

# LESNÍ HOSPODÁŘSTVÍ FIRMY BAŤA

/ Pavel Mašláň /

---

Téma osobnosti Tomáše Baťa a jeho obuvnického impéria bylo už mnohokrát zpracováno z různých hledisek. Ostatně firma Baťa se stala přímo symbolem úspěchu československého průmyslu za doby první republiky. Většina vydaných publikací či článků se zaměřuje na samotného zakladatele koncernu, jeho filozofii, ekonomickou stránku podniku či expanzi do zahraničí. Ovšem v rozsáhlém obuvnickém koncernu fungovalo oddělení, které se nezabývalo průmyslovou výrobou, ale zemědělstvím a lesnictvím na postupně nakupovaných pozemcích. Cílem příspěvku je představit právě fungování Správy lesů firmy Baťa, konkrétně její historii, organizaci a výsledky. V neposlední řadě budeme sledovat, nakolik se dařilo uvést progresivní firemní filozofii do konzervativního lesnického prostředí.



Obr. 1: Tomáš Baťa s manželkou Marií a synem Tomášem.  
Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.

Prameny k tématu jsou uloženy hlavně v Moravském zemském archivu Brno fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., ve Zlíně. Jedná se o hospodářské plány, personálie, korespondence Správy lesů, výkazy těžby, porostní mapy, popisy porostů nebo informace o velkostatkách z celého Československa. Převážná většina z nich pochází z třicátých a čtyřicátých let 20. století. Ve státním okresním archivu Zlín náleží k tématu fond Baťa XVII, kde jsou informace o koupi velkostatku Bojnice a jeho následném provozu nebo plány na lesní hospodaření firmy v Brazílii. Ve Zlíně jsou také články z firemních periodik k lesnictví uloženy ve fondu Baťa, a. s., H 1134, II/8 – výstřižková služba.

## ROZSAH LESNÍHO MAJETKU

S nákupem lesů začala firma Baťa po skončení první světové války. Lesní majetky měly dle filozofie Tomáše Bati o soběstačnosti podniku zásobovat dřevem tovární provoz, zaměstnance koncernu, či dodávat materiál pro výstavbu nových sídel. Navíc měly lesy v okolí průmyslového Zlína sloužit jako místo odpočinku pro zaměstnance.<sup>1</sup> První rozsáhlejší lesní pozemky koupil Tomáš Baťa roku 1918. Jednalo se o velkostatek Loučka, který vlastnil JUDr. Augustin Lipčík a polesí Lazy, které patřilo spolumajiteli vsetinského velkostatku Theodoru Thonetovi. Tím vznikl velkostatek Lazy-Loučka. Tento měl v roce 1935 rozlohu 1 625 ha, z toho 1 537 ha lesa, rozděleného na polesí Lazy, Loučka a Kateřinice.<sup>2</sup> V roce 1931 byla majetková práva velkostatku převedena na Akciovou společnost Baťa ve Zlíně, o rok později je získala vdova po Tomáši Baťovi paní Marie Baťová.



Obr. 2: Lesy v oblasti Hostýnských vrchů, kde se nacházel velkostatek Lazy-Loučka.  
Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.

<sup>1</sup> Moravský zemský archiv v Brně (dále jen MZA), fond F 226 Správa lesů fy Baťa, a. s., inv. č. 42 kart. č. 43, Memorandum k žádosti firmy Baťa o ponechání lesů.

<sup>2</sup> <http://www.lesybata.cz/historie/historie-lesniho-majetku>, cit. 3. 10. 2016.

K rozšíření Baťových lesů došlo na sklonku dvacátých let, kdy Tomáš Baťa koupil zlínský velkostatek od Štěpána Haupta, svobodného pána Buchenrode. Tento měl rozlohu 1 600 ha a nákupní cena byla 11 900 000 Kč, koupě proběhla v dubnu roku 1929. Velkostatek se skládal z polesí Hradisko, Mladcová, Tlustá a Želechovice. Revír Tlustá nabyvatel věnoval městu Zlínu, a to hlavně pro rekreační účely, ale vyhradil si jeho další užívání na sto let. V tomto polesí se mělo hospodařit parkovitě bez ohledu na výnos. U ostatních polesí se stal vlastníkem Baťův podpůrný fond, který později vlastnil i části velkostatku Březolupy, koupeného ve stejném roce od cukrovaru Uherský Brod.

Další lesy, konkrétně polesí Burešov, koupila Baťova nemocnice od majitele lukovského velkostatku hraběte Josefa Seilerna-Aspanga. Samotná firma Baťa skupila v letech 1929–1935 pozemky v okolí Otrokovic pro budování nových provozů podniků a výstavbu domů pro zaměstnance. Do těchto pozemků patřil i velkostatek Napajedla Marie Baltazziové (velkostatek byl společně se zámekem koupen v dražbě roku 1935) a lesy několika dalších majitelů.<sup>3</sup> Spojením těchto nově získaných lesů vzniklo polesí Tlumačov.

Navzdory oficiálnímu rozdělení mezi více majitelů, bylo veškeré lesní hospodaření považováno za jediný celek pod jednou správou. Prvně byly jednotlivé majetky řízeny samostatně, ale po získání zlínského velkostatku došlo k zřízení Správy lesů a hospodářství firmy Baťa, a. s., č. 9100. Ta přímo obhospodařovala lesní celek Zlín-Tlustá, kam patřily revíry v okolí Zlína a Otrokovic, a nad ostatním lesním majetkem vykonávala řídicí dohled. Zároveň jí přímo podléhaly i jednotlivé hospodářské dvory na bývalých velkostatech Březolupy, Zlín a Napajedla. Vedle toho měla správa na starosti pily, sklady dřeva, ovocné i okrasné školky a agrotechnickou laboratoř s pokusným hospodářstvím.



Obr. 3: Pohled z revíru Tlustá na Zlín. Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.

<sup>3</sup> Jednalo se například o pozemky agrárně-lesního družstva v Tlumačově, které je získalo během pozemkové reformy. Jejich prodej firmě uskutečnili vedoucí představitelé družstva v čele s poslancem agrární strany Martinem Skopalem-Procházkou, bez vědomí valné hromady. Prodejní cena (118 000 Kč) byla daleko menší než odhadovaná cena pozemků (1 600 000 Kč). V reakci na to podali členové družstva žalobu na poslance Skopala-Procházkou a dva vedoucí funkcionáře družstva. Státní okresní archiv Zlín (dále jen SOKA Zlín), fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 185, ev. č. 516, výstřižek UŽ to leze jak šídlo z pytle.

Expanzí koncernu v rámci Československa přešly do jeho vlastnictví další lesy a polnosti, převážně menší rozlohy. V Čechách nabyla firma majetku ve Zruči nad Sázavou, Kamýku nad Vltavou, Hostavicích a Masečíně, na Moravě v Grygově, Třebíči, Rohatci, Bystřici pod Lopeníkem a v Červené vodě, na Slovensku měla pozemky v Batizovcích (dnešní Svit) a Šimonovanech (dnešní Partyzánské, 486 ha lesa).<sup>4</sup> Většinou se jednalo o zemědělské pozemky, pokud byly jejich součástí i lesy, sloužily jako surovinová základna pro místní továrny. Pozemky v Kamýku ale měly sloužit pro výstavbu filmových ateliérů.

Ve třicátých letech bylo vedení koncernu nakloněno myšlence svůj lesnický a půdní fond nadále rozšiřovat. Na Správu lesů a hospodářství ve Zlíně přicházely nabídky na prodej velkostatků od vybraných advokátů z celého Československa.<sup>5</sup> Podnik si také nechával vypracovávat ocenění velkostatků z celé republiky. Tyto se lišily mírou podrobností, kdy některé se do detailů zabývaly stavem lesů na příslušném velkostatku, jiné zase obsahovaly jen stručné statistické údaje.<sup>6</sup>

Poslední velké nákupy pozemků spojené s koncernem Baťa proběhly v roce 1938. Marie Baťová a její nezletilý syn Tomáš, za nějž měl plnou moc Dominik Čipera, koupili velkostatek Vsetín od rodiny Thonetů za 6 970 000 Kč (celkem 1 354 ha z čehož 1 346 ha připadalo na lesy).<sup>7</sup> Celková výměra lesního majetku na Moravě obhospodařovaného Správou lesů a hospodářství firmy Baťa, a. s. činila po této koupi 6 262 ha.<sup>8</sup> Jan Antonín Baťa odkoupil na počátku roku 1939 velkostatek Bojnice na Slovensku od potomků hraběte Jana Pálffyho. Jednalo se o 10 937 ha, za které firma zaplatila 15 000 000 Kč.<sup>9</sup> Velkostatek Třemešek u Šumperka získala od Richarda rytíře Mautnera krycí společnost Lady (jeho součástí bylo 256 ha lesa). K nákupům nemovitostí došlo za firemní peníze, kdy se společnost tímto způsobem jistila před znehodnocením financí v neklidných dobách. U koupě Bojnic hrály velkou roli rozsáhlé lesy zdejšího velkostatku. Sám J. A. Baťa urgoval tuto koupi z důvodu získání nového zdroje dřeva a celulózy pro firmu, jelikož původní dodávky surovin ze Švédska začaly být kvůli politické situaci omezovány.<sup>10</sup>

Lesy obhospodařované Správou lesů a hospodářství firmy Baťa, a. s., na Moravě v celkové výměře 6 262 ha, byly v roce 1939 majetkově rozděleny mezi:

- Baťa, a. s. Zlín: revír Tlumačov – Prusínky 553 ha
- Baťův podpůrný fond: revíry Zlín, Mladcová, Želechovice, Březolupy 1 960 ha
- Baťova nemocnice: Revír Štípa – Dolní Ves 542 ha
- Obec Zlín: revír Zlín 315 ha
- Baťová Marie a Tomáš Baťa junior: statek Lazy-Loučka 1 537 ha, statek Vsetín (revír Jasenice

a Bystřička) 1 355 ha<sup>11</sup>

Během Protektorátu zůstal lesní majetek firmě zachován, pouze část patřící Marii Baťové (velkostatyky Lazy-Loučka a Vsetín) začala fungovat samostatně. V roce 1945 byly společně s podnikem znárodněny i veškeré jeho pozemky a staly se součástí národního podniku Baťa, který od 1. ledna 1949 fungoval jako Svit, n. p. Většina lesního majetku poté přešla pod správu nově vznikajících lesních závodů. Po roce 1989 byl majetek z bývalých velkostatků Lazy-Loučka a Vsetín navrácen Tomáši Baťovi ml. a následně převeden pod společnost Lesy a statky Tomáše Bati.

Firma Baťa nevladnila lesy jen v Československu, patřily jí například i lesní pozemky v okolí továrny v polském Chełmeku (720 ha), menší v Hellocourtu (57 ha) a Ottmuthu (46 ha). U zahraničních továren měly být dle instrukce z roku 1934 založeny školky pro pěstování stromků a keřů. Primárně zde měli sadit buk

<sup>4</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., Blacérek, Pavel – Řezníček, Jan: Inventář fondu, II.

<sup>5</sup> Tamtéž, inv. č. 51 kart. č. 51, ocenění a informace o různých velkostatcích.

<sup>6</sup> Tamtéž.

<sup>7</sup> Zde měla původně firma zájem jen na koupi revíru Bystřička, aby z něj mohli dovážet dřevo pro firemní pilu v Růždce. Ale vlastník – rodina Thonetů – chtěla prodat celý velkostatek. MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., kart. č. 46, jednání o prodeji statku Vsetín.

<sup>8</sup> Tamtéž, Kupní smlouva statku Vsetín.

<sup>9</sup> Tímto nákupem se více než zdvojnásobila výměra statků firmy Baťa v Československu, před ní vlastnila celkem 8 282 ha, z čehož připadalo 6 830 ha na les. Tamtéž, inv. č. 45, kart. č. 55, výměra statků.

<sup>10</sup> SOkA Zlín, fond Baťa, a. s., XVII, inv. č. 26, kart. č. 1799, Program prací s ohledem na obstarání surovin.

<sup>11</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., inv. č. 45, kart. č. 56, Rozdělení lesů dle majetku.



Obr. 4: Lesy v okolí Bystřičky, jež byly součástí panství Vsetín.  
Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.

a habr potřebné pro výrobu kopyt a podpatků. Velké plány měl Jan Antonín Baťa s pozemky koupenými na sklonku třicátých let v Brazílii. Pro ně připravovala Správa lesů podrobný plán na jejich hospodářské využití.<sup>12</sup> Na místě vykácených lesů měly vyrůst nové továrny koncernu, z pokácených stromů se mimo dřeva na stavbu továrny měla získávat také tříslovina. Na kultivované půdě plánovali založit plantáže na bavlnu a kaučuk či pastviny pro skot, z něž by se mimo masa získávala i kůže na boty. Těžba měla probíhat hlavně pomocí stojů. Nízký les a křoviny měl kácet podobně jako žací stroj traktor s přidělanou strojní pilou. Na velké stromy bylo plánováno použít pily s elektrickým pohonem, který jim bude dodávat agregát. Vytěžené dřevo měly dopravovat k nově vybudovaným pilám traktory či lanovky. V podkladech vypočítávali, jaká plocha by se měla denně vyčistit a kolik dřeva by z ní přibližně vzešlo. Zde je vidět podrobné plánování a promyšlení každého detailu, které je pro firmu Baťa typické. Ale vzhledem k probíhající válce nebyly tyto lesní práce uskutečněny v plánovaném rozsahu.

## ORGANIZACE SPRÁVY LESŮ

Pro řízení svého podniku vypracoval Tomáš Baťa systém, který částečně vycházel z myšlenek Henryho Forda a F. W. Taylora, sám Baťa jej obohatil o vlastní zkušenosti a přizpůsobil podmínkám prostředí, ze kterého pocházel.<sup>13</sup> Jeho cílem nebylo nic menšího, než rozšířit prodej bot značky Baťa do celého světa. K tomu měl dospět výchovou loajálních, ukázněných, vysoce výkonných, zodpovědných a samostatně myslících zaměstnanců svého podniku. Velkou motivací pro zaměstnance byla možnost osobního vzestupu, protože ve firmě se nepovyšovalo za zásluhy, ale dle odvedené práce a schopností dotyčného.

Samotné řízení firmy bylo na vysoké technické a organizační úrovni. Z důvodu minimalizování nákladů na výrobu, firma nezůstala jen u šití bot, ale vznikly zde další oddělení, zabývající se výrobou surovin strojů, stavbou továren a domů či distribuční sítí obchodů. Ve všech odděleních Baťova podniku se prosazovalo co největší možné využití strojů a nových technologií. Sám šéf byl nadšený pro nové vynálezy i technologie a podporoval jejich zavádění v praxi, pokud se dostatečně osvědčily.

<sup>12</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., XVII, inv. č. 1, kart. č. 1779, Pojednání.

<sup>13</sup> NÁDVOVNÍK, Josef: *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha, Impuls 1990, s. 83.

Vnitropodnikové řízení bylo dle Josefa Nádvořníka charakteristické těmito znaky:

- Plánovitost veškeré činnosti
- Samospráva hospodářských středisek
- Pravomoc odpovědných řídicích pracovníků
- Iniciativa v práci
- Kontrola kvality
- Kalkulace
- Vnitropodnikové účetnictví
- Používání moderní techniky<sup>14</sup>

Dle Tomáše Baťu se samosprávnost oddělení projevovala následovně:

- Každé oddělení má jednu vedoucí osobnost, odpovědnou za práci, zisk a ztrátu oddělení
- Samostatný hospodářský účet zisku a ztráty s týdenním veřejným vyúčtováním
- Účast zaměstnanců, a to mistrů a řady dělníků na zisku dílny
- Osobní odpovědnost každého v oddělení za svou práci
- Kolektivní úsilí celé dílny na provedení úkolu, na němž závisí zisk oddělení<sup>15</sup>

To vše umožňovalo pružnou a efektivní výrobu ve všech odděleních koncernu. Oddělení od sebe navzájem nakupovala suroviny, polotovary či hotové výrobky. Tvořila samostatné jednotky, jejich vedoucí byli zodpovědní za výrobní i hospodářské výsledky, a zároveň jim nebylo bráněno ve vlastní iniciativě. Stejně tomu bylo i u Správy lesů a hospodářství firmy Baťa.<sup>16</sup>

Vlastní Správa lesů hospodářství firmy Baťa byla rozdělena na tři skupiny: lesnictví, zemědělství a zahradnictví. Zemědělské oddělení mělo na starosti rostlinnou a živočišnou výrobu, jeho samostatné jednotky tvořily jednotlivé dvory v majetku firmy. Zahradní oddělení pěstovalo ve školkách ovocné a okrasné dřeviny a zodpovídalo za ozelenění majetku. Hospodářské oddělení Správy lesů prodávalo své suroviny ostatním oddělením firmy. Jako u ostatních zde platilo, že veškerá práce se prováděla dle přesně připraveného plánu, který se chystal minimálně na rok dopředu, za jeho vypracování byl odpovědný vedoucí. To mělo zamezit vlivu náhody na fungování oddělení a umožnit efektivně využít pracovní dobu. Zároveň revírník z každého lesního revíru vypracovával týdenní plán prací, jeho součástí měly být veškeré smlouvy (na kácení, odvoz, práci ve školkách).<sup>17</sup>

Lesmistr Josef Sláma, vedoucí Správy lesů a hospodářství firmy Baťa, byl podřízen přímo Tomáši Baťovi a po jeho tragické smrti jeho nástupcům Janu Antonínu Baťovi, Dominiku Čiperovi a Hugu Vavrečkovi (o chod Správy lesů se staral hlavně Čipera). Sláma (ročník 1902) byl představitel mladých Baťových mužů, kteří práci pro firmu dávali vše a brali ji jako životní poslání. Měl státní zkoušku lesního hospodáře, a mohl tak zastávat funkci lesního správce dle §22 lesního zákona. U baťových lesů pracoval od roku 1919 a v roce 1929 byl jmenován vedoucím nově vzniklé Správy lesů a hospodářství firmy Baťa. V rámci jejího řízení se staral i o nákupy nových pozemků (dlouze vyjednával koupi velkostatku Bojnice) nebo se zasazoval o pěstování nových průmyslových rostlin na pozemcích podniků (kvůli poznatkům o pěstování kaučuku podnikl například ve třicátých letech služební cestu do Sovětského svazu). Vedoucím správy byl až do svého odvolání v roce 1941, kdy se jeho nástupcem stal Hynek Babirád. Odvolání bylo odůvodněno nesrovnalostmi v účtech a podezřením na osobní obohacení. V dopisech adresovaných svému vedoucímu a tehdejšímu ministrovi Dominiku Čiperovi tyto obvinění vůči vlastní osobě vyvrací a považuje je za záměrně vykonstruované, aby se jeho pozice u firmy uvolnila.<sup>18</sup> Tato kauza se pravděpodobně podepsala na zhoršujícím se zdravotním stavu Josefa Slámy a přispěla k jeho úmrtí v srpnu 1942.

Lesmistr Sláma měl mimo odborného vedení lesů na starosti prodej dříví velkoobchodníkům, schvaloval účty revírů a řídil taxační a zřizovací práce. Jednotlivé lesní majetky jím spravované byly rozděleny

<sup>14</sup> TAMTÉŽ, s. 84.

<sup>15</sup> BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy. Mé začátky*. Praha, Dobrovský 2013, s. 76.

<sup>16</sup> SOkA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 255, výstřížek Naše lesní hospodářství.


<sup>17</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., kart. č. 40, Předpisy lesů.

<sup>18</sup> SOkA Zlín, fond Baťa, a. s., 61 v. č. 1377, kart. č. 14, korespondence Dominika Čipery.



v revíry, které měl na starosti revírník. Revíry se dále dělily na hájenství spravované hajnými. Mezi pracovní povinnosti hajného patřila: ochrana hranic hájenství, kontrola sjízdnosti cest, evidence skladů dřeva, najímání lesních dělníků a zadávání práce pro ně, pěstění lesa, ochrana lesa a myslivost. Revírník řídil, kontroloval hajné a vydával jim potřebné pokyny. Revírník mimo to plánoval těžby dle hospodářského plánu, staral se o veškerý prodej dříví v malém, dbal o zalesnění pasek, vyhotovoval společně s hajnými účty a kontroloval veškeré sklady dříví.

Na konci třicátých let minulého století pracovalo na centrále Správy lesů pět zaměstnanců včetně lesmistra Slámy, revíry vedlo šest lesních správců a tři revírníci, pod nimi pracovalo 24 hajných. Na každého hajného u firmy Baťa připadalo průměrně 350 ha lesa, což bylo méně než u ostatních lesních správ v Československu. Jejich platy byly také větší, než bylo v Československu obvyklé.<sup>19</sup> Zatímco v roce 1918 si hajný u Bati vydělal 3 420 Kč ročně, o deset let později měl roční plat 13 500 Kč.<sup>20</sup> Jak bylo u Bati běžné, zaměstnanci se museli podřídit tvrdé pracovní kázi, pokud se jim systém řízení nelíbil, museli odejít. Zároveň byl i u Správy lesů zdůrazňován demokratický princip vedení, kdy podřízení zaměstnanci měli možnost prezentovat své názory, návrhy či stížnosti před nadřízenými. Její zaměstnanci měli samostatně myslet, předávat podněty pro zlepšení a ukazovat vlastní iniciativu. Jako u jiných pracovníků v koncernu Baťa se i u hajných nedbalo tolik o teoretické vzdělání, jako o vlastní schopnosti jedince. V roce 1933 tak měli z šesti hajných statku Lazy-Loučka odborné lesnické vzdělání jen dva.<sup>21</sup>

Pro revírníky i hajné byly vypracovány podrobné instrukce jejich pracovní náplně.<sup>22</sup> Je v nich popsáno, jakým způsobem se mají provádět těžby, zalesňování či výchovu porostů. Veškeré práce musely být prováděny v souladu se schváleným hospodářským plánem. Velký důraz byl kladen na pravidla při prodeji dřeva. Je popsáno, jakým způsobem se mělo prodávané dřevo evidovat, do kdy jej po těžbě vyvézt z lesa, či do kdy je mít uložené na skladě. Vše muselo být řádně podloženo, aby se při případné kontrole mohlo prokázat, že prodávané dřevo sedí s danými smlouvami. V podkladech vypracovaných hospodářským oddělením pro  o ideálním průmyslovém městě je popsáno, jak se má Baťův revírník chovat: „Musí vést život spořádaný, jeho rodina. Služba je namáhavá a velmi odpovědná. Proto jest nutno, aby hajný byl energický, spolehlivý, poctivý a svědomitý. S obyvateli okolních vesnic musí vycházeti v dobrém, v žádném případě však ve stycích důvěrných.“<sup>23</sup>

Firma se dle svých zásad snažila o změnu zažitých zvyklostí při nákupu dřeva, doložit to lze na upozornění, vydaném v 21. čísle *Sdělení* z roku 1929. Píše se v něm: „Správa lesů prosí své zákazníky, aby při předávání paliva, dovozu dřeva, křovin a stromků, nenabízeli našim zřízencům v žádném případě spropitné. Zřízení spropitné nepřijmou a nesmí přijati, poněvadž jsou námi řádně placeni a považovali by nabídnutý peněz za osobní urážku.“<sup>24</sup> Zde lze vidět snahu vedení o zamezení někde běžných osobních provizí pro lesníky, které měli zaměstnanci přilepšit a kupujícímu umožnit odvézt si z lesa něco navíc než stanovovala smlouva. Porušení firemních pravidel či nedbalé plnění pracovních povinností bylo trestáno přefázením na nižší pracovní pozici či výpovědí (takto potrestali hajného z Mikulůvky, který prodával dřevo pro vlastní obohacení).<sup>25</sup> V případě, že zaměstnanec způsobil svojí nedbalostí Správě lesů škodu, byl povinen ji ze svého uhradit.

Baťova personální politika nevyhovovala všem jeho zaměstnancům, hlavně u některých lesníků na nově koupených velkostatkách, kteří byli zvyklí na benevolentnější pracovní poměry, se nesetkala s pochopením. Konkrétně třeba s lesmistrem velkostatku Bojnice Bedřichem Schmidtem byl zrušen služební poměr, jelikož se chování dotyčného neslučovalo s firemní filozofií. Schmidt nemohl přijmout, že mu přes jeho lesnickou praxi něco nařizovali mladší pracovníci, k tomu byl nedochvilný, často absentoval v práci, nevykazoval své služební cesty, silně holdoval alkoholu a v podroušeném stavu vyvolával v hostincích rvačky.

<sup>19</sup> Tamtéž, H 1134, II/8, inv. č. 185, ev. č. 51, výstřižek Lesy a my.

<sup>20</sup> Tamtéž, inv. č. 190, ev. č. 255, výstřižek Naše lesní hospodářství.

Mimo fixní mzdu se do platu počítaly i příspěvky na ošacení, svícení, zdravotní pojištění, zástřelné a finanční náhrady za deputát. MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., inv. č. 42, kart. č. 44, Služební požítky zaměstnanců.

<sup>21</sup> Tamtéž, kniha 10, Laze, Hospodářské zřízení 1933/34 – 1942/43.

<sup>22</sup> Tamtéž, inv. č. 40, kart. č. 40, Předpisy lesů.

<sup>23</sup> SOkA Zlín, fond Baťa, a. s., XVII, inv. č. 3, kart. 1779, Předpisy pro revírníka.

<sup>24</sup> Tamtéž, H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 256, výstřižek Upozornění.

<sup>25</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., inv. č. 42, kart. č. 54, Osobní spisy.

Proto s ním byl rozvázán pracovní poměr, přestože se zasloužil o snížení nákladů na koupi velkostatku Bojnice. To uznával i lesmistr Sláma, jemuž kvůli tomu byla situace se Schmidtem osobně krajně nepřijemná.<sup>26</sup>

V novinách *České slovo* se v roce 1932 objevil článek Baťa jako strašný lesů pán, ve kterém je popsán údajný oběžník pro Baťovy lesní zaměstnance.<sup>27</sup> Dle něj se má lesník zabývat jen pěstováním lesa a ne zvířeti. Proto se hajným také zapovídá chování jakýchkoliv domácích zvířat s výjimkou psa a kočky. A zároveň je dle článku lesníkům zakázáno lovit v lesích, a dokonce mít doma lovecké zbraně. U zbraní se jednalo o smyšlenou zprávu, protože v instrukcích pro zaměstnance se dotyčný oběžník neobjevuje a z pozdějších let se vyskytují záznamy o držení zbraní u hajných a myslivost se na firemních pozemcích běžně provozovala, stejně jako se vyplácelo hajným zástřelné. Co se dobytku týká, v Předpisech lesů firmy Baťa se dochoval záznam z třicátých let, ve kterém se zaměstnanci zavazují, že nebudou chovat „drůbež, dobytek a brav“, ovšem pokud již mají nějaké zvíře doma, je možno udělit výjimku.<sup>28</sup> Ještě ve dvacátých letech chovali někteří zaměstnanci statku Lazy dobytek a dostávali taktéž deputát. Tato praxe se později změnila a mimo omezení chovu dobytka, byl i deputát převeden na finanční částku (týkalo se to i zaměstnanců na nově koupených statcích). Zde šlo nejspíše o záměr vedení, zaměřit hajné primárně na péči o les, za níž dostávali dobrý plat, a nebylo tedy nutné, aby si přilepšovali zemědělstvím.

Stejně jako u hajných se firma snažila efektivně organizovat práci i u lesních dělníků, kteří měli zároveň zájem, aby jimi odvedená práce byla co nejlepší, jelikož na základě odvedené práce byli placeni. U dělníků firma zrušila jinde běžnou hodinovou či denní mzdu a zavedla mzdu úkolovou. Dělníci pracovali společně maximálně ve dvou, aby bylo možné kontrolovat výsledky jejich práce. Jako v obuvnictví, tak i u Baťových lesů se firma snažila vychovat samostatně myslící pracovníky, zodpovědné za svoji práci. K těmto výkonům byli motivováni právě výdělků a prémie za dobré výsledky při práci.<sup>29</sup>

## ZPŮSOB HOSPODAŘENÍ V LESÍCH

Na všech lesních pozemcích patřících pod Správu lesů a hospodářství firmy Baťa se vedly práce dle vypracovaných hospodářských plánů. Ty platily zvlášť pro Lazy-Loučku, a zvlášť pro hospodářský celek Zlín, který vznikl spojením revírů Zlín, Mladcová, Želechovice, Březolupy a Štípa-Dolní Ves. Později koupené revíry Tlumačov-Prusinky (Napajedla) a Vsetín hospodařily do čtyřicátých let dle plánu vypracovaného za původních majitelů. Jelikož se lesy nacházely v rozličných přírodních lokalitách a předchozí majitelé je spravovali rozličným způsobem, lišila se jejich skladba i kvalita. Nejhuře na tom byly lesy koupené od velkostatku Napajedla.<sup>30</sup> Zde majitelé nevěnovali pěstění lesa moc velkou péči, převládal zde proto smíšený výmladkový les nevalné kvality (navíc od pěstování pařezin se v hospodářských lesích ve sledovaném období upouštělo). Hospodářský celek Zlín na tom byl o poznání lépe, na většině porostů se nacházel vysokokmenný les a střídaly se zde listnaté (buk, dub, habr) a jehličnaté dřeviny (smrk, borovice, modřín).<sup>31</sup> Nej kvalitnější byly porosty statku Lazy-Loučka, zde se i oproti jiným revírům poměrně dobře zachovaly původní jedlové a bukové lesy, ale i zde už převládal nepůvodní smrk, vysazovaný primárně z hospodářských důvodů.<sup>32</sup>

Revíry u Bati byly rozděleny na menší oddělení a pododdělení, ta byla rozparcelována na plochy o velikosti přibližně 1 ha (lesy jiných majitelů měly rozlohu většinou až 10–30 ha), které umožňovaly lepší sledování daného porostu. Z daného oddělení získala Správa lesů důkladný přehled druhů dřevin, jejich tříd a evidenci přírůstků, umožňující posuzovat správnost zvolené těžby a pěstitelských postupů. Z pěstitelského hlediska zastával vedoucí Sláma názor: „velikost přírůstku stromů je v souvislosti s velikostí koruny.“<sup>33</sup>

<sup>26</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., XVII, inv. č. 10, kart. č. 1796, zápis o jednání s p. lesmistrem Schmidtem v Bojnících.

<sup>27</sup> Tamtéž, H 1134, II/8, inv. č. 185, ev. č. 48, výstřížek Baťa jako strašný lesů pán.

<sup>28</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., inv. č. 40, kart. č. 40, Předpisy lesů.

<sup>29</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 255, výstřížek Naše lesní hospodářství.

<sup>30</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., kniha 7, Hospodářský lesní plán lesů velkostatku Napajedla 1933/34–1942/43.

<sup>31</sup> Tamtéž, kniha 1, Hospodářský plán obce města Zlína 1927/29–1937/38.

<sup>32</sup> Tamtéž, kniha 10, Statek Laze, Hospodářské zřízení 1933/34–1942/43.

<sup>33</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 255, výstřížek Naše lesní hospodářství.

Stromy proto v revírech vychovávali ve volném zápoji bez dotyku a ovlivnění korun stromů<sup>34</sup>, jelikož chtěli, aby se přirůst hromadil na menší počet zdatných a nadějných jedinců, než na větší počet stromů průměrných.

Velkou péčí věnovala Správa lesů zalesňování. Nešlo jen o samotnou výsadbu sazenic, ale i přípravu půdy před sadbou. Půda byla čištěna od bušení, zamokřené lokality se odvodňovaly pomocí kanálů. K zalesnění Správa lesů ročně spotřebovala na 500 000 sazenic, které většinou pocházely z vlastních lesních školek. I v nich začali u Bati používat novou strojní techniku. Jednalo se o Siemensův kypřič půdy, který byl používán k přípravě půdy pro výsadbu semene. Výchovu sazenic ve školkách vedl absolvent Zemského zahradnického ovocnického ústavu v Brně-Bohunicích.

Ve školkách u Bati docházelo od roku 1923 k výsadbě tzv. mezikultur, kdy se mezi řádky mladých stromků pěstovaly jiné plodiny jako lesní žito, ušlechtilé traviny, brambory, zahradní maliny, ovocné stromky, růže, okrasné stromky a keře, vánoční stromky či rostliny průmyslové. Pěstování mezikultur bylo možné, jen pokud to dovolovaly terénní podmínky. Záměrem u tohoto hospodaření bylo efektivně využít pás půdy mezi stromky, který by jinak zarůstal trávou. Mimo lesních školek provozovala Správa lesů i školky ovocné. První z nich nechal Baťa založit v roce 1926 a pěstovaly se v ní odrůdy vhodné pro pěstování v kraji. V dalších letech se plocha těchto školek rozšiřovala.<sup>35</sup> V každém z revírů svého lesního majetku měla firma jednu či více lesních školek. Z vysazovaných dřevin převládá smrk, ten byl doplňován modřínem, borovicí a bukem (u něj se hodně spolehalo i na přirozenou obnovu) či stromy neevropského původu jako douglaska zelená a modřín japonský.<sup>36</sup>

Při výsadbě lesa se velmi dbalo o to, aby se dřeviny vysazovaly jen na půdy k jejich růstu vhodné. U firmy fungovalo pedologické oddělení, které dělalo průzkum půd pro zemědělství i lesnictví. I u popisů lesů a hospodářských plánů je u jednotlivých lesních oddělení popsán druh půdy. Sám Josef Sláma k tomu napsal: „Tak jako se nesmí vnucovat les každému stanovišti a každé půdě, tak také dané již půdě a stanovišti nesmí být vnucována každá dřevina. Dát les, jen kam patří a jaký patří.“<sup>37</sup> Zalesnění mělo proběhnout hned po těžbě, čímž se zamezilo vytváření holin a mezer v kulturách. Neopomínalo se ani sledování klimatických a metrologických poměrů. Josef Sláma ještě jako adjunkt založil v poleší Lazy roku 1922 meteorologickou stanicí, aby mohl sledovat činitele vytvářející místní klima.

Vytěžené dřevo se u Bati snažili zpracovávat na místě či na blízké pile. Jen zlínské průmyslové závody spotřebovaly ročně přibližně 8 000 m<sup>3</sup> bukového řeziva, na jehož výrobu bylo potřeba dvakrát tolik bukové kulatiny. U měkkého řeziva to bylo 25 000 m<sup>3</sup>, k jeho výrobě se spotřebovalo 40 000 m<sup>3</sup> kulatiny. K tomu ve Zlíně potřebovali ještě 8–10 000 m<sup>3</sup> dřeva brusného.<sup>38</sup> Tak velkou spotřebu nebyla firma schopna pokrýt jen z vlastních majetků a dřevo proto také dovážela. Z Baťových lesů se prodával široký sortiment dříví (kulatina, pilařské výřezy, brusné dříví, tesané dříví, stavební výřezy či palivové dříví). Prodej dřeva řídila sama Správa lesů, prodávala jej buď v rámci samotné firmy či dalším zájemcům. Jiným oddělením firmy Baťa posílal lesmistr Sláma na vyžádání cenové kalkulace požadovaného materiálu. Správa lesů si taktéž ve vlastní režii nakupovala potřebný materiál jako sazenice, hnojivo nebo stavební materiál. Kvůli zefektivnění dopravy budovala a zkvalitňovala ve svých revírech síť cest. Jednalo se o zpevněné cesty, které umožňovaly provoz nákladních automobilů. Silniční síť byla budována dle plánů, aby umožňovala co nejlevnější a nejrychlejší odvoz dřeva z lesa, proto byly často opuštěny staré cesty používané vozky.

Při samotné produkci obuvi se potřebovalo dřevo primárně na výrobu ševcovských kopyt, napináků na boty, podpatků bot a kůra na tříslu pro koželužny. Mimo to využívala firma dřevo na zhotovení přepravních beden na hotové zboží, jako suroviny pro vlastní papírnu a v neposlední řadě při výstavbě nových domů a továren. Jedním z výrobků firmy, využívající vlastní zásoby dřeva, byly „weekendové domky.“ Jednalo se o třílůžkové až šestilůžkové chaty v ceně 1 900 až 2 900 Kč, které měly zájemcům sloužit pro rekreaci v přírodě. Správa lesů také dodávala do měst nezanedbatelné množství palivového dříví, v roce 1939 to bylo 6 932 m<sup>3</sup> do Zlína a 1 300 m<sup>3</sup> do Baťova. U Bati se snažili využívat dřevo do posledního zbytku, i třeba odpadní materiál z vlastních pil ve Zlíně a Bystřičce, který se dodával do firemní elektrárny nebo papírny.

<sup>34</sup> Zápoj je vzájemný dotyk a postupování větví stromů v lesním porostu.

<sup>35</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 185, ev. č. 175, výstřížek Baťa jako školkař.

<sup>36</sup> MZA, fond F 226 Správa lesů firmy Baťa, a. s., kniha 10, Statek Laze, Hospodářské zřízení 1933/34–1942/43.

<sup>37</sup> SLÁMA Josef: *Zemědělství ve zlínském okrese*. Zlín, Baťa 1937, s. 58.

<sup>38</sup> Tamtéž, s. 58.



Obr. 6: Nádraží a Baťova pila v Bystřičce. Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.



Obr. 7: Baťova pila v Bystřičce. Zdroj: Fotoarchiv Muzea regionu Valašsko, p. o.

I když lesy byly pro firmu zdrojem suroviny, uvědomovali si u Bati i ostatní funkce lesa. O jeho významu pro klima píše Josef Sláma: „Lesy mají velký význam nejen jako půda, produkující dřevo, ale také jako důležitý činitel pro vytváření podnebí. Jsou to lesy, které našemu kraji dodávají vzduchu potřebnou vlhkost, které zadržují srážky a stejnoměrně v letních dobách propouštějí do našich poloh a zásobují studny pramenitou vodou.“<sup>39</sup> Zachování vody v krajině měl umožnit les bez holosečí, řádně obhospodařovaný a udržovaný. Dále byla akcentována estetická a rekreační funkce lesa. Při samotné výsadbě se mělo dbát o estetiku výsadbou exotických dřevin na vhodných místech a udržováním „malebných skupin stromů.“ Je příznačné pro Baťu, že les vnímal jako místo pro rekonvalescenci, rekreaci a načerpání sil po namáhavé práci. Proto od počátku své koupě zlínského velkostatku, počítal Baťa s úpravou lesů v nejbližším okolí Zlína do podoby, která umožní lidem z města si zde chodit odpočinout. Akcentace lesa jako místa k odpočinku pro pracující se často objevuje i ve firemních periodikách.<sup>40</sup> Josef Sláma v knize *Zemědělství v okrese Zlín* doporučuje vlastníkům lesa, aby nebránili průmyslovému a městskému obyvatelstvu, hledajícím osvěžení po své práci, v přístupu do lesa.

## INOVACE

Baťovskou vizi moderního lesnictví představil Josef Sláma v roce 1934 v článku *Zemědělství* v roce 1974, který vyšel v týdeníku *Zlín*.<sup>41</sup> Zde popisuje, jak by mělo zemědělství a lesnictví vypadat v budoucnosti za čtyřicet let. O les se bude starat „nový druh lesníka-zahradníka, který před sebou přestane vidět les jako více méně náhodnou směsici lesních stromů a bude pohlížet na každý strom jako na jednotu a součást celku.“ Dřeviny mají být pěstovány na vědeckých základech o spotřebě světla, vzduchu, vláhy a živin, což má výrazně zkrátit dobu obmytí. Půda pro výsadbu bude uměle zpracována a podpořena hnojivem, samotnou výsadbu budou provádět stroje. V budoucnu drahá půda nemá být dle Slámy využívána k pěstování palivového dříví, které nahradí plyn a elektrina. Dříví má být primárně využíváno ve stavebnictví. Ke kácení mají být používány motorové pily a hlavně elektrina, kdy stromy bude porážet rozžhavený drát. Odvoz dřeva budou zajišťovat nákladní automobily, opatřené malým jeřábem na nakládání klád. Veškerý odpad z těžby kůra, větve a řeziny budou z lesa odvezeny a průmyslově zpracovány. Les má zároveň nadále plnit i estetickou funkci, kdy se dle Slámovy vize „okolí velkého Zlína spojí se poněkud a skoro neznatelně v zeleň zahradního města, se zelení vlastního lesa užitkového, v jednotný, malebný celek.“ V článku se ukazuje fascinace technikou a moderními postupy, které mají zefektivnit a zjednodušit lesní hospodářství. V tomto šla Správa lesů příkladem a snažila se pomocí techniky zjednodušovat a zefektivňovat fyzicky náročné lesní práce.

Jednou z novinek bylo zpracování dřeva přímo v lese. Správa lesů disponovala pojízdnými pilami, pásovými i cirkulárními, na elektrický či benzínový pohon. Na nich se v lese připravoval menší sortiment stavebního řeziva (hranolky, tyčky, latě) pro potřeby koncernu, což mělo za následek snížení výrobních nákladů. Zlevnění nákladů stálo i u projektu výroby pojízdné extrahárny na tříslo. Firma potřebovala desetitisíce převážně smrkové kůry na výrobu tříslo pro koželužny. Jelikož při výrobě samotného tříslo v extrahárně přišlo až 90 % kůry do odpadu, projektovalo konstrukční oddělení firmy pojízdnou extrahárnu. Ta by umožnila výrobu třísloviny přímo v lesích, čímž by se značně snížily náklady na dopravu.<sup>42</sup> Zároveň začala Správa lesů s pokusy s pěstováním tříselných rostlin. Jednalo se hlavně o lufu a sumach, ty byly pěstovány v okolí Zlína a na Slovensku. Ve spotřebě lufy dosáhla firma z větší části soběstačnosti. Další tříselnou rostlinou, kterou zkusmo pěstovali, byla bergenie tučnolistá, již vysazovali po lesích v okolí Zlína. V laboratořích výzkumného oddělení Baťových závodů prováděly rozборы rostlinné hmoty bergenie nejen z vlastních pěstebních ploch, ale i z pozemků výzkumného ústavu pro pěstění lesů v Brně. Ale výsledky jejího pěstování nebyly moc příznivé, jelikož se nepodařilo dosáhnout stejného obsahu tříslovin, jaké má rostlina ve svém přirozeném prostředí.<sup>43</sup>

<sup>39</sup> TAMTĚŽ.

<sup>40</sup> SOKA Zlín, Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 245, výstřížek Lesy doplňují rekreaci obyvatelstva.

<sup>41</sup> Tamtéž, ev. č. 328, výstřížek Zemědělství v roce 1974.

<sup>42</sup> Tamtéž, inv. č. 185, ev. č. 45, výstřížek Fa Baťa pracuje v nepřenositelných výrobních tříslového výtazku přímo v lesích.

<sup>43</sup> POLANSKÝ, Bohuslav: Pěstování rostlinných tříslovin. In: *Lesnická práce*, 1935, č. 9, s. 420. Dostupné z <http://lmda.silvarium.cz/search/>, cit. 28. 9. 2016.

Mimo tříslovinový se firma silně zajímala i o pěstování kaučuku, který potřebovala nejen pro výrobu obuvi, nýbrž také pro její gumárenský průmysl. Z toho důvodu se Josef Sláma zúčastnil výpravy Československé akademie zemědělské do Sovětského svazu v létě roku 1936. Účelem cesty bylo studium kaučukodárných rostlin a jejich možného pěstování v našich podmínkách. Z pozorovaných rostlin byla u nás schopna růstu jen pampeliška koksaghyz (*Taraxacum kok-saghyz Rodin*) původem z Kazachstánu. Firma přistoupila k jejímu pokusnému pěstování, jenže jeho výsledky se ukázaly jako neuspokojivé.<sup>44</sup>

Správa lesů a hospodářství firmy Baťa pořádala školení pro odborné lesní pracovníky i pro lesní dělníky ke zlepšení jejich odborných znalostí. Jednalo se o odborné kurzy o řádném a ekonomickém provádění těžby v lese, o kvalitním dřevařském nářadí, jeho upotřebením a jeho udržování. Velký zájem o tyto kurzy přivedl společnost k natočení dokumentárního filmu *Nářadí a práce dřevorubce* se stejnou tematikou. Na jeho přípravě se podílela řada odborníků z Pražských výzkumných ústavů lesnických v čele s Doc. Ing. Dr. Václavem Weingartlem. Režisérem dokumentu byl Jaroslav Novotný ze společnosti BAPOZ (Baťovy pomocné závody). Film ukazoval, jak správně ošetřovat dřevorubecské nářadí a následně jakým způsobem porážet stromy v lese. Jednalo se o první natočený film s uvedenou tematikou u nás, jeho premiéra proběhla v květnu 1941 v Praze na kurzu pěstění lesů.<sup>45</sup> V lesnické osvětě pokračovala firma Baťa i během Protektorátu. V červnu roku 1943 uspořádala Správa lesů kurz pro své zaměstnance, kterého se zúčastnili i lesníci z okolních velkostatků. Hlavním přednášejícím zde byl Prof. Ing. Josef Konšel, vysokoškolský pedagog a přední odborník na pěstování lesa.<sup>46</sup>

Lesy figurovaly i v urbanistických vizích firmy Baťa. V polovině třicátých let 20. století nechal J. A. Baťa vypracovat podklady pro jeho vizi ideálního průmyslového města pro 10 000 obyvatel.<sup>47</sup> Město mělo být soběstačné a promyšlené do nejmenších detailů, počítalo se tedy i s jeho zásobováním potravinami, topivem a stavebním materiálem. Hospodářské oddělení připravilo pro tento návrh podrobné podklady zemědělství i lesnictví. Dle propočtů měl v takovém městě stačit na jednoho obyvatele 1 m<sup>3</sup> ročně, tedy celkově 10 000 m<sup>3</sup>, na vypěstování tolika dřeva mělo být k dispozici 2 000 ha lesa. Následně jsou podrobně popsány náklady na provoz lesního hospodářství i jeho možné výnosy. V plánech se objevují i předpisy pro lesní hajny a revírníky, které konkretizují jejich pracovní náplň. Je zde myšleno na každý detail, třeba i jakým způsobem má být uskladňováno dřevo na pile.

O celkovém pohledu na lesnictví u Bati si lze udělat představu na základě knihy Josefa Slámy *Zemědělství ve zlínském okrese*, kterou vydala firma Baťa v roce 1937. Autor se v ní zaměřuje na modernizaci zemědělství, aby mohl být okres soběstačný v produkci potravin a jak více propojit průmysl a zemědělství. Mimo rostlinné a živočišné výroby je zde část věnována lesnictví. Jako největší problém lesů v okrese vidí Sláma rozdrobenost mezi spoustu vlastníků (obce, velkostatky, singularisté, družstva, drobní majitelé). Zatímco majitelé větších lesních celků hospodařili dle řádného plánu, v menších lesních majetcích se plány začaly zavádět nedávno, což se projevilo na jejich kvalitě. Stav lesa také neprospívá rozdělení do příliš drobných ploch v krajině, kde se střídají se zemědělskou půdou. Dle Slámy by měla být nejmenší výměra lesa jednoho držitele 200 ha, jinak nelze les efektivně pěstovat. Budoucnost tedy vidí ve vytváření větších lesních celků, které budou spravovány odbornými pracovníky. Z toho důvodu by se měly pro majitele lesů pořádat pravidelné kurzy o efektivním pěstování lesa. Sláma také popisuje význam lesa pro okres, a to nejen jako zdroje suroviny, ale oceňuje i jeho význam pro rekreaci, tvorbu klimatu, zdraví člověka a též pro estetiku krajiny, jak bylo uvedeno výše. V knize tak lze vidět komplexní vnímání lesa, kterým nahlížela firma Baťa i na své lesní hospodářství. Tento náhled a celkovou sebe prezentaci jako moderního lesnického provozu lze vidět i v článkách o lesnictví ve firemních periodikách.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> MAREK, Martin: *Výměna zkušeností. Zlínské delegace v Sovětském svazu a sovětské delegace ve Zlíně ve 30. letech 20. století*. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/ostatni/grant\\_rektora/2007/e-f/5768719/Konferencni\\_prispevek\\_-\\_digitalizace.pdf](https://is.muni.cz/do/rect/ostatni/grant_rektora/2007/e-f/5768719/Konferencni_prispevek_-_digitalizace.pdf), cit. 25. 9. 2016.

<sup>45</sup> NOVOTNÝ, Gustav: Jak vznikl první český lesnický film. In: *Lesnická práce*, 1996, č. 12, s. 461. Dostupné z <http://lmda.silvarium.cz/search/>, cit. 28. 9. 2016.

<sup>46</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 185, ev. č. 69, výstřížek Lesnický kurs v Baťově.

<sup>47</sup> Návrhy vyústili v sepsání knihy *Ideální průmyslové město* v roce 1937, následně se ale do ní ještě vepisovaly poznámky. Konečná vydaná varianta s názvem *Průmyslové město* pochází z roku 1939, ta však už nestihla být vydána a až v roce 2012 vyšel její reprint.

<sup>48</sup> SOKA Zlín, fond Baťa, a. s., H 1134, II/8, inv. č. 190, ev. č. 246, výstřížek Les nám slouží; Tamtéž, ev. č. 255, výstřížek Naše lesní hospodářství; Tamtéž, ev. č. 325, výstřížek Práce zemědělce lesníka.

## ZÁVĚR

Správa lesů a hospodářství firmy Baťa se ze skromných začátků rozrostla v plnohodnotnou součást baťovského koncernu. V její organizaci a způsobu fungování můžeme vidět znaky typické pro Baťův systém řízení, jako samostatnost, zodpovědnost či snahu o inovace. Mezi zaměstnance zvyklé na volnější způsob práce v lesích byly postupně implementovány zásady firemního myšlení vyžadující kázeň a samostatnou iniciativu. Celkově u firmy Baťa na lesy nepohlíželi jen jako na zdroj suroviny, ale snažili se i o akcentaci rekreační a ekologické funkce lesního ekosystému. Nutno říci, že oproti jiným velkostatkům měli u Bati výhodu, protože nemuseli ve svém hospodaření spoléhat jen na výnosy z lesnictví, tudíž mohli více podporovat i neekonomické funkce lesa. Dalším přínosem bylo zavádění nových způsobů pěstování lesa. Lesním dělníkům mělo jejich namáhavou práci ulehčit větší využití mechanizace při zpracování dřeva. Správa lesů a hospodářství se nebála používat ve svých revírech moderních a neobvyklých metod pěstění lesa a organizace lesních prací. Vzhledem k tomu, že hospodaření v lesích se projevuje v delším časovém horizontu, je škoda, že Správa lesů a hospodářství firmy Baťa fungovala krátce, jelikož by bylo zajímavé sledovat její vliv na lesy z dlouhodobého hlediska.

## SEZNAM POUŽITÝCH PRAMENŮ A LITERATURY

### Archivní prameny

*Moravský zemský archiv v Brně*

/ Fond F 226 Správa lesů fy Baťa, a. s., Zlín

*Státní okresní archiv Zlín*

/ Fond Baťa, a. s., Zlín (1894–1948)

### Literatura

/ BAŤA, Tomáš: *Úvahy a projevy. Mé začátky*. Praha, Dobrovský 2013.

/ ČENĚK, Miroslav: *Encyklopedie strojů a náradí [5]. Lesnictví, myslivost a rybářství*. Praha, Národní zemědělské muzeum 2011.

/ FOHLOVÁ, Eva: K hospodářské politice vedení Baťových závodů v letech 1939–1942. Výroba dřevěné obuvi jako důsledek válečného hospodářství. In: *Historie 2006*. Sborník prací z 12. celostátní studentské vědecké konference konané 7.–8. prosince 2006 v Ostravě. Eds. Aleš Zářícký. Ostrava, Ostravská univerzita v Ostravě 2007, s. 153–159.

/ HOLUBEC, Stanislav: Silní milují život. Utopie, ideologie a biopolitika baťovského Zlína. In: *Kuděj*. Časopis pro kulturní dějiny, roč. 11, 2009, č. 2, s. 30–55.

/ LACINA, Vlastislav – PÁTEK, Jaroslav: *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti*. Sv. 3. Období první Československé republiky a německé okupace 1918–1945. Praha, Karolinum, 1995.

/ MAREK, Martin: Náš cíl: člověk, lidé, rodiny... Identita, disciplína a řád v baťovském koncernu. In: *Dějiny a současnost*. Kulturně historická revue, roč. 33, 2011, č. 10, s. 14–17.

/ NÁDVORNÍK, Josef: *Baťův systém řízení do roku 1939*. Praha, Impuls 1990.

/ PRÁŠILOVÁ, Dagmar: Plánování průmyslových měst firmy Baťa. In: *Tomáš Baťa – doba a společnost*. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006. Eds. Marek Tomašík et al. Brno, Viribus Unitis 2007, s. 308–314.

/ POKLUDA, Zdeněk: *Ze Zlína do světa – příběh Tomáše Bati*. From Zlín into the world – the story of Tomas Bata. Zlín, Nadace Tomáše Bati 2015.

/ SIMON, Jaroslav – VACEK, Stanislav: *Hospodářská úprava lesů*. Výkladový slovník hospodářské úpravy lesů. Brno, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně 2008.

/ SLÁMA, Josef: *Zemědělství ve zlínském okrese*. Zlín, Baťa 1937.

- / TLAPÁK, Josef – HOŠEK, Emil: *Vývoj lesnictví v českých zemích v první polovině 20. století*. Prameny a studie 26. Praha, ÚVTIZ - Zemědělské muzeum 1984.
- / TOMAŠTÍK, Marek: Historie zkoumání „fenoménu“ Baťa. In: *Tomáš Baťa – doba a společnost*. Sborník příspěvků ze stejnojmenné zlínské konference, pořádané ve dnech 30. listopadu – 1. prosince 2006. Eds. Marek Tomašík et al. Brno, Viribus Unitis 2007, s. 11–18.
- / ZELENÝ, Milan: J. A. Baťa a jeho génius: myšlení, řízení, podnikání. In: *Jan Antonín Baťa – život a dílo*. Pokračovatel práce Tomáše Bati. Mezinárodní konference Zlín, 2.–3. května 2007. Zlín, Statutární město Zlín 2007, s. 62–66.

#### **Internetové zdroje**

- / MAREK, Martin: *Výměna zkušeností*. Zlínské delegace v Sovětském svazu a sovětské delegace ve Zlíně ve 30. letech 20. století. Dostupné z: [https://is.muni.cz/do/rect/ostatni/grant\\_rektora/2007/e-f/5768719/Konferencni\\_prispevek\\_-\\_digitalizace.pdf](https://is.muni.cz/do/rect/ostatni/grant_rektora/2007/e-f/5768719/Konferencni_prispevek_-_digitalizace.pdf), cit. 25. 9. 2016.