd byla přepracována. Efektivita zaměstnanců byla odměňována zvýšením platů. Pokud zaměstnanec nebyl dobrý v práci, byl přesunut na jiné oddělení, a celkově o umístění pracovníka bylo rozhodováno na základě individuálních schopností.<sup>243</sup> Byla přijata opatření na zlepšení pracovních podmínek.

---

<sup>239</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 156-158.

<sup>240</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 181.

<sup>241</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 23.

<sup>242</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 99.

<sup>243</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 22.



Za účelem bezpečnosti bylo nainstalováno lepší osvětlení, požární a zabezpečovací systémy a uplatněny zásady bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Byly podniknuty kroky k tomu, aby zaměstnanci byli chráněni proti svévolnému a diskriminačnímu chování ze strany předáků. Bylo založeno nové personální oddělení, které mělo za úkol mediovat konflikty mezi pracovníky a předáky. Tato opatření snížila fluktuaci zaměstnanců, Ford chtěl jít ale ještě dál.

V roce 1914 se podnik rozhodl zavést tzv. pětidolarový den.<sup>244</sup> To v praxi znamenalo systém podílu na zisku, neboť těchto pět dolarů na den se skládalo z fixní mzdy a podílu na zisku, přičemž mzda byla považována za spravedlivou odměnu za práci, a podíl na zisku byl chápán jako „dar“ firmy zaměstnanci.<sup>245</sup> Ford věřil, že zaměstnanec má právo se podílet na zisku zaměstnavatele, a zaměstnanec má povinnost se o něj dělit.<sup>246</sup> Další změnou bylo zkrácení denní pracovní doby z devíti hodin na osm. Tento systém opatření byl nejrevolučnější a nejštědrejší v historii amerického průmyslu a začal jeho novou éru. Američané zaslali Fordovi tisíce děkovních dopisů a tisíce lidí žádaly o práci. Díky těmto opatřením Ford přeměnil obraz podnikatele u americké veřejnosti z „lupičského magnáta“ na podnikatele reformátora, který se chce dělit o svou prosperitu a úspěch.

Pětidolarový pracovní den podnítil zaměstnance k větší loajalitě i lepším výkonům. Zvýšil disciplínu a produktivitu, stejně tak pracovní morálku a hrdost zaměstnanců na to, že pracují ve Fordově firmě, mnozí nosili i ve volném čase odznaky firmy.<sup>247</sup>

Co bylo Fordovou motivací k zavedení těchto reforem? Zcela jistě to byla snaha o zvýšení produktivity, pracovní morálky a potažmo zisků.<sup>248</sup> Motivem byla však i skutečná touha dělit se ze zaměstnanci o prosperitu, neboť díky tomu se pak títo mohli podílet na nové éře konzumu. Vyšší mzdy pak dále měly, jak Ford věřil, přinést firmě do budoucna zisk, protože zaměstnanci si budou moci dovolit více utrácet. Věřil, že vysoké mzdy a nízké ceny stojí za prosperitou Ameriky i jeho továrny. „*K čemu by byl dobrý tak špatně řízený podnik, který by neposkytoval živobytí všem zúčastněným? Žádná otázka není důležitější než otázka mezd – většina lidí v zemi žije z mezd. Úroveň jejich života – výše jejich mezd – determinuje prosperitu země.*“<sup>249</sup>

Ford se domníval, že zisk nepatří jen podnikateli, ale podnikatel je jen jeho správcem. Jeho zisk mu pomohli vydělat zaměstnanci, díky nim dosáhl úspěchu. „*Zisky náležejí na tři místa: náležejí podniku – aby zůstal stabilní, pokrokový a zdravý. Náležejí lidem, kteří je vytvořili. A zčásti náležejí také veřejnosti.*“<sup>250</sup>

---

<sup>244</sup> CURCIO, Vincent, Henry Ford. New York: Oxford University Press, 2013, s. xi.

<sup>245</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 111.

<sup>246</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 9.

<sup>247</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 23.

<sup>248</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 9.

<sup>249</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 116.

<sup>250</sup> Tamtéž, s. 164.

Jako u mnoha jiných amerických podnikatelů té éry bylo i Fordovo rozhodnutí zřejmě ovlivněno křesťanskou výchovou a morálkou, a z ní vycházejícího impulzu služby. Stejně tak z postoje, který sdílelo mnoho amerických podnikatelů a o kterém se zmiňuje Tomáš Baťa, a to z přesvědčení, že zaměstnanci jsou důležitou součástí úspěchu podniku, a je tedy spravedlivé se s nimi o ovoce tohoto úspěchu dělit. Dobrá vůle na straně zaměstnavatele, ale i zaměstnanců, pak byla také předpokladem harmonických vztahů v průmyslové společnosti.

Média reagovala na zavedení pětidolarového pracovního dne nadšeně. Ford byl označován za muže lidu, kterému se podařilo zrovnoprávnění podnikatelů a zaměstnanců a dosáhl sociální spravedlnosti. Především se mu dostalo uznání za to, že se snažil odstranit konflikt mezi pracující třídou a podnikateli, který se objevil v posledních desetiletích devatenáctého století s nástupem industriální společnosti. Ten Ford vyřešil na základě myšlenky spolupráce. Fordova opatření signalizovala „*nový den, kde průmyslníci a dělníci [...] dosáhnou spravedlnosti a prosperity pro všechny.*”<sup>251</sup>

Fordova mzdová reforma byla ale součástí širších sociálních reforem, do kterých se firma pustila. Ford se často nechával slyšet, že chce „vyrábět” automobily i lidi<sup>252</sup> – formovat lidi, kteří budou umět žít a pracovat v moderní společnosti masové výroby a spotřeby.

Za tímto cílem formování zaměstnanců bylo ve stejné době, kdy byly představeny mzdové reformy, založeno tzv. Sociologické oddělení (založeno začátkem roku 1914). Oficiálním účelem existence Sociologického oddělení bylo „*pomoci zaměstnancům s moudrým využíváním jejich zvýšených mezd a dohlížet na zaměstnance obecně.*”<sup>253</sup>

Zvýšené mzdy byly totiž vázány na určité podmínky, nestačilo jen dobře pracovat. Aby zaměstnanec dosáhl na mzdu pět dolarů za den, musel splňovat určitá kritéria: pracovat pro firmu nejméně šest měsíců a být buď ženatý a dobře se starat o rodinu (nárok měly také ženy, které samy živily rodinu), nebo svobodný a starší dvaceti dvou let, nebo mladší než dvacet dva let a mít na starost živobytí rodiny.<sup>254</sup> Svobodné ženy a muži, kteří nikoho neživil, neměli na zvýšenou mzdu nárok. Navíc získání vyššího platu bylo vázáno na početný soukromý život, na charakter, morálku, chování, rodinné uspořádání. Vyžadovány byly hodnoty jako šetrnost, spořivost, pracovitost, stabilita a abstinence. Zaměstnanci museli prokazovat, že nepijí alkohol, ukládají pravidelně peníze na spořicí účet, mají doma čisto, mají dobrý morální charakter, nechovají se k rodině násilnický a nežijí u nich podnájemníci.<sup>255</sup> Účelem Sociologického oddělení tak nebylo jen starat se o

---

<sup>251</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 195.

<sup>252</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 154.

<sup>253</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 23.

<sup>254</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. 83.

<sup>255</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 200.

blaho zaměstnanců, ale snažit se, aby vykazovali určité charakteristiky. Program pětidolarového pracovního dne byl tak využíván ke kontrole zaměstnanců a jejich soukromého života a jednání.<sup>256</sup>

Podle prvního ředitele Sociologického oddělení, Johna R. Lee, pramenily snahy oddělení ze dvou zdrojů. Firemní šetření indikovala, že pracovníci, kteří pocházejí ze spořádaných a harmonických domovů, podávají lepší výkon. Ford se domníval, že domov musí být v pořádku, aby zaměstnanec dobře pracoval, a že ctinnost v soukromém životě podporuje ctinnost v životě pracovním. Druhá dimenze vycházela z předpokladu, že když se zaměstnancům rapidně zvýší mzdy, tak to může vyvolat nezodpovědné chování a svést z cesty správného života, a proto bylo v zájmu jak jich samotných, tak firmy, aby se je snažila vést správným směrem. Lee „*racionalizoval Fordovu personální politiku stejným způsobem, jako jiní racionalizovali výrobní postupy.*”<sup>257</sup>

Sociologické oddělení zaměstnávalo asi sto padesát inspektorů, kteří plnili několik úkolů. Za prvé dělali osvětu a vedli zaměstnance „správným směrem” (dle regulí vydaných firmou). Informovali o sociálních službách poskytovaných firmou (firemní banka, právní oddělení atd.).<sup>258</sup>

Dále navštěvovali zaměstnance v jejich domovech a kontrolovali jejich rodinný život (například zda zde nedochází k fyzickému týrání), zázemí, návyky (zda zaměstnanec nekonzumuje alkohol nebo negambluje, zda domů spolehlivě přináší plat), bytovou situaci (zaměstnanci byli podporováni, aby se přestěhovali z chudinských čtvrtí a pronajali či koupili si byt či dům), hygienické podmínky v domácnosti. Navštívili zaměstnancovu domácnost například v případě častých absencí, aby zjistili, jestli za problémem nestojí domácí těžkosti jako nemoc, dluhy nebo manželská krize.

Nepřicházeli ale jen v případě problémů, ale také preventivně, aby zmapovali a posoudili osobní návyky zaměstnance. Pokud zaměstnanec měl špatný zlovyk, který firma nedovolovala, inspektor Sociologického oddělení ho určitou dobu podporovat v nápravě, avšak pokud se nepolepšil, musel z firmy odejít. Tímto se firma snažila předělat zaměstnance ke svému obrazu.<sup>259</sup>

Zaměstnanci byli dále pobízeni, aby si založili bankovní účet, aby nebrali lidi do podnájem (mít nájemníky není dobré pro rodinu), byla jim poskytnuta pomoc a rady při hledání domu. Pokud zaměstnanec neuměl zacházet s penězi, jeho plat byl svěřován jeho ženě. Pokud vážně onemocněl, práci dostala jeho žena. Pokud se zaměstnanec léčil v nemocnici, náklady platila firma a dostával polovinu platu nebo byla práce nabídnuta jinému členu rodiny. Pokud měl zaměstnanec špatné sousedy, firma mu pomohla najít lepší bydlení.<sup>260</sup>

---

<sup>256</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 111.

<sup>257</sup> Tamtéž, s. 96.

<sup>258</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 23.

<sup>259</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 132.

<sup>260</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 96-97, 113.

Prakticky vzato bylo cílem Sociologického oddělení formovat charakter zaměstnanců. Doba existence Sociologického oddělení je dobou paternalismu ve Ford Motor Company. Henry Ford se rozhodl reformovat průmyslového pracovníka. Spolu s prvním ředitelem oddělení Johnem R. Leem vytvořil morální agendu oddělení. Sociální programy firmy měly podle Forda ovlivňovat charakter zaměstnanců, měly jim pomáhat k zodpovědnosti, finanční gramotnosti a orientaci na rodinu. Idea kontroly soukromého života a domácností zaměstnanců vycházela z moderní myšlenky, že chudoba je ovlivňována především sociálním prostředím, oproti staršímu přesvědčení, že příčiny chudoby vycházejí od jednotlivce a jeho nedostatků. „*Základní premisou Fordova programu byla určitá středostavovská vize o roli rodiny a domova ve formování sociálních a kulturních hodnot [...] Fordův program se spoléhal na tradice individuální svépomoci a morálního pozvednutí, ale zároveň označoval přechod k novějším společenským postojům týkajících se příčin chudoby dělnické vrstvy.*”<sup>261</sup>

Fordův pokus o formování průmyslového člověka byl inspirován a zapadal do reformistických snah typických pro začátek dvacátého století. Fordova vize, stejně jako vize bratří Bat'ových a do jisté míry i Milтона Hersheyho, reflektovala étos sociálního inženýrství sociálních reformátorů té doby. Cílem podnikatelů a dalších bylo vybudovat člověka, který by uměl využít příležitostí a potenciálu v moderní průmyslové společnosti, ale také zabránit revoltám dělnické třídy. To měl zajistit podnikatelský systém, díky kterému bude odstraněna chudoba, a který bude kontrolovat sociální a kulturní normy za účelem vylepšení života zaměstnanců a změny jejich jednání, aby se lépe přizpůsobili moderní průmyslové práci.

Kromě Sociologického oddělení byla dalším projektem amerikanizace imigrantů, kteří ve firmě pracovali. Tento program asimilace a amerikanizace spadl do obecných snah formovat ideálního Fordova zaměstnance.<sup>262</sup> Zhruba polovina ze zaměstnanců firmy byli čerství přistěhovalci. Základním problémem byla nedostatečná znalost angličtiny, která jim jednak zabraňovala efektivně pracovat, ale navíc si dle Forda nemohli naplno užívat konzumu, svobody nové země, ani se stát jejími občany. Ford věřil, že imigranti se musejí naučit anglicky a přijmout americký způsob života, aby se mohli dobře zařadit do průmyslové společnosti. Firma se proto snažila imigranty amerikanizovat. Cílem bylo jednak zlepšení jejich pracovní disciplíny a efektivity, a jednak kulturní asimilace - zaměstnancům měl být předán kulturní a společenský rámec, který by jim dovolil zlepšit jejich životní podmínky. Na dosažení těchto cílů pracovalo jednak Sociologické oddělení, a dále byla za tímto účelem v roce 1914 založena Fordova škola angličtiny (Ford English School).<sup>263</sup> Zde se metodou výuky angličtiny na základě každodenních situací imigranti spolu s jazykem učili i americké hodnoty, životní styl a správné chování. Lekce byly vystavěny tak, aby zároveň předaly určité zvyky, hodnoty a ctnosti, jako pracovní etiku, dochvilnost, dobré hygienické návyky. Kurzy

---

<sup>261</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 123.

<sup>262</sup> HOOKER, Clarence, *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era*. Bowling Green: Bowling Green State University Popular Press, 1997, s. 108.

<sup>263</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 120.

zároveň připravovaly imigranty na to stát se občany, takže zahrnovaly například lekce o americké vládě, Ústavě či o demokratickém procesu. Podle Forda měly kurzy připravit „*skvělé, užitečné a vlastenecké občany.*”<sup>264</sup>

Pro imigranty, kteří nemluvili anglicky, byly kurzy povinné, jinak hrozilo propuštění. Program amerikanizace tedy můžeme považovat za vměšování do soukromí ze strany podniku. Skutečností však zůstává, že díky Fordově podpoře studia angličtiny a asimilace imigranti nezůstávali izolovaní a chudí v etnických enklávách, ale asimilovali se a stávali se dříve americkými občany a mohli se účastnit amerického života. Stejně tak se zlepšila jejich disciplína a produktivita.<sup>265</sup>

Sociologické oddělení, program pro imigranty a pětidolarový pracovní den bychom mohli označit za program průmyslové a sociální reformy. „*Ford se rozhodl v Highland Park vytvořit svůj první ideální svět [...] Snažil se vyrobit ideální Američany.*”<sup>266</sup> Před kongresovou komisí pro vztahy v průmyslu Ford vypověděl (asi rok po zavedení pětidolarového dne), že jeho cílem je zlepšit soukromý život svých zaměstnanců i jejich charakter a morálku, a tím jim pomoci žít lepší život. Dále uvedl, že na jedné straně leží upřímný osobní zájem o dobro zaměstnanců, a na druhé straně tento zájem nejen pomáhá zaměstnancům a jejich rodinám, ale i továrně (zvyšuje produktivitu, morálku, spokojenost atd.).<sup>267</sup>

Fordovy reformy byly ale též kritizovány jako druh sociální kontroly ze strany zaměstnavatele, který využíval korporátní moc k předání hodnot a pronikání do soukromého života zaměstnanců. Otázka, kterou si pokládala tehdejší společnost, byla, zda kontrola soukromého života a formování osobnosti a hodnotového zakotvení pracovníků korporací je legitimní cestou sociální reformy.

Kritizován byl také Fordův paternalismus, nakládání se zaměstnanci jako s dětmi, které podle kritiků vedl k závislosti a nesamostatnosti, neboť k výchově dobrých občanů je důležité dát jim svobodu.

Zastánci reformy naopak upozorňovali na to, že Fordův program průmyslové reformy zaměstnancům pomáhal žít lepší život a budovat jejich charakter. Největší zastávce měl program mezi progresivisty.<sup>268</sup> Ti věřili v regulaci kapitalismu prostřednictvím sociálního inženýrství. Věřili, že sociální vědci nacházejí příčiny všech problémů v prostředí, ve kterém lidé žijí, a tak mohou nalézt řešení. Chtěli vymýtit společenské neduhy a vytvořit pro lidi spravedlivější život. Chtěli zajistit blahobyt a bezpečí prostřednictvím spolupráce mezi podnikateli, zaměstnanci a vládou, a věřili v sílu byrokracie.<sup>269</sup>

---

<sup>264</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 217.

<sup>265</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. 84.

<sup>266</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 48-49.

<sup>267</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 219-220.

<sup>268</sup> Progresivismus v kontextu americké politiky odkazuje na sociálně reformní hnutí spadající na přelom devatenáctého a dvacátého století, které reagovalo na společenské problémy vytvořené průmyslovou revolucí, především na ekonomickou nerovnost a vykořisťování zaměstnanců – viz *Progressivism Defined: Roots and Goals*. In: *ThoughtCo*. Dostupné zde: <https://www.thoughtco.com/progressivism-definition-4135899>

<sup>269</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 222.

U samotných zaměstnanců vyvolal program spíše nevraživost, případně apatii. Zejména v prvních letech byly zásahy do soukromí obzvláště citelné, a pro nespokojenost zaměstnanců se opatření postupně zmírňovala.<sup>270</sup>

Sociologické oddělení nebylo u zaměstnanců příliš populární, ale mělo výsledky. Zlepšilo životní podmínky zaměstnanců, bydlení, zdraví, stravu, snížilo problém s alkoholismem, gamblerstvím i zločinností. Stejně tak škola angličtiny pro imigranty umožnila přistěhovalcům dříve se asimilovat či získat občanství.<sup>271</sup> Jak uvádí Marquis, druhý ředitel Sociologického oddělení, podle výroků některých místních soudců benefitovala z Fordova sociálního programu celá místní komunita, a to jak finančně, tak co se týče životní úrovně, a stejně tak morální úrovně, neboť zaměstnanci se museli chovat určitým způsobem, chtěli-li si udržet místo.<sup>272</sup>

Dalším testamentem úspěšnosti oddělení může být fakt, že již během prvních dvou let existence oddělení jmění zaměstnanců v nemovitostech i úsporách výrazně vzrostlo. V době fungování Sociologického oddělení byla také podle měřitelných faktorů kvalita života Fordových zaměstnanců vyšší než u zaměstnanců jiných automobilových továren v oblasti. Toho ale bylo „dosaženo na úkor soukromí, autonomie, a možná důstojnosti a sebeúcty.“<sup>273</sup>

Sociologické oddělení zaniklo v roce 1921. Důvodem byly za prvé stížnosti manažerů a předáků na vměšování do života dělníků (především když byli dělníci odvoláváni z práce kvůli diskuzím o jejich osobním životě). Dalším důvodem byly velké finanční náklady na provoz oddělení a fakt, že se firma rozrostla tak, že služby oddělení již nebyly snadno proveditelné. Dále se zdá, že sám Henry Ford a vedení firmy začali pochybovat o správnosti existence oddělení.

Se zánikem oddělení zanikla ve firmě éra industriálního paternalismu.<sup>274</sup> „*Proti vyplácení mezd založenému na odměnách za určité chování byly námitky. Blížilo se to k paternalismu. Paternalismus nemá místo v průmyslu. Sociální služby, které spočívají na slídění v soukromých záležitostech zaměstnanců, jsou zastaralé.*“<sup>275</sup>

### **Přístup k zaměstnancům**

Fordova zaměstnanecká politika byla velmi tolerantní a pokroková. Kdokoli u něj mohl získat práci – Afroameričané<sup>276</sup>, ženy, handicapovaní<sup>277</sup>, nemocní, imigranti, lidé všech etnických skupin, dokonce i bývalí

---

<sup>270</sup> MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981, s. 143.

<sup>271</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 24.

<sup>272</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 99.

<sup>273</sup> HOOKER, Clarence, *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era*. Bowling Green: Bowling Green State University Popular Press, 1997, s. 123.

<sup>274</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 25.

<sup>275</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 130.

<sup>276</sup> Fordova továrna byla největším zaměstnavatelem Afroameričanů v zemi (viz WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 16).

<sup>277</sup> Ford byl jeden z prvních velkých podnikatelů, kteří začali handicapované zaměstnávat.

trestanci: „*Naše zaměstnanecké oddělení nezapovídá zaměstnání nikomu na základě toho, co udělal v minulosti – každý je stejně přijatelný ať byl na Sing Sing<sup>278</sup> nebo na Harvardu [...] Jediné, co potřebuje, je touha pracovat.*”<sup>279</sup> Byla snaha zaměstnávat lidi s velkými rodinami a potřebné, staré a handicapované. Důležitá byla práce, ne kdo kým byl. Byl to rovnostářský způsob uvažování, a zároveň Fordův systém toto rovnostářství v práci umožnil. Každá práce v rámci továrny byla stejně hodnotná. Ford věřil v demokratizaci práce. Lidé různé inteligence a různých schopností měli právo na práci a mohli se podílet na ekonomickém procesu a užívat jeho výhod.

Mnozí Fordovi zaměstnanci o něm mluvili s velkou úctou.<sup>280</sup> V prvních desetiletích firmy byl k zaměstnancům přátelský a povzbuzoval je, zhruba od dvacátých let se ale začal z nějakého důvodu chovat despoticky a svévolně, kvůli čemuž opustilo firmu mnoho vedoucích pracovníků.<sup>281</sup>

Od zaměstnanců se ve Ford Motor Company vyžadovala naprostá poslušnost, neboť kvůli extrémní dělbě práce na sobě byli všichni závislí a vše bylo propojeno. „*Předpokládáme, že pracovníci budou dělat přesně to, co jim řekneme. Organizace je tak vysoce specializovaná a její části jsou na sobě tak závislé, že nemůžeme uvažovat o tom nechat muže dělat, co chtějí. Bez přísné disciplíny bychom měli maximální zmatek.*”<sup>282</sup>

### **Přístup k řízení podniku**

Stejně jako Tomáš Baťa byl Ford proti spojení svého podniku s bankami, finančními institucemi a chtěl si nad svým podnikem zachovat plnou nezávislost.

Zhruba do konce první světové války se dělil o moc s ostatními manažery ve firmě. Kontroloval výrobní stránku, ale jinak neměl problém s delegováním pravomocí. „*Mezi lety 1910 a 1920 byl Fordův management uznáván všemi výrobci automobilů jako nejlepší v odvětví. Ford měl nepopiratelnou schopnost vybírat si schopné podřízené.*”<sup>283</sup>

Ford Motor Company byla neobvyklá tím, že neměla žádnou přesně vymezenou personální organizaci, žádné přesně vymezené povinnosti a popis práce u jednotlivých pozic. To mělo zajistit odstranění zbytečné administrativy, a především to, aby zde nebyla omezení co se týče kompetencí a pravomocí. Podobně jako v podniku Baťa, jakýkoli zaměstnanec mohl navrhnout jakýkoli nápad nebo zlepšení a uvést je do praxe, a tato iniciativa byla oceňována. „*Každý pokrok začíná v malém měřítku u jednotlivce.*”<sup>284</sup>

Henry Ford nevěřil v najímání expertů a další podobnost s firmou Baťa spočívá v tom, že nehledě na vzdělání a dřívější kvalifikaci, každý musel ve Ford Motor Company začínat od píky. Stejně jako u Bati se

---

<sup>278</sup> Věznice se zpřísněnou ostrahou ve státě New York.

<sup>279</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 95.

<sup>280</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 16.

<sup>281</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 7-8.

<sup>282</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 111.

<sup>283</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 20.

<sup>284</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 277.

firma také pokud možno snažila předcházet výpovědím. Pokud se někomu nevedlo na dané pracovní pozici, firma se snažila najít takovou, na které by uspěl.

### **Protiválečné tažení**

Marquis napsal, že Ford propadl pokušení mnoha bohatých mužů tím, že se domníval, že když je úspěšný v jednom oboru a dosáhl úspěchu a bohatství, jeho názory mají větší váhu než názory ostatních.<sup>285</sup>

Počínaje první světovou válkou začíná být Henry Ford činný ve veřejném životě. K šíření svých názorů využíval zejména firemní periodikum *Ford Times*.<sup>286</sup> K propagaci jeho myšlenek a komentářů mu sloužily ale i další kanály, jako různá nefiremní periodika, kde zveřejňoval své texty, či rozhovory s novináři.

Prvním případem Fordova zapojení do veřejné debaty bylo jeho protiválečné tažení v době první světové války. Z Forda se stal protiválečný aktivista a pacifista. Válku viděl jako zbytečnou, marnou, přinášející jen plýtvání zdroji a životy. Obyčejní lidé podle něj válku nechťejí. Chtějí jí jen ti, kteří z ní profitují – obchodníci, korporace, finančníci a bankéři, především ti, které Ford označuje jako „mezinárodní“:

*„Nestranné vyšetření poslední války [...] by nad pochybnosti ukázalo, že na světě existuje skupina, která chce zůstat v utajení a která má rozsáhlou moc kontroly, skupina, která se nesnaží o žádný politický mandát ani viditelné pozice moci, která nepatří ke žádnému národu, ale je mezinárodní – síla, která využívá každou vládu, každou rozsáhlou obchodní organizaci, každou publicistickou agenturu, každý zdroj národní psychologie pro to, aby uvrhla svět do paniky jen proto, aby získala nad světem ještě více moci.“<sup>287</sup>*

Tito oportunisté se místo na produktivitu soustředí na zisk, a tudíž jsou válečnými štváči. Sami nebojují, jen z války profitují. Válka byla dle Forda vždy jen o zisku, ne o vlastenectví.<sup>288</sup> O zapojení do války podle něj měli rozhodovat občané v referendu, protože oni jsou ti, co budou bojovat a platit.

Již v roce 1914 napnul Ford veškerou svou energii do vedení protiválečné kampaně. Své články a vyjádření ohledně války rozeslal do novin a časopisů po celých Spojených státech a zavázal se, že na protiválečnou kampaň věnuje million dolarů.<sup>289</sup> Zřejmě nejslavnější protiválečnou akcí, kterou podnikl, bylo zapojení do tzv. mírové lodi. V listopadu 1915 ho navštívili dva protiváleční aktivisté a přesvědčili ho o svém nápadu sestavit komisi zástupců z neutrálních zemí, kteří se vydají do Evropy a budou se zde snažit vyjednat

---

<sup>285</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 55.

<sup>286</sup> Časopis byl vydáván od roku 1908. Byl určen především pro dealery a zaměstnance na pobočkách a prodejnách. Obsahoval články na nejrůznější témata, od novinek z Fordovy továrny a automobilového průmyslu, po prodejní a obchodní techniky. Navíc ale obsahoval i nabádání zaměstnanců k optimismu, sebevědomí a pracovitosti. Od roku 1910 byl časopis zasílán také vlastníkům a potenciálním zákazníkům Fordových automobilů, a od 1914 byl zaměřen na celou automobilovou veřejnost. Obsahoval informace o automobilech pro uživatele, stejně jako o továrně, včetně programu podílu na zisku nebo English Language School – viz LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 49-50).

<sup>287</sup> “Mr. Ford’s Page”, In: *Dearborn Independent*, 3. 4. 1920, s. 3, dostupné online: <https://www.newspapers.com/image/319285412/?terms=war>

<sup>288</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 18.

<sup>289</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 18.



mír. Ford se rozhodl tuto iniciativu podpořit a financovat. Pronajal loď (kterou novináři přezdívali „Fordova mírová loď“), která měla do Evropy dovézt prominentní protiválečné aktivisty, jejichž úkolem bylo prostřednictvím morálního nátlaku a mobilizace veřejnosti dosáhnout konference v neutrálním městě. Loď vyrazila do Evropy na začátku prosince, ale mezitím prezident Wilson vydal pokyn k vojenské připravenosti. To ve spojení s rozhádaností pasažérů a kritikou tisku vedlo k tomu, že Ford po přistání v Norsku delegáty z lodi opustil a odjel zpět do USA.<sup>290</sup> Delegáti se však v Evropě snažili působit až do začátku roku 1917, do té doby je Ford finančně podporoval. Kromě toho také financoval kampaň proti vojenské připravenosti, která mj. poukazovala na politické a hospodářské zájmy těch, kteří chtěli válku.<sup>291</sup>

Když však poté USA na jaře 1917 vstoupily do války, Ford odhodil svůj pacifismus stranou a podpořil válečné úsilí. Byla to pro něj otázka vlastenectví. Jakmile USA vstoupily do války, muselo být jejich válečné úsilí podpořeno, nehledě na předchozí postoj. „*Když naše země vstoupila do války, stalo se povinností každého občana, aby vynaložil do největší úsilí, abychom dosáhli cíle, který jsme si předsevzali. Věřím, že je povinností toho, kdo je proti válce, aby byl proti vstupu do války do té doby, než je válka vyhlášena.*“<sup>292</sup>

Od jara 1917 až do konce války tak Fordův podnik přijímal více méně jen vládní zakázky. Továrna přispěla výrobou ambulancí, armádních automobilů a dodávek, výrobou leteckých motorů pro letadla Liberty, výrobou malých tanků, ponorek Eagle i ocelových helem.<sup>293</sup> Firma také podporovala kampaně Liberty Loans (válečné dluhopisy) a Červeného kříže a produkovala armádní propagační filmy a filmy pro vojenská cvičení.<sup>294</sup>

### **Zapojení do politiky**

V roce 1916 se konaly prezidentské volby. Stávající prezident Woodrow Wilson kandidoval opětovně za demokratickou stranu. Henry Forda jeho příznivci nominovali na seznam republikánských kandidátů, i když Ford tvrdil, že o politickou dráhu nemá zájem. Bez toho, aniž by vedl kampaň, zvítězil v primárních volbách (tzv. primárkách) v Michiganu a výrazně uspěl i v dalších státech. Ford dostával mnoho dopisů od občanů, kteří ho přesvědčovali, aby kandidoval. O Forda jako svého kandidáta se ucházela také American Party a Prohibition Party. Nicméně Ford trval na tom, že o politickou kariéru nestojí. Místo toho se rozhodl podpořit Woodrow Wilsona, protože ten sliboval, že pod jeho vedením USA nevstoupí do války. Ford v kampani na Wilsonovu podporu chválil jeho rozhodnutí nezapojovat USA do války a jeho podporu legislativy

---

<sup>290</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 90.

<sup>291</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 236.

<sup>292</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 245.

<sup>293</sup> FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 35.

<sup>294</sup> V roce 1914 vzniklo ve firmě filmové oddělení, na tu dobu revoluční. Nejprve firma produkovala jen propagační filmy, ale koncem roku 1916 Ford navrhl točit filmy vzdělávací a historické (*The Ford Educational Weekly*), které byly promítány v kinech před hlavním programem. Do roku 1918 se Ford Motor Company stala největším distributorem filmů na světě. Později byla uvedena také série *The Ford Educational Library*, cílená na výuku na školách.

pro zavedení osmihodinového pracovního dne. Tvrdil, že Wilsonovi jde o blaho pracujících. Naopak republikánský kandidát byl podle něj podporovatel Wall Street a zájmů velkého businessu. Wilson dokonce v roce 1916 navštívil Fordovu továrnu a hovořil k zaměstnancům.<sup>295</sup>

Wilson v létě 1917 Forda podnítl k tomu, aby kandidoval do senátu za stát Michigan. Když byl takto pobídnut, Ford to viděl jako svou vlasteneckou povinnost a souhlasil. Nechtěl být spojen s žádnou stranou, aby mohl jednat nezávisle. Tvrdil, že politika je špinavá. Kandidoval tedy v demokratických i republikánských primárních volbách jako nezávislý občan. Odmítl vést kampaň, mít veřejné proslovy, a jakkoli se o výhru zasazovat. Své postoje však prezentoval prostřednictvím tisku a rozhovorů.

Propagoval pacifismus, což rezonovalo s venkovskými Američany na Středozápadě.<sup>296</sup> Po skončení války chtěl pracovat na trvalém světovém míru. Chtěl bojovat proti nacionalismu, který proti sobě podle něj poštvává země. Podporoval volební právo pro ženy a Wilsonův nápad na založení Ligy národů (League of Nations). Dále sliboval, že se bude zasazovat o spotřebitelské pohodlí. Všichni si podle něj zaslouží, aby si mohli dovolit, co potřebují, za rozumnou cenu. Lidé potřebují ke štěstí pohodlný život a radostně strávený volný čas. Z průmyslové revoluce podle něj do té doby obyčejní lidé neprofitovali. Chtěl to změnit a sliboval sociální a pracovní reformy, podporu farmářů a decentralizaci průmyslové výroby.<sup>297</sup>

I přes to, že Ford nevedl oficiální kampaň, získal ve volbách značnou podporu. Byl považován za přítele obyčejných lidí a dělníci i farmáři (kteří ho především podporovali) věřili, že bude v senátu hájit jejich zájmy. Ford byl považován za muže z lidu, který na rozdíl od ostatních velkopodnikatelů nevykořisťoval zaměstnance. „Obyčejní“ Američané však Fordovi věřili a uznávali ho.<sup>298</sup>

V republikánských primárkách skončil druhý, a v demokratických zvítězil. Ve volbách nakonec těsně prohrál s republikánským kandidátem.

Ukázalo se však, že pozornost se mu zalíbila. Od tohoto okamžiku se zapojoval do amerického veřejného života. O politické kandidatuře pak uvažoval ještě jednou, a to o kandidatuře prezidentské v roce 1924. Podnětem bylo lidové hnutí, které se začalo šířit Amerikou, přející si jeho kandidaturu za republikánskou stranu.<sup>299</sup> Pro Američany reprezentoval Ford někoho, kdo ztělesňuje nejlepší americké kvality a přinesl prosperitu a zlepšení života pro miliony lidí. Ford si s myšlenkou na prezidentskou kandidaturu spíše jen pohrával, ale nakonec ji odmítl.

### **Obraz Henry Fordy u americké společnosti**

Henry Ford pro Američany ztělesňoval průkopníka masové produkce a podporovatele prosperity pro obyčejné lidi.

---

<sup>295</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 97.

<sup>296</sup> WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972, s. 167.

<sup>297</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 244.

<sup>298</sup> WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972, s. 162.

<sup>299</sup> Tamtéž, s. 175.

Ford byl muž běžného vkusu a zvyků a prostého vystupování. Stranil se vysoké společnosti, choval zášť k elitám a intelektuálům a neměl rád luxus. To vše rezonovalo u běžných Američanů.<sup>300</sup> Byl vnímán jako muž z lidu, self-mademan, skromný muž prostého charakteru. Takový byl a takový veřejný obraz o sobě vytvářel. Přetvořil tak představu americké veřejnosti o podnikatelském magnátovi, která byla do té doby tvořena podnikateli jako J. P. Morgan nebo J. D. Rockefeller. Henry Ford byl „lidovým hrdinou“ a ikonickou postavou, pro americkou veřejnost reprezentoval poctivost a zodpovědnost v podnikání a americké hodnoty. Tato image byla částečně vytvořena přirozeně, částečně ji Ford vytvářel vědomě jako způsob reklamy pro svou firmu.

Henry Ford reprezentoval typicky americký úspěch (self-mademan, který uspěl díky pracovitosti, dobrému nápadu a víře v něj, individualismu, tvrdohlavosti, inovaci). Reprezentoval nový typ podnikatele, který slouží obecnému blahu, snaží se zlepšit život zaměstnanců i veřejnosti – zavedl vysoké mzdy, přinesl automobil masám a začal se věnovat výrobě traktorů, které ulehčovaly práci zemědělcům. V době rychlé urbanizace a modernizace reprezentoval pro Američany jistotu - čestného, jednoduchého podnikatele z venkova.<sup>301</sup>

### **Dvacátá léta**

Ve dvacátých letech se Ford stal jedním z nejvýznamnějších a nejmocnějších lidí v USA. Jeho továrna v roce 1919 vyrobila čtyřicet procent všech vozů vyrobených v USA. Jak výroba stále rostla, dále také klesala cena, a Model T byl pro Američany nejlevnějším vozem.

V roce 1917 Ford začal s výstavbou nové továrny, která se měla stát největším průmyslovým komplexem na světě a vyrábět vozy bez jakéhokoli prostředníka, tj. od surových materiálů po hotový vůz. Komplex měl zahrnovat nejen továrnu, ale například i přístav, loděnici, elektrárnu, pilu, slévárnu, těžilo se zde uhlí či železná ruda.<sup>302</sup> Nová továrna v River Rouge měla nahradit tu v Highland Park, která podle Forda již nevyhovovala velikostí a kapacitou. Ford měl ale dva další, neméně důležité důvody. Chtěl mít větší kontrolu nad dodávkami součástek a surových materiálů, a dostat se dost mimo vliv finančníků. Chtěl mít nad svým podnikem plnou kontrolu po všech stránkách.

Továrna se stala vrcholným dílem amerického průmyslového vývoje. Zhruba v polovině dvacátých let zcela nahradila starou továrnu v Highland Park.

Poměry ve firmě se ve dvacátých letech změnily, stejně jako přístup k zaměstnancům. Mnozí bývalí vrcholoví manažeři opustili firmu okolo roku 1920, což souviselo s Fordovou snahou upevnit svou moc nad firmou. Mnozí z těch, co pomohli vybudovat továrnu v Highland Park a byli u firmy dlouhé roky, odešli, a byli nahrazeni manažery, kteří byli Fordovi naprosto oddaní. V čele výroby stanul Fordův dlouholetý

---

<sup>300</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>301</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 176-177.

<sup>302</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 160.

spolupracovník Charles Sorensen, který byl „*prototypem nového Fordova funkcionáře*.”<sup>303</sup> Sorensen byl na zaměstnance velmi tvrdý, jeho způsob jednání se zaměstnanci byl netrpělivý, brutální a neměl daleko k šikaně a zastrašování. Vytvořil služební oddělení (service department), jehož „agenti” měli za úkol vynucovat pracovní disciplínu, výkonnost a pořádek.

Přístup samotného Forda se od počátku dvacátých let změnil. Nyní chtěl činit všechna důležitá rozhodnutí sám, a často se nerozhodoval na základě racionálního posouzení možností, ale spíše na základě intuice a rozmarů. Změnilo se také jeho chování k zaměstnancům, často jednal svévolně (například při propouštění) a nečestně.<sup>304</sup> Zhoršily se také pracovní podmínky (např. další zrychlení výrobní linky).

Z firmy, kterou do té doby zaměstnanci většinou vnímali jako přívětivou, se stala firma, která odcizila pracovní sílu náročnými pracovními podmínkami a špatnou pracovní atmosférou. Veřejnost však firmu vnímala nadále velmi pozitivně. Firma byla asociována především s masovou výrobou, osvícenou personální politikou a nízkými cenami. Popularita firmy však nebyla srovnatelná s popularitou jejího zakladatele, kterému bylo ve dvacátých letech věnováno více publicity než kterémukoli jinému Američanovi, kromě prezidenta Calvina Coolidge.<sup>305</sup>

### **Změnit svět k lepšímu**

Henry Ford věřil, že jako úspěšný podnikatel má světu co říct a může ho změnit k lepšímu. Za prvé doufal, že svět udělá lepším prostřednictvím samotného podnikání. Našel způsoby, jakými pomohl spotřebitelům a které zároveň přinesly zisk jemu. Platil vysoké mzdy a dělil se o zisky, a díky nízké ceně svých vozidel si automobil mohli dovolit běžní lidé.

Veřejnost zajímaly Fordovy názory téměř na cokoli, a Ford se o ně rád dělil. Jak bylo řečeno, Ford se domníval, že když je úspěšný v jednom oboru, znamená to, že jeho myšlenky jsou hodnotné i v jiných oblastech. Jak píše Marquis, „*bobatí muži, kteří nemají příliš velké vzdělání, si často neuvědomují, že jsou v nebezpečí přecenit své úsudky ve věcech mimo průmyslový svět, ve kterém žijí.*”<sup>306</sup>

Fordova motivace byla praktická (propagace firmy), ale především se z něj stal idealista, který „*viděl sám sebe jako vážnou veřejnou osobnost, která má sebrát historicky důležitou roli.*”<sup>307</sup> Poprvé v americké historii zde byl podnikatel, který byl zároveň myslitelem. K prezentování svých myšlenek využíval nejrůznější prostředky. Začal zaměstnávat publicisty, kteří sjednávali rozhovory, editovali jeho vyjádření a tiskové zprávy.

---

<sup>303</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 286.

<sup>304</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 37.

<sup>305</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 211, 213.

<sup>306</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 78.

<sup>307</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 272.

Důležitým prostředkem, který využíval pro šíření svých idejí, byl týdeník *Dearborn Independent*. Toto periodikum koupil Henry Ford v roce 1919,<sup>308</sup> aby se stalo poslem jeho myšlenek. Zároveň mělo veřejnosti přinášet pravdivější informace a z jiného pohledu, než jiná media, podle Forda kontrolovaná bankéři. Periodikum bylo mj. nabízeno zákazníkům ve Fordových prodejnách, ale také distribuováno podomním prodejem. V periodiku se objevovaly články na nejrůznější témata, od kulturu, náboženství, vědu, historii, průmysl nebo vzdělávání.

Nejdůležitější stranou byl ale úvodník s názvem *Mr. Ford's Own Page*. Ten byl vydávaný pod Fordovým jménem, ale ve skutečnosti ho sestavoval William J. Cameron na základě rozhovorů s Fordem a Fordových komentářů k různým tématům, které zpracovával do úvodníků a esejů. Ty přinášely například varování před pohromou války, učení o tom, že úkolem podniku je poskytovat užitečnou službu veřejnosti, nebo že pro pracovité a kreativní lidi bude vždy dost příležitostí. Ve svých začátcích časopis prezentoval myšlenky sociální spravedlnosti a internacionalismu, propagoval zdravý a morální životní styl, prohibici a kritizoval bankéře a monopoly. V roce 1920 se ale periodikum zaměřilo na publikování série antisemitských článků, podle kterých Židé zavinili první světovou válku a chtějí vládnout světu.

Série s názvem *The International Jew: The World's Problem* se snažila dokázat, že Židé usilují o světovládu a o uchopení společenské, kulturní a hospodářské moci. Upozorňovala na rostoucí židovský vliv v politice a finančnictví a tvrdila, že Židé ovládají všechny oblasti života v USA.<sup>309</sup>

Články byly částečně vystavěny na konspiračních dílech jako *Protokoly sionských mudrců*.<sup>310</sup> I když články nepsal Ford sám, odrážely jeho vlastní předsudky. Židé reprezentovali vše, co neměl rád – bankéře, finančníky, mezinárodní židovský kapitál podle něj stál za válkami (včetně první světové). Články vyzývaly Američany, aby se snažili odhalovat a bojovat proti židovským praktikám ve společnosti a podnikání.

Série článků byla později pod Fordovou záštitou vydána také jako kniha.

Po soudní při o pomluvu, kdy se musel veřejně omluvit, přestal Henry Ford *Dearborn Independent* vydávat (r. 1927), a od té doby s antisemitskými výroky polevil. Nicméně od poloviny třicátých let se opět nechával slyšet, že za napětím v Evropě jsou židovské finanční zájmy.<sup>311</sup>

Fordova zášť k Židům byla do určité míry záhadou, neboť v jiných ohledech byl progresivní a tolerantní.

---

<sup>308</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 11.

<sup>309</sup> Tamtéž, s. 11.

<sup>310</sup> WOESTE, Victoria S., *Henry Ford's War on Jews and the Legal Battle against Hate Speech*. Stanford: Stanford University Press, 2012, s. 50.

<sup>311</sup> Je těžké říci, do jaké míry Ford ovlivnil nacistické hnutí v Německu. Adolf Hitler Forda obdivoval, a jeho kniha *The International Jew* byla v Německu přeložena již ve dvacátých letech a byla velmi úspěšná. Do roku 1933 se zde dočkala již dvacetí devíti vydání. Byla podporována vládou, protože pomáhala „vzdělávat“ lid co se týče židovského nebezpečí. Podle některých historiků byl Fordův vliv na Hitlera a Německo znatelný. Někteří dokonce hovoří o pásové výrobě jako inspiraci pro masové zabíjení, viz: WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 57.

Ve své továrně zaměstnával tisíce židovských zaměstnanců, a neexistují žádné důkazy, že by osoby židovského původu či vyznání diskriminoval při nábořech,<sup>312</sup> nebo že by zášť vztahoval na Židy, které znal osobně. Pro navržení továrny v Highland Park si vybral židovského architekta Alberta Kahna.<sup>313</sup> Koncem třicátých let se také nabídl najímat židovské uprchlíky z Německa a odsoudil jejich perzekuci: „*Co se týče předsudku nebo zášti vůči lidem, to není ani americké, ani křesťanské. Naše opozice je jen vůči myšlenkám, nesprávným myšlenkám, které podkopávají morální vytrvalost lidu.*”<sup>314</sup>

Převážně se však Ford snažil působit na americkou veřejnost pozitivně a předávat jí hodnoty, které považoval za důležité. Jednalo se zejména o hodnotu sebekontroly. Za prvé byl jednou z prvních významných osobností, které veřejně odsoudily kouření a upozorňovaly na jeho škodlivost. V roce 1914 například začal kampaň proti kouření prostřednictvím pamfletu *The case against the little white slaver*, do kterého přispěl textem *To my friend, the American boy*. Pamflet upozorňoval na zdravotní a morální rizika kouření. Kouření nejen škodí zdraví, ale navíc nutí chlapce sdružovat se se špatnou společností, která má na ně špatný vliv, cigarety dělají z lidí otroky, ničí jejich pracovní šance. Kouření bylo ve všech Fordových továrnách zakázáno.<sup>315</sup>

Další Fordovou kampaní byla kampaň proti alkoholu. Ford byl významným podporovatelem prohibice a úplný abstinent. Alkohol podle něj ničil sebekontrolu, charakter, pracovní úspěch, mravnost. V roce 1930 vydal na vlastní náklady pamflet proti pití s názvem *Three Interviews on Prohibition*. Zákaz alkoholu podle Forda nebyl omezením osobní svobody, to alkohol omezoval svobodu jedince i jeho okolí. Alkoholici jsou náchylní ubližovat ženám a dětem a ničí tak rodinu. Stejně tak ničí pracovní produktivitu, výkonnost a jasné myšlení, které dělník potřebuje k práci. To vede k pracovnímu neúspěchu a tedy k chudobě. Boj proti alkoholu byl také jedním z hlavních úkolů Sociologického oddělení.<sup>316</sup>

V roce 1922 vyšla „Fordova” nejznámější kniha *My life and work* (v češtině *Můj život a dílo*).<sup>317</sup> Knihu napsal pod Fordovým jménem Samuel Crowther,<sup>318</sup> na základě rozhovorů s Fordem, a na základě úpravy „Fordových” úvodníků z *Dearborn Independent* a dalších zdrojů. Přestože kniha není ve skutečnosti napsána Fordem samotným, představuje jeho pohled na to, jaké by měly být principy moderní společnosti a pokroku. Středobodem těchto principů je služba, pojem centrální i pro bratry Bat’ovy, zejména pro Tomáše Bat’u. Ford tvrdil, že podnikatelům by mělo jít spíše o službu než o zisk: „*Peníze přicházejí přirozeně jako důsledek služby. Je absolutně nezbytné mít peníze. Ale nesmíme zapomenout, že cílem tobo mít peníze není pobodlí, ale možnost vykonat více*

---

<sup>312</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 17.

<sup>313</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 41.

<sup>314</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 251.

<sup>315</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 309.

<sup>316</sup> Tamtéž, s. 309.

<sup>317</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 13.

<sup>318</sup> Ve spolupráci se Samuelem Crowtherem pak Ford sestavil několik dalších knih, ve kterých prezentoval své myšlenky a vize, jedná se např. o knihy *Today and Tomorrow* (1926) nebo *Moving forward* (1930).

služby.<sup>319</sup> Podnikatelova prosperita závisí na tom, jak dobře podnikatel slouží lidem. Hlavním cílem podnikatele by však měla být nejen služba zákazníkům, ale také služba zaměstnancům.

V roce 1934 pak byl rádiovým posluchačům představen program s názvem *Ford Sunday Evening Hour* na rozhlasové stanici CBS.<sup>320</sup> Moderátorem byl William J. Cameron, bývalý editor *Dearborn Independent*, který s Fordem úzce spolupracoval od roku 1918. Cameron se stal zprostředkovatelem Fordových myšlenek a názorů pro veřejnost.

Pořad se soustředil jednak na Henry Forda a Ford Motor Company, ale také přinášel přednášky na téma historie, politiky, ekonomie, morálky a hodnot, za které Ford bojoval – amerikanismus, individualismus, iniciativnost, podnikání jako veřejná služba, ctnosti práce, spojení zemědělství a průmyslu. Cameron vysvětloval Fordův pohled na otázky jako zodpovědnost podnikatele vůči veřejnosti, zlo státních regulací, výhody efektivní výroby a nutnost vysokých mezd, význam důstojnosti a hodnota obyčejných Američanů. Pořad byl velmi populární, například v roce 1938 byl pátým nejposlouchanějším rádiovým programem v USA a na začátku čtyřicátých let měl zhruba třicet milionů posluchačů.

Poslední dílo, které Ford sestavil v polovině čtyřicátých let, *Thoughts for the future*, bylo souhrnem jeho přesvědčení: důraz na potřebu individualismu; názor, že válka brání pokroku morálnímu i materiálnímu a že mír přinese světu jen federace národů; víra v praktické vzdělání; průmyslová a masová produkce přinesla neosobnost měst a zapomenutí člověka v průmyslovém systému, a lidé by se měli vrátit k půdě a zemědělství (nejlepším řešením by byly venkovské továrny).<sup>321</sup>

### **Vliv fordismu ve světě**

Ve druhé polovině dvacátých let dosáhl Ford vrcholu svého vlivu a slávy. Vliv „fordismu“ (masová výroba, nízké ceny, vysoké mzdy, konzum) se přenesl i do zahraničí. Zejména v Německu (ale i v dalších zemích) byl fordismus ve veřejném prostoru diskutován, kniha *Můj život a dílo* byla přeložena do němčiny a do Fordovy továrny se jezdili dívat vládní úředníci, kterým se líbila tamní výkonnost a pořádek.

Zajímavý byl vliv fordismu v Rusku. V porevolučním Rusku bylo obdivováno jak učení F. W. Taylora, tak fordismus a metody masové výroby obecně. Byly oslavovány nové způsoby výroby a technologický pokrok.<sup>322</sup>

Sovětská vláda nakupovala traktory Fordson, do Fordovy továrny posílala na zkušenou techniky a inženýry a zkoušela přemluvit Forda ke stavbě továrny v Rusku. K tomu nedošlo, ale Fordovi konzultanti zde pomáhali dohlížet na výstavbu továren či zlepšení výroby ruských výrobků. „*Navíc, sovětská vláda viděla Forda*

---

<sup>319</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 13.

<sup>320</sup> WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972, s. 55.

<sup>321</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 529.

<sup>322</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 98.

*jako revoluční osobnost, která svrhla tradici a přetransformovala výrobní proces.*<sup>323</sup> I v Rusku byly přeloženy obě Fordovy autobiografie.

### **Sestup**

V první polovině dvacátých let začaly zisky z Modelu T klesat, a Ford Motor Company ztratila své výsadní postavení v automobilovém průmyslu.<sup>324</sup> Navíc kritika firmy (především zacházení se zaměstnanci, stagnující mzdy, Fordova plná a autokratická moc nad firmou) i vnitřní problémy ve firmě vyvolávaly napětí.

Zdravé a bezpečné pracovní prostředí bylo stále dodržováno, továrna byla čistá a upravená, vzduch byl neustále filtrován, byly instalovány fontány na pití. Jinak se však podmínky v továrně zhoršovaly. Montážní linka byla zrychlena, stoupaly nároky na produktivitu, zaměstnanci neměli dost času na oběd, nemohli při práci mluvit ani zpívat. Mzdy naopak stagnovaly. Manažeři přijímali zaměstnance, dávali výpovědi a určovali platy podle rozmaru, firemní „špehové“ neustále dohlíželi, zda se dodržují všechna pravidla.

Henry Ford a jeho firma byly kritizováni tiskem, intelektuály i vlastními manažery. Ford byl kritizován, že se zajímá jen o sebepropagaci, a čím dál méně o blaho zaměstnanců, a obklopuje se lidmi, kteří s ním ve všem souhlasí. Byl kritizován za povýšené a diktátorské chování. Stal se příliš mocný a tvrdě prosazoval svou vůli, která byla často arbitrární. Firma navíc bojovala s klesajícími zisky a ztrácela oproti konkurentům.

Ve třicátých letech se situace dále zhoršovala. Zhoršily se pracovní i bezpečnostní podmínky. Dělníci dostávali výpověď za nejmenší přestupky. Kvůli krizi došlo na propouštění i snižování výroby. Dále se zvýšila rychlost výroby a dělníci měli minimální čas na oběd či toaletu.<sup>325</sup> Stále vyšší pozici ve firmě získával Harry Bennett, který byl vedoucím bezpečnosti a hlavou tzv. služebního oddělení. To bylo vytvořeno jako polovojenská skupina, která měla dohlížet na správné chování zaměstnanců a bojovat proti odborům.<sup>326</sup> Bennettovi podřízení (asi tři tisíce mužů) sestávali především z pouličních rváčů, včetně bývalých odsouzených. Jejich úkolem bylo nejen vynucovat disciplínu, ale také sledovat jakékoli podivné chování a projevy nesouhlasu. Za tím účelem byli na Bennettův příkaz špehováni jak manažeři, tak dělníci. Bennettovi „špehové“ poslouchali rozhovory zaměstnanců během práce i po práci a mohli jim dát kdykoli výpověď. Bennett si na jednotlivé pracovníky vedl složky, týkající se jejich chování, včetně chování v soukromém životě. Pracovníci, který byli dříve hrdí na práci „u Forda“, byli nyní zklamaní. Nejdůležitějším Bennettovým úkolem byl však boj proti unionizaci.<sup>327</sup> Ford věřil, že podnikatele a zaměstnance spojuje stejný cíl a zájem: „Je

---

<sup>323</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 345.

<sup>324</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 37.

<sup>325</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 136.

<sup>326</sup> Tamtéž, s. 137.

<sup>327</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 249.



*naprosto pošetilé, když o sobě podnikatelé a zaměstnanci uvažují jako o oddělených skupinách. Jsou partnery.*<sup>328</sup> Odbory znamenaly podle Forda třídní třenic, bránily v práci, narušovaly vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Podnikatel a jeho zaměstnanci pracují za stejným cílem a stojí na stejné straně barikády. Odbory měly podle Forda smysl jen v případě, že zaměstnancům je odpírána spravedlivá mzda a nemají žádnou jinou možnost obrany.

Zatímco v prvních dekádách dvacátého století byl Fordův podnik známý progresivním přístupem k zaměstnancům, ve třicátých letech byla továrna v River Rouge známá spíše jako ozbrojený tábor.

Do jaké míry Henry Ford o těchto podmínkách v továrně věděl, je otázka, neboť ve třicátých letech se stále více z firmy stahoval a řízení a rozhodování přenechával Harrymu Bennettovi, Charlesi Sorensenovi a synu Edselovi. Sám se věnoval nejrůznějším projektům na zlepšení života společnosti, viz níže.

Po celá třicátá léta docházelo v souvislosti se špatnými pracovními podmínkami k různým zaměstnaneckým rebeliím<sup>329</sup> a snahám založit odbory. Současně se vláda snažila firmu donutit, aby odbory uznala a nechala do nich zaměstnance vstupovat.

Henry Ford se nakonec založení odborům podvolil v roce 1941, jako poslední z velkých automobilových výrobců.<sup>330</sup>

### **Fordův lék na hospodářskou krizi**

Ve třicátých letech se navíc přidaly další problémy v souvislosti s hospodářskou krizí. Ford věřil, že klíčem k překonání krize je zvýšení koupěschopnosti obyvatel. Po debatě s prezidentem Hooverem a dalšími velkými průmyslníky v Bílém domě v roce 1929 na tiskové konferenci řekl, že podnikatelé by se měli snažit nastolit nižší ceny a zvýšit mzdy, a že sám svým zaměstnancům do deseti dnů zvýší mzdy.<sup>331</sup> Ford se sám snažil postavit krizi tímto způsobem. Zavedl sedmidolarový pracovní den a dále snížil ceny svých vozů. Nicméně jeho analýza hospodářské krize byla velmi naivní a zjednodušující. Víníkem krize byly podle něj pouze spekulace na burze. Podnikatelé i občané se nechali nalákat tím, že nemusí pracovat nebo vyrábět kvalitní zboží, jen spekulovat a investovat. Řešením byla podle Forda výroba. Výroba produktů, které budou kvalitní a za rozumnou cenu, a které si žádají zákazníci. Druhým řešením byla práce. Ta podle Forda nejen ničí chudobu, ale také společnost spojuje a přináší do ní úctu. V souladu s americkou protestantskou tradicí tvrdil, že práce má nejen ekonomický význam, ale i morální. Podnikatelé se pak dle Forda měli soustředit na tři základní principy - nízké ceny, vysoké mzdy, výkonnou masovou výrobu.

---

<sup>328</sup> FORD, Henry, Crowther, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 117.

<sup>329</sup> V roce 1932 došlo k tzv. Dearbornskému masakru. Zhruba tři tisíce zaměstnanců se rozhodlo pokojně protestovat proti zrychlování výroby a některým personálním praktikám. Policie se snažila je na cestě k továrně v River Rouge zastavit, ale dělníci se nechtěli nechat odradit. Situace se natolik vyhroutil, že čtyři demonstranti byli zastřeleni a více než dvacet jich bylo zraněno (viz BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 30-31).

<sup>330</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 462.

<sup>331</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 233.

Později se Henry Ford stal kritikem Rooseveltova Nového údělu.<sup>332</sup> Odmítal státní zásahy do podnikání a byl zastáncem tradičních amerických hodnot svobody a individualismu: „*Zákony zmůžou velice málo [...] Dokud budeme spoléhat na to, že to bude legislativa, která odstraní chudobu nebo zvláštní privilegia, chudoba se bude rozšiřovat a zvláštní privilegia budou růst [...] Můžeme pomoci vládě; vláda nemůžže pomoci nám.*”<sup>333</sup> Ford věřil, že energie, inovace a pracovitost jedinců je základem amerického úspěchu a materiálního pokroku, ne státní zásahy do ekonomiky.

Větší střet mezi Rooseveltem a Fordem přišel, když se Rooseveltova administrativa pokoušela regulovat výrobu a prodej automobilů. V roce 1933 byl podepsán National Industrial Recovery Act (NIRA), který prosazoval spolupráci mezi vládou, podnikateli a zaměstnanci autorizací výdajů na veřejné práce, a zaváděl systém regulací v rámci průmyslových odvětví, které měly určovat mzdy, počet pracovních hodin a právo zaměstnanců se organizovat a kolektivně vyjednávat. Ford byl jediný v automobilovém průmyslu, kdo odmítl tento dokument podepsat a téměř jako jediný velký podnikatel se mu veřejně postavil.<sup>334</sup> Upozorňoval na nebezpečí omezování podnikatelské soutěže. Vláda (NRA – National Recovery Administration) poté začala bojkotovat Fordovy výrobky a pohrozila perzekucí firmy. V roce 1935 dal Nejvyšší soud za pravdu Fordovi s tím, že NIRA je protiústavní.<sup>335</sup>

Ford se obával, že regulace výroby, cen a nucení zaměstnanců se organizovat do odborů povede k tyranii. Upozorňoval rovněž na nebezpečí spojení státu a velkých korporací, které chtějí společně dosáhnout nastolení regulací.

### **Dobročinné aktivity**

Od třicátých let se Henry Ford stále více stahoval ze své firmy, a věnoval se dobročinným aktivitám. Jedním z jeho největších zájmů bylo vzdělávání a snaha o jeho reformu. Počínaje třicátými léty začal zakládat a financovat projekty, které se soustředily na praktické vzdělávání mladých. Publikoval nejrůznější články propagující praktické vzdělávání a propojení praxe a výuky (studenti by se měli učit praktické dovednosti, které použijí v zaměstnání). Nevěřil ve vzdělávání, které je pouze teoretické. Cílem vzdělání pak mělo být vychovat produktivní a soběstačné lidi, kteří budou umět vytvářet prosperitu.<sup>336</sup>

Již v roce 1916 založil v Highland Park (od roku 1931-1952 v River Rouge) školu pro chlapce s názvem Henry Ford Trade School.<sup>337</sup> K založení vlastní školy ho vedla, stejně jako Hersheyho a Tomáše Bat'u, nespokojenost s kvalitou jiných obchodních a průmyslových škol: „*Nelíbí se mi, jak jsou dnes většinou*

---

<sup>332</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 136.

<sup>333</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 7.

<sup>334</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 247.

<sup>335</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 439.

<sup>336</sup> Tamtéž, s. 480.

<sup>337</sup> FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 32.

*organizovány obchodní školy – chlapcům se dostane jen málo znalostí a nenaučí se, jak ty znalosti použít.*”<sup>338</sup> Ve Fordově škole byl kladen důraz na poznatky a schopnosti, které posléze mohou být využity v praxi. Žáci měli dostat jak vzdělání, tak vyučení v oboru. Kromě praktických předmětů se však vyučovaly i předměty akademické, jako historie nebo chemie. Kromě toho měli být chlapci již za studií produktivní. Proto v rámci studia pracovali v dílnách a za práci dostávali plat. Po absolvování nastoupili někteří chlapci do Fordovy továrny. Ford zakládal školy také ve Velké Británii, například Ford Trade School nebo Henry Ford Institute of Agriculture Engineering.<sup>339</sup>

Dalším projektem bylo zakládání škol Edisonova Institutu v Greenfield Village.<sup>340</sup> Těch Ford založil od roku 1929 do roku 1943 sedm. Tyto školy nabízely vzdělání od základního po středoškolské, a vyznačovaly se individuálním přístupem, malými třídami a důrazem na praktické vzdělání. Také o chod těchto škol se Ford osobně zajímal, často navštěvoval hodiny, bral žáky na exkurze a hrál si s nimi. Stejně jako Hershey, i on se těšil přítomnosti dětí.

Již od první poloviny dvacátých let Ford také finančně podporoval vysokou školu The Berry School ve státě Georgia. Výuka zde kombinovala akademický a pracovní program. Chudí studenti ze zemědělských oblastí, pro které byla škola určena, pracovali v kampusu, aby se naučili praktické dovednosti a umožnili chod školy. Důraz zde byl na formování charakteru, soběstačnosti a praktickou výuku.

Dále Ford finančně podporoval asi patnáct státních školních okrsků v okolí Dearbornu a další školy v Michiganu a Massachusetts, které byly vedeny po stejném vzoru jako školy Edisonova Institutu.

Kromě vzdělávací reformy se Ford na sklonku života věnoval i snahám o zemědělskou reformu. Jeho cílem bylo modernizovat a industrializovat americké zemědělství, aby ulehčil lidem práci.

Zakládal experimentální zemědělské laboratoře a farmy, kde byly testovány nové zemědělské metody a technika. Desítky let věnoval také úsilí vyrobit bytelný a cenově dostupný traktor, který by ulehčil zemědělcům práci, a který by si většina farmářů mohla dovolit.<sup>341</sup>

V pozdních fázích svého života začal Ford, stejně jako Hershey, kritizovat město a městský život. Město podle něj přineslo vysoké daně, drahou půdu, nevyhovující bydlení či dopravní zácpy. Venkovský život byl podle něj nadějný. Propagoval spojení městského života s venkovským a spojení továrny a farmy.<sup>342</sup> Proto se věnoval projektu tzv. village industries (venkovských továren), kterých postavil sedm. Jednalo se o malé továrny na venkově či v malých městech, kde dělníci pracovali částečně v továrně a částečně v zemědělství.

---

<sup>338</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 210.

<sup>339</sup> FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 33.

<sup>340</sup> V Greenfield Village se také nacházelo muzeum americké historie, které Henry Ford ve třicátých letech založil.

<sup>341</sup> FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997, s. 18.

<sup>342</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 162.

To mělo pomoci lidem uniknout z velkoměstského života, moderních továren masové výroby, získat zpět nezávislost a spojení s půdou.

Henry Ford nevěřil v organizovanou charitu, ale co se týče charity na osobní bázi, na dobročinné účely věnoval v průběhu života mnoho ze svého jmění. Mezi lety 1914 a 1926 věnoval více než jedenáct milionů na výstavbu a provoz Henry Ford Hospital.<sup>343</sup> V Georgii, kde měl venkovské sídlo, financoval vysoušení bažin či výstavbu kliniky. Finančně podporoval místní školy, nechal zde postavit kapli, komunitní centrum, hasičskou stanici a nechal zde postavit farmy, kde našly práci stovky lidí, pro které rovněž nechal postavit ubytování, kde nemuseli platit nájem.

V opozici proti Fordovu antisemitismu leží jeho upřímná snaha pomáhat Afroameričanům. Jeho pomoc černošským komunitám v Georgii reflektovala jeho celoživotní podporu Afroameričanů v Michiganu. Snažil se získávat černé pracovníky do své továrny i černé studenty do Henry Ford Trade School. Domníval se, že klíčem k sociální harmonii je společná práce: „*Ford Motor Company se stala největším zaměstnavatelem Afroameričanů ve městě (Detroitu), a oni na to odpovídali horlivou podporou. Černí zaměstnanci byli průmyslníkově nejvěrnější spojenci v období jeho boje se členy odborů (CIO) ve třicátých letech.*”<sup>344</sup>

### **Přístup k majetku a charitě**

Stejně jako Hershey, i Ford zastával názor, že podnik může být užitečný jen díky tomu, že bude kromě zisku vytvářet i něco dobrého. Domníval se, že továrna je poloveřejná instituce, která má přinášet společnosti prospěch. Reinvestice zisků přinese více pracovních míst, více zboží, a zlepší tak život společnosti.<sup>345</sup> Cílem podnikání měla být služba jak veřejnosti, tak zaměstnancům, nikoli jen zisk.

Henry Ford věřil, že majetek by měl být nabýván tak, aby nevytvářel chudobu. Zisk by se měl investovat dále do výroby a podnikání.<sup>346</sup>

Henry Ford věřil v individuální dobročinnost, ale organizovanou charitu jako takovou neuznával: „*Nemám žádnou trpělivost s profesionální charitou nebo jakýmkoli komercializovaným humanitarianismem. Ve chvíli, kdy je lidská ochota pomáhat systematizovaná, organizovaná, komercializovaná a profesionalizovaná, její srdce vyhasne a stává se jen chladnou a vlhkou věcí.*”<sup>347</sup> Firma byla hrdá na to, že nedávala milodary, ale možnost pracovat. Organizovaná charita podle Forda dávala prostor byrokracii, brala lidem sebeúctu, ambice a samostatnost. Ford se domníval, že lidstvo se má snažit vytvořit takové podmínky, aby charita nebyla potřeba. Podnikatelé mají dát zaměstnancům vysoké mzdy a rozdělit se o zisk, a tím jim umožnit utratit peníze podle svého, místo toho, než aby jako někteří podnikatelé dávali peníze na charitu, nábožnectví nebo kulturu.<sup>348</sup>

---

<sup>343</sup> Tamtéž, s. 120.

<sup>344</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 491.

<sup>345</sup> Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960, s. 6-7.

<sup>346</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 108-109.

<sup>347</sup> FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922, s. 206-207.

<sup>348</sup> MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923, s. 116.

Věřil, že nejlepší je dávat lidem příležitost, aby si pomohli sami. Toto přesvědčení motivovalo jeho reformy i firemní náborovou politiku. Práci mohli dostat téměř všichni – handicapovaní, postižení, bývalí zločinci, nemocní, dokonce i upoutaní na lůžko.<sup>349</sup>

### **Poslední léta**

Od konce třicátých let se začalo zhoršovat Fordovo zdraví i mentální schopnosti. Kvůli senilitě a sérii mrtvic měl problémy s pamětí, chápáním i analytickými schopnostmi.

Po začátku druhé světové války opět veřejně prezentoval své názory na světové dění. Opět vinil finančníky, že vmanipulovali evropské mocnosti do války za účelem zisku, Hitler a Mussolini byli podle něj jen loutkami.<sup>350</sup> Kritizoval státy Osy i Velkou Británii, že válčí kvůli zisku. Byl proti vstupu USA do války. Stejně jako v případě první světové války, i nyní měl ambice působit jako mediátor a zastavit konflikt. Domníval se, že má Hitlerův respekt, a že ho může ovlivnit. Domníval se, že pokud se USA nezapojí do války, konflikt skončí. V roce 1940 byl jmenován členem a finančně podporoval organizaci America First Committee, jejímž cílem bylo zabránit vstupu USA do války. Byl také činný v izolacionistickém hnutí Moral Rearmament. Spojil síly s přítelem Charlesem Lindberghem, který byl rovněž proti vstupu USA do války.<sup>351</sup>

Mnohými byl obviňován ze sympatií s nacismem. Tato obvinění byla založena na jeho antisemitských postojích, některých jeho pochvalných vyjádřeních o nacistickém Německu (například že nacisté dali lidem alespoň práci)<sup>352</sup>, a faktu, že mu byl roku 1938 udělen německý řád *Verdienstorden vom Deutschen Adler* - Záslužný řád německého orla (ten Ford přijal od německých konzulů ve své kanceláři).<sup>353</sup> Nicméně „*i když mohl být Ford, jako mnoho Američanů, pošetilý v nesprávném porozumění Hitlera a jeho hnutí, nebyl ani nacista, ani fašista.*“<sup>354</sup>

Pravdou zůstává, že německá pobočka Fordova podniku od konce třicátých let vyráběla armádní vozidla pro Německo, a později také motory pro armádní čluny a stroje pro továrnu na výrobu Junkerů. Americký vliv na německou společnost (Ford Germany/Ford Werke) se však po vypuknutí války snížil, a pravděpodobně zmizel úplně po vstupu USA do války.

Stejně jako za první světové války, i v tomto případě však po útoku na Pearl Harbor a vstupu USA do války Ford změnil názor, vyjádřil podporu válečnému úsilí a dokonce vydal prohlášení odsuzující antisemitismus. Pochopil, že pro svobodnou budoucnost lidstva je nutné vyhrát válku. Ford Motor Company

---

<sup>349</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 120.

<sup>350</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 272.

<sup>351</sup> Tamtéž, s. 223.

<sup>352</sup> Tamtéž, s. 119.

<sup>353</sup> WOESTE, Victoria S., *Henry Ford's War on Jews and the Legal Battle against Hate Speech*. Stanford: Stanford University Press, 2012, s. 321.

<sup>354</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 508.

se na válečném úsilí podílela výrobou nákladních vozidel, tanků, protitankových děl, kluzáků, motorů do letadel, a především výrobou bombardérů B-24 Liberator.<sup>355</sup>

Role Henryho Forda ve válečném úsilí však byla marginální. Zhoršující se mentální schopnosti zasahovaly do jeho práce a úsudku. Americká veřejnost však viděla Forda jako vlastence, který je zodpovědný za veškeré zásluhy své továrny. Ford byl na podíl svého podniku na válečném úsilí hrdý, ale přesto zůstával pacifistou. Po celou válku tvrdil, že je třeba vyrábět co nejvíce a nejrychleji, aby válka byla co nejdříve vyhrána a továrna se mohla opět vrátit ke konzumní výrobě.

Roku 1943 zemřel na rakovinu Henryho syn Edsel. Ten byl od roku 1918 prezidentem Ford Motor Company.<sup>356</sup> Nicméně všechna důležitá rozhodnutí dělal vždy Henry Ford. Po Edselově smrti byl Henry Ford znovu zvolen prezidentem, jeho mentální schopnosti ale již na vedení firmy nestačily. V srpnu 1945 se na nátlak rodiny vzdal své pozice a do čela firmy byl jmenován Edselův syn Henry II..

Henry Ford zemřel 7. dubna 1947. Rakev byla vystavena v Greenfield Village, kam se s ním přišlo rozloučit sto tisíc lidí.

### **Odkaz**

V reakcích na svou smrt byl Henry Ford vzpomínán jako lidový hrdina a osobnost, která proměnila moderní život: „Henry Ford se za svého dlouhého života stal americkou ikonou. Proměnil americký průmysl svými metodami masové výroby a teoriemi o vztahu mezd a ceny.”<sup>357</sup> Byl průkopníkem moderního průmyslového kapitalismu. Díky tomu, že rozvinul metody masové výroby a přinesl automobil obyčejným lidem, nenávratně změnil životy Američanů i americkou společnost. Přinesl demokratizaci dopravy, nastartoval rozvoj předměstí, budování systému silnic a dálnic, vytvořil z automobilového průmyslu základ novodobého amerického hospodářství, způsobil expanzi kreditového systému prostřednictvím nákupů na splátky. Umožnil cestování a aktivní trávení volného času pro nižší a střední třídu. Přinesl změnu v amerických zvycích a životním stylu. Automobil, a tedy Henry Ford, změnil tvář Ameriky. Automobil se stal pro běžného Američana samozřejmostí, dokonce nutností.

Henry Ford ale také změnil způsob, jakým o svých životech Američané přemýšleli: „Jeho vizze o osvobozené, zářící vyhledávající mase občanů definovala standardy moderní spokojenosti.”<sup>358</sup>

Pro Američany byl ztělesněním amerického snu a myšlenky, že člověk může vybudovat svůj život a dosáhnout úspěchu díky své kreativitě, inovativnosti a pracovitosti. Byl idealistou a populistou. Snažil se běžným lidem přinést pohodlný život plný hojnosti.

---

<sup>355</sup> WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003, s. 309.

<sup>356</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 33.

<sup>357</sup> LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976, s. 11.

<sup>358</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 533-534.

Podílel se na vytvoření konzumního kapitalismu v USA, ale uvědomoval si také nebezpečí světa, který pomáhal vytvořit – materialismus, rostoucí města, korporátní byrokracie. Poslední fázi svého života věnoval tomu, že se to snažil napravit (především projektem venkovských továren).

Henry Ford byl architektem masové výroby v Americe: „*Existuje málo jedinců, velmi málo, jejichž dílo a vliv jsou tak hluboké, že v průběhu času zásadním způsobem změní to, jak lidé žijí [...] Henry Ford byl jedním z těchto mála jedinců. Nebylo to díky montážní lince nebo Modelu T, ale kvůli něčemu daleko významnějšímu: demokratizaci prosperity.*”<sup>359</sup> Metoda masové výroby umožnila zlevnění výrobků tak, že si je mohli dovolit obyčejní lidé, a umožnila tak vzestupnou mobilitu v masovém měřítku.

Ford věřil, že volné šíření myšlenek je katalyzátorem zlepšení a společenské změny, a proto své ideje nikdy nepatentoval a nechal je volně k užívání, a navíc otevřel dveře své továrny již od jejího otevření ostatním podnikatelům a všem, kdo měli zájem se přijít podívat a inspirovat pro své vlastní podnikání. Tím dosáhl toho, že jeho „*systém měl bezprostřední dopad daleko za hranice jeho vlastního odvětví.*”<sup>360</sup> Fordovy metody masové výroby byly napodobovány mnohými podnikateli: „*Přijmout jeho příklad bylo jako přijmout jeden z nejvíce oslavovaných triumfů racionálního, a tedy moderního.*”<sup>361</sup>

„*Henry Ford, syn farmáře z Michiganu, se vynořil jako hlavní architekt nového hodnotového systému moderní Ameriky. Ačkoli jsme zvyklí přemýšlet o tomto výrobcí aut jako o pionýrovi výroby, ve skutečnosti to byla jeho vize konzumní utopie, která podložila hledání univerzálního vozu [...] Ford zcela jistě změnil, jak jeho spoluobčané žili. Ale co bylo ještě důležitější, změnil jak přemýšleli o tom, co je důležité.*”<sup>362</sup>

---

<sup>359</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. ix-x.

<sup>360</sup> CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013, s. x.

<sup>361</sup> BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, s. 66.

<sup>362</sup> WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005, s. 112.

## Tomáš a Jan Antonín Baťa

### Nástin vývoje firmy Baťa a batismu

#### Stručná historie firmy

Firma Baťa (v době založení pojmenována A. & T. Baťa) byla založena ve Zlíně roku 1894 Tomášem Baťou, jeho bratrem Antonínem a sestrou Annou. Po prvním neúspěšném roce, kdy firma téměř zbankrotovala, se podnikání rozjíždí, zejména díky nápadu vyrábět plátěnou obuv namísto tradiční kožené. Již od roku 1896 se firma začíná soustředit na racionalizaci a technologizaci výroby. V roce 1904 firma již zaměstnávala dvě stě padesát zaměstnanců a přešla z řemeslné výroby na průmyslovou. Na konci roku 1904 se Tomáš Baťa poprvé vydal do USA, kde se chtěl blíže seznámit se zdejší organizací výroby, systémem řízení a moderními stroji na výrobu obuvi. Po návratu do Zlína začal ve své továrně zavádět americké metody práce a racionalizovat výrobu, snažil se zvýšit produktivitu a nechal postavit novou tovární budovu podle amerického vzoru. Do USA pak Tomáš Baťa cestoval za inspirací ještě dvakrát, v roce 1913 a 1919.

V roce 1908, poté, co se Anna vdala a Antonín zemřel na tuberkulózu, se Tomáš stává jediným vlastníkem firmy. V době první světové války získala firma zakázku na vojenskou obuv, díky čemuž nejen zabránila odvodu mnoha svých zaměstnanců a obyvatel Zlína, ale také se rozrostla a stala se největší továrnou na výrobu obuvi v Rakousku-Uhersku. Poválečnou krizi firmy překonala díky radikálnímu snížení cen. Nízké ceny se staly stálým prvkem baťovského marketingu a filozofie a byly umožněny další racionalizací výroby.

V první polovině dvacátých let byl zaveden systém spoluúčasti na zisku a ztrátě a samospráva dílen a byla provedena rozsáhlá reorganizace výroby. V roce 1927 byla zavedena proudová výroba se spádovým konvejerem (pásová výroba), pracovní operace byly normovány podle F. W. Taylora.<sup>363</sup> Standardizace výroby se stala jedním z důležitých faktorů Baťova úspěchu. Jen díky zavedení hromadné výroby mohla být uspokojena rostoucí poptávka a dále snižovány ceny. V meziválečných letech se Baťovy závody staly vedoucí obuvnickou továrnou v Evropě.

Po smrti Tomáše Baťi v roce 1932 se vedení podniku ujímá Jan Antonín Baťa. Ten nastoupil do podniku již ve svých čtrnácti letech. V roce 1919 pak odcestoval do Spojených států, kde byl pověřen vedením výroby v malé továrně v Massachusetts, kterou Tomáš Baťa koupil, a jejíž zisky měly v budoucnu pomáhat Zlínu. Nevedl si však příliš dobře, a tak se brzy vrátil do Zlína. V roce 1923 začal pracovat v nákupním oddělení, v roce 1928 se pak stal členem tzv. ředitelny, tedy nejužšího vedení firmy. Jako člen ředitelny se Jan A. Baťa věnoval mnoha oblastem firemního podnikání, od ekonomické, dopravní, odborné, obuvnické či technické sféry, až po reklamu.<sup>364</sup> Se vznikem akciové společnosti Baťa v roce 1931 se Jan A. Baťa stal členem její správní rady (spolu s Tomášem Baťou, Dominikem Čiperou a Rudolfem Gerbecem). Po Tomášově smrti, jak řečeno,

<sup>363</sup> LEHÁR, Bohumil, *Přebledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894-1945*. Gottwaldov: Svit, 1959, s. 41.

<sup>364</sup> KUSLOVÁ, Hana, První roky J. A. Baťi v ředitelně 1928-1932. In: *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Baťi: mezinárodní konference: sborník*. Zlín, 2007, s. 27-28.



převzal vedení podniku, v době celosvětové hospodářské krize. S krizí začal bojovat stejnými metodami jako jeho předchůdce. Zaměřil se především na globální expanzi firmy. Cestoval po světě, hledal nové trhy a nové možnosti zakládání továren a rozšiřování prodejní sítě i v těch nejexotičtějších končinách. Nové továrny a prodejny byly zakládány zejména v mimoevropských zemích.<sup>365</sup> Docházelo také k rozšiřování výroby do mnoha různých odvětví, aby bylo více rozloženo podnikatelské riziko. Další strategie boje s krizí představovalo zkvalitňování a rozšiřování služeb, které poskytovaly prodejny, zvyšování produktivity výroby, rozvoj logistiky a zavádění nejnovějších technologií. Velký důraz byl také kladen na prvotřídní vzdělávání zaměstnanců, a dále rovněž na propracovaný marketing a reklamu, jejichž se firma Baťa stává ve střední Evropě průkopnicí.

Postupně dochází ke zlepšování ekonomické situace firmy, v roce 1937 pak baťovské závody dosahují nejlepších výsledků za celou dobu své dosavadní existence.<sup>366</sup> Přes probíhající hospodářskou krizi se Janu A. Baťovi podařilo nejen udržet postavení, které měla firma před Tomášovou smrtí, ale dokonce dosáhnout ještě větší prosperity. Ve druhé polovině třicátých let stoupl export Baťova koncernu o jednu třetinu. Z firmy Baťa a. s. se stává skutečný globální podnik, který prodává, zaměstnává a vyrábí na čtyřech kontinentech.

Jan A. Baťa také v průběhu třicátých let změnil způsob řízení koncernu. Zatímco Tomáš Baťa dělal všechna rozhodnutí sám, Jan A. Baťa si toto již kvůli nárůstu velikosti podniku, rozšíření oblastí výroby a i svým menším zkušenostem nemohl dovolit. Proto se rozhodl přenechat více rozhodovacích pravomocí dalším členům managementu.<sup>367</sup>

Jan A. Baťa se rozhodl odejít do exilu po zatčení gestapem a nucené audienci u Hermanna Göringa. V červnu 1939 odjel s rodinou a několika spolupracovníky do New Yorku, pod záminkou návštěvy světové výstavy. Baťovým odjezdem z „Československa“ v podstatě končí jeho větší vliv na dění v československých závodech a jejich budoucnost.

Třicátá léta byla nejúspěšnější dekadou v historii Baťových závodů. Před druhou světovou válkou byly největším výrobcem obuvi v Evropě, a Československo se pyšnilo jak nejvyšším exportem, tak nejvyšší spotřebou obuvi na světě.<sup>368</sup>

Tomáš Baťa, i když se inspiroval od dalších podnikatelů, zejména amerických, vytvořil svůj vlastní podnikový systém a svou soustavu řízení. Značnou část Baťovy podnikatelské činnosti můžeme zahrnout pod tzv. Baťův systém řízení. Ten můžeme definovat jako souhrn praktik a metod zaváděných ve firmě

---

<sup>365</sup> CEKOTA, Anthony, *The Stormy Years of an Extraordinary Enterprise... Bata 1932 – 1945*. Perth Amboy: Universum Sokol Publications, 1985, s. 84-93.

<sup>366</sup> TOMAŠTÍK, Marek, *Firma Baťa a její místo v československém hospodářství ve 30. letech 20. století*. In: *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník*. Zlín, 2007, s. 39-43.

<sup>367</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 98.

<sup>368</sup> KUDZBEL, Marek, *Baťa: hospodářský zážrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001, s. 58-59.

v první polovině dvacátého století.<sup>369</sup> Jde o ekonomický systém a soustavu řízení, založené Tomášem Baťou a poté rozvíjené Janem A. Baťou a vedoucími pracovníky firmy Baťa, v letech 1894 až 1939.<sup>370</sup>

Širší termín než Baťova soustava řízení je tzv. batismus. Sociologický slovník batismus definuje jako „systém řízení originálně a dynamicky rozvinutý čes. podnikatelem Tomášem Baťou především v období mezi dvěma svět. válkami,“ který měl mj. zvláštní „systém odměňování a trestání, vytváření podnikové soudržnosti, řešení soc. konfliktů. Měl rysy paternalismu s pragmatickou péčí o výchovu, vzdělání a zdraví zaměstnanců i o širší životní prostředí.“<sup>371</sup>

### **Zdroje Baťova myšlení a představ o sociálním řádu**

Program batismu se postupem let měnil, nejprve se jednalo o tradiční industriální paternalismus, od poloviny dvacátých let pak doplňovaného o více prvků sociálního inženýrství (na vědecké bázi), od poloviny třicátých let pod vedením Jana A. Bati pak rozšiřovaného o prvky technokratického řízení a moci.<sup>372</sup> Jan A. Baťa více než Tomáš zdůrazňoval technokratické řízení a vědecký management, které měly postupně vytvořit „politické podmínky k tomu, aby firma mohla uskutečnit svoji společenskou vizi.“<sup>373</sup>

Oba bratři Baťové věřili ve své společenské vize a v možnosti sociálního inženýrství. Sociálním inženýrstvím bychom mohli nazvat prostředky, které si Baťové zvolili za cestu k nastolení společnosti, kterou vytvářeli.

Dana Kasperová dává batismus do souvislosti s různými snahami o vytvoření nového společenského systému, které se objevovaly v první polovině dvacátého století. Uvádí, že „batismus, jako ekonomicko-sociální koncepce zahrnující jak reformu pracovních přístupů, produkce a výrobních procesů, tak i sociálních vztahů a individuálních hodnot, souzněl s tehdejšími recepty na reformu života. Její specifčnost byla v síle, důslednosti a tedy i efektivitě konceptu, méně v jeho originalitě či vyjimečnosti.“<sup>374</sup>

Zatímco mnozí autoři tvrdí, že batismus jako ekonomický systém byl originální, Kasperová tvrdí, že batismus jako koncept reformně společenských snah pouze zapadal do jedné z meziválečných sociálně reformních koncepcí, která nesla utopické rysy, ale zároveň byly její premisy reálně uplatňovány v rámci firmy i firemního města.<sup>375</sup>

---

<sup>369</sup> LEŠINGROVÁ, Romana, *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Roma, 2008, s. 82.

<sup>370</sup> Podle Lešingerové je Baťova soustava řízení novodobý termín, neboť jednotlivé metody byly zaváděny postupně dle potřeb v konkrétních situacích.

<sup>371</sup> MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 123.

<sup>372</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 753.

<sup>373</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia)*. In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 251.

<sup>374</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 10.

<sup>375</sup> Tamtéž, s. 8-10.

Podle Ševečka a Jemelky byl Tomáš Baťa ovlivněn autoritářským utopickým socialismem, industriálním paternalismem, fordismem a amerikanismem, který je autory chápán jako „*životní postoj založený na americkém pracovním étosu, nadšeném přijímání moderní techniky a zdůrazňující emancipační charakter práce.*”<sup>376</sup>

Petr Mareš se ve svém článku *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*, zabývá způsobem, jakým se bratři Baťové snažili ze Zlína vytvořit vzorové podnikové město, a ze zaměstnanců, převážně místních lidí bez průmyslové tradice, vytvořit moderní průmyslové dělníky, změnit jejich habitus a identitu. Za tím účelem bylo třeba vytvořit prostor, ve kterém by vládl řád, kde by každý měl své místo. To bylo spojeno se standardizací, ať již ve sféře pracovního, veřejného nebo soukromého života. Toho mohlo být dosaženo díky kombinaci indoktrinace podnikovou ideologií a kulturou a dohledu, což vytvářelo kolektivní identitu. Formování společné mentality, kolektivní identity a městské kultury bylo podporováno firmou a bylo považováno za klíčové pro její úspěch.<sup>377</sup>

Podle Holubce můžeme rozlišit několik hodnotových a myšlenkových směrů, které batismus ovlivnily. Za prvé se jedná o protestantskou etiku. Ta v batismu sloužila jako nástroj psychologické transformace člověka na někoho, kdo tvrdě pracuje, racionálně nakládá se svým časem a smyslem jeho života je práce. Baťovská pracovní etika je podle Holubce velmi podobná té protestantské, kterou byl Tomáš Baťa ovlivněn ve Spojených státech. Hodnoty propagované Tomášem Baťou se shodují s protestantskými ctnostmi, především těmi zakořeněnými v americké tradici - šetrnost, počestnost, pracovitost, poctivost, rozhodnost, odhodlanost, pořádkumilovnost, skromnost, zdravý rozum atd.<sup>378</sup> O tom, že představy Tomáše Bati o společnosti, kterou chtěl vytvořit, byly „*postavené zčásti na ozvučích protestantské etiky (šetrnost, pracovitost, respekt k práci jakéhokoliv druhu, podnikavost),*” hovoří i Mareš.<sup>379</sup>

Dále bychom batismus mohli dle Holubce konceptualizovat na základě teorie biomoci a biopolitiky, zejména co se týče ideje regulace lidských těl, která je nutná pro jejich přizpůsobení utopickým projektům. Biomoc (pojem Michela Foucaulta) je definována jako snaha moderních států ovládat občany různými metodami určenými pro podřízení lidí. Biopolitika je pak prosazování biomoci v praxi. Biomoc je v zásadě utopické myšlení, neboť obsahuje ideál dokonalého těla, do kterého se mají jedinci transformovat z nedokonalého stavu. O životě se v rámci biomoci mluví v biologickém smyslu. Podle Holubce najdeme v Baťově myšlení mnoho prvků, které bychom mohli zařadit do teorie biomoci (například přirovnání těla ke stroji - lidské tělo jako dokonalý stroj, život jako boj a zápas, důraz na čistotu a hygienu, zdravý životní styl, zásahy do sexuality, resp. výběru partnera a rodinného života, kult mládí). Součástí biopolitiky byl podle

---

<sup>376</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 84-85.

<sup>377</sup> MAREŠ, Petr, *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 688.

<sup>378</sup> HOLUBEC, Stanislav, *The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín*. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 69-70.

<sup>379</sup> MAREŠ, Petr, *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 696.

Holubce důraz na výchovu mladých, včetně internátů a jejich spartánské výchovy na nich uplatňované (přesný časový harmonogram, zákazy a pravidla).<sup>380</sup>

Bat'ovské myšlení je dále ovlivněno amerikanismem, který Holubec chápe jako nápodobu americké průmyslové výroby a životního stylu. Amerika dle něj reprezentovala pro Tomáše Batu utopii, která se stala skutečností; zemi, která se během několika málo desetiletí proměnila ve světovou velmoc a transformovala iracionální imigranty ze starého světa na instrumentálně přemýšlející bytosti s protestantskou etikou.<sup>381</sup>

Nakonec můžeme dle Holubce konceptualizovat bat'ovské myšlení na základě fašismu ve smyslu organizované, modernizující se společnosti bez existence konfliktu. Holubec tvrdí, že především Jan A. Bať obdivoval fašismus a byl jím ovlivněn (jako mnozí jiní podnikatelé té doby). Fašismus představoval pro bratry Baťovy model společnosti, který vytvářeli ve své firmě a chtěli rozšířit na celou společnost. „*Takový systém byl charakterizován absencí politického hašteření, paternalistickým vztahem státu k občanům, řádem a velkou modernizací. Řízení firmy a samo město Zlín připomínaly v mnohých aspektech autoritativní stát.*”<sup>382</sup> V této souvislosti Holubec připomíná zákaz působení odborů a politických stran ve firmě, a obdiv Jana A. Baťi k Mussolinimu.

Oba bratři Baťové, zejména Tomáš, se také podle Holubce hlásili k tradici dělnického hnutí. Tato tradice byla ve Zlíně manifestována oslavami Svátku práce, užíváním určitých hesel či symbolů (např. motiv pěsti na plakátech). Rétoriku podobnou rétorice dělnického hnutí můžeme pozorovat v Baťových projevech a spisech, např.: „*Naše práce bude nadále vítězně pronikat do celého světa, protože ani největší hospodářská krize a útoky nepřátel nezadrží lidi silné a sjednocené vůle, odhodlané budovat lepší život všem.*”<sup>383</sup> „*Těchto několik lidí nemůže pochopit, že my všichni [...] musíme na ně poblížeti jako na nepřátele naší práce, jako na lidi, kteří chtějí bourati naši, a tím i svoji existenci.*”<sup>384</sup> „*Proti nepřátelům zjevným i tajným musíme si hájiti svou práci, tak jak vidíme rolníka hájiti si tu svou broudu, svoji životku.*”<sup>385</sup>

Holubec připomíná, že aspekty myšlení bratří Baťů, které se dnes zdají extrémní (společenský kolektivismus, rétorika dělnického hnutí, instrumentální racionalita, maskulinní pohled na svět a biopolitické myšlení), byly v dané době, ve dvacátých a třicátých letech, normou. Avšak rozsah aktivit směřujících k uskutečnění utopie dělají Baťův Zlín jedinečný nejen v rámci Československa, ale celé střední Evropy.<sup>386</sup>

Dále je bat'ovské myšlení založeno dle Holubce na určitých hodnotách, především individualismu (důraz na individuální úspěch jedince, jeho seberealizaci, postup, šťastnou rodinu atd.), na druhé straně pak

<sup>380</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 73.

<sup>381</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 69.

<sup>382</sup> Tamtéž, s. 75.

<sup>383</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 185.

<sup>384</sup> Tamtéž, s. 181.

<sup>385</sup> Tamtéž, s. 254.

<sup>386</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 66.

ale kolektivismu (výchova k loajalitě k podniku a kolektivu, práce za společným cílem, snaha o vytvoření kolektivní identity), egalitarianismu a modernizaci.

Také dle Kasperové se sociální prostor Zlína dá analyzovat prostřednictvím konceptů modernity, modernizace, a s ní související racionalizace. Zlín můžeme chápat jako specifický příklad utváření modernity a analyzovat pomocí procesů modernizace.

Modernizací rozumíme proces utváření moderní společnosti, přičemž pojem zastřešuje politické, společenské, hospodářské, kulturní i civilizační procesy, které jsou spojovány s procesy novověku, osvícenství, a hlavně industrializací a jejími důsledky. Moderna je označením epochy vykazující určité znaky – industrializace, emancipace, sekularizace, specializace, demokratizace, centralizace, byrokratizace, racionalizace, růst sociální mobility atd., přičemž modernizace je proces jejího utváření.<sup>387</sup>

Podle Kasperové můžeme Bat'ův Zlín analyzovat na základě koncepce Ulricha Becka jako klasickou modernu (Beck rozlišuje mezi klasickou a reflexivní modernou). „*Modernizace ve Zlíně byla koncipována, řízena a kontrolována firmou Bat'a a je do značné míry výsledkem sociální koncepce prosazované především Tomášem Bat'ou.*”<sup>388</sup> Znaky klasické moderny podle Becka můžeme sledovat ve Zlíně: „*I zde byla sociální integrita společnosti dána dosažením sociálního smíru, ke kterému měl směřovat koncept výrazně výkonnově zaměřeného, pracovního společenství založeného na maximální racionalizaci, technizaci, zvědečtění výroby i života ve firmě i ve městě; spočívající dále v důvěře v nukleární rodinu, v tradiční rozdělení ženské a mužské role; v nezpochybnitelné dodržování proklamovaných hodnot společenství, v jejich důkladnou, neustálou kontrolu a právo vydávat sankce při jejich překročení.*”<sup>389</sup>

Racionalizace byla podle Kasperové centrálním modem bat'ovské reformy individua a společnosti. Racionalizace vedla ke standardizaci výroby, práce i společenských norem. Racionalizace v širším slova smyslu je znakem klasické moderny a chápeme ji jako situaci, kdy člověk volí prostředky, aby dosáhl co nejúčinněji svého cíle. V užším pojetí pak racionalizaci chápeme jako konept vycházející ze zásad Taylorova vědeckého řízení aplikovaného do různých oblastí vědy a života (výchovy, vzdělávání atd.)

Racionalizace (jako systém vědeckého řízení) podle Kasperové určovala každodenní chod Zlína a firmy: „*Moderní výrobce pochopil, že může pracovat úspěšně jen tehdy, když výrobu soustředí, když se specializuje, když vezme na pomoc vědu.*”<sup>390</sup> Racionalizace se projevovala v architektuře, ale i každodenním chodu Zlína, utváření volného času, vzdělávání.

Z vědeckého řízení vychází laboretismus, český směr myšlení, který byl ideovým hnutím směřujícím k „*reformě společnosti a realizaci sociálního smíru.*”<sup>391</sup> Laboretismus byl definován jako myšlenkový směr spočívající v

---

<sup>387</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 29-30.

<sup>388</sup> Tamtéž, s. 33.

<sup>389</sup> Tamtéž, s. 36.

<sup>390</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 100.

<sup>391</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 5.

zásadách technického myšlení, mravního pojetí práce a principech vědecké organizace. Práce byla v laboretismu chápána jako „*služba celku, jako služba etickým cílům sociálního společenství.*”<sup>392</sup> Racionalizace (věda a technika) byla prostředkem k dosažení cílů, avšak racionalizace nebyla cílem samotným, samotným cílem byl sociální smír. Technicko-etický program měl podle laboretismu ovlivnit soukromou, veřejnou i státní sféru, měl mít kulturní úkoly, a tím se měl stát pojítkem pokrokové politiky. Schopnosti člověka měly být navýšeny, aby mohl být racionalizován pracovní proces, což mělo vést k rozšíření blahobytu na široké vrstvy společnosti. Ani „*technika nebyla samoúčelem, ale prostředkem sociálně mravní obrody člověka.*”<sup>393</sup> Rysem tohoto směru byla také organizace a plánování, které měly zabránit nekontrolovanému liberalismu a přinést sociální řád.

Kasperová vidí v laboretismu paralely s myšlením Tomáše Bati. I pro Baťu byly „*technika a racionalizační postupy pouze prostředkem k vytvoření sociálně harmonického společenství průmyslového ideálního města.*”<sup>394</sup> Další paralelu vidí ve srovnání přístupu laboretismu a Tomáše Bati ke vztahům mezi podnikateli a zaměstnanci. Laboretismus chce tento konflikt překonat díky společně sdílené morálce, proto klade důraz na výchovu a dosahování sociálního smíru jako výsledku společného řízení podniku. Stejně tak bratři Baťové se snažili najít způsob, jak zajistit sociální smír a sociálně spravedlivý společensko-výrobní koncept.

Holubec a Mareš připomínají protestantismus jako jeden ze zdrojů myšlení Tomáše Bati, Jana Maroszová se pak zabývá tím, jak Tomáše Baťu ovlivnilo křesťanství a jeho sociální nauka obecně. Maroszová připomíná, že Baťa pocházel z katolické rodiny a mnohdy se na náboženství odvolává. Udává příklady z Baťových spisů, ve kterých je zřetelný křesťanský odkaz (např. život nám byl dán bez našeho přičinění, a naší povinností je jej rozmnožit a zdokonalit; ideál služby bližnímu, touha about svět – křesťanská myšlenka odívání nahého jako jeden ze skutků milosrdenství; pomoc bližnímu prostřednictvím toho, že je naučíme spoléhat sami na sebe, aby si pomohli sami – to je skutečná podstata křesťanské almužny; zároveň však se Baťa snaží pomáhat znevýhodněným, práce jako prostředek rozvoje dobra).<sup>395</sup>

Někteří autoři se domnívají, že Zlín můžeme s největší pravděpodobností zařadit do „*dlouhé tradice městských utopií a sociálních utopií.*”<sup>396</sup>

Holubec se domnívá, že bratři Baťové se snažili vytvořit utopii ve svém podniku a ve Zlíně, a zapadají tak z tohoto hlediska do řady pokusů o vytváření utopických společností ve dvacátém století. Stejně tak snahy Jana A. Bati o reorganizaci celého Československa (a poté i části Brazílie), kam emigroval, na ideální moderní společnosti, nesou znaky utopického myšlení.<sup>397</sup> Holubec tvrdí, že myšlení bratří Baťů bylo jasné

---

<sup>392</sup> Tamtéž, s. 45.

<sup>393</sup> Tamtéž, s. 46.

<sup>394</sup> Tamtéž, s. 46.

<sup>395</sup> MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Baťa (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019, s. 95.

<sup>396</sup> STAINFÜHRER, Annett, Uncharted Zlín: The Forgotten Lifeworlds of the Baťa City. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 113.

<sup>397</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 65-66.

utopického charakteru. Píše, že „*zvláště protestantská inspirace spojená s fordistickou teorií, biopolitickým přístupem ke člověku a obdivem ke fašismu vedly ke touze vytvořit nového člověka a také nový svět.*”<sup>398</sup>

Baťovské myšlení bylo propojeno s modernizací, která byla ve Zlíně kultem – starý svět měl být nahrazen novým, od urbanismu a architektury po nový způsob práce, životního stylu a jednání. Měla být vytvořena autoritativní utopie radikalizovaného modernismu.<sup>399</sup>

Utopičnost je podle Holubce obsažená v samotné hodnotě modernizace, na níž bylo do velké míry baťovské myšlení a dílo založeno. Touha po modernizaci je podle něj zásadní pro realizaci utopie, neboť charakter utopie spočívá v polaritě starých pořádků a vývoje.

Podle Ševečka a Jemelky spočívá utopický charakter baťovského programu v tom, že na principech, na kterých je založen moderní průmysl, může být založena i společnost. Tomáš Baťa viděl možnosti nového průmyslového uspořádání širěji než jen jako prostředky ke zvýšení produktivity či zisku. Viděl v nich (stejně jako Ford), prostředek k bezprecedentnímu materiálnímu zabezpečení a pohodlí pro celý svět, ale i jako prostředek k novému uspořádání společnosti.<sup>400</sup> Ve dvacátých a třicátých letech firma vyvinula koncept továrního města, které mělo být založeno na masové výrobě a masové spotřebě. Město mělo být zářným příkladem nového průmyslového světa a životního stylu. Jemelka a Ševeček dále uvádí, že pro budování baťovských měst byla typická snaha uskutečnit vizi ideálního města ve své totalitě, tedy vytvořit/přetvořit město zcela k obrazu firmy, kdy vize zahrnovala jak materiální, architektonický, tak kulturní a sociální aspekt, tak snahu o transformaci společnosti.

Zlín se stal místem, kde se vytvářel „*celý nový světónázor, který měl ambici získat kontrolu (moc) nad totalitou žité skutečnosti.*”<sup>401</sup>

Podle Mareše byly představy a vize Tomáše Bati (i dalších budovatelů Zlína) bytostně utopické, jejich ambice byly stejné jako ambice autorů klasických utopických projektů - toužili zorganizovat život zaměstnanců a obyvatel města a jejich každodennost za účelem dosažení společného cíle. Jednalo se o utopii totalitní, neboť veškerý život ve městě měl spadat do oblasti vlivu firmy – člověk byl narozen v podnikové nemocnici, prošel podnikovým školstvím, věnoval se volnočasovým aktivitám organizovaným firmou, nakupoval ve firemních obchodech, léčil se v podnikové nemocnici a byl pohřben na podnikovém hřbitově. Avšak co víc, zaměstnanci přijímali hodnoty nastavované firmou a jejich identita byla formována firmou.<sup>402</sup>

Vacková a Galčanová hovoří o Zlínu jako o zhmotněné utopii – pokus o vytvoření utopie, který byl úspěšný. Utopie obecně má podle nich několik charakteristik. Zaprvé může být charakterizována (navazují na

---

<sup>398</sup> Tamtéž, s. 85.

<sup>399</sup> Tamtéž, s. 86.

<sup>400</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 241.

<sup>401</sup> Tamtéž, s. 255.

<sup>402</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 686.

definici K. Mannheima) jako pokus poznat společnost a navrhnout její ideální organizaci. Další charakteristikou je snaha změnit společnost k lepšímu. A konečně některé formy utopií předpokládají, že život společnosti může být ovlivněn prostředím, ve kterém jsou realizovány, „*jinými slovy, ideální společnost potřebuje ideální město.*“<sup>403</sup>

Všechny tyto charakteristiky můžeme podle Vackové a Galčanové vztáhnout na Bat'ův utopický projekt. Na druhou stranu připomínají, že podle Mannheima si utopické projekty kladou za cíl změnit sociální řád. Tomáš Bat'a si sice kladl za cíl změnit sociální realitu pro své dělníky, na druhou stranu se ale nesnažil změnit sociální řád společnosti jako celku. Mannheim také tvrdí, že utopické uvědomění mají skupiny, které chtějí změnit status quo, a ideologické uvědomění skupiny, které ho chtějí udržet, a paradoxně úspěšně nastolené utopie se pak stávají ideologickými. V tomto smyslu musíme tedy dle Vackové a Galčanové vidět Bat'ovy aktivity spíše jako ideologické.<sup>404</sup>

Zajímavý je příspěvek Kouby k tomuto tématu. Kouba uvádí několik důvodů, proč se Bat'ovy utopické vize nezměnily v dystopii (ke které vedlo mnoho jiných vizionářských projektů té doby). Za prvé, Bat'a se sice snažil řídit společnost a město shora na základě vědeckých principů, avšak spoléhal se především na vlastní životní zkušenosti a „selský rozum“. I jako vizionář dokázal vidět rozvoj Zlína v podstatných sociálních souvislostech. Za druhé, Zlín byl relativně malý, a Bat'a tak byl obeznámen s potřebami jeho obyvatel. V menší společnosti mohou být individuální a konkrétní problémy lépe zapracovány do celospolečenské vize. A nakonec, nejednalo se o utopii na státní úrovni. Tomáš Bat'a se domníval, že o zaměstnance má pečovat podnikatel, nikoli stát. Převzal kontrolu nad sociálními službami, vzděláním, zdravotnictvím atd., avšak neměl monopol na prostředky násilí. Kouba také připomíná, že na rozdíl od mnohých jiných projektů modernity, bat'ovský Zlín jako projekt neselhal, a naopak zlepšil životní podmínky obyvatel a zaměstnanců.<sup>405</sup>

### Shrnutí

Martin Jemelka a Ondřej Ševeček se více zaměřují na vliv technokracie, vědeckého řízení a industriálního paternalismu na vývoj batismu. Spolu s Kasperovou (a nesčítaným množstvím dalších autorů) zasazují batismus do kontextu racionalizace a modernizace. Kasperová zdůrazňuje v souvislosti s batismem racionalizaci jako prostředek reformy jedince a společnosti. Ševeček, Jemelka i Kasperová upozorňují na sociálně-inženýrský aspekt batismu, kdy se firma snažila uskutečnit svoji společenskou vizi. Bratři Bat'ové se podle nich různými prostředky snažili o společenskou změnu. Kasperová zdůrazňuje, že batismus jako

---

<sup>403</sup> VACKOVÁ, Barbora, GALČANOVÁ, Lucie, The Project Zlín: Everyday Life in a Materialized Utopia. In: *Lidé města/Urban People*, vol. 11, č. 2/2009, s. 314.

<sup>404</sup> VACKOVÁ, Barbora, GALČANOVÁ, Lucie, The Project Zlín: Everyday Life in a Materialized Utopia. In: *Lidé města/Urban People*, vol. 11, č. 2/2009, s. 315.

<sup>405</sup> KOUBA, Karel, Co to byl Bat'ovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 300.



společenská vize zapadá do ideologií a snah o společenskou změnu dvacátých a třicátých let. Podobně Holubec se domnívá, že konstitutivní prvky myšlení bratří Bat'ových jsou typické pro tehdejší dobu, ale tvrdí, že snahy Bat'ových ve Zlíně se vymykají, díky svému rozsahu aktivit směřujících k uskutečnění společenské utopie (Holubec vidí v tomto směru ze všech autorů batismus nejkritičtější, zmiňuje podobnost s fašismem a Foucaultovým konceptem biopolitiky).

Mareš, Kasperová, Ševeček, Končítíková (např. *Bat'ovský Zlín – Mladí muži* nebo *Bat'ovský Zlín – Mladé ženy*), Kostka (*Tomáš Baťa a bat'ovské školství*) či Szczepanik (*Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“*) se zabývají snahami firmy o formování mentality, hodnot a myšlení zaměstnanců a vytvářením a podporou jejich kolektivní identity. Zejména Mareš se pak zabývá způsoby indoktrinace podnikovou ideologií a kulturou. Tyto snahy jsou často zmiňovány v souvislosti s pokusem vytvořit tzv. vzorové podnikové město.

Nejen Holubec, ale všichni zmiňovaní autoři upozorňují na utopický charakter bat'ovských vizí. Autoři se vesměs snaží nastínit, jakými způsoby nese bat'ovské myšlení a snahy o vytvoření určitého společenského prostředí ve Zlíně znaky utopie. Mnozí upozorňují na fakt, že bat'ovské společenské vize zapadají do snah o vytvoření nového společenského řádu typických pro tehdejší dobu (Kouba, Holubec, Kasperová). Ševeček a Jemelka vyzdvihují spjatost bat'ovských vizí s industrializací a modernizací. Mareš se soustředí na bytostně utopické snahy bratří Bat'ových o kompletní kontrolu nad životy Zlíňanů a jejich organizaci. Kouba vidí bat'ovské utopické snahy nejpozitivněji v tom smyslu, že se podle něj nejednalo o prosté řízení společnosti shora, neboť za prvé se nejednalo o pokus o utopii na státní úrovni, a Tomáš Baťa byl schopen upravit svoji vizi na základě praktických problémů a individuálních potřeb Zlíňanů.

Všichni výše zmínění autoři hovoří o americkém vlivu na bat'ovské myšlení. Holubec a Mareš upozorňují především na vliv amerického protestantismu. Mnozí autoři zmiňují paralely mezi batismem a fordismem, nicméně jedná se obecně o komparaci spíše než o pojednání o inspiraci fordismem.

Kasperová, Mareš, Ševeček a Jemelka (a mnozí další autoři) zmiňují kontrolu, dohled a řád jako nezbytné pro budování a fungování Zlína jako specifického případu vzorového podnikového města a pro fungování jedinců v něm.

V této práci budu vycházet především z prací, které zdůrazňují snahy o vytvoření nového společenského řádu a společenské změny bratry Bat'ovými (Kasperová, Ševeček a Jemelka, Mareš, Holubec a další). Klíčové budou teorie týkající se indoktrinace firemní kulturou, formování mentality a hodnot zaměstnanců (Mareš, Holubec, ale i Končítíková, Kostka a další autoři zabývající se firemním vzděláváním či firemními médii). Z tohoto hlediska budu navazovat i na práce pojednávající o utopickém charakteru zlínského projektu (Kouba, Holubec, Vacková a Galčanová, Mareš aj.).

## **Rozvoj Zlína pod vládou firmy Baťa**

### **Stručná historie**

Tovární město Zlín nebylo z těch, co vznikly na zelené louce, ale vyvinulo se z malého zaostalého města, ze kterého kulturně a hodnotově pocházel Tomáš Baťa. Zprvu firma budovala Zlín náhodně, reakcí

na aktuální problémy a vlivy, spíše než plánovaně. Až po první světové válce začala rozvoj města plánovat více komplexně. Ještě před rokem 1923, kdy byl Tomáš Baťa zvolen starostou, nechal vystavět elektrárnu či vybudovat veřejné osvětlení, ale také budovy sloužící kulturním, společenským či sportovním účelům. Skutečně racionální budování města na základě vize Tomáše Bati se pak naplno rozjíždí po jeho zvolení starostou.<sup>406</sup> Tehdy se začíná budovat Zlín jako zahradní město. Je přestavěno staré centrum (nejen proto, že Tomáš Baťa dává přednost novému před starým, ale i z praktičtějšího důvodu – kvůli požáru, který poničil historické centrum v roce 1921).<sup>407</sup> Baťa buduje Baťovu nemocnici, společenská a sociální zařízení, hotel, školy, obchodní domy, rodinné domy, internáty atd.<sup>408</sup> Od roku 1923 mají město a továrna společné vedení. Téměř vše ve městě bylo od té doby svázáno s firmou a Zlín byl formován v souladu s jejími zájmy.

Tomáš Baťa považoval budování Zlína ve své režii za klíčovou podmínku rozvoje firmy. Ta vybuodovala většinu města a vlastnila většinu pozemků. Zájmy města byly podřízeny zájmům firmy, a také vizi Tomáše Bati. Po převzetí městské samosprávy firmou se pod její kontrolu dostávalo stále více oblastí, včetně zásobování vody, elektriny či jídla, po ekonomické plánování rozvoje města.

Po smrti Tomáše Bati pokračoval v rozvoji a výstavbě Zlína Jan Antonín Baťa, který postavil budovu Studijního ústavu, Filmových ateliérů, školu umění, Obchodní a společenský dům, a dále také např. správní budovu č. 21 (v té době druhou nejvyšší budovu v Evropě), další rodinné domy, Velké kino, Společenský dům či Obchodní dům.<sup>409</sup>

Za více než čtyřicet let historie firmy pod vedením bratří Baťových se Zlín proměnil z chudého maloměsta na moderní průmyslové centrum. Změnila se nejen tvář města, ale také struktura jeho obyvatel, charakter pracovních vztahů, životní styl (práce se přesunula mimo dům atd.). Změnila se také prostorová struktura. Zlín byl rozdělen podle funkcí - práce, bydlení, vzdělávání atd.

Město bylo budováno na základě principů standardizace a racionalizace, architektura a urbanismus odrážely snahu o přehledné a funkční uspořádání, což „*mělo lidi vést k racionálnímu způsobu jednání a napomábat tím vedení koncernu při správě a organizaci rychle rostoucího města.*“<sup>410</sup>

### **Zlín jako podnikové město**

Zatímco některé aspekty Zlína byly typické pro podnikové město (firma vybuodovala většinu města, vlastnila většinu pozemků atd.), podle některých autorů byl Zlín v některých ohledech jedinečný.

---

<sup>406</sup> Podniková města Baťova koncernu se vždy snažila o samostatné právní postavení, a nebo ovlivňování či ovládnutí místní obecní samosprávy, jako tomu bylo ve Zlíně. Vždy byla snaha, aby obecní politika byla propojena s podnikem, viz JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Továrni města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 40.

<sup>407</sup> ŠVÁCHA, Rostislav, Tomáš Baťa and the Destruction of Old Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 81.

<sup>408</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraž rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 24-33.

<sup>409</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 120.

<sup>410</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 335.

Specifikem Zlína byla skutečnost, že podnik zde byl motorem společenského řádu i harmonie. Kontrola a moc nad městem vycházela ze snahy o maximalizaci produktivity, minimalizaci společenského napětí, a také ze snahy o realizaci určité společenské vize. Z toho důvodu se firma snažila kontrolovat město i po politické stránce, zásadním ovlivňováním obecní samosprávy. Kvůli tomu se ve Zlíně nevytváří městský život a kultura v běžném smyslu, ale společnost, ve které jde o nastolení společných ideálů, heterogenní městská společnost je nahrazena společností do určité míry unifikovanou.<sup>411</sup>

Baťův podnik vytvářel „*velmi specifický model městské komunity, která byla s jeho činností nejenom spojena, ale byla na něm přímo závislá. Dominance Baťovy firmy přerůstala rámcem běžný u podobných industriálních měst, a její strategické portfolio zahrnovalo postupně všechny složky života ve městě.*“<sup>412</sup>

V případě Zlína se nejednalo o klasické průmyslové město, ale město, které svým obyvatelům nabízelo mnoho příležitostí v různých sférách, ať již zaměstnání, vzdělání, kultury, zdravotní péče, sportu, či sociální péče.<sup>413</sup>

### **Budování vzorové komunity**

Tomáš Baťa se výstavbou Zlína snažil uskutečnit svoji sociální vizi rozvoje moderního průmyslového města. Jak bylo zmíněno v úvodní kapitole, v devatenáctém století se do měst vydávají tisíce lidí, a z těchto tisíců přichozích se stávají „nekontrolované masy“. Ve městech dochází ke kriminalitě, i k násilnostem a vzpourám. Strach z násilností, epidemií a kriminality vedl mj. k impulsům o rozšíření policejního aparátu, sociálního zabezpečení nebo veřejného zdravotnictví, ale také k estetizaci měst a komunálnímu rozvoji (osvětlení, dláždění, kanalizace, atd.).<sup>414</sup> Některým zakladatelům podnikových měst šlo v této době o vymanění jejich dělníků ze špatného vlivu města, avšak Tomáši Baťovi šlo, jak připomíná Mareš, o víc – o celkové nové uspořádání společnosti.

Můžeme říci, že bratři Baťové, a především Tomáš Baťa, který s budováním města začal, ve svých myslích vytvářeli polis, tzv. město na kopci.<sup>415</sup> Nemohli ovlivňovat a kontrolovat širší společnost (a primárně to ani nebylo jejich cílem), ale chtěli vytvořit vzorovou komunitu v oblasti svého vlivu. Důvodem k tomu byl

---

<sup>411</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 241.

<sup>412</sup> KOSTKA, Karel, Formování člověka jako součást Baťova konceptu reformy života. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 92.

<sup>413</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 20.

<sup>414</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 684.

<sup>415</sup> „Město na kopci“ odkazuje ke kázání Johna Winthropa, přednesenému před cestou do Ameriky v roce 1630, ve kterém označil budoucí domovinu za „město na kopci“, které bude příkladem zbožné společnosti pro celý svět, viz zde: John Winthrop Dreams of a City on a Hill, 1630. In: [www.americanyawp.com](http://www.americanyawp.com). Dostupné zde: [John Winthrop Dreams of a City on a Hill, 1630 | The American Yawp Reader](#) Koncept města na kopci se od té doby stal synonymem pro celou Ameriku jako zemi, která je příkladem pro svět, a je symbolem tzv. americké výjimečnosti.

částečně jejich idealismus, částečně pocit, že stát v určitých ohledech selhává (např. neposkytuje kvalitní školství).

Tomáš Baťa se pokoušel o vybudování vzorového firemního města pro své zaměstnance podle své sociální a ekonomické vize (kapitalismus blahobytu, racionalizace výroby atd.). Město mělo odrážet a ztvárňovat moderní životní styl a pracovní podmínky továrních zaměstnanců.<sup>416</sup> Zlín byl typem vzorového továrního města, kde se jeden podnik snažil uskutečňovat své vize. Ty měly město změnit na všech rovinách – urbanistické, ekonomické, sociální, kulturní, demografické. Firma, se snažila ve Zlíně vybudovat „*stabilní a vzorně kooperující společnost práce*.”<sup>417</sup> Spolupráce byla vnímána jako nutnost v průmyslovém světě. Tomáš Baťa tvrdí, že dnes je „*vývoj možný jen zvýšením vědomí pospolitosti a sociální spolupráce*.”<sup>418</sup>

Měla zde být vytvořena vzorová komunita založená na spolupráci, díky sociálním programům a vědeckým metodám (např. vědecké metody přijímání pracovníků), disciplinaci, vzdělávání, formování zaměstnanců atd..

Tak jako ve všech sociálních vizích s utopickým nádechem (viz dále), měl být Zlín a s ním celý starý svět zbourán (viz např. slogan *Bouráme starý Zlín*) a místo něj nastolen nový.<sup>419</sup> Například ve zprávě o vývoji Zlína ze třicátých let je vyzdvíženo jako pozitivní, že jsou bourány staré domy buď vykoupené firmou, nebo jsou bourány samotnými majiteli, čímž se vylepšuje vzhled města.<sup>420</sup>

Spolu s novým Zlínem je budována i nová komunita a nová společnost: „*Vybudujeme veliký závod ku blahu našeho zaměstnanectva i konzumentů celé republiky. Podaří se nám vybudovati i město, které svým vzrůstem, pořádkem a svými hospodářskými poměry bude sloužiti za vzor všem jiným městům v našem státě*.”<sup>421</sup>

Městský chaos, odcizení a konflikt mělo být nahrazeno asimilací a integrací do jednotné městské kultury a životního stylu, kde se díky blahobytu a indoktrinaci firemní filozofií vytvoří řád a harmonie.

Baťovým cílem byla „*autoritativní redistribuce hodnot ve společnosti*.”<sup>422</sup>

Nová vzorová komunita měla být postavena především na spolupráci a důvěře. V moderním průmyslovém světě se zájem zaměstnance a zaměstnavatele úzce dotýká, a čím je tento styk užší, tím lépe.<sup>423</sup>

<sup>416</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 340.

<sup>417</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 79.

<sup>418</sup> *Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín (dále jen SOkA Zlín)*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 7.

<sup>419</sup> V případě Zlína navíc i vše nově postavené mělo být pouze dočasné, a v budoucnu mělo být zbouráno a nahrazeno novějším, viz JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia)*. In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 249.

<sup>420</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 253, Zlín – Město budoucnosti: Zprávy a účty města Zlína za léta 1934 – 1936, s. 17.

<sup>421</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 163.

<sup>422</sup> KOUBA, Karel, *Co to byl Baťovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu*. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 297.

<sup>423</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 40.

Spolupracovníci, kteří spolu pracují, musí mít k sobě důvěru, a musí se navzájem považovat za „správné lidi“. Úspěch podniku závisí na kvalitě práce každého zaměstnance, a zaměstnanci tudíž závisí na sobě navzájem. Když někdo odvede nekvalitní práci, je nezodpovědný vůči ostatním: „Každá úspěšná kolektivní práce vyžaduje vzájemnou důvěru všech zúčastněných a čím více lidí, tím větší obtíž získati si důvěru všech.“<sup>424</sup>

Motivy firmy při budování města a (zlínského komunity) v sobě mísily jednak reakce na potřeby města a podniku (nutnost řešit bytovou situaci, stabilizaci kmenových zaměstnanců, hygienické podmínky, sociální stabilitu), a na druhé straně motivace odkazující k „ideovým zdrojům a principům, na nichž se baťovský model podnikání zformoval.“<sup>425</sup> Ovládnutí samosprávy bylo spojeno s ovládnutím obyvatel, s „indoktrinací firemní ideologií a s cílevědomým vytvářením specifické městské kultury.“<sup>426</sup>

Především od zvolení starostou měl Tomáš Baťa jedinečnou příležitost formovat město podle svých představ a vybudovat ideální průmyslové město podle komplexní sociální vize. Po jeho smrti v roce 1932 tento stav pokračoval, neboť do vedení městské samosprávy zasedl Dominik Čipera. „Jak firmu, tak radnici ovládal Tomáš Baťa, což mu umožňovalo bez zbytečných průtahů realizovat vizi pulzujícího moderního města, uzavřeného politického a hospodářského mikroimpéria. Zlínský region byl postaven na racionalizaci, individualismu, moderních technologiích, ale i pospolitosti a funkčním zaopatření obyvatel po stránce pracovní, ekonomické, vzdělávací, zdravotnické, a projevoval se v nebyvalém rozvoji obchodu, sociálních služeb, sportu, kultury, urbanismu, bydlení apod.“<sup>427</sup>

Továrna byla „nejdůležitější entitou produkující sociální a prostorový řád uvnitř transformujícího se urbánního prostředí.“<sup>428</sup> Za účelem budování nového průmyslového stylu výroby a práce, ale i nového člověka, se firma snažila o „vytvoření odpovídajícího sociálního a prostorového rámce pro moderní výrobu. Tato podniková strategie cíleného budování města nalezla svůj konkrétní výraz nejen v převzetí obecní samosprávy a komunálních rozhodovacích procesů koncernem, v přijetí a prosazení urbanistického konceptu „zabradního města“, v budování vzdělávací soustavy přizpůsobené specifickým potřebám továrního průmyslu, ale i v mnoha jiných podstatných oblastech městského života – bydlení a životní styl, kultura apod.“<sup>429</sup>

Nejen Zlín, ale také ostatní baťovská podniková města v Československu i v zahraničí měla být příkladem zodpovědného kapitalismu a povznést dělnictvo a pozvednout zaostalé regiony.<sup>430</sup>

---

<sup>424</sup> Tamtéž, s. 309.

<sup>425</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 72.

<sup>426</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 687.

<sup>427</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 14.

<sup>428</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 47.

<sup>429</sup> Tamtéž, s. 48.

<sup>430</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 716.

Od poloviny třicátých let se stalo pojmem pro pojmenování výstavby nových bat'ovských měst „ideální průmyslové město budoucnost?“, vyjadřující utopičnost bat'ovských vizí.<sup>431</sup> Pod taktovkou Jana A. Bati pak budování podnikových měst jako vzorových komunit dostalo globální rozměr, když firma expandovala téměř na všechny kontinenty.<sup>432</sup>

Zlín, ale i další města Bat'ova koncernu, jsou specifickým pokusem o budování vzorových firemních měst v rozvinuté fázi industriální modernity. Bat'a byl na jedné straně typický paternalistický podnikatel vycházející a srostlý se svým regionem, na druhé straně byl propagátorem hospodářské a průmyslové modernizace. Svě vize viděl v širších sociálních souvislostech, a reagoval na podmínky svého regionu (venkovská pracovní síla, malá tradice společenských vlivů typických pro moderní urbanitu – kritická veřejnost, zájmové skupiny, heterogenní prostor umožňující volbu – neexistovala místní protiváha usměrňující firemní ambice – to usnadňovalo zavádění Bat'ových vizí do praxe). Bat'ovská tovární města představovala „jednu z mála skutečně komplexních realizací kapitalistické vize ideálního města doby, jejíž ikonou se stala fordovská továrna. Realizované sídelní projekty [...] ukazují na způsob, jímž mohl fungovat průmyslový kapitál upnutý na fordovský výrobní model bez toho, aniž by rezignoval na úsilí spolupodílet se na společenském zvládnutí vlastních ekonomických aktivit.“<sup>433</sup>

### Sociální komponenty bat'ovského programu

Podívejme se nyní, jak jednotlivé složky sociální programu firmy měly přispívat k budování vzorové komunity a formování zaměstnanců.

Tomáš Bat'a věřil, že „závody, které se starají o zaměstnance, jsou v konkurenčním zápase odolnější, protože do takových závodů hrnou se lidé průkopnických povah.“<sup>434</sup> Proto byl vytvořen rozsáhlý systém služeb a péče o zaměstnance.

Sociální a kulturní komponenty bat'ovského programu zřejmě velmi ovlivňovaly motivaci a disciplínu, a tedy produktivitu pracovníků. Sociální politika podniku se stala důležitým nástrojem rychlé urbanizace a sžití s firemní kulturou a průmyslovým životním stylem, neboť pro zaměstnance nebylo „možno pouze pracovat u Bat'ů, ale s podnikem se muselo v podstatě žít.“<sup>435</sup>

---

<sup>431</sup> V roce 1937 byl návrhovým a stavebním oddělením vydán text *Ideální průmyslové město*, který se stal modelovým textem pro budování podnikových měst v Čechách i v zahraničí, a který shrnoval dosavadní zkušenosti firmy s budováním Zlína a dalších podnikových měst, viz HORNÁKOVÁ, Ladislava, *Ideální průmyslová města*. In: *Satelity funkcionalistického Zlína = Satellites of the Functionalist Zlín: projekty a realizace ideálních průmyslových měst – továrních celků firmy Bat'a*. Zlín: Státní galerie, 1998, s. 14.

<sup>432</sup> MUÑOZ SANZ, Victor, *Between Global Turbulences and Local Manners: The Multiple Lives of the Bata Shoe Company Satellite Towns*. In: MARCOLIN, Paolo, FLORES, Joaquim (ed.), *20th Century New Towns: Archetypes and Uncertainties: Conference Proceedings*. Porto: DARq, CEEA, ESAP, 2014, s. 281.

<sup>433</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Fenomén Bat'ovského městského stavitelství z pohledové perspektivy moderních urbánních dějin*. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 339-340.

<sup>434</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 261.

<sup>435</sup> LEDNICKÝ, Václav, *Tomáš Bat'a budovatel a tvůrce moderního Zlína*. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 207.

Tomáš Baťa si uvědomoval, že kromě finanční odměny jsou pro motivaci zaměstnanců stejně důležité, a možná důležitější, další dvě věci – seberealizace, stejně jako sociální zabezpečení a životní podmínky. V regionu, který patřil k nejhudším v republice, vytvořila firma Baťa pro své zaměstnance rozsáhlý systém sociálních služeb.<sup>436</sup> Práce „u Bati“ znamenala sociální jistotu co se týče levného bydlení, zdravotnictví, levného stravování či sociální pomoci v nouzi, a také prosperitu, neboť zlínské platy byly o sto procent vyšší než byl československý průměr, a ceny ve Zlíně byly nižší.

Domnívám se, že do sociálních aspektů baťovské politiky můžeme zahrnout budování továrny a města jako příjemného pracovního a životního prostředí. Zlínské čtvrti byly plánovány jako zahradní město, čisté a plně zeleně, aby poskytly zaměstnancům po práci potřebný odpočinek. Právě možnost dostupného a kvalitního bydlení byla častým lákadlem pro nové zaměstnance.<sup>437</sup> Firma se domnívala, že městský prostor i obydlí ovlivňují mentalitu lidí. Nejen město, ale i pracoviště měly být příjemným místem k práci. To zajišťovala zeď, přístup světla a vzduchu, čistota, upravenost a prostornost, továrna byla projektována jako „továrna v zahradách“. Velká a slunná prostranství stejně jako zeď měly vyvolávat optimismus a impulzy k produktivní činnosti.<sup>438</sup> Takováto výstavba města podle představ firmy byla také umožněna díky tomu, že baťovský Zlín se budoval z maloměsta s dostatkem pozemků za nízké ceny.

Dalším aspektem sociální politiky bylo bydlení. Paternalističtí podnikatelé se věnovali výstavbě firemního bydlení již v devatenáctém století. První domy pro zaměstnance firmy Baťa byly postaveny již roku 1912, s výstavbou slavných baťovských domů, se kterou začala firma již v roce 1918, se Baťa snažil svým zaměstnancům poskytnout zdravé, příjemné, čisté a levné bydlení. Kvalitní bydlení bylo podle něj základní lidskou potřebou. Navíc se domníval, že špatné životní podmínky vedou k dělnickým bouřím a sociálním nepokojům.<sup>439</sup> Kromě toho chtěl Tomáš Baťa výstavbou moderního, zahradního, čistého města s individuálním bydlením zamezit šíření nemocí, jako tuberkulóza nebo tyfus.<sup>440</sup> Domy musely být standardizované a uniformní, aby se udržela nízká cena.<sup>441</sup> Bydlení bylo moderní, každý dům měl vodovod, elektřinu, kanalizaci, ústřední topení, zahrádku, koupelnu a splachovací záchod, většina domů měla do konce třicátých let zaveden plyn. Zavedením moderních sítí chtěl Tomáš Baťa dosáhnout nejen pohodlí a modernizace zlínské společnosti, ale také odstranění dřiny z domácích prací pro ženy, což mělo vytvářet

---

<sup>436</sup> Do tohoto systému patřilo školství, zdravotnictví, ubytování, sociální zabezpečení, ale také firemní banka, sportovní a kulturní zařízení, obchody, hotely, stravovací zařízení, školka atd..

<sup>437</sup> PAGÁČ, Jaroslav, *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx, 1926, s. 132-134.

<sup>438</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 688.

<sup>439</sup> KUDZBEL, Marek, *Baťa: hospodářský zážrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001, s. 143.

<sup>440</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 76.

<sup>441</sup> Uniformní nebylo jen tovární bydlení, ale i sociální struktura obyvatelstva byla v novém Zlíně víceméně homogenní. Byly zde rozdíly mezi jednotlivými vrstvami, ty ale byly dány spíše rozdílným postavením ve firmě, a nejednalo se o vrstvy s rozlišnými zájmy. Firma záměrně měnila demografickou tvář Zlína – tím, že se zaměřovala na zaměstnávání určitých demografických skupin (muži, mladé ženy). Ve dvacátých letech mizí v obytných čtvrtích oddělení úřednické a dělnické vrstvy a ideálem se stává sociálně smíšený způsob bydlení. Rozdíly v bydlení (dvojdomek, čtyřdomek nebo jednodomek) jsou skryty za uniformitou výstavby.

šťastnější rodiny, které považoval za základ zdravé společnosti a pracovního úspěchu.<sup>442</sup> Bydlení bylo navrženo tak, aby zajistilo nejen dobré životní podmínky, ale také šťastný rodinný život. Kromě ulehčení práce ženám do tohoto úsilí spadalo například to, že bylo dohlíženo na to, aby děti spaly odděleně od rodičů (do té doby běžný zvyk) a aby místnosti sloužily svým účelům. Tato a podobná opatření souvisela s tím, že do Zlína chodili často pracovat lidé přicházející z chudých podmínek, bez hygienických návyků. Přísnou regulací se mělo zabránit šíření nemocí a špatným hygienickým podmínkám. Starost o štěstí zaměstnanců můžeme však na druhou stranu interpretovat jako zasahování do soukromí. Například před přidělením domku byly na rodinu dělány posudky, hovořilo se s rodinnými známými, kteří měli podat o rodině reference. Domácnosti také dvakrát ročně navštěvovala bytová komise, aby se ujistila, že je dodržován domovní řád.<sup>443</sup>

Výstavba bydlení nereagovala jen na praktické problémy (ubytování rostoucího počtu zaměstnanců), ale byla také snahou o „sociální stabilizaci pracovníků, jejich splynutí a identifikaci s městským prostředím.“<sup>444</sup> Koncentrace zaměstnanců v závodním ubytování umožňovala jejich lepší kontrolu i působení na ně, a umožňovala „pracovní i politické disciplinování a ideologické ošetření dělníků.“<sup>445</sup> Zajištěním levného a kvalitního bydlení se firma také snažila udržet jádro kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by v podniku zůstávali dlouhou dobu a byli s podnikem těsně spojeni.

Protikladem k rodinnému bydlení, které bylo individualizované, bylo ubytování učňů a svobodných zaměstnanců. Internátní ubytování bylo kolektivní, a mělo sloužit výchově továrního dorostu a jeho kontrole. „Polovojenská“ organizace kolektivního bydlení byla „jednou z cest, jež měla mladé lidi dovést (v souladu s představami vedení koncernu) ke pochopení společenského charakteru průmyslové práce a naučit je pracovní a občanské disciplíně.“<sup>446</sup> Na druhou stranu i individuální rodinné bydlení (protože se jednalo o bydlení v továrních čtvrtích) mělo podle Ševečka přispívat k formování „kolektivní podnikové identity, jež byla bezesporu důležitým prvkem bat'ovského podnikatelského systému.“<sup>447</sup>

Na svou dobu velmi pokrokovou součástí bat'ovského programu byla zdravotní péče o zaměstnance: „Snaha zajistit zdravé životní podmínky pronikala všemi oblastmi života pracujících. Odražila se v úrovni jejich bydlení, výživě, pracovních podmínkách, ale i ve výstavbě města.“<sup>448</sup> Od roku 1924 měly závody zdravotní a sociální oddělení. Ve městě byla postavena „celá soustava zdravotních zařízení, pečujících o člověka od narození až do stáří.“<sup>449</sup> Kromě špičkové nemocnice zde byl například i domov pro staré a sociálně slabé. Zdraví každého zaměstnance bylo

---

<sup>442</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraž rozvoje firmy Bat'a ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 11.

<sup>443</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele*. In: KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol., *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu: historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 25-26.

<sup>444</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Bat'ovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 209.

<sup>445</sup> Tamtéž, s. 260.

<sup>446</sup> Tamtéž, s. 243.

<sup>447</sup> Tamtéž, s. 252.

<sup>448</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Bat'ova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 75.

<sup>449</sup> Tamtéž, s. 77.



bedlivě sledováno ve zdravotních ústavech vystavěných firmou. Každý nově přijatý pracovník musel projít zdravotní prohlídkou, a firma se věnovala také prevenci.<sup>450</sup> Ideální Zlíňan měl být zdravý, v dobré kondici, a dožít se vysokého věku. Kromě špičkových zdravotnických zařízení mělo ke zdraví Zlíňanů přispívat i čisté a zelené prostředí ve městě, stejně jako četná sportovní zařízení a kluby. Firmě šlo však opět o zdraví nejen zaměstnanců, ale širší společnosti obecně. Bat'ova nemocnice sloužila nejen zaměstnancům, ale všem lidem ze Zlínska, bez ohledu na majetek.<sup>451</sup>

Co se týče sociálních služeb, do roku 1926 nebyly nijak systematizovány a staralo se o ně sociální oddělení, které vzniklo roku 1924. Nárůst zaměstnanců a rychlý rozvoj závodů si v roce 1928 vyžádaly vznik tzv. Bat'ova podpůrného fondu. Sociální služby poskytované firmou zahrnovaly finanční pomoc při událostech jako úmrtí v rodině, narození dítěte či při dlouhodobé nemoci zaměstnance, finanční podporu pro starší zaměstnance, podporu pro invalidní zaměstnance, vdovy, podporu pro bývalé zaměstnance, financování výstavby rodinných domů, atd. Kromě toho byly z Bat'ova podpůrného fondu financovány i různé dobročinné akce.<sup>452</sup>

Do sociální politiky můžeme zahrnout i vytváření pracovních příležitostí pro postižené, např. nevidomé osoby, či zavedení pětidenního pracovního týdne v roce 1930.<sup>453</sup> Stejně jako Fordovy závody, i Bat'ův podnik zaměstnával lidi se zdravotními postiženími (hluchoněmé, nevidomé atd.), s nevléčitelnými nemocemi (např. s TBC).<sup>454</sup> Snaha o zaměstnávání postižených byla ve shodě s Bat'ovým názorem, že práce dává člověku důstojnost a nezávislost a je lepší než přijímání milodarů.

## **Sociální vize Tomáše Bati**

### **Člověk středobodem bat'ovského myšlení**

V centru Bat'ova myšlení a podnikání byl člověk. Na něm stál úspěch podniku, ale i celé společnosti a národa. Tento člověk, bat'ovec, měl mít určité vlastnosti a zastávat určité hodnoty (k čemuž měl být vychováván). Základem byl jeho charakter a morálka, „svědomí a povaha“, od které se odvozovalo vše ostatní, včetně pracovního úspěchu.<sup>455</sup>

Bratři Bat'ové považovali morálku a charakter za hlavní předpoklady životního a pracovního úspěchu, úspěšného podniku, ale také obce, státu a společnosti. Snažili se, ať již v podnikání či práci v politice, formovat lidi, a tím vytvářet úspěšný podnik a společnost: „Pro nás Zlíňany to na prvním místě znamená

---

<sup>450</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraž rozvoje firmy Bat'a ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 36.

<sup>451</sup> MÁŠOVÁ, Hana, Sociálně-zdravotní novátorství Bat'ovy nemocnice. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 251.

<sup>452</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Bat'ova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 28.

<sup>453</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 80.

<sup>454</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. In: KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol., *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu: historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 36.

<sup>455</sup> *SOŠA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitel firmy, inv. č. 34, fol. 216, Josef Bruna: Svědomí a povaha na prvním místě (výstřížek z novin *Zlín*, č. 26, 2. 7. 1937).

[...] budovat pro náš průmysl vhodné prostředí. Takové prostředí, které buduje pro rozvoj průmyslu nejen předpoklady technické, to je hmotné, ale i duchovní. Jen v takovém prostředí může vyrůst český člověk na úroveň dokonalého Evropana, sebevědomého a výkonného a proto hospodářsky i politicky samostatného. Jen v takovém prostředí může také vyrůst silná, svobodná a bohatá obec s bohatými a šťastnými občany.<sup>456</sup>

Zde se vracíme k myšlence, že bratři Baťové se snažili budovat tzv. město na kopci. Domnívali se, že okolní společnost není ideální (např. výchova v rodinách), a snažili se vybudovat vzorovou obec, především prostřednictvím mravních zásad a jejich vynucování (např. odpovědi na špatné veřejné školství bylo školství podnikové, navíc takové, které zdůrazňovalo etické zásady). Společnost, její kvalita a osud, stojí na jedincích, jejich jednání, postojích, práci, službě ostatním a komunitě, proto je formování člověka tak důležité. Člověk má v myšlení Tomáše Bati velkou sílu, neboť každý je strůjcem svého štěstí, a tím štěstí společnosti. Za úspěch či neúspěch nikdy nemohou okolnosti, ale jedinec a jeho úsilí. Život je boj, a člověk sám určuje, zda v něm zvítězí nebo prohraje, sám určuje svůj osud. Zde vidíme odkaz nejen na fascinaci Tomáše Bati americkou společností, která tyto pravdy přijímala za své, ale pravděpodobně také na formování jeho vlastní životní zkušeností.

### **Role podnikatele ve společnosti**

Továrna byla v představách Tomáše Bati entitou „zakládající novou formu společnost“ a měla produkovat sociální řád.<sup>457</sup> Cílem firmy neměl být zisk samotný, ale měl jen vést k vyššímu cíli – reformě člověka a společnosti.<sup>458</sup> Pro to, aby se lidé přizpůsobili modernímu průmyslovému životu a byli v něm úspěšní, musí změnit myšlení. Podnikatel neměl pracovníky jen zaměstnávat, ale také předělávat k určitému obrazu (například naučit je spořit, vzdělávat se, donutit je přijmout požadované vlastnosti). Tomáš Baťa například tvrdil: „Pozvedněte člověka a náš hospodářský život se zvedne sám.“<sup>459</sup> Pokud chce podnikatel vybudovat úspěšný závod, musí nejdříve „vybudovat“ sebe. Jen tak vystaví úspěšný závod. Úspěch každé jedné továrny pak ovlivňuje blahobyt státu. To znamená ideu, že každý podnikatel má zodpovědnost nejen vůči svým zaměstnancům a svému podniku, ale vůči celé společnosti.

Jestliže kdysi bylo možná podle Bati přípustno, aby pro sebe podnikatelé (finančníci, jednotlivci atd.) hromadili nepřislušné podíly statků, dnes už nemůže být pravda, že hybnou silou hospodářství je touha po nejvyšším zisku: „osobního cíle nejvyššího blahobytu lze dosáhnouti jen jeho podřízením cílů společným.“<sup>460</sup> Podnikání, hospodaření a vše ostatní musí mít mravní a sociální cíle, a naopak bez nich „musí vždy skončit neúspěchem a

<sup>456</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 200-201, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Baťa/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Baťa, číslo 48, 5. prosince 1930, s. 41-42.

<sup>457</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 84.

<sup>458</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 55.

<sup>459</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 118.

<sup>460</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 7.

*škodou, neboť není způsobu, aby komukoliv byly trvale zachovány nějaké pracovní nebo podnikatelské a jiné zisky, jestliže mnohem větší zisk a mnohem větší úspěch z jeho práce nevzejde obci, okresu, zemi, národu, společnosti.*<sup>461</sup> Podnikatelé musí pojímat „svou činnost jako veřejnou funkci sociální“, neboť „zájem podnikatelský, zájem na zisku a úspěchu musí být druhotný, podřazený zájmu společenskému.“<sup>462</sup>

Podnikatel má povinnost své jmění spravovat ku prospěchu jiných. Má povznášet lidi a zlepšovat jejich životní úroveň. Dělník má být pro něj rovnocenným partnerem, který je zaujatý pro společný cíl.<sup>463</sup> Povinnost podnikatele je dát zákazníkům levný výrobek a zaměstnancům vysokou mzdu. Má zodpovědnost vůči zaměstnancům, má jim dát práci a udržet ji pro ně. Podnikatel má být čestný, neboť úspěšné podniky stojí na morálních kvalitách podnikatelů, na tvrdé práci a čestnosti.<sup>464</sup>

Tomáš Baťa viděl sám sebe jako někoho, kdo slouží veřejnosti, jelikož je „jen jedna legitimace k správě kteréhokoli jmění a podniku, to jest ta, že správa je dobrá a že se vykonává k obecnému dobru.“<sup>465</sup> Jako správce továrny se viděl jako někdo, kdo v ní spravuje zájem všem společný.

Tomáš Baťa se domníval, že má legitimitu být společenským vůdcem a organizátorem, který prostřednictvím paternalistického řízení a sociálního inženýrství „umožňuje mravní i psychologický rozvoj podniku a potažmo i celé společnosti.“<sup>466</sup>

### **Smysl podnikání**

Základním principem batismu je přesvědčení, že podnik má sloužit vyššímu dobru. Něčemu, co přesahuje zisk. Podnik má pracovat pro vyšší pohnutky a cíle (jako je např. budování člověka, tvorba blahobytu, poskytnutí kvalitnějších možností vzdělávání pro region aj.).

Cílem podnikání dle Tomáše Bati nebyl primárně zisk či nabytí majetku, to byly jen prostředky k jeho hlavnímu cíli: „Já potřebuji ty miliony jako Kubelík housle, abych tvořil a hodně tvořil a mnoho vytvořil a sociální problémy rozřešil. Učiním z chudobných lidí zámožné a tím učiním je spokojenější. Zhodnotím lidství. U mne nebudou dělníci, u mne budou všichni spolupracovníci.“<sup>467</sup>

---

<sup>461</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 7.

<sup>462</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 288, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 9.

<sup>463</sup> MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Baťa (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019, s. 96.

<sup>464</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 17.

<sup>465</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 290, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 11.

<sup>466</sup> KOUBA, Karel, Co to byl Baťovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 298.

<sup>467</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 183, Výpis: Vzpomínky ze starého Zlína.

Podnikání má tedy vést k rozšiřování štěstí a blaha prostřednictvím služby a užitečnosti. Zaměstnanci a podnikatel mají stejný cíl – rozšiřování blaha a štěstí pomocí služby veřejnosti. Proto by mezi nimi neměl být konflikt, ale spolupráce sobě rovných spolupracovníků. Cílem je nový člověk a spravedlivější život.

Cílem podniku má být vytvoření co nejvíce zámožných lidí, z čehož bude profitovat celá společnost. Z podnikání mají mít prospěch všechny zúčastněné strany, to je také podmínka trvalého podnikatelského úspěchu. Podnikání je pro Tomáše Baťu otázka mravní, stejně jako politika, hospodářství, a všechny oblasti života. Tvrdí například, že „*hospodaření bez cílů mravních a sociálních musí vždy skončit neúspěchem a škodou.*”<sup>468</sup> Tomáš Baťa často hovoří o podnikání v souvislosti s hodnotami a morálkou. Podnikatelé by měli být mravní, a díky zvýšení podnikavosti se naopak zvýší mravní úroveň celé společnosti. Čím bude mravní úroveň vyšší, tím bude vyšší blahobyt národa. Hodnoty a blahobyt mohou růst neomezeně, a všichni se mohou stát bohatými, i když nikdy nebudou všichni bohatí stejně, což vychází z lidské přirozenosti.<sup>469</sup>

Podnikatelé se mají zřít svých výhod a stát se prvními dělníky své továrny. Mají na sebe vzít nejvíce obětí a mají si ukrojit nejméně výhod. Takový přístup k podnikání byl podle Baťových vlastních slov vynalezen ve Spojených státech, a pokud se ho budou všichni držet, povede to k blahobytu a stabilitě.<sup>470</sup>

Podnikatel je jen správcem jmění, a jako takový má být dobrým správcem, rozmnožovat blahobyt svých zaměstnanců i občanů, odstraňovat zbytečnou dřinu a podnikat „*v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti.*”<sup>471</sup>

Stejně jako Henry Ford se i Tomáš Baťa domníval, že pouhou charitou, rozdáváním milodarů, se lidem nepomáhá. V takovém případě se začnou spoléhat na dary. Podnikatel však má povinnost platit vysoké mzdy. Tím nejen pomůže lidem, ale zároveň je mravně vychovává, buduje jejich charakter.

Firma Baťa měla být malým státem na výrobu osobního a společenského štěstí. Podnik obecně může a má být „*zdrojem blahobytu a požehnaní?*”. To se ale stane jen tehdy, pokud je „*budován tak, aby v něm lidé, žijící v obci, nacházeli ohnisko svého životního zájmu, sebeuplatnění a potěšení z práce i jejího výsledku.*”<sup>472</sup>

### **Morálka jako základ všeho**

Obchod, podnikání, politika, blahobyt národů, tvorba hodnot i vše ostatní bylo pro Tomáše Baťu otázkou morálky. V zemích, kde je například vysoká mravní úroveň obchodníků, je vyšší úroveň blahobytu. A naopak morálka obchodníků a průmyslníků závisí na kultuře země: „*Hlavní příčiny bídy jsou v srdcích mužů.*”<sup>473</sup> Zajímavé jsou Baťovy úvahy o vlivu kultury na hospodářskou úroveň země. Důležité je dle Baťi například hospodářské myšlení a výchova k samostatnosti. V zemích, jako je USA, kde rodiče nechávají i malé děti

---

<sup>468</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Baťa: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 7.

<sup>469</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 110.

<sup>470</sup> Tamtéž, s. 106.

<sup>471</sup> Tamtéž, s. 153.

<sup>472</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 201, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Baťa/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Baťa, číslo 48, 5. prosince 1930, s. 42.

<sup>473</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 145.

vydělávat, peníze jim nechávají a dovolují, aby s nimi nakládali samostatně, dle svého uvážení, je vyšší míra blahobytu. V českých rodinách je dle Bati „*příliš mnoho rodinného komunismu.*“<sup>474</sup>

Pohled náboženství a kultury na ženu a děti ovlivňuje míru blahobytu společnosti, a stejně tak závisí na kultuře či náboženství, zdali přinesou blahobyt společnosti stroje: „*Úspěšnost využití těchto strojů bude záviset od smýšlení a vlastností lidí, kteří na nich mají pracovat, a od prostředí a názorů, ve kterých žijí. Tak například náboženství mohamedánské velmi ztěžuje využití strojů, protože vylučuje ženy ze společnosti cizích mužů. Ve státě, který by připouštěl otroctví, bylo by úplně nemožné úspěšně pracovat pomocí strojů. Kolektivní způsob práce na zásadách rovnosti nebyl by také možným při volných názorech na krádež starých Řeků. Z toho vidíme, jak velmi urovnalo nám cestu k dalšímu technickému pokroku a blahobytu křesťanství tím, že osvobodilo ženu,<sup>475</sup> zamezilo otroctví a pozvedlo všeobecnou morálku. Tyto překážky byly překonány ještě před vznikem doby strojů. Nebo nebyly již tyto první stroje, vlastně plody této lepší společnosti?*“<sup>476</sup>

Zdá se, že Tomáš Baťa respektoval všechny kultury, kde našel aspekty hodné následování. Avšak z jeho spisů vyplývá, že křesťanství a západní civilizace byly podle něj základem všech hodnot a morálky, které nejvíce přispěly k lidským právům, pokroku v podnikání, obchodě, k právům pro ženy a děti. V básni s názvem *Jsem Seveřan* se Baťa hrdě hlásí ke svému evropanství, které mu dalo respekt pro ženy a děti, touhu něco vybudovat a nebát se životních neúspěchů, tvořivost a nezlomnost: „*Jsem Seveřan. Nikdo není víc. [...] Miluji čistou láskou svou matku, sestry a dcery, protože jsem Seveřan. Svou práci sloužím svým bližním, protože jsem Seveřan. [...] Své nezměrné dědictví, svůj život zlepšený předám svým potomkům, protože jsem Seveřan.*“<sup>477</sup>

Požadavky na charakter a morální zásady byly jedním z nejdůležitějších předpokladů práce pro firmu. Baťovců musel, alespoň navenek, vykazovat určité mravní zásady a charakterní jednání. Požadavky týkající se požadovaných postojů, vlastností a charakterových rysů se týkaly všech, i když je možné říci, že do určité míry byly více zaměřeny a přesněji artikulovány pro muže (muž jako zodpovědný živitel, mající zodpovědnost nejen za svůj život, ale i za život rodiny a úspěch komunity, muž jako tvrdě pracující a odvážně čelící životnímu boji – více viz níže). Ženy byly ve Zlíně respektovány a podporovány ve vzdělávání i práci. Respektovány byly především za výchovu dětí, neboť děti byly vnímány jako záruka výstavby budoucí, lepší společnosti. Nicméně ženy poté, co se vdaly, měly být spíše podporou svého muže, to byla jejich primární role ve Zlíně. I proto se baťovské imperativy, předpoklady a povzbuzování co se týče práce, ale i hodnot a morálky vztahovaly spíše na muže.

Podle Tomáše Bati nebylo možné vybudovat úspěšný podnik, úspěšný stát, společnost, komunitu ani rodinu bez vysokých mravních standardů. Tato myšlenka je v souladu s americkou tradicí pohledu na podnikání, společnost i kapitalismus (i když ne vždy tomuto ideálu americké podniky samozřejmě dostály).

---

<sup>474</sup> Tamtéž, s. 145.

<sup>475</sup> Baťa zde v podstatě tvrdí, že skutečný blahobyt je možný jen ve svobodné společnosti, kde existuje rovnost mezi muži a ženami. Toto potvrzují pozdější socio-ekonomické studie, viz např. KABEER, Naila, NATALI, Luisa, Gender Equality and Economic Growth: Is There a Win-Win? In: *IDS Working Papers*, vol. 2013, č. 417/2013.

<sup>476</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 308.

<sup>477</sup> Tamtéž, s. 302-303.

Nicméně proto byl v Baťově systému takový důraz na jedince, neboť jen morální jedinci mohou vybudovat úspěšný podnik. Vidíme, že důraz na jedince jako jedináčického aktéra, který je aktivně zodpovědný za svůj osud, i za osud své rodiny a společnosti, se táhne mnohými vyjádřeními Tomáše Baťa (u Jana A. Baťa je tomu už méně).

### **Pokrok a modernizace jako mravní ideál**

Baťovým společenským a mravním ideálem, „*kteří se odráží nejen v organizaci podniku, ale i v oblastech sociální péče ve městě, nebylo nic menšího než přispět k nezadržitelnému lidskému pokroku.*“<sup>478</sup> Tomáš Baťa tvrdí, že pokrok ve výrobě je jeho životním úkolem a ideálem.<sup>479</sup>

Pokroku může být dosaženo jedině spoluprací mnoha lidí. Ta naráží na to, že každý by pro sebe chtěl mít celý zisk. Egoismus tak navždy zůstane „*blavním hybným pérem všeho pokroku*“ a zároveň „*jeho největší brzdou.*“<sup>480</sup> „*V továrně mají usilovati o pokrok veškerí zaměstnanci, ovšem nejvíce podnikatel sám. Tuto největší překážku překoná podnikatel, který pochopí, že jest povolán k tomu, aby zisky, pocházející z pokroku výroby, spravedlivě rozděloval mezi dělnictvo, zákaznictvo a závod.*“<sup>481</sup>

Tomáš Baťa věřil v pokrok daný technikou a vědou, moderní organizací<sup>482</sup> a racionalitou: „*Zlepšení a rozmnožení výroby jsou založena na pokroku technickém a organizačním. Pokrok technický přinesl lidské společnosti již netušený blahobyt a rozmach. [...] Hybná síla vykonává práci za lidí a proto každý člověk obdrží nyní mnohem více statků za stejné množství vynaložené práce, nežli obdržel před 100 lety.*“<sup>483</sup>

Baťa věřil, že modernizace, zejména stroje, přinesou lidem blahobyt. Ve svých vzpomínkách tvrdí, že v mládí byl socialistou, ale pak viděl v Německu, jaký blahobyt dokáží vytvořit modernizované továrny a stroje: „*Míra blahobytu dělnictva a všeho obyvatelstva závisí od množství hybné síly v zemi používané. – A množství používané hybné síly závisí od míry podnikavosti.*“<sup>484</sup> Zajímavé je, že do počtu hybné síly podle Baťa nepatří hybná síla používaná státem, neboť státní podniky nerozmnožují blahobyt obyvatelstva, protože se vyhýbají soutěži, a jedině soutěž donutí podnik, aby „*vymoženosti pokroku přenesl ihned na dělníka a konzumenta.*“<sup>485</sup>

Modernizace a stroje přináší zlepšení života, o kterém intelektuálně jen píší. Například vývoj infrastruktury a dopravy osvobodil člověka z bída a nehybnosti středověku, kdy člověk žil nehybným

---

<sup>478</sup> KOUBA, Karel, Co to byl Baťovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006.* Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 297.

<sup>479</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky.* Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 107.

<sup>480</sup> Tamtéž, s. 107.

<sup>481</sup> Tamtéž, s. 108.

<sup>482</sup> Od moderní průmyslové organizace Tomáš Baťa očekával „rozřešení existenční otázky lidí, pracujících v průmyslu, ale zejména zvyšování životní úrovně pracujících lidí“ - BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky.* Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 255.

<sup>483</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky.* Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 104.

<sup>484</sup> Tamtéž, s. 104.

<sup>485</sup> Tamtéž, s. 104.

způsobem života a ukládal kapitál do nehybných věcí. Vývoj dopravy (například vynález parního stroje) vysvobodil člověka z jeho primitivního stavu, a přinesl dělbu práce a specializaci.<sup>486</sup>

Baťovým cílem bylo osvobodit člověka od dřiny a udělat práci radostnou, a to je jedním z důvodů, proč obdivoval stroje, které mají dle něj největší podíl na osvobození člověka a zlepšení jeho života. Stroje tedy člověka osvobozují, nezotročují, jak se někteří podle Bati domnívají. Aby toto ale platilo, musí být člověk pánem stroje, a ne naopak.

Tomáš Baťa věřil v člověka a jeho neustálé zlepšování, k čemuž podle něj přispívají technické vynálezy.<sup>487</sup> Technické vynálezy a stroje jsou základem každé výroby. Tím zvyšují blahobyt a přinášejí osvobození, zejména ženám a dětem. „*Tvoření bohatství jest tím snadnější, čím více se vyvíjí lidská kultura. Nejvíce námaby nám ušetřil v tom směru Watt, který první vynalezl způsob jak lze vyráběti koláče bez práce, jak lze vykonávati práci bez fyzické dřiny, jak lze pomocí kousku černé hlíny (uhlí) vyrobiti bohatství, o jakém se lidstvu do té doby ani nesnilo.*“<sup>488</sup> Strojů lze však dle Bati využít jen kolektivně, jednotlivec sám továrnu ani stroj dost dobře využít nemůže. Kolektivní způsob výroby byl vždy v historii možný jen donucením (otrokářsky, nevolnický či vojenský), stroj dal však lidem možnost, jak kolektivně vyrábět při dodržení rovnosti.

### **System formování zaměstnanců**

#### **Formování zaměstnanců jakou součástí realizace společenské vize**

Batismus byl založen nejen na určitém typu manažerského vedení, ale také na formování osobnosti zaměstnanců, obyvatel Zlína i dalších podnikových měst.<sup>489</sup>

V centru baťovského myšlení a přístupu k podnikání je člověk - zaměstnanec, proto se musí také formovat, neboť na něm vše závisí. Pro podnikatele je „*Lidská osobnost – dělník a lidská práce nejzákladnějším statkem, jímž nutno úzkostlivě hospodařiti.*“<sup>490</sup>

Snahu o formování osobností zaměstnanců za účelem realizace podnikatelské a společenské vize dokládá následující úryvek z článku Tomáše Bati s názvem *Moje hospodářská filozofie*, kterým odpovídal v roce 1930 Mezinárodní obchodní komoře na otázku, jak vybudoval svůj podnik: „*Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Jsem přesvědčen, že největší ztráty v průmyslu a obchodě vznikají nesprávným stanoviskem, které zaujímá člověk ke své práci, svým spolupracovníkům a ke svým zákazníkům. Hlavní úlohou organizátora, jenž chce vybudovat veliký podnik je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho pracovníci mohli zdárně vyvíjet. Protože neexistuje žádná učebnice,*

---

<sup>486</sup> Tamtéž, s. 113-114.

<sup>487</sup> Tamtéž, s. 153.

<sup>488</sup> Tamtéž, s. 304.

<sup>489</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 14.

<sup>490</sup> *SOĀ Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 45, Podnikatel. In: Baťova služba veřejnosti, 1. roč., 2. č., 14. 9. 1926, s. 1.

*keď by toto bolo vysvetleno, ani žiadne vyzkoušené a osvedčené metódy, rozhodl jsem se vybudovat vlastní systém, ktorý jak doufám, prospěje lidstvu.*<sup>491</sup>

Baťa se domníval, že „*výstavbě průmyslu musí předcházet výstavba člověka,*“ protože „*zlepší-li se člověk, zlepší se jeho práce a vůbec celý svět.*“<sup>492</sup> Nekladl si za cíl nic menšího než vybudovat člověka: „*Chceme-li vykonati v životě velikou práci, musíme hledati cesty, jak vybudovati velkého člověka. Malý člověk – malá práce, velký člověk – velká práce.*“<sup>493</sup>

Poté, co se firma konsolidovala hospodářsky, asi v polovině dvacátých let, „*začaly převládat problémy mravní nad hospodářskými. Tomáš Baťa si byl od počátku vědom skutečnosti, že hospodářský rozvoj je pro firmu Baťa i město Zlín stejně důležitý jako rozvoj kulturní. Velmi dobře si také uvědomoval, že průmyslovému městu ani průmyslovému člověku nestačí jen rozvinutá infrastruktura a občanská vybavenost [...], ale že je také nutné obohatit život ve Zlíně o vyšší kulturní náplň.*“<sup>494</sup>

Došel „*ke stanovisku, že pravidelným, systematickým, promyšleným ovlivňováním názorů zaměstnanců může být dosaženo navození takových postojů a způsobů jejich chování, které bude znamenat jejich identifikaci se zájmy firmy.*“<sup>495</sup>

Zdálo se, že nový způsob průmyslové práce a spotřeby byly spojené s novým způsobem života, a především s novým způsobem myšlení a přístupu k životu, a že si vyžadují nejen vytvoření určitého typu zaměstnance, ale celkově člověka: „*Průmysl vyžaduje lidí značně jinak uvažujících, nežli uvažují zemědělci, a má-li průmysl v našem kraji zapustiti kořeny hlouběji, musí se předně lidé ve svých myslích přeroditi[...].*“<sup>496</sup>

Ve spisech či projevech bratří Baťových nalezneme mnoho pasáží, ve kterých se mluví o touze vychovávat zaměstnance, formovat jejich charakter a identitu, pozvedat je mravně.

Tomáš Baťa stál jen o zaměstnance určitých návyků, vlastností a charakteru, a zaměstnance chtěl v tomto smyslu formovat a tvořit jejich identitu. Pracovat „u Bati“ znamenalo nejen dobře dělat práci po praktické stránce, ale také přijmout určitý způsob myšlení a přístup k práci, a potažmo k životu obecně, přijmout určitý životní styl, návyky, vlastnosti a postoje. Zaměstnanec měl být utvářen nejen jako pracovník, ale také jako člověk – měly být formovány jeho morálka a hodnoty, a dokonce jeho osobní štěstí.<sup>497</sup>

Článek Tomáše Bati s názvem *Užitá racionalisace* (1930) dokazuje, že utváření lidí k požadovanému obrazu bylo zásadní komponentou budování podniku, ale bylo navíc také Baťou vnímáno jako poslání přesahující podnikatelské ambice – bylo cestou širší společenské vize: „*Úkol, který mi byl dán, nebyl vybudovat*

<sup>491</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 119.

<sup>492</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 8.

<sup>493</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 127.

<sup>494</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 34.

<sup>495</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 26.

<sup>496</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 176.

<sup>497</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 67.



*podnik, nýbrž formovat lidi [...] Nejdůležitější úkol podnikatele, který chce vybudovat velký závod, je vytvořit duchovní pomocné prostředky, jež umožní zaměstnancům jeho závodu, aby se zdokonalili.*<sup>498</sup>

I Antonín Cekota, šéfredaktor závodních novin, který tvrdí, že trvalá hodnota není v materiálních vynálezech Tomáše Bati, „*ale v příkladu jeho myšlení, jež vytvořilo kromě materiálních hodnot určitý typ člověka a jeho životní styl,*“<sup>499</sup> tímto potvrzuje, že ve Zlíně šlo o více než jen o budování úspěšného podniku.

Bat'ův postoj k podnikání byl tedy zakotven v myšlence, že podnik stojí a padá s lidmi (v tom se lišil od Henry Forda, pro kterého úspěch podniku závisel především na výrobě a strojích).<sup>500</sup> Proto byla jeho soustava řízení zaměřena především na způsoby, jak dostat ze zaměstnanců ty nejlepší výkony, jak je motivovat, vychovat, zajistit jejich seberealizaci a loajalitu a identifikaci s podnikem. Pamětník Stanislav Křeček píše, že „*Bat'a potřeboval lidi vychované v duchu svého myšlení a zásad.*“<sup>501</sup>

Nejen sociální, ale také kulturní aspekty bat'ovského podnikatelského modelu ovlivňovaly motivaci zaměstnanců, a tedy jejich pracovní výkon. Úspěšnost Bat'ova podniku byla díky specifickému modelu podnikání velmi vázána na přijetí pracovních a životních podmínek ve Zlíně a dalších továrních městech, a jejich identifikaci s firemní kulturou, hodnotami a pracovním étosem.

Pospolitost v rámci společenství pracovníků podniku měla být posilována nejen úspěchem firmy, ale také identifikací zaměstnanců s určitými hodnotami a vlastnostmi. Pracovat „u Bati“ znamenalo víc než jen práci a zaměstnání. Přijetí nové identity, internalizace hodnot podnikové filozofie a kultury a sdílení těchto s ostatními bylo nejen žádoucí, ale do velké míry i předpokladem zaměstnání u firmy, a tedy mocenským nástrojem v jejich rukách.

Identita zaměstnanců byla formována prostřednictvím šíření podnikové kultury, filozofie a hodnot, a snahou o přijetí určitých norem, způsobů jednání, životního stylu.

Myšlení a identita zaměstnanců byly ovlivňovány mnohými způsoby – samotnou prací v továrně (poměry v továrně, uspořádání poměrů na pracovišti, personální a sociální politikou), sociálními programy, socializací ve městě, celkovým uspořádáním života ve Zlíně (např. důraz na rodinný život), rodinnou politikou, systémem řízení, vzděláváním a výchovou pracovníků, podnikovými médii, veřejnými projevy, podnikovými slavnostmi, hesly.<sup>502</sup>

---

<sup>498</sup> BAŤA, Tomáš, Užitá racionalizace – citováno dle: ERDÉLY, Jenő, *Bat'a - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990, s. 93.

<sup>499</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Bat'ova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 108.

<sup>500</sup> KUDZBEL, Marek, *Bat'a: hospodářský zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001, s. 91.

<sup>501</sup> KŘEČEK, Stanislav, *Má dáti – dal: účtoval jsem u Bat'ů*. Zlín: Nadace Tomáše Batí ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Batí ve Zlíně, 2015, s. 57.

<sup>502</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 683-684.

## Obraz ideálního bat'ovce

Jací byli lidé, kteří pracovali ve firmě Bat'a, a jací měli být? Většinou byli mladí, mezi dvaceti a třiceti léty, a poté učni, mezi čtrnácti a dvaceti léty.<sup>503</sup> Byla snaha najímat především mladé lidi z chudých poměrů bez pracovních zkušeností, kteří se lépe dokázali přizpůsobit pracovním a životním podmínkám ve městě. Mladí lidé byli přizpůsobiví a dokázali držet tempo s vyžadovanou vysokou pracovní výkonností, ale mohli být také snadněji formováni k obrazu, který vyžadoval podnik, a to nejen jako pracovníci, ale také jako lidé: „*Tato výchova lidí v budování vlastního blahobytu pomocí sebekázně bude se nám nejlépe dařit u mladíků, ve kterých dosud nejsou zakořeněny vášně, stravující značnou část jejich příjmů a životních sil [...] Zde jsme již začali s naší výchovou mladých mužů.*“<sup>504</sup>

Všechny hlavní ideologie dvacátých a třicátých let se soustředily na formování mladých lidí a na to, aby je získaly pro svou věc. Obecně aktéři, kteří se snaží prosadit určitou ideologii, nový sociální řád či utopii, se domnívají, že mladé lidi lze vychovat a zformovat tak, aby tuto ideologii přijali za svou, a pro tuto novou utopickou společnost je vychovat. Toto tvrzení je podporováno výzkumem, který říká, že postoje jsou formovány především v období formativních let v dospívání, kdy mladí lidé internalizují sociální normy, hodnoty a identitu, které poté ovlivňují politické preference.<sup>505</sup> Proto i všechny ideologie (nejen) první poloviny dvacátého století cílily na mladé lidi, kteří ještě nebyli zcela socializováni a byli v procesu socializace. Tak i Tomáš Bat'a věřil, že tím, že bude přijímat především mladé lidi, může nastavit tón firemní kultury.

Převážná část zaměstnanců pocházela ze zemědělských rodin ze Zlínska, a měla nižší vzdělání. V kraji byl nedostatek průmyslových podniků a nadbytek nekvalifikovaných zemědělských sil, pro které byla práce v továrně možností, jak získat nadprůměrné výdělky a nadstandardní životní podmínky. Takoví lidé se nebáli tvrdé disciplíny a náročné práce v továrně, a za četné zaměstnanecké výhody a dobrý plat přijímali i určitá omezení. Jak píše např. Erdély, „*většine z těchto dělníků chybí průmyslová tradice. Tento stav je pro Bat'ovy závody žádoucí a z tohoto hlediska se dělnictvo vybírá a přijímá, neboť ve Zlíně má být vychováno v novém prostředí k nové pracovní i společenské morálce. Tento čerstvě vzdělavatelný lidský materiál přijímá bez obtíží a bez rozmyšlení pracovní postup a principy Bat'ovy a podrobuje se lebece jeho autoritě.*“<sup>506</sup> Samotný demograficky podmíněný výběr zaměstnanců byl určující pro uskutečnění společenské vize podniku.<sup>507</sup> Snaha o prosazení moderních výrobních metod i životního stylu narážela občas na konzervatismus místní starší venkovské populace, a firma si uvědomila, že jedním ze způsobů, jak urychlit modernizační proces, je soustředit se na přijímání mladých zaměstnanců. Navíc sázela na to, že první průmyslová generace obvykle nebojuje za svá sociální práva.

<sup>503</sup> LEHÁR, Bohumil, *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894-1945*. Gottwaldov: Svit, 1959, s. 43.

<sup>504</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 67.

<sup>505</sup> NEUNDORF, Anja, POP-ELECHES, Grigore, Dictators and Their Subjects: Authoritarian Attitudinal Effects and Legacies. In: *Comparative Political Studies*, vol. 53, č. 12/2020, s. 1843-1844.

<sup>506</sup> ERDÉLY, Jenő, *Bat'a - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990, s. 103.

<sup>507</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Bat'a City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 253.

Kromě mládí měli mít zaměstnanci určité požadované vlastnosti, zastávat určité hodnoty a mít určitý charakter. Tomáš Baťa říkal, že „*lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělat rovnou práci.*“<sup>508</sup>

K hodnotám, postojům a vlastnostem ideálního zaměstnance patřila silná vůle, životní síla a víra ve vlastní schopnost změnit svůj život příklonem k pracovní etice firmy, dále nadšené a optimistické přesvědčení o síle pokroku jako cestě, kterou lze zajistit osobní i kolektivní blaho a dobro.<sup>509</sup>

Práce v podniku měla zaměstnance vést k přijetí vlastností jako je podnikavost, síla prosadit se, osobní zodpovědnost, zodpovědnost za vlastní osud, úspěch a štěstí, iniciativnost, poctivost, sebekázeň, tvořivost, pracovitost a silná vůle, ochota na sobě pracovat a neustále se zlepšovat, vytrvalost, odvaha, samostatnost, cílevědomost, upřímnost a pravdomluvnost, houževnatost.

Tyto vlastnosti „*se staly důležitou součástí etiky zaměstnance firmy Baťa a byly očekávány a přísně kontrolovány.*“<sup>510</sup>

Ve druhé polovině třicátých let<sup>511</sup> byl firmou Baťa formován ideál tzv. průmyslového člověka,<sup>512</sup> který byl chápán jako ideál člověka, kterého chtěla formovat.<sup>513</sup> Průmyslový člověk byl firmou definován jako „*osobnostní a charakterový ideál člověka, který žil v moderním městě, pracoval v továrně, vedl bohatý kulturní život, neustále se vzdělával a využíval moderní zážemí sociální a zdravotní péče.*“<sup>514</sup>

Průmyslový člověk žil v moderní průmyslové společnosti, měl umět udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, měl být šťastný, mít zdravé rodinné zázemí a bydlení, pečovat o své fyzické i duševní zdraví, žít kulturně, neustále se rozvíjet a vzdělávat, být finančně nezávislý, v práci tvůrčí.<sup>515</sup> Průmyslového člověka měla naplňovat práce a měl toužit po technologickém pokroku a všem novém obecně a spatřovat smysl své existence ve společnosti. Měl pracovat společně s ostatními, ale ve volném čase měl žít individuálně. Firma měla zajistit takové zázemí ve městě, které by zaměstnanec mohl ve volném čase využívat, aby dosáhl tohoto ideálu. Proto měla budovat kulturní, sportovní a společenskou vybavenost, která poté sloužila osobnímu rozvoji zaměstnanců. Firma samozřejmě podporovala především osobní rozvoj a trávení

---

<sup>508</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 25.

<sup>509</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 19-20.

<sup>510</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>511</sup> Otázka průmyslového člověka se však začala ve firmě řešit již okolo roku 1924.

<sup>512</sup> Ve třicátých letech firma vydala příručku s názvem *Výběr a výchova průmyslového člověka*, která určovala personální agendu a zároveň ovlivňovala život zaměstnanců ve městě. Shrnuje pohled firmy na výběr, vedení a péči o zaměstnance ve firmě i ve městě obecně. Příručka uvádí, že nové metody práce si vyžadují nového člověka, ten má mít jiné vlastnosti než člověk tradiční. Cílem výchovy průmyslového člověka byla racionalizace výroby, ale propagována byla jako vyšší poslání.

<sup>513</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 104.

<sup>514</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 14.

<sup>515</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 20, 105.

volného času podle svých představ. Důraz byl na kolektivní trávení volného času. Podporovány byly především aktivity a instituce pro vzdělávání a volný čas vedené a kontrolované firmou, ať již se jednalo o různé spolky či kluby, sportovní aktivity či přednášky. Trávení volného času, stejně jako další oblasti soukromí, včetně rodinného života, bylo firmou kontrolováno. Kouření i pití alkoholu bylo v závodech zakázáno (baťovec musel být zdravý a nesměl se oddávat neřestem), sledovala se členství ve spolcích či politických stranách.

*„Výchova průmyslového člověka se stala hlavním výchovným a socializačním konceptem v meziválečném baťovském Zlíně – jak v oblasti firemní výchovy, v socializaci občana Zlína (člena městského společenství), tak i v oblasti veřejného zlínského školství.“<sup>516</sup>*

### **Podniková kultura a její šíření**

Firma usilovala „o co největší rozšíření specifické podnikové kultury mezi zaměstnanci.“<sup>517</sup> Identifikace s firemní kulturou byla jedním ze základních prvků baťovského programu, a „Indoktrinace firemní kulturou postupovala všechny stránky každodennosti obyvatel města.“<sup>518</sup> Šíření firemní kultury mělo vést k vytvoření sdílené identity pracovníků i obyvatel Zlína.

Hodnoty firmy určovaly architekturu a urbanismus Zlína, činnost městských institucí, které formovaly identitu, jednání a životní styl obyvatel Zlína.<sup>519</sup>

Šíření firemní kultury bylo snadné, neboť většina obyvatel Zlína byla zaměstnána ve firmě Baťa, a navíc většina obyvatel přišla do Zlína a byla zaměstnána ve firmě již od velmi mladých let. Učni bydleli na internátech, zbaveni vlivu rodičů, a byli tak „vystaveni cílenému a systematickému ovlivňování a striktní sociální kontrole, které u nich měly společně vytvářet specifický habitus.“<sup>520</sup> Velké části zaměstnanců se tedy dostalo vzdělání a výchovy vytvořenými firmou za účelem formování jejich osobnosti.

Vliv na zaměstnance byl umocněn tím, že tito pocházeli většinou z oblastí bez průmyslové tradice, a byli do značné míry vytrženi z původních rodinných a tradičních vazeb. Navíc každý obyvatel Zlína byl doslova obklopen institucemi, vlivy a podněty vytvářenými firmou (od vedení na pracovišti, firemní média, přes volnočasové aktivity po podnikové slavnosti).

### **Prvky batismu podílející se na formování zaměstnanců**

#### **Meritokracie**

Za prvé, systém v Baťově koncernu byl silně meritokratický. Každý zaměstnanec měl stejnou šanci na postup v rámci koncernu, doslova z posledního místa na pozici vedoucího, či dokonce ředitele. Záleželo

---

<sup>516</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 55.

<sup>517</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární město Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 44.

<sup>518</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 682.

<sup>519</sup> Tamtéž, s. 682.

<sup>520</sup> Tamtéž, s. 694.

jen na schopnostech, iniciativě a tvrdé práci. Iniciativa a nové nápady byly vyžadovány od všech spolupracovníků, nehledě na jejich pracovní zařazení. Hledání „nových talentů“ bylo jedním z nejdůležitějších aspektů podnikového systému a jedním z důležitých úkolů vedoucích pracovníků, a vedoucí pracovníci za to byli také odměňováni. Navíc díky schopným podřízeným rostl zisk celé dílny, a tedy i jejich vlastní.<sup>521</sup>

„Schopný ředitel jest naopak udýchán sbáněním a výchovou lidí, kteří by co nejdříve mohli konati jeho práci, protože sotvaže se ji naučil konati, sám už vidí, že je ho třeba o poschodí výše, aby jeho práce dole mohla býti řádně vykonána.“<sup>522</sup>

Stejně tak každý nový zaměstnanec, nehledě na výši dosaženého vzdělání, musel začínat tzv. od píky na některé z nižších pozic. Jednak proto, aby pořádně porozuměl fungování podniku, a jednak aby ukázal, že umí vzít i za fyzickou práci a lidově řečeno „ušpinit si ruce“, tedy má dobrý vztah k práci jako takové.

### **Rovnost**

Dále můžeme říci, že Baťova podnikatelská filozofie směrem k zaměstnancům vycházela z ideje rovnosti. Rovnost můžeme chápat buď ve smyslu rovnosti příležitostí, nebo ve smyslu rovnosti výsledků a podílu na statcích jako bohatství, moc, či prestiž.<sup>523</sup> Batismus byl založen na rovnosti v prvním smyslu, avšak zcela určitě ne na rovnosti ve smyslu druhém.

Bylo proklamováno, že všichni spolupracovníci jsou si rovni, bez ohledu na pozici, a z toho vycházelo pravidlo, že každý musí začínat od píky, každý měl šanci na seberealizaci a postup ve firmě a každý se mohl stát vedoucím.<sup>524</sup> V případě diskuzí či konfliktů a hledání řešení měl každý možnost přednést svůj názor, i když konečné rozhodnutí bylo na vedoucím. Iniciativa a nápady byly vždy vítány, a co více, podporovány a očekávány.

Rovnostářství ve smyslu rovnosti šance na úspěch uvádí Holubec jako jednu ze základních hodnot baťovské utopie.<sup>525</sup> Baťovské rovnostářství vidí v tom, že každý měl stejnou šanci se vypracovat a nikdo neměl nad nikým privilegium. Jak Čechy, tak Amerika byly v té době rovnostářské,<sup>526</sup> což mohlo Tomáše Baťu ovlivnit.<sup>527</sup>

Pocit rovnocennosti mělo navodit oslovování zaměstnanců „spolupracovníci“. Tomáš a Jan Baťa nebyli zaměstnavatelé, jen vedoucí spolupracovníci.<sup>528</sup> Cílem bylo navození pocitu, že nikdo není výše než

---

<sup>521</sup> JURČOVÁ, Vendula, *Analýza odměňovacího systému ve vybrané firmě v komparaci se systémem odměňování ve firmě Baťa do roku 1939*. Zlín, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, datum obhajoby: nedohledáno, s. 56.

<sup>522</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 66.

<sup>523</sup> MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 949.

<sup>524</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v mezupříalečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 59-60.

<sup>525</sup> HOLUBEC, Stanislav, *The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín*. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen. = Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 69.

<sup>526</sup> Opět ve smyslu rovnosti příležitostí, nikoli ve smyslu rovnosti výsledků či podílu na sociálních a ekonomických statcích.

<sup>527</sup> Tamtéž, s. 79.

<sup>528</sup> MAREŠ, Petr, *Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity*. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 689-690.

ostatní, neboť všichni pracují za společným cílem. Rovnost měla být navozena také architekturou. Její standardizace a unifikace způsobovala, že zde nebylo patrné prostorové ani architektonické rozčlenění na chudé a bohaté, domy vedoucích a podřízených se navenek lišily jen málo.

### **Individualismus jako hodnota**

Bat'ovská podnikatelská filozofie byla do značné míry postavena na zaměření na jedince. Tomu odpovídá důraz na výkon, úspěch, individuální pracovní postup a důraz na seberealizaci a soutěživost, důraz na individuální iniciativu, inovativnost, aktivní vyhledávání „talentů“, nebo například důraz na rodinný život, šťastnou rodinu a spokojený soukromý život.

Individualismus reprezentuje například ideál self-made mana, ke kterému vychovávala podniková kultura. Každý je podle ní zodpovědný za svůj vlastní životní a pracovní úspěch. V pracovním řádu z roku 1923 se můžeme dočíst, že každý zaměstnanec je zodpovědný za své vlastní štěstí – každý se může vypracovat na vyšší pozici díky svému úsilí a svým schopnostem.<sup>529</sup> Individuální iniciativa, odvaha k přebrání zodpovědnosti či těžkého úkolu, nový nápad, kreativita – to vše bylo vždy odměněno. Každý se mohl stát ve firmě úspěšným, nehledě na vzdělání, rodinný původ, nehledě na pozici, na které začínal.

Navíc, každý nemá jen šanci na úspěch, ale navíc každý jedinec má usilovat o přebrání zodpovědnosti za svůj život. Jen tak se bude plně realizovat jeho lidský potenciál, a jen tak bude plnohodnotným členem společnosti. Navíc podle Tomáše Bati nezáleží na okolnostech; i v té nejhorší době je člověk stejně zodpovědný za svůj přístup ke zvládnutí překážek. Zde vidíme příklad individualismu téměř extrémního.

Můžeme namítnout, že individualismus ve Zlíně byl samozřejmě možný jen v intencích firemních pravidel. Na druhou stranu každá společnost či komunita vytváří a vynucuje pravidla, kterým se jedinci musí podrobovat. V tomto případě můžeme firmu Bat'a a obecněji Zlín vidět jako sociální systém, který ovlivňuje jednání aktérů v tomto systému a nejrůznějšími tlaky si vynucuje jejich přizpůsobení se.<sup>530</sup> Autonomie aktérů v tomto systému je sice omezena tím, že se jedná o firmu s přesnými pravidly, vynucovanými sankcemi. Na druhou stranu aktéři zde nejsou zcela bez autonomie a svobodné vůle, neboť se z hlediska aktérů ve Zlíně jednalo o dobrovolné podrobení tomuto sociálnímu řádu.

### **Kolektivismus**

Jako protiklad k individualismu zde byla jasná výchova ke kolektivismu a pospolitosti.<sup>531</sup> Zaměstnanci byli vychováni k loajalitě k podniku, k soudržnosti, pospolitosti, pracovníci měli „patřit“ podniku, pracovat

<sup>529</sup> O obsahu pracovního řádu z roku 1923 hovoří: URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012, s. 491.

<sup>530</sup> MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 1240.

<sup>531</sup> Na místě je zamyšlení, zda se v případě batismu jednalo o výchovu ke kolektivismu, či k něčemu, co bychom nazvali pospolitostí, a co bychom viděli jako méně „svazující“ termín. Kolektivismus definujeme jako doktrínu, která podřizuje zájmy individua zájmům širší sociální skupiny. Na základě tohoto podřizení zájmu je vyžadováno podřizení chování jedince regulím společenství, kdy tato kolektivistická doktrína „osobuje si právo kontroly značně širokého spektra individ. i skup. chování“ (MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 499). Pospolitost definujeme jako „soc. útvar charakterizovaný jednak zvl. typem soc. vazeb uvnitř, mezi členy,

pro společný cíl, sdílet společné hodnoty, identitu, myšlení a životní styl. Zlínská komunita měla sdílet představy – „*Zlín jako město spolu/práce, pokroku, podnikavosti a možností, zaměstnání jako služby veřejnosti.*“<sup>532</sup>

Holubec uvádí kolektivismus jako jeden ze znaků baťovského utopického myšlení, neboť jen díky kolektivnímu úsilí mohou být uskutečněny utopické plány. Kolektivismus je podle něj spjatý s rovnostářstvím - každý měl stejnou šanci se vypracovat, nikdo nemá žádné privilegium nad ostatními. Holubec připomíná, že tento přístup zapadal a byl ovlivněn celkovou atmosférou v tehdejší společnosti, která byla kolektivistická a rovnostářská, stejně jako byla rovnostářská americká společnost a kultura, kterými se Tomáš Baťa inspiroval.<sup>533</sup>

Symbolem kolektivismu propagovaného podnikem byly různé podnikové slavnosti (Svátky práce, pohřby, sportovní akce apod). Při těchto rituálech, kdy „*tisíce mladých uniformovaných zaměstnanců pochodovalo bok po bok,*“<sup>534</sup> byl oslavován kolektivní charakter práce, práce za společným cílem a se společným zájmem, loajalita zaměstnanců k podniku, harmonie mezi zaměstnanci a mezi zaměstnanci a vedením podniku. V den oslav Svátku práce v roce 1925 například Tomáš Baťa přál zaměstnancům, ať „*v tento den pronikne mezi Vámi vědomí pospolitosti a vzájemné příslušnosti. Ať každý z Vás si uvědomí, že je součástí armády, ne bojující, ale pracující pro blaho své a jiných.*“<sup>535</sup> Zejména oslavy Svátku práce<sup>536</sup> byly založeny na zdůrazňování spolupráce, sounáležitosti a pospolitosti (s pomocí i uniforem, vlajek či transparentů). Podle vzpomínek Antonína Cekoty Baťa viděl ve Svátku práce „*manifestaci pro jednotu práce a povinnost vzájemně služby člověka člověku.*“<sup>537</sup> Na oslavách Svátku práce se měli všichni sejít ne jako spolupracovníci, „*nybrž jako jedna rodina, zúčastněná na stejné práci, rodina, beroucí své životní štěňata z jednoho pramene.*“<sup>538</sup> O tom, že firma je jedna velká pracovní rodina, hovoří i Jan Antonín Baťa. Je to rodina, která hovoří mnoha jazyky, má mnoho náboženství a ras, ale je to pracovní rodina.<sup>539</sup>

---

*jednak specif. postavením navenek, v rámci širšího soc. prostředí“ (MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996, s. 512). Jelikož v případě baťovského Zlína nepochybně docházelo k podřízení zájmů a chování jedince společenství a do značné míry kontroly jeho jednání a života, přikláněla bych se k tomu, že se nejednalo jen o výchovu k pospolitosti či soudržnosti, ale ke kolektivismu.*

<sup>532</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 696.

<sup>533</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen. = Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 79.

<sup>534</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013, s. 255.

<sup>535</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 254.

<sup>536</sup> Glabazňová ve své bakalářské práci uvádí, že účast na prvomájových oslavách byla povinná a za neúčast se mohl zaměstnanec dostat do problémů, na druhou stranu v pozvánce na slavnost z roku 1924 Baťa zdůrazňuje, že zaměstnanci firmy jsou jedna rodina, která má takto příležitost se více poznat, a zaměstnanci se podle zpráv na slavnosti dobře bavili. Dělníci se podle zpráv zřejmě dobře na slavnosti bavili (viz GLABAZŇOVÁ, Jitka, *Proměny prvomájových oslav ve Zlíně v období první Československé republiky*. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, datum obhajoby: 4. 2. 2014, s. 21-22.) Je to ukázka toho, že kolektivismus se tvářil jako radostný, avšak mohl být svazující.

<sup>537</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 251.

<sup>538</sup> Tamtéž, s. 253.

<sup>539</sup> BAŤA, Jan A., *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937*. Zlín: Tisk, 1937, s. 8.

## Dichotomie individualismu a kolektivismu

Vidíme, že batismus na jedné straně zdůrazňoval kolektivismus, na druhé straně v mnohých ohledech individualismus, důraz na jedince. Individualismus a kolektivismus se v Bat'ově filozofii vzájemně prolínají, a „individualismus je chápán jako motivační podmínka rozvoje pospolitosti.“<sup>540</sup>

Pasáž vyjadřující dichotomii individualismu a kolektivismu můžeme najít v projevu, který Tomáš Bat'a přednesl na mezinárodním kongresu pro vědecké řízení práce v roce 1924. Zde hovoří o důležitosti pokroku pro blaho lidstva. Tvrdí, že pokroku lze dosáhnout jedině spoluprací. Ta může však být narušována egoismem. Ten je lidskou přirozeností, neboť každý by chtěl mít pro sebe celý zisk. Dále pokračuje, že i úkolová mzda, která činí z dělníka malého podnikatele těžcího z vlastního výkonu, vede dělníka k obavě, že „až jeho zlepšení metody zmocní se více dělníků, bude sazba za práci stlačena. Tu vidíme, jak egoismus, který vždy byl a zůstane hlavním hybným pérem všeho pokroku, jest zároveň jeho největší brzdou.“<sup>541</sup>

Vztah kolektivismu a individualismu v Bat'ově myšlení nám může přiblížit také stat' s názvem *Jak překonáme hospodářskou krizi*. V části nazvané *Egoism a sociální citění* Bat'a tvrdí, že „egoismus je prvotní pud a je přirozený, všichni jsme náchylni k tomu, pamatovati vždy především na sebe. To je přirozené a o sobě není tento pud škodlivý potud, pokud se jim neporušuje potřebný soulad a potřebná vzájemnost při společné sociální práci.“<sup>542</sup> Podle Bati se mohou oba tyto principy sladit a být v harmonii, pokud si lidé uvědomí, že „k zlepšení života jednotlivce je třeba obojího, i egoismu i sociálního citění.“<sup>543</sup> Navíc, „osobní egoism může býti nasycen při dnešním vývoji hospodářství jen tehdy, jestliže ho (lidé) podřídí potřebě sociální spolupráce.“<sup>544</sup>

## Práce ve filozofii firmy Bat'a

Práce byla centrální hodnotou firemní filozofie a firemní kultury. Byla „základním stavebním prvkem identity obyvatel a jedním z hlavních témat mytologie firmy i města.“<sup>545</sup>

„Kladný vztah k práci byl smyslem celé filozofie firmy Bat'a. Práce byla brána jako služba veřejnosti, jako služba zákazníkovi a služba celé společnosti. Práce byla považována za nejvyšší lidskou možnost seberealizace a uplatnění se.“<sup>546</sup>

Tomáš Bat'a měl velkou úctu k práci, ať již vlastní, či cizí, proto na ní založil svou podnikatelskou filozofii: „Vžijte se plně ve své povolání. Přístupujte k práci s láskou. Nevěřte, že je kletbou života. Buďte si toho vědomi, že máte povinnost budovat práci blahobyť sobě a svému okolí.“<sup>547</sup>

<sup>540</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Bat'a a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 147.

<sup>541</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 107.

<sup>542</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 284, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 6.

<sup>543</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 284, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 6.

<sup>544</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 7.

<sup>545</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 683.

<sup>546</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 63.

<sup>547</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 137.



Společná práce za společným cílem měla být jednotícím pojivem celého podniku a všech jeho zaměstnanců, dále cestou k blahobytu a mravní hodnotou sama o sobě. Avšak práce byla především vztahována k jedinci, byla nástrojem individualizace, byla ztělesněním důrazu na jedince. Jedinec má realizovat své bytí prací, práce je manifestace jeho lidství. Díky práci se člověk stává nezávislým. V chaotickém světě, kde život je viděn jako boj a nikdy nevíme, jaké budou životní okolnosti, práci může člověk budovat svůj osud, bojovat proti okolnostem, práce je jediná záruka jedincova úspěchu. Toto je také jedním z pilířů bat'ovského individualismu.

Práce byla v pojetí Tomáše Bati požehnáním, byla těsně spojena s morálkou a pomáhala mravnímu rozvoji člověka, „*představovala cestu k pravdě a poznání skutečnosti. Nešlo jen o to, vyrobit kvalitní boty, šlo také o to, udělat člověka lepším.*“<sup>548</sup> Kdo nemá čestný charakter, nemůže podle Bati odvést poctivou práci: „*Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělati rovnou práci.*“<sup>549</sup>

Práce byla rovněž považována za nejlepší školu a vzdělání: „*Celý svět je škola a nejlepším učitelem je práce, nejlepším pomocníkem je chudoba.*“<sup>550</sup>

Práce byla využívána k formování charakteru i výchově. Budoucí vedoucí byli například řazeni na podřadné práce, aby se zjistilo, zda i takové práce dokáží vykonávat s pokorou a nadšením. Pokud ne, nemohli se stát vedoucími.<sup>551</sup> Stejně tak pokud někdo udělal velkou chybu, byl zařazen na těžkou fyzickou práci, a pokud se k této dokázal postavit pozitivně, byl poté povýšen.<sup>552</sup>

Sám pracovní proces v továrně formoval charakter zaměstnanců. Uplatňována byla výchova prací, tzn. „*proces, ve kterém určujícím činitelem byla organizace pracovních činností, vyznačujících se maximální racionalizací, nesmlouvavostí požadavků, efektivností pracovních výsledků. [...] Nejprůzračnějším rysem pracovního režimu byla disciplína.*“<sup>553</sup> Důležitým prvkem byl pozitivní příklad vedoucích (odbornost, práce, pracovní morálka). Pracovní výkon a morálka byly motivovány bat'ovskou filozofií, založené na určitých konceptech (*Náš zákazník, náš pán; Služba veřejnosti*), dále samozřejmě finančním ohodnocením a kariéřním postupem, soutěžením mezi jednotlivými pracovníky i dílnami.

### **Služba jako základ filozofie podniku**

S fenoménem práce souvisí fenomén služby. Celý Bat'ův přístup k podnikání byl postaven na službě, ať již zaměstnancům, zákazníkům či veřejnosti, a Tomáš Bat'a se považoval za služebníka veřejnosti.

---

<sup>548</sup> MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Bat'a (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019, s. 97.

<sup>549</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 80.

<sup>550</sup> Tamtéž, s. 143.

<sup>551</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Ideál edukace bat'ovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdelávací snahy firmy Bat'a – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 23.

<sup>552</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 182 – rozhovor se Svatoplukem Jabůrkem.

<sup>553</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Bat'a, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 37.

„Obchod je službou lidem. Čím obchodník více pochopí tuto pravdu, tím více bude s to rozšiřovati krub lidí, kteří budou státi o obchodní spojení s ním. Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo a myslím, že jsem nakonec nejvíce vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se z počátku zdál prospěšný jen lidem – veřejnosti.“<sup>554</sup>

Vše začínalo službou zákazníkovi. Ta tvořila jeden z nejdůležitějších aspektů batismu. Spokojený zákazník byl středobodem snažení na všech úrovních podniku, od výroby přes marketing po prodejny.<sup>555</sup>

Služba však u zákazníka nekončila. Baťaův podnik měl sloužit celé veřejnosti. Jak Tomáš Baťa napsal v dodatku ke své závěti: „První podmínkou prospívání našeho závodu a tudíž také zachování jmění v něm uloženého jest, abyste se nedomnívali, že závod jest jen Váš a jen pro Váš [...] V rozvoji našeho závodu spatřovali jsme rozvoj a zajištění blahobytu celého našeho kraje [...] Pokud budete této velké ideji sloužiti potud budete ve shodě se zákony přírodními i lidskými [...] Jakmile ale budete pamatovati jen na sebe, jakmile přestanete sloužiti svým závodem všeobecně stanete se zbytečnými a padnete neodvratně.“<sup>556</sup>

Tomáš Baťa se s principem služby veřejnosti seznámil ve Spojených státech, při své první cestě. Myšlenka služby sama o sobě pak vychází z protestantské tradice, na které je z velké části postavena americká kultura.<sup>557</sup> Byl zde ovlivněn především tou myšlenkou, že podnikatel si má uvědomovat, že k jeho úspěchu jsou jeho zaměstnanci klíčoví, a že k nim má přistupovat nejen jako k pracovníkům, kterým vyplácí mzdu za práci, ale také jako k lidem, kteří se mohou dále rozvíjet a samostatně jednat a rozhodovat. V americkém pojetí je myšlenka služby spojením individuálního a obecného blaha. Podnikatelé závisí ve svém blahu na trvalé spokojenosti zákazníků.<sup>558</sup> Baťa se ptá, jak lze docílit výsledků práce, kterými uspokojí jak zákazníky, tak dělníky i podnikatele. Tvrdí, že: „Vyspělý průmysl americký [...] ukázal ostatnímu světu jediné správnou cestu. – Někteří američtí podnikatelé dali své závody do služby veřejnosti (public service). Položili prospěch svého zákaznictva a dělnictva na přední místo. Získali tak srdce všech zaměstnanců a zákazníků a od té doby předbíhají se dělníci se zákazníky, aby sloužili závodu, který si vytknul za cíl sloužiti jim.“<sup>559</sup>

Tomáš Baťa se rozhodl ideu služby veřejnosti využít ve svém podnikání, a postupně se tato myšlenka stala pro jeho podnikání základním principem. To vedlo k rozhodnutí zavést podíl na zisku (neboť zaměstnanci pomáhají zaměstnavateli v získání zisku/zaměstnavatel závisí na zaměstnancích co se týče dosažení zisku) a svěřením zaměstnancům větší podíl spoluzodpovědnosti a samostatnosti v práci.<sup>560</sup> U firmy Endicott-Johnson rovněž viděl, jak se podnikatel může starat o zaměstnance poskytováním komplexních

<sup>554</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 69.

<sup>555</sup> LEŠINGROVÁ, Romana, *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Roma, 2008, s. 87.

<sup>556</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 311.

<sup>557</sup> Více viz URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012, s. 492.

<sup>558</sup> URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012, s. 492.

<sup>559</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 105.

<sup>560</sup> MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Baťa (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019, s. 87.

sociálních služeb a benefitů. Tehdy se rozhodl pro nápodobu tohoto (amerického) modelu, „*a podnikání se mu tak stalo službou – službou veřejnosti, která má přispět k blahobytu lidí a všestrannému růstu schopností člověka.*“<sup>561</sup>

Tomáš Baťa chápal svůj podnik jako „*společenství lidí a nástroj, jímž si zaměstnanci mohou zlepšit svůj život společným úsilím o lepší službu všem lidem. Podnikání a obchod byly zároveň posláním: konat službu veřejnosti.*“<sup>562</sup> Podle Marozsové, která připomíná zakotvenost Baťova myšlení v křesťanství, Baťa chápe službu jako „*takové jednání vůči bližnímu, které vede ke množení dobra a za nímž stojí touha podporovat vše, co přispívá životu, což je v souladu s křesťanstvím.*“<sup>563</sup> V souladu s Baťovým pojetím služby je například poučka o službě v článku určeném Baťovým zaměstnancům: „*Chceme pracovat jeden pro druhého a ne pouze pro sebe. Ten, kdo pracuje pro nejvíce jiných, bude vždy ten největší mezi námi.*“<sup>564</sup> Sám Baťa odkazuje na křesťanskou tradici například v tomto výroku o službě: „*Až vy, mladí podnikatelé, dopracujete se ve svém podnikání k bohatství a moci, pamatujte na slova Kristova: Ten, kdo nejmocnějším chce z vás býti, ať jest služebníkem vašim.*“<sup>565</sup>

Nejen podnik jako celek, ale každý člověk má pracovat pro dobro bližního a společnosti: „*Velký Zlín mohou vybudovati jen velcí lidé. Jak rozeznáváme veliké lidi od malých? Malý muž myslí při své práci jen na sebe. [...] Muž, který myslí na svoji rodinu, je mužem prostřední velikosti. Veliký muž je ten, který pracuje tolik, aby jeho práce přinesla prospěch i jiným, jeho okolí, popřípadě celému státu.*“<sup>566</sup>

Jako vše ostatní, služba veřejnosti je dle Tomáše Baťi problém mravní. Podnikatelé (američtí), kteří službu veřejnosti zavedli, se zřekli „*ve svém srdci veškerých výhod svého skvělého postavení, zajistí ujíciho jim pohodlný život, a stali se předními dělníky svých závodů. [...] Za tento skvělý vzor jsme Americe povinni více díky, nežli za všechny skvělé vynálezy moderní doby [...] Tato cesta dovede lidskou společnost ke smíru a stabilitě a zabezpečí každému pracovníku takovou míru blahobytu, jakou k všeobecnému blahobytu svoji prací přispívá.*“<sup>567</sup> Služba veřejnosti je „*jediným zřídlem zámožnosti jedinců i celku.*“<sup>568</sup>

Podle Jana A. Baťi se prostřednictvím služby druhým domáháme blahobytu i osobních zkušeností. Čím více lidem a větší části světa budeme sloužit, tím lépe. Svět je „*plný lidí, jímž je možno dobře posloužiti a získati přitom zkušenost i zámožnost.*“<sup>569</sup>

## Rodina

Identita baťovce měla být založena nejen na věrnosti k firmě a přijetí firemní filozofie, ale také na šťastné nukleární rodině. Stejně jako ve Fordových závodech, i baťovská filozofie stála na tom, že fungující a stabilní rodina podporuje pracovní výkon zaměstnance, neboť přináší vyrovnanost člověka, a navíc hodnoty,

<sup>561</sup> Tamtéž, s. 87.

<sup>562</sup> Tamtéž, s. 92.

<sup>563</sup> Tamtéž, s. 94.

<sup>564</sup> Vyhledky obchodu. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 4/1933, s. 1.

<sup>565</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 185, výstřížek z novin Zlín, č. 28, 12/VII. 1933.

<sup>566</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 169.

<sup>567</sup> Tamtéž, s. 106-107.

<sup>568</sup> Tamtéž, s. 146.

<sup>569</sup> BAŤA, Jan A., *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937*. Zlín: Tisk, 1937, s. 260.

kteře jsou třeba v manželství (respekt k druhému, důvěra, ohleduplnost, velkorysost, sebezapření) jsou potřeba i na pracovišti. Rodina byla rovněž podle Bati základem společnosti a hospodářství: „*Musíme potlačovati všechno, co škodí rodinnému životu a sloužiti všemu, co rodině prospívá, nebo dobré hospodářství obce může býti založeno jedině na dobrém hospodářství rodiny.*”<sup>570</sup> Ve zprávě obecní správy (publikované již po smrti Tomáše Bati), se píše, že „*Základem spořádané obce jest vdaná žena, zabezpečená rodina, spořádaný pracující muž. Proto správa obce dbá toho, aby v obci byl dostatek pracovní příležitosti, aby občané dobře bydleli, nakupovali a aby v obci byla vybudována kulturní a sociální zařízení, jak to život a zájmy občanů vyžadují.*”<sup>571</sup>

Zde vidíme důvod propagace šťastného rodinného života a snahu firmy tohoto docílit, například politikou nezaměstnávání vdaných žen. Tato citace rovněž ukazuje, jak se firma snažila ovlivňovat a kontrolovat soukromý život zaměstnanců.

Šťastná rodina měla být také paralelou k dobře fungující jednotce v továrně. Dílna měla být jako rodina, pracovníci z jedné dílny měli bydlet blízko sebe i v soukromém životě. „*Dílňa, pracující levně a dokonale, má býti podobna rodině a mistr jí má býti středem. Její členové by měli bydleti i poblíže sebe, aby si mohli nejen v dílně, ale i v životě navzájem vypomáhati.*”<sup>572</sup>

Vidíme zde opět protiklad kolektivismu, či dohledu a kontroly, a individualismu. Na jednu stranu měl rodinný život podporovat výkon, disciplínu, společenskou a politickou konformitu. Rodina měla být totiž pro jedince základní společenskou jednotkou, namísto zájmových skupin a odborů.<sup>573</sup> Firma pak chtěla podpořit rodinné štěstí i za cenu dohledu v soukromém životě – osobní referenti měli například sledovat případy manželských krizí, a vychovatelé na internátu měli radit s výběrem partnera. Stejně tak systém zdravotní prevence a kontrola obydlí měly zaručit fyzické a duševní zdraví, které je základem štěstí. Na druhou stranu podpora rodiny pravděpodobně podporovala individualismus, neboť kromě identity dané příslušností k podniku měla identitu jedince určovat rodina. Dále s tím souvisí důraz na individuální bydlení založené na myšlence, že pokud člověk pracuje kolektivně a je jako pracovník v továrně „služebníkem“, měl by být králem ve svém domě.<sup>574</sup>

### **Mužský pracovní étos**

Mužský pracovní étos měl podporovat soutěživost a pracovní výkon. Stejná propagace mužského étosu byla i ve Fordových závodech. I zde, stejně jako v koncernu Baťa, existovalo tradiční rozdělení genderových rolí. Hlavním úkolem muže bylo pracovat a zajistit rodinu finančně, hlavním účelem ženy pak

<sup>570</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 32, fol. 313, Srpen 1894-1924, 30 let našich závodů. 30 let práce. Jubilejní sdělení ze dne 23. srpna 1924, číslo 34. Výňatek z článku: Co praví zakladatel závodů náš šéf Tomáš Baťa.

<sup>571</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 177-178, Protí zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměstnanců firmy Baťa, číslo 48, 5. prosince 1930, s. 19-20.

<sup>572</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 67.

<sup>573</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 45.

<sup>574</sup> RESSOVÁ, Jitka, *Materialized Utopia: Domestic Living Culture in Zlín*. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 240.

bylo být dobrou manželkou a vychovávat děti. Stabilní a spokojená rodina byla základem pracovního úspěchu ve Fordově i Bat'ově podniku.

Pro Tomáše Bat'u byla hlavním úkolem v životě muže práce: „Napsal jsem, že slovo muž znamená živitel. Úkol mužův je těžký a vznešený. Tímto úkolem je práce. Práce pro lidskou společnost, na níž je závislý. Práce pro jeho rodinu, která je závislá na něm.“<sup>575</sup>

S mužským étosem souvisí také důraz na odvahu, boj, zápas a soupeření a jejich důležitost pro životní a pracovní úspěch. Při projevu k mladým mužům řekl například Tomáš Bat'a toto: „Vy, mladí muži, vykročte s odvahou do světa. [...] Většina vynikajících mužů naší doby opouštěla rodný krov s uzlíkem zrovna tak malým, jako vy. Velikost naší doby je v tom, že i ta nejvyšší místa v republice jsou dostupná chudému muži. Záleží jen na něm, na jeho schopnostech a vytrvalosti, aby jich dosáhl.“<sup>576</sup> V jiném projevu mladým mužům řekl, že muž si má vybrat svobodné povolání, protože jen v těch „vítězí síla a nadání mužů bezpodmínečně. Síla těla i ducha budiž vaše heslo. Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran!“<sup>577</sup> Muž má vyhledávat zápasy a nebát se neúspěchů, má pěstovat sílu ducha i těla: „Jen v boji se z vás stanou skuteční muži.“<sup>578</sup> Bat'ovci, ale zejména muži, mají být odvážní průkopníci, kteří se nebojí překážek, naopak je vyhledávají. Svět se zlepšuje prostřednictvím soutěžení a závodění, ty jsou matkou pokroku. Všechny dobré vlastnosti jsou budovány soutěžením. Jen soutěž přináší povznesení dělníka a jeho blahobyt. Stejně tak je otcem pokroku boj: „Boj je otcem všeho. Bez boje není života, ale zejména bez boje není vítězství.“<sup>579</sup> Odolnost, odvaha, život jako boj s překážkami a neúspěchy a jako boj za vítězství – tyto ideje byly prezentovány zaměstnancům také ve firemních periodících.<sup>580</sup>

Stejně jako v případě Forda, i v Bat'ově pojetí mužství vidíme také tradiční rozdělení genderových rolí. Muž se v ideálním případě věnuje pracovním úspěchům a je živitelem, zatímco žena vytváří domov a je zodpovědná za chod domácnosti a rodinné štěstí. V projevu ženám Bat'a napsal: „Syny vychovávejte pro boj, dcery pro lásku.“<sup>581</sup> Muž má mít zároveň více zodpovědnosti za osud rodiny i společnosti: „Hlavní příčiny bídy jsou v srdcích mužů. Tam, kde muž ze společné mísy povinností bere pro sebe největší díl a z mísy práv díl nejmenší, tam je také konec bídy.“<sup>582</sup> Muži se mají starat, aby ulehčili život ženám a dětem. Blahobyt rodiny i národa závisí na tom, jak dalece využije muž své převahy moci pro sebe. Muži jsou nejsilnějšími členy rodiny, ale nemají toho zneužívat, naopak nejvyspělejší a nejbohatší národy se vyznačují tím, že zde na sebe muži dobrovolně berou nejvíce povinností a nejmenší porci práv, vzdávají se dobrovolně požitků, na kterých nemohou participovat

<sup>575</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 145.

<sup>576</sup> Tamtéž, s. 143.

<sup>577</sup> Tamtéž, s. 143.

<sup>578</sup> Tamtéž, s. 144.

<sup>579</sup> Tamtéž, s. 264.

<sup>580</sup> Začínat znovu. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 1/1933, s. 4.

<sup>581</sup> *SOŠA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 32, fol. 326, přepis projevu Tomáše Bati nazvaný Naším ženám, 24. X. 1927.

<sup>582</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 145.

žena a děti, a investují do žen a dětí. Například jedním z takových požitků, který by si muži měli odepřít, je návštěva hospod. Místo toho má společnost investovat do hřišť a škol.<sup>583</sup>

### **Prostředky formování zaměstnanců**

#### **Samospráva dílen**

Co se týče Baťova systému řízení, především dvě opatření formovala myšlení a vlastnosti zaměstnanců – samospráva dílen a účast na zisku a ztrátě. Obojí firma zavedla v roce 1924.

Podívejme se nejdříve na samosprávu dílen.

Tomáš Baťa chtěl vytvořit systém, ve kterém by spojil rychlost, výkonnost a efektivitu průmyslové výroby a zároveň iniciativnost, odpovědnost a podnikatelské myšlení tradičně spjaté s prací živnostníka: „Hledal systém, kterým by rozvíjel podnikatelské vlastnosti [...] Tento systém organizace, který nazval ‚samospráva dílen‘ dal většině zaměstnanců možnost ovlivňovat řízení provozu.“<sup>584</sup>

V Baťově koncernu vystupovalo a zodpovídalo každé oddělení a dílna sami za sebe. Každé oddělení samo za sebe nakupovalo materiál od ostatních oddělení, vedlo samostatné účetnictví a mělo samostatný hospodářský výsledek a zisk, samo za sebe prodávalo své výrobky. Mistři dílen si museli počínat téměř jako samostatní podnikatelé – museli sami rozhodovat, být zodpovědní za výrobu předepsaného počtu výrobků za předepsané náklady. Zaměstnanci si mohli sami vypočítávat výši svého podílu na zisku, který byl rozdělován dle odvedené práce.<sup>585</sup> Jelikož si každý pracovník mohl vypočítat svou účast na zisku, mohl se každý účastnit na správě dílny. Mistři i jeho zaměstnanci se v podniku mohli pohybovat směrem nahoru i dolů podle odvedené práce.<sup>586</sup>

Navíc „dílny či oddělení jsou malá a proto můžete každý uplatnit svůj vliv na zvýšení zisku své dílny bez ohledu, jestli jiná oddělení pracují třeba se ztrátou.“<sup>587</sup>

Každá dílna měla zájem na získání co největšího dílu z podnikového plánu, neboť to vedlo k vyšším ziskům: „Stimulující systém měl vyvolat kreativitu a zodpovědnost zaměstnanců a byl založen na iniciativě, talentu a odpovědnosti každého pracovníka.“<sup>588</sup>

Systém samosprávy dílen vedl k několika důsledkům. Za prvé vedl k hospodárnosti a efektivitě, neboť každá dílna i zaměstnanec v ní se snažili o to, aby jejich práce byla co nejkvalitnější, nejrychlejší a s co nejnižšími náklady. Za druhé tento systém vedl k soutěživosti jak mezi zaměstnanci, tak mezi dílnami, což

<sup>583</sup> BAŤA, Tomáš, Bída. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 22.

<sup>584</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 7.

<sup>585</sup> URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012, s. 490.

<sup>586</sup> KUDZBEL, Marek, *Baťa: hospodářský zážrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001, s. 73 – 77.

<sup>587</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 57-58.

<sup>588</sup> KORZENIOWSKI, Lezsek, Tomáš Baťa – podnikatel a manažer. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 121.

příspěvalo k lepší práci.<sup>589</sup> Podnikatelské myšlení podporoval systém pak především u vedoucích, neboť ti fungovali do určité míry jako samostatní podnikatelé, pracující s pronajatými kapitály.<sup>590</sup>

Dále vedl systém dílenské samosprávy k osobní zodpovědnosti. Zvýšil pocit zodpovědnosti za vlastní práci – vedoucí měli přímou zodpovědnost za své podřízené a za fungování oddělení a jeho prosperitu. Odměna a postavení ve firmě u každého zaměstnance závisela nejen na jeho výkonnosti a kvalitní práci, ale také na hospodárnosti a iniciativnosti. Dílny byly malé (v řádu desítek lidí), což ještě více umožňovalo iniciativní přístup k práci a snahu o vylepšení své vlastní práce i úspěchu dílny. Díky rozčlenění podniku do prováděných a přitom samostatných jednotek byl vztah mezi prací a výsledkem každému pracovníkovi jasný.<sup>591</sup>

Samospráva dílen tedy sloužila k výchově k podnikatelskému myšlení a vlastností namísto námezdního.<sup>592</sup> Podnikatelské myšlení se vyznačuje touhou po zisku, což vede k vynalézavosti a iniciativnímu přístupu k práci. Firma propagovala názor, že námezdní poměr k práci, který přinesla průmyslová výroba devatenáctého a dvacátého století, není dobrým východiskem pro úspěšnou práci, zbavuje zaměstnance zodpovědnosti a iniciativy.

### Účast na zisku a ztrátě

Tomáš Baťa se domníval, že aby zaměstnanec dobře využíval času, musí mít pocit, že prospěch z práce zůstane především jemu.<sup>593</sup> Ve Spojených státech se seznámil se systémy účasti na zisku. Tam v prvních dvou dekádách dvacátého století systém účasti na zisku fungoval v některých velkých podnicích,<sup>594</sup> kde byl vyplácen především v podobě ročního podílu na zisku podniku,<sup>595</sup> avšak byl „*tam ale jenom finančním přilepšením, poskytovaným nezávisle na skutečném zisku firmy.*“<sup>596</sup>

Baťa se americkým systémem inspiroval, ale rozhodl se vytvořit svůj vlastní systém účasti na zisku a ztrátě, který byl propojen se systémem samostatnosti oddělení a dílen. Tvrdil, že účast na zisku je „*blabodárné zařízení jak pro zaměstnance, tak i závod, pokud se děje dobrovolně, bez zasahování zákona. Buduje se takto důvěra mezi oběma.*“<sup>597</sup>

<sup>589</sup> KARKOŠKOVÁ, Alena, SPIŠÁK, Jaroslav et al., *Historie a současnost podnikání na Zlínsku*. Žehušice: Městské knihy, 2011, s. 162.

<sup>590</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 77.

<sup>591</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Člověk a práce: Z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and Work: The Vision and Principles of Economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, s. 17.

<sup>592</sup> LADOVÁ, Janka, TOMAŠTÍK, Marek, Baťův systém řízení. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 83.

<sup>593</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 54.

<sup>594</sup> Prvním americkým podnikem, který zavedl program podílu na zisku, byla ve druhé polovině osmdesátých let devatenáctého století společnost Procter & Gamble. Roku 1919 zavedla podíl na zisku jako jedna z prvních firem také obuvnická firma Endicott-Johnson.

<sup>595</sup> URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012, s. 490.

<sup>596</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 18.

<sup>597</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 60.

Cílem zavedení systému účasti na zisku a ztrátě bylo zvýšení motivace zaměstnanců, ale také zvýšení jejich pocitu sounáležitosti s podnikem a loajality k němu tím, že se cítili tak trochu jako její spoluhlajatelé. Chtěl změnit jejich myšlení ze zaměstnaneckého na podnikatelské, a naučit je „*pobližeti na práci jako na prostředek k docílení blahobytu a ne jako na dřinu.*“ Chtěl tímto opatřením vzbudit zájem zaměstnance o práci a „*dáti mu příležitost zájem uplatnit.*“<sup>598</sup>

Systém hmotné zainteresovanosti přinesl jak zvýšení produktivity práce, tak objem výroby, a peníze ze zisku tvořily průměrně dvacet až třicet procent příjmu zaměstnanců.

Spojení systémů samosprávy dílen a účasti na zisku a ztrátě výrazně ovlivnily rozvoj zaměstnanců.

Vedly je k hospodárnosti, efektivitě, produktivitě, ale také k iniciativnosti a inovativnosti – ostatně Bat'ovým konečným cílem bylo přivést zaměstnance k samostatnému myšlení a samostatné organizaci vlastní práce.<sup>599</sup> Pro úspěch zaměstnance totiž nebyla důležitá jen kvalita a rychlost jeho práce, ale také zmíněná inovativnost, každý byl podporován, aby přicházel s nápady na zlepšení.

Díky tomuto myšlení přicházeli zaměstnanci s nápady např. na zefektivnění práce, šetření nákladů, s nápady na nové služby či zdokonalení služeb stávajících. Podpora inovativnosti vedla k prohloubení podnikatelského myšlení a většímu ztotožnění se s prací: „*Účastí na zisku chceme povznést dělnictvo jak hmotně, tak i mravně. Dělník má rozumět našemu obchodu, má s ním cítit a s ním růst. Přejeme si, aby každý dělník, u nás zaměstnaný, vychoval ze sebe mistra a aby jeho chování bylo podle toho, abychom ho každým okamžikem mohli jmenovat mistrem.*“<sup>600</sup>

Přístup Bat'ových zaměstnanců k práci se změnil z čistě námezdního na více „podnikatelské“.

Systém účasti na zisku a ztrátě je příkladem dichotomie individualismu a kolektivismu v bat'ovské filozofii. Na jedné straně systém podporoval individualismus a zaměření na jedince, kterému tak byla dána šance a motivace posílit svůj výkon: „*Můžete si zvýšit příjmy i z úkolové mzdy i z účasti na zisku, když každý využije své veškeré duševní i fyzické schopnosti ke své práci.*“<sup>601</sup> Na druhé straně podporoval kolektivní myšlení: „*Dosavadní vaše ztráty spočívají v tom, že máte při své práci na mysli pouze svůj prospěch.*“<sup>602</sup> Zaměstnanci tak na jedné straně byli motivováni k vlastnímu úspěchu, postupu a osobnímu růstu, na druhé straně museli mít na srdci práci celého kolektivu, neboť společný výsledek ovlivňoval i jejich odměnu.

Jak řečeno, celý systém měl podle Bati dělníka pozvnést hmotně, i mravně. Udělat z něj člověka, který je ambiciózní, má na mysli osobní růst, má prostředky se vzdělávat a pracovat na sobě, jednoduše udělat z něj lepšího člověka.

Zmíněný systém účasti na zisku a ztrátě a samosprávy dílen měl vést ke „*společnosti žijící ve srozumění, ve sbodě, bez konfliktů. Vyšší odměna (účást na zisku) i podíl na odpovědnosti a rozhodování (samospráva dílen) dávaly lidem*

<sup>598</sup> PAGÁČ, Jaroslav, *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx, 1926, s. 231.

<sup>599</sup> ERDÉLY, Jenő, *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990, s. 86.

<sup>600</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 58.

<sup>601</sup> BAŤA, Tomáš, *Zámožnost všem*. Zlín: T. A. Baťa, 1926, s. 4-5.

<sup>602</sup> Tamtéž, s. 5.



*počít sounáležitosti.*<sup>603</sup> Bat'a chtěl vidět v zaměstnancích spolupracovníky a věřitele závodu. To mělo vést nejen k rozvinutí mravních hodnot zaměstnance, ale také k sociálnímu smíru.

### **Všudypřítomnost dohledu a disciplinace ve Zlíně**

Řád a disciplinace byly pevnou součástí života ve Zlíně, která formovala jeho obyvatele. Vyžadovalo se dodržování pravidel a norem. Disciplinace byla nástrojem moci, kterou firma měla nad životy zaměstnanců, byla však i „*součástí městské kultury a habitu jeho obyvatel.*“<sup>604</sup> Díky prosperitě firmy, vysokým mzdám, sociální zaopatřenosti zaměstnanců a vysokému životnímu standardu ve Zlíně byla disciplinace a kontrola do značné míry legitimizována a zaměstnanci přijímána.

Rovněž kázeň byla všudypřítomná, od internátů pro učně po práci v továrně, a byla ideálem i pro soukromý život.

Disciplína a kázeň se měly projevovat na mnohém, od práce v továrně (maximální využití času, nákladů, materiálu atd.) po osobní život (úspory/šetření peněz, počestný život bez zlovyků atd.).<sup>605</sup> Firemní instituce kontrolovaly a vynucovaly dodržování firemních pravidel.

V továrním komplexu byl zákaz pití a kouření, a propuštěn byl každý, kdo zákaz porušil. Disciplína byla požadována na všech úrovních a pozicích, od nejnižších po nejvyšší. Všichni zaměstnanci se museli podřídit pracovním metodám a pravidlům a byla od nich vyžadována poslušnost. Na jedné straně tak bylo vyžadováno samostatné myšlení, iniciativnost, inovativnost, a při hledání řešení mohl každý vyjádřit svůj názor, nehledě na pozici, ale na druhé straně konečné slovo měl vždy nadřízený.

Bratři Bat'ové kontrolu a zásahy do soukromí zaměstnanců upřímně prosazovali a prezentovali v souladu s přesvědčením, že vědí nejlépe, co je pro zaměstnance a obyvatele Zlína i dalších podnikových měst nejlepší.

Nástup hromadné výroby s dělbou práce vyžadoval „*disciplinaci těl i myslí.*“<sup>606</sup>

Při výstavbě nového života ve Zlíně byla vyžadována změna tradičních forem sociálního soužití a utváření sociálních norem, proto musela disciplinace proniknout i do soukromého života. Představy firmy o tom, jak by měli zaměstnanci žít, pracovat a jací by měli být, prostupovala celým životem ve městě. Od organizace času a města, přes bydlení, stravování, nákupy, vzdělávání, volný čas, výchovu dětí i rodinný život. Pod nejpřísnějším dohledem byli učni a mladí zaměstnanci, starší a ženatí zaměstnanci do takové míry kontrolováni nebyli. Dohled byl zřejmě motivován především snahou koncernu adaptovat na nový život v podnikovém městě zaměstnance z různých prostředí, kteří do Zlína neustále proudili, a nebyli zvyklí na

---

<sup>603</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Člověk a práce: Z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and Work: The Vision and Principles of Economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, s. 22.

<sup>604</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 693.

<sup>605</sup> LEŠINGROVÁ, Romana, *Bat'ova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Roma, 2008, s. 105.

<sup>606</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 686.

moderní život a způsob práce, a zamezit tak sociálním konfliktům. Tito zaměstnanci byli vytrženi ze svého přirozeného prostředí, z prostředí rodinných vazeb a tradiční vesnické komunity. Ve Zlíně, stejně jako v jiných průmyslových městech té doby, byla kontrola a dohled důležitá z důvodu eliminace chaosu a nebezpečí rostoucího průmyslového světa. Firma měla ambici být tou institucí, která zaměstnance vychová ve správné občany, dá jim řád, nasměruje je ke správnému životnímu kurzu, hodnotám, ctnostem. Možná i odtud pramení fakt, že firma poskytovala své prostory pro náboženský servis, pokud v podnikovém městě nebyl kostel,<sup>607</sup> nebo fakt, že zde byli pracovníci, kteří měli zaměstnance vést morálně, radit jim v osobním životě atd.

Co se týče výstavby městského prostoru, za prostředek kontroly můžeme považovat především standardizaci, unifikaci a rozčlenění. Díky těm mělo být dosaženo standardizace a unifikace životního stylu obyvatel, stejně jako posílení pocitu společné identity. Důležité bylo z hlediska disciplinace také racionální využití času. Kromě všudypřítomných baťovských hesel, hlásajících poučky o nutnosti využít každou minutu, je zajímavá, jak vzpomíná bývalý zaměstnanec Miroslav Mrlík, také všudypřítomnost hodin ve Zlíně.<sup>608</sup> Průmyslový člověk pracující v moderní továrně, především v pásové výrobě, měl využívat čas racionálně a beze zbytku.

Disciplinace byla ale také důležitým prostředkem vytváření místní kultury. Neustálá kontrola (např. dotazy na účely pohybu mezi továrními budovami), způsoby, kterými se měl dělník sám disciplinovat za účelem vyššího výkonu (účast na zisku), uspořádání města, které mělo usměrnit pohyb obyvatel, regulace soukromého života pravidly nastavovanými továrnou (především v případě mladých lidí), sociální vztahy, které se měly rozšířit z dílny do soukromého života – to vše vytvářelo habitus života ve Zlíně.

Stejně jako ve Fordově a Hersheyho podniku zasahovala kontrola a řízení i do soukromého života, rodinného života či trávení volného času. Vztah zaměstnance k firmě měl být utvářen pomocí volnočasových aktivit.<sup>609</sup> Stejně jako „u Forda“, také „u Bati“ podnikalo osobní oddělení návštěvy do domova zaměstnanců, kdy byl hodnocen pořádek, čistota, správné využívání jednotlivých místností, ale také rodinné poměry či výchova dětí.

Zásahy do soukromého života byly považovány za nutné, neboť jen tak se mohli vytvářet dobří zaměstnanci – jen tak mohly být předávány správné hodnoty, určován životní styl, formován člověk, o kterého firma stála. Zaměstnanci byli neustále vyhodnocováni co se týče nejen vhodnosti pro jejich práci, ale také mravních vlastností a postoje k firmě.<sup>610</sup>

---

<sup>607</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 739.

<sup>608</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 215 – rozhovor s Miroslavem Mrlíkem.

<sup>609</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 67.

<sup>610</sup> Zajímavá je z tohoto pohledu například funkce zpovědníka (pracovník osobního oddělení). To na jedné straně dávalo zaměstnancům možnost si pohovořit o problémech, na druhé straně tak byly shromažďovány informace. Trochu méně

Příkladem disciplinace času zaměstnanců může být využívání závodního rozhlasu. Pravidelné každodenní vysílání začíná v roce 1938. Vysílání sestávalo z několika relací – vysílání rytmických písní při příchodu do továrny, novinky z dění v továrně a ve městě, výchovných hesel, přednáškách o pracovních problémech. Vysílalo se především v době, kdy se zaměstnanci shromažďovali a pohybovali na volných prostranstvích, a byla to tak příležitost na zaměstnance působit prostřednictvím rozhlasu (nevysílalo se jen v továrně, ale i ve Společenském domě, na internátech či v Baťově nemocnici).<sup>611</sup> Jan Baťa se rovněž pokoušel o realizaci projektu tzv. exportního rádia, které mělo zajistit rozhlasové relace pro zahraniční satelity.<sup>612</sup>

Do fenoménu kontroly a dohledu můžeme zahrnout formování zaměstnanců v obecném smyslu, neboť jeho cílem bylo jejich symbolické ovládnutí, aby byli předvídatelní a usnadňovali cíle a vize koncernu. Například Vacková tvrdí, že batismus jako systém se snaží „*skrze přísnou organizaci veřejného i privátního prostoru ovlivnit jednotlivce tak, aby celý proces výroby nebyl poškozen žádnými neočekávanými vlivy, což je také jedna ze stěžejních utopických myšlenek.*“<sup>613</sup>

Zaměstnanec byl na jedné straně podporován v emancipaci – měl být adaptabilní na nové technologie, flexibilní, neustále se učící a vzdělávající, podle podnikové rétoriky sám sobě podnikatelem. „*Tato regulovaná emancipace byla ale současně vyvažována novými a důmyslnějšími strategiemi kontroly mysli i těla [...] Nová kontrola všechno měnila ve funkci továrny, včetně rodinného života, bydlení, zdravotní péče o tělo a dokonce i umírání.*“<sup>614</sup>

Bývalí zaměstnanci sami vzpomínají, že snaha kontrolovat (například návštěvy domovů) či vědět vše o životech zaměstnanců zde byla, ale podle nich v dobrém – aby se mohlo lidem pomoci v postupu, poskytnout jim potřebnou péči a podobně.

Zde vidíme, že firma skutečně mnohé ze zaměstnanců formovala úspěšně, ať již co se týče předání postojů, hodnot či určitého způsobu jednání. Není pochyb o tom, že zaměstnanci měli být indoktrinováni do určitého světónázoru, hodnot, principů. Indoktrinaci chápeme jako úsilí zaměřené k odevzdanému přijetí určitých postojů a hodnot, založeném na odmítnutí kritického uvažování.<sup>615</sup> Na zaměstnance bylo působeno v jejich formativních létech, v období dospívání či raného mládí, kdy dochází ke snadnému přijetí hodnot,

---

svazující byla funkce osobního referenta, který se měl starat o dobrý vztah zaměstnance a podniku. Měl zaměstnance motivovat, zajišťovat péči o ně, zajímat se o vzdělávání, zábavu, náboženské záležitosti, měl znát jejich rodiny a přátele, včetně toho, že měl mít přehled o nepřátelích podniku mezi zaměstnancovými známými, viz KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 61-62.

<sup>611</sup> SZCZEPANIK, Petr, *Modernism, Industry, Film: A Network of Media in the Baťa Corporation and the Town of Zlín in the 1930s*. In: HEDIGER, Vinzenz, VONDERAU, Patrick (eds.), *Films that Work. Industrial Film and the Productivity of Media*. Amsterdam University Press, 2008, s. 357.

<sup>612</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. O, Řada filmologická*, vol. 2, č. 2/2005, s. 37-38.

<sup>613</sup> VACKOVÁ, Barbora, „Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...“ Prvky utopického myšlení v historii městského plánování. In: *Sociální studia*, roč. 3, č. 2/2006, s. 114.

<sup>614</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. O, Řada filmologická*, vol. 2, č. 2/2005, s. 49.

<sup>615</sup> MARÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 423.

kteří jsou nám vštěpovány. Zaměření na mladé lidi je jedním z důvodů, proč byla indoktrinace tak úspěšná. Mnozí, navzdory indoktrinaci, která jimi byla reflektována, i kontrole, vnímají pozitivně způsob, jakým firma ovlivnila jejich životy, a to právě prostřednictvím indoktrinovaných postojů a hodnot. To bylo zřejmě nejspíše částečně dáno věkem, ve kterém byli zaměstnanci indoktrinaci vystaveni (kdy k socializaci dochází prostřednictvím rutiny a imitace), ale zřejmě také bylo dáno reálnou životní zkušeností bat'ovců, kdy tito často zmiňují, že předané hodnoty a návyky ovlivňovaly jejich život pozitivně po celý život.

### Firemní média

Médiu využívanými bat'ovským koncernem pro formování zaměstnanců, případně veřejnosti, byly především tisk, film a rozhlas (Jan A. Baťa se ve druhé polovině třicátých let pokoušel pro Zlín zajistit také vlastní televizní vysílání: „*Rozhlas, zřádní tisk a film se osvědčily jako neefektivnější prostředky šíření bat'ovské ideologie v továrnách i mimo ně a převýchovy venkovských rolníků v nové občany průmyslového města.*“<sup>616</sup>

Nejdůležitějším médiem byl zřejmě tisk, v tehdejší době nejoblíbenější a nejdostupnější. V rozhodnutí investovat do firemního tisku byl Tomáš Baťa pravděpodobně ovlivněn americkým podnikáním.<sup>617</sup> Vydávání firemních novin bylo v té době v Evropě ojedinělé.

Firemní tisk byl hlavním mediálním nástrojem firmy a zřejmě nejdůležitějším médiem co se týče formování zaměstnanců. Byl v souladu s ideologií a zájmy firmy. Byl nejen nástrojem komunikace se zaměstnanci a veřejností, ale měl sloužit také k tomu, aby se zaměstnanci ztotožnili s firemní kulturou a ideologií. Články v podnikovém tisku „*legitimizovaly hlavní výchovné koncepty a podílely se tak na formování výchovně vzdělávacího ideálu směřujícího ke výchově, mladého, zdravého, činného a podnikavého člověka.*“<sup>618</sup> Zaměstnanec dobře informovaný o dění ve firmě a ztotožněný s firemní kulturou měl být loajálnější, více angažovaný a úspěšnější v práci.

Tisk však měl výchovně působit na celou zlínskou veřejnost a ovlivňovat veřejné mínění, podílet se na budování společenského vědomí obyvatel Zlína a formovat společnou kulturní identitu: „*Média ve Zlíně a jeho satelitech napomáhala tomu, aby se urbanistické a sociální celky podřídily požadavkům průmyslové výroby, aby se jejich obyvatelé ztotožnili s ideologií firmy, přijali za svá určitá místa v pohyblivé hierarchii pracovních vztahů a přizpůsobili jim i své soukromé životy.*“<sup>619</sup> Zároveň měla bat'ovská média obecně usnadnit sblížení firmy a jejích zaměstnanců.

---

<sup>616</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Bat'ově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity*. O, Řada filmologická, vol. 2, č. 2/2005, s. 41.

<sup>617</sup> Viz např. SKÁCEL, Petr, *Bat'ovské noviny: tisk, propagace a vývojové tendence*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, datum obhajoby: 21. 1. 2010, s. 18, nebo LOVICHOVÁ, Miroslava, *Analýza časopisů vydávaných firmou Baťa v letech 1918 – 1945 a zhodnocení možností jejich využitelnosti pro školní i podnikové vzdělávání*. Olomouc, 2005. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, datum obhajoby: 28. 5. 2008, s. 31.

<sup>618</sup> DVORÁKOVÁ KANĚČKOVÁ, Eva, *Obraz bat'ovského vzdělávání a výchovy pracujících mládeže na stránkách podnikového tisku*. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 43.

<sup>619</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Bat'ově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity*. O, Řada filmologická, vol. 2, č. 2/2005, s. 23.

Podnikový tisk měl také dle představ Tomáše Bati přinášet vzory, které by lidi inspirovali k větší soutěživosti a výkonům, a vytvářet z nich tímto „velké lidi“.

Příkladem mohou být závodní noviny *Sdělení*, které byly vydávány od roku 1918. Ty měly zaměstnance informovat o dění v továrně, životě ve Zlíně, ale i o zkušenostech a inspiraci ze zahraničí, především ze Spojených států.<sup>620</sup> V roce 1930 změnilo *Sdělení* název na *Zlín* a začalo se vydávat ve velkém novinovém formátu. Mnohé články zde publikovali i sami zaměstnanci, kteří k tomu byli firmou vyzýváni. Časopis dále přispíval k „unifikovanému továrnímu bat'ovskému myšlení a jednání.“<sup>621</sup> Velký důraz byl kladen na příspěvky osvětové a vzdělávací. Důležitým účelem novin bylo také mírnit následky proti-bat'ovských kampaní, které vedla místní komunistická strana a eliminovat potenciální nepřátelství zaměstnanců k firmě vzniklé z těchto kampaní. Měly být „pojítkem“ mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Po vzniku republiky se „noviny jasně přihlásily ke samostatnému státu a demokratickým ideálům. Naproti tomu se velmi ostře vymezovaly proti radikálním levicovým názorům.“<sup>622</sup>

Noviny odrážely postoje a názory Tomáše Bati. Ve třicátých letech začíná vycházet mnoho dalších závodních periodik, i zahraničních.

Rovněž Jan A. Baťa pochopil důležitost médií pro formování vzorového průmyslového člověka, komunity a společnosti. O důležitosti médií a mediální komunikace pro obchod i národní hospodářství hovoří ve své knize *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. Jan Baťa tvrdí, že základem každého podniku je myšlenka proměněná ve skutek, a mezi „*myšlenkou a provedením stojí slovo – vysvětlující, dorozumívající, rozkazující, řídící*.“<sup>623</sup> Co nejrychlejší přenos informací je podle něj nutností pro moderní hospodářství. Důležitá je rychlost přenosu slova a zpráv, což usnadňuje a urychluje spolupráci.

V roce 1938 bylo pod jeho vedením přijato rozhodnutí postavit ateliéry v Praze a natáčet filmy propagující jen nepřímo „*pracovní morálku a radost ze života! jakožto základní rysy Baťova Zlína*.“<sup>624</sup> Na výběrech námětů a scénářů se podílel přímo Jan A. Baťa, nicméně z plánovaných projektů bylo uskutečněno jen malé množství.

Filmové pořady natáčené koncernem dobře ukazují snahu koncernu prezentovat představu, že výroba bot je spojena s širší modernizací a celospolečenským i mezinárodním dosahem, se sociálními otázkami jako je blahobyt zaměstnanců, a nejde jen o výrobu samu, ale i o „*produkcí nového průmyslového člověka*“, *díky němuž budou boty vyráběny rychleji a efektivněji*.“<sup>625</sup>

<sup>620</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 81.

<sup>621</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 35.

<sup>622</sup> VALÚŠEK, David, Tomáš Baťa a tisk. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 276.

<sup>623</sup> BAŤA, Jan A., *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2013, s. 99.

<sup>624</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity*. O, Řada filmologická, vol. 2, č. 2/2005, s. 42.

<sup>625</sup> Tamtéž, s. 47.

„Mediální technologie masového dosahu [...] umožňovaly efektivní koordinaci a regulaci těchto emancipovaných a pohyblivých subjektů a reprodukci ideálních průmyslových měst a ideálních průmyslových lidí v dalších napodobeninách Zlína po celém světě, bez vazeb na konkrétní místo nebo odvětví.“<sup>626</sup>

### Hesla

Zajímavým fenoménem a důležitým způsobem působení na zaměstnance byla ve Zlíně všudypřítomná hesla. Vycházelo se ze zkušenosti, že heslo, které mají lidé stále na očích, pronikne do jejich myšlení.<sup>627</sup> Hesla byla ve dvacátých a třicátých letech používána všemi hnutími a ideologiemi, a byla všudypřítomná – bylo je možno vidět na zdech, plakátech, v novinách atd. Baťovská hesla se ale například od politických sloganů odlišují ve své podstatě. Na rozdíl od běžných sloganů, ať již sloganů politických či sloganů různých hnutí, v případě baťovských sloganů se v mnoha případech jedná o pravdivá prohlášení, zjevná a evidentní, nebo taková, která považovali za pravdivé bratři Baťové. Slogany měli za cíl vytvořit pracovní prostředí, kde všichni harmonicky pracují za stejným cílem, a obsahovaly principy a hodnoty, které měli všichni přijmout v práci za tímto cílem, a měly tak usnadnit chod firmy. Měly ale obecně posunout zaměstnance k praktikování ctnosti a morálce, ovšem takové, která byla schválena firmou.

Hesla odrážela několik základních témat, především se jednalo o hesla týkající se služby (*Chceme sloužit všem; Služba překonává hranice; Práce, vědění – naše spasení*), obchodu (*Náš zákazník – náš pán*), hesla motivační (*Co chceš – můžeš; Nadšení dává křídla; Neboj se novot; Zkoušej – porosteš; Budoucnost je taková, jakou si ji uděláš; Překonávej překážky*), a hesla týkající se dobrého života a budování charakteru (*Spořením buduješ samostatnost; Každý z nás je povinen být čistý, zdravý a bohatý; Silní milují život; Začni hned; Svět patří smělym; Vědění je moc; Odvážnému štěstí přeje*).

### Vzdělávání a výchova nového člověka

Baťovský vzdělávací systém, který zahrnoval všechny stupně vzdělávání, od mateřských škol po střední školy a instituce celoživotního vzdělávání, měl za cíl „*utváření pozitivních osobnostních kvalit obyvatel města Zlína*.“<sup>628</sup>

Tomáš Baťa si kladl za cíl vybudovat nového člověka, „*velikého člověka*“, a tvrdil, že z „*malých lidí veliké lze vybudovati jen výchovou*.“<sup>629</sup> Jednalo se o systematické úsilí zahrnující přípravu mladých učňů, vzdělávání dospělých pracovníků i formování identity, osobnosti, myšlení a chování zaměstnanců a jejich indoktrinace firemní kulturou. Vzdělání bylo viděno také jako jedna z nejúčinnějších cest ke zvýšení „*zdatnosti*“ zaměstnanců, neboť na vzdělání „*zakládá se zvýšená schopnost jednotlivcova a pochopení vlastní lidské důstojnosti*.“<sup>630</sup> Baťovský vzdělávací systém byl založen na víru v sílu výchovy, ale také sebevýchovy.

<sup>626</sup> Tamtéž, s. 49.

<sup>627</sup> POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990, s. 93.

<sup>628</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 13.

<sup>629</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 127.

<sup>630</sup> *SOĀ Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 33, fol. 36, Universitní přednášky, Sdělení, 17. srpna 1918.

Na podnikové vzdělávání se začal Tomáš Baťa soustředit po první světové válce (první vzdělávací kurzy určené pro zaměstnance byly poskytovány již v roce 1918).<sup>631</sup> „Selfmademanství“, které Tomáš Baťa poznal při svých cestách po Americe, a „*ty proudy amerického výchovně vzdělávacího systému, které preferovaly rozvoj schopností před získáváním vědomostí, stály u zrodu zlínského podnikového výchovně vzdělávacího systému.*“<sup>632</sup> Od poloviny dvacátých let bylo podnikové vzdělávání ovlivněno pedagogickým reformismem, které „*pojímalo výchovu hlavně z hlediska jednotlivcov prospěchu s minimálním zřetelem ke společenským potřebám a společensky motivovaným cílům. [...] výchova se měla přizpůsobit zájmům a hlavně možností lidského jedince, odpovídat jeho předpokladům a být co nejvíce diferencovaná a individualizovaná.*“<sup>633</sup>

Tomáš Baťa věřil, že člověk/zaměstnanec se dá formovat nejnázve v mladém věku. A své pracovníky nechtěl formovat jen jako zaměstnance, ale i jako lidi a občany. Cítil se nejen jako podnikatel, ale také jako vychovatel. Jeho spolupracovníci měli být nejen dobří ve svém oboru, ale měli se také naučit zaujímat správný postoj k práci, měli získat určitou pracovní morálku, životní návyky, stejně jako se měli naučit určitým hodnotám a přístupu k životu. Například noviny *Zlín* píší o založení Vyšší lidové školy Tomáše Bati, že jejím posláním je „*podporovati rozvoj duševních a mravních sil posluchačů.*“<sup>634</sup> Dobrá výchova mladých měla podle Bati nejen vést ke zvýšené morálce ve společnosti, ale také k nárůstu blahobytu: „*Dnes už každý rozumný člověk ví, že vzdělání má nejen vliv na jeho mravní stránku, ale i na výdělečnou schopnost.*“<sup>635</sup>

Baťa však nechtěl prostřednictvím vzdělávání formovat jen své spolupracovníky, ale společnost v celém regionu. Vzdělání bylo nejen nástrojem zajišťujícím úspěšnost firmy, ale také umožňujícím formování místní společnosti v Baťově vidění světa, které zahrnovalo „*problematiku každodenního života, výbrž i šířeji pojatý etický základ, zahrnující sociální povinnosti, odpovědnost, schopnost hospodařit, vzdělávat se, kooperativně spolupracovat, angažovat se ve prospěch celku apod.*“<sup>636</sup>

Do vzdělávacího systému firmy můžeme zahrnout jednak Baťovy školy práce (BŠP), které můžeme dále dělit na učňovské školy pro mladé učně (muže a ženy) a jednak na školení učňů v odborných školách. Dále můžeme do vzdělávacího systému firmy Baťa zahrnout pokusné školství ve Zlíně (viz dále). Kromě výuky pro mládež věnoval Tomáš Baťa velkou pozornost i vytvoření systému celoživotního vzdělávání prostřednictvím tzv. Studijního ústavu, který připravoval odborné kurzy pro pracovníky, kteří se chtěli dále vzdělávat. Dále tu byla jazyková škola či kurzy ve cvičných dílnách nebo sobotní pokračovací kurzy.<sup>637</sup>

<sup>631</sup> POKLUDA, Zdeněk, Baťa - Inspirace pro Československo. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018, s. 12.

<sup>632</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 7.

<sup>633</sup> Tamtéž, s. 7-8.

<sup>634</sup> Noviny *Zlín*, 21. 10. 1932, cituje: POKLUDA, Zdeněk, Baťa - Inspirace pro Československo. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018, s. 13.

<sup>635</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 39.

<sup>636</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 127.

<sup>637</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 11.

Tomáš Baťa (a po něm i Jan Baťa) podporoval zlínské školství, což znamenalo přímé zásahy do něj. Podporoval ho finančně i mocensky z pozice starosty.

Tomáš Baťa chtěl vytvořit školství odlišné od toho státního, méně teoretické, více praktické. Školství, kde by žáci mohli projevit svůj specifický talent, školy, které by žáky připravily na skutečný život a které by byly založeny na práci a aktivitě. Po jeho smrti pokračoval v započatém trendu Jan A. Baťa.<sup>638</sup>

Jako starosta a předseda školské rady ve Zlíně se Tomáš Baťa zasadil o zřízení tzv. pokusných škol a měl vliv na jejich fungování. Ty byly ve Zlíně zakládány od konce dvacátých let.

Zlínské pokusné školství bylo ovlivněno pragmatismem, pedagogickým směrem, který má původ v USA. Hlavním poradcem podnikového vzdělávání a rovněž ředitelem Masarykovy pokusné školy měšťanské byl Stanislav Vrána, ovlivněný americkými výchovnými metodami,<sup>639</sup> především pragmatismem. Tento směr, kterým bylo ovlivněno zlínské školství, byl Tomáši Baťovi blízký. Vznikl v USA a jeho hlavním představitelem v pedagogice byl John Dewey. V duchu pragmatismu byly v Československu zřizovány pokusné reformní měšťanské školy, včetně té ve Zlíně.<sup>640</sup>

Pokusné školy na základě pragmatického přístupu reformovaly dosavadní způsoby výuky. V centru vzdělávání byl žák a rozvoj jeho osobnosti. Pasivní učení a memorování bylo nahrazeno učením prací a řešením problémů. Větší důraz byl kladen na využitelnost poznatků v praxi a životě, ne na zbytečné teoretizování a nevyužitelná fakta. Důraz byl kladen také na aktivitu žáka, na učení samostatnosti a samostatného myšlení, kreativity a řešení problémů.<sup>641</sup>

Na jedné straně zde byl příklon k individualismu - individuální přístup k žákovi, jeho talentům a dispozicím, žáci se zčásti vzdělávali individuálně/samostudiem podle svých schopností, v centru pozornosti byly potřeby žáka: „*Pokud jde o metodu vyučovací, shledal jsem, že nejvíce chyb se dělá v tom, že se nevychází ve škole od dítěte.*“<sup>642</sup> Na druhé straně vzniká škola jako pospolitost s důrazem na sociální výchovu. Tím měla být kompenzována individualizovaná výuka. Společenská výchova měla vést žáky k uvědomění si vlastní spoluzodpovědnosti, ke kázní a disciplíně, zapojení do kolektivu. Byla vedena prostřednictvím prostředků jako žákovská samospráva, společnými shromážděními (ty navštěvovali Tomáš i Jan Antonín Baťa), i výchovnými kampaněmi.<sup>643</sup>

Ve výchově mládeže vidíme tedy opět dichotomii individualismu a kolektivismu. Učňovské školství mělo vést k formování individualit, ale také vychovávat ke kolektivnímu způsobu života.

---

<sup>638</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 55.

<sup>639</sup> Absolvoval studia na Teachers' College na Kolumbijské univerzitě, viz KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 80.

<sup>640</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 13.

<sup>641</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 14-15.

<sup>642</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 133.

<sup>643</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 98-100.



Přístup k žákům byl na principu rovnosti příležitostí. Ve škole se nemělo přihlížet k sociální vrstvě, ale žáci byli diferencováni podle schopností. Differentiace se dále prohlubovala ve třicátých letech za vlivu Jana A. Bati.<sup>644</sup> Cílem školy bylo vychovat člověka samostatného, aktivního, zodpovědného, kreativního a schopného se uživit a uspět v životě a zaměstnání. Cílem bylo vychovat jedince se zdravou individualitou, ale také člena komunity a pospolitosti, který bude svou prací a životem přispívat celku: „Právě škola se stala prostředkem k realizaci ideálu nového člověka a reformy společnosti, protože zaváděla pokrokové pedagogické přístupy, uplatňovala i rozvíjela společensky angažované cíle, demokratické intersubjektívni vztahy, hodnoty a postoje, pokoušela se [...] napomáhat v maximální míře k transformaci tebejší společnosti zlínské regionu s přesahy do společnosti československé.“<sup>645</sup>

Reforma československého školství v duchu pragmatismu (podle Kasperové racionalismu), kterou prosazoval na celostátní úrovni Václav Příhoda, byla kritizována za zanášení „amerikanismu“ do československého školství. „To samozřejmě vůbec nevedilo Tomáši Baťovi. Svým způsobem mu taková koncepce zapadala do jeho vize budování amerického snu na Zlínsku.“<sup>646</sup>

Cíl pokusného školství shrňme výňatkem z Baťova projevu při návštěvě Tomáše Garrigue Masaryka u příležitosti otevření Pokusné školy: „V těchto školách chceme vychovávat zdatného člověka [...] Člověka, kterému je práce radostí a mravní povinností. Průkopníka, který je ochoten závodit svojí službou s celým světem. Který hledá své štěstí v dokonalosti svého díla a v službě svým spoluobčanům – ve službě veřejnosti. Chceme pěstovat v těchto mladých lidech víru v člověka, víru v práci. Onu víru, která vybudovala tyto naše dílny.“<sup>647</sup> Vidíme, že tento citát shrnuje zároveň požadovanou identitu baťovce.

Po smrti Tomáše Bati přejímá starost o vzdělání Jan A. Baťa. Pro toho je obyvatelstvo největším bohatstvím státu, a o výši blahobytu státu rozhoduje úroveň vzdělání lidu. Představami Jana A. Bati o ideálním vzdělání se prolíná zejména snaha o větší propojení praxe a praktického vzdělání se studii. Vzdělání mladých má být systematictější a cílenější na odborné a technické obory. Vzdělávání má být zaměřeno více prakticky, ať již větším podílem praxe přímo v dílnách, nebo zajištěním vyučujících z praxe či starších lidí, kteří budou předávat své zkušenosti. Vzdělání mělo být jak teoretické, tak praktické, a mělo stát více na soukromých institucích, které se lépe osvědčují.<sup>648</sup>

Nejdůležitější institucí, založenou za cílem formování budoucích zaměstnanců a obyvatel Zlína, byla Baťova škola práce (dále též BŠP), která byla jako instituce součástí soustavy firemního vzdělávání podniku. Baťovské firemní vzdělávání obecně bylo inspirováno americkými průmyslovými podniky (především Ford Motor Company) a jejich snahou školit si své zaměstnance vlastními instruktory, aby je mohli lépe připravit

---

<sup>644</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 109.

<sup>645</sup> Tamtéž, s. 169.

<sup>646</sup> Tamtéž, s. 92.

<sup>647</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 126.

<sup>648</sup> BAŤA, Jan A., *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2013, s. 153.

na práci v průmyslové strojové, pásové výrobě (namísto dělníků vyučených u řemeslníků).<sup>649</sup> Také Baťova škola práce byla založena především podle vzoru Ford Motor Company a jejích kurzů pro učně, které Fordův podnik zavedl roku 1915. Modelem a zásadami Fordových kurzů se inspiroval Tomáš Baťa, který Fordovy závody navštívil roku 1919. Výuka sestávala z části teoretické i praktické (práce v továrně). Byla zde využívána instruktážní metoda, díky které mohl učeň po krátkém zaučení již od začátku vykonávat jednoduché úkoly. Dále docházelo k rotování učňů z jedné dílny a pozice na druhou, aby poznali více provozů a prací. Učni dále dostávali již od počátku za svou práci plat.<sup>650</sup>

Založením BŠP reagovala firma na potřebu přípravy odborně vzdělaných pracovníků, kteří by se lépe adaptovali na práci v moderní továrně. Tomáš Baťa se stejně jako Henry Ford rozhodl pro založení vlastního, podnikového vzdělávání pro učně jednak kvůli nedostatku kvalifikovaných dělníků v kraji, a jednak z důvodu nespokojenosti s úrovní vzdělání učňů v běžných školách.<sup>651</sup>

Nejprve byla v roce 1925 založena Baťova škola práce pro mladé muže, a v roce 1929 pak Baťova škola práce pro mladé ženy. Systém BŠP propojoval internátní výchovu, klasickou školní výuku a praxi. Žáci měli být formováni nejen vzděláním, ale i prací a společným bydlením.

Do studia na BŠP, které bylo nejprve tříleté a později čtyřleté, se mohli hlásit žáci, kteří dokončili měšťanskou školu, tedy mladí lidé zhruba ve věku čtrnáct a patnáct let. Přijímání byli jen uchazeči mravně bezúhonní, tělesně zdatní, pilní, nadaní, čistotní a pořádní. Přednost měli studenti z chudších rodin, protože se u nich očekávala dobrá pracovní morálka, skromnost, lepší tvárnost a přizpůsobivost tvrdé disciplíně a řádu práce i života na internátu.<sup>652</sup> U takových uchazečů byla větší šance, že se podrobí firemní indoktrinaci a formování bez přemýšlení.

Studenti museli bydlet na internátu, jednak z praktických důvodů, a především proto, aby mohli být i ve volném čase formováni „*v duchu baťovských podnikatelských zásad*“.<sup>653</sup> Život ve škole a na internátech byl koncipován tak, aby předal absolventům zásady, které byly základem batismu, jako disciplína, usilovnost či seberozvoj. Internátní ubytování dávalo firmě lepší možnost formovat nejen pracovní návyky učňů, ale také formovat budoucí pracovníky jako osobnosti.<sup>654</sup>

Firma měla fungovat jako rodina co se týče výchovy, a odtržení od vlastní rodiny díky bydlení na internátu bylo žádoucí, neboť firma měla prostor formovat mladé lidi podle svých představ. Rodiče byli

---

<sup>649</sup> KLEGA, Vilém, Baťovské školství. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 199.

<sup>650</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 12.

<sup>651</sup> KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018, s. 54.

<sup>652</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 45.

<sup>653</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 15.

<sup>654</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 97.

v určitém směru vnímání jako překážka v dobré výchově, učni se měli například odpoutáním od rodičů zbavit předsudků: „*Další vážnou překážkou v hospodářské výchově našich mladých zaměstnanců jsou jejich rodiče.*“<sup>655</sup> Tak to bylo například v souvislosti s hospodářskou výchovou. Tomáš Baťa kritizoval, že české rodiny nenechávají děti hospodařit s penězi samostatně a nezávisle a nevychoávají k větší podnikavosti, to měla firma naopak učňům nahradit.<sup>656</sup>

Učni měli být vychováni ke kolektivní mentalitě, zvládnutí rychlého pracovního tempa a obecně nové identity, novým vzorcům jednání a novým vlastnostem. Jednalo se o indoktrinaci prostřednictvím školy, práce v továrně i volného času.<sup>657</sup>

Na internátech panovala velice přísná disciplína, vychovatelé dohlíželi na veškerý život studentů a studenti museli poslechnout jakýkoli rozkaz. Všechny osobní údaje se například zaznamenávaly do kartotéky, která obsahovala veškeré informace o učních (chování, zdravotní stav, rodinný stav, záznamy o hospodaření, práci atd.).<sup>658</sup>

Jedním z cílů BŠP bylo propojení teoretického vzdělávání s praxí. Proto přes den pracovali učni v továrně. Díky tomu se měli nejen zaučit, ale také „*socializovat se v baťovském pracovním prostředí.*“<sup>659</sup> Pracovní pozice postupně střídali, aby se seznámili s celým procesem výroby bot. Ve večerních hodinách pak probíhalo vyučování. Vyučovaly se především předměty využitelné v praxi, jako cizí jazyky, účetnictví a obchod. Mladé ženy měly navíc kurzy týkající se péče o rodinu a vedení domácnosti.<sup>660</sup> Praxe vycházela z baťovské zásady, že každý musí začínat od píky, a vedoucí pozice mohou zastávat jen ti, kdo znají práci v továrně do detailu (na vedoucí pozice nebyli přijímáni lidé zvenku).<sup>661</sup> Proto museli během svých učňovských let studenti projít co nejvíce pozicemi. Systém byl založen na tom, že všichni dostávají stejnou příležitost něco dokázat, bez ohledu na původ a sociální postavení. Každý měl mít možnost dojít tak daleko, kam mu jeho schopnosti dovolí.<sup>662</sup>

Co se týče hodnocení, klasifikovány byly jak teoretické předměty, tak práce na dílně, ale také chování jak v dílně, tak na internátě (hospodárnost, pořádek atd.). „*Tovární myšlení, jaké bylo ve Zlíně uplatňováno, snaha všechno a každého co nejpřesněji označkovat, zde našly plné uplatnění.*“<sup>663</sup>

---

<sup>655</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 68.

<sup>656</sup> Tamtéž, s. 68-69.

<sup>657</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 694.

<sup>658</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 72.

<sup>659</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 15.

<sup>660</sup> KUDZBEL, Marek, *Baťa: hospodářský zážrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001, s. 152.

<sup>661</sup> LADOVÁ, Janka, TOMAŠTÍK, Marek, Baťův systém řízení. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 83.

<sup>662</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraz rozvoje firmy Baťa ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 75.

<sup>663</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 14.

Studenti se museli sami živit prací v podniku – žádný jiný zdroj financí, například kapesné od rodičů, nebyl povolen. Dostávali stejný plat jako jiní zaměstnanci, ale museli se naučit s penězi hospodařit a být samostatní. Schopnost umět hospodařit s penězi byla dle Bati klíčem ke šťastnému a úspěšnému životu: „Jenom tehdy, když dosáhneme, aby si už mladí lidé dovedli vydělat a správně obhospodařovat vlastní peníze, vychováme v nich hodnoty, které povedou ke nezávislosti hospodářské a tím také ke svobodě občanské a politické.“<sup>664</sup> Podle Bati také „dílna, sestavená z lidí, kteří mají úspory, kteří žijí ve spořádaných hospodářských poměrech, bude pracovat mnohem klidněji.“<sup>665</sup>

Studenti si měli naspořit určitý obnos ještě v mládí. Již za studia vydělávali až třikrát tolik, co byl republikový průměr. Úspory musely být ukládány do firemní banky, avšak vybírány byly pouze se souhlasem vychovatele. Ve firemní bance byly peníze na účtech s desetiprocentním úrokem.<sup>666</sup> Kombinace poměrně velkých výdělků a úročení znamenala, že po skončení studií měli mladí lidé dost peněz, aby si mohli koupit „bat'ovský“ domek. Finanční nezávislost budovala u mladých lidí sebevědomí a samostatnost. Samostatnost a spolupráce byly budovány také studentskou samosprávou, která fungovala na internátech.<sup>667</sup>

Společné bydlení mělo učit pospolitosti, soudržnosti a vzájemné pomoci, odpovědnosti vůči celku a fair play, na druhé straně ale i soutěživosti. Internátní výchova měla zajistit, že mladí muži budou „otevření a přímí, pohotoví a rozhodní, odvážní a podnikaví, aby byli vytrvalí a odvážní, aby byli schopni spolupracovat a sebevládat se, a to vše na základě čestnosti.“<sup>668</sup>

V mladých lidech byly pěstovány vlastnosti, které byly firmou považovány za žádoucí. Učni byli vychováni k obrazu firmy. Byli vychováni k loajalitě k podniku, k zásadám služby veřejnosti, k sociálnímu citění, odpovědnosti vůči rodině, spolupracovníkům a společnosti. Měli se naučit dodržovat slovo, mluvit pravdu, být zodpovědní za své činy. Měli být hospodární, pracovití, disciplinovaní a zodpovědní v zacházení s penězi v práci i v životě, finančně soběstační, ambiciózní, soutěživí, podnikaví, samostatní. Na druhou stranu: „Výchova mladých mužů a mladých žen byla pojata velmi koncepčně a neposkytovala téměř žádný prostor pro svévolné

---

<sup>664</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 129.

<sup>665</sup> Tamtéž, s. 64.

<sup>666</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. In: KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol., *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínské regionu: historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010, s. 44.

<sup>667</sup> O tom, jaké hodnoty chtěla firma učňům, a vlastně všem zaměstnancům, předat, svědčí text a motivační hesla nacházející se na průkazkách mladých mužů: „Bud' prvním; Muž - znamená životel. [...] Vlastní práci opatřuje si všechny životní potřeby. Nespoléhá na cizí pomoc. [...] Síla ducha i těla budiž vaše heslo. Vyhledávejte zápasy! Nebojte se ran! Neřest je matkou porážky! Ctnost a střídmost vedou k vítězství. Smělí světu velí. Staňte se podnikateli, vynálezci. [...] Moudrý se učí od každého. Nikdy neklesejte na mysl! Mějte cíl! [...] Vlastní zkušenost je velkým bohatstvím, protože teprve ona zhodnocuje naše vědomosti. [...] Jenom zkušenostmi docházíme k vlastnímu názoru na věc. A jediná ti, kteří se dívají na svět vlastníma očima, mají vyhlídku na úspěch. [...] Nikdo neotřese trůnem Vaší práce, ať je velký nebo malý, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, v duchu služby veřejnosti. Vesele vpřed!“ (cituje KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 55).

<sup>668</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 122.

*rozhodování.*<sup>669</sup> Vychovatelé kontrolovali vše od financí, jídla, vzhledu, chování, prospěchu žáků, ale na druhé straně vychovatelé a pedagogové přistupovali v některých ohledech ke studentům individuálně.<sup>670</sup> Studenti se museli naučit, že nemají vybočovat, jsou si všichni rovni a jsou součástí celku. To bylo v protikladu s tím, co je měla učit především samotná práce v továrně – iniciativu, vůli k činu, touhu být nejlepší a stoupat po žebříčku, samostatnost myšlení.

Formování byli učni ale i ve volném čase, a to především sportem. Sport byl jako hodnota firmou vysoce ceněn a podporován, a byl na prvních místech co se týče aktivit podnikem podporovaných. Firma jednak zastávala názor, že ve zdravém těle je zdravý duch, a že průmyslový člověk musí být fyzicky odolný, a jednak se fyzickou aktivitou měla vyrovnat jednotvárnost průmyslové práce.<sup>671</sup> Sport byl důležitý z hlediska firemního ideálu fyzické zdatnosti, ale měl také budovat charakter – učit fair play, soutěživosti, nevzdávat se, umět vyhrávat i prohrávat, neustále zkoušet uspět a pokoušet se být nejlepší, nevymlouvat se v případě neúspěchu. Sport měl zvyšovat fyzickou i psychickou odolnost, a tím zvyšovat pracovní výkon. Významná pozice sportu ve Zlíně tedy *„odrážela požadavky firemní kultury a pracovního étosu na charakter a povahové rysy disciplinovaného průmyslového člověka nadaného soutěživostí, iniciativou a současně respektem k pravidlům.*<sup>672</sup>

K podobným hodnotám vychovávala i samotná práce na dílně – k osobní zodpovědnosti, k tomu postavit se dobře k jakékoli, i nejnižší práci, umět prohrávat i vyhrávat.

Vidíme, že kromě dichotomie individualismu a kolektivismu, zmíněné výše, můžeme v baťovské výchově učňů nalézt dichotomii důrazu na jedince a jeho emancipace a zároveň kontroly a disciplinace. V této éře modernizace se tyto dva trendy prolínají. Emancipační síly mají podnítit zaměstnance tvrdě pracovat, a disciplinační tlaky je mají držet poslušné. Tyto dva aspekty modernity, emancipace a disciplína, se jasně objevují ve Zlíně, a připomínají je pamětníci hovořící o životě zde v té době.<sup>673</sup>

Cílem BŠP bylo vychovat budoucí vedoucí pracovníky, ale také vychovat průmyslového člověka: *„Učni byli vychováni tvrdou prací, vlastním výdělkem a samostatným hospodařením, samosprávou, sportem, zdravou životosprávou, soutěžením, společným životem. Důraz na výchovu charakteru představovalo vypěstování podnikatelských povahových rysů – oddanost zaměstnavateli, dobrou pracovní morálku, nesmlouvavost v požadavcích na spolupracovníky, na podržené, ale i vůči sobě samému.*<sup>674</sup>

---

<sup>669</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 38.

<sup>670</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 87 – rozhovor s Františkem Šumpelou.

<sup>671</sup> Tamtéž, s. 116.

<sup>672</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární město Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 739.

<sup>673</sup> GALČANOVÁ, Lucie, VACKOVÁ, Barbora, Changes in Housing Culture in Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 244.

<sup>674</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 21.

Bat'ova škola práce pro mladé ženy fungovala podobně jako škola pro mladé muže. Mladým ženám se dostávalo širokého všeobecného přehledu a jazykového vzdělávání, stejně tak jako výuce domácí i světové etikety. Přesto se ve Zlíně, stejně jako u Forda, nepředpokládalo, že ženy budou v továrně pracovat poté, co se vdají.<sup>675</sup> Úkolem žen v životě měla být výchova dětí, podpora pracovní úspěšného muže a vedení rodinného života. Předpokládalo se, že mnoho z mladých žen bude mít za manžele vysoce postavené pracovníky koncernu, ale i podnikatele nebo politiky. Proto byla výchova dívek zaměřena více společensky a kulturně a byla zaměřena na rozvoj osobnosti.<sup>676</sup> Ženy měly být nositelkami vyšší kultury a životního stylu a předávat je své pozdější rodině, jak si Tomáš Baťa představoval. Dívky měly být stejně jako muži ideálními představitelkami bat'ovských vlastností – být zdravé, optimistické, charakterově pevné, vzdělané, ambiciózní, ctnostné, odvážné, zvládat všechny životní situace s přehledem a optimismem, sebevědomé, upřímné, samostatné, ne zakřiknuté.<sup>677</sup> Výchova mladých žen je dalším příkladem, jak firma zasahovala do soukromého života svých zaměstnanců, neboť se snažila vychovat pro muže dobré nevěsty, a tím zajistit rodinné štěstí, které přispívalo k pracovním úspěchům.

Co se týče firemních vzdělávacích institucí, za zmínku stojí také Tomášov, který byl založen roku 1937<sup>678</sup> z podnětu Jana A. Bati. Ten chtěl pro nejlepší absolventy BŠP zřídit elitní internátní školu po vzoru těch britských a amerických.<sup>679</sup> Studenti byli v tomto ústavu připravováni na manažerské a vedoucí pozice v koncernu. Kromě výuky odborných předmětů se zde vyučovalo i společenské chování a jednání s lidmi, ale třeba i jízda na koni, golf, tanec či řízení auta. Jelikož šlo o budoucí vysoce postavené zaměstnance či podnikatele, velký důraz se kladl na výuku cizích jazyků. Ovšem i u tzv. Tomášovců, stejně jako u ostatních bat'ovských studentů, byla hlavní činností práce v továrně, a studium si Tomášovci platili sami z peněz, které prací vydělali.

I v případě Tomášova byla klíčovou součástí vzdělávání výchova k určitým vlastnostem a přístupu k životu a práci a ovlivnění člověka jako takového: „*K základním požadavkům, které byly kladeny na mladé muže (zejména hospodárnost, píle, zodpovědnost, silná vůle, pocit sounáležitosti k podniku) přistupovaly v Tomášově další, konkrétně: dokonale zvládnutí své profese jak po stránce teoretické, tak po praktické pracovní stránce, znalost cizích řečí, mravný a skromný život, zdvořilé jednání a společenské vystupování, vnitřní a vnější korektnost, umění vést lidi.*“<sup>680</sup>

---

<sup>675</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Bat'a*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 26.

<sup>676</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Bat'ovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně; Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 46.

<sup>677</sup> Viz např. Ženy sympatické a nesympatické. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 1/1933, s. 5.

<sup>678</sup> Některé zdroje uvádí rok 1938.

<sup>679</sup> ĎURIŠOVÁ, Libuše, *Odraz rozvoje firmy Bat'a ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011, s. 149.

<sup>680</sup> LEŠINGROVÁ, Romana, *Bat'ova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Roma, 2008, s. 101.

## Vzdělávání dospělých zaměstnanců

Od zaměstnanců firmy byl očekáván neustálý růst a vzdělávání. Vzdělávání a osobní růst mělo probíhat veškerými možnými způsoby. Člověk neměl promarnit ani jednu příležitost pro svůj vývoj, vše mělo směřovat k vývoji lepšího člověka: „*Uspořádáme uvědoměle svou zábavu a své vzdělání tak, aby síly naší vůle, ucelovaly naši povahu. Bavme se jen knihami, které nás povzbuzují k činům. Povídka, sebekrásněji vyprávěná o neúspěšném životě, nenaučí nás vítězit. Naopak, taková povídka bere nám radost ze života a odvahu k činům.*“<sup>681</sup> Tradice firemního vzdělávání dospělých ve Zlíně začíná již v roce 1918. Tomáš Baťa se domníval, že dobrý pracovní výkon i odbornost závisí na všeobecném vzdělání a kulturní úrovni zaměstnance. Od začátku dvacátých let se začala pořádat filmová představení či přednášky pro zaměstnance.<sup>682</sup> Od poloviny dvacátých let pak nastupuje promyšlená a systematizovaná koncepce firemního vzdělávání dospělých. Kurzy a aktivity celoživotního vzdělávání měly velmi široký záběr, od odborných, technických či jazykových, až po kulturní a všeobecný přehled. Další vzdělávání dospělých pracovníků nebylo povinné, bylo však velmi podporováno. Cílem byl nejen schopný pracovník, ale všeobecně vzdělaný člověk s přehledem. Cílem firemního vzdělávání bylo jak zvyšování kvalifikace a odbornosti, což mělo zajistit lepší pracovní výkon a efektivitu, ale také ovlivňování postojů zaměstnanců, které mělo vést k identifikaci se zájmy firmy, a dále „*vypěstovat baťovské myšlení. Šlo programově o přeměnu dělnicko-námezdního myšlení v myšlení podnikatelské, přesvědčit dělníky, že jsou spolupracovníky Tomáše Bati.*“<sup>683</sup>

Kurzy představovaly od roku 1925 nejrozšířenější prostředek vzdělávání zaměstnanců. Kurzy byly nejen odborné a praktické, ale i zaměřené na formování zaměstnanců. Například na kurzech pro vedoucí pracovníky se tyto učili, jak se přiblížit podřízeným a chápat je, jak ovlivnit jejich postoje a dosáhnout jejich ztotožnění s firmou. Kromě odborných kurzů „*bylo při profesním vzdělávání a při ovlivňování názorů, postojů a chování zaměstnanců hojně využíváno i jiných organizačních forem a prostředků – studijních zájezdů a pobytů, výstav uměleckých děl [...], kulturních akcí, továrních časopisů a rozhlasu, filmu, vlastní pracovní činnosti, soutěžení, sportu a tělovýchovy.*“<sup>684</sup>

Výstavy, filmová představení a další kulturní akce měly přispět ke kultivaci zaměstnanců, vytvoření kulturních návyků a „*ušlechtilějšímu*“ trávení volného času. Vybudováním kina a Společenského domu na začátku třicátých let „*byly dány možnosti rozsáhlejšímu společenskému životu utužujícímu přitom svazky mezi zaměstnanci a svazky s firmou.*“<sup>685</sup>

---

<sup>681</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 154.

<sup>682</sup> Mezi nimi byla i přednáška o Fordově podniku či o individualismu, viz KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 25.

<sup>683</sup> KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991, s. 26.

<sup>684</sup> Tamtéž, s. 33.

<sup>685</sup> Tamtéž, s. 34.

Škol určených pro vzdělávání zaměstnanců byla založena celá řada. Zmíňme například Studijní ústav, který byl založen z podnětu Jana A. Bati roku 1935. Studijní ústav rozvíjel firemní vzdělávání dospělých na základě vědeckého přístupu. Měl „*nejen vzdělávat, ale také vychovávat, a to ke správnému myšlení a k tvoření nových hodnot.*“<sup>686</sup> Ústav byl k dispozici každému pracovníkovi i občanovi Zlína, který měl zájem se profesně rozvíjet a vzdělávat.<sup>687</sup> Kurzy a přednášky Studijního ústavu byly zaměřeny na propojení teorie a praxe, reálné využití znalostí, a cílem bylo nejen předat fakta, ale také dát prostor vlastnímu úsudku a kreativnímu myšlení. K zápisu do kurzů měli podněcovat vedoucí a osobní referenti podle zájmů a pracovní pozice zaměstnance.

Škola pro nově přijaté zaměstnance byla podle Tomáše Bati nejdůležitější složkou továrny, neboť měla předávat firemní kulturu a filozofii a vychovávat nové zaměstnance. Naučit člověka nejen systému práce ve firmě, ale také ho naučit, aby nepovažoval práci jen za prostředek obživy, ale za „*nejvyšší ideu lidské společnosti*“ a „*nejvyšší účel jeho života ve společnosti*“. Podle firemní filozofie byl pro pracovní výkon důležitý charakter člověka, neboť jen poctivý člověk, kterému záleží na kvalitě jeho práce a konečném výsledku, může být dobrým zaměstnancem.<sup>688</sup>

Nově přijatí zaměstnanci byli povinni podrobit se tzv. výchově k hospodaření, museli si vést záznamy o svém hospodaření a účetnictví. Stejně povinné bylo založit konto u firemní banky a spořit deset procent z platu. Dále museli noví zaměstnanci povinně strávit měsíc na internátu, což mělo vychovávat ke spolupráci, samosprávě, výchově k pořádku a organizaci a zdravé životosprávě, a obecně ztotožnění se s pravidly života v rámci Bat'ova koncernu.

## **Bratři Bat'ové ve sféře politiky**

### **Tomáš Bat'a jako politik**

Jako úspěšný podnikatel si Tomáš Bat'a ve dvacátých letech uvědomoval, že vstupem do lokální politiky může dosáhnout nejen vytvoření příznivějšího prostředí pro své podnikání a rozšířit ho, ale také ovlivnit celé město, kraj, a možná dosáhnout i vlivu na celonárodní politiku.

Začátkem dvacátých let vládla ve Zlíně komunistická strana, a představy Tomáše Bati o vývoji Zlína se s těmi jejími rozcházely. Proto se Bat'a rozhodl v roce 1923 poprvé kandidovat na zlínského starostu. Založil svoji vlastní stranu, složenou ze zaměstnanců firmy, což bylo v rámci republiky neslýchané, a postavil se do jejího čela.<sup>689</sup> Toto rozhodnutí odráželo jeho přesvědčení o primárnosti lokální politiky. Jeho cílem bylo stát se starostou. Nebyl spokojen s tím, jak bylo město řízeno a jak fungovaly městské služby, v jakém stavu

---

<sup>686</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Bat'a*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 42.

<sup>687</sup> GLOGAR, Alois, *Inspirace tří Bat'ů k rozvoji vzdělávání a podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009, s. 61.

<sup>688</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Bat'a*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015, s. 54.

<sup>689</sup> PAGÁČ, Jaroslav, *Tomáš Bat'a a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx, 1926, s. 160.



byly komunikace, jak vysoké byly ceny elektrického proudu, a že město zápasilo s dluhem a rozpočtovým deficitem.

Volební kampaň byla ostrá a agresivní. Docházelo k ostrým diskuzím i fyzickým potyčkám mezi jednotlivými stranami, zejména komunisty a baťovci. Sám Jan A. Baťa se angažoval v tzv. útvech pro podporu volebního boje, pro které se inspiroval v USA. Tyto obranné skupiny navštěvovaly schůze konkurenčních stran, zvláště komunistů, a argumentovaly ve prospěch Tomáše Bati.<sup>690</sup>

Tomáš Baťa se svou kandidátkou obecní volby vyhrál. Baťovská kandidátka získala sedmnáct křesel ze třiceti v obecním výboru. Tím se ve vývoji města „otevřela svěbytná kapitola. T. Baťa, továrník a starosta, spojoval ve své osobě důležité pravomoci – stejnou rukou byl nyní směřován dynamický rozmach obuvnických závodů i udivující rozvoj města.“<sup>691</sup> Z podnětu Tomáše Bati byla vybudována elektrárna, která zajišťovala městu levný proud, plynárna, osvětlení, moderní infrastruktura, kanalizace či vodovod (díky stavbě vodovodu, asanačním pracím a obecnému zlepšení hygienických podmínek se podařilo vymýtit každoroční tyfové epidemie, a navíc odstranit těžkou práci pro ženy, jako nošení vody, na což byla firma hrdá).<sup>692</sup> Ve městě byla udržována čistota na náklady firmy. Firma také financovala z velké části nebo zcela mnoho ze staveb a projektů, které ve městě vznikaly a které Tomáš Baťa jako starosta inicioval.

Cílem všech těchto projektů byla modernizace života obyvatel města. Jako starosta Tomáš Baťa dále posunul a prohloubil modernizaci Zlína, která byla nastartována působením jeho podniku již před jeho zvolením. Baťa vstupoval do politiky s cílem vybudovat Zlín jako moderní, čisté, vzdušné, zahradní město s vynikající zdravotní péčí a školstvím,<sup>693</sup> a to se mu podařilo.

Kromě toho Baťa jako starosta odkoupil od věřitelů městský dluh, který městu poté ve své závěti prominul. Firma Baťa dále každý rok vyrovnávala městský schodek z vlastních prostředků. Tomáš Baťa obec tzv. odpolitizoval, a spravoval ji jen na hospodářském základě.

Tomáš Baťa „začal také usilovat o vytvoření samostatného politického okresu s okresním úřadem ve Zlíně.“<sup>694</sup> Tento okres se sídlem ve Zlíně vznikl nakonec v roce 1935.

Jako starosta Tomáš Baťa vytvořil ve Zlíně dobré podnikatelské prostředí zavedením nízkých obecních daní a zrušením poplatků za obchodování na trhu, což zvýšilo počet podnikatelů a živnostníků a dalo příležitost obchodovat i těm nejchudším.<sup>695</sup> Baťovým cílem totiž nebyla jen prosperita jeho podniku,

---

<sup>690</sup> Boj o zlínskou radnici: zlínská politická přetlačovaná v letech 1908 – 1946. In: *zlin.estranky.cz*. Dostupné zde: [www.zlin.estranky.cz - pêle-mêle, odkazy - Boj o radnici - komunální politika ve Zlíně 1908 - 1946 \(5\)](http://www.zlin.estranky.cz - pêle-mêle, odkazy - Boj o radnici - komunální politika ve Zlíně 1908 - 1946 (5).).

<sup>691</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 75.

<sup>692</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 247, Dominik Čipera: Dílo žije: Dobudujme Velký Zlín!, s. 11.

<sup>693</sup> MALÁROVÁ, Kateřina, *Město Zlín pod správou firmy Baťa*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, datum obhajoby: 8. 2. 2012, s. 34.

<sup>694</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 91.

<sup>695</sup> POKLUDA, Zdeněk, Náčrt k portrétu Tomáše Bati. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 27, nebo PERNES, Jiří,

nýbrž prosperita celého kraje. Například počet živnostníků se od roku 1923 do roku 1927 více než zdvojnásobil. To zajistilo Baťovi přízeň podnikatelů a živnostníků.

Zlín se od první poloviny dvacátých let do druhé světové války, kdy byl veden ekonomicky i politicky představiteli Baťových závodů, proměnil „v silné průmyslové středisko, pěkné zabrazení město, a také v centrum světové obuvnické říše.“<sup>696</sup>

Jako starosta byl Baťa populární, druhé volby v roce 1927 vyhrála opět baťovská kandidátka s naprostou převahou, obsadila dvacet pět ze třiceti míst v obecním výboru.<sup>697</sup> Naprosté vítězství pak zaznamenala baťovská kandidátka ve volbách v roce 1931, kdy se kromě jejích členů dočkala jen jednoho mandátu strana lidová.

Kromě toho, že byl zlínským starostou, se Tomáš Baťa také angažoval v zemské samosprávě. V roce 1929<sup>698</sup> se stal členem moravského zemského zastupitelstva, kde působil jako hospodářský poradce.<sup>699</sup> Zde usiloval například o posílení správních funkcí Zlína a umístění okresního úřadu ve Zlíně.

Tomáš Baťa neměl zřejmě ambice vstupovat do celonárodní politiky, avšak pokud mu o něco šlo, neváhal zapojit síly své i svých pracovníků a snažil se rozhodování státních úředníků a politiků ovlivnit. Většinou se jednalo o věci, které byly prospěšné jak pro jeho podnikání, tak pro tzv. obecné blaho.<sup>700</sup> Stal se například členem státní silniční rady, neboť budování infrastruktury považoval za klíčové pro rozvoj podnikání. Nicméně lokální politika, prosperita Zlína a zlínského kraje, mu byla nejbližší, samozřejmě i z praktických důvodů, ale i proto, že byl proti přílišnému centralismu a pro soustředění se na region, ze kterého člověk pochází, a jeho prosperitu. V tomto smyslu můžeme jeho snahy reflektovat v souvislosti s regionalismem. Po vzniku Československé republiky se rozvinulo regionální hnutí, které odráželo kulturní, politický, hospodářský a správní rozpor mezi centrem a regiony. Regionalismus byl nejen teoretický (snažil se určit regionální specifika a jejich příčiny), ale také praktický, jako hnutí o povznesení určitého regionu politicky a hospodářsky, a jeho konečným cílem měla být hospodářská přestavba státu ve smyslu decentralizace.<sup>701</sup>

---

Tomáš Baťa a jeho politické názory. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 47.

<sup>696</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 75.

<sup>697</sup> PERNES, Jiří, Tomáš Baťa a jeho politické názory. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 46.

<sup>698</sup> Některé zdroje uvádí rok 1930.

<sup>699</sup> POKLUDA, Zdeněk, Náčrt k portrétu Tomáše Bati. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 27.

<sup>700</sup> ERDÉLY, Jenő, *Baťa - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990, s. 144-145.

<sup>701</sup> LENDEROVÁ, Milena, JIRÁNEK, Tomáš, Vývoj českého regionalismu v období mezi světovými válkami. In: *Sociologický časopis*, roč. 29, č. 3/1993, s. 386.

Po smrti Tomáše Bati se starostou města stal Dominik Čipera, a tak zůstalo vedení koncernu i města propojeno. Čipera se později podílel i na fungování Regionálního sboru zlínského, který propagoval rozvojové projekty pro východní Moravu.<sup>702</sup>

### **Politické vize a postoje Tomáše Bati**

Tomáš Baťa byl pro politickou decentralizaci, která by nechávala prostředky i pravomoci v rukou měst. Peníze, které byly ve městě vytvořeny, v něm měly zůstat a být použity na jeho rozvoj. Požadoval, aby se většina daní z obcí neodváděla do státní pokladny s následným udělováním dotací obcím, nýbrž aby zůstávala obcím, které by samy své finance kontrolovaly.<sup>703</sup> Od občanů se mělo vybrat co nejméně peněz a poskytnout za ně co nejvíce služeb. Tomáš Baťa nadřazoval lokální samosprávu a zemské zřízení nad politickou centralizaci, a zasazoval se o větší pravomoci pro místní samosprávy na místo přerozdělování. Centralizace podle Bati ochromovala podnikavost a iniciativu lidí. Podporoval naproti tomu hospodářskou autonomii, která vytváří podmínky pro vytvoření blahobytu, neboť podporuje zodpovědnost a pracovitost jedinců.<sup>704</sup>

Co se týče mezinárodního obchodu, jeho postoj je dobře znám – byl proti clům, kontingentům a jakýmkoli administrativním a obchodním překážkám pro mezinárodní obchod.<sup>705</sup> „*Národy, obraněné vývozními cly, potírají sousední národ, kterému se podařilo tyto bradby pobourati, a považují jej za svého národního nepřítele. Výsledek této úzkoprsé politiky z hlediska obuvnického a kožařského průmyslu je ten, že jedna miliarda lidí chodí bosa.*“<sup>706</sup>

Baťa neměl rád politiku jako snahu o podporu či subvence: „*Nenáviděl přidělové hospodářství a útočil na ně nejprudší kritikou. Viděl v něm poníženi občanů, kterým stát napřed bere na daních i ty prostředky, jež potřebují pro obec, a vede je tak k tomu, že běhají s kloboukem v ruce' od úřadu k úřadu, žebrajíce o přiděl na krytí schodku svého obecního hospodaření. [...] Podle jeho mínění tento způsob ničí charaktery občanů, protože při něm nejlepším starostou nebo politikem byl ten, kdo neúspěšněji obýbal hřbet. Tímto způsobem není možno, podle Baťova mínění, nikdy docílit silného státního celku, protože mu nevyrostá ten nejsilnější základ: silní občané.*“<sup>707</sup>

Na jedné straně byl pro kosmopolitní a univerzální identitu, na druhou stranu co se týče praktického vládnutí byl pro řízení na co nejmenší úrovni, aby demokracie byla v rukou voličů.

Dále byl proti státním sociálním programům, ty ve skutečnosti lidem nic dobrého podle jeho mínění nepřinášejí. Například soudí, že podnikatelé se mají chovat mravně, ale odmítá opatření, kterými by stát podnikatele k mravnímu chování nutil, mravnost totiž nejde docílit donucovacími prostředky: „*I nejcennější sociální zákonodárství jest často více ke škodě než ku prospěchu pracujícího lidu, protože podnikatelé lze sice zákonem nařídit,*

<sup>702</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006, s. 101.

<sup>703</sup> ĎURĐOVÁ, Libuše, Tomáš Baťa a jeho lidé a ve světě. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 159.

<sup>704</sup> PERNES, Jiří, Tomáš Baťa a jeho politické názory. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 48.

<sup>705</sup> Tamtéž, s. 47-48.

<sup>706</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 121.

<sup>707</sup> Tamtéž, s. 157.

*aby konal dobro, ale nelze nikoho donutit, aby se stal nebo zůstal podnikatelem. A i nejhorší podnikatel jest lepší nežli žádný. Tato vyšší mravní úroveň podnikatele vzejde nám ze zvýšení podnikavosti. Jen dobrý podnikatel zatlačí špatného. Tuhý konkurenční zápas obstará toto třídění.*<sup>708</sup>

Bat'a tedy byl proti státním zásahům do ekonomiky, avšak vyloženě se nepřihlásil k hospodářským zásadám ekonomického liberalismu a hledal řešení „*sociálních, společenských a hospodářských otázek vlastní cestou založenou na bat'ovském etosu práce a kolektivní identitě bat'ovců.*“<sup>709</sup> Tvrdil, že podnikatelé se mají chovat mravně, ale dobra nelze dosáhnout prostřednictvím sociálního zákonodárství, to je vždy proti zájmům pracujících, neboť poté hrozí, že podnikatelé skončí s podnikáním. „*Monopoly státní neb soukromé, každé omezení svobody životní a vůbec ochrana podnikatelů at' malých, at' velkých, před konkurencí domácí neb cizí vede ku poklesu výrobní morálky a překáží pokroku ve výrobě.*“<sup>710</sup>

Kouba staví oproti těmto výsostně demokratickým principům, které Bat'a obhajuje, jeho nedemokratický přístup k politice. Podle Kouby byl Tomáš Bat'a pro depolitizaci obce, tvrdil, že politické strany jsou překážkou pokroku kvůli svým chaotickým zájmům a politikaření. Stejný problém viděl v občanských intermediárních organizacích, především odborových. Zaměstnavatel zná nejlépe zájmy svých zaměstnanců a odbory k tomu nepotřebuje. Podle Kouby tento přístup pramení z Bat'ova paternalismu a odráží tak snahu řídit společnost shora.<sup>711</sup> Sám Bat'a píše: „*Co potřebuji od vás? Jen to, abyste mi pomohli odpolitizovat obec, jak jste mi pomohli odpolitizovat konzum a závodní výbor [...] Ve vedení naší malé obce jest politika zrovna tak škodlivá, jako v konzumu a v dělnickém výboru. V obci se nedělají žádné zákony, tam se vybírají a vydávají jen peníze. Buď rozumně neb nerozumně.*“<sup>712</sup> A dále: „*Odpadne-li boj politických stran mezi sebou a zmatek, který vyvolávají, budeme s to i při nepatrných přírůžkách pořádati si všechno, čeho velký závod v obci potřebuje.*“<sup>713</sup>

Tomáš Bat'a věřil v rozum a kompetenci lidí orientovat se ve světě a rozhodovat o politických a společenských záležitostech, v řeči ke spolupracovníkům řekl, že mají nejen schopnost, ale v demokratickém státě, kde spolurozhodují, také povinnost rozumět politickým, hospodářským a společenským otázkám.<sup>714</sup> Je zajímavé, že na jedné straně Bat'a evidentně věřil v kompetenci a ideje Zlíňanů, at' již jako pracovníků nebo občanů, a na druhou stranu měl tendenci je usměrňovat v jejich myšlení a vychovávat k těm „správným“ hodnotám a postojům. Nejblíže vysvětlení Bat'ova myšlení se zdá interpretace, že věřil, že musí lidi popostrčit správným směrem, směrem k tomu, co sám považoval za přirozené a zjevné ctnosti, a poté budou moci žít své životy, at' již soukromé, pracovní, či veřejné, dobře. To dokazuje Bat'ovo tvrzení, že úkolem politiků je

<sup>708</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 108.

<sup>709</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 11.

<sup>710</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 108.

<sup>711</sup> KOUBA, Karel, Co to byl Bat'ovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007, s. 298.

<sup>712</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 161.

<sup>713</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 163.

<sup>714</sup> *SOĀ Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 270, Řeči pana chefa, s. 1.

„probuditi a uvolniti životní síly obyvatelstva a řídit tyto síly tak, aby pomáhaly sobě i státu k blahobytu. Jediným prostředkem k tomuto cíli je nechat žít tyto samosprávné svazky z vlastních prostředků. Ze zúvodnění a silného života, který takto vyroste, vybudují si silné a schopné svazky znamenitou existenci.“<sup>715</sup> Tomáš Baťa se vnímal jako někdo, kdo jako vůdce vede lidi k přirozenému jednání, přirozeným ctnostem a principům, jejichž přijetí poté umožňuje lidem být aktivními tvůrci svého osudu.

### **Zlín pod vládou Jana A. Bati**

Za „vlády“ Jana Antonína Bati, ve druhé polovině třicátých let, koncern dospěl k obecnější představě o ideálním průmyslovém městě, která byla shrnuta ve firemní příručce s názvem *Průmyslové město* (1939). Jednalo se o popis jakéhosi ideálního typu města, zpracovaného na základě zkušeností s výstavbou podnikových měst. Mělo se jednat o uspořádání průmyslové společnosti a průmyslu a zajištění štěstí člověka. Kniha prezentuje názor, že průmysl ve velkých městech nemůže dobře fungovat, jelikož se nevytvoří společnost průmyslové spolupráce, ale spíše různé sociální disfunkce a davy složené z jednotlivců. Průmyslové město má být tedy menší město, kde se může vytvořit sociálně přehledná společnost, kde každý zná svoje místo a společný cíl.<sup>716</sup> V tomto ohledu je možné porovnat Fordovu představu ideálního průmyslového uspořádání, tzv. *village industries*.<sup>717</sup> Město se mělo dále budovat spíše v zaostalejších a chudších oblastech s pracovní silou nedotčenou městem. Mělo se dbát na zajištění dobrých vztahů s místní samosprávou, která by podniku pomáhala s vytvářením vzorového města (rychlé povolení staveb, zajišťování služeb atd). Stejně jako ve Zlíně se měl podnik zaměřit na komplexní služby zaměstnancům a všechny oblasti života, od sportu po vzdělání, a měl zajistit nadprůměrné mzdy, utrácené nejčastěji v podnikových provozech.<sup>718</sup>

### **Politické ambice a společenské působení Jana A. Bati**

Stejně jako Tomáš Baťa, i Jan A. Baťa měl snahu ovlivňovat veřejné mínění a politiku, s tím rozdílem, že Tomáš Baťa se vždy soustředil spíše na lokální úroveň, zatímco Jan A. Baťa chtěl ovlivňovat celonárodní politiku. Na rozdíl od Tomáše Bati, Jan A. Baťa měl větší ambice ovlivňovat politiku na státní úrovni.

S rostoucím sebevědomím a sebejistotou po převzetí podniku začal Jan A. Baťa ve druhé polovině třicátých let cítit stále větší potřebu vyjadřovat své názory na politiku a hospodářství, a ovlivňovat stav věcí v Československu. Psal novinové články (uverejňované např. v časopise *Zlín*), dopisy politikům (mj. i Edvardu Benešovi) i knihy o tom, jak by měl být, zejména po ekonomické stránce, řízen československý stát.

---

<sup>715</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 206.

<sup>716</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 96.

<sup>717</sup> Srov. *Tovární města Baťova koncernu*. Autoři zde tvrdí, že ve srovnání s fordovskou vizí byla ta baťovská zaměřena více na disciplinační a sociální charakter ideální průmyslové komunity - JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 96.

<sup>718</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 98.

Jeho kniha *Budujme stát pro 40 000 000 lidí* (1937) reprezentuje jeho ambice být „osvíceným vůdcem národa.“<sup>719</sup> Podle Holubce můžeme číst tuto knihu jako Baťův politický program, a zároveň kniha reprezentuje Baťovo utopické a vizionářské myšlení.

Kritizoval zejména levicové prvky československého hospodářství, jako bylo vysoké zdanění, vysoké celní a dopravní tarify, devizová opatření a podobně, které podle něj nevytvářely dostatečně motivující podnikatelské prostředí, nebyly dobrým lékem na krizi a způsobovaly nezaměstnanost.<sup>720</sup> Po přijetí mnichovského diktátu kritizoval zejména prezidenta Beneše za to, že nedokázal ubránit československý stát.<sup>721</sup> Jan Baťa byl typický prvorepublikový vlastenec a byl pro obranu vlasti za každou cenu.<sup>722</sup> Po mnichovské krizi začal veřejně kritizovat prezidenta Beneše za to, že kvůli němu byl rozbit stát, který jeho vláda nedala možnost národu bránit.<sup>723</sup>

Jan A. Baťa, stejně jako Henry Ford, zvažoval zřejmě dokonce i prezidentskou kandidaturu. K té byl přemlouván některými svými zaměstnanci (např. i Antonínem Cekotou), i občany, kteří ho ke kandidatuře vyzývali v dopisech (i zde vidíme paralelu s Fordem, kterého též přemlouvali ke kandidatuře občané v dopisech). Kandidaturu a vstup do politiky po krátkém váhání odmítl.

Po podpisu mnichovské dohody ale Baťa začal kritizovat zahraniční, zejména britské a francouzské politiky a diplomaty.<sup>724</sup> V jednom rozhlasovém projevu dokonce v roce 1939 oslovil britskou veřejnost, vyjádřil zklamání a rozčarování nad tím, jak Britové obětovali Československo.

Jan A. Baťa se však také rozhodl aktivně národ podpořit. V rámci sbírky na obranu státu, kterou vyhlásil guvernér Národní banky Československé Dr. Karel Engliš, daroval spolu se zaměstnanci firmy částku třicet milionů korun, což byla nejvyšší částka v republice.<sup>725</sup> V rámci akce „Tisíc nových pilotů republiky“, která vznikla z potřeby vycvičit dostatek letců pro případ ohrožení republiky, Jan A. Baťa „přispěl“ dvě stě padesáti letci z řad svých spolupracovníků, kteří byli vycvičeni ve Zlíně. Dále začal s intenzivním budováním továrny Fatra na protiplynové masky, které se dříve musely dovážet ze zahraničí. Rovněž byl vytvořen sklad pracovní obuvi v Norsku, která měla být v případě potřeby k dispozici spojeneckým vojskům.<sup>726</sup>

Svými veřejnými projevy a články v tisku se Baťa snažil dodat českému národu sebevědomí a optimismus a přesvědčit jej, že má právo i možnosti a schopnosti se bránit případnému napadení.<sup>727</sup>

---

<sup>719</sup> SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. O, Řada filmologická*, vol. 2, č. 2/2005, s. 41.

<sup>720</sup> BROŽ, Ivan, *Chlapi od Baťů*. Praha: Epoque, 2002, s. 40-41, 54-58, 62.

<sup>721</sup> Viz např. tyto články: BAŤA, Jan A., Rozhodující otázka. In: *Zlín*, roč. 7, č. 43, s. 1; BAŤA, Jan Antonín, Buďto anebo. In: *Zlín*, roč. 7, č. 44, s. 1.

<sup>722</sup> BAŤA, Jan A., *Těžké časy*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2008, s. 114-115.

<sup>723</sup> Viz např. tyto články: BAŤA, Jan A., Rozhodující otázka. In: *Zlín*, roč. 7, č. 43, s. 1; BAŤA, Jan Antonín, Buďto anebo. In: *Zlín*, roč. 7, č. 44, s. 1.

<sup>724</sup> Viz např.: BAŤA, Jan A., Po rozhodnutí. In: *Zlín – Pondělník zlínského kraje*, roč. 8, č. 39, s. 1.

<sup>725</sup> BAŤA, Jan A., *Těžké časy*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2008, s. 93-95.

<sup>726</sup> LEDNICKÝ, Václav, *Tomáš Baťa a jeho následovníci*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2009, s. 90.

<sup>727</sup> BAŤA, Jan A., Připravujme rozvoj. In: *Zlín*, roč. 7, č. 1, s. 1.

Jan A. Baťa se snažil ovlivňovat politiku i během svého válečného pobytu ve Spojených státech, kdy v předvolební kampani v roce 1939 a 1940 podporoval Rooseveltova protikandidáta v rámci demokratické strany, Millarda Tydingse, přičemž proti F. D. Rooseveltovi navíc rozjel novinovou kampaň.<sup>728</sup>

### **Přípravy Jana A. Bati na válečný konflikt**

Jan A. Baťa si poměrně brzy začal uvědomovat nebezpečí německé expanze a nacismu. Proto se baťovský koncern přibližně od roku 1937 začal připravovat na potenciální válečný konflikt. Úkolem číslo jedna bylo připravit se na možnou válku tak, aby v případě jejího vypuknutí měla firma Baťa v neobsazených zemích a v zemích nezasažených válkou tolik strojů, materiálu a lidí, aby mohla nadále fungovat, a zároveň aby byla v době začátku války co největší část „bohatství“ firmy, v podobě kapitálu, kvalifikovaných zaměstnanců, zboží, strojů i materiálu, v zahraničí, a nepadla tak do rukou Němců.<sup>729</sup>

Proto byly investovány velké částky do budování dceřiných společností v zahraničí a uvažovalo se o přemístění řídicího a výrobního centra mimo území ČSR. Z Československa byly vyváženy technologie pro potřeby zahraničních továren a mimo dosah Němců. Stejně tak začala firma do zahraničí převádět zaměstnance. Management firmy v čele s Janem A. Baťou podal pomocnou ruku svým židovským zaměstnancům, prvním potenciálními oběti v případě napadení Československa nacistickým Německem, a snažili se co nejvíce z nich přesunout do mimoevropských zemí.<sup>730</sup>

Kontroverzním tématem je údajný pozitivní vztah Jana A. Bati k italskému fašismu a německému nacismu, vycházející zřejmě z velké části z faktu, že z podpory nacismu a fašismu byl Jan A. Baťa obviněn v rámci poválečného procesu v roce 1947. Co se týče pozitivního vztahu k fašismu, k tomuto názoru se přiklání například Holubec. Podle něj Jan A. Baťa obdivoval fašismus a Mussoliniho. Uvádí, že proto začal Baťa svou cestu kolem světa v roce 1937 v Itálii, nebo že proto ve třicátých letech vycházely ve zlínských periodických články hovořící o fašistické Itálii v neutrálním, lehce kladném tónu.<sup>731</sup> Je pravda, že Baťa se vyjadřuje pochvalně o italské společnosti. Píše, že Itálie je „*vybudovaná země*“ a že italský lid a národ se

<sup>728</sup> BROŽ, Ivan, *Chlapi od Baťů*. Praha: Epoque, 2002, s. 74-76.

<sup>729</sup> POSPÍŠIL, Jaroslav, *Světla a stíny v životě Baťova ředitele Ing. Františka Maloty*. Zlín: Kniha Zlín, 2011, s. 30-31.

<sup>730</sup> Problematika pomoci židovským zaměstnancům ze strany firmy Baťa v období před druhou světovou válkou není dosud zpracována. Přímé záznamy o této „záchranné operaci“ si firma ze zřejmých důvodů nedělala. Potvrzují ji nicméně např. výpovědi zaznamenané v biografických a vzpomínkových knihách bývalých zaměstnanců, jako je Ferdinand Menčík, František Malota či Antonín Cekota. Ve Státním okresním archivu ve Zlíně se pak nachází výpověď Jana A. Bati učiněná před Nejvyšším soudem státu New York, ve které popisuje průběh a detaily záchranné akce na podporu desítek židovských spolupracovníků a jejich rodin, viz *SOkA Zlín*, fond Svit 1/2, Právní oddělení, inv. č. 183, záznam výsledku Jana A. Bati před Nejvyšším soudem státu New York, ve věci soudního sporu mezi společností Kotva, s. r. o. a Anchor Mercantile Co, Inc., s. 7-11. Jan A. Baťa popisuje pomoc židovským spolupracovníkům také ve svých vzpomínkových knihách *Těžké časy a Uloupené dílo*, viz např. BAŤA, Jan Antonín, *Těžké časy*, Krásná Líba: Marek Belza, 2008, s. 22-23, 31, dále BAŤA, Jan Antonín, *Uloupené dílo*. Krásná Líba: Marek Belza, 2012, s. 276-277. Tématu se věnuje také např. M. Marek a V. Strobach, kteří se domnívají, že nešlo o cílenou záchranu židovských zaměstnanců, ale o pragmatický přesun zaměstnanců do zahraničí v době před válečným konfliktem, viz např. MAREK, Martin, STROBACH, Vít, „Batismus, urychlená modernita a průkopnická práce“. Personální politika Baťova koncernu a řízení přesuny zaměstnanců v letech 1938 – 1941. In: *Moderní dějiny: sborník k dějinám 19. a 20. století*, vol. 18, č. 1/2010.

<sup>731</sup> HOLUBEC, Stanislav, *The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín*. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 75.

narovnal (za vlády fašismu). Tvrdí, že v Itálii „*mění člověka. Dávají mu příčinu být pyšným nikoli na ideje, ale na práci vlastní i svého národa. – Nikoliv na svobodu, ale na slušnost. Učí jej spoléhat ne na stranu, ale na vlastní práci a osobní výkon.*“<sup>732</sup> Hned na to ale Baťa tvrdí, že není fašista ani propagátor diktátorských režimů, ale že nechce vidět svět dogmatem jedné politické doktríny a vidět vše špatné, ale že se chce učit. Dále tvrdí, že v Itálii se podařilo zlomit „*pocit otravy, nihilismu, máchání rukou, pocit nejistoty a nadprávi i bezprávi lidových mas. [...] To je to, co zde udělalo z národa lenochů a žebráků národ, aspirující státi se prvním národem světa, nebo aspoň Evropy. Čím toho docíliti? Vykonanou prací, kterou je vidět. [...] Myslím, že tato brdost nad prací je cesta k velikosti.*“<sup>733</sup> Dále Baťa vyjadřuje obdiv nad tím, že italská vláda dává všechny peníze na výstavbu země a její modernizaci a prosperitu. Je tedy pravda, že se Baťovi líbily některé aspekty italské společnosti. Stejně tak se v článkách uveřejňovaných v časopise *Zlín* a dalších firemních periodících v letech 1938 a 1939 vyjadřoval pochvalně o německých realitách a hodnotách, vyzdihuje např. německou ukázenost či pracovní schopnosti. Z žádného Baťova článku ve zlínských periodících však nevyplývá kladné hodnocení režimů, které panovaly v Itálii ani Německu. Především co se týče vztahu k nacismu, je třeba upozornit, že Jan A. Baťa na mnohých místech ve svých článkách kritizuje rasismus, nacionalismus nebo německou rozpínavost. V článku s názvem *Osidlovat* z dubna 1938 například píše: „*Jakýpak je to pojem ‚národní cti‘, který způsobí, že musím pro tuto čest zabít jiné muže a snad ženy a děti? [...] Nacionalismus je méně než lidství. Rasismus není ještě lidství.*“<sup>734</sup> Stejně tak například v článku *Baťa, český Žid*, který napsal poté, co byl německým tiskem obviněn z toho, že je ve skutečnosti Žid, zesměšnil rasovou politiku a antisemitskou propagandu. Mimo jiné zde napsal, že si není jist, zda označení za Žida, byť je míněno jako urážka, není spíše kompliment, a že i kdyby Židem byl, že by se za to nestyděl a cítil by se rovnocenný každému jinému člověku na světě.<sup>735</sup>

### **Politicko-společenská vize Jana Antonína Bati**

Jan A. Baťa vyjadřoval své ideje a vize ohledně uspořádání společnosti prostřednictvím článků, projevů i knih.

Již od dvacátých let Baťovy závody pěstovaly záměry mířící k širším národohospodářským tématům. Různá zlepšení dopravy v Československu navrhoval Tomáš Baťa a po něm Hugo Vavrečka, zlepšení na úseku národního hospodářství a veřejné správy promýšleli Tomáš Baťa, Hugo Vavrečka a Dominik Čipera. V tomto prostředí se utvářelo uvažování Jana A. Bati, jenž různé náměty a úvahy převzal do knihy *Budujeme stát pro 40,000.000 lidí*.<sup>736</sup> V této knize ve druhé polovině třicátých let shrnul svůj program a vizi pro rozvoj Československa. Na realizaci jeho návrhů z důvodů měnící se situace v Evropě nedošlo.

Jedním z motivů knihy je důraz na společný cíl a účel. Aby státy dobře fungovaly a aby lidé byli schopni tvořit velká díla, společnost musí mít sdílený cíl a úkol, a musí být založena na spolupráci a důvěře. Bez společné myšlenky se státy rozpadají: „*Jakmile vedoucí a odpovědní lidé a jakmile všichni bezejmenní a poctiví*

<sup>732</sup> BAŤA, Jan A., *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937*. Zlín: Tisk, 1937, s. 39.

<sup>733</sup> Tamtéž, s. 39.

<sup>734</sup> BAŤA, Jan A., *Osidlovat*. In: *Zlín - Pondělník zlínského kraje*, roč. 8, č. 14, s. 1.

<sup>735</sup> BAŤA, Jan A., *Baťa, český Žid*. In: *Zlín*, roč. 7, č. 32, s. 1.

<sup>736</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Baťa - Inspirace pro Československo*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018, s. 64.



*pracovníci neví, k čemu pracují a k čemu mají směřovat, pozorujeme na celém národě zhlenošeni, zmalátnění, úpadek.*<sup>737</sup>

Vidíme zde u Jana A. Bati myšlení, na kterém byl vystaven Zlín. Společenství lidí, kteří pracují na společném cíli, musí být založeno na společné filozofii, transcendentním účelu, a musí být proto do jisté míry plánováno. Nemůžeme pracovat na ničem, pokud to není podepřeno společným přesahujícím cílem a ideou. Stejně jako v případě bat'ovských vizí týkajících se úsilí ve Zlíně, i zde je pro Jana A. Bat'u klíčová spolupráce v jednotě za společným cílem. Pro Bat'u je tímto přesahujícím a jednotícím cílem dosažení toho, aby Československo bylo politicky i hospodářsky silným státem a hráčem v Evropě, který má potenciál uživit až čtyřicet milionů lidí (odtud název knihy) a být dopravní spojnici mezi západní a východní Evropou (Černým mořem), což je historické poslání Československa. Cílem dle Bati je vybudovat „*silný a hospodářsky jednotný stát*“, který by byl „*kulturně i hospodářsky nejzdravějším, nejsilnějším a nejbohatším státem v Evropě.*“<sup>738</sup> Bat'a předkládá návrh, že Československo se má stát „*nejzdravější, nejsilnější, první demokracií v Evropě, abychom ze svých sil se dopracovali k tomu, být národem bez nezaměstnaných, [...] abychom ze soukromé podnikavosti za účinné spolupráce státu pozvedli využití přírodního bohatství našich zemí na nejvyšší míru, abychom se odvážili nezbytné modernisace státní správy finanční a daňové, a abychom si všechny tyto úkoly rozvrhli v jednotný plán s časovými rozvrhy a všichni na něm ze svých sil spolupracovali.*“<sup>739</sup> Zde vidíme utopické rysy myšlení Jana Bati. Zatímco mnohé z cílů, které vytyčil, jsou dosažitelné, cíl plné zaměstnanosti je nereálný, utopický. Ignoruje realitu lidské přirozenosti, stejně jako ekonomických zásad. Utopické rysy mají také Bat'ovy představy o tom, jak vytyčeného stavu dosáhnout. Práce na tomto úkolu má být podle Bati dobrovolná, ovšem na druhé straně říká, že se jí musí účastnit všichni v národě (i když dobrovolně), aby byla úspěšná. Stoprocentní „dobrovolná“ podpora kterékoli věci je však nemožná, Bat'a opět pomíjí lidskou přirozenost a je strháván utopickým myšlením.

Je těžké určit, do které politické filozofie Bat'ovy představy zapadají. To je dáno tím, že Jan A. Bat'a nebyl vyprofilovaný ani sofistikován politik ani filozof, ale stejně jako Tomáš Bat'a spíše selfmademan, který nacházel svou intelektuální cestu sám. I když jsem výše zmínila, že se nedomnívám, že Bat'a podporoval či propagoval fašismus, některé z jeho myšlenek vyjádřené v této knize či obecně ve druhé polovině třicátých let v sobě nesou autoritářské vize. Jedná se například o ideu pracovních táborů, které by byly povinné pro nezaměstnané. Tyto by navíc měly být organizovány vojensky. Zde se Bat'a podle vlastních slov odvolává na podobné tábory v USA, které tam fungovaly jako součást Rooseveltova programu New Deal. Pracovní tábory navrhované Janem A. Bat'ou měly dle něj kromě snížení nezaměstnanosti přispět ke vzdělání nezaměstnaných v určitém oboru, ale také k jejich výchově a tomu, aby si opět navykli na práci.<sup>740</sup> Stejně tak idea silného a hospodářsky jednotného státu (i když není zcela zřejmé, co tím Bat'a přesně myslí), na němž měli nadšeně pracovat všichni občané, v sobě nese utopické rysy, neboť takového stavu není možno ve svobodné

<sup>737</sup> BAŤA, Jan A., *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2013, s. 12.

<sup>738</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>739</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>740</sup> Tamtéž, s. 20-21.

společnosti dosáhnout. Baťa byl v tomto smyslu ovlivněn ovzduším doby, kdy byla tendence snažit se na chaos této éry odpovídat společenskými vizemi a ideologiemi, jejichž charakteristikou byla jednoduchá řešení na problémy a neduhy společnosti.

Na druhou stranu je třeba říci, že se Baťa ve svých společenských a ekonomických vizích přiklání spíše k liberalismu. Propaguje myšlenku, že soukromým podnikatelům a soukromé iniciativě je třeba nechat dost prostoru, podnikání nemá být omezováno předpisy, zákony, daněmi, cly, sociálními břemeny a státní šikanou, daně mají být nízké, má jich být co nejméně druhů a daňový systém má být jednoduchý. Daně má vybírat orgán co nejbližší prameni a mají být decentralizované, rozdělené na stát, zemi, okres a obec.<sup>741</sup> Stejně jako Tomáš Baťa vidí Jan Antonín problém v přerozdělování peněz: „*Zemské finance jsou do veliké míry nesamostatné. To, co jednou rukou vezmou ze státní pokladny jako příděly, vloží druhou rukou jako příděly do pokladen okresních a obecních.*“<sup>742</sup> Toto jsou myšlenky zapadající do ekonomického liberalismu. Také další Baťovy myšlenky zapadají do klasického liberalismu. Baťa si přeje prostředí právní jistoty a co nejméně zákonů, právní stabilitu. To podle něj podporuje podnikavost a blahobyt, ale také občanský cit a vůli pracovat pro stát.<sup>743</sup> Zároveň však Baťa tvrdí, že musíme při budování státu najít rovnováhu mezi státem jako podnikatelem a podnikatelem soukromým, což by jakožto idea zapadalo spíše do myšlení demokratického socialismu. Vidíme zde tedy nekoherentnost Baťova politického myšlení.

Cílem pro Baťu je blahobyt, nízká nezaměstnanost, podnikavost a podnikatelská aktivita, velký počet podnikatelů, občanská iniciativa. Podnikavost a osobní iniciativa mají být zvýšeny, i když Baťa nenabízí přímý recept, kromě práce a odvahy k iniciativě.<sup>744</sup> Opět zde vidíme práci jako lék na společenské neduhy a jako spásu.

Politické vize Jana A. Bati tedy sahají od ekonomického liberalismu (nízké a jednoduché daně, decentralizace, občanská iniciativa, podnikatelská iniciativa, kritika státní šikany atd.), přes vize demokratického socialismu (soukromá iniciativa má být omezena státními zájmy, např. obrannými, rovnováha mezi podnikáním/ekonomickými aktivitami státu a soukromými podnikateli), až po vize autoritářské (pracovní tábory pro nezaměstnané, utopická představa neexistující nezaměstnanosti, práce všech občanů pro státní cíle). V myšlení Jana Bati vidíme rozpory a nekoherentnost, což Baťa sám zřejmě nerefletoval. Zastává se například demokracie proti totalitním režimům a politické demagogii, proti kterým máme bojovat právě občanskou iniciativou či zmíněnou právní jistotou.<sup>745</sup> Ve svém nadšení pro své vize si zřejmě ani neuvědomuje utopičnost a nereálnost těchto vizí. Co se týče nekoherentnosti jeho politických vizí, je zřejmě dána na jedné straně jeho vlastními zájmy jako podnikatele (stejně tak touhou vytvořit dobré prostředí pro další podnikatele), a na druhé straně tím, že byl ovlivněn tehdejším ovzduším, které nahrávalo autoritářským

---

<sup>741</sup> Tamtéž, s. 140.

<sup>742</sup> Tamtéž, s. 131.

<sup>743</sup> Tamtéž, s. 155.

<sup>744</sup> Tamtéž, s. 159.

<sup>745</sup> Tamtéž, s. 145, 156.

společenským vizím a snahám usměrňovat společnost, i pomocí sociálního inženýrství, k požadované společenské změně. O tom, že myšlení Jana A. Bati mělo občas utopický nádech, svědčí například jeho text z roku 1923. Zde vysvětluje, proč zpíval na komunistické schůzi s komunisty píseň práce: „*Pryč s tyrany a zrádci všemi, necht' zhyne starý podlý svět. My nový život chceme na zemi, v němž nesmí býti žádných béd. Dále jen, - dále jen, - nikdy zpět! Náš prapor nade trůny vlaje, nese on – pomsty strom – lidu hněv, volnosti seje zjev, a do krvava plaje, jest na něm pracovníků krev.*“<sup>746</sup> Baťa píše, že tato píseň vyjadřuje jeho vlastní cíle a tužby. Tvrdí, že se musí odstranit tyrani lidu, tyrani veřejného mínění, kteří chtějí lidi odklonit od smyslu života (práce) a zavádějí je do duševních muk, a zrádci, kterých je hodně hlavně v politice. Zhynout má starý svět závisti a nevráživosti. Vytvoření nového života je podle Bati krásná myšlenka. Má být vybudován nový život „*poctivostí, statečností, rovností, volnosti a bratrství.*“<sup>747</sup> Má být vybudován život, v němž nesmí být žádných béd, musíme jít dále za lepší práci a větším blahobytem, za uzdravením veřejného života, z potřeby sloužit lidem.<sup>748</sup> Lze říci, že jak komunisté, tak Jan A. Baťa měli podobný cíl v tom smyslu, že chtěli vybudovat novou společnost, nový společenský řád, přičemž touha po něm vyplývala z překotných společenských a ekonomických změn devatenáctého století.

Další knihou, ze které můžeme vyčíst sociální vize Jana Bati, je kniha *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937* z roku 1937, ve které Baťa shrnuje své poznámky, postřehy a úvahy ze své obchodní letecké cesty kolem světa. I úvahami v této knize se Baťa většinou přihlašuje k ekonomickému liberalismu. Stejně jako Tomáš Baťa byl i Jan Antonín proti clům a kontingentům. Podle Jana Bati se jedná o nelidskou a neslušnou myšlenku soběstačnosti jednotlivých států, která přivede svět do záhuby, a pokud se „*neuvolní vzájemná výměna zboží, peněz a lidí mezi státy, tak musí nezbytně dojít k velkovýměně bomb a šrapnelů, zajatců a smrti.*“<sup>749</sup> Staví se za nízké daně, minimum ekonomických regulací, náboženskou a politickou svobodu, (proti povolení k obchodování, proti kartelům, syndikátům či monopolním cenám). Zasazuje se za hospodářskou svobodu, která podle něj „*vede k velikosti každého jednotlivce a tím všech dohromady. Omezování vede k malosti a ještě větší malosti ducha i života. Svoboda obchodu. Osvícenost národů. Blahobyt světa. Všechno to souvisí. Svoboda politická bez svobody hospodářské je jenom diktaturou horšího druhu, nežli ta politická. Omezuje rozvoj národa, protože člověka. Člověk hospodářsky svobodný může se rozvíjet, člověk politicky svobodný může býti hospodářským mrzákem. Svoboda hospodářská, to je heslo budoucího náporu intelektuálních sil našeho národa, chceme-li se opravdu udržeti jako svobodný stát.*“<sup>750</sup> Proto máme skrze hospodářskou svobodu budovat zámožnost, kde budou lidé sobě rovni v bohatství, a kde zbude i na ty, „*jež osud postihl*“, ne rovni v chudobě jako v Rusku.<sup>751</sup> Blahobyt je výsledkem práce a svobody.

<sup>746</sup> BAŤA, Jan A., Píseň práce. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 29.

<sup>747</sup> Tamtéž, s. 29.

<sup>748</sup> Tamtéž, s. 29.

<sup>749</sup> BAŤA, Jan A., *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937*. Zlín: Tisk, 1937, s. 73.

<sup>750</sup> Tamtéž, s. 134.

<sup>751</sup> Tamtéž, s. 134-135.

Stejně jako Tomáš se Jan A. Baťa domnívá, že za hospodářským úspěchem národů je nejen hospodářská svoboda, ale také náboženství, které ovlivňuje jednání lidí a jejich zvyky.<sup>752</sup>

Na druhou stranu ze spisů Jana A. Bati vyplývá, že by byl pro odstranění autonomie států co se týče obrany, rozhodování vojenského a diplomatického. Nejen že vychvaluje Společnost národů a věří ve světovou organizaci. Společnost národů by měla pole Bati zakázat národní armády a sama disponovat vlastní armádou, která bude ve světě udržovat mír. Jakkoli to můžeme vnímat jako reakci na éru, ve které Jan Baťa žil, ve které bylo nebezpečí války eminentní, jedná se o myšlenku nejen utopickou, ale také nebezpečnou. Na druhou stranu musíme upozornit, že Baťovy myšlenky v tomto směru neodpovídaly jeho činům, neboť v období před druhou světovou válkou, kdy cítil nebezpečí válečného konfliktu, přijal několik opatření odporujících této myšlence (spolu se svými zaměstnanci daroval státu třicet milionů korun ve sbírce na obranu republiky, či v rámci akce „Tisíc nových pilotů republiky“ přispěl dvě stě padesáti letci z řad zaměstnanců).

### **Firma Baťa jako inspirace pro Zlínsko**

Již krátce po založení firmy Baťa, v prvních dvou dekádách dvacátého století, začaly vznikat ve Zlíně další obuvnické továrny, které navazovaly na firmu Baťa a inspirovaly se jí. Jejich zakladatelé se často rekrutovali z bývalých zaměstnanců firmy Baťa.<sup>753</sup> Již před válkou se Zlín stal v rámci monarchie významným centrem výroby obuvi. Zakládány byly ale také firmy podnikající v jiných odvětvích, a hospodářský boom, nesený již před válkou do velké míry firmou Baťa, sebou nesl i rozvoj různorodých odvětví.

V meziválečném období měla expanze firmy Baťa ještě větší vliv na zlínské podnikání. Snaha firmy o podnikatelskou soběstačnost způsobila absenci středně velkých subdodavatelů, avšak vyžadovala menší živnosti a podniky zajišťující momentální potřeby. Malé podnikání zažívalo v tomto období boom, především ve službách, obchodu a živnostech. To bylo dáno nejen koupěschopností obyvatel, ale také politickými opatřeními Tomáše Bati. Jednalo se například o značné snížení obecní přírážky k daním. Tomáš Baťa srazil místní přírážky ke státním daním, (které tvořily největší část obecních příjmů), které zatěžovaly zejména drobné podnikatele, živnostníky a střední třídu. V roce 1923 byly obecní přírážky ve Zlíně tři sta padesát procent, do roku 1928 se je podařilo srazit na dvě stě procent.<sup>754</sup> Kromě toho byl rozvoj podnikání dán také tím, že firma Baťa budovala Zlín jako moderní město – rozvoj infrastruktury a sítí podnikání usnadňoval.

Firma Baťa navíc zaměstnance podporovala v tom, aby si zakládali vlastní živnosti. Ve Zlíně tak přibývalo nových obchodníků, podnikatelů a řemeslníků.<sup>755</sup> Například Tomáš Baťa uvádí v textu z roku 1923, že v roce 1893 bylo ve Zlíně patnáct obchodů, zatímco v roce 1923 to bylo devadesát jedna, přičemž na konci

---

<sup>752</sup> Tamtéž, s. 99-100.

<sup>753</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 80.

<sup>754</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 170, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Baťa/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Baťa, číslo 48, 5. prosince 1930, s. 12.

<sup>755</sup> *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 251, Dominik Čipera: Dílo žije: Dobudujme Velký Zlín!, s. 15.

devatenáctého století byla většina z živností malá, zatímco nyní jejich majitelé často zaměstnávají pomocníky a jejich živnost se rozrostla.<sup>756</sup>

Podle Cekoty byl dán příliv živnostníků a jejich hospodářský vzestup především inspirací, kterou Baťa poskytoval Zlínu a okolí – příklad úspěšného podniku. Živnostníci podle něj museli pochopit, že „*rozkvět jeho živnosti a jeho blahobyt je závislý na rozvoji průmyslu, který dává lidem mzdy, a na povinnosti živnostníka posloužit dobře zákazníkovi, stále zdokonalovat tuto svoji službu, učit se od těch, kdo svoji službu konají dobře, a nenechat se svádět ke nenávisti ke nim.*“<sup>757</sup>

### **Zlín jako utopie**

Pokusme se nyní zodpovědět otázku, na kterou se snažili najít odpověď již jiní autoři: do jaké míry můžeme budování firmy Baťa a výstavbu Zlína jako podnikového města nazvat pokusem o vytvoření utopie. Problém je, že znaky a charakteristiky utopie nejsou přesně definovány, a utopií či ideálních společností je mnoho různých druhů. Podívejme se nyní na některé znaky, které jsou obvykle spojeny s utopickými společnostmi či utopickými představami, a srovnáme je s baťovským Zlínem.

Mnohá utopická díla i představy (stejně jako představy o ideální komunitě) jsou založeny na představě společnosti řízené do detailů vědou, technikou a věděním, či prostě pravidly a řádem.<sup>758</sup> Tento rys je typický zejména pro městské utopie, respektive koncepty ideálního města. Jedná se o žádost, aby každý aspekt sociálního řádu byl kontrolován,<sup>759</sup> a na myšlenku, že ideální společnost musí být plánována a systematicky a racionálně konstruována. Díky tomu je dosahováno obecného blaha, prospěšného díla a harmonické společnosti. Na první pohled se zdá, že tento znak můžeme vztáhnout k baťovským snahám ve Zlíně. Firma se nepochybně snažila prostřednictvím racionality, řádu, přísného dodržování daných pravidel a vědy plánovat a řídit mnohé ze zlínské reality. Mnohé aspekty života ve Zlíně byly racionálně plánovány. Na druhou stranu nelze říci, že by se celá výstavba Zlína a všechna pravidla zde řídila a byla vytvářena na základě plánu. Velké množství aspektů výstavby podnikového města reagovalo na aktuální praktické potřeby a problémy. Příkladem může být důraz na čistotu a hygienu v domácnostech, který reagoval na špatnou hygienickou situaci a epidemie nemocí po první světové válce. Stejně tomu bylo se standardizací a unifikací baťovských domků, která vycházela více než z čehokoli jiného z praktických problémů, především ceny. A konečně třetím příkladem může být firemní vzdělávání a školství, které v prvopočátku vzniklo z praktické potřeby vychovávat kvalitnější pracovníky, než které vychovávalo státní školství.

---

<sup>756</sup> Statistický důkaz o vlivu našeho závodu na vzrůst města Zlína. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 10.

<sup>757</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 179.

<sup>758</sup> MAŘÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996, s. 1363.

<sup>759</sup> CLAEYS, Gregory, SARGENT, Lyman T. (eds.), *The Utopia Reader*. New York: New York University Press, 1999, s. 3.

V souvislosti s konceptem ideálního města, který můžeme datovat do antiky, je spojeno několik rysů, o kterých můžeme říci, že se doslova, nebo metaforicky, týkají baťovského Zlína: uznání klíčové role zakladatele či zakladatelů města jako těch, kteří dali městu právo a racionální řád; dále fakt, že ideální město je systematicky organizováno, a ačkoli je v něm prostor pro soukromí a soukromé aktivity, tyto se dějí v rámci veřejného řízení a kontroly; město jako soběstačná entita, především co se týče kreativity, spirituality, vědění, „*všeho, co je třeba pro kultivaci dobrého života*“;<sup>760</sup> filozofie města je vyjádřena architekturou, která často přetrvává i po kolapsu města jako komunity a jejích institucí.<sup>761</sup>

Dalším znakem typickým pro utopie je bourání starého, nedokonalého, které musí být nahrazeno novým, dokonalým. V tomto smyslu jsou vyjádření Tomáše Bati mnohdy utopické, bourání starého a výstavba nového je zmiňováno stále dokola.<sup>762</sup> Tomáš Baťa opakovaně hovoří o budování nové společnosti a nového člověka. Uveďme několik citací ze spisů a projevů Tomáše Bati dokládajících tento způsob myšlení: „*Kolo udělalo z našich dětí jiné lidi a naše děti udělají z nás jiný národ*“;<sup>763</sup> „*Naši obec budovali lidé, kteří neznali život. [...] My chceme vybudovati v naší obci svobodného člověka, který se usmívá na celý svět, ale především na své sousedy. Člověka, který pocítí uje plnou radost ze života*“;<sup>764</sup> „*Jsem přesvědčen, že velká většina Váš byla by nadšena tím novým životem, který budujeme. [...] řekli byste to, co jsem slyšel ze sta úst zabořklých lidí, když uviděli naši práci vlastníma očima. Tito mi řekli: „Pane Baťo, já jsem již starý, mne nepředěláte, ale já se nějak užívám. Ale přijměte mého syna a vytvořte z něho toho nového člověka, jak ho tvoříte z těch tisíců mladých lidí, které vychovááte*“;<sup>765</sup> „*Tak, jak bylo třeba zlepšiti lidskou společnost, aby mohli býti vynalezeni tak důmyslní pomocníci člověka (stroje – pozn. autorky), tak třeba vybudovati a zlepšiti žijícího člověka, aby dovedl plně využití těchto velikých a vzácných plodů osvobozeného lidského ducha*“.<sup>766</sup>

V rétorice Tomáše Bati vidíme utopickou orientaci na budoucnost a naději, že v budoucnu budou vymýceny neduhy, a to skrze výchovu a vylepšení jedince. S tím souvisí zlínský důraz na kult mládí, stejně jako na vzdělávání a výchovu. Kult mládí je jedním ze znaků typickým pro utopické vize dvacátého století. Tento znak je výrazně přítomen ve Zlíně. Většina zaměstnanců firmy byla mladých, a kult mládí (který byl obecně rozšířen v meziválečném období) sehrál ve Zlíně důležitou roli. Mladý člověk, zejména mladý muž, měl být „*zárukou možnosti rozšíření a uplatnění nových ideálů – mládí bylo využito pro prosazení společensky reformně angažovaných cílů a to velmi promyšlenými a psychologicky atraktivními prostředky*“.<sup>767</sup>

<sup>760</sup> KUMAR, Krishan, *Utopianism (Concepts in Social Thought)*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1991, s. 14.

<sup>761</sup> Tamtéž, s. 14.

<sup>762</sup> Bourání starého se týká jak města Zlína (starý Zlín měl být zbourán a mělo být vystavěno nové, dokonalé moderní průmyslové město), tak způsobu výroby (přeměna z tradiční na průmyslovou), po budování nové moderní průmyslové společnosti a člověka do ní se hodícího.

<sup>763</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 117.

<sup>764</sup> Tamtéž, s. 181.

<sup>765</sup> Tamtéž, s. 281.

<sup>766</sup> Tamtéž, s. 308.

<sup>767</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 19.

Všechny ideologie dvacátého století byly propojeny s kultem mládí, neboť mladí lidé byli pro tyto ideologie tvárným materiálem a sociální skupinou, která je nespokojená se stávajícím světem kontrolovaným střední a starší generací. Bratři Bat'ové často směřovali své projevy k mladým lidem a zdůrazňovali sílu, odvalu, disciplínu a podřízení se kolektivu.<sup>768</sup>

Steinführerová uvádí jako jeden z důkazů toho, že Zlín byl projektován jako utopie, důraz na školství, vzdělávání a výchovu zaměstnanců a obyvatel Zlína. Tento důraz vycházel z předpokladu, že lidé zde nebyli „připraveni na velký modernizační experiment, že se neshodují s ideálem ‚nového průmyslového člověka‘.“<sup>769</sup> Vzdělávání a výchova jsou vždy součástí utopického myšlení, neboť díky nim lze dosáhnout požadované transformace jedinců.

Na druhou stranu je možné říci, že na rozdíl od mnohých jiných utopických programů první poloviny dvacátého století, v bat'ovských představách není cílem vytvořit člověka nereálného, který bude bez vlastního rozumu následovat představu tvůrce utopie. Na jednu stranu Tomáš Bat'a hovoří o osvícení člověka prostřednictvím změny jeho prostředí, tvrdí, že je „marné vymyslet nové formy sociálně-hospodářské, dokud nezměníme, neosvítíme člověka, jenž v nich má žít.“<sup>770</sup> Hned dále ale říká, že „generace, která si jasně uvědomí hospodářské souvislosti, vytvoří si bez námahy a bez převratů i nové formy lepšího bytí. [...] Musíme se starati o to především, aby lidé rozuměli tomu co sami vytvořili.“<sup>771</sup> Člověk má tedy být aktivním a racionálním tvůrcem svého osudu a osudu své společnosti. Má být vzdělaným, politicky aktivním, myslícím a iniciativním, racionálně uvažujícím, který bude aktivně určovat svůj osud a osud společnosti, ve které žije.

Myšlenky Tomáše Bati, které mají utopický nádech, byly zaměřeny většinou prakticky – nový člověk byl budován proto, aby byl úspěšný v novém průmyslovém světě, nová společnost byla budována, aby zajistila firmě prosperitu, stroje a technologie byly neustále hledány lepší a novější proto, aby ulehčily práci a odstranily dřinu, atd.: „Je důležitější otázky nežli ta, jak zlepšit a zpříjemnit život nás všech? Jak ulehčit práci rolníků a zvýšit výnos jejich polí a luk? Jak osvobodit lidi, pracující v průmyslu, od dřin a zvýšit jejich mzdy využitím sil mechanických a sil přírody? Jak ozdravit naše vesnice a města a pomoci svým dětem, aby vyrůstaly ve zdravé, silné pokolení?“<sup>772</sup> „Naším cílem jest však zabrazení město, plné slunka, vody, občerstvující zeleně a čistoty, město nejvyšších mezd, kvetoucích živností, obchodů a řemesel, město s nejlepšími školami. Naši ctižádostí je osvoboditi všechny naše ženy od posledních zbytků domácí dřiny a pomoci jim vybudovati domov, který by byl jejich pýchou.“<sup>773</sup> Někteří autoři nazývají Zlín tzv. materializovanou utopií, tedy

<sup>768</sup> HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Bat'a's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009, s. 72.

<sup>769</sup> STAINFÜHRER, Annett, Uncharted Zlín: The Forgotten Lifeworlds of the Bat'a City. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Bat'a's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 113.

<sup>770</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 284, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 6.

<sup>771</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 284, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?, s. 6.

<sup>772</sup> BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013, s. 211.

<sup>773</sup> Tamtéž, s. 185.

utopií, kdy je vize společnosti sladěna s praktickou realitou (praktickými požadavky každodenního života proto, aby byla uskutečnitelná v praxi).<sup>774</sup>

Domnívám se, že bat'ovské vize a snahy ve Zlíně nebyly skutečným pokusem o vytvoření utopie. Ač měly utopický nádech a mnohé charakteristiky většinou spojované s utopií, bratři Bat'ové pracovali s lidskou povahou a realitou, jaká je. Zatímco utopisté zpravidla očekávají výstavbu člověka nadřirozeně dokonalého, bratři Bat'ové se snažili pouze o to, aby stávajícího člověka pozvedli, inspirovali ke změně myšlení, jednání a návyků, avšak v rámci toho, co bylo reálně možné a v praxi prospěšné nejen Zlíňanům samotným, ale také firmě. Uvědomovali si lidské limity a přirozenost. Bat'ovské imperativy, které se týkají lidského jednání, postojů a myšlení, vyjádřené například ve firemních heslech, vycházejí z pozorování života a jsou založeny na obecných pravdách, jak žít dobrý život. Jejich vize byly založeny a vycházely z praxe, a stejně tak často nebyly teoretickým plánováním a sociálním inženýrstvím, nýbrž reakcí na konkrétní praktické problémy a potřeby firmy.

### **Vize versus jejich uskutečnění**

Tomáš Bat'a, a po něm i Jan Antonín, se snažili vytvořit moderní průmyslové bohaté město, organizované okolo moderní továrny, se špičkovým zdravotnictvím, školstvím, službami a volnočasovými aktivitami pro průmyslového člověka. To se nepochybně podařilo. Ačkoli urbanismus i životní úroveň se ještě ve dvacátých letech především kvůli vysoké migraci potýkaly s problémy, ve třicátých letech můžeme říci, že se život ve Zlíně blíží k ideálu firemního města, s vyspělou infrastrukturou, urbanismem, nejmodernější architekturou, s továrnou založenou na nepokročilejších technologiích, strojním vybavením a manažerských metodách. Realizace vizí Tomáše Bati byla usnadňována tím, že zlínský region byl v době vzniku a budování firmy velmi málo industrializován, což dávalo velký prostor pro modernizační a industrializační snahy firmy. Region byl navíc sociálně a geograficky do určité míry uzavřen. Oboje znamenalo, že „Bat'ův sociálně ekonomický koncept tak neměl kdo „rušit“.“<sup>775</sup>

Bat'ova vize týkající se „zámožnosti všem“ se v realitě naplňovala. Díky snížení místních daní i zvýšení koupěschopnosti Zlíňanů přál Zlín podnikání a přibývalo živnostníků a podnikatelů. Zvyšovaly se mzdy a úspory Bat'ových zaměstnanců, platy zaměstnanců zde byly zhruba třikrát vyšší než byl tehdejší celorepublikový průměr, životní úroveň Zlíňanů stoupala, a úspěch firmy (vyšší daňové odvody do státní pokladny) pomáhaly celé republice: „Z toho, co firma Bat'a ušetřila na místních daních, vyplácela každoročně dotace do rozpočtu města Zlína – na výstavbu škol, komunikací a další rozvojové programy.“<sup>776</sup>

---

<sup>774</sup> RESSOVÁ, Jitka, Materialized Utopia: Domestic Living Culture in Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Bat'a's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 238.

<sup>775</sup> KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Bat'a v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014, s. 9.

<sup>776</sup> POKLUDA, Zdeněk, *Člověk a práce: Z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and Work: The Vision and Principles of Economics of Tomáš Bat'a*. Zlín: Nadace Tomáše Bati a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015, s. 25.



S vizí „zámožnosti všem“ souvisí vize o neomezených možnostech pro sociální mobilitu. Bylo deklarováno, že každý, i když začíná na nejnižší pozici, může dosáhnout ředitelské pozice, že každý má začínat od píky, ale díky tvrdé práci a schopnostem může dosáhnout takových úspěchů, jaké mu jeho schopnosti dovolí. Antonín Cekota například napsal: „*Svou práci tvoříme úplně nové poměry. Bylo kdysi výsadou bohatých, že si mohli opatřit vzdělání nezbytné ke konání odpovědných prací, protože měli čas i peníze k nabytí takového vzdělání. Organizace naší práce ruší tato privilegia, protože dává každému čas, peníze i příležitost dostat se tak daleko, na kolik stačí. Je naší povinností uvolnit lidem dráhu.*”<sup>777</sup> Tomuto ideálu firma dostála. Tvrdá práce, schopnosti a iniciativa posouvali jedince kariérně dopředu. Jak vzpomínají pamětníci, firma v každém viděla potenciál a byla snaha je posouvat stále dál: „*Víte, takový byl celý ten systém, že byli lidé sledováni. Myslím tedy v dobrém, že byl zájem o jejich práci a pracovní postupy, všechno se o nich vědělo; ale spíše z toho hlediska, aby se mohlo lidem pomoci. Nebylo cílem někoho sledovat proto, aby se na něj něco vědělo. Víte, ten systém byl hodně individuální, snažil se lidi chránit a pomáhat jim.*”<sup>778</sup> Pokud někdo ukázal iniciativu a dobře pracoval, měl postup a úspěch zajištěn. Na druhou stranu tento ideál nemohl být realizován stoprocentně, neboť firma samozřejmě potřebovala jen určitý počet lidí na vedoucích pozicích (tento problém byl částečně řešen odchodem žen po svatbě).

Realizaci Baťovy vize podnikání jako služby obecnému dobru podporují dopisy a vyjádření firmy, uveřejněných v tisku na podporu Tomáše Bati při volbách roku 1923. Tyto dopisy ukazují, že (alespoň) tyto zaměstnanci viděli Tomáše Baťu jako podnikatele, který myslí na dělníky a jejich dobro.<sup>779</sup> Byl viděn jako někdo, kdo přinesl do města blahobyt, jako podnikatel, který nepracuje jen pro sebe, ale pro všeobecné dobro.<sup>780</sup> Například v dopise volební komise Tomáši Baťovi z 1. září 1923 zaměstnanci vyjadřují uznání, že

<sup>777</sup> SOkA Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, A. C.: Škola vědců.

<sup>778</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 188 – rozhovor se Svatoplukem Jabůrkem.

<sup>779</sup> MALOTA, Čeněk, Svůj k svému! In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 31.

<sup>780</sup> Samostatnou kapitolou v baťovské historii by poté byla pomoc Zlíňanům v době první světové války, která je hojně zmiňována v dopisech uveřejněných v *Našich volbách*. V jednom z nich například občané vypovídají, že Baťa vytvořil dnešní blahobyt Zlína, a že za války prokázal lidskost a sociální citění „*jako žádný jiný v celé tehdejší rakouské říši*“ (Protestní listina. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 15). Pamětník A. Jambor vypočítává skutky Tomáše Bati za války. Podle jeho vzpomínek se za války zachránilo mnoho lidí prací u Bati, který je vyreklamoval z vojny díky armádním zakázkám. Firma také prodávala potraviny za nízké ceny a vařila obědy za nízké ceny (do jídelny chodili i chudí a nemocní z města zadarmo), v době, kdy mnoho lidí trpělo hladem. V době války zvyšoval mzdy, čímž pomáhal i živnostníkům ve městě, firma obstarávala pro dělníky uhlí a dřevo. Stejně tak ve vzpomínkách na práci u Bati ve zlínském archivu vypovídá jiná pamětnice, že za války závod opatroval „*potřebné poživatiny*“, o které byla jinde nouze (viz *SOkA Zlín*, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 100). „*Či to byla vlastně práce, kdo byl tou hybnou silou, kdo byl tím organizátorem, kdo byl tím neúnnavným pracovníkem pro dobro lidu? Byl to pan Tomáš Baťa, který si vzal za úkol neshromažďovati majetek pro sebe, ale pomáhati potřebným a všude tam, kde je pomoci třeba a kde se pomoci dá. Byl jsem v různých závodech, ale neshledal jsem nikde, kde by šéf firmy vydržoval tolik chudých studentů a podporoval tolik vdov, a žádný starý dělník nebo zřízenec nebyl propuštěn, aby mu nebyla poukázána doživotní podpora*“ (JAMBOR, A., *Vzpomínky na uplynulá léta, která jsem prožil jako dílovedoucí u fy. T. a A. Baťa*. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 26). Další pisatel Brůna vzpomíná, jak Tomáš Baťa v průběhu války podporoval jeho rodinu, když on byl na vojně (viz BRŮNA, Bez názvu. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 28). Podle A. Jambora si Tomáš Baťa vzal za úkol „*pracovat pro lidi, pro povznesení svého rodného města a udržení pořádku všude a ve všem*“ (JAMBOR, A., *Vzpomínky na uplynulá léta, která jsem prožil jako dílovedoucí u fy. T. a A. Baťa*. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 26).

cílem Tomáše Bati je povznést jejich blahobyt a povznést město Zlín na velké a bohaté, a tvrdí, že toto Bat'ovo přání berou za svou povinnost.<sup>781</sup> Pisatelé kvitují, že se díky úspěchu Bat'ovy továrny ve Zlíně rozvíjí živnosti a obchod a město vzrůstá. Bat'a dle většiny sleduje rozvoj průmyslu, aby mohl zaměstnávat více a více dělníků, jde mu o zvelebení Zlína a tím všech jeho obyvatel. Republika má mít více takových továrníků, jako je Bat'a. Jan Vrzalík např. píše, že Bat'a si „*vytknul za životní cíl prospívati občanům svého rodného města a okolí.*“<sup>782</sup> Verner píše, že Bat'a nezapomněl na „*svoji dřívější chudobu a s každým promluví a taky spořádanému dělníku ve všem vypomůže,*“ a dále připomíná, kolik za Bat'ova působení ve Zlíně lidé vydělali, a kolik životů a bíd bylo díky podniku zachráněno. Lidé mají dle něj hlasovat pro Bat'u, i když jen pro zkoušku, aby viděli, „*jaký bude rozdíl mezi titulárním komunistou a lidsky smýšlejícím kapitalistou.*“<sup>783</sup>

Další zaměstnanec/obyvatel (F. Krumpolc) Zlína tvrdí, že Bat'a „*má na mysli, použití svého jmění ve prospěch všech a nikoliv jen pro sebe samého.*“<sup>784</sup> Bat'a se dle něj snaží co nejvíce vyhovět zákazníkovi, neboť to přináší objednávky, a díky výtěžkům z těch může „*zopatřit dělníkům vždy víc a více práce a tím postavit dělníka poněkud výše, aby mohl žít životem lepším.*“<sup>785</sup>

S ohledem na názory zmíněných pamětníků musíme ovšem reflektovat fakt, že svědectví těchto pamětníků byla k uveřejnění vybrána samotnou firmou. Kolik bylo ve Zlíně občanů, kteří měli neutrální či negativní postoj, není dnes asi již možné zjistit.

Další vizí bylo vytvoření vzorové komunity, založené na společné práci, loajalitě k firmě, společných hodnotách, firemní kultuře a identitě.

Zdá se, že i toto se do značné míry naplnilo, je však těžké určit, do jaké míry, co z toho bylo skutečností a co spíše jen „*reklamním sloganem či propagační idealizací vzdálenou skutečnosti.*“<sup>786</sup>

Tomáši Bat'ovi se nepochybně podařilo vytvořit komunitu založenou na společné organizaci času; každodenní čas a rutina zaměstnanců byla určována továrním životem, kdy podnikové „*instituce určovaly rytmus města a jeho tempo.*“<sup>787</sup> Komunita byla formována okolo továrny a práce.

Co se týče ideálu komunity spolupráce, zdá se (podle vyjádření zaměstnanců uveřejněných v pamfletu *Naše volby* (nepochybně ovšem vybranými firmou) i podle rozhovorů s bývalými zaměstnanci), že tento ideál byl do značné míry realizován. Například v textu (jednom z dopisů zasláném Tomáši Bat'ovi) zaměstnanci tito vyjadřují názor, že ve Zlíně se pracuje bez záští a konfliktů, bez politiky a stranických zájmů, s důvěrou

<sup>781</sup> Prohlášení našich zaměstnanců. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Bat'a*. Zlín: Bat'a, 1923, s. 11.

<sup>782</sup> VRZALÍK, Jan, Občané zlíňští! In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Bat'a*. Zlín: Bat'a, 1923, s. 42.

<sup>783</sup> VERNER, Volební návrh k dělníkům. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Bat'a*. Zlín: Bat'a, 1923, s. 42-43.

<sup>784</sup> KRUMPOLC, F., K řeči našeho šéfa. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Bat'a*. Zlín: Bat'a, 1923, s. 26.

<sup>785</sup> Tamtéž, s. 26.

<sup>786</sup> JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Bat'ova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016, s. 728.

<sup>787</sup> STAINFÜHRER, Annett, *Uncharted Zlín: The Forgotten Lifeworlds of the Bat'a City*. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Bat'a's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 111.

v zaměstnavatele, který umí hospodařit s plody jejich práce. Tvrdí, že dobro všech spočívá ve vzájemné spolupráci. Všichni dělníci i obyvatelé města spolu staví velké dílo.<sup>788</sup>

Dnes už je těžké určit, jakým procentem zaměstnanců a obyvatel Zlína byly společná identita a společné hodnoty internalizovány. Ale zdá se, že Zlín jako komunita založená na společné identitě a určitých hodnotách skutečně existoval. Druhou otázkou tedy je, do jaké míry zaměstnanci přijali hodnoty firmy, identitu, ke které byli vychováváni, a jaký měli skutečně přístup k podniku a jeho představitelům. Na tyto otázky nám můžou pomoci odpovědět vzpomínky pamětníků, rozhovory s nimi, do určité míry i dopisy, projevy či texty zaměstnanců otištěné například v podnikových periodících.

Podle výpovědí pamětníků se zdá, že se bratřím Baťovým podařilo ovlivnit myšlení zaměstnanců a jejich hodnotové zaměření. Hodnoty, které jim dala práce ve firmě, se skutečně staly součástí jejich identity natrvalo.<sup>789</sup> Jak vzpomíná pamětnice Jindra Jabůrková (absolventka BŠP): „*Musela jste pochopit nejprve ten systém a ty myšlenky, které ten systém tvořily a přijat je za své. Pak vám celá ta výchova a život dával smysl.*“<sup>790</sup> Pamětníci se shodují, že i když byla práce/studium u Baťů tvrdá, ovlivnila je pozitivně na celý život. Shodují se na tom, že tato zkušenost je naučila pravdomluvnosti, samostatnosti, odvaze, osobní zodpovědnosti, zdravé soutěživosti, umět si se vším poradit a nebát se. Naučili se disciplíně, což jim dovolilo poradit si s každým úkolem.<sup>791</sup> Pamětník František Šumpela zase vzpomíná, jak důležité byly pro mladé muže hodnoty a zásady, které jim byly předány: „*Vše bylo otázkou výchovy a zásad, které zavedl Tomáš Baťa. Ta soutěživost byla opravdu velmi zdravá a čestná. [...] Naučili jsme se dodržování zásad daného slova. [...] Hlavní zásadou bylo dodržovat čas a dané slovo. [...] Mezi námi, mladými muži, neexistovalo, aby se někdo přizíval na úspěchu druhého nebo se tzv. škrábal nahoru po zádech jiného člověka.*“<sup>792</sup>

Stanislav Křeček ve své vzpomínkové knize o práci u Baťů *Má dáti – dal* píše, že: „*rozhodující a trvalý vliv na celý můj život měla leta prožitá v Baťových závodech ve Zlíně, [...] hlavně proto, že jsem se tehdy mnohému naučil a mnohé pochopil a stal se – alespoň si to myslím – člověkem průmyslového věku.*“<sup>793</sup>

O tom, že baťovské zásady a výchovu přijali za své především mladí zaměstnanci - muži v Baťově podniku, svědčí úryvek ze vzpomínkové knihy *Nešední osudy Baťova exportéra*, kde autor píše, že „*mladí muži byli zvláštním druhem lidí u firmy, školených a trénovaných. Ovládali pravidla a baťovský systém, byli disciplinovaní, a jak se zdálo i neuznávající dostatečně jiná zaměření nebo vzdělání.*“<sup>794</sup>

<sup>788</sup> My a zlínské občane. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa*. Zlín: Baťa, 1923, s. 11.

<sup>789</sup> MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013, s. 697.

<sup>790</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 97 – rozhovor s Jindrou Jabůrkovou.

<sup>791</sup> Tamtéž, s. 99 – rozhovor s Jindrou Jabůrkovou.

<sup>792</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 100 – vzpomínka Františka Šumpely.

<sup>793</sup> KŘEČEK, Stanislav, *Má dáti – dal: Účtoval jsem u Baťů*. Zlín: Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, 2015, s. 10.

<sup>794</sup> KRUTIL, Inocenc, *Nešední osudy Baťova exportéra: o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM, 2014, s. 10.

Absolventka BŠP Olga Valdecká vzpomíná na to, jak studenti Bat'ových škol cítili hrdost na závod a město. Byli hrdí na to, do jaké skupiny patří, bat'ovský stejnokroj jim dával pocit, že někam patřili: „*Písmeno B, které jsme měly na levém rukávu modrého stejnokroje, zavazovalo nás ke čestnému jednání, poctivosti, pravdomluvnosti, k reprezentaci fy. Bat'a.*“<sup>795</sup>

V hodnocení absolventů BŠP se opakuje názor, že systém dělal z chlapců muže (např. Dušan Bukva). Oceňovala se pravdomluvnost, iniciativa, ale i schopnost napravit chybu. Byli vychováni k překonávání životních překážek.<sup>796</sup> Shodují se na tom, že práce ve firmě Bat'a měla na jejich další život pozitivní vliv. Byli v životě úspěšní díky tomu, co se naučili „u Bat'ů“, od bat'ovského cvičení po bat'ovské zásady: „*Zatímco Ford anebo Taylor se spoléhali hlavně na technologické inovace, Bat'a dokázal zmobilizovat nadto i lidský faktor: srdce a mysl svých dělníků.*“<sup>797</sup>

Zdá se také, že zaměstnanci přijali za svou filozofii služby veřejnosti: „*Ve Zlíně lze vydělat mnoho, jestliže se muž, který má vůli a schopnost k práci, opravdu do práce dá. Pokud koná svou práci tak, že slouží svým spolupracovníkům, zákazníkům i závodu, je přímo nesesaditelný a žádné místo není dost vysoké, aby ho nemohl dosáhnout.*“<sup>798</sup> Pamětníci také vzpomínají, jaké měli díky bat'ovskému vzdělání a práci u Bat'ů příležitosti a „nastartovaný“ život, již v mládí měli naspořeno, měli vysoké platy, a už jako mladí mohli být ve vysokých pozicích.<sup>799</sup>

Strojník Josef Bruna vzpomíná ve zlínských novinách, že nemají věřit, že to, co dělají jiní a co se dělá ve světě, je to nejlepší, a že mají zkoušet a zlepšovat tak dlouho, až se „*práce stane dobrou a lidskou.*“<sup>800</sup> František Pecha vzpomíná, co se od Tomáše Bati naučil když s ním tři dny sestavoval nový stroj: „*Za ty tři dny mne Tomáš Bat'a naučil jednak nebát se ničeho nového, jednat neodejít od věci tak dlouho, dokud není vyřízena a hotova. Kdo naučí svoje spolupracovníky a spoluobčany pracovat takovým způsobem, ten si zachová v jejich díle nesmrtelnost.*“<sup>801</sup>

Svatopluk Jabůrek říká, že ačkoli někteří lidé by dnes mohli říci, že život pro učně ve Zlíně byl vojenský, jako stát ve státě a že vše bylo kontrolováno, že jim se to tak nezdálo. Měli vysoké mzdy, podnikové domy byly moderní a hezké, měli úžasný život.<sup>802</sup>

---

<sup>795</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Bat'ovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 106 – vzpomínka Olgy Valdecké.

<sup>796</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 201 – rozhovor s Janem Viktorou.

<sup>797</sup> Nevšední svědectví o myšlenkách, jejichž přítomnost bychom potřebovali i dnes (rozhovor s Dušanem Bukvou). In: *BataStory.net*. Dostupné zde: <https://batastory.net/cs/dnes/nevsedni-svedectvi-o-myslenkach-jejichz-pritomnost-bychom-potrebovali-dnes>

<sup>798</sup> MENČÍK, Ferdinand, *Poskokem u Jana Bati: Jan Bat'a – Spolupráce (články z let 1920 – 1936)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 135.

<sup>799</sup> KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 210 – rozhovor s Františkem Šumpelou.

<sup>800</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitel firmy, inv. č. 34, fol. 216, Josef Bruna: Svědomí a povaha na prvním místě (výstřížek z novin *Zlín*, č. 26, 2. 7. 1937).

<sup>801</sup> *SOkA Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitel firmy, inv. č. 34, fol. 217, František Pecha: Nebát se ničeho nového (výstřížek z novin *Zlín*, č. 26, 2. 7. 1937).

<sup>802</sup> RESSOVÁ, Jitka, *Materialized Utopia: Domestic Living Culture in Zlín*. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Bat'a's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009, s. 239.

O tom, že baťovci byli svou zkušeností prací ve firmě Baťa a životě ve Zlíně ovlivněni na celý život, hovoří Otto Wichterle: „*Mezi baťovce se blásíme všichni, kdo jsme se třeba jen kousíčkem svého života spojili s životem firmy. Jedinečná zkušenost ze spolupráce s Baťou nás poznamenala natrvalo pro celý život.*“<sup>803</sup>

Domnívám se tedy, že minimálně část zaměstnanců firmy skutečně do značné míry přijala firmou propagovanou identitu a hodnoty a tyto sdílela. Je pouze obtížné určit to, do jaké míry byla tato identita a tyto hodnoty internalizovány, a jakým procentem zaměstnanců a obyvatel Zlína. U kmenových zaměstnanců byla hodnotová orientace spjatá s podnikovou kulturou internalizována relativně silně.

Jak bylo napsáno výše, není pochyb o snahách firmy předávat zaměstnancům určité hodnoty, vychovávat je k určitým vlastnostem a požadovat od nich určité jednání. Zdá se, že tato indoktrinace byla u mnohých zaměstnanců úspěšná, zejména u zaměstnanců kmenových a mladých. Jedním z důkazů mohou být pozitivní vzpomínky pamětníků. Dalším důkazem může být například poměrně nízká fluktuace u zaměstnanců, kteří byli u firmy zaměstnáni déle než rok.<sup>804</sup> Můžeme se ptát, proč tomu tak bylo.

Za prvé, většina zaměstnanců byla do podnikové kultury indoktrinována v mladém věku, mnozí v období dospívání, v době jejich socializace, kdy dochází k formování postojů, jednání a hodnot. Mladí lidé jsou formováni nejen dospělými, kteří mají nad nimi autoritu (rodiče, učitelé, v tomto případě vedoucí, vychovatelé atd.), kulturou jako takovou a prostředky, které k indoktrinaci využívá (např. podniková periodika), ale mladí lidé navíc socializují sebe navzájem. Zde se tedy zřejmě k formování „shora“ přidal i fakt, že mladí zaměstnanci či učni byli obklopeni jinými mladými, kteří baťovské hodnoty a postoje přijali za své. Důležitá byla v baťovské socializaci zřejmě i hrdost na fakt, že byli součástí něčeho velkého a důležitého.

Fakt, že mnozí pamětníci si uvědomují, že se je firma záměrně snažila formovat, a přitom to považují za pozitivní, o mnohém vypovídá. Je důkazem, že pamětníci cítili v životě pozitivní vliv baťovských myšlenek, postojů a hodnot, které jim byly vštípeny, a které pozitivně ovlivnily jejich další život. Ať již vyřkneme jakékoli hodnotící stanovisko ohledně formování zaměstnanců či jejich indoktrinace, pozitivní vliv baťovské kultury na životy mnohých zaměstnanců nelze pominout.

---

<sup>803</sup> MENČÍK, Ferdinand, *Poskokem u Jana Baťa: Jan Baťa – Spolupráce (články z let 1920 – 1936)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, s. 6.

<sup>804</sup> ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009, s. 280.

## Závěr

V této disertační práci jsme přistupovali k podnikateli jako k sociálnímu aktéru, který svou činností přesahuje podnikání, a přichází s určitou společenskou vizí. Studování podnikatelé působili v době společenských změn, které přinesla industrializace, modernizace a urbanizace. Jednalo se o éru, kdy podnikatelé i zaměstnanci hledali své místo v novém světě, a kdy na převratné společenské změny a určité vykořenění jedinců z nich vyplývající reagovaly nejrůznější politické a společenské koncepty a ideologie, od socialistického hnutí po koncept kapitalismu blahobytu. V kontextu reakce a odpovědí na rozsáhlé změny spojené s modernizací nahlížíme na podnikatelské a společenské vize a reformistické snahy bratří Baťových, Henryho Forda a Miliona Hersheyho.

Pojďme nyní odpovědět pro všechny studované podnikatele na výzkumné otázky, které jsme si položili na začátku této práce. První výzkumnou otázkou bylo, zda je u studovaných podnikatelů snaha o realizaci podnikatelské vize zároveň snahou o vytvoření vlastní společenské vize. Podívejme se nejdřív na případ bratří Baťových. Je zřejmé, že bratří Baťové se v rámci svého podniku a Zlína obecně snažili o uskutečnění vlastní společenské vize a vytvoření nové společnosti. I když výstavba zlínské komunity vycházela často z reakce na konkrétní problémy a jejich řešení, přesto do značné míry vycházela z plánování výstavby určité podoby společnosti.

Na podporu tohoto tvrzení můžeme uvést několik důkazů. Za prvé, již jen samotný fakt, že Tomáš Baťa vytvořil podnikové město, svědčí o snaze realizovat nejen podnikatelské plány, ale i určitou společenskou vizi. Můžeme říci, že v určitém smyslu každý podnikatel zakládající podnikové město z podstaty věci měl vizi společenství určitých kvalit, které chtěl vytvořit, neboť v každém podnikovém městě plynul život alespoň do určité míry podle firemních pravidel. Někteří podnikatelé, jak bylo řečeno v předchozích kapitolách, šli dále a v rámci svých podnikových měst se pokoušeli vytvořit určitou společenskou utopii a reformovat společnost. Tomáš Baťa, v jehož trendu poté pokračoval Jan A. Baťa, patří do této kategorie. Cílem především Tomáše Bati bylo ovlivňovat všechny oblasti života ve Zlíně, a všechny oblasti života zaměstnanců. Starý Zlín měl být zbourán a měl být znovuvytvořen jako tzv. ideální komunita, pro blaho občanů i pro blaho celé republiky. Pro zbudování ideální komunity a podnikového města byl ve Zlíně také prostor, díky tomu, že Zlín byl malé město, izolované od okolí, na rozdíl například od továrních měst, která ležela na území většího města. Pro ambici Tomáše Bati realizovat určitou společenskou vizi nad rámec vize firemní svědčí i jeho zapojení do lokální politiky, kdy díky jeho pozici starosty došlo k propojení řízení firmy a města.

Jan A. Baťa pokračoval po Tomášově smrti v uskutečňování společenské vize Tomášem nastíněné. Ve Zlíně pod taktovkou Jana A. Bati bylo cílem vytvořit tzv. ideální průmyslové město, a byla hlouběji artikulována představa o jeho organizaci, fungování a řízení, která měla do budoucna sloužit jako vize o uspořádání průmyslové společnosti.

Prostřednictvím podniku Bat'a měl být produkován sociální řád. Cílem podnikání nebyl pro bratry Bat'ovy jen zisk, ale také reforma člověka, a tím pádem i společnosti. Podnik byl budován v době, která přímo navazovala na společenské změny spjaté s industrializací, urbanizací a modernizací. Společenské vize bratří Bat'ových tak v tomto smyslu musíme chápat v kontextu jednání dalších podnikatelů devatenáctého a první poloviny dvacátého století, kteří se snažili reformovat zaměstnance jako člověka, který bude schopen žít v průmyslovém a modernizujícím se světě. Tito podnikatelé, jejichž vize a přístupy jsme uvedli v této práci, se domnívali, že k tomu mít úspěšný podnik je třeba vychovat zaměstnance k určitému způsobu myšlení, jednání, k určitým vlastnostem. Zdá se, že firma Bat'a udělala možná delší krok na této cestě, díky většímu důrazu na etický a morální základ budovaného společenství a aktérů v něm. Cílem firmy bylo vybudovat ideální město, ideální společenství, „město na kopci“, založené na určitých morálních zásadách, společném cíli, společném životním stylu, společné identitě.

Nově vytvořená komunita měla záviset především na jedinci, občanovi nového typu. Na tomto „novém člověku“ závisel nejen úspěch podniku, ale také úspěch zlínské komunity, potažmo dle bratří Bat'ových, národa a lidstva.

Domnívám se, že jedinec byl centrem celé bat'ovské společenské vize, neboť jejím základem byly morální principy, ctnosti a hodnoty, a jejich nositelem a stavebním kamenem byl každý jedinec. Každý zaměstnanec byl tak důležitým aktérem v sociálním systému této ideální komunity. Požadavky na charakter zaměstnanců byly jedněmi z nejdůležitějších, co se týče práce pro firmu. Celý batismus byl založen na formování osobnosti podnikových zaměstnanců, což svědčí o ambici vytvořit lepší společnost na základě firemní vize. Zaměstnanci měli přijmout identitu a životní styl určený firmou, a internalizovat hodnoty podnikové filozofie.

O snaze firmy Bat'a realizovat ve Zlíně přesahující společenskou vizi hovoří i fakt, že se podnik snažil o formování zaměstnanců, a to nejrůznějšími prostředky, zejména se jednalo o disciplinaci, kontrolu a zásahy do soukromého života, výchovu, vzdělávání a podniková média. Formování zaměstnanců bylo důležitou součástí bat'ovské společenské vize, neboť v myšlení bratří Bat'ových společnost, komunita i podnik stály na jedincích. Sociální systém ve Zlíně si vynucoval poslušnost aktérů v něm a snažil se ovlivňovat jejich jednání. Požadoval od aktérů participaci na výstavbě společenské vize. Na jedné straně zde byla výchova k individualismu a individualistickým hodnotám, snaha o pozvednutí jedince a jeho emancipaci. Na druhé straně zde byla výchova k pospolitosti, poslušnosti a hodnotám kolektivním. Obojí pak svědčí o snaze firmy prosazovat svoji společenskou vizi.

Jaká byla tedy bat'ovská společenská vize pro vzorové podnikové město? Cílem bylo nastolení rovnostářské společnosti ve smyslu rovnosti příležitostí a rovného zacházení. Výstavba společnosti zaměřené na jedince. Většina badatelů nečiní ze studia firmy Bat'a a jejích podnikových měst tento závěr, avšak důraz na jedince se prolíná celým bat'ovským systémem. Především se projevuje v důrazu na zodpovědnost jedince za vlastní osud, úspěch a štěstí, a můžeme říci přímo příkázání uspět, nehladě na okolnosti. Individualismus

v tomto smyslu byl ve Zlíně samozřejmě omezen firemními pravidly a tím, že tato vize pro jedince byla považována za jedinou správnou. Individualismus zde existoval v dichotomii s kolektivismem a pospolitostí, kdy zaměstnanci byli nejen vychováni k loajalitě k podniku, k soudržnosti a pospolitosti, k přijetí společné identity, myšlení a životního stylu, ale toto po nich bylo i vyžadováno. Projevy kolektivismu tohoto typu byly různé podnikové slavnosti a rituály. Firma se snažila o vybudování komunity založené na spolupráci, důvěře, společné identitě a společném cíli, společnosti tvořené jedinci, kteří budou mít určité ctnosti, přičemž více pozornosti bylo věnováno v tomto smyslu mužům než ženám.

Můžeme potvrdit, že bratřím Bat'ovým se svoji společenskou vizi podařilo do značné míry uskutečnit. Nepochybně bylo vytvořeno společenství ve smyslu komunity s určitými pravidly, rytmem, institucemi a společnými, alespoň navenek proklamovanými hodnotami, ctnostmi a cíli. Dále se ukazuje, že tato společnost, respektive zejména její hodnoty a ctnosti, ovlivnily do značné míry identitu a postoje některých, zejména mladých a kmenových zaměstnanců (jejichž podíl z celkového počtu zaměstnanců je samozřejmě těžké určit). I když se jednalo ze strany firmy o indoktrinaci, pozitivní vliv na životy mnohých zaměstnanců nelze pominout.

Stejně jako Tomáš a Jan A. Bat'a, i Henry Ford se snažil uskutečnit společenskou vizi nad rámec té podnikové, a to prostřednictvím činnosti Sociologického oddělení, sociálních reforem druhé dekády dvacátého století a amerikanizace zaměstnanců. Podobně jako Tomáš Bat'a, ani Henry Ford se netajil tím, že cílem jeho podnikání není jen zisk či produkce automobilů, ale také formování lidí. Prostřednictvím různých strategií používaných Sociologickým oddělením, od výchovy a osvětu přes pobídky, sankce a kontrolu, se firma snažila formovat charakter zaměstnanců, jejich životní styl, návyky a domácí uspořádání. Zavedením pětidolarového pracovního dne a zkrácení pracovního dne na osm hodin Ford dále ukázal, že v čele zlepšování života dělníků a odpovědí na problémy průmyslové revoluce a industrializace nemusí být vládní nařízení, ale opatření a iniciativa podnikatelů samých. Dalším takovým příkladem je program amerikanizace imigrantů, kdy podnikatel zde plní společenskou funkci nad rámec svého podnikání. I když můžeme tento program považovat za zásah do svobody či soukromí zaměstnanců, na druhou stranu přispěl ke snadnější a rychlejší asimilaci přistěhovalců.

U Forda i bratří Bat'ových je zajímavé propojení motivací, kdy se mísí praktický záměr vychovávat zaměstnance, kteří poté budou lépe pracovat, a touha formovat zaměstnance založená zčásti na idealismu, který vycházel z představ o tom, jak má vypadat ideální společnost.

Také Milton Hershey věřil, že podnikání by mělo sloužit vyššímu dobru. Hersheyho společenská vize se zhmotňovala v jeho plánech vytvořit své podnikové město jako ideální americkou komunitu. Město mělo být šťastným, zdravým a pohodlným místem k životu. Vznikalo v době, kdy američtí podnikatelé zakládali tzv. vzorová podniková města v reakci na podniková města, kde panovaly špatné pracovní a životní podmínky a sociální konflikty. Milton Hershey však šel ve svém idealismu dále. Pro Hersheyho bylo jeho průmyslové město od začátku plánovanou městskou utopií, kde lidé měli žít život plný zábavy. Cílem zde také



pro Hersheyho bylo vymýcení neřestí, které spojoval s velkými městy - chudoby, sociálního konfliktu, zločinu a chaosu.

Andrew Carnegie představil Spojeným státům ideál, že úspěšní podnikatelé by měli věnovat podstatnou část jmění na charitu či obecně prospěšné účely. Hershey i Ford chtěli tento ideál přesáhnout. Jejich záměrem bylo formovat své zaměstnance či studenty ve svých školách a mít na jejich život přímý vliv, v případě Hersheyho pak vybudovat komunitu, která přesáhne jeho podnikatelské dílo. Co se týče řízení města, Hershey zaujal jiný přístup než Tomáš Bat'a, který se prostřednictvím spojení podnikání a politiky snažil dosáhnout své společenské vize, ale stále byl na rozdíl od města Hershey zachován demokratický proces, samospráva, volení úředníci.

Bratři Bat'ové (především Tomáš Bat'a), Hershey i Ford reagují různými způsoby na problémy, které přinášela industrializace a urbanizace, problémy týkající se špatných pracovních a životních podmínek, které byly ještě v raném dvacátém století realitou v mnohých továrnách. Bratři Bat'ové vytváří své město v zahradách a továrnu s dostatkem světla, čistoty a vzduchu, Hershey si záměrně vybírá venkovský region pro stavbu továrny a továrního města ve zdravém a čistém prostředí. Ford, stejně jako Tomáš Bat'a, staví továrnu s dostatkem světla, vzduchu a čistoty, a jinak alespoň v teoretické rovině přichází s konceptem venkovských továren (village industries).

Druhou výzkumnou otázkou, zda a jak se bratři Bat'ové snaží v souladu se svými vizemi ovlivňovat širší společnost, je možné nahlížet dvěma způsoby, a to v kontextu přímých, nebo nepřímých snah ovlivňovat širší společnost nad rámec podnikových měst.

Na obě verze otázky musíme v případě bratří Bat'ových odpovědět ano. Za prvé, bratři Bat'ové se snaží ovlivňovat širší společnost nepřímo. Obecně řečeno, každý podnik ovlivňuje blahobyt státu, a tudíž každý podnikatel má z podstaty věci zodpovědnost vůči celé společnosti. Nicméně to můžeme říci o každém podniku. Pro bratry Bat'ovy však platí toto tvrzení specifitěji.

Přístup k podnikání obecně u bratří Bat'ových nasvědčuje tomu, že jejich cílem bylo pozvednout společnost nad rámec Zlína či dalších podnikových měst. Tento postoj se odráží v mnoha bat'ovských krédech, od toho, že podnikatel slouží veřejnosti a má své jmění spravovat ku jejímu prospěchu, řešit sociální problémy, pozvedávat lidi mravně i hmotně, z čehož bude profitovat celá společnost, rozšiřovat blaho a štěstí prostřednictvím konceptu služby veřejnosti. Stejný koncept důrazu na pozvednutí společnosti prostřednictvím zvyšování hmotného zabezpečení a masového konzumu, umožněného masovou výrobou, nalezneme u Henryho Forda.

Navíc vše bylo především pro Tomáše Bat'u otázkou mravnosti. Pokud budou podnikatelé mravní, zvýší se mravní úroveň celé společnosti.

Dále zde máme aspekty batismu, které se bratři Bat'ové snažili prosazovat ve Zlíně, ale doufali, že budou mít přesah do celé společnosti. Jedná se především o výchovu a vzdělávání, důraz na rodinu, či důraz

na formování zaměstnanců. Vše začínalo ve Zlíně, ale přirozeně mělo potažmo ovlivňovat celou společnost, neboť žádný člověk není ostrov sám pro sebe.

Nicméně tato výzkumná otázka směřuje především k tomu, zda a jakým způsobem bratři Bat'ové ovlivňovali společnost v širším, zejména národním smyslu, záměrně.

Soudě z angažovanosti Tomáše Bati v zemské samosprávě (člen moravského zemského zastupitelstva) i jeho veřejných projevů či publikování jeho postojů k nejrůznějším tématům můžeme soudit, že jeho cílem bylo ovlivňovat více než jen podnikové město. Angažoval se v některých celonárodních politických zápasech, v řadě odborných organizací, avšak nejvíce se soustředil na zlínský region, neboť věřil v decentralizaci v politické a hospodářské sféře.

Jan A. Bat'a se naopak mnohými aktivitami snažil ovlivňovat přímo politiku a společnost v celonárodním měřítku. Mnohé jeho publikované články, a především kniha *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*, reprezentuje jeho politické a společenské vize pro Československo. Prostřednictvím knih a novinových článků Jan A. Bat'a předkládal širší veřejnosti své názory, postoje a představy týkající se ideální společnosti. Tím se více než Tomáš Bat'a blížil Henry Fordovi, který se také nebál vyjadřovat své názory na vedení americké společnosti, nebo dokonce na mezinárodní otázky. Stejně jako Ford byl Jan A. Bat'a některými přemlouván k prezidentské kandidatuře, na rozdíl od Forda si však s touto myšlenkou jen pohrával. Jan A. Bat'a ve druhé polovině třicátých let učinil pár pokusů zasahovat i do mezinárodních otázek (např. jeho projev k Britům), stejně tak Henry Ford měl ambice zasahovat do mezinárodních vztahů v době první světové války. Jan A. Bat'a se zapojil do úsilí na obranu republiky, Ford se angažoval v protivaletických aktivitách, což je však dáno zcela odlišnou zahraničněpolitickou situací.

Závěrem můžeme shrnout, že oba bratři Bat'ové přicházejí s určitými vizemi přesahujícími jejich podnikové město. Tomáš Bat'a na teoretické rovině, kdy má ambice veřejnosti předkládat své představy o ideálním světě a doufá, že veřejnost si z těchto představ vezme určité poučení či inspiraci. Jan A. Bat'a pak své vize pro Československo artikuluje přesněji a cíleněji. Na druhou stranu podobně jako při realizaci jejich vizí ve Zlíně, i zde platí, že jejich skutečné aktivity v oblasti regionální či národní politiky vycházejí spíše z řešení konkrétních a praktických problémů. Ani Tomáš, ani Jan Bat'a se pak nesnaží svoje vize na širší úrovni prosazovat v praxi, jedná se spíše o teoretizování a předkládání vizí veřejnosti.

Henry Ford transformoval Ameriku prostřednictvím svého automobilu a masové výroby. Změnil infrastrukturu, tvář amerických měst, životní styl Američanů, kulturu, trávení volného času, návyky, změnil ideál toho, co znamená žít dobrý život - z kultury odříkání, šetření a pracovitosti se do určité míry stala kultura materialismu, pohodlí, luxusu a důrazu na spotřebu. I když Fordovým záměrem tato změna společnosti nebyla od začátku, tento trend brzy pochopil a snažil se ho dále podporovat. Přestože se nejednalo o změny, o které by se Ford prvotně snažil, ani které by kontroloval či byl jejich jediným hybatelem, trendy této změny si uvědomil jako jeden z prvních a snažil se je podporovat.

Podobně jako bratři Baťové se Ford domníval, že jeho úspěch v podnikání mu dává kompetenci a porozumění politickým, sociálním i mezinárodním problémům, a autoritu nejen komentovat dění ve společnosti, ale dokonce se snažit organizovat společnost v nejrůznějších záležitostech. Jedním z nejvýraznějších případů je jeho snaha o „vyřešení“ konfliktu první světové války. Dalšími konkrétními příklady může být jeho politická kandidatura, kampaň proti alkoholu, či obecně široké spektrum témat, která Ford ze své pozice podnikatele komentoval. Zdá se, že u Forda i bratří Baťových byly částečně a u některých těchto aktivit praktické důvody nastavení výhod pro firmu nebo její propagace, ale zároveň se jednalo o idealismus a touhu vybudovat svět podle svých představ.

Milton Hershey neměl na rozdíl od bratří Baťových a Henryho Forda politické ambice ani touhu ovlivňovat společnost v národním smyslu ani snahu formovat myšlení a postoje Američanů. Nepublikoval články ani knihy a s výjimkou několika instancí se k politice nevyjadřoval. Hershey však toužil přesáhnout své podnikání a podnikové město prostřednictvím *Hershey Industrial School* a jejích absolventů. Zde, tak jako ve zlínských podnikových školách, byl zdůrazňován charakter a výchova k němu, výchova k určitým ctnostem a způsobům jednání. Studenti byli nejen vzděláváni, ale také formováni jako lidé. Obecně lze říci, že Hersheyho vize i způsob, jakým chtěl ovlivnit svět, se nejvíce blíží americké tradici té doby, kdy podnikatelé budovali svůj odkaz především prostřednictvím charity a věnování jmění na obecně prospěšné účely. Toto bylo v souladu s americkou tradicí, která začíná u Andrew Carnegieho, kdy američtí velkopodnikatelé do jisté míry ospravedlňovali nabytí velkého jmění tím, že jej, většinou těsně před smrtí, rozdali na dobročinné účely. V tom se Hershey lišil, neboť budoval svou školu během svého života.

Je nutné zdůraznit, že všichni studovaní podnikatelé se soustředili na reformu vzdělávání, zakládali vlastní školy či financovali vzdělávací projekty. Je to důkazem toho, že jejich záměrem byla reforma širší společnosti. Ve všech vzdělávacích institucích podnikateli zakládaných či podporovaných byl kladen důraz na formování charakteru, osvojení určitých ctností a návyků. Tak tyto podnikatelé pracovali na uskutečňování vize, která přesahovala jejich továrnu nebo podnikové město. Z hlediska těchto podnikatelů umožnilo podnikové vzdělávání formovat především mladé učně v jejich formativním a socializačním období, zejména pokud byli odtrženi od rodiny a pocházeli z chudých a nevzdělaných poměrů. Největší důraz na výchovu k určitým ctnostem a postojům byl ve firmě Baťa, a tato byla u mladých zaměstnanců relativně úspěšná.

Všichni studovaní podnikatelé viděli svůj podnik jako prostředek změny pro širší společnost či její zlepšení – pro Tomáše Baťu prostřednictvím konceptu služby veřejnosti, pro Forda prostřednictvím umožnění masové výroby a masové spotřeby, pro Hersheyho především prostřednictvím jeho ideálního podnikového města. Snahy a vize všech studovaných podnikatelů můžeme chápat v kontextu pokusu o formování průmyslového člověka v rámci reformistických snah typických pro tuto fázi modernizace.

Systém indoktrinace, dohledu a kontroly se mohl zdát opresivní, avšak díky formování zaměstnanců a důrazu na dodržování určitých pravidel, návyků či vzdělávání bylo zaměstnancům, kteří často pocházeli z chudých poměrů a neměli vzdělání, umožněno vést lepší život. Ve Zlíně bylo formování učňů ještě

podpořeno jejich životem na internátech, kdy byli odtrženi od rodiny a zcela podřízeni firemní socializaci. Můžeme říci, že ve Zlíně šel pokus o formování charakteru, postojů a hodnot zaměstnanců nejdále. Na rozdíl od Forda a Hersheyho Tomáš Baťa vytvořil nejucelenější představu o tom, jak by měl svět vypadat, jaké postoje by lidi měli zastávat, jaké hodnoty a ctnosti mít, a ty se snažil předat dělníkům. V době Fordova Sociologického oddělení šlo spíše o předání návyků a životního stylu, který byl považován za ctnostný, ale méně již o snahu dosáhnout určité lepší společnosti skrze formování zaměstnanců ve větším rozsahu. V případě podnikového města Hershey se pak jednalo spíše o vytvoření ideální a šťastné komunity, a v případě Hershey Industrial School šlo spíše o klasickou charitu.

Prvky podnikové filozofie propagované ve Zlíně byly také nejvíce emancipující. Byl kladen důraz na iniciativu, osobní zodpovědnost, osobní růst, optimismus, víru v budoucnost, ve vlastní schopnosti, ideál toho, že každý se může vypracovat na vrchol. Vidíme z hesla „lidem myšlení, strojům dřinu“, že člověk neměl být otrok industrializace a modernizace, jak by se mohlo zdát podle některých badatelů, neměl být jen kolečkem v systému, ale měl být samostatně myslící jednotkou. Stroje měly člověka vysvobodit od dřiny, aby lidský potenciál mohl být využit pro smysluplnější a obohacující práci. Vysoké mzdy a volný čas pak samozřejmě otvíraly více svobody po praktické stránce. Zaměstnanci ve Zlíně pocházeli většinou z prostředí svázaných tradicemi a tradičními strukturami a pouty, a nesmíme zapomínat, že ze stejného prostředí pocházel i Tomáš Baťa. V tomto kontextu musíme chápat omezující prvky Baťova systému, jako byly zásahy do soukromí či kontrola. Ta by v tradičních strukturách fungovala také, i když na jiné úrovni. Baťa tedy co se týče výchovy a dohledu přebírá roli tradičně náležející jiným strukturám, z jeho pohledu pro dobro zaměstnanců, a zaměstnanci toto přijímají, neboť podobná omezení byla součástí jejich světa. Musíme také reflektovat, že baťovský systém vzniká v období velkých kolektivistických představ a ideologií, kdy je běžné, že svoboda jedince je na druhém místě za realizací „obecného dobra“, a zároveň kapitalismu blahobytu, který stojí na výměně zabezpečení zaměstnanců za paternalistický přístup k nim.

Společná kultura, filozofie a rituály zdůrazňovaly společenství zaměstnanců jako „kmen“. Ve Zlíně byli úspěšní, co se týče vytvoření společenství a kolektivní představy o světě, pokud vezmeme v úvahu celistvost zdejšího světa, přes sociální služby po kolektivní obraz světa. V tomto smyslu společenské vize a její realizace se zdá, že Tomáš Baťa došel dále, než kterýkoli americký podnikatel, který přichází na mysl. Baťovec měl žít v odlišném a samozřejmě lepším myšlenkovém světě než lidé mimo Zlín, měl být nadšen pro společný cíl a novou pracovní morálku. Potvrzuje se tak tvrzení, že Zlín můžeme vidět jako sociální experiment, kde dochází k realizaci společenské vize na základě představ podnikatele a k pokusu o reformu společnosti.

## Prameny a literatura

### Odborná a sekundární literatura

- ALLEN, James B., *The Company Town in the American West*. Norman: University of Oklahoma Press, 1996.
- BATCHELOR, Ray, *Henry Ford: Mass Production, Modernism and Design*. Manchester and New York: Manchester University Press, 1994.
- BORGES, Marcelo J., TORRES, Susana B., *Company Towns: Concepts, Historiography, Approaches*. In: BORGES, Marcelo J., TORRES, Susana B., *Company Towns: Labor, Space and Power Relations across Time and Continents*. New York: Palgrave Macmillan, 2012.
- BRENNER, Joël G., *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*. New York : Random House, 1999.
- BROŽ, Ivan, *Chlapi od Bat'ů*. Praha: Epoque, 2002.
- CARLSON, Linda, *Company Towns of the Pacific Northwest*. Seattle: University of Washington Press, 2014.
- CEKOTA, Anthony, *The Stormy Years of an Extraordinary Enterprise... Bata 1932 – 1945*. Perth Amboy: Universum Sokol Publications, 1985.
- CLAEYS, Gregory, SARGENT, Lyman T. (eds.), *The Utopia Reader*. New York: New York University Press, 1999.
- CRAWFORD, Margaret, *Building the Workingman's Paradise: The Design of American Company Towns*. London: Verso, 1995.
- CURCIO, Vincent, *Henry Ford*. New York: Oxford University Press, 2013.
- D'ANTONIO, Michael, *Hershey: Milton S. Hershey's Extraordinary Life of Wealth, Empire, and Utopian Dreams*. New York : Simon & Schuster, 2006.
- DINIUS, Oliver J., VERGARA, Angela (ed.), *Company Towns in the Americas: Landscape, Power, and Working-Class Communities*. Athens: the University of Georgia Press, 2011.
- ŘURĎOVÁ, Libuše, Tomáš Bat'a a jeho lidé a doma a ve světě. In: *Tomáš Bat'a - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Vřibus Unitis, 2007.
- ŘURĎOVÁ, Libuše, *Odraž rozvoje firmy Bat'a ve struktuře vzdělávací soustavy ve zlínském regionu v letech 1894-1948*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2011.
- DVOŘÁKOVÁ KANĚČKOVÁ, Eva, *Obraz bat'ovského vzdělávání a výchovy pracující mládeže na stránkách podnikového tisku*. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Bat'a – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014.
- ERDÉLY, Jenő, *Bat'a - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990.
- FORD, Bryan R., *Beyond the Model T: The Other Ventures of Henry Ford*. Detroit: Wayne State University Press, 1997.

- GALČANOVÁ, Lucie, VACKOVÁ, Barbora, Changes in Housing Culture in Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009.
- GARNER, John S., *The Company Town: Architecture and Society in the Early Industrial Age*. New York: Oxford University Press, 1992.
- GLABAZŇOVÁ, Jitka, *Proměny prvomájových oslav ve Zlíně v období první Československé republiky*. Brno, 2014. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, datum obhajoby: 4. 2. 2014.
- GLOGAR, Alois, *Inspirace tří Baťů k rozvoji vzdělávání a podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2009.
- GREEN, Hardy, *The Company Town: The Industrial Edens and Satanic Mills that Shaped the American Economy*. New York: Basic Books, 2010.
- HALBLEIB, John F., *Hershey: Ideal Community for Orphans*. Bloomington: AuthorHouse, 2005.
- Harvard University, Graduate School of Business Administration, *Henry Ford and the Ford Motor Company*. Cambridge: The School, 1960.
- HENDL, Jan, Úvod do kvalitativního výzkumu. Praha: Karolinum, 1997.
- HERC, Svatopluk, Welfare kapitalismus: koncepty a motivace podnikatelů při řešení sociální otázky, 1900-1930. In: *Historická sociologie*, roč. 12, č. 1/2020.
- HINKLE, Samuel F., *Hershey: Farsighted Confectioner, Famous Chocolate, Fine Community*. New York: Newcomen Society in North America, 1964.
- HOLUBEC, Stanislav, The Powerful Are Loving Life. Utopia, Ideology and Biopolitics of Baťa's Zlín. In: *Prager wirtschafts und sozialhistorische Mitteilungen*. = *Prague Economic and Social History Papers*, vol. 10/2009.
- HOOKER, Clarence, *Life in the Shadows of the Crystal Palace, 1910-1927: Ford Workers in the Model T Era*. Bowling Green: Bowling Green State University Popular Press, 1997.
- HORNÁKOVÁ, Ladislava, Ideální průmyslová města. In: *Satelity funkcionalistického Zlína = Satellites of the Functional Zlín: projekty a realizace ideálních průmyslových měst – továrních celků firmy Baťa*. Zlín: Státní galerie, 1998.
- JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, The Utopian Industrial City: The Case of the Baťa City of Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: ZIMMERMANN, Clemens (ed.), *Industrial Cities: History and Future*. Frankfurt nad Mohanem: Campus Verlag, 2013.
- JEMELKA, Martin, ŠEVEČEK, Ondřej, *Tovární města Baťova koncernu: evropská kapitola globální expanze*. Praha: Academia, 2016.
- JURČOVÁ, Vendula, *Analýza odměňovacího systému ve vybrané firmě v komparaci se systémem odměňování ve firmě Baťa do roku 1939*. Zlín, 2018. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, datum obhajoby: nedohledáno.

- KABEER, Naila, NATALI, Luisa, Gender Equality and Economic Growth: Is There a Win-Win? In: *IDS Working Papers*, vol. 2013, č. 417/2013.
- KARKOŠKOVÁ, Alena, SPIŠÁK, Jaroslav et al., *Historie a současnost podnikání na Zlínsku*. Žehušice: Městské knihy, 2011.
- KASPEROVÁ, Dana, *Výchova průmyslového člověka a firma Baťa v meziválečném Zlíně*. Liberec: Technická univerzita, 2014.
- KILMINSTER, Richard, The Debate about Utopias from a Sociological Perspective. In: *Human Figurations*, roč. 3, č. 2/2014. Dostupné online: <https://quod.lib.umich.edu/h/humfig/11217607.0003.203/--debate-about-utopias-from-a-sociological-perspective?rgn=main;view=fulltext#N1>
- KLEGA, Vilém, *Příprava továrního dorostu a další profesní vzdělávání u firmy Baťa, a. s. Zlín, v letech 1894-1945*. Prešov: Krajský pedagogický ústav, 1991.
- KLEGA, Vilém, Baťovské školství. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- KOEHN, Nancy F., HELMS, Erika, *Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey*. Harvard Business School, 2005 (revidováno 2007).
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Podnikové vzdělávání Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2015.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Ideál edukace baťovského pedagogického systému – průmyslový člověk*. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Baťovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012.
- KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, Sociální program v podnikání Tomáše Bati zakladatele. In: KAŠPÁRKOVÁ, Svatava a kol., *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínské regionu: historická tradice a současnost*. Brno: Paido, 2010.
- KORZENIOWSKI, Lezsek, Tomáš Baťa – podnikatel a manažer. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- KOSTKA, Karel, Formování člověka jako součást Baťova konceptu reformy života. In: KASPER, Tomáš, KASPEROVÁ, Dana, PÁNKOVÁ, Markéta (eds.), *Vzdělávací snahy firmy Baťa – vybrané problémy*. Liberec: Technická univerzita, 2014.
- KOSTKA, Karel, *Tomáš Baťa a baťovské školství*. Frýdek-Místek: Alpress, 2018.

- KOUBA, Karel, Co to byl Baťovský Zlín? Město jako případ vysokého modernismu. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- KUDZBEL, Marek, *Baťa: hospodářský zázrak*. Marianka: Marada Capital Services, 2001.
- KUMAR, Krishan, *Utopianism (Concepts in Social Thought)*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1991.
- KURIE, Peter, *In Chocolate We Trust: The Hershey Company Town Unwrapped*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018.
- KURIE, Peter D., *Trust in Perpetuity: Legacies of Charity in a Storied Company Town*. Princeton, 2015. Disertační práce. Princeton University, datum obhajoby nedohledáno.
- KUSLOVÁ, Hana, První roky J. A. Bati v ředitelně 1928-1932. In: *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník*. Zlín, 2007.
- LADOVÁ, Janka, TOMAŠTÍK, Marek, Baťův systém řízení. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- LEDNICKÝ, Václav, *Tomáš Baťa a jeho následovníci*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2009.
- LEDNICKÝ, Václav, Tomáš Baťa budovatel a tvůrce moderního Zlína. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- LEHÁR, Bohumil, *Přehledné dějiny národního podniku Svit před znárodněním 1894-1945*. Gottwaldov: Svit, 1959.
- LENDEROVÁ, Milena, JIRÁNEK, Tomáš, Vývoj českého regionalismu v období mezi světovými válkami. In: *Sociologický časopis*, roč. 29, č. 3/1993.
- LEŠINGROVÁ, Romana, *Baťova soustava řízení*. Uherské Hradiště: Roma, 2008.
- LEWIS, David L., *The Public Image of Henry Ford: An American Folk Hero and his Company*. Detroit: Wayne State University Press, 1976.
- LOVICHOVÁ, Miroslava, *Analýza časopisů vydávaných firmou Baťa v letech 1918 – 1945 a zhodnocení možností jejich využitelnosti pro školní i podnikové vzdělávání*. Olomouc, 2005. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, datum obhajoby: 28. 5. 2008.
- MALÁROVÁ, Kateřina, *Město Zlín pod správou firmy Baťa*. Praha, 2010. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, datum obhajoby: 8. 2. 2012.
- MANNHEIM, Karl, *Ideology and Utopia: An Introduction to the Sociology of Knowledge*. New York: Harcourt, Brace & Co., Inc., 1954.
- MAREK, Martin, STROBACH, Vít, „Batismus, urychlená modernita a průkopníci práce“. Personální politika Baťova koncernu a řízené přesuny zaměstnanců v letech 1938 – 1941. In: *Moderní dějiny: sborník k dějinám 19. a 20. století*, vol. 18, č. 1/2010.



- MAREŠ, Petr, Sonda do kultury města – Zlín, modelové město modernity. In: *Sociologický časopis*, roč. 49, č. 5/2013.
- MAROSZOVÁ, Jana, Tomáš Baťa (1876-1932), Podnikání a křesťanství. Několik myšlenek. In: *MKR Communio*, sv. 90, č. 1/2019.
- MARÍKOVÁ, Hana, PETRUSEK, Miloslav, VODÁKOVÁ, Alena (za kolektiv), *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996.
- MASLOWSKI, Nicolas, Historická sociologie jako pragmatický program. In: MASLOWSKI, Nicolas, ŠALANDA, Bohuslav (edd.), *Jak studovat aktéra a sociální změnu z perspektivy historické sociologie*. Praha: Karolinum, 2017.
- MÁŠOVÁ, Hana, Sociálně-zdravotní novátorství Baťovy nemocnice. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- MCMAHON, James D., Jr., *Built of Stone: The Family of Milton S. Hershey Constructs a Pennsylvania German Cultural Landscape*. Město nedohledáno, 2015. Disertační práce. Pennsylvania State University, School of Humanities, datum obhajoby: 26. 2. 2015.
- MCMAHON, James D., Jr., *Built on Chocolate: the Story of the Hershey Chocolate Company*. Santa Monica: General Pub. Group, 1998.
- MEYER, Stephen, *The Five Dollar Day: Labor Management and Social Control in the Ford Motor Company, 1908-1921*. Albany: State University of New York Press, 1981.
- MORRIS, Bob, SMYTH, Jim, *Paternalism as an Employer Strategy, 1800-1960*. Oxford: The Economic and Social Research Council, 1989.
- MUÑOZ SANZ, Victor, Between Global Turbulences and Local Manners: The Multiple Lives of the Bata Shoe Company Satellite Towns. In: MARCOLIN, Paolo, FLORES, Joaquim (ed.), *20th Century New Towns: Archetypes and Uncertainties: Conference Proceedings*. Porto: DArc, CEAA, ESAP, 2014.
- NEUNDORF, Anja, POP-ELECHES, Grigore, Dictators and Their Subjects: Authoritarian Attitudinal Effects and Legacies. In: *Comparative Political Studies*, vol. 53, č. 12/2020.
- OLSON, Sidney, *Young Henry Ford: A Picture History of the First Forty Years*. Detroit: Wayne State University Press, 1997.
- PAGÁČ, Jaroslav, *Tomáš Baťa a 30 let jeho podnikatelské práce*. Praha: Sfinx, 1926.
- PERNES, Jiří, Tomáš Baťa a jeho politické názory. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- POCHYLÝ, Jaroslav, *Baťova průmyslová demokracie*. Praha: UTRIN, 1990.
- POKLUDA, Zdeněk, *Člověk a práce: Z ekonomických principů a vizí Tomáše Bati = Man and Work: The Vision and Principles of Economics of Tomáš Baťa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati a Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2015.

- POKLUDA, Zdeněk, *Baťa - Inspirace pro Československo*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018.
- POKLUDA, Zdeněk, Náčrt k portrétu Tomáše Bati. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- POKLUDA, Zdeněk, *Sedm století zlínských dějin*. Zlín: Esprint: Nadace Tomáše Bati, 2006.
- POSPÍŠIL, Jaroslav, *Světla a stíny v životě Baťova ředitele Ing. Františka Maloty*. Zlín: Kniha Zlín, 2011.
- REID, Donald, Industrial Paternalism: Discourse and Practice in Nineteenth-Century French Mining and Metallurgy. In: *Comparative Studies in Society and History*, roč. 27, č. 4/1985.
- RESSOVÁ, Jitka, Materialized Utopia: Domestic Living Culture in Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009.
- ROTHSTEIN, Edward, MUSCHAMP, Herbert, et al., *Visions of Utopia*. New York: Oxford University Press, 2003.
- RURY, John L., The Power and Limitations of Historical Case Study: A Consideration of Postwar African American Educational Experience. In: *Social and Education History*, roč. 3, č. 3.
- SCRANTON, Philip, Varieties of Paternalism: Industrial Structures and the Social Relations of Production in American Textiles. In: *American Quarterly*, roč. 36, č. 2/1984.
- SKÁCEL, Petr, *Baťovské noviny: tisk, propagace a vývojové tendence*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, datum obhajoby: 21. 1. 2010.
- SNOW, Richard, *I Invented the Modern Age: The Rise of Henry Ford*. Simon a Schuster, 2013.
- SREENIVASAN, Jyotsna, *Utopias in American History*. Santa Barbara: ABC-CLIO Inc., 2008.
- STAINFÜHRER, Annett, Uncharted Zlín: The Forgotten Lifeworlds of the Baťa City. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009.
- STEARNS, Peter N., *The Industrial Revolution in World History*. Boulder: Westview Press, 1998.
- SUTTON, Robert P., *Communal Utopias and the American Experience: Secular Communities, 1824-2000*. Westport: Praeger Publishers, 2004.
- SZCZEPANIK, Petr, Mediální výstavba „ideálního průmyslového města“: síť médií v Baťově Zlíně 30. let. In: *Sborník prací Filozofické fakulty Brněnské univerzity. O, Řada filmologická*, vol. 2, č. 2/2005.
- SZCZEPANIK, Petr, Modernism, Industry, Film: A Network of Media in the Baťa Corporation and the Town of Zlín in the 1930s. In: HEDIGER, Vinzenz, VONDERAU, Patrick (eds.), *Films that Work. Industrial Film and the Productivity of Media*. Amsterdam University Press, 2008.
- ŠEVEČEK, Ondřej, Fenomén Baťovského městského stavitelství z pohledové perspektivy moderních urbánních dějin. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- ŠEVEČEK, Ondřej, *Zrození Baťovy průmyslové metropole*. České Budějovice: Veduta, 2009.

- ŠVÁCHA, Rostislav, Tomáš Baťa and the Destruction of Old Zlín. In: KLINGAN, Katrin (ed.) ve spolupráci s GUST, Kerstin, *A Utopia of Modernity: Zlín: Revisiting Baťa's Functional City*. Berlín: Jovis, 2009.
- TOMAŠTÍK, Marek, Firma Baťa a její místo v československém hospodářství ve 30. letech 20. století. In: *Jan Antonín Baťa – život a dílo, pokračovatel práce Tomáše Bati: mezinárodní konference: sborník*. Zlín, 2007.
- TONE, Andrea, *The business of benevolence: Industrial Paternalism in Progressive America*. Ithaca: Cornell University Press, 1997.
- URBANOVÁ, Martina, DUNDELOVÁ, Jana, Work Culture of the Bata Company. In: *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, vol. LX, č. 7/2012.
- VACKOVÁ, Barbora, „Co možná nejvíce světla, vzduchu, radosti a jednoduchosti...“ Prvky utopického myšlení v historii městského plánování. In: *Sociální studia*, roč. 3, č. 2/2006.
- VACKOVÁ, Barbora, GALČANOVÁ, Lucie, The Project Zlín: Everyday Life in a Materialized Utopia. In: *Lidé města/Urban People*, vol. 11, č. 2/2009.
- WALLACE, Max, *The American Axis: Henry Ford, Charles Lindbergh, and the Rise of the Third Reich*. New York: St. Martin's Press, 2003.
- VALUŠEK, David, Tomáš Baťa a tisk. In: *Tomáš Baťa - doba a společnost: sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006*. Brno: Viribus Unitis, 2007.
- WATTS, Steven, *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. New York: A. A. Knopf, 2005.
- WEIR, Robert E., Dark Chocolate: Lessons from the 1937 Hershey Sit-down Strike. In: *Labor History*, vol. 56, č. 1/2015.
- WHITE, Neil, *Company Towns: Corporate Order and Community*. Toronto: University of Toronto Press, 2012.
- WIK, Reynold M., *Henry Ford and Grass-roots America*. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1972.
- WILKINSON, Jay P., The Impacts of Industrial Paternalism: A Study of the National Cash Register Company. In: *Middle States Geographer*, roč. 28, 1995.
- WOESTE, Victoria S., *Henry Ford's War on Jews and the Legal Battle against Hate Speech*. Stanford: Stanford University Press, 2012.
- YIN, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2014.

### **Podniková periodika**

- Economists are Cautioning the People of this Country against Waste. In: *The Hershey Press*, vol. I, no. 49, 5. 8. 1910, s. 3 (scan 3), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmhch-thpc/id/3213/rec/49>
- He's His Own Landlord! In: *The Hershey Press*, vol. III, no. 4, 27. 6. 1912, s. 11 (scan 2), dostupné online: <http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmhch-thpc/id/2231/rec/148>

Facts about Hershey. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 7 (scan 7), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/1>

Beware of Smooth Strangers. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 3 (scan 20), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

Rockefeller in Bronze. In: *The Hershey Press*, vol. II, no. 29, 17. 3. 1911, s. 14 (scan 6), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/2908/rec/81>

What the People Want. In: *The Hershey Press*, vol. 6, no. 10, 19. 11. 1914, s. 4 (scan 4), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3163/rec/1>

A Democrat Without Guile. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 8 (scan 2), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

Making a Record. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 4 (scan 4), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/401>

“Mr. Ford’s Page”, In: *Dearborn Independent*, 3. 4. 1920, s. 3, dostupné online:

<https://www.newspapers.com/image/319285412/?terms=war>

Vyhledky obchodu. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 4/1933.

Začínat znovu. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 1/1933.

Noviny Zlín, 21. 10. 1932, cituje: POKLUDA, Zdeněk, Baťa - Inspirace pro Československo. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2018.

Ženy sympatické a nesympatické. In: *Zlín: časopis pro šíření zásad služby veřejnosti*, roč. II., č. 1/1933.

BAŤA, Jan A., Rozhodující otázka. In: *Zlín*, roč. 7, č. 43.

BAŤA, Jan Antonín, Buďto anebo. In: *Zlín*, roč. 7, č. 44.

BAŤA, Jan A., Po rozhodnutí. In: *Zlín – Pondělník zlínského kraje*, roč. 8, č. 39.

BAŤA, Jan A., Připravujme rozvoj. In: *Zlín*, roč. 7, č. 1.

BAŤA, Jan A., Baťa, český Žid. In: *Zlín*, roč. 7, č. 32.

BAŤA, Jan A., Osidlovat. In: *Zlín - Pondělník zlínského kraje*, roč. 8, č. 14.

BAŤA, Jan A., Baťa, český Žid. In: *Zlín*, roč. 7, č. 32.

### **Dílo Henryho Forda**

FORD, Henry, CROWTHER, Samuel, *My Life and Work*. New York: Garden City Publishing Co., 1922.

### **Dílo Tomáše Bati**

BAŤA, Tomáš, *Úvahy a projevy: mé začátky*. Praha: DOBROVSKÝ s. r. o., 2013.

BAŤA, Tomáš, *Užitá racionalizace – citováno dle: ERDÉLY, Jenő, Bat'a - švec, který dobyl světa*. Zlín: Archa, 1990.

BAŤA, Tomáš, *Zámožnost všem*. Zlín: T. A. Baťa, 1926.

### **Dílo Jana A. Bati**

BAŤA, Jan A., *Budujme stát pro 40 000 000 lidí*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2013.

BAŤA, Jan A., *Těžké časy*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2008.

BAŤA, Jan, A., *Uloupené dílo*. Krásná Lípa: Marek Belza, 2012.

BAŤA, Jan A., *Za obchodem kolem světa: Baťova letecká obchodní výprava 6. I. – 1. V. 1937*. Zlín: Tisk, 1937.

### **Vzpomínkové knihy**

KŘEČEK, Stanislav, *Má dáti – dal: Účtoval jsem u Baťu*. Zlín: Nadace Tomáše Bati ve spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, 2015.

KRUTIL, Inocenc, *Nevsední osudy Baťova exportéra: o batizmu trochu jinak*. Luhačovice: Atelier IM, 2014.

MARQUIS, Samuel S., *Henry Ford: An Interpretation*. Boston: Little, Brown, and Company, 1923.

MENČÍK, Ferdinand, *Poskokem u Jana Bati: Jan Baťa – Spolupráce (články z let 1920 – 1936)*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

### **Rozhovory s pamětníky**

Nevsední svědectví o myšlenkách, jejichž přítomnost bychom potřebovali i dnes (rozhovor s Dušanem Bukvou). In: *BataStory.net*. Dostupné zde: <https://batastory.net/cs/dnes/nevsedni-svedectvi-o-myslenkach-jejichz-pritomnost-bychom-potrebovali-dnes> - rozhovor s Dušanem Bukvou

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 182 – rozhovor se Svatoplukem Jabůrkem

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 215 – rozhovor s Miroslavem Mrlíkem

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Baťovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 87 – rozhovor s Františkem Šumpelou

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, KAŠPÁRKOVÁ, Svatava, *Bat'ovský Zlín – Mladé ženy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2012, s. 97 – rozhovor s Jindrou Jabůrkovou

KONČITÍKOVÁ, Gabriela, *Bat'ovský Zlín: Mladí muži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky; Žilina: Georg, 2014, s. 201 – rozhovor s Janem Viktorou

### **Archivní prameny**

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 285, Tomáš Bat'a: Jak překonáme hospodářskou krizi?

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 253, Zlín – Město budoucnosti: Zprávy a účty města Zlína za léta 1934 – 1936.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 216, Josef Bruna: Svědomí a povaha na prvním místě (výstřižek z novin *Zlín*, č. 26, 2. 7. 1937).

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 200-201, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Bat'a/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Bat'a, číslo 48, 5. prosince 1930.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 183, Výpis: Vzpomínky ze starého Zlína.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 201, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Bat'a/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Bat'a, číslo 48, 5. prosince 1930, s. 42.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 45, Podnikatel. In: Bat'ova služba veřejnosti, 1. roč., 2. č., 14. 9. 1926, s. 1.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 32, fol. 313, Srpen 1894-1924, 30 let našich závodů. 30 let práce. Jubilejní sdělení ze dne 23. srpna 1924, číslo 34. Výňatek z článku: Co praví zakladatel závodů náš šéf Tomáš Bat'a.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 177-178, Proti zalkoholisování obcí. In: Zlín, sdělení zaměst. fy Bat'a/Zlín: sdělení zaměstnanců firmy Bat'a, číslo 48, 5. prosince 1930.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 185, výstřižek z novin *Zlín*, č. 28, 12/VII., 1933.

*Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín*, fond Bat'a, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 32, fol. 326, přepis projevu Tomáše Bati nazvaný Naším ženám, 24. X. 1927.

- Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923/ BAŤA, Tomáš, Bída. In: Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 33, fol. 36, Universitní přednášky, Sdělení, 17. srpna 1918.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 53, fol. 247, Dominik Čipera: Dílo žije: Dobudujeme Velký Zlín!*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31, fol. 270, Řeči pana chefa.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Svit 1/2, Právní oddělení, inv. č. 183, záznam výslechu Jana A. Bati před Nejvyšším soudem státu New York, ve věci soudního sporu mezi společnostmi Kotva, s. r. o. a Anchor Mercantile Co, Inc.*
- BAŤA, Jan A., Píseň práce. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Statistický důkaz o vlivu našeho závodu na vzrůst města Zlína. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- MALOTA, Čeněk, Svůj k svému! In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Protestní listina. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- JAMBOR, A., Vzpomínky na uplynulá léta, která jsem prožil jako dílovedoucí u fy. T. a A. Baťa. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- BRŮNA, Bez názvu. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Prohlášení našich zaměstnanců. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- VRZALÍK, Jan, Občané zlinští! In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- VERNER, Volební návrh k dělníkům. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- KRUMPOLC, F., K řeči našeho šéfa. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 31.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, A. C.: Škola vůdců.*
- My a zlinští občané. In: *Naše volby 1923: projevy týkající se voleb [závodu] Baťa. Zlín: Baťa, 1923.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 216, Josef Bruna: Svědomí a povaha na prvním místě (výstřížek z novin Zlín, č. 26, 2. 7. 1937.*
- Moravský zemský archiv v Brně, Státní okresní archiv Zlín, fond Baťa, a. s., Zlín, sign. I/3 – Vedoucí činitelé firmy, inv. č. 34, fol. 217, František Pecha: Nebát se ničeho nového (výstřížek z novin Zlín, č. 26, 2. 7. 1937.*

## Internetové zdroje

John Winthrop Dreams of a City on a Hill, 1630. In: *www.americanyawp.com*. Dostupné zde: [John Winthrop Dreams of a City on a Hill, 1630 | The American Yawp Reader](#)

Beware of Smooth Strangers. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 3 (scan 20), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

A Democrat Without Guile. In: *Hershey's The Progressive Weekly*, vol. IV, no. 31, 10. 4. 1913, s. 8 (scan 2), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3129/rec/189>

Economists are Cautioning the People of this Country against Waste. In: *The Hershey Press*, vol. I, no. 49, 5. 8. 1910, s. ? (scan 3), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3213/rec/49>

Facts about Hershey. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 7 (scan 7), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/1>

He's His Own Landlord! In: *The Hershey Press*, vol. III, no. 4, 27. 6. 1912, s. 11 (scan 2), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/2231/rec/148>

Making a Record. In: *The Hershey Press*, vol. 8, no. 34, 17. 5. 1917, s. 4 (scan 4), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/5295/rec/401>

Rockefeller in Bronze. In: *The Hershey Press*, vol. II, no. 29, 17. 3. 1911, s. 14 (scan 6), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/2908/rec/81>

What the People Want. In: *The Hershey Press*, vol. 6, no. 10, 19. 11. 1914, s. 4 (scan 4), dostupné online:

<http://digitalcollections.powerlibrary.org/cdm/compoundobject/collection/kmheh-thpc/id/3163/rec/1>

Aktér. In: *Sociologická encyklopedie*. Dostupné zde: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Akt%C3%A9r>

Central Hershey, Cuba: 1916 – 1946. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [Central Hershey, Cuba: 1916-1946 – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](#)

Newspapers. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [Newspaper – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](#)



- William E. Dearden, 1922 – 2003. In: *Hershey Community Archives*. Dostupné zde: [William E. Dearden, 1922-2003 – Hershey Community Archives \(hersheyarchives.org\)](http://www.hersheyarchives.org)
- “Mr. Ford’s Page”, In: *Dearborn Independent*, 3. 4. 1920, s. 3, dostupné online: <https://www.newspapers.com/image/319285412/?terms=war>
- Progressivism Defined: Roots and Goals. In: *ThoughtCo*. Dostupné zde: <https://www.thoughtco.com/progressivism-definition-4135899>
- KILMINSTER, Richard, The Debate about Utopias from a Sociological Perspective. In: *Human Figurations*, roč. 3, č. 2/2014. Dostupné online: <https://quod.lib.umich.edu/h/humfig/11217607.0003.203/--debate-about-utopias-from-a-sociological-perspective?rgn=main;view=fulltext#N1>
- Boj o zlínskou radnici: zlínská politická přetlačovaná v letech 1908 – 1946. In: *zlin.estranky.cz*. Dostupné zde: [www.zlin.estranky.cz - pêle-mêle, odkazy - Boj o radnici - komunální politika ve Zlíně 1908 - 1946 \(5\)](http://www.zlin.estranky.cz - pêle-mêle, odkazy - Boj o radnici - komunální politika ve Zlíně 1908 - 1946 (5))