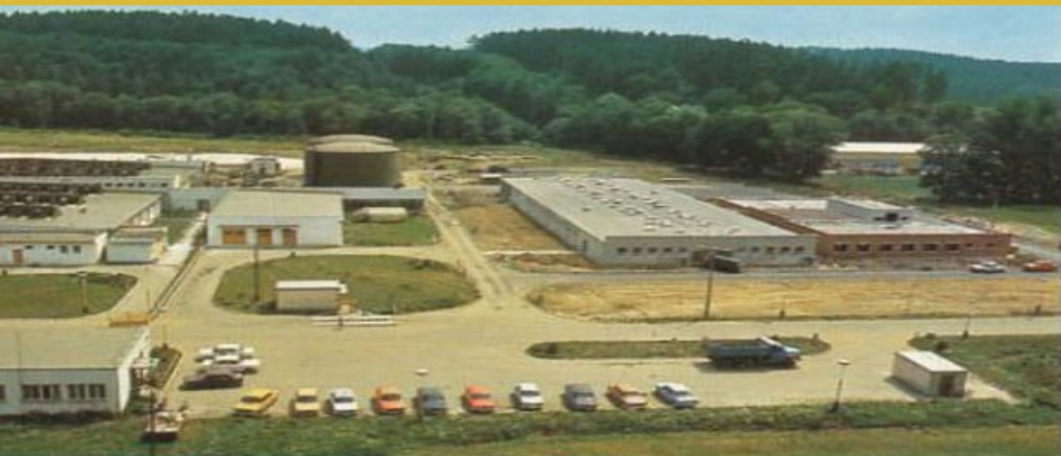




# JZD AGROKOMBINÁT SLUŠOVICE



 **JZD SLUŠOVICE**  
NOSITEL ŘÁDU PRÁCE



**Vydavateľstvo Elist**  
**[www.elist.sk](http://www.elist.sk)**



# JZD AGROKOMBINÁT SLUŠOVICE

Mgr. Martin Caban



Autor: © Mgr. Martin Caban  
Korektúra: Elena Franeková  
Vydavateľstvo: © Elist s.r.o., Liptovský Mikuláš  
Rok vydania: 2022

Všetky práva vyhradené. Nijaká časť tejto knihy nesmie byť reprodukováná, uchovávaná v rešeršných systémoch alebo prenášaná akýmkoľvek spôsobom vrátane elektronického, mechanického, fotografického či iného záznamu bez predchádzajúceho písomného súhlasu autora, respektíve vydavateľa.

ISBN EPUB: 978-80-8197-448-9  
ISBN MOBI: 978-80-8197-449-6  
ISBN PDF: 978-80-8197-447-2

## Úvod

Doc. Ing. František Čuba, CSc. sa narodil 23. januára 1936 v Březové, okres Zlín. Vyštudoval Strednú poľnohospodársku technickú školu v Opave v rokoch 1955 – 1960 a potom Vysokú školu poľnohospodársku v Prahe. V rokoch 1960 – 1963 pracoval na Poľnohospodárskom odbore ONV v Gottwaldove. V rokoch 1963 – 1989 zastával v JZD AK Slušovice funkciu predsedu Jednotného roľníckeho družstva Agrokombinát Slušovice – jedno z najvýkonnejších družstiev svojho druhu v časoch neskorého československého socializmu. V chudobnom valašskom kraji vznikol kolos, ktorý svojou výnimočnosťou zaujímal ako vysokých štátnych predstaviteľov, tak prostý ľud. Miestny predseda František Čuba sa správal veľmi flexibilne, neustále zdokonaľoval riadenie „svojej firmy“. Dlhodobé koncepčné práce tu začali už v 60. rokoch, o dvadsať rokov neskôr vyústili nielen v produkciu svetovo špičkových výrobkov. Družstvo sa správalo trhovo, nové trhy aktívne vyhľadávalo a agresívne na ne vstupovalo. Kládlo dôraz na marketing, reklamu a imidž. V Slušoviciach sa organizovali športové či kultúrne podujatia, na ktorých sa schádzali ľudia z celého širokého okolia. Podnikové predajne určené len pre vlastných družstevníkov ponúkali často väčší sortiment tovaru než TUZEX. Vysoko postavení návštevníci z celého sveta si tu podávali kľučku, rovnako tak kontroly ŠtB. Slušovice sa vinou mnohých útokov zo strany vysoko postavených politikov i vlastných zamestnancov stali veľmi nevhodnou vizitkou. Mnoho materiálov, z ktorých táto kniha čerpá, vyšlo pred revolúciou. Za výrazného predchodcu systému riadenia v Slušoviciach sa dá považovať firma Baťa. Pôsobila v inej dobe, v inom režime a v inom odvetví. Napriek tomu prišli Tomáš Baťa a aj slušovický predseda František Čuba k podobným záverom, čo sa týka maximalizácie efektivity riadenia firmy. Tomáš Baťa pochádzal z obuvníckej rodiny. Už od detstva mal nedôveru a neskôr prejavoval otvorenú nenávisť k družstevníctvu. Jeho otec ho viedol k samostatnosti a pracovitosti. Tomáš, hoci sa mu nedostávalo formálneho vzdelania, sa prejavoval už od mladosti ako vynikajúci ekonóm a čoskoro si založil vlastnú firmu nesúcu meno Baťa. Po počiatkových neúspechoch sa mu vďaka nadľudskému nasadeniu začalo dariť. Postupne budoval veľmi efektívne fungujúci konglomerát, ktorý produkoval nielen topánky, ale tiež nespočetné množstvo ostatných výrobkov a doplnkových

služieb. Predstavme si hlavné prvky jeho systému, ktoré firmu Baťa dovedli k nevídanému rozmachu.

## **Baťov systém firemného riadenia**

Tomáš Baťa sa narodil 3. apríla 1896 v Zlíne. Dokončil 5. ročník všeobecnej školy a so súrodencami založil obuvnícku živnosť. Z malej firmy sa postupne stal rozsiahly konglomerát. Zomrel 12. júna 1932 po leteckej havárii. Baťa sa snažil vzbudiť maximálnu zodpovednosť pracovníkov za vykonanú prácu. „Podnik bol primárne rozdelený na závody, jednotlivé závody boli potom podľa jednotlivých výrobných odborov rozdelené na skupiny a až skupiny sa delili na jednotlivé oddelenia. Najmenšia jednotka bola vždy tak veľká, aby ju mohol zvládnuť jeden vedúci.“ Každý vedúci pracovník mal presne stanovený rozsah povinností. Najmenšia organizačná jednotka sa nazývala dielňa. Bola takmer úplne nezávislá, mala vlastné materiálne i finančné prostriedky. Práca majstra dielne by sa dala prirovnať k práci podnikateľa. V priebehu procesu tvorby výrobku si dielne medzi sebou jednotlivé polotovary vzájomne predávali, čo zabezpečovalo vysokú kvalitu výrobkov, spôsobenú častými kontrolami prebiehajúcimi pri každom predaji. Medzi dielňami zabezpečujúcimi rovnaký úsek výroby vznikala značná konkurencia, čo prispievalo k vysokej efektívnosti. Táto „Baťovská samospráva dielní“ bola vo svojej dobe prvkom úplne novátorským. Každý skúsenejší zamestnanec, ktorého množstvo a kvalita vykonanej práce sa dala jednoznačne posúdiť, mal nárok na podiel zo zisku dielne. Výška spoluúčasti bola určovaná nadriadenými orgánmi na základe jeho pracovného výkonu. Vyšší pracovníci mali zavedenú nielen účasť na zisku, ale aj na strate. Toto celkom jednoduché pravidlo prirodzene riešilo problém kvality vedúcich pracovníkov – kto na vysokom poste nebol schopný odvádzať plánovaný výkon, dostával sa do veľkej finančnej straty a skôr či neskôr musel prestúpiť na nižší post. Naopak, ak pracovník ašpiroval na vyšší post, musel najskôr zložiť kauciu (jej výška závisela od dôležitosti žiadanej pozície), ktorá by kryla jeho prípadné straty. „Práca je podľa predpokladu mohutná idea. Človek majúci pred očami cieľ svojej práce, dokáže nájsť prostriedky na jeho uskutočnenie aj vtedy, keď sú mu v daný okamih neznáme.“ Snahy o plánovanie u Baťovcov vyvrcholili v roku 1924, kedy bola stanovená „desaťročnica“. Prekonaná bola o viac ako 100%. Plánovacie útvary

neexistovali, plány navrhovali vedúci jednotlivých oddelení. Z týchto údajov sa zostavovali dlhodobé plány, tie boli potom rozdeľované až na jednotlivé dni, majster rozdelil tento plán medzi zamestnancov, teda manuálni pracovníci denne vedeli, aký objem práce majú vykonať. Plánovanie podniku bolo jednou z hlavných náplní sobotných porád vedenia podniku. Všetci sa oslovovali ako „spolupracovníci“, iba Baťovi sa hovorilo „šéf“. Rozoberalo sa plnenie plánu za uplynulý týždeň a takto sa dali objaviť náznaky ťažkostí už v zárodku.

„Robme tu najnepatrnejšiu vec, ale robme ju najlepšie na svete.“

Dôsledne sa dbalo na nutnosť poriadku a disciplíny na pracovisku. Toto pravidlo vychádzalo od samotného Baťu. Ten bol prísny predovšetkým na seba, a tým šiel podriadeným pracovníkom príkladom. Neskrýval svoj prostý pôvod, ale nevidel v ňom ani prekážku k dosiahnutiu svetovosti. Nikdy sa neuspokojil iba s priemerom. Tomáš Baťa je spájaný predovšetkým s obuvníctvom. Treba však zdôrazniť, že si čoskoro uvedomil ekonomickú výhodnosť plynúcu z veľkého konglomerátu. Najprv si firma začala zriaďovať pobočky v súvislosti s predvýrobnými a povýrobnými službami pre obuv, ďalej budovala vlastné predajne pripravované vlastným stavebným oddelením, a za účelom tvorby reklamných filmov boli založené Filmové ateliéry Zlín. Neskôr už intenzívne hľadá všemožné medzery na trhu, kde by bolo možné dosiahnuť zisk, predovšetkým zriaďovaním rozmanitých služieb a výrob pre svojich vlastných zamestnancov. Baťa vedel, že fungovanie podniku závisí na odbyte, preto mu podriadil technológiu a výrobu trhu. Najprv starostlivo preskúmal daný trh a až potom plánoval, aké konkrétne výrobky a za aké ceny bude ponúkať. Expandovalo sa do zahraničia, v krajinách, kde stáli v ceste vysoké obchodné clá, zakladala firma sebestačné dcérske výrobné organizácie, avšak centrum bolo stále v Zlíne. „Ľuďom myslenie, strojom drinu.“ Baťa absolvoval na začiatku 20. storočia niekoľko ciest do Ameriky, z ktorých si odniesol predovšetkým pochopenie pre čo najširšie nasadenie strojov do výroby. V tomto kroku videl cestu k uvoľneniu ľudského potenciálu, ktorý sa potom mohol venovať duševne náročnejším pracovným činnostiam. Spočiatku firma stroje dovážala, neskôr vzniklo oddelenie konštruktérov s cieľom navrhovať rozličné zariadenia šité na mieru podnikovým potrebám. Konštruktéri veľmi často jazdili do zahraničia, aby sa zoznámili s novými informáciami a trendami. Na začiatku 30. rokov bol

vybudovaný špičkový výskumný ústav. Účasť na zisku spôsobila zefektívnenie výroby a tiež nárast priemerných miezd. Avšak platy jednotlivých skupín zamestnancov sa veľmi (až niekoľkonásobne) líšili podľa ich pracovnej výkonnosti. Mzdy výrazne prevyšovali priemer ČSR, ako ilustruje nasledujúca tabuľka vyjadrujúca priemernú mzdu:

Mzdová kategória	Baťa	ČSR
Kvalifikovaní odborní robotníci	400	270
Nekvalifikovaní odborní robotníci	280	150
Učni	180	100

Mzdy vedúcich pracovníkov sa už kvôli vysokej miere osobnej hmotnej zainteresovanosti aproximovať nedali, rovnali sa však niekoľkonásobkom robotníckych miezd. Všetci zamestnanci mali možnosť ukladať si peniaze na svoje kontá do vnútropodnikovej banky, kde o ne bolo veľmi dobre postarané – dostávali 10% úrok p.a., podobne vysoký úrok im neponúkla žiadna vtedajšia sporiteľňa. V roku 1937 sa množstvo úspor na zamestnaneckých účtoch blížilo k 200 miliónom Kčs. Podnik tieto peniaze intenzívne investoval, zamestnanci sa tak stávali jeho kapitálovými spoluvlastníkmi. Podnik im mohol tak vysoký úrok ponúkať, lebo jeho investície boli veľmi ziskové. Rástla jeho nezávislosť na bankách, pretože rozširoval výrobu predovšetkým z týchto vnútorných zdrojov. Vklady tiež posilňovali u zamestnancov pocit súdržnosti s podnikom, pracovník sa snažil ešte viac firme pomáhať, aby mu na oplátku mohla stále ponúkať takto vysokú mieru zhodnotenia úspor. Pre vedenie to bol záväzok neustáleho hľadania takých investícií, ktorých výnos bude prekračovať ponúkanú úrokovú mieru.

## Baťova sociálna politika

Prvé nesmelé pokusy o systematickú starostlivosť o zamestnancov na území nášho štátu prebiehali už v 19. storočí. Jednalo sa napríklad o priemyselníka Vojtecha Alberta Lannu (1805 – 1866) či generálneho riaditeľa Vítkovických železiarní Pavla Kupelwiesnera (1843 – 1919). Tomáš Baťa bol v mnohých prvkoch sociálnej politiky svetovým priekopníkom. Jeho



historický význam ako geniálneho manažéra a tvorca ucelenej zostavy podnikového riadenia je nielen v tom, že vybudoval vo svojej dobe jeden z najväčších podnikov v Európe, ale aj v tom, že sa stal výskumným realizátorom neobyčajne progresívnej sociálnej politiky voči svojim zamestnancom. Výmenou za tvrdé a nekompromisné pracovné nasadenie ponúkal podnik zamestnancom nielen vysokú mzdu a možnosť kariérneho rastu, samozrejmosťou bola aj lekárska starostlivosť na špičkovej úrovni, mnoho podnikových zariadení slúžiacich na stravovanie, vzdelanie alebo zábavu. Bývanie sa dalo kúpiť veľmi výhodne – prenájom aj predaj bytov bol uskutočňovaný za veľmi nízke ceny. Veľmi presným ukazovateľom kvality života v tej dobe bola bezpochyby spotreba potravín. Za celorepublikovým priemerom zaostával Zlín v spotrebe piva (72%) a chleba (57%), naopak okolo dvojnásobku sa dosahovalo v spotrebe mäsa a mlieka. Mesto Zlín sa stalo unikátom vďaka svojej modernej architektúre. Je jednou z najvýznamnejších ukážok funkcionalistického štýlu. Na prvom mieste vo svojej jedinečnosti stojí zlínsky mrakodrap. Táto 77,5 metra vysoká budova so 16 podlažiami bola vo svojej kategórii najvyššou budovou na území vtedajšej prvej republiky. Často podceňovaným faktom, ktorý má však značný vplyv na kvalitu života, je Baťova snaha o vytvorenie „mesta zelene“. Nie sú tým myslené iba parky v centre, ale aj zachovanie hlbokých lesov obklopujúcich mesto. Nemôžem nespomenúť Baťov prístup k vzdelaniu. Uvedomil si dôležitosť kvalifikácie svojich podriadených. Postupom času bol vytvorený vnútropodnikový školský systém s názvom „Baťova škola práce“. Tu dochádzalo k značnému prepojeniu teórie a praxe, výučba bola neodmysliteľne spätá s prácou. Po prvých dvoch rokoch školy postupovala tretina najlepších na dvojročnú priemyselnú majstrovskú školu, ktorej najlepší absolventi pokračovali na vyššiu priemyselnú školu. Zlín sa postupne stával magnetom pre mladých i dospelých žiadateľov o prácu.

## **Zhodnotenie Baťovho systému**

Baťa bol v mnohých ohľadoch novátorom svetového formátu. Vytvoril samostatný, ucelený a vysoko funkčný systém riadenia. Bohužiaľ, mnohé prvky z tohto systému boli zabudnuté a v súčasnej dobe sú „znovuobjavené“ a prichádzajú zo zahraničia. Baťovo dielo sa nástupom komunizmu k moci zdalo byť zničené. Takzvaný batismus sa stával častým terčom komunistického režimu, ale v ľuďoch z regiónu jeho odkaz v

podobe metód a prístupu k práci žil ďalej. Onedlho sa neďaleko Zlína začal vyvíjať nový významný podnik, na prvý pohľad značne odlišný. Napriek tomu v ňom bol odkaz a spojitosť s podnikavým duchom baťovcov viac než zreteľný. Pomaly sa rodili „Čubovské Slušovice“, na prvý pohľad s firmou Baťa absolútne nezlučiteľné a neporovnateľné. Tomáš Baťa v rozhovore s novinárom Maxom Hellerom:

„Moje dielo nemôže zaniknúť a nezanikne. Tieto budovy – možno budovy, komíny, stroje – to sú len hromady tehál a starého železa. Ale môj systém zostane k úžitku všetkým, ktorí prídu po nás ... Naša práca a zaistenie pre budúcnosť spočíva predovšetkým v riešení problémov a v tom, že sa snažíme systematicky vynaliezať, mať pocit, že sa usilujeme o pokrok.“